

**تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصرف
الخليج التجاري**

أ.م.د. نادية لطفي عبدالوهاب
أنفال عبدالستار عبدالجبار
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) في مصرف الخليج التجاري، وتم استخدام قوائم الفحص، والمستمدة من دراسة (Kim et al, 2012) واعتمدت العديد من الأساليب والأدوات الرياضية والإحصائية كالنسبة المئوية، والوسط الحسابي والتكرارات. وقد توصل البحث إلى أن إدارة المصرف استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في ادخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتقوفا. وتضمن عددا من التوصيات منها قيام إدارة المصرف بتدريب العاملين على برنامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة فضلا عن تنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

This research aims to assess the adoption of TQM practices (operations management, employment relations, customer relations) in the Gulf Commercial Bank, through use the checklists, derived from a study (Kim et al, 2012) and adopted many styles mathematical and statistical tools like the percentage, arithmetic mean and duplicates. Research has found that the management of the bank was able to employ a set of comprehensive quality management practices and benefit from the introduction of new technology or the development and improvement of the technology used to understand, accomplish and facilitate the work of the bank more efficiently. And it included a number of recommendations, including the bank manage employee training on quality program to promote awareness about the concepts and principles of total quality management and publishing quality culture through specialized publications as well as the organization of conferences and seminars on total quality management.

Keywords: Total quality management practice.

المقدمة

لفلسفة إدارة الجودة الشاملة دور أساسي في تطوير أداء المصارف وتحقيق أهدافها فهي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام الإدارة العليا وعاملاتها بالتحسين المستمر، وعلى المصارف استغلال هذه الفلسفة وممارستها ومن أجل زيادة قيمة المصرف وزيادة القدرة على المنافسة. ونتيجة ازدياد حدة المنافسة العالمية يتطلب من المنظمات أن تدعم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لبقاء المنظمة ونموها، ونتيجة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحالية، فضلا عن التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي اليوم والذي يتطلب تطبيقات مختلفة للعمل، يمكن أن تساهم في تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف وزيادة قيمة المصارف

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١. مشكلة البحث

بوجود العولمة وزيادة حدة المنافسة يتطلب من المصارف بذل جهود من أجل دعم الجودة كوسيلة من أجل البقاء والنمو، وتزايد تطبيق برنامج الجودة في الدول المتقدمة ولكن تكمن المشكلة في النظر إليها كممارسة عملية، وقد شاعت هذه الطروحات في بيئات الدول المتقدمة ولذا لا يعد الموضوع بطارئاً عليها إلا أن الدول النامية ومنها العراق، ونتيجة التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي أدت إلى تشكل بيئة معقدة للأعمال تمتاز بزيادة حدة المنافسة وديناميكية بيئة الأعمال لذا أصبحت المنظمات تعتمد على تطبيق ممارسات للحصول على بيئة مستقرة نوعاً ومن هذه الممارسات ممارسات إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها في دعم تنافسية المنظمة.

ويمكن توضيح أبعاد مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات وكالاتي:

- أ. مدى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث؟
- ب. هل هناك ادراك من قبل العاملين في المصرف لممارسة إدارة الجودة الشاملة في العمل المصرفي؟

٢. أهمية البحث

تظهر أهمية البحث بتركيزه على قطاع حيوي في العراق كقطاع المصارف الذي له دور في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد، ولأهمية القطاع المصرفي في العراق ونتيجة للتغيرات الديناميكية في الاقتصاد العالمي، يتوجب على مدراء المصارف أن يصبحوا أكثر كفاءة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عملياتهم المصرفية، لمواكبة التطورات العالمية وللوصول إلى أعلى

درجات المنافسة بين المصارف المماثلة، وكما يسهم البحث بتوجيه وإرشاد مدراء المصارف حول إبراز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

٣. أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث بالآتي:

- أ. ويهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) في مصرف الخليج التجاري.
- ب. استخلاص بعض النتائج حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ج. تشخيص آليات ووسائل تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث.

٤. منهج البحث

انسجاماً مع طبيعة الموضوع وأهدافه وأهميته أعتمد المنهج الفكري العلمي لعرض الجانب النظري لمتغير البحث، وأعتمد الوصف التحليلي للبيانات التي جمعها بواسطة قائمة الفحص بغية التوصل إلى النتائج المستهدفة.

٥. التعريفات الإجرائية للبحث

يتضمن البحث على متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتتضمن ثلاث أبعاد (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن)، وفيما يلي توضيح لكل بُعد:

ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تعد فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل تحسين جودة المنتج وبناء علاقات أفضل مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

- إدارة العمليات: تعد أحد ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى كفاءتها من خلال ادخال أساليب جديدة للعمل.
- علاقات العاملين: وتتضمن مشاركة وتمكين العاملين وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل الجماعي من أجل تحسين أداء العمل.
- علاقات الزبائن: وتشمل بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائن المنظمة من أجل كسبهم ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وترجمتها إلى منتج من أجل تحقيق رضاه.

٦. أدوات البحث

أساليب جمع البيانات: استخدمت الباحثة عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:

- المسح المكتبي: لإغناء الجانب النظري أجرت الباحثة مسحاً على ما هو متاح من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- الزيارة الميدانية للمصارف عينة البحث لغرض الحصول على البيانات الأولية.
- الاطلاع على التقارير السنوية للمصارف بوصفها وثائق رسمية لانتقاء البيانات منها.
- قائمة الفحص: وتعد أداة القياس الرئيسة والتي اعتمدت في البحث لجمع البيانات وقد غطت جميع متغيرات البحث (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) والموضحة في الجدول الآتي:

جدول (١) هيكلية قائمة الفحص للبحث

المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تدرج المقياس	مصدر قائمة الفحص
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	إدارة العمليات	٥	مطبق كلياً موثق كلياً، مطبق كلياً	(التميمي، أسيل موسى، ٢٠١٠: ٥)
	علاقات العاملين	٥	موثق جزئياً، مطبق كلياً غير موثق، مطبق جزئياً موثق كلياً،	مصدر المقياس
	علاقات الزبائن	٥	مطبق جزئياً موثق جزئياً، مطبق جزئياً غير موثق، غير مطبق غير موثق	(Kim et al, 2012: 312)
			0,1,2,3,4,5,6	

ويتم احتساب النتيجة عن طريق عد عدد مرات الإجابة أي إيجاد حاصل ضرب الوزن بال تكرار، ولتحديد المعدل الحقيقي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيتم احتساب المعدل على النحو التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i} \dots \dots \dots 1$$

وتم استعمال النسب المئوية لكل قائمة فحص خاصة بالممارسات للتعبير عن مقدار وصول المصارف لتطبيق وتوثيق هذه الممارسات، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\% = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i * 6} \dots \dots \dots 2$$

حيث أن:

X = الوسط الحسابي

X_i: الأوزان

f_i: التكرارات

6: أعلى وزن في المقياس المستعمل

ويتم إيجاد فجوة التطبيق عن طريق طرح نسبة الإتمام أي ١٠٠٪ من النسبة المئوية لكل قائمة فحص.

