مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على المصرف العقاري السوري – فرعي اللاذقية)
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، د. منذر مرهج، لمى اسير
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4150
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:03 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (1) 2009

تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات إدارة الجودة الشّاملة (دراسة ميدانية على المصرف العقاري السوري- فرعي اللاذقية)

الدكتور بسام زاهر *
الدكتور منذر مرهج **
لمى اسبر ***

(تاريخ الإيداع 13 / 10 / 2008. قُبِل للنشر في 2009/1/19)

□ الملخّص □

يتناول البحث قطاعاً اقتصادياً مهماً هو القطاع المصرفي الذي يواجه منافسة قوية من المصارف الخاصة التي دخلت السوق الاقتصادية، وإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقدم حلاً متكاملاً لرفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية المقدمة.

يتناول البحث تقويم الثقافة التنظيمية للمصرف العقاري، من خلال تقويم الدعائم الأساسية لها وهي: الأنماط القيادية، العادات والتقاليد السائدة، تقنيات التدريب، ورضا الموظفين عن العمل في المصرف. وقد أشارت نتائج البحث إلى عدم تلاؤم الثقافة التنظيمية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات منها: وضع خطة وسياسة واضحة، ومعلنة للمصرف تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة، تشجيع تشكيل فرق للجودة، تمكين الموظفين للعمل في المصرف، وضع برامج تدريبية حديثة تسهم في ترسيخ ثقافة الجودة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- المصرف العقاري- إدارة الجودة الشاملة- رضا الموظفين.

* **مدرس - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
** **مدرس - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**
*** **طالبة دراسات عليا (ماجستير)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (1) 2009

Evaluation of The Organizational Culture of Real Estate Bank in Syria and it is Convenience With Total Quality Management (Field Study of Real Estate Banks in Lattakia)

Dr. Bassam Zaher*
Dr. Mounzer Mourhej **
Lama Faisal Esber ***

(Received 13 / 10 / 2008. Accepted 19/1/2009)

□ ABSTRACT □

The research evaluates the organizational culture of real-estate banks through evaluating its essential basics: training techniques, leadership styles, existing traditions and customs and employee satisfaction.

Research results show that organizational culture is not convenient with Total Quality Management requirements.

The research introduces a group of recommendations, such as: specify a clear plan of the bank that should be fitted with Total Quality Management, encourage forming the quality teams, enable employees to banking works and set modern training programs that contribute in confirming the quality culture.

Key words: Organizational Culture, Real-Estate, Total Quality Management, Employee Satisfaction.

***Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
****Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
***** Postgraduate Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إن التطورات والتغيرات الاقتصادية المتسارعة عالمياً، ودخول المصارف الخاصة بوصفها منافساً قوياً في السوق الاقتصادية السورية، فرض على المصارف السورية الحكومية تركيز جهودها لتقديم أفضل ما لديها بغية الحفاظ على عملائها الحاليين وإرضائهم، وكسب المزيد من العملاء المحتملين .

ونظراً للطبيعة الإجرائية المتشابهة التي تتميز بها الخدمات المصرفية، فإن المنافسة أصبحت تأخذ اتجاهاً آخر من حيث تقديم الخدمة المصرفية الأكثر جودة، وإرضاء الموظفين، وتقديم الخدمة بشكل أفضل بالسرعة المطلوبة، وإرضاء العملاء .

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقدم مدخلاً إدارياً متكاملاً، يساعد المصرف في تحقيق الجودة، وتقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح وناجح من المرة الأولى، بما يرضي العميل، ويحقق الربحية والاستمرارية للمصرف.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمت في فروع المصرف العقاري محل الدراسة، يلاحظ انخفاض جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وتؤثر الثقافة التنظيمية المصرف في فعاليته ومستوى أدائه.

يمكن تحديد طبيعة وظواهر مشكلة البحث بالآتي :

- عدم رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة.
- ارتفاع حالات التسرب الوظيفي إلى المصارف الخاصة.
- ضعف العمل بروح الفريق في المصارف محل الدراسة.
- قلة عدد البرامج التدريبية المطبقة.
- كثرة وتعقيد الإجراءات، وسيطرة الروتين على سير العمليات المصرفية في المصارف محل الدراسة.

وهذا ما يدفعنا للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يؤثر التعاون والعمل بروح الفريق في انخفاض جودة الخدمات المصرفية ؟
- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية المطبقة في المصارف محل الدراسة وبين جودة الخدمات المصرفية المقدمة ؟
- هل تؤثر الأنماط القيادية الرائجة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف محل الدراسة ؟
- هل ضعف دافعية الموظفين، وانخفاض درجة رضاهم عن العمل في المصارف محل الدراسة تؤثر في مستوى جودة الخدمات المقدمة ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من أهمية المصارف ودورها الفاعل في الواقع الاقتصادي والمنافسة التي تواجهها، تشغل الثقافة التنظيمية الرائجة فيها دوراً جوهرياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهي متغير تابع لمجموعة من العوامل والمتغيرات هي: الأنماط القيادية السائدة، العادات والتقاليد، تقنيات التدريب، رضا الموظفين عن العمل في المصرف.

يقدم البحث توصيفاً للثقافة التنظيمية المتلائمة مع إدارة الجودة الشاملة، ثم يقيّم الثقافة التنظيمية الرائجة ، من خلال متغيراتها، في المصارف محل الدراسة ويبين نقاط الضعف فيها للعمل على تجاوزها بما يساعد في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الخدمات المصرفية المنافسة ذات الجودة العالية.

