



أهمية إدارة الجودة الشاملة في أسواق الأوراق المالية والبنوك

أحمد إبراهيم الفشنى¹، أمانى محمد عبد العال¹، محمد أنور محروس²

¹معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

²كلية الآداب - جامعة حلوان

ملخص:

هدف البحث إلى تحقيق معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان أبعاده، ومفهوم أسواق الأوراق المالية والمؤسسات المصرفية البنوك، للسعى إلى إنتاج معرفة تخدم الجانبين النظري والعملي في مجالات تنمية أسواق المال وخاصة الأوراق المالية والبنوك، وقد تم استخدام أسلوب البحوث الأساسية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة النظرية والتطبيقية، وتم التوصل إلى نتائج أهمها أهمية إدارة الجودة الشاملة بمختلف القطاعات وخاصة قطاع أسواق الأوراق المالية والأسواق المالية والبنوك، فلها أثراً وفوائد متعددة ومنها تأثيرها الإيجابي على القدرة التنافسية لأسواق الأوراق المالية والبنوك، التحسين المستمر أهم دعائم الجودة الشاملة وأهم معاييرها حيث يوفر التكلفة ويحسن من استخدام الموارد مما ينعكس على المؤسسات بالربحية والوفرات المالية، الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين المنتج والخدمات المقدمة مما يجلب رضا العملاء ورضا الموظفين وولائهم، من أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة صورية تطبيقها وأنها مصدر آخر للتكلفة يؤثر سلباً على الربحية، كذلك ضعف نظم المعلومات، وندرة العمالة المدربة، وضعف نظم التواصل، إتباع الأساليب العلمية في حل المشكلات من أهم أساليب النجاح للمؤسسات المصرفية والمالية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وأوصى البحث بمجموعة توصيات أهمها أنه على المؤسسات المصرفية ومؤسسات أسواق الأوراق المالية تدعيم إدارة الجودة الشاملة لتطبيق بشكل عملي وفق معاييرها محققاً لأهدافها، تدعيم إدارة الجودة الشاملة بكل الوسائل التكنولوجية ونظم الإتصال الفعال ونظم المعلومات التي تكفل نجاحها، عمل دورات تدريبية وبرامج وندوات وورش عمل جدية لكل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية والمصرفية لضمان جودة التطبيق ولضمان الجدية في التنفيذ، وضع خطط وجداول زمنية واضحة ومحددة لتطبيق نظم الجودة الشاملة، وتدعيم ذلك بنظم حوافز ومكافآت لتشجيع الجميع على المشاركة .

الكلمات المفتاحية: إدارة ، الجودة الشاملة ، أسواق ، الأوراق المالية ، البنوك .

مقدمة

تعد مؤسسات أسواق الأوراق المالية والبنوك من القطاعات المؤثرة تأثيراً واضحاً للإقتصاد مما يجعل بالضرورة أن تهتم بأولويات الجودة الشاملة وإدارتها لتستطيع أن تقدم خدمات ذات قدرة تنافسية فى الأسواق المعاصرة والتي باتت المنافسة بها على أعلى قدر، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم هذه المفاهيم بما يجعل دورها محورياً فى أسواق المال بصفة عامة والبنوك وأسواق الأوراق المالية بصفة خاصة من أجل عملية التنمية، ومن هنا حرص الباحث على تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة فى أسواق الأوراق المالية والبنوك.

أولاً: مشكلة البحث

تحدد مشكلة البحث فى نقص المعرفة بإدارة الجودة الشاملة وصورىة الشق التطبيقي وتدنى الجهود المبذولة فى تنفيذها كواقع أساسى يضاهاى دورها الحقيقى للمنظمات والشركات بكافة أنواعها وخاصة المؤسسات المالية سواءا كانت مصرفية بنكية أو مؤسسات الأوراق المالية، وتتبلور مشكلة البحث فى السؤال الاتى : " ما أهمية إدارة الجودة الشاملة فى أسواق الأوراق المالية والبنوك ؟ " .

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (عادل شادى ، 2019) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصرى"، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصرى خلال عينة مكونة من 400 مفردة من العاملين فى البنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث جماعية العمل ، القدرة على التكيف ، الأبتكار ، التجانس ، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والتحسين والتطوير المستمر و رضا العميل الداخلى والخارجى الذى أثر بدوره على إدارة الجودة الشاملة .

دراسة (يوسف عبدالوهاب ، 2022) بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية على ولاء العملاء : بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة فى القاهرة الكبرى" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية على ولاء العملاء بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة فى القاهرة الكبرى، وخلصت إلى نتائج أهمها تقدم البنوك محل الدراسة الخدمة بصورة جيدة ولا يميزوا فيما بين العملاء , كما تقدم الخدمات المتوافقة مع حاجات العملاء , يظهر

الموظفين علاقات جيدة مع العملاء, تمتلك البنوك محل الدراسة موظفين لديهم مهارات وكفاءات عالية ووعى عن حسن التعامل مع العملاء, كما يوجد دعم من قبل الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة, كما اظهرت الدراسة تجنب البنوك محل الدراسة الوقوع فى الاخطاء وتقديم الخدمة بشكل صحيح, كما اظهرت الدراسة ضعف ولاء العملاء فى البنوك محل الدراسة وأن لديهم الاستعداد للتحويل للمنافسين فى حالة ارتفاع الاسعار أو عند مواجهة مشكلة.

