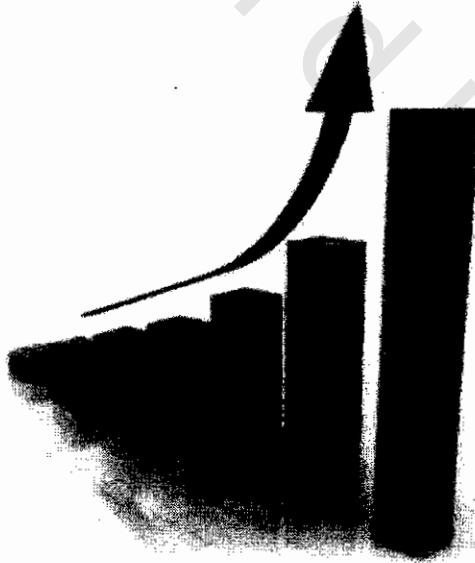


---

---

## الفصل الثالث عشر:

استخدام الأساليب العلمية الحديثة في  
الرقابة على المصارف  
إدارة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة



obeikandi.com

## الفصل الثالث عشر :

# استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على المصارف إدارة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة

مقدمة :

إن إدارة منشآت الأعمال بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة أضحت في حاجة ماسة إلى استخدام أحدث الأساليب والأسس والقواعد والأدوات العلمية التي تتيح لها التغلب على مشكلة (تفعيل الرقابة)، حيث تعتبر المصارف لما لها من طبيعة مواردها المالية المتاحة والتي تنعكس بدورها على أشكال تشغيلها وتوظيفها لتلك الموارد، والتي تحتم على إدارتها استخدام سياسة التخصيص المناسبة في توجيه وتوظيف تلك الموارد على نحو تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استخدام أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الأهداف المنشودة للمصارف ومنها منهجية الثقافة التنظيمية، واستخدام مقاييس علمية لقياس ودراسة اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، ومن ثم فإن الباحث يطرح في هذا البحث منهج تحليلي لدراسة الثقافة التنظيمية يكون لها بمثابة مرشد تسير على ضوئه.

ويعتبر الفكر التنظيمي وما يشمله من ثقافة تنظيمية من أهم ملامح الإدارة الإبداعية وهي عنصر هام ومؤثر على السلوك التنظيمي؛ حيث تلعب دوراً جوهرياً داخل التنظيم الإداري بمكوناته المختلفة، وتخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً ينعكس على الدافعية وتحقيق الفاعلية من خلال تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي إلى أنها جوهر الهوية لأي مصرف في المجتمع؛ من حيث طريقة التفكير، وأسلوب أداء العمليات، ووسيلة لتحقيق الانتفاء الوظيفي وما ينعكس عن ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي وضمان البقاء في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### الهدف من الدراسة :

التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها كقوة دافعة ومحركة لتوحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وقبول تحمل المخاطرة والتوجه نحو التغيير والتجديد والابتكار وإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقه في المصارف العربية .

### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذا البحث على استخدام منهج أساسي وهو المنهج الوصفي Descriptive Approach : لوصف ومعرفة أبعاد تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري؛ ومن هنا وفي ضوء أهداف الدراسة فإن محتويات الفصل تشتمل على الآتي :

- مفهوم الثقافة التنظيمية في المصارف وأهميتها (تأصيل علمي).
- ما هي العوامل المكونة للثقافة التنظيمية.
- التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة " الهندرة " .
- استحقاقات إجراء عمليات التحول.
- ما المنظمات التي تحتاج للقيام بعمليات التحول.
- ما أسباب فشل عمليات التحول وهندسة البناء الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة TQM.
- تعريف، مبادئ، فوائد، فلسفة، أسس، أفكار، توصيات وتقنيات.
- المشاكل التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- كيف تنظم للإدارة الشاملة للجودة.
- إنشاء مجلس الجودة وتحديد مسؤولياته.
- تعيين مدير الجودة وفريق تصميم الجودة.
- الأساليب التي تساعد على تحسين الجودة وإعداد الدليل.

## المبحث الأول

### الثقافة التنظيمية في المصارف (تأصيل علمي)

#### أولاً : ماهية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

ويمكن تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى ما يلي :

**الثقافة:** هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم. وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

**التنظيمية:** يعرف التنظيم من عدة نواحي، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية إدارية، وظيفية، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه

يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة: كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح ... الخ

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد مصرفاً له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى

### خصائص الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى، ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع (هيجان، 1999: 11). وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع، ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي:

- 1- الثقافة عبارة عن نماذج.
- 2- الثقافة شيء يمكن تعلمه.
- 3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- 4- الثقافة شيء يتحرك.
- 5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية فى الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والناذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها، وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل المصرفي :

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يبغيه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه

ورؤوسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

- أ- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- ب- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية. ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.
- ج- الأمن: يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً. إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكاناته.

### أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

- 1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- 2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- الثقافة المساندة (Supportive Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- 4- ثقافة العمليات (Culture Process) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5- ثقافة المهمة (Culture Task) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6- ثقافة الدور (Culture Role) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

أ- الثقافة القوية (Culture Strong).

ب- الثقافة الضعيفة (Culture Weak).

ويشرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

- 1- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Shared ness) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهماها.

- 2- الشدة (Intensity) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

## ثانياً: الإبداع الإداري:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. ولتوضيح الإبداع الإداري سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية للمبتكر والمبدع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع الإداري.

## مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات.

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤثر على تعقد الموضوع.

## المبحث الثانى

### الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة والتحول

#### العوامل المكونة للثقافة التنظيمية:

عوامل ومتغيرات ملموسة:

- منتجات وخدمات المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية.
- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع.

#### عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

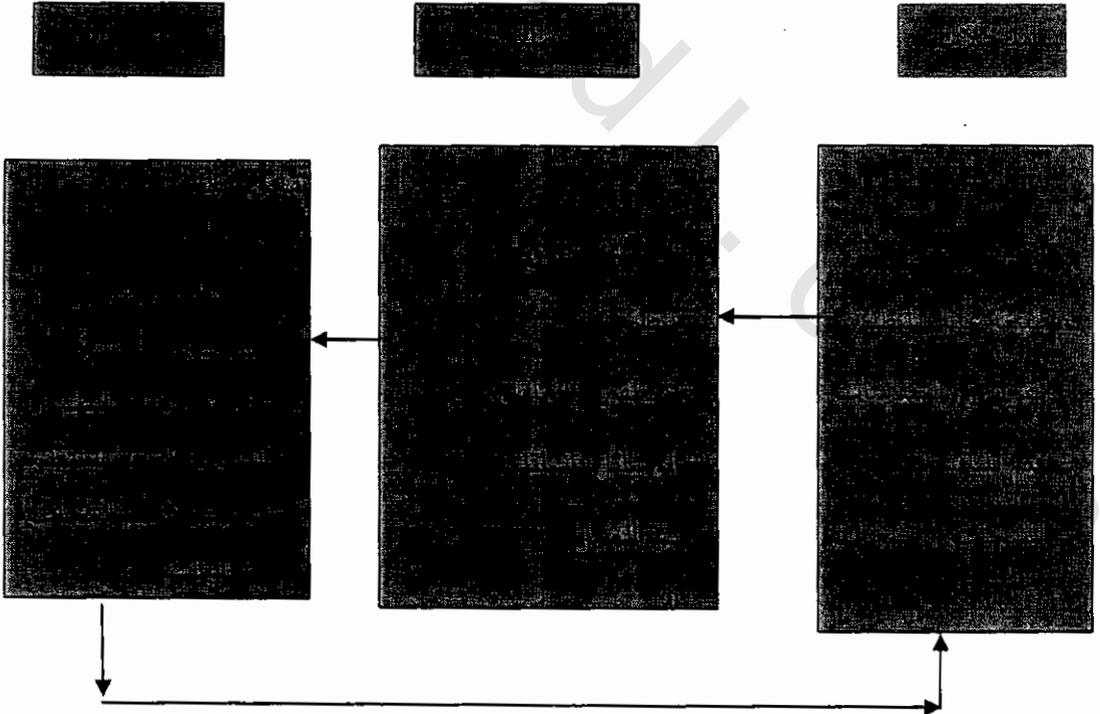
- سلوكيات وتصرفات الموظفين.
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل.
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية.
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع.
- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة.
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي.
- سياسات وإجراءات عمل المنظمة.
- سبب وجود المنظمة.

الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات: من المعلوم انه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة ام كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها

بورعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية: تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة

### نموذج الثقافة التنظيمية



## المبحث الثالث: أهم الدراسات السابقة

تعد الدراسات والبحوث السابقة مرجعاً أساسياً للإطار الفكري للبحث؛ إذ يستفيد الباحث من الإطلاع عليها في بلورة عرض الموضوع بموضوعية ..

وهناك مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة، وتنقسم إلى دراسات تبحث في الثقافة التنظيمية، وأخرى تبحث في الإبداع الإداري، ونعرض لأهمها فيما يلي:

### الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

#### دراسة (Shortell 1995)<sup>(1)</sup>

تبحث هذه الدراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية، وعمليات تحسين الجودة والنتائج المحددة لعينة من المستشفيات في الولايات المتحدة يصل عددها إلى 61. وقد تم جمع البيانات الأولية من المستشفيات في الولايات المتحدة 61 (في المقام الأول تقع في الغرب الأوسط والغرب) بشأن التدابير المتعلقة تحسين الجودة المستمر / إدارة الجودة الشاملة (CQI / TQM)، والثقافة التنظيمية، ونهج التنفيذ، ودرجة : ومن أهم مصادر البيانات ووضع الدراسة الاستناد على معايير جائزة بالدريدج. حيث تم الجمع بين هذه البيانات مع البيانات التي تم جمعها بشكل مستقل عن تأثير الثقافة التنظيمية باستخدام مقاييس موضوعية لقياس الكفاءة سريرية (الرسوم وطول البقاء) لستة شروط مرضى هذه المستشفيات وتم تصميم الدراسة حيث شملت الدراسة دراسة العلاقات على أساس جداول موثوقة وصالحة للثقافة التنظيمية وتدابير تحسين جودة التنفيذ على ردود من أكثر من 7000 أشخاص عبر المستشفيات 61 مع نسبة الإنجاز 72% من الإجمالي، وقد تم جمع بيانات مستقلة عن التأثير المحتمل من خلال دراسة استقصائية وطنية مستقلة وجمع بيانات عن الكفاءة السريرية من دراسة رفيق الرعاية المدارة، وتم دراسة المخاطرة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وانعكاس ذلك لتنفيذ تحسين الجودة، وتنمية الموارد البشرية.

(1) S M Shortell, J L O'Brien, J M Carman, R W Foster, E F Hughes, H Boerstler, and E J O'Connor Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation. Health Serv Res. 1995 June; 30(2): 377-401

**دراسة (Parker, 2000) (1):**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي، والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة، مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (530) مديرًا تنفيذيًا يعملون في (6) منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا؛ حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية، بدلاً من المنهج البيروقراطي السائد. وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة، هي ثقافة النظم والأدوار، التي ما زالت تؤكد على البيروقراطية ولن تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

**دراسة (النجار، 2002) (2):**

استهدفت هذه الدراسة، التعرف على اختلاف ثقافة الأداء والعلاقات بين العائلة والمشروع، والمشاكل التي يمكن أن تسببها ثقافة العائلة للأداء في المشروع العائلي، أيضًا من أهدافها توضيح مدى أهمية الثقافة الإسلامية في تطوير أداء الشركات العائلية؛ حيث اعتمدت الدراسة على منهج البحث المكتبي الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعارض بين أهداف العائلة وأهداف المشروع العائلي، كما أبرزت الدراسة أن من أهم المشاكل التي يمكن أن تسببها ثقافة الأداء في المشروع العائلي، هي مشكلة النزاع التي قد يكون سببها نقص الاتصال بين أعضاء العائلة، وقيادة الجيل الأكبر للمشروع بصرف النظر عن الخبرة أو المنافسة الشخصية بين الأقارب، والتحكم في الملكية، إلى آخره من المشاكل التي تقف في سبيل التخطيط الاستراتيجي للشركة، أيضًا

(1) Parker, Rachel, and Bradley, Lisa (2000), "Organizational Culture in the Public Sector: evidence from Six organizations", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No., PP. 125- 141.

(2) النجار. حنان إبراهيم (2002)، "ثقافة الأداء في الشركات العائلية"، بحث مقدم لمنتدى الشركات العائلية العربية في الوطن العربي -الواقع وآفاق التطوير- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جدة، خلال الفترة (15- 16 يناير).

أوضحت الدراسة أن الشركات العائلية هي أنسب النظم المؤسسية لإحياء وممارسة قيم الثقافة الإسلامية؛ لأنها تجمع بين المتغيرات الاجتماعية، والمتغيرات الاقتصادية في نظام واحد.

### دراسة (Lund, 2003)<sup>(1)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مجموعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى النظم والقوة.

### دراسة (أبو بكر, 2003)<sup>(2)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة، التعرف على المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الشركات العائلية تعمل دون وجود اختصاصات تنظيمية، أو واجبات تكلفية، مما يفسح المجال أمام كل فرد من أفراد العائلة لممارسة أي عمل، ومن ثم وضوح ظاهرة التداخل في الأعمال، وما يرتبط بها من تكرار حالات النزاع والصراع، أو على الأقل التعبير عن عدم الرضا، سواء من أفراد العائلة أو بقية العاملين عن العلاقات التنظيمية والوظيفية في الشركة العائلية.

### دراسة (Masood, 2006)<sup>(3)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة، دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية،

(1) Lund, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and job Satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No.3, PP. 219- 236.

(2) أبو بكر. مصطفى محمود (2003)، "المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الأربعون، سبتمبر.

(3) Masood, S.A. et al. (2006), "Transformational leadership and organizational Culture: the situational strength perspective", Proceeding of the Institution of Mechanical Engineers, Vol. 220, No. (B: J).

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية؛ حيث يؤثر النمط القيادي المتبع على الثقافة التنظيمية ويتأثر بها، وأن نمط القيادة التحويلية ينعكس إيجابًا على أداء العاملين.

**دراسة (Tsui, 2006) (1):**

تناولت تلك الدراسة العلاقة بين السلوك القيادي المتبع في المنظمات، والثقافة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يمكن الاعتماد فقط على نمط القيادة وحده في التأثير على الثقافة السائدة في المنظمة.

**دراسة (Rad, 2006) (2):**

أوضحت هذه الدراسة تأثير القيم والخصائص الثقافية للمنظمات على نجاح تطبيق (TQM) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها لها تأثير جوهري على إدارة الجودة الشاملة، وطبق الباحث تلك الدراسة على عدد أربع مستشفيات تابعة لجامعة أصفهان بالجمهورية الإسلامية الإيرانية.

**دراسة (عبد الحليم, 2007) (3):**

كشفت هذه الدراسة وحللت عن أهم المحددات والعوامل الداخلية المؤثرة على التحول الإداري الناجح من جيل إلى جيل في الشركات العائلية في جمهورية مصر العربية، وأهم ما توصلت إليه هو أن التحول الإداري الناجح من جيل لآخر، يتطلب بناء علاقات إيجابية بين أفراد العائلة والاعتماد على منهجية التخطيط، والثقة، وتفعيل التعاون، والاتصال بين أفراد العائلة.

(1) Tsui, Anne S., et al. (2006), "Unpacking the relationship between Organization leadership behavior and Organizational Culture", Leadership Quarterly, Vol. 17, PP. 113- 137.

(2) Rad, Ali M. (2006), "The Impact of Organizational Culture on the successful implementation of total quality management", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 6, PP. 606- 625.

(3) عبد الحليم، طارق رشدي (2007)، "العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع، السنة التاسعة عشرة،

### دراسة (Shalini Khazanchi, 2007) (1):

سعت هذه الدراسة إلى مساعدة المديرين على تحقيق الابتكار والحيوية، ولكن تتطلب مرونة والتمكين، فضلا عن السيطرة والكفاءة. على نحو متزايد، حيث أكدت هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية كمفتاح لإدارة الابتكار. حيث تعد أسس ومبادئ الابتكار الداعمة للثقافة من الموضوعات الهامة التي لم تبلور حتى الآن، ومن خلال هذه الدراسة تستكشف كيف يمكن للقيم التنظيمية - أن تكون بنية تأسيسية للثقافة - ومدى تأثير الابتكار على عمليات معينة تقوم على تنفيذ تكنولوجيا التصنيع المتقدمة (AMT). فتلك الدراسة تقوم على دراسة وتحليل ثلاثة أبعاد القيم التنظيمية: لمحات القيمة، قيمة التطابق وتفاعلات قيمة الممارسة.

### دراسة (دياب والمغربي، 2008) (2):

استهدفت هذه الدراسة التعرف على استخدام القائد، النمط القيادي المؤثر على العاملين وما ينعكس على خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وقد أجريت هذه الدراسة على العينة (20 شركة عائلية) في المملكة العربية السعودية، وبمعدل (10 موظفين) في كل شركة من الشركات محل الدراسة.

