وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص : الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

الموضوع

أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
الوكالة المركزية عميروش بالجزائر العاصمة

إعداد الطالب
بلال بن يخلف

إشراف الأستاذ
أ.د مكيد علي

السنة الجامعية : 2012 - 2013

شكر وتقدير

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله" الآية 41 من سورة الأعراف.

نشكره على نعمته وفضله، والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية كلها أجمعين إلى يوم الدين أما بعد :

فقد أمرنا الله سبحانه وتعالى أن نقدم الشكر لمن أجرى الله نعمه على أيديهم لخدمة العلم وطلابه، حيث قال صلى الله عليه وسلم :" ...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه (رواه أحمد). وفي حديث آخر "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرف الدراسة الأستاذ الدكتور "علي مكيد" الأستاذ والأخ والأب على ما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد الدراسة، حيث أعطاني الكثير ولم يبخل علي من علمه، ففتح أمامي، بملاحظاته وتوجيهاته، أبواب العلم الواسع حتى تمت هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر أيضا إلى كل أساتذتي أعضاء اللجنة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذه الدراسة (المذكرة) وأتوجه بالشكر والتقدير أيضا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة قسم الدراسات العليا، تخصص "اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية" بجامعة المدية للجهود التي بذلوها في توفير الأجواء الأكاديمية المناسبة لإنجاح برنامج الماجستير الذي تشرفت بالالتحاق به.

كما لا أنسى تقديم الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وخاصة عبد الرزاق مخلوفي وحياة طهراوي.

إهداء

في درب البحث والشغف بالموضوع...رغبة جامحة للوصول الى النتائج المأمولة ...هذا الدرب،يبدأ سؤالا جوهريا...ثم ينتقل الى الاشكالية...فتتمخض الفرضيات...ويروح عقل الدارس يستجلي ويفكر...أحيانا يستغرق الفكرة وأحيانا أخرى هو من تستغرقه الفكرة...وهكذا حتى يصل الى الخاتمة وتكون لحظة احتواء الموضوع وربما التحكم فيه، ها هما يكتشف الدارس صبر وقلق المحيطين به...والدين كريمين ديدانهم الدعاء له بالتوفيق...وإخوت وأخوات يضحون من اجله في صمت...وعائلة كل أملها التوفيق والنجاح...ويكتسف حينها من جهة اخرى كم قصر في حقهم وكم انقص في عطائه لهم عن غير قصد اثناء رحلة الاستغراق المتبادل بين العقل والمعرفة...

ففي لحظة الإنتباه هذه لايسع الطالب إلا ان يقول

والدين كريمين، أهدي لهم كل نجاح سابق ولاحق قد احققه لأنكما انتما من غرس بالأمس واستحق على الدوام دعاء الخير غير المقطوع.

أخواتي، أخواتي، عائلتي، كل أقاربي، كل الزملاء والزميلات أهديكم ثمرت جهدي المتواضعة.

ملخص

إن اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات البنكية في الجزائر سيؤثر بشكل إيجابي على هذه المؤسسات وسيعمل على تطوير بنيتها الإدارية وتغيير ثقافتها وبالتالي الرفع من كفاءة الأداء الكلي، على الرغم من هذه الحقيقة فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البنكية الجزائرية لا يزال غير واضح المعالم ولا يحظى بالتطبيق المطلوب في العقلية الإدارية المسؤولة عن إدارة هذه المؤسسات.

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البنكية الجزائرية سيؤدي الى الرفع من جودة الخدمات المقدمة، و القدرة على مواكبة التطورات المتسارعة في أنظمة المصارف على المستوى المحلي والاقليمي وحتى على المستوى العالمي.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة البنك، جودة الخدمات البنكية، إدارة الجودة الشاملة في البنوك.

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المراحل التي مر بها تطور مفهوم الرقابة على الجودة	08
02	الدائرة الاستراتيجية للتحسين المستمر لديمينغ	17
03	ثلاثية J. JURAN للجودة	21
04	دور التغذية العكسية في تحسين الجودة	27
05	مخطط عظم السمكة	31
06	مخطط تحليل باريتو	32
07	نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة	34
08	تأثيرات إدارة الجودة الشاملة	37
09	عمليات حل المشاكل حسب منهج إدارة الجودة الشاملة	40
10	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
11	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	52
12	نظام إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج الجائزة الأوروبية	57
13	المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات I.S.O 9000 إصدار 1994	58
14	مواصفة I.S.O 9000 إصدار 2000	61
15	كيفية المحافظة على شهادة الإيزو	75
16	الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	80
17	الوظائف الأساسية للبنوك التجارية	84
18	أبعاد جودة الخدمات حسب (PZB.1990)	112
19	نموذج الفجوات لجودة الخدمة (PZB 1985,1990)	114
20	النموذج الموسع لجودة الخدمة	116
21	نموذج المدخل الإتجاهي (مدخل العميل في تقسيم الخدمة المصرفية)	117
22	نموذج الجودة الوظيفية والجودة النوعية	118
23	نموذج المستويات لجودة الخدمة	119
24	مخطط السبب والأثر لطول فترة الانتظار بالمصرف	133
25	البنوك والمؤسسات المالية	154
26	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	169
27	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	174

28	الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	176
29	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	188
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	188
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	189
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	190
33	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية	190

قائمة الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث	14
02	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و I.S.O 9000	68
03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	180
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان الثاني الموجه للزبائن	182
05	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية لكل بعد	183
06	معاملات ثبات الاستبيان	184
07	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى	185
08	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	187
09	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	192
10	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك	195
11	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك	198
12	مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتوجيه بالعميل	200
13	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور العاملين في البنك	202
14	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة	205
15	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمبدأ التحسين المستمر	207
16	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك	209
17	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة	211
18	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك	212
19	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك	213
20	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية التوجيه بالعميل	214
21	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور العاملين في البنك	215

22	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة	216
23	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مبدأ التحسين المستمر	217
24	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك	218
25	معامل ارتباط منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	219
26	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبيان المقدم لزبائن البنك مع الدرجة الكلية لكل بعد.	220
27	معاملات ثبات الاستبيان	221
28	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى	221
29	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	222
30	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاعتمادية	224
31	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالملموسية	226
32	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاستجابة	228
33	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالأمان	330
34	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتعاطف	232
35	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد الاعتمادية	235
36	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد الملموسية	236
37	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد الاستجابة.	237
38	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد الأمان	239
39	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد التعاطف	240
40	معامل ارتباط جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك	241

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات **الصفحة**

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

المقدمة أ – هـ

العامة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والإيزو.

مقدمة الفصل..... 1

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة..... 2

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره..... 2

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة..... 8

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة..... 16

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة..... 24

المطلب الأول: مبادئ ومضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. 24

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة..... 34

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملةّ..... 43

المطلب الرابع: النماذج الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 46

المبحث الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة..... 55

المطلب الأول: لمحة عامة عن الإيزو (I.S.O)..... 55

المطلب الثاني: فوئد ومنهجية تطبيق الإيزو 9000 ومتطلباته..... 59

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو..... 66

خلاصة الفصل..... 70

الفصل الثاني: تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

مقدمة الفصل..... 72

المبحث الأول: أساسيات حول البنوك التجارية..... 73

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية..... 73

المطلب الثاني: سمات، أنواع البنوك التجارية والهيكل التنظيمي لها..... 76

المطلب الثالث: مبادئ وظائف البنوك التجارية ومصادر تمويلها..... 81

المبحث الثاني: طبيعة الخدمات المصرفية..... 87
المطلب الأول: ماهية الخدمات. 87
المطلب الثاني: ماهية الخدمات المصرفية..... 91
المطلب الثالث: تسويق الخدمات المصرفية..... 97
المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا الزبائن..... 105
المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات المصرفية..... 105
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمات المصرفية..... 109
المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمات المصرفية..... 113
المبحث الرابع: تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية..... 121
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية..... 121
المطلب الثاني: أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي..... 125
المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية..... 131
خلاصة الفصل..... 137
الفصل الثالث: واقع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
مقدمة الفصل..... 139
المبحث الأول : مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري..... 140
المطلب الأول : مرحلة إقامة جهاز مصرفي وطني..... 140
المطلب الثاني : الإصلاحات المالية والمصرفية..... 142
المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في المرحلة الراهنة..... 155
المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 158
المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 158
المطلب الثاني : مهام، أهداف وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 162
المطلب الثالث : التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 168
المبحث الثالث : بيان نتائج الدراسة الميدانية..... 178
المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة..... 178
المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية للاستبيان الموجه للموظفين..... 183
المطلب الثالث:المعالجة الاحصائية للاستبيان الموجه للزبائن..... 221
خلاصة الفصل..... 242
خاتمة عامة..... 243
قائمة المراجع. 250
الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة عامة

تحتل الصناعة المصرفية أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية، نظرا للدور المحوري الذي يلعبه القطاع المصرفي في ترقية النشاط الاقتصادي للدولة، حيث تعتبر البنوك في أي اقتصاد العمود الفقري والركيزة الأولى لتفعيل توجهه وتحقيق، وأهدافه ومن ثم كان نجاحها ضرورة ملحة وتطورها شرطا أساسيا، إذ أنها ستساهم في تعبئة المدخرات وجعلها تحت تصرف الأعوان الاقتصاديين بغية استغلالها بأكثر جودة إنتاجية مما يؤدي إلى وضع قطار التنمية على السكة الصحيحة.

لقد ازداد وعي المنظمات الاقتصادية بضرورة الاهتمام بالجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة ومفاهيمها في عمليتها الإنتاجية فأصبحت بذلك هي الوظيفة الأولى لأية مؤسسة والشغل الشاغل لها، وهذا سعيا منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعقد بيئة الاعمال التي تنشط فيها المؤسسة، وكذا اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي والدولي.

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين المنتجات، إلا أن تلك المفاهيم قد امتدت إلى قطاع الخدمات، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا مركزيا هاما في حياة الافراد بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام، ولهذا السبب يقع على عاتق قطاع الخدمات تحديات ومسؤوليات فريدة وجسيمة كونها تشكل السمة الاساسية للنشاط الاقتصادي في المجتمعات المتطورة في الوقت الحاضر.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة هي النواة الرئيسية التي تؤدي الى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة والجودة في المنتجات، كما تعد إدارة الجودة الشاملة من المناهج الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

وتأخذ الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام اداري قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل...الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى درجة رضا لدى زبائنها، عن طريق اشباع حاجتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه وذالك من خلال إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء واستمرارية المؤسسة ونجاحها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردون وغيرهم.

كما أن التطورات الحاصلة في القطاعات الاقتصادية الأخرى أصبحت مرهونة بالتطورات التي تحدث في القطاع المصرفي، ولعله من المفيد في دراسة جودة الخدمات أن نقوم بتقدير أو تقييم الدور الأساسي الذي تلعبه الخدمات المصرفية على الصعيد المحلي والدولي، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر بحيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية هو أحد الأسلحة التنافسية القوية في سوق الخدمات المالية المعاصرة، والبنوك الجزائرية أصبحت الان مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة الناتجة عن قواعد عولمة اقتصاد السوق.

أولا : طرح الاشكالية

من خلال ما سبق تبرز أهمية طرح الاشكالية التالية:

كيف يساهم تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء المؤسسات البنكية؟ وما هي انعكاساته على البنوك التجارية الجزائرية؟

يقودنا هذا التساؤل المحوري الى طرح تساؤلات فرعية تتمحور حول:

- ما هي مميزات منهج ادارة الجودة الشاملة وماهي اهدافه؟
- ما هي متطلبات تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستوى اداء المؤسسات البنكية؟
- ماهي خصوصية جودة الخدمة البنكية؟ وكيف يمكن قياسها؟
- ما هو واقع البنك محل الدراسة من حيث اهتمامه بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وما أثر ذلك على تحسين جودة الخدمة المقدمة الى زبائنه؟

ثانيا:فرضيات البحث

للإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من الفرضيات التالية:

-إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو مدخل من مداخل التعاون بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة،هدفه هو تعزيز القدرة التنافسية للمنضمة.

-يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيرا جذريا إيجابيا في جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التقرب من الزبون وإرضائه بأفضل طريقة ممكنة.

-يعتبر تقيم جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر الزبائن من أهم الأساليب لقياس مستوى أداء الخدمة.

-يفتقر البنك محل دراسة غلى الشروط الموضوعية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا ما قد يؤثر سلبا على مستوى أدائه وجودة خدماته المقدمة إلى الزبائن.

ثالثا : الهدف من الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

-الإحاطة بمفهوم وماهية الجودة ،إدارة الجودة الشاملة ،البنوك التجارية ،الخدمات المصرفية ، وجودة الخدمات المصرفية.

-دراسة تجارب بعض البنوك للإطلاع على مناهج تحسين جودة الخدمة المصرفية لديها.

-دراسة المعايير والقواعد التطبيقية التي يتبعها البنك التجاري عند قيامه بتقديم الخدمات المصرفية.

-تحديد أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على البنك محل الدراسة.

رابعا : أهمية الموضوع:

-إن استقلالية المؤسسات الاقتصادية وحريتها في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها يزيد من مسؤولياتها عن النظم ومناهج التسيير التي تتبناها من أجل تحقيق أهدافها، وحثها عن البحث عن الطرق والأساليب التي تمكنها من تقييم هذه الأساليب وأثار اللجوء إليها.

-يعد قطاع البنوك التجارية في الجزائر من أهم القطاعات الخدماتية مما له من دور مهم في تحريك وزيادة سرعة عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار ،وتقديم الخدمات البنكية المختلفة، ومن هنا فإن أي تحسين يطرأ على الأداء الكلي لهذه البنوك سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني بصورة فعالة وناجحة.

خامسا: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

هناك عدد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي وقفت وراء اختيارنا لهذا الموضوع، نوجزها في التالي:

1-الدوافع الموضوعية:

-أن الموضوع يمس أحد القطاعات الحيوية والهامة في الاقتصاد الجزائري.

-قلة الدراسات التطبيقية في هذا الموضوع وخاصة في الجزائر.

-أن الكثير من البنوك تلجأ إلى اعتماد مناهج وطرق مختلفة خاصة بإدارة جودة الخدمة المصرفية، ونحاول من خلال البحث الاستفادة من تجارب الآخرين.

-محاولة الاقتداء بالبنوك الأجنبية في اعتمادها على تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة وحل مشاكلها، سواء تعلق الأمر بالمشاكل الداخلية، (اداء العاملين، دعم وتطبيق الادارة العليا لمفاهيم الجودة....) أو بالمشاكل الخارجية، كالمنافسة، ارضاء الزبائن...الخ.

2- الدوافع الذاتية:

-الرغبة الشخصية في البحث في موضوع الجودة، نظرا لقناعتي الشخصية بأنه يشكل مصدرا هاما من مصادر تحسين مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز.

-إن السعي وراء تثمين دور البنوك التجارية الجزائرية في دعم النشاط الاقتصادي والتنمية الاقتصادية يندرج ضمن تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال والمالية، والذي أنا بصدد اعداد مذكرة ماجستير فيه.

سادسا: حدود الدراسة:

سنقتصر البعد المكاني للحالة التطبيقية لموضوع الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ونظرة العاملين فيه لمنهج ادارة الجودة الشاملة بإضافة الى نظرة زبائنه لهذا المنهج.

سابعا: موقع البحث بالنسبة الى الدراسات السابقة:

1- دراسة الخالدي2006- الجامعة الإسلامية غزة.

الدراسة بعنوان "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية من وجهة نظر العميل"، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية الاسلامية، كما هدفت الى التعرف على تقييم عملاء المصارف الاسلامية لمستوى جودة الخدمات المصرفية الاسلامية المقدمة لهم، وقد توصلت الدراسة الى أن الجودة التي

يتوقعها عملاء المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين كانت أعلى من الجودة الفعلية للخدمات التي تقدم من طرف نفس المصارف، وبالتالي توجد فجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية، وقد أوصت الدراسة بأن تعمل إدارات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين على تحسين وتطوير خدماتها، للوصول الى توقعات عملائها مما يضمن استمرارية تعامل عملائها معها وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بجودة عالية

2- دراسة العاجز2008- الجامعة الإسلامية غزة.

الدراسة بعنوان "مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاقراض النسائية في قطاع غزة" وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاقراض النسائية في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها مما يساهم في حل المشكلات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل ايجابي وبدرجات ومستويات متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الادارية والتكنولوجية للمنافسة ثم تلاه التركيز على تحسين العمليات، فالتركيز على تلبية احتياجات العاملين والذي يعتبر أدنى مستوى تطبيق.

3- دراسة Metri 2006-

هدفت هذه الدراسة الى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدام هذه الاستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقا لطريقة (**f.crosbi**) مقدما من خلالها التكتيكات لتحسين جودة الخدمة، وتحقيقا لرضا الزبون، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي ونموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات من أهمها: أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، وأن تبني أسلوب ادارة الجودة الشاملة يعد امرا حيويا لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، وتعتبر ادارة الجودة الشاملة استراتيجية قوية لتطوير جودة الخدمة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

ثامنا: صعوبات البحث

واجهتنا عدة صعوبات للقيام بهذا البحث وتتمثل أهمها في ما يلي:

-نقص المراجع المتخصصة، خاصة المراجع التي تتناول إدارة الجودة الشاملة في البنوك، والتي لها علاقة بموضوع البحث.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات وخاصة المقدمة من طرف البنك.

- عدم تجاوب مسؤولي البنك محل الدراسة في ملئ استبيان الاستمارة.

- تأخر بعض الموظفين في إعادة الاستبيان.

تاسعا: منهج الدراسة

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده و فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري(الفصلين الأوليين) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الاطار

النظري وفهم عناصره وتحليل أبعاده كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي(الفصل الثالث) على منهج دراسة الحالة من أجل اسقاط الدراسة النظرية أو الجانب النظري على البنك محل الدراسة.

هيكل البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه، تم تقسيم دراستنا الى ثلاث فصول، نتناول في كل فصل من هذه الفصول ما يلي:

الفصل الأول:

الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ، والذي يحتوي على ثلاث مباحث، ركزنا في المبحث الأول على المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وروادها، أما أساسيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة فقد تم تناوله في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث تعرضنا الى ماهية الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثاني:

تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية وهو يحتوي على أربع مباحث، تم التركيز في المبحث الأول على الإطار النظري لخصوصيات نشاط البنوك التجارية ودورها في النشاط الاقتصادي، والمبحث الثاني فقد احتوى على طبيعة الخدمات المصرفية، أما عموميات حول جودة الخدمات المصرفية فتم التكلم عليها في المبحث الثالث، وفي المبحث الرابع فتم التطرق الى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

الفصل الثالث:

قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية في مجال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، محاولين بذلك معرفة أثر هذا التطبيق سواء كان ايجابيا أو سلبيا.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والإيزو

مقدمة الفصل:

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في بيئة الأعمال التنافسية في الوقت الحاضر، نظرة أشمل وأعمق من كونها مجرد وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

ولقد نما مفهوم الجودة وتخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية جديدة.

إن فلسفة الإدارة المبنية على الجودة تضع تعريفاً واسعاً وشاملاً لهذه الأخيرة، بحيث يمكن النظر إلى مقاييس العمل والأداء على أنها مقاييس للجودة، وأن هذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قدمها ديمنيغ إدوارد في اليابان قبل أكثر من نصف قرن.

لقد عرفت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة عدة تغييرات وتطورات عبر الزمن، تركزت في مجملها على ضرورة إنشاء ثقافة التحسين المستمر والشامل لمختلف جوانب الأداء، هذا الفكر الفلسفي الجديد الذي يولي اهتماما بالغا للتحسين المستمر متعدد الأبعاد لناتج العمل يعتبر مفتاح النجاح لأي مؤسسة تسعى لكسب رضا زبائنها.

وعليه سنحاول في المبحث الأول من هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم الجودة ومراحل تطورها، بالإضافة إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى النماذج الأساسية لهذا المنهج الإداري، ثم نتناول في المبحث الثاني بعض أساسيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، والتي تمس مبادئ وأدوات تطبيق مضامين هذا المنهج وصولا إلى النماذج الحديثة لتطبيقه، وكذا متطلبات ومراحل ومعوقات التطبيق الفعال لهذا الأسلوب الإداري الحديث، بالإضافة إلى الأخطاء الشائعة في التطبيق، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، هذا المبحث يتعرض في مطالبه إلى تعريف المنظمة العالمية للمواصفات وتفرعات الإيزو، فوائده، منهجية تطبيقه بالإضافة إلى متطلباته، وأخيراً العلاقة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من الكثير من المفكرين، إذ يعد أسلوبا ذو أهمية كبرى في ظل البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، وهذا من خلال توفير شروط الأداء المتميز والتحسين المستمر بغية كسب رضا العميل.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الجودة وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى أبرز رواد هذا المنهج الإداري الحديث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره.

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذي يعنون بتحسين مستوى أداء مؤسسات الأعمال، وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية.

الفرع الأول: تعريف الجودة.

إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية «Qualities»[1] والتي تعني «طبيعة الشيء ودرجة صلابته»، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان[2]، بيد أنه في مجال الأعمال أخذ هذا المصطلح أبعادا جديدة ومتشعبة، وسنذكر في ما يلي بعض التعاريف المتداولة لهذا المفهوم:

– عرفتها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR)* بأنّها « مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين»[3].

– ويرى PH.Crosby بأنّ «الجودة هي المطابقة للمواصفات، وبأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم»[4].

– أما J. Juran فيقتصر ويقول «أن الجودة هي الملائمة للاستخدام»[5].

– بينما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها « الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية للمستهلك أو العميل»[6].

---

[1]– درادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص16.

[2]– رجي قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص77.

* AFNOR : **A**gence **F**rançaise de **NOR**malisation.

[3] - CACQE, Bulletin trimestriel du centre Algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage, Alger, 1995, P15.

[4]– بومدين يوسف، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة– حالة المصبرات الجزائرية الجديدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص08.

[5]– زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 1996، ص10.

[6]– سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

– أما K. Ishikawa فيعرف الجودة بأنها «التطور في تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وتؤدي إلى إرضاء العميل دائماً»[1].

– من جهته يعرف A. Feigenbaum الجودة بأنها «الخواص المميّزة الشاملة والمركبة التي يكتسبها المنتج في مراحل التصميم، التصنيع، الصيانة والتسويق، والتي سيفي بها عند وضعه قيد الاستعمال حسب توقعات العميل»[2].

– ويقول E. Deming بأن الجودة هي «اتجاه المنتج لإشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل»[3].

– كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها « مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب أن تتوافر في منتوج سلعي أو خدمي معين بهدف الوفاء بمتطلبات السوق»[4].

ما يمكن استنتاجه من جملة التعريفات المقدمة أنها تشترك في ثلاث أبعاد أساسية: الأول يتمثل في التركيز على تحقيق "احتياجات الزبائن"، وهذا لأهمية الزبون في علاقة التبادل لأنه هو محور هذا التبادل، أما الثاني فيتمثل في "المطابقة" أي مطابقة المنتوج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الاستعمال، أما الثالث وهو الأهم، ويعني بضرورة تطوير الوظائف والخصائص الاستعمالية للمنتج وذلك للاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبون المتطورة.

وفي نفس السياق قام الباحث جافين Gavin عام 1988م بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل في كتابه الشهير «Quality Managing» وهذه المداخل تعكس إلى حد كبير مختلف جوانب تعاريف الجودة التي صاغها أشهر رواد الجودة، وهذه المداخل نلخصها فيما يلي:

- **المدخل المبني على أساس المنتج:** وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها «مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها مثل: المتانة وإمكانية التحمل والصلابة»، ويمتاز هذا التعريف بأنّه محدد، إلاّ أنه في الحالات التي تعتمد الجودة على التفضيل الشخصي، فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون غير صحيحة[5].
- **المدخل المبني على أساس المستفيد أو العميل:** يعد هذا المدخل من أهم المداخل التي تحدد مفهوم الجودة، حيث يعتمد هذا التعريف على رضا العميل عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، وإلى أي مدى تلبي هذه السلع والخدمات رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته، وتتفق مبادئ هذا المدخل مع تعريفات كل من Juran، Deming وFeigenbaum.[6]

---

[1]– محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص19.

[2]– نفس المرجع السابق، ص21.

[3]– توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص13.

[4]– توفيق عبد المحسن محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي وآخرين، القاهرة، مصر، سنة 2006، ص39.

[5] - SEDDIKI Abdallah, management de la qualité: de l'inspection à l'esprit, OPU, Alger, 2003, P27.

[6]– خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1997، ص48.

- **المدخل المبني على أساس التصنيع:** يتم النظر إلى الجودة من خلال هذا المدخل على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المواصفات المحددة مسبقاً، لذا فإن العميل سيكون راضيا عندما تكون مكونات السلعة أو خصائص الخدمة مطابقة للمواصفات، وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سيكون مؤشرا على تدني جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي سيؤثر على مستوى رضا العميل، ويتفق هذا المدخل مع تعريف PH.Crosby للجودة[1].
- **المدخل المبني على أساس القيمة:** يعتمد تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، بحيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار وكذلك مدى مراقبة الاختلالات في عملية التمويل ، وتتفق أفكار هذا المدخل مع نظرة Ishikawa.[2]
- **المدخل المبني على أساس التفوق:** ينظر إلى الجودة وفق هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز، ومن ثم لا يمكن تحديدها، ولكن يمكن التعرف عليها والشعور بها وتمييزها بمجرد رؤيتها من طرف العميل[3].

الفرع الثاني: أبعاد الجودة.

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد لخصها Gavin في النقاط الثمانية التالية[4]:

- **متطلبات الأداء:** يتحدد هذا البعد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج، وأهم خاصية لهذا البعد هي أنه قابل للقياس، فإذا ما تعلق الأمر مثلاً بجهاز كمبيوتر فإن أهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة التخزينية...إلخ.
- **الخصائص الثانوية:** يعني هذا البعد بالجوانب الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة المدعمة للخدمة الأساسية، وتلعب هذه الخصائص الثانوية دوراً مهماً حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما تكون كل المنتجات في السوق متقاربة من حيث الخصائص والوظائف الأساسية، مثلاً جهاز هاتف نقال وظيفته الأساسية هي الاتصال، غير أنه يمكن أن يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل آلة التصوير، جهاز مذياع، كاميرا...إلخ.
- **الاعتمادية:** وتعني احتمال أن يعمل المنتج بشكل مناسب في نطاق زمني متوقع مثل أن يعمل جهاز تليفزيون لمدة سبع سنوات تقريباً بدون إصلاح، ومن بين المؤشرات التي تستخدم لقياس هذا البعد متوسط الوقت الذي

---

[1]- خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية مرجع سبق ذكره ، ص49.

[2]- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2001، ص14.

[3]- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتطوير، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 282-283.

[4]- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1996، ص13.

ينقضي إلى حين حدوث العطب الأول، معدل حدوث الأعطاب خلال فترة زمنية معينة[1]، وهذا البعد خاص بالمنتجات المعمرة حيث لا يمكن حدوثه واكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.

- **المطابقة والمواصفات:** يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم لمنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقاً، وتقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب، أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان.
- **التحمل:** يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه، أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة وأكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه، كما يقاس عمره من خلال مدة استهلاكه، هناك ارتباط وثيق بين الاعتمادية وقوة التحمل إذ أن المنتج كثير الأعطاب غالباً ما يكون قصير العمر.
- **القابلية للإصلاح:** يقصد بهذا البعد سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب.
- **الطابع الجمالي:** يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعاد موضوعية، فالشكل، اللون، الذوق والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقاً لميوله، رغباته، عاداته، وكثيرا من جوانب تكوينه الشخصي والاجتماعي، وتلعب هذه العناصر دوراً بارزاً كمعايير شراء هامة فيما يخص بعض المنتجات.
- **الجودة المدركة:** يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج، في هذه الحالة يلجأ العميل إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة، ويمكن تقسيم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج:

– **المجموعة الأولى: قبل الشراء:** تشمل الصورة الذهنية للمؤسسة، الاسم التجاري، أراء الأصدقاء والمعارف وسمعة المؤسسة.

– **المجموعة الثانية: عند نقطة الشراء:** تشمل تعليقات رجال البيع، شروط الضمان، شروط وإمكانيات الإصلاح.

– **المجموعة الثالثة: بعد الشراء:** تتضمن سهولة التركيب والاستلام، توافر قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع.

إن الأبعاد الثمانية السابقة لها علاقة مع مداخل الجودة، حيث يركز كل مدخل على بعد من أبعاد الجودة فنجد مثلاً مدخل المنتج يركز على الأداء، الخصائص الثانوية وقوة التحمل، أما مدخل المستخدم فيركز على الجانب الجمالي والجودة المدركة وأخيراً مدخل التصنيع الذي يركز على المطابقة والاعتمادية.

[1]– نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص321.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم الجودة.

تنقسم عموماً المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها إلى أربع مراحل أساسية التي تشكل في مجملها محتوى هذا المطلب.

1- مرحلة فحص الجودة (من 1920 إلى 1940): أدى ظهور مفهوم فحص الجودة إلى سحب مسؤولية فحص جودة المنتج النهائي من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء مطابقة بين معايير محددة مسبقاً مع جودة المنتج المحققة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وعملية الفحص كانت تهدف في النهاية إلى تجنب وصول الوحدات المعيبة إلى المستهلكين، ولكن لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد يقع فعلاً، وما على الجهة المسؤولة إلاّ اكتشاف المنتج المعيب وسحبه حتى لا يصل إلى المستهلك[1].

2- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (من 1940 إلى 1960): ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع المنتج، وذلك لأن المنتج ذو المواصفات القياسية النمطية الموحدة يمكن من استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقد صمم كل من «H. Dodge» و«H. Roming» أسلوباً للعينات الإحصائية لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله، وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة في السوق ورضا عملائها[2].

3- مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة) (من 1960 إلى 1980): بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في منتصف الخمسينات، ثم بدأ يتجسد بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ[3]، ويرتكز مفهوم تأكيد الجودة على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة[4]:

- **الرقابة الوقائية:** وتعني متابعة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة 1997، ص480.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص24.

[3]- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص485.

[4]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص26.

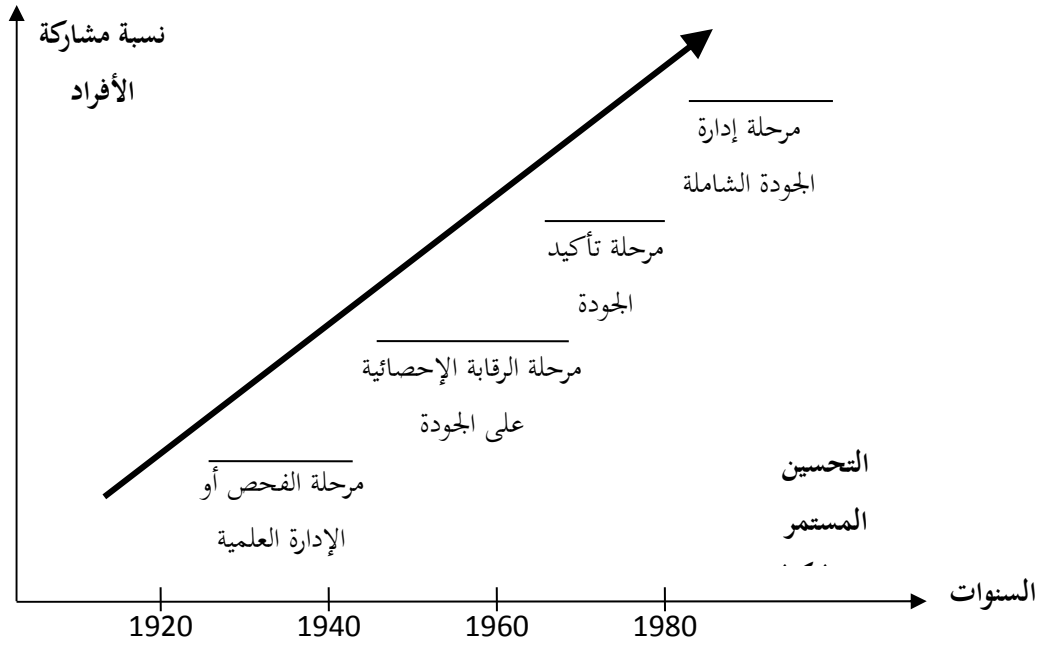
- **الرقابة المرحلية:** وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فوراً.
- **الرقابة البعدية:** وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لخلوه من أي خطا أو عيب.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (من 1980 إلى يومنا هذا): ظهر هذا المفهوم للجودة بعد عام 1980 ومازال مستمراً إلى يومنا هذا، وجاء كحوصلة للمداخل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، وعلى وجه الخصوص مرحلة تأكيد الجودة والتي أضيف لها مساهمات ISHIKAWA المتمثلة في حلقات الجودة، حيث برز مفهوم الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل قام بتطوير المفهوم الكلاسيكي للإدارة ليتماشى مع التوجهات الحديثة التي تركز خاصة على الاستمرارية، الشمولية ومساهمة الجميع في التحسين لكسب رضا العملاء، ومما ساعد على انتشار هذا المنهج الإداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية التي ركزت اهتمامها الأول على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية من خلال العمل على توفير أقصى شروط إرضاء العميل، في حين أن الشركات الأمريكية كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هو الهاجس الأول للمستهلك، وفي بداية الثمانينات تنبهت الشركات الأمريكية للخطر الذي تشكله المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية مما دفعها لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها[1].

والشكل التالي يبين المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها.

[1]- ريتشاردل فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرسي، دار آفاق للإبداع العلمية، الرياض، السعودية، سنة 1995، ص177.

الشكل رقم (1): المراحل التي مر بها تطور مفهوم الرقابة على الجودة.



المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على المراحل السابقة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وتوضيح أهمية منهج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مقارنة خصائص هذا الأخير بخصائص الإدارة التقليدية.

الفرع الأول: تعريف وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة لابد أن نقدم مختلف التعريفات التي أعطاها مختلف الباحثون والمفكرون لهذا الأسلوب.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: نظراً للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة إلى مؤسسات الأعمال لقي تعريفها اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعريفات التي تتعلق بها:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية I.S.O، فإن إدارة الجودة الشاملة هي «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة، باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية، ترتكز على مساهمة جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسة، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن، وتوفير مزايا تنافسية لهذه المؤسسة»[1].

[1] - J-P- HUBERAC : Guide des Méthodes qualité, MAXIMA, Paris, 1998, P113.

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «إستراتيجية للتسيير تشمل كل جوانب نشاط المؤسسة، بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»[1].
- وتعرف إدارة الجودة أيضا على أنها «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»[2].

أما E. Deming فيعرفها بأنها «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً»[3].

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو إشباع حاجات الزبون وإرضائه، ومن بين التعريفات التي تعكس هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «نظام فعال لتكامل جهود أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغباته»[4].
- وهناك من يعرفها على أنها «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»[5].

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف منهج إدارة الجودة الشاملة فإن الهدف الأسمى لهذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية، أي خدمة المستهلك والبحث عن إرضائه وتعزيز ولاءه للمؤسسة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، ومن هذا المنظور يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في كل مناهج العمل داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل...إلخ من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، تماشياً مع النظرة الإستراتيجية التي تهدف إلى تقريب الزبون وأهداف المؤسسة إلى أقصى قدر ممكن، وذلك على

[1] - GERDFKAMISK. J PETER BAUER : Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994, P119.

[2]- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص498.

[3]- محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد رقم 1. كانون الثاني، 2002، ص36.

[4]- سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002، ص27.

[5]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص74.

اعتبار أن بقاء المؤسسة ونجاحها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم[1].

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

– أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأفكار العملية التي تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.

– عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تنظيم وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

– لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث التطوير والتغيير المستمر في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

– هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

– إن استراتيجية المؤسسة يجب أن تتماشى وهذا الهدف، لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

بناء على ما سبق ذكره، فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة الاقتصادية في خلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

2– أهمية إدارة الجودة الشاملة: لقد أصبحت مسألة تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة بالنسبة لمؤسسات الأعمال المعاصرة، وذلك راجع لإفرازات التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، الناتجة خاصة عن توسع وانفتاح الأسواق وما ترتب عنها من هيمنة الشركات العالمية الكبرى على هذه الأسواق وفرضها لقواعد تنافسية لم تستطع المؤسسات الاقتصادية في الدول الناشئة مجاراتها، مما خلق لها صعوبات متزايدة أصبحت تهدد استمرارها وبقاءها.

في ظل هذه الظروف أصبحت جل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل باستمرار على البحث عن السبل التي تمكنها من تحديث وتطوير وسائل تعاملها مع تغيرات بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحسين قدراتها وإمكانياتها التنافسية التي تمكنها ليس فقط من البقاء والاستمرار ولكن من الوصول إلى مرحلة النمو والتميز.

إن ضرورة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة تفرضه المبررات التالية[2]:

[1]– عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2]– الدرادكة مأمون وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص46.

- المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات من القطاع الخاص والعام على الموارد التي تجعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالحكم والمفاضلة بين المنافسين.
- تحول التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في حيز أولويات المؤسسة.
- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانهيار الحواجز والموانع التي تزيد من سهولة تدفق السلع والخدمات بينها، فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة مواكبة معايير الجودة العالمية، والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغييرات الحالية السريعة والمستمرة، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كعامل أساسي يفرض طرقاً خاصة لتسيير الجودة الشاملة إلا أنه بإمكانها خلق ثقافة مشتركة لحل المشكلات.
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح يفرض التركيز على مسألة الجودة ولكن دون إهمال عنصر التكلفة كعامل حاسم من عوامل التنافسية، فهذان العنصران هما جانبان أساسيان متكاملان يساهمان بصفة مباشرة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والإخلال بأحدهما يؤدي إلى تبديد جهود المؤسسة التي تبذلها لتحسين الجانب الآخر.

ومن هذا المنطلق فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا من خلال أهمية هذه الأخيرة منها[1]:

– زيادة الربحية من خلال:

– عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة.

– تقليل عدد ونوعية الأخطاء ⟸ تخفيض الكلفة.

– عدم إعادة الأعمال.

– تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال:

– تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل.

– تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد ⟸ كسب رضا العميل

– تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يناسب العميل.

– المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال:

– التجديد.

[1]– عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص60.

- التحسين المستمر ⟸ البقاء والاستمرار

- التعليم والتدريب.

- الاستشراف والاستطلاع المبكر لتغيرات البيئة الخارجية والسعي إلى تحويل التهديدات الناتجة عنها إلى فرص للنمو والتميز.

- كسب رضا المجتمع من خلال:

- إرضاء وإشباع حاجات أفراد المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة ⟸ يشعر المجتمع بأن المؤسسة تقوم بوظيفتها وهي خير دعم وسند له.

- تبني فلسفة التنمية المستدامة المتمثلة في المحافظة على توازن البيئة الطبيعية، الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية، تنمية الموارد البشرية والمحافظة على شروط الصحة العامة.

- تخفيض معدل دوران العامل من خلال:

- التحفيز المادي والمعنوي.

- تحسين ظروف العمل.

- العمل الجماعي ⟸ تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال:

- تبني أسلوب فرق العمل.

- تبني أسلوب المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل.

- تحديث وعصرنة وسائل الإنتاج.

- التعليم والتدريب المستمرين.

- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال:

- المشاركة والتشاور ⟸ توفير معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.

- توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال:

- توجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي ⟸ اتخاذ قرارات أفضل.

إن أهم الفوائد المحققة من تجارب المؤسسات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة نلخصها فيما يلي:

- **زيادة الحصة السوقية:** لقد أسهمت الجهود والأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير، ولقد صرحت مؤسسة MOTOROLA بأنها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية تقدر بحوالي 800 مليون دولار خلال الفترة التي طبقت فيها المؤسسة هذه البرامج بين عامي 1988 و1993م[1].
- **زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة:** إنّ عدم الفهم الجيد لتطبيقات الجودة الشاملة يؤدي إلى الاعتقاد بأنه على الزبون دفع مبلغ إضافي مقابل الجودة التي ينتظرها، لكنّ هذه الفكرة هي في الأصل خاطئة، حيث يؤكد E. DEMING «بأن تحسين الجودة يجب أن يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكاليف» وكذلك بالنسبة للاختصاصي الأمريكي في مجال الجودة Crosby.PH حيث يؤكد هو الآخر في كتابه « La Qualité c'est gratuit» أنّ تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات الجودة تمثل حوالي 15 إلى 20% من رقم أعمال المؤسسات وتشمل تكلفة المنتجات المعيبة وأنّ عمليات المراقبة والمراجعة تسمح بتخفيض تكلفة الجودة وارتفاع مستوى الإنتاجية[2].

وفي هذا السياق ندرج مقطع من تصريح وزير فرنسي للصناعة والتجارة الخارجية Dominique Strauss Kann لجريدة "Le Monde" بتاريخ 1992/05/02 حول الجودة : «جودة المنتجات وأساليب الإنتاج عامل أساسي في تنافسية المؤسسات، والاستجابة الدقيقة لاحتياجات الزبائن تمكنها من ربح حصص سوقية، كما تسمح لها أيضا بتخفيض التكاليف، مع العلم أن ما يقارب 10% من رقم أعمال المؤسسات أي حوالي 400 مليار فرنك فرنسي تضيع في شكل نفايات وإصلاحات»[3].

- **تقليص حوادث العمل والشكاوى:** تشير الوثائق الرسمية لشركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جوائز عالمية في مجال الجودة عام 1989، حيث أدت فعالية أنشطة الجودة فيها إلى تقليص مدة الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة شكاوى من قبلهم من معدّل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدّل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص حوادث العمل من 3% إلى 1.0% خلال نفس الفترة، وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة[4].

[1] - Wayne, H. Brunetti : Les septs clés du progrès de l'entreprise, Editions DUNOD, Paris, 1996, P24.
[2] - M. Cathan et autres : Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisations, Paris, 1998, P23.
[3] - M. Cathan et autres, op.cit, P26.
[4] - خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص79.

تحقيق منافع ووفورات متعددة: لقد حققت شركة I.B.M في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال تطبيقها منهج إدارة الجودة الشاملة سنة 1986، ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك فيما يلي[1]:

- تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30%.
- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.
- تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.
- تم دفع ما قيمته 6.3 مليون دولار كجوائز للجودة، أنفقت على العاملين في الشركة خلال 1989م.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية، التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

الفرع الثاني: مقارنة خصائص مناهج الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

بالاعتماد على ما تمت الإشارة إليه حول منهج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري، سنجري في ما يلي مقارنة بينه وبين الإدارة التقليدية، والجدول التالي يوضح الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة)[2].

الجدول رقم (1): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	التركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل	فردي	جماعي تعاوني مبني على التمكين والمشاركة
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	مادي ومعنوي معاً

[1]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص80.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص59.

السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب، ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
التخصص	ضيق وفردي	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردي	جماعي
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
أسلوب الرقابة	بعدية	متزامنة
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمسؤولين
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية والتكلفة معا
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق والتكامل
اهتمام الأفراد	الأمان والاستقرار الوظيفي	النمو والتطور وتحقيق الذات
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجي فقط	داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي
الموردون	خصوم	غير معين
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام ووفاء تام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستثمارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص59.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد البارزين الذين أسهموا بنماذجهم في إبراز هذا المفهوم وسنتطرق إلى أشهرهم:

- **أفكار إدوارد ديمنيغ Edwards Deming:**

يعتبر E. Deming من الرواد الأساسيين لمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث نشر حتى عام 1990 أكثر من 170 بحثاً في موضوع الجودة، وسبعة مراجع عالمية، وعدد كبير من المقالات[1]، وقد اعتمدت كثير من المؤسسات الاقتصادية اليابانية على أفكاره ونتائج بحوثه في هذا الميدان لتطوير وعصرنة أساليب الإدارة والتسيير، وساهم ذلك إلى حد كبير في تفوق المؤسسات اليابانية على مثيلاتها الأمريكية والأوروبية في الأسواق العالمية.

قام إدوارد ديمينغ بوضع أربعة عشر مبدءا تشكل في مجموعها إطارا عاما، يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ[2]:

1- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق، لذلك يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة لتكون معروفة من قبل الجميع، الذين عليهم مسؤولية تحقيقها.

2- تبني المؤسسة لفلسفة التحسين المستمر للجودة، حيث يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، وأكّد ديمينغ أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية وأركان هذه الحلقة تتمثل فيما يلي[3]:

- **خطط Planifier "Plan"**: وهي معرفة التحسينات الضرورية الواجب إدخالها قبل غيرها وفي أي مجال من المجالات، ويتم استخدام تحليل باريتو "Paréto" من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها، ومن أجل إعداد خطط التحسين يجب القيام بما يلي:

- تحديد خصائص الجودة المطلوبة بدقة.
- تحديد الأهداف والنتائج المراد التوصل إليها.
- تحديد الطرق الواجب إتّباعها للوصول إلى الأهداف المخططة.

- **إفعل ("Faire" "Do")**: تتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:

- التحكم في وسائل وطرق التحسين المحددة في الخطة.
- تنفيذ الخطة.

[1]- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص ص77-78.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره،ص ص172-173.

[3] - J.M.Gogue, Management de la qualité, Economica, Paris, 2ème Edition, 1997, P38-40.

- **إفحص** ("**Vérifier**" "**Check**"): وفي هذه المرحلة يتم عمل ما يلي:

– التأكد من أنّ العمل قد نفذ طبقاً للقواعد الموضوعة.

– التأكد من أنّ مختلف المقاييس ونتائج الاختبارات مطابقة للمعايير.

– التأكد من أنّ خصائص الجودة المطلوبة قد تحققت.

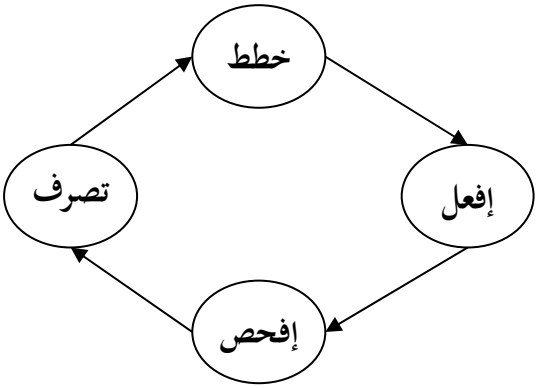
- **تصرف** ("**Etablir**" "**Act**"): وفيها ما يلي:

– إدخال إجراءات تصحيحية في حالة ما إذا تم تنفيذ العمل بطريقة غير مطابقة للقواعد الموضوعة.

– تحسين نظام العمل.

وفي ما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجية التحسين المستمر لديمينغ.

الشكل رقم (2) : الدائرة الاستراتيجية للتحسين المستمر لديمينغ.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص174.

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، والتوقف على اختيار الموردين بناءاً على السعر فقط.

5- التركيز على عملية التدريب والتكوين المستمرين بحيث يشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.

6- التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة.

7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، فالقائد من جهة نظر ديمينغ هو مدرب ومحسن لأداء ومهارات مرؤوسيه، وليس حاكماً يصدر أحكام تتعلق بالمكافآت والعقوبات فقط.

8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، فهي نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا العملاء.

9- إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من الافتخار بإنجازاتهم.

10- السعي إلى حل جميع النزاعات القائمة بين العاملين، وإحلال ثقافة الإقناع والتسامح والاحتكام إلى المعايير الموضوعية بدلاً عنها وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.

11- تشجيع العاملين على عملية التطوير والتحسين الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم.

12- تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير شروط الاستقرار والأمان في العمل للعاملين، ولإقناعهم بأن مستقبلهم مرتبط بمستقبل المؤسسة، تقوية دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة ولاء العاملين لمؤسستهم وشعورهم بالانتماء إليها.

13- العمل على إزالة العوائق التنظيمية، والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة.

14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، وتقع هذه المسؤولية على كاهل الإدارة العليا.

كما قدّم ديمينغ العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة، وحذّر من عدم معالجتها وهي كما يلي[1]:

1- عدم استقرار الأهداف العامة للمؤسسة: إن عدم استقرار الأهداف من شأنه أن يخلق عدم رضا العميل الداخلي (العاملين في المؤسسة)، كنتيجة للاضطراب وعدم الاستقرار الذين يشعر بهما العامل في المؤسسة نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة في وضع الخطط سيما على المدى الطويل.

2- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: إن التركيز على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل من خلال السعي إلى تحقيق العائد المالي السريع مثلا من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى إهمال الأهداف الطويلة الأجل المتعلقة بالنمو والتطور.

3- التقييم الدوري للأداء: الاعتماد على التقارير السنوية في تقييم الأداء لا تسمح بالتعرف على أسباب الانحراف في الأداء المحقق فعلاً مقارنة بالأداء المخطط، لذا فإن DEMING ركز على ضرورة التقييم المستمر للأداء.

4- التغير المستمر في عناصر القيادة الإدارية وخصوصاً المدير العام يترتب عليه أثر سلبي في تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأجل.

5- الاهتمام فقط بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المؤسسة وإغفال الأهم وهي الأمور غير الظاهرة، بمعنى اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط، وإهمالها للأرقام غير المعروفة والتي تشكل في الوقت نفسه أهمية كبيرة، وقد أعطى ديمينغ مثال لهذه النقطة إذ يقول أنه من الممكن أن تأخذ المؤسسة أرقام مبيعات المستهلكين الذين

[1]- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص161.

يشعرون برضا المنتجات التي اشتروها وتغفل عن أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن المنتجات التي اشتروها.

يتبين من خلال المبادئ الأربعة عشر لديمينغ، وكذا المعضلات التي نوّه هذا الأخير عن خطورتها، أن نموذجه يركز خاصة على مبدأ الوقاية أكثر من الرقابة لمنع الخلل قبل حدوثه، وأعطى أولوية كبيرة للعنصر البشري والعلاقات الاتصالية، وأكد كذلك على مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة.

- **أفكار جوزيف جوران J. Juran:**

يعتبر نموذج Juran من النماذج الرائدة كذلك في إدارة الجودة الشاملة، وهو صاحب المقولة المشهورة «الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها»، وقام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم «ثلاثية جوران للجودة»[1] حيث يركز هذا النموذج على المفاهيم الأساسية التالية[2]:

1- مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل.

2- تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية وهي من اهتمامات العميل الداخلي.
- الجودة الخارجية وتتعلق بمفهوم العميل الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة التي تركز على مبدأ (مورد- عميل)، وأشار جوران إلى إمكانية إدخال تحسينات على الجودة في كل المراحل أو كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة.

3- التحسين المستمر للجودة يتم عن طريق برامج أسماها جوران «بمشاريع تحسين الجودة المتتالية» التي يمكن أن تقترحها أية جهة في المؤسسة: الإدارة، العمال ...إلخ.

4- صنف جوران تكاليف الجودة إلى ثلاث أنواع هي:

- تكاليف الإخفاق أو الفشل.
- تكاليف التقييم.
- تكاليف الوقاية.

5- مجلس الجودة هو الجهة المسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة.

6- تشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع يستوجب خلق مناخ تنظيمي مناسب.

7- استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص178.

8- تتحقق الجودة من خلال كفاءة ثلاثية جوران للجودة وهي:

- التخطيط الجيد للجودة: يرى جوران أن التخطيط الجيد للجودة يمر بعدة مراحل[1]:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

- رقابة فعالة على الجودة: يرى جوران أن الرقابة الفعالة على الجودة تتضمن الخطوات التالية[2]:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المحقق (الفعلي) بالأداء المخطط.
- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- التحسين المستمر للجودة: إن التحسين المستمر للجودة حسب جوران يجب أن يشتمل على الجوانب التالية[3]:

- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين المستمر.
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
- التحسين عملية شاملة.
- التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

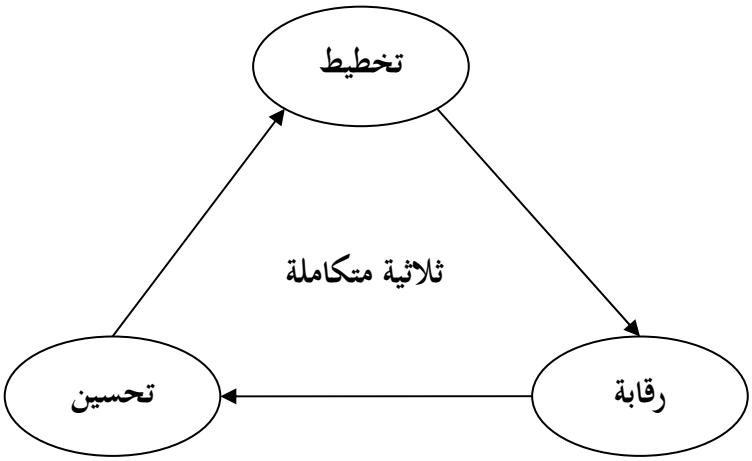
وفي ما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:

[1]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص94.

[2]- نفس المرجع السابق، ص95.

[3]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص182.

الشكل رقم (3) : ثلاثية J. JURAN للجودة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص170.

- **أفكار فليب كروسبي Philip Crosby**:

يعد فيليب كروسبي من أشهر رواد الجودة، اشتهر من خلال كتابه Quality Is Free، عمل مديراً للجودة لمشروع صواريخ «بريشينغ» في شركة "مارتن ماريتا" وهو أول من نادى بفكرة المعيب الصفري.

لقد جاء فيليب كروسبي بنموذج يحتوي على أربعة عشر مبدءا في مجال إدارة الجودة الشاملة هي كالتالي[1]:

1- اقتناع الإدارة العليا بالجودة.

2- تكوين فريق تحسين الجودة والذي يشمل ممثلين عن كل قسم.

3- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.

4- استخدام القياس كأداة موضوعية.

5- تقييم تكلفة الجودة.

6- زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين.

7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل السابق تحديدها.

8- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.

9- تعليم الموظفين وتدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.

10- تشجيع العاملين للقيام على تحقيق أهداف التطوير.

[1]- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة "المحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، ورقلة، الجزائر، 2005، ص288.

11- تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير وإزالة معوقات الاتصال الفعّال.

12- تشجيع وتقدير المشاركة.

13- عقد اجتماع خاص بالجودة بصفة دورية من خلال تكوين مجالس الجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.

14- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعاً للموظفين على إزالة معوقات الجودة باستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة.

يعد كروسبي أول من نادى بفكرة «المعيب الصفري» «Le Zéro Défaut»، والتي تعني أن المؤسسة يجب عليها أن تؤمن بفكرة عدم وجود عيوب، وأن لا تقبل إلا بنتائج خالية تماما من العيوب، حيث أشار كروسبي إلى أننا إذا لم نكن نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من العيوب، فإننا لن نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق[1].

ففكرة المعيب الصفري تختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي تقبل بوضع هدف 95% أو 98% بدون عيوب، وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل، وفي هذا يقول رئيس شركة «ماتسو شيتا» من الأفضل أن نسعى إلى هدف حد الكمال ونخفق في تحقيقه على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق[2].

- **أفكار إيشيكاوا K. Ishikawa:**

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين، يلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة، وهو خريج جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية، حصل على جائزة Deming تكريماً له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها[3]، إذ يمكن تلخيص أهم ما جاء به فيما يلي:

- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر لها على أنها استثمار طويل الأجل.

- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين، كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وتجدر الإشارة إلى أنه من أهم إسهامات كايرو إيشيكاوا تطويره لأساليب علمية وأدوات إحصائية سماها «الأدوات السبعة» لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن المؤسسة من السيطرة على أكثر من 95% من

[1]- خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سبق ذكره، ص142.

[2]- زين العابدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد الأول، 1997، ص09.

[3]- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، مرجع سبق ذكره،ص ص33-34.

مشكلاتها، وهذه الأدوات هي: خرائط باريتو، مضلع إيشيكاوا، المدرج التكراري، خريطة الانتشار، خريطة المراقبة، الخرائط الإنسانية وقائمة الفحص[1].

بالرغم من وجود بعض الاختلافات بين النماذج السالفة الذكر، إلا أن هناك مجموعة من القوائم المشتركة بينها نعرضها فيما يلي[2]:

- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة.
- إرضاء العميل هو الغاية الأساسية، وتوطيد العلاقة مع الموردين.
- أفضلية مبدأ الوقاية على مبدأ الرقابة لمنع وقوع الخلل.
- العنصر البشري في المؤسسة هو أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- العمل بروح الجماعة من خلال فرق عمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل جوانب النشاط في المؤسسة، للوصول إلى جودة عالية والتفوق المتميز على الآخرين.
- التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري.
- أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والإدارة العليا بوجه خاص.
- التحسين المستمر للجودة مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، سواء أكان رئيساً أم مرؤوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- وجود تغذية عكسية مرتدة من خلال الاتصال بالعملاء، واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العلاقة الجيدة مع الموردين.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية -حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق- دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص96.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره،ص ص224-225.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

سنتناول في هذا المبحث مبادئ ومضامين منهج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المراحل التي مر بها وصولاً إلى متطلبات ومعوقات التطبيق الفعّال لهذا المنهج الإداري الحديث.

المطلب الأول: مبادئ ومضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يشتمل منهج إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ والمضامين الأساسية، والتي سنتطرق إليها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مبادئ تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمترابطة فيما بينها، والتي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- التركيز على العميل: يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يؤثرون بطريقة غير مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، نظرا لسعي الإدارة لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة[1]، وإذا كان التعريف التقليدي للعميل يتمثل في أنه طرف يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، فإنه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع ليشمل العميل الداخلي والعميل الخارجي[2].

- العميل الداخلي: يتمثل في الفرد أو الهيئة الذي ينتمي داخلياً للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها، فالعنصر البشري في المؤسسة يطلق عليه في ظل فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته في المؤسسة، وتركز على ضرورة الاستثمار فيه باعتباره أهم رأس مال للمؤسسة من خلال تعزيز مستوى ولاءه وانتماءه إليها، فهو الذي يقوم بعملية تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو الذي يتفاعل مع العملاء الخارجيين ومسؤول عن تحقيق رضاهم وتحقيق الجودة، كما أن إدارة المؤسسة تنظر إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، كما ينظر إلى الوحدات الإدارية كذلك على أنها عميل ومورد في نفس الوقت، فأي وحدة ما هي إلاّ عميل للوحدة التي تسبقها وهي أيضاً مورد للوحدة التي تليها.

- العميل الخارجي: يتمثل العميل الخارجي من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتج (سلع أو خدمات) المؤسسة وأنشطتها، إذ أنّ أساس إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل الخارجي

[1]- مصطفى محمد سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة2001، ص196.

[2]- حمدي عبد المنعم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2001، الاسكندرية، مصر، ص113.

وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاته، رغباته، توقعاته، آرائه ومقترحاته في تصميم المنتج تحت شعار «العميل يدير المؤسسة» كما يجب على المؤسسة أن تعلم العميل بالحاجات التي لم يعرف بأنه في حاجة إليها باعتبار أنه جزء من النظام وفي صلب الاهتمام.

2- التحسين المستمر: على المؤسسة أن تتكيف بشكل سريع ومستمر مع بيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها وعملياتها وأدائها، إذ لابد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتج لمواجهة المنافسة ، فلن تفقد المؤسسة مكانها مادامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً، ولا سبيل لها لذلك بدون تحقيق إبداعات جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة، ليس على مستوى المنتج أو العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضاً على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية، ويأتي التحسين المستمر بعد تحليل الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف قصد تقويتها.

3- مشاركة العميل الداخلي وتكوين فرق العمل: تَعتبِر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر داخل المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضاً سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة وليس كأجير[1]:

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: ترقية الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

- تنمية روح المشاركة لدى العاملين والعمل في فريق.

- تشجيع الإبداع والابتكار.

4- الإدارة من الخلف (Par l'arrière) بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم: كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراستها وتحليلها لاستخراج الانحرافات إن وجدت، ثم المعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام، إن تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في اليابان قد أثبت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج، وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي[2]:

- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس: صفر خطأ ، صفر عطل ، صفر تأخير، صفر مخزون، صفر ورق.

[1]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص101.

[2]- محمد إسماعيل عمر، أساسيات إدارة الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000، ص105.

– تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية، وعن التصميم التقني للمنتج والعمليات.

– التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

5– التزام الإدارة العليا: إنّ القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى نجاح النظام المستهدف، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم[1].

6– المناخ التنظيمي: إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يُحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفّر المناخ التنظيمي السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم، إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة الشاملة[2].

7– التغذية العكسية: إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن تُؤتي ثمارها، من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة لتحسين جودة السلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاماً في جهود الجودة الشاملة، ويساعد توافر المعلومات على[3]:

- التركيز على العميل.
- تلبية الالتزامات.
- إدارة عملية التصنيع والتخلص من المخلفات.
- اشتراك العاملين وتدعيمهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة.

