

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

أ.م.د. نادية لطفي عبد الوهاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ أنفال عبد الستار عبد الجبار

تاريخ التقديم: 2017/3/6
تاريخ القبول: 2017/4/16

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار وتشخيص آليات ووسائل الإبداع التكنولوجي المطبق فيها، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) والإبداع التكنولوجي (الإبداع التدريجي للخدمة، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للخدمة، الإبداع الجذري للعملية)، وتم استخدام قوائم الفحص، والمستمدة من دراسة (Kim et al,2012). تم اعتماد العديد من الأساليب والأدوات الرياضية والإحصائية كالنسبة المئوية، والوسط الحسابي والتكرارات فضلاً عن اعتماد اختبار Z الذي يوضح مدى وجود انعكاس لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التكنولوجي، 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 وتفوقاً. وتضمن عدداً 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 فضلاً عن تنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من رأس المال الفكري الموجود في المصرف بما يمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات والاستمرار بتحفيظه لإطلاق الطاقة الفكرية الإبداعية وجعله ضرورة استراتيجية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / إدارة الجودة الشاملة، الإبداع التكنولوجي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 100 المجلد 23
الصفحات 173-198

*البحث مستل من رسالة ماجستير



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

المقدمة

يغلب على التحولات الجارية في المصارف منذ الدخول في الألفية الجديدة صفة التحول من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية والافتراضية، وبوجود العولمة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا يتطلب من المصارف بذل جهود من أجل تعزيز الإبداع ودعم الجودة كوسيلة من أجل البقاء والنمو في بيئة من أبرز صفاتها التغيير والتطور المستمر، ولفلسفة إدارة الجودة الشاملة دور أساسي في تطوير أداء المصارف وتحقيق أهدافها فهي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام الإدارة العليا وعاملها بالتحسين المستمر، وعلى المصارف استغلال هذه الفلسفة وممارستها من أجل الاستفادة في دعم الإبداع التكنولوجي المعتمد فيها فضلا عن زيادة قيمة المصرف وزيادة القدرة على المنافسة.

ونتيجة ازدياد حدة المنافسة العالمية يتطلب من المنظمات أن تعزز جهود تبني الإبداع فضلا عن دعم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لبقاء المنظمة ونموها، بالرغم من أن هذه الحقيقة لا خلاف عليها من قبل الكتاب والباحثين إلا أن العلاقة التي تربط ما بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي وأي من مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على تبني الإبداع وتطوير المقدرات الإبداعية في المنظمات لا زالت محل اختلاف.

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 كما ويلعب الإبداع التكنولوجي دوراً مهماً في توفير منتجات جديدة بقيمة أعلى من المنتجات السابقة والتي تعمل على تطوير القدرة التنافسية للمنظمات في ظل بيئة متغيرة. نظراً للأهمية التي يحتلها الإبداع فقد حفز الباحثين على تحديد القوى التي تؤثر في الإبداع وتعمل على زيادة معدل التبني له في المنظمات، ويهدف هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) وانعكاسها على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية).

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

يغلب على التحولات الجارية في المصارف منذ الدخول في الألفية الجديدة صفة التحول من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية والافتراضية، لذا يتطلب من المصارف بذل جهود من أجل تعزيز الإبداع ودعم الجودة كوسيلة من أجل البقاء والنمو، ونتيجة التغيرات التنظيمية والاقتصادية التي أدت إلى تشكل بيئة معقدة للأعمال ونتيجة زيادة حدة المنافسة والتي أصبحت موجهة بالتطور التكنولوجي ومن أجل التغلب على ديناميكية بيئة الأعمال والحصول على بيئة مستقرة نوعاً ما أصبح الإبداع أساساً لتأسيس المنظمات، فالمشكلة ليست في وجود برنامج للجودة أو في وجود الإبداع التكنولوجي وإنما تكمن المشكلة في تطبيق برنامج الجودة والاستفادة منه في دعم الإبداع التكنولوجي.

ويمكن توضيح أبعاد مشكلة البحث من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكالاتي:

أ. مدى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث؟

ب. ما مدى توجهات المصرف عينة البحث لامتلاك تكنولوجيا متطورة بالعمل؟

ج. ما مدى انعكاس ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي داخل المصرف عينة البحث؟



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

2. أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية في الدول النامية ومنها العراق حيث تسعى المصارف لتطبيق فلسفات جديدة كفلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق من خلالها أهدافها ولتحسين من أدائها ولتزيد من قدرتها التنافسية وللنهوض بالواقع الاقتصادي للبلد، ولأهمية القطاع المصرفي في العراق ونتيجة للتغيرات الديناميكية في الاقتصاد العالمي، يتوجب على مديري المصارف أن يصبحوا أكثر كفاءة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وادخال الابداع التكنولوجي في عملياتهم المصرفية، لمواكبة التطورات العالمية والوصول إلى أعلى درجات المنافسة بين المصارف المماثلة.

3. أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث بالآتي:

- أ. تقييم مدى تبنى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث.
- ب. تشخيص آليات ووسائل الابداع التكنولوجي المطبق في المصرف عينة البحث.
- ج. تحديد مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكيفية انعكاسها على الابداع التكنولوجي للمصرف عينة البحث.
- د. تحديد مجالات الإبداع التكنولوجي داخل المصرف عينة البحث.

4. منهج البحث

وفقا لمتغيرات البحث فإن المنهج الملائم استخدامه يتمثل في المنهج التطبيقي كون أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي تطبيق لمجموعة من مبادئها، أما الإبداع التكنولوجي هو تطبيق المنظمة لمجموعة من الأفكار والمعارف أو تبني للأفكار والمعارف وتحويلها إلى تقنيات وتم اعتماد الجانب الميداني من أجل جمع البيانات، فضلا عن استخدام المنهج الوصفي والذي يشمل الدراسات والتحقيقات لتقصي الحقائق حول موضوع البحث ووصف الحالة على غرار ما موجود فعلا (الحمداي، 2016: 114).

5. التعريفات الإجرائية للبحث

يتضمن البحث متغيرين هما ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتتضمن ثلاثة أبعاد (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن) والإبداع التكنولوجي يتضمن أربعة أنواع (الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية) وفيما يأتي توضيح لكل متغير:

أ. **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:** تتضمن مشاركة وتمكين العاملين وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل الجماعي من أجل تحسين أداء العمل.

• **علاقات الزبائن:** تشمل بناء علاقات بعيدة الأمد مع زبائن المنظمة من أجل كسبهم ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وترجمتها إلى منتج من أجل تحقيق رضاه.

ب. الإبداع التكنولوجي:

• **الإبداع التدريجي للمنتج:** ويتمثل بتقديم سلعة أو خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة من خلال إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي للمنتج لتقدمه في السوق.

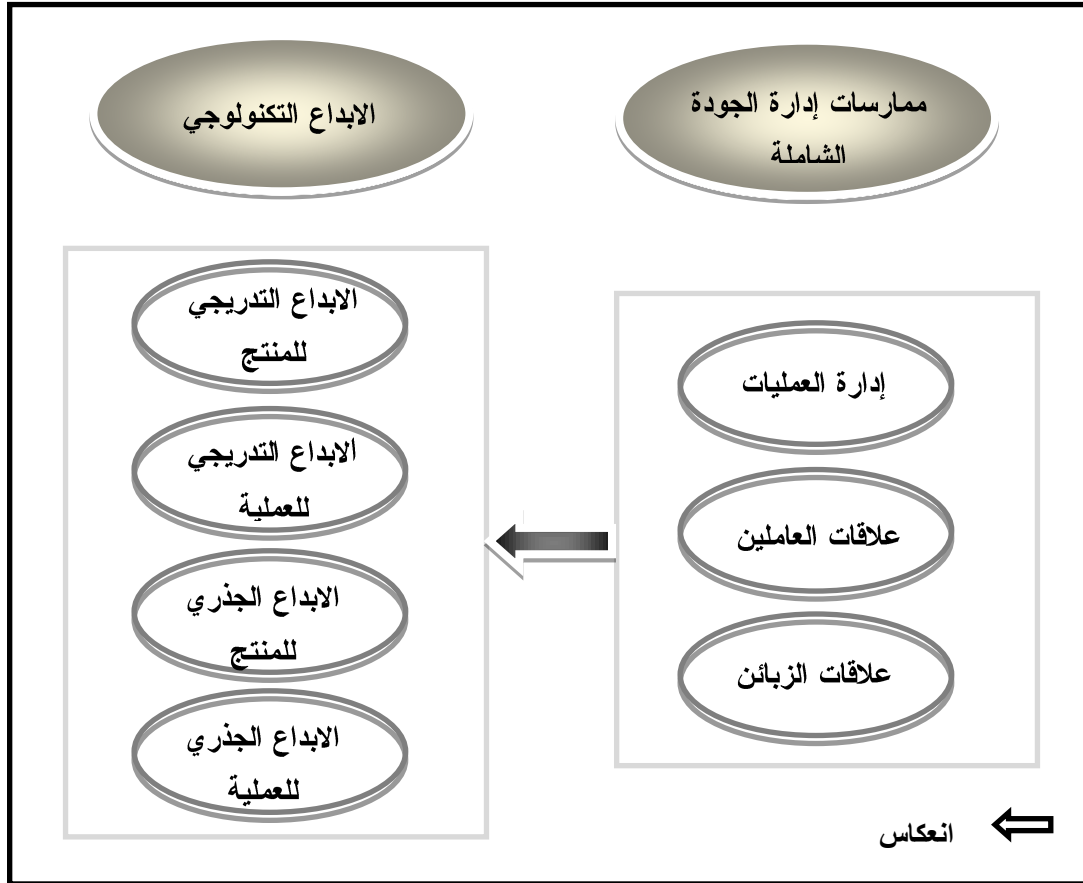
• **الإبداع التدريجي للعملية:** يتضمن إجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