وأهم ما توصلت إليه من نتائج أن هناك علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، والمتسلط، والحر) ومستوى الإبداع الإداري للشركات العائلية.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (كالعمر، والمسمى الوظيفي).

(1) Shalini Khazanchi, Marianne W. Lewis, Kenneth K. Boyer, " Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation", Journal of OperationsManagement Volume 25, Issue 4, June 2007, Pages 871-884

(2) دياب، عبد الحميد بن أحمد؛ مغربي، أحمد بن صدقة؛ بايزيد، خلود بن أحمد (2008)، " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري في الشركات العائلية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة من الشركات العائلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 463، 2-526.

**دراسة (Bruno, 2010) (1):**

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الثقافة التنظيمية والشخصية قِيم المتبعة (الثقافة) من المديرين التنفيذيين المعنيين وثقافة المنظمات وتحليلها دراسة آثارها على إدارة الابتكار. وقد تم اختيار عينة من 400 من المديرين التنفيذيين في 48 منظمة، بمشاركة كبيرة ومتوسطة مع الأخذ في الاعتبار حجم المنظمة وحجم المنتجات التي تقدمها وتحديد هل هناك عدة قطاعات وأنشطة متعلقة بتطوير الخدمات في هذه المنظمات و تم استخدام تقنية دلفي لجمع البيانات مما يؤدي إلى دراسة وتحليل قيمة مؤشر الابتكار من كل المنظمات محل الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أبدت عدم الاتزان على التعريف بالقيم الشخصية من المديرين التنفيذيين المعنيين، والتي تبين لمديري نموذج "تعريفى"، دراسة مؤشر المنظمة الثقافية، سواء نتائجه سلبية أو إيجابية وانعكاس ذلك على أنشطة الابتكار المعنية. ومن ناحية أخرى أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية عالية التوازن بين القيم الشخصية والثقافية والتي تعتبر مؤشر كافي للمنظمة

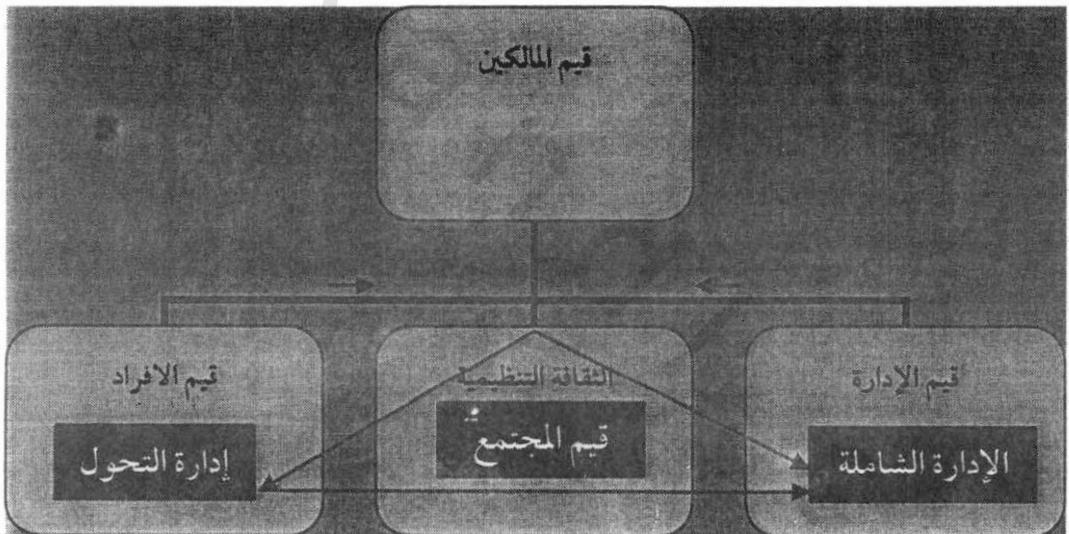
**الثقافة التنظيمية للمصارف وأهميتها:**

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع
- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وأرتقائها ومواكبة

(1) Léo F. C. Bruno. "The impact of Organizational Culture on innovation Management" E-Leader Budapest 2010

التغيرات والتطورات، وفي المقابل عني الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. حيث جاءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون إدارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها

### نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



### الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير:

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل.

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك إما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

## المبحث الرابع

### التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة "الهندرة"

#### التحول أو إعادة هندسة نظم العمل:

يعرف التحول بأنه إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة "التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"

التحول ليس عملية إصلاح: أن التحول هو البدء من جديد وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما أنها ليست ترقيع ثقوب النظم والإجراءات السارية لكي تعمل بشكل أفضل.

التحول يعني التخلي عن إجراءات العمل القديمة: التحول الناجح هو التحول الذي يتم على أساس التخلي عن إجراءات العمل التقليدية، والأسلوب التقليدي في تأدية الخدمات والتفكير بصورة جديدة مختلفة ومبتكرة في كيفية إعداد وتقديم المنتجات والخدمات لتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع.

#### الاستحقاقات التي تفرض إجراء عمليات التحول:

- تحديات العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية والإقليمية وارتفاع حدة المنافسة والاستعداد للمستقبل القريب بفرصه وتهديداته.
- المنافسة ودخول منافسين جدد يعملون على أسس جديدة بإمكانات وقدرات تنافسية عالية تعتمد على الموارد البشرية والمالية واستخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات.
- تزايد وتنامي وعي وتوقعات العملاء بالحصول على خدمات أفضل.
- تنوع وتعدد المنتجات والخدمات وكثرة البدائل المتاحة أمام العملاء.
- ارتفاع تكلفة الأموال وارتفاع تكاليف العمليات وتدني معدلات النمو والعائد.
- التطور التكنولوجي وأنظمة المعلومات والاتصالات، وحجم المتغيرات المتسارعة وعدم قدرة نظم العمليات القديمة على مواكبة التطورات.

- تقييم الذات في ظل العوامل والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية.

### المنظمات التي تحتاج إلى القيام بعمليات التحول:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور وهي التي تواجه ارتفاعا مطردا في تكاليف التشغيل مما يعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى المستوى الذي دفع العملاء إلى الشكوى والتذمر أو الفشل الذريع والمتكرر للمنتجات والخدمات التي تطرحها.
- المنظمات التي تتوقع أن تراجع في المستقبل القريب: وهي المنظمات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق توقعات التراجع، أو ظهور منافسين جدد، أو التغيير في أذواق واحتياجات العملاء، أو تغيرات في البيئة الاقتصادية حيث تكون لدى إدارات هذه المنظمات نظرة ثابتة للمستقبل وتبدأ بعمليات التحول لمواكبة هذه التغيرات.
- المنظمات المتفوقة والناجحة: وهي التي لا تواجه صعوبات ولا تلوح في أفقها المستقبلية نذر التراجع، ولكن تتميز إداراتها العليا والتنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين وبالتالي فإن التحول فرصة لهذه المنظمات لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

### عمليات التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة:

- التحول هو ليس بأي حال من الأحوال عملية تقليص للعمالة أو عمليات إعادة هيكلة كما أن إعادة الهندسة ليست مجرد تطبيق النظم الآلية، كما أن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية هو مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء. والتحول لا يعني إعادة هيكلة العمليات أو تقليص حجمها لدى انخفاض الطلب، وإنما تهدف إلى تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.
- إعادة الهندسة لا تشبه إعادة التنظيم وتقليص أو توسيع التنظيم أفقيا، بالرغم من أنه قد ينتج عنها توسعا أفقيا، فالمشكلة لا تكمن في الهياكل التنظيمية وإنما في اتجاهات تدفق العمليات. فالتحول الذي ينتج عنه تنظيم إداري جديد.

- التحول يختلف عن أساليب تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ولكنها تشترك معها في عدد من الأفكار، فالجودة الشاملة تعمل في إطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إدخال تحسينات مستمرة ومتوالية لتؤدي ما تقوم به بفعالية أكثر، أما التحول يعني القيام بعمليات تغيير جذرية للعمليات.

### الجوانب التي تطالها عمليات التحول

#### إعادة النظر في طرق وأساليب العمل:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات ويفوضون الصلاحيات.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها على أساس التدفق الطبيعي للعمل.
- تعدد خصائص العمليات.
- إنجاز العمل في مكانه.
- خفض مستويات الرقابة.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
- تطبيق مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة.

#### بيئة العمل :

- تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات.
- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
- تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم التبادلي.
- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- تحول القيم من حمائية إلى إنتاجية.
- تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين وقادة.

- تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- تحول المسؤولية من الرقابة إلى القيادة.