دراسة (منى سليم ، 2022) بعنوان " أثر سياسة الإنتاج الخالى من الفاقد على علاقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالى والتشغليى " دراسة إمبريقية" ، 2022" وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر تفاعل سياسة الإنتاج الخالى من الفاقد مع علاقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالى والتشغليى , وذلك لعينة مكونة من 40 شركة من الشركات المساهمة المصرية والمقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم وجود علاقة معنوية لتأثير تفاعل سياسة الإنتاج الخالى من الفاقد مع علاقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بمعدل العائد على الأصول فى حين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية لتأثير تفاعل ساسية الإنتاج الخالى من الفاقد مع علاقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بكاملاً من معدل دوران الأصول , معدل العائد على حقوق الملكية , المؤشر التشغيلي .

دراسة (رمضان أبوجزر ، 2023) بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة في نظم المعلومات الإدارية في سوق فلسطين للأوراق المالية بالتطبيق على شركة الاتصالات الفلسطينية وبنك فلسطين في الفترة 2007 -2017م"، وهدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في نظم المعلومات الإدارية بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية في الفترة 2007 -2017م، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية وبنك فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى وموظفي الجودة في الشركتين، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونظم المعلومات الإدارية في الشركات محل الدراسة.

ثالثاً: تساؤلات البحث

مما سبق ومن مشكلة البحث تتمثل تساؤلات البحث فى الأتى:

- ما الأطر النظرية لمفسرة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما أبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما الأطر النظرية لمفسرة لمفهوم أسواق الأوراق المالية والبنوك ؟

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- شرح وتحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومحددات الجودة الشاملة وأسواق الأوراق المالية والبنوك وبيان أبعادها المميزة التي يقوم عليها.
- إبراز ابعاد إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها بقطاعات أسواق الأوراق المالية والبنوك.
- إنتاج معرفة تخدم الجانبين النظري والعملي في مجالات تنمية الجودة الشاملة وأسواق الأوراق المالية والبنوك.

خامساً: أهمية البحث

يمكن النظر إلى أهمية البحث من زاويتين كالآتي:

- سد الفجوة المعرفية ومحاولة إثراء الجانب النظري والفكري حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في أسواق الأوراق المالية والبنوك ، والآثار الإيجابية التي تنتج عنه، خاصةً في ظل النقص في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع.
- إبراز الممارسات التي يمكن تبنيها حول إدارة الجودة الشاملة في مجالات أسواق الأوراق المالية والبنوك.

سادساً: منهجية البحث:

يتبع البحث أسلوب البحوث الأساسية (Basic Research) من خلال مراجعة الأدبيات السابقة النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ، وأسواق الأوراق المالية والبنوك حيث يتيح هذا الأسلوب عرض الأطر الفكرية لهما وتحليل أبعادهما، واستنتاج إطار فكري شامل يساعد على فهم وتفسير الظاهرة قيد البحث.

سابعاً: الأطر النظرية للبحث

1- مفاهيم البحث

مفهوم الجودة

المنظمة الدولية (iso) International Organization for Standardization تعرفها بأنها : الخصائص الكلية لكيان من نشاط، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو

فرد، أو مزيج منها والتي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية (عبدالله، آخرون، 2011، ص 29).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة تركيز طاقات المنظمه على التحسينات المستمرة للعمليات والوظائف بتحول في طريقه لتدار بها المنظمه في المراحل مختلفه للعمل اذ ان الجوده ليست اكثر من معرفه رغبات العميل وتحويلها الى مواصفات تؤدي حاجاته فهي عقيدته او عرف متاصل وشامل في اسلوب القيادة والاداره والتشغيل بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على مع عدم اخفاء المتطلبات المساهمين وجميع اصحاب المصالح الاخرين (مرجع سابق ، أبوجزر ، 2023 ، ص 162).

مفهوم أسواق الأوراق المالية

يرى إسماعيل أنها مكان مادي ذو حيز جغرافي تباع و تشتري فيه السلع (السيد ، 2008 ، ص 9)، ويرى مقبل أنها سوق محددة مكانياً ومنظمة تنظيمياً عالياً ، وتشرف على إدارتها هيئة ذات نظام خاص من خلال قوانين ولوائح ملزمة لكافة المتعاملين داخلها لعقد إجتماع دورى . غالباً مايكون يومياً . يضم أناساً محددين لأجل القيام بعمليات شراء وبيع الأوراق المالية (مقبل ، 2009 ، ص 11).