• **الإبداع الجذري للمنتج:** يتعلق بتقديم سلعة أو خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

- **الإبداع الجذري للعملية:** يشمل إجراء تحسين أو تطوير أو إدخال تطبيقات تكنولوجية وعناصر وأدوات جديدة تختلف كلياً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في العمليات المستخدمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
6. المخطط الفرضي للبحث
يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

./ فرصيات البحث

تنطلق فرضية البحث الرئيسية من محاولة لتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التكنولوجي وكالاتي:
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ما بين إدارة العمليات وأنواع الإبداع التكنولوجي (الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية).
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ما بين علاقات العاملين وأنواع الإبداع التكنولوجي (الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية).
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ما بين علاقات الزبائن وأنواع الإبداع التكنولوجي (الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية).



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

8. أدوات البحث

- أ. أساليب جمع البيانات: تم استخدام العديد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:
- المسح المكتبي: لإغناء الجانب النظري تم إجراء مسح 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: تعد أداة القياس الرئيسية التي اعتمدت في البحث لجمع البيانات وقد غطت جميع متغيرات البحث (إدارة العمليات، علاقات العاملين، علاقات الزبائن، الإبداع التدريجي للمنتج، الإبداع التدريجي للعملية، الإبداع الجذري للمنتج، الإبداع الجذري للعملية) والموضحة في الجدول الآتي:

جدول (1) هيكل قائمة الفحص للبحث

| المحور | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | تدرج المقياس | مصدر قائمة الفحص |
|------------------------------|--------------------------|-------------|--|--------------------------------|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة | إدارة العمليات | 5 | مطبق كلياً موثق كلياً، مطبق كلياً موثق جزئياً، مطبق كلياً غير موثق، مطبق جزئياً موثق كلياً، مطبق جزئياً موثق جزئياً، مطبق جزئياً غير موثق، غير مطبق غير موثق | (التمييزي، أسيل موسى، 2010: 5) |
| | علاقات العاملين | 5 | | |
| | علاقات الزبائن | 5 | | |
| الإبداع | الإبداع التدريجي للمنتج | 5 | مطبق كلياً، مطبق جزئياً موثق جزئياً، مطبق جزئياً غير موثق، غير مطبق غير موثق | مصدر المقياس |
| | الإبداع التدريجي للعملية | 3 | | |
| | الإبداع الجذري للمنتج | 5 | | |
| | الإبداع الجذري للعملية | 3 | | |
| | | | 0,1,2,3,4,5,6 | (Kim et al,2012:312) |

يتم احتساب النتيجة عن طريق عدد مرات الإجابة أي إيجاد حاصل ضرب الوزن بال تكرار، ولتحديد المعدل الحقيقي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي فيتم احتساب المعدل على النحو الآتي:

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

تم استعمال النسب المئوية لكل قائمة فحص خاصة بالممارسات أو الإبداع التكنولوجي للتعبير عن مقدار وصول المصارف لتطبيق وتوثيق هذه الممارسات ومستوى الإبداع، وتحسب هذه النسبة على النحو الآتي:

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

أن:
 \bar{X} = الوسط الحسابي
 X_i : الأوزان
 f_i : التكرارات
 6: أعلى وزن في المقياس المستعمل

يتم إيجاد فجوة التطبيق عن طريق طرح نسبة الإتمام أي 100% من النسبة المئوية لكل قائمة فحص.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

ب. الاساليب الاحصائية: تم استخدام اختبار Z الفرق بين نسبتيين، وذلك لقياس تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي (المشهداني وعبودي، 2009: 153-157).

$p1$ = ممارسات إدارة الجودة الشاملة

$p2$ = الإبداع

$\hat{p} 1$ = ممارسات إدارة الجودة الشاملة %

$\hat{p} 2$ = للإبداع %

$$\hat{p} = \frac{\hat{p} 1 + \hat{p} 2}{2} \dots\dots\dots 3$$

$$\hat{q} = 100\% - \hat{p} \dots\dots\dots 4$$

$$z = \frac{\hat{p} 1 - \hat{p} 2}{\sqrt{\hat{p} \hat{q} / N}} = \dots\dots\dots 5$$

9. مجتمع البحث وعينته

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، تم اختيار القطاع المصرفي الخاص كمجتمع للبحث واختيار مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار كعينة للبحث، إذ يحاول المصرف استعمال مجموعة من الاساليب والأدوات التكنولوجية الإبداعية لمحاكاة العمل المصرفي في البلدان الأخرى المتقدمة، تأسس مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار عام 1994، ولعراقه المصرف والمركز المالي الذي يتمتع به، حيث بلغ رأس المال المصرف حاليا 250 مليار دينار عراقي، ويضم 8 فروع في بغداد فضلا عن فروع في المحافظات، ويبلغ عدد العاملين فيه 758 موظف.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

جدول (2) ملخص لبعض الجهود المعرفية حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي

| 1. عنوان الدراسة | The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case. دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة في مصنع البرتغال للأحذية. |
|------------------|---|
| الباحث والسنة | Esa & Abrunhosa, 2007 |
| الهدف | سعت الدراسة إلى اختبار أي من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها دور في دعم الإبداع التكنولوجي في مصنع البرتغال للأحذية. |
| مجال التطبيق | مصنع البرتغال للأحذية. |
| منهج الدراسة | دراسة حالة. |
| النتائج | توصلت الدراسة إلى أن ليس جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الإبداع التكنولوجي، إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاتقالية والتشاور مع العاملين يقلل من الإبداع في حين أن الاتصالات الداخلية تعزز من الإبداع، وفيما يتعلق ببيئة العمل كلما قلت التعاملات الرسمية أدى ذلك إلى زيادة الإبداع وكلما زادت مرونة المنظمة زاد الإبداع. |



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

| | |
|---|--|
| 2. عنوان الدراسة إدارة الجودة الشاملة والإبداع دورهما في التغيير الثقافي. TQM, innovation and the role of cultural change. | |
| الباحث والسنة Luzon et al,2013 | |
| الهدف تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التدريجي والجزري، ودراسة دور التغيير الثقافي المتنوع، الذي يحصل في المنظمات التي تزداد بها حدة المنافسة مما يتطلب أن تعمل على دمج الجودة والإبداع من أجل التنافس. | |
| مجال التطبيق 72 من منظمات الأعمال الإسبانية. | |
| منهج الدراسة بحث تجريبي. | |
| النتائج توصلت الدراسة أنه ليس هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الجزري، ولكن هناك علاقة ايجابية ما بين هذه الممارسات والإبداع التدريجي، وبوجود عامل التغيير الثقافي كمتغير وسيط في نموذج البحث وضح أن هناك علاقة غير مباشرة ما بين هذه الممارسات والإبداع الجزري وبالإمكان أخذها بالحسبان. | |
| 3. عنوان الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع بالمنظمات الخدمية: مراجعة الأدبيات واطار عمل مفاهيمي جديد. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework | |
| الباحث والسنة Bon & Mustafa,2013 | |
| الهدف هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة للأدبيات التي درست العلاقة ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع وتطوير نموذج لتوضيح العلاقة فيما بينهم، فضلا عن كونها خصصت الدراسة في القطاع الخدمي على عكس الدراسات السابقة التي تناولت القطاع الصناعي. | |
| منهج الدراسة بحث نظري. | |
| النتائج كونت هذه الورقة البحثية أساس لممارسات إدارة الجودة الشاملة التي من الممكن تطبيقها في القطاع الخدمي لمنظمات الأعمال، فضلا عن توضيحها طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإبداع في المنظمات الخدمية بالاعتماد على الدراسات السابقة. | |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

1. وجهت الباحثة لدراسة الموضوع في قطاع اختلف عن ما تناولته الدراسات السابقة.
2. ساعدت هذه الدراسات في تحديد متغيرات البحث الحالي ولاسيما ما يتعلق بدراسة (Kim et al 2012) و (Luzon et al,2013).
3. التعرف على بعض المصادر، والذي أسهم في تمهيد الطريق لتحديد الاتجاهات والأسس في عملية البناء النظري للبحث.
4. الاطلاع على المناهج البحثية المعتمدة في هذه الدراسات والتي اختارت أغلبها دمج العديد من المنظمات ضمن قطاع معين لدراسة متغيرات البحث.
5. ساعدت هذه الدراسات في رسم خط مغاير للبحث عن ما تناولته الدراسات السابقة من حيث اعداد قائمة فحص لم يتم تناولها في هذه الدراسات.



المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: ممارسات إدارة الجودة الشاملة

1. 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، تم 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).

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 تشمل جميع الأنشطة والوظائف الإدارية التي تقوم بها المنظمة (عقيلي، 2009: 23)، اختلف الباحثون والكتاب في تعريف إدارة الجودة الشاملة فهناك من عرفها على أنها فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة من أجل دعم وتحسين جودة المنتج/الخدمة المقدمة من قبل المنظمة (Marfaw, 2009: 1) و (Krajweski et al, 2013: 180)، وعرفها (العالم، 2010: 39) و (Oakland, 2014: 23) على أنها نظام الإدارة الذي تم تصميمها ليعطي مستوى ثقة للزبون بأن هذا المنتج/الخدمة قد تم انجازه ضمن مستوى معين من الجودة وبأقل كلفة إجمالية، أما (Kumar et al, 2009: 23) و (Hoang et al, 2010: 933) فعرفها على أنها مدخل اداري يسعى إلى توحيد الوظائف التنظيمية للتركيز على تلبية حاجات الزبون والأهداف التنظيمية.

وهناك من عرفها بناء على مكوناتها (Fotopoulou & Psomas, 2009: 151) و (Jung et al, 2009: 166) فتم تعريف إدارة الجودة الشاملة بناء على جانبها المرن (soft) والمتعلقة بالمفاهيم الإدارية للمورد البشري المتمثلة ب (القيادة، تمكين العاملين، التحسين المستمر... الخ) والجانب التقني (Hard) والمتعلق بتقنيات وأدوات تحسين الجودة (مخطط التبعر، تحليل باريتو، تطوير وظيفة الجودة... الخ)، وعرفها (Hassan, 2014: 100) على أنها 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، وعرفها (Anvari et al, 2011: 1585) على أنها ثقافة تنظيمية والتي تسعى إلى زيادة رضا الزبون من خلال التحسين المستمر لعملياتها والمسؤول عنها جميع العاملين في المنظمة.

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.

2. 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 الإنتاجية وتحسين الاتصالات وتحقيق رضا الزبون وتقليل الكلف والتالف من المنتج وتحسين أداء المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة الحالية للإدارة الجودة الشاملة على ثلاث ممارسات فقط والحاصلة على اتفاق أغلب الكتاب والباحثين وهي (إدارة العمليات، وعلاقات العاملين، وعلاقات الزبون) والموضحة على النحو الآتي:



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

1. 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. وفقا (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 الإجراءات الوقائية من خلال عملية التحسين المستمر (Jorgensen & Nielsen,2013:21).

2. علاقات العاملين

تستمد المنظمة قوتها من الأفراد العاملين فيها إذ يعد العاملين أحد أهم الاعتبارات التي تؤثر على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها، فإذا ما ارادت 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).

3. علاقات الزبون

تحتاج المنظمة إلى فهم حاجات ومتطلبات الزبون بالشكل الصحيح من أجل تعزيز معرفتها بالزبون، فالمنظمات التي تحاول باستمرار معرفة زبائنها تستخدم تلك المعرفة في تطوير منتجاتها وخدماتها وقد تبين أن المنظمات التي تمتلك معرفة أكثر عن زبائنها 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 لان زبائن كثير من المنظمات ليس من نوعية واحدة بل هم مختلفون ويتوزعون على مناطق جغرافية متعددة (الربيعاوي وعباس،2015: 41).

ثانيا: الإبداع التكنولوجي

1. مفهوم الإبداع

يعد مفهوم الإبداع مفهوما واسعا وهو يمثل حصيلة النتاج المعرفي للأفراد العاملين في المنظمة، ويعد (Schumpeter 1934) أول من تناول موضوع الإبداع وركز على أهمية تقديم منتجات جديدة من أجل تحفيز النمو الاقتصادي وذكر بأن الإبداع يشمل استخدام مدخلات جديدة أو تطوير طرائق العمل لإنتاج مخرجات جديدة لتحسين الوضع التجاري والسوقي للمنظمة (Liao et al,2010:1126). هناك أنواع عديدة للإبداع مثل الإبداع التنظيمي والذي يشمل ايجاد نماذج جديدة لإدارة العلاقة للتفاعلات والعلاقات البشرية، والإبداع التسويقي الذي يشمل ايجاد مداخل واستراتيجيات تسويقية جديدة للسلع والخدمات، والإبداع الإداري الذي يرتبط بتطبيق أنظمة وفلسفات إدارية جديدة، والإبداع التكنولوجي ويعني باستخدام المعرفة لإيجاد وتطبيق أنواع تكنولوجيا جديدة، والإبداع المالي الذي يتعلق بإيجاد سياسات جديدة في إدارة الأموال والاستثمار (أمين،2013: 211). وسوف يتم التركيز على الإبداع التكنولوجي لأغراض هذا البحث.

اختلف الباحثون في تعريف الإبداع التكنولوجي فهناك من أشار إلى أنه عملية (Lee et al,2013) و (OCED, 2006) فعرف بأنه عملية تحويل الفكرة إلى سلعة أو خدمة لتحقيق رضا الزبون، وهناك من وصفه بأنه نتيجة تكوين منتج جديد والنتائج من عملية التعلم وتعزيز المعرفة والخبرة وتطوير المقدرات البشرية بشكل يختلف هذا المنتج عن المنتج الحالي (Todtling,2009) و (Lewis,2011).



2. أنواع الإبداع التكنولوجي

سبق وعرف الإبداع على انه تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، ومن ثم فهو يتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة لتبني ممارسات ادارية جديدة لإنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة للزبون. واختلف الباحثون في تصنيف الإبداع التكنولوجي، فهناك من صنف الإبداع التكنولوجي إلى نوعين هما إبداع المنتج (Product innovation) ويقصد به تقديم منتج جديد أو إجراء تطوير أو تحسين في المنتج الحالي وضمان نجاحه في السوق، وإبداع العملية (Process innovation) ويقصد به إجراء تحسين أو تغيير في الطرق وأدوات التصنيع وطرائق توزيع المنتج، وأشار (yao,2015:7) أن الهدف من إبداع المنتج يكمن في ضمان ربحية المنظمة عن طريق اختلاف منتجها عن منتجات المنظمات المنافسة وزيادة سعر البيع، أما الهدف من إبداع العملية فيكمن في زيادة ربحية المنظمة من خلال خفض كلفة الإنتاج (الشعار والنجار،2015: 417). وتعتمد المنظمة على إبداع العملية عندما تسعى إلى زيادة الانتاجية وجودة المنتج فهي تلجأ لذلك لأنه يتماشى كلياً مع هدف إدارة الجودة الشاملة وبهذا فهو يؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف وتقليل الوقت وتحسين الجودة والمرونة واعتمد هذا التصنيف كل من (Burnett,2010:72) و (Troh,2012) و (Hassan et al,2013) و (Lee et al,2013) و (Thi & Mothe,2014) و (الشعار والنجار،2015).

وهناك من صنّفه إلى أربعة أنواع وكما موضح على النحو الآتي (Mushtaq et al,2011) و (Kim et al,2012) و (Bon & Mustafa,2013) و (عباس،2010: 258):

3. **الإبداع التدريجي للمنتج (Incremental product innovation)** الذي يعود إلى تقديم سلعة أو خدمة تمتلك خصائص أو مميزات جديدة أو إجراء تحسين أو تطوير تكنولوجي ثانوي لتقديمه في السوق.

4. **الإبداع التدريجي للعملية (Incremental process innovation)** الذي يتضمن إجراء تحسين أو تطوير ثانوي في الأدوات والتطبيقات المستخدمة في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

5. **الإبداع الجذري للمنتج (Radical product innovation)** والذي يتعلق بتقديم سلعة أو خدمة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف تماماً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في السلعة أو الخدمة.

6. **الإبداع الجذري للعملية (Radical process innovation)** ويشمل إجراء تحسين أو تطوير أو إدخال تطبيقات تكنولوجيا وعناصر وأدوات جديدة تختلف كلياً عن التكنولوجيا الحالية الموجودة في العمليات المستخدمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

أما (الكبيسي،2002) و (Luzon et al,2013) فقد صنفا الإبداع التكنولوجي إلى الإبداع الجذري (Radical innovation) ويعني أحداث تغيير جوهري أو إدخال تكنولوجيا جديدة تختلف تماماً عن السابقة لإنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة، والإبداع التدريجي أو المضاف (Incremental innovation) ويقصد به إجراء تحسينات أو تطوير على المنتج الحالي أو العملية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأبعاد مماثلة للسلعة أو الخدمة السابقة.

واعتماداً على المسح الذي أجرته الباحثان صنف الإبداع التكنولوجي إلى الإبداع التدريجي للمنتج والإبداع الجذري للمنتج والإبداع التدريجي للعملية والإبداع الجذري للعملية.



