



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية - تخصص بنوك وأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهاده الماستر

العنوان

استخدام استراتيجية الهندرة الإدارية في تحسين جودة الخدمات
البنكية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وكالة سعيدة.

تحت إشراف الأستاذ:

- بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبة:

-مرسلي شهية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ أرزي فتحي.....:رئيسا

الأستاذ بوريش لحسن.....:مناقشا

الأستاذ بلعربي عبد القادر.....:مؤطرا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

شكر وعرfan

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي، وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 سورة النمل.

أولا لا شكر لمخلوق قبل الخالق عز وجل الذي أنار لنا الأبواب وفتح أمامنا الأبواب
ووهبنا القدرة على طلب العلم وأفضل علينا بنعمه وأكبرها نعمة الإسلام
وأتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذ المحترم " بلعربي عبد القادر " لقبوله
الإشراف على العمل الذي قمت به والذي لم يتوانى في تقديم يد المساعدة والتوجيه طيلة
فترة إعداد المذكرة.

دون أن انسى أن أشكر عمال بنك فلاحه وتنمية الريفية وخاصة نائبة المدير
السيدة بلقاسمي حورية، والسيد شهروري سمير، وكذلك عمال المكتبة الجامعية وايضا
مكتبة جامعة معسكر، وأيضا مدير وعمال فرع شركة مورد الماء بأولاد ابراهيم.
و أخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء.

"مرسلي شهبه"

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى أعز إنسانة على
قلبي و أغلى ما أملك في هذه الدنيا، وإلى من تحملتني كثيرا وتعبت من
أجل راحتي أُمي الغالية والحببية التي لولاها لما وصلت إلى هذه المرحلة
وأطلب من الله عز وجل أن يعطيها دوام الصحة و العافية و طول العمر.

رحل إلى من لم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة أبي الحبيب

رحمه الله.

وإلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل إلى صاحب احن قلب واعز وانبل و ارق
شخص عرفته في حياتي أريد أن أشكرك في نهاية مشواري على مواقفك النبيلة
وتشجيعك لي.

إلى أخواتي ورفاق الدرب فتيحة ، وسعاد، وكل عائلة مرسلي.

إلى من اعتبره بمثابة سندا لي في حياة أخي "عبد القادر" وزوجته

مع تمنياتي لهما بالنجاح في حياتهما العملية و الزوجية.

إلى كل زملاء الدراسة خاصة حنان وسمية لعلی، أمل عامر، العالیه ولد قادة،

أمل بن مسعودة، إلى كل من مدى لي يد العون من قريب ومن بعيد.

إلى كل من يحبني... شعبة

ملخص باللغة العربية.

نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة وبرز تحديات جديدة في مجال العمل البنكية يصبح من الضروري التفكير في إعادة الهندسة الإدارية كتوجه أو منهج مبتكر للتعامل مع متطلبات تحسين الجودة. من هذا المنطلق تناولت هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى حيث تركز هذه الأخيرة على إعادة التصميم الثوري للعمليات بينما تركز المداخل الأخرى على إحداث تحسينات تدريجية أو توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس العمليات السابقة.

ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية وخصائصها وأبرز نماذج قياس الجودة في البنوك مثل مقياس عدد ونموذج الأداء (servqual). الشكاوي ونموذج الفجوة ومن أجل ربط الجانب النظري بالجانب الميداني تم إعداد استبيان موجه لزملائ بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة سعيدة - قصد الوقوف على آرائهم حول مدى توافر مظاهر لإعادة الهندسة الإدارية في ظل الإصلاحات التي يعرفها البنك، والتعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار تم اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

*التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

*معامل الارتباط.

كما تضمنت الدراسة بعض الاقتراحات والتوصيات لدعم عمليات إعادة الهندسة الإدارية وتحسين الجودة في وكالة سعيدة.

Résumé.