البنوك

تعرف البنوك على أنها مؤسسات تقوم بعده ادوار منها دور الوساطه ودور المدفوعات ودور الكفيل الضامن ودور الوكيل كواجه لتمويل المشاريع بمختلف القطاعات الإقتصادية فهي تقوم بجمع اموال الزبائن في شكل ودائع حسابات جاريه حسابات توفير ودائع الاجل وتوظيفها في عمليات مجزيه لتشجيع التجاره وقبول خصم الكمبيالات ووضع الائتمان بصوره مباشره للمقترضين او من خلال الاسواق الماليه واصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات (مرجع سابق، البلشي، ٢٠٢٢، ص ٤٦٥)، (الاميري، 2014، ص 39 - 40).

معايير الجودة الشاملة

تتمثل معايير الجودة الشاملة وفق اقحوان في مجموعة من الخصائص، والسمات، والمواصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمؤسسة؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة، علماً بأن هذه الصفات، والخصائص تشمل: مدى تهيئة البيئة، والمناخ المناسب، وتحديد المتطلبات التي

يحتاجها العميل، أو المستفيد من عمل المؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط لجودة الأهداف، وجودة كل من الإدارة، والخطط، ومحتوى البرامج في المؤسسة، وتحديد مدى جودة الكادر المؤسسي، ومدى ملاءمة المنشأة لمتطلبات العمل (اقحوان، 2011، ص 123)، ووفقاً لذلك تتمثل أبعاد معايير الجودة الشاملة في أسواق رأس المال والبنوك في الآتي:

1. تهيئة البيئة لتلائم لجودة الشاملة.
2. المناخ المناسب لتطبيق الجودة الشاملة.
3. تحديد المتطلبات التي يحتاجها العميل، أو المستفيد من عمل المؤسسة.
4. التخطيط لجودة الأهداف.
5. جودة كل من الإدارة، والخطط، ومحتوى البرامج في المؤسسة، وتحديد مدى جودة الكادر المؤسسي،
6. ملاءمة المنشأة لمتطلبات العمل.

أبعاد الجودة الشاملة (البكري ، 2003 ، ص 13):

- أ. الأداء: مثل السرعة والتنافسية بمعنى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة.
- ب. الاعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية الثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب).
- ت. الصلاحية: إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة "الفترة الزمنية".
- ث. الخصائص الخاصة: مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية ، أي مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة.
- ج. التوافق: ويعني ذلك كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية فنقصد به المدى الذي تستجيب فيه.
- ح. خدمات ما بعد البيع: ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصاً في مجال جودة الخدمات حيث يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما بيع البعد مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك.

1) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

يوجد فرق كبير بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة تزامناً مع التطورات في مجال الأعمال لتختلف الرؤية والهدف والتطبيق، ويمكن توضيح هذا الفرق من خلال الجدول الآتي (رضوان ، 2012 ، ص 25):

جدول (1) الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة*

الإدارة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
وجه المقارنة		
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل إستراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

* المصدر: رضوان ، محمود ، (2012) ، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، ص 25.

2) أهداف إدارة الجودة الشاملة في أسواق الأوراق المالية والبنوك

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في أسواق الأوراق المالية والبنوك وفق دودين في تحقيق الآتي (مرجع سابق، أبوجزر، 2023، ص 162) ، (دودين، 2014، ص 115):

- ضمان حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة عن طريق إمداد العاملين بالأنظمة والتوجيهات والاجراءات التي تضمن ذلك.
- تقديم خدمات في الوقت المناسب خالية من العيوب ورفع مستوى جوده المنتج والخدمات المطلوبة.

- جعل عنصر التكاليف محورا تدور حول غالبية الأمور في المنظمة عن طريق ترشيد الإنفاق.
 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
 - تخفيض فترات التوقف وتقليل التالف برفع كفاءة الأداء ومعدلاته.
 - التوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل وتحقيق التميز من خلال بناء عناصر ميزة تنافسية.
 - تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.
 - إرضاء العميل بأعلى درجة ممكنة عن طريق تحقيق متطلباته.
- أما وفق نايف فيري أن هذه الأهداف تتمثل في الأتي (نايف، 2005، ص 189):

- امتلاك المنشأة لأفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتناسب مع احتياجات المستهلك.
- أن تكون المنشأة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، وإجراء التعديلات في عمليات الانتاج بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- العمل باستمرار على تخفيض تكلفة المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة والعمل على تخفيض عدد الوحدات المعيبة والتالفة في المنتجات تامة الصنع.

3) عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أ) عناصر إدارة الجودة الشاملة

- يجب أن تعمل المؤسسة بصورة متناسقة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فنظام إدارة الجودة عبارة عن نموذج متكامل يحتوي عدة نظم فرعية ، يجب توفرها في المنشأة ووفق هذه العناصر هي (مرجع سابق، نايف، 2005):
- الهيكل التنظيمي : بمعنى توفر الإتصالات بين الأفراد والإدارة بحيث يتضمن مسؤوليات العاملين وظروف عملهم.
 - التكنولوجيا : يجب أن يشتمل خط الإنتاج ونظم المعلومات على عدة مكونات ضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
 - عملية الجودة : تشمل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية، كما تشتمل على تنظيم وتخطيط الجودة وقيادة التنظيم والضبط،.