ثالثاً: العلاقة ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي

إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي

ذكر (Mushtaq et al,2011:28) إلى أن المنظمات التي تعتمد في ثقافتها على ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي منظمات مبدعة كون أن هذه الممارسات تتفاعل مع بعضها بعضاً لتضيف قيمة للإبداع، إذ يمكن أن توفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة قوى البحث والتطوير أو أساليب تقنية مع فرص لتطبيق مبادئ وتقنيات الجودة الشاملة في الأنشطة الإبداعية للمنظمة إذ تقابل هذه الفرص طلب الزبون، ومشاركة فاعلة للمعرفة، والتحسين المستمر لنظام التشغيل والعمليات، كما أن تبني ممارسات الجودة الشاملة في الأنشطة الإبداعية تساعد المنظمة في تحديث التغييرات في حاجات الزبون وتخفيض الأنشطة التي ليس لها قيمة وتقليل وقت تطوير المنتج والكلفة، فالجودة تولد رضا الزبون والإبداع وتحسين أداء الأعمال، في حين أشار باحثون إلى أنه ليست لكل ممارسات الجودة الشاملة لها تأثير على الإبداع في حين أن آخرين قد أوجد أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع (Kim et al,2012:297)، وفيما يأتي تحديد العلاقة ما بين كل بعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الإبداع التكنولوجي:

1. إدارة العمليات والإبداع التكنولوجي

أشار العديد من الباحثين إلى ارتباط إدارة العمليات ارتباطاً مباشراً بعملية الإبداع إذ تقوم على فكرة أن المنظمة تستمد قوتها وقدرتها على الاستمرار من خلال الإدارة الفاعلة لعملياتها. وذكر (Kim et al,2012:300) و (Luzon et al,2013:1151) أن إدارة العمليات تشجع المنظمة على تطوير ممارساتها الروتينية التي من الممكن أن تشكل أساساً للتعليم ولدعم الأنشطة الإبداعية، ويتم ذلك من خلال أن إدارة العمليات تقوم إما على تكرار الروتين أو تعزيز الروتين، ويعود تكرار الروتين إلى توثيق المنظمة للعمليات وقياس مخرجاتها وتكرار الأنشطة التي تضيف قيمة للعمليات وتجنب تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة فضلاً عن تبني العمليات والطرق الفاعلة في أداء العمل مما يسمح للمنظمة في أن تكون أكثر فاعلية في تطوير وتحسين منتجات أو خدمات جديدة يجعلها جذابة ومطورة أكثر، ومن ثم تكون فرصة للمنظمة لتحديد أفضل الممارسات التي تشجع وتدعم الأنشطة الإبداعية ويكون العاملين معارفهم ومعلوماتهم من خلال الروتين.

2. علاقات العاملين والإبداع التكنولوجي

يقصد بعلاقات العاملين مدى مشاركة الأفراد العاملين في برنامج الجودة، وتوفير الوعي لديهم حول مفهوم الجودة وأهميته، ومعالجة القضايا التي تتعلق بالجودة والمشاركة في العمل وفي اتخاذ القرار، وأشار كل من (Abrunhosa & Esa, 2008:210) و (Kim et al,2012:298) و (Luzon et al,2013:1152) أن أغلب الباحثين قد أكدوا بأن لالتزام الأفراد ومشاركتهم في برنامج الجودة تأثير على الإبداع، ولكن لا يوجد أثر لتشكيل فرق العمل على الإبداع إذ أن الإبداع الجذري غالباً ما يحتاج إلى جهد معرفي فردي في حين أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن لفرق العمل ومشاركة العاملين والتدريب لهم تأثير على الإبداع.

3. علاقات الزبائن والإبداع التكنولوجي

تشير علاقات الزبائن إلى مدى قدرة المنظمة على فهم حاجات ورغبات زبائنهم، إذ يمثل الحافز للمنظمة من أجل تطوير أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وعد (Kim et al,2012:299) الزبون بأنه أحد أطراف اتخاذ القرار وتحديد مواصفات المنتج أو الخدمة، وتكمن أهمية بناء علاقات مع الزبائن في تقليل كلفة ووقت إعادة التصميم وتسليم منتج نهائي ذو جودة عالية لتحقيق رضا الزبون، كما يمكن أن تكون لعلاقات الزبائن تأثير غير مباشر على الإبداع أيضاً فهي تؤثر في بيانات تقارير الجودة فيما أشار (Luzon et al,2013:1153) و (Bon & Mustafa,2013:525) إلى أن بناء علاقات مقربة من الزبائن والمجهزين له تأثير إيجابي على نجاح تطوير منتجات جديدة فضلاً عن تأثيره في إبداع المنتج وإبداع العملية.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

المحور الثالث/ الاطار العملي للبحث

أولاً: عرض البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار وتحليلها.

ويمثل أحد المصارف الخاصة والعريقة العاملة في القطاع المصرفي العراقي أسس بموجب قانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 النافذ حينذاك برأسمال قدره (400) مليون دينار عراقي وبإشراف بممارسة أعماله عن طريق الفرع الرئيسي أولاً سنة 1994، يركز نشاطه بممارسته الصيرفة التجارية والاستثمارية، وينصب هدفه الأساسي بتعينة المدخرات وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة لدعم وترصين البنية الاقتصادية ضمن اطار السياسة الاقتصادية والمالية للدولة، وبلغ عدد الأفراد العاملين فيه (758) فرداً في سنة 2014¹.

1. ممارسات إدارة الجودة الشاملة

أ. إدارة العمليات

وتعمل على تحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى كفاءتها من خلال ادخال أساليب جديدة للعمل لتكوين الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، فضلاً عن مراقبة الأداء وتقليل الانحراف. ويوضح الجدول (3) نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- إدارة العمليات وكما موضح على النحو الآتي:

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق إدارة العمليات

| مدى التطبيق | | | | | | | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|
| مطبق مطبق غير مطبق | مطبق جزئياً غير مطبق | مطبق جزئياً موثق جزئياً | مطبق جزئياً موثق كلياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق كلياً | إدارة العمليات | |
| | | | | | | * | 1 | يقوم المصرف بعملية الفحص والمراجعة للعمل المصرفي ألياً. |
| | | | | | * | | 2 | يتم تنفيذ جدول العمل المصرفي المخطط لها يومياً. |
| | | | | | | * | 3 | يملك المصرف تكنولوجيا تتيح اتمام العمليات المصرفية ألياً. |
| * | | | | | | | 4 | يسعى المصرف إلى استخدام تقنيات الجودة لأجل تقليل الانحراف في العمليات. |
| | * | | | | | | 5 | يسهم برنامج الجودة بتزويد الإدارة بروية واضحة للعمليات والعلاقة فيما بينها. |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الأوزان | |
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | التكرارات | |
| 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 12 | النتيجة | |
| 3.6 | | | | | | | المعدل 5/18 | |
| 60% | | | | | | | النسبة المئوية | |
| 40% | | | | | | | الفجوة | |

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- إدارة العمليات الموضحة في الجدول المذكور آنفاً أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (3.6) أي تقريبا (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى عال من التطبيق الكلي ولكن غير موثق وبلغت نسبة التطبيق (60%) أي بفجوة مقدارها (40%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف كالآتي:

¹ التقرير السنوي والبيانات المالية لسنة 2014 (مصرف الشرق الأوسط) ص 10.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

نقاط القوة

- تعامل جميع المديرين والعاملين مع تكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمليات المصرفية والاتصال مع مركز الإدارة العامة.
- يستعمل المصرف أنظمة إدارة الوثائق للسيطرة على أرشيف المصرف من الكتب والمستندات وبقية الوثائق وكذلك أنظمة السيطرة على موجودات المصرف وأنظمة الموارد البشرية والرواتب وأنظمة السيطرة على مستخدمي الحواسيب، وذلك لإتمام العمل المصرفي ألياً مما يعزز سرعة الأداء ودقة العمل.
- يسعى الملاك المصرفي إلى تنفيذ جدول العمل المصرفي المخطط بدقة وكفاءة.
- تولي الإدارة الاهتمام في اتمام العمليات المصرفية باستخدام التكنولوجيا وتوفير إدارة المصرف الحاسبات لجميع العاملين.
- يعمل المصرف على تدشين مركز المعلوماتية الذي يتم فيه تشغيل منظومات الاتصالات والسيطرة الالكترونية على المبنى وشبكات الاتصالات التي تربط ما بين الإدارة العامة للمصرف وباقي الفروع التابعة للمصرف، ومن هذه التطبيقات النظام المصرفي الشامل اوريون وأنظمة الخدمات المتعددة القنوات وأنظمة إدارة مكائن الصراف الآلي وبطاقات الخصم وبطاقات الائتمان.
- يجتهد المصرف بامتلاك التكنولوجيا التي تتيح اتمام العمل المصرفي بصورة آية ويقدم خطة سنوية مقترحة لمجلس الإدارة من أجل تحديد العمليات المراد تطويرها وتحسينها وبما يتفق مع احتياجات الزبون.