### تقنية المعلومات:

- لا يعني إدخال الحاسبات الآلية في معالجة المشاكل سيؤدي إلى هندسة أساليب معالجتها.
- إدراك القدرات الكامنة في تقنية المعلومات الحديثة وتصور تطبيقها في إيجاد الحلول الابداعية للمشكلات القائمة أو التي من الممكن أن تحدث.
- سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات سواء للعاملين أو العملاء.
- تقنية المعلومات جعلت من الموظف العادي القيام بما يقوم به الخبراء.
- الجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية لما توفره تقنية المعلومات والاتصالات.

### ما التغيرات في مرحلة التحول؟

في مراحل التحول	قبل التحول
شراء أشياء كثيرة من خارج الشركة.	عمل كل شيء داخل المنظمة.
التحسين عن طريق ملاحظة نجاحات الآخرين ومحاسناتها.	التحسين بمجهود فردي.
الاتصال والتعاون والمشاركة من الجميع.	الاعتماد على القدرات الفردية.
إدارة العمليات عن طريق فرق عمل متعددة التخصصات.	إدارات متخصصة حسب المهام.
التركيز عالميا ومحليا.	التركيز على الداخل.
التركيز على السوق والعميل.	التركيز على المنتج.
الاستمرار في إيجاد ميزات تنافسية جديدة.	إيجاد ميزة تنافسية يمكن المحافظة عليها.
الإسراع في دورة العمليات لتطوير المنتجات الجديدة.	إعداد المنتجات ببطء وحذر.
الإدارة من أعلى وأسفل وأفقيا.	الإدارة من أعلى.

### أسباب فشل عمليات التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة:

- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد والثقافة التنظيمية للمنظمة.
- محاولة صيانة العمليات بدلا من تغييرها.
- عدم التركيز على العمليات.
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- التراجع المبكر.
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق عمليات التحول.
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة التحول.
- عدم البدء بعمليات التحول وتبينها من قبل قمة الهرم الإداري.
- قيام أشخاص غير مؤهلين بالإشراف على عمليات التحول.
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التحول.
- دفن أهداف عمليات التحول وسط جداول أعمال.
- الفشل في التمييز بين عمليات التحول وبرامج التطوير الأخرى.
- إطالة فترة تطبيق عمليات التحول.
- التراجع أو تغيير خطط عمليات التحول بسبب معارضة العاملين للتغيرات المصاحبة لها.
- محاولة تنفيذ عمليات التحول مع محاولة إرضاء الجميع بما يتعارض مع الأهداف.

## المبحث الخامس

### المفهوم العلمي لإدارة الجودة الشاملة TQM في المصارف

تعريف الجودة الشاملة: هي استراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تعتبر أساساً لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة.

الإدارة هي توجيه وقيادة الجهود الفردية والجماعية بطريقة منهجية علمية ومنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة والضبط لجميع العمليات في المؤسسة.

الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص الضرورية الواجب توافرها في الخدمة/ المنتج والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية (دلالة رضا الزبون)

الشاملة وهي تعني إن عملية الإدارة تشمل جميع العمليات الأساسية والثانوية المساعدة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد نوعية الخدمة أو المنتج، وبحيث تشمل هذه العملية جميع العاملين والموارد الموجودة في المؤسسة وكذلك الأطراف الخارجية ذات العلاقة.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- العمل المشترك من خلال الفريق الواحد.
- ظهور التطوير والتحسين من داخل المؤسسة.
- التركيز على منع وقوع الأخطاء وليس معالجتها.
- التركيز على تقليل مستوى الاختلافات والتغيرات في الخدمة المقدمة.
- التركيز على بناء العلاقات المهنية بين العاملين.
- التأكيد على إنجازات الآخرين والبناء عليها.
- إشراك الجميع في اتخاذ القرارات.
- إرضاء الزبون داخلياً وخارجياً.

**فوائد الإدارة الشاملة للجودة:**

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

- تقليل في التكاليف.
- زيادة في الإنتاجية.
- زيادة في المبيعات.
- قدرة على التنافس.
- زيادة في الكفاءة والفاعلية.
- توفير الوقت وتقليل الضائع.

2. زيادة الفاعلية التنظيمية:

- قدرة أكبر على العمل الجماعي
- تحسين في الاتصالات.
- إشراك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تقليل معدل دوران العمالة وزيادة في الانتفاء.

3. تحقيق إرضاء العميل:

- الاحتفاظ بالعميل الحالي.
- جذب مزيد من العملاء.
- تصميم منتجات وخدمات حسب رغبة العملاء
- تقليل التكاليف المتعلق بعمل إرضاء العميل (فترة الضمان).
- سرعة التجاوب مع الطلبات الطارئة.

**إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق :****الهدف: تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعميل**

المفهوم : يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الأولى على ثلاث مفاهيم هي:

الأدوات، التقنيات والتدريب وعلى تم تعريفها " البحث عن تقنيات ووسائل جديدة تزيد من فعالية المهارة في حل المشكلات اليومية " وفي المرحلة التالية أخذ المفهوم بعدا فلسفيا حيث تم تعريفها " أسلوب القيادة الذي ينشأ فلسفة وبيئة تنظيمية يساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الخدمة والإنتاجية وبشكل مستمر " .

وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة أصبحت تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها إلى جانب العمل على تحقيق رضى دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات

والتدريب، بحيث يتضمن ذلك تحسينا مستمرا في العمليات وبما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

### رضا العميل هو جوهر نجاح عمليات المنظمة:

رضا العميل قيمة في العمل والتعامل وكنه أدبيات الإدارة والتسويق، وهو شعار يرفع وغاية يسعى إليها الأفراد والمنظمات لتتويج أعمالهم وثمره جهودهم في ممارسة أنشطتهم المختلفة، وهو يشكل تحديا كبيرا لهم.

والرضى هو مفهوم نسبي يختلف باختلاف التجارب والرغبات والاحتياجات والتوقعات ويمكن وصفه بأنه حالة من المعرفة والفهم والإدراك والعمل المهني المنظم والاجتهاد الجاد والدءوب والحركة الدائمة إلى الأمام والتفاعل الإيجابي بإخلاص ونزاهة وتحسين الأداء والإبداع.

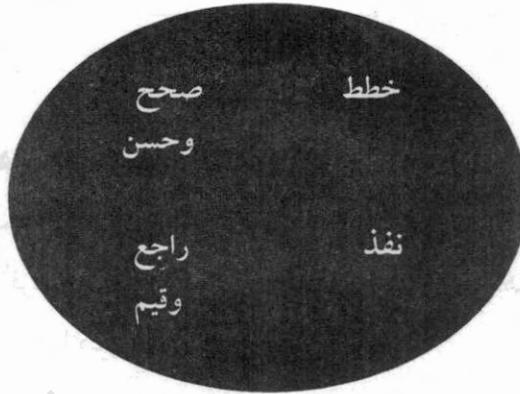
### فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- الجودة ليست هدفا محددنا نحققه ونحتفل به ثم ننساه، بل هي هدف متغير ينصب على تحسين الجودة باستمرار.
- الجودة تضيف قيمة عملية إلى أي منظمة خاصة المنظمات متوسطة الأداء.
- نجاح تطبيق إدارة الجودة تعتمد على الإرادة والعزيمة والإيمان والالتزام من قبل الأفراد جميعا بالمؤسسة والالتزام ليس شعارا وإنما عملا يوميا متواصلا وطويل الأجل.

### نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني لما يعرف بدوائر الجودة عام 1962 ثم انتقلت الفكرة إلى أمريكا في السبعينيات ثم انتشرت في الثمانينيات.

ويعتبر د. ادوارد ديمنج الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة وهو ما يعرف بمبتكر "دورة ديمنج" ( خطط - نفذ - راجع - قيم - صحح - حسن ). كما يظهر في الشكل التالي:



### أفكار وتوصيات ديمينج Deming حول الجودة الشاملة:

1. اخلق استمرارية الهدف نحو تحسين السلعة أو الخدمة.
2. اتبع الفلسفة الجديدة، نحن لا نستطيع بعد الآن التعايش مع المستويات المقبولة حالياً من التأخير والأخطاء وإنجاز العمل بطرق خاطئة.
3. توقف عن الاعتماد على الفحص الكلي، وبدلاً منه اطلب الدلالة الإحصائية على أن الجودة موجودة وميَّنة بإحكام داخل النظام.
4. عدم تسمين الأشياء اعتماداً على بطاقة السعر فقط.
5. مسؤولية الإدارة التركيز باستمرار على سلامة النظام من المشاكل.
6. أوجد طرقاً جديدة للتدريب أثناء العمل.
7. أوجد طرقاً حديثة للإشراف على العاملين، تعتمد لغة الجودة بدلاً من لغة الأرقام.
8. أطرد الخوف حتى يستطيع كل فرد العمل بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
9. تجاوز واكسر كل الحواجز بين الأقسام ودوائر المنظمة.
10. التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات التي توجه للأفراد والتي تطلب منهم رفع مستوى الإنتاجية بدون توفير طرق الوصول إلى ذلك التخلص نسبياً من أنماط العمل التي تحدد نسباً رقمية للأداء.
11. دعم العلاقة بين مفهوم العامل الذي يتقاضى أجراً حسب ساعات العمل وبين حقه في الاعتزاز بعمله الذي يقوم به.

