

تحسين أداء العاملين في البنوك في ضوء توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة
- دراسة نظرية تحليلية-

Improving the performance of bank employees with a view to providing an
information system for total quality management - an analytical theory study-

ياسمينه طویل^{1*}، ميادة بلعایش²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، touilyassemina@yahoo.com

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، Belaiche.meyada@hotmail.fe

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/12/29

تاريخ الاستلام: 2019/10/12

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك وكيف يمكن لتطبيق مبادئ هذا المفهوم الإداري الجديد أن يعمل على تنمية المورد البشري وتحسين أداءه. من خلال تبني إحدى أبعاده المتمثلة في توفير نظم المعلومات.

ولقد أظهرت النتائج المستخلصة من البحث أن نظم المعلومات تساعد في تحسين أداء العاملين داخل البنوك فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة، ومنه فالهدف الأول والأخير من تفعيل نظم المعلومات لإدارة الجودة الشاملة هو تطوير أداء العاملين، ولذلك أصبحت تعتبر ضمن المؤشرات الفاعلة في التنمية البشرية. الكلمات المفتاحية: أداء الأفراد العاملين، إدارة الجودة الشاملة، نظم المعلومات، البنوك.

تصنيف (JEL): M19, G20

Abstract

This research aims to identify the concept of total quality management in banks and how the application of the principles of this new management concept can work for the development of human resources and the improvement of its performance, by adopting one of its dimensions of supply of information systems.

Research results have shown that information systems help improve the performance of workers inside banks, thanks to which decisions are made better and business is executed faster and through which solutions are found. to possible problems and obstacles, and from there the first and last objective of activating information systems for total quality management is to develop performance. Workers have therefore become effective indicators of human development.

Keywords: performance of personal working, total quality management, information system.

JEL classification: M19, G20

مقدمة

عرف موضوع الأداء تحول كبير من حيث إدارته والأدوات المستخدمة في تقييمه، وأخذ توجهها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحسينه، فبادرت المؤسسات بما فيها البنوك إلى الاهتمام بالطاقات البشرية أكثر من السابق فهي بحاجة ماسة إلى أفراد يتمتعون بأداء عال في إنجاز المهام الموكلة إليهم بحيث اهتمت بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم ومهاراتهم.

وتعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، ولعل أهم مدخل من مداخل تحسين الأداء هو نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المستعملة من قبل البنوك. فاهتمام إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر فقط على جودة الخدمات في البنوك أو بالجانب المادي، وإنما امتد ليشمل أيضا الجانب البشري، من خلال توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها، حيث أنّ ممارسات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز.

ومن أبعاد أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي لقطاع البنوك، هي: دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في العمليات المصرفية، توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين، التركيز على العميل، وكل بعد من هذه الأبعاد يمكن أن يكون له دور في تحسين الأداء.

لكن سيتم التركيز وإلقاء الضوء في هذا المقال على بعد توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، علما أن هناك علاقة تفاعل وتكامل بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام المعلومات وهو الذي يمكن تعريفه على أنه النظام الذي يجمع البيانات الشاملة وينظمها ويلخصها بشكل يفيد المدراء والعاملين ويزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

بما أن الباحثون اتفقوا على أنّ الجهود يجب أن تنصب لتحسين جودة نظم المعلومات الذي يؤدي بدوره لتحسين الأداء الوظيفي. فإنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم نظم المعلومات باعتبارها بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في