En raison de la mondialisation de l'activité économique et l'augmentation l'intensité de la concurrence et l'émergence de nouveaux défis dans le domaine de l'activité bancaire, il devient nécessaire de réfléchir à la re-engineering comme une orientation ou une approche novatrice pour faire face aux exigences d'amélioration de la qualité.

De ce point ,cette étude abordé la suivante :

Tout d'abord, le concept de re-engineering et la différence entre eux et les autres entrées du développement, lorsque celui-ci se concentre sur la réformation des opérations tandis que les autres entrées basent sur faire des améliorations incrémentales ou de fournir des moyens plus efficaces pour effectuer les mêmes opérations précédentes.

Deuxièmement, les types de services bancaires, ses caractéristiques et les modèles de la mesure la plus importante de la qualité dans les banques telles que mesurer le nombre de plaintes et le modèle de SERVQUAL et la performance.

l'aide de méthodes statistiques qui suit:

- 1- pourcentage, moyenne arithmétique et l'écart type.
- 2- Coefficient de corrélation Spearman .

l'étude.

L'étude comprenait également des suggestions et des recommandations pour soutenir la restructuration des processus administratifs et l'amélioration de la qualité de l'agence de Saida.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الفرنسية
III-VI	فهرس المحتويات
VII-VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
أ- ب - ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول :مدخل نظري حول جودة والهندرة الادارية
01	تمهيد
02	المبحث الأول :ماهية اعادة الهندسة الادارية
02	المطلب الأول : نشأة وتطوير اعادة الهندسة الادارية
08	المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة الادارية
12	المطلب الثالث: دوافع ومبادئ اعادة الهندسة الادارية
15	المبحث الثاني: مراحل اعادة الهندسة والفرق بينها وبين مداخل الاخرى

15	المطلب الأول: مراحل اعادة الهندسة الادارية
20	المطلب الثاني: اسباب فشل عمليات اعادة الهندسة الادارية
22	المطلب الثالث: الفرق بين اعادة الهندسة الادارية ومداخل الاخرى
26	المبحث الثالث: مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها
26	المطلب الاول : مفهوم الجودة
29	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة واهمية دراستها
34	المطلب الثالث: وسائل تحسين الجودة وأهم تكاليفها وجوائزها
41	خلاصة
	الفصل الثاني : نماذج قياس جودة الخدمات البنكية وأشكال تطويرها.
43	تمهيد
44	المبحث الاول : ماهية الخدمة البنكية
44	المطلب الأول: مفهوم الخدمات وأهميتها
48	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات البنكية
51	المطلب الثالث: خصائص الخدمات البنكية ودورة حياتها
56	المبحث الثاني: قياس الجودة الخدمات البنكية
56	المطلب الأول : مفهوم وابعاد الجودة الخدمات البنكية
59	المطلب الثاني: علاقة قياس جودة الخدمة البنكية برضاء الزبائن
61	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة البنكية

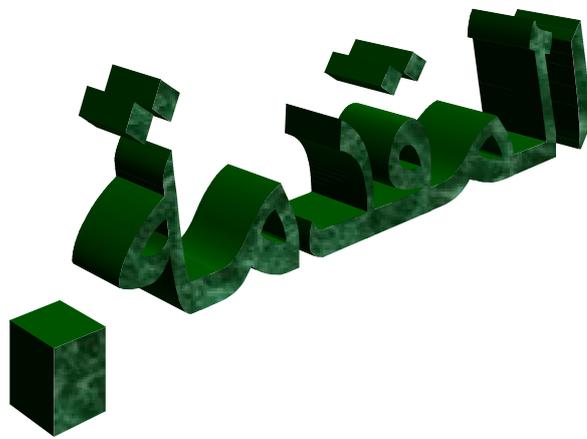
72	المبحث الثالث: اشكال تطوير الخدمات البنكية
72	المطلب الأول: خطوات التوصل الى الخدمات بنكية جديدة
73	المطلب الثاني: طرق تطوير الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها
77	المطلب الثالث: استراتيجية ومتطلبات تطوير الخدمات البنكية
80	خلاصة
	الفصل لثالث : الدراسة التطبيقية بنك الفلاحة وتنمية الريفية وكالة سعيدة.
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.
83	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.
90	المطلب الثاني: تكوين الهيكل التنظيمي لفرع سعيدة
98	المبحث الثاني: تحليل احصائي واختبار الفرضيات
98	المطلب الأول: خصائص وسمات مجتمع الدراسة
103	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة
117	الخاتمة العامة
120	قائمة المراجع
126	الملاحق.