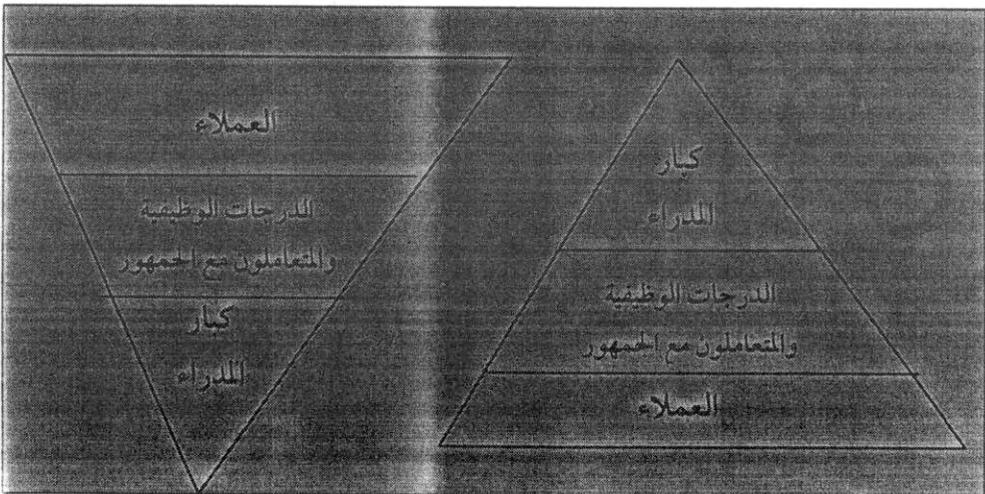
12. أوجد برنامجاً قويا للتعلم وإعادة التدريب.
13. أخلق كيانا داخل الإدارة العليا يعمل على دفع العمل يوميا لتحقيق النقاط السابقة

### ديمنج والأمراض السبعة القاتلة:

1. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم الهدف من تحسين الجودة.
2. الاهتمام بالأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
3. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام الشخصية.
4. عجز الإدارة نتيجة النقل المستمر بين الموظفين.
5. ارتفاع تكاليف العناية الصحية.
6. ارتفاع الأعباء القانونية.
7. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة من دون التحقق فيها وعدم الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.

### إدارة الجودة الشاملة والتحول قلبت الفرضيات التقليدية للهيكـل التنظيمي رأسا على عقب

كما هو في الشكل التالي :



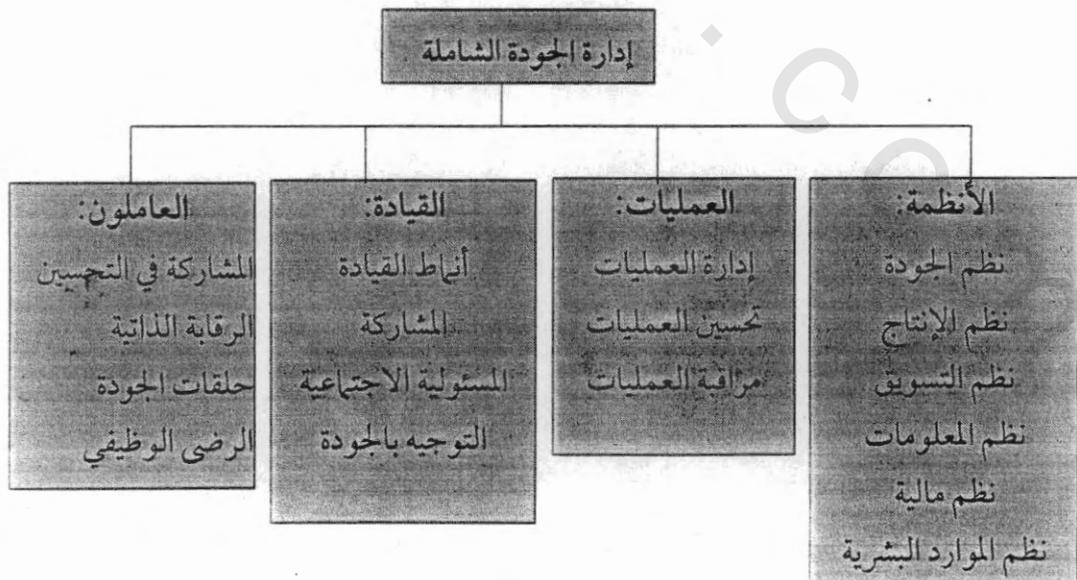
## المبحث السادس

### أسس الجودة الشاملة

التميز - المنظمات تعتمد بشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم خصائص السلع والخدمات - الخصائص التي من الممكن قياسها لتلك السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات التحسين والتطوير الدائم - إن يكون التحسين مستمرا وليس على فترات تغيير نظرة الأفراد - أي تحقيق الفرد لذاته ونجاحه يتوافق ويرتبط بنجاح المنظمة اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات - التسجيل الدائم للأحداث

العمل الجماعي - إيجاد جماعات عمل فعالة والعمل على تدريبها وتطويرها تفويض الصلاحيات - منح العاملين سلطات وصلاحيات أوسع التدريب - رفع كفاءة العاملين وزيادة الاهتمام بتدريبهم الرؤيا - ضرورة وجود رؤية مشتركة واضحة تتبناها مختلف مستويات التنظيم القيادة - وجود قيادة فعالة صادقة وشفافة تمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات، وبحيث تكون قدوة يحتذى بها من قبل الأفراد في المنظمة

### العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



### النظرة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة تُشتمل على:

- جودة الخدمة المصرفية.
- جودة طريقة الأداء والتقديم.
- جودة المعلومات.
- جودة العملية المصرفية.
- جودة أماكن وبيئة العمل.
- جودة الأفراد العاملين بكافة المستويات وفي مختلف التخصصات.
- جودة الأهداف.
- جودة القيم والثقافة التنظيمية ... إلخ.

### المشاكل التي تعترض تحقيق إدارة الجودة الشاملة فى المصارف العربية :

- عدم الاهتمام الكافي من الإدارة العليا.
- رفض الأفراد لعمليات إدارة الجودة الشاملة كونها قد تتعارض ومصالحهم الشخصية.
- عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة.
- عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتج.
- الافتراض الخاطيء بان حلقات الجودة تعني التحكم بالجودة.
- عدم الفهم الصحيح لمفهوم حلقات الجودة من حيث كونها تحقق التعاون والتفاهم.
- عدم الوعي بارتباط الجودة الشاملة بإدارة التحسن المستمر بالمنظمة.
- ضعف البحث السوقي، وعدم تحديد متطلبات الأسواق وعدم وجود إحصائيات سوقية.
- قلة برامج التدريب خاصة بما يتعلق بتدريب الأفراد على استخدام الأدوات الإحصائية.
- عدم التركيز على دور الأفراد في إمكانية إنجاح أو إفشال عمليات إدارة الجودة الشامل.

### عناصر إدارة الجودة:

- الأدوات: وهي الوسائل التي تحدد وتحسن الجودة.
- التقنيات: سبل استخدام الأدوات مثل الإدارة بالمشاركة.
- التدريب: عملية التعليم لفهم واستخدام الأدوات والتقنيات.

### الجودة الموجهة نحو العميل فيها:

- إدارة الجودة الشاملة عملية تحتاج إلى جهود المنظمة بأكملها.
- يجب أن يكون التفوق على توقعات العميل بالنسبة لجودة الخدمات هو القوة المحركة للمنظمة وهدفها الأساسي وسبب وجودها في السوق، بحيث يكون التركيز في كل المستويات والعمليات على معرفة احتياجات وتوقعات العميل والتفوق عليها، فجودة الخدمة ليست هدف أو غاية إنما طريقة إنجاز المهام.

### تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العربية :

- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أمرين أساسيين وهما:
- 1- وجود معرفة عملية بالمنظمة " كيف تحدث الأشياء بالفعل، من يساعد في إزالة العقبات، ما هي الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف "
  - 2- الوعي الكامل لدى الأفراد بإدارة الجودة الشاملة يتطلب في معظم الأحيان تغييرات جوهرية في التفكير والأداء إذا لم يتقبل الموظفون التغيير.
- ثقة الموظفين في الإدارة أساس قبول التغيير وتعتمد على أربعة طرق هي :
- الترويج لأهمية قبول التغيير.
  - بيان الفوائد والمزايا التي ستحقق مع التغيير في مقابل بقاء الوضع الراهن.
  - التركيز على النتائج إلى جانب الأدوات والوسائل.
  - الوضوح والشفافية.

إنشاء ثقافة إدارة الجودة الشاملة : تمثل الثقافة التصور التراكمي للطريقة التي تعامل المنظمة بها الأفراد والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، وتعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة والتي يلحظها الموظفون والموردون والعملاء بمرور الوقت.

### تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

- تفويض السلطات والمسئوليات معاً.
- مشاركة وارتباط الموظف.
- الإبداع والابتكار.
- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج، فعندما يقاس الأداء يتحسن الأداء وعندما يقاس الأداء ويعلن رسمياً فإن معدل التحسن تزداد سرعته
- بناء الفريق: فعندما يعمل أفراد كثيرون معاً لتحقيق هدف محدد فإن نتائج المجموعة الكبيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الصغيرة.
- تطوير مهارات المديرين: لقد تعلمت المنظمات الموجهة نحو إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة أن كل المديرين والقادة فيها يحتاجون إلى تطوير دوري للمهارات.

### التخطيط للجودة الشاملة:

تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات، وهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وهي تحقيق رغبات العميل والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد، ومن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهوداً متنافرة لا تنسيق بينها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف. ويمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكونات هي:

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة
2. تخطيط جودة المنتجات والخدمات
3. تخطيط جودة العمليات

### أولاً - التخطيط الاستراتيجي للجودة:

ويعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على نواح خارجية وداخلية.

أما النواحي الداخلية فيجب معرفة ما يلي:

- ما المجال الذي يمكن أن نعمل وأن ننافس فيه.
- أين مكامن القوة فينا التي تمكن من المنافسة وأين مكامن الضعف.
- ما الإمكانيات المطلوب استعملها.
- ما التطلعات المستقبلية التي يجب أن نستعد من الآن لتحقيقها.

أما النواحي الخارجية فتتضمن:

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية.
- البيئة الاقتصادية المحيطة.
- المنافسين في البيئة المحيطة.
- البيئة السياسية والتشريعية.
- التطور التكنولوجي الذي يحدث.

ومن خلال معرفة ما سبق داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلي:

- 1- كيف يمكن دعم نقاط القوة التي نمتلكها وكيف نعالج نقاط الضعف أو نقللها.
- 2- ما أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الجودة.
- 3- كيف يمكن سد الثغرة بين الإمكانيات المطلوبة للجودة والإمكانيات الحالية.
- 4- ما خطط الطوارئ البديلة في حالة حدوث خطأ.
- 5- ما الأهداف بعيدة المدى (3-5 سنوات) وما الأهداف السنوية.
- 6- ما مؤشرات النجاح وكيف نقيسه.
- 7- ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة.

وغني عن الذكر انه ما دام إرضاء العميل من أهم الأهداف الرئيسية فان الأهداف الفرعية والخطط التي توضع لتحقيقها والمقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته وتوضح القائمة التالية المؤشرات لنجاح خطة الجودة:

1. عائد المبيعات.
2. التكاليف الكلية.
3. صافي الربح.
4. عدد العملاء.

5. عدد مرات تكرار الشراء لنفس لمشتريين.
6. نتائج طيبة لاستطلاعات رأي العملاء.
7. الأجرور كنسبة مئوية من المبيعات.
8. عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين.
9. عدد شكاوي العملاء.
10. سرعة القضاء على أسباب الشكوى.
11. عدد فرق تحسين الجودة.
12. عدد مشروعات تحسين الجودة التي تم إكمالها.
13. النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية الإدارة الشاملة للجودة.
14. نسبة التخفيض في تكلفة النقص في مستوى الجودة.
15. تحسن نظرة العاملين واقتناعهم بنظام الجودة الشاملة.
16. تحسن جودة الموردين.
17. العائد على المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة.

وبعد تحديد الأهداف تبدأ الإجراءات التي تتخذ لتحقيق كل هدف منها ويجب اختيار عدد مناسب من الأهداف وتركيز الجهود نحو تحقيقها واستطلاع رأي كل وحدة في المنظمة في الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الإجراءات على شكل مشروع متكامل أو إجراءات متفرقة.

ويوضح النموذج التالي مشتملات خطة الجودة:

- 1- مجال العمل.
- 2- الفروض التي بنيت عليها الخطة.
- 3- المعلومات الأساسية:
- أ- نقاط القوة والضعف في الوضع الحالي للمنظمة.
- ب- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية.
- ج- البيئة الاقتصادية.
- د- المنافسون.
- هـ- البيئة السياسية والتشريعية والتكنولوجية.

### ثانياً: تخطيط جودة المنتجات والخدمات المصرفية:

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أو الخدمة، وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى الملامح والمواصفات التي ترضي المستهلك، ويلى ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف بها على مديالنجاح فيتوفير كل مواصفة من مواصفات المنتج. ويمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفة المقبولة لدى المستهلك. والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج أو الخدمة.

### ثالثاً: تخطيط جودة العمليات:

تمثل تلك العمليات الأساليب التي يتم بها التوصل إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، وهذه العمليات لها أيضاً جودتها التي ترضي المستهلك أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه وعليه يجب أن نأخذ في الاعتبار رأي العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات، فعلى سبيل المثال إذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض وحصلت على القرض بالسرعة الممكنة والتي ترضيك إلا أن إجراءات عملية القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك إلى موظف ما أو تعاد كتابة بياناتك عدة مرات، فإن ذلك يمثل نقصاً في جودة العمليات بالرغم من توافر جودة الخدمة. ولتوضيح ما سبق نأخذ مثال التعامل مع البنك. فالعميل قد يذهب إلى البنك لإيداع أو سحب شيك أو نقدي أو لطلب قرض... الخ وعندما يختار العميل أحد البنوك، يطرأ في ذهنه عدة تساؤلات تحدد الإجابة عنها مدى قابليته للتعامل مع هذا البنك أو ذلك.

### في إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن نذكر بما يلي:

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر الإدارة الشاملة للجودة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي للجودة يعني نظرة بعيدة المدى لوضع المنظمة بالنسبة إلى البيئة المحيطة.
- 3- في التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز داخليا على:

- نوع ومجال العمل.
  - نواحي القوة والضعف.
  - الأحلام التي يرغب في تحقيقها في المستقبل.
  - ويتم التركيز خارجيا على:
  - الأوضاع السكانية والنفسية للمستهلك.
  - البيئة الاقتصادية.
  - المنافسة.
  - البيئة السياسية والتشريعية.
  - البيئة التكنولوجية
- 4- حدد عددا من الفروض المبنية على التحليل الداخلي والخارجي، ثم بين خطط وإجراءات العمل على هذه الفروض و جهز خططا للطوارئ.
  - 5- حدد العوامل المحققة للنجاح، وضع أربعة أو خمسة أهداف متوسطة المدى، وثلاثة أو أربعة أهداف قصيرة المدى لكل هدف متوسط المدى وأنشئ نظاما للقياس.
  - 6- اختر الأهداف التي تتناسب مع متطلبات المستهلك
  - 7- انقل تفاصيل الخطة الاستراتيجية إلى الوحدات التنظيمية، واطلب من كل وحدة تحديد مشروع لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف وتحديد العوامل الحاكمة للنجاح ومؤشراته
  - 8- حدد دور الموردين بالنسبة إلى خطة الجودة وكيف ومتى يقدمون الدعم لها.
  - 9- تذكر دائما أن تخطيط جودة المنتجات والخدمات تتطلب بحوثا مكثفة تتعلق بالعميل.
  - 10- حدد العميل النهائي والمرحلي للمنتج أو الخدمة وتعرف على متطلبات كل منهم بعناية
  - 11- حدد ملامح المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات العميل.
  - 12- حدد مقاييس لتحديد مدى ملائمة ملامح المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل.
  - 13- خطط بعناية لكيفية تطوير المنتج بطريقة فعالة.
  - 14- جهز نموذج تخطيط المنتج الذي تدرج فيه رغبات العميل و ملامح المنتج المناظرة لكل رغبة واعمل مقارنة مع المنافسين.
  - 15- استطلع آراء العاملين من التخصصات المختلفة في الخطة.
  - 16- حدد مستوى جودة العمليات التي ترضي العميل.