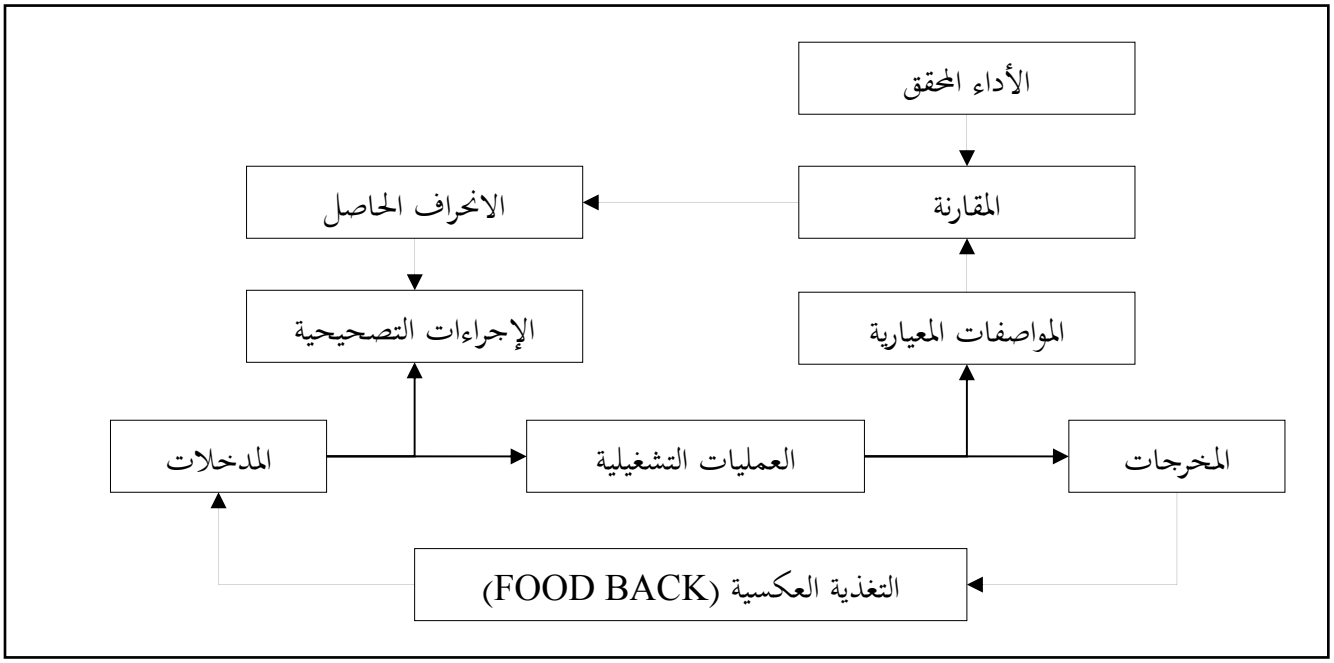
[1]– كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، سنة 1997،ص ص77–78.

[2]– نفس المرجع السابق، ص82.

[3]– خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص103.

ويتضح من هذا أن توافر المعلومات وبثها في كل المستويات داخل المؤسسة يمكّن من التعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم ومعرفة متطلباتهم والكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنتجات المنافسة، مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء، كما أنّ توافر المعلومات يمكّن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة مما يضمن تلبية الاحتياجات في الوقت المناسب والمكان المحدد، وبالتالي يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي في السوق، والشكل الموالي يوضح المقصود.

الشكل رقم (4): دور التغذية العكسية في تحسين الجودة.



المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص25.

الفرع الثاني: مضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يحتوي أسلوب إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية، والتي سنعرضها فيما يلي:

2-1: المنطلقات الفكرية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

من الخطأ في التطبيق الإداري اعتبار إدارة الجودة الشاملة مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهاز جديداً مثلاً، أو حين تستخدم إصدارا جديدا من برمجيات الحاسب الآلي، وتعتبر أنّ القضية مجرد الحصول على تلك التقنية والضغط على زِر فيتم تشغيلها.

إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لا يتحقق إلاّ إذا نجحت المؤسسة في تكوين فلسفة إدارية جديدة وشاملة ترتكز على المنطلقات الفكرية التالية[1]:

- ✓ قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات والمشكلات ومعالجتها بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- ✓ القناعة التامة بأهمية تواجد بيئة عمل داخلية صحية تمكن العاملين من أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالي.
- ✓ ضرورة استيعاب التكنولوجيا كعنصر مؤثر وحاكم في تفكير المؤسسة واختياراتها.
- ✓ الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء المؤسسة.
- ✓ قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز.
- ✓ إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المؤسسة.
- ✓ إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للمؤسسة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.
- ✓ إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيّز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيّز العالمي.
- ✓ إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية.
- ✓ الاعتراف والقناعة التامة بأهمية العميل وضرورة الاقتراب منه والانحياز له والمحاولة المستمرة لإرضائه.
- ✓ الابتعاد عن منطلق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.
- ✓ أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة والقدرة على التواكب مع المتغيرات.
- ✓ القناعة التامة بمكانة التنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة المعاصرة.

2-2: الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

يتميز نظام إدارة الجودة الشاملة بالسمات والملامح التالية[2]:

- ✓ مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات، المستويات ووظائف المؤسسة.
- ✓ منهج يهدف إلى التحسين المستمر لكل جوانب نشاط المؤسسة وليس لجزء دون الأخر.
- ✓ أسلوب يعتمد على التخطيط، التنظيم وتحليل كل نشاط في المؤسسة.
- ✓ مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمؤسسة.
- ✓ أسلوب يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة.
- ✓ مدخل يعتمد على التعاون، التفاهم، الترابط، وتشابك كل هياكل المؤسسة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.

[1]- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، سنة 1999، ص89.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص ص28-29.

- ✓ منهج يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمرة.
- ✓ مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي مؤسسة.
- ✓ مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ PRÉVENTION وليس مجرد كشف الخطأ DETECTION.
- ✓ منهج يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطلق التفتيش (كشف الخطأ) إلى منطلق الوقاية (منع الخطأ).
- ✓ مدخل يقوم على فريق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.
- ✓ منهج ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية، الجودة لا تفرض على العامل ولكنها تنبع منه.

تثير هذه السمات المتميزة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أربع ملاحظات أساسية[1]:

– تنطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتعاملين مع المؤسسة، أي العملاء الخارجيين، كما تنطبق بنفس الدرجة على العاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل واحد منهم مستفيداً من عمل الآخرين فهم في حكم العملاء أو ما يشار إليه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بالعملاء الداخليين.

– تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على دراسة وتتبع علاقات العمل بمفهوم العامل الذي يعتمد على نتيجة عمل شخص آخر هو بمثابة "العميل"، بينما ذلك الشخص الآخر هو بمثابة "مورد" ومن ثم تكون ضبط حركة العمل وانسجامها في توافق مع علاقات "مورد– عميل" هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، حيث تتأكد من أن كل فرد [فريق عمل] في المؤسسة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسؤوليات عمله، والتي هي ناتج عمل زميل آخر [زملاء] في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة باعتباره عميلاً لابد من خدمته على الوجه الأكمل، ويتكرر نفس المنطق، إذ يلتزم الفرد الذي حصل على خدمة مميزة من زملاءه بأن يقدم ذات المستوى من الجودة المطلوبة لزملائه الذين يعتمدون على نتاج عمله لتأدية مسؤوليات أعمالهم.

– تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم "سلسلة الجودة المرحلية"، حيث تتأثر جودة أي عملية [أو مرحلة من عملية] بمدى جودة العمليات [أو المراحل] التي سبقتها، ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة إذا توفرت مواصفات الجودة في نشاط بجميع عناصرها ومراحلها.

– تتحقق الجودة الشاملة إذا تمكن العاملون في جميع قطاعات ومستويات المؤسسة أن يحققوا التماثل والتوافق التام بين تصميم العمل وخطط الأداء الفعلي، أي أن يتحقق التوافق بين جودة التصميم وجودة التنفيذ.

[1]– علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة2002، ص136.

الفرع الثالث: أدوات قياس تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة لا تنفصل عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق، كما أن هؤلاء الأفراد المدربين على إدارة الجودة الشاملة لا يستخدمون هذه الأدوات لحل مشكلات الجودة فحسب، بل إن هذه الأدوات تمكنهم من بناء حافز للجودة في كل عمل، وهذه أهمها وأكثرها شيوعا.

1- العصف الذهني: إن العصف الذهني (الانطلاق الفكري) هي محاولة لخلق أفكار تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، ويمكن النظر إليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل إليها كم منهم بصورة انفرادية، ويتم ذلك وفق سلسلة خطوات أو إجراءات تهدف وتشجع على الإبداع، وهي[1]:

أ- يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة.

ب- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكونت ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع.

ج- بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء حلقة الجودة.

د- يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الحلقة.

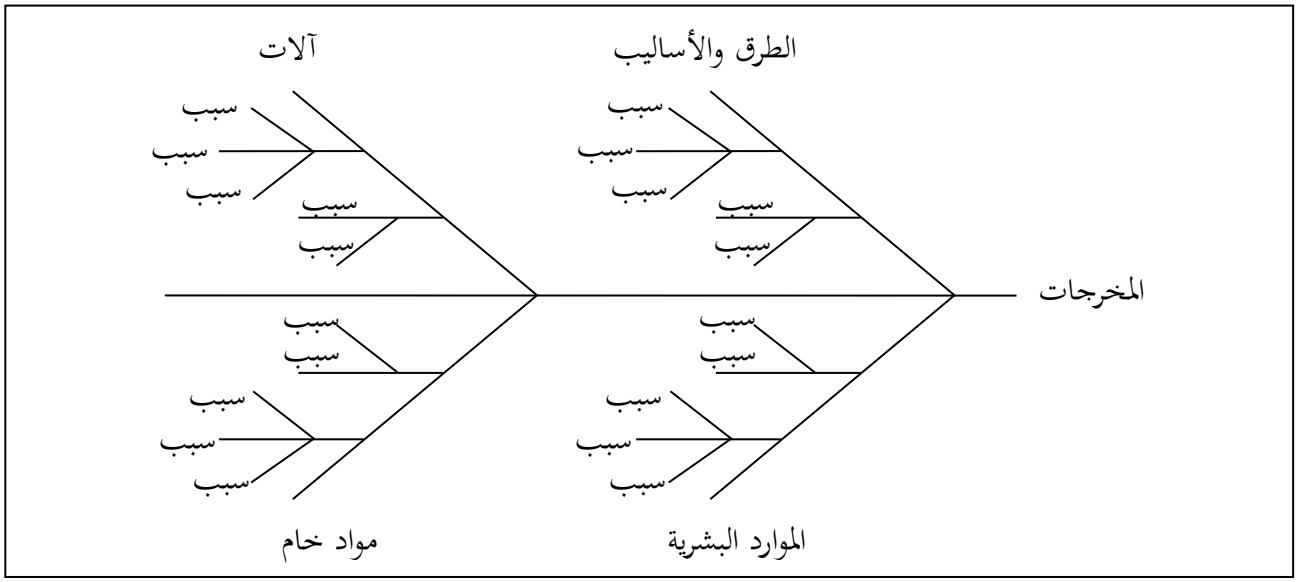
هـ- يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها، وهذه الخطوة تمثل مرحلة التقييم، ولكي تكون قاعدة الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقييم أو النقد لأي فكرة لا يكون مسموحا به خلال مرحلة الحصول على الأفكار، لأن ذلك قد يؤثر على اقتراح فكرة جديدة أو الخوف من أن تظهر أو تكون هذه الفكرة غير جديدة.

2- مخطط السبب والنتيجة: هو وسيلة أخرى يمكن من خلالها تحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة ونقاط الفحص، وهو ما يدعى بمخطط السبب والنتيجة، ويطلق عليها البعض بخرائط كورو إيشاكاوا[2]، كما يعرف كذلك بمخطط عظم السمكة، بحيث تظهر المشكلة أو العيب عند رأس المخطط، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، وتبدأ المنهجية التقليدية لتطبيق هذا المخطط بالأبعاد الأربعة للموارد الممكنة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، مرجع سبق ذكره، ص140.

[2]- ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، الرياض، السعودية، ص72.

الشكل رقم (5): مخطط عظم السمكة.



المصدر: ريتشاردل، ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 1999، الرياض، السعودية، ص 72.

3- تحليل باريتو: بعد تجميع البيانات تأتي مرحلة عرض البيانات بطريقة بيانية متخصصة، ويتم في هذا الجانب الاستعانة بتحليل باريتو الذي أوجده هذا الأخير، والذي سُمّي باسمه، وهو عالم اقتصادي إيطالي، حيث تستند فكرته على قاعدة أن 80% من مشاكل الشركة ناتجة عن فقط 20% من المسببات، أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، بينما معظم العوامل الهامشية كثيرة العدد تسفر عن عدد محدود نسبيا من المشاكل، وتحليله يتكون من أربع خطوات هي[1]:

أ- ضع قائمة لكل الأسباب المحتملة.

ب- راقب العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب.

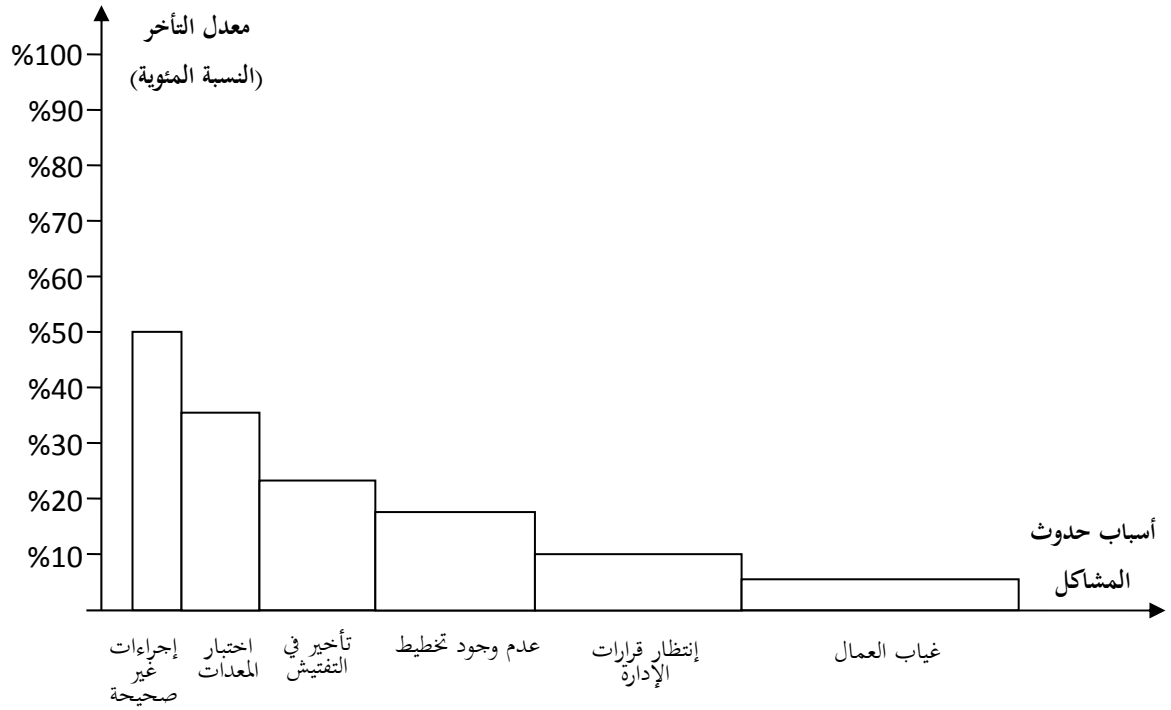
ج- رتب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

د- ارسم خريطة باريتو التي تظهر تكرار حدوث السبب.

حيث تظهر خريطته في الشكل الموالي أن الأجزاء الغير صحيحة والممثلة في أطول الأعمدة هي المشاكل التي تحتاج إلى حل.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 142.

الشكل رقم (6): مخطط تحليل باريتو.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 142.

4– نشر وظيفة الجودة: وهي أداة من أدوات قياس تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في تطوير وتحسين الجودة، وتقوم على أساس نقل رغبات وطلبات المستهلك إلى ملامح محدودة يمكن وضع تصميم مناسب لها، وهي أداة تحدد العلاقة بين رغبات الزبون والمنتج المراد إنتاجه، وبموجب هذه العلاقة يمكن لإدارة الإنتاج تصنيع منتجات مطابقة لرغبات الزبون، ولعرض بناء ما يسمى ببيت الجودة هناك خمس خطوات أساسية هي[1]:

أ– تحديد رغبات الزبون.

ب– تحديد خصائص المنتج.

ج– محاولة ربط خصائص المنتج مع رغبات الزبون.

د– الوصول إلى تقييم للمنتجات المنافسة.

هـ– تطوير مواصفات أداء المنتج.

5– حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل واحدة منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المؤسسة، والهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المؤسسة، من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على إدارة هذه الأخيرة، ويدير عمل الحلقة الواحدة قائد[2]، بحيث يتولى تدريب أعضاء

[1]– قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 146.

[2]– ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص128.

الحلقة على حل المشاكل، وعلى العمل الجماعي كفريق، مهمة هذا الأخير تحديد المشاكل التي تعرقل العمل ودراستها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها ثم تطبيقها بعد موافقة إدارة المؤسسة[1].

6- المقارنة المرجعية: حتى يمكننا القيام بالمقارنة المرجعية بالنسبة لأية مؤسسةن يجب القيام بعدة خطوات ومراحل، تصب في مجملها في خمس عشرة خطوة، هي[2]:

أ- قياس الأداء الداخلي، والذي يشمل:

- تحديد الأنشطة، نتائجها وزبائنها.
- تحديد أحسن القاياسات.
- إعادة النظر في أداء المؤسسة الحالي.

ب- ما قبل المقارنة المرجعية:

- إعداد الأولويات وتحديد موضوع المقارنة المرجعية.
- اختبار الشركاء للمقارنة المرجعية.
- تحديد طرق الحصول على المعطيات والمعارف.

ج- المقارنة المرجعية:

- جمع وتنظيم العناصر المجمعة.
- تحليل الفوارق للأداء.
- تقييم الإنجاز المستقبلي للمؤسسة.

د- ما بعد المقارنة المرجعية:

- إعلان نتائج المقارنة المرجعية وإعداد الأهداف.
- تطوير مخططات العمل.
- وضع الأهداف موضع التنفيذ.

هـ- مراجعة وتعديل:

- مراجعة تكامل الأعمال.
- توقع النجاح للمشروع وإعادة تعديل الأهداف.
- تعديل الأهداف والعودة للخطوة الأولى.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص247.

[2]- نفس المرجع السابق، ص248.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مراحل التطبيق الفعال لهذا المنهج الإداري الحديث.

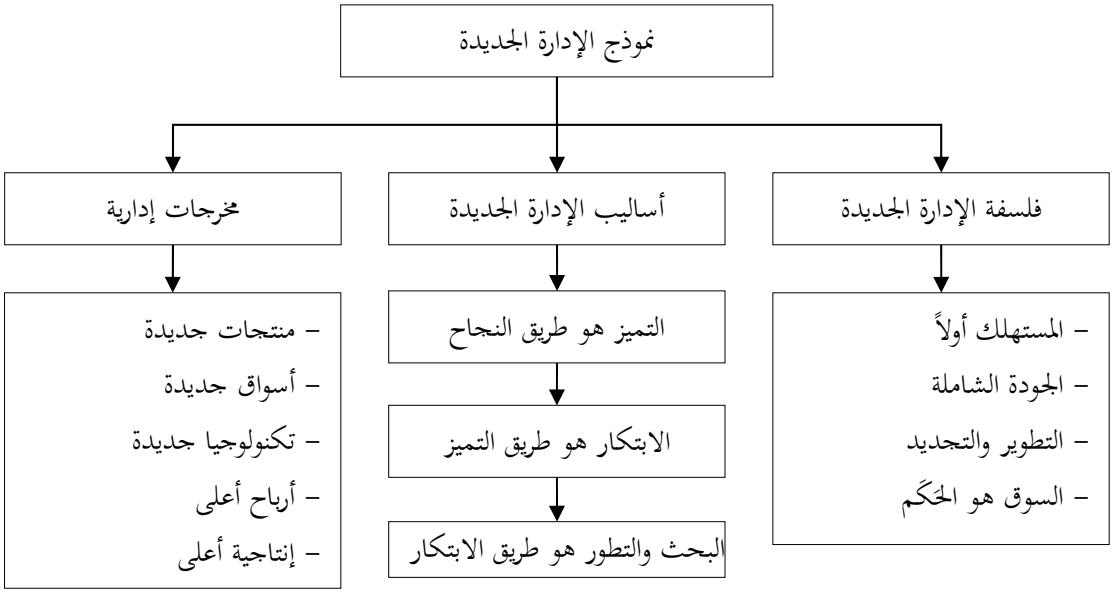
الفرع الأول: متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، التي تعتبر بمثابة البيئة الحاضنة لاستقبال وتطبيق هذا النهج، وتجدر الإشارة إلى أنّ أي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق، وسنعمد إلى عرضها كما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا: إذ من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار إستراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لأحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد[1]، والشكل التالي يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة.

الشكل رقم (7): نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص105.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص104.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ (T Q M) والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة[1].

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود أو مرهون بتهيئة بيئة العمل في المؤسسة وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها[2].

4- التدريب والتحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن KAIZEN لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري لوصف تلك العملية[3].

5- فرق العمل: تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تكوين فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها، وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها[4].

6- توثيق العلاقة مع الموردين: ثقافة إدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل الموردين باعتبارهم يقومون بتلبية احتياجات المؤسسة بالمدخلات المناسبة، فالمؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعمل على بناء علاقة وطيدة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة وهذا تحت شعار "المورد شريك طويل الأجل هو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة"، ومن مظاهر التعاون المتبادلة نجد ما يلي[5]:

- تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس رضا العميل الخارجي وشكواه ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه.

---

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، ص ص105-106.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص95.

[3]- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وآخرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة2004، ص203.

[4]- نفس المرجع السابق، ص207.

[5]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص33.

– اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطّلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على تزويد ما يساعد على تنفيذها.

– تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكل المؤسسة.

– كذلك باعتبار أنّ الموردين هم شركاء المؤسسة ينجحون بنجاحها، يجب معرفة مدى كفاءاتهم في تلبية احتياجات المؤسسة من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل مع المؤسسة ومدى مساندتهم لها.

7– وضع معايير للأداء: إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في المجال التي تزاوله المؤسسة، والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير جديدة لتصميم المنتج وكذلك تصميم عملية الشراء والتخزين وغيرها[1].

8– تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على فكرة أن العميل يدير المؤسسة، ولا سبيل لذلك إلاّ عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المؤسسة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة داخل المؤسسة، فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يساهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوفير كافة المعلومات المرتبطة به، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، والانتهاء بتقرير مدى رضاه وإشباعه، كما سيسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف احتياجات عملائها الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء واستغلالها وإشباعها، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز على منافسيها، وزيادة ارتباط العملاء بها[2].

9– الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمؤسسة: لاشك أنّ المورد البشري الفعال هو خير ضمان لتحقيق استمرارية ونجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به ابتداءاً من وضع نظام الاختبار والتعيين، تقويم الأداء، برامج التدريب، أسلوب التحسين المستمر وبناء فرق العمل، انتهاءاً بالمشاركة والتعاون في كشف الأخطاء والتعرف على المشاكل وتقديم الحلول المناسبة قصد تحسين الأداء بشكل مستمر ودائم[3].

[1]– سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2002، ص267.

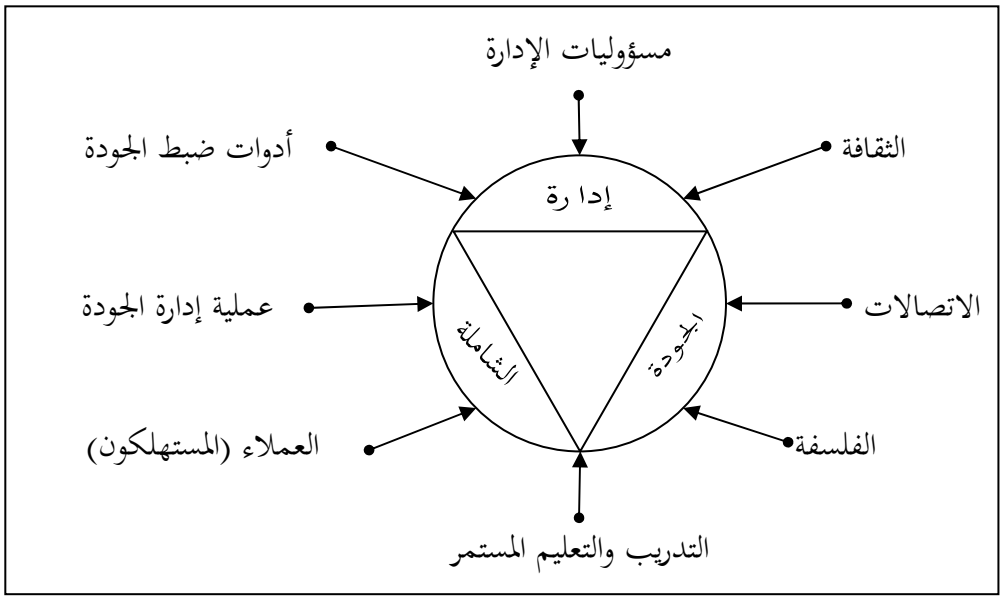
[2]– فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص50.

[3]– ريتشارد ل.ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة 1999، ص69.

استناداً إلى أهمية المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، يرى ديمينغ أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيراً من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، فهو يرى أنه لابد من التوقف على عملية ترتيب العاملين حسب الأداء أو القسم أو الإدارة التي يعملون بها، وضرورة التوقف على تطبيق نظام الجدارة والمكافآت الذي يستند إلى الأداء الفردي لأنه يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستبداله بنظام يقوم على فكرة الفريق الواحد، التدريب المستمر، المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، مكافأة الفريق المبدع من العاملين وتقدير الجهود البارزة والمتميزة[1].

10- المراجعة الشاملة للتنظيم: إن تطبيق مدخل إدارة الجودة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها، وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي[2].

الشكل رقم (8): تأثيرات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص108.

[1]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص107.

من الشكل السابق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يعمل على التحسين المستمر والدائم لجودة المنتج (سلعة أو خدمة) وهدفه الأول والأساسي هو إرضاء العميل أو المستهلك، كذلك هو نظام مفتوح ومرن يتأثر بالعوامل الخارجية ويؤثر على العوامل الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل، وهي على الترتيب مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم، ولكن هناك من يضيف مرحلة أخرى وهي المرحلة المتقدمة (تبادل الخبرات).

1– مرحلة الإعداد: هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث، فهي تمثل مرحلة تحضيرية، وقد أطلق عليها جوزيف جابلونسكي اسم المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يتم فيها اقتناع وتبني الإدارة العليا والقيادات الإدارية المختلفة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة[1].

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز الدور القيادي للإدارة، وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط القيادية الجديدة التي تتلاءم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية[2]:

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال عرض نجاح تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال والفوائد التي حققتها من جراء تطبيق هذا الأسلوب.
- تدريب كبار المديرين التنفيذيين.
- التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة.
- التقيد والالتزام بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- نقل رسالة المؤسسة إلى كافة العاملين.

2– مرحلة الدراسة والتخطيط: بناءاً على المعلومات والبيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، يتم وضع الخطة المناسبة للتنفيذ، ويتم كذلك تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة، كما يتم اختيار أعضاء يشكلون مجلس إدارة الجودة، بالإضافة إلى اختيار منسق لهذه العملية يكون مسؤولا على ربط جميع الأنشطة ذات الصلة[3]، ثم يلي

[1]– جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000، ص50.

[2]– قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص110.

[3]– توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2003، ص247.

ذلك تدريب مجلس إدارة الجودة المشكل وكذا المنسق المعين على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية[1]:

- تدريب مجلس إدارة الجودة ومنسقها.
- إعداد مسودة خطة التنفيذ من طرف المجلس.
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة لها.
- تحديد العمليات الأساسية واختبار إستراتيجية تنفيذ الخطة.

3- مرحلة التنفيذ: وهي تعتبر من أهم المراحل لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض الآخر يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي[2]:

- **الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.**

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ DEMING الأربعة عشر قصد تجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

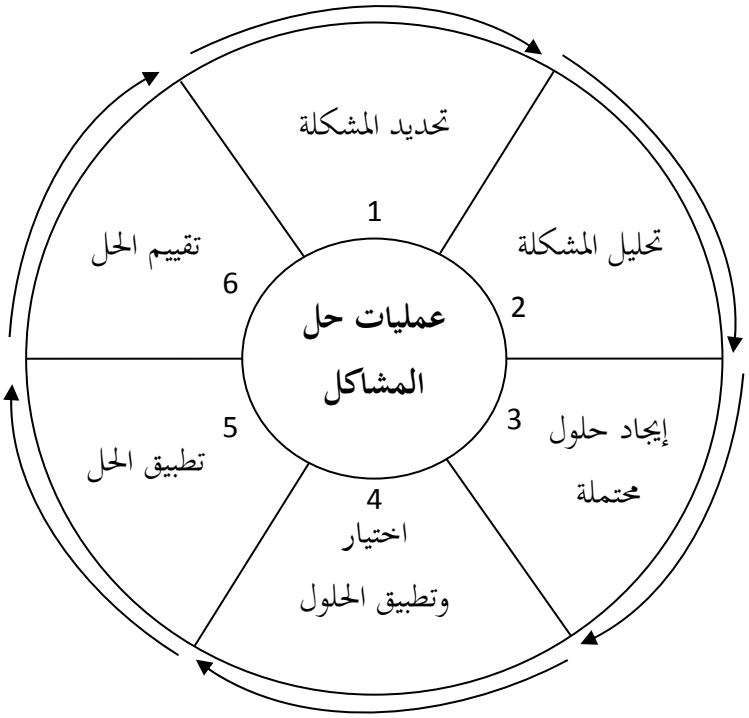
[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص110.

[2]- نفس المرجع السابق، ص111.

- **الخطوة الثانية:**

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه الثقافة تتماشى مع منهج حل المشاكل، وإن إجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل التالي، والتي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل المناسب والأفضل.

الشكل رقم (9): عمليات حل المشاكل حسب منهج إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص112.

- **الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات.**

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

- **الخطوة الرابعة: تصميم التجارب.**

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي (Taguchi)، والتي تساعد في:

- ✓ تصميم مواصفات العملية.
- ✓ أبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق تاجوكي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد منهم للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

4- مرحلة التقييم: تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخل لتقييم تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في ما يلي[1]:

- **التقييم الذاتي:** والذي يعني تقييم إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

- **التقييم التنظيمي:** تهدف هذه العملية إلى تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة والتي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر وأحد العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

- **قياس رضا العميل الخارجي:** والذي يعتبر الشريك الأساسي للمؤسسة، وإرضاءه هو هدف تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه.

- **تقييم تكاليف الجودة:** وهي إحصاء كل التكاليف التي تتعلق بعملية تحسين الجودة.

5- مرحلة تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك[2].

[1]- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة 1997، ص77-78.

[2]- جمال صلاح عبد الملك، محمد شنب، تطبيق نظام الجودة في مجال خدمات الكهرباء، مؤتمر الجودة، طرابلس، ليبيا، 2005، ص227 من CD المؤتمر.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت على المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، أن هناك بعض المعيقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها[1]:

1- الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات الخدمة: ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المؤسسة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله، ومن تحاول المؤسسة أن تخدمهم، وهذا يتضمن[2]:

أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة كقياس مدى التقدم والإنجاز.

ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمؤسسة.

ج- اتساع وتنوع خدمات بعض مؤسسات الخدمة مثل التعليم العالي، البنوك، الصحة وغيرها.

د- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة، وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملةن والذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم.

6- عدم وجود إدارة قوية، فاي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمؤسسة.

7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المؤسسات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالين وعدم توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

---

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات تطبيقية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن، ص196.

[2]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، مرجع سبق ذكره، ص122.

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أسلوب أو منهج إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفي ما يلي أهم هذه الأخطاء[1]:

1- السعي إلى تحقيق نتائج سريعة: يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائجه الملموسة في التطبيق العملي، وأولى الاعتبارات التي تعتبر متطلباً للنجاح هو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير، وعليه فإنّ المؤسسة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة جراء تطبيق هذا المنهج وتتعجلها، فحتماً لا تقدم صور الدعم المطلوبة، وتكتفي بمؤازرة ناقصة لأنها تزيد الفخر بنتائج سريعة محسوسة.

2- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين: يحتاج انتشار ونجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعلّ من أهمها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تطبيقها واقتناعهم الفعلي بها وكذا الاستناد إلى تجارب المؤسسات التي نجحت في تطبيقها، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة.

3- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: إن نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفرها على الأقل في المدى القصير.

4- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم: من خلال دراسات ميدانية لعدد من المؤسسات التي فشلت في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرارات التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المؤسسات العربية نجد أن بيئة ثقافة المؤسسة غير مواتية بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره،ص ص114-115.

5- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة ولاسيما عنصر التكنولوجيا وغيرها من الموارد المالية، وبالرغم من أهمية ودور المكون التقني في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنه يشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلاّ أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأن هذا المنهج يرتكز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة المكون التقني، جودة العنصر البشري وجودة البيئة.

6- عدم اتساق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم: إن عدم تطابق أعمال وأقوال القادة الإداريين يعبر عن غياب الجدية لدى القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله فيفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عنصر يؤثر في نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة.

7- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: كما أشرنا سابقا بأن هناك متطلبات لتنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسات التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

8- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه وتدعيمه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد على تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم، مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر، ولذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

9- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة ولكن مستمرة بمرور الوقت، لذلك فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

10- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها، ومن ناحية أخرى الموردين يمكن اعتبارهم طرفاً إيجابياً في ثقافة المؤسسة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للمؤسسة بما يقدمونه من خدمات تضاهي قيمة توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.

11- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا بما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه تكوين معالم أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل، ولذلك تبين أن القيادة الإدارية التي ينصب اهتمامها بمعالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل لن تكون سنداً في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

12- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين: تؤكد الأبحاث والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة الإدارية وأثرها في تفعيل العملية الإدارية، فهي الممر الأساسي في تحقيق الجودة، فالجودة من المنظور الإداري هي التغيير إلى الأفضل دائماً، وذلك يتطلب قيادة خلاقة ومحفزة تؤمن إيماناً راسخاً بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وإعداد القيادات والمرؤوسين، فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي إلى قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة، فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس[1].

[1] -Philippe Détrie, Conduire une demarche qualité, Edition Eyrolles, Paris, 4ème Edition, 1996, P102.

المطلب الرابع: النماذج الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند النماذج السابقة، ولكنهم وضعوا تصورات أكثر اتساعا وأشمل رؤية للعناصر ذات العلاقة بمنهجها فعدلوا وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل، وقدموا نماذج لوضع فلسفة لهذه الأخيرة موضع التطبيق العملي، وسوف يتم عرض ما يلي:

الفرع الأول: نموذج همبر (Hamper model).

يقوم هذا النموذج بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر عبر ستة مراحل بشكل ناجح وفعال، وهي[1]:

1- القيادة: ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا لم يتوفر هذا الدعم والالتزام بتطبيق هذه الأخيرة لم يكتب لها النجاح في المؤسسة.

2- التخطيط والتنسيق: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي، تنبثق منه كيانات تنظيمية للمراجعة والتعديل والتحديث في برامج التطبيق، وأن تكون لها جهة مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين هذه الكيانات بهدف تسهيل عملية تطبيقها بنجاح في المؤسسة.

3- التعليم والتدريب: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وتثقيف جميع العاملين في المؤسسة بمبادئها وفلسفتها ومراحل تطبيقها، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا العرض.

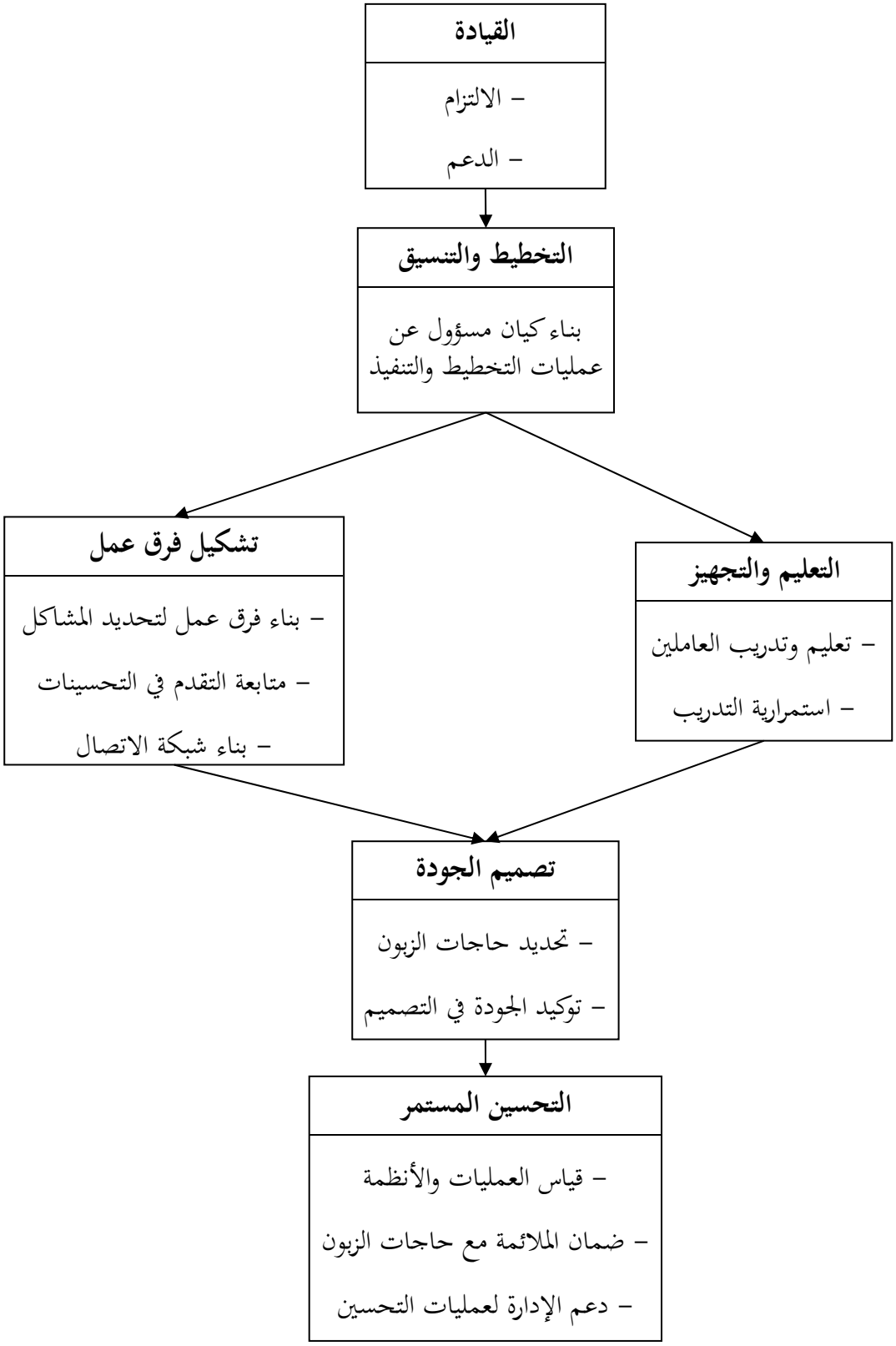
4- تشكيل فرق العمل: إن من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين بالتطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها.

5- تصميم الجودة: يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم جودة الخدمة مبينا هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مداخل تقديم الخدمة.

6- التحسين المستمر: في هذه المرحلة من التنظيم يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها من حاجات وتوقعات الزبون، وأن يكون هناك باستمرار جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره، ويوضح الشكل الموالي نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 172،171.

الشكل رقم (10): نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

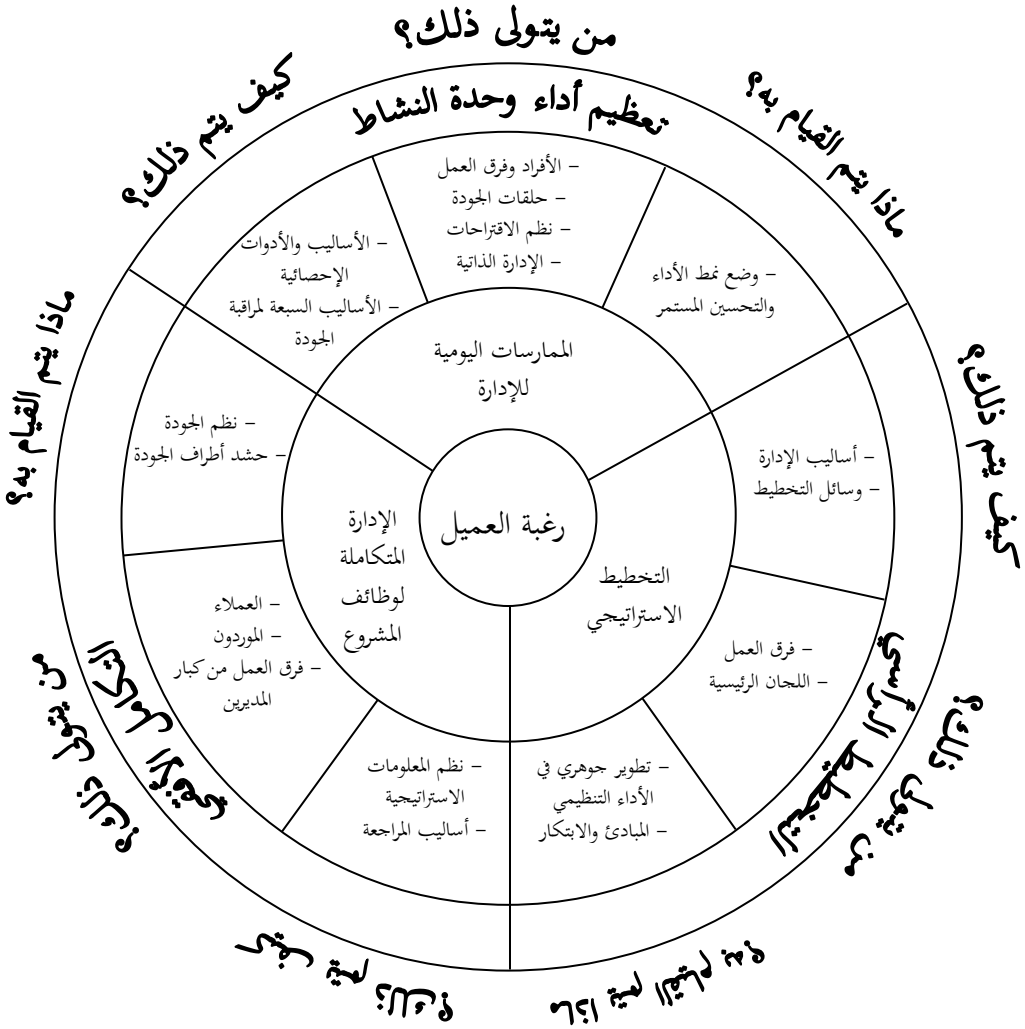


المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، عمان – الأردن، ص 173.

الفرع الثاني: النموذج الدائري.

إن ظهور هذا النموذج كان في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد حقق نجاحا ي المؤسسات التي طبقته، ويشتمل على ثلاث عناصر رئيسية تسعى نحول تحقيق هدف استراتيجي هو رضا العميل، حيث يعتبر إشباع حاجات ورغبات العميل هو المحور الذي تدور حوله هذه العناصر التي يقوم عليها هذا النموذج، ويستخدم هذا النموذج ثلاث أسئلة إرشادية متكررة في كل عنصر لتخطيطه وتحديد مكوناته الفرعية، وهذه الأسئلة هي: ماذا ينفّذ؟ من ينفّذ؟ كيف يتم التنفيذ؟ واعتمادا على هذه الأسئلة الإرشادية أمكن التوصل إلى الشكل المتكامل الذي يوضّح المكونات الرئيسية والفرعية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (11): النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص62.

من خلال هذا الشكل يظهر أن العميل هو الذي يوجه ويدير الخطة الرئيسية، وحول رغبته تدور الأجزاء الثلاثة الرئيسية، والتي تتمثل في: الممارسة اليومية للإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التكاملية لوظائف المؤسسة، وفيما يلي شرح مختصر لمضمون هذه الأجزاء الثلاثة[1]:

1- الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: حيث تعمل على تعظيم أداء وحدة النشاط، والأسئلة هنا هي:

- ماذا يتم القيام به؟ والإجابة هي ضرورة التركيز على التحسين والتطوير الدائم ووضع أنماط لأفضل السبل لممارسة العمليات اليومية، بهدف تعظيم وحدة النشاط.

- من يتولى ذلك؟ تتولى ذلك الأطراف ذات العلاقة سواء كانوا أفرادا أو فِرق للعمل في صورة حلقات للجودة.

- كيف يتم ذلك؟ من خلال أساليب الرقابة على الجودة، مثل خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر ...الخ.

2- التخطيط الاستراتيجي: بما أن المطلوب هو إحداث تطوير وتحسين شامل لكل أجزاء المؤسسة، فإنه لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة، بل ينبغي إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب، بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمؤسسة وأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وسيلة لتوحيد كافة أنشطة المؤسسة، وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية، ومنه تكون الأسئلة التالية:

- ماذا يتم القيام به؟ حيث يجب القيام بتطوير جوهري في أداء المؤسسة، وأن تعم روح المبادرة والابتكار واقتراحات التطوير المعتمدة على الفكر الجديد.

- من يتولى ذلك؟ يتولى ذلك جماعة العمل واللجان الرئيسية المشكّلة من مختلف المستويات الإدارية، لضمان تحقيق التنسيق بين الأفكار من مختلف الأطراف.

- كيف يتم ذلك؟ يتم ذلك باستخدام أدوات تحقيق التنسيق ومختلف أساليب التخطيط، والتي لها مقدرة على تحقيق التكامل بين جميع الأطراف.

3- الإدارة التكاملية لوظائف المؤسسة: أي تحقيق التكامل الأفقي لكل وظائف المؤسسة، وعدم النظر إلى أجزاء المؤسسة على أنها أجزاء مستقلة عن بعضها، فيتم تحقيق أهداف إحداها على حساب الأخرى، ومنه الأسئلة التالي:

- ماذا يتم القيام به؟ يتم ذلك بتطبيق كل نظم تحسين وقياس الجودة وإدارتها، وكذلك حشد كل الأطراف ذات العلاقة بالجودة والذي يعد من أهم تطبيقات الجودة الشاملة.

- من يتولى ذلك؟ يتم ذلك من خلال مشاركة جميع العملاء والموردين في تناول وتحليل كافة الأمور التي تتعلق بجودة العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج.

- كيف يتم ذلك؟ يتم ذلك من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية، وكذلك أساليب المراجعة.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65.

الفرع الثالث: نموذج الجائزة الأمريكية (بالديرج).

بعد التفوق الواضح لليابانيين في مجال الجودة ظهر اهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الأمريكية بتحسين جودة السلع والخدمات، حيث أَنشأَ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987 جائزة مالكوم بالديرج لتمنح للمؤسسات الأمريكية فقط المتميزة في مجال الجودة، ويعد رضا العميل أهم ما يساعد المؤسسة على نيل الجائزة، وتتلقى المؤسسات المتقدمة لنيل الجائزة ملخصا مكتوبا من هيئة المحكِّمين، يوضح فيه ملاحظاتهم فيما يخص نقاط القوة والضعف في برامج الجودة واقتراحاتهم للتحسين، ونيل الجائزة ليس المكسب الوحيد للمؤسسة التي تحاول نيلها، وإنما تهدف الجائزة عموما إلى حث المؤسسات الأمريكية على تحسين برامجها في إدارة الجودة، وأيضا تطوير معايير وأدلة إرشادية يؤدي الالتزام بها إلى تحسين الجودة[1].

إن نموذج بالديرج حظي بقبول عالمي واسع الانتشار مقارنة بالنماذج الأخرى، وذلك للحقائق التالية[2]:

– منذ أن ظهر برنامج بالديرج في عام 1988، قام المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بتوزيع أكثر من مليون نسخة من المعايير.

– أكثر من نصف المؤسسات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية تملك برامج للجودة ترتكز على معايير بالديرج.

– الكثير من البلدان مثل الأرجنتين، أستراليا، البرازيل، كندا والهند تطور أو طبقت برامج للجودة ترتكز على معايير بالديرج.

– إن معايير الجودة الأوروبية للجودة التي ظهرت لأول مرة عام 1992 هي على نمط بالديرج.

– العديد من المؤسسات الكبيرة تطلب من الموردين أن يقيِّموا مؤسساتهم حسب معايير بالديرج.

يمكن أن تمنح جائزتان سنويا لكل مجموعة من الثلاثة أصناف من المؤسسات، وهي: مؤسسات التصنيع أو الفروع، مؤسسات الخدمات أو الفروع، المشروعات الصغيرة، ويمكن أن يمنح أقل من جائزتين في كل مجموعة إذا لم يكن هناك تلبية جيدة لمعايير نموذج الجائزة[3]، ونشير أنه في عام 1999 اعتمدت معايير الجائزة ميدانين هما التعليم والرعاية الصحية، بعد أن كانت مقتصرة قبل هذا التاريخ على ثلاثة مجالات فقط هي: التصنيع، الخدمة، المؤسسات الصغيرة، كما أن اسم هذه الجائزة يرجع إلى سكرتير غرفة التجارة للولايات المتحدة الأمريكية مالكوم بالديرج الذي عمل في هذا المنصب حتى وفاته سنة 1987[4].

---

[1]– بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، الجزائر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص176.

[2]– ستيفن جورج، أرنولد ومرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 20-21.

[3]– جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996، ص39.

[4]– صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007، ص9.

وينبغي للمؤسسة حتى تكون مؤهلة للترشح لنيل الجائزة أن يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدم طلبا من 75 صفحة يضم بيانات عنها، ثم يقوم فريق من المقيِّمين بمراجعة وتقييم هذه الطلبات والمؤسسات التي تجتاز هذه الخطوة بحصولها على درجات عالية تخضع لاختبار من خلال سبعة معايير كما يلي[1]:

1- القيادة: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة في المؤسسة.

2- المعلومات والتحليل: من حيث قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.

3- التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث تكامل تطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة.

4- الإفادة من الموارد البشرية: باستغلال كل قدرات قوة العمل في تحسين الجودة.

5- تأكيد الجودة: بتصميم وأدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسسة.

6- نتائج تأكيد الجودة: بعرض المتجزات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية.

7- رضا العملاء: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء ومدى الاستجابة لها.

توجد العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية التي حصلت على هذه الجائزة، مثل: موتورولا، ويستينجهاوس، زيروكس، آي بي أم، وقطاع سيارات كاديلاك بشركة جنرال موتورس، كما حصل على الجائزة عدد من المؤسسات الخدمية الكبيرة مثل: فيديرال إكسبرس، وأيضا حصلت على الجائزة مؤسسات صغيرة، وتحصل المؤسسات الفائزة على ميداليات من الكريستال، إضافة إلى مزايا نشر عن الفوز في وسائل الإعلام[2].

إن المؤسسات التي تتطلع لجائزة بالديرج يجب أن تمتلك أسباب مقنعة لذلك، فقد يكون الدخول في المنافسة مكلفا ومستنفذا للوقت، حيث أن مؤسسات كثيرة عانت من التأثيرات السلبية في سعيها لنيل جوائز الجودة[3].

الفرع الرابع: نموذج الجائزة الأوروبية.

في أكتوبر 1990 أنشأت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)* ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة (EQA)**، وذلك استنادا إلى الأبعاد والعناصر التي جاءت بها كل من جائزة ديمنج عام 1995 وجائزة بالديرج في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم منح أول جائزة بإسبانيا سنة 1992 [4].

لقد خصصت هذه الجائزة للمؤسسات الأوروبية فقط، واشتملت على مجموعة من العناصر أو المعايير، خُصِّص لكل معيار عدد من النقاط حسب مدى أهميته، ووفق نموذج الجائزة الأوروبية فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر

[1]- بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص177.

[2]- نفس المرجع السابق، ص178.

[3]- ريتشاردل ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص96.

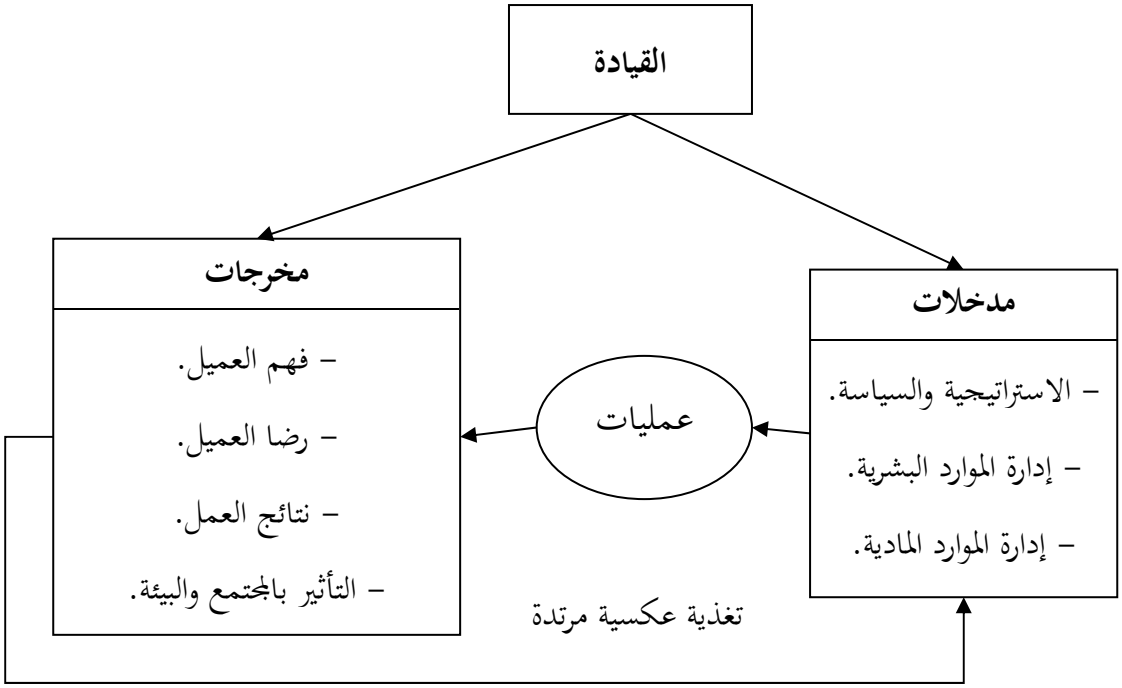
* EFQM : European Foundation for Quality Management.

** EQA : European Quality Award.

[4]- الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008، ص41.

كنظام متكامل، يتكون من مدخلات يوجهها ويسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة، ويمكن توضيح هذا النظام والمعايير المكونة له كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نظام إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج الجائزة الأوروبية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 206.

وفي ما يلي شرح مختصر للمعايير لهذا النظام وعدد النقاط (مجموعها الكلي 1000 نقطة) التي حددت لكل معيار[1]:

1- القيادة (100 نقطة): حيث تمثل الرأس المفكر والموجه والمنسق لنظام لإدارة الجودة الشاملة، فهي التي تدير عناصر المدخلات وتحرك العمليات والأنشطة لتحقيق المخرجات والتأكد من مستوى جودتها، وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين في المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية.

2- المدخلات: حيث تتكون من المعايير (العناصر) التالية:

- الاستراتيجية والسياسة (80 نقطة): الاستراتيجية تعبر عن النهج العام والرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص206-208.

يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها لتحقيق جودة عالية وتحسينها باستمرار.

- إدارة الموارد البشرية (90 نقطة): هو معيار لمدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المؤسسة.
- إدارة الموارد المادية (90 نقطة): هو معيار لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام واستثمار مواردها المادية كالألات والمواد وغيرها.

3- العمليات (140 نقطة): هي كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة.

4- المخرجات: وتعبر عن نتائج العمليات والتي تتمثل في:

- فهم العميل (200 نقطة): يعبر عن مدى إدراك المؤسسة وفهمها لحاجات ومطالب العميل الخارجي.
- الرضا لدى العملاء (90 نقطة): يعبر عن شعور العملاء واتجاهاتهم نحو المؤسسة.
- نتائج العمل (150 نقطة): تعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة.
- التأثير بالمجتمع والبيئة (60 نقطة): وهو معيار لمدى تفهم المؤسسة لظروف واحتياجات المجتمع المحيط.

الفرع الخامس: القواسم المشتركة بين نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رغم الاختلاف في التسميات، إلا أنه توجد العديد من القواسم المشتركة بين الكثير من نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها نذكر ما يلي[1]:

- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة في مسابقات الجوائز.
- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات، وذلك بمقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعة.
- التشجيع على تطوير إدارة الجودة في المؤسسات.
- تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم أداء المؤسسات بالمقارنة مع معايير محددة سلفا.
- رضا العميل هو الغاية الرئيسية لكل نموذج ويتحقق بالجودة التي تفوق توقعاته[2].

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 291-292.

[2]- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص248.

– النماذج كافة تؤكد على العمل الجماعي التعاوني من خلال تشكيل فرق العمل وروح الفريق لتحقيق مبدأ الجودة مسئولية الجميع.

– جميع النماذج تؤكد ضرورة اعتماد التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة، للتوصل إلى الجودة التي ترضي العملاء والمحافظة على التفوق والتميز على المنافسين.

إضافة إلى ما سبق فإن كافة النماذج تؤكد على ضرورة[1]:

– اعتماد التعليم والتدريب من أجل تحقيق الجودة لأنه استثمار له عوائد ملموسة.

– السعي إلى تكوين علاقة جيدة مع الموردين والعملاء من خلال ربطهم بمنفعة متبادلة مع المؤسسة.

– اعتماد التغذية العكسية من خلال آراء ومقترحات العملاء حول مستوى الجودة.

– تبني مبدأ تأكيد الجودة في مدخلات العمليات الغنتاجية، وتقييم ناتج المنتات الجاهزة، والسيطرة على النوع أكثر من الرقابة على الكم.

– اعتبار العنصر البشري في المؤسسة أهم عناصر الإنتاج وركيزة مهمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ضرورة تنمية مهاراته ومعارفه باستمرار.

– استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب الكمية في الرقابة على الجودة.

– وضع استراتيجيات تحقق الرضا والولاء والانتماء لدى العاملين بمختلف مستوياتهم وطموحاتهم تجاه المؤسسة.

– دعم العاملين وتشجيعهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد.

[1]– إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، نفس المرجع السابق، ص248.

المبحث الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

هناك إلتباس شائع وخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، والمقياس العالمي للجودة (I.S.O) فقد يعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه، والبعض الأخر يتحدث عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختصر عن I.S.O، ثم توضيح الفرق بينه وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن الإيزو (I.S.O).

سنحاول في هذا المطلب التعرف على بعض جوانب الإيزو من خلال تعريف المنظمة العالمية للمواصفات، وكذا الوقوف عند المواصفات التي تصدرها، بالإضافة إلى فوائد الحصول على هذه المواصفات.

الفرع الأول: تعريف المنظمة العالمية للمواصفات.

المنظمة الدولية للتقييس (I.S.O) هي كيان غير حكومي أنشئ عام 1947م وذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية لأنظمة الإنتاج للدول الأعضاء، حيث تتخذ هذه المنظمة حالياً مدينة جنيف السويسرية مقراً لها وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة، وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000، ولأنظمة إدارة البيئة I.S.O 14000، من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة، كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات، واللجنة الفنية I.S.O/T.C 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وضمانها، التي تضم مجموعة من المواصفات تغطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة، لذلك فإن المواصفات القياسية التي تتضمنها العائلة I.S.O 9000 ليست مواصفات خاصة بمنتجات، وبالتالي فإن الإعلان عن مطابقة منتجات مؤسسة ما لبعض مواصفات هذه العائلة يعد تضليلاً للزبون، فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات، وليس المنتجات التي تقدمها[1].

[1]- نظمي نصر الله، إيزو 9000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000، ص21.

الفرع الثاني: تفرعات الإيزو.

قامت المنظمة العالمية للمواصفات I.S.O بإصدار الإيزو 9000 عام 1994، حيث تعتبر المواصفة الدولية I.S.O 9000 بمثابة دليل تستخدمه المؤسسة، يتم الرجوع إليه لاختيار أي من النماذج يتماشى مع نشاط المؤسسة، ومن هذه النماذج ما يلي[1]:

– **المواصفة القياسية (I.S.O 9001)**: تستخدم هذه المواصفة للمؤسسات التي يتضمن نشاطها التصميم والتطوير والإنتاج والخدمات والتركيب، والغرض منها تأكيد المطابقة لمتطلبات محددة.