ويهدف البحث إلى:

- توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها.
- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأبعادها بما يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- تقويم الأنماط القيادية الرائجة في المصرف محل الدراسة .
- تقويم العادات والتقاليد الرائجة في المصرف محل الدراسة.
- تقويم تقنيات التدريب المستخدمة ومدى تلاؤمها مع إدارة الجودة الشاملة.
- تقويم رضا الموظفين عن العمل في المصرف.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن في حالة تطبيقها جعل الثقافة التنظيمية الرائجة تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق جوهرية بين الأنماط القيادية الرائجة في المصرف العقاري وبين الأنماط القيادية المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة .

2- لا توجد فروق جوهرية بين العادات والتقاليد والأفكار السائدة في المصرف العقاري وبين العادات والتقاليد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3- لا توجد فروق جوهرية بين تقنيات التدريب المطبقة حالياً في المصرف العقاري، وبين تقنيات التدريب الواجب تطبيقها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة .

4- لا توجد فروق معنوية بين مفهوم رضا الموظفين عن العمل في المصرف العقاري وبين مفهوم رضا الموظفين الواجب توافره وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

مجتمع وعينة البحث:

– يتمثل مجتمع البحث بالمصارف العقارية في القطر العربي السوري .

وقد تم اختيار عينة ميسرة ممثلة لمجتمع البحث، وهي المصرف العقاري في اللاذقية بفرعيه، مع الأخذ بالحسبان النظام المطبق في جميع فروع المصرف العقاري في سوريا واحد.

منهجية البحث:

للوصول إلى الأهداف المطلوبة تم تقسيم البحث إلى:

1- القسم النظرية التي اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في:

– الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

- الإحصائيات والتقارير المتعلقة بمجال البحث.

2- القسم العملي التي اعتمدت على:

- المقابلات المتعمقة مع موظفي المصرف محل الدراسة.

كما قمنا بتصميم استبيان موجّه إلى الموظفين في المصرفين مكون من/31/ بند موزعة على النحو التالي :

- الفرض الأول: البند رقم 1 لغاية البند رقم 12.
- الفرض الثاني: البند رقم 13 لغاية البند رقم 18.
- الفرض الثالث: البند رقم 19 لغاية البند رقم 23.
- الفرض الرابع: البند رقم 24 لغاية البند رقم 31.

وقد واجهنا الكثير من الصعوبات أثناء توزيع الاستبيان، إذ امتنع بعض الأفراد المعنيين عن الإجابة رغم التأكيد لهم بأن الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي و بعضهم الآخر لم يجد الوقت الكافي لملء الاستبيان بسبب ضغط العمل و كثافته ، تم توزيع 85 استبيان على موظفي المصرف العقاري بفرعيه، استرد منها 60 استبياناً صالحة للاستعمال.

- أسلوب التحليل الإحصائي: تم استخدام الإحصائيات للحصول على متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل فرض بهدف مقارنتها مع متوسط المقياس بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Statistical Pakage for social sciences SPSS 10.0).

الاتساق الداخلي: تمّ التأكد من درجة الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ. فبلغت قيمة ألفا 8836.

. تمّ اختبار الأسئلة بوساطة إحصائية الاختبارt لعينة واحدة، وتم حساب قيمة الاختبار Test Value=3 على أساس أنه متوسط المقياس، إذن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الجانب النظري:

البيئة الداخلية للمصرف

البيئة الداخلية للمصرف هي مجموعة المتغيرات والقوى المتوافرة في المصرف والتي تؤثر في قدرة العاملين به، وفي أداء وتوزيع الخدمات للعملاء، ويمكن التحكم بهذه المتغيرات من قبل إدارة المصرف خلال فترة قصيرة من الزمن .

هناك نوعان من عناصر البيئة الداخلية للمصرف: [1]

- بشرية :وهي عبارة عن كم وكفاءة ومهارات الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، واعتقاداتهم واتجاهاتهم نحو العمل المصرفي، وأسلوب المدير في قيادة مرؤوسيه.

- مادية: وهي عبارة عن موقع المصرف وتنظيمه من الداخل، الهيكل التنظيمي لعمليات المصرف، توافر الأموال لتمويل عمليات المصرف، وتوافر الآلية المصرفية ونظم العمل المصرفي.

مفهوم الثقافة التنظيمية للمصارف

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب في البداية إحداث تغييرات في الثقافة الرائجة في المصرف والتي تلخص طريقة أداء الوظائف بالمنظمة، وتؤثر بفاعلية في أكثر القضايا أهمية في حياة المنظمة مثل: طرق اتخاذ القرار، وكيفية استخدام الموارد البشرية المتاحة، وكيفية استجابة العاملين للبيئة المحيطة.

عرف Edgar schein الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات التي تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل مجموعة، خلال تعاملها مع المشكلات التي تواجهها، في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. [2]

عرّف روجر هاريسون Roger Harrison في عام 1972 ثقافة المنظمة بأنها " الأيديولوجيا، والمعتقدات، والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسود المنظمة، وكذلك العادات و الطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المنظمة. إذ إن إيديولوجية المنظمة لها تأثير عميق في فعالية المنظمة". [3]

وهناك من يعرف الثقافة التنظيمية بأنها شيء مشابه لثقافة المجتمع تتكون نتيجة للثقافات التي يجلبها الأفراد، فهي تعبر عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد والعادات والتقاليد التي يؤمن بها أعضاء المنظمة ويشتركون في صنعها، والطريقة التي يتم وفقاً لها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين، ومراقبة أدائهم.