• نظام الأفراد : وذلك ببناء فرق العمل والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والمكافآت من الأفراد العاملين.

• المهام : وتشتمل على مهام الجودة وتحديد الأعمال والوظائف.

ب) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الأتي: (**Total Quality Management (TQM)**, www.toolshero.com)

1. التركيز على العملاء: عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحدد العملاء وحدهم مستوى الجودة.

مهما كانت الجهود المبذولة فيما يتعلق بتدريب الموظفين أو تحسين العمليات.

2. مشاركة الموظفين: مشاركة الموظفين بتطوير المنتجات أو الخدمات، يساهم بشكل كبير في

تحديد الجودة فيعتبر الموظفون العملاء الداخليين في المنظمة.

3. مركز العمليات: العمليات هي المبدأ الذي يوجه الموظفين، لدعم هذه العمليات على أساس

الأهداف الأساسية المرتبطة برؤية، واستراتيجية، وهدف المنظمة.

4. النظام التكاملية: يمكن تطبيق نظام ISO 9000، وتطبيق معايير الجودة بناءً عليه.

5. الاستراتيجيات والطرق الممنهجة: يجب وجود خطة استراتيجية متكاملة تشمل التكامل،

وتطوير الجودة، وتطوير المنتجات والخدمات في المنظمة.

6. صنع القرار: ويقصد به أن تُتخذ القرارات مستندة على الحقائق، والمعطيات الصحيحة، بعيداً

عن العواطف، والاهتمامات الشخصية.

7. التواصل: يجب أن تُصاغ استراتيجية التواصل بحيث تشمل المساهمين في المنظمة، وجميع

المستويات داخلها، ووسائل الاتصال، وقياس الفعالية، والتوقيت ونقل المعلومات بشكل

يتماشى مع رسالة وأهداف المنظمة.

8. التحسين المستمر: يؤدي التحسين المستمر إلى تطوير المنظمة إلى مستوى أعلى من

الجودة وذلك باستخدام أدوات قياس الجودة الصحيحة، والتفكير الإبداعي إلى البدء في

تطبيق وتنفيذ المقترحات الخاصة بالتحسن المستمر وتنفيذها.

4) مراحل تطبيق الجودة الشاملة بأسواق الأوراق المالية والبنوك

ويتم تطبيق الجودة الشاملة وفق مراحل خمسة نوجزها في الأتي:

المرحلة الأولى : التهيئة أو الإعداد

وفي هذه المرحلة ويقوم كبار التنفيذيين توضيح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها ووضع الأهداف المشتركة ورسم السياسة العامة التي تسير عليها، وذلك بعد تحديد مدى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة لتطبيقه وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين في عملية التنسيق أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق أسلوب الجودة الشاملة (يوسف، 2007، ص 21-122).

المرحلة الثانية : التقييم والتخطيط:

حيث يتم التعرف على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة، فبعد مرحلة التحرير يتم التخطيط لعملية التطبيق ودراسة آلية التنفيذ (مسعد ، 2008 ، ص 87-88).

المرحلة الثالثة : التقييم والتنمية:

تحسين مهارة العاملين وممارسة برامج تدريب عالية المستوى تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين لممارسة مهام الجودة وتطبيق مضامينها المقررة كتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات وغيرها بمعنى تقويم واقع المنشأة من خلال دراسة وضع المنشأة الحالي وتقويمه بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ودراسة آراء المستهلكين حول التغيير في بيئة عمل المنشأة (الدراركة ، 2008، ص 114-115).

المرحلة الرابعة : التنفيذ:

وهي أهم مراحل التطبيق حيث يتم ترجمة المراحل السابقة للتنفيذ وفيها يتم تكوين فرق التحسين الفعالة والتي يستطيع من خلالها تناول المشكلات وتحلها وذلك بعد أن إكتمل تكوين وبناء البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وبعد تدريب الأفراد حيث يتم تخليق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة من خلال التعليم والتطوير للعاملين واستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات (جودة، 2010، ص 46-47).

المرحلة الخامسة : التطبيق وتبادل الخبرات:

يتم في هذه المرحلة مناقشة نتائج تنفيذ المراحل السابقة وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيث ترجمة الخطط الموضوعة إلى واقع تطبيقي من بإتباع الخطوات وفق الجدول الزمني الذي

وضع لتنفيذ الخطة، وكتابة التقرير الذاتي عن الالتزام بضمان الجودة (محمد، 2009، ص 201-202).