نقاط الضعف:

- على الرغم من سعي إدارة المصرف إلى تقليل الانحراف في العمل الا انه لا توجد منهجية واضحة حول استخدام تقنيات وادوات الجودة من اجل تحسين الأداء وقياس الانحراف وتقليله.
- وجود بوادر لإدارة المصرف في تحسين الأداء واستخدام مبادئ الجودة وتطبيقها ولكن لا يوجد وثائق تؤيد استخدامهم لبرنامج الجودة.
- لا توجد دراسات أو استبيانات مقدمة للزبائن تمكن من تحديد احتياجات المصرف الحالية والمستقبلية والتعرف على آراء الزبائن بالخدمات المقدمة.
- يواجه بعض العاملين صعوبات في تعلم تكنولوجيا المعلومات على الرغم من اهتمام الإدارة بتعليم جميع العاملين.
- ب. علاقات العاملين

يعد العاملون من أهم مكونات المصرف ويعتمد نجاح المصرف وبقائه واستمراره على الأفراد العاملين به ويعنى بعلاقات العاملين تشجيعهم على المشاركة في العمل الجماعي وتمكينهم وتفويضهم لأداء المهام وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم من اجل تحسين الأداء ولتقليل الانحراف في العمل. ويوضح الجدول (4) نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- إدارة العاملين وكما موضح وعلى النحو الآتي:

جدول (4) 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 مطبق | غير مطبق | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 1 | يعمل المصرف على تزويد الموظفين بنتائج تطبيق برنامج الجودة وتشجع الموظفين على اقتراح طرق لدعم وتحسين العمل. |
| مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 2 | جميع العاملين في داخل المصرف لديهم الوعي بأهمية برنامج الجودة ويعلمون على المشاركة به. |



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

| | | | | | | | | |
|-------|--|---|---|---|---|---|----------------|---|
| 3 | يسعى المصرف على نشر الوعي بوظيفة الجودة أمام العاملين بصورة مستمرة (تدريب، ندوات،... الخ). | | | | | | | * |
| 4 | لعاملين المصرف القدرة على أداء العمل بشكل متميز. | | | | | | | * |
| 5 | نظام الجودة الخاص بالمصرف مدعوم بفرق عمل تسودها الثقة الجماعية. | | | * | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الأوزان | |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | التكرارات | |
| 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | النتيجة | |
| 2.2 | | | | | | | المعدل 5/9 | |
| 36.7% | | | | | | | النسبة المئوية | |
| 63.3% | | | | | | | الفجوة | |

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة-علاقات العاملين الموضحة في الجدول أعلاه أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (2.2) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى منخفض من التطبيق الجزئي وغير موثق وبنسبة تطبيق بلغت (36.7%) أي بفجوة مقدارها (63.3%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف كالاتي:

نقاط القوة:

- اهتمام إدارة المصرف بإخضاع العاملين لدورات تدريبية وعقد مؤتمرات وندوات لتطوير مهارات ومقدرات الأفراد العاملين لإتمام الأعمال المصرفية بكفاءة وبشكل متميز.
- وجود نظام للمكافآت والحوافز التي ترتبط بقدرة الفرد على أداء العمل وحماسه في العمل، إذ يخصص المصرف جزءاً من موازنته للمكافآت وتحفيز العاملين.
- تعتمد المصارف في عملها على المكاتب المفتوحة أي المكشوفة لتحقيق الانسجام بين الأفراد والتشجيع على العمل الجماعي.
- وجود التعاون بين أفراد المصرف الذي يعكس القدرة على العمل ضمن المجموعة والاستفادة من المعلومات المرتدة من زملاء العمل وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

نقاط الضعف:

- وعلى الرغم 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.
- وعلى الرغم من وجود نظم لإدارة المعلومات في المصرف والاهتمام بالعاملين إلا أنه لا يوجد وعي بأهمية الجودة
- عدم اهتمام إدارة المصرف بتطبيق برنامج للجودة إذ لا يوجد تطبيق وتوثيق لاستخدام 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.
- وعلى الرغم من اهتمام إدارة المصرف بتدريب وتعليم العاملين باستمرار والسعي لتطويرهم والاهتمام بنشر روح الفريق لإتمام العمل وعد الأفراد جزءاً مهماً من المنظمة إلا أنه لا يوجد ما يوثق أن المصرف يطبق نظام لإدارة الجودة فيه.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

ج. علاقات الزبون

يعد الزبون أحد 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 (4) قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- علاقات الزبائن:

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق علاقات الزبون

| مدى التطبيق | | | | | | | ممارسات إدارة الجودة الشاملة |
|---------------|---------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------|---|
| غير مطبق | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | علاقات الزبون |
| مطبق غير موثق | مطبق غير موثق | مطبق موثق جزئياً | مطبق موثق كلياً | مطبق غير موثق كلياً | مطبق موثق جزئياً | مطبق موثق كلياً | |
| | | | * | | | | 1 يسعى المصرف على المحافظة على وجود تواصل مستمر مع الزبون. |
| | | | | | | * | 2 يمتلك العاملون في المصرف القدرة على فهم احتياجات ورغبات وتفضيلات الزبون. |
| * | | | | | | | 3 يعمل المصرف على متابعة وتوظيف مقترحات الزبائن والشكاوى لأجل دعم الجودة. |
| * | | | | | | | 4 يتيح المصرف للزبون بالاطلاع بصورة مباشرة على موقع العمل واليات العمل المصرفي. |
| | | | | | | * | 5 يتيح برنامج الجودة للمصرف العمل بالقرب أكثر من المجهزين. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | الأوزان |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | التكرارات |
| 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 12 | النتيجة |
| 3 | | | | | | | المعدل 5/19 |
| 50% | | | | | | | النسبة المئوية |
| 50% | | | | | | | الفجوة |

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة- علاقات الزبائن الموضحة في الجدول وعلى الرغم أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الجزئي التوثيق الكلي وبنسبة تطبيق بلغت (50%) أي بفجوة مقدارها (50%). ويمكن إيجاز نقاط القوة والضعف بالآتي:

نقاط القوة:

- كما هو معروف وجود نوعين من الزبائن، زبون خارجي يتمثل بالزبون الذي يستلم خدمات المنظمة، ويسعى المصرف إلى وجود تواصل مع الزبائن الخارجيين ويعمل على المحافظة عليه، إذ أن أحد مبادئ المصرف هو وضع الزبون في المقدمة والسعي لتقديم أفضل الخدمات له، كما يعمل المصرف دائماً على تسهيل نقل المخرجات بين العاملين والأقسام (الزبون الداخلي) الذين يعتمدون على مخرجات العاملين الآخرين لإتمام العمل المصرفي كما يهتم بتدريبهم على وفق تخصصاتهم وتطويرهم.
- يعمل المصرف على تقديم خدمات جديدة ومتطورة للزبائن لأجل تعزيز سمعته بغية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلاً عن جذب زبائن جدد.
- يبادر المصرف دائماً بتقديم أفضل الخدمات للزبائن ولهذا فهو يمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء، وكما يسعى دوماً إلى تدريب العاملين لمعرفة الزبون ومعرفة التعامل معه، على سبيل المثال ادخال العاملين في دورة تدريبية بعنوان اعرف زبونك سعياً من إدارة المصرف لتطوير تعامل الأفراد مع الزبائن.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

- يسعى المصرف إلى تحقيق التميز ولهذا فقد تم وضع صناديق الشكاوي والمقترحات الموجودة في فروع المصرف أو مقترحات وشكاوى الزبون المتاحة في الموقع الإلكتروني للمصرف.
- يعمل المصرف على توثيق تعامله مع المجهزين لمساعدته في اتخاذ القرار للتعامل مرة أخرى مع مجموعة المجهزين الذين يثبتون تعاملًا جيدًا ومتكررًا وإبرام العقود معهم مثل عقد صيانة الصراف الآلي وعقود الصيانة وعقود النقل، سعياً منه إلى تحقيق التميز، وهذا فيما يتعلق بالمجهز الخارجي، أما المجهز الداخلي المتمثل بالعاملين في المصرف فكما معروف أن المصارف تعمل في مكاتب مكشوفة مما يسهل تعامل الأفراد مع بعضهم، وكما تسهل من عملية تدفق ونقل المعلومات بين الأقسام لإنجاز العمل.

نقاط الضعف:

- على الرغم من وجود صناديق الشكاوى والمقترحات إلا أنه لا يوجد ما يوثق قيام المصرف بتفعيل هذه المقترحات أو القيام بدراسات أو استبيانات لمعرفة رغبات الزبائن.
- اعتماد إدارة المصرف على الطرق التقليدية بتكوين التواصل مع الزبون من خلال الالتقاء المباشر بين العامل والزبون وعدم الاهتمام بإنشاء وسائل جديدة وحديثة للتواصل معهم.
- على الرغم من اهتمام إدارة المصرف بالزبائن من خلال توفير خدمات جديدة ومتنوعة إلا أنه لا يوجد قاعدة بيانات بالمودعين المواليين للمصرف وتقديم خدمات خاصة إليهم.