في إطار التعاريف السابقة يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية للمصرف بأنها : مجموعة العادات و التقاليد، والقيم والمعتقدات التي تتكون في المصرف نتيجة لتفاعل أعضاء المصرف (العاملين والإدارة) بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك، والتي تنظم سير العمليات في المصرف بما يقود إلى تقديم الخدمة، و هذا ما يجعل لكل مصرف ثقافة تنظيمية خاصة و فريدة تميزه عن غيره من المصارف .

أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المصرف : [4]

1- تجعل حياة المصرف فعالة ، فالفهم المشترك لصيغة العمل يسهل الاتصالات وتسير الأعمال بانسياب يقلل من هدر الوقت.

2- إن وجود ثقافة قوية تمكّن الموظفين من اتخاذ قرارات صحيحة تنسجم مع مصلحة المصرف ككل؛ لأنهم يتقاسمون أسس الثقافة نفسها.

3- إن وجود ثقافة تنظيمية فعالة تنمي لدى جميع الموظفين الإحساس بالانتماء، وتساعد في استقرار العمالة، وانخفاض معدل دوران العمل.

4- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المنظمة ، تمكّن الإدارة من تحقيق أهدافها في الجودة والكفاءة العالية في الأداء .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على الجودة، بمشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى، من خلال رضا العميل، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع. [5]

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة: [6]

- التركيز على العميل: يشتمل التركيز على الموظفين كعملاء داخليين بالإضافة إلى التركيز على العملاء الخارجيين.

- التركيز على العمليات والنتائج: يجب الاهتمام بسير العمليات، وحل مستمر للمشكلات من أجل تحسين نوعية الخدمات، إذ إن وجود أخطاء يعدُّ مؤشراً لعدم وجود الجودة في العمليات ذاتها .

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: أي إيجاد برنامج للوقاية من المشاكل والأخطاء وحل هذه المشاكل في أسرع وقت.
- تحفيز الموظفين والاستفادة من خبراتهم بما يؤدي إلى تقديم خدمة جيدة بأقل التكاليف.
- اتخاذ القرارات بناءً على نظام معلومات كفء.
- التغذية العكسية: إن نجاح المبادئ الخمسة السابقة يعتمد على وجود الاتصالات الفعالة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهم العناصر التي تشكل الأساس لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بما يلي: [7]

- إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، والتزامها بمبدأ تحسين الجودة المستمر.
- وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها كبداية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.
- ضرورة تدريب الموظفين على سير العمليات، وعلى أساليب حل مشكلات الجودة.
- ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- ضرورة أن تكون عملية تطوير، و تحسين الجودة عملية مستمرة عن طريق تأسيس حلقات الجودة.

أبعاد الثقافة التنظيمية للمصرف التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

1- القيادة:

إن أهم متطلبات نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا ، إذ يجب على الإدارة العليا أن تكون مقتنعة بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتقديم أفكار لخدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية مما يزيد من حجم عمليات وربحية الخدمات من ناحية، وأن تكون مقتنعة بان الموظفين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ولا يتهربون منها، وأن مهمتها هي دعم موظفيها و تشجيعهم على التطور والولاء للمصرف. [8]

لكي تتمكن إدارة المصرف من قيادة التحول الناجح نحو إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتصف بما يلي :

- قبول مسؤولية الجودة وقيادة التغيير

يجب أن يكون لدى الإدارة القناعة والإيمان بأن معظم مشاكل المصرف من انخفاض الإنتاجية و انخفاض مستوى جودة خدماتها، ترجع لأسباب تتعلق بالنظام المتبع، و ليس بالموظفين وبالتالي فإن تحديث التكنولوجيا وإدخال الحاسب الآلي وتوفير الإجراءات، والنظم المعيارية هي التي تحل معظم مشاكل المصرف.

إن قيادة التغيير التي ستقوم بها إدارة المصرف نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب إشراك جميع الموظفين بشكل فاعل في التغيير، وخلق الدافعية لديهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل.

- التحول الشامل

يجب أن تدرك إدارة المصرف وتقتنع بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي لإدارة المصرف من خلال خطوات ومراحل، وجهد ينفذ على فترات طويلة.

2- الهياكل و النظم

يعدُّ مفهوم الهياكل و النظم أحد أهم الجوانب التي تصف ثقافة المصارف وهو يشمل ما يلي :

– العمل الجماعي

إن مفهوم العمل الجماعي المدعوم من إدارة المصرف يقوي ثقافة المصرف ويجعلها أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يتم من خلال التحديد الواضح للمهام المطلوبة من الموظفين وتشجيعهم على تشكيل فرق عمل، أو حلقات للجودة بما يؤيد وجود بيئة مواتية لثقافة الجودة. [9]

– الاتصال

إن وجود اتصال تنظيمي فعال و حقيقي مفتوح يكون: [10]

– من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة): وهي بين الإدارة والموظفين لنقل المعلومات والتعليمات.

– من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة): وهي لنقل الاستفسارات والشكاوى، ووجهات نظر الموظفين إلى الإدارة.

– اتصالات أفقية: وذلك للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء، في المسائل والموضوعات المشتركة، إن تحليل المعلومات المرتدة من العاملين يسهم في تخفيض الأخطاء، و بالتالي تكاليف الجودة.