– **المواصفة القياسية (I.S.O 9002)**: وهي مواصفة مشابهة للإيزو 9001 ولكنها لا تشمل على الأنشطة المصاحبة للتصميم والتطوير، وتستخدمها المؤسسات التي لا تشمل أنشطتها على التصميم والتطوير.

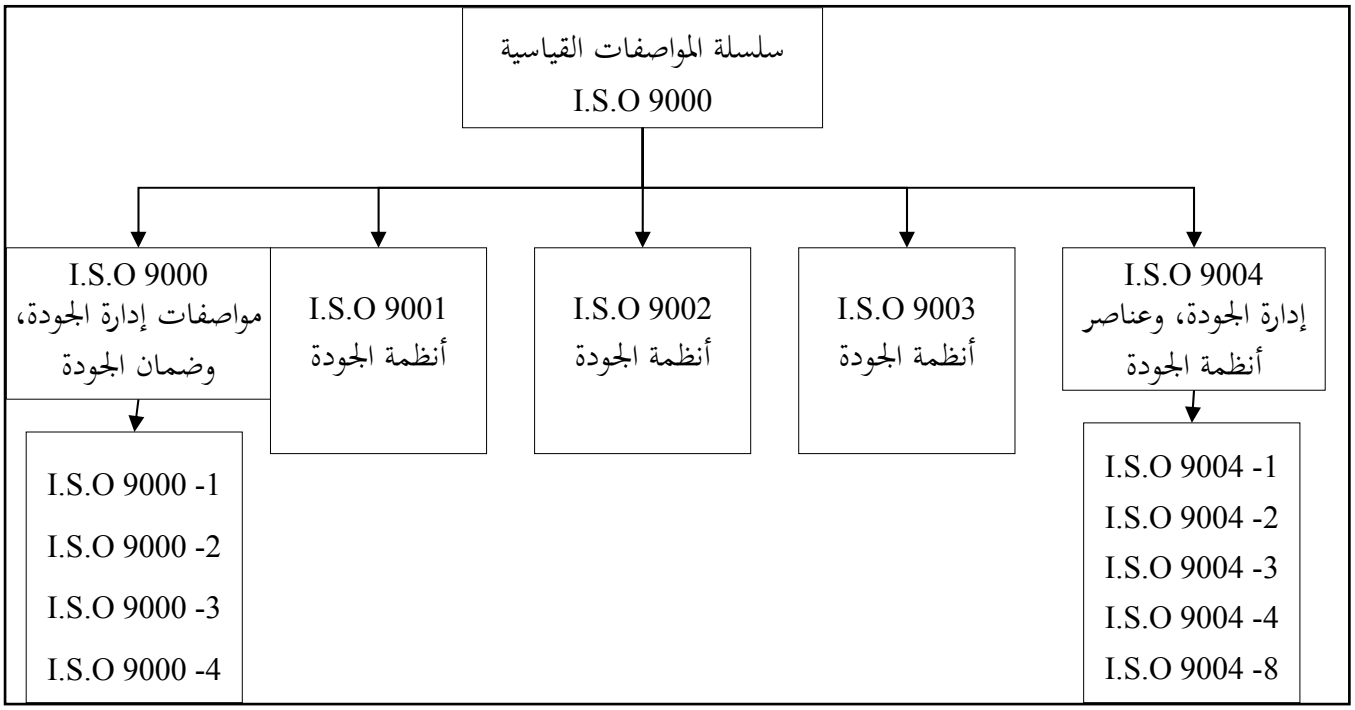
– **المواصفة القياسية (I.S.O 9003)**: تستخدم هذه المواصفة في أعمال التفتيش والاختبار النهائيين لتأكيد مطابقة متطلبات محددة.

– **المواصفة القياسية (I.S.O 9004)**: تستخدم هذه المواصفة في أغراض تخص الإدارة بالمؤسسة داخلياً، حيث توضح هذه المواصفة الإرشادات والمتطلبات الأساسية والعناصر التي يجب أن تشتمل عليها نظام الجودة.

والشكل التالي يبين المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات I.S.O 9000 إصدار 1994.

[1]– مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص40.

الشكل رقم (13): المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات I.S.O 9000 إصدار 1994.



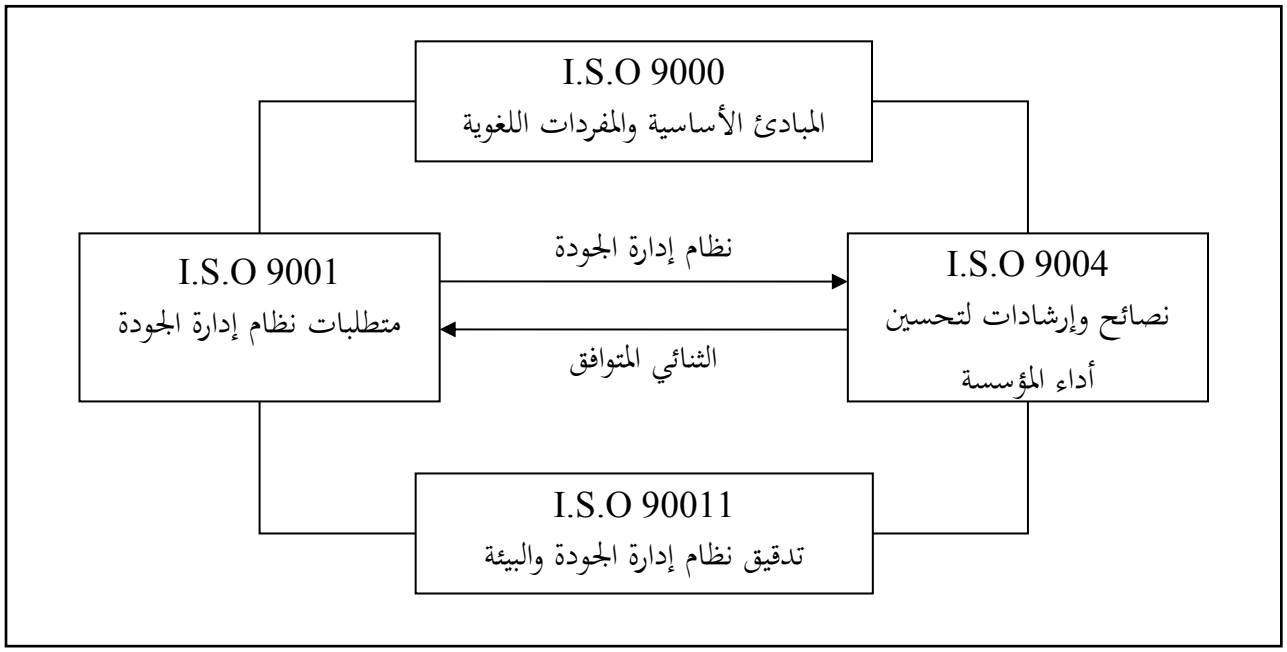
المصدر: مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، 1999، ص40.

إن هذه المواصفة قد تم إعادة النظر فيها بشكل كامل استجابة لمتطلبات عملاء المواصفة وهؤلاء الذين يعملون في مجالها، حيث اعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية:

- مواصفة موحدة 9001 تحل محل إيزو 9001، 9002، 9003.
- مزيد من التركيز على التطور المستمر ومتطلباته.
- زيادة الاهتمام برضا العملاء والتوافق مع متطلباتهم وتوقعاتهم مع قياس ذلك.
- التوافق والتكامل مع المواصفة البيئية I.S.O 14000.
- التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في حدها الأدنى اللازم للمنظومة الإدارية.
- الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة والعاملين في حقلها والمستفيدين منها.
- التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية.
- التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

وبناءاً على هذه التعديلات، أصبحت المواصفة المعدلة 9000 I.S.O إصدار 2000 اعتباراً من الربع الأخير من عام 2000 كما هو مبين في الشكل التالي على النحو التالي:

الشكل رقم (14): مواصفة I.S.O 9000 إصدار 2000.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن، ص173.

ولقد تم إصدار I.S.O 9000، I.S.O 9001، I.S.O 9004، في نوفمبر من عام 2000، أما I.S.O 19011 فتم إصدارها في السداسي الثاني من عام 2001، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات ثلاث سنوات كفترة انتقالية، حيث تكون المؤسسات فيها مخيّرة بين إصدارات 1994 و2000، وبعد نهاية هذه الفترة الانتقالية، لن يقبل إلاّ إصدار 2000 لل I.S.O 9000.

تعد مقاييس المواصفة I.S.O 14000 مقاييس للبيئة لا مقاييس للأداء، إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة وإنما وضعت في إطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات وفي مختلف الدول.

كذلك هي عبارة عن سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1996، تزود السلسلة المؤسسات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليم بيئياً، وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسبة التلوث وإزالة النفايات وتحقيق محيط بيئي إيجابي وزيادة الوعي به، وإحراز تغييرات ثقافية كبيرة فيما يخص البيئة[1].

[1]– محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة I.S.O 14000 و I.S.O 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2002، ص189.

وإدراكاً من المنظمة الدولية للتقييس للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً وضرورة إيجاد مواصفات لنظم الإدارة البيئية، كان أول إصدار في عام 1996 المواصفة 14001 التي تم اعتمادها، وبناءاً عليها تمنح شهادة الإيزو 14000.

يشتق I.S.O 14001 عناصره الرئيسية من نظم إدارية مثل سلسلة الجودة، ويستخدم مفاهيم إدارية مثل الإدارة بالأهداف والتحسين المستمر والمراجعة والتنفيذ وتحليل السبب والنتيجة واتخاذ القرار التقويمي.

كما تتضمن المواصفة 14001 العناصر الأساسية لتصميم نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتتكون من خمسة أقسام أساسية، يتصل بها 17 بنداً آخر وهي الوحيدة القابلة للتدقيق (المراجعة) في كل سلسلة I.S.O 14000 وتهدف إلى:

- وضع نظام يضمن سلامة البيئة.
- منع المشاكل البيئية قبل حدوثها.
- تحقيق أداء بيئي إيجابي.

المطلب الثاني: فوائد ومنهجية تطبيق الإيزو 9000 ومتطلباته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى فوائد تطبيق الإيزو 9000 ومنهجيته وكذلك متطلباته العشرين.

الفرع الأول: فوائد تطبيق سلسلة الإيزو I.S.O 9000.

أدى تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في الشركة ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من المؤسسة والعميل كما يلي[1]:

1- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه.

2- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

3- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.

4- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.

[1]- حميد عبد الغني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2003، ص175.

5- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين.

6- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابياً على الإنتاج.

7- يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المنتجين والسلع البديلة.

8- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة.

الفرع الثاني: منهجية تطبيق الإيزو I.S.O 9000.

هناك ثلاث مراحل لابد من القيام بها لتطبيق إيزو 9000 ويمكن تناولها كما يلي[1]:

1- مرحلة التخطيط والإعداد: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع إحدى سلاسل المواصفات الدولية إيزو I.S.O 9000 من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه المؤسسة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو I.S.O 9000.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للشركة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة وذلك لتأهيلها للحصول على شهادة الإيزو.
- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
- الاستعانة بمكتب استشاري في حالة الضرورة لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المؤسسة لكي يكون متوافقاً مع متطلبات مواصفة الإيزو.
- تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية.
- تقييم النظام ومحاولة تطويره.

[1]- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 90011- 9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2006، ص122.

2- مرحلة التسجيل: يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من المؤسسات المرخص لها بذلك، وبعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية:

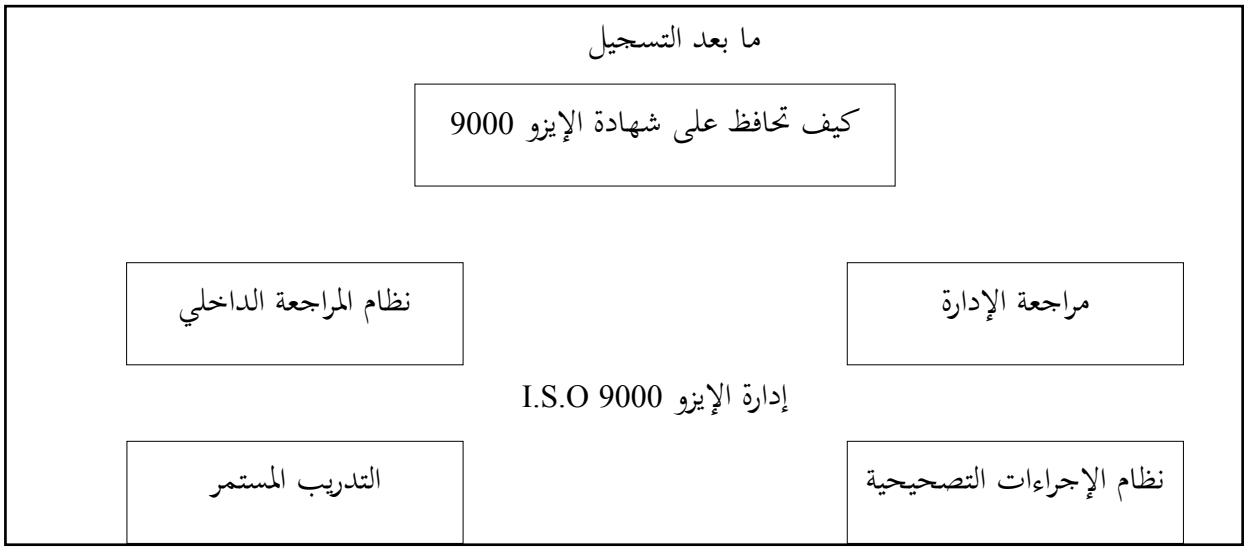
- تقوم المؤسسة بملء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن المؤسسة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة المؤسسة وغير ذلك.
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.

3- مرحلة التحسين المستمر للجودة: بعد حصول الشركة على شهادة الإيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المؤسسة عليها الحفاظ على المستوى الذي بموجبه حصلت على شهادة الإيزو، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الأتي[1]:

- المراجعة الدورية لنظم الإدارة.
- إتباع نظام المراجعة الداخلي.
- التدريب المستمر.
- تنفيذ نظام الإجراءات التصحيحية.

والشكل التالي يبين كيفية محافظة المؤسسة على شهادة الإيزو:

الشكل رقم (15): كيفية المحافظة على شهادة الإيزو.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص197.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص196.

الفرع الثالث: متطلبات الإيزو I.S.O 9000.

إن مواصفة الإيزو I.S.O 9000 الصادرة عام 1994 تختص بعمليات التصميم، التطوير، الشراء، التركيب والخدمة، فالمؤسسة التي تقوم بهذه العمليات يمكنها الاسترشاد بمواصفات I.S.O 9000 والتي تضم عشرين متطلباً رئيسياً تشكل نموذجاً لضمان الجودة ويمكن تناولها كما يأتي[1]:

1- مسؤولية الإدارة: يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المؤسسة، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة، ويتضمن هذا المطلب ثلاث جوانب أساسية هي:

أ- سياسة الجودة: ويقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة، والتي تمثل جزءا من السياسة الكلية للمؤسسة.

ب- التنظيم: يمثل هذا أحد الوظائف الإدارية التي تهتم بتنظيم وتنسيق جميع موارد المؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها، وينبغي على المؤسسة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وحصر المشاكل المتعلقة بعمليات إنتاج المنتج ونظام الجودة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحديد ممثل عن الإدارة للإشراف على الأمور المتعلقة بالجودة.

ج- المراجعة الإدارية: وتمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته، وتتضمن عملية المراجعة الإدارية مراجعة سياسة الجودة ونتائج تدقيقها.

2- نظام الجودة: يبين هذا المتطلب إجراءات نظام الجودة، وينص على ضرورة تصميم نظام متكامل للجودة في المؤسسة، بحيث يحدد أهدافها وإجراءاتها ووسائلها والمستندات المصاحبة لكل ذلك في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة[2].

3- مراجعة العقد: القصد من مراجعة العقد هو التحقق من أن العمل الذي يتم في أي مجال، إنما يكون تحقيقاً لرغبة عميل خارجي أياً كانت صفته والهدف من ذلك هو ضمان دقة الأداء في أي مجال سبق الاتفاق عليه مع العميل، ويتكون هذا المتطلب من العناصر الأساسية: [3]

- **المراجعة:** تتضمن مجموعة أنشطة يتطلب القيام بها قبل توقيع العقد.
- **تعديل العقد:** دراسة أي تغيير يحصل على العقد خلال أو بعد إقراره.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 199،207.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص146.

[3]- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص236.

- **السجلات**: يتطلب الاحتفاظ بسجلات عند مراجعة العقد.

4- ضبط التصميم: ويقصد بذلك توفير الإجراءات الكفيلة اللازمة للتأكد من ترجمة رغبات العملاء من مواصفات عامة إلى تصميم المنتج حيث يكون ذلك أساساً للعمليات الإنتاجية في المؤسسة وصولاً إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع ويتكون هذا المتطلب من[1]:

- تخطيط التصميم والتطوير.
- تحديد الأنشطة الفنية والتنظيمية.
- مدخلات التصميم (المواصفات القياسية، الشروط الفنية، نتائج مراجعة التصميم).
- مخرجات التصميم.
- مراجعة التصميم.
- التحقق من التصميم.
- اعتماد التصميم.
- تغيرات التصميم.

5- ضبط الوثائق: الهدف من هذا المتطلب هو السيطرة على حجم وتدقق واستخدام الوثائق وفقاً لنظام المسؤولية الذي تم تحديده مسبقاً من حيث تحديد المسؤوليات والصلاحيات فيما يتعلق باستخدام وتداول الوثائق بما يحقق أهداف الجودة.

6- المشتريات: يقصد بهذا المتطلب أن يكون هناك نظام لضبط المشتريات يؤدي إلى ضمان الجودة في المؤسسة، ويتضمن العديد من الأنشطة وهي[2]:

- تحديد مسؤولية الشراء.
- تقييم ومراجعة أداء المتعهدين بشكل مستمر.
- التحقق من أن المشتريات تتم وفقاً للجودة المطلوبة.
- توفير سجلات ومستندات عن جميع مشتريات المؤسسة.
- تحديد قواعد اختيار الموردين.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص146.

[2]- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2001، ص186.

7- ضبط المنتج المورد من العميل: يقدم العملاء مواداً أو أجزاءاً من المنتجات التي تدخل في إنتاج منتجات المؤسسة فضلاً عن المعلومات الكافية التي يقدمونها عن كيفية خزنها واستعمالها، لذلك يجب على المؤسسة المحافظة على هذه المواد وتوفير متطلبات صيانتها لحين استخدامها، وكذلك تسجيل كل ما يطرأ عليها من تغيرات محتملة.

8- تمييز المنتج وتتبعه: ينبغي على المؤسسة إعطاء المنتجات أرقاماً أو أسماء أو إشارات تميز كلا منها والمحافظة على تلك البيانات الخاصة بالمنتجات لبيان هويتها، ويتطلب ذلك القيام بالأنشطة التالية[1]:

- وضع نظام لتوفير أرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.
- الاحتفاظ بسجل لأرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.
- وضع إجراءات توثيق خاصة لتحديد المنتجات عند استلامها وإنتاجها وكذلك عند تركيبها وتسليمها للعميل.

9- ضبط العمليات: حيث تنص على ضرورة تحديد، تخطيط ورقابة جميع عمليات الإنتاج المؤثرة في جودة المنتج وتوثيقها بأسلوب يلاءم عمليات الإنتاج.

10- التفتيش والاختبار: ينبغي على المؤسسة تحديد إجراءات التفتيش والاختبار وتوثيقها بما يحقق متطلبات نظام الجودة، وكذلك يتطلب تحديد عمليات الضبط اللازمة لجميع عمليات الاستلام والتفتيش لجميع المشتريات والمواد الواردة إلى المؤسسة والتي تدخل في عمليات الإنتاج، والاحتفاظ بسجلات تؤكد إتمام عمليات التفتيش والاختبار على المشتريات.

11- ضبط معدات التفتيش والاختبار والقياس: ينبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والاختبار والقياس بشكل دوري لغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها، لذلك ينص هذا المطلب على ضرورة وجود نظام لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات التفتيش والاختبار والقياس ومعايرتها دورياً.

12- حالة التفتيش والاختبار: ويقصد بهذا المتطلب هو التأكد من حالة المنتج هل تم فحصه أم لا، وما هي نتيجة الفحص من حيث قبوله أو رفضه.

13- ضبط المنتجات غير المطابقة: يحتاج هذا المتطلب إلى تحديد إجراءات موثقة لضمان عدم استخدام المنتجات غير المطابقة للمواصفات، لإمكان عزلها والتأكد من عدم وصولها إلى العملاء، لذلك يتضمن هذا المتطلب القيام بالأنشطة التالية[1]:

[1]- على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص145.

- المراجعة والتصرف بالمنتج غير المطابق للمواصفات.
- تحديد معايير وإجراءات الإصلاح وإعادة العمل.
- تحديد معايير وظروف التخزين.

14- الإجراءات التصحيحية والوقائية: يقصد بهذا المتطلب جميع الإجراءات والأنشطة التي تتخذ لإزالة حالات عدم المطابقة، كذلك معرفة أسباب عدم المطابقة لكل منتج، أو عملية إنتاج وتسجيل نتائجها، أما الأنشطة الوقائية فهي الأنشطة المتخذة لإزالة حالات عدم المطابقة أو لمنع حدوثها أو التخلص من أسباب عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

15- المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم: يعني هذا المتطلب بيان المتطلبات الأساسية لجودة أماكن التخزين من حيث ضبط الجودة وفقاً لطبيعة المنتجات، وتحديد أسلوب المناولة والتحميل والمسافة المطلوبة للمرات المخزنة اللازمة لتدفق المواد، وأسلوب تصنيف المواد المخزّنة وكيفية تحديد هويتها، ويتضمن هذا المتطلب جميع عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم، التي لها علاقة بمتطلبات تنفيذ نظام الجودة في المؤسسة.

16- ضبط سجلات الجودة: يهدف هذا المتطلب إلى ضرورة وجود سجلات كاملة ودقيقة يسهل حفظها والرجوع إليها لاسترجاع جميع المعلومات المتعلقة بنظام الجودة، وتشمل سجلات الجودة:

- سجلات المراجعة لعمليات الإنتاج.
- سجلات المعايرة للمعدات.
- سجلات نتائج التفتيش والاختبار.
- سجلات إصلاح المنتجات غير المطابقة.

17- المراجعة الداخلية للجودة: يعد هذا المتطلب اختباراً نظامياً مستقلاً لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها متماشية مع ما هو مخطط لها، وبيان فيما إذا تم تنفيذ هذه الأنشطة بشكل فاعل وكفؤ بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

18- التدريب: يعتبر هذا المتطلب أساساً في نجاح نظام الجودة ويتطلب تحديد الإجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند الحالات الآتية:

- ظهور تكنولوجيا حديثة.

[1]- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص68.

- الحاجة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- في حالة نقص خبرات ومهارات العاملين بسبب تغير حجم العمل أو توظيف جديد.

19- الخدمة: ينبغي على المؤسسة عند تقديم الخدمة وضع وتحديد إجراءات موثقة لكيفية أداء الخدمة، كذلك كيفية المحافظة عليها والتحقق من مطابقتها مع رغبات المستهلك والتي تم تحديدها مسبقاً.

20- الأساليب الإحصائية: يهدف هذا المتطلب إلى ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بضبط الجودة مثل مخططات باريتو وإشيكاوا والخرائط الأخرى للضبط الإحصائي للجودة، ويهدف هذا المتطلب أيضا إلى تحديد إجراءات موثقة خاصة بمتطلبات الأساليب الإحصائية والمحافظة عليها بهدف أحكام ضبط نظام الجودة في المؤسسة.

يتضح من العرض السابق لمتطلبات الإيزو I.S.O 9000 التعاقدية بأنه نموذج لضمان الجودة في التصميم وعمليات الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وهذه العمليات تمثل نظاماً شاملاً لجميع أنشطة المؤسسة بدءاً من عمليات استلام المواد ومن ثم تصميم المنتج مروراً بعمليات الإنتاج والتسليم إلى الزبون.

وبشكل عام نقول بأن تطبيق أي من المواصفات الثلاث التعاقدية (9001، 2002، 9003) للإيزو I.S.O 9000 يمثل خطوة صحيحة نحو تحضير المنتجات المحلية لمنافسة مثيلاتها في الأسواق العالمية لتحقيق رضا الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو.

هناك اعتقاد شائع بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني الحصول على إحدى مواصفات الإيزو، ترى هل هذا صحيح ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تكامل، تماثل أم تشابه.

يمثل نظام إدارة الجودة I.S.O 9000 مجموعة من الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها، والمقاييس التي يجب أن توفرها في كافة الأنشطة والقطاعات المحددة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، في سعي منها للحصول على إحدى مواصفاتها، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها، التي تهدف إلى تحسين كفاءة وجودة العمليات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وبالتالي فحصول المؤسسة على إحدى المواصفات، هو إثبات تحقيق المؤسسة لمستوى جودة معين متعارف عليه، والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية وتخفيض التكاليف.

أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فهو مدخل يسعى إلى إحداث التغيير المناسب في المناخ التنظيمي بشكل عام داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج، وهذا التغيير يمكن أن يحدث في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة، معتمداً على العمل الجماعي،

التعاون، التمكين، المشاركة والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على الأمد الطويل من خلال إرضاء عملاء المؤسسة.

إن تركيز مواصفات I.S.O على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة، كما أن I.S.O 9000 يمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد، ويؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسات غربية متعددة وعلى رأسها شركة I.B.M لتأكيد الجودة حول المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على I.S.O 9000، حيث اتفقت أغلب المكاتب على أن شهادة I.S.O تدعم إدارة الجودة الشاملة، بالمقابل فهي ليست بديلة لإدارة الجودة الشاملة، لأنه من الممكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة I.S.O، ومن جانب آخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة[1].

الفرع الثاني: الفرق بين الإيزو 900 وإدارة الجودة الشاملة.

يمكن حصر الفرق بين منهج إدارة الجودة الشاملة والإيزو في النقاط التالية[2]:

1- من حيث إحداث الرضا لدى العميل: يتضمن نظام الجودة العالمي I.S.O إطار عام يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق رسالتها، وإستراتجيتها المستقبلية، التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملائها، وتحقيق الرضا لدى العميل، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى العميل هي أكثر تحديدا من نظام الجودة I.S.O.

2- من حيث التطبيق: على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، إلاّ أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث نجد أن لكل مؤسسة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على إحدى المواصفات I.S.O تطبق نفس القواعد، التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

3- من حيث التعامل مع المستهلك: توفر مواصفات I.S.O للمؤسسات الحاصلة عليها نوع من التعامل الغير مباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات

[1]- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000، ص114-115.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71.

التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون على اتصال مباشر بالمستهلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم على توفيرها لهم.

4- من حيث الهيئة المشرفة: تتولى المنظمة الدولية للتقييس مراجعات وتفتيش دوري للمؤسسات الحاصلة على إحدى مواصفات I.S.O، كما أن هذه المؤسسات ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المنظمة الدولية للمواصفات بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلها حرية التصرف في نموذج إدارة الجودة الشاملة التي تتبناه، وهناك بعض الاختلافات يمكن إيجازها في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم (2): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و I.S.O 9000.

مجال المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة I.S.O 9000
الغرض الأساسي	تدريب جميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعهدهم بالعمل من أجل إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر لجميع الأنشطة	تنمية ومراجعة الطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة والتأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعة
العناصر الأساسية	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة، التدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة	سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفات ومراجعة مستقلة لكل عنصر
المزايا	تشمل المؤسسة بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها والتأكيد على إشراك جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء	معترف بها دوليا، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفة، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية جميع العملاء بالمؤسسة بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى كل عامل في المؤسسة	الجودة مسؤولية قطاع محدد، أو إدارة الجودة فقط
الزمن المطلوب	تحتاج لأكثر من ثلاث سنوات لتطبيقها	الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهر إلى 24 شهر

المصدر: جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومداخل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص46 من CD المؤتمر.

[1]- جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص46 من CD المؤتمر.

وبذلك فإن الإيزو 9000 يمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناء عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

واعتماداً على ما سبق فإن نظام الجودة هو صناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز طبقاً للمواصفات المطلوبة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي المدخل أو المنهج الإداري للمؤسسة، والتي تقوم على التحسين والتطوير المستمر وبمشاركة جميع العاملين، وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكننا القول بأن للجودة تعاريف متعددة الجوانب بحيث لا يمكن حصرها في دائرة ضيقة، وتأخذ أبعاد متكاملة تشمل على مفاهيم فنية وإدارية، كما أن منهج إدارة الجودة الشاملة جاء كحوصلة للمراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج إداري متكامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، وهذا من خلال العمل الجماعي والتحسين المستمر للأداء الكلي.

إن وجود نماذج كثيرة لإدارة الجودة الشاملة يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم بتقليد النماذج الناجحة الأخرى، وإنما يتم الاستفادة منها من خلال بناء نموذج يتكيف مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويحقق في الوقت نفسه أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن الحصول على المواصفة I.S.O 9000/2000 لا يعني أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة، وإنما يعتبر خطوة هامة وأساسية تدفع نحو تحقيق ثقافة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

تفعيل منهج إدارة

الجودة الشاملة في البنوك

مقدمة الفصل :

إن مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، هي بحاجة إلى ممارسة العملية الإدارية بمفهومها الحديث، وأيضا إلى تبني مختلف الأساليب الإدارية الجديدة التي تساعدها في ترشيد القرارات التي تتخذها وتمكنها من عصرنة وتطوير كل النشاطات الإدارية، وبما أن الآثار الإيجابية لتبني هذه الأساليب تكون اكبر في حالة المؤسسات التي لها دور وأهمية كبيرة في المجتمع، وبالتالي فهذه المؤسسات هي مطالبة اليوم قبل الغد باعتماد الأساليب والتقنيات الإدارية الأكثر فعالية.

تعتبر البنوك التجارية من أكثر المؤسسات أهمية في الاقتصاد الوطني، وقد يخطأ البعض في الظن بأنها مجرد صندوق لإيداع الأموال أو وسيط مالي، وأنها أبعد ما تكون في حاجة إلى تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، لكن الحقيقة عكس ذلك، فالعديد من المؤسسات أثبتت نجاحها بتطبيقها لهذه الأساليب الإدارية الحديثة، وقد أحدث ذلك آثارًا إيجابية كبيرة عليها وعلى الاقتصاد الوطني، وبالتالي ينبغي على المؤسسة الاقتصادية المعاصرة انتهاج هذه الأساليب التي تمكنها من التسيير العقلاني لمواردها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة،ومن بين هذه الأساليب منهج إدارة الجودة الشاملة الذي بدأ يشق طريقه إلى كثير من قطاعات النشاط ومنها المؤسسات المصرفية، وذلك كله يهدف إلى تحسين جودة خدماتها وتحقيق مستويات أداء عالية.

سنحاول في ما يلي إعطاء عرض موجز عن طبيعة نشاط البنوك التجارية، ثم توضيح بعض ملامح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الاقتصادي وذلك كما يلي :

المبحث الأول : أساسيات حول البنوك التجارية.

المبحث الثاني : طبيعة الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث : عموميات حول جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الرابع : تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

المبحث الأول : أساسيات حول البنوك التجارية.

بدأ الاهتمام بالبنوك التجارية منذ فترة طويلة وتزايد الاهتمام بها بتطور الاقتصاد العالمي على مختلف المراحل الزمنية وخاصة في الوقت الحالي، فهي تعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، وذلك بالنظر للوظائف الكثيرة التي تقوم بها وبالأساس تجميع المدخرات وعرضها للاستثمار من أجل تشجيع النمو الاقتصادي ومن خلاله زيادة الإنتاج والعمالة.

المطلب الأول : نشأة البنوك التجارية وتطورها.

يعتبر البنك التجاري نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، فما هو مفهوم البنوك التجارية؟ وكيف تطورت؟ وما هي خصائصها؟

الفرع الأول : مفهوم البنوك التجارية.

لقد تعددت واختلفت تعاريف البنوك التجارية بتعدد مناهج وتوجهات الكُتّاب :

ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين كان يقوم بعض التجار والصياغ في أوروبا بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع، وذلك مقابل إصدار شهادات إيداع اسمية، ليتطور الأمر في ما بعد إلى تحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب آخر سدادا للمعاملات التجارية، ثم تطور الأمر، منذ القرن الرابع عشر، حيث أصبح الصياغ والتجار يسمحون لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، وقد نتج عن توسع نشاط هذه المؤسسات ظهور البنوك بالمفهوم المعاصر.

سوف نركز دراستنا هذه على البنوك التجارية والتي أعطيت لها التعاريف التالية :

- البنك التجاري : هو المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية الديون بين الأفراد والمؤسسات، ومثال ذلك التعامل بالشيك[1].
- كما يعرف بأنه المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، بمعنى أن المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد إقراضها لمن يستطيع ويرغب في الاستفادة وإفادة المجتمع منها عن طريق الاستثمار[1].

[1]خالد أمين بن عبد الله، العمليات المصرفية – الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2000، ص12.

- كذلك يعرف بأنه عبارة عن مؤسسة مالية لها القدرة دون غيرها من المؤسسات المالية والمصرفية الأخرى على التأثير في عرض النقود أو كمية وسائل الدفع من خلال إمكانياتها في خلق الائتمان المصرفي[2].
- كما يعرف بأنه مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين، فأهم ما يميزه عن المؤسسات المالية الأخرى هو تقديمه لنوعين من الخدمات وهما : قبول الودائع وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم[3].
- تم تعريفه كذلك بتلك المؤسسة المالية الائتمانية غير المتخصصة التي تقوم أساسا بتلقي الودائع القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد وقت قصير، أو التعامل بصفة أساسية في الائتمان القصير الأجل، وبناء على ذلك لا تعتبر بنوكًا تجارية تلك المؤسسات المالية التي لا تضطلع بقبول الودائع القابلة للسحب لدى الطلب في المؤسسات الائتمانية[4].
- كما يعرف البنك التجاري بأنه وسيط يتمثل عمله على التعامل بالنقود، ويرتكز نشاطه على أسس ومبادئ خاصة، فهو ملزم باستقبال ومنح وإنشاء وتحويل النقود[5].
- أما التعريف الأكثر شمولا فهو الذي يصف البنك التجاري بأنه منشأة مالية تتمثل عملياتها الرئيسة في تجميع الموارد أو الأموال الفائضة أو الزائدة عن حاجات أصحابها (أفراد، مؤسسات، الدولة)ن وإعادة إقراضها وفق قوانين وأسس معينة، أو استثمارها وتوظيفها في مجالات أخرى، وبالتالي فهو وسيط مالي ينظم عمليات دخول الأموال (الودائع) وخروج الأموال (الإقراض) وفق معايير وقوانين واضحة[6].

الفرع الثاني : خصائص البنوك التجارية.

هناك عدة خصائص تتميز بها البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى، والتي تعكس طبيعة نشاطها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:[7]

1. تتأثر برقابة البنك المركزي : يمارس البنك المركزي رقابة على البنوك التجارية من خلال التحكم في ضوابط وقواعد نشاطها، في حين أن البنوك التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أي رقابة على البنك المركزي، ولا يكتفي البنك

[1]زياد سليم رمضان، إدارة العمليات المصرفية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، سنة 1997، ص12.
[2]زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 1996، ص17.
[3]محمد الصالح الحناوي، المؤسسات المالية – البورصة والبنوك العربية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1998، ص211.
[4]عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، القاهرة، مصر، منشورات الجامعة المفتوحة، سنة 1994، ص242.
[5]اسماعيل محمد هاشم، النقود والبنوك، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005، ص ص 43-44.
[6]عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أسواق المال للبنوك التجارية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2000، ص 21.
[7]منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 39-40.

المركزي بممارسة توجيهية على البنوك، بل يحق له كذلك أن يفرض عليها أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات التي يخولها له القانون، وكذلك التحقق من مدى تقيد كل مصرف بالقواعد المالية وبالقوانين والتعليمات التي تصدرها السلطات النقدية.

2. تسعى البنوك التجارية إلى الربح بعكس البنك المركزي : تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل تكلفة ممكنة وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات، وهذا الهدف يختلف عن أهداف البنك المركزي، التي تتلخص في الإشراف والرقابة وتوجيه نشاط الجهاز المصرفي، وإصدار النقود القانونية والإشراف على تنفيذ السياسات النقدية[1].

3. تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية : تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي تصدرها البنك المركزي، فالأولى لها قوة إبرائية محدودة وهي غير نهائية، أما الثانية فلها قوة إبرائية غير محدودة وهي نهائية بقوة القانون، وتتمثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان بعكس نقود الودائع التي تكون عادة متباينة ومتغايرة تخضع لأسعار فائدة تختلف باختلاف الزمان والمكان، والنقود القانونية تخاطب كافة القطاعات في حين أن النقود المصرفية تخاطب عادة القطاعات الاقتصادية.

4. تعدد البنوك التجارية بينما البنك المركزي واحد : تتعد البنوك التجارية وتتفرع تبعا لحاجة السوق النقدية، إلا أن تعددها لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركيز وتحقيق نوع من التفاهم بين مختلف البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة، هذا التركيز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال، غير أن هذا التركيز لم يصل بعد إلى مرحلة تصور وجود بنك تجاري واحد في بلد ما، فهذا الأمر غير واقعي وغير عملي لأنه يؤدي إلى إضعاف القدرة على خلق النقود المصرفية.

[1] سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص ص 114-115.

المطلب الثاني : الإطار التنظيمي للبنوك.

سنتطرق إلى أهم السمات التي تتميز بها البنوك التجارية إضافة إلى أنواعها وصولا إلى الهيكل التنظيمي لها.

الفرع الأول : السمات المميزة للبنوك التجارية.

تتميز البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من المؤسسات المالية والتي تؤثر على السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسة التي يمارسها البنك التجاري وهي :

1. الربحية : يسعى البنك التجاري كأي منشأة تجارية إلى تعظيم أرباحه، ولكي يحقق ذلك عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض نفقاته وتكاليفه باعتبار أن الأرباح هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية، وتشمل الإيرادات الإجمالية البنود التالية[1]:
   - الفوائد الدائنة.
   - العمولات والإيرادات التي يحصل عليها نظير الخدمات المصرفية المختلفة مثل عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، وعوائد خصم الأوراق التجارية والأرباح الرأسمالية الناتجة عن بيع أصل من الأصول بسعر فائدة أعلى من قيمته الدفترية.
   - الإيرادات الناتجة عن تقديم مختلف أنواع الاستشارات والخدمات للزبائن.
   - الأرباح المحققة من شراء وبيع العملات الأجنبية.
   - الأرباح الناتجة عن المساهمة في المشاريع الاستثمارية في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

أما فيما يخص نفقات البنك التجاري فإنها تشتمل على قسمين هما[2]:

- نفقات إدارية تشغيلية
- الفوائد التي يدفعها البنك على الأموال المودعة لديه.

ولقد ساد الاعتقاد ولا زال أن هدف تعظيم الربحية يمثل الهدف الأول الذي يجب أن تدور حوله كل القرارات واستراتيجيات البنك، لذلك لا بد أن يكون محور اهتمام الإدارة المصرفية هي السعي لضمان تحقيق هذا الهدف[3].

[1] عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أبو جودة، غدارة الائتمان، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص199.
[2] زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، مرجع سابق، ص119.
[3] حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2000، ص58.

2. السيولة : يقصد بها في البنوك التجارية "قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين ومقابلة طلبات الائتمان[1]. وبما أن الودائع الجارية تمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية، فلا بد على البنك أن يعمل على الاحتفاظ بأمواله بدرجة من السيولة ليتمكن من مقابلة حركة السحب العادي والمفاجئ، إذ تعتبر السيولة من بين أهم أهداف البنك التجاري، فهي صمام الأمان وهامش الضمان للبنك، إذ أن فشله في مواجهة التزاماته الفورية قد يعرضه لفقدان الثقة من جانب عملائه ويدفعهم إلى سحب ودائعهم وقد ينتهي هذا بالإفلاس، ولا يعني هذا أن يحتفظ البنك بمعظم إيراداته في صورة نقدية عاطلة خوفا من الإفلاس، لأن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض إيراداته ويصل إلى نفس النتيجة[2].

3. الأمان : السمة الثالثة التي تميز المصارف التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى هي الأمان أو سلامة المصرف الناتجة عن رأس المال الذي يملكه المصرف التجاري، فرأس المال يلعب دورا مهما في تحقيق الأمان للمودعين ودعم ثقتهم، فكلما زادت ثقة المودعين كلما تمكن المصرف من جذب المزيد من الودائع، وينبغي الإشارة في هذا الإطار إلى أن رأسمال البنك التجاري يتسم بالصغر مما يضعف حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، أي أن أي خسارة تزيد عن قيمة رأسمال البنك التجاري معناها التهام جزء من أموال المودعين، وبالتالي إفلاس البنك التجاري، لذلك تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين أثناء توظيف أموالهم في استثمارات لا تنطوي على درجة كبيرة من المخاطر[3].

الفرع الثاني : أنواع البنوك التجارية.

يمكن تقسيم البنوك التجارية إلى خمسة أنواع وفقا لحجم نشاطها، تنظيمها الإداري وملكيتها وهي كما يلي[4]:

1. **البنوك ذات الفروع** :والتي تتم فيها العمليات المصرفية من خلال فروع في كافة أنحاء البلاد، وتتبع اللامركزية في إدارتها، حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالمسائل العامة التي ينص عليها عادة في اللوائح العامة للبنك وبصفة خاصة فيما يتعلق برسم السياسات المالية والتجارية طويلة الأجل وتقديم الائتمان متوسط وطويل الأجل، كما يتعامل في مجالات الصرف الأجنبي.

[1]عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 200.
[2]رضوان وليد القمار، منهل مطرد يبشوتر، النقود والبنوك، مؤسسة الألف للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996، ص 229.
[3]منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، سنة 1996، ص12.
[4]عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص ص 118-119.

2. **بنوك السلاسل** : نشأت هذه البنوك مع نمو حجم البنوك التجارية ونمو حجم الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع، وهذه البنوك تقوم بنشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة، كما ينسق النشاطات والعمليات التي تقوم بها هذه الوحدات.
3. **بنوك المجموعات** : وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية، فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها، ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري، فهي تشكل مجموعة من البنوك مكتملة في مجموعة واحدة.
4. **البنوك الفردية** : هي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص وتقتصر في الغالب على منطقة صغيرة، وتتميز عن باقي البنوك بأنها توظف أموالها في أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، أي التوظيفات قصيرة الأجل، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها.
5. **البنوك المحلية** : وهي التي تباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة قد تكون محافظة أو ولاية أو حتى مدينة، وتخضع للقوانين المحلية فقط.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية.

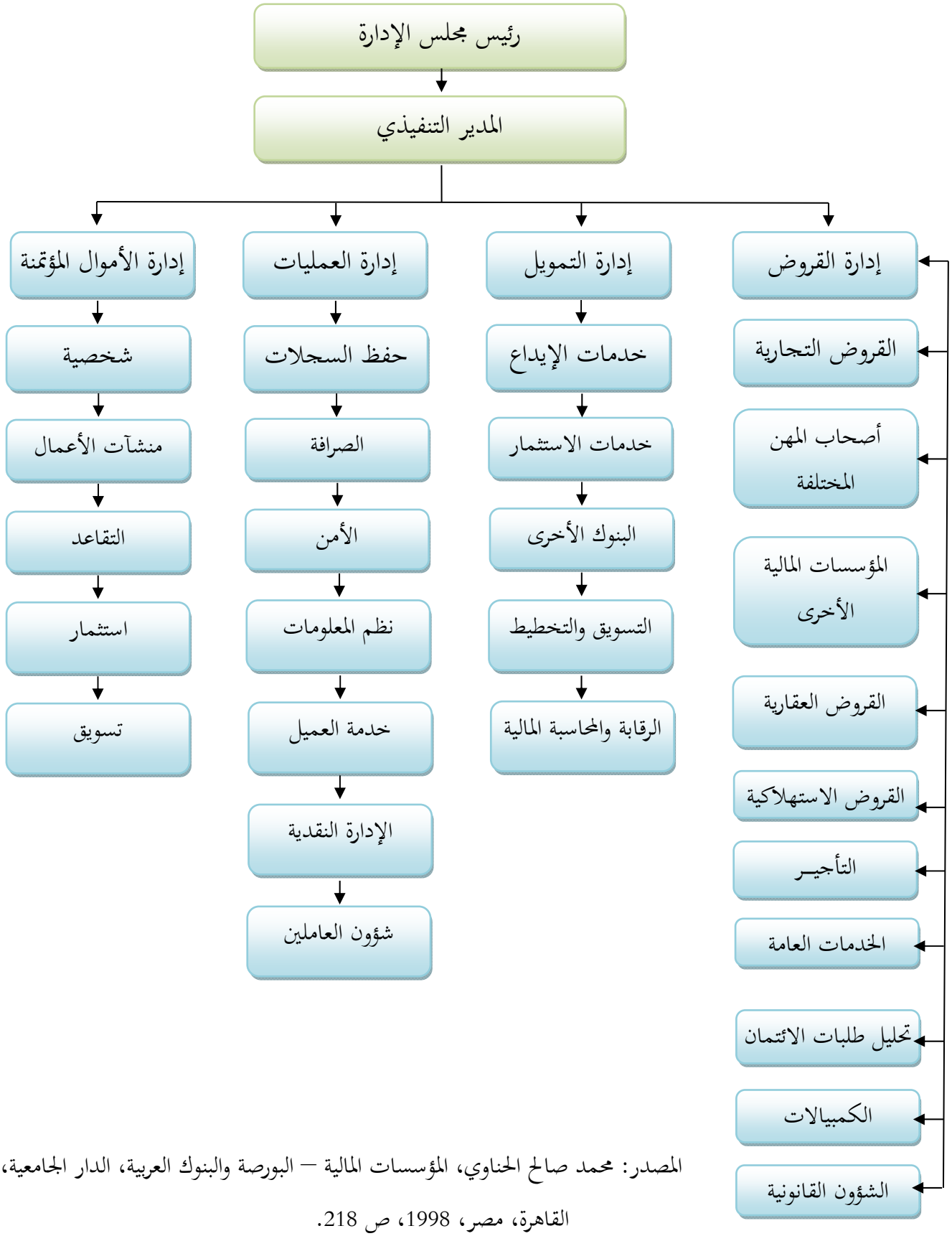
ليس هناك شكل تنظيمي موحد للبنوك التجارية، وإنما تختلف باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى أن حجم البنك يؤثر على شكل التنظيم الذي يتخذه، ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لبنك تجاري من البنوك كبيرة الحجم والتي تتنوع خدماتها من خلال تصور الإدارات التي يتضمنها، وكذلك الوظائف التي يقوم بها كل قسم داخل هذه الإدارات[1] :

1. **إدارة القروض** : ترتكز هذه الإدارة أساسا على تقديم الأنواع المختلفة من القروض، فبالنسبة للبنوك الكبيرة لا يكون هناك قسم واحد للقروض وإنما يكون هناك قسم لكل نوع من أنواع القروض، فمثلا قد يكون هناك قسم للقروض التي تقدم للشركات الكبيرة، وقسم للقروض التي تقدم لأصحاب الخدمات المهنية المختلفة، وقسم لقروض شركات التأمين....إلخ، كما يتم تحليل طلبات القروض والائتمان من خلال متخصصين، وذلك في أقسام خاصة وهي قسم تحليل طلبات الائتمان وقسم الكمبيالات....الخ.

[1]محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية – البورصة والبنوك العربية، مرجع سبق ذكره، ص 222.

2. **إدارة التمويل** : ومهمة هذه الإدارة هي الحصول على الأموال التي يستخدمها قسم القروض والائتمان في تقديم القروض، فمعظم الأموال التي يحصل عليها من خلال قسم الودائع بأنواعها المختلفة سواء جارية أو لأجل أو ادخارية بالإضافة إلى قسم البنوك الأخرى المتعاملة مع البنك والتي يتم الحصول على الأموال فيه من خلال المقاصة بين وسائل الدفع وتقديم الخدمات الاستثمارية لهذه البنوك، كما تشتمل هذه الإدارة على قسم الاستثمار الذي يختص بالمتاجرة في الأوراق المالية سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وكذلك قسم التخطيط والتسويق والذي يقع على عاتقه مهمة تسويق الخدمات المصرفية بالإضافة إلى تطوير هذه الخدمات أو تقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية من أجل النمو والتطور وكذلك التوسع وزيادة الحصة السوقية لها في السوق.
3. **إدارة العمليات** : وتتولى هذه الإدارة شؤون البنك والتسهيلات المادية التي يملكها أو التي يستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات وإجراءات التسجيل الخاصة بكل الإيداعات أو المسحوبات وكذلك القروض للعديد من العملاء (الزبائن)، بالإضافة إلى قسم الكمبيوتر أو نظام المعلومات، وكذلك قسم شؤون العاملين والذي يختص بحفظ سجلات العاملين وبرنامج تدريبهم كما تشتمل هذه الإدارة على أموال المودعين وممتلكات البنك، وأخيرا قسم الإدارة سواء للأفراد أو منشآت الأعمال
4. **إدارة الأموال المؤتمن عليها لدى البنك** : تتولى هذه الإدارة مهمة تقديم العديد من الخدمات الائتمانية للأفراد أو منشآت الأعمال بخلاف المهمة الرئيسية لإدارة القروض والائتمان وهي تقديم القروض بأنواعها المختلفة، ومن أمثلة هذه الخدمات الأقسام التي تتولى أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو للأفراد أو منشآت الأعمال، وكذلك الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك المملوكة للعملاء (الزبائن) مثل : الأراضي، المباني، بالإضافة إلى تقديم النصائح والخدمات التسويقية لهم، ويمكن اختصار ما سبق في الشكل التوضيحي التالي :

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية.



المصدر: محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية – البورصة والبنوك العربية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1998، ص 218.

المطلب الثالث : وظائف البنوك التجارية ومصادر تمويلها.

بعدما تطرقنا في المطلب السابق إلى السمات والخصائص التي تتميز بها البنوك التجارية، سنتطرق في هذا المطلب إلى المبادئ التي ترتكز عليها أعمال البنوك بالإضافة إلى أهم وظائفها وبما أن لكل مؤسسة مصادر تمويلية، كان من البديهي لنا أن نذكر مصادر تمويلها أيضا.

الفرع الأول : المبادئ التي تحكم أعمال البنوك.

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك التجارية في أداء وظائفها، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي[1]:

1. **السرية** : إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه، فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يتعهد إلى هذا الأخير بخصوصياته التي تعد من أسراره الخاصة، فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون، وكذلك فإن المقترضين من البنك يعتبرون أن حاجتهم إلى القرض هي سر خاص بهم وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم، لهذا فإن التزام البنك بالسرية في معاملاته إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة وظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة الحد.
2. **حسن المعاملة** : إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم، وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة، وواجب أن يعتني عناية فائقة باختيار العاملين فيه ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرفي صريحا وحازما في عمله حتى يستطيع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل، ويجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه
3. **الراحة والسرعة** : إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يدفعه إلى كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء ومن إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار فضلا عن استخدام أجهزة تكييف الهواء، ولا يعني توفر راحة العملاء أن يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة، فالعميل يهمه أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الظروف التي يحاط بها أثناء الانتظار،

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 27-28.

لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون ما تعقيد أو تسويف.

4. **كثرة الفروع** : إن البنوك بشقيها العامة والخاصة تسعى دائما إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها نشاطه، وكثرة الفروع وانتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل :

- التسهيل على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى الإدارة المركزية للبنك وما يترتب على ذلك من إهدار للوقت وتضييع للمال.
- البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عندهم الاحتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع.
- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

الفرع الثاني : وظائف البنوك التجارية.

إن البنوك التجارية تتميز بمجموعة من الوظائف تعتبر من أهم ما يميز هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى ، حيث أن البعض من هذه الوظائف قد تتواجد في مؤسسات مالية معينة وقد يغيب في أنواع أخرى، لكن البنوك التجارية تحتوي على أغلب هذه الوظائف :

أولا : الوظائف التقليدية.

وتتمثل فيما يلي[1]:

أ. **قبول الودائع وتنمية الادخار:** تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناءً على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد، ولا تقتصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع التي يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الادخاري وحث الأفراد والهيئات على الادخار.

[1]على محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة في البنوك وشركات التأمين، دار النهضة، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص21.

ب. مزاولة عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف التنمية : تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع –قصيرة الأجل– لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف التنمية، ومن أهم أنواع الاستثمارات التي تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلي[1]:

- تقديم التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل (تمويل التشغيل).
- المساهمة في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قديمة.
- الاستثمارات قصيرة الأجل في شراء سندات وأسهم من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية، وأسهم الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي.

هذا ولابد للبنك عند المساهمة في عمليات التمويل أن يوازن بين ثلاثة عوامل أساسية وهي: الربحية، الأمان، السيولة[2].

ثانيا : الوظائف الحديثة :

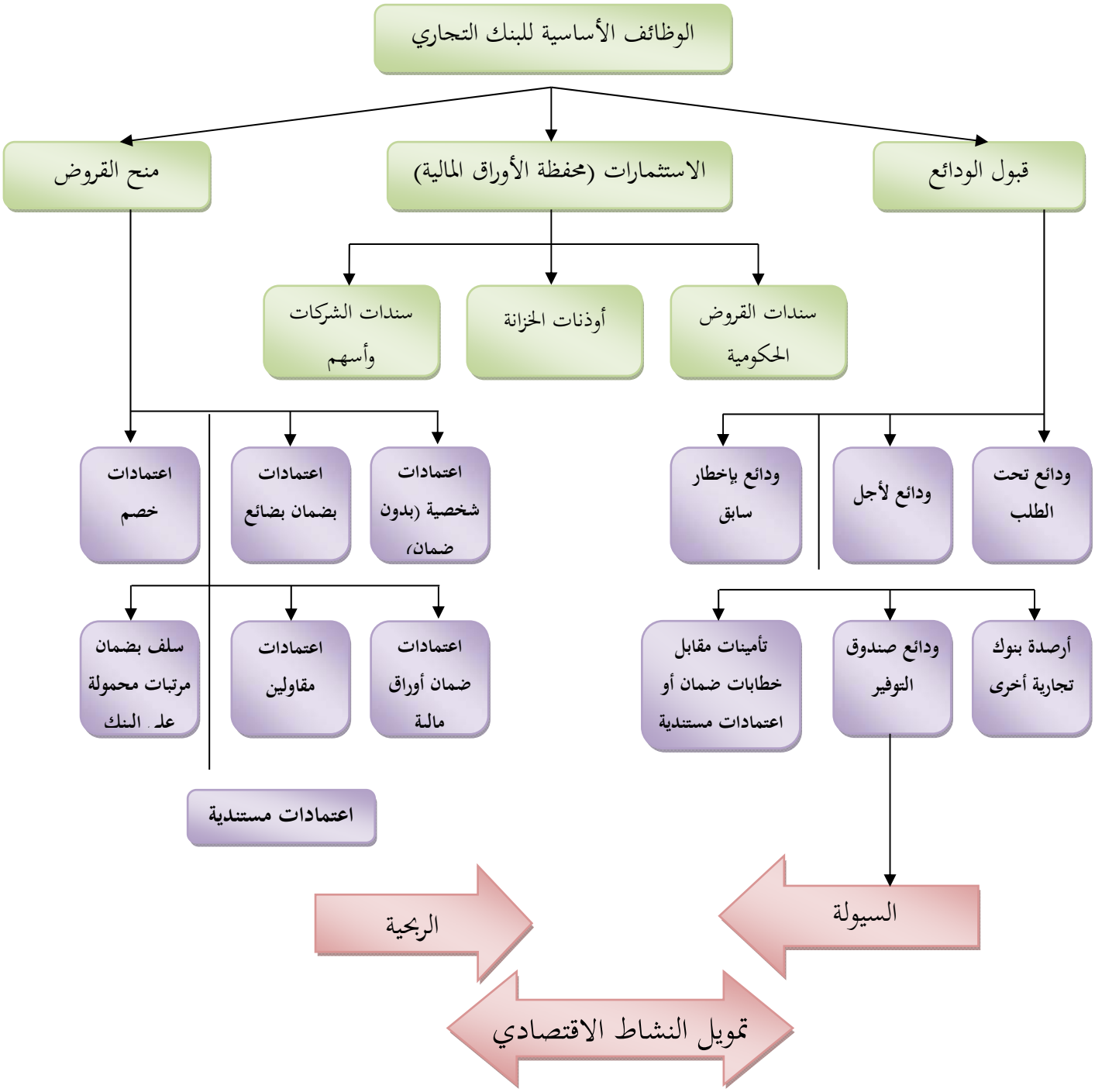
وتتمثل فيما يلي[3]:

- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء فيما يتعلق بنشاطاتهم ومشاريعهم.
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
- تقديم التمويل متوسط وطويل الأجل.
- إصدار الشيكات السياحية.
- شراء وبيع الأوراق المالية والأسهم والسندات.
- خدمات البطاقات الائتمانية.
- التفاوض باسم عملاء البنك مع الأطراف الأخرى.
- تأجير الخزائن الحديدية للعملاء.
- إدارة أعمال وممتلكات العملاء.
- شراء وبيع العملات الأجنبية والعربية.

[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 23.
[2]أمين خالد عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000، ص26.
[3]حنفي عبد القادر، أبو قحف عبد القادر، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية،المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1992، ص19.

- خدمات بطاقات الصراف الآلي.
- تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف والماء من حسابات تفتحها المؤسسات ويقوم المشتركون بإيداع فواتيرهم فيها، والشكل التالي يوضح أهم الوظائف الأساسية للبنك التجاري.

الشكل رقم (17) الوظائف الأساسية للبنوك التجارية



المصدر : حنفي عبد القادر، أبو قحف عبد القادر، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، القاهرة، مصر، المكتب العربي الحديث، 1992، ص21.

الفرع الثالث : مصادر تمويل البنوك التجارية.

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما[1] :

أولا : المصادر الداخلية :

وتتمثل فيما يلي :

1. **رأس المال المدفوع** : وهو يمثل النواة الأولى لموارد البنك الذي يبدأ نشاطه بتكوين ما يلزمه من أموال ثابتة ومستلزمات القيام بهذا النشاط وما يتطلبه من الإنفاق على تسيير أعماله، ومن المعروف أن رأس المال المدفوع لا يعد ذو أهمية كبيرة من بين الموارد المختلفة للبنك التجاري، وإنما تتمثل أهميته في أنه مصدر لثقة المودعين ولتدعيم مركز البنك في علاقاته مع محيطه الخارجي.
2. **الاحتياطات والأرباح غير الموزعة والمخصصات** : تمثل الاحتياطات غير الموزعة موردا يرتبط بنتائج البنك، وتهدف البنوك التجارية من خلال هذا المصدر إلى تدعيم مراكزها المالية وتقويتها، وهذا قصد مواجهة المتغيرات في المستقبل. والاحتياطات مبالغ تقطعها البنوك من صافي الأرباح وتضم ما يلي[2] :
   - الاحتياطي القانوني (الإجباري) : وهذا الاحتياطي هو تراكم ما يقطعه البنك من أرباح في نهاية كل سنة بمقتضى القانون، حتى يصبح هذا الأخير مساويا لرأس المال المدفوع.
   - الاحتياطي الاختياري : ويتكون باتفاقية يقررها النظام الأساسي للبنك، وهو عبارة عن احتياطي يقوم باقتطاعه من صافي أرباحه بشكل اختياري وبالنسبة التي تلائمه دون أن ينص على ذلك قانون، وإنما ذلك بمجرد شعور البنك بموجب الاحتفاظ بأموال كافية لمواجهة الأزمات والطوارئ وتقوية مركزه المالي.
   - مخصصات الديون المشكوك فيها : والمقصود بهذا مواجهة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك ويتم تكوين هذه المخصصات باقتطاع نسبة مئوية من أرباحه سنويا، ويقدرها بناء على حجم الديون التي يشك في إمكانية تحصيلها ويضيفها إلى هذا المخصص.
   - مخصصات أخرى : مثل مخصص إنهاء الخدمة، مخصص الضرائب، مخصص ضد الحريق، مخصص ضد السرقة، احتياطي عام للطوارئ، احتياطي استهلاك الموجودات الثابتة، بالإضافة إلى مخصصات أخرى يكونها البنك لمواجهة بعض التعهدات.