### كيف تنظم للإدارة الشاملة للجودة:

عندما تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بجدوى الإدارة الشاملة للجودة للاستفادة بمزاياها وتقرر البدء في إنشاء نظام شامل للجودة، فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم.

### والتنظيم للجودة في هذه الحالة يتم على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: يتم إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قياديا عاليا لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها. ومن المقترح أن يرأس هذا المجلس المدير العام للمنظمة أو نائبه، ويندرج في عضويته كبار مديري التخصصات المختلفة. أن موضوعات الجودة يجب أن تناوّلها الإدارة العليا في جميع اجتماعاتها وعلى مجلس الإدارة أن يجهز الموضوعات المطلوب مناقشتها.

مهام مجلس الجودة: يقوم مجلس الجودة بإدارة وتوجيه ودعم عملية الإدارة الشاملة للجودة. وسوف يتأكد من أن القرارات المهمة التي تتعلق بالإدارة الشاملة للجودة سوف تتخذ وأن الموارد المالية والبشرية اللازمة سيتم توفيرها.

### مسؤوليات مجلس الجودة:

- 1- ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.
- 2- ينشئ ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالمنظمة.
- 3- يضع نظاما لتحفيز العاملين بالمنظمة للمشاركة في إنجاح الإدارة الشاملة للجودة.
- 4- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة.
- 5- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية الإدارة الشاملة للجودة وينقل هذه النتائج إلى من يهّم الأمر.
- 6- يقود عملية تخطيط الجودة.
- 7- يشترك في الاحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
- 8- يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وتنفيذه.

- 9- يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
- 10- يتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشر في أنشطة الإدارة الشاملة للجودة بما في ذلك الاشتراك في البرامج التدريبية للجودة.
- 11- يضع الأهداف السنوية للإدارة الشاملة للجودة.

وعلى أعضاء مجلس الجودة أن يقوموا بشكل فردي وشكل جماعي بدعم نظام الإدارة الشاملة للجودة ويشتركون بصفة فاعلة في عملية الجودة بحيث ينجح التطبيق، وجدير بالذكر أنه دون دعم الإدارة العليا لن ينجح نظام الإدارة الشاملة للجودة.

### مدير الجودة وفريق تصميم الجودة:

بعد إنشاء مجلس الجودة فانه من الضروري تعيين مدير للجودة والذي بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته ومجلس الجودة لوضع استراتيجية تطوير نظام الإدارة الشاملة للجودة.

ويجب إن تخضع عملية اختيار مدير الجودة لمعايير دقيقة كأن يكون له مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وإدارة المشاريع الكبرى وتكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء المستهلك.

ويتشكل فريق تصميم الجودة من 6-8 أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة ومثل مدير الجودة يجب أن يتصف أفراد الفريق بالمهارات القيادية ومهارات الاتصال.

### ومن أهم واجبات فريق تصميم الجودة ما يلي:

- 1- دراسة مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وتطبيقاتها.
  - 2- إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الشاملة للجودة.
  - 3- في حالة الموافقة على تطبيق الإدارة الشاملة للجودة يقترح خطة ابتدائية.
- ومن مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الإدارة الوسطى حيث أنهم يستطيعون أن يحفروا زملائهم على المشاركة في تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم حتى يتحقق التزام الجميع بمفهوم الإدارة الشاملة للجودة.

ومن المقترح أن يبدأ فريق تصميم الجودة عمله بعقد مؤتمر لمدة يومين، يحضره مجلس الجودة الساعات الأولى منه لمراجعة وتأكيد مهمة المجلس ومهمة فريق تصميم الجودة. وباقي اليوم الأول يخصص لعقد ندوة عن أسلوب إدارة التغيير الشامل يحاضر فيه خبير استشاري من خارج المنظمة يتناول أسلوب بناء فريق العمل، أما اليوم الثاني فيقوم فيه الفريق بمساعدة الاستشاري بتخطيط كيفية تنفيذ الجزء الأول من المهمة.

المرحلة الثانية: بعد أن يقوم فريق الجودة بتصميم واختبار نظام الإدارة الشاملة للجودة، وتوافق عليه الإدارة العليا ممثلة في مجلس الجودة، تلك المهمة التي قد تستغرق عاما كاملا أو أكثر تبعا لحجم المنظمة والموارد المتاحة ومدى كفاءة فريق تصميم الجودة، بعد ذلك كله، فإنه ينبغي أن تبدأ كل وحدة رئيسية في المنظمة في تشكيل مجلس جودة أو فريق قيادي للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمنظمة ولكن على مستوى الوحدة على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة. ومن أهم واجبات الفريق القيادي للجودة في وحدة من الوحدات، العمل على تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة في الوحدة التي يمثلها، والخطوة التالية هي اختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فريق تحسين الجودة مع وجود منسق بين هذه الفرق.

المرحلة الثالثة: في حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة، ويستمر هذا التنظيم في المستقبل.

ويتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دور محدود في ظل نظام الإدارة الشاملة للجودة بينما الدور الرئيسي هو لفرق تحسين الجودة في الوحدات والأقسام التي يجب أن تشعر أنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة

عند التنظيم للجودة يحذر بنا أن نتذكر ما يلي:

- 1- التنظيم للجودة يتم من خلال هيكل تنظيمي يتطور عن ثلاث مراحل.
- 2- في المرحلة الأولى يتم إنشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا.

- 3- يتم اختيار مدير الجودة وفريق لتصميم الجودة بحيث يكون أعضائه من رجال الإدارة الوسطى.
- 4- مهام فريق تصميم الجودة: دراسة الجودة الشاملة، التوصية بمدى الملائمة والحاجة إلى تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة.
- 5- في المرحلة الثانية يتم إنشاء فريق قيادي للجودة في كل وحدة أو قسم واختيار إحدى الوحدات لتكون وحدة تجريبية لتجربة واختيار تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة وذلك بتكوين فرق لتحسين الجودة وتعيين منسق لهذه الفرق.
- 6- في حالة نجاح التجربة تعمم فرق تحسين الجودة في باقي الوحدات مع وجود منسق للفرق في كل وحدة.

وعلينا أن نتذكر بأنه على الإدارة العليا أن تقدم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال:

التدريب - إعداد قادة الفرق - إعداد منسقين - المعاونة في تشخيص المشكلات - متابعة أعمال فرق تحسين الجودة - الاحتراف بالفرق التي تنجح في حل المشكلات والاعتراف بفضلها - تخصيص موازنة لكل مشروع - إعطاء فسحة من الوقت الذي يكفي لتنفيذ المشروع - تناول المشكلات بأعصاب هادئة وترتيب أولوياتها - عدم التدخل بشكل مكثف في أعمال فرق تحسين الجودة. وعلينا أن نتذكر أيضا أن الفوائد التي تتحقق من مشروعات تحسين الجودة تكون على شكل إرضاء للعميل وتخفيض في تكلفة الإنتاج وموقف تنافسي أفضل.

### دليل الجودة:

كيف يعد دليل الجودة: لا شك في أن كل منظمة إنتاجية أو خدمية عليها أن تظهر للجميع، داخلها وخارجها، أن لديها نظاما على درجة عالية من الكفاءة والجودة، يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

### المتطلبات التي يجب توفرها قبل إعداد دليل الجودة:

- 1- يجب أن يشعر الجميع بالحاجة إلى دليل الجودة.
- 2- يجب أن يكون الدليل بمشتملاته مقبولا لدى أعلى المستويات في المنظمة.

- 3- يجب أن ينظر إلى الدليل على انه وثيقة للسياسات، توضح سياسة الجودة في المنظمة وكيفية تنفيذها. وذلك أنه قبل إعداد دليل الجودة يجب أن تكون هناك سياسة متفق عليها للجودة، أو يتم إرساء تلك السياسة قبل إعداد الدليل
- 4- يجب أن يبنى دليل الجودة على شعار " الجودة مسئولية الجميع " بل يجب أن يسهم الدليل في تنمية هذا الشعار وجعله حقيقة واقعة
- 5- يجب أن يضع القائمون على إعداد وتجميع دليل الجودة في اعتبارهم أن دليل الجودة قد يحتاج إلى تعديل وتحديث من آن لآخر.

### محتويات دليل الجودة:

- تختلف محتويات دليل الجودة من منظمة إلى أخرى، إلا أن أدلة الجودة لا بد أن تشترك في المحتويات الآتية:
- 1- درجة السرية.
  - 2- نص سياسة الجودة.
  - 3- قائمة المحتويات ( الفهرس ) توضح القائمة الموضوعات وأرقام الصفحات ويتبع فيها قواعد التصنيف التي تيسر استخدام الدليل.
  - 4- قائمة التوزيع.
  - 5- مسئولية حائزي دليل الجودة بالنسبة إلى التحديث صلب الدليل .
  - 6- يقسم صلب الدليل إلى أقسام تتعلق بمجالات نظام الجودة المختلفة وتغطي.