2. الإبداع التكنولوجي

أ. الإبداع التدريجي للخدمة

يمثل إجراء تحسين ثانوي أو تطوير لإضافة بعض الخصائص والمميزات للمنتج (السلعة/ الخدمة) المقدم للزبون، ويوضح الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة بالإبداع التدريجي للخدمة:

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق الإبداع التدريجي للخدمة

| مدى التطبيق | | | | | | | الإبداع التكنولوجي | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|--|
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | الإبداع التدريجي للخدمة | |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 1 | يعمل المصرف على تطوير خدمات متنوعة للزبائن باستمرار. |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 2 | يعمل المصرف على تقديم خدمات مطورة أو محسنة إلى المودعين باستمرار. |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 3 | نسبة تقديم المصرف للخدمات المصرفية ذات الإبداع التدريجي أعلى مقارنة بالمصارف الأخرى. |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 4 | يسعى المصرف إلى زيادة عدد المودعين لديه من خلال تقديم خدمات ابداعية. |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 5 | يمتلك المصرف وسائل تعريفية تساعد الزبون على معرفة الخدمات المصرفية المطورة. |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الأوزان | |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | التكرارات | |
| 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 18 | النتيجة | |
| 5.2 | | | | | | | المعدل 5/26 | |
| 86.7% | | | | | | | النسبة المئوية | |
| 13.3% | | | | | | | الفجوة | |



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بالإبداع التدريجي للمنتج في الجدول أعلاه أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (5.2) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي وبنسبة تطبيق بلغت (86.7%) أي بفجوة مقدارها (13.3%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف بالآتي:

نقاط القوة:

- يعمل المصرف دائما على تطوير الخدمات المصرفية ومن هذه الخدمات تفعيل البطاقة الذهبية من البطاقة الائتمانية الماستر كارد (Master card) وهي بطاقة خاصة لتلبية احتياجات رجال الأعمال الذين تختلف احتياجاتهم عن الزبائن الآخرين.
- يقوم المصرف بتقديم خدمات مطورة أو محسنة إلى المودعين باستمرار ومنها اصدار بطاقة الشريك (Supplementary card) فضلا عن البطاقة الائتمانية الأصلية.
- يقدم المصرف خدمة الدفع النقدي (Cash) عبر أجهزة الصراف الآلي (ATM) التي تحمل شعار الماستر كارد في جميع أنحاء العالم، والأمان العالي لبطاقة الماستر كارد من خلال الرقاقة الإلكترونية الموجودة في البطاقة والرمز السري (PIN) الخاص بالبطاقة.
- يبادر المصرف دائما بتقديم أفضل الخدمات وتطوير الخدمات الحالية التي يقدمها للزبائن باستمرار وبمقارنة عدد هذه الخدمات وجودتها والسعي دائما لتطويرها وتحسينها بخدمات المصارف الأخرى ترى الباحثة أن نسبة تقديم المصرف للخدمات المصرفية ذات الإبداع التدريجي أعلى مقارنة بالمصارف الأخرى.
- يسعى المصرف إلى زيادة عدد المودعين لديه من خلال تقديم خدمات ومزايا فريدة للزبائن المصرف، إذ لا ترتبط بطاقات المصرف برصيد الزبون بل بقدرته على السداد عند استحقاق الدفع، وتمكن بطاقات المصرف الزبون من البيع والشراء عبر الانترنت، باستطاعة الزبون استخدام بطاقات المصرف عند السفر لأي مكان في العالم بدلا من حمله لمبالغ نقدية كبيرة.
- يعلن المصرف في موقعه الإلكتروني الخاص به عن الخدمات المصرفية التي يوفرها للزبون ويعلن أيضا عن خدمات مستقبلية التي يسعى إلى توفيرها للزبائن.

ب. الإبداع التدريجي للعملية:

يمثل إجراء تحسين ثانوي أو تطوير في عملية تقديم الخدمة لغرض خفض التكاليف وتحسين الجودة. ويوضح الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة بالإبداع التدريجي للعملية:

جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق الإبداع التدريجي للعملية

| مدى التطبيق | | | | | | | الإبداع التكنولوجي |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|---|
| مطبق مطبق غير مطبق | مطبق جزئيا غير مطبق | مطبق جزئيا مؤثق جزئيا | مطبق جزئيا مؤثق كليا | مطبق كليا غير مؤثق | مطبق كليا مؤثق جزئيا | مطبق كليا مؤثق كليا | الإبداع التدريجي للعملية |
| | | | | | | * | 1 يعمل المصرف على إجراء تحسين ثانوي أو تدريجي للوسائل التكنولوجية المستخدمة لإنتاج الخدمات المصرفية. |
| | | | | | | * | 2 يعمل المصرف على إجراء تعديلات ثانوية أو تدريجية للعمليات الإنتاجية ليتم إنتاج الخدمات المصرفية. |
| | | | | | | * | 3 يعمل المصرف على تقديم تحسين ثانوي أو تدريجي لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إنتاج الخدمات المصرفية. |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الأوزان |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | التكرارات |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | النتيجة |
| 4 | | | | | | | المعدل 3/12 |
| 66.7% | | | | | | | النسبة المئوية |
| 33.3% | | | | | | | الفجوة |



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بالإبداع التدريجي للعملية في الجدول المذكور أنفاً أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق وبنسبة تطبيق بلغت (66.7%) أي بفجوة مقدارها (33.3%). ويمكن إيجاز نقاط القوة والضعف بالآتي:

نقاط القوة:

- تعمل إدارة المصرف على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات له وإجراء التحسين والتطوير باستمرار لأنظمة إدارة مكائن الصراف الآلي وبطاقات الخصم والائتمان التي تحمل العلامة التجارية ماستر كارد التي يوفرها المصرف لربانته.
- يعمل المصرف على إجراء تعديلات ثانوية على العمليات الإنتاجية مثل تقديم البطاقة الذهبية للماستر كارد التي تحتوي على سقف ائتماني يصل إلى عشرة الآلاف دولار فضلاً عن البطاقة الائتمانية العادية الذي يصل سقفها الائتماني إلى خمسة الآلاف دولار والمخصصة هذه البطاقة لرجال الأعمال.
- يسعى المصرف إلى مواكبة التطور الجاري في العمل المصرفي على الصعيدين المحلي والعالمي، لذا يستمر المصرف في تنفيذ خطته الطموحة في مجال تطوير وتوسيع استخدام الأنظمة المصرفية الشاملة بما يؤمن خدمات مصرفية حديثة، إذ يحتوي مركز المعلوماتية فيه على منظومات الاتصالات والسيطرة الإلكترونية على المبنى وشبكات الاتصالات وكما يتم تجهيز المركز بمجموعة من الخوادم الحديثة وأجهزة خزن المعلومات وأنظمة التشغيل ومجموعة من التطبيقات ومن هذه التطبيقات أنظمة إدارة مكائن الصراف الآلي وبطاقات الخصم وبطاقات الائتمان وأنظمة إدارة الوثائق للسيطرة على أرشيف المصرف وأنظمة السيطرة على موجودات المصرف وأنظمة الموارد البشرية والرواتب وأنظمة السيطرة على مستخدمي الحواسيب.

نقاط الضعف:

- على الرغم من سعي إدارة المصرف لتحسين وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج الخدمة المصرفية إلى أنه لا تعتمد إدارة المصرف على المعرفة والخبرة لدى الأفراد العاملين في المصرف من أجل تقديم تطوير أو تحسين للتكنولوجيا المستخدمة بل تلجأ إلى تقليد ومواكبة التطورات العالمية.

ت. الإبداع الجذري للخدمة:

تضمن تقديم تكنولوجيا جديدة لتقديم المنتج (السلعة/ الخدمة) للزبون وتختلف عن التكنولوجيا الحالية. ويوضح الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة بالإبداع الجذري للمنتج:

جدول (7) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق الإبداع الجذري للخدمة

| مدى التطبيق | | | | | | | الإبداع التكنولوجي |
|-------------|------|------|------|------|------|------|-----------------------|
| مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | الإبداع الجذري للخدمة |
| كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | |
| كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | 1 |
| كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | 2 |
| كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | 3 |
| كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | كليا | 4 |



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

| | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|----------------|
| 5 | يمتلك المصرف وسائل تعريفية تساعد الزبون على معرفة الخدمات المصرفية المطورة. | | | | | |
| | | | * | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 6 |
| 2.2 | | | | | | المعدل 5/11 |
| 36.7% | | | | | | النسبة المئوية |
| 63.3% | | | | | | الفجوة |

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بالإبداع الجذري للمنتج في الجدول أعلاه أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (2.2) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي وبنسبة تطبيق بلغت (36.7%) أي بفجوة مقدارها (63.3%). ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف بالآتي:

نقاط القوة:

- من أجل ضمان تقديم أفضل الخدمات للزبون وتحقيق رضا الزبون يعمل المصرف على تقديم خدمة البنك البيتي للزبانن أو ما يسمى بالبنك الإلكتروني، لتوفير السهولة والسرعة والراحة للزبون حيث تتيح هذه المصارف للزبون إمكانية إدارة حساباته وانجاز أعماله المتعلقة بالبنك عن طريق الانترنت سواء كان في البيت أو المكتب أو أي مكان.
- يعد الزبون في مقدمة أهداف المصرف ويسعى دوماً إلى تحقيق رضا الزبون وزيادة عدد المودعين لديه من خلال تقديم خدمات ومزايا فريدة للزبانن، ومن هذه المزايا البنك البيتي والتي مازالت هذه الخدمة قيد الانشاء.
- يعلن المصرف في موقعه الإلكتروني الخاص به عن الخدمات المصرفية التي يوفرها للزبون ويعلن أيضاً عن خدمات مستقبلية التي يسعى إلى توفيرها للزبانن.