ثامناً أليات تنفيذ الجودة الشاملة والتحسين المستمر بأسلوب كايزن وفق عجلة ديمنج بمؤسسات أسواق المال والبنوك:

ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية (جاد، 2018، ص 83):

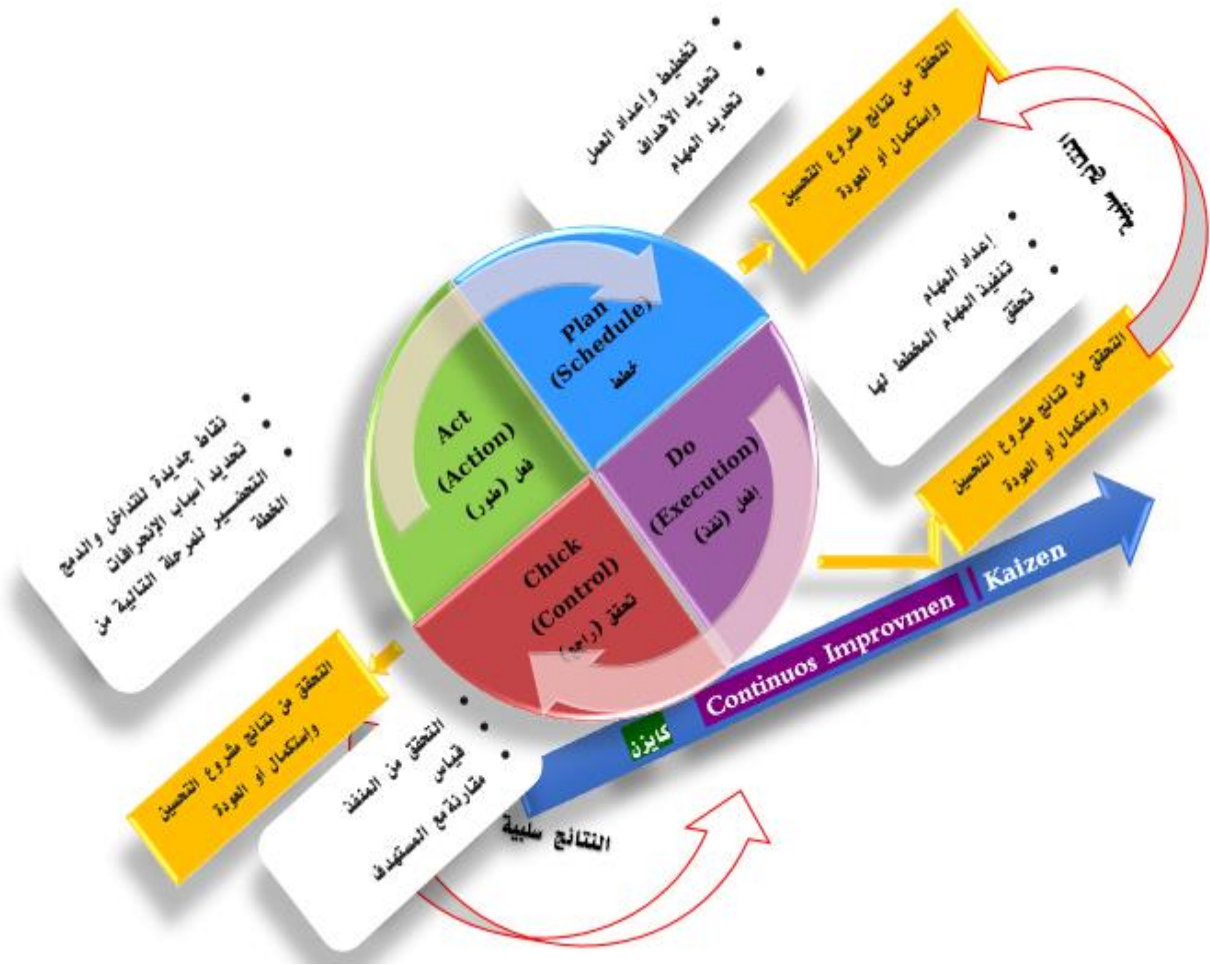
1- التخطيط **Plan** : وضع تخطيط متكامل للمشكلات التي تواجه المؤسسة أو المنظمة

بحصرها جميعها مع ترتيبها وفقاً لأهميتها وأولوياتها، ثم تحليل هذه البيانات والوقوف على أهم مسببات هذه المشكلة ، ثم التحديد الأدق للسبب الحقيقي ثم محاولة الحل ، ثم الوصول أخيراً للإستراتيجية المقترحة لحل المشكلة.

2- **اعمل افعل Do** : وتتضمن التحقق للإستكمال أو العودة للمرحلة السابقة، فى حالة الإستكمال ما بعد التخطيط فيتم تنفيذ إستراتيجيات الحل ولكن بشكل تدريجى بسيط ومباشر .

3- **راجع CHECK** : وهذه المرحلة أيضاً مرحلة تحقق فإما العودة للمراحل الأسبق أو الإستكمال وفى هذه الحالة يتم التأكد من تجريبيات المرحلة السابقة للتحسينات الصغيرة وهنا تأتى مرحلة خارطة السيطرة، قوائم المراجعة، مؤشرات الاداء الرئيسية ويتوجب عمل تقييم ومقارنة بيانات قبل وبعد الإجراءات التصحيحية، ثم أهم خطوة وهى عمل التقرير المفصل اللازم للمدير التنفيذى وذلك بعد تقييم القياسات.