– التدريب

إن تدريب الموظفين كافة وفي جميع المستويات الإدارية بشكل مستمر، يعد شرطاً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتدريب ضمن نطاق الجودة الشاملة هو تدريب شامل، متنوع المواصفات والمحتويات والتطبيقات. [11]

يجب أن تخطط إدارة المصرف البرامج التدريبية لتحقق ما يلي:

– تعليم وتدريب كل الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– تطوير المدراء والمشرفين وقادة الفرق في المهارات المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

– التدريب الوظيفي النوعي على الأساليب الجديدة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

– التدريب الإضافي على بناء علاقات جيدة مع العملاء.

3- ثبات الهدف و مراقبة التقدم

يجب أن تكون إدارة المصرف في كافة المستويات ملتزمة ومتمسكة بأهدافها نحو الجودة الشاملة وأن تقوم بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بشكل مستمر، وتراجع بشكل منتظم كل المبادرات التي تُحدث تغييرات كبيرة، والتأكد من أن الخبرات الموجودة في أية إدارة أو موقع عمل، قد شاركت بجهدها وفكرها على مستوى المصرف ككل.

4- التوجّه بالعميل

يتطلب التوجه بالعميل أن يتعرف المصرف بدقة على احتياجات ورغبات العميل من خلال القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات العميل ورغباته، وما يحدث من متغيرات، بالإضافة إلى تحديد توقعات العميل ورغباته المحتملة، ثم يضع المصرف الخطط لتقديمها بما يناسب رغبات عملائه. [12]

إن ولاء العميل للمصرف هو أفضل وسيلة للترويج عن خدمات المصرف، وهو عنصر مهم في استراتيجية الأعمال المصرفية، وللحصول على عملاء موالين نحتاج إلى موظفين موالين للمصرف أيضاً.

5- التحسين المستمر

على إدارة المصرف التي ترغب في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أن تقوم بمتابعة إجراء التحسينات المستمرة لتكون بيئة العمل مواتية لاستيعاب المفاهيم الجديدة، وأن تبدأ عملية التحسين بالتخطيط من أجل إعداد خطط تحسين للجودة، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها ومراجعتها.

إن عملية التحسين لا تنتهي، بل تتطلب قياس الأداء و الإنجاز بشكل مستمر وفي جميع المستويات الإدارية، حيث إنه لكل مستوى مقاييسه الخاصة.

إن انخفاض مستوى الجودة في بيئة العمل في المصرف ستؤدي إلى زيادة نسبة التالف (وهو عبارة الفشل في استخدام مقدرة الموظفين العاملين في المصرف) وبالتالي ستؤدي الى فقدان العملاء و خسارة المصرف في النهاية.[13]

وتقسم تكاليف الجودة إلى 3 أنواع هي: [14]

1- تكاليف الفشل (Failure Costs)

وهي تكاليف تنتج عن الخدمات السيئة وتشمل هذه التكاليف على:

أ) تكاليف الفشل الداخلي (Internal Failure) هي التكاليف التي يتم اكتشافها أثناء عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وتشتمل تكاليف حالات الفشل الداخلي على: ضياع في الزمن، تكاليف المراجعة والفحص، وتكاليف أعطال الأجهزة و الحاسبات.

ب) تكاليف الفشل الخارجي (External Failure) يقصد بها تكاليف الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تقديم الخدمة للعملاء وتتضمن تكاليف الضمان، ومعالجة شكاوى العملاء، وفقدان السمعة الجيدة أمام العملاء.

2- تكاليف التقييم (Appraisal Costs) وهي التكاليف المرتبطة بالفحص، الاختبار وأنشطة أخر، الغرض منها اكتشاف الخدمات المعيبة، أو التأكد من عدم وجود عيوب.

3- تكاليف الوقاية أو منع الأخطاء (Prevention Costs) ويقصد بها التكاليف المتعلقة بمنع حدوث الأخطاء، وتشتمل تكاليف مثل : نظم التخطيط و الإدارة، التدريب، إجراءات مراقبة الجودة .

6- تمكين الموظفين Employee Involvement

يعد مفهوم تمكين الموظفين أحد العناصر الأكثر أهمية في نموذج إدارة الجودة الشاملة وهو ترجمة لمبادئ Deming، و يتضمن إشراك الموظفين وصولاً إلى تمكينهم وهذا يتطلب تغييراً في البنية التحتية وتغييراً في العلاقات السائدة .

يتم تمكين الموظفين من خلال الآتي :

أولاً : مشاركة الموظفين

إن إشراك الموظفين هو التزام طويل المدى، وهذا يتطلب تغييراً أساسياً في ثقافة العمل داخل المصرف فالموظف الذي تم تدريبه، وتكريمه يمارس عمله بأسلوب مختلف، وكأنه يملك المصرف وهو مسؤول عن أدائه.

يقوم المصرف بتأمين مشاركة أكبر للموظفين من خلال جعل أهداف الموظفين أكثر تطابقاً مع الأهداف العامة للمصرف، وتختلف درجة مشاركة الموظفين وفعاليتهم حسب مكان العمل في السلم الوظيفي. [15]

ويوضح الجدول رقم(1) مشاركة الموظفين كخطوة تمهيدية ليأتي التمكين كحالة متقدمة من نواحٍ متعددة .