١. مجتمع وعينة البحث

تعاني بيئة الأعمال العراقية من نقص في المنظمات الخاصة والاعتماد شبه الكلي على المنظمات العامة ونظرا لتمتع القطاع المصرفي الخاص بمرونة وحرية في التعامل أكثر من القطاعات الاقتصادية الأخرى، اختارت الباحثة مصرف الخليج التجاري كمجتمع للبحث، أذ يحاول المصرف استعمال مجموعة من الاساليب والأدوات التكنولوجية الإبداعية لمحاكاة العمل المصرفي في البلدان الأخرى المتقدمة، وإمكانية الحصول على البيانات المالية الخاصة بتحليل المحتوى بشكل أفضل وأسهل من القطاعات الاقتصادية الأخرى، فضلا عن عراقة هذا المصرف والمراكز المالية التي يتمتع بها، ويوضح الجدول (٢) الخصائص التنظيمية للمصرف:

جدول (٢) خصائص المصرف عينة البحث

اسم المصرف	تاريخ التأسيس	رأس مال المصرف (مليار دينار عراقي)	عدد الفروع في بغداد	الربح الصافي للمصرف (مليار دينار عراقي)	حجم الموارد البشرية
الخليج التجاري	١٩٩٩	٣٠٠	٩	٤٢٧٥٣	٦٠٧

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

جدول (٣) ملخص لبعض الجهود المعرفية حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة

١. عنوان الدراسة	The relationship between total quality management practices and organizational culture. العلاقة ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.
الباحث والسنة	Prajogo & Mc-Dermott, 2005
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، فضلا عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المنظمة وأنواعها الأكثر فاعلية (ثقافة الجماعة، ثقافة التطور، الثقافة الرسمية، الثقافة العقلانية) في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
منهج البحث	بحث تجريبي.
مجال التطبيق	١٩٤ منظمة في استراليا.
النتائج	قسم الباحث ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة مجاميع تشمل المجموعة الأولى والذي أطلق عليها TQM ₁ القيادة وإدارة العاملين والذي وجد أن لثقافة الجماعة وثقافة التطور دور في تطبيق هذه الممارسات، وتشمل المجموعة الثانية TQM ₂ على إدارة العمليات والتركيز على الزبون ووجد أن لثقافة التطور وثقافة الجماعة والثقافة العقلانية دور في تطبيق مثل هذه الممارسات والذي أشار لها

بأنها تحتاج إلى الرقابة والمرونة في التطبيق، أما المجموعة الثالثة TQM₃ تشمل على التخطيط وتحليل البيانات والمعلومات فإن لثقافة الجماعة والثقافة العقلانية والثقافة الرسمية دور في تطبيقها والذي أشار إلى أن مثل هذه الممارسات تحتاج إلى الرقابة، وبهذا فإن ثقافة الجماعة لها دور في تطبيق الثلاث مجاميع من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.	
Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. خارطة الروابط الحرجة ما بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة / ٦ سيجما.	٢. عنوان الدراسة
Zu et al, 2010	الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة في البحث عن تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق فلسفة الـ ٦ سيجما، وأي نوع من أنواع الثقافات التنظيمية الذي كان مؤثراً في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وضمان نجاح هذه الفلسفة.	الهدف
بحث تجريبي.	منهج الدراسة
٢٢٥ مصنع في الولايات المتحدة.	مجال التطبيق
وجد الباحث من خلال نتائج دراسته أن لنجاح تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة/ ٦ سيجما وتحقيق الكفاءة في تنفيذها لا يتأتى من نوع واحد معين من الثقافات التنظيمية ويحقق لها النجاح في التنفيذ، وإنما على المنظمة أن تسعى لتطوير جميع أنواع الثقافات (ثقافة الجماعة، ثقافة التطور، الثقافة الرسمية، الثقافة العقلانية) وتعمل على مشاركة جميع العاملين وتشجيعهم لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الكفاءة في الانتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.	النتائج
An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. الاستعراض الشامل لإدارة الجودة الشاملة: المفاهيم الأساسية للمنظمة الخدمية.	٣. عنوان الدراسة
Talib,2013	الباحث والسنة
تسعى هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي تخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ومحاولة تطبيق ممارساتها في هذه المنظمات، فضلاً عن الكشف عن أسباب فشل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع ومعرفة أفضل الممارسات لإدارة الجودة الشاملة التي يجب تطبيقها في المنظمات الخدمية لضمان تنفيذها بنجاح من أجل استمرار بقاء المنظمة ونموها.	الهدف
بحث نظري.	منهج الدراسة
وضح الباحث في بحثه أهمية المنظمات الخدمية في نمو الاقتصاد المحلي، ودور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات وأشار إلى أسباب فشل نظام الـ TQM في المنظمات الخدمية وكيفية تفعيله بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.	النتائج

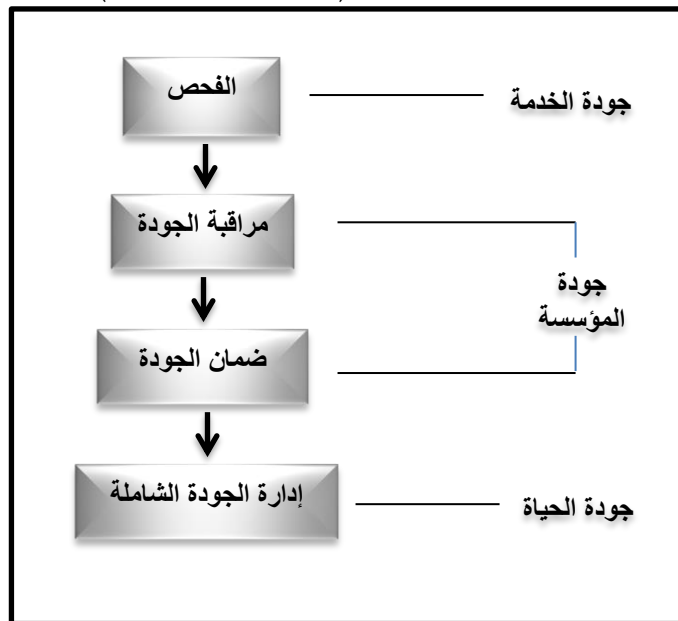
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المحور الثاني/ الاطار النظري للبحث

١. نشأة إدارة الجودة الشاملة

قام تايلور في مطلع التسعينيات من القرن الماضي بتعزيز مفهوم الجودة من خلال مفهوم فحص المنتج، وفي عام (١٩٢٤) قام شيوارت بتطبيق المخططات الاحصائية لضبط الجودة، وبدأت في عام (١٩٥٠) حركة الجودة بالظهور فقام ديمنج بتطبيق الضبط الاحصائي للجودة (SQC) ثم قام جوران بالإشارة إلى ما يسمى بكلف الجودة، ثم ظهر ما يسمى بالرقابة على الجودة الشاملة من قبل فينجاوم، ومفهوم المعيب الصفري الذي أشار إليه كروسبي وفي مطلع السبعينيات بدأ ظهور المدخل الاستراتيجي للجودة وهكذا استمر مفهوم الجودة بالتطور، إلى أن ظهرت جوائز الجودة (T.V & Padamanabhan,2012:477).