4- **التفعيل بالإجراءات العملية المناسبة (طبق وطور) Act** : تمثل الخطوة الأخيرة لدورة ديمنج وهى أيضاً مرحلة تحقق من الخطوات السابقة والقرار إما العودة لخطوة التخطيط الأولى وفى حالة الإستكمال والتحقق من النتائج المطلوبة يتم إتخاذ ما يلزم من إجراءات وإستراتيجيات لتنفيذ التغيرات على مستوياتها التحسينية المطلوبة وعلى مستويات أكبر بما يجعل التغيرات أمراً روتينياً مستمراً.



شكل (1) عجلة ديمينج في التحسين المستمر والجودة*

*المصدر مرجع سابق، جاد، مصطفى، (2018)، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن، ص 80

5) معوقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات أسواق الأوراق المالية والمصرفية:

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في الآتي (مرجع سابق، القحطاني،

2019، ص 144)،(مرجع سابق، سليم، 2022)،(يونس، حافظ، 2016، ص 190):

أ) المعوقات الاستراتيجية وتتمثل في الآتي:

- قلة التزام ودعم الإدارة العليا.
- ضعف الإدارة.
- عدم كفاءة القيادة.

- التغيير المستمر للقيادات الإدارية.
- ضعف التزام واندماج الإدارة الوسطى والإشرافية.
- ب) معوقات الموارد البشرية والتي تتمثل في:
 - ندرة الأعمال المدربة.
 - فشل الإدارة في تقدير إنجازات العاملين وضعف التحفيز.
 - معارضة العاملين وعدم الاستقرار في الإدارة العليا كالإقالات ودورات العمل المتسارع والتقاعد.
 - سوء إدارة الموارد البشرية.
- ج) المعوقات الهيكلية وتتمثل في :
 - عدم وجود نظم اتصال فعالة.
 - قلة الموارد .
 - ضعف نظام المعلومات الإدارية.
 - ضعف هيكل الجودة.

6) المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في أسواق الأوراق المالية

والبنوك

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الرأسمالية والمصرفية بعض الإعدادات والمتطلبات لقبول فكرة الجودة الشاملة لتحقيق نتائجها وهذه المتطلبات تتمثل في الآتي:
(سليمان، 2020)

1- إعادة تشكيل ثقافة العمل المصرفي:

- إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين.
- إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية فهي تعتبر "فكراً إدارياً معاصراً". وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغييراً لأساليب الإدارة التقليدية.

2- تسويق برنامج الجودة الشاملة

- إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع المصرفي أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.
- إن تسويق البرنامج يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها للبنوك.

3- التدريب

- حتى يتم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد لنتمكن أن نقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه بالتدريب الفعال أو التعلم عن بعد .

-الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية

- الهدف من الاستعانة بالخبرات عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة بالمراحل الأولى.

4- التشجيع والتحفيز Motivation is a key of Success

- إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- وهذا التشجيع والتحفيز أهمية كبيرة في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة
- ينبغي تعزيز الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة المصرفية يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس وولاء المشاركين في خطة التحسين المستمر .

- 5- إستراتيجية التطبيق بمعنى أن يتم التنفيذ والتطبيق وفق خطوات ومراحل تطبيق برامج الجودة الشاملة الآتية:

- الإعداد Preparation

مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

- التخطيط : Planning

ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

- التقييم: Evaluation Phase

وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء.

6-عوامل نجاح تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات اسواق الأوراق المالية والبنوك:

وتتمثل العوامل الرئيسية للجودة الشاملة وفق الدرهمي والظافري فى النقاط الآتية

(الدرهمي ، 2017):

- القيادة والثقافة المؤسسية ودعم الإدارة العليا وفق معايير الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر والمقارنة المرجعية.
- بناء فريق العمل وحل المشكلات وفق الغايات المنشودة للجودة وسياستها.
- تمكين الموظفين، وإشراك الموظفين، وتدريب الموظفين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- المعرفة بنوعية الموردين، والعلاقات مع الموردين، وتقييم أداء الموردين.
- تصميم المنتج أو الخدمة بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.
- مقاييس أداء المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، والتحكم في العمليات ومتابعتها.
- المعرفة بالعملاء والسوق التوجه للعملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء.
- إدارة التوريد، والقيمة المضافة، والجدول الزمني الواقعي لتطبيق الجودة الشاملة.
- حفظ الموارد وحسن استخدامها، والرقابة والتحقق من تطبيق القيم، وشرح نسبة التباين والنسبة المئوية التراكمية.

7-فوائد تطبيق الجوده الشامله في مؤسسات اسواق الأوراق المالية والبنوك:

تتعدد الفوائد والآثار الإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة فى القطاعات المصرفية والمؤسسات

بأسواق المال ويمكن عرضها فى النقاط الآتية (الغرباوي ، 2020 ، ص 34):

1. زيادة القدرة التنافسية

حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف على المنتجات والخدمات المنافسة وبالتالي ارتفاع جودة المنتج أو الخدمة إلى أفضل قدر ممكن وإتاحة الفرصة لرفع مستوى القدرة التنافسية.