الجدول رقم(1) الأبعاد التي تتناولها عملية المشاركة وصولاً للتمكين

البعد	المشاركة ← التمكين

أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل متناسقة
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	– جهود الموظفين بمنزلة مدخلات للقرارات المتخذة
تحسين نموذج العمل	– برنامج مقترحات – قياس العمل – دوائر الجودة	فرق عمل متكاملة ومتناسقة في تحليلها للإجراءات وتحسين العمليات
الانطباع تجاه المرؤوسين	- المقترحات المقبولة - أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	خلق بيئة لعمل فريق

المصدر: الموسوي،آل علي، سنان ،رضا، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق،عمان 2002 ص63 .

يشمل مفهوم مشاركة الموظفين كل أجزاء العمل المصرفي ويتضمن مايلي: [16]

- إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والعملاء.
- ترجمة الموظفين توقعات العميل إلى منتجات وخدمات .
- يدير الموظفون العمليات، ويحسنونها، ويستخدمون القياسات للتحسين .
- يقارن الموظفون عملياتهم بعمليات الآخرين في المصارف المنافسة .

ثانياً: حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة وسيلة مهمة لاندماج الموظفين وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون اختيارياً بشكل منتظم لتقديم حلول تسهم في تحسين جودة حياة العمل، ويتصف أسلوب حلقات الجودة بالفعالية في تمكين المصرف من تحقيق الاستفادة القصوى من موارده البشرية وتحقق ما يلي: [17]

- زيادة التزام الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المصرف، وخلق أرضية مشتركة بين الموظف والإدارة لتحقيق أهدافها وأهدافه.
- زيادة كفاءة الموظفين في تحديد، وتحليل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمة وإيجاد حلول لها.
- زيادة ولاء الموظفين، إذ تسهم حلقات الجودة في زيادة شعور الموظفين بالمشاركة في العمل وتحقيق الرقابة الذاتية للفرد بما يزيد ولاءه للمصرف .
- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المصرف، إذ إن رضا الموظف يعدُّ مؤشراً لكفاءة الأداء التشغيلي من ناحية، ورضا العميل من ناحية أخرى.
- خلق و تنمية شعور العمل بروح الفريق، والاعتماد المتبادل بين الأفراد بالإضافة إلى تكوين علاقات عمل غير رسمية يحكمها التعاون الاجتماعي .

ثالثاً: التحفيز (المكافآت و التقدير)

إن الغرض الأساسي من نظام المكافأة هو تحسين مستوى أداء الموظفين عندما يمنحون شيئاً يعدونه ذا قيمة مقابل الأداء الجيد، يجب أن تتناسب المكافأة مع المستوى التنظيمي للموظف من حيث نوعية ومستوى المكافآت كما يجب أن تتلاءم المكافأة مع نوعية وجودة الإنجاز، وأن يتم تحديد توقيت منح المكافأة بشكل ملائم.

هناك مجموعتان من الحوافز يمكن أن يعتمد عليها المدير في حفزه وتوجيهه للموظفين معه في المصرف: [18]

– الأولى وهي مجموعة الحوافز المادية، كالمكافآت، وزيادة الأجر، وتوزيعات الأرباح للموظفين، وكلها وسائل تربط بين مستوى الأداء وبين المكافأة أو العائد المادي.

– الثانية وهي مجموعة الحوافز غير المادية كاتباع نظام جيد للترقية في المصرف، وإعطاء شهادات التقدير والتميز للعاملين الأكفاء .

رابعاً : تقييم الأداء

إن تقييم الأداء وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة هو ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في المعايير المقبولة لتقييم أدائه، وإعطائه الفرصة الملائمة للارتقاء بإنجازه، إذ إن مشاركة الموظفين تساعدهم في فهم قضايا جودة الخدمة في المصرف، وتحفزهم وتحسن دوافعهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية. فالموظفون هم الزبائن الداخليون وهم المسؤولون عن التحسين المستمر، ويصبح تقييم الأداء الذي يعزز، و يشجع إسهامهم أداة مهمة لعملية تحسين الجودة .

الجانب العملي

اختبار الفرضية الأولى

يوضح الجدول (2) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الأولى.

الجدول رقم (2)متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الأولى

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
1	يتم اختيار الموظفين للعمل في المصرف على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام	2.67	-2.053	.045	معنوية
2	تتعامل إدارة مصرفكم مع الموظفين على أساس أنهم ليسوا سلبيين و لا يتهربون من المسؤولية.	2.17	-7.284	.000	معنوية
3	يستخدم مصرفكم معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	2.62	-2.547	.013	معنوية
4	يتم تقييم الموظف في مصرفكم و ترقيته على أساس النتائج المحققة .	1.95	-10.29	.000	معنوية
5	تؤمن إدارة مصرفكم بأن الجودة تتحقق من خلال الوقاية .	2.38	-4.895	.000	معنوية
6	يوجد قياس دوري منتظم لجودة العمليات.	2.12	-8.989	.000	معنوية
7	تعتمد إدارة مصرفكم على الرقابة الذاتية.	2.57	-3.308	.002	معنوية
8	تطبق إدارة المصرف مفهوم التدوير الوظيفي .	2.80	-1.426	.159	غير معنوية
9	تجتمع إدارة مصرفكم مع مجموعات من العملاء للتعرف أكثر على احتياجات العميل.	2.68	-2.453	.017	معنوية
10	تهتم إدارة مصرفكم بتكاليف الجودة الرديئة.	2.55	-4.535	.000	معنوية
11	تشجع إدارة مصرفكم قيام فرق للجودة.	2.40	-4.753	.000	معنوية

12	يتم حل المشكلات التي تواجهكم في العمل.	2.67	-1.897	.063	غير معنوية

يتضح من الجدول رقم (2) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى عن متوسط المقياس test value =3، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية. أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (8) أن الموظفين أكدوا بوسط حسابي قدره 2.80 أنه يتم تدوير الموظفين، وأن الفروق غير معنوية، أي تقوم إدارة المصرف بتدوير الموظفين ولكن ليس بدرجة كبيرة.