[1] زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص51.
[2] زياد رمضان، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

ثانيا : المصادر الخارجية

وتمثل التزامات البنك للغير ويعود لفظ "الغير" إلى أي شخص طبيعي أو اعتباري يلتزم اتجاهه البنك بحق نقدي ويمكن أن يتخذ الحق النقدي الذي يلتزم به البنك للغير شكل وديعة أو قرض، ويغلب على الحقوق النقدية التي يلتزم بها البنك التجاري طابع الوديعة وليس القرض، وتتمثل أهم المصادر الخارجية فيما يلي[1] :

1. **الودائع الجارية** : كما تسمى بالحسابات الجارية وتخضع هذه الودائع للسحب منها عند الطلب، حيث يستخدم الشيك كأداة للسحب، وهذه الودائع تستحق الدفع عند الطلب فهي تتضمن التزاما حاليا من البنك يتعين أن يكون على استعداد لمقابلة سحبها عند أي وقت.
2. **مجموعة الودائع غير الجارية** : هذه الودائع لا تتداول بواسطة الشيكات ولكن بطريقة الخصم أو الإضافة إلى أرقامها المقيدة في دفاتر البنك وتضم عدة أشكال منها[2] :
   - الودائع لأجل.
   - الوديعة بإخطار.
   - ودائع التوفير.
   - الودائع المجمدة.
3. **ودائع البنوك ودائنون مختلفون** : وتمثل أحد مصادر التمويل الهامة التي تعتمد عليها البنوك التجارية في تسيير عملياتها، وبطبيعة الحال يمثل هذا المورد التزامات على البنك التجاري اتجاه البنوك الأخرى المحلية والأجنبية.
4. **المبالغ المقترضة من البنك المركزي** : وتمثل بدورها مصدرا هاما لتمويل نشاط البنوك التجارية وخاصة لتغطية احتياجات التمويل الموسمي وفي الظروف غير العادية، يلجأ البنك التجاري للاقتراض من البنك المركزي لاعتبارات مختلفة منها :
   - مدى كفاءة مواردها من الودائع.
   - مدى رغبتها في الاقتراض من البنك المركزي.

وعلى العموم يمثل البنك المركزي في العصر الحاضر الملجأ الأخير للاقتراض لتدعيم مركز سيولة البنوك التجارية والمحافظة عليها.

[1] عبد العاطي لاشين، إدارة البنوك، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 55-56.
[2] أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، سنة 1998، ص98.

المبحث الثاني : طبيعة الخدمات المصرفية.

تلعب الخدمات دورا مركزيا هاما في حياة الفرد والمجتمع باعتبارها مصدرا من مصادر إشباع جزء هام من حاجاتهم، لهذا فقد اهتم الباحثون والمفكرون الاقتصاديون بهذا النوع من النشاطات، وأصبح هذا النوع من المنتجات يشكل جزءًا هاما من النشاط الاقتصادي ومن الناتج الإجمالي في أي مجتمع، فالخدمات المصرفية هي عبارة عن منتجات نهائية للمؤسسات المصرفية، بحيث تختلف كثافة تواجدها على حسب نوع وطبيعة المؤسسة المصرفية.

المطلب الأول : ماهية الخدمات.

إن التوجه نحو دراسة قطاع الخدمات ومحاولة تطوير المؤسسات الخدمية يعتبر أكثر تأخرا مقارنة بالقطاعات وبالسلع المادية، وهذا يعود إلى طبيعة الخدمات التي يلفها الغموض، كما أن هناك صعوبات كبيرة في تصنيفها.

يتزايد الاهتمام بدراسة قطاع الخدمات في الوقت الحاضر نظرًا للدور المتزايد الذي تلعبه في تلبية الحاجات المتنامية وللحجم الذي تمثله في النشاط الاقتصادي، حيث يساهم قطاع الخدمات بأكثر من النصف في الناتج المحلي الإجمالي في أغلب الدول المتطورة.

الفرع الأول : مفهوم وخصائص الخدمات.

هناك توافق كبير بين المفكرين الاقتصاديين حول النظرة إلى طبيعة النشاط الخدمي، ونذكر في ما يلي بعض التعريفات الخاصة بهذا النوع من النشاطات.

- يعرفها P.Kotler و G.Armstrongبأنها أنشطة أو منافع يقدمها الطرف البائع إلى الطرف آخر المشتري وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يترتب أو لا يترتب إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس[1].
- كما يعرفها Stantan بأنها أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ من المال، بحيث لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتج مادي ملموس[2].

[1]Kotler. P et G.Armstrong, « Principes of marketing services », Edition prentice, nalil, 1996, P66.

[2]زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،غير منشورة،2005، ص242

- أما B. Zeitaml فقد عرفها بأنها تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة[1].
- أما التعريف الشامل فقد قدمه (عوض بدير الحداد)، حيث عرف الخدمات المصرفية من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة وأداءات تقدم من طرف آخر، وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أو لا يقترن عند تقديمها بمنتج مادي ملموس[2]، ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي :

- أن الخدمة أداء أو نشاط وليس شيء مادي ملموس.
- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها.
- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدارتها أو الإحساس بها.
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.
- الخدمة موجهة لإشباع حاجة معينة من حاجات الفرد، ولها قيمة وثمن يدفعه المستهلك بمناسبة حصوله واستعماله لهذه الخدمة.

خصائص الخدمات.

يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات التي لها أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي وهذا راجع للدور الذي يقوم به في إشباع حاجات المجتمع ونمو الناتج الإجمالي، وفي ضوء ما سبق يمكن سرد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الخدمات كما يلي[3] :

- ✓ أنها غير ملموسة : فالخدمات ليس لها وجود مادي، فالعميل لا يستطيع الحكم على الخدمة دون تجريبها بنفسه، فالخدمة لا يمكن إدارتها أو رؤيتها أو تلمسها أو تذوقها أو فحصها قبل الحصول عليها، لذلك يبحث الزبون عن دلائل أو مؤثرات على جودة الخدمة مثل مكان أدائها أو مقدم الخدمة والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة...الخ.

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص17.
[2] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 48.
[3] نفس المرجع السابق، ص52.

- ✓ عدم القابلية للتخزين : فالخدمة تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها، وبالتالي لا يمكن إنتاجها وتخزينها إلى حين الحاجة إليها، فخدمة السياحة مثلا لا يمكن تخزينها خلال فترات الركود السياحي وغيرها من الخدمات الأخرى.
- ✓ الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى : الخدمة تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل (الزبون) أمام مقدم الخدمة، وبالتالي إذا ظهرت عيوب في الخدمة لا يمكن استدعاؤها مرة أخرى وإصلاح ما شابها من عيوب ويبقى الاعتذار للزبون ومحاولة إرضائه السبيل الوحيد لتجاوز هذه الخصوصية لذلك تعمل منظمات الأعمال المتخصصة في إنتاج الخدمات على تدريب العاملين المشرفين على تقديم الخدمات والتعامل مع الزبائن لتقديم خدمات بمستوى عال من الجودة[1].
- ✓ لا يمكن إنتاج عتبات من الخدمة : يقوم موظف البنك بإنتاج وتقديم الخدمة وذلك بالتفاعل مع طالب الخدمة، وتختلف طريقة أداء الموظف ودرجة تفاعله مع الزبون من زبون لآخر، وبالتالي لا يمكن تحديد نمط معين لأداء الخدمة وإنتاج عينات نموذجية حيث تطبق في جميع الحالات ومع كل الزبائن.
- ✓ الناحية الشخصية للخدمة : هناك ترابط كبير بين إنتاج واستهلاك الخدمة، فالانتفاع بالخدمة يتطلب وجود المنتفع أو العميل أثناء إنتاجها وتقديمها من طرف مقدم الخدمة كموظف الشباك في البنك والطبيب في المستشفى والمضيفة في خدمات الطيران، وهكذا بعكس السلع المادية التي تنتج في مكان ثم تباع في مكان آخر حيث لا يرى المستهلك أي خطوة من خطوات الإنتاج أو من يقوم بذلك[2].
- ✓ الانتشار الجغرافي : ليس هناك حدود جغرافية لطلب الخدمات، فهناك الطلب المحلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل البلد، وهناك طلب خارجي، وعلى هذا فإن كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها وفي أقرب مكان يناسبه.
- ✓ درجة نظام تقديم الخدمة : تتطلب طبيعة الخدمة توفر درجة عالية من الخصوصية في التعامل مع الزبائن وأن هذه الخاصية تفرض على مقدم الخدمة أن تكون قناة التوزيع مباشرة وقصيرة ولا مجال هنا للوسطاء في توزيع الكثير من الخدمات[3].

[1]زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص45.
[2]Anne Marie Schlosser, Revue Française de Marketing, N°171 , 1999, P53.
[3]Tournois Nadine, Le marketing bancaire face à la nouvelle technologie, Masson, Paris, 1989 , P 70.

- ✓ تعدد وتنوع الخدمات المصرفية : تتميز الخدمات المصرفية أيضا بتعددها وتنوعها باعتبار أن المصارف تكون مجبرة على تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمترابطة مثل : الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى[1].

الفرع الثاني : تصنيف الخدمات.

يمكن تقسيم الخدمات باستخدام أكثر من أساس، وفيما يلي عرض مختصر ومبسط لهذا التصنيف أو التقسيم[2].

أولا : التقسيم طبقا للهدف من تقديم الخدمة.

- خدمات تقدم بهدف الربح مثل : خدمات الصيانة، الإصلاحات، الخدمات الفندقية، الخدمات المصرفية، الخدمات الصحية، النقل، الإطعام....وغيرها.
- خدمات مجانية أو شبه مجانية : وهي الخدمات التي تقدمها المصالح العمومية لكافة أفراد المجتمع مثل بعض خدمات الرعاية الصحية، التعليم، النظافة العامة وغيرها.

ثانيا : التقسيم طبقا لنوع العميل.

- خدمات استهلاكية مثل : خدمات إصلاح السيارات وأجهزة التكييف، الخدمات الصحية، النقل، الإطعام وغيرها.
- خدمات صناعية : وهي التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء الأعمال مثل خدمات التركيب والصيانة والحراسة وخدمات الاستشارات المختلفة.

ثالثا : التقسيم حسب درجة الاعتماد على العمالة أو الآلة.

هناك خدمات تعتمد على العمالة، وللعنصر البشري دور أساسي في تقديمها مثل : خدمات التعليم والتصليح والخدمات المصرفية، وخدمات تعتمد بشكل كبير على الآلة وهي الخدمات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة كخدمات الإعلام الآلي وخدمات الاتصال، كما أن هناك خدمات تعتمد عليها معا، كالخدمات الطبية، وخدمات النقل والخدمات المصرفية.

[1]أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص47.
2محمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص63.

رابعا : التقسيم حسب طبيعة الخدمة[1].

- خدمات ميسرة : وهي الخدمات التي يشتريها المستهلك بدون بذل مجهود شرائي ومن أقرب مكان مثل خدمات تنظيف الملابس، خدمات التصليح، خدمات النقل، الإطعام وغيرها.
- خدمات تسويق : وهي الخدمات التي يشتريها المستهلك بعد المقارنة والاختيار مثل خدمات تأجير السيارات، خدمات التأمين وما شابهها.
- خدمات خاصة : وهي الخدمات التي يشتريها المستهلك بعد بذل جهد أو وقت أو مال إضافي للحصول عليها، فالمستهلك على استعداد للانتظار أو السفر لمكان ما أو حتى دفع أسعار عالية من أجل الحصول على الخدمة، مثل الخدمة الطبية من طبيب اختصاصي معروف.

المطلب الثاني : ماهية الخدمات المصرفية.

تشكل الخدمات المصرفية قطاعا كبيراً ومتزايداً في جميع أنواع الاقتصاديات، وخاصة المتقدمة منها، وتتنامى أهمية قطاع الخدمات المصرفية في الوقت الحاضر نظرا لارتباطها بتطور وازدهار النشاط الاقتصادي العالمي.

الفرع الأول : مفهوم الخدمات المصرفية

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمات بصورة عامة والتي أشرنا إليها في المطلب السابق، وتمثل الخدمات المصرفية والمالية مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة لعملائها، وتربط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة، وتقسم عادة إلى ثلاثة أقسام: خدمات مصرفية تقليدية، خدمات مصرفية مستحدثة وخدمات متعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية.

فالخدمات المصرفية التقليدية يمكن تعريفها بتلك الخدمات المتعلقة بعمليات الإيداع، السحب، تسيير حسابات الزبائن، التحويلات المالية، إصدار الشيكات، التعامل بالنقد الأجنبي، منح القروض والائتمان، فتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان وغيرها[2].

[1]محمد علي إبراهيم، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 59.
[2]الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص104.

كما تعرف أيضا بأنها تلك الأشياء غير الملموسة التي يقدمها المصرف لقاء ثمن معين يدفعه طالب هذه الخدمات[1]. ويدخل في هذا الإطار الخدمات التي أصبح البنك يقدمها باستخدام التكنولوجيا المتطورة كخدمات تكنولوجيا الصراف الآلي، وخدمات البطاقات البنكية وخدمات البنوك عبر الانترنت. بالإضافة إلى الخدمات المتعلقة بإدارة محافظ الأوراق المالية وتقديم الاستشارة والنصح والهندسة المالية[2].

الفرع الثاني : خصائص الخدمات المصرفية.

يمكن تلخيص خصائص الخدمات المصرفية حسب وجهات نظر بعض الاختصاصيين في مجال التسويق المصرفي كما يلي :

1- تتميز الخدمات المصرفية بالخصائص التالية[3]:

- الخدمات المصرفية ليست مادية ملموسة وبالتالي لا يمكن تخزينها.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة يقدمها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديم خدمة مشابهة لها.
- تعتمد الخدمة المصرفية في تقديمها على التسويق الشخصي وعلى مهارة وكفاءة مقدم الخدمة.

2- تنفرد الخدمة المصرفية بالخصائص التالية[4] :

- لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية وتخزينها، فهي تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها.
- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها لزبون لفحصها والحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها، ففي هذه الحالة الاعتذار وإرضاء العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.
- تقديم الخدمات المصرفية لا يأخذ شكلاً نمطيا محددا حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة ودرجة تفاعل موظف البنك من زبون لآخر ومن بنك لآخر.

3- كما يمكن إضافة بعض خصائص الخدمات المصرفية التالية[1]:

[1] تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 21.
[2] محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص 37.
[3] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي كمدخل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1982، ص 21.
[4] عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص ص 53-54.

- تعتمد زيادة قدرة عرض الخدمات المصرفية على وتيرة حجم الطلب عليها.
- ارتفاع مرونة الطلب على الخدمات المصرفية.
- طبيعة الخدمات المصرفية تتطلب كفاءة العنصر البشري.
- الانتشار الجغرافي لتقديم الخدمات المصرفية، بحيث يمكن تقديمها عبر كافة أرجاء الوطن، وحتى خارج حدود الدولة كخدمات التحويلات المالية، الشيكات السياحية...الخ.

الفرع الثالث : مميزات الخدمات المصرفية.

إن الخدمات المصرفية يتميز بمميزات قد لا نجدها في غيرها من الخدمات والتي يمكن إبرازها فيما يلي[2]:

- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات :

إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى، وهذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي بنك، حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

- تعدد وتنوع الخدمات المقدمة :

يقدم البنك الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها خصوصياتها ولكل خدمة عملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يحتم على موظفي البنك بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتخفيضها للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

- **شدة المنافسة بين البنوك :**

تشتد المنافسة بين البنوك في الإنفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب عدد أكبر منهم، الأمر الذي يصعب من مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظراً للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها.

- **أهمية عنصر الثقة في البنك :**

نظراً لحساسية التعامل في الأموال فإن خسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ تخوفا لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن هذا التخوف وإمكانية تحول الزبائن إلى بنوك أخرى، كما أن عجز البنك عن تحقيق عتبة معينة من المردودية المالية قد يؤدي إلى اهتزاز صورته ونقص الثقة لدى الزبائن.

[1]سامي أحمد محمد مراد، الإطار البيئي لفاعلية بنوك القطاع العام بمصر، رسالة ماجستير، أكاديمية السدات، مصر، 1999، ص 68.
[2]MCIVER and CNAYLOR.G, marketing financial srvices, institute of bankers , 1998, P14.

- **الاعتماد على التوزيع المباشر :**

لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزيا ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، ولكن البنك يقدم خدماته مباشرة عن طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات الزبائن ويكون قريبا منهم ويمكن تجاوز هذه الإشكالية باستخدام الوسائط الالكترونية في تقديم الخدمات المصرفية.

- **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة :**

إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كلا منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فبناء على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويعد مجموعة من السياسات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف المرغوبة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك التجارية بهذه القرارات والأدوات، وينعكس ذلك على وتيرة وطبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها[1].

الفرع الرابع : أنواع الخدمات المصرفية.

يصعب حصر جميع الخدمات المصرفية التي أصبحت تقدمها البنوك نفي الوقت الحاضر، نظرا لتنوعها وتعددها وتطورها الناتج عن تطور الطلب وزيادة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات المصرفية، وعموماً يمكن تقسيم أنواع الخدمات على النحو التالي[2] :

1.**قبول الودائع** : وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي :

- الودائع الجارية (الحسابات الجارية، أو حسابات تحت الطلب).

- الودائع الادخارية (الودائع لأجل محدد، ودائع التوفير، وشهادات الإيداع).

2. تقديم التسهيلات الائتمانية : وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية.

3. الخدمات البنكية التقليدية : وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يومياً لزبائنها مقابل حصولها على عمولات مثل :

[1]سمية عمران عبد الكريم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية السدات، مصر، 2002، ص 63.

[2]محمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس الخدمات المصرفية بدولة قطر، مرجع سابق، ص 66.

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.
- تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك.
- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر الزبائن بالداخل والخارج.
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.
- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

4.الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية : وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، خدمات الهندسة المالية، خدمات تأمين الاستثمار لصالح الزبائن، تقديم التسهيلات المالية المالية، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء[1].

5.الخدمات المصرفية الحديثة : لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، فقد تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها[2] :

– الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية.

– التزايد والتنوع المستمر في احتياجات الزبائن إلى الخدمات والتسهيلات البنكية.

– التحول في فلسفة العمل والتسويق المصرفي، حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من الزبائن ولا تقتصر على شريحة أو فئة محدودة منهم وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمة إلى التركيز على الزبائن وإشباع احتياجاتهم.

–كما يمكن تقسيم الخدمات المصرفية على أساس نوعيتها كالتالي[3]:

أ.الخدمات المصرفية الصغيرة :

وهي ذلك الجزء من الخدمات المصرفية الذي يقدم للأفراد والشركات الصغيرة، وتتسم هذه الخدمات بثلاث سمات رئيسة وهي :

[1]ندى محمد إسماعيل، إدارة المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص33.
[2]سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص194.
[3]يسرى مصطفى، اتفاقية GATS والبنوك المصرفية، مجلة البنوك، القاهرة، مصر، العدد 16، سنة 1998، ص 18.

- القيام بعدد كبير من العمليات بقيم مالية صغيرة.
- تقديم الخدمات من خلال شبكة واسعة من الفروع.
- تغيير الطرق التي يتم من خلالها تسويق هذه الخدمات بفعل التكنولوجيا الجديدة.

حيث تشتمل هذه الخدمات على الخدمات المصرفية المتعلقة بالحسابات البنكية، وعرض الأدوات الادخارية، والوساطة في الأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية، وقروض الاستهلاك والقروض العقارية...الخ، وظهرت هذه الخدمات كعنصر رئيسي في استراتيجيات التوسع لكثير من البنوك وأصبحت المنافسة في منتجات الخدمات المصرفية بالتجزئة قوية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية.

ب.الخدمات المصرفية كبيرة الحجم :

تعد أسواق الخدمات المصرفية بالجملة من الأسواق شديدة المنافسة، حيث تتمتع الشركات بقدر أكبر من المرونة في اختيار عملياتها المصرفية تفوق تلك التي يتمتع بها القطاع العائلي، وقد شهدت هذه الأسواق في السنوات الأخيرة طلباً متزيداً على خدمات إدارة الأصول والخصوم والتي أدى تقديمها إلى الكثير من المستحدثات المالية، وقد واجهت البنوك منافسة من الشركات الكبيرة التي أقامت شركات الإدارة المالية الخاصة بها، كما قامت البنوك في مجال الخدمات المالية بتقديم تشكيلات واسعة من الخدمات المصرفية الاستثمارية، ومثال على ذلك إعادة الهيكلة المالية للشركات، الخدمات المرتبطة بعمليات الدمج والاستحواذ وتقديم الاستشارات المالية للمجموعات الاقتصادية الكبيرة.

ج. الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية :

تشمل هذه الخدمات أنشطة الإشراف على الإصدارات الجديدة للأوراق المالية وتسويقها، خدمات السمسرة، إدارة المحافظ المالية والخدمات المرتبطة بتطوير الأدوات المالية الجديدة، حيث أصبح هذا النوع من الخدمات المصرفية في قطاع العمليات المصرفية الأكثر ديناميكية في السنوات الأخيرة، خاصة في البيئات المصرفية المتطورة وذلك نتيجة للاتجاه نحو تزايد التعامل بالأدوات المالية الحديثة، كالمنشآت المالية والتسنيد وتكامل أسواق الأوراق المالية وأسواق النقد بالإضافة إلى الاتجاه العام في الأخذ بفلسفة الصيرفة الشاملة.

المطلب الثالث : تسويق الخدمات المصرفية.

إن التسويق اليوم يحتل مكانة أساسية في الهياكل التنظيمية للمشروعات الاقتصادية، ويندر أن نجد نشاطا اقتصاديا لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، ولأن الاتجاه الحديث في التسويق أصبح موجها بالمستهلكين (العملاء)، فإن على المتعاملين في السوق،من منتجي وعارضي الخدمات وغيرهم، أن يدرسوا احتياجات أسواقهم حتى يتمكنوا من مدها بالمنتجات التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وبأقل سعر ممكن.

الفرع الأول : مفهوم التسويق المصرفي.

للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل المصرفي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات المصرفية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات المصرفية، وفيما يلي بعض التعاريف للتسويق المصرفي :

- من أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي"Ph. Kotler"، الذي اعتبر التسويق المصرفي أنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المصرف من جهة وتحقيق الإشباع للمتعاملين من جهة أخرى[1].
- أما "Y.Golvan"فيعرف التسويق المصرفي بأنه عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في مجال المصارف[2].
- من جهته عرف "B.Michel" التسويق المصرفي بأنه مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل والإمكانات المتاحة للمصرف والتأمين لتلبية حاجيات الزبون وإرضائه[3].
- أما "طلعت أسعد عبد الحميد" فيعرف نشاط التسويق المصرفي بأنه عملية التوجيه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بطريقة تحقق رضاهم من جهة وأهداف المصرف من جهة أخرى[4].
- في حين عرفت "S.Loussergue" التسويق المصرفي بأنه مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض المصرف من الخدمات واحتياطات الزبائن، فالتسويق المصرفي يكفل تدفق المنتجات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين، والتسويق المصرفي لا يشابه مع التسويق في المنظمات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا

[1]P.Kotler, Marketing management, Analysis, Planning implementation and control, Engle wood cliffs, new jersey, Prentice hall inc , 1994, P10.
[2]Yves Golvan, Marketing bancaire et planification, Edition banque, Paris, 1995, P77.
[3] Michel Badoc, Marketing management pour les sociétés financières, Edition l'organisation, Paris, 1998 , P 08.
[4]طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالية لخدمات البنوك، مكتبة الشفري، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص 268.

أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لاختلاف سلوك المنتج وخصوصية المنتج المصرفي الذي يتطلب البحث المستمر عن طريق إيصاله إلى العميل[1].

- كما يعتبر "محسن الخضيري" التسويق المصرفي أنه ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذين يؤدونه، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها المصرف إلى العميل، كما يعمل على إشباع رغبات واحتياجات هذا الأخير.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف قد يكون شاملاً للتسويق المصرفي : هو أنه مجموعة الأنشطة المختصة والمتكاملة التي تخصص من خلالها موارد وإمكانيات المصرف من أجل تحقيق مستويات أعلى من إشباع الحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية هامة بالنسبة لكل مصرف ومستهلك الخدمة المصرفية.

الفرع الثاني : أهمية التسويق المصرفي.

لم يعد التسويق نشاطا ثانويا، مكملا لنشاط الإنتاج كما كان في السابق، فقد ابتكر خبراء التسويق مفاهيم وسياسات واستراتيجيات حديثة، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبرى المتنامية مما أدى إلى تعاظم دور النشاط التسويقي وتكاثر اختصاصاته بتنوع السلع والخدمات، وتغير أذواق المستهلكين في عالم يتسم بمنافسة شديدة وقاسية، جعلت منظمات الأعمال تبتكر باستمرار وسائل مستحدثة للتأثير في المستهلك، ودفعه للتسوق والشراء[2].

من هذا المنطلق لا يمكن تصور وجود مصرف يمارس نشاطه بنجاح من دون وجود هذه الوظيفة الحساسة لديه، فالتسويق المصرفي يمثل الروح المبدعة ذات القوة الدافعة المساعدة على التحسين والتطوير والامتياز، وهو يشمل جهوداً متعددة يقوم بها أفراد التسويق ويتم تقديمها في المصارف بالشكل المطلوب بما يكفل للزبون تدفقاً وانسيابا في الخدمات المصرفية بسهولة ويسر وكفاءة وفاعلية[3].

كما يحتل التسويق المصرفي، بصفة عامة، مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصرفية نتيجة لتحمله مسؤولية مواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها في إنشاء فروع جديدة للمصرف، تقديم خدمات مصرفية جديدة لزبائنه أو استثمار أمواله في مشروعات معينة، تتطلب كلها إجراء دراسات تسويقية لها، أضف إلى ذلك دراسة المستهلك ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية، وضمان استمرار تعامله مع المصرف، والإشهار

[1]S. Loussergues, Gestion de banque , Edition Dunod, Paris, 1992, P219.
[2]خير الدين عمر حسن، التسويق المصرفي، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 2003، ص97.
[3]سعيد محمد المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص112.

عن تلك الخدمات والترويج لها، بتوظيف الإمكانيات الإعلامية المختلفة بالإضافة إلى تبني مناهج علمية تعمل على اكتشاف الزبائن وجذبهم وترغيبهم وفق مناهج تسويقية حديثة تحتاج إلى الوعي بها وإدراكها بشكل علمي رشيد[1].

تزداد أهمية التسويق يوماً بعد يوم وتنمو بمعدلات سريعة لحظة بلحظة بل تتأكد أيضا أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال في المؤسسات المالية وفي المصارف بصفة خاصة من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصرف وبالشكل الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي الذي يدعم مركز المصرف ودوره في سوق المال، وفي النمو المتوازن للعمليات والمعاملات المصرفية كمًّا وكيفا والتوسع في الخدمات المصرفية وزيادة في عدد الفروع والوكالات، وكذلك الربحية المثلى القائمة على تنويع وتوزيع المخاطر والتحوط الكامل من حدوثها باستخدام الإمكانيات والأدوات المتوفرة ليصبح التسويق الأداة الرئيسة لتفاعل وتفعيل العمل المصرفي[2].

الفرع الثالث : أهداف التسويق المصرفي ومبررات الحاجة إلى تطبيقه.

أولا : أهداف التسويق المصرفي.

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو العملاء عن طريق منافذ مناسبة باستخدام عناصر المزيج التسويقي المتاحة، وهذا قصد إرضاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بما يحقق الربحية للبنوك ومن هذا المنطلق يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي[3]:

- تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى بيئة خارجية.
- تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتوسيع قاعدتها.
- تطوير أساليب أداء وتقديم الخدمات المصرفية نحو العملاء المصرفيين.
- رفع الوعي المصرفي سواء لدى موظفي البنك أو لدى جمهور المستهلكين.
- تحقيق الأهداف المالية للبنك المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية، الأمان مع تحقيق نمو موارد البنك.
- المساهمة في تحقيق أهداف السياسة المالية والنقدية.
- مواجهة المنافسة والعمل على تحسين الحصة السوقية للبنك.
- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.
- المساهمة في عصرنة وتطوير النشاط الاقتصادي وذلك بتقديم خدمات مصرفية تتماشى ومتطلبات واحتياجات المجتمع المعاصرة.

[1] محي الدين الأزهري وآخرون، مبادئ التسويق، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة، مصر، سنة 2001، ص 98.
[2] نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، سنة 2003، ص 105.
[3] عبد الحميد محمد الشبراوي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص ص 210-211.

- تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالبنك وتنمية قدراتهم في التعامل مع العملاء.
- تشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

ثانيا : مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق المصرفي.

تستمد البنوك التجارية حاجتها في اللجوء إلى النشاط التسويقي وتطويره من عدة اعتبارات أهمها [1]:

1. أن عرض الخدمات المصرفية يعتبر عرضا مرنا، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية الحالية أو استحداث خدمات جديدة من خلال فروع البنك القائمة بناءً على رغبات العملاء.
2. أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه بأنه سوق مشترين، وهو السوق الذي يتميز بزيادة الطلب على العرض أي سيطرة العميل على المتغيرات المتحكمة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى العميل في المفاضلة بين البنوك وبين الخدمات المصرفية المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على المصرف البحث عن أكثر الخدمات قبولا لدى العملاء ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي.
3. التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية للبنك، فالبيئة التي يتنافس في ظلها البنك تتسم بدوام التغيير، وهذا من منطلق التغيرات المستمرة لحاجات العميل المصرفي، ونتيجة لذلك فإن حاجته للخدمات المصرفية تتغير أيضاً بالإضافة إلى بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها[2].
4. إن التسويق المصرفي يساعد في ترشيد قرارات المؤسسة المصرفية، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية وتطوير سوق الخدمات.
5. إن البنوك التي تعطي عناية أكبر لنشاط التسويق تكون أكثر استعداداً لموجهة منافسة البنوك الأخرى أو المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم منتجات وخدمات مصرفية مشابهة والتي تنتهج استراتيجيات تنافسية سعيا للحصول على حصة سوقية أكبر.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص 198.
[2] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 23.

6. إن قيام البنوك التجارية بتقديم خدمات عصرية ومتخصصة تحتاج إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين البنك والعملاء لذلك فإن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار العميل في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على تحسين صورة البنك في السوق المصرفية[1].
7. إن الخدمات تنفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية بالإضافة إلى عدم الملموسة وعدم القابلية للتخزين والنمطية...الخ، حيث تعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة وجد متميزة.

الفرع الرابع : البيئة التسويقية للمصارف.

يعتبر المصرف نظاما مفتوحا يتصف بالحركية، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل بصفة دائمة ومستمرة مع البيئة التي يعمل فيها، حيث يستمد منها موارده البشرية والمادية والمعلوماتية ويسوق لها مختلف خدماته المصرفية، وتنقسم هذه البيئة إلى نوعين[2].

أولا : البيئة الخاصة للمصارف:

تتشكل البيئة المصرفية الخاصة من جميع المتغيرات التي تقع خارج المصرف والتي لها تأثير مباشر على أنشطتها وهي كما يلي :

1. **العملاء** : لكل مصرف سوق مستهدفة لا بد أن يكون حريصا على التعرف عليها ودراسة حاجاتها والعمل على إشباعها باستمرار وتتكون هذه السوق من الأفراد والمؤسسات والهيئات التي تقوم بشراء الخدمات التي ينتجها، ويعد العملاء وفقا للمفهوم الحديث للتسويق أساس وجود المصرف.
2. **المنافسون** : يواجه كل مصرف منافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي يزاولها من قبل المصارف الأخرى وذلك من أجل الظفر بأكبر قدر ممكن من العملاء المصرفيين، والمصرف الناجح هو المصرف الذي يكون أقدر من الغير على الوفاء بحاجات العملاء وتحقيق رغباتهم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وحتى يتمكن المصرف من النجاح في السوق ينبغي أن يكون مدركاً لما تعرضه المصارف والمؤسسات الأخرى المماثلة من خدمات وأساليب تسويقية لاستقطاب العملاء، ويواجه البنك نوعين من المنافسة[3] :

[1] جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص49.
[2] T.Bateman, S.swell, Building competitive Adventage), the university of north carolina, Richard Irwin,1996, P 28.
[3] عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 74.

- منافسة مصرفية مباشرة : وهي تلك التي تدور بين المصارف فيما بينها، والتي تقدم خدمات مصرفية متماثلة.
- منافسة مصرفية غير مباشرة : وتتم بين المصرف والمؤسسات الأخرى شبه المصرفية التي تقدم خدمات متشابهة، مثل خدمات التأمين، صناديق التوفير، خدمات شركات الأوراق المالية، حيث تجذب تلك المؤسسات جزءًا من المدخرات التي كان من الممكن أن توجه للقطاع المصرفي.

3. **الموردون** : وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المصرف بما يحتاج إليه من مختلف المستلزمات لإنتاج المنتجات وأداء الخدمات المصرفية وخاصة المدخلات المرتبطة بالجودة وذلك بتوفير المعدات والأساليب والبرامج الأكثر تقدما في الجانب التكنولوجي، والابتكار الناتج عن طريق المدخلات التي تساهم في التطوير المستمر لموظفي المصرف بالتكوين المتواصل في استعمال التكنولوجيا في مجال التعامل مع العملاء.
4. **التشريعات التنظيمية**: ويقصد بها مجموع الإجراءات والتشريعات التي تحكم البيئة التي يتعامل معها المصرف خاصة المصارف المركزية والهيئات التابعة لها، والتي تلعب دورًا مؤثرا وبشكل مباشر في تحديد سياسات المصرف وأنشطته، ويرى العديد من الباحثين في المجال المصرفي أن المصارف من أكثر المنظمات التي تعاني من الإجراءات الحكومية باعتبارها تتعامل في قطاع بالغ الحساسية وهو النشاط المالي، ومن الملاحظ في الوقت الراهن أن التوجه العالمي الجديد في إطار العولمة هو حفظ درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على المصارف، والتي أتاحت لها التوسيع في أنشطتها بدرجة كبيرة لم يكن مسموح من قبل، بل ساعدت ذلك على ظهور عدد كبير من المنافسين الجدد وهذا بالإضافة إلى ظهور أشكال جديدة ومختلفة من المنافسة في مجال الأعمال المصرفية[1].
5. **الجمهور العام** : تتكون البيئة المصرفية أيضا من الفئات المختلفة من جمهور المستهلكين التي لها علاقة بالمصرف وتمارس عليه ضغوطا مختلفة ولها تأثير لا يمكن تجاهله في توجيه سياسات البنك وتحديد مستوى أداء ويمكن التمييز بين الجمهور وفقا للتأثير الذي يمارسه على المصرف في ثلاث فئات وهي[2]:

- الفئة الأولى : وهي فئة الجمهور التي يوجد بينها وبين المصرف اهتمام مشترك نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما، مثل المساهمين الحاليين أو المستقبليين، المؤسسات المالية المقرضة للمصرف، والمتعاملين في أسهم المصرف بسوق الأوراق المالية.
- الفئة الثانية : وتتمثل في الجماهير التي تهتم بوضعية المصرف ونتائجه كالجهات الوصية على المصرف وكذا مصالح الضرائب.

[1] سامي السيد، التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير، أوراق بنك مصر البحثية، مركز البحوث، القاهرة، مصر، العدد 6، سنة 1999.
[2] أحمد علي محمد، التسويق المصرفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 1999، ص70.

- الفئة الثالثة : وهي الجماهير التي ليس لديها اهتمام كبير بنشاط البنك، بينما المصرف يوليها اهتمامًا متزايدًا حيث أن سياسته تبنى على أساس هؤلاء، فالمصارف تسعى دائما وراء السمعة الجيدة من خلال ما تنشره وسائل الإعلام السمعية والبصرية وحتى المكتوبة ويطلع عليها الرأي العام الواسع.

ثانيا : البيئة العامة للمصارف.

تتشكل البيئة المصرفية العامة للمصرف من جميع المتغيرات التي تقع خارج المصرف ولها تأثير غير مباشر على الأنشطة المختلفة التي يقوم بها وعلى مستوى أدائه، وتتمثل هذه المتغيرات في[1] :

1.الظروف الاقتصادية :

تلعب الظروف السائدة للنشاط الاقتصادي دورا هاما في تحديد الكثير من شروط القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على عاتق مديرية التسويق في المصرف، إذ يعتبر مستوى الدخل من أهم العوامل المحددة للطلب على الخدمات المصرفية بالإضافة إلى أنه المحدد الرئيسي للقوة الشرائية، كما أن ارتفاع معدلات التضخم، تقلب أسعار الفائدة وحالة النشاط الاقتصادي (رواج أو ركود) وغيرها كلها عوامل تؤثر في اتجاهات العميل، تفضيلاته ومستوى طلبه.

2.الظروف السياسية والقانونية :

تؤثر الظروف السياسية والقانونية بشكل كبير على النشاط البنكي بصفة عامة والنشاط التسويقي بصفة خاصة من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة، مثل التشريعات المتعلقة بالضرائب، الاستثمار، التعريفات الجمركية، التسهيلات المالية المختلفة وغيرها[2].

3.الظروف الاجتماعية والثقافية :

ينبغي على مديرية التسويق بالمصرف الأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي يعمل به المصرف، والتي تتعلق بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشة، فهي تلعب دورًا كبيرا في التأثير على الأنشطة المصرفية المختلفة، فقد أدت زيادة المستوى الثقافي إلى زيادة استعمال بطاقات الائتمان والصرف الآلي، كما أن العادات والتقاليد والمعتقدات تؤثر على ظروف أداء المصارف، فإحجام العديد من الأفراد والهيئات على إيداع أموالهم لدى المصارف يؤدي إلى نقص المدخرات وبالتالي نقص عملية الإقراض.

[1]ردينة عثمان، يوسف الصميدعي، محمود جاسم، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2006، ص89.

[2]بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك التجارية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2004، ص510.

4.الظروف الديمغرافية :

تشمل الوضعيية الديمغرافية كل من التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني وكافة الخصائص الديمغرافية من حيث السن، الجنس، المهنة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وكل هذه المتغيرات تؤخذ في الحسبان أثناء رسم السياسات والخطط التسويقية للبنك.

5.الظروف التكنولوجية :

تمثل البيئة التكنولوجية للمجتمع أحد أكثر العوامل تأثيراً على حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويعتبر التسويق من أكثر المجالات الإنسانية تأثيرا بالإنجازات العلمية، وذلك بالنظر إلى ما يتولد عن هذه الإنجازات من ابتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة، ولهذا فإن على مديرية التسويق أن تكون مؤهلة لاستخدام واستغلال التقدم العلمي والتقني لخدمة المجتمع، فالمستويات العليا من المعيشة التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة تعود إلى قدرة وكفاءة نظم التسويق فيها على استخدام القدرات التكنولوجية في تطوير نظم الإنتاج القادرة على تقديم خدمات تحقق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات العملاء ورغباتهم[1].

[1]عمرو خير الدين، التسويق، مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 1997، ص 70.

المبحث الثالث : عموميات حول جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا الزبائن.

ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية، وأن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة إلى زيادة فرص بيع الخدمات المصرفية وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف، وزيادة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستويين المحلي والعالمي.

المطلب الأول : ماهية جودة الخدمات المصرفية.

إن الجهود التي بذلها الباحثون في السابق في مجال الجودة قد تركزت على جودة السلع الملموسة دون الخدمات، ولكن الفكر الاقتصادي السائد حاليا تركز على الجودة في كافة المجالات وخاصة مجال الخدمات.

الفرع الأول : مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

تطورت أدبيات جودة الخدمة خلال العقدين الماضيين وظهرت بشكل رئيسي في ميادين عمليات وتسويق الخدمات، حيث تم التأكيد على وضع مواصفات للخدمة وتركيز الجهود الإدارية على الزبون ومنحه الكثير من الثقة، ونظرا لاختلاف النظر بين العديد من المختصين عرفت جودة الخدمة من وجهات نظر مختلفة والتي نذكر منها ما يلي:

- تعريف C.Gronroos: جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييمية يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له[1].
- عرف R.Lewis جودة الخدمة بما يلي : "قياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت"[2].
- تعريف Parasuraman, Zeithanland : "جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها"[3].
- وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)* بأنها :"المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة"[4].

---

[1]Gronroos.C (1984), A service quality model and its marketing implications, 5th Edition, Mc.Grow-Hill ; Newyork, P118.

[2]R.Lewis and others, Service quality students Assensment of banks and building, Societies International, Mc.Grow-Hill, Newyork, 2003, P04.

[3]العبيدات عبد الله محمد، كفاءة الأداء في البنوك التجارية الكويتية في ظل جودة الصيرفة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، الكويت، العدد الثاني، مايو 2002، ص 183.

*ASQ (American Society of Quality)

- كما عرفها محمد عبد الفتاح الصيرفي بأنها مجموع مظاهر وخصائص لمنتج أو خدمة والتي تزيد من القدرة على خلق رضا معين وتلبية احتياجات معينة[1].
- وعرفت الجودة أيضا بكونها : الخصائص والصورة الكلية للخدمة التي تقوي القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وخلوها من أي عيب أثناء تقديمها، وأنها نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي[2].
- ومن التعاريف الأكثر شمولا التعريف الذي قدمه "أحمد علي إبراهيم" حيث عرف جودة الخدمة بأنها مقياس لدرجة الإشباع التي ترقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء لتقابل توقعاتهم ، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها[3].

ومما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- تعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع توقعاته من تلك الخدمة.
- إن مفهوم جودة الخدمة يرتكز على وجهة نظر العميل، وهو ما يجعلها مقياسا نسبيا يختلف من عميل لآخر.
- إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة.

الفرع الثاني : أهمية جودة الخدمات المصرفية.

تشكل أهمية الجودة في الخدمة المصرفية مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات المصرفية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والنمو في دنيا الأعمال، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن الفصل بين مرحلة الإنتاج ومرحلة استلام المنتج من طرف العميل، أما في مجال الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة فإن الزبائن والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة المطلوبة وتقديمها، ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راق من الخدمة خلال مدة التواصل مع الزبائن، وأن هذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الموظفين

[4]عيسات حيدر، تطور جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة المناطق الحرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ن الأردن، سنة 2005، ص 21.
[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 58.
[2]تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 330.
[3]أحمد علي إبراهيم، الخدمات المصرفية في ظل العولمة، مجلة الدراسات المالية المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، المجلد الثاني، العدد 08، مارس، 2001، ص 97.

داخل المصرف وخاصة الذين يعملون في الواجهة، أي هم أول من يتعامل مع الزبون مباشرة ويتعرف على طلباته، وكذلك الموظف الذي يعمل في الخفاء فيجب عليه تقديم الدعم المطلوب والمساندة لهؤلاء الموظفين[1].

ولكي يحقق هذا المستوى من الأداء الخدمي لابد على البنك أن يركز على الموظفين الذين يقدمون الخدمات للزبائن بحيث يقوم البنك بتحفيز الموظفين وتدريبهم للعمل كفريق للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل الزبائن حول الخدمات المصرفية المقدمة، ولكي يستطيع المصرف المحافظة على تقديم مجموعة ذات جودة عالية من الخدمات وبشكل مستمر لا بد من أن يخلق لدى موظفيه توجها نحو الزبون وأن يكون هو جوهر اهتماماتهم[2]، وهذا يعني أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على نوعية التعامل والتفاعل بين الموظفين والزبون وخاصة في العصر الحالي الذي اشتدت فيه المنافسة بين مختلف المؤسسات المصرفية وارتفاع التكاليف المقترنة بالعملية التشغيلية وصعوبة معرفة توجهات الزبائن، ولكي يحظى المصرف بمكانة في السوق وتحقيق الاستقرار وزيادة النمو، لابد وأن يواكب التكنولوجيا خاصة في ظروف عولمة أسواق الخدمات المالية[3].

الفرع الثالث : مراحل تحقيق الجودة المصرفية.

من أجل تحقيق جودة تقديم الخدمات المصرفية، يجب المرور عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى : إظهار المواقف تجاه الزبائن.

وهي تتلخص في النقاط التالية [4]:

1. إظهار الاهتمام بمساعدة الزبون وتفهم انشغالاته ومحاولة إرضائه حتى في الحالات غير المعتادة.
2. الابتسامة الإيجابية نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم ومظهرهم وجنسهم.
3. الإيجابية نحو الزبائن حتى في اللحظات والمواقف الصعبة.
4. الشعور بشكل أفضل عند تحقيق جودة الخدمة في العمل.
5. الشعور بالسعادة عند تقديم الخدمة المتميزة والراقية.

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، سنة 2005، ص 442.
[2] شعبان إياد، ثقافة الجودة في البنوك الأردنية، مركز الدراسات المصرفية، المجلد 21، العدد 01، شباط 2002، عمان، الأردن، ص119.
[3] مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 202.
[4] جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000، ص – ص 210 – 211.

المرحلة الثانية : تحديد حاجات الزبائن.

يمكن تحقيق هذه المرحلة عن طريق [1]:

- جعل الزبون هو الملك.
- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الزبون.
- فهم الحاجات الإنسانية كالشعور بالترحيب والشعور بالراحة.
- توقع حاجات الزبائن مسبقا.
- توفير شروط الأمان والاطمئنان للزبون.
- التقمص العاطفي.
- الإصغاء بحذق.
- المراجعة المنتظمة لكيفية سير الأعمال.
- توفر بطاقات للزبائن لإبداء ملاحظاتهم حول جودة الخدمة المقدمة.
- تخصيص رقم أو أرقام هواتف معينة للزبائن.
- قيام المدير باتصالات منتظمة مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم.
- شكر الزبائن على جميع الملاحظات وردود الفعل الإيجابية والسلبية.

المرحلة الثالثة : العمل على توفير حاجات الزبائن.

وهذا من خلال ما يلي[2] :

- ✓ تأدية كافة المهام والواجبات التي يتطلبها عمل كل موظف.
- ✓ الاتصال عبر القنوات الموجودة داخل المصرف مع كل الزبائن.
- ✓ العمل على قول الشيء الصحيح.
- ✓ الوفاء بالحاجات التي يطلبها الزبائن قدر المستطاع، حتى ولو تطلب الأمر القيام بأعمال إضافية أو غير معتادة.
- ✓ العمل على استعمال المعدات والأدوات ذات التكنولوجيا العالية.

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 489.
[2] عبد المجيد مازن، أساسيات ومعايير جودة الخدمات المصرفية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، دولة الإمارات، المجلد 65، العدد 04، جانفي، 1999، ص 123.

- ✓ العمل على تحسيس الزبون بالتحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

المرحلة الرابعة : التأكد من أن الزبائن سيعودون مرة أخرى.

وهذا يتأتى بتحقيق ما يلي[1] :

- ✓ العمل على العناية والاهتمام بشكاوى الزبائن.
- ✓ الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى بصورة صحيحة وموضوعية.
- ✓ أن يعرف الموظف كيفية كسب ود وولاء الزبون وخاصة الزبائن العصبيين.
- ✓ ضرورة إدراك الأسباب التي تجعل الزبائن أكثر صعوبة من غيرهم.
- ✓ اتخاذ المبادرة الإضافية لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- ✓ الممارسة المستمرة لجميع مبادئ جودة الخدمة المصرفية.
- ✓ تقوية دور العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور،

المطلب الثاني : أبعاد ومستويات جودة الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

تعد دراسة أبعاد جودة الخدمات من أهم الأساليب للوصول إلى فهم جوهر جودة الخدمة، ولقد تعددت محاولات المفكرين والباحثين لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها على ماهية الأبعاد وعددها والمتغيرات الفرعية التي يتكون منها كل فرع أو بعد، وقد يرجع ذلك لحداثة الدراسات التي تناولت مفاهيم الجودة في قطاع الخدمات وأبعادها، ويمكن عرض مختلف المحاولات كما يلي[2]:

لقد توصل الباحثان (Lehtiuen. J and Lehtiuen.U, 1982) أن الجودة في قطاع الخدمات تشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية[3].

- الجودة المادية : وهي تهتم بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- جودة المنظمة : والتي تتعلق بصورة المنظمة (المصرف أو البنك) والانطباع العام عنها من قبل الزبائن.
- الجودة التفاعلية : وهي جودة اللقاء والتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما توصل الباحث (C.Gronroos, 1984) إلى أن الجودة في قطاع الخدمات المصرفية تشتمل على ما يلي [4]:

[1] نفس المرجع السابق، ص 126.
[2] أسامة الأنصاري وآخرون، قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، مجلة الدراسات والبحوث، كلية التجارة بجامعة بنها، مصر، العدد الثاني، 1995، ص 11.
[3] أحمد محمد أبو بكر محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص 87.
[4] غادة زكريا العناني، مرجع سابق، ص 74.

- جودة الأداء : أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والتي يتم الحكم عليها بواسطة الزبائن أثناء تقديم الخدمة.
- جودة المخرجات : وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي التي يحكم عليها الزبائن بعد أداء الخدمة من الناحية الفعلية، وهي تشمل الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، الصورة الذهنية للزبون على المصرف.

كما بينت دراسة (EDIN) أن جودة الخدمة المصرفية تتمثل في الأبعاد الثمانية التالية [1]:

1. كفاءة الخدمة : وتعني الجدارة، وتدل على قدرة مقدمي الخدمة على التحكم في طرق أداء الخدمة والتفرغ للزبون وتلبية جميع احتياجاته.
2. ودية الخدمة : وتتمثل في استقبال العميل دون تكلف وبابتسامة عريضة وكلمات طيبة.
3. مدى معرفة ودراية موظفي البنك بأعمالهم المسندة إليهم، وينطوي هذا على معرفة الموظفين وإدراكهم لما يقدمه البنك من خدمات وقدرتهم على تقديم الخدمات المصرفية بالمواصفات المحددة.
4. العلاقة الجيدة بين موظفي البنك وعملائه.
5. سرعة حل المشاكل التي تتعلق بالزبائن والاستجابة إلى شكاويهم.
6. مدى توفير الكثير من وسائل الراحة للعملاء، كتوفير أجهزة الصراف الآلي واختيار البنك أو المصرف لموقع يسهل الوصول إليه وتوفره على مواقف كافية لسيارات الزبائن.
7. مدى التنوع في الخدمات المصرفية ويتمثل في قدرة البنك على توفير شبكة واسعة من الخدمات المصرفية للزبائن.
8. السمعة الجيدة للمصرف، أي الصورة الذهنية للبنك لدى الزبائن.

تعد الدراسة الشهيرة التي قدمها كل منBerry.L، Parasurman.T وZeithamal.L سنة 1985 حول قياس جودة الخدمات المصرفية وتحديد أبعادها من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي للخدمات المصرفية، حيث أبرز هؤلاء الباحثون أن الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم ومن ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية وهي كما يلي[2]:

- ✓ الاعتمادية : وتعني قدرة البنك على الوفاء بالوعود السابقة بدرجة عالية، بما يضمن تحقيق درجة عالية من التفهم والثقة في الخدمة، كذلك تعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ولقد أثبتت الدراسات أن هذا البعد هو الأول في الأهمية من حيث الحكم على جودة الخدمة وهو مرتبط بجودة المخرجات،

[1] شفيق توفيق الدويك، آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995، ص 34.

[2] محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس الخدمات المصرفية بدولة قطر، مرجع سابق، ص 94.

وكذلك يعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق إشباع رغبات واحتياجات العملاء فهو بالنسبة لمعظمهم يعد البعد الرئيسي للخدمة.

- ✓ سرعة الاستجابة : وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة، وتشمل على المبادرة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب والرد على استفسارات العملاء وملاحظة الزبائن بصفة دورية.
- ✓ القدرة والمهارة في أداء الخدمة : وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة للعاملين وكذلك توافر الخبرة والمهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة.
- ✓ سهولة الوصول إلى الخدمة : وتعني إمكانية وسهولة الوصول إلى الخدمة بأن يكون هناك شبكة اتصال واسعة في خدمة العميل داخل وخارج البنك، بالإضافة إلى إلزامية ملاءمة وقت انتظار العميل مع مدة أداء الخدمة وتوافر تسهيلات مادية للخدمة قريبة من العميل[1].
- ✓ التعاطف مع العملاء : ويعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة، توافر روح الصداقة التي يجب أن يتمتع بها مؤدي الخدمة، وحسن مظهر العاملين، توافر الاحترام والمستوى الأخلاقي اللائق والمبادئ لدى العاملين عند تعاملهم مع الزبائن[2].
- ✓ الاتصال : بمعنى أن يحافظ البنك على الاتصال بالعملاء بالطريقة وباللغة وبالأسلوب الذي يتناسب معهم، كما يتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للزبون وشرح الخدمة وتفسير عناصر التكلفة.
- ✓ المصداقية : وتعني توافر الثقة والسمعة الجيدة للبنك ويشارك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك وسمعته وخصائص مقدمي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر أو تعامل مباشر مع الزبائن[3].
- ✓ الأمان : بمعنى توافر درجة من الأمان والبعد عن المخاطر، ويتضمن توافر وسائل الأمان المادية ودرجة عالية من الخصوصية والسرية في التعامل مع الزبائن.
- ✓ تفهم احتياجات الزبائن : بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة وتحديد حاجات الزبائن، ويتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات ومتطلبات الزبائن، والاهتمام الشخصي بهم.
- ✓ التسهيلات المادية : يتعلق الأمر هنا بتوفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة وكافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها والمتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة المظهر[4].

---

[1]Bosterfield, Dale.H, Quality Control, 5th Ed, Prentice-Hall international Inc, NJ, 1994, P 102.

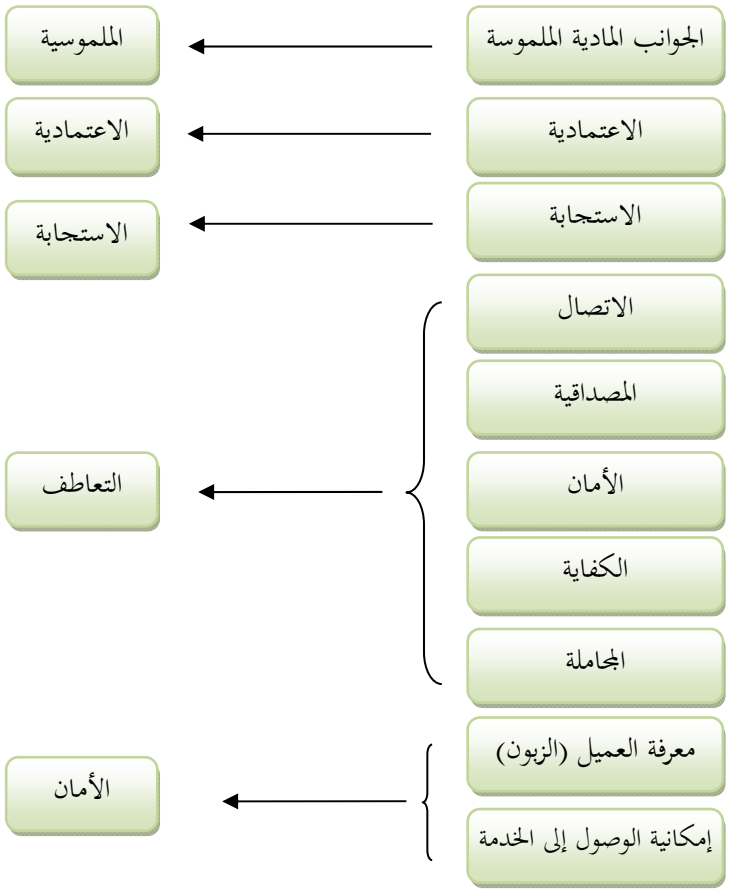
[2]قاسم نايف علوان المحيادي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 95.

[3]صلاح الدين حسين السبيسي، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص 82.

[4]نفس المرجع، ص 83.

وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الباحثين أدركوا بأن هذه الأبعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض، لذلك قاموا باختصارها إلى خمسة أبعاد فقط أطلق عليها فيما بعد "نموذج جودة الخدمات " وهذه الأبعاد الخمسة موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (18) أبعاد جودة الخدمات حسب (PZB.1990)*



المصدر : محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر،2002، بتصرف.

الفرع الثاني : مستويات جودة الخدمة المصرفية.

يجب أن تعمل المؤسسة البنكية على أن تقدم خدمات ذات جودة عالية حتى تحقق أكبر قدر ممكن من الرضا لزبائنها والتميز عن باقي المؤسسات المصرفية الأخرى في هذا المجال، ويمكن التمييز بين مستويات مختلفة لجودة الخدمة المصرفية كما يلي[1]:

*اختصار لأسماء الباحثين الثلاثة Berry.L و Parasuraman.T و Zeithaml.L

[1]ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الأردنية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 361.

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء : وتمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة، أي تلك المواصفات التي يرغب الزبائن توفرها في الخدمة المصرفية المقدمة وتعتمد على طموحاتهم وتطلعاتهم وخبراتهم وتجاربهم السابقة بالإضافة إلى ثقافاتهم وعاداتهم.
2. الجودة المدركة : وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها البنك لتكون في المستوى الذي يراه أن يرقى إلى تطلعات الزبون.
3. الجودة المروجة : وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبون من خلال المزيج الترويجي من إشهار وبيع شخصي و علاقات عامة.
4. الخدمة الفعلية المقدمة للزبون : وتعني أداء الخدمة من طرف موظفي البنك وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها مسبقًا، وتتوقف بلا شك على مهارات العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة إلى الموظف من وقت إلى آخر حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.
5. الإشباع المدرك : وهو مقدار المنافع التي يتحصل عليها الزبون فعلا باستهلاكه للخدمة المقدمة.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن جودة الخدمات المصرفية تعد مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم وبالتالي فإن تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة يعني بذلك تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن.

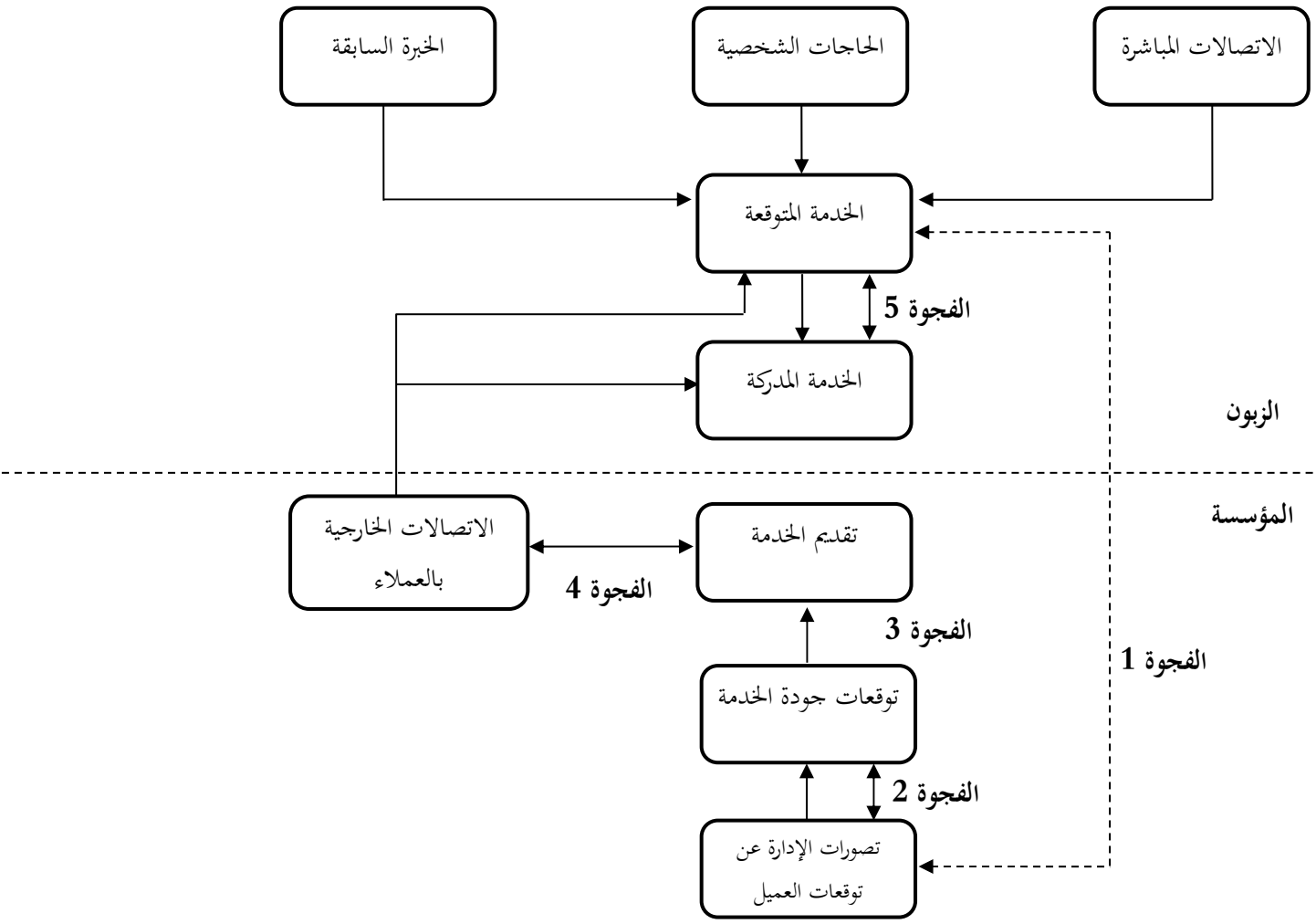
المطلب الثالث : نماذج تقييم جودة الخدمات المصرفية.

يتوجب على المؤسسات المصرفية باختلاف أنواعها أن تقييم نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المصرف (البنك) إلى الأحسن، إذ تعتبر عملية القياس (التقييم) أحد المحاور أو الركائز الأساسية لتطوير جودة الخدمة فيقال أنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره، ولقد وضع العديد من الباحثين والكتاب عدد من النماذج لقياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية والتي كان أشهرها ما يلي:

الفرع الأول: نموذج الفجوات.