2. إنخفاض التكلفة والجودة:

فمن المعلوم أن إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها بطريقة صحيحة وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئا على المنشأة في زياده التكاليف أما عملية إخراج المنتج بشكل مقبول وبدون أخطاء يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

3. التحسين في رضا العملاء والموظفين

حيث ان الموظفين بمشاركتهم في التحسين المستمر وحل المشكلات واختيار البدائل يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية ورضاهم والولاء للمؤسسة كما أن اتباع التحسين يؤدي إلى الوفاء برغبات العميل وتطلعه لمنتج وخدمه افضل، كذلك يعتمد قرار الشراء لدى العملاء فقط على جودة المخرجات المقدمة من المؤسسات فجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة هي التي تحدد مصير الشركة.

Enny, Iriani, Analysis of Quality Management by Implementing Total Quality Management Based on Deming Prize (2020).

4. الوفورات المالية

فإن مراجعة الأداء واحتساب الاقليمية والذي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.

5. تحسين الاداء العام

من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طرديا على الاداء العام في المنشأة.

6. تحقق زيادة في الإقليمية

فالجودة الشاملة بناء على التحسين له اثر كبير على التقليص من المنتج المرفوض أو المعيب وبالتالي إعادة الأعمال وتصحيح المسارات وذلك يوفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.

ووفق Kehinde, Ogunnaike . فإن تطبيق الجودة الشاملة يلعب دورًا عبر جميع قطاعات الخدمات والإنتاج في الاقتصادات العالمية، ويرجع ذلك إلى القدرة على تحديد التكاليف وتقليلها مع تقليل العيوب أو الهدر في النظام.

(B.E. Kehinde, O.O. Ogunnaike, O.A. Adegbuyi, A.S. Ibidunni, Analysis of inventory management practices for optimal economic performance using ABC and EOQ models, 2020, pp. 835–848)

الخاتمة

تناول هذا البحث التركيز على عرض الأطر النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بأسواق الأوراق المالية والبنوك والأطر النظرية للمفهومين التي توضح علاقة وأهمية تطبيق برامج الجودة الشاملة وفق معاييرها بأسواق الأوراق المالية والبنوك، وخلص البحث إلى:

النتائج

لمناقشة أهم الأفكار التي وردت في البحث، فإنه سيتم إيجاز أهم النتائج التي خلص إليها البحث، ولتأكيد الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه:

إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية واجبة التطبيق بمختلف القطاعات وخاصة قطاع أسواق الأوراق المالية والأسواق المالية والبنوك.

1- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاعات أسواق الأوراق المالية والبنوك لتأثيرها الإيجابي على القدرة التنافسية لأسواق الأوراق المالية والبنوك .

2- التحسين المستمر أهم دعائم الجودة الشاملة وأهم معاييرها حيث يوفر التكلفة ويحسن من استخدام الموارد مما ينعكس على المؤسسات بالربحية والوفرات المالية.

3- الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين المنتج والخدمات المقدمة مما يجلب رضا العملاء ورضا الموظفين وولائهم.

4- من أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة هو صعوبة تطبيقها وأنها مصدر آخر للتكلفة يؤثر سلباً على الربحية، كذلك ضعف نظم المعلومات، وندرة العمالة المدربة، وضعف نظم التواصل .

5- إتباع الأساليب العلمية في حل المشكلات من أهم أساليب النجاح للمؤسسات المصرفية والمالية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات

ويمكننا الانتهاء بالتوصيات الآتية:

1. على المؤسسات المصرفية ومؤسسات أسواق الأوراق المالية تدعيم إدارة الجودة الشاملة لتطبق بشكل عملي وفق معاييرها محققاً لأهدافها.
2. بذل الجهد لمزيد من الدراسات لمعرفة آراء العملاء وطلباتهم والمعوقات والسلبيات التي تواجههم لعلها للوصول إلى أعلى درجات جودة المنتج الذي يرضي العميل.
3. تدعيم إدارة الجودة الشاملة بكل الوسائل التكنولوجية ونظم الإتصال الفعال ونظم المعلومات التي تكفل نجاحها .
4. عمل دورات تدريبية وبرامج وندوات وورش عمل جديدة لكل الموارد البشرية بالمؤسسات المالية والمصرفية لضمان جودة التطبيق ولضمان الجدية في التنفيذ.
5. وضع خطط وجداول زمنية واضحة ومحددة لتطبيق نظم الجودة الشاملة، وتدعيم ذلك بنظم حوافز ومكافآت لتشجيع الجميع علي المشاركة .
6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الواقعية حول إدارة الجودة الشاملة لأهميتها المؤثرة بمختلف القطاعات أيّاً كان نوعها.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبوجزر، رمضان، (2023)، أثر إدارة الجودة الشاملة في نظم المعلومات الإدارية في سوق فلسطين للأوراق المالية بالتطبيق على شركة الاتصالات الفلسطينية وبنك فلسطين في الفترة 2007-2017، مجله الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية، مجلد 2، عدد 1، ص 164 - 220، 30 يونية 2023، جامعة الأقصى، فلسطين
- اقحوان، حمد، (2011)، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأميري، وليد، (2014)، المسؤولية الإجتماعية للمصارف العراقية الخاصه في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار البازوردي العمليه للنشر والتوزيع، العراق.