إن المصرف العقاري بفرعيه يعاني من قلة عدد الموظفين بالمؤهلات المختلفة وخصوصاً الشهادات الجامعية وذلك بسبب افتتاح المصرف العقاري / فرع جبلة/ والذي اعتمد على موظفين تم نقلهم من الفرعين الموجودين في اللاذقية. إن قلة اهتمام الإدارة بتدوير الموظفين بين الأقسام من المختلفة يؤدي إلى حالة من الترهل الوظيفي وعدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

وتبين من إجابات الموظفين على السؤال رقم(12) أنهم أكدوا بوسط حسابي قدره 2.67 ، أنه يتم حل المشكلات التي تعترض العمل، وان الإدارة تحل مشكلات الموظفين ولكن ليس بدرجة كافية، فإدارة المصرف لا تضع خطة لحل المشكلات التي تواجه الموظفين في مراحل عملهم.

ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (3) اختبار الفرضية الأولى

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.4538	.63664	.08219	-6.645	59	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) نلاحظ أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة إنه: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية السائدة في المصارف محل الدراسة، والأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول (4) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلق بالفرضية الثانية

الجدول رقم (4)متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
13	يؤمن الموظفون في مصرفكم بالعمل الجماعي	2.70	-1.816	.074	غير معنوية
14	يعطى الموظفون في كل مستويات المصرف فرصة تقويم أداء إدارة المصرف .	2.63	-2.687	.009	معنوية
15	يتم تكريم الموظفين الجيدين .	2.50	-2.727	.008	معنوية
16	يشعر الموظف في مصرفكم بالاستقرار الوظيفي	2.85	-.823	.414	غير معنوية
17	يتقبل الموظف انتقادات الآخرين .	3.02	.127	.899	غير معنوية
18	يوجد تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات	2.67	-1.932	.058	غير معنوية

من الجدول رقم (4) نجد انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية عن متوسط المقياس 3= test value ، وارتفع متوسط إجابات الموظفين عند سؤالهم عن مدى تقبلهم لانتقادات الآخرين إلى 3.02.

أما السؤال رقم(13) نلاحظ انخفاض متوسط إجابات الموظفين (2.70) عن متوسط المقياس المستخدم ولا توجد فروق معنوية، فالموظفون يؤمنون بالعمل الجماعي لكن ليس بالدرجة الكافية ، إن ضغط العمل الكبير يمنع الموظفين من التعاطي مع بعضهم أو مع إدارتهم، على الرغم من الأتمتة الكاملة التي انتهى العمل بها بنهاية العام 2006، وهذا ما أدى إلى إضعاف حالة الروح الرفاقية والعمل الجماعي التي يجب أن تتوافر بين الموظفين.

– السؤال رقم(16) نلاحظ انخفاض متوسط إجابات الموظفين (2.85) عن متوسط المقياس المستخدم ولا توجد فروق معنوية، أي أن الموظف لا يشعر بالاستقرار الوظيفي إلى حد كبير.

– السؤال رقم(17) نلاحظ أنه لا يوجد فروق معنوية، وانخفاض متوسط إجابات الموظفين (2.67) عن متوسط المقياس المستخدم، أي لا يوجد تفويض فعال للسلطة بما يفي الغرض، وعند حدوث أي تساؤل أو خلل فإن العميل يجب أن يعود إلى المدير للسؤال إذ تنحصر السلطات في الإدارة.

ويوضح الجدول رقم(5) نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (5) اختبار الفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.4264	.38908	.05023	-11.420	59	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(5) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية، ونقبل الفرضية البديلة

القائلة إنه: توجد فروق معنوية بين العادات والتقاليد والأفكار الرائجة في المصارف محل الدراسة وبين العادات والتقاليد المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة .

اختبار الفرضية الثالثة

يوضح الجدول رقم(6) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلق باختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (6) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الثالثة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
19	توجد برامج تدريبية مستمرة للموظفين في جميع المستويات .	2.25	-4.723	.000	معنوية
20	تهدف البرامج التدريبية إلى حل المشكلات وتحسين جودة الـ المصرفية المقدمة.	2.53	-2.912	.005	معنوية
21	يتم التدريب على العمليات أثناء العمل.	2.23	-5.207	.000	معنوية
22	تنسجم أهداف مصرفكم مع أهداف الموظفين ومصالحهم.	2.27	-4.886	.000	معنوية
23	يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة.	2.48	-3.649	.001	معنوية

يتضح من الجدول رقم (6) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة عن متوسط المقياس test value =3، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية .

إن الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون هي دورات روتينية ليست فاعلة في الحياة الوظيفية للموظفين، لا تساعد الموظفين في التخصص و إتقان الوظائف التي يمارسونها، ولا تهتم لمفهوم الجودة التي يجب أن يعمل على أساسها الموظفون.

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (7)اختبار الفرضية الثالثة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.3208	.68068	.09033	-7.518	59	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (7) أن احتمال t المحسوب (Sig (2- tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بإنه: توجد فروق معنوية بين تقنيات التدريب المستخدمة في المصارف محل الدراسة وبين تقنيات التدريب المتوافقة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة .

اختبار الفرضية الرابعة

يوضح الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلق بالفرضية الرابعة

الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الرابعة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
24	تحترم إدارة مصرفكم المعتقدات الدينية للموظفين	3.35	3.119	.001	معنوية
25	يتناسب نظام الأجور و الحوافز المتبع في مصرفكم مع رغبات و حاجات الموظفين	2.47	-3.317	.002	معنوية
26	يشعر الموظف في مصرفكم بأنه عنصر فاعل و أساسي في المصرف .	2.33	-3.728	.001	معنوية
27	لدى الموظف استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي بشكل طوعي .	2.37	-3.175	.003	معنوية
28	تتوافر ظروف صحية ملائمة للعمل في المصرف.	3.84	8.634	.060	غير معنوية
29	يتعامل الموظف في مصرفكم مع الاستفسارات و الطلبات و الشكاوى بروح إيجابية .	2.37	-3.360	.002	معنوية
30	تبقي إدارة مصرفكم قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات	2.10	-6.337	.000	معنوية
31	تتاح الفرصة أمام الموظفين للتطور و التعلم	2.22	-5.411	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (8) انخفاض متوسطات بنود الاستبيان عن متوسط المقياس، ووجود فروق معنوية.

أما السؤال رقم(24) نلاحظ أنه توجد فروق معنوية، وارتفع متوسط إجابات الموظفين إلى (3.35) عند سؤالهم عن مدى احترام الإدارة للمعتقدات الدينية.فالإدارة في المصرف العقاري تحترم وتقدر المعتقدات والطقوس الدينية.

أما السؤال رقم(28) نلاحظ أنه لا توجد فروق معنوية، وارتفع متوسط إجابات الموظفين إلى (3.84)، إذ تتوافر ظروف صحية مناسبة للعمل، على الرغم من أن بناء المصرف العقاري بفرعيه الأول والثاني لا تتمتع بالمواصفات الفنية الخاصة بالمصارف بما يمكن من استيعاب حالات الازدحام.

إن الحوافز(العلاوات الإنتاجية) التي يحصل عليها الموظفون لا تتجاوز 2200 ليرة سورية كل ثلاثة أشهر يعود التقييم فيها للمدير وممثل النقابة، وتعد هذه الحوافز قليلة بالمقارنة بزملائهم في المصارف الأخرى.على الرغم من حجم العمل الكبير في المصرف العقاري وهذا ما يدفع الموظفين إلى التفكير بالانتقال منه.

بالإضافة إلى أن ضغط العمل الكبير لا يسمح للموظفين بإمكانية التطور ورفع إمكانياتهم.

ويوضح الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (9) اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق

2.2778	.74641	.09636	-7.495	59	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (9) أن احتمال t المحسوب (Sig (2- tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد فروق معنوية بين مفهوم رضا الموظفين عن العمل في المصارف محل الدراسة وبين رضا الموظفين بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة .

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على واقع العمل في المصرف العقاري، وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود فجوة بين الأنماط القيادية الرائجة في المصرف محل الدراسة وبين الأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث: ضعف الطرق التي يتم بها اختيار الموظفين للعمل في المصرف، انخفاض درجة اعتماد الإدارة على الرقابة الذاتية وعلى قياس جودة الخدمات المقدمة.
- غياب المعايير الموضوعية لتقييم و ترقية ومكافأة الموظفين.
- لا يستخدم المصرف معيار تحسين الجودة لقياس أداء الموظفين.
- لا يوجد قياس دوري لجودة العمليات.
- انخفاض مستوى التدوير الوظيفي.
- انخفاض درجة اهتمام الإدارة بالعملاء واستقصاء آرائهم.
- لا تهتم إدارة المصرف بتكاليف الجودة الرديئة.
- انخفاض مستوى تقنيات التدريب المستخدمة في المصرف محل الدراسة من حيث: انخفاض عدد البرامج التدريبية، وعدم انسجام أهداف المصرف مع أهداف الموظفين.
- غياب مفهوم الجودة عن محتوى البرامج التدريبية.
- انخفاض درجة التعاون بين الموظفين.
- ضعف شعور الموظف بأنه عنصر أساسي وفاعل في المصرف.
- انخفاض درجة رضا الموظفين عن العمل في المصرف.

ب- التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، ومن أجل رفع جودة حياة العمل في المصرف، وإضفاء المرونة إلى الثقافة الرائجة بما يخفف من وطأة مقاومة التغيير من أجل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وتقديم خدمة مصرفية جيدة. توصي الباحثة بما يلي:

1- تـأمين بنـاء للمصـرف العقـاري يتمتـع بالمواصـفات الفنيـة المطلوبـة للمصـارف، بمـا يـؤمن الراحـة النفسـية للموظفين والعملاء.

2- تغيير الثقافة التنظيمية الرائجة في المصرف لكي تصبح متلائمة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب من إدارة المصرف القيام بما يلي:

أ- وضـع أهداف وخطـة للعمـل فـي المصـرف تكـون معلنـة وواضـحة لجميـع المـوظفين، بحيـث تنسـجم أهـداف المصرف مع أهداف الموظفين.

ب-إعادة تصميم وهيكلة الوظائف والأعمال في المصرف، بما يشجع العمل الجماعي، ويدفع الموظفين للعمل بروح الفريق.

ت-إن طبيعـة الخـدمات المصـرفية تتطلـب التركيـز علـى العمليـات وقياسـها بشـكل دوري مـن أجـل تحسـين جـودة الخدمات.