يرجع نموذج الفجوات لجودة الخدمة إلى الباحثين Berry.L و Parasurman.T و Zeithamal.L الذين طوروا سنة 1985 هذا النموذج بهدف تقييم جودة الخدمات والذي يقوم أساسا على قياس خمس فجوات، أربع منها من جهة مقدم الخدمة أو السوق، وفجوة واحدة من جهة الزبون، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات.

الشكل رقم (19) نموذج الفجوات لجودة الخدمة (PZB 1985,1990)



المصدر : أحمد أبو بكر محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص 58.

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، والتي تتطلب قياسا خارجيا، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا وهي كما يلي :

- **الفجوة الأولى:** وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون، وغالبا ما يكون السبب الرئيسي في ذلك عجز الإدارة عن تحديد احتياجات ورغبات الزبائن

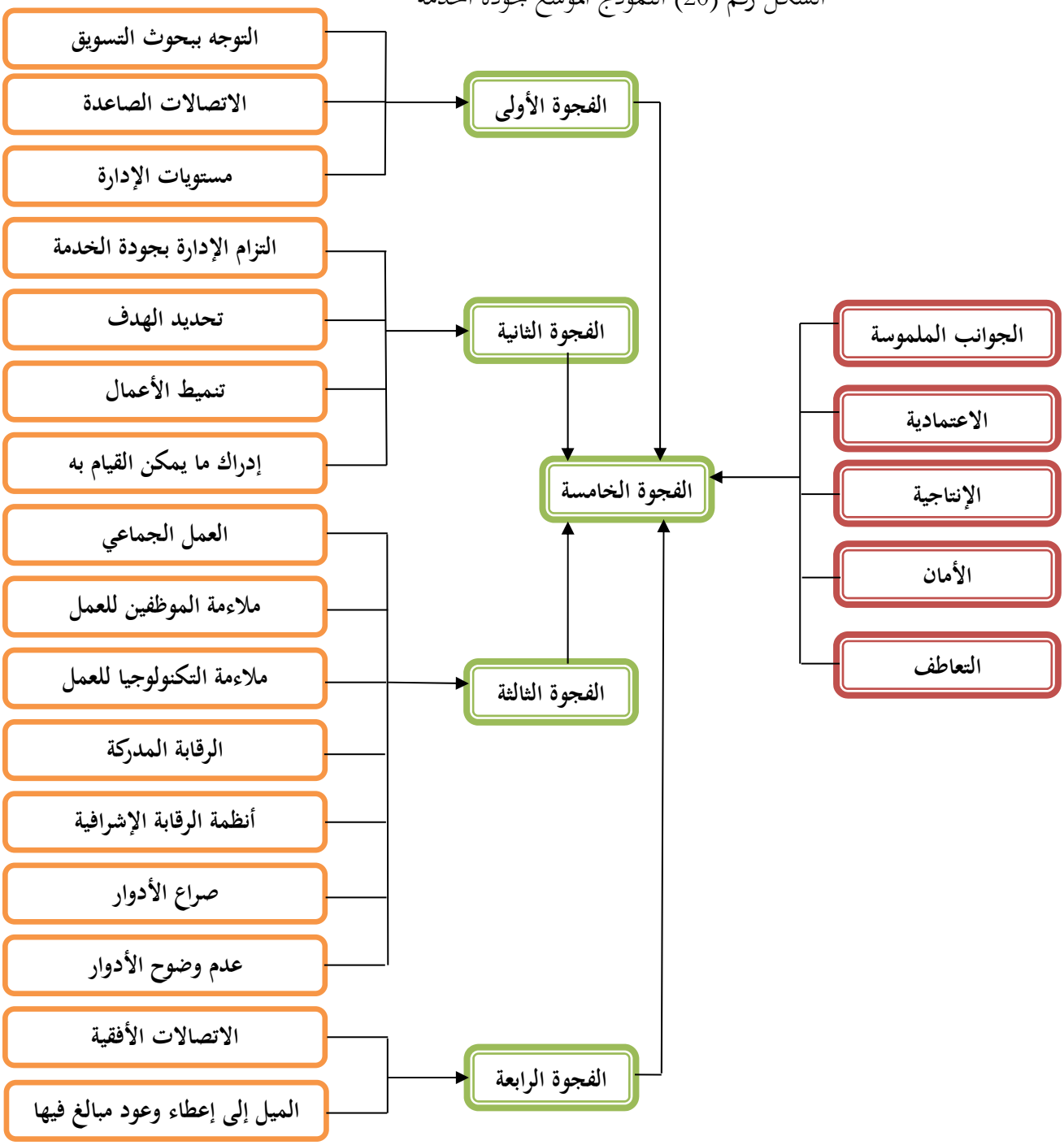
المتوقعة، وربما يدرك المديرون احتياجات الزبائن ولكنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب، الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء استغلال موارد البنك وتحمل البنك لتكاليف باهظة، وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي اكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات الزبون للجودة والعمل على تحسين مستوى الأداء المطلوب.

- **الفجوة الثانية** : وهي نتاج اختلاف بين إدراك إدارة البنك لتوقعات الزبائن وبين مواصفات الخدمة بالفعل، بمعنى عجز إدارة البنك عن ترجمة توقعات الزبائن إلى مواصفات أداء محددة في الخدمة المقدمة وقد يكون ذلك نتيجة لبعض القيود التي تتعلق بصعوبة التنبؤ بالطلب وتقدير توقعات الزبائن، والتنوع الشديد في الخدمات التي يقدمها البنك، وتتمثل الوسيلة الأساسية لمعالجة هذه الفجوة في وضع أنماط ومعدلات أداء تعكس توقعات الزبائن بالنسبة إلى جودة الخدمة.
- **الفجوة الثالثة** : وتنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المطلوبة، بمعنى عدم قدرة البنك على إنتاج الخدمة وفقا للمواصفات المطلوبة ومعدلات الأداء المحددة، وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي البنك أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة، ولسد هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر الموارد اللازمة والكافية علاوة على ضرورة تقييم الأداء من وقت لآخر.
- **الفجوة الرابعة** : وتعكس الفجوة ما بين الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الخدمة التي وعد البنك بأن يقدمها من قبل من خلال طرق أو قنوات الاتصال الخارجية (الإعلانات، مسؤولي التسويق، المطبوعات، الجرائد،...الخ)، والسبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم التنسيق بين نشاط إنتاج الخدمة ونشاط تسويقها داخل البنك، ولسد هذه الفجوة يجب التنسيق بين مختلف أقسام البنك بحيث يتم تنفيذ ما تم وعد الزبون به.
- **الفجوة الخامسة** : وتحدث نتيجة حدوث بعض أو كل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات الزبائن وبين الأداء الفعلي، وحتى يتمكن البنك من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليه أن يسد جميع الفجوات الأربع السابقة.

واعتمادًا على ما سبق فقد قدم (ZBP) سنة 1990 نموذجا موسعا لجودة الخدمة بضم مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع السابقة كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغير تابع[1]، والشكل الموالي يوضح ذلك.

[1]سعيد محمد المصري، تسويق الخدمات عبر الإنترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص 68.

الشكل رقم (20) النموذج الموسع لجودة الخدمة



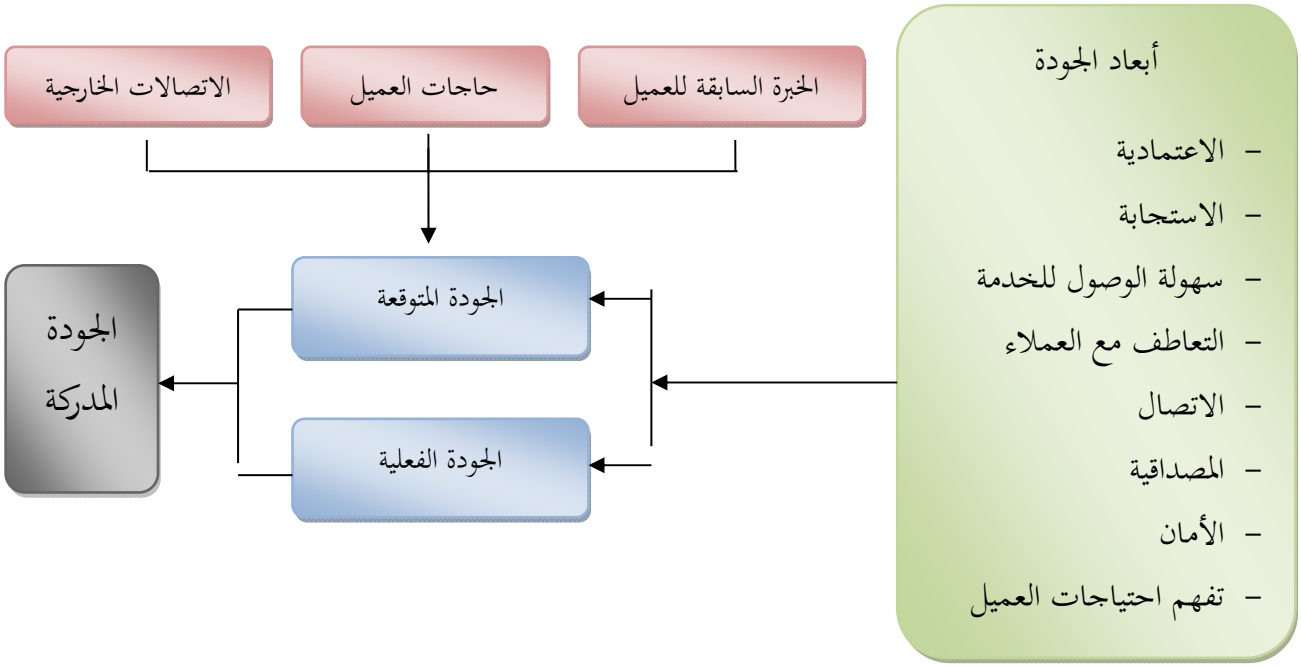
المصدر : سعيد محمد المصري، تسويق الخدمات عبر الإنترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص 68.

الفرع الثاني : نموذج المدخل الإتجاهي.

يعطي هذا المدخل أيضا للزبون الدور الأساسي في تقييم جودة الخدمة، حيث تتفق جميع المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك أو المصارف بصفة خاصة على أن الزبون هو الوحيد القادر على تقييم جودة الخدمة التي تقدم له، حيث أنه لا يمكن لأي بنك أن يقيم ما ينتجه من خدمات إلا بعد تقديمها للزبون، ومن ثم معرفة درجة الإشباع

والرضا الذي يعكس مستوى جودة الخدمة بالنسبة للزبون وبالرغم من اختلاف طبيعة الخدمات إلا أن الزبون يعتمد على نفس المدخل في تقييم جودة الخدمات المختلفة[1] وهذا ما يعكسه الشكل التالي :

الشكل رقم (21) : نموذج المدخل الإتجاهي (مدخل العميل في تقسيم الخدمة المصرفية)



المصدر : أحمد محمد أبو بكر، أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص 55.

ويتضح من الشكل السابق ما يلي :

- أن تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من المقارنة بين التوقعات المسبقة "جودة الخدمات المتوقعة" والأداء الفعلي "الجودة الفعلية".
- أن تقييم الزبون لجودة الخدمة دالة في توقعات الزبون عن الخدمة وأداء الخدمة نفسها.

- أن تقييم الزبون لجودة الخدمة يتعلق ببعدين أساسيين هما الجودة المتعلقة بالمخرجات النهائية والجودة المتعلقة بالعمليات، وفي الواقع أن الرضا والإشباع الذي يتحقق بهذين البعدين له تأثيره الواضح على الرضا والإشباع العام عن الجودة الكلية للخدمة.

[1] أحمد محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 54.

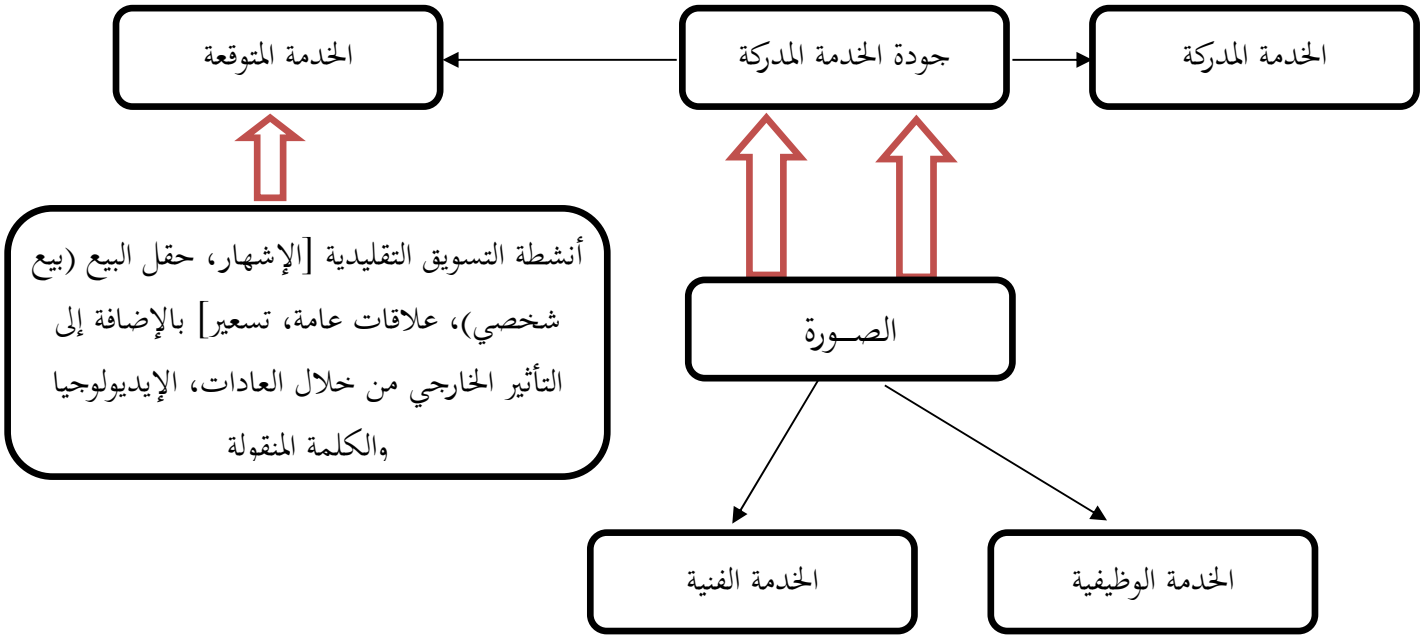
الفرع الثالث : نماذج أخرى.

بالإضافة إلى النموذجين السابقين، هناك نماذج أخرى تستعمل أيضا لقياس وتقييم جودة الخدمة منها ما يلي [1]:

أولا : نموذج الجودة الوظيفية والجودة النوعية.

يرجع هذا النموذج إلى الباحث C.Gronroos سنة 1984، الذي قام بتقسيم الجدول إلى ثلاث أبعاد لجودة الخدمة (الجودة الوظيفية، الجودة الفنية، الصورة الذهنية للمصرف) والتي على أساسها يتم تقييم جودة الخدمة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (22) نموذج الجودة الوظيفية والجودة النوعية



المصدر : سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة والإيزو 9000، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 117.

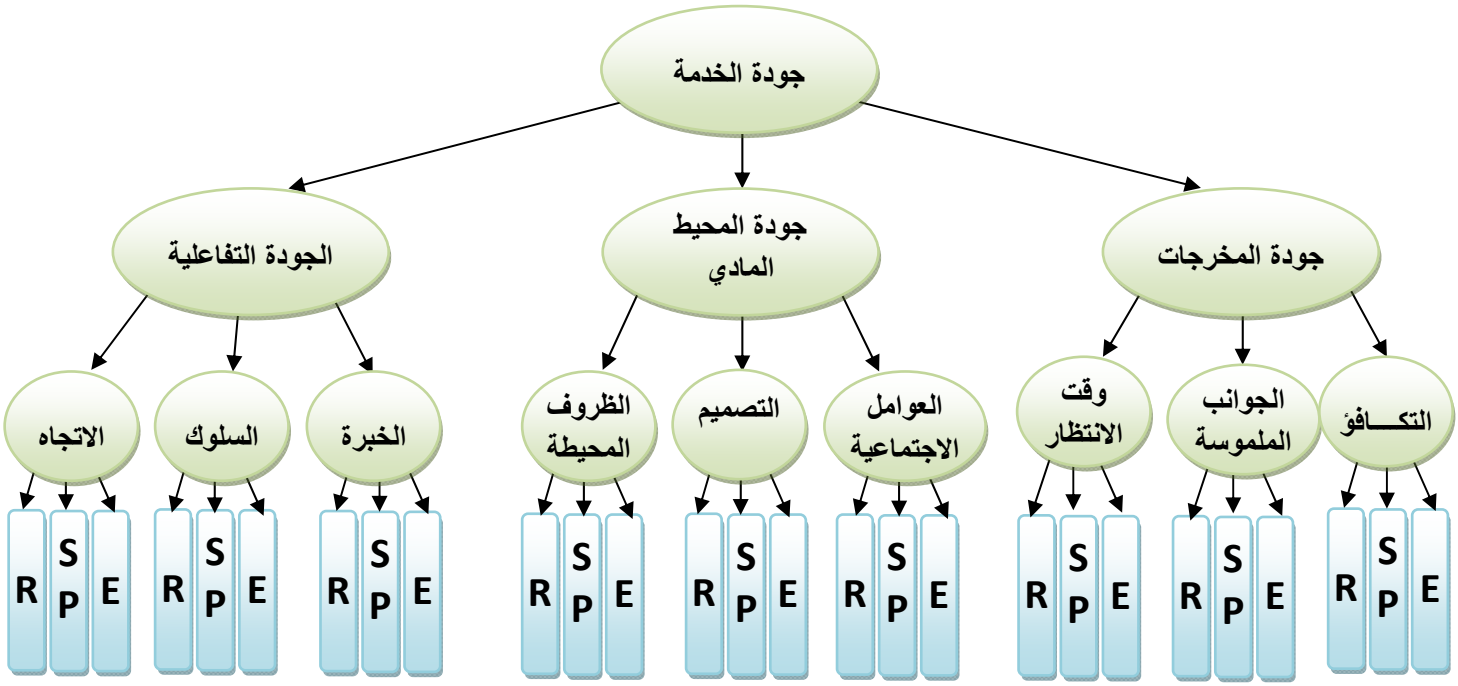
حسب هذا النموذج تعتبر جودة الخدمة المدركة كدالة لتقييم العملاء للخدمة عن طريق الفرق بين إدراكاتهم وتوقعاتهم حول الخدمة، كما يوضح النموذج العناصر المؤثرة على الخدمة المتوقعة والمتمثلة في عوامل خارجية مثل عناصر المزيج الترويجي وعوامل أخرى تتمثل في العادات، الإيديولوجيا والكلمة المنقولة.

[1] سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة والإيزو 9000، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 117.

ثانيا : نموذج المستويات.

لقد قدمJ.Brady and M.Cronin سنة 2001 نموذجا لقياس جودة الخدمات بالتجزئة يعتمد على المستويات المختلفة داخل المصرف أو البنك[1]، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (23) : نموذج المستويات لجودة الخدمة



R : Reliability (الإعتمادية)

SP: Responsiveness (الاستجابة)

E : Empathy (التعاطف)

المصدر : عبد الهادي السويفي، تسويق الخدمات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 119.

[1]عبد الهادي السويفي، تسويق الخدمات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 119.

يعتمد هذا النموذج على ثلاث أبعاد رئيسية لجودة الخدمة تندرج تحت كل بعد ثلاث أبعاد فرعية كما يلي :

1. جودة المخرجات: ويتعلق هذا البعد بالجودة الفنية للخدمة، أي ما يتبقى للزبون عند انقضاء عملية تقديم الخدمة، ويضم هذا البعد الأبعاد التالية : (التكافؤ، الجوانب المادية، وقت الانتظار)
2. جودة المحيط المادي: ويشمل هذا البعد كل ما يحيط بمكان تقديم الخدمة أو ما يسمى بمحيط البيئة المادية ويضم (العوامل الاجتماعية، التصميم، الظروف المحيطة)
3. الجودة التفاعلية: ويمثل هذا البعد كل التفاعلات التي تحصل أثناء تقديم الخدمة ويضم (الخبرة، السلوك و الاتجاه)

يعد نموذج المستويات أحدث النماذج لقياس جودة الخدمة ومع ذلك فإن الأبحاث مستمرة لإثراء هذه النماذج وتحسينها.

المبحث الرابع : تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

لقد أدت التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية خلال العقود الأخيرة إلى ضرورة تبني المؤسسات المصرفية لأساليب إدارية تساير هذه التطورات، ومن بين الأساليب أو المناهج التي أثبتت نجاحها وتحقيق أهداف المؤسسات التي طبقتها هو منهج إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الهدف من وراء تطبيق هذا المنهج هو بناء إستراتيجية متكاملة لتطوير الخدمات وتحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين سمعة المؤسسة في السوق وهذا كله بغية تلبية رغبات ومتطلبات العملاء باعتبارهم جوهر وهدف هذا المنهج.

المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية.

تعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات الإنتاجية، حيث كانت السباقة بالنظر إلى المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي حديثا نسبيا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ويستند هذا المفهوم إلى المبادئ التي وضعها رواد إدارة الجودة أمثال "إ.ديمينغ"، "ف. كروسبي" وآخرون، والتي بدأ تطبيقها في المجال الصناعي ثم امتد إلى المجال الخدمي بما فيها المؤسسات المصرفية.

- تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال المصرفي أنها :"فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة المصرفية سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، بحيث يشيع فيها مناخ جيد وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء[1]".
- كما عرفها "مارشال ساشكين" و"كينيث جيمكايزر" بأنها :"فلسفة المنظمة المصرفية لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق رضا العميل دائماً من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسنا مستمرًا في العمليات مما سيؤدي إلى منتجات خدمية عالية الجودة[2]".
- كما عرفها "طارق طه" بأنها :"شكل تعاوني تلتزم من خلاله المؤسسة المصرفية بأداء الأعمال بشكل يضمن تحسن جودة الخدمة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"[3].

[1] Albert, Kanl, The only thing that mothers, Harper Business, London, 1992, P07.
[2] عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات الخدمية، دار النهضة، القاهرة، 1997، ص 199.
[3] طارق طه، جودة الخدمات المصرفية في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة، 2004، ص 78.

- وعرفها "الدعاس عبد الله أحمد عبد الله" بأنها :"نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية، والإبداع في مناحي العمل كافة بما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز[1].
- وقد عرفت أيضا على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل تلتزم من خلاله المؤسسات المالية بالتحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن[2].
- وتعرف أيضا بأنها منهج إداري يرتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسات المصرفية[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة في البنوك أو المصارف تهدف إلى ما يلي :

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
- العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق.
- العمل على إرضاء العميل كهدف استراتيجي.
- التحسين المستمر لجودة الخدمة وتقديمها في الوقت المناسب.
- تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.
- ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تحسين الصورة الذهنية.
- توسيع مجال مشاركة العاملين وتمكينهم كمسعى استراتيجي.

[1]الدعاس عبد الله أحمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الرابع، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 113.

[2]عبد الله خالد، مبادئ الجودة في المؤسسات المالية، مجلة البنوك، فلسطين، العدد الرابع، سنة 1998، ص 15.

[3]سامي السيد، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة الطالب، القاهرة، مصر، العدد التاسع، سنة 2001، ص 29.

الفرع الثاني : نشأة إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

يعتبر أول من نادى بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية D. Cotler، حيث عانى كثيرا من طول الانتظار أثناء زيارته لأحد المصارف بالولايات المتحدة الأمريكية لطلب خدمة مصرفية، ووجد نوعا من التعقيد في تلبية تلك الخدمة، فدفعه ذلك إلى التفكير في سبل تحسين مستوى تقديم الخدمات البنكية وتسعى إلى تحديد العوامل التنظيمية المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية والتي هي كما يلي[1]:

- إدارة الجودة الشاملة هو توجه استراتيجي يركز على العميل.
- التزام الإدارة العليا بالجودة كعملية مستمرة ودائمة.
- وضع مقاييس ومواصفات نوعية للخدمة عالية الجودة، وإبلاغ الموظفين بهذه المقاييس.
- وجود أنظمة مراقبة الأداء، إذ يجب أن تقوم المصارف بتقييم أداءها وأداء منافسيها بانتظام.
- وجود أنظمة لإرضاء العملاء المشتكين، فمن الضروري الرد بسرعة وبطريقة مناسبة على شكاوى العملاء.
- إرضاء الموظفين والعملاء، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي أساسا أسلوب لتفعيل مشاركة كل موظفي المصرف في كل الأنشطة وعلى كافة المستويات، لأن كل موظف ذو تأثير على الجودة التي يتلقاها العملاء بما في ذلك الموظفين الذين ليسوا على اتصال بالزبائن.

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في بداية السبعينات من القرن الماضي، إذ كانت تعمل في بيئة تمثل فيها الأخلاقيات المهنية القيود الرئيسية على أنشطتها، بالإضافة إلى الترويج لمقاييس الجودة لم يكن مرغوبا به، إلا أن التنافس الذي بدأ يدخل بيئة العمل المصرفي بشكل متزايد بالإضافة إلى بحث زبائن المصرف عن خدمات تفي بتوقعاتهم وتشبع رغباتهم دفع باتجاه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف، إذ قرر بنك كولورادو الوطني بضرورة تطوير برنامج الجودة في كل مستويات الإدارة داخل البنك، بحيث يكون الزبون هو الحلقة المستهدفة من عملية التطوير هذه، وقد قام بعدد من الإجراءات المحددة باتجاه الزبائن[2] :

- لن ينتظر الزبون أكثر من ثلاث دقائق لتلقي الخدمة من طرف الموظف أو خمس دقائق من أجل صرافة شخصية أو قرض شخصي.
- سيتلقى كل زبون تحية شخصية باسمه من الموظفين.

[1]دعبول محمد أيوب، إدارة الجودة الكلية وعناصر نظام الجودة، دار الرضا، دمشق، سوريا، سنة 2007، ص 126.
[2]حنان إبراهيم، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتكامل في القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد الرابع، سنة 2009، ص 223.

- جميع الاستفسارات والطلبات للقروض الشخصية سوف يرد عليها خلال يوم واحد.
- ستكون كشوفات حسابات الزبائن دقيقة وسرية.

وقد وعد المصرف أنه لو فشل في تقديم خدماته وفقا لضماناته فإنه سيرسل رسالة شخصية من رئيسه إلى العميل يعتذر فيها عن الفشل في الوفاء بمقاييس الجودة مع ورقة نقدية بخمسة دولارات، وقد تم ربط البرنامج بنظام مكافأة ربط أجر الموظف بجودة الخدمة التي يفيد بها الزبائن.

الفرع الثالث : دوافع توجه المصارف لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الأسباب التي جعلت المصارف تهتم بتطبيق منج إدارة الجودة الشاملة التي نذكر منها ما يلي[1]:

1. وعي الزبون : لقد ساعدت الظروف المحيطة بالزبون في الوقت الحالي إلى ازدياد مستوى وعيه وكذا ثقافته وقدرته على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية والخدمة ذات الجودة الرديئة، وترتب على هذا زيادة الاهتمام بالزبون أكثر مما مضى، وتمثل ذلك في السعي إلى توفير شروط إرضائه والاستجابة لتطلعاته في الزمن المحدد والجودة المطلوبة.
2. السوق المفتوحة : لعبت التغيرات المتسارعة والشاملة في كل مجالات الحياة دورها في عولمة الأسواق وتوحيد مقاييس التعامل فيها، أي أصبحت كل الأسواق العالمية هي سوق محتمل لكل زبون، وبالتالي ما على المصارف إلا تحقيق التميز في عرض الخدمات ذات الجودة العالية والمطلوبة، والاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم الأداء المصرفي، وهذا من خلال المقارنة المرجعية مع المصارف الأخرى في نفس المجال.
3. التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : لقد ساهمت التطورات التكنولوجية في مجال المعلوماتية إلى ترقية مستوى أداء البنوك والاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العاملين وتحسين قدراتها التنافسية، كما ساهمت التكنولوجيا كثيراً في تسهيل عملية تقديم الخدمة، مثلا استخدام جهاز الكمبيوتر في عملية البحث، استخدام الصراف الآلي في عملية السحب، كذلك استخدام الإنترنت في عملية الاطلاع على الرصيد أو وضعية الحساب.
4. زيادة حدة المنافسة : مع تطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق زادت حدة المنافسة بين المصارف، وأصبح كل مصرف سواء كان داخليا أو خارجيا منافسا قويا، وكذا عملية التكتل بين المصارف مما جعل شدة المنافسة تزداد،

1محمد أحمد الخطيب، خطة عمل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف، مجلة العلوم الإدارية، جامعة حلوان، العدد ، القاهرة، مصر، سنة 2009، ص 311.

بالإضافة إلى تماثل الخدمات المصرفية وبالتالي سعي المصارف لتحسين مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال التقرب أكثر من العملاء والاستجابة لتطلعاتهم بشكل أفضل.

المطلب الثاني : أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهمية ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بالإضافة إلى توضيح كيف يمكن تبني واعتماد المبادئ.

الفرع الأول : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

هناك مجموعتان من الأسباب التي تبين أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي وهي كما يلي[1] :

أولا : الأسباب الداخلية.

- إزدياد مستوى وعي العميل وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية والخدمة الرديئة، وهذا ما طرح تحديات أكبر أمام البنوك في التعامل مع الزبائن، ودفعها إلى تغيير نظرتها إلى طبيعة الخدمة في حد ذاتها ومفهوم الجودة المطلوب وحثها على إجراء التغييرات المطلوبة من أجل تكفل أحسن بمتطلبات العملاء.
- يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إشراك وتمكين جميع الموظفين في عملية إعداد واتخاذ القرارات إذ أن مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات تجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة المصرفية ويتحمسون لتقديم وتسخير كل مجهوداتهم بغية تحقيق هدف الجودة العالية في الخدمات، باعتباره الهدف الأسمى للجميع.
- إن القرارات في المؤسسات المصرفية يجب أن تكون مأخوذة من حقائق معلومة وبيانات نوعية وكمية وهذا بغية تعزيز التوجه الذي يدعو إليه هذا المدخل في تركيزه على الحقائق الواقعية والمؤكدة.
- إن التركيز على المخرجات وحدها ليس كافيا، إنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في المصارف أو المؤسسات البنكية وإيجاد معايير دقيقة للأداء وتحسين المردود في العمل الروتيني.
- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- ضعف الكفاءة التنظيمية بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود أو الجهد في العمل.
- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري والاهتمام بتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز العمل والتقليل من وقت الانتظار.

[1] عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات الخدمية، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2006، ص147.

ثانيا : الأسباب الخارجية.

من بين الأسباب الخارجية لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة هي[1] :

- التغيرات الشاملة في كل مجالات الحياة، إذ أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة ومن الضروري الخروج من المحيط أو البيئة المحلية في التعامل إلى السوق العالمية.
- الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة ونجاحها أوفشلها.
- الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لما لها من أهمية في تحسين كفاءة وفعالية العمل المصرفي.
- ازدياد حدة المنافسة وتماثل الخدمات المصرفية يدفع باتجاه السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة.
- الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة.

يعتبر MacDonald Jhon أن أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية باختلاف نشاطها، عززه النجاحات التي حققتها المؤسسات الإنتاجية الأخرى التي كانت السباقة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، وبمكن تلخيص أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي كما يلي[2]:

- الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري يرتكز بالأساس على العميل، إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم الجودة الشاملة هو الهدف النهائي للعمل في المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيون بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليون (الموظفون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة.
- إن أهمية تطبيق هذا المفهوم يمكن في مساعدة الموظفين في المشاركة وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة جودة الخدمة، فضلا على تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في وضعها.
- تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف.
- زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسن أداء الموظفين، ومن ثم أداء المصرف ككل.

[1] حمادة طارق، اندماج وخصخصة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، سنة 2001، ص ص 55-56.
[2] MacDonald, Jhon, Understanding total quality management, Hoder and Stonghton, London, 1998, P14-15.

- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المصارف وأقسامه المختلفة.
- تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى.
- تساعد المصرف في التعرف على جوانب هدر الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم العمل على التخلص منها.
- خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل.
- التحسين المستمر للعمليات خصوصا أن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع بحيث يجب على هذا الأخير أن يحدد ما هي الخدمات ذات القيمة المضافة الأكبر وتعمل على تدعيمها من أجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف[1].
- زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
- انخفاض شكاوى العملاء من جودة الخدمات البنكية المقدمة لهم.
- زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف للحكم على جودة الخدمات التي يقدمها والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة.

يوجد نوع آخر من المزايا التي يمكن أن تجنيها المؤسسات المصرفية من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي نذكر منها[2] :

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستفيدين.
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستفيدين من خلال تقديم منتجات خدمية مطابقة للمواصفات المطلوبة وإمكانية تطويرها حسب احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية.
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين على حد سواء.
- توقع حاجات الزبائن المستقبلية والعمل من أجل تلبيتها بهدف جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.
- ضمان استمرارية التحسين الشامل لكل نشاطات المصرف ووظائفه وزيادة قدرته على التطور.
- تمكين المصرف من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والأسواق العالمية وهذا كله في ظل المنافسة الحادة.

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ، الرياض، السعودية، سنة 2000، ص 459.
[2] محمد محمود، دور المصارف العربية في تطوير مناخ الاستثمار بالوطن العربي في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة المنصورة، سنة 2002، ص 217.

- زيادة ربحية المصارف التجارية عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة في نفس الوقت.
- تشجيع وتطوير منهج العمل الجماعي.
- منح المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة في المستويات الدنيا من الهيكل الإداري وذلك لتحسين مجالات العمل المشترك.
- التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

ومن خلال ما سبق نقول أن أهمية تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية تأتي من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع مدونة إجراءات وقرارات، وإن الالتزام به من قبل إدارة المصرف تعني قابليته على تغيير سلوكيات أفراده اتجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه على جميع الأنشطة وفي مختلف المستويات الإدارية داخل المصرف، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون جميع العاملين كما أن أهميته لا ينعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المنتجين (مقدمي الخدمة) والمستفيدين (الزبائن) فحسب وإنما في تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المصرف.

الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية.

لقد تباينت رؤى المفكرين الإداريين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي :

1. اقتناع ودعم الإدارة العليا : إن اقتناع الإدارة العليا في المؤسسات المصرفية ودعمها لبرامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة المستمرة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب، بل ولن يكتب لها النجاح، حيث يجب على الإدارة العليا للمؤسسات المصرفية باختلافات نشاطاتها أن تقدم الدعم المادي والمعنوي المطلوب لتطبيق هذا النوع من الأساليب الحديثة من خلال اتخاذ إجراءات ملموسة وصارمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية داخل المصرف والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج المطلوبة على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المادية منها والبشرية اللازمة للتطبيق وتحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة[1].

[1]أبو زياد زكي عبد المعطي، الإنتاجية والجودة الشاملة وأثرهما على القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، سنة 2007، ص 81.

2. التركيز على العميل : يمثل التركيز على العميل المحور الأساسي لمنهج إدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة المصرف أن تسعى جاهدة وبشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضا الزبائن في الداخل والخارج، سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، وذلك من خلال تقديم خدماتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات الزبائن عنها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة[1]. لذا يجب التركيز على معرفة احتياجات الزبائن وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، والمحافظة على الزبائن الحاليين والسعي وراء جلب زبائن جدد، والأخذ بآرائهم عند تطوير أو خلق خدمات جديدة، حيث إن بناء علاقة حرة ومفتوحة مع الزبائن والحفاظ عليها بشكل مستمر ودائم يمد إدارة المصرف بمعلومات قد تستخدم في تصميم الخدمات المستقبلية وذلك من خلال توضيح رغباتها الزبائن والتعرف عليها بشكل أفضل[2].

3. تمكين العاملين وتحفيزهم : تركز إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين وتحفيزهم، وذلك لدفعهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لديهم وإثارة قدرتهم على الإبداع لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لذلك لابد على إدارة المصرف أن تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم داخل المصرف، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل مثل تحسين إنتاجية جودة الخدمة المقدمة[3].

4. تدريب العاملين وتأهيلهم : يعد تدريب العاملين وتأهيلهم عملية أساسية ضمن منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات العاملين بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يمثل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز مهارات العاملين وكل ما يتصل بتأدية وظائفهم ونشاطاتهم[4]، ويقصد بالتدريب على أنه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة[5]، وإن تدريب العاملين وتأهيلهم يتطلب

[1]الخلف عبد الله بن موسى، ثالوث التميز (تحسبن الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية)، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، سنة 2003، ص 128.
[2]بدري مسعود عبد الله، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المصارف في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري، مجلة دراسة العلوم الإدارية، العدد 62، سنة 1999، ص 282.
[3]Yong, Josephine and wilkinson adrian, in research of quality : The quality management experience in singapore, international jornal of quality and reliability, management, N°18, 2001, P827.
[4]العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 194.
[5]عيسى ملدعون، دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في القطاع المصرفي، المؤتمر الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات المصرفية في الوطن العربي، دمشق، سوريا، سنة 2003، ص05.

معرفة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب، مثل تطوير مهارات العاملين أو تعزيز معرفتهم للأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية أو تشجيعهم على اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، كما يتطلب تحديد الآثار المتوقعة للتدريب على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم، حيث يتوقع أن يؤدي تدريب العاملين في المصارف التجارية إلى تأهيلهم إلى مستوى الأداء الفعال ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة الكلية، وبالتالي تحسين إنتاجية الخدمات المصرفية[1].

5. التركيز على تحسين العمليات المصرفية :يقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المصرف، ويتم ذلك من خلال قيام المصارف بتحليل العمليات والأنشطة المطلوبة، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها بصفة مستمرة ومنظمة، واعتماد المناهج الكفيلة بتقليص وتبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات، وتقليل وقت انتقال العمل من موظف إلى آخر ومن قسم لآخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة[2]، أي أن هذا يعتمد على الحد من الأخطاء بدل اكتشافها بعد تحققها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية، لذلك فإنه من الضروري وجود خطة عمل لتصحيح الأخطاء الروتينية التي تعرقل تقديم الخدمة وتجعل بإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية[3].

6. التحسين المستمر للخدمات المصرفية : إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ استمرارية التحسين، إذ لابد على إدارة المصرف تحديد الأهداف الرئيسة التي تسعى إليها هذه الأخيرة، وكذلك تحديد البرامج والخطط التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف[4]، وهذا كله من خلال عمليات التحسين المستمر، بحيث يتم التنبؤ باحتمالات الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يتناسب مع التغير في متطلبات المستفيد سواء كان شخصا طبيعيا أو شخصا معنويا[5].

7. تعزيز نظام الاتصال : تعد القدرة على الاتصال الفعال أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة، ويقصد بالقدرة على الاتصال تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى إيصال الحقائق والمعلومات إلى مستعملها، وهي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي عملية

[1] Menon H.G, "TQM in new product manufacturing", MC-Graw-Hill Inc, Newyork, USA, 1992, P 173.

[2] يوسف محمد أحمد، دليل حواران إلى تصميم جودة الخدمات المصرفية، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة الأولى، العدد 17، ص 06.

[3] ماضي محمد، تطورات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، سنة 2005، ص 33.

[4] معلا ناجي، البنوك في فلسطين، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، العدد 21، ص 50.

[5] الصيرفي محمد، إدارة التسويق، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 24.

الاتصال[1]، ويركز نظام الاتصال على تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة المصرفية ودور كل منهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ما بين البنك والعملاء المحليين والخارجيين وكل أطراف بيئته الخارجية وجعله جزءًا من إستراتيجيته العامة، بحيث يضمن سهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم[2].

8. اتخاذ القرارات اعتمادًا على الحقائق والبيانات : يمثل مبدأ اتخاذ القرارات اعتمادًا على الحقائق والبيانات أحد المكونات التي يركز عليها منهج إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية ويتطلب تطبيقه تهيئة القنوات اللازمة لتمكين انسياب المعلومات الكاملة والضرورية إلى متخذ القرار للاستفادة منها في اختيار بديل معين بعد تقييم البدائل الممكنة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار[3]، إن تقوية نظام المعلومات يساعد في التقليل من حالة عدم التأكد الناتجة عن تغيرات عوامل البيئة الخارجية، ويؤدي إلى تقليل حالات النتائج المتوقعة عن الفعلية[4].

المطلب الثالث : تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية.

يلعب منهج إدارة الجودة الشاملة دورًا أساسياً في تحسين مستوى الأداء في المنظمات المصرفية بمختلف أنواعها، وسنتعرض في ما يلي إلى أهم شروط تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة :

الفرع الأول : متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البنكية (المصرفية).

يحتاج تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري شامل، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعتبر بمثابة البيئة المناسبة لتطبيق هذا المنهج، ولعل من أبرزها ما يلي[5]:

1. التغير في رؤية الإدارة : وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ولابد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي[6] :

- القدرة على التأثير بفعالية في المحيط الداخلي والخارجي للمصرف وخصوصا في توضيح أهمية الجودة كمكون استراتيجي في نشاط البنك.

[1] راشد محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، السعودية، سنة 2004، ص 24.
[2] مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 214.
[3] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، مرجع سابق، ص 156.
[4] علوش نهلة جميل، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، سنة 1997، ص 119.
[5] نادية أبو شيخة، إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الراهنة للمؤسسات المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، سنة 2008، عمان، الأردن، ص 344.
[6] سلمان محمد علي، الجودة كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للبنوك الأردنية، المجلة العلمية الملكية، العدد الرابع، سنة 1997، عمان، الأردن، ص 119.

- أن تعطي عناية أكبر بجوانب التحسين الشامل والمستمر وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيقه.
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.
- الاتجاه إلى تعزيز قنوات الاتصال مع الزبائن وترغيبهم في المشاركة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- توفير شروط تمكين العاملين بالعمل على تعزيز نظام الحوافز، تحسين ظروف العمل، الرعاية الصحية وغيرها.

2. تعزيز عملية الاتصال : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا :

- من أعلى إلى أسفل بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
- من أسفل إلى أعلى لنقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر الزبائن إلى الإدارة.
- اتصالا أفقيا قصد التنسيق وتبادل المعلومات ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة التي تهم الزبون بالدرجة الأولى.

الفرع الثاني : تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية.

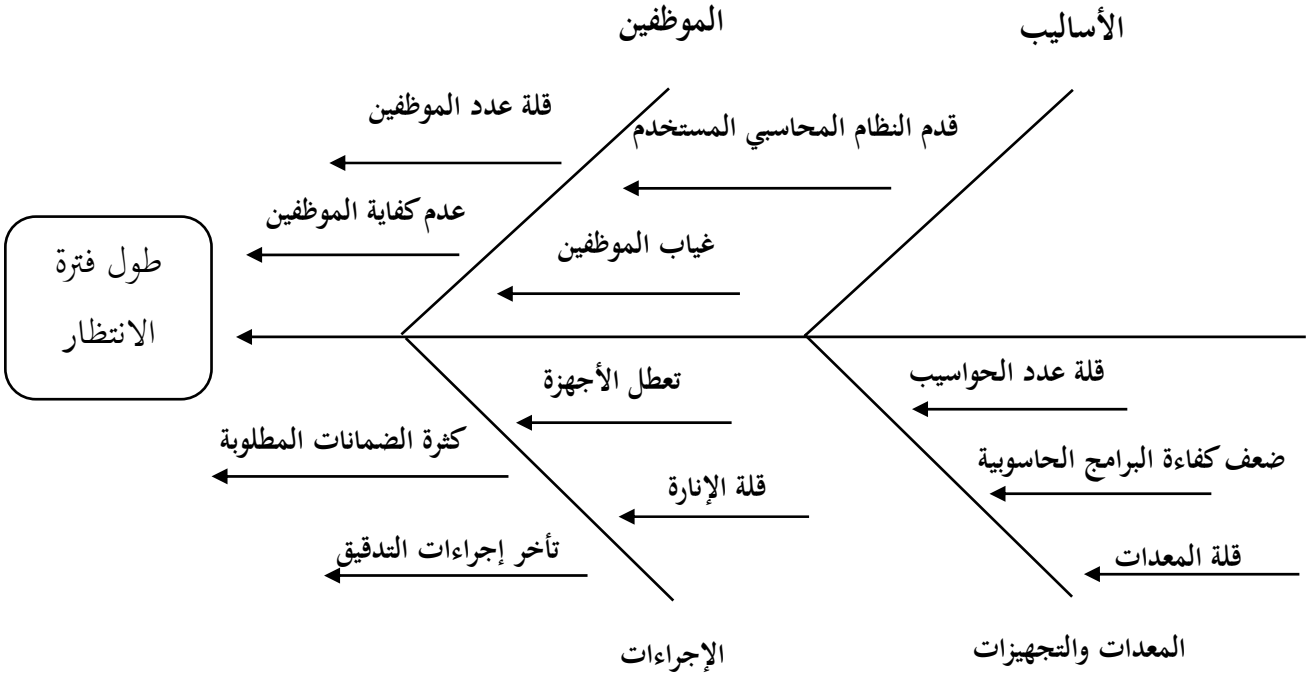
لقد أشرنا سابقا بعض الأساليب التي يمكن أن تستخدم لتقييم جودة الخدمات المصرفية مثل أسلوب الفجوات، فإن أدوات إدارة الجودة الشاملة تهدف كذلك إلى ضبط وقياس الجودة سواء بالنسبة للسلع أو الخدمات، بالإضافة إلى تحليل مختلف المشكلات التي يمكن أن تكون سببا في تدني الجودة، وهي تعتبر كمتطلبات تقنية لنجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وبما أننا تطرقنا في الفصل الأول إلى هذه الأدوات فإننا سنكتفي بالأدوات التي تمس خاصة المجال المصرفي.

خرائط السبب والنتيجة :

لقد استخدمت هذه الخرائط، التي تسمى أيضا، عظم السمكة لأول مرة في المصارف الأمريكية حيث كانت البداية بمصرف كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وفيها يتم تحديد المشكلة وكتابتها ثم رسم خط العمود الفقري يليها كتابة الأسباب التي تؤثر على الأسباب الرئيسية ثم كتابة الأسباب الرئيسية المؤثرة ثم الأسباب المنبثقة عنها، تليها مرحلة تحديد أهمية كل عنصر وكتابة العوامل الأكثر احتمالا في حدوث المشكلة المطروحة. ويوضح الشكل التالي مخطط السبب والأثر لمشكلة طول فترة انتظار الحصول على الخدمة المصرفية في بنك كولورادو للتسليف[1].

[1] توني ينوباي، التدريب على جودة الخدمة المصرفية، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، سنة 2007، ص 186.

الشكل رقم (24) مخطط السبب والأثر لطول فترة الانتظار بالمصرف.



المصدر : توني ينوباي، التدريب على جودة الخدمة المصرفية، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، سنة 2007، ص 186.

يتضح من الشكل الأسباب الرئيسية المؤثرة في طول فترة انتظار تقديم الخدمة المصرفية التي قد يكون أحد أسبابها العنصر البشري (الموظفين) من حيث قلة أعدادهم أو عدم كفايتهم أو حتى عدم كفاءتهم، أو المعدات والأجهزة المستخدمة في العمل من حيث كثرة أعطالها أو قلة عددها، وكذلك الأساليب المستخدمة، حيث يتضح لنا من الشكل قدم النظام المحاسبي المستخدم والإجراءات من حيث كثرة الأوراق والضمانات المطلوبة وإجراءات التدقيق المعقدة والطويلة.

الفرع الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية.

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت معين لاستكمال مراحلها، فهي منهج علمي جد متطور يرتبط بكافة نشاطات البنك ويهدف إلى تحسين جودة الخدمة من أجل إرضاء الزبون، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق هذا المنهج في المصارف كالآتي[1] :

[1]باهر عتلم، الجودة في البنوك المصرية، مجلة بنك الأهلي، العدد 17، يوليو، سنة 2008، القاهرة، مصر، ص 129.

1.مرحلة إعداد الأرضية المناسبة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تسبق عملية التطبيق، هي تتمثل في مرحلة استعداد الإدارة العليا للبنك وترجمة إرادتها لتطبيق هذا المدخل، وهذا بالتعاون مع كافة أهل الاختصاص أو المحترفين في مجال الإعداد والتصميم لنظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك بالاشتراك مع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا لمناقشة العديد من جوانب العمل المتعلقة بالمؤسسة المصرفية، وبالرغم من عدم وجود آلية محددة لكيفية إنجاز هذه المرحلة، إلا أن الهدف منها هو تجميع مختلف الأفكار ومناقشتها وتحليلها وتركيز الاهتمام على الأساليب والإجراءات التي تساعد أو تساهم في رفع كفاءة وجودة الخدمة المصرفية.

2.مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المصرف في تكريس كافة جهودها من أجل تنفيذ إجراءات منهج إدارة الجودة الشاملة والتزامها بنشر ودعم ثقافته وتتضمن هذه المرحلة ما يلي[1]:

– تعريف العاملين بالمصرف بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

– تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمصرف على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بالجودة الشاملة.

– إعداد خطة تنفيذية شاملة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم وكسب ولائهم ورضاهم.

– وضع خطة لتطوير نظام المعلومات على مستوى البنك بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

3. مرحلة التطبيق :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة ومعالجة جميع المشاكل وجوانب القصور، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي[2]:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة داخل المصرف.
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق داخل المصرف.

[1]محمد الدسوقي، دور الجودة في رفع كفاءة البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، سنة 1995، ص 183.
[2]أحمد السامرائي، إدارة الجودة في الخدمات المالية، مجلة المعرفة، العدد 110، مايو، عمان، الأردن، ص 197.

- تقييم النتائج المحققة وتثمين الإيجابية منها تعديل الهياكل التنظيمية بما يساعد في عملية التطبيق.

4.مرحلة التحسين المستمر :

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها في عمليات التطوير المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي :

- الاستعانة بخبراء الجودة في تقويم برنامج التطبيق.
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مصرفية مماثلة.
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المصرف للمشاركة في عملية التحسين.
- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

الفرع الرابع : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت على المؤسسات، سواء الإنتاجية أو الخدمية، التي لها بعض التجارب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعوقات التي يمكن أن تواجهها ولعل أهمها ما يلي[1]:

- عدم اقتناع وتأييد الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- قلة معرفة المدراء والعاملين بمحتوى وجوهر ومزايا تطبيق هذا المنهج.
- قصور أو عدم كفاية الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية اللازمة لتطبيقه.
- ضعف عمليات التنسيق والاتصال بين العاملين والإدارة.
- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات.
- ضعف عمليات الاختيار والتعيين للموظفين.
- عدم توفر نظام حوافز مشجع، وقلة المكافآت في المصرف.
- قلة التدريب وتخلف أساليبه وعدم توفر الكوادر المؤهلة.
- ضعف معايير قياس التحسين والتطوير المستمر.

[1]محسن العلوي، الكفاءة المصرفية من منظور إدارة الجودة الكلية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، السلسلة الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، سنة 2002، سوريا، ص 85.

- قصور دراسات السوق والمنافسين.
- ضعف أنظمة الصحة والسلامة المهنية.
- التركيز على الجودة في الأجل القصير.
- قلة الوعي لحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمصرف.
- الإرث الاجتماعي والثقافي واستمرار تأثير الموروث التقليدي لتقديم الخدمات وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة المصرفية.

خلاصة الفصل الثاني

بذلت جهود كبيرة من طرف الكثير من الباحثين لدراسة المؤسسات المصرفية باختلاف أنواعها من وجهة نظر إدارة الأعمال، وخاصة في المواضيع مثل التسويق المصرفي، جودة الخدمات المصرفية، تطوير الخدمات المصرفية...الخ، بحيث تختلف وجهات النظر إلى هذه المؤسسات وخاصة الزبائن الذين ينظرون إلى هذه المؤسسات بأنها الجهة الوحيدة المسؤولة على تقديم الخدمات المصرفية.

ويعتبر تقديم الخدمات المصرفية هو أبرز وأهم وظائف هذه المؤسسات، وهذا لأنها تقدم مختلف أنواع الخدمات سواء على المستوى المحلي أو العالمي ، وينبغي في الوقت الحالي السعي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لما لذلك من فوائد على المصرف أو المجتمع، كما ينبغي على المصارف أن تلبي جميع طلبات ورغبات الزبائن بالمواصفات المطلوبة والزمن المحدد من وجهة نظرهم، حيث أن الخدمات تكون ذات جودة عالية إذا كانت متلائمة مع توقعاتهم وحققت رغباتهم.

ويعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة مدخلا حديثا لتحسين جودة الخدمات المصرفية وهو عبارة عن منهج إداري يقوم على إحداث تغيير جذري وشامل في مختلف المستويات الإدارية ويرتكز على مجموعة من المبادئ التي تستهدف في مجملها الزبون وكيفية إرضائه، وعند تبني هذه المبادئ من طرف المؤسسات المصرفية وخاصة التجارية منها فإن ذلك سيؤدي إلى التحسين المستمر للخدمات المصرفية وجودتها بما ينعكس على رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المصرف والتميز في أدائه، وحتى يتم تطبيق هذا المنهج بنجاح من طرف البنوك التجارية لابد أن تراعي في ذلك إمكانيات التطبيق من متطلبات ومراحل وتتجنب المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لهذا المنهج حتى يحقق الفوائد المرجوة منه.

الفصل الثالث

واقع تطبيق منهج

إدارة الجودة الشاملة

في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة الفصل:

لقد خطت الجزائر خطوات معتبرة في تعميق الإصلاحات المصرفية والمالية التي انتهجتها في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، وذلك بتعميق تبني قواعد السوق والتأكيد على تطوير القطاع المصرفي وتقوية أطره التشريعية والتنظيمية، وتحسين قدرته على تعبئة المدخرات المحلية والعمل على زيادة قدراتها التنافسية باتباع أنماط تسييرية حديثة وتبنيها لمنهج إدارة الجودة الشاملة باعتباره يمثل أسلوبا حديثا يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية لتلك البنوك.

لذا وقع اختيارنا في الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" لأنه من الرائدة ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لاتساع شبكته عبر التراب الوطني بل لأنه من البنوك الرئيسية الجزائرية التي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي.

كما أنه لم يبق بمنأى عن الحركية التي شهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل مسؤولو البنك جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي العالمي في شكله المعلصر، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني، أو عن طريق القيام بتنويع خدماته وتطويرها وعصرنتها، ولكون العنصر البشري المجسد الحقيقي للخدمات التي يقدمها البنك، وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافه وخلق صورة وانطباع جيد عنه، فقد أعطى بنك "بدر"لهذا الجانب اهتماما كبيرا، وفي هذا الصدد اعتمد على تكوينه بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه.

وكمحاولة منا لتصميم منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يتناسب والبنوك التجارية الجزائرية، قمنا من خلال هذا الفصل باختبار واقع تطبيق هذا المنهج وإبراز كيفية بناء منهج لتقييم جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال ثلاثة مباحث رئيسية جاءت على النحو التالي :

المبحث الأول : مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني : : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثالث :واقع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول : مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري.

لقد تميز النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني كانت تخدم مصالح الاستدمار الفرنسي، أما بعد الاستقلال فقد عملت السلطات الجزائرية آنذاك على بناء نظام مصرفي يعمل على تمويل الاقتصاد الوطني، حيث شهد النظام المصرفي الجزائري تطورات عبر مراحل متلاحقة أملتها الظروف التي مرت بها البلاد والتي سنستعرضها فيما يلي :

المطلب الأول : مرحلة إقامة جهاز مصرفي وطني[1].

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما مصرفيا واسعا قائما على أساس نظام اقتصادي ليبرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعا اقتصاديا صعبا بسبب النتائج التي ترتبت عن حرب التحرير من جهة، ومغادرة الإطارات الفرنسية المسيرة لتلك البنوك من جهة ثانية، الأمر الذي أدى بالسلطات الجزائرية إلى تحدي تلك الصعاب والإقدام على تأميم هذه البنوك قصد تعبئة مواردها المالية المتواضعة خدمة للاقتصاد الوطني، حيث عمدت السلطات المعنية بتأسيس بنك مركزي يضطلع بمهامه التقليدية في إطار توجيه السياسة النقدية للبلاد والتحضير لإنشاء عملة وطنية[2] وهكذا فقد تم إنشاء مجموعة من البنوك نذكرها فيما يلي :

الفرع الاول : الهياكل المصرفية التي ظهرت بعد الاستقلال.

اولا:البنك المركزي الجزائري :

تأسس هذا البنك بموجب القانون رقم 62-144 بتاريخ 1962/12/13 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 1962/12/13 وهو على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية[3]، رأس مال البنك هو ملك للدولة يتم تعيين كل من المحافظ والمدير العام، وكذا مجلس الإدارة بمرسوم من رئيس الجمهورية وباقتراح من وزير الاقتصاد، والبنك لا يتعامل مع الأفراد ولا مع المنشآت بل مع المصارف ومع الدولة الممثلة بالخزينة العامة.

[1] بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 70.

[2] قام البنك المركزي بالإصدار عملة وطنية "الدينار الجزائري" بتاريخ 10-04-1964 على أساس غطاء ذهبي يعادل 0.18 غ من الذهب.

[3] محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 187.

هذه أولى منطلقات التأميم التي اتخذتها الدولة في مجال استرجاع السيادة الوطنية في جوانبها المالية والنقدية، تلتها إقامة مجموعة من البنوك الوطنية نوردها حسب تواريخ تأسيسها فيما يلي* :

1- **الصندوق الجزائري للتنمية**** CAD : تم تأسيس هذا الصندوق نتيجة رفض البنوك تمويل الاقتصاد الوطني وذلك بتاريخ 07-05-1963 بموجب القانون 63-165 وألحقت به أربع مؤسسات مصرفية كانت تتعامل في الائتمان متوسط الأجل، وهي القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق صفقات الدولة ومؤسسة مصرفية واحدة متخصصة في الائتمان طويل الأجل هي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر. لقد وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية وكلف بتمويل الاستثمارات المبرمجة في إطار المخططات التنموية إلى جانب تمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينيات، كما أنشئت في هذه الفترة ثلاث بنوك للمساهمة في دعم التنمية الشاملة التي تبنتها السلطات الجزائرية وهي[3] :

2- **البنك الوطني الجزائري BNA** : أنشئ بموجب الأمر 66-178 بتاريخ 13-06-1966 لدعم عملية التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي، حيث تم إلغاء المؤسسات المصرفية الأخرى في عام 1968 بسبب التعارض الوظيفي مع البنك، ومن أهم الأنشطة التي أسندت للبنك إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها كبنك تجاري ما يلي :

- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القرض القصير والمتوسط الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف والتسليف على البضائع والاعتمادات المستندية.
- منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي حتى عام 1982، حيث أسس البنك الفلاحي للتنمية.
- يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك التجارية.

لقد اتسع نشاط البنك في الوقت الحالي ليشمل العديد من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث بلغ عدد فروعه 187 فرعا منتشرا عبر كامل التراب الوطني بعد ما كانت لا تتجاوز 53 فرعا في عام 1966.

* تضمن الجهاز المصرفي الجزائري دائرتين : الأولى دائرة مالية وتشمل البنك المركزي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، أما الدائرة الثانية فهي دائرة ادخارية استثمارية تتكون من CAD، CNEP، SAA ، CAAR.

** تم إعادة تسميته في عام 1971 حيث أصبح يسمى بالبنك الجزائري للتنمية.

[3] أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 68.

3- **القرض الشعبي الجزائري CPA**[1] : أنشئ بموجب الأمر 75-67 المؤرخ في 14-05-1967 بأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري، وقد ورث مجموعة فعاليات البنوك الشعبية المتواجدة في الجزائر ووهران قسنطينة، عنابة، وكذا الصندوق المركزي الجزائري الذي اندمجت فيه فيما بعد ثلاث بنوك أجنبية بعد تأميمها[2]، فبالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي وخاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة. لقد أصبح تمويل القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يساهم في منح الائتمان القصير والمتوسط وطويل الأجل، حيث بلغ عدد فروعه 119 وكالة في بداية الألفية الثالثة.

4- **بنك الجزائر الخارجي BEA**: تأسس بموجب المرسوم 67-204 المؤرخ في 01-10-1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم خمس بنوك وهي القرض الليوني في 12-10-1967، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة في عام 1968، بنك باركليز وبنك البحر الأبيض المتوسط، حيث أسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعديل الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض. أما في الوقت الحالي فقد أصبح بنك الجزائر الخارجي يساهم في تمويل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية وذلك عبر أكثر من 79 وكالة.

المطلب الثاني: الإصلاحات المالية والمصرفية.

