الجودة والتميز في منظمات الأعمال

الجزء الثاني

هيئة التحرير

الدكتور فريد كورتل

جامعة سكيكدة/الجزائر

تأليف

أ.د. عبد الرزاق الشحادة
أ.د. أحمد سعيدان
د. جميل المقطري
د. بن عنتر عبد الرحمن
د. غلاب نعيمة
أ. طارق فارس

أ.د. محمد بوهزة
أ.د. صالح صالحي
د. حسين مطر
د. عبد الله بلوناس
د. زغيب ملكية
أ. حمداني محمد
أ. بوحرود فتيحة

أ.د. رمضان الشراح
د. جميل الأثوري
د. كرابلي بغدادي
د. مرودواي كمال
د. جمعة هوام
أ. بوفولة نبيلة

المجتمع العربي
للنشر والتوزيع

الجلسة السابعة عشر

الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية

أ.د. رمضان الشراح
أمين عام اتحاد الشركات الاستثمارية
دولة الكويت

الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية

مقدمة:

يعاني الاقتصاد الكويتي من مشكلة عدم تنوع الإنتاج وعدم تعدد مصادره، حيث نجد أن القطاع النفطي يساهم بأكبر نصيب في الناتج المحلي الإجمالي وفي الصادرات وفي الإيرادات العامة للدولة.

وتنوع الإنتاج وتعدد مصادرة يحمي الاقتصاد الكويتي من مخاطر تقلب أسعار النفط وانعكاساته السلبية على الأداء والنمو الاقتصادي كما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية مستقرة.

وتحقيق هذا التنوع في الإنتاج يتطلب زيادة الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الأخرى صناعية وخدمات، كما يتطلب زيادة دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

وهنا يأتي الحرص على فتح كل آفاق الاستثمار وجعله على رأس أولويات العمل الاقتصادي، في إطار استراتيجية واضحة المعالم لبناء اقتصاد قوي يستطيع أن يتعامل بكفاءة وإيجابية مع كل التحولات والتحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

وقد انعكس هذا الاهتمام على سياسة الدولة، ومن هنا اعتبرت الحكومة أن تهيئة مناخ العمل الاستثماري المستقر والآمن والمربح، من أولويات جدول أعمالها.

لقد كانت الشركات الاستثمارية في العقد الأخير قوة دافعة ضخمة في الاقتصاد المحلي والإقليمي حيث وفرت خدمات تمويلية واستثمارية وإدارة الأصول إلى جانب الخدمات الاستشارية المالية مثل الدمج والحيازة وغير ذلك...كما

وسعت من نشاطاتها بصورة سريعة في الأسواق الإقليمية والعالمية ومن ذلك تقديم خدمات مالية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

وفي عام2007، بلغ عدد الشركات الاستثمارية والخدمات المالية 73شركة منها45 شركة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والأسواق الإقليمية، وبلغت رؤوس أموال الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية8.076 مليار دينار كويتي، وتدير أموال تقارب17 مليار دينار كويتي.

ونتيجة لهذا الاهتمام المتزايد بفتح كل آفاق الاستثمار، جاء اتحاد الشركات الاستثمارية والذى أُشهر في يناير2005 والذي يتوقع له أن يقوم بدور فاعل في تنشيط حركة الاستثمارات وتنمية الاقتصادي القومي، حيث تتمثل أغراضه في:[1]

- العمل على تنمية وتطوير قطاع الاستثمار والخدمات المالية لمواكبة التطورات العالمية باستخدام أفضل الإمكانيات التقنية والخبرات البشرية.
- التنسيق والمشاركة مع الجهات الرسمية والسلطة التشريعية في إعداد المشاريع والمقترحات والقوانين التي تساهم في تنظيم وتنمية القطاع ودوره في الاقتصاد الوطني.
- التشاور وتبادل الخبرات مع المؤسسات المدنية والهيئات العالمية المعنية لتحقيق أهداف الاتحاد.
- إعداد الدراسات والبحوث الفنية المتخصصة وإصدار المطبوعات الإعلامية لنشر الثقافة الاستثمارية في المجتمع ولدى أعضاء الاتحاد.
- القيام بتنظيم الدورات المهنية والعلمية لأعضاء الاتحاد لتطوير المهارات البشرية، وإقامة وتنظيم الأنشطة الاجتماعية تعضيداً لدور الاتحاد فى التنمية المجتمعية.