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	المؤسسات التي يمكن أن تعتمد على إعادة الهندسة في التغيير.	01
16	مراحل أو خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية.	02
46	سلم درجة ملموسة السلع والخدمات.	03
57	شكل مفهوم الخدمة.	04
64	فجوات جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج Servqual	05
69	مفهوم منطقة التحمل.	06
87	الهيكل التنظيمي للمدرية العامة.	07
90	الهيكل التنظيمي لفرع سعيدة 020.	08
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	09
100	توزيع عينة حسب متغير مستوى التعليمي.	10
101	توزيع عينة حسب متغير السن.	11
102	توزيع عينة حسب متغير المهنة.	12
103	توزيع عينة حسب متغير اختيار البنك بشكل عشوائي.	13

رقم الصفحة	عنوان جداول	رقم الجدول
03	نشأة وتطور اعادة الهندسة.	01
24	الفرق بين اعادة الهندسة ومداخل التطوير الاخرى.	02
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	03
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	04
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	05
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة.	06
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير دواعي اختيار البنك.	07
104	مقياس الجابة على الفقرات.	08
105	الصدق الداخلي لفقرات الحور الاول (الاجرائي).	09
106	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التكنولوجي).	10
107	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (المظاهر المادية الملموسة).	11
107	الصدق الداخلي لفقرات الحور الرابع (الاعتمادية).	12
108	الصدق الداخلي لفقرات الحور الخامس (الاستجابة).	13
109	الصدق الداخلي لفقرات الحور السادس (الامان).	14
110	الصدق الداخلي لفقرات الحور السابع (التعاطف).	15

111	جدول معامل اثبات (طريقة الفاكونباخ).	16
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول.	17
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني.	18
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث.	19
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع.	20
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس.	21
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس.	22
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السابع.	23



نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وتحرير التجارة العالمية وخلق مناطق للتبادل الحر، وهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية كالاتحاد الأوروبي، والسوق الأمريكية المشتركة وتكتل جنوب شرق آسيا وغيرها، أصبح العالم قرية صغيرة تزداد فيها حدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر.

في ظل هذه الظروف حظيت الجودة في الفترة الأخيرة بأهمية كبيرة على الصعيد المحلي والعالمي حيث دخل مفهومها في كثير من المجالات والتخصصات، وأصبحت المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وأنشطتها، ولم تقتصر الجودة على المنتجات والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيرة بل على العكس أضحت عنوانا للعديد من الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة والخاصة.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية، وتؤكد أنها ليست خيارا وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، مما جعل الدول والهيئات ترصد لها الجوائز وتحدد لها المقاييس، وتشترط وجودها في المنتجات المصدرة والمستوردة.

ولأن القطاع البنكي هو أساس النظم الاقتصادية والمالية، لدوره المهم في جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة، فهو مطالب بتبني مضامين الجودة، واعتبارها أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك، وتعزيز أوضاعها في الأسواق الداخلية والخارجية.

ولا يمكن أن يتأتى ذلك للبنوك باستخدام الأساليب التقليدية بل لابد أن تعيد النظر في عملياتها الإدارية بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة، وذلك بالتركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في إنجاز الأعمال، وعدم التكامل في المعلومات، ومشكلة الحدود التنظيمية، وهو ما يوفره أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

أولا :إشكالية الدراسة ومبرراتها.