### جميع جوانب المنظمة وكنموذج مقترح للمصارف يتكون صلب الدليل من الأقسام الآتية:

- القسم الأول: تعريفات.
- القسم الثاني: التنظيم
- القسم الثالث: توصيف الوظائف.
- القسم الرابع: تخطيط وتوثيق الجودة.
- القسم الخامس: خدمة العملاء.

- القسم السادس: علاقات التشغيلية مع العملاء.
- القسم السابع: الأقسام التشغيلية في المصارف (قسم الكمبيالات، قسم حسابات العملاء).
- القسم الثامن: خدمة كبار العملاء.
- القسم التاسع: تقييم الخدمة المقدمة للعملاء.
- القسم العاشر: الاختبار.
- القسم الثاني عشر: التكاليف المتعلقة بالجودة.
- القسم الثالث عشر: معلومات مرجعية

## أهم المراجع التى تم الاستناد عليها فى هذا الفصل :

1. أبو بكر . مصطفى محمود (2003)، "المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح الشركات العائلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الأربعون، سبتمبر.
2. آل علي، رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
3. ثومسون، روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، 2004.
4. حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
5. حنفي، عبد الغفار. إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.
6. دياب، عبد الحميد بن أحمد؛ مغربي، أحمد بن صدقة؛ بايزيد، خلود بن أحمد (2008)، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري في الشركات العائلية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة من الشركات العائلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 463.
7. دياب، عبد الحميد بن أحمد؛ مغربي، أحمد بن صدقة؛ بايزيد، خلود بن أحمد (2008)، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري في الشركات العائلية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة من الشركات العائلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 463.
8. سابك الرائدة بين أكبر شركات البتروكيمياويات في العالم. 2 مايو 2006.
9. الشريف، طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. المجلد 5، 1992.
10. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. 2002. (لم أجد بيانات النشر كاملة) خالد انزمراي - فينيل العربية.
11. صيني. سعيد إسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت 1994.
12. عبد الحلیم، طارق رشدي (2007)، "العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع، السنة التاسعة عشرة، .

13. العساف. صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض 1998.
14. العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.
15. العلاق، بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، 2004.
16. النجار. حنان إبراهيم (2002)، "ثقافة الأداء في الشركات العائلية"، بحث مقدم لملتقى الشركات العائلية العربية في الوطن العربي -الواقع وآفاق التطوير - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جدة، خلال الفترة (15- 16 يناير). عبد الحليم، طارق رشدي (2007)، "العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع، السنة التاسعة عشرة،
17. النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.
18. هيجان، عبد الرحمن أحمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 أبريل 1999.
19. هيجان، عبد الرحمن أحمد. معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة. المجلد 39 العدد 1 أبريل 1999.
20. يوسف، درويش عبد الرحمن. العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 6 العدد 2 مايو 1999. لضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، 1994.

## REFERENCES

- Association Publication, pp. 30 – 31, 2000
- BARBOSA, L. **O jeito brasileiro de administrar**. Campus, 1992.
- BARROS, B. T. & PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo Atlas, 1996.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- BIERLY III, Paul E. and CHAKRABARTI, Alok K., **Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceuticae industry**.

- BOLINDER, D. HOFSTEDE G. **Lês differences culturales management: Commente chaque pays gère-t-il homens?** Paris: Edition de l' organization, 1987.
- BRUNO, L.F. C **Personal Values and Leadership Effectiveness.** Fundação Dom
- BRUNO, L.F. C, **Value innovation development model.** Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2005
- BURGELMAN et al., **Management of technology and innovation.** MacGraw Hill Fourth Edition, Part 4, 2004.
- Cabral Internal Publication, 2005
- CLAYTON, T. and TURNER G. Brands, innovation and growth. *in*: TIDD, J. (Ed.) **From knowledge management to strategic competence: measuring technological,**
- COOPER, R. G., **Winning with new products – doing it right.** Ivey Business Journal, Jul./Aug. 2000. p. 54-60.
- COOPER, Robert G. **Winning at new products.** Cambridge. Perseus Books, 2000
- COVEY, S.R., **Principle Centered Leadership.** New York: Simon & Schuster, 1990.
- DaMATA, R. **A casa e a rua.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- FIEDLER, F. E., **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** Harmondsworth: Penguin Books, 1974. p. 161-197.
- FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: grandes temas em debate.** Revista de administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1991.
- GUTH, W. T. and TAGIURI, R., **Personal Values and Corporate Strategies.** Harvard Business Review, September – October, p. 126, 1965.
- Harvard. Business Review, March – April, 1958, pp. 95 – 102.
- HOFSTEDE, G. **Culture e management development.** Genebra ILO, Management Development Branch, Training Department, 1983.
- IEEE Transactions on Engineering Management, V. 43, N. 4, Nov. 1996, p. 368-380.

- Kaluzny AD, McLaughlin CP, Jaeger BJ. TQM as a managerial innovation: research issues and implications. *Health Serv Manage Res.* 1993 May;6(2):78-88.
- KIM, W. C and MAUBORGNE, R., **Value Innovation: the strategic logic of high growth.** Harvard Business Review, Jan./Feb., p.100-109.
- Laffel G, Blumenthal D. The case for using industrial quality management science in health care organizations. *JAMA.* 1989 Nov 24;262(20):2869-2873.
- LENHAR, Rudolf. **Sociologia educacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- LEONARD-BARTON, Dororothy., **Wellsprings of knowledge building and sustaning the sources of innovation,** Boston (MA): Havard Business School Press 1995. Chapter 7.
- LIKERT, R. **The method of constructing an attitude scale.** New York: Wiley, 1932.
- LUCK, E. J. and OLIVER, Bruce L., **American Managers' Personal Value System Revisited.** Academy of Management Journal, September, pp. 549 - 554, 1974.
- **market and organizational innovation.** Imperial College Press, 2000.
- McLaughlin CP, Kaluzny AD. Total quality management in health: making it work. *Health Care Manage Rev.* 1990 Summer;15(3):7-14.
- MOTTA, Fernando C. Preste; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997
- MOWERY, D. and Rosenberg, N., **The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies.** Research Policy 8, p. 101-153, 1979.
- PINE, B. J., **Mass customization: the new frontier in business competition.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
- S M Shortell, J L O'Brien, J M Carman, R W Foster, E F Hughes, H Boerstler, and E J O'Connor Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation. *Health Serv Res.* 1995 June; 30(2): 377-401
- Sahney VK, Warden GL. The quest for quality and productivity in health services. *Front Health Serv Manage.* 1991 Summer;7(4):2-56.
- **Shalini Khazanchi, Marianne W. Lewis, Kenneth K. Boyer,"** Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on

- process innovation" ,Journal of Operations Management Volume 25, Issue 4, June 2007, Pages 871-884
- Shortell SM, Levin DZ, O'Brien JL, Hughes EF. Assessing the evidence on CQI: is the glass half empty or half full? *Hosp Health Serv Adm.* 1995 Spring;40(1):4-24 **Enrique Claver Juan Llopis, Daniel Garcia, Hipolito Molina**" Organizational culture for innovation and new technological behavior"The Journal of High Technology Management Research Volume 9, Issue 1, Spring 1998, Pages 55-68
  - Shortell, Stephen M.; Jones, Robert H., Alfred W Gillies, Robin R.; Dranove, David S., Edward F.X. MD.; Budetti, Peter P Reynolds, Katherine S.E. RN Huang, Cheng-Fang MS, "Assessing the Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients"Medical Care:February 2000 - Volume 38 - Issue 2 - pp 207-217
  - SPRANGER, E., **Types of Men.** Halle: Germany: Max Niemeyer Verlag, 1928.
  - TANNENBAUN, R. and SCHMIDT, Warren., **How to Choose a Leadership Pattern.**
  - TIDD, J.; BESSANT J., and PAVIT K., **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** 2 Ed., John Wiley, 2001 Chapter.7.
  - Von Hippel. **Users as innovator's**, Technology Review, 5, p. 212-239, 1976.
  - WANG Q., **The exploitation of a multi-disciplinary approach in studying the R&D/Marketing interface with some empirical evidence.** Internacional Journal of Technology Management, V. 11, p. 369-379, 1996
  - WILLEMS, Emílio. **Antropologia social.** Translation of Yolanda Leite. São Paulo: Difusão Européia do livro, 1962.
  - ZAMKE, Raines and FILIPCZAK., **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace.** American Management