- البكري، سونيا، (2003)، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى ، مصر .
- الدراكمة، مأمون، (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدرمني ، عبدالله ، الظافري، حسن ،(2017)، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، الامارات.
- السيد، اسماعيل، (2008)، الأدوات والسياسات المستحدثة في سوق الأوراق المالية ، رسالة دكتوراة ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة .
- الغرباوي، شهدان، ادارته الشامله وفقا للمعايير الدولييه ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الاولى ، الاسكندريه ، مصر .
- جاد، مصطفى، (2018)، دور إدارة الموارد البشرية فى تنمية المؤسسات الإقتصادية بإستخدام كايزن ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة مدينة السادات ، المنوفية ، مصر .
- جودة، محفوظ، (2010)، إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- دودين، احمد، (2014)، منظمات الاعمال المعاصره الوظائف والاداره الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- رضوان، محمود، (2012)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر .
- سليم، منى، (2022)، أثر سياسة الإنتاج الخالى من الفاقد على علاقة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالى والتشغلي " دراسة إمبيريقية" مجلة البحوث التجارية ، المجلد 44، العدد 4 - الرقم المسلسل للعدد 4 أكتوبر 2022 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر .
- سليمان، أحمد، (2020)، البنوك والجودة الشاملة ، بوابة إتحاد بنوك مصر ، 14 يونيو 2020 ، متاح على الينك www.febgate.com/30680 .

- شادي، عادل، (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على قطاع البنوك المصري ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4، ج 2 ، 31 ديسمبر 2019 ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، مصر .
- عبدالله ، رعد، وآخرون ، (2011)، إدارة الجودة الشاملة ، مطبوعات جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- عبدالوهاب، يوسف، (2022)، أثر إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية على ولاء العملاء : (بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة فى القاهرة الكبرى)، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .
- محمد ، محفوظ ، (2009)، إدارة الجودة من المنظور الإداري : مدخل متكامل، الدار المتوسطة، الإسكندرية، مصر .
- مسعد، فوزية ، (2008)، إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتصنيفات، مجلة الإداري، عدد 74، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- مقبل، عبدالهادي، (2009)، بورصة الأوراق المالية وقانون سوق رأس المال ، طبعة 2 ، دار النهضة العربية .
- نايف، قاسم، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان ، الأردن.
- يوسف، بومدين ،(2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع5، جامعة ورقلة قاصدي مرباح.
- يونس ،علي ، حافظ ، اجلال ،(2016) اداره الجوده الشامله منهج حديث في منظمات الاعمال مدخل نظري، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد ٤ ، مصر .

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Kehinde, B.E., Ogunnaike, O.O., Adegbuyi, O.A. and Ibidunni, A.S. (2020). Analysis of inventory management practices for optimal economic performance using ABC and EOQ models, Int. J. Manag., 11 (7), pp. 835-848.
- Enny Aryanny , Iriani, (2019). Analysis of Quality Management by Implementing Total Quality Management Based on Deming Prize, Journal of Physics: Conference Series, International Conference on Science and Technology, 1569 (2020) 032015, doi:10.1088/1742-6596/1569/3/032015.

- Total Quality Management (TQM)", www.toolshero.com, Retrieved 30-9-2023. Edited.

The importance of total quality management in stock markets and banks

Summray:

The research aimed to achieve knowledge of the concept of total quality management and explain its dimensions, and the concept of securities markets and banking institutions, to seek to produce knowledge that serves the theoretical and practical aspects in the areas of development of financial markets, especially securities and banks. The basic research method was used through a review of previous theoretical literature. And applied results were reached, the most important of which is the importance of comprehensive quality management in various sectors, especially the securities markets, financial markets and banks sectors. It has multiple effects and benefits, including its positive impact on the competitiveness of the securities markets and banks. Continuous improvement is the most important pillar of comprehensive quality and its most important standards, as it saves cost and improves quality. The use of resources, which reflects on organizations in profitability and financial savings. Total quality leads to improving the product and services provided, which brings customer satisfaction and employee satisfaction and loyalty. One of the most important obstacles to total quality management is the formality of its application and that it is another source of cost that negatively affects profitability, as well as weak information systems and scarcity. Trained workers, weak communication systems, and following scientific methods in solving problems are among the most important success methods for banking and financial institutions for the success of total quality management. The research recommended a set of recommendations, the most important of which is that banking institutions and stock market institutions must support total quality management in order to apply it practically according to its standards to achieve its goals. Strengthening total quality management with all technological means and effective communication systems and information systems that guarantee its success. Conducting serious training courses, programmes, seminars and workshops for all human resources in financial and banking institutions to ensure the quality of the application and to ensure seriousness in implementation. Setting clear and specific plans and timetables for the implementation of comprehensive quality systems, and strengthening This includes incentives and rewards systems to encourage everyone to participate.

Key words: Management, total quality, markets, securities, banks.