(1) لمعرفة المزيد عن اتحاد الشركات الاستثمارية يرجى الاطلاع على الموقع الإلكترونى للاتحاد www.unioninvest.org

وفي هذه الرؤية لدور الاتحاد سوف نعرض أهمية قطاع الاستثمار في الاقتصاد الكويتي ومفهوم وأهمية الجودة في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية ثم نوضح أهمية الجودة والتميز في تنشيط حركة الاستثمارات والتنمية الاقتصادية من خلال التعرض لعدد من الركائز التى تحقق الهدف من تطبيق الجودة على المؤسسات المالية والاقتصادية بشكل عام والقطاع الاستثمارى والمالى بشكل خاص.

أولاً: أهمية قطاع الاستثمار في الاقتصاد الكويتي:

يطلع قطاع الاستثمار في السوق الكويتي بدور قيادي لعدة أسباب أهمها مايلي:

- بلغ عدد الشركات الاستثمارية المدرجة بالسوق الكويتي 45 شركة بنسبة 25٪ من إجمالي الشركات المدرجة البالغة 181 شركة وذلك كما في مارس 2007.
- بلغ رأس مال الشركات الاستثمارية المدرجة 1,743 مليون دينار تقريبا بنسبة 25٪ من إجمالي رأس مال الشركات المدرجة بالسوق والبالغة 7 مليار دينار تقريبا وذلك كما في مارس 2007.
- بلغت القيمة السوقية للشركات الاستثمارية المدرجة 8,076 مليون دينار كويتي بنسبة 19.3٪ من إجمالي القيمة السوقية للشركات المدرجة بالسوق والبالغة 41.8 مليار دينار كويتي كما في مارس 2007.
- بلغت إرباح الشركات الاستثمارية المدرجة 407,572 مليون دينار كويتي خلال الفترة من يناير وحتى سبتمبر 2006.
- بلغ متوسط الـP/E للشركات الاستثمارية المدرجة 7.92 مره مقابل 11.23 مرة لإجمالي السوق حتى ديسمبر 2006.
- بلغ متوسط الـP/B للشركات الاستثمارية المدرجه 1.95 مره مقابل 2.12 مره لإجمالي السوق حتى ديسمبر 2006.
- بلغت الأصول المداره من قبل الشركات الاستثمارية حوالي 17 مليار دينار تقريبا منها حوالي 300 مليون دينار تخص الصناديق الاستثمارية بالسوق الكويتي.

من خلال البيانات السابقة نستطيع أن نؤكد أهمية هذا القطاع المحوري للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن هذا القطاع يقوم بمهام متعددة في مجال السوق من خلال التداول المؤسسي عن طريق المحافظ والصناديق الاستثمارية التي يديرها، وأن يلعب دوراً هاماً كصانع سوق، وبالتالي يستطيع هذا القطاع أن يقود السوق ويعمل على التوازن بين العرض والطلب وبذلك يقلل من آثار الهبوط غير المبرر للسوق مما يساعد على حماية صغار المستثمرين، بالإضافة إلى توفر المهنية لدى القائمين على إدارة هذه الاستثمارات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تطور السوق ونشر الوعي الاستثماري وكذلك توفير المزيد من الشفافية.

وينقسم القطاع الاستثماري وخدمات التمويل إلى قسمين رئيسيين هما:

- شركات أنشطتها الرئيسية الاستثمار وإدارة المحافظ والصناديق الاستثمارية وهذه تنقسم إلى شركات استثمارية تمارس الأنشطة التقليدية وأخرى تمارس أنشطتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
- شركات خدمية تقوم بتقديم خدمات مالية وهذه تنقسم إلى شركات تقدم خدمات مالية تقليدية وأخرى تقدم خدمات مالية إسلامية.