ث-إقامة قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة في المصرف والموظفين، واعتماد أسلوب الباب المفتوح.

ج-تشـجيع تشـكيل فـرق أو حلقـات للجـودة مـن المـوظفين تعمـل علـى متابعـة الأعمـال فـي المصـرف ومناقشـة المشكلات التي تعترض سير الأعمال والعمل على حلها.

ح-العمل على نشر أخلاقيات وقيم نموذجية تسهم في توحيد لغة العمل في المصرف.

خ- عقد اجتماعات دورية بين الإدارة في المصرف وبين الموظفين، لتقريب المسافة وزيادة الثقة المتبادلة بينهما.

د- ضرورة إجراء دراسات مستمرة للثقافة التنظيمية السائدة لمعرفة القواعد التي تحكم سلوك الموظفين.

3- ضرورة تحقيق المرونة في الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف من خلال:

أ- اختيـار المـوظفين للعمـل فـي المصـرف يكـون بنـاءً علـى إمكانيـاتهم وقـدراتهم وخضـوعهم لمقـابلات واختبـارات للتأكد من مدى تلاؤمهم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة.

ب-التدريب المستمر للموظفين وفقاً لخطط حديثة وتضمينها مفهوم الجودة، ويجب أن تتصف البرامج التدريبية بما يلي:

-ضرورة تدريب الموظفين على طريقة أداء وظائفهم،وشرح رسالة وأهداف المصرف.

-ضرورة تركيز البرامج التدريبية على العمليات والقيم التي ترتبط بالعمل وحل مشكلات الجودة.

4- ضـرورة العمـل علـى رفـع درجـة رضـا المـوظفين عـن العمـل فـي المصـرف لأن الموظـف هـو صـانع الخدمـة ومقدمها ويتم ذلك من خلال:

أ- تفويض السلطة بما يتناسب مع طبيعة العمل.

ب-الحرص على مشاركة الموظفين في تحديد مشاكل العمل ومعالجتها وفي وضع أهداف المصرف وهذا يخلق لدى الموظفين نوعاً من الالتزام الذاتي.

ت-وضع مقاييس واضحة ومناسبة لتقييم الأداء يتم على أساسها منح المكافآت، وأن ترتبط هذه المقاييس بمفهوم جودة الخدمات المقدمة.

ث-رفـع قيمـة الحـوافز التـي تمنـح للمـوظفين، وأن ترتبـط بمقـاييس عادلـة تسـتند إلـى جـودة الخـدمات المقدمـة، وأن تمنح في الوقت المناسب.

ج– إيجاد أساليب فعالة لتشجيع ومكافأة الموظفين، بما يسهم في زيادة ولائهم للمصرف ومنع تسرب الموظفين إلى المصارف الأخرى.

5– يجب على إدارة المصرف أن تقارن الخدمات التي يقدمها، بالتجارب الناجحة في مصارف أخر (Benchmarking).

6– ضرورة الاهتمام بتكلفة الجودة والتركيز على تكاليف الوقاية وعدها نوعاً من الاستثمار من أجل تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي التي تؤدي إلى فقدان ولاء الموظفين والعملاء.

المراجع:

[1]– أبو زيد، الدسوقي حامد، *إدارة البنوك(2)*، القاهرة، 2000 ، 10 –13 .

[2]–حريم،حسين،رشاد الساعد، *الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية*،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد(2)،العدد(2)،2006، 230.

[3]–توفيق،عبد الرحمن، الجودة الشاملة، *الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات*، بميك، القاهرة 2003، 87–97.

[4] -BOUNDS, G ; etal , *Beyond Total Quality Management*. 2nd .ed McGraw-Hill, London, 1994 101

[5]– زاهر ،بسام حسن، *مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1998، 28.

[6] – السيد، معين أمين، *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار*، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد(8)، العدد(1) 2005 ، 25 .

[7]– ميا، علي، *إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سوريا*،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد22،العدد2 ،2000، 57.

[8]– زين الدين،فريد عبد الفتاح، *فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة*،الزقازيق، مصر، 1998 73–83.

[9] -*Total Quality Management, The Key to Business Improvement*, PERATEC, A 1st ,ed., Chapman& Hall, London,1994, 54

[10] – عبوي ،زيد منير، *إدارة الجودة الشاملة*، كنوز المعرفة، عمان،2006 , 53 .

[11]– سليمان ،عبد الفتاح، *الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة*، بدون عام نشر، 83 .

[12] – المحياوي ،قاسم، *إدارة الجودة في الخدمات* ،دار شروق،عمان ،2006، 158 .

[13] –مرسي، نبيل محمد، *استراتيجية الإنتاج والعمليات(مدخل استراتيجي)*، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2002، 340–342.

[14]– حسن، محمد، بسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة والخطوط الموجهة لنظام الآيزو4–9001، دار الرضا، دمشق، 1999، 40 .

[15] - ANSEL,T, *Managing for Quality in the Financial services*,2nd ,ed., Chapman& Hall, London,1993, 47.

[16]–جورج ،ويمرزكيرتش، ستيفن،ارنولد، *إدارة الجودة الشاملة*، ترجمة حسين حسين،دار البشير، عمان، 1998 ، 101-110.

[17] – آل علي، رضا صاحب، سنان الموسوي، *مفاهيم إدارية معاصرة*، الوراق،عمان، 2002 ،63.

[18]– أصيل ،فوزي عبد الرحمن، *طرق اختيار و تقويم الموظفين*،العبيكان،الرياض،2000 ، 356–357