تحسين الأداء البشري ؟

و في ظل هذا التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو الأداء البشري ؟
 - 2- ما مفهوم تحسين الأداء ؟
 - 3- ما هو مفهوم الجودة الشاملة في البنوك ؟ وكيف تعمل على تنمية الموارد البشرية؟
 - 4- ما هي نظم المعلومات ؟ وما هي نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة ؟
 - 5- كيف يساهم توفير نظم المعلومات في تحسين الأداء البشري ؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة، سيتم طرح الفرضيتين التاليتين:
- إن تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية من أجل تنمية المورد البشري.
 - تساهم نظم المعلومات باعتبارها بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد العاملين في البنوك.
- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز ضرورة تطبيق مفاهيم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في البنوك، يمكن بواسطتها تنمية الموارد البشرية لتصبح قادرة على الإبداع، الابتكار، لما تملكه من معارف ومهارات وقدرات خاصة.
- هذا بالإضافة إلى أن نظم المعلومات من الموضوعات المهمة نظرا للنتائج والآثار التي سوف تحدثها على أداء البنوك بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة.
- أهداف الدراسة:

1. التعرف على الطرق والأساليب المستعملة في تحسين الأداء البشري.
 2. التعرف على الإطار الفكري و النظري لمفهوم وأبعاد الجودة الشاملة في البنوك.
- خطة الدراسة: ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور كما يلي:
1. سنتطرق فيه لمداخل تحسين أداء الأفراد العاملين في البنوك.
 2. سنعالج فيه الجودة الشاملة في القطاع البنكي.
 3. سنبرز فيه دور نظم المعلومات في تحسين الأداء.
1. تحسين الأداء لدى الأفراد العاملين في البنوك

تحسين أداء الموارد البشرية من أهم واجبات الإدارة التي تركز في البحث على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه بغية تحقيق الأداء المطلوب، وانطلاقاً من ذلك سنتناول في هذا المحور مفهوم الأداء لدى الموارد البشرية ومعايير ومداخل تحسينه.

1.1 مفهوم الأداء البشري

1.1.1. تعريف الأداء لدى الأفراد العاملين: من الناحية اللغوية يمكن تعريف مصطلح الأداء باللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse. (مزهودة، 2001، ص:86).

أما اصطلاحا يمكن إعطاء عدة تعاريف للأداء هي:

- عرّف أرنولد وفيلدمان الأداء الوظيفي على أنه: " حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها." (المعطي و محمد فالح، 2014، ص:131)
- وقد عرّف كل من يتس وهولتون (Bates And Holton 1995) الأداء على أنه: " مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقا لعوامل متعددة وأن إجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعة الأداء نفسه." (المحاسنة، 2013، ص:74)
- ويمثل الأداء: " مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة." (عبد العزيز و بشير، 2015، ص:43)

2.1.1. محددات الأداء: لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. وهناك من يرى أنّ الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها هنا ما يلي:

- ✓ كفايات الموظف: ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
- ✓ متطلبات العمل (الوظيفة): ونعني بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ✓ بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية. ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويمكن وضع ذلك كله في المعادلة التالية: "الأداء الفعال لأي موظف = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم". (درة والصباغ، 2010، ص: 305)

ويميز بعض الباحثين أن أداء العاملين يعتمد على القدرة (المهارات والمعارف) التي يمتلكونها والرغبة (الدافعية) في أداء عملهم علاوة على توفير ظروف العمل المناسبة لهم. (الدحلة، 2001، ص: 119)

2.1. تحسين الأداء

1.2.1. مفهوم تحسين الأداء: تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. (السلمي، 2008، ص: 241)

و الوصول إلى الأداء الفعال بمعنى الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي مما يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية. وسوف يجعله راضيا عن نفسه وعن عمله، كذلك يرتقي في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء. والأداء الفعال لأي موظف لعمله يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات إجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف.

2.2.1. مداخل تحسين الأداء: بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، يجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء حيث توجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين مقدرة العاملين على أداء المهمات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

وحتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة كل من العوامل الثلاثة الآتية والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها:

✓ تحسين العامل: على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة موظفيها أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وأن تعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم. و يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، لذلك لا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التحسين والتطوير، ومن هذه الوسائل:

- التركيز على نواحي القوة: باتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، والاعتراف بأنه لا يوجد الفرد الكامل، وأن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة والضعف، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحا عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة. فضلا عن محاولة تنمية مواهب جديدة أو ضعيفة.