ثانياً: الجودة مفهومها وأهميتها لقطاع الاستثمارات والخدمات المالية:

تعتبر الشركات الاستثمارية والخدمات المالية من المؤسسات الأساسية للحياة الاقتصادية في أي مجتمع وأن جودة الأداء في هذه الشركات قد أصبحت من المحاور الأساسية لاستراتيجية المنافسة، لأنها تمثل الطريقة الآمنة لزيادة القدرة التنافسية، والتي تقاس من خلال الجودة والسعر والقدرة على الاستمرار في تقديم السلعة أو الخدمة كذلك القدرة على تلبية رغبات العميل.[1]

إن تحقيق مستوى جودة عالية للخدمات التي تقدمها الشركات الاستثمارية يتطلب جهوداً عالية ومصممي خدمات على مستوى عال من الدراية

(1) د. محمد بكري: 2001

والإدراك في الرغبات المطلوبة، كما يتطلب نظام معلومات قادر على الوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من أهمية الجودة في مجال الخدمات الاستثمارية، إلا أن دراسة الجودة في القطاع الاستثمار لم تحظى الاهتمام الكافي، وأن أغلب تلك الدراسات تركز على الجودة في القطاع الصناعي.

ونهدف هنا إلى إلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وإبراز أهميتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى توجيه المسئولين عن الشركات الاستثمارية إلى ضرورة العمل على التجاوب السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وذلك من خلال تطوير أداء هذه الشركات بأسلوب يمكنها من تقديم خدماتها بكفاءة ومثالية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

1. مفهوم الجودة الشاملة:

نظراً لحداثة هذا الموضوع نجد أن مفهومه ما زال غير محدد وغير متفق عليه بين رجال الفكر الإدارى.

فيعرفها البعض بأنها "شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدى تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكوى العملاء، كما يؤدى أيضاً إلى الالتزام الإداري، ويمكن تطبيقها فى المنظمات الصناعية والخدمية وفي المنظمات الحكومية".[1]

(1) Joseph R. Jublanaki: 1991, p. 143.

ومن وجهة نظر شاملة أيضاً تعرف الجودة بأنها "تكامل مجهودات ونشاطات الجماعات والأقسام المختلفة في المنظمة من أجل إنجاز النوعية التى تلائم حاجات ورغبات العملاء."[1]

وعرفها البعض الآخر عن طريق تحديد مكوناتها حيث يرى أن "نظام الجودة الشاملة يحتوى على جودة التكنولوجيا المادية وجودة التكنولوجيا البشرية وجودة البيئة ووضع معايير محددة لمدى جودة العناصر الثلاثة لإمكانية التحكم فيها"[2] ويقصد بالتكنولوجيا المادية درجة التقدم في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج المباشرة وغير المباشرة وأيضاً التقدم في العمليات وطرق الصنع وتوليفة الخدمات، أما التكنولوجيا البشرية فيقصد بها كل ما من شأنه الارتفاع بالعمال فنياً وإدارياً وسلوكياً، والاهتمام بهذه المكونات الثلاثة يؤدي إلى جودة المنتج وإلى تحسين وضع المنشأة ومركزها في السوق.

وفي مجال الخدمات هناك من ينظر إلى الجودة من خلال الأبعاد التالية:[3]

- الجودة الفنية للمخرجات: Output Quality: وتشير إلى ما يتلقاه العميل نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة.
- الجودة الوظيفية: Functional Quality: وتشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، وما يدور أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل والتي قد يشار إليها بلحظات الصدق.
- جودة الصورة الذهنية للمنظمة: Entity Impression: وتشير إلى الكيفية التى يدرك بها العميل المنظمة، والتي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمات والتي تؤثر في النهاية على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة.

---

(1) Juran J.M. and Gryna: 1981, p. 512.

(2) د. سعيد عامر وآخرون: 1996، ص 41.

(3) د. محمد فريد: 1994، ص 10-15.

ونحن نرى أن الجودة الشاملة من حيث الخدمات الاستثمارية تنطوى على ثلاثة جوانب وتشمل جودة المنتج وجودة التمويل وجودة الأداء.