نقاط الضعف:

- على الرغم من أن المصرف يسعى لتقديم أفضل الخدمات للزبانن إلا أن نسبة تقديم المصرف للخدمات المصرفية ذات الإبداع الجذري ليست أعلى مقارنة بالمصارف الأخرى.
- لا يوجد ما يوثق أن المصرف قد قدم خلال هذه الفترة أي خدمات جديدة إلى الزبانن.
- على الرغم من أن المصرف يسعى إلى تقديم خدمات مصرفية مطورة إلى أنه لا يتميز عن المصارف الأخرى من حيث الخدمات المقدمة.
- لا يعتمد المصرف على وسائل الكترونية حديثة مثل التطبيقات الإلكترونية التي يتم تحميلها على الهاتف للتعريف عن خدماته.
- عدم الاهتمام بتوثيق تجارب وخبرات المدراء السابقين والحاليين في كتيبات الكترونية للاستفادة منه في تعزيز المعرفة لدى العاملين وفي تطوير مهاراتهم ومقدراتهم وللمشاركة في تقديم خدمات تكنولوجيا جديدة.
- ث. الإبداع الجذري للعملية:
يمثل إجراء تحسين جذري أو تطوير في عملية تقديم المنتج (السلعة/ الخدمة) لغرض خفض التكاليف وتحسين الجودة. ويوضح الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة بالإبداع الجذري للعملية:



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

جدول (8) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق الإبداع الجذري للعملية

| مدى التطبيق | | | | | | | الإبداع التكنولوجي |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | الإبداع الجذري للعملية |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 1 |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 2 |
| مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | 3 |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الأوزان |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | التكرارات |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | النتيجة |
| 4 | | | | | | | المعدل 3/12 |
| 66.7% | | | | | | | النسبة المئوية |
| 33.3% | | | | | | | الفجوة |

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بالإبداع الجذري للعملية في الجدول المذكور أنفاً أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق معدل مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل أن المصرف قد وصل إلى مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق وبنسبة تطبيق بلغت (66.7%) أي بفجوة مقدارها (33.3%). ويمكن إيجاز نقاط القوة والضعف بالآتي:

نقاط القوة:

- يسعى المصرف إلى ادخال الصيرفة البيئية أو البنك المنزلي خلال العام القادم بعد أن تم تنفيذ النسخة الجديدة للنظام المصرفي الشامل (capital banker) المعروف محلياً باسم (orion) والذي يتطلب إجراءات تحسينات وتطويرات بالوسائل التكنولوجية المستخدمة ليمت استخدام هذه الميزة وتقديمها للزبون.
- عمل المصرف في عام 2014 على تنفيذ متطلبات البنك المركزي العراقي الخاصة بربط البنية التحتية للأنظمة العاملة في المصرف مع المقسم الوطني الذي من المؤمل تشغيله ضمن مشروع خدمات الدفع الالكتروني، وفي عام 2015 تم التوصل إلى مراحل متقدمة في موضوع ربط النظام الشامل مع البنك المركزي العراقي بنظام الدفع بالتجزئة (RTGS) والصكوك الالكترونية (ACH) وكذلك الربط مع المقسم الوطني بشأن خدمات الصراف الآلي وبطاقات الخصم والانتمان.

نقاط الضعف:

- على الرغم من وجود عاملين أكفاء ويعمل على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم إلا أن المصرف لا يركز عليهم من أجل تقديم تكنولوجيا جديدة تستخدم في إنتاج الخدمة المصرفية.
- وفي ضوء نتائج قوائم الفحص الخاصة بالمصرف عينة البحث والرسوم البيانية التي توضح معدل تطبيق وتوثيق الممارسات والإبداع التكنولوجي والنسبة المئوية للتطبيق والتوثيق وفجوة التطبيق التوثيق لكل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التكنولوجي المشار إليها في البحث حقق هذا المبحث الإجابة على سؤالي البحث القاضيان بـ "مدى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصرف عينة البحث؟ وما مدى توجهات المصرف عينة البحث لامتلاك تكنولوجيا متطورة بالعمل؟".



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

ثانياً: اختبار انعكاس ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في المصارف عينة البحث استند البحث في تطلعاته بالنسبة لعلاقة الانعكاس على فرضية واحدة تفترض وجود علاقة تأثير بين متغيرات البحث مفادها " توجد علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي " وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها ووضحت نتائجها في الجدول (9):

جدول (9): انعكاس ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

| المجموع | أنواع الإبداع التكنولوجي | | | | الأبعاد | | |
|---------|--------------------------|------|------------------|------|----------------|-----------------|------------------------------|
| | الإبداع الجذري | | الإبداع التدريجي | | إدارة العمليات | | |
| | عملية | منتج | عملية | منتج | | | |
| 37 | 3.7 | 12.9 | 3.7 | 16.7 | Z | علاقات العاملين | ممارسات إدارة الجودة الشاملة |
| 61.2 | 16.7 | 0 | 16.7 | 27.8 | Z | علاقات الزبائن | |
| 47.6 | 9.3 | 7.4 | 9.3 | 21.6 | Z | علاقات الزبائن | |

المصدر: اعداد الباحثان.

يظهر الجدول (14) نتائج اختبار انعكاس ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي ومن خلال مقارنة قيمة (Z) المحسوبة مع الجدولية، نجد أن قيم (Z) الجدولية أقل من المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وهو يعني أن كلما ازداد تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة انعكس ذلك على زيادة استعمال الإبداع التكنولوجي في المصرف عينة البحث وكالاتي:

1. أظهرت إدارة العمليات في المصرف أربع علاقات انعكاس ايجابية مع أنواع الإبداع التكنولوجي وبمستوى معنوية (0.05) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (100%) وكان معدل التأثير عالي ليوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، ويرجع ذلك إلى استخدام المصرف أنظمة مصرفية إلكترونية متطورة مثل نظام التقارير الذكية وتهيئة ملاك العمل لإتمام العمل المصرفي آلياً لتعزيز سرعة أداء العمل ودقته ولتقديم أفضل الخدمات لزبائن المصرف من خلال القيام بالصيانة الدورية والتطوير لأجهزة الصراف الآلي ATM وبطاقات الخصم والائتمان.

2. أظهرت علاقات العاملين في مصرف الشرق الأوسط ثلاث علاقات تأثير ايجابية مع أنواع الإبداع التكنولوجي وبمستوى معنوية (0.05) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (75%) عند مستوى معنوية (0.05) وكان معدل التأثير عالي ليوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، ويظهر هذا من خلال اهتمام إدارة المصرف بإخضاع العاملين لدورات تدريبية وعقد مؤتمرات وندوات لتطوير مهاراتهم ومقدراتهم إذ بلغ عدد المتدربين في مصرف الشرق الأوسط (393) متدرب حسب ما ذكر في التقرير السنوي للمصرف، وتخص هذه الدورات صيانة الحاسوب، العمل على بعض برامج الحاسوب، الصكوك الممغنطة وغيرها من الدورات التي تخص العمل المصرفي والشؤون الإدارية المصرفية فضلاً عن المشاركة في المؤتمرات والمنديات المصرفية العراقية والعربية.

3. أظهرت علاقات الزبائن في مصرف الشرق الأوسط أربع علاقات تأثير ايجابية مع أنواع الإبداع التكنولوجي وبمستوى معنوية (0.05) من أصل أربع علاقات، أي ما نسبته (100%) وبمستوى معنوية (0.05) وكان معدل التأثير عالي ليوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويظهر ذلك من خلال اهتمام المصرف بوجود تواصل مع الزبائن والمحافظة عليه من خلال الاهتمام بسماع شكاوى ومقترحات الزبائن والنشر عن طريق الموقع الإلكتروني الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف بالإضافة إلى إخضاع العاملين إلى دورات لمعرفة كيفية التعامل مع الزبائن ومعرفة تفضيلاته ومتطلباته.



ممارسات إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الإبداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

وبناء على ذلك وفي ضوء تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الأولى، فإنه يقود إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث قبولاً تاماً محققةً الإجابة عن سؤال البحث القاضي بـ " ما مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي داخل المصرف عينة البحث " .