- التركيز على المرغوب: هناك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتميزه في الإنجاز، ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من احتمالات تحسن أداءهم.
 - ربط الأداء بالأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية وطموحاته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لدى الموظف من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أنّ التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات. (قدري، 2015، ص-ص: 429-430).
 - الترقية: الترقية هي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحية أكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون الترقية ترقية معنوية بمعنى النقل إلى مركز أعلى من دون زيادة في الأجر، وتتم الترقية إما على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على أساس مزيج بينهما (حكمة، 2018، ص: 158). ومن شأن الترقية أن ترفع من الروح المعنوية للموظف مما ينعكس بالإيجاب على أدائه.
 - التمكين: حيث يساعد التمكين على إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي. (الدوري و علي صالح، 2016، ص: 22).
 - التدريب: التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم، فيحلل المدرب الأداء، ويقدم رؤية لكيفية التحسين، وتقدم القيادة الدافع والمناخ المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين. (عبد المطلب، 2011، ص: 226).
 - إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها: فمهما كان صغيرا فلا يوجد عمل تافه، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل. (عبوي، 2009، ص: 98).
 - التحفيز الفعال: حيث للتحفيز نتائج واضحة تؤدي إلى التآلق والتميز مع الإستمرار في العمل وعدم تركه بأسا أو تكاسلا ومع هذا الإستمرار يكون النجاح الباهر والوصول للتغيير المنشود والذي يسمى "إتمام المهمة". (شحاتة، 2017، ص: 14).
- ✓ تحسين الوظيفة: إن التغيير في المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وقد تساهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق

مهارات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التحسين، ولا بد من دراستها من خلال عدة أساليب أهمها:

- الإدارة بالأهداف: ثمة مواصفات معينة يجب أن تتوفر في الأهداف لكي يكون الأداء أداء فعالا. فتميل الأهداف الصعبة والمحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال، بينما تميل الأهداف السهلة والغامضة إلى أداء هابط، كذلك يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل ظروف معينة، ويؤدي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف. درة، والصباغ، (2010، ص: 406)
- تبادل الوظائف: يعتبر أسلوب تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الملل الوظيفي، وهذا يزيد من دافعية العاملين، وتتمثل عملية تبادل الوظائف في تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت، حيث تقوم هذه الشركة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام. المحاسنة (2013، ص: 213)
- ✓ تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: تتيح البيئة أو الظروف التي تتم فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين هما: تلطيف جو العمل أو الإنتاج، تحسين ظروف العمل:
- تلطيف جو العمل أو الإنتاج: ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية، ومن وسائل ذلك:
- توسيع العمل: فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي ويبعد عنه الروتين ويشعره بأهميته في العمل.
- إغناء أو إثراء العمل: يعد إثراء العمل حافزا معنويا عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد. (حمدي، 2010، ص: 143)
- تحليل الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف. فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتجديد في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء وموانعا من التطوير والتحديث. الدحلة (2001، ص: 73).

- تحسين ظروف العمل: من إضاءة وتهوية وتكييف وتدفئة... وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل. (أبو النصر، 2012، ص: 264)

2. الجودة الشاملة في القطاع البنكي

1.2. تعريف الجودة الشاملة في البنوك

لم تكن البنوك تهتم بإدارة الجودة الشاملة حتى السبعينات من القرن الماضي، إذ كانت تعمل في بيئة تمثل فيها الأخلاقيات المهنية ومعايير السلوك القيود الرئيسية على أنشطتها، إلا أن التنافس الذي بدأ يدخل بيئة العمل المصرفي بشكل متزايد، كما أنّ الوعي بما يحدث من تغيرات في المعرفة يستدعي الابتكار والتحسين والتجديد والتطوير المصرفي.

ومن بين تعاريف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص ما يلي:

● فقد عرّف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ". (جودة، 2006، ص: 22)

● وتعرف الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي: " أنها فلسفة شاملة للتحسين المتواصل، ومجموعة مبادئ وقيم تركز على دعائم أساسية تعد هي الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة ". (درويش، 2009/2008، ص: 41).