مما سبق يتضح أن هناك تنوع واختلاف في مفهوم الجودة ولعل ذلك يرجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية:

- وجهات نظر الجهات المعنية بالجودة: فمن وجهة نظر المنتج: الجودة هي مطابقة السلعة للمواصفات، ومن وجهة نظر العملاء: الجودة هي الملائمة للاستعمال الفعلي، ومن وجهة النظر الاقتصادية بالقيمة النقدية للسلع أو الخدمات التي يقبلها العملاء.
- طبيعة استخدام الجودة ومجالها: وتتمثل في خصائص ومواصفات واستعمال فعلى، وظيفة لبلوغ مستوى معين، أو الإنتاج الصحيح من المرة الأولى.
- مدى علاقة مفهوم الجودة بمفاهيم أخرى مثل القيمة والسعر والحاجة للاستخدام.

والملائمة بين المفاهيم والمعاني السابقة للجودة، واعتماد مفهوم واحد يتناسب مع طبيعة التطور في البيئة وفي الحاجة إلى الجودة يقودنا إلى التعامل مع الجودة من منظور كلى على مستوى المنشأة، ويعبر عن التوجه الرئيسى للإدارة العليا في توظيف كافة مجهودات المنشأة وإمكاناتها من أجل إنجاز الجودة المطلوبة.

2. أهمية الجودة في قطاع الاستثمار والخدمات المالية:

تساهم عدة عوامل في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الاستثمار، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- قطاع الاستثمار يحتل مكانة كبيرة في الكثير من الدول، حيث يساهم بنصيب كبير في تكوين الناتج المحلى الإجمالي في الدول المرتفعة والمتوسطة الدخل.

- جودة القطاع الاستثماري تقوم بدور هام في النمو الاقتصادى للدولة، والذي يعد أكثر أهمية من مجرد الإسهام في توفير فرص العمل للمواطنين، وتزداد أهمية هذا الدور مع زيادة سيطرة المنظمات كبيرة الحجم على الاقتصاد القومي والعالمي ومع التغير السريع في التقنية الفنية العالمية ومع زيادة كفاءة الخبرات العاملة في هذا المجال ومع التنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك وزيادة المنافسة العالمية.
- حصيلة هذا القطاع من العملات الأجنبية وبصفة خاصة قطاع الاستثمار في السياحة في الكثير من الدول التى لها تأثير على نمو وانكماش اقتصاديات هذه الدول، ففى حالة الرواج تزيد حصيلة هذه الدول من العملات الصعبة ويحقق ميزان الخدمات فائض يساعد على تخفيض العجز فى ميزان المدفوعات وزيادة معدلات النمو الاقتصادى ويحدث العكس من ذلك فى حالة الكساد السياحى.
- تعاظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة عالية.
- تحقيق وفورات كبيرة من تكلفة الإنتاج، حيث أن نسبة من التكاليف تضيع هدراً لغياب التركيز على الجودة.

ثالثاً: أهمية الجودة والتميز فى تنشيط حركة الاستثمارات والتنمية الاقتصادية:

تتغير التنظيمات مع مرور الزمن، فإذا لم تقم المنظمات بعمل إيجابى فسوف يسود قانون التدهور، وتتدهور التنظيمات عبر الزمن وتتقاذفها أمواج الأحداث المتلاحقة خالقة أزمة وراء أزمة وتتدهور جودة الأداء.

إن التخطيط الشامل للشركة ككل هو ما تتبناه إدارة الجودة وتعتمد عليه في نجاحها في الواقع العملي في تحقيق التميز والريادة في السوق.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ويهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة الذي يركز على إرضاء

المستفيد من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، فالجودة تمثل رحلة التحسين المستمر الموجهه للعملاء والعاملين في المجتمع.

وأصبحت إدارة الجودة استراتيجية أساسية في مجال الإدارة المعاصرة وضروره لأي منظمة تريد أن تبقى وتستمر وتتميز.