الفرع الاول : مرحلة التخطيط المالي للاقتصاد من 1970 إلى 1986 :

تسيير إداري ومركزي للنظام المصرفي، والذي كان مرتبطا مباشرة بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، فتحولت البنوك إلى حلقة من حلقات الجهاز الاقتصادي المخطط، مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزيا. بذلك كان توزيع القروض يخضع لمراسيم إدارية دون الأخذ بعين الاعتبار مردودية المؤسسات، حيث أنشئ مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات المصرفية بموجب الأمر 71-47 الصادر في 1971/06/30 والمتضمن تنظيم البنوك[3].

[1] عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 221 .
[2] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.
[3] أمر رقم 71-47 المتضمن تنظيم مؤسسا ت القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 1971/07/06.

حيث أعطى هذا الأمر صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة وذلك بمنحها قروض وتسبيقات بدون قيد أو شرط[1].

وفي إطار هذه الإصلاحات تم إنشاء البنك الجزائري للتنمية في 1971 كامتداد للصندوق الجزائري للتنمية، وهو بنك استثماري حل محل الخزينة العامة في مجال القروض الطويلة الأجل في إطار تمويل المخططات التنموية ومنها المخطط الرباعي الأول.

لقد حملت إصلاحات 1971 رؤية جديدة لعلاقات التمويل، وتم تحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة وهي[2]:

أ- قروض بنكية متوسطة الأجل بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.

ب- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف بنوك متخصصة – البنك الجزائري للتنمية –

ج- قروض خارجية مكتتبة من طرف الخزينة العمومية والبنوك الأولية.

للإشارة فإنه في بدية 1978 تم التراجع عن الإصلاحات التي حملتها إصلاحات 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل، حيث حلت الخزينة محل البنوك في تمويل الاستثمارات المخططة بواسطة القروض طويلة الأجل، وبذلك تم تهميش دور البنوك في عملية التنمية وإضعاف قدرتها في تعبئة الادخار، بل أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في منح القروض مع تعاظم دور الخزينة في هذا المجال[3].

أولا:مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية : تماشيا مع إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية تم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان هما :

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR : تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206-82 المؤرخ في 1982/03/16 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره مليار دينار حيث أوكلت له إلى جانب قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية مهام تمويل :

أ-هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.

[1] راجع قانون المالية لسنة 1965.
[2] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سابق، ص 181-182.
[3] نفس المرجع السابق، ص 183.

ب- هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية.

ج- هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

وبصفة عامة يقدم البنك القروض على الشكل التالي :

- قروض العمل والخاصة باليد العاملة.
- قروض العمل التي تتخصص لتغطية التموين الفلاحي وتطوير الإنتاج الغذائي والحيواني والزراعي على المستوى الوطني وعلى مستوى الريف.
- قروض خاصة بالضمان الاجتماعي والضرائب،

2- بنك التنمية المحلية BDL : أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85-85 الصادر بتاريخ 1985/04/30 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك إيداع واستثمار أوكلت له مهمة القيام بـ :

- خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات والولايات.
- منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير.
- منح القروض المتوسطة وقصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.

وقد بلغت فروع البنك 160 وكالة في بداية عام 2000.

ثانيا : مرحلة الإصلاحات المصرفية (مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق منذ 1986)

نتيجة للأزمة المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار ظهرت إصلاحات 1986، وذلك بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19-08-1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض، حيث تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية من أجل إرساء المبادئ العامة للبنوك العمومية وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير المؤسسات المصرفية، حيث تم اعتماد مقاييس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك العمومية خاصة في مجال منح القروض بمختلف أنواعها ومن هنا ظهر ما يسمى بالخطر البنكي كمفهوم جديد دخل عالم إدارة البنوك التجارية الجزائرية.

1-الإصلاحات المصرفية في إطار قانون 86-12 : يمكن إيجاز أهم المبادئ والقواعد التي يضمنها القانون في إصلاح المنظومة المصرفية فيما يلي[1] :

- تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية.
- استعادة البنك المركزي لوظائفه التقليدية ودوره كبنك للبنوك.
- تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية، الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين.
- استعادة البنوك ومؤسسات التمويل ودورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، وأصبح بإمكانها خلق الائتمان دون تحديد لمدته أو الأشكال التي يأخذها، كما استعادت البنوك حق متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها.

أ-الإصلاحات المصرفية في سنة 1988 : على الرغم من الإصلاحات المصرفية الواردة في القانون 86-12 إلا أن استمرار الأزمة الاقتصادية دفع بالسلطات الجزائرية إلى تطبيق برنامج إصلاحي واسع مس مجموع القطاعات الاقتصادية بما فيها البنوك العمومية ابتداء من سنة 1988 وذلك بصدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12 والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية، حيث أصبحت البنوك أكثر استقلالية في إدارة مواردها المالية وفي منح القروض وبذلك أصبحت البنوك مؤسسات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية.

وبما أن البنوك هي مؤسسات مالية عمومية معينة بهذا القانون، حيث تفاعلت مع الإجراءات التي جاء بها، لذلك شكلت المصادقة على القانون 88-01 و88-06 بالنسبة للبنوك العمومية مرحلة هامة في تطورها[2]، وانتقالها إلى الاستقلالية بمنحها القدرة وحتى الالتزام بالتدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة، وعليه أصبحت البنوك تتمتع بكامل استقلاليتها فيما يخص منحها للقروض ودراستها للمشاريع ومتابعتها لديونها وتسييرها لشؤونها الداخلية.

لقد كان قانون 88-06 يهدف إلى إصلاح المنظومة المصرفية وفق المتغيرات الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من خلال[3]:

[1] بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص ص 183-184.
[2] المادة الثانية من القانون 88-06 المتضمن علاقة النظام المصرفي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد الثاني، 18 جانفي 1988.
[3] بورزامة جيلالي، أثر إصلاح الجهاز المصرفي على تمويل الاستثمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 140-141.

- تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها.
- تحديد سقوف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني.
- السماح للبنوك العمومية بتقديم القروض المتوسطة والطويلة الأجل في إطار مخطط القرض.
- عدم إلزام البنوك بمبدأ التوطين.
- إلغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتعويضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.

أ-1 التحولات التي عرفتها البنوك العمومية في إطار إصلاحات 1988: عرفت البنوك على غرار المؤسسات الاقتصادية تحولات هامة كرست استقلاليتها المالية وأصبحت تتمتع بالشخصية المعنوية، لها رأسمال خاص موزعا على مختلف صناديق المساهمة التي تأسست بموجب القانون 88-03 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة[1]، وفي هذا الإطار عرفت البنوك العمومية تحولات هامة مست جوانبها الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت عبارة عن شركات مساهمة تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع لأحكام القانون التجاري والتزامها بتوجيهات البنك المركزي.

وعلى الرغم من الإصلاحات المشار إليها إلا أن ما يمكن قوله أن البنوك العمومية لم ترق إلى الدور الجديد المنوط بها، بسبب الإجراءات والقوانين المقيدة لأنشطتها ولم يتعد دورها كونها أصبحت مجرد أداة لعبور ومحاسبة التدفقات النقدية التي تنتقل من الخزينة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما أصبحت التسهيلات الائتمانية تمنح بموجب قرارات إدارية مما ترتب على زيادة أعباء القروض المشكوك فيها، مما أدى إلى عجز البنوك في تقديم السيولة إلى المؤسسات العمومية[2]، بل لجأت إلى طلب تسهيلات من البنك المركزي لمواجهة الوضع، هذه الوضعية المزرية التي عايشتها المنظومة المصرفية جعل السلطات المعنية تتدخل لإنقاذ البنوك وإصدار قانون شامل ينظم العمل المصرفي ويحدد العلاقة بين مختلف مكونات المنظومة المصرفية الجزائرية.

أ-2 الإصلاحات المصرفية بعد صدور قانون 90-10[3] : إن رغبة السلطات في تفادي سلبيات المرحلة السابقة وتجاوز قصور الإصلاحات السالفة وتماشيا مع سياسة اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي جاء القانون 90-10، المؤرخ في 14-04-1990 المتعلق بالنقد والقرض والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم لا سيما المتطورة منها، حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل المصرفي مع المرحلة السابقة سواء على مستوى القواعد

[1] محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1996، ص 141.
[2] BADR- info, N°01, Janvier 2002, P 23-24.
[3] قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد السادس عشر، الصادر في 1990/04/18.

والإجراءات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم وتحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها في ظل المرحلة الجديدة ومزاولة نشاطها في إطار اقتصاد السوق.

2- أهم أهداف قانون القرض والنقد :

يمكن ذكر باختصار أهم أهداف قانون 90-10 فيما يلي :

أ- وضع حد لكل تداخل إداري في القطاع المالي والمصرفي.

ب- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض.

ج- إعادة تقييم العملة بما تخدم الاقتصاد الوطني.

د- تشجيع الاستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة أو أجنبية.

هـ- إنشاء سوق نقدية.

و- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

3- تنظيم الجهاز المصرفي في إطار قانون النقد والقرض: من أهم الأهداف التي كان يسعى إليها قانون النقد والقرض هو إحداث علاقة جديدة بين مكونات المنظومة المصرفية من جهة، وبينها وبين المؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة أخرى، حيث أصبحت البنوك بموجب القانون تضطلع بدور مهم في الوساطة المالية سواء من خلال جمع الودائع وتعبئتها أو في مجال منح القروض وتمويلها لمختلف الاستثمارات، وبهذا جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من التدابير نذكر أهمها فيما يلي :

أ- منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى "بنك الجزائر" واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه وذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك وإدارته ومراقبته.

ب- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي بقيامها بالوساطة المالية في تمويل الاقتصاد الوطني، وذلك بإلغاء التخصص في النشاط المصرفي، وتشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة، ودخول الأسواق المالية ومواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي.

ج- تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني، وفتحه أمام البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية، إلى جانب لإقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

ثالثا– البنية الجديدة للجهاز المصرفي في إطار قانون النقد والقرض :

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بهيكل البنوك الأولية، ولأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية.

1–بنك الجزائر والهيئات المسيرة له : بموجب قانون النقد والقرض أصبح البنك المركزي يسمى بنك الجزائر، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[1]، تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، ويسير بنك الجزائر من طرف المحافظ ومجلس النقد والقرض، حيث أصبح يؤدي هذا الأخير وظيفتين أساسيتين، وظيفة مجلس إدارة البنك ووظيفة السلطة النقدية بقيامه بتنظيم إصدار النقود، كما يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك مع البنوك والمؤسسات المالية (إعادة التمويل وشروطها)[2].

1–أ–البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية : بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية مزاولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون الجزائري، وككل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية[3].

كما حدد النظام 93–01 المؤرخ في 1990/01/03 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة :

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.
- تحديد برنامج نشاط البنك.
- الوسائل المالية المستخدمة من طرف البنك أو المؤسسة المالية.

لقد سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومن أهم هذه البنوك :

[1] المادة 11 من قانون 90-10.
[2] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 201.
[3] النظام رقم 90-01 المؤرخ في 1990/07/04 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

1-أ-1-بنوك خاصة برأسمال أجنبي :

- **سيتي بنك الأمريكي CITYBANK**: يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف، تحصل على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد والقرض برأس مال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي.
- **الشركة البنكية العربية ABC**: ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 1997/11/17 برأس مال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70% والمؤسسة المالية الدولية SFI التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10% والصندوق الجزائري للتأمين CAAT بنسبة 5%، ومتعاملين جزائريين خواص بنسبة 5%.
- **الشركة العامة الفرنسية La Société générale**: والتي فتحت فرعا بالجزائر في 1998/04/15 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائريّ، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45% وهلدينغ FIBASA للكسمبورغ بنسبة 31%، والمؤسسة المالية الدولية SFI بـ 10%، والبنك الأفريقي للتنمية بـ 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.
- **البنك العربي الأردني ARAB BAANK PLC**: يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.
- **بنك ناتكسيس الأمانة NATEXIS AMANA**: لقد أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، ولقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية والمساهم الرئيسي في رأسمالها[1].
- **البنك القطري – ريان بنك – RAYAN BANK**: أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأسمال معتمد بـ 30 مليون دولار.
- **بنك PC HERMES SPA**: أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري والمساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم EPS HERMES SPA بمصر و UNITED GROUP بالإمارات.

1-أ-2-بنوك خاصة برأسمال جزائري ومختلطة : لقد تم منح الاعتماد لهذه البنوك برأسمال جزائري أو مختلط من طرف مجلس النقد والقرض، ومن بين هذه البنوك نجد :

[1] Badr-info, N°33, Septembre 2000, P 65.

- **البنك الاتحادي UNION BANK**: أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 برأسمال خاص مختلط وطني وأجنبي، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها : جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية، والمساهمة في رؤوس أموال جديدة، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح والإرشادات والاستشارات المالية للزبائن.
- **الخليفة بنك EL KHALIFA BANNK**: تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1998/03/25، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1998/07/27 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأسمال قدره 8.6 مليون دولار، وله 29 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، وهو بنك شامل موجه لتمويل النشاطات التجارية والصناعية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 الصادر بتاريخ 2003/05/29[1].
- **البنك المختلط B.A.M.I.C**: أنشئ بتاريخ 1988/06/11 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله وبمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% الأخرى وهي BADR, CPA, BEA, BNA أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات وتنمية التجارة في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.
- **منى بنك MOUNABANK**: وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1998/08/08 برأسمال قدره 620 مليون دينار جزائري، وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.
- **البنك التجاري والصناعي الجزائري B.C.I.A**: وهو بنك خاص أنشئ برأسمال قدره 500 مليون دج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 2003/08/21 [2]بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.
- **البنك الدولي الجزائري Algerian International Bank**: تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال مختلط وطني أجنبي.
- **البنك العام المتوسط BGM**: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دينار جزائري منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.

[1] الموقع www.nat-bank.fr أطلع عليه يوم 2013/03/14.
[2] نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923 الصادر بتاريخ 2003/11/01. www.bcia.com اطلع عليه يوم 2013/04/04.

- **الشركة الجزائرية للبنوك CA-BANK**: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، ولقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و7% من شركات تمويل أوروبية، ولقد تحصل على أرباح خلال عام 2000 قدرت بـ : 51.8% لحصيلة قدرها 2.8 مليار دينار جزائري.
- **البنك الجزائري المختلط البركة** : تأسس بتاريخ 1990/12/06 بمساهمة بنك البركة الدولي ومقره جدة في السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم توزيع حصص رأسمال يعطي الأغلبية للجانب الجزائري بنسبة 51%، وهو بنك تجاري يخضع نشاطه المصرفي بقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، ولقد تطورت أعماله في مجال التمويل اللاربوي.

رابعا– الإصلاحات المصرفية في إطار برنامج التعديل الهيكلي :

دخلت الجزائر في مرحلة ثانية من الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية في شهر أفريل 1994 انطلاقا من اتفاق التمويل قصير المدى (stand by) لمدة سنة، وكان يرمي هذا البرنامج إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري واسترجاع التوازنات الكبرى، وقد تسارعت وتيرة الإصلاحات الاقتصادية والمالية بعد إبرام اتفاق إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري مع المؤسسات المالية الدولية في 1995/05/22 وحصول الجزائر على تمويل موسع قدره 1.8 دولار يصرف على ثلاث سنوات، حيث استند هذا التمويل على برنامج واسع يهدف إلى إعادة الاستقرار للاقتصاد الكلي وتخفيض معدلات التضخم والتقليص من عجز الموازنة وخصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ولكن الانطلاقة الحقيقية لهذا البرنامج كانت في سنة 1995 حيث تم إنشاء الشركات القابضة العمومية لتعويض صناديق المساهمة التي تم حلها، وكانت تهدف هذه العملية إلى تعزيز استقلالية المؤسسات ووضع هيكلة تنظيمية جديدة تحكم نشاط المؤسسات التي أصبحت تابعة إلى الشركات القابضة، وتخضع لأحكام القانون التجاري الجزائري وقابلة للإفلاس حسب قواعد القانون العام.

من جانب آخر شرع مع بداية 1997 في خصخصة عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمثير للانتباه هو أن قانون الخصخصة في الجزائر لم ينشر في نصوصه إلى إمكانية فتح رأسمال البنوك أو خصخصتها، ولعل من المفيد التذكير أن بنك الجزائر عين ابتداء من سنة 1992 مكاتب دراسات دولية بتمويل من بنوك يابانية أوروبية

أوكلت إليها مهمة مراجعة حسابات البنوك العمومية في الجزائر وذلك تمهيدا لخصخصتها أو لفتح رأسمالها، كما استفادت بعض البنوك في عام 1995 من تحويلات الخزينة قدرت بـ 10 مليار دينار. كما قامت السلطات بمجهودات مالية لإعادة تمويل البنوك على النحو التالي[1] :

أ- تقديم 24.9 مليار دينار لتمويل البنوك العمومية باستثناء (بنك الجزائر الخارجي) في عام 1996 ذات حصص مالية تمتد على عشرين سنة.

ب- تقديم 8 مليار دينار في عام 1997 لإعادة رسملة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وهذا بهدف تحويله إلى بنك متخصص في تمويل السكن.

من جانب آخر تم وضع مشروع في عام 1996 بتمويل من البنك العالمي وتحت إشراف مكاتب دراسات دولية قصد فتح رأسمال بعض البنوك العمومية وخاصة القرض الشعبي الجزائري، إلا أن المجلس الوطني الانتقالي (المجلس التشريعي) لم يصادق على هذا المشروع.

والحدث البارز في هذه الفترة هو الانطلاقة الفعلية لسوق القيم المنقولة في الجزائر في جويلية 1999 وكانت شركة سوناطراك أول المتدخلين في السوق بعرض سندات قيمتها 5 ملايير دينار، تلتها مؤسسة رياض سطيف ومجمع إنتاج الأدوية صيدال بـ 2 مليون سهم، ثم شركة تسيير فندق الأوراسي بـ 1.2 مليون سهم، وبذلك استطاعت تلك الشركات أن تتزود من الادخار الوطني دون الاستعانة بالوساطة البنكية.

خامسا – تعديلات قانون النقد والقرض:

ظلت الجزائر ومنذ بداية التسعينات تطبق سياسات التحرير الاقتصادي والمالي وسياسات الإصلاح المصرفي حيث تم وضع عدد كبير من برامج الإصلاح الاقتصادي في إطار الإستراتيجية الشاملة للدولة، كما تم إجراء عدة إصلاحات على المنظومة المصرفية كان آخرها التعديلات – أمر رقم 03-11 الصادر في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض[2] التي عرفها قانون النقد والقرض خاصة بعد الأزمات التي عرفتها بعض البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) وذلك بمراجعة القوانين والتشريعات التي تنظم العمل المصرفي[3]، وإخضاع النظام المصرفي

[1] Nashashibi. K et Autres, Stabilisation et transition à l'économie du marché, Finance et développement, F.M.I, Washington ; 1998 ; P 54.

[2] أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 2003/08/27.

[3] شهد قانون النقد والقرض عدة تعديلات في أوت 2003، خاصة المواد : 65، 70، 76، 77، 89، 90، 97، 98- 122، 123، 125.

إلى القواعد والمعايير المصرفية العالمية والاستمرار في تعميق مسار الإصلاحات، حيث مست هذه التعديلات جملة من المواد وكانت تهدف أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف :

1- السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق :

أ- الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.

ب- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض.

ج- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية وتفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك بإضافة أمانة عامة لها.

2- تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجوانب المالية للبلاد عن طريق :

أ- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات (الاستخدامات) الخارجية والدين الخارجي.

ب- إثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.

ج- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي والمالي، والعمل على توفير الأمن المالي للبلاد.

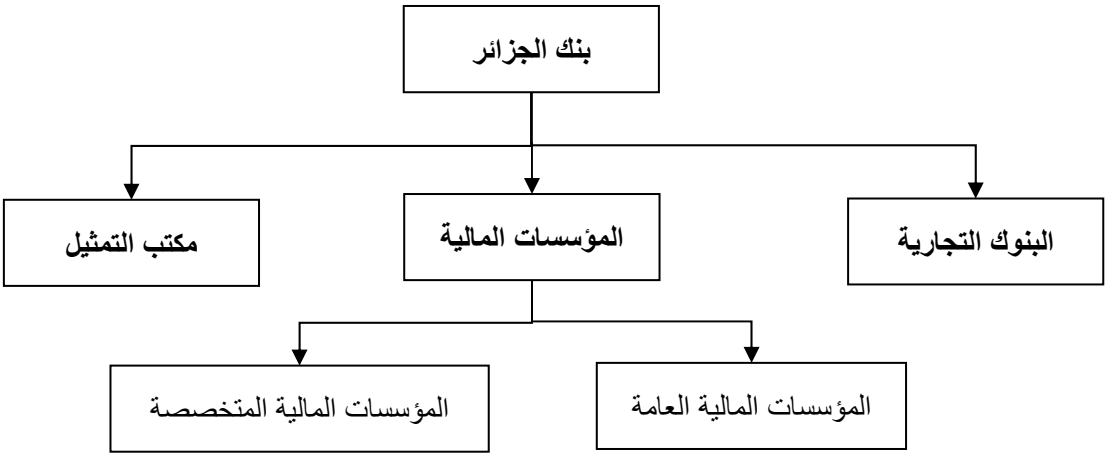
3- توفير أحسن حماية للبنوك ولادخار الجمهور عن طريق :

أ- تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيريها وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط وقواعد العمل المصرفي.

ب- إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنك التأمين على جميع الودائع.

ج- توضيح وتدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.

الشكل رقم (25): البنوك والمؤسسات المالية.



1. البنك الخارجي الجزائري	1. بنك الجزائر الدولي.	1. البنك الجزائري للتنمية.	1. القرض الليوني.
2. البنك الوطني الجزائري	2. بنك المنى.	2. السلام.	2. البنك العربي البريطاني التجاري
3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية	3. سوفي ناس بنك	3. فينالاب.	3. اتحاد البنوك العربية والفرنسية.
4. بنك التنمية المحلية		4. مؤسسة إعادة تمويل الخط العقاري.	4. القرض الصناعي والتجاري.
5. القرض الشعبي الجزائري		5. القرض الإيجاري العربي للتعاون.	5. القرض الفلاحي.
6. صندوق التوفير والاحتياط			6. بنك تونس الدولي.
7. بنك البركة الجزائري			
8. بنك العرب للتعاون – الجزائر ABC			
9. الشركة الجزائرية للبنك.			
10. ناتكسريس بنك.			
11. سوسييتي جينيرال Société Générale			
12. سيتي بنك.			
13. البنك المتوسط العام.			
14. الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي			
15. ريان بنك			
16. بنك العرب الجزائر			
17. البنك الوطني الشعبي.			
18. بنك ترست الجزائر.			
19. بنك أركو.			
20. بنك الجزائر الخليج			
21. بنك الإسكان للتجارة والمالية.			

المصدر : Banque d'Algérie, « Banques et établissements Financières » à partir du site d'internet : www.bank-of-algeria.dz/banque.htm consulté le:02-03-2013.

المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في المرحلة الراهنة.

شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظًا في الفترة الأخيرة، فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصل عدد البنوك المعتمدة إلى 29 بنكا ومؤسسة في نهاية 2004، وهذه البنوك والمؤسسات تتوزع على النحو التالي:

- 06 بنوك عمومية بما في ذلك صندوق التوفير والاحتياط.
- 01 مؤسسة تأمين معتمدة للقيام بالعمليات البنكية وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
- 15 بنك خاص وطني وأجنبي.
- 01 بنك واحد مختلط برأس مال أجنبي سعودي وهو بنك البركة.
- 04 مؤسسات مالية اثنان منها عمومية.
- 02 مؤسستين للتمويل التأجيري Leasing.

فإذا كانت البنوك العمومية ولأسباب تاريخية تملك شبكة واسعة من الوحدات المصرفية –الوكالات– تبلغ 1083 وكالة في نهاية 2005، بينما البنوك الخاصة تبلغ عدد وكالاتها مجتمعة 120 وكالة ويلاحظ في الفترة الأخيرة تقلص حصة البنوك الخاصة في السوق المصرفية الجزائرية، وهذا منذ أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري سنة 2003، فبعدما سجلت البنوك الخاصة حصة معتبرة سنة 2002 وصلت إلى 12.5% عرفت تراجعا بحيث لا تمثل البنوك الخاصة من السوق سوى 6.5% في نهاية سنة 2005.

وبالرغم من هيمنة البنوك العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية إلا أن وظيفتها المالية والتنظيمية والتسييرية لا تبعث على الاطمئنان وتعاني من اختلالات على عدة مستويات، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري والتحكم في وظائفها بفعالية، أو من حيث تنوع منتجاتها وخدماتها[1].

فهيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي لا يعود إلى قدرة هذه البنوك على التحكم في التسيير والوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي بل مرده إلى ضعف ونقص احترافية البنوك الخاصة الوطنية، واقتصار البنوك الأجنبية على خدمات قطاعات محددة، ومرده أيضا إلى فقدان ثقة المتعاملين في القطاع المصرفي الخاص بعد أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري سنة 2003.

[1] بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، سنة 2006، ص 88.

وبالرغم من الإصلاحات التشريعية التي عرفها النظام المصرفي الجزائري مباشرة منذ سياسة التحرير المصرفي التي حملتها إصلاحات قانون النقد والقرض، إلا أن طرق وآليات تسيير البنوك الجزائرية محل انتقاد من عدة جهات داخل الوطن منها على وجه الخصوص المجلس الاقتصادي والاجتماعي CNES، فقد خص هذا الأخير في تقريره سنة 1999 تقريرا خاصا حول وضعية البنوك وأوصى بضرورة وضع مخطط توجيهي للنظام المصرفي على مدى 10 سنوات يهدف إلى تحقيق النجاعة وزيادة كفاءة البنوك بما يسمح بتأهيلها لتكون في مستوى المنافسة[1]، كما أن النظام المصرفي الجزائري سنة 2003 كان محل تقييم مشترك قامت به البعثة المشتركة لصندوق النقد الدولي والبنك العالمي ويسمى ببرنامج تقييم القطاع المصرفي[2].

أولا – مواصلة الإصلاحات المصرفية:

إن عملية إصلاح النظام المصرفي لابد من أن يأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل البنوك، وكذا ضرورة توفير الشروط والإجراءات الكفيلة بضمان نجاع عملية الإصلاح وتحقيق الأهداف المسطرة من خلالها، في هذا الإطار نجد أن عملية الإصلاح لمصرفي الحالي لابد أن ترتكز على عدة محاور، وأهم محور منها والذي يتعلق بمجال الدراسة هو :

- **إصلاح آليات تسيير البنوك:** لا يزال إصلاح النظام المصرفي يطرح كضرورة ملحة لابد من متابعتها وتحقيق نتائج إيجابية من خلالها كسبيل لإنجاح الإصلاح الاقتصادي المنتهج خلال السنوات الأخيرة، فباعتبار الدور الذي تلعبه البنوك كوسيط لتمويل الاقتصاد يجب إرساء منظومة مصرفية فعالة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع أدائها من خلال منهج إدارة الجودة الشاملة، ونظرا للمشاكل والنقائص التي لا تزال تميز أداء البنوك الجزائرية من جانب التسيير، الأمر الذي لم يسمح لها بلعب الدور المنتظر من جهة ومن جهة أخرى لم يتم استغلال الطاقات المتاحة والمتوفرة في المجتمع، فإنه من المهم التركيز على العناصر التالية لتحسين أداء البنوك الجزائرية :
- تنويع الخدمات والمنتجات المصرفية للزبائن والتي تلبي حاجاتهم، فالإصلاح يمر عادة بإعادة هيكلة الشبكة البنكية الحالية من حيث الجانب التنظيمي والعملي من جهة، وتطوير وسائل الاتصال من جهة أخرى، وهذا قصد السماح بأحسن تلقي ومعالجة ومداولة المعلومات والمعطيات بأكثر سرعة وضمان.

[1] تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول وضعية النظام المصرفي الجزائري، السداسي الثاني، سنة 1999.
[2] تقرير محافظ بنك الجزائر المقدم أمام أعضاء البرلمان المتضمن التطورات الاقتصادية والنقدية لعام 2003.

- إطلاق مشاريع جديدة ما بين البنوك تتعلق بنقل معطيات، تنويع سلة المنتجات ومعيارية أدوات التسيير، تحديث نظام المعلومات والدفع، تحديث أدوات العمل، تطوير الأنظمة الخاصة بالمقاصة البنكية، وربط شبكات اتصال بين وكالات البنوك المختلفة وللبنك الواحد.
- إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الاستقرار المالي في النظام المصرفي وكذا وضع نظام رقابة داخلي فعال على مستوى البنك.
- تشجيع سياسة الاستثمار في التقنيات المصرفية الحديثة ونظم المعلومات وزيادة الإنفاق على التدريب وكذا تطوير المهارات المصرفية للموارد البشرية المحلية لتوسيع الخدمات.
- تحسين الشفافية والإفصاح وتطوير نظم المحاسبة لتتناسق مع النظم والمعايير العالمية، ولابد في هذا المجال من تقوية التشريعات والقواعد المنظمة للعمل المصرفي.
- ترك تحديد رسوم تعاريف الخدمات للبنوك على أساس تنافسي فيما بينها حتى تتحسن جودة الخدمات المصرفية.
- تبني أسلوب لا مركزي في التشغيل واتخاذ القرار.
- تطوير التجديد المالي وآلية الهندسة المالية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

لم يبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنأى عن الحركية التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي من خلال سعيه إلى تقوية مركزه عبر الانتشار الجغرافي المميز في كامل التراب الوطني وكذا توسيع وتنويع منتجاته ومجالات تدخله.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع إستراتيجية شاملةلمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي، وهذا استجابة لمتطلبات الاقتصاد وتلبية لحاجيات وتطلعات العملاء، وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم البنك لإظهار إمكانياته ومؤهلاته في التكيف مع مختلف المتغيرات.

المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولا : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

حتى مطلع الثمانينات من القرن العشرين، كان البنك الوطني الجزائري BNA المسؤول الرئيسي عن تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر، ونظرا للحاجات المتزايدة والمتطورة لهذا القطاع، أظهر هذا البنك عجزا ونقصا ملموسا في أداء هذه المهمة، مما أدى إلى ضرورة إنشاء بنك متخصص توكل إليه هذه المهمة.

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982 تحت مسمى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بعد إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للقطاع المصرفي وذلك بهدف تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الفلاحي والقطاع الصناعي الفلاحي، الري، الصيد البحري وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي[1].

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع الإنتاج الفلاحي.

كما أنه بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كغيره من البنوك، يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها

[1] المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية. ولتحقيق أهدافه، وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 290 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000موظف، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية[1].

ثانيا : تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كغيره من المؤسسات الاقتصادية الوطنية، شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا، نتيجة الإصلاحات التي خضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى المراحل الأساسية التالية[2] :

1. **مرحلة 1982م–1990م** : تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140 وكالة متنازل عنها من قبل البنك الوطني الجزائري. وخلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية والعمل على ترقية القطاع الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل أحد القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988م إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 10 مليون دينار جزائري للسهم الواحد، ليرتفع في بداية عام 2000م إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

2. **مرحلة 2000م – 2004م** : تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات وقواعد إقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات. وفي إطار تعزيز تمويل الاقتصاد الوطني ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، وفي هذا الإطار قام البنك بإدخال ما اصطلح عليه بمفهوم الخدمة

[1] http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique, consulté le 20/02/2013.

[2] المرجع نفسه.

المشخصة للعميل، كما شهد عام 2004م تطوير البنك لبرنامج معلوماتي SYRAT يقوم بعملية التحصيل الالكتروني للشيكات ما بين كل الوكالات البنكية التابعة له، حيث تم تقليص مدة تحصيل الشيك من واحد وعشرين يوما في العملية الكلاسيكية إلى يومين بعد أن تم إدخال هذا النظام، وكان هذا بمثابة السبق في منظومتنا البنكية.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا 292 وكالة، 39 مديرية جهوية ويشغل ما يقارب 7000 موظف، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك في قاموس مجلة البنوك (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف[1].

3. **مرحلة 2005م–2007م** : تميزت هذه المرحلة بتراجع كبير عن السياسة التوسيعية المنتهجة في المرحلة السابقة نتيجة للأخطاء التنفيذية الجسيمة لهذه السياسة والتي نتج عنها حجم هائل من القروض المتعثرة والمركزة بيد عدد قليل من العملاء (مشكلة شركة Tonic، مؤسسة CCB، مؤسسة NOVO GRAIN) الأمر الذي أدى إلى اهتزاز المركز المالي للبنك، مما ألزم السلطة القائمة على رأسه بتبني سياسة تعتمد أساسا على تحصيل القروض من أجل إعادة التوازن للبنك. وبمقتضى هذه السياسة، قلص البنك من حجم تعاملاته وتخصص في مجال تمويل القطاع الفلاحي في المناطق التي تتواجد بها منافسة واعتمد على سياسة التمويل الشامل في المناطق التي يتواجد بها البنك بمفرده. غير أن هذه السياسة المنتهجة والتي آتت أكلها من حيث تحقيقها للأهداف الآنية المسطرة، أثرت سلبا على نتائج ومردودية البنك بسبب رحيل عدد هائل من زبائنه القدامى إلى البنوك الأخرى مما استدعى مراجعة سياسته من قبل إدارته العليا. أما فيما يخص جانب التكنولوجيا المستعملة، ففي شهر ماي 2006م وبأمر من السلطات النقدية، تم الشروع في عملية المقاصة الالكترونية بين البنوك، ونظرا للخبرة التي كان بنك البدر قد اكتسبها من خلال تشغيله واستغلاله لنظام SYRAT، تم تطوير هذا الأخير إلى برنامج آخر هو Télécompensation من أجل القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات البنك ووكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الإلكتروني[2].

4. **مرحلة 2008م – 2012م** : إن أزمة الغذاء التي ألقت بضلالها على العالم في السنوات الأخيرة لم تكن الجزائر بمنأى عنها، وما مؤشرات الخطر التي حملتها قيمة الفاتورة الغذائية المرتفعة ومستوى الإنتاج الفلاحي المحلي الضعيف إلا دليل على ذلك. إن هذه الوضعية استدعت من الجزائر زيادة الاهتمام بالقطاع الفلاحي وتبني سياسة تنموية في هذا المجال من أجل النهوض بهذا القطاع والسعي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من الإنتاج الفلاحي، هذا الاهتمام كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرآة العاكسة له والأداة التي استعملتها الدولة من أجل تجسيد سياستها

[1] BADR infos, N°02 Alger, Mars 2002, P 01.
[2] http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique, consulté le 20/02/2013.

على أرض الواقع، فبداية من عام 2008م وبعد الاتفاقية التي تمت بين MADR و BADR وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي قضت بتوسيع البنك لعملياته التمويلية للنشاطات الإنتاجية الفلاحية والتي كللت بإصدار منتوج قرضي جديد "الرفيق RFIG" والذي يتم بموجبه تدعيم الفوائد على قروض الاستغلال الموجهة للقطاع الفلاحي من قبل الوزارة بنسبة مائة بالمائة، كما تم استنساخ نفس المنتج عام 2011م بالنسبة لقروض الاستثمار تحت مسمى قرض التحدي "ETTAHADI" بفوائد مدعمة من قبل الدولة من خمسين إلى مائة بالمائة ولمدة تصل إلى 15 سنة، والذي يهدف إلى إعادة تأهيل الأراضي الفلاحية، إنشاء مستثمرات فلاحية جديدة وتدعيم الموجودة. إلى جانب هذا، قام البنك بإعادة تفعيل منتوج قرض البناء الريفي وهذا من خلال الاتفاقية المبرمة مع الصندوق الوطني للسكن من أجل المساعدة على التنمية الريفية وتثبيت الفلاحين في نشاطهم، أضف إلى هذا كله قيام البنك خلال تلك المرحلة بتقديم خدمة القرض الإيجاري من أجل إعطاء ديناميكية ونفس جديد لعملية الاستثمار بالنسبة للمؤسسات الفلاحية[1].

كذلك شهد عام 2008م ميلاد ما يسمى بنك التأمين في الجزائر والذي كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية السباق إليه من خلال الاتفاقية المبرمة مع الشركة الجزائرية للتأمين (saa) والتي بموجبها أصبح البنك يباشر من خلال شبكته الواسعة كل عمليات التأمين التي تقوم بها هذه الشركة.

أما ما ميز هذه المرحلة في الجانب التكنولوجي، هو توجه البنك نحو اقتناء برنامج معلوماتي جد متطور بمواصفات عالمية يسمى (FLEXCUBE) ليكون بديلا للنظام (SYBU) بعد أن استنفد هذا الأخير كل نقاط قوته وأصبح غير قادر على مسايرة التطور التكنولوجي السريع في التقنيات والتجهيزات، وهذا ما فرض قيودا وشكل عائقا في مجال تطوير الخدمات على مستوى هذا البنك. إن عملية الإعداد للتحول نحو استعمال هذا النظام المعلوماتي الجديد ما تزال متواصلة نظرا للتكنولوجيا المتطورة المستعملة فيه وكذا المجالات المصرفية الجديدة التي يكفل تغطيتها هذا النظام كتسيير وإدارة الائتمان، تسيير المخاطر وفق متطلبات بازل 2، العمليات المصرفية الإلكترونية E-banking ...الخ[2].

[1] BADR, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitation, Décision réglementaire N°14/2011, Alger, P 01.

[2] وثائق البنك.

المطلب الثاني : مهام، أهداف وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك صار لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية وإعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم. وفي هذا الصدد، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة تضمن له أن يكون مؤسسة بنكية رائدة وشاملة تحظى بثقة العملاء والمتعاملين الاقتصاديين.

أولا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستجابة للحاجيات الاقتصادية وكذا تحقيق الاستقلال الاقتصادي للبلد وتحسين مستوى الحياة على مستوى الأرياف ومنح التمويل اللازم لتنمية مجموع قطاعات الأعمال، وتتمثل أهم مهامه في[1] :

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- فتح الحسابات لكل الأفراد الراغبين ذلك بما يتوافق والقوانين المعمول بها.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- المساهمة في نشر وترقية الوعي الادخاري.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي.
- ضمان ترقية وتطوير النشاطات الفلاحية، الفلاحة الغذائية، الصناعة الغذائية والحرف.
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

[1] حسن بلعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 156.

ثانيا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم الأهداف المسطرة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي[1] :

- الرفع من حجم الموارد والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة واستثمارها في مجالات الائتمان المتنوعة والمربحة في إطار القوانين المعمول بها.
- التسيير الصارم لسيولة البنك بالعملة الوطنية والأجنبية.
- ضمان التطور المتجانس للبنك في مختلف مجالات النشاط التي تهمه.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- التوسيع من شبكة البنك وتطوير معاملاته النقدية.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات وكذا العلاقات مع العملاء.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تبني نمط تسيير ديناميكي في مجال تحصيل القروض.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق هذه الأهداف، قام البنك بتهيئة الشروط، حيث عمد إلى توفير وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل جهودا كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق، كما سعى إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بهم وباحتياجاتهم.

ثالثا : موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني

تتمثل موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية كباقي البنوك الجزائرية العمومية الأخرى في رأس ماله المحدد في قانونه الأساسي والذي تعود ملكيته كلية للدولة بالإضافة إلى الموارد الأخرى الموجودة بحوزته والتي تتشكل من :

- ودائع العملاء بمختلف أنواعها والتي تمثل المصدر الرئيسي للموارد.
- الأموال المتوفرة التي تأتمنه عليها الهيئات والمؤسسات العمومية الاقتصادية.

[1] BADR-Info, N° 28 , Alger, 1999, PP : (32-33).

- الأرباح التي يحققها البنك من خلال عمليات الائتمان، التوظيف والخدمات البنكية المقدمة.
- السلف الاستثنائية التي يتحصل عليها في حالة الضرورة الملحة من قبل البنك المركزي.
- القروض الخارجية التي يتحصل عليها البنك في إطار اتفاقيات التعاون بين الجزائر وبعض الهيئات الدولية الخارجية

ويلعب بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا كبيرا في تمويل الاقتصاد الوطني سواء بمساهمته في تمويل المخططات الوطنية المتعددة، كالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA الذي دخل حيز التنفيذ في جويلية 2000م، أو من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها قطاع التجارة الخارجية، وبرامج الدولة الرامية لتطوير المؤسسات المصغرة والحرفية والقضاء على البطالة من خلال الأجهزة المتخصصة ANSEJ، CNAC و ANGEM.

رابعا: أهم المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حيث اكتست السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة ذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على المنافسة والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية وتتمثل أهم هذه المنتجات والخدمات في:

- – **دفتر التوفير Livret épargne BADR**: وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يمكن المدخرين من توظيف أموالهم وتجنيبهم مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لأخر.

- – **دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior**: يقدم بنك بدر أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، و من أهمها دفتر توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية.إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

- كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري.
- أما في حالة السحب الكلي للأموال قبل بلوغ الأهلية القانونية فإن الشاب صاحب دفتر التوفير يحرم من الحق في الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي وضعها البنك.
- - **بطاقة بدر Carte BADR**: منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM.للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك.
- - **بطاقة مابين البنوك(La Carte Inter Bancaire (CIB**: وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.
- - **بدر للاستشارة BADR Consul** : وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد ، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدتهم .
- -**الخدمات عن بعد Télétraitement** : خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي ، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة ،وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 حيث لقيت استحسان وارتياح كبيرين من طرف عملاء البنك ، الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم .
- - **أذونات الصندوق Les Bons de Caisse** : عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكتتب أو لحامله أو مغفلا.

- - **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme:** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك. للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.
- أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.
- -**حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises:** منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة قي كل لحظة مقابل عائدا محددا حسب شروط البنك.
- إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:
- - **القروض الموجهة للاستهلاك Les Crédits à la Consommation[1]** : وهو منتج مالي جديد دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص ، في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .
- - **القروض الموجهة للسكن Les Crédits à la Construction** : وهو منتج مالي جديد أيضا دخل السوق في نهاية التسعينات ، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص العاديين ذوي الدخول الثابتة في بناء ،ترميم ، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك ، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير .
- - **القروض الاستثمارية Les Crédits D'investissements:** إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك بدر في التنمية الاقتصادية في منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى فئات إجتماعية معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي(الأطباء والصيادلة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة) ...إلخ .
- و يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستقبلا ضمن استراتيجيته الشاملة إلى تقديم المزيد من الخدمات المصرفية استجابة لاحتياجات السوق من أهمها:

[1] Nouveau Produit(Crédit à la Consomation) , BADR Infos , N° 23 , 3ème trimestre 1998, PP : 6-7.

- – مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد الائتمانية وبطاقة فيزا كارد.
- – توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.
- – خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.

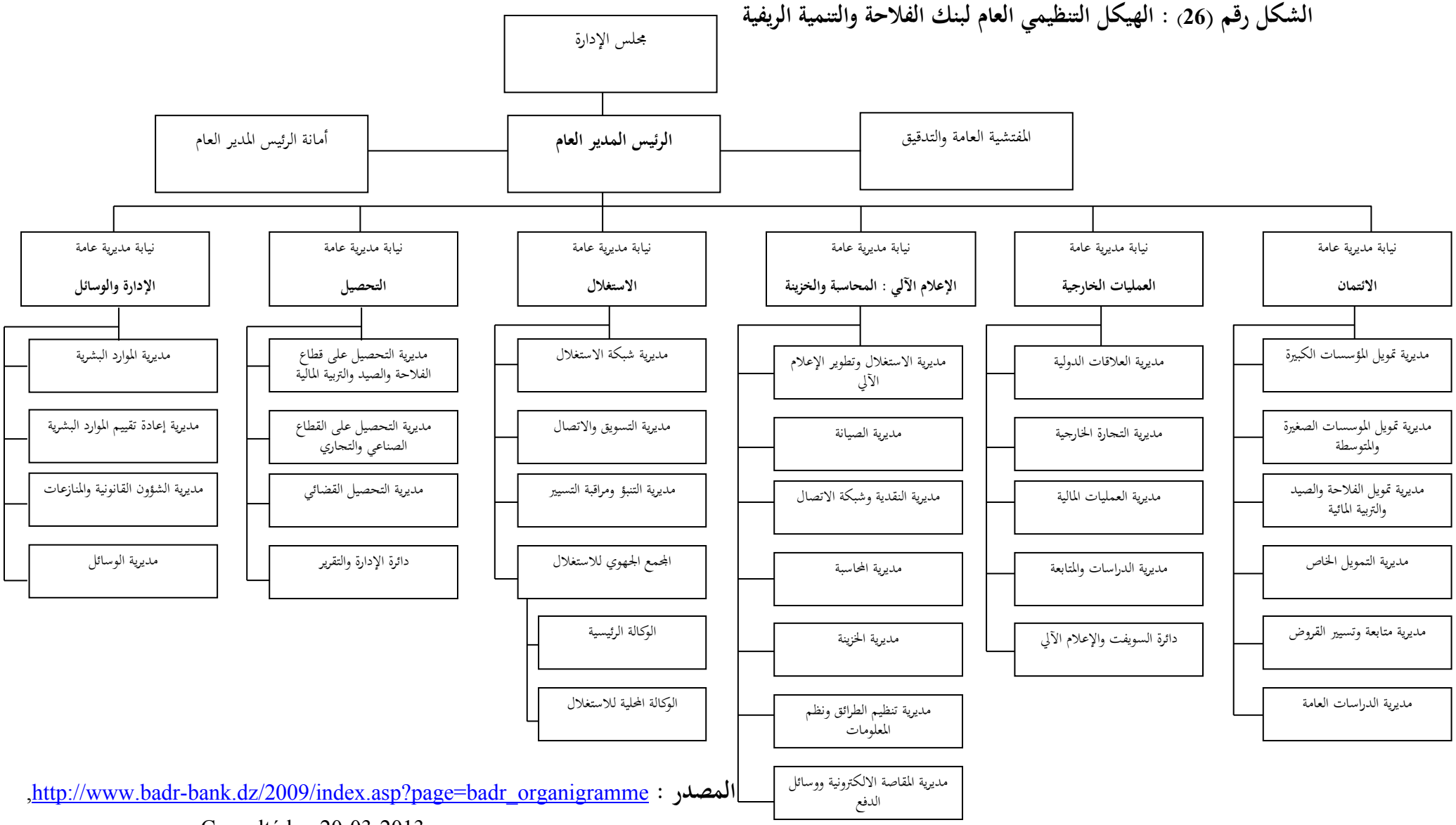
المطلب الثالث : التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي مؤسسة، ولهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن ثم النظر في موقع وظيفة دراسة ومتابعة المخاطر لهذا البنك ضمن هيكله التنظيمي.

أولا : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي:

الشكل رقم (26) : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme,

Consulté le : 20-03-2013.

يظهر على رأس الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مجلس إدارة يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات واللوائح والتوصيات التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس عام تعينه وزارة المالية وأعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة مملوكة من قبل الدولة، كما تقوم بشؤون البنك مديرية عامة تشرف على ست مديريات فرعية هي :

1. نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل : تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على أربع مديريات مركزية هي :

- **مديرية الموارد البشرية** : تهتم بكل الجوانب الإدارية المتعلقة بعاملي البنك وكذا متابعة مساراتهم المهنية.
- **مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية** : تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لعمال البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني.
- **مديرية الوسائل العامة** : تتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك.
- **مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات** : تختص بإدارة وتنظيم جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.

2. نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة : تشرف هذه المديرية على سبع مديريات مركزية هي :

- مديرية الاستغلال وتطوير الإعلام الآلي.
- مديرية الصيانة (لأجهزة الإعلام الآلي).
- مديرية تنظيم الطرائق ونظم المعلومات.
- مديرية النقدية وشبكة الاتصال.
- مديرية المقاصة الإلكترونية ووسائل الدفع.
- مديرية المحاسبة العامة.
- مديرية الخزينة.

المديريات الخمس الأولى لها توجه تقني بحت، فهي تهتم بتطوير وصيانة البرمجيات لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة آلية وتدريب عمال البنك عليها وكذا متابعة نظام معلومات البنك وتطويره ومتابعة كل العمليات البنكية الالكترونية، في حين تتولى مديرية المحاسبة إعداد القوائم الدورية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك، اما مديرية الخزينة فهي تعنى بكل ما له علاقة بتسيير سيولة البنك.

3. نيابة المديرية العامة للائتمان : تتعامل مع وكالات البنك ومجمعات الاستغلال، وينحصر دورها في ست مديريات مركزية هي :

- مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مديرية تمويل القطاع الفلاحي والصيد والتربية المائية.
- مديرية التمويل الخاص.
- مديرية المتابعة وتسيير القروض.
- مديرية الدراسات العامة.

حيث تقوم مديريات التمويل بتلقي ملفات القروض التي تقع في مجال تخصصها وسلطتها بعد أن تتم دراستها أوليا على مستوى الوكالات والمجمعات الجهوية، ثم يتم إعادة النظر وتعميق الدراسة فيها، كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بالبت وإعطاء القرار النهائي فيما يخص قبولها أو رفضها.

أما مديرية الدراسات العامة فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى التي لا تقع في مجال تخصص المديريات السابقة، في حين تقوم مديرية المتابعة وتسيير القروض بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض المنوحة للعملاء.

4. نيابة المديرية العامة للتحصيل : تسهر هذه المديرية على متابعة إجراءات تحصيل القروض الممنوحة وتوجيه المجمعات الجهوية والوكالات في هذا المجال، وهذا من خلال أربع مديريات مركزية هي :

- مديرية التحصيل على قطاع الفلاحة والصيد والتربية المائية.
- مديرية التحصيل على القطاع الصناعي والتجاري.
- مديرية التحصيل القضائي.
- دائرة الإدارة والتقرير.

5. نيابة المديرية العامة للعمليات الخارجية : تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال، وتشرف على خمس مديريات مركزية هي :

- مديرية العلاقات الدولية.

- مديرية التجارة الخارجية.
- مديرية العمليات المالية.
- مديرية السويفت والإعلام الآلي.
- مديرية الدراسات والمتابعة.

تتكفل مديرية عمليات التجارة الخارجية بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها، أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشتري، في حين تقوم مديرية العمليات المالية ومديرية السويفت والإعلام الآلي بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج.

6. نيابة المديرية العامة للاستغلال : تعمل هذه المديرية على تطوير شبكة البنك وتقريبه من عملائه وهذا من خلال الانتشار الجغرافي وتقديم الخدمات التي تستجيب لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم وتباشر وظائفها من خلال ثلاث مديريات مركزية هي :

- مديرية شبكة الاستغلال.
- مديرية التسويق والاتصال.
- مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير.

بحيث أوكلت لمديرية شبكة الاستغلال المهام التالية :

- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي.
- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك.
- متابعة وتنشيط جميع الموارد.
- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.
- تطوير العمل المصرفي على مستوى البنك.

كما أوكلت لمديرية التسويق والاتصال المهام التالية :

- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين.
- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية.
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.

- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.
- تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك.
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرية البنك (أخبار بدر).
- إنجاز الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للاستعمال على مستوى البنك.
- متابعة الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.

أما مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير فهي تتكفل بتحديد أهداف البنك ووضع الخطط العملية والبرامج لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها تعنى بمهمة المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق إعداد الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث، ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل الانحرافات، كما أنها تسهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

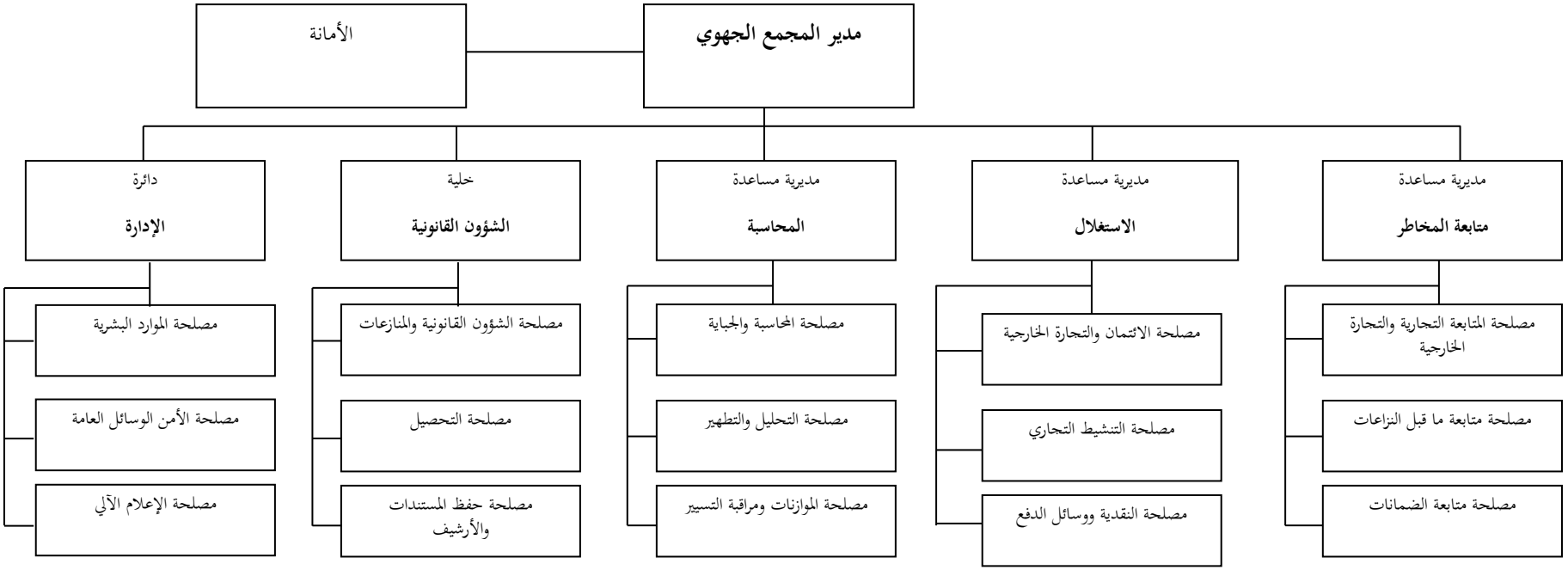
7. **المفتشية العامة** : هي هيئة رقابية تقوم بالمهام التالية :

- متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات والممتلكات والأشخاص.
- مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين، الضوابط الداخلية، الأنظمة وكذا أخلاقيات المهنة.
- تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع.
- مراقبة مدى احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال G.R.E.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 39 مجمعا جهويا موزعا على مختلف ولايات الوطن، حيث يعتبر كل مجمع جهوي بمثابة مديرية تمثيلية جهوية للمديرية العامة، يقوم بإدارة مجموعة من وكالات الاستغلال المرتبطة به والتي تقع في مجال تخصصه الإداري، وظيفته تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة هذه الوكالات، يترأسه مدير يقوم بإعطاء التوجيهات للدائرة والخلية ومختلف المديريات المساعدة الموجودة تحت إمرته ومسؤوليته كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (27) : الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر :

BADR ; Mission et Attributions des structures organiques et fonctionnelles du groupe régional d'exploitation (GRE) , Décision règlementaire N° 44/2009, Alger, 2009, P 02.

وبهذا يكون البنك قد انتهج سياسة اللامركزية في تسييره، حيث أعطى للمجمعات الجهوية صلاحيات واسعة في مجال منح الائتمان، إلا في بعض الحالات وضمن حدود معينة، أين يتم اتخاذ القرار فيها على مستوى المديريات المركزية.

إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفا، ليس بمفهومه الواسع الرامي إلى الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات والتسيير المفرد، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أن هذه المجمعات تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة التابعة لها، كما تراقب تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلال (A.L.E)

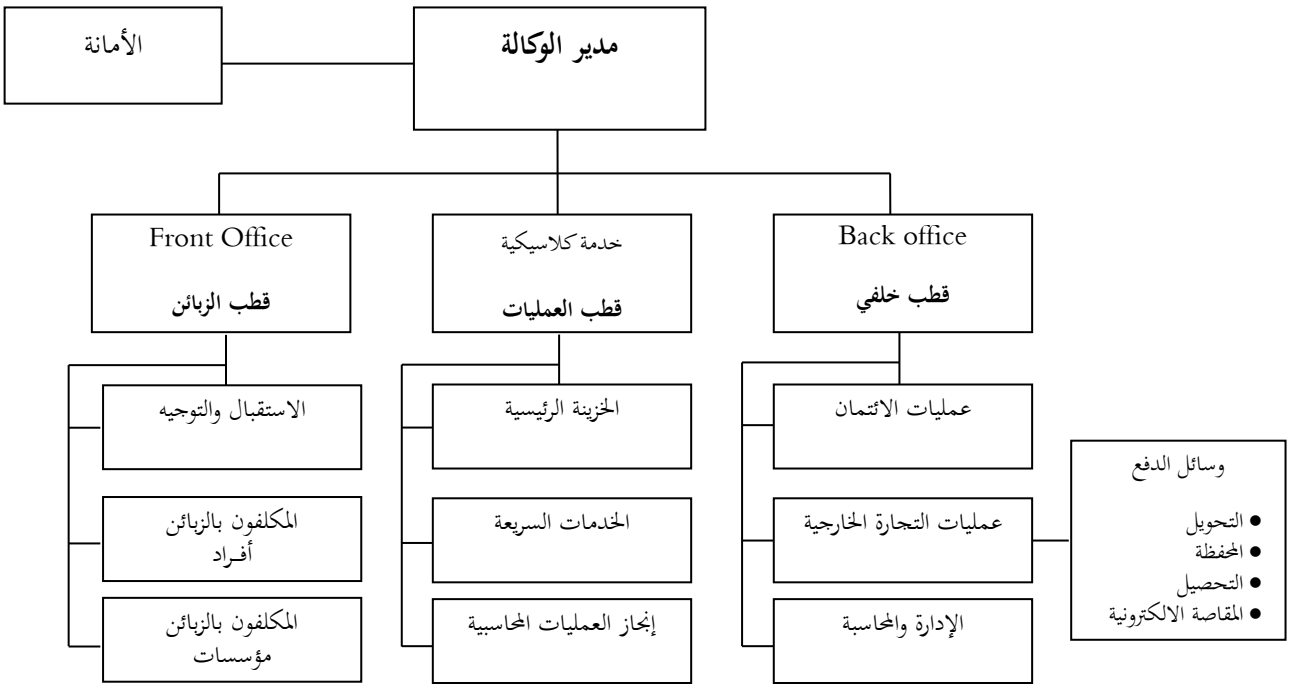
تمثل الوكالات البنكية للاستغلال الخلية القاعدية التي يمارس من خلالها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطاته وهي الواجهة التي يعرض بواسطتها منتجاته ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجمعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري ويبلغ عددها حاليا 292 وكالة[1]، ويرأس وكالة الاستغلال مدير ويباشر عمله من خلال ثلاث مصالح هي[2] :

- **المصلحة الأمامية** : وتتكفل بجميع العمليات التي تتطلب التعامل المباشر والمشخص مع عملائه.
- **المصلحة الخلفية** : تقوم بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء.
- **قطب المعاملات** : يقوم بعمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال.

[1] وثائق البنك.

[2] BADR, Organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluant en « OCA », Décision réglementaire N° 53/2009, Alger, 2009, P 02.

الشكل رقم (28) : الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : وثائق البنك

I. **المصلحة الأمامية "قطب الزبائن"** : تتمثل مهمة هذه المصلحة في تقديم الخدمات المشخصة للعملاء ابتداء من فتح الحساب إلى القيام بعملية الإيداع، إلى منح الائتمان، وهذا من خلال النشاطات التالية :

- فتح الحسابات للعملاء.
- جمع المعلومات عن العملاء، نشاطاتهم وتعاملاتهم المالية.
- توجيه إيداعات العملاء إلى الودائع التي تحقق للمؤسسة أكثر استقرارا لمواردها أقل تكلفة عليها.
- توجيه النصح وتقديم الإرشاد بخصوص عمليات الائتمان لتلبية حاجيات العملاء للتمويل.
- تلقي ملفات طلبات الائتمان.
- تقييم مخاطر الائتمان لكل عملية ائتمانية.
- متابعة إنجاز العمليات الائتمانية الممنوحة.
- متابعة الوضعية المالية للعملاء المدينين.
- إعداد مخططات العمل لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة.

II. **المصلحة الخلفية:** تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء وهذا من خلال النشاطات التالية :

- دراسة ملفات القروض.

- مراقبة نوعية القروض المطلوبة من قبل العملاء ومدى تطابقها مع نوعية النشاط الممارس وكذا السياسة الائتمانية للبنك.
- إرسال ملفات القروض المدروسة إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المجمع الجهوي من أجل مراقبتها أو البت فيها.
- تنفيذ العمليات الائتمانية ومتابعتها محاسبيا.
- القيام بعمليات التجارة الخارجية.
- إنجاز عمليات التحصيل والمقاصة.
- القيام بالإحصائيات الدورية الخاصة بالقروض.

III. **قطب المعاملات:** تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال، وهذا من خلال أداء النشاطات التالية:

- تنفيذ عمليات تخليص الشيكات.
- تنفيذ عمليات الإيداع.
- إنجاز عمليات الإيداع التليغرافية.

المبحث الثالث : بيان نتائج الدراسة الميدانية.