● وتعرف الجودة الشاملة في المصارف أيضا على أنها: " التزام الإدارة العليا في المصارف بالتحسين المستمر في العمليات المصرفية وتقديم المعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المالي في تلك المصارف ". (أحمد والدعاس، 2010، ص: 95)

2.2. الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونظرا لاختلاف بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسات التي أجريت فيها الدراسات، فقد اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن بين أهم الأبعاد الأكثر تطبيقا في البنوك والتي يركز عليها هذا البحث هي:

1.2.2. دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة: حيث بدون دعم جوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوفاً. وعلى الإدارة العليا أن تتخذ مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات. (السعودي، 2008، ص: 260)

2.2.2. مشاركة العاملين وتحفيزهم: يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة، و يشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبنى توفير و تداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وشراكتهم في عملية اتخاذ القرار. (جبلي، 2010/2009، ص: 77)

3.2.2. تدريب العاملين: يجب تدريب وتطوير العاملين على مبادئ وأساسيات النوعية وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة على النوعية وتحسين الجودة، وكذلك تدريبهم على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل، فضلاً عن تمكينهم من العمل ضمن حزم ومجموعات.

4.2.2. التركيز على العملاء: يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة، سواء كان العميل من داخل المنظمة أو عميلاً من خارجها ومدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض أن يتم تصميم وتشغيل نظم العمل بالمنظمة بمعزل عن عملائها اعتماداً على رغبات الإدارة أو العاملين فيها، وإنما يقضي بأن يصبح تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم المهمة الأساسية للمؤسسة. (غنيم، 2008، ص-ص: 54-55)

5.2.2. التحسين المستمر في العمليات المصرفية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. أحمد والدعاس (2010، ص-ص: 96-97)

6.2.2. نظام المعلومات: يعتبر توفر نظام للمعلومات من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وسيتم التطرق لهذا البعد والرجوع إليه في المحور الثالث من البحث كون أن الهدف من هذا الأخير هو معرفة كيف يمكن لنظم المعلومات أن تساهم في تحسين الأداء.

3.2. دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

هناك علاقة وثيقة ومتبادلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تنمية المورد البشري وتدريبه لتحسين أدائه من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تنمية المورد البشري سيساعد على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

ففي الوقت الراهن تتجه البنوك لهذا الاستثمار في الموارد البشرية من منطلق أن التغييرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل تتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات البنك وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملا حيويا للتفرقة بين البنوك الأكثر نجاحا. (بن عباس، 2014/2015، ص:265)

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التنمية البشرية سيؤدي إلى رفع الكفاءة في الأداء التدريبي، أي تحقيق الارتباط بين ما يتعلمه المورد البشري وما يحتاج إليه في تطوير أدائه. ولقد أبرزت المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أنها تبذل مجهودا في تحسين الأداء عبر تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب.

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تنمية المورد البشري في النقاط

التالية:

- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة ومشجعة للإبداع والتطوير.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري على أساس اعتباره استثمار يجب تعظيمه من خلال تنميته وليس تكلفة يجب تدنيها من خلال سلب حقوقهم.
- تفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد واستغلالها.
- تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري، والتيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم.
- ربط نظام الحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا على المستوى الحقيقي لأداء كل عامل.
- تخطيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقادرة على تلبية الاحتياجات المعلنة.
- التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة.
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية.
- ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء.
- تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال لتقوية الثقة المتبادلة. (عزاوي، 2009، ص-ص:50-51)

3. نظم المعلومات ودورها في تحسين أداء العاملين

1.3. نظم المعلومات

أخذت معظم الكتابات في نظام المعلومات بتحديد مفهوم النظام ومفهوم المعلومات ومن تم تعريف نظام المعلومات.