وهناك اتفاق في وجهات نظر القائمين على أية صناعة أو خدمة على أهمية الجودة ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق، فلا تستطيع منظمات الأعمال نتيجة للمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها الاستمرار في السوق دون وضع خطة استراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها أو خدماتها.

1. **التخطيط لجودة المنتجات والخدمات:**

يعتبر التخطيط لجودة المنتجات والخدمات هو حجر الزاوية لنجاح أى منظمة في ظل المتغيرات المتلاحقة التى تعمل منظمات الأعمال من خلالها، ولا يمكن لها أن تبقى وتنافس دون إدارة منتجاتها وخدماتها بطريقة تجعلها تتواءم وتتفاعل مع تلك المتغيرات، والتخطيط هو العملية التي تحقق هذا التواؤم وذلك التفاعل.

2. **فوائد التخطيط للجودة في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية:**

- يساعد التخطيط في تحسين الوسائل التي تساهم في حل المشكلات المستقبلية ووضع الحلول الممكنة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية التسويقية.
- أنه وبدون التخطيط فإن الشركة سوف تقف دائماً في موقف دفاعي بالنسبة لاستراتيجياتها التسويقية إذ أنها تظل دائماً في موقف رد فعل للقرارات الهجومية الناتجة عن حسن تخطيط المنافسين.
- يساعد التخطيط على تطوير معايير الأداء التي تستخدم في عملية الرقابة على جودة المنتجات والخدمات.

- يساهم التخطيط في تخفيض الوقت اللازم للوصول إلى الطاقة القصوى للإنتاج والخدمات فضلاً عن تحقيق التكاليف وتحسين مناخ وظروف العمل.

3. **تكاليف الالتزام بالجودة:**

تهدف إلى منع حدوث الأخطاء في كافة مجالات عمل الشركات الاستثمارية والخدمات المالية وفي كافة العمليات التى تقوم بها، وتشمل:

- وضع الإجراءات اللازمة لتحديد كيفية إنجاز كافة الأعمال بصورة فعالة.
- تخطيط سير كافة العمليات بشكل يضمن تحقيق الجودة المطلوبة.
- تدريب جميع العاملين في المنظمة على كيفية أداء أعمالهم بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة يتكرر فيها العمل.
- الالتزام بمعايير الجودة في كافة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها والتأكد من فعالية نظام الرقابة المتبع.

4. **متطلبات تطبيق إدارة الجودة في قطاع الاستثمار والخدمات المالية:**

- ضرورة الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة وقيادة التغيير، فإدارة الجودة تبدأ من إيمان الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ويلي ذلك التنفيذ الفعلي.
- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الرئيسى في إدارة الجودة.
- يجب أن تكون الأهداف موجهه باحتياجات ورغبات العملاء في الأجل الطويل فضلاً عن تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العملاء.
- التأكيد على تعاون كافة الإدارات بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة مع ضرورة التوحيد والتنسيق بين إدارة المنشأة والجهات المتخصصة في تطبيق مدخل إدارة الجودة.
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه النماذج والأساليب.

- الارتكاز على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة داخل المنظمة.
- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم فى جو من الحرية والابتعاد عن سياسة التخويف والعقاب.
- اعتبار عملية تطوير وتحسين الجودة عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل وفرق تحسين جودة، وفرق تحسين عبر الإدارات تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق التميز.

وتعتمد استراتيجية التطوير التنظيمي المخطط للمدخل الشمولى للجودة على توفير مناخ عام لثقافة الجودة الشاملة في الشركة وتوفير جو من الاتصالات المفتوحة بين جميع العاملين في كل المستويات وفي جميع الوظائف بالإضافة إلى توفير الهياكل التنظيمية اللازمة لإدارة عملية التحسين المستمر من أعلى المستوى الإدارى إلى فرق العمل وحلقات الجودة التي تمارس عملية التحسين بالفعل من خلال تشخيص وحل المشكلات، كذلك إعطاء الاهتمام المتوازن لمحاور الارتكاز الرئيسية للتغيير المخطط وهي: العملاء، العمليات، العاملين والتعامل مع الثقافة التنظيمية السائدة وأحداث التغيير الجوهرى فيها، وهذا من المهام الأساسية للإدارة العليا لتحريك هذا التغيير، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تستهدف التحسين المستمر لكافة العمليات وتضم كافة العاملين، وتهدف إلى تحقيق الرضاء الكامل من خلال التعرف على احتياجاته وتوقعاته ومساندة الإدارة العليا ومشاركتها ودعمها لأساليب التطبيق مما ينعكس على جودة أداء العاملين والموارد ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة مما يدفعها نحو التميز والنمو المتواصل.