ألزمتنا نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان، والذي هو وسيلة من وسائل جمع البيانات وهو عبارة عن استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

نعتمد في هذا المبحث على تحديد فرضيات ومجال الدراسة وأدوات الدراسة الميدانية.

أولا– فرضيات الدراسة :

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الاساسية التي مفادها أن منهج إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة البنكية بصفة عامة، والبنك محل الدراسة بصفة خاصة، وخاصة وهو يعمل في بيئة غير مستقرة ومتفتحة على قواعد السوق، مما يؤثر على قدرة المؤسسة البنكية على المنافسة والمحافظة على حصتها في السوق المحلية و الدولية.

ثانيا – مجال الدراسة :

يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني والمجال الموضوعي :

أ- المجال المكاني : اقتصرت حدود الدراسة على مجتمع موظفي وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)بالجزائر العاصمة (**الوكالة المركزية عميروش**)، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي.

ب- المجال الموضوعي : تناولت هذه الدراسة بحث وتحليل اتجاهات آراء موظفي وزبائن البنك نحو أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية وذلك من خلال :

1– الاستبيان الموجه للموظفين والذي احتوى على الأبعاد التالية:

- مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك.
- مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك
- التوجه بالعميل.
- دور العاملين في البنك.

- مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة.
- مبدأ التحسين المستمر.
- مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك.

2- الاستبيان الموجه للزبائن والذي احتوى على الأبعاد التالية :

- الاعتمادية.
- الملموسية.
- الاستجابة.
- الأمان.
- التعاطف.

ثالثا – عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وقد تم اختيار عينة عشوائية لمجتمع الدراسة الأصلي.

رابعا – أدوات وأساليب الدراسة الميدانية :

1- الاستبيان الموجه للموظفين : بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان **(ملحق رقم01)** لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعه على موظفي البنك، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

أ- الجزء الأول : يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية.

ب-الجزء الثاني : يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه البنك نحو مدى تبنيه وممارسته لمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث تضمنت أداة الدراسة 34 فقرة على مقياس "ليكرت" ذو التقييم الخماسي، وتمثل تلك الفقرات ثمانية أبعاد وهي :

- **البعد الأول** : مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة، (الفقرات من 01 إلى 03).
- **البعد الثاني** : فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك، (الفقرات من 04 إلى 08).
- **البعد الثالث** : مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك، (من 09 إلى 11).

- **البعد الرابع** : التوجه بالعميل، (الفقرات من 12 إلى 16).
- **البعد الخامس** : دور العاملين في البنك، (الفقرات من 17 إلى 22).
- **البعد السادس** : مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة، (الفقرات من 23 إلى 27).
- **البعد السابع** : مبدأ التحسين المستمر، (الفقرات من 28 إلى 32).
- **البعد الثامن** : مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك، (الفقرات 33 إلى 34).

اشتمل مقياس الإجابات على اسئلة الإستبيان على خمس مجالات وفق مقياس "ليكرت" والتي تدرجت حسب ترتيب الأسئلة بالمعايير التالية :

- غير موافق تماما، لا يوجد، رديئة، ولامرة، سيئة جدا :أعطيت درجة 01.
- غير موافق، بسيط، سيئة، نادرا، سيء: أعطيت درج 02.
- موافق ،متوسط ، مقبولة، احيانا، متوسط: أعطيت درجة 03.
- موافق إلى حد ما، فوق المتوسط ، جيدة، معضم الوقت، جيد: أعطيت درجة 04.
- موافق تماما ، جيد، ممتازة، دائما، ممتاز: أعطيت درجة 05.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي، تم حساب المدى الكلي: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الجزئي 5/4=0.8، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(03): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط المرجح	الاتجاه				
من 01 إلى 1.79	**غير موافق تماما**	لا يوجد	رديئة	ولامرة	سيئ جدا
من 1.8 إلى 2.59	**غير موافق**	بسيط	سيئة	نادرا	سيء
من 2.6 إلى 3.39	**موافق**	متوسط	مقبولة	احيانا	متوسط
من 3.4 إلى 4.19	**موافق إلى حد ما**	فوق المتوسط	جيدة	معضم الوقت	جيد
من 4.2 إلى 5	**موافق تماما**	جيد	ممتازة	دائما	**ممتاز**

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه لهذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية :

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01 – 1.79) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من موظفي البنك لا يوافقون تماما، لايوجد ،رديئة، ولامرة ،سيئ جدا على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8 – 2.59) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من موظفي البنك لا يوافقون، بسيط،سيئة،نادرا،سيء على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6 – 3.39) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من موظفي البنك يوافقون، متوسط،مقبولة،احيانا على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4 – 4.19) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من موظفي البنك موافقون الى حد ما،فوق المتوسط،جيدة،معظم الوقت،جيد على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 – 5) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من موظفي البنك يوافقون تماما،جيد،ممتازة،دائما،ممتاز على ما جاء في العبارة.

2– الاستبيان الموجه للزبائن : بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، تم تصميم إستبيان (**ملحق رقم02**) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعه على زبائن البنك، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية :

أ– الجزء الأول : يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ب– الجزء الثاني : يتعلق هذا الجزء بقياس بمدى تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك، حيث تضمنت أداة الدراسة 24 فقرة على مقياس "ليكرت" ذو التقييم الخماسي، وتمثل تلك الفقرات خمسة محاور وهي:

- **المحور الأول** : الاعتمادية، (الفقرات من 01 إلى 04).
- **المحور الثاني** : الملموسية، (الفقرات من 05 إلى 09).
- **المحور الثالث** : الاستجابة، (من 10 إلى 15).
- **المحور الرابع** : الأمان، (الفقرات من 16 إلى 19).
- **المحور الخامس** : التعاطف، (الفقرات من 20 إلى 24).

اشتملت الاستبانة على خمس إحتمالات للإجابة وفق مقياس "ليكرت" والتي تدرجت حسب ترتيب الأسئلة بالمعايير التالية :

- غير موافق بشدة : أعطيت درجة 01.
- غير موافق : أعطيت درج 02.
- محايد : أعطيت درجة 03.
- موافق: أعطيت درجة 04.
- موافق بشدة : أعطيت درجة 05.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمدى كل فئة من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي، تم حساب المدى الكلي: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على المدى الخاص بكل فئة 5/4=0.8، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان الثاني الموجه للزبائن.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه لهذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية :

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01 – 1.79) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من زبائن البنك لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8 – 2.59) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من زبائن البنك لا يوافقون على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6 – 3.39) فهذا يعني أن ا الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من زبائن البنك محايدون لما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4 – 4.19) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من زبائن البنك يوافقون على ما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 – 5) فهذا يعني أن الإتجاه العام لإجابات عناصر عينة الدراسة من زبائن البنك يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية للاستبيان الموجه للموظفين

الفرع الأول:المعالجة الاحصائية للاستبيان.

من المعالجة الاحصائية للمعلومات المتحصل عليها في إطار هذا الاستبيان تطلب منا دراسة مايلي:

أولا –الاتساق الداخلي لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات البعد الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول(05): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس		البعد السابع		البعد الثامن	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.725	4	**0.732	9	**0.835	12	**0.605	17	**0.686	23	**0.680	28	**0.629	33	**0.835
		5	**0.682			13	**0.679	18	**0.755	24	**0.775	29	**0.825		
		6	**0.764	10	**0.805	14	**0.720	19	**0.723	25	**0.825	30	**0.661		
2	**0.722	7	**0.676			15	**0.760	20	**0.749	26	**0.811	31	**0.672	34	**0.900
3	**0.619	8	**0.748	11	**0.894	16	**0.846	21	**0.699	27	**0.749	32	**0.687		
								22	**0.655						

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول(03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات الأبعاد موجبة وتتراوح بين (0.900) في حدها الأعلى أمام العبارة (34) وبين (0.605) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(12)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.10) لذا لا تستبعد ولا عبارة من التحليل.

ثانيا– ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان للأبعاد الثمانية وللاستبيان ككل، وذلك بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(06): معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الأول(مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة)	0.820
البعد الثاني(فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك)	0.660
البعد الثالث(مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك)	0.698
البعد الرابع(التوجه بالعميل)	0.638
البعد الخامس(دور العاملين في البنك)	0.767
البعد السادس(مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة)	0.857
البعد السابع(مبدأ التحسين المستمر)	0.753
البعد الثامن(مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك)	0.827
الاستبيان ككل(مجموع المحاور)	0.938

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح الجدول (04) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان الثمانية والاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للبعد الأول والمتعلق ب **مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة** وهي (0.820) حيث أن قيمتها قيمة ممتازة تدل على ثبات هذا البعد وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد الثاني الخاص **بفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك** وهي (0.660) بأنها قيمة متوسطة يمكن قبولها واعتبار ثبات هذا البعد، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للبعد الثالث الخاص **بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك** وهي (0.698) بأنها قيمة متوسطة أيضا ونقبلهاايضا للتدليل على ثبات هذا البعد ، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد الرابع الخاص**بالتوجه بالعميل** وهي (0.638) بأنها قيمة فوق المتوسط تسمح بإعتبار ثبات هذا البعد، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد الخامس الخاص **بدور العاملين في البنك** وهي (0.767) بأنها قيمة جيدة تؤكد ثبات هذا البعد، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد السادس الخاص **بمدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة** وهي (0.857) بأنها قيمة ممتازة تؤكد ثبات هذا البعد، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد السابع الخاص **بمبدأ التحسين المستمر** وهي (0.753) بأنها قيمة جيدة تؤكد ثبات هذا البعد، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد الثامن الخاص **بمكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك** وهي (0.827) بأنها قيمة ممتازة تؤكد ثبات هذا البعد .

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل، وهي قيمة عالية تقدر ب(0.938)، ثبات الاستبيان ككل ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير، والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول(07): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى

رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات
1	0.907	**13**	0.904	**25**	9.02
2	0.907	**14**	0.907	**26**	0.901
3	0.908	**15**	0.904	**27**	0.902
4	0.906	**16**	**0.912**	**28**	0.904
5	**0.909**	**17**	0.903	**29**	0.903
6	0.906	**18**	0.905	**30**	0.902
7	0.906	**19**	0.908	**31**	0.907
8	0.907	**20**	0.907	**32**	0.905
9	0.907	**21**	0.907	**33**	0.903
10	0.907	**22**	0.902		
11	0.903	**23**	0.904	**34**	0.902
12	0.903	**24**	0.903		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.912) كأعلى قيمة و(0.901) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب عبارات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة ب(0.938)، كما نلاحظ وجود عبارتين(المسطرة في الجدول) يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

الفرع الثاني :إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبيان قمنا بتقديمه إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تم توزيع 118 استبيان.
- تم استرداد 105 استبيان بحيث فقدت 13 استبيان وتم استبعاد 5 استبانات لأنها لم تستوف البيانات المطلوبة، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي (100/118=84.7%) وهي نسبة ممتازة.
- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

أولا: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان الثلاثة.
- ❖ معامل ارتباط سيبرمان لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان الثلاث بالإضافة إلى الاستبيان ككل.

❖ تحليل التباين الأحادي"one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين اجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى الدراسي، سنوات الأقدمية) وموقفهم من الأبعاد الثمانية، والتي تكون عند مستوى دلالة(050.) فأقل.

ثانيا:عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض البيانات الشخصية: تضمن الاستبيان الموجه لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

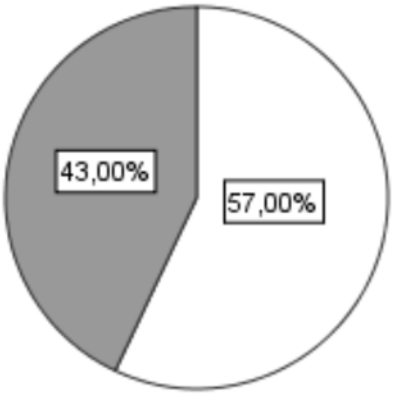
الجدول(08): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	57	57%
	أنثى	43	43%
العمر	أقل من 25 سنة	0	0%
	من 25 سنة إلى 35 سنة	59	59%
	من36 سنة إلى 45 سنة	33	33%
	من46 سنة 55 سنة	8	8%
	56 فأكثر	0	0
الوظيفة	موظف عادي	62	62%
	رئيس مصلحة	30	30%
	رئيس قسم	4	4%
	رئيس فرع	2	2%
	مستوى إداري أعلى	2	2%
المستوى التعليمي	ثانوي	8	8%
	تقني سامي	4	4%
	ليسانس	79	79%
	مهندس دولة	9	9%
	دراسات عليا	0	0
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	20	20%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	35	35%
	من 11 إلى 15 سنة	25	25%
	من 16 إلى 20 سنة	12	12%
	21 سنة فأكثر	8	8%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس: وهذا مبين في الشكل الآتي.

الشكل رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس.

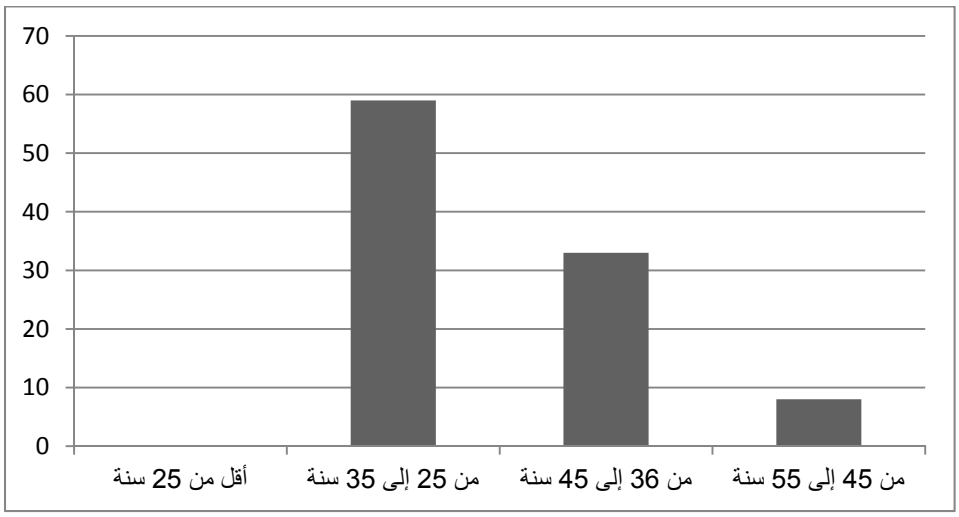


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

نلاحظ من الشكل أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث أن 57 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 100 فردا هم ذكور بنسبة تقدر بـ (57%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 43 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (43%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهذا يعكس التوازن بين الجنسين في تسيير شؤون البنك، ويوضح من جهة اخرى إنفتاح البنك على الفئة الانثوية ومساهمتها في استغلال قدراتها اذا ماعامنا انها تشكل النسبة الاكبر من المكونات البشرية للمجتمع.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: وهذا مبين في الشكل الآتي.

الشكل رقم (30):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

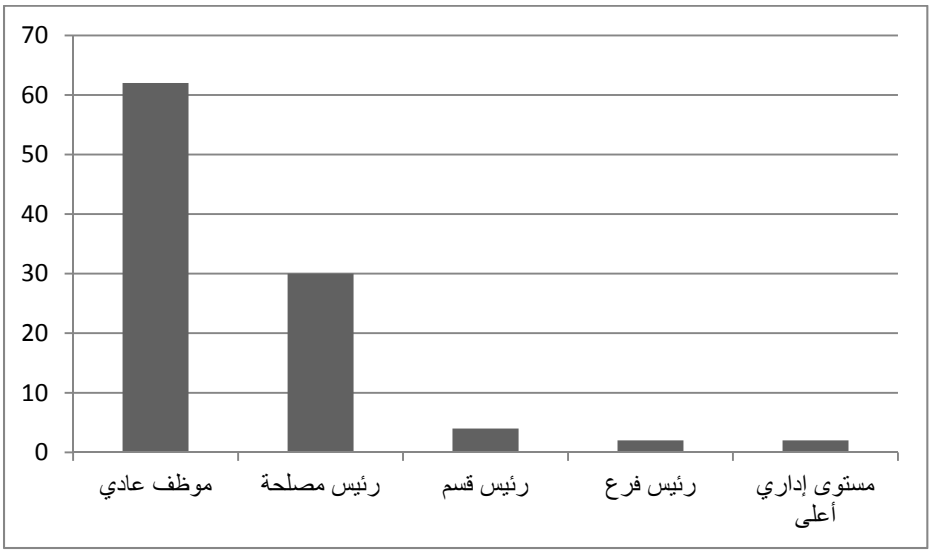


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح الشكل (05) توزيع عينة الدراسة حسب العمر، بحيث (69%) من الموظفين عمرهم يتراوح بين 25 إلى 35 سنة، يليهم الذين أعمارهم تتراوح بين 36سنة إلى 45سنة بنسبة(19%)، ويليهم الذين يتراوح أعمارهم بين 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة (8%)، ويليهم بعد ذلك الذين أعمارهم أقل من 25سنة بنسبة (4%)، ونستنتج من هذا الشكل أن أغلب أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية (25-35سنة) وهذا راجع لأن أغلب موظفي البنك تقع أعمارهم ضمن هذه الفئة العمرية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة: كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (31):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

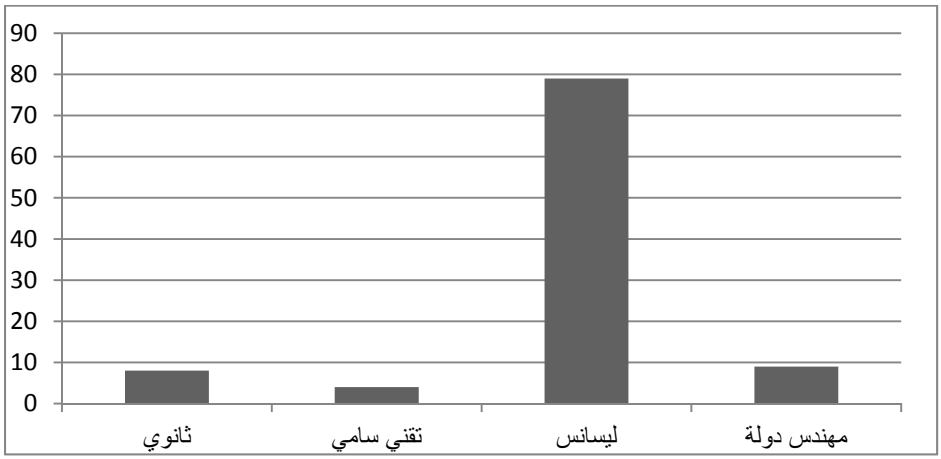


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، ويتبين من الجدول أن معظم عينة "موظفين عاديين" بنسبة (70%)، يليها "الموظفون كرئيس قسم مصلحة" بنسبة (26%)، ثم يليها "الموظفين رئيس قسم ورئيس فرع" بنسبة (2%).

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (32):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

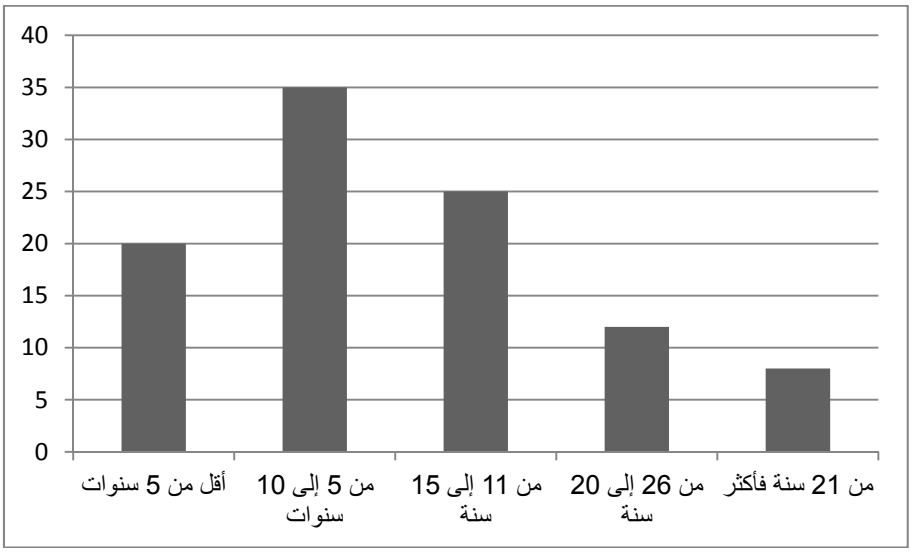


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح الشكل (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، ويتبين من خلاله أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم ليسانس بنسبة (79%)، يليها الموظفين الذي مستواهم التعليمي مهندس دولة بنسبة (9%)، ثم يليها الموظفون الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة (8%)، وفي الأخير الموظفون كتقنيين سامين بنسبة (4%)، ويستخلص من هذا الشكل أن متوسط الموظفون لديهم مؤهل علمي.

- توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية

الشكل رقم (33):توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح الشكل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية، ويتبين من الجدول أن ما نسبته (20%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وأن الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات يشكلون(30%) ، اما الذين لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة بنسبة (25%)،أما اصحاب سنوات الأقدميةما بين 16 و20سنة فيشكلون (12%)، وأخير أولئك الذين تتجاوز خبريهم 21سنة فيمثلون(08%).

بالنظر الى توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية يتضح أن عدد الذين تتجاوز أقدميتهم 11 سنة يشكلون(45%)،وهي نسبة معتبرة على إفتراض أن هؤلاء الموظفين قد تمرسوا على العمل البنكي ولديهم دراية كبيرة بمختلف جوانب ومتطلبات العمل البنكي وهم قادرون على اعطاء أراء و أحكام تفيد كثير في تقييم دور الاساليب الادارية وتأثيرها على مستوى الاداء.

2- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

❖ **البعد الأول: مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

يتكون هذا البعد من 3 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(1،2،3)، ومن أجل تحليل الاجابات عليها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(09): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم	العبارة						المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	هل لديك تصور ما عن أسلوب إدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	بسيط	متوسط	فوق المتوسط	جيد				
		0	30	45	13	12	**3.07**	**0.956**	متوسط	**1**
		0	%30	%45	%13	%12				
2	في حالة جواب إيجابي، أي العبارات التالية أقرب إلى تصورك للأسلوب المذكور	جودة الخدمة المصرفية	جودة جميع العمليات والأنشطة في البنك	توفر مناخ وظروف عمل ملائمة	أسلوب إدارة وتنظيم جيدين	المهارة والأداء الجيد للموظفين				
		11	54	16	8	11	**2.54**	**1.141**	بسيط	**2**
		%11	%54	%16	%8	%11				
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما				
3	هل ترى بأن جودة الخدمة المصرفية تعني : (يمكنك اختيار أكثر من جواب).	الالتزام بتطبيق الإجراءات التنفيذية واللوائح التنظيمية	10	30	20	30	10	**3.00**	**1.189**	موافق	**2-3**
			10	30	20	30	10				
		إرضاء المستفيدين من الخدمة المصرفية	4	20	16	40	20	**3.52**	**1.141**	موافق	**1-3**
			4	20	16	40	20				
		عدم وجود نقائص في تنفيذ الأعمال	30	40	10	15	5	**2.55**	**1.438**	غير موافق	**3-3**
			30	40	10	15	5				
		إرضاء المسؤول الوظيفي المباشر في العمل	31	60	6	3	0	**1.81**	**0.677**	غير موافق	**5-3**
			31	60	6	3	0				
		عدم وجود شكاوي واحتجاجات من قبل الزبائن	26	30	24	15	5	**2.43**	**1.174**	غير موافق	**4-3**
			26	30	24	15	5				
	الاتجاه العام للبعد						2.67	0.406		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص **بمدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة** في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. جاءت العبارة 1 التي تضمنت "هل لديك تصور عن أسلوب إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الاجابة الاجابية عليها من طرف موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.07) بانحراف معياري قدره (0.956) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه اجوبة الموظفون حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يدل على أن 61.4% من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم على العموم تصور **متوسط** عن أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذالك على الأرجح إلى تكوينهم الجامعي المتوسط.

II. أخذت العبارة 2 التي تضمنت "في حالة جواب إيجابي، أي العبارات التالية أقرب إلى تصورك للأسلوب المذكور" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.54) بانحراف معياري قدره(1.41)، وعليه في حالة كان الجواب ايجابي في العبارة 1، فإن أقرب تصور للموظفون في عينة الدراسة هو جودة جميع العمليات والأنشطة في البنك، إذ أن 50.8% على العموم كانوا يعتقدون هذا، ولكن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا يعكس عدم تجانس معيار القيم لدى العاملين في ما تعلق بنظرتهم لدور منهج ادارة الجودة الشاملة وما هي أهم الجوانب التي تؤثر عليها في عمل البنك، وأن إتقان جميع الأعمال والمهام سيؤدي حتما الى تحسين جودة الخدمةفي البنك.

III. حلت العبارة 3 التي تضمنت "هل ترى بأن جودة الخدمة المصرفية تعني: (يمكنك اختيار أكثر من جواب)". بكل اقتراحات اجاباتها في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، وكان ترتيب العبارات فيها كالآتي:

1. "إرضاء المستفيد من الخدمة المصرفية " كانت هي الاحتمال الأول في ترتيب العبارة 3 بحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) بانحراف معياري قدره(1.141) مما يشير إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات اجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق إلى حد ما، وهذا مايفسر 70.4 % من عينة الدراسة يوافقون على ان البنك يسعى دوما الى ارضاء الزبون وذلك من خلال الخدمة المقدمة، سعيا لكسب رضاه وولائه.

2. "الالتزام بتطبيق الإجراءات التنفيذية واللوائح التنظيمية " كانت هي الاحتمال الثاني في ترتيب العبارة 3 بحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له(3.00) بانحراف معياري قدره(1.189) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه أجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، وهذا مايفسران افراد عيتة الدراسة موافقون حول التزام البنك بتطبيق الإجراءات التنفيذية واللوائح التنظيمية في كافة الانشطة التي تتعلق به سواء على المستوى الداخلي او على المستوى الخارجي.

3. " عدم وجود نقائص في تنفيذ الأعمال " كانت هي الاحتمال الثالث في ترتيب العبارة 3 بحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.55) بانحراف معياري قدره(1.438)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **غير**

موافق، وهذا مايفسر0.51% من افراد العينة المستجوبة غير موافقون على ماجاء في هاته العبارة، مما يشير إلى وجود تششت كبير في اتجاهات أجوبة الموظفين، وهذا مايعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4. "عدم وجود شكاوى واحتجاجات من قبل الزبائن " كانت هي الاحتمال الرابع في ترتيب العبارة 3 بحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.43) بانحراف معياري قدره(1.174)، وهذا مايفسران افراد عينة الدراسة لايوافقون على ان البنك لاتوجد عنده شكاوى من قبل الزبائن، بل يؤكدون ذلك، ولكن هناك تشتت كبير في اتجاه اجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا مايعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5. "إرضاء المسؤول الوظيفي المباشر في العمل " كانت هي الاحتمال الخامس في ترتيب العبارة 3 بحيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(1.81) بانحراف معياري قدره(0.677)، وهذا مايفسر ان افراد عينة الدراسة لايوافقون على ان البنك يسعى الى ارضاء المسؤول المباشر في العمل، ممايشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاه الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة.

❖ **البعد الثاني: فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور شامل لفوائد منهج ادارة الخودة الشاملة من خلال مجموعة من العبارات للدلالة عليه.

يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(4،5،6،7،8)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(10): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك

الرقم	العبارة		غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
4	التحسين الدائم لجميع أنشطة البنك يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة البنكية		0	3	42	31	24	**3.76**	**0.854**	**موافق إلى حد ما**	**3**
			0	%3	%42	%31	%24				
5	تحفيز العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة جودة الخدمة البنكية		0	0	35	13	52	**4.17**	**0.922**	**موافق إلى حد ما**	**1**
			0	0	%35	%13	%52				
6	تحسين مستوى جميع العمليات والنشاطات في البنك يساهم في ترقية جودة الخدمات البنكية		2	4	32	22	40	**3.94**	**1.033**	**موافق إلى حد ما**	**2**
			%2	%4	%32	%22	%40				
7	إرضاء العميل والاستجابة لتطلعاته تعتبر من المقاييس الأساسية لتحسين جودة الخدمة البنكية		5	3	31	33	28	**3.76**	**1.055**	**موافق إلى حد ما**	**4**
			%5	%3	%31	%33	%28				
8	تتمثل الآثار الإيجابية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في : (يمكنك اختيار أكثر من جواب).	إرضاء الزبائن وتقليل فترات انتظارهم أمام الشبابيك	8	20	28	30	14	**3.22**	**1.161**	**موافق**	**1-5**
			8	20	28	30	14				
		تحسين سمعة البنك لدى جميع الأطراف المتعاملة معه	11	20	29	25	15	**3.13**	**1.220**	**موافق**	**3-5**
			11	20	29	25	15				
		تبسيط إجراءات المعاملات الإدارية وتقليل مدة البت في الملفات المعروضة	15	30	15	30	10	**2.88**	**1.249**	**موافق**	**5-5**
			15	30	15	30	10				
		زيادة رضا العاملين عن مؤسستهم وتعلقهم بمستقبلها ونتائج عملها	15	31	16	26	12	**2.91**	**1.303**	**موافق**	**4-5**
			15	31	16	26	12				
		تحسين مؤشرات التنافسية للبنك.	5	25	25	40	5	**3.15**	**1.019**	**موافق**	**2-5**
			5	25	25	40	5				
	الاتجاه العام للبعد							**3.41**	**0.512**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. جاءت العبارة 5 التي تضمنت "- تحفيز العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في زيادة جودة الخدمة البنكية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.17) بانحراف معياري قدره(0.922) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه اجابات الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، إذ أن(83.4%) من أفراد العينة المستجوبين يرون على العموم بأن تمكين العاملين،وتحسين ظروف عملهم وتثمين مجهودهم في العمل له أكبر الأثر على تحسين مستوى أداء البنك وذلك من منظور تلاقي مصلحة المؤسسة مع مصلحة العاملين.

II. حلت العبارة 6 التي تضمنت " تحسين مستوى جميع العمليات والنشاطات في البنك يساهم في ترقية جودة الخدمات البنكية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.94) بانحراف معياري قدره(1.033)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**،ونسجل هنا على العموم بأن (78.8%)من منظور العينة يعتقدون بأن التحسين المستمر في عمل البنك يجب ان يشمل جميع المجالات والنشاطات والمهام،ولا يجب الاقتصار على بعض الجوانب دون الأخرى وأنه ليس هناك أعمالا ليست ضرورية يمكن الاستغناء عنها وذلك على إعتبار أن كل العمليات المؤداة في البنك مهمة وكلها تساهم في ترقية وتحسين الصورة الذهنية العامة للبنك والخدمات التي يقدمها للجمهور.

III. أخذت العبارة 4 التي تضمنت " التحسين الدائم لجميع أنشطة البنك يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة البنكية " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري قدره(0.854) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه إجابات الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، إذ يعتبر(75.2%) من أعضاء العينة المستجوبين أن التحسين في نشاطات البنك والمجهود العام للعاملين لا يجب أن يحمل طابع المناسباتية أو أن يكون خاضعا لحدوث ظروف واعتبارات خارجية أو داخلية، بل إن التحسين الذي يجب أن يتبناه البنك يجب أن يكون منهجا دائما ومستمر ويشكل جزءا من الثقافة التنظيمية للبنك، وفي هذه الحالة فقط يكون للتحسين أثار إيجابية على مردود البنك.

IV. جاءت العبارة 7 التي تضمنت " إرضاء العميل والاستجابة لتطلعاته تعتبر من المقاييس الأساسية لتحسين جودة الخدمة البنكية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري قدره(1.055)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق على حد ما**، إذ أن مانسبته 75.2% من عينة الدراسة يثمنون اهمية إرضاء الزبون بل وأكثر من ذلك اذ يعتبرون ان الاستجابة لتطلعاته من المقاييس الاساسية لتحسين جودة الخدمة البنكية.

V. بينما العبارة 8 التي تضمنت " تتمثل الآثار الإيجابية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في " بكل اقتراحات اجاباتها في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، وكان ترتيب العبارات فيها كالآتي:

1) جاءت العبارة 8-1 التي تضمنت " إرضاء الزبائن وتقليل فترات انتظارهم أمام الشبابيك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.22) بانحراف معياري قدره(1.160)، مما يشير إلى وجودتشتت كبير في اتجاه اجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال موافق و أن النسبة الكلية لدرجة الموافقة 64.4% وهي نسبة ليست قوية، وهذا مايرجح تفسيره ان البنك يسعى الى إرضاء الزبائن وتقليل فترات انتظارهم أمام الشبابيك وهذا كله من اجل تزيين صورته لدى زبائنه بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

2) أخذت العبارة 8-5 التي تضمنت "تحسين مؤشرات التنافسية للبنك " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.15) بانحراف معياري قدره(1.019)، وان النسبة العامة لدرجة الموافقة 63% وهي نسبة متوسطة، وهذا مايفسر ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على ان البنك يسعى الى تحسين المؤشرات التنافسية له، وهذا القصد منه زيادة الحصة السوقية له ومعرفة نقاط قوته من ضعفها في البيئة المصرفية التي ينتمي اليها.

3) حلت العبارة 8-2 التي تضمنت "تحسين سمعة البنك لدى جميع الأطراف المتعاملة معه " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.13) بانحراف معياري قدره(1.220)، وهذا ما يفسر أن 62.6% من العينة المستجوبة يوافقون على ماجاء في هذه العبارة، مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه اجوبة الموظفين، وهذا مايعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4) جاءت العبارة 8-4 التي تضمنت "زيادة رضا العاملين عن مؤسستهم وتعلقهم بمستقبلها ونتائج عملها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.91) بانحراف معياري قدره(1.303)، مما يشير إلى وجود تشتت كبير في اتجاه اجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 58.2%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يريد من خلال زيادة الرضى لدى عامليه الى زيادة ولائهم وتعلقهم به.

❖ بينما العبارة 8-3 التي تضمنت "تبسيط إجراءات المعاملات الإدارية وتقليل مدة البت في الملفات المعروضة " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.88) بانحراف معياري قدره(1.249) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاه اجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 57.2%من وجهة نظرأفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يعمل على تسهيل الاجراءات الادارية وتبسيطها، وهذا كله من اجل الزبون كي لايحس بالبيروقراطية والملل، وكذالك من جانب الموظفين كي لايحس بالتعب الزائد عن طاقاتهم.

البعد الثالث: مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك: يتكون هذا البعد من 3 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(9،10،11)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(11): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
9	مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك لا يرقى إلى مستوى ما تقدمه البنوك الأخرى	20	41	29	8	2	2.31	**0.950**	موافق	**3**
		%20	%41	%29	%8	%2				
10	الخدمات التي يقدمها البنك هي دون مستوى الإمكانيات المتاحة له	6	35	39	13	7	2.80	**0.985**	موافق	**2**
		%6	%35	%39	%13	%7				
		غير موافق تماما	**غير موافق**	**موافق**	**موافق إلى حد ما**	**موافق تماما**				
11	اغلبية الزبائن راضين على جودة الخدمات التي يقدمها البنك	0	14	72	7	7	3.70	**0.007**	موافق	**1**
		0	%14	%72	%7	%7				
الاتجاه العام للبعد							2.93	0.556		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بأجوبة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. جاءت العبارة 11 التي تضمنت " اغلبية الزبائن راضين على جودة الخدمات التي يقدمها البنك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.07) بانحراف معياري قدره(0.700) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه أجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، والنسبة العامة لدرجة **الموافقة**61.4% وهي نسبة ليست قوية، وهذا مايرجح تفسيره تدني مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك وما عليه الا العمل على تحسين جودتها.

II. حلت العبارة 10 التي تضمنت " الخدمات التي يقدمها البنك هي دون مستوى الإمكانيات المتاحة له" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.80) بانحراف معياري قدره(0.985) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه أجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق** بنسبة عامة قدرت 56% وهو ما يفسر أن المشكل ليس في الامكانيات المتاحة بل ربما في الموظفين أنفسهم (كنقص التدريب، عدم تمكين ،....)أو المشكلة تكمن في بيئة العمل نفسها(عدم دراسة المنافسين، الموردين.....).

III. أخذت العبارة 9 التي تضمنت " مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك لا يرقى إلى مستوى ما تقدمه البنوك الأخرى " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.76) بانحراف معياري قدره(1.164)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**،حيث كانت النسبة العامة لدرجة الموافقة55.2% وهي نسبة متوسطة،وهذا مايفسر ان مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك هي ليست أحسن جودة من الخدمات التي يقدمها البنوك الاخرين وما على البنك الى تبني سياسة تحسين جودة الخدمات وتطويرها وعصرنتها بما يتماشى ومستجدات العصر.

❖ **البعد الرابع: التوجيه بالعميل:** يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(16،15،14،13،12)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة أجوبة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(12): مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتوجيه بالعميل

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
12	رضا الزبون هو الهدف الأسمى لتوجهات البنك ومعيار نجاحه الأساسي	9	8	34	26	23	3.46	1.193	موافق	3
		%9	%8	%34	%26	%23				
13	سعيك إلى إرضاء العميل ليس بدافع مهني فقط ولكن بقناعة شخصية أيضا	0	8	38	21	33	3.79	0.998	موافق	1
		0	%8	%38	%21	%33				
14	يوجد لدى البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في سوق الخدمات المصرفية	4	26	34	13	23	3.25	1.192	موافق إلى حد ما	4
		%4	%26	%34	%13	%23				
15	يعمل البنك على تحديث تجهيزاته وعصرنة نشاطاته من أجل إرضاء زبائنه	7	13	34	15	31	3.50	1.251	موافق	2
		%7	%13	%34	%15	%31				
		الاستفسار منهم مباشرة	**مراقبة الاحتياجات والتظلمات التي يقدمونها**	**الاستفسار لدى زملائهم وأقاربهم**	**الترصد على علاقاتهم بالبنوك الأخرى**	**ملاحظة ردود فعلهم بعد تقديم الخدمة مباشرة**				
16	من أجل التعرف على مدى رضا العملاء تقوم بـــــ :	51	16	0	10	23	2.88	1.692	موافق	**5**
		%51	%16	0	%10	%23				
	الاتجاه العام للبعد						3.376	0.798		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان وspss

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتوجيه بالعميل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. بينما العبارة 13 التي تضمنت " سعيك إلى إرضاء العميل ليس بدافع مهني فقط ولكن بقناعة شخصية أيضا " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.79) بانحراف معياري قدره(0.998)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه أجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق إلى حد ما**، وهذا يفسر ان ما نسبته 75.8% من اجوبة افراد العينة كانت لديهم قناعة شخصية او ضمير إنساني من اجل إرضاء كافة الزبائن على اختلاف مزاجهم وعقلياتهم وجعله(ارضاء العميل) الحلقة الاولى في عملية التسيير.

II. جاءت العبارة 15 التي تضمنت " يعمل البنك على تحديث تجهيزاته وعصرنة نشاطاته من أجل إرضاء زبائنه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.50) بانحراف معياري قدره(1.251)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق إلى حد ما**،بحيث النسبة العامة 50% من عينة الدراسة كانو يلاحظون عملية تحديت التجهيزات وعصرنتها وهي نسبة متوسطة وهي غير كافية، وهنا نقول ما على البنك الا المضي قدما في هذه العملية بهدف زيادة رضا زبائنه وبالتالي تحقيق اهم اهدافه.

III. أخذت العبارة 12 التي تضمنت " رضا الزبون هو الهدف الأسمى لتوجهات البنك ومعيار نجاحه الأساسي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.46) بانحراف معياري قدره(1.193)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق إلى حد ما**،وان النسبة الكلية لدرجة الموافقة قد قدرت69.2 % من افراد عينة المبحوثين،وهذا ما يفسر أن البنك يمشي في الاتجاه الصحيح،وهذا لما للزبون من أهمية كبيرة فيما يسمى "**الادارة بالزبون**".

IV. حلت العبارة 14 التي تضمنت " يوجد لدى البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في سوق الخدمات المصرفية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.25) بانحراف معياري قدره(1.192)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، وهذا ما يفسر الاتجاه العام لعينة الدراسة والتي جاءت نسبته 65% وهي ليست كافية، وبالتالي نقول ان للبنك نظام ولكنه غير قوي ولا يترصد كل المتغيرات التي تحصل في سوق الخدمات وبالتالي ننصح البنك بإعادة النظر في هذا النظام المعتمد من خلال تقوية نقاط قوتة والعمل على ايجاد الحلول لنقاط الضعف لديه.

V. أما العبارة 16 التي تضمنت " من أجل التعرف على مدى رضا العملاء تقوم" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة **الموافقة** عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.38) بانحراف معياري قدره(1.692)، وعليه فمن أجل التعرف على مدى رضا العملاء وقعت هذه العبارة ضمن اقتراح الاستفسار لدى زملائهم وأقاربهم، وهذا يفسر أن 51%من وجهة نظر عينة الدراسة اقترحوا الاستفسار منهم مباشرة و23% ملاحظة لردود فعلهم بعد تقديم الخدمة مباشرة على هذه العبارة كأكبر نسبتين، ولكن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

البعد الخامس: دور العاملين في البنك:

يتكون هذا البعد من 6 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(22،21،20،19،18،17)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة أجوبة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(13): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور العاملين في البنك

الرقم	العبارة	ولا مرة	نادرا	أحيانا	معظم الوقت	دائما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
17	يعمل مسؤولك المباشر على إتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرارات	13	34	38	10	5	2.60	1.005	دائما	4
		%13	%34	%38	%10	%5				
18	يستشيرك مسؤولك المباشر ويأخذ برأيك في مجالات تحسين الجودة	31	22	34	6	7	2.36	1.185	معظم الوقت	6
		%31	%22	%34	%6	%7				
19	تعتبر زملاءك في العمل شركاء وليسو منافسين لك	3	0	26	13	58	4.23	1.033	معظم الوقت	1
		%3	0	%26	%13	%58				
20	تلقى التدعيم والتفهم من طرف مسؤولك المباشر في معالجة مشاكل العمل التي تصادفها	9	0	49	14	28	3.61	0.994	أحيانا	2
		%9	0	%49	%14	%28				
21	أنت راض عن انتمائك لفريق عملك وإلى البنك بصفة عامة	2	12	44	20	22	3.48	1.030	نادرا	3
		%5	%12	%44	%20	%22				
22	تتلقى تحفيزات مادية ومعنوية على تميزك في العمل	23	31	37	2	7	2.39	1.081	نادرا	5
		%23	%31	%37	%2	%7				
	التوجة العام للبعد						3.11	0.718		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول(13) أن اتجاه معظم أجوبة الموظفين حول **دور العاملين في البنك** كان **أحيانا،** وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.11) بانحراف معياري قدره(0.781) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص ب دور العاملين في البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. جاءت العبارة 19 التي تضمنت " تعتبر زملاءك في العمل شركاء وليسو منافسين لك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.23) بانحراف معياري قدره(1.033)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **دائما،** حيث أن النسبة الكلية لدرجة هذا الاتجاه والتي قدرة84.6 % وهي نسبة مقبولة الى حد ما، وهذا ما يفسر أن البنك يعمل بمفهوم "**الفريق الواحد**" ومهمة كل واحد منهم مصلحة البنك وليس المصلحة الشخصية.

II. جاءت العبارة 20 التي تضمنت " تلقى التدعيم والتفهم من طرف مسؤولك المباشر في معالجة مشاكل العمل التي تصادفها " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.61) بانحراف معياري قدره (0.994)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه أجوبة الموظفين حول ما جاء في هاته العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **معظم الوقت**،إذ ان النسبة العامة قدرت72.2% وهي نسبة مقبولة، ومن هنا نقول أن معالجة المشاكل وإيجاد الحلول لها تكون جماعية او في اطار الجماعة وليست فردية.

III. حلت العبارة 21 التي تضمنت " أنت راض عن انتمائك لفريق عملك وإلى البنك بصفة عامة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.48) بانحراف معياري قدره(1.030)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **معظم الوقت،** وأن69.6 % من اجابات عينة الدراسة كان لديهم اتجاه واحد، وهي نسبة ليست قوية وهذا مايفسران اغلب الموظفين هم راضون لانتمائهم لفريق العمل بصفة خاصة وللبنك ككل بصفة عامة وهذا مؤشر ايجابي يجب ان يستغله هذا الاخير أحسن استغلال.

IV. أخذت العبارة 17 التي تضمنت " يعمل مسؤولك المباشر على إتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرارات " المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.60) بانحراف معياري قدره(1.005)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **أحيان،** وأن النسبة الكلية لإجابات افراد العينة المدروسة قدرة52% وهي نسبة ليست قوية، وهذا ما يرجح تفسيره ان البنك له نوع من المركزية في اتخاذ القرارات وخاصة في القرارات المهمة والاستراتجية.

V. إن العبارة 22 التي تضمنت " تتلقى تحفيزات مادية ومعنوية على تميزك في العمل "جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.39) بانحراف معياري قدره(1.081)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **نادرا،** وهذا يفسر أن 47.8% من مجموع اجابات

عينة الدراسة لايتلقون تحفيزات سواء اكانت مادية منها اومعنوية، وهي نسبة لايستهان بها وما على البنك الا العمل على زيادة قيمة التحفيزات لكل الموظفين لديه دون تمييز.

❖ جاءت العبارة 18 التي تضمنت " يستشيرك مسؤولك المباشر ويأخذ برأيك في مجالات تحسين الجودة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.36) بانحراف معياري قدره(1.833)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **نادرا**، وهذا يفسرأن غالبية اجوبة عينة الدراسة كانو يؤكدون على ان البنك لايهتم بهذا الجانب، وان هناك تشتت كبير في اجوبة المستجوبين، وهذا مايعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

❖ **البعد السادس: مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة:** يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي (23،24،25،26،27)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق أجوبة الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(14): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
23	يتابع المسؤولون الإداريون مستويات أداء مرؤوسيهم ويحثونهم على تحسينها	6	21	43	19	11	3.08	1.140	موافق	1
		%6	%21	%43	%19	%11				
24	تعمل القيادة الإدارية على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل ترقية جهود الجودة في البنك.	13	26	38	15	8	2.72	1.104	موافق	3
		%13	%26	%38	%15	%8				
25	المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى آراء واقتراحات مرؤوسيهم	23	29	22	14	12	2.63.	1.308	موافق	4
		%23	%29	%22	%14	%12				
26	تعمل الإدارة على توفير الفضاءات لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	27	29	27	9	8	2.42	1.802	غير موافق	5
		%27	%29	%27	%9	%8				
27	تسعى القيادة الإدارية إلى توفير الإمكانيات المناسبة لتدعيم جهود الجودة في البنك	10	19	45	16	10	2.97	1.770	موافق	2
		%10	%19	%45	%16	%10				
	التوجه العام للبعد						2.78	0.919		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و spss

يتضح من خلال الجدول(14) أن معظم أجوبة الموظفين **موافقون** على عبارات البعد المتعلق **مدى بتبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة،** وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(2.78) بانحراف معياري قدره(0.919) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. جاءت العبارة 23 التي تضمنت " يتابع المسؤولون الإداريون مستويات أداء مرؤوسيهم ويحثونهم على تحسينها " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.08) بانحراف معياري قدره(1.041)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق،** وهذا يفسر أن النسبة الكلية لدرجة الموفقة 61.6% وهي نسبة ليست قوية، وهو مايؤكد ان نظام المراقبة الادارية في البنك غير مهتم به، وبالتالي يكون له تأثير سلبي على ادء الخدمة المقدمة.

II. جاءت العبارة 27 التي تضمنت " تسعى القيادة الإدارية إلى توفير الإمكانيات المناسبة لتدعيم جهود الجودة في البنك " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.97) بانحراف معياري قدره(1.077)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق،** وهذا يفسر أن غالبية العينة المستجوبة كانت ترى بأن القيادة الادارية في البنك تسعى لتوفير الامكانيات من اجل تدعيم أطرجهود الجودة والرفع من كفاءتها في جميع انشطته، ولكن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

III. جاءت العبارة 24 التي تضمنت " تعمل القيادة الإدارية على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل ترقية جهود الجودة في البنك " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.79) بانحراف معياري قدره(1.104)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق،** وهذا يفسر أن غالبية اجوبة عينة الدراسة تؤكد ان القيادة الإدارية في البنك تعمل على تفعيل هذا الاجراء هدفه تحسين وترقية جهود الجودة.

IV. جاءت العبارة 25 التي تضمنت" المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى آراء واقتراحات مرؤوسيهم " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.63) بانحراف معياري قدره(1.308)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق،** وهذا يفسر أن النسبة العامة لدرجة الموافقة 52.6 % وهي نسبة ليست قوية وهذا مايرجح تفسيره أن بعض المسؤولون لايتقبلون لا الانتقادات ولا حتى الاقتراحات.

V. جاءت العبارة 26 التي تضمنت " تعمل الإدارة على توفير الفضاءات لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.42) بانحراف معياري قدره(1.208)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **غير موافق،** وهذا يفسر

أن 29%من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون و27% غير موافقون تماما و27% موافقون على ما جاء في العبارة كأكبر نسبيتين، ولكن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

❖ **البعد السابع: مبدأ التحسين المستمر:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن مدى اعتماد التحسين المستمرفي البنك من خلال مجموعة من العبارات للدلالة عليه.

يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي (32،31،30،29،28)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(15): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمبدأ التحسين المستمر

الرقم	العبارة	ممتاز	جيد	مقبول	متوسط	ضعيف	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
28	توجد لدى إدارة البنك نظرة استراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تنافسيته	9	21	34	28	8	3.05	1.086	موافق	4
		%9	%21	%34	%28	%8				
29	نظام الرقابة المعتمد يساهم في تدعيم مسعى الجودة المستمرة	7	22	35	23	13	3.13	1.116	موافق	3
		%7	%22	%35	%23	%13				
30	أثبتت الإدارة فعلا جديتها والتزامها بتحقيق مبدأ الجودة المستمرة	10	36	35	11	8	2.71	1.057	موافق	5
		%10	%36	%35	%11	%8				
31	هناك اقتناع ذاتي لديَّ بضرورة التحسين المستمر لجوانب عملي	0	4	41	8	47	3.98	1.025	موافق إلى حد ما	1
		0	%4	%41	%8	%47				
32	الالتزام بالتحسين المستمر لجوانب عملي سوف يكون له مردود مباشر على وضعيتي المهنية	6	7	29	29	29	3.68	1.145	موافق إلى حد ما	2
		%6	%7	%29	%29	%29				
	التوجه العام للبعد						3.31	0.770		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول (15) أن تقييم **مبدأ التحسين المستمر** هي **موافق**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(3.31) بانحراف معياري قدره(0.770) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بمبدأ التحسين المستمر تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. أخذت العبارة 31 التي تضمنت " هناك اقتناع ذاتي لديَّ بضرورة التحسين المستمر لجوانب عملي " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.98) بانحراف معياري قدره(1.025)، مما يشير الى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه أجوبة المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا ما يفسر أن 79.6% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يعتمد سياسة إقناع كل موظف لديه بضرورة التحسين المستمر لجوانب عمله مما يعود بالنفع على الموظف بصفة خاصة وعلى البنك بصفة عامة.

II. جاءت العبارة 32 التي تضمنت " الالتزام بالتحسين المستمر لجوانب عملي سوف يكون له مردود مباشر على وضعيتي المهنية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.68) بانحراف معياري قدره(1.145)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن اتجاه موافق إلى حد ما، وهذا ما يفسر أن 73.6% من إجابات أفراد عينة الدراسة موافقون على ماجاء في هاته العبارة، وهذا ما يرجح تفسيره أن البنك يعتمد على سياسة الالتزام بالتحسين المستمر لجوانب عمل كل موظف لديه والتي من المؤكد أن يعود النفع على وضعيته المهنية (الموظف).

III. بالنسبة للعبارة 29 التي تضمنت " نظام الرقابة المعتمد يساهم في تدعيم مسعى الجودة المستمرة " فكانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.13) بانحراف معياري قدره(1.116)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، وهذا يفسر أن النسبة الكلية لدرجة الموافقة 62.6% وهي نسبة فوق المتوسط، وهذا ماتؤكده اغلبية اجابات المستجوبين على ان البنك له نظام رقابة يساهم في تدعيم مسعى التحسين المستمر للجودة ولكن ليس بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

IV. حلت العبارة 28 التي تضمنت " توجد لدى إدارة البنك نظرة استراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تنافسيته " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.05) بانحراف معياري قدره(1.086)، وهذا مايفسر ان لدى البنك نظرة استراتجية متكاملة لتحسين مستوى تنافسيته على المستوى المحلي والاقليمي، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الاجابات على هذه العبارة وهذا مايعكس ارتفاع قيمة الانحراف المعياري اها.

- إن العبارة 30 التي تضمنت " أثبتت الإدارة فعلا جديتها والتزامها بتحقيق مبدأ الجودة المستمرة " أخذت المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لها(2.71) بانحراف معياري قدره(1.057)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **موافق**، وهذا مايفسر افراد عينة الدراسة يوافقون على ماجاء في هذه العبارة،ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في اجابات المستجوبين، وهذا مايعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

❖ **البعد الثامن: مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك:** يتكون هذا البعد من عبارتين موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي (33،34)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق الموظفين بالبنك اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(16): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك

الرقم	العبارة	سيئة جدا	سيئة	متوسطة	جيدة	ممتازة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
33	ما هو تقييمك لنظام الاتصال بين هيئات ومرافق البنك	4	15	68	8	5	2.95	0.770	متوسط	1
		%4	%15	%68	%8	%5				
34	درجة انسياب المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في الاتجاهين	8	12	62	13	5	2.95	0.880	متوسط	2
		%8	%12	%62	%13	%5				
	التوجه العام للبعد						2.95	0.764		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول(16) أن معظم الموظفين كانت احتمالات اجابتهم **متوسطة** على **مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(2.95) بانحراف معياري قدره(0.764) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص مكانة بالاتصال والإعلام في أنشطة البنك تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

I. أخذت العبارة 33 التي تضمنت " ما هو تقييمك لنظام الاتصال بين هيئات ومرافق البنك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.95) بانحراف

معياري قدره(0.770) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **متوسطة**، و أن النسبة العامة لدرجة هذا الاتجاه 59% وهي نسبة متوسطة تؤكد ان للبنك نظام اتصال بين جميع هيئاته ومرافقه.

II. بينما جاءت العبارة 34 التي تضمنت " درجة انسياب المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في الاتجاهين " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة موظفي البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.95) بانحراف معياري قدره(0.880) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الموظفين حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه **متوسطة**، وهذا ما يفسر أن درجة انسياب المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك تسير في الاتجاهين ولكن ليس بالدرجة المتوقعة والمأمولة.

III. الفرع الثالث: اختبار فرضيتا الدراسة الميدانية

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضيتا الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

-لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي البنك نحو الأبعاد الثمانية للاستبيان الموجه ل موظفي البنك؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

حيث سنقوم باختبار كل واحد منها في فرع خاص بها، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(one-way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($0.05\geq\propto$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية،هذا للفرضية الأولى، ومعامل الارتباط(سيبرمان) للفرضية الثانية عند مستوى معنوية (0.01).

ولإجراء الاختبار للفرضية الأولى انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا: نتائج اختبار فرضية الأبعاد الثمانية

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات أجوبة الموظفين المستجوبين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو أبعاد الاستبيان الموجه اليهم تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف) لكل بعد على حدى، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجداول التالية:

الجدول(17): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	9.681	17	0.569	3.149	0.000
	داخل المجموعات	14.829	82	0.181		
العمر	بين المجموعات	24.212	17	1.424	5.515	0000.
	داخل المجموعات	21.178	82	0.258		
الوظيفة	بين المجموعات	16.137	17	0.949	3.399	0000.
	داخل المجموعات	22.903	82	0.279		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	27.923	17	1.643	4.913	0000.
	داخل المجموعات	15.867	82	0.193		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	72.640	17	4.273	0.870	0000.
	داخل المجموعات	71.320	82	0.870		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (17) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات اجوبة الموظفين بالبنك الدراسة نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،الاقدمية)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة لكل الخصائص(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل وظيفة ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(18): نتائج اختبار التباين الأحادي لفرضية فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	19.035	24	0.793	10.865	0.000
	داخل المجموعات	5.475	75	0.073		
العمر	بين المجموعات	32.015	24	1.334	7.480	0.000
	داخل المجموعات	13.375	75	0.178		
الوظيفة	بين المجموعات	19.065	24	0.794	2.983	0.000
	داخل المجموعات	19.975	75	0.266		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	34.193	24	1.425	11.134	0.000
	داخل المجموعات	9.597	75	0.128		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	109.088	24	4.545	9.776	0.000
	داخل المجموعات	34.872	75	0.465		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (18) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك نحو بعد **فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي والأقدمية)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند كل المتغيرات(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل وظيفة ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك.

الجدول(19): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	5.826	8	0.728	3.745	0.001
	داخل المجموعات	18.684	91	0.205		
العمر	بين المجموعات	16.592	8	2.074	6.554	0000.
	داخل المجموعات	28.798	91	0.316		
الوظيفة	بين المجموعات	11.228	8	1.403	4.592	0000.
	داخل المجموعات	27.812	91	0.306		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	15.217	8	1.902	6.058	0000.
	داخل المجموعات	28.573	91	0.314		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	40.704	8	5.088	4.484	0000.
	داخل المجموعات	103.256	91	1.135		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (19) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك نحو بعد **مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،الاقدمية) ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند متغير الجنس(0.001) وباقي المتغيرات(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة توضح أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مدى إدراك العاملين لمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك تختلف باختلاف الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل وظيفة ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك.

الجدول(20): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية التوجيه بالعميل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	12.394	14	0.885	6.210	0.000
	داخل المجموعات	12.116	85	0.143		
العمر	بين المجموعات	15.490	14	1.106	3.145	0001.
	داخل المجموعات	29.900	85	0.352		
الوظيفة	بين المجموعات	9.247	14	0.661	1.884	0039.
	داخل المجموعات	29.793	85	0.351		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	12.691	14	0.907	2.478	0005.
	داخل المجموعات	31.099	85	0.366		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	59.494	14	4.250	4.276	0000.
	داخل المجموعات	84.466	85	0.994		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (20) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **التوجيه بالعميل** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد التوجيه بالعميل تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،الاقدمية) ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند كل المتغيرات(0.000، 0.001، 0.039، 0.005، 0.000) على الترتيب أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد التوجه بالعميل تختلف باختلاف الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل وظيفة ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد التوجيه بالعميل.

الجدول(21): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور العاملين في البنك

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.913	14	0.637	3.469	0.000
	داخل المجموعات	15.597	85	0.183		
العمر	بين المجموعات	16.988	14	1.213	3.632	0000.
	داخل المجموعات	28.402	85	0.334		
الوظيفة	بين المجموعات	7.699	14	0.550	1.491	0.132*
	داخل المجموعات	31.341	85	0.369		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	22.628	14	1.616	6.492	0000.
	داخل المجموعات	21.162	85	0.249		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	47.818	14	3.416	3.020	0001.
	داخل المجموعات	96.142	85	1.131		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (21) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **دور العاملين في البنك** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد دور العاملين في البنك تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،الاقدمية)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند كل المتغيرات(0.000، 0.000، 0.000، 0.001 على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد دور العاملين في البنك تختلف باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس النظرة نحو بعد دور العاملين في البنك.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد دور العاملين في البنك تعزى **الوظيفة**، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عنده (0.132) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد دور العاملين في البنك لا تختلف باختلاف الوظيفة، أي أنه لكل تقسيم من تقسيمات الوظيفة بالاستبيان نفس النظرة نحو بعد دور العاملين في البنك.

الجدول(22): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.841	15	0.589	3.160	0.000
	داخل المجموعات	15.669	84	0.187		
العمر	بين المجموعات	17.868	15	1.191	3.636	0000.
	داخل المجموعات	27.522	84	0.328		
الوظيفة	بين المجموعات	16.301	15	1.087	4.014	0000.
	داخل المجموعات	22.739	84	0.271		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	21.931	15	1.462	5.619	0000.
	داخل المجموعات	21.859	84	0.260		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	72.489	15	4.833	5.680	0000.
	داخل المجموعات	71.471	84	0.851		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (22) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الموظفين بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،الاقدمية)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند كل المتغيرات(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة تختلف باختلاف الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل وظيفة ولا مستوى تعليمي ولا لسنوات الأقدمية في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(23): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مبدأ التحسين المستمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	9.584	14	0.685	3.898	0.000
	داخل المجموعات	14.926	85	0.176		
العمر	بين المجموعات	12.926	14	0.874	2.241	0001.
	داخل المجموعات	33.152	85	0.390		
الوظيفة	بين المجموعات	14.698	14	1.050	3.666	0000.
	داخل المجموعات	24.342	85	0.286		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	12.476	14	0.891	2.419	0007.
	داخل المجموعات	31.314	85	0.368		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	32.839	14	2.346	1.794	0.053*
	داخل المجموعات	111.121	85	1.307		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (23) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **مبدأ التحسين المستمر** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد مبدأ التحسين المستمر تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس، العمر، الوظيفة والمستوى التعليمي) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند المتغيرات السابقة(0.000، 0.001، 0.000، 0.007 على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مبدأ التحسين المستمر تختلف باختلاف الجنس، العمر،الوظيفة، المستوى التعليمي، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل فئة عمرية ولا لكل مستوى وظيفي، ولا مستوى تعليمي في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مبدأ التحسين المستمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد دور العاملين في البنك تعزى **لسنوات الأقدمية**، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عنده (0.053) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مبدأ التحسين المستمر لا تختلف باختلاف سنوات الأقدمية، أي أنه لكل تقسيم من تقسيمات سنوات الأقدمية بالاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مبدأ التحسين المستمر.