1.1.3. النظام: من وجهة نظر المدرسة النظامية فيعرف النظام بكونه: "مجموعة نظم فرعية مترابطة فيما بينها تسمح بالعمل، واتخاذ القرارات، وتخزين المعلومات". (Moigne, 2001, p : 7)
تم وصفه أيضا بأنه: "وحدة عامة تنظم العلاقات بين العناصر، الأفعال أو الأفراد". (Fortin, 2005 , P : 36)

2.1.3. المعلومات: تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة وفعاليتها، وتدخل المعلومات كقاسم مشترك في أداء المهام، والوظائف الأساسية للإدارة، وفي جميع الأحوال تظهر أهمية وضرورة توفير المعلومات التي تتفق مع احتياجات ومتطلبات المديرين من حيث الكمية المناسبة والجودة العالية.

وتعرف المعلومات على أنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا أو ظرفا محددا، أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات". (عليان, 2008, ص: 43)

3.1.3. نظم المعلومات: بشكل أدق ومفصل نظام المعلومات هو: "مجموعة مركبة ومبنية تعمل وفق تقنيات وإجراءات وقواعد موجهة لتحقيق امتلاك، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات، بهدف مساعدة الأفراد والجماعات في المنظمة في اتخاذ قرارات التسيير اعتمادا على مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والحاسوبية". (Dayan et autres , 1999 , p : 949)

يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على أنه: "مجموعة الأفراد والأجهزة والطرق المنظمة لتحقيق مجموعة وظائف معينة". (Reix, 2004, p : 3)

إلا أنّ الحديث عن نظام المعلومات بصورته التقليدية ليس بالجديد بل إن حوسبة نظام المعلومات هو الجديد، حيث ظهر الحاسب، الشبكات والبرمجيات، وغيرها كأبعاد جديدة في نظام المعلومات، وتبعاً لذلك فقد ظهرت مفاهيم أخرى لنظام المعلومات تضمنت الأبعاد الجديدة والتي من أهمها استخدام الحاسب والتكنولوجيا الحديثة.

ونظراً لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات بدلا من التقليدي، أصبح أمر أساس لأسباب عدة هي: (العمرى, 2009, ص: 48).

- السرعة: الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات تكون أسرع بكثير وخاصة بالنسبة لإسترجاع المعلومات.

- الدقة: يكون الحاسوب بنفس الفاعلية والدقة وبغض النظر عن وقت ومدّة العمل وظروفه.

- توفير الجهود: الجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة.
- كمية المعلومات: حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة قياسا بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ وغيره.
- الخيارات المتاحة في الإسترجاع: إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل وأسرع في النظم المحوسبة.

2.3. توفر نظام معلومات كبعده من أبعاد إدارة الجودة الشاملة

بالإضافة إلى ضرورة التزام الإدارة المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، ينبغي تطوير نظام معلومات لإدارة الجودة يبني على أساس الحاسوب، كخطوة داعمة لعمليات التحسين وصولاً إلى جودة أفضل من خلال توفير المعلومات اللازمة كإحدى المتطلبات الأساسية التي تساهم في تحسين العمليات والخدمات المصرفية وتطوير نظام اتصال فعال في المصرف. (عسكروحسين)

حيث أن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة، يؤثر تأثيراً إيجابياً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة، الدعاس (2010)، ص-ص: 96-97) فنظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة هو نظام يزود الإدارة العليا عامة وقسم ضمان الجودة خاصة بالبيانات والمعلومات المرتبطة بعمليات ضبط الجودة بهدف دعم أنشطة ضمان الجودة، فهذا النظام يعد شرطاً محورياً لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بشرط اعتماده على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها للمدراء في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بشكل صحيح.

ومن ناحية أخرى فإن نظام إدارة الجودة الشاملة أيضاً له تأثير إيجابي على نجاح تطبيق نظم المعلومات حيث يعتبر منحج شامل للتغيير يسهم في توفير بيانات ومعلومات ذات جودة عالية تدعم نظم المعلومات الإدارية بما يسهم بالحصول على مخرجات بمواصفات ذات دقة عالية.