إن التغيير يمثل اضطراباً للحالة الراهنة المستقرة التي تتطلب تعديلاً في القوى والمتغيرات بواسطة المديرين الذين يعملون كوكلاء للتغيير بالشكل الذي يجعل العاملين يشعرون بملكيتهم للتغيير والتزامهم به، ونود الإشارة هنا إلى أن

التعليم والتدريب يساعدان في عملية تغيير الثقافة المؤسسية وتعديل سلوك الأفراد على أن يصاحبهما تغيير في السياسات والمنظومات، وذلك يتحقق من خلال:

- الالتزام الإيجابي
- التخطيط
- المشاركة
- الرقابة على العمليات
- التعرف على المشكلات
- القضاء على المشكلات
- الاستمرارية والتحدى
- تحديد الأولويات

5. **عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاستثمار:**

- الالتزام الكامل للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في جميع أرجاء الشركة.
- وجود رؤية ورسالة واضحة للشركة ومجموعة من القيم الإيجابية التي تقوم الإدارة العليا بتعزيزها باستمرار.
- منظور العميل وليس منظور الشركة هو دائماً المحرك الأساسي لجميع التصرفات.
- إشراك الإدارة الوسطى مبكراً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجود اهتمام سابق بتطبيق منظومات توكيد الجودة يساعد على تقبل الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

6. **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاستثمار والخدمات المالية:**

- **مرحلة إقناع الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:**

ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمة في تلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

- **مرحلة التخطيط:**

ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام وأيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة ويتم التصديق على الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

- **مرحلة التقويم:**

وتبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة، مثل:

- ما هي الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟
- ما الذي يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

- **مرحلة التنفيذ:**

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات.**

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة حيث تدعى جميع إدارات المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة، ومنها:

- اكتساب مكانة تنافسية أفضل وتحقيق التميز والريادة في السوق.
- تقليل الفاقد وتقليل التكلفة.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- التوجه إلى المجتمع والبيئة.
- تحقيق رضاء العاملين والعملاء.
- التدريب المستمر وتنمية المهارات.
- استخدام أفضل الأجهزة والمعدات.
- زيادة الربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

7. **ما الذي يجب على الشركات تجنبه حتى لا تفشل في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟**

- عدم تعجيل النتائج والصبر والمثابرة على نجاح النظام.
- عدم المبالغة في الفوائد التي يمكن أن تجنيها من وراء تبني هذه الفلسفة.
- عدم البدء في تطبيق البرنامج قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.
- تجنب إجراء التحسين على مجال واحد فقط دون بقية المجالات.
- الاستفادة من جهود جميع العاملين للوصول إلى الهدف وليس الجهد الفردي.

وفي الختام نود التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية جديدة يجب أن تتبناها الشركات الاستثمارية التي لديها الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المحلية والدولية التنافسية وتحقيق النجاح والتميز طويل الأجل.

المراجع:

- اتحاد الشركات الاستثمارية: بوابة الاستثمار والخدمات المالية، الكويت 2006.
- د. سعيد عامر وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مكتبة النهضة المصرية، 1996.
- د. محمد بكرى: أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، 2001.
- د. محمد فريد: الجودة المدركة للخدمات المصرفية، الاسكندرية: 1994.
- Joseph R. Jublanaki: Impemanting Total Quality Management, U.S.A. 1991.
- Juran J.M. and Gryan: Quality Planning and Analysis, McGraw Hill Book Co, N.Y 1981.