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. استطاعت إدارة المصرف من توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتفوقاً.
2. ظهر أن إدارة المصرف تتبنى بمعدل متوسط إدخال الأدوات والبرامج التكنولوجية للقيام بالعمل المصرفي ألياً، نظراً لتمييز التكنولوجيا بسرعة انجاز العمل والدقة والمرونة.
3. تشجع إدارة المصرف على التدريب والتطوير للعاملين لتحقيق التميز الأكاديمي في الأداء وتوظيف برامج المكافآت لتعزيز جهود العاملين ويدرج هذا ضمن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن هناك اعتماد قليل على برامج تدريبية متخصصة لإكساب العاملين مهارات وتعلم الوسائل الإحصائية لتطبيق الجودة.
4. يمتلك المصرف ملاك من العاملين المتميزين الذين لديهم القدرة على أداء العمل المصرفي بتميز ويعمل على تلبية حاجات الزبون وتعمل إدارة المصرف على التدريب والتطوير المستمر لمهاراتهم ومقدراتهم.
5. لوحظ قلة اهتمام إدارة المصرف بإجراء بحوث ودراسات لقياس مدى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف، إذ يقتصر الأمر على مراجعة صندوق الشكاوى من دون الاستفادة من آراء ومقترحات وتقييم الزبائن للخدمات التي يقدمها المصرف.
6. تعمل إدارة المصرف على تدريب وتطوير العاملين فيما يخص كيفية التعامل مع الزبون ومعرفة متطلباته لتكوين تواصل مع الزبون والمحافظة عليه.
7. لوحظ من خلال قوائم الفحص الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة أن المصرف يعتمد بشكل أكبر على التركيز على الزبون من أجل تلبية متطلباته نظراً لكونه منظمة خدمية واستثمارية فيشكل الزبون العامل الأهم في تعزيز وجودها وتعمل على تطوير عملياتها وتدريب عاملها بما يحقق تلبية متطلبات زبائنها.
8. تبين أن إدارة المصرف تعتمد على الإبداع التكنولوجي بنسبة عالية لتوفير خدمات إبداعية للزبائن وتعتمد في حصولها على هذا الإبداع من خلال الاعتماد على المصادر الخارجية.
9. لوحظ من خلال قوائم الفحص الخاصة بالإبداع التكنولوجي أن المصرف يعتمد بشكل أكبر على الإبداع التدريجي للعملية لغرض إجراء تحسين ثانوي من أجل تقديم أفضل خدمة للزبون.
10. تبين أن هناك تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تبني الإبداع التكنولوجي على الرغم من عدم اهتمام إدارة المصرف بتضمين الجودة في أعمالها.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام إدارة المصرف بتدريب العاملين على برنامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة فضلاً عن تنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة.
2. لا بد من التحسين المستمر لعمليات المصرف والمتابعة المستمرة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة هذه الفلسفة بين العاملين.
3. لا بد من الاستثمار في الإبداع التكنولوجي بشكل يجعل من المصارف تعتمد كلياً على التكنولوجيا في توفير شبكات اتصال وقواعد بيانات بالإضافة إلى المعالجة الإلكترونية.
4. ضمان إجراء دورات تدريبية حول استعمال الأدوات والبرامج والأجهزة التكنولوجية وتوفير إمكانات مقاومة التغيير بالتركيز على تشجيع العاملين الذين لا يحبذون استعمال التكنولوجيا.



قائمة المصادر/ المصادر العربية

أ. الكتب

1. الربيعاوي، سعدون حمود وعباس، حسين وليد، (2015)، "التسويق مدخل معاصر"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. العالم، فتحي أحمد، (2010)، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
3. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
4. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، (2015)، "إدارة الجودة والبيئة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الثانية، مكتبة السيسبان للطباعة والنشر، بغداد.
أ. الرسائل والاطاريح:
 1. التميمي، أسيل موسى جاسم، (2010)، "فحص متطلبات إدارة جودة المشروع وفق المواصفة ISO 10000"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
 2. الحمداني، حاتم علي، (2016)، "القيمة المضافة للمعرفة في ظل تداوئية 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.
 3. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

أ. المجلات والدوريات

1. أمين، صلاح الدين محمد، (2013)، "الإبداع المالي في الأسواق المالية البنك الضامن أنموذجاً إطار معرفي وصفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية.
4. الشعار، قاسم ابراهيم والنجار، فايز جمعة، (2015)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، عدد 2.
5. عباس، فردوس محمود، (2010)، "أثر اعتمادية الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة كلية التربية، مجلد 1، عدد 4.

ي. المنشرات

1. التقرير السنوي والبيانات المالية للسنة المنتهية في 31/كانون الأول 2014 (مصرف الشرق الأوسط للاستثمار).

المصادر الأجنبية

A. Books

1. Heizer, Jay & Render, Barry, (2014), "Operations management: sustainability and supply chain management", 11th ed., Pearson.
2. Krajewski, lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., (2013), "Operation management processes and supply chains", 10th ed., Pearson.



3. Marfaw, John N., (2009), "Total quality management (TQM) A model for the sustainability of projects and programs in Africa", university press of America, Newyork.
4. Oakland, John S., (2014), "Total quality management and operational excellance", 4th ed., Taylor & Francis Group.
5. Troh, P., (2012), "innovation management and new product development", 5th ed., prentice hall, New york.

B. Thesis

1. Burnett, simon M., (2010), "Knowing through narratives: the role of knowledge within the technological innovation process in the UK upstream oil and gas industry", doctoral thesis, Robert Gordon university.
2. Clement, Kasongo, (2010), "Factors that lead to a successful TQM implementation: case study on the Zambian toursin industry", master thesis, Leurea university of applied sciences.
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. Lewis, Tyler, (2014), "Creativity and innovation a comparative analysis of assessment measures for the domains of technology, engineering and business", Master thesis, Brigham young university.
5. Yao, Tinglin, (2015), "Studies on female force participation in TMT in technological innovation capability", Master thesis, California State polytechnic university.

C. Journal

1. Abruhsa, Ana & Esa, Patricia, (2008), "Are TQM Principles supporting innovation in Portuguese foot wear industry?", European Journal of innovation management, Vol. 6, No. 1, PP 64-74.
2. 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.
3. 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.
4. Bon, Abdul Talib & Mustafa, Esam M.A., (2013), "impact of total quality management on innovation in service organizations: literature review and new conceptual framework", International Journal of quality and Reliability management, Vol. 26 No. 2 PP.164-183.
5. Esa, Patricia & Abruhsa, Ana, (2007), "The role of TQM practices in technological innovation: the Portuguese foot wear industry", total quality management, Vol. 18, No. 1, PP 57-66.
6. 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.



7. 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.
8. 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.
9. Jones, Janine L. & Linderman, Kevin, (2014), "Process management, innovation and efficiency performance the moderating effect of competitive intensity", Business Process Management, Vol. 20, No. 2, PP. 335-358.
10. 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.
11. Kim, Dong & Kumar, Vinod & Kumar, Uma, (2012), "Relationship between quality practice and innovation", Journal of operation management, Vol.30, No.1, PP 295-315.
12. 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.
13. Lee, Voon- Hsien & Leong, Lai -ying & Hew, Treck soon & Ooi, Keng-boon, (2013), "Knowledge management a key determinant in advancing technological innovation", journal of knowledge management, Vol.17, No.6, PP 848-872.
14. Liao, Shu-hsien & Chang, Wen Jung & We, Chi-chuan, (2010), "Exploring TQM -innovation relationship in continuing education: A system architecture and propositions", Journal of total quality management, Vol.21, No.11, PP 1121-1139.
15. Luzon, Maria & Marques, Maria & Pasola, Jaume, (2013). "TQM, innovation and the role of cultural change", Industrial management & Data systems, Vol.113, No.8, PP 1149-1168.
16. Mushtaq, Naveed & Peng, Wong & Lin, Soh, (2011), "Exploring the lost link between TQM, innovation and organization financial performance through non-financial measures", international conference of innovation management and service, Vol.14, No.1, PP 27-33.
17. 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.
18. Thi, thuc Uyen & Mothe, Caroline, (2014), "the link between non technological innovation and technological innovation", European Journal of innovation management, Vol. 6, No. 1, PP 64-74.
19. Todtling, F. Lehner & Kaufmann, A., (2009), "Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interaction?", Technovation, Vol. 24, PP. 59-71.

D. Papers

1. OECD, (2006), studies on environmental innovation, environmental Policy, technological innovation and patents.



Total Quality Management Practices and it's reflection on Innovation Empirical research in Middle East Bank for Investment

Abstract

This research aims to assess the adoption of TQM in the Middle East Bank for Investment, and diagnosis means and techniques of technological innovation that applied in, as well as to determine the nature of the relationship between total quality management practices (operations management, employment relations, customer relations) and technological innovation (the incremental innovation of the service, incremental innovation process, a radical innovation of the service, a radical innovation of the operation), through use the checklists, derived from a study (Kim et al, 2012) the many styles of mathematical and statistical tools was adopted like the percentage, mean, duplicates, as well as the adoption of the Z test that shows whether there is a reflection of the total quality management practices in technological innovation management. 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, as well as exploit the intellectual capital in the bank, through the employment knowledge, skills, experiences to launch activating the creative intellectual energy and make it a strategic necessity.

Keywords/ Total quality management practice, Technological innovation.