الجدول(24): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	5.335	7	0.762	3.657	0.002
	داخل المجموعات	19.175	92	0.208		
العمر	بين المجموعات	5.950	7	0.850	1.983	0066.
	داخل المجموعات	39.440	92	0.429		
الوظيفة	بين المجموعات	6.547	7	0.935	2.648	0015.
	داخل المجموعات	32.193	92	0.353		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	10.327	7	1.475	4.056	0001.
	داخل المجموعات	33.463	92	0.364		
سنوات الأقدمية	بين المجموعات	11.379	7	1.626	1.128	0353.
	داخل المجموعات	132.581	92	1.441		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (24) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات أجوبة الموظفين بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك تعزي لخصائص العينة المدروسة(الجنس،الوظيفة والمستوى التعليمي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة عند المتغيرات السابقة(0.002، 0.015، 0.007 على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك تختلف باختلاف الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، أي أنه ليس لكلا الجنسين ولا لكل مستوى وظيفي، ولا مستوى تعليمي في الاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مبدأ التحسين المستمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة نحو بعد مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك تعزي للعمر وسنوات الأقدمية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.066، 0.353 على الترتيب) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد العمر، لا تختلف باختلاف العمر وسنوات الأقدمية، أي أنه لكل فئة عمرية ولكل تقسيم من تقسيمات سنوات الأقدمية بالاستبيان نفس الاتجاه نحو بعد مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك.

ثانيا:علاقة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في البنوك التجارية

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية الثانية، والتي جاءت على النحو الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في البنوك التجارية، ومن أجل تحقيق ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط (سيبرمان)، وذلك عند مستوى معنوية($0.05\geq\propto$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في البنوك التجارية.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف1): توجد علاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في البنوك التجارية.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك علاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول(25): معامل ارتباط منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

	مدى إدراك العاملين لمبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة	فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك	مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك	التوجيه بالعميل	دور العاملين في البنك	مدى تبني القيادة الإدارية واهتمامها بجوانب الجودة	مبدأ التحسين المستمر	مكانة الاتصال والإعلام في أنشطة البنك
علاقة منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء في بنك الفلاحة والتنمية	*0.245	**0.552	**0.302	**0.757	**0.502	**0.765	**0.740	**0.619
مستوى الدلالة	0.014	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال إحصائيا عند 0.001 *دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (25) يمكننا تحليل العلاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالبنك من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.0014، 0.000، 0.002، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000 على الترتيب) وهي علاقة طردية أخذت أكبر قيمة مع البعد الخامس فالبعد الرابع فالبعد السابع فالبعد الثامن فالبعد الثاني فالبعد الخامس فالبعد الثالث، فالبعد الأول.

المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية للاستبيان الموجه للزبائن.

الفرع الاول:المعالجة الاحصائية للاستبيان:

من اجل المعالجة الاحصائية لهذا الاستبيان يجب القيام نالمهام التالية:

أولا–الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الأبعاد الخمسة مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبيان المقدم لزبائن البنك مع الدرجة الكلية لكل بعد.

البعد الأول:			البعد الثاني:			البعد الثالث:			البعد الرابع:			البعد الخامس:		
رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط	
1	0.661**		5	0.688**		10	0.779**		16	0.826**		20	0.813**	
2	0.731**		6	0.388**		11	0.722**		17	0.805**		21	0.740**	
3	0.750**		7	0.780**		12	0.820**		18	0.862**		22	0.762**	
			8	0.581**		13	0.646**					23	0.643**	
4	0.802**		9	0.738**		14	0.831**		19	0.774**		24	0.789**	
						15	0.840**							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بدراسة أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الأداء في البنوك التجارية قوية وتتراوح بين (0.831) في حدها الأعلى العبارة (15) وبين (0.388) في حدها الأدنى للعبارة رقم(6)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (010.).

ثانيا–ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات أبعاد الاستبيان وذلك بحساب قيمة معامل **"ألفا كرونباخ"** لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(27): معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	0.722
البعد الثاني	0.747
البعد الثالث	0.854
البعد الرابع	0.879
البعد الخامس	0.834
الاستبيان ككل(مجموع الأبعاد)	0.950

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يوضح هذا الجدول قيم معاملات الثبات أبعاد الاستبيان الخمسة و الاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد الخمسة والتي تقدر بـ(0.722، 0.747، 0.854، 0.879، 0.834) وهي قيم ممتازة تدل على ثبات جيد لهذه الأبعاد وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي قيمة عالية تقدر بـ(0.950) أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول رقم(28): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى

العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات
1	**0.951**	7	0.949	13	0.948	19	0.946
2	0.949	8	0.949	14	0.946	20	0.946
3	0.948	9	0.946	15	0.947	21	0.946
4	0.947	10	0.948	16	0.947	22	0.947
5	0.949	11	0.948	17	0.946	23	0.947
6	0.949	12	0.947	18	0.946	24	**0.951**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.951) كأعلى قيمة و(0.946) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن كل عبارات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـ(0.950)، كما نلاحظ وجود عبارتين(المسطرة في الجدول) يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

ثالثا: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1- عرض البيانات الشخصية: تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد ها حسب متغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	82	81.2
	أنثى	19	18.8
العمر	18-أقل من 30 سنة	28	27.7
	30-أقل من 40 سنة	45	44.6
	40-أقل من 50 سنة	22	21.8
	50-أقل من 60 سنة	6	5.9
	60 فأكثر	0	0
الحالة الاجتماعية	أعزب	25	248.
	متزوج	76	75.2
	أخرى	0	0
المستوى التعليمي	بدون مستوى	5	5
	ابتدائي	4	4
	متوسط	24	238.
	ثانوي	8	79.
	جامعي	57	564.
	دراسات عليا	3	3
المهنة أو الوظيفة	تاجر	34	337.
	مقاول اوصناعي	38	376.
	مهن حرى	6	59.
	موظف قطاع خاص	5	5
	موظف قطاع حكومي	18	178.
عدد سنوات التعامل مع البنك	أقل من سنة	1	1
	من 1إلى 2سنة	16	158.
	من 3إلى 4 سنوات	39	386.
	من 5 سنوات إلى 6 سنوات	23	228.
	من 6إلى 7 سنوات	6	59.
	أكثر من 8 سنوات	16	158.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

تحليل الجدول:

أ- **بالنسبة للجنس:** نلاحظ من الجدول (29) أن أغلب مفردات العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 101 زبون منهم 82 ذكور أي بنسبة تقدر ب: 81.2% ، في حين أن 19 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر ب (18.8%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة،وهذا مؤشر على دخول المرأة عالم الاعمال والمساهمة في تنشيط دينامكية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ب- **بالنسبة للعمر:** نلاحظ من الجدول أن ما نسبتة 27.7% من الزبائن عمرهم من 18 إلى أقل من 30 سنة، وما نسبتة 44.6 % أعمارهم تتراوح بين 30 وأقل من 40 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 21.8% ثم يليهم بعد ذلك الذين أعمارهم تتراوح بين 50 وأقل من 60 سنة بنسبة 5.9%، ويستنتج من هذا التحليل أن أغلب أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ،ويعني هذا ان اغلب زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من فئة الشباب،وهو مؤشرعلى تشجيع البنكلفئة رجال الاعمال الجدد والمساهمة في تكوين جيل جديد من رجال الاعمال الذين يحملون افكار جديدة تتماشي وتطورات العصر.

ت- **بالنسبة للحالة الاجتماعية:** نلاحظ من الجدول أن أغلب مفردات العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 101 زبون منهم 25 عزاب أي بنسبة تقدر ب: 24.8% ، في حين أن 76 منهم متزوجون بنسبة تقدر ب (75.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة إن الهيكل الاجتماعي للفئة المستجوبة يغلب عليه فئة المتزوجون وهذا يتماشى مع التكوين العمري للعينة الذي يغلب من 30-50سنة،وهو السن الذي يكون إحتمال بالعينة متزوجون.

ث- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة 56.4%، يليها الزبائن الذي مستواهم الدراسي متوسط بنسبة 23.8%ثم يليها الزبائن الذين مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة 7.9%، ثم يليها الزبائن الذين مستواهم الدراسي بددون مستوى فابتدائي فدراسات عليا بنسب(5%، 4%، 3%) على الترتيب. ويستخلص من هذا التحليل أن اغلب زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديهم مؤهلات علمية جامعية.إن هذه التركيبة التعليمية لعينة الدراسة تتناسب ايضا مع المكون العمري الشبابي لها، حيث ان فئة الشباب يغلب عليها في الوقت الحاضرالمتوي الجامعي.نشير هنا ان المكون التعليمي العالي والمكون العمري لعينة الدراسة يسمح لنا بتوقع إجابات موضوعية وتقييم عقلاني لمحاور الاستبيان.

ج- **بالنسبة للمهنة أو الوظيفة:** نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 37.6% يشتغلون مقاولين أو صناعيين وان ما نسبتهم 33.7% يزاولون مهنة التجارة، وأن17.8% هو موظفون في القطاع الحكومي، و5.9% يزاولون مهن حرة، و5% موظفون في القطاع الخاص.

ح- **عدد سنوات التعامل مع البنك:** نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبتة 1% من الزبائن عدد سنوات تعامل مع البنك أقل من سنة، وما نسبتة 15.8% عدد سنوات تعاملهم مع البنك تتراوح بين سنة وسنتين، يليهم الذين تتراوح عدد سنوات تعاملهم مع البنك من 3 إلى 4 سنوات بنسبة 38.6% ثم يليهم بعد ذلك الذين عدد سنوات تعامل مع البنك بين 5 و6 سنوات بنسبة 22.8%، وبعدها بنسبة 5.9% تتراوح مدة تعاملهم مع البنك من 6 إلى 7 سنوات، وفي الأخير ما نسبته 17.8% مدة تعاملهم مع البنك أكثر من 8 سنوات.

2- دراسة خصائص جودة الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية: ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن جودة الخدمات المقدمة من البنك وذلك من خلال خمسة أبعاد.

2-1 دراسة بعد الاعتمادية: يتكون هذا البعد من 4 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(1،2،3،4)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(30): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاعتمادية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	ساعات دوام البنك مناسبة لكل الزبائن	6	88	2	5	0	**3.94**	**0.526**	موافق	**2**
		%5.9	%78.1	%2	%5	0				
2	يقوم موظف البنك بالاستجابة لاحتياجات الزبون بكفاءة وفعالية	17	64	17	3	0	**3.94**	**0.976**	موافق	**3**
		%16.8	%63.4	%16.8	%3	0				
3	يمكن الاعتماد على موظفي البنك	18	71	9	3	0	**4.03**	**0.624**	موافق	**1**
		%17.8	%70.3	%8.9	%3	0				
4	يتعاطف البنك مع الزبون عند مواجهته مشكلة ما، ويقوم بطمأنته على إمكانية حلها	21	50	21	9	0	**3.82**	**0.860**	موافق	**4**
		%20.8	%49.5	%20.8	%8.9	0				
	التوجه العام للبعد						**3.93**	**0.505**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال هذا الجدول أن اتجاه معظم المستجوبين حول **بعد الاعتمادية** كان **موافق**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(3.93) بانحراف معياري قدره(0.505) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات اجوبة المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد، والدليل على ذلك ان نسبة 78.6% من افراد العينة يعتبرون على العموم انه بالإمكان الاعتماد على البنك و موظفيه في مرافقتهم في اعمالهم وحل مشاكلهم.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص **بالاعتمادية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة زبائن عينة الدراسة كما يلي:

- حلت العبارة رقم 3 التي تضمنت " يمكن الاعتماد على موظفي البنك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عناصر عينة اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.03) بانحراف معياري قدره(0.624)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه اجوبة المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، و هذا يفسر أن 80.6% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على سياسة التعامل مع الزبائن بكل موضوعية ومصداقية، ويمكن الاطمئنان واللجوء إليه في معالجة قضاياهم وحل مشاكلهم.

- إن العبارة رقم 1 و التي تنص على أن " ساعات دوام البنك مناسبة لكل الزبائن" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.94بانحراف معياري 0.526 مما يشير إلى عدم وجود تشتت ملحوظ في اتجاه أجوبة المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، و هذا يفسر أن 78.8 %من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساعات العمل تتوافق واغلب زبائنه.

- جاءت العبارة رقم 2 و التي تضمنت"يقوم موظف البنك بالاستجابة لاحتياجات الزبون بكفاءة وفعالية " بالمرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.94 و بانحراف معياري 0.676، مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاه اجوبة المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، و هذا يفسر أن اغلب موظفي البنك لهم كفاءة عالية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن،إن هذا الاستنتاج يشهد عليه الرأي العام لإجابات افراد العينة،حيث يؤكد 78.6 % منهم ان البنك يتعاملون معهم يتميزون بالفعالية والكفاءة.

2-2 أخذت العبارة رقم 4 و التي تضمنت" يتعاطف البنك مع الزبون عند مواجهته مشكلة ما، ويقوم بطمأنته على إمكانية حلها " المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.82 وبانحراف معياري 0.865، و هذا يفسر أن 76.4% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتفهم مشكلات زبائنه ويتعاطف معهم ويعمل على اجاد الحلول لهم.

3-2 **دراسة بعد الملموسية:** يتكون هذا البعد من 5 عبارات موزعة في الاستبيان(العبارات من 5إلى 9)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(31): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالملموسية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
5	يعكس المظهر العام للبنك طبيعة الخدمة المقدمة	9	60	27	5	0	.372	0695.	موافق	4
		8.9	59.4	26.7	5	0				
6	يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقة الملبس واللباقة	25	71	4	1	0	.419	0542.	موافق	1
		24.8	70.3	4	1	0				
7	توافر لدى البنك معدات تتساير العصر والتكنولوجيا الحديثة	12	66	17	6	0	.383	0708.	موافق	3
		11.3	65.3	16.8	5.9	0				
8	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	4	71	16	9	1	.367	0736.	موافق	5
		4	70.3	15.8	8.9	1				
9	الخدمات تستجيب بشكل جيد لاحتياجاتك	16	66	14	4	1	.394	0690.	موافق	2
		15.8	56.3	13.9	4	1				
	المجموع بشكل عام						.387	0478.	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن معظم أفراد العينة موافقون على بعد الملموسية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره(0.478) مما يشير إلى وجود تشتت بسيط جدا في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد، وعلى العموم يشير الوسط الحسابي المرجح لهذا البعد أننسبة الموافقين على بعد الملموسية من افراد العينة يبلغ 77.4%.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب إجابات العبارات المشكلة للبعد الخاص بالملموسية، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (6) و التي تنص على " يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقة الملبس واللباقة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة أفراد عينة الدراسة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب(4.19) و بانحراف معياري (0.542) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات إجابات الزبائن حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 83.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن اغلب

موظفي البنك لهم حسن المظهر وأناقة الملبس،وهذا راجع الى سياسة البنك الهادفة الى عصرنة إمكانياته ووسائله من اجل تحسين صورته الذهنية لدى جمهوره وفي الوسط المالي بصفة عامة.

- حلت العبارة رقم (9) والتي تضمنت" الخدمات تستجيب بشكل جيد لاحتياجاتك " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.94) وبانحراف معياري (0.478) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة إجابات الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 78.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الخدمات المقدمة من طرف البنك تستجيب بشكل متوسط لاحتياجاتهم.
- أخذت العبارة رقم (7) والتي تضمنت " تتوافر لدى البنك معدات تساير العصر والتكنولوجيا الحديثة " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى اجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) و بانحراف معياري (0.736) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة إجابات الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 76.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن بعض المعدات التي لا تتوافق والتكنولوجيا العصرية الحديثة.
- جاءت العبارة رقم (5) والتي تضمنت" يعكس المظهر العام للبنك طبيعة الخدمة المقدمة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدأجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) و بانحراف معياري (0.695) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 74.4% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن المظهر العام للبنك يرضي بشكل عام اغلب زبائنه.
- إن العبارة رقم (8) والتي تضمنت " التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.67) وبانحراف معياري (0.690) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 73.4% من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على أن البنك له تصميم داخلي منظم ومتكامل يليق باغلب زبائنه.

2-دارسة بعد الاستجابة: يتكون هذا البعد من 6 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي (10-15) ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(32): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالاستجابة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
10	يحرص موظف البنك على احترام الوقت الذي يستغرقه أداء الخدمة البنكية	18	66	14	4	1	3.91	0.736	موافق	3
		15.8	65.3	13.9	4	1				
11	تشعر أن الموظفين يفهمون طلبك بسهولة	15	72	9	4	1	3.95	0.698	موافق	1
		14.9	71.3	8.9	4	1				
12	يجيب الموظفون على استفساراتك فورا	16	65	16	3	1	3.91	0.722	موافق	2
		15.8	64.4	15.8	3	1				
13	يتم تقديم الخدمات في كل ساعات اليوم	12	67	17	5	0	3.85	0.648	موافق	4
		11.9	66.3	16.8	5	0				
14	يتعامل البنك مع كل زبائنه بعدالة وإنصاف	6	57	28	6	4	3.54	0.855	موافق	6
		5.9	56.4	27.7	5.9	4				
15	يستجيب البنك لشكاوى واحتجاجات الزبائن بموضوعية	13	57	21	8	2	3.70	0.867	موافق	5
		12.9	56.4	20.8	7.9	2				
	الاتجاه العام للبعد						**3.81**	**0.581**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول رقم(32) أن اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة كان على العموم 76.2 % موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره(0.581) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالاستجابة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

- احتلت العبارة رقم(11) والتي تضمنت" تشعر أن الموظفين يفهمون طلبك بسهولة " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.95) بانحراف معياري قدره(0.698)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 79 %من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، وهذا يؤشر على ان

البنك يوظف موظفين لهم مستوى عالي سواء من المستوى التعليمي او الخبرة المهنية وهذا مما يسهل على الموظفين فهم طلبات زبائنهم.

- وردت العبارة رقم(12) والتي تضمنت "يجيب الموظفون على استفساراتك فورار" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.91) و بانحراف معياري (0.722)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة،و هذا ما يفسر أن 78.2 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن موظفي البنك يجبون على استفسارات اغلب زبائن بشكل فوري إلا في الحالات المصتعصية.

- أخذت العبارة رقم(10) والتي تضمنت" يحرص موظف البنك على احترام الوقت الذي يستغرقه أداء الخدمة البنكية " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) بانحراف معياري قدره(0.736)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 78.2%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن موظفي البنك حريصين على احترام الوقت الذي يستغرقه اداء الخدمة البنكية بشكل كبير.

- جاءت العبارة رقم(13) والتي تضمنت" يتم تقديم الخدمات في كل ساعات اليوم " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.85) بانحراف معياري قدره(0.684)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن77% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن تقديم الخدمات يكون بشكل مستمر الا في حالات تكون خارجة عن نطاقهم.

- جاءت العبارة رقم(15) والتي تضمنت" يستجيب البنك لشكاوى واحتجاجات الزبائن بموضوعية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) بانحراف معياري قدره(0.862)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 74%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وهذا يفسر ان غالبية الزبائن غير راضين استجابة البنك لشكاويهم واحتجاجاتهم بكل موضوعية.

- احتلت العبارة رقم(14) والتي تضمنت "يتعامل البنك مع كل زبائنه بعدالة وإنصاف " المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.54) بانحراف معياري قدره(2.855)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا يفسر أن 70.8%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، فا البنك لايتعامل مع جميع زبائنه بعدالة وانصاف.

2-4-دراسة بعد الأمان: يتكون هذا البعد من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي (16-19) ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(33): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالأمان

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
16	يحتفظ البنك بأنظمة تسجيل وتوثيق دقيقة	17	58	20	5	1	**3.84**	**0.797**	موافق	**3**
		16.8	57.4	19.8	5	1				
17	مستوى الخدمة المقدمة يرقى إلى مستوى تطلعاتك	15	66	10	9	1	**3.84**	**0.821**	موافق	**4**
		14.9	65.3	9.9	8.9	1				
18	أنت تثق في موظفي البنك	27	55	15	4	0	**4.04**	**0.761**	موافق	**2**
		26.7	54.4	14.9	4	0				
19	إدارة البنك تولد لديك الشعور بالأمان	26	61	10	4	0	**4.08**	**0.717**	موافق	**1**
		25.4	60.4	9.9	4	0				
	المجموع بشكل عام						**3.95**	**0.663**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول رقم(33) أن اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان كان موافق، الاجابةالعامة على البعد ككل79 % ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.95) بانحراف معياري قدره(0.663) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالأمان تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

- احتلت العبارة رقم(19) والتي تضمنت" إدارة البنك تولد لديك الشعور بالأمان " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.08) بانحراف معياري قدره(0.717)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 81.6 %من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة فإدارة البنك تولد الشعور لأغلب الزبائن با الامان وراحة البال .
- وردت العبارة رقم(18) والتي تضمنت" أنت تثق في موظفي البنك " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(0.404) و بانحراف معياري (0.761)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا ما يفسر أن 80.8 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه يوجد ثقة في موظفي البنك.

- أخذت العبارة رقم(16) والتي تضمنت" يحتفظ البنك بأنظمة تسجيل وتوثيق دقيقة " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.84) بانحراف معياري قدره(0.797)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في هاته العبارة، وهذا يفسر أن 76.8%من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على ان البنك له أنظمة تسجيل وتوثيق دقيقة تخص جميع زبائنه بحيث يبقى محتفظ بها على المدى البعيد.
- جاءت العبارة رقم(17) والتي تضمنت" مستوى الخدمة المقدمة يرقى إلى مستوى تطلعاتك " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.84) بانحراف معياري قدره(0.821)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن ، وهذا يفسر أن76.8% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على ماجاء في هذه العبارة.

2-5دراسة بعد التعاطف: يتكون هذا البعد من خمس عبارات موزعة في الاستبيان(العبارات من 20إلى 24)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الزبائن ببنك الفلاحة والتنمية الريفية اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(34): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالتعاطف

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
20	يضع البنك مصلحة الزبائن العليا في مقدمة اهتماماته	15	58	21	7	0	**3.80**	**0.775**	موافق	**4**
		14.9	57.4	20.8	6.9	0				
21	يتفهم العاملون بالبنك احتياجاتك	13	69	14	5	0	**3.89**	**0.677**	موافق	**2**
		12.9	68.3	13.9	5	0				
22	تحرص إدارة البنك على منح الزبائن اهتماما شخصيا	13	69	12	7	0	**3.87**	**0.716**	موافق	**3**
		12.9	68.3	11.9	6.9	0				
23	يتمتع موظفو البنك بروح إنسانية عالية	24	64	8	5	0	**4.06**	**0.719**	موافق	**1**
		23.8	63.4	7.9	5	0				
24	تسعى إدارة البنك إلى إيجاد حلول مبتكرة لطلباتك واحتياجاتك	12	62	16	8	3	**3.71**	**0.887**	موافق	**5**
		11.9	61.4	15.8	7.9	3				
	المجموع بشكل عام						**3.86**	**0.588**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن معظم أفراد العينة موافقون على العموم حول هذا البعد 77.2%، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره(0.588) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب إجابات العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتعاطف، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الزبائن في عينة الدراسة كما يلي:

- أخذت العبارة رقم (23) و التي تنص على " يتمتع موظفو البنك بروح إنسانية عالية " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة أفراد عينة الدراسة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب(4.06) و بانحراف معياري (0.719) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في العبارة، وهذا يفسر أن 81.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يعمل جاهدا على غرس روح الانسانية في موظفيه وهذا ما انعكس فعلا على ما التمسوه الزبائن فعلا.

- جاءت العبارة رقم(21) و التي تضمنت" يتفهم العاملون بالبنك احتياجاتك " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.89) وبانحراف معياري (0.677) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات إجابات الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 77.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تفهم العاملون بالبنك لاحتياجاتهم كان مرض الى حد ما.

- احتلت العبارة رقم 22 و التي تضمنت " تحرص إدارة البنك على منح الزبائن اهتماما شخصيا " المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.87) و بانحراف معياري (0.716) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات إجابات الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 77.4 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة.

- جاءت العبارة رقم (20) و التي تضمنت" يضع البنك مصلحة الزبائن العليا في مقدمة اهتماماته " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.80) و بانحراف معياري (0.775) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 57.4% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، ويمكن استنتاج بان البنك يسعى الى جعل مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمماته.

- بينما العبارة رقم (24) و التي تضمنت " تسعى إدارة البنك إلى إيجاد حلول مبتكرة لطلباتك واحتياجاتك " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أجوبة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.71) و بانحراف معياري (0.887) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أجوبة الزبائن حول ما جاء في العبارة، و هذا يفسر أن 74.2% من وجهة نظر عينة الدراسة يوافقون على أن ادارة البنك تسعى الى ايجاد الحلول المبتكرة والمناسبة بشكل مستمر ودائم.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضيتا الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

– لا يوجد تباين في اتجاهات الإجابات الخاصة بالاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف تعزى للمتغيرات الشخصية، وهي مقسمة إلى 5 فرضيات فرعية كل واحدة منها متعلقة بالبعد الخاص بها.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستبيان.

سنقوم باختبار كل فرض في فرع خاص به، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(one-way anova) الذي يعتبر الأنسب للفرضية الأولى، وذلك عند مستوى معنوية($\propto \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، ومعامل الارتباط(سيبرمان) للفرضية الثانية عند مستوى معنوية (0.01).

و لإجراء الاختبار على الفرضية الأولى انطلقنا من خيارين أساسيين، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

1: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

2: الفرضية البديلة(ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا- نتائج اختبار فرضية دراسة أبعاد خصائص جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- **نتائج اختبار فرضية الاعتمادية:** جاءت الفرضية للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية بعد الاعتمادية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.603	10	0.260	1.827	0.067
	داخل المجموعات	12.822	90	0.142		
العمر	بين المجموعات	3.421	10	0.342	0.438	0.924
	داخل المجموعات	70.222	90	0.780		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.878	10	0.188	0.998	0.451
	داخل المجموعات	16.934	90	0.188		
المستوى العلمي	بين المجموعات	19.185	10	1.918	1.305	0.240
	داخل المجموعات	132.281	90	1.470		
المهنة أو الوظيفة	بين المجموعات	40.226	10	4.023	2.143	*0.029
	داخل المجموعات	168.942	90	1.877		
عدد سنوات التعامل مع البنك	بين المجموعات	27.295	10	2.730	1.732	0.086
	داخل المجموعات	141.168	90	1.576		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(35) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات إجابات افراد عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **الاعتمادية** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \propto$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو بعد **الاعتمادية** تعزي (للجنس،العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.067، 0.924، 0.451، 0.240، 0.086على الترتيب) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الاعتمادية لا** تختلف لا باختلاف الجنس،و لا باختلاف العمر، ولا باختلاف الحالة الاجتماعية، ولا باختلاف المستوى التعليمي، وأيضا ولا باختلاف عدد سنوات التعامل مع البنك.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب عينة الدراسة المتعلقة ببعد **الاعتمادية** تعزى للمهنة أو الوظيفة ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.029) و هو أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الاعتمادية** تختلف باختلاف المهنة أو الوظيفة، أي ليس لكل الفئات المهنية التي ينتمي إليها الزبائن نفس الاتجاه الخاص ببعد **الاعتمادية**.

- **نتائج اختبار فرضية الملموسية:** جاءت الفرضية للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية بعد الملموسية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.054	12	0.171	1.127	0.350
	داخل المجموعات	13.372	88	0.152		
العمر	بين المجموعات	6.342	12	0.529	0.691	0.756
	داخل المجموعات	67.301	88	0.765		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	2.850	12	0.238	1.309	0.228
	داخل المجموعات	15.962	88	0.181		
المستوى العلمي	بين المجموعات	30.671	12	2.556	1.862	0.051
	داخل المجموعات	120.794	88	1.373		
المهنة أو الوظيفة	بين المجموعات	33.135	12	2.761	1.380	0.191
	داخل المجموعات	176.033	88	2.000		
عدد سنوات التعامل مع البنك	بين المجموعات	43.355	12	3.613	2.527	*0.007
	داخل المجموعات	125.813	88	1.430		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(36) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات اجابات عينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **الملموسية** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو بعد **الاعتمادية** تعزي (للجنس،العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والوظيفة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.350، 0.756، 0.228، 0.051، 0.191على الترتيب) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)،

وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الملموسية لا** تختلف لا باختلاف الجنس، و لا باختلاف العمر، ولا باختلاف الحالة الاجتماعية، ولا باختلاف المستوى التعليمي، وأيضا ولا باختلاف المهنة أو الوظيفة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب عينة الدراسة المتعلقة ببعد **الملموسية** تعزى لعدد سنوات التعامل مع البنك، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.007) و هو أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الملموسية** تختلف باختلاف عدد سنوات التعامل مع البنك، أي ليس لكل فئة من فئات عدد سنوات التعامل مع البنك التي ينتمي إليها الزبائن نفس الاتجاه الخاص ببعد **الملموسية**.

- **نتائج اختبار فرضية الاستجابة:** جاءت الفرضية للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية بعد الاستجابة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.586	0.256	14	1.861	*0.042
	داخل المجموعات	11.840	0.138	86		
العمر	بين المجموعات	16.842	1.203	14	1.821	*0.048
	داخل المجموعات	56.801	0.660	86		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	5.951	0.425	14	2.843	*0.002
	داخل المجموعات	12.861	0.150	86		
المستوى العلمي	بين المجموعات	48.658	3.476	14	2.907	*0.001
	داخل المجموعات	102.808	1.195	86		
المهنةأو الوظيفة	بين المجموعات	60.937	4.353	14	2.525	*0.005
	داخل المجموعات	148.231	1.724	86		
عدد سنوات التعامل مع البنك	بين المجموعات	37.133	2.652	14	1.728	0.065
	داخل المجموعات	132.035	1.535	86		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(37) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **الاستجابة** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو بعد **الاعتمادية** تعزى للجنس،العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والوظيفة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.042، 0.048، 0.002، 0.001، 0.005على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الاستجابة** تختلف باختلاف الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وأيضا المهنة أو الوظيفة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب عينة الدراسة المتعلقة ببعد **الاستجابة** تعزى لعدد سنوات التعامل مع البنك، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.065) و هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الاستجابة لا** تختلف باختلاف عدد سنوات التعامل مع البنك، أي لكل فئة من فئات عدد سنوات التعامل مع البنك التي ينتمي إليها الزبائن نفس الاتجاه الخاص ببعد **الاستجابة**.

- **نتائج اختبار فرضية الأمان:** جاءت الفرضية للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية بعد الأمان.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.692	10	0.269	1.902	0.055
	داخل المجموعات	12.734	90	0.141		
العمر	بين المجموعات	17.686	10	1.769	2.844	*0.004
	داخل المجموعات	55.958	90	0.622		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	3.313	10	0.331	1.924	0.052
	داخل المجموعات	15.498	90	0.172		
المستوى العلمي	بين المجموعات	24.593	10	2.459	1.745	0.083
	داخل المجموعات	126.873	90	1.410		
المهنة أو الوظيفة	بين المجموعات	28.097	10	2.810	1.397	0.195
	داخل المجموعات	181.071	90	2.012		
عدد سنوات التعامل مع البنك	بين المجموعات	55.766	10	5.577	4.426	*0.000
	داخل المجموعات	113.403	90	1.260		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(38) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **الأمان** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو بعد **الاعتمادية** تعزى (عدد سنوات التعامل مع البنك والعمر)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000،0.004على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الأمان** تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية، عدد سنوات التعامل مع البنك.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب عينة الدراسة المتعلقة ببعد **الأمان** تعزى(للجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والمهنة **أو** الوظيفة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.055، 0.052، 0.083، 0.195على الترتيب) هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **الأمان لا** تختلف باختلاف الجنس، او العمر، او المستوى التعليم، أو المهنة أو الوظيفة.

نتائج اختبار فرضية التعاطف: جاءت الفرضية للدراسة كما يلي:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، المهنة أو الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية بعد التعاطف.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.706	14	0.265	1.943	*0.032
	داخل المجموعات	11.719	86	0.136		
العمر	بين المجموعات	18.513	14	1.322	2.063	*0.022
	داخل المجموعات	55.131	86	0.641		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	3.699	14	0.264	1.503	0.127
	داخل المجموعات	15.113	86	0.176		
المستوى العلمي	بين المجموعات	25.984	14	1.856	1.272	0.242
	داخل المجموعات	125.482	86	1.459		
المهنة أو الوظيفة	بين المجموعات	55.464	14	3.962	2.217	*0.013
	داخل المجموعات	153.704	86	1.787		
عدد سنوات التعامل مع البنك	بين المجموعات	35.287	14	2.521	1.619	0.090
	داخل المجموعات	133.881	86	1.557		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\propto$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(39) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو بعد **التعاطف** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو بعد **الاعتمادية** تعزى (الحالة الاجتماعية،المستوى التعليمي،عدد سنوات التعامل مع البنك)أقل من سنة، من 1 إلى 2 سنة، من 3 إلى 4 سنوات، من 5 إلى 6 سنوات، من 6 إلى 7 سنوات، أكثر من 8 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.127، 0.242، 0.090على الترتيب) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **التعاطف لا** تختلف لا باختلاف الحالة الاجتماعية، ولا باختلاف المستوى التعليمي، ولا باختلاف عدد سنوات التعامل مع البنك.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\propto$) لاتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب عينة الدراسة المتعلقة ببعد **التعاطف** تعزى(للجنس ، العمر، المهنة أو الوظيفة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.32، 0.022، 0.013 على الترتيب) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة ببعد **التعاطف** تختلف باختلاف الجنس، العمر، المهنة أو الوظيفة.

ثانيا- علاقة تقييم جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر زبائن البنك.

من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية الثانية، والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **جودة الخدمة البنكية مع رضا زبائن البنك** ، ومن أجل تحقيق ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط (سيبرمان)، وذلك عند مستوى معنوية($0.01\geq\propto$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين **جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك.**

ثانيا: الفرضية البديلة(ف1): توجد علاقة بين **جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك.**

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك علاقة بين **جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك.**

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.10) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين **جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك.**

الجدول رقم (40): معامل ارتباط جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك.

	الاعتمادية	الملموسية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
معامل الارتباط	0.776**	0.791**	0.897**	0.885**	0.864**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (40) يمكننا تحليل العلاقة بين **جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن** بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر عينة الدراسة من زبائن البنك كما يلي:

توجد علاقة بين جودة الخدمة البنكية ورضا زبائن البنك عند مستوى معنوية ($0.01\geq\alpha$) لاتجاهات اجابات زبائن البنك بعينة الدراسة، وهذه النتيجة تبين اتجاهات اجوبة زبائن البنك التي قمنا بتحليلها وتفسيرها من قبل نحو العلاقة بين المؤشرين تؤكد وجودها.

وهي علاقة طردية وقوية، أي أنه كلما كان للبنك خدمات ذات جودة عالية كان رضى الزبائن أكبر.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أراء موظفي وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الأداء الكلي للبنك، واستعملنا لذالك أداة الدراسة "الاستبيان"وقد تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة كمحكمين وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من موظفي وزبائن البنك ،وبعد استرجاعهما وبهدف التأكد من سلامتهما اكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيانين والذي اظهرا نتائج إيجابية ودعمناهما باختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتهما،الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (**0.908**)هذا بالنسبة لاستبيان الموجه للموظفين،اما عن الاستبيان الموجه للزبائن فبلغت قيمته للدراسة (**0.950**)،وهذا تقدير جيد بالنسبة لهما.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية وكنتيجة نهائية يمكن القول بان اراء الموظفين والزبائن كلها تؤكد على ان تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة يساعد البنك على تحسين ادائه الكلي، وانه من المفيد للبنوك التجارية الجزائرية ان تسارع في تطبيقه بغية المساهمة الايجابية في انعاش الاقتصاد الوطني من جهة والاندماج في حركية التطور الاقتصادي العالمي،وكما ان نجاح تطبيق هذا المنهج يتطلب توفر عدد من العوامل يكون على رأسها:

- إلتزام ودعم الإدارة العليا لجهود تحسين الجودة الشاملة لكل المراحل عملية انتاج الخدمات.
- جعل الزبون هو الحلقة الاولي في الإستراتجية العامة للبنك.
- مشاركة جميع العاملين في إعداد السياسات العامة للبنك والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- تحفيز، تدريب وتأهيل جميع العاملين بالمؤسسة.
- التركيز على جميع العمليات والنشاطات البنكية بشكل مستمر ودائم.
- تجهيز البنك بنظام معلوماتي يضمن له الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتاحة عن الزبائن الحاليين والمستقبلين.
- تجهيز البنك بمعدات حديثة ذات تكنولوجيا عالية تواكب العصر تمكنه من القدرة على الاتصال الفعال الذي يضمن له اتخاذ قرارات تكون ذات مردودية عالية.

خاتمة عامة

الخاتمة :

مسايرة للتحولات الاقتصادية ومجابهة للتحديات المطروحة، وفي سياق انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، تبرز أهمية الجودة في الخدمات المصرفية كبعد استراتيجي يجب أن تأخذه البنوك بعين الاعتبار في المرحلة الراهنة لاستكمال مسار الإصلاحات المصرفية، وتمكين هذه البنوك من اكتساب المقومات التنافسية لمواجهة التحديات التي فرضتها تغيرات البيئة على المستوى الداخلي والخارجي.

وعليه فإن أي جهد للإصلاح والتطوير يجب أن ينصب في اتجاه تحديث وعصرنة أسلوب تسيير البنوك الجزائرية إذ لابد أن تعمل هذه البنوك من خلال الأخذ بمبادئ، مقومات وأساسيات منهج إدارة الجودة الشاملة والاهتمام أكثر بالابتكار والتوسع في استخدام التكنولوجيا المصرفية من أجل تعزيز مكانتها سواء في السوق المحلية أو الدولية، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان القائمون على هذه المؤسسات البنكية يؤمنون فعلا بالتغيير الجذري والإيجابي الذي يحدثه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، والذي يمّكن هذه المؤسسة من التعرف على نقاط الخلل في التسيير وإيجاد الحلول لها بشكل مستمر ودائم، وبالتالي يمّكنها من أن تجعل لنفسها ميزة تنافسية، وتعظيم أرباحها وهو ما يمّكنها من الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، وبالتالي زيادة درجة الولاء لها والرضا الدائم عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

انطلاقا من اعتقادنا بأن دراسة وفهم الموضوع من الناحية التطبيقية يتطلب تأصيلا نظريا يزيح جوانب اللبس والغموض فيه، قمنا باستعراض دراسة نظرية للإطار العام لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو، حيث تم التطرق فيه إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي احتوى مفهوم الجودة ومراحل تطورها، حيث لاحظنا أن المرحلة الأخيرة من مراحل تطور الجودة كانت مقدمة لما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، فاستعرضنا ماهية هذا المنهج وأبرزنا أهميته وصولا إلى رواده، الذين كان لهم الفضل الكبير في إعطاء نماذج مختلفة لعملية تطبيق هذا المنهج، وهذا ما تم استعراضه في أساسيات، متطلبات ومراحل هذا التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وإيمانا منا بأن متطلبات التنمية الاقتصادية لأي بلد لابد أن تقوم على منظومة بنكية تقدم خدمات ذات جودة عالية، وهذا ما تم تقديمه في الشق الثاني من الجانب النظري والذي احتوى أساسيات حول البنوك التجارية، كما عرضنا فيه طبيعة الخدمات المصرفية وكذلك عموميات حول جودة هذه الخدمات المقدمة وصولا إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

أما في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة فقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع بنك من البنوك الجزائرية ووقع اختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، فقد مكننا هذا الإسقاط من معرفة مدى تقبل الإدارة العليا لمبادئ المنهج وكذا معرفة توجهات وآراء مختلف الموظفين بهذا البنك ومدى معرفتهم واطلاعهم على

خصوصيات منهج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على مدى اهتمام البنك بجودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن أو المستفيدين.

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج اختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة التطبيقية.

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي "إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو مدخل من مداخل التعاون بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة هدفه تعزيز القدرة التنافسية للبنك" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث تم التأكيد على أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من بناء استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المواءمة بين الموارد والإمكانيات المتاحة سواء المادية منها أو البشرية بالشكل الذي يجعلها رائدة في السوق وبالتالي تستطيع تكوين ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها، وبالتالي تجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

أما الفرضية الثانية والتي تنص على "يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغييرا جذريا إيجابيا في جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذالك بهدف التقرب من الزبون وإرضاءه بأفضل طريقة ممكنة "، فقد تم اثبات صحتها في الفصل الثاني من الدراسة النظرية، وفعلا فإنه في بيئة تسودها المنافسة وعدم التأكد، يعتبر منهج ادارة الجودة الشاملة من اهم المناهج الادارية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في تحسين أدائها من خلال الاهتمام بتقديم خدمات ذات جودة عالية وبموصفات ومعايير عالمية، وهذا لا يكون إلا إذا كانت المؤسسة تؤمن بالتغيير الجذري الإيجابي والتحسين المستمر والدائم لأنشطتها مما يضمن لها خلق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي احتوت على " يعتبر تقييم جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر الزبائن من أهم الأساليب لقياس مستوى أداء الخدمة البنكية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تبين لنا من خلالها أن غالبية زبائن البنك راضون على ما يقدمه البنك لهم من خدمات وبالتالي تسعى إدارة البنك إلى التحسين المستمر في جودة الخدمات بغية استقطاب عدد أكبر من الزبائن.

أما الفرضية الرابعة والتي مفادها "يفتقر البنك محل الدراسة إلى الشروط الموضوعية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا ما قد يؤثر سلبا على أداء وجودة خدماته المقدمة إلى الزبائن"، فقد تم نفي صحتها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تبين لنا من خلالها أن إدارة البنك تعمل على إرساء ثقافة

إدارة الجودة الشاملة في أنشطة وعمليات البنك، وكما أنها تعمل على الترسيخ التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية.

ثانيا : النتائج المتوصل إليها.

- ان اهم خصوصية منهج ادارة الجودة الشاملة هو فتح المجال لمشاركة الاخرين (عاملين، زبائن، شركات، ....وغيرهم) وتحفيزهم على ذلك، بما يحقق مصلحة كل الاطراف.
- ان هذا المنهج يسمح بتحقيق المنفعة للجميع ويوفر للمنظمنة قدرات كافية للنجاح والتفوق.
- لمنهج إدارة الجودة الشاملة بعد استراتيجي في نظر الكثير من المهنيين والزبائن من فهو فكر استراتيجي يهدف إلى التميز في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحقيق رضا الزبون.
- يتطلب التطبيق الناجح لمنهج إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرا إيجابيا في المنظومة الادارية الكلية للمؤسسة يشمل كل الانشطة،كل الاطراف وكل العلاقات داخل المنظمة يتصف بالاستمرارية،وهدفه النهائي التقرب من الزبون ومواكبة تطلعاته.
- إن تبني إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة توفير الإمكانيات والموارد المادية والمالية لعملية التغيير المطلوبة.
- أن منهج إدارة الجودة الشاملة ليس اسلوبا جامدا،فهو يتغير ويتطور وفق ماتمليه مستجدات التطور الاقتصادي المعاصر.
- يعد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المؤسسة، ويساعدها على خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة كل التحديات التي تكون في بيئة المنافسة.

التوصيات والاقتراحات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. ضرورة إلتزام الإدارة العليا للبنك بتعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة.
2. ضرورة اهتمام البنك بتوفير الشروط المثلى التي تسمح باستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية المتاحة وذلك من خلال توفير وسائل العمل الملائمة والعصرية.
3. يجب على إدارة البنك محل الدراسة إعطاء أهمية خاصة لترقية ثقافة تنظيمية ترتكز على خاصية مبدأ التمكين، وبلورة قيم تعبر عن تثمين معاني المشاركة والتعاون والعمل كفريق، وتنويع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

4. نوصي إدارة البنك بتبني مبدأ التغيير وقيادته وتشجيع المشاركة فيه وهذا من خلال الأساليب التي يوفرها منهج إدارة الجودة الشاملة.
5. توصي هذه الدراسة إدارة البنك بتبني الإدارة بالزبون وذلك باعتبارها الإستراتجية الإدارية الأكثر فعالية وكفاءة في اطار الظروف الحالية للبيئة الإقتصادية العالمية.
6. العمل على رفع درجة الرضا لدى منتسبي البنك من إطارات وإداريين وذلك من خلال تفعيل نظام الأجور والحوافز حيث يساعد على تعزيز الأداء المتميز وزيادة الرضا الوظيفي.
7. ترسيخ الوعي والقناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وهادف وربطها بفاعلية تحقيق أهداف المؤسسة، لما في ذلك من تأثير كبير في تحسين الأداء الكلي للبنك.
8. التركيز على الممارسات المصرفية التي تتضمن الجودة في الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.
9. أن تقوم النظم المصرفية بالدراسة المتأنية لمفاهيم وفلسفات ونماذج الجودة ثم تتبنى أكثرها ملائمة للتطبيق في مؤسساتها المصرفية.
10. نوصي البنك بتعزيز نظام المعلومات والاتصال وتطوير قاعدة البيانات ووسائل معالجتها نظرا لدوره الأساسي في إعداد واتخاذ القرارات.
11. إنشاء خلية أو نظام لليقظة الإستراتيجية هدفه رصد وتتبع التغيرات ذات الأهمية الكبرى للبنك التي تحصل في البيئة التنافسية.
12. أن يعمل البنك على إيجاد جو من الثقة والطمأنينة في علاقاته مع الزبائن.
13. ضرورة توفير نظام يسمح بالاستشارة للزبائن وذلك من خلال خلق فضاء للزبائن قصد التعبير عن مدى رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم،وتقديم اقتراحات لما يرونه من سبل تحسين مستوىهذه الخدمات.

آفاق الدراسة :

في نهاية الدراسة وبهدف مواصلة البحث والدراسة في هذا الموضوع نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات مستقبلية :

- دور منهج إدارة الجودة الشاملة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة".

- أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة".
- قياس أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص – قطاع الخدمات – دراسة مقارنة.
- واقع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة".

قائمة المراجع

أولا – المراجع باللغة العربية:

أ– الكتب:

1 - اسماعيل محمد هاشم، النقود والبنوك، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005.

2 - الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998.

3 - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ، الرياض، السعودية، سنة 2000.

4 - الصيرفي محمد، إدارة التسويق، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005.

5 - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

6 - العبيدات عبد الله محمد، كفاءة الأداء في البنوك التجارية الكويتية في ظل جودة الصيرفة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، الكويت، العدد الثاني، مايو 2002.

7 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2001.

8 - أحمد علي محمد، التسويق المصرفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 1999.

9 - أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، سنة 1998.

10 - أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

11 - أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

12 - أمين خالد عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000.

13 - بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

14 - بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

15 - توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2003

16 - توفيق عبد المحسن محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي وآخرين، القاهرة، مصر، سنة 2006.

17 - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1996.

18 - توني ينوباي، التدريب على جودة الخدمة المصرفية، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، سنة 2007.

19 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005.

20 - جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000.

21 - جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتطوير، القاهرة، مصر، 2002.

22 - جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000.

23 - جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996.

24 - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وآخرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة2004.

25 - حسن بلعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية،

26 - 2009.

27 - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 90011–9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2006.

28 - حمادة طارق، اندماج وخصخصة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، سنة 2001.

29 - حمدي عبد المنعم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2001، الاسكندرية، مصر.

30 - حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2000.

31 - حميد عبد الغني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2003.

32 - حنفي عبد القادر، أبو قحف عبد القادر، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية،المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1992.

33 - خالد أمين بن عبد الله، العمليات المصرفية – الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2000.

34 - خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1997.

35 - خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.

36 - خير الدين عمر حسن، التسويق المصرفي، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 2003.

37 - درادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002.

38 - دعبول محمد أيوب، إدارة الجودة الكلية وعناصر نظام الجودة، دار الرضا، دمشق، سوريا، سنة 2007.

39 - راشد محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك سعود، السعودية، سنة 2004.

40 - رجي قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1998.

41 - ردينة عثمان، يوسف الصميدعي، محمود جاسم، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2006.

42 - رضوان وليد القمار، منهل مطرد ييشوتر، النقود والبنوك، مؤسسة الألف للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996.

43 - ريتشاردل فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرسي، دار آفاق للإبداع العلمية، الرياض، السعودية، سنة 1995.

44 - ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، الرياض، السعودية.

45 - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

46 - زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

47 - زياد سليم رمضان، إدارة العمليات المصرفية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، سنة 1997.

48 - زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 1996.

49 - زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 1996.

50 - سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009.

51 - ستيفن جورج، أرنولد ويمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

52 - سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002.

53 - سعيد محمد المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.

54 - سعيد محمد المصري، تسويق الخدمات عبر الإنترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2006.

55 - سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.

56 - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000.

57 - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة والإيزو 9000، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006.

58 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

59 - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات– مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2001.

60 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2002.

61 - شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

62 - صلاح الدين حسين السبيسي، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، سنة 2006.

63 - طارق طه، جودة الخدمات المصرفية في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة، 2004.

64 - طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالية لخدمات البنوك، مكتبة الشفري، القاهرة، مصر، سنة 1998.

65 - عبد الحميد محمد الشبراوي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.

66 - عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.

67 - عبد العاطي لاشين، إدارة البنوك، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2000.

68 - عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أسواق المال للبنوك التجارية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2000.

69 - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات الخدمية، دار النهضة، القاهرة، 1997.

70 - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات الخدمية، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2006.

71 - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007.

72 - عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2000.

73 - عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أبو جودة، غدارة الائتمان، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

74 - عبد الهادي السويفي، تسويق الخدمات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007.

75 - عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، القاهرة، مصر، منشورات الجامعة المفتوحة، سنة 1994.

76 - على محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة في البنوك وشركات التأمين، دار النهضة، القاهرة، مصر، سنة 1998.

77 - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2002.

78 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.

79 - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1998.

80 - عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

81 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001.

82 - عمرو خير الدين، التسويق، مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، سنة 1997.

83 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.

84 - عيسات حيدر، تطور جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة المناطق الحرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ن الأردن، سنة 2005.

85 - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996.

86 - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة 1997.

87 - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية -حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق- دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1998.

88 - فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن.

89 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات تطبيقية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن.

90 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن.

91 - كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة 1997.

92 - كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، سنة 1997.

93 - ماضي محمد، تطورات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، سنة 2005.

94 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، سنة 1999.

95 - محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 1999.

96 - محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي كمدخل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1982.

97 - محمد الصالح الحناوي، المؤسسات المالية – البورصة والبنوك العربية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1998.

98 - محمد إسماعيل عمر، أساسيات إدارة الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000.

99 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

100 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة 14000 I.S.O و9000 I.S.O ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2002.

101 - محمد علي إبراهيم، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1997.

102 - محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1996.

103 - محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.

104 - محي الدين الأزهري وآخرون، مبادئ التسويق، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة، مصر، سنة 2001.

105 - مصطفى محمد سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة2001.

106 - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية _ مدخل اتخاذ القرارات_، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2006.

107 - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، سنة 1996.

108 - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007.

109 - نادية أبو شيخة، إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الراهنة للمؤسسات المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، سنة 2008، عمان، الأردن.

110 - نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002.

111 - ندى محمد إسماعيل، إدارة المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

112 - نظمي نصر الله، إيزو 9000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000.

113 - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، سنة 2003.

114 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، سنة 2005.

115 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

ب– الرسائل والأطروحات:

116 - الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008.

117 - أبو زياد زكي عبد المعطي، الإنتاجية والجودة الشاملة وأثرهما على القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، سنة 2007.

118 - أحمد محمد أبو بكر محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر، 2001.

119 - بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، سنة 2006.

120 - بورزامة جيلالي، أثر إصلاح الجهاز المصرفي على تمويل الاستثمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

121 - بومدين يوسف، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- حالة المصبرات الجزائرية الجديدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

122 - زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،غير منشورة،2005.

123 - سامي أحمد محمد مراد، الإطار البيئي لفاعلية بنوك القطاع العام بمصر، رسالة ماجستير، أكاديمية السدات، مصر، 1999.

124 - شفيق توفيق الدويك، آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995.

ج- الملتقيات والمؤتمرات:

125 - بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك التجارية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2004.

126 - جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.

127 - جمال صلاح عبد الملك، محمد شنب، تطبيق نظام الجودة في مجال خدمات الكهرباء، مؤتمر الجودة، طرابلس، ليبيا، 2005.

128 - سامي السيد، التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير، أوراق بنك مصر البحثية، مركز البحوث والدرسات العربية، القاهرة، مصر، العدد 6، سنة 1999.

د– المجلات:

129 - الخلف عبد الله بن موسى، ثالوث التمييز (تحسبن الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية)، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، سنة 2003.

130 - الدعاس عبد الله أحمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الرابع، عمان، الأردن، سنة 2010.

131 - أحمد السامرائي، إدارة الجودة في الخدمات المالية، مجلة المعرفة، العدد 110، مايو، عمان، الأردن.

132 - أحمد علي إبراهيم، الخدمات المصرفية في ظل العولمة، مجلة الدراسات المالية المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، المجلد الثاني، العدد 08، مارس، 2001.

133 - أسامة الأنصاري وآخرون، قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، مجلة الدراسات والبحوث، كلية التجارة بجامعة بنها، مصر، العدد الثاني، 1995.

134 - باهر عتلم، الجودة في البنوك المصرية، مجلة بنك الأهلي، العدد 17، يوليو، سنة 2008، القاهرة، مصر.

135 - بدري مسعود عبد الله، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المصارف في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري، مجلة دراسة العلوم الإدارية، العدد 62، سنة 1999.

136 - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، الجزائر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

137 - توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002.

138 - حنان إيراهيم، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتكامل في القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد الرابع، سنة 2009.

139 - زين العابدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد الأول، 1997.

140 - سامي السيد، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة الطالب، القاهرة، مصر، العدد التاسع، سنة 2001.

141 - سلمان محمد علي، الجودة كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للبنوك الأردنية، المجلة العلمية الملكية، العدد الرابع، سنة 1997، عمان، الأردن.

142 - سمية عمران عبد الكريم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية السدات، مصر، 2002.

143 - شعبان إياد، ثقافة الجودة في البنوك الأردنية، مركز الدراسات المصرفية، المجلد 21، العدد 01، شباط 2002، عمان، الأردن.

144 - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007.

145 - عبد الله خالد، مبادئ الجودة في المؤسسات المالية، مجلة البنوك، فلسطين، العدد الرابع، سنة 1998.

146 - عبد المجيد مازن، أساسيات ومعايير جودة الخدمات المصرفية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، دولة الإمارات، المجلد 65، العدد 04، جانفي، 1999.

147 - علوش نهلة جميل، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، سنة 1997.

148 - محسن العلوي، الكفاءة المصرفية من منظور إدارة الجودة الكلية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، السلسلة الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، سنة 2002، سوريا.

149 - محمد الدسوقي، دور الجودة في رفع كفاءة البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، سنة 1995.

150 - محمد أحمد الخطيب، خطة عمل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف، مجلة العلوم الإدارية، جامعة حلوان، العدد ، القاهرة، مصر، سنة 2009.

151 - محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد رقم 1. كانون الثاني، 2002.

152 - محمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

153 - معلا ناجي، البنوك في فلسطين، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، العدد21.

154 - يوسف محمد أحمد، دليل حواران إلى تصميم جودة الخدمات المصرفية، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة الأولى، العدد 17.

155 - يسرى مصطفى، اتفاقية GATS والبنوك المصرفية، مجلة البنوك، القاهرة، مصر، العدد 16، سنة 1998.

هـ – القوانين والمراسيم:

156 - المادة 11 من قانون 90-10.

157 - المادة الثانية من القانون 88-06 المتضمن علاقة النظام المصرفي بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد الثاني، 18 جانفي 1988.

158 - المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.

159 - النظام رقم 90-01 المؤرخ في 04/07/1990 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

160 - أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 27/08/2003.

161 - أمر رقم 71-47 المتضمن تنظيم مؤسسا ت القرض، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر بتاريخ 06/07/1971.

162 - تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول وضعية النظام المصرفي الجزائري، السداسي الثاني، سنة 1999.

163 - تقرير محافظ بنك الجزائر المقدم أمام أعضاء البرلمان المتضمن التطورات الاقتصادية والنقدية لعام 2003.

164 - شهد قانون النقد والقرض عدة تعديلات في أوت 2003، خاصة المواد : 65، 70، 76، 77، 89، 90، 97، 98 122، 123، 125...

165 - عيسى ملدعون، دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في القطاع المصرفي، المؤتمر الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات المصرفية في الوطن العربي، دمشق، سوريا، سنة 2003.

166 - قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد السادس عشر، الصادر في 18/04/1990.

167 - قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة "المحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، ورقلة، الجزائر، 2005.

168 - محمد محمود، دور المصارف العربية في تطوير مناخ الاستثمار بالوطن العربي في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة المنصورة، سنة 2002.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية:

A- Livres :

1 - Albert, Kanl, The only thing that mothers, Harper Business, London, 1992.

2 - Anne Marie Schlosser, Revue Française de Marketing, N°171 , 1999.

3 - BADR- info, N°01, Janvier 2002.

4 - BADR infos, N°02 Alger, Mars 2002.

5 - BADR ; Mission et Attributions des structures organiques et fonctionnelles du groupe régional d'exploitation (GRE) , Décision règlementaire N° 44/2009, Alger, 2009.

6 - BADR, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitation, Décision réglementaire N°14/2011, Alger.

7 - BADR, Organigramme particulier de l'agence locale d'exploitation (ALE) évoluant en « OCA », Décision réglementaire N° 53/2009, Alger, 2009.

8 - BADR-Info, N° 28 , Alger, 1999.

9 - Badr-info, N°33, Septembre 2000.

10 - Bosterfield, Dale.H, Quality Control, 5th Ed, Prentice-Hall international Inc, NJ, 1994.

11 - GERDFKAMISK. J PETER BAUER : Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994.

12 - Gronroos.C (1984), A service quality model and its marketing implications, 5th Edition, Mc.Grow-Hill ; Newyork.

13 - J.M.Gogue, Management de la qualité, Economica, Paris, 2ème Edition, 1997.

14 - J-P- HUBERAC : Guide des Méthodes qualité, MAXIMA, Paris, 1998.

15 - Kotler. P et G.Armstrong, « Principes of marketing services », Edition prentice, nalil, 1996.

16 - M. Cathan et autres : Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisations, Paris, 1998.

17 - MacDonald, Jhon, Understanding total quality management, Hoder and Stonghton, London, 1998.

18 - MCIVER and CNAYLOR.G, marketing financial srvices, institute of bankers , 1998.

19 - Menon H.G, "TQM in new product manufacturing", MC-Graw-Hill Inc, Newyork, USA, 1992.

20 - Michel Badoc, Marketing management pour les sociétés financières, Edition l'organisation, Paris, 1998.

21 - Nashashibi. K et Autres, Stabilisation et transition à l'économie du marché, Finance et développement, F.M.I, Washington ; 1998.

22 - Nouveau Produit(Crédit à la Consomation) , BADR Infos , N° 23 , 3ème trimestre 1998.

23 - P.Kotler, Marketing management, Analysis, Planning implementation and control, Engle wood cliffs, new jersey, Prentice hall inc , 1994.

24 - Philippe Détrie, Conduire une demarche qualité, Edition Eyrolles, Paris, 4ème Edition, 1996.

25 - R.Lewis and others, Service quality students Assensment of banks and building, Societies International, Mc.Grow-Hill, Newyork, 2003.

26 - S. Loussergues, Gestion de banque , Edition Dunod, Paris, 1992.

27 - SEDDIKI Abdallah, management de la qualité: de l'inspection à l'esprit, OPU, Alger, 2003.

28 - T.Bateman, S.swell, Building competitive Adventage), the university of north carolina, Richard Irwin,1996.

29 - Tournois Nadine, Le marketing bancaire face à la nouvelle technologie, Masson, Paris, 1989.

30 - Wayne, H. Brunetti : Les septs clés du progrès de l'entreprise, Editions DUNOD, Paris, 1996.

31 - Yong, Josephine and wilkinson adrian, in research of quality : The quality management experience in singapore, international jornal of quality and reliability, management, N°18, 2001.

32 - Yves Golvan, Marketing bancaire et planification, Edition banque, Paris, 1995.

B- Sites Web :

33 - www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_organigramme, consulté le 20/02/2013.

34 - www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique, consulté le 20/02/2013.

35 - www.nat-bank.fr.