ويلاحظ من خلال مراحل تطور الجودة والاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)** ازداد بشكل خاص في أواخر القرن الماضي فظهر العولمة قد جعل إدارة الجودة الشاملة أحد أدوات المنافسة في الأسواق، إذ أصبحت تمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات في ظل المنافسة البيئية الحالية، ومن أجل أن تبقى المنظمة قادرة على المنافسة في السوق والمحافظة على حصتها السوقية، ويبين الشكل (٢) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة التي مرت بأربع مراحل وهي مرحلة الفحص، ومرحلة رقابة الجودة، ومرحلة ضمان الجودة، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة (Zahir,2013:١٢٠):



شكل (٢) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

Source: Zahir, Ali, (2013), "Developing a framework to apply total quality management concept to land administration: the case of Islamic republic of Pakistan", doctoral thesis, university of twente.p120

- في حين ذكر (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٤٧٨) سبعة مراحل لتطور الجودة عموماً وكالاتي:
- أ. مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة خلال القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر.
 - ب. مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة خلال مطلع القرن العشرين وحتى أواخر العقد الثاني منه على أثر الثورة الصناعية.
 - ج. مرحلة ضبط الجودة بالفحص خلال المدة ما بين (1920-1946).
 - د. مرحلة ضبط الجودة احصائياً خلال المدة ما بين (1940-1960).
 - هـ. مرحلة ضبط الجودة الشاملة خلال المدة (1960-1980).
 - و. مرحلة إدارة الجودة الشاملة خلال المدة (1980-2010).
 - ز. مرحلة اسعاد الزبون (2010-....) والتي بدأت ملامحها عام ٢٠١٠ أو قبل ذلك بقليل.
٢. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمات الآن إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي باستطاعته تحديد حاجات الزبون والعمل على تلبيتها إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى الاهتمام بمتطلبات الزبون، وجاء وصف الجودة من قبل الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة والتي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون أو سد احتياجاته (Heizer & Render, 2014: 209).

ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى احداث تغيير وتطوير في أنماط العمل والمعتقدات التنظيمية السائدة بالمنظمات، وقبل أن نقدم تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)** لابد من توضيح دلالة كل واحدة من كلماتها: الإدارة: وتتضمن مفهومين، يتمثل المفهوم الأول بأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من الإدارة العليا في المنظمة إذ يتم وضع رؤيا المنظمة وأهدافها والمبادئ والقيم الإدارية، كما أن الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة القادرة على التواصل مع جميع العاملين، ويتمثل المفهوم الثاني بأن إدارة الجودة الشاملة ليس قرار يتخذ لمرة واحدة فقط بل هي تتطلب التزام بمبادئها على الأمد البعيد لضمان نجاح العمل لذلك تتطلب القيام بالوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، وتشير الجودة: إلى التميز في جميع نواحي عمل المنظمة وتحقيق وتجاوز متطلبات الزبون، أما الشاملة: فتشير إلى أن مسؤولية تحقيق الجودة تقع على عاتق جميع العاملين في المنظمة والأنشطة المختلفة فيها (Rawlins, 2008: 5).

(Naagarazan, 2009: 9)، (النجار وجواد، ٢٠١٥: ٢٥١).

وتتمحور إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمة متكاملة للزبون، فهي ليست إدارة متخصصة في مجال معين تسعى إلى تحقيق الجودة في هذا المجال، بل هي عملية متكاملة تشتمل جميع الأنشطة والوظائف الإدارية التي تقوم بها المنظمة (عقيلي، ٢٠٠٩: ٢٣). ويعرض الجدول (٤) تعاريف لإدارة الجودة الشاملة TQM وفق وجهات نظر الباحثين والكتاب وكما وضح على النحو الآتي:

جدول (٤) تعريفات إدارة الجودة الشاملة TQM على وفق توجهات الباحثين

المفهوم	الباحث / السنة	تصنيف مفهوم TQM
فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل دعم وتحسين جودة المنتج/الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.	Marfaw,2009:1	بوصفها فلسفة
هي فلسفة تحتوي على ثلاثة مبادئ لتحقيق مستوى عال من الجودة وأداء العمليات وهذه المبادئ هي (رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر)	Krajweski et al, 2013:180	
نظام الإدارة الذي تم تصميمها ليعطي مستوى ثقة للزبون بأن هذا المنتج/الخدمة قد تم انجازه ضمن مستوى معين من الجودة وبأقل كلفة إجمالية.	العالم، ٢٠١٠: ٣٩	بوصفها نظام
هي نظام يتكون من مجموعة من الأنشطة التي تسعى المنظمة على تنفيذها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها ولدعم جودة المنتج/الخدمة لتحقيق رضا الزبون وتلبية احتياجاته بالوقت والسعر الملائم.	Oakland,2014:23	

مدخل اداري يسعى إلى توحيد الوظائف التنظيمية للتركيز على تلبية حاجات الزبون والأهداف التنظيمية.	Kumar et al,2009: 23	بوصفها مدخل
مدخل وفلسفة إدارية تتميز بمبادئها وممارساتها وتقنياتها.	Hoang et al,2010:933	
تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بناء على جانبها المرن (soft) والمتعلقة بالمفاهيم الإدارية للمورد البشري المتمثلة بـ(القيادة، تمكين العاملين، التحسين المستمر...الخ) والجانب التقني (Hard) والمتعلق بتقنيات وأدوات تحسين الجودة (مخطط التبعر، تحليل باريتو، تطوير وظيفة الجودة...الخ).	Fotopoulose & Psomas, 2009:151	بناء على مكوناتها
أيضا تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بناء على جانبها المرن (soft) المتعلق بمفاهيم إدارة المورد البشري (HR-based) وصنفها إلى (القيادة وإدارة علاقات العاملين) والجانب التقني (Hard) المتعلق بالجانب التكنولوجي (technology-based) والمتمثل بـ (علاقات الزبون والمجهزين وإدارة المنتج والعملية).	Jung et al,2009:166	

استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التزام جميع العاملين في المنظمة لتحقيق متطلبات الزبون وتحقيق رضا الزبون بأقل تكلفة ممكنة من خلال التحسين المستمر للسلعة/الخدمة والعمليات التنظيمية ومشاركة العاملين.	Hassan,2014:100	بوصفها استراتيجية
ثقافة تنظيمية والتي تسعى إلى زيادة رضا الزبون من خلال التحسين المستمر لعملياتها والمسؤول عنها جميع العاملين في المنظمة.	Anvari et al,2011:1585	بوصفها ثقافة

المصدر: اعداد الباحثتان استنادا للأدبيات المشار إليها في الجدول.