يمكن القول بناء على ما سبق أن هناك علاقة تكامل وتبادل للمنتفعة بين النظامين أي

نظام المعلومات ونظام إدارة الجودة الشاملة.

3.3. كيف تساهم نظم المعلومات في تحسين الأداء البشري

إن الالتزام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة من شأنه أن يؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية.

وبما أن نظام المعلومات من الأبعاد والركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف أقسام البنك يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخله (جودة، 2006، ص:11)، فإن نظام المعلومات المحكم والجيد هو العنصر الهام في أداء العاملين لأعمالهم، فتوفر نظام معلومات فعال يعتمد على تجميع البيانات بشكل منظم وتحليلها، وبشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة سيقود المنظمة إلى التحسين المستمر في الأداء. (عبد المعطي، 2012، ص: 176)

ومن بين تطبيقات نظم المعلومات فيما يخص إدارة الموارد البشرية تطبيقات إدارة الأداء حيث من الممكن تخزين معلومات تقييم أداء العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات إلكترونية، مما يساعد الإدارة في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة ومنه تساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم، وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة.

مما يمكن القول أن تطبيقات نظم المعلومات فيما يخص تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء. (الهزام، 2016/2015، ص: 191)

في الأخير فإن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
 - توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
 - إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
 - إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر.
 - إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب.
- ويتبين أثر نظام المعلومات على أداء المورد البشري في ما يلي:

- تساعد نظم المعلومات على تداول المعلومات بين العاملين بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب.
 - يساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المؤسسة أي أن هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي وهو ما يحقق للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو نفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة، كما تعمل نظم المعلومات على إقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد وزيادة عملية الاتصال مما يساهم في خفض تكاليف التنقل والإيواء وغيرها من التكاليف الإضافية وهو ما يساهم في الأثر الإيجابي وفي زيادة القيمة المضافة.
 - كما ساهمت هذه التطبيقات في ابتكار إدارة علاقات العمال، وتتلخص في أن العامل هو زبون داخلي يجب مراعاة رغباته واحتياجاته بأسرع وقت ممكن وبأفضل الطرق وأنجعها، وهذه الطريقة ينتج عنها زيادة شعور العمال بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها وتتوثق الروابط أكثر مع المنظمة.
 - كما تسمح المعلوماتية بعملية التكوين للموارد البشرية عن بعد، وذلك للتطوير من أدائهم فأصبح من المقدر تطوير الأداء الفردي دون الحاجة للتواجد المكاني، فيمكن إتاحة برامج تكوينية داخل المنظمة للاستفادة منها عن طريق شبكة داخلية ويتميز التكوين عن بعد بطابعه التفاعلي وبذلك يشابه الواقع الحقيقي في تأثيره وهو ما يسمح بنتائج أكثر فعالية. (مرتضى، 2014، ص:ص: 81-82)
 - تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات حول تقييم الأداء.
 - تكشف نظم المعلومات وخاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية عن أية تغييرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغييرات بكفاءة. الهزام (2016/2015، ص: 183)
- خلاصة: لقد سمح لنا هذا البحث باستعراض أهمية توفير نظام للمعلومات باعتباره أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.
- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:

1. لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتحسين أداء المورد البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع البنوك، لذا فإن السبيل الوحيد لأي بنك للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.
 2. من الضروري قيام البنوك بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكافة متطلباتها ومراحلها لما لهذا النظام من مزايا تضمن بقاء البنوك في دنيا الأعمال شديدة المنافسة، حيث تبين لنا بأن هذا المفهوم الإداري الجديد له دور كبير في تنمية المورد البشري وتحسين أدائه.
 3. مما لا شك فيه أن لنظم المعلومات خاصة الإدارية دور هام في مساندة ودعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث يحتاج إلى معلومات كمية في كافة مراحل تطبيقه، وهو الآخر له الأثر الفعال في إنتاج البيانات والمعلومات التي تسهم في إسناد نظام المعلومات حيث يؤدي إلى دقة إنتاج المعلومات لتعبر عن الأداء الواقعي. ولعلاقات تبادل المنفعة هذه بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام المعلومات أثر إيجابي على أداء البنوك بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة.
 4. إن لتوفير نظام المعلومات أهمية كبيرة في تحسين أداء المورد البشري في البنوك وهذا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال.
- توصيات الدراسة: بناء على هذه النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يكون بالإمكان تقديم بعض المقترحات التي تتمثل في:
1. الإعتماد على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء.
 2. يجب على البنوك اعتماد أسلوب الجودة في نظم المعلومات.
 3. إعداد برامج تدريبية للموظفين من مختلف مستوياتهم لتدريبهم على التعامل الفعال مع نظم المعلومات المتوفرة في البنك.
 4. نتيجة للتأثير الكبير الذي تحققه نظم المعلومات في مجال تحسين الأداء، توصي الدراسة بضرورة تبني برنامج شامل لزيادة التركيز على أهمية هذه العلاقة وترسيخها كمبدأ من مبادئ نجاح البنوك في عملها.

المراجع

1. الكتب

1.1 الكتب العربية:

- غنيم، أحمد محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- عيوي، زيد منير (2009). التخطيط والتطوير الإداري. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مؤمن عبد العزيز، عبد الحميد، وسيد، بشير محمد (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- السلي، علي (2008). إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي). ط1. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عليان، ربي مصطفى (2008). إدارة المعرفة. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001). تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج. الأردن: دائرة المكتبة الوطنية.
- جودة، محفوظ أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل للنشر.
- قدري، محمد حسن (2015). إدارة الأداء المتميز. قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2012). الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- حمدي، هاشم رضا (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- شحاتة، شريف (2017). عبقرية التحفيز. ط1. مصر. الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م.
- حكمة، عبد الله (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق، علي صالح، أحمد (2016). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker: ترجمة عبد المطلب، سامح عامر: التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل، **Training in Interperson Skills TIPS for Managing People at Work**. ط 1، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

2.1 الكتب الأجنبية

- Dayan, Armand et autres (1999). **Manuel de gestion**. Ellipses Edition .
- Moigne, Camille (2001). **organisation du système d'information de gestion**. paris : Edition Foucher.
- Reix, Robert (2004). **systemes d 'information et management des organisation**. 5 édition. paris : vuibert.
- Fortin, Robin (2005). **comprendre la complexité**. 2 édition. introduction a la méthode d'Edgar Morin. presses université laval .

2. المذكرات والرسائل والأطروحات

- العمري، أيمن أحمد إبراهيم (2009). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة).
- شامية، بن عباس (2015/2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر. (رسالة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر).
- درويش معمار، صلاح صالح (2009/2008). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي: دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة. (رسالة دكتوراه، جامعة كولمبوس الأمريكية).
- جبلي، هدى (2010/2009). قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر).
- الهزام، محمد (2016/2015). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية. (رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر).
- مرتضى، وليد نوه (2014). نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها: دراسة حالة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، القرض الشعبي الجزائري (CPA) البنك الوطني الجزائري (BNA))، وكالات الوادي. (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر).

3. المقالات في المجالات

- عزاوي، أعمار (2009). إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ". مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7.

- عبد المعطي، زكي أبو زيادة (2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(1).
- مزهودة، عبد المليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1.
- عبد الله، أحمد، و الدعاس، عبد الله، (2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37(1).
- المعطي، سليمان أبو الرب، ومحمد فالح، عبد الله (2014). العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء "دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32.
- السعودى، موسى أحمد (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(3).

3. مواقع الإنترنت

أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن: مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين/ بصره بفروعه الثلاثة شوهد يوم 2019/02/15، على الرابط : www.iasj.net/iasj?func=search&query=au...uiLanguage=en/ar