وبناء على توجهات البحث الحالي فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينسجم مع كونها فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل تحسين جودة المنتج وبناء علاقات أفضل مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

٣. ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تعد ممارسات **Total Quality Management (TQM)** مجال إداري وتنظيمي يطبق في المنظمة بصورة مستمرة من أجل تحسين الأداء وذكر (Sit et al,2009:959) إلى أن هناك العديد من الدراسات التي أجريت لتحديد ممارسات TQM والتي ظهرت بالبداية على إنها عوامل التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة. وأشار (Talib,2013:10) إلى أن هذه الممارسات ليست أهداف بل هي أنشطة وعمليات تطبق من قبل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وتكمن أهمية تطبيق هذه الممارسات من أجل زيادة معدل نجاح المنظمة عن طريق زيادة الانتاجية وتحسين الاتصالات وتحقيق رضا الزبون وتقليل الكلف والتالف من المنتج وتحسين أداء المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

وقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما على ثلاث ممارسات فقط والحاصلة على اتفاق أغلب الكتاب والباحثين وهي (إدارة العمليات، وعلاقات العاملين، وعلاقات الزبون) والموضحة على النحو الآتي:

١. إدارة العمليات

وصف (Jones & Linderman,2014:336) إدارة العمليات على إنها عملية التصميم والرقابة والتحسين على العمليات، وذكر أن رواد الجودة مثل ديمينغ وجوران أكدوا أن لإدارة العمليات فوائد عالمية للمنظمة. وذكر (Banner & Tushman,2002:677) أن ممارسات إدارة العمليات هي العنصر المشترك للمبادرات التي تتعلق بسلسلة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM ومعايير جائزة مالكوم بالدرج والسيجما ستة ونظام ISO 9000. فوجود إدارة العمليات كممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تقليل الهدر في الموارد واتخاذ الاجراءات الوقائية من خلال عملية التحسين

المستمر (Jorgensen & Nielsen, 2013:21). ويعد (Hartung, 2010:7) إدارة العمليات أداة لتحسين الجودة وتقليل الأخطاء، وتستخدم لقياس الانحراف والخطأ في الجودة، ويمكن اعتبارها كوسيلة لتكوين ثقافة للتحسين والتغيير، وأداة تستخدم للتحسين المستمر في الجودة.

٢. علاقات العاملين

تستمد المنظمة قوتها من الأفراد العاملين فيها إذ يعد العاملين أحد أهم الاعتبارات التي تؤثر على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها، فإذا ما أرادت المنظمة أن تقوم بتوسيع أعمالها أو زيادة أرباحها أو القيام بعملية التحسين فهي لا تستطيع القيام بهذا دون الاعتماد على العاملين فيها (Clement, 2010:61). فالمقصود بعلاقات العاملين هو مدى مشاركة العاملين في برنامج الجودة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وتحمل مسؤولية دعم الجودة ومعالجة القضايا المتعلقة بها وزيادة الوعي بأهميتها ولهذا دور كبير في تجميع بيانات الجودة وتصميم المنتج وإدارة العمليات (Kim et al, 2012:298)، وتبدأ مشاركة العاملين في برنامج الجودة من خلال الالتزام الشخصي من قبل العاملين تجاه مبادئ الجودة، فإذا ما تقبل العاملين فلسفة الجودة والتزموا بها كانوا قادرين على اعتماد واستخدام أدوات وتقنيات الجودة مثل قوائم الفحص ومخطط التدفق والضبط الإحصائي على العمليات وغيرها من الأدوات (Elfaituri, 2012:82).

٣. علاقات الزبون

وليتم فهم حاجات ومتطلبات الزبون بالشكل الصحيح تحتاج المنظمة إلى تعزيز معرفتها بالزبون، فالمنظمات التي تحاول باستمرار معرفة زبائنهم تستخدم تلك المعرفة في تطوير منتجاتها وخدماتها وقد تبين أن المنظمات التي تمتلك معرفة أكثر عن زبائنهم تكون لديها ربحية أكثر. فمعرفة زبائن المنظمة هي الخطوة الأولى في برنامج التخطيط للجودة، فهذه المعرفة تساعد المنظمة في تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها وهو أمر ليس بالسهل؛ وذلك لوجود تفاوت كبير بين رغبات ومتطلبات الزبائن لأن زبائن كثير من المنظمات ليس من نوعية واحدة بل هم مختلفون ويتوزعون على مناطق جغرافية متعددة (الربيعاوي وعباس، ٢٠١٥: ٤١)، وتتضمن معرفة الزبون فهم المنظمة للجوانب المتعددة والمرتبطة بالزبون والتي تؤدي إلى معرفة وسائل معينة تمكن المنظمة من تطوير ودعم الخدمات التي من الممكن أن تقدم قيمة للزبون (Gordon et al, 2011:131).

المحور الثالث / الاطار العملي للبحث

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصرف الخليج التجاري

ويمثل أحد المصارف الخاصة والعريقة العاملة في القطاع المصرفي العراقي أسس كشركة مساهمة وفق قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ المعدل برأس مال (٦٠٠) مليون دينار، باشر المصرف بممارسة أعماله المصرفية عن طريق الفرع الرئيسي سنة ٢٠٠٠، يركز نشاطه بممارسة أعمال الصيرفة الشاملة، وينب هدفه الأساس بتعبئة الأموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاستثمارية لتعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلاد ضمن السياسة العامة للدولة وبما يحقق أهداف المصرف في التطور والنمو، وبلغ عدد الأفراد العاملين فيه (٦٠٧) فرداً في سنة ٢٠١٤^١.

١. ممارسات إدارة الجودة الشاملة

أ. إدارة العمليات

تقوم إدارة العمليات بتكوين الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، وكما تعمل على مراقبة الأداء وتقليل الانحراف. ويوضح الجدول (٥) نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- إدارة العمليات وكالاتي:

جدول (٥) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق إدارة العمليات

مدى التطبيق							ممارسات إدارة الجودة الشاملة	
مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	إدارة العمليات	
كلياً	كلياً	كلياً	كلياً	كلياً	كلياً	كلياً		
موثق	موثق	موثق	موثق	موثق	موثق	موثق		
جزئياً	جزئياً	جزئياً	جزئياً	جزئياً	جزئياً	جزئياً		
غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق		
							١	يقوم المصرف بعملية الفحص والمراجعة للعمل المصرفي ألياً.
							٢	يتم تنفيذ جدولة العمل المصرفي المخطط لها يومياً.
							٣	يمتلك المصرف تكنولوجيا تتيح اتمام العمليات المصرفية ألياً.

^١ التقرير السنوي لمجاس الإدارة والبيانات والحسابات الختامية للسنة المالية ٢٠١٤ (مصرف الخليج التجاري) ص ٥.

٤	يسعى المصرف إلى استخدام تقنيات الجودة لأجل تقليل الانحراف في العمليات.							*
٥	يسهم برنامج الجودة بتزويد الإدارة برؤية واضحة للعمليات والعلاقة فيما بينها.							*
	الأوزان	6	5	4	3	2	1	0
	التكرارات	2	١	0	٠	0	١	١
	النتيجة	12	5	0	٠	0	١	0
	المعدل 5/18	3.6						
	النسبة المئوية	60%						
	الفجوة	40%						

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- إدارة العمليات في الجدول أعلاه أن مصرف الخليج التجاري قد حقق معدل مقداره (3.6) أي تقريبا (٤) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي والغير موثق وبنسبة تطبيق بلغت (60%) أي بفجوة مقدارها (40%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف وكالاتي:

نقاط القوة:

- يسعى المصرف للحفاظ على موقعه الريادي بين المصارف العراقية الخاصة الأخرى لتقديم أفضل الخدمات للزبائن، من خلال مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا في اتمام العمل المصرفي.
- يستخدم مصرف الخليج التجاري نظام التقارير الذكية (Bank-Bi) لإعداد وتصميم التقارير ولإعطاء صورة واضحة للإدارة عن نشاط الفروع وأيضا تصميم تقارير أخرى لتسهيل استخراج المعلومات للأقسام والفروع.
- واصلت دائرة تكنولوجيا المعلومات في المصرف خلال عام ٢٠١٤ تحديث وتطوير الأجهزة الالكترونية وشبكة الاتصالات لتقديم أفضل الخدمات لكافة زبائن المصرف أثناء الدوام الرسمي وبعده بسهولة وأمان.
- ينفذ الملاك المصرفي المدرب والمتخصص جدول العمل المصرفي المخطط بدقة وكفاءة للحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق لتقديم أفضل الخدمات.

- يمتلك المصرف سيرفرات في مقر الإدارة العامة وتم تهيئة كادر لتشغيل هذه السيرفرات ل ٢٤ ساعة متواصلة لديمومة تقديم الخدمات لزبائن المصرف دون انقطاع.
- تم تهيئة المصرف في سنة ٢٠١٤ بسيرفر احتياطي لنظام السوفت في مقر الإدارة العامة لديمومة استمرار العمل.

نقاط الضعف

- لا توجد منهجية واضحة حول استخدام تقنيات وادوات الجودة من اجل تحسين الأداء وقياس الانحراف وتقليله.
- عدم وجود شبكة داخلية تربط بين الإدارة العامة والفروع (الانترنت) أو بين الأقسام لتسهيل العمل والتواصل مع العاملين.
- لإدارة المصرف بؤادر في تحسين الأداء واستخدام مبادئ الجودة وتطبيقها ولكن لا يوجد وثائق تؤكد استخدامهم لبرنامج الجودة.

ب. علاقات العاملين

يعد العاملين من أهم مكونات المصرف ويعتمد نجاح المصرف وبقائه واستمراره على الأفراد العاملين به ويسعى المصرف إلى تطوير مهاراتهم ومقدراتهم لتمكينهم من القيام بأعمالهم بكفاءة ولتقليل الانحراف في العمل. ويوضح الجدول (٦) نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة - علاقات العاملين وكالاتي:

جدول (٦) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق علاقات العاملين

مدى التطبيق							ممارسات إدارة الجودة الشاملة
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	علاقات العاملين
غير موثق	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	
	*						١ يعمل المصرف على تزويد الموظفين بنتائج تطبيق برنامج الجودة وتشجع الموظفين على اقتراح طرق لدعم وتحسين العمل.
	*						٢ جميع العاملين في داخل المصرف لديهم الوعي بأهمية برنامج الجودة ويعلمون على المشاركة به.
	*						٣ يسعى المصرف على نشر الوعي بوظيفة الجودة أمام العاملين بصورة مستمرة (تدريب، ندوات، ... الخ).
						*	٤ لعاملين المصرف القدرة على أداء العمل بشكل متميز.
						*	٥ نظام الجودة الخاص بالمصرف مدعوم بفرق عمل تسودها الثقة الجماعية.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	2	٠	0	0	0	2	التكرارات
0	2	٠	0	0	0	12	النتيجة
2.8							المعدل 5/14
46.7%							النسبة المئوية
53.3%							الفجوة

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- علاقات العاملين في الجدول أعلاه أن مصرف الخليج التجاري قد حقق معدل مقداره (1.6) أي تقريبا (٢) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي وبنسبة تطبيق بلغت (46.7%) أي بفجوة مقدارها (53.3%). ويمكن إيجاز نقاط القوة والضعف وكالاتي:

نقاط القوة:

- يهدف المصرف إلى تطوير وتأهيل المهارات المصرفية لدى العاملين بما يحقق أهداف المصرف في التطور والنمو.
- اهتمام إدارة المصرف بإخضاع العاملين لدورات تدريبية وعقد مؤتمرات وندوات لتطوير مهارات ومقدرات الأفراد العاملين لإتمام الأعمال المصرفية بكفاءة وبشكل متميز.
- يسعى المصرف إلى تحقيق التميز في العمل لذا تعمل الإدارة على تشكيل فرق العمل لإنجاز العمل المصرفي من خلال اعتماد نظام المكاتب المفتوحة.
- تشجيع الأفراد ومساندتهم للقيام بعمليات تحسين الأداء لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

نقاط الضعف:

- بالرغم من وجود تشجيع للعاملين ومساندتهم للقيام بعمليات تحسين الأداء لتقديم الخدمات للزبائن إلا أنه لا يوجد منهجية واضحة توضح تطبيق برنامج الجودة ومشاركة العاملين به وتزويدهم بالتغذية العكسية.
- عدم اهتمام إدارة المصرف بتطبيق برنامج للجودة إذ لا يوجد ما يوثق استخدام برنامج الجودة ومشاركة العاملين به.
- اهتمام إدارة المصرف بتطوير مهارات العاملين عن طريق عقد دورات تدريبية ومؤتمرات وندوات ولكن لا يوجد ما يوثق خضوع العاملين لدورات تدريبية أو ندوات ومؤتمرات تخص الجودة.
- على الرغم من تشجيع إدارة المصرف الأفراد من خلال التمكين والتفويض وتكوين فرق العمل لتحسين الأداء إلا أن لا يوجد ما يوثق توزيع نشرات لنشر ثقافة الجودة في المصرف.
- بالرغم من أن إدارة المصرف تسعى إلى تدريب وتطوير العاملين إلا أنها لا تعتمد على برامج تدريبية متخصصة لاكتساب العاملين مهارات جديدة وتعلم الوسائل الإحصائية لتطبيق الجودة.

ج. علاقات الزبون

يعد الزبون من الأطراف التي تؤثر في عملية تصميم المنتج وتقديم الخدمة المصرفية، ويعد الزبون نقطة البداية للعمليات المصرفية فينبغي التعرف إلى حاجات ورغبات الزبون وترجمة هذه الحاجات والرغبات إلى منتج (سلعة/ خدمة). ويوضح الجدول (٧) قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة - علاقات الزبائن:

جدول (٧) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق علاقات الزبائن

مدى التطبيق							ممارسات إدارة الجودة الشاملة
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق جزئياً موثق	غير مطبق موثق	علاقات الزبون
				*			١ يسعى المصرف على المحافظة على وجود تواصل مستمر مع الزبون.
						*	٢ يمتلك العاملين في المصرف القدرة على فهم احتياجات ورغبات وتفضيلات الزبون.
			*				٣ يعمل المصرف على متابعة وتوظيف مقترحات الزبائن والشكاوى لأجل دعم الجودة.
				*			٤ يتيح المصرف للزبون بالاطلاع بصورة مباشرة على موقع العمل وأليات العمل المصرفي.
			*				٥ يتيح برنامج الجودة للمصرف العمل بالقرب أكثر من المجهزين.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	0	٢	2	0	١	التكرارات
0	0	0	٦	8	0	٦	النتيجة
4							المعدل 5/20
66.7%							النسبة المئوية
33.3%							الفجوة

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- علاقات الزبائن في الجدول أعلاه أن مصرف الخليج التجاري قد حقق معدل مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي والغير موثق وبنسبة تطبيق بلغت (٦٦.٧%) أي بفجوة مقدارها (33.3%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف وكالاتي:

نقاط القوة:

- يسعى المصرف إلى وجود تواصل مع الزبون ويعمل على المحافظة عليه، إذ أن من أهداف المصرف هو تقديم أفضل الخدمات للزبون ولا يتحقق هذا إلا من خلال وجود تواصل متبادل بين الزبون والمصرف.
- يعمل المصرف على نشر واعتماد ثقافة مشتركة في المصرف تركز على خدمة الزبون وتسعى إلى ربط ذلك بسياسات المصرف الإدارية وتحفيز العاملين بهذا الاتجاه.

- يبادر المصرف دائما بتقديم أفضل الخدمات للزبائن ولهذا فهو يمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء، وكما يسعى دوماً إلى تدريب العاملين لمعرفة التطورات في العمل المصرفي وكيفية التعامل مع الزبون.
- يعمل المصرف على تدريب العاملين وخصوصاً اللذين لديهم تواصل مباشر مع الزبون لتنمية مهارات التواصل مع زبائن المصرف ومعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم.
- يسعى المصرف دوماً إلى تحقيق التميز ولهذا فقد تم وضع صناديق للشكاوي والمقترحات في فروع المصرف فضلاً عن مقترحات وشكاوى الزبون في الموقع الإلكتروني للمصرف أو من خلال أرقام الهواتف الخاصة بالمصرف وذلك من أجل دعم كفاءة العمل المصرفي.
- يتيح المصرف للزبون بصورة مباشرة بالاطلاع على موقع العمل وآليات العمل المصرفي.
- يعمل المصرف على توثيق تعامله مع المجهزين لمساعدته في اتخاذ القرار للتعامل مرة أخرى مع مجموعة المجهزين الذين يثبتون تعاملًا جيدًا ومتكرراً، سعياً منه إلى تحقيق التميز.
- يسعى المصرف إلى تكوين علاقات مع المجهزين لإحاطتهم بالمعرفة إزاء الخدمات المصرفية والمعرفة عن عمليات المصرف.

نقاط الضعف:

- على الرغم من سعي المصرف إلى تكوين علاقات مع الزبون إلا أنه ليس هناك ما يوثق اهتمام المصرف بتحديد زبائن المصرف الذين يولدون قيمة مالية ومعرفية للمصرف وتوطيد هذه العلاقة للعمل على الاحتفاظ به.
- عدم اعتماد برامج مكافأة الموالين للخدمة المصرفية لتقديم الدعم لهم وتقوية التواصل معهم.
- بالرغم من وجود صناديق للشكاوى والمقترحات سواء تلك الموجودة في فروع المصرف أو على الموقع الإلكتروني والاطلاع عليها إلا أنه ليس هناك ما يوثق اهتمام الإدارة بتفعيل هذه الشكاوى والمقترحات.

نتائج التقييم النهائية:

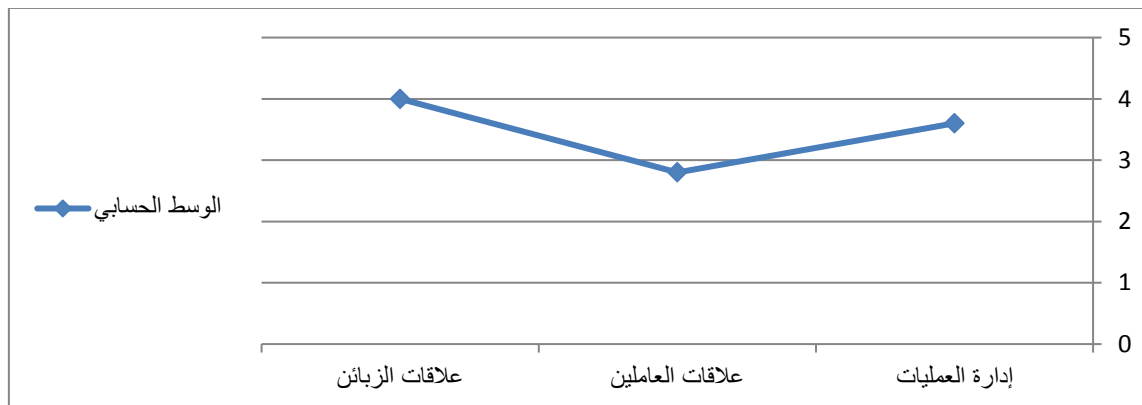
الجدول أدناه يوضح نتائج التقييم النهائية لقوائم الفحص الخاصة بالمصرف عينة البحث إذ تم ادراج مستوى التطبيق والتوثيق والفجوة لكل معيار وكالاتي:

جدول (٨) نتائج التقييم النهائي لمتغيرات البحث في المصارف عينة البحث

نتائج التقييم لمصرف الخليج التجاري					
ممارسات TQM	الفقرات	المعايير	الوسط الحسابي	مستوى التطبيق والتوثيق	الفجوة
	إدارة العمليات	٥	3.6	٦٠%	40%
	علاقات العاملين	٥	٢.٨	46.7%	53.3%
	علاقات الزبائن	٥	4	66.7%	33.3%

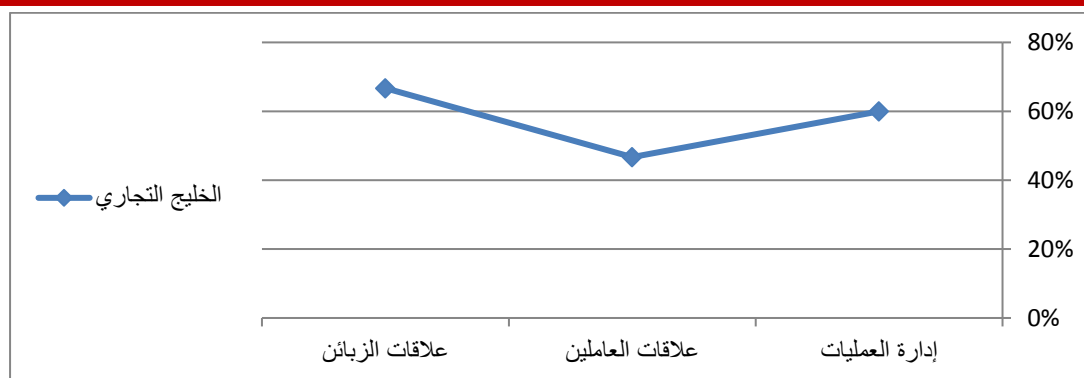
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على قوائم الفحص.

ويمكن توضيح نتائج الجدول (٨) في الشكل (٣) ويشير الشكل الوسط الحسابي العام لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث إذ كان أعلى معدل حققه مصرف الخليج التجاري أما على مستوى الممارسات فقد حققت علاقات الزبائن أعلى معدل وبلغ (٤) يليه إدارة العمليات ويليه علاقات الزبائن ومن ثم علاقات العاملين (٢.٢).



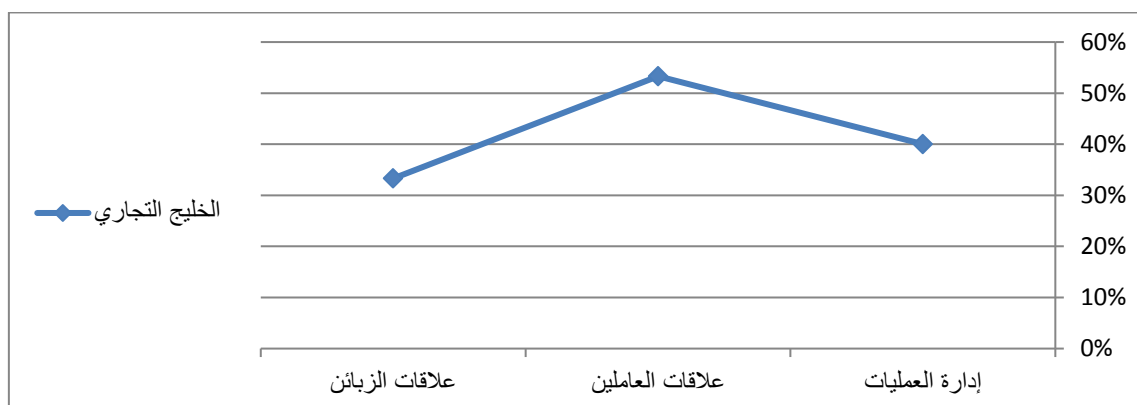
شكل (٣) الرسم البياني للوسط الحسابي للتطبيق والتوثيق في المصارف عينة البحث

ويبين الشكل (٤) النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق للمصارف عينة البحث، إذ كان أعلى تطبيق حققه مصرف الخليج التجاري على مستوى الممارسات فقد حققت علاقات الزبائن أعلى نسبة تطبيق (66.7%) يليه إدارة العمليات ثم علاقات العاملين (46.7%). ولوحظ أن هناك تركيز من قبل المصارف على تقديم خدمات مطورة أو محسنة لزبائن باستمرار.



شكل (٤) الرسم البياني لمستوى التطبيق والتوثيق في المصارف عينة البحث

ويوضح شكل (٥) فجوة التطبيق والتوثيق لمتغيرات البحث في المصرف عينة البحث، إذ يبين الشكل أعلى نسبة فجوة في التطبيق والتوثيق لمصرف الخليج التجاري فكانت أعلى نسبة فجوة على مستوى الممارسات حققت علاقات العاملين أعلى فجوة (53.3%)، وكان أقل نسبة فجوة في الممارسات كانت علاقات الزبائن (33.3%).



شكل (٥) الرسم البياني لفجوة التطبيق والتوثيق في المصارف عينة البحث

وبناء على ذلك وفي ضوء نتائج قوائم الفحص الخاصة بالمصرف عينة البحث والرسوم البيانية التي توضح معدل تطبيق وتوثيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والنسبة المئوية للتطبيق والتوثيق وفجوة التطبيق التوثيق لكل الممارسات المشار إليها في البحث حقق هذا المبحث الإجابة على سؤال البحث القاضي بـ "مدى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث؟".

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. استطاعت إدارة المصرف من توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في ادخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتوقفاً.
٢. لوحظ من خلال قوائم الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة أن المصرفي يعتمد بشكل أكبر على التركيز على الزبون من أجل تلبية متطلباته نظراً لكونه منظمة خدمية واستثمارية فيشكل الزبون العامل الأهم في تعزيز وجوده وتعمل على تطوير عملياتها وتدريب عاملها بما يحقق تلبية متطلبات زبائنها.
٣. تعمل إدارة المصرف على تدريب وتطوير العاملين فيما يخص كيفية التعامل مع الزبون ومعرفة متطلباته لتكوين تواصل مع الزبون والمحافظة عليه.
٤. تتابع وتوثق إدارة المصرف التعامل مع المجهزين باستمرار مما يوفر لهم المساعدة في اتخاذ قرار التعامل معهم مجدداً.

ثانياً: التوصيات

١. لا بد من التحسين المستمر لعمليات المصرف والمتابعة المستمرة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة هذه الفلسفة بين العاملين.
٢. الاهتمام أكثر بتفعيل المواقع الالكترونية بشكل جدي لنشر كافة المعلومات والتقارير حول أعمال وخدمات المصرف كونها واجهة المصرف تجاه الزبون.
٣. ضرورة تدريب وتعليم الأفراد العاملين على أساليب وأدوات وتقنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم يعزز من تقليص الانحراف وتحقيق التفوق في العمل.
٤. ضرورة تكوين ثقافة تنظيمية إبداعية تشجع على المشاركة بالمعرفة والخبرات والمهارات باعتبارها من أدوات التعلم الممارسة.

قائمة المصادر

المصادر العربية

أ. الكتب

١. الربيعاوي، سعدون حمود وعباس، حسين وليد، (٢٠١٥)، "التسويق مدخل معاصر"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. العالم، فتحي أحمد، (٢٠١٠)، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٣. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٤. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (٢٠٠٩)، "إدارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الثالثة، مكتبة الذاكرة، بغداد.
٥. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، (٢٠١٥)، "إدارة الجودة والبيئة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الثانية، مكتبة السيسبان للطباعة والنشر، بغداد.
- أ. الرسائل والاطاريح:
 ١. التميمي، أسيل موسى جاسم، (٢٠١٠)، "فحص متطلبات إدارة جودة المشروع وفق المواصفة ISO 10006"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
 ٢. الحمداني، حاتم علي، (٢٠١٦)، "القيمة المضافة للمعرفة في ظل تدافعية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الاهلية العراقية"، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.
- ج. النشرات
 ١. التقرير السنوي والبيانات المالية للسنة المنتهية في ٣١/كانون الأول ٢٠١٤ (مصرف الخليج التجاري).

المصادر الأجنبية

A. Books

1. Hartung, Michael, (2010), "lean – six sigma: Quality & Process Management for Managers & Professionals", prentice hall, New york.
2. Heizer, Jay & Render, Barry, (2014), "Operations management: sustainability and supply chain management", 11th ed., Pearson.
3. Krajewski, lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., (2013), "Operation management processes and supply chains", 10th ed., Pearson.
4. Marfaw, John N., (2009), "Total quality management (TQM) A model for the sustainability of projects and programs in Africa", university press of America, Newyork.
5. Naagaarazan, A. Arivalagar, (2009), "Total quality management", New Age international.
6. Oakland, John S., (2014), "Total quality management and operational excellence", 4th ed., Taylor & Francis Group.
7. Rowlin, R.Asley, (2008), "Total quality management (TQM)", Auther house UK Ltd.

B. Thesis

1. Clement, Kasongo, (2010), "Factors that lead to a successful TQM implementation: case study on the Zambian tourism industry", master thesis, Leurea university of applied sciences.
2. Elfaituri, Ashref, (2012), "An assessment of TQM implementation and the influence of organizational culture on TQM implementation in Libyan banks", Doctoral thesis, University of Gloucestershire.
3. Jorgensen, Karoline & Nielsen, Anne, (2013), "the effects of TQM critical success factor on organizational performance: an empirical study in small and medium sized Danish manufacturing companies", master thesis, Arhuse university.
4. Zahir, Ali, (2013), "Developing a framework to apply total quality management concept to land administration: the case of Islamic republic of Pakistan", doctoral thesis, university of twente.

C. Journal

1. Anvari, aliresa & Ismail, yusof & Hojjah, seyed, (2011), "A study on total quality management and lean manufacturing: Through lean thinking approach", world Applied sciences Journal, Vol. 12 No. 9 PP. 1585-1596.
2. Benner, Mary J. & Tushman, Michael, (2002), "Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries", Administration science quarterly, Vol. 47, PP. 676-706.
3. Fotopoulos, christos B. & Psomas, Evangelos L., (2009), "The impact of soft and hard TQM elements on quality management results", International Jornal of quality and Retiability management, Vol. 26 No. 2 PP. 150-163.
4. Gordon, Geoffrey L. & Kaminski, Peter F. & Calantone, Roger J. & Benedetoo, C. Anthony, (2011), "Linking customer knowledge with successful service innovation", Journal of Applied Business research, Vol. 9, No. 2, PP. 129-139.
5. Hassan, Olonrewaju, (2014), "Achieving quality output in the Nigerian Banking sector through total quality management skills", International Journal of Business administration, Vol. 5, No. 1, PP. 99-110.
6. Hoang, Dinh Thai & Igel, Barbara & Laosirihong, thong, (2010), "Total quality management (TQM) strategy and organizational characteristics: Evidence from a recent WTO member", journal of total quality management & business excellence, Vol. 121, No. 9, PP. 933-951.
7. Jones, Janine L. & Linderman, Kevin, (2014), "Process management, innovation anf efficiency performance the moderating effect of competitive intensity", Business Process Management, Vol. 20, No. 2, PP. 335-358.
8. Jung, joo & wang, yong sian & wu, sabin, (2009). "competitive strategy, TQM practice and continuous improvement of International project management", International Journal of quality and Reliability management, Vol. 28, No. 2, PP. 164-183.
9. Kim, Dong & Kumar, Vinod & Kumar, Uma, (2012), "Relationship between quality practice and innovation", Journal of operation management, Vol.30, No.1, PP 295-315.
10. Kumar, Vinod & Choisnc, Franck & Grosbois, Danutade & Kumar, Uma, (2009), "Impact of TQM on company's performance", International journal of quality and reliability management, Vol. 26, No. 1, PP. 23-37.
11. Prajogo, Daniel I., & Mc-dermott, christtopher, (2005), "the relationships between total quality management practice and organizational culture", International Journal of operations & Production management, , Vol, 25, No. 11, PP 1101-1122.
12. Sit, wen-yi & Ooi, Keng & Lin, Binshan & chong, Alian yee, (2009), "TQM and customer stratification in Malaysia's service sector", industrial management & data systems. Vol. 109, No. 7. PP 957-975.

13. T.V. , Ambuli & Padamanabhan, Ananatha G. , (2012), "Analysis of total quality management– A study with special reference to selected SME,s", International Journal of research in management & technology, Vol. 2, No. 4, PP.476–480.
14. Talib, Faisal, (2013), "An over view of total quality management: understanding the fundamentals in service organization", international Journal of advanced quality management, Vol, 1, No. 1, PP 1–20.
15. Zu, Xingxing & Robbins, Tina & Fredendall, Lawrence D., (2010), "Mapping critical links between organizational culture, TQM/ 6 sigma Practices", international journal production economics, Vol, 123, No. 1, PP 86–106.