أ - طرح الإشكالية :مع تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات البنكية في اقتصاديات الدول، ومع تزايد حدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحامها لبعض مجالات العمل البنكي يصبح من الضروري على البنوك أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل نظام اقتصادي حر لا يعترف بالحدود الجغرافية ولا يتوقف عن إفراز المستجدات العلمية والتكنولوجيا في مجال المال والأعمال، وتعد إعادة الهندسة الإدارية من بين البدائل المطروحة لصناعة تلك التغييرات، حيث أثبتت قدرتها على مواكبة كثير من التحولات في المؤسسات الصناعية كونها تقوم على عملية الابتكار والتطوير الذي يحقق الريادة ويستوعب كل ما هو جديد، فماذا عن دورها في مجال العمل البنكي، وبالتحديد تأثيرها في تحسين جودة الخدمات البنكية، هذا ما سيكون محور بحثنا، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البنكية؟

وفي ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية ؟
- 2- ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية ؟
- 3- ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات البنكية خلال المرحلة الراهنة؟
- 4- كيف يمكن قياس جودة الخدمات البنكية؟
- 5- هل تتوافق نظم الإدارة التقليدية مع متطلبات الجودة التي يرغبها زبائن البنوك؟
- 6- ما هو واقع جودة الخدمات البنكية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة نموذجا -؟

ب- فرضيات البحث.

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز ما مدى مساهمة البعد الاجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز ما مدى مساهمة البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز ما مدى مساهمة أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة البنكية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة.

ج - أسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات أهمها:

- 1 - الأهمية البالغة التي يكتسبها الجهاز البنكي باعتباره الواجهة لكل اقتصاد في العالم.
- 2 - حداثة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية ومحاولة استخدامه في المجال البنكي.
- 3 - قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة الإدارية.

د - أهمية الموضوع.

تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أحد أهم مناهج التغيير في ظل تحولات جذرية تشهدها السوق البنكية في الجزائر منها:

- 1- دخول بنوك أجنبية إلى الجزائر بإمكانيات عالية.
- 2- عولمة النشاط البنكي، وما أفرزه من تكنولوجيا وخدمات جديدة أصبحت تستقطب جمهور الزبائن.
- 3 - ما يشهده القطاع البنكي والمالي في الجزائر من إصلاحات منذ 1990

4-التغير السريع في ميول ورغبات الزبائن، نتيجة لما تقدمه البنوك المنافسة من تسهيلات واغراءات.

ه -أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1-إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية.
 - 2-توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة.
 - 3-الوقوف على مستوى جودة الخدمات البنكية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة.
 - 4-الإطلاع على تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة -في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية.
 - 5-محاولة تحسين جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة سعيدة.
- و- نموذج الدراسة:

يمكن الوقوف على نموذج الدراسة من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:تقديم إعادة الهندسة الإدارية وتوضيح منهجها في إحداث التغيير.

الخطوة الثانية :إظهار علاقة الجودة البنكية برضا الزبائن.

الخطوة الرابعة :إبراز تأثير إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة.

ثانيا :الدراسات السابقة.

أ -عرض لأهم الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات العربية والتي مست موضوع بحثنا، وسوف نحاول تسليط الضوء على بعضها .

-دراسة حاتم غازي شعاشعة بعنوان " قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، " : 2004 تعرضت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود، من خلال نموذج الفجوة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة، وأشارت نتائجها إلى وجود جوانب إيجابية، لكنها لا ترقى لمستوى توقعات الزبائن، مما دل على وجود فرص لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة، كما بينت الدراسة أن الزبائن يعطون أهمية أكبر لبعد الاعتمادية، ويليه بعد الاستجابة، ثم بعد الثقة ثم بعد التعاطف، وأخيرا بعد المظاهر المادية الملموسة.

-د راسة رضاء حازم محمد يحي الدليمي بعنوان " :التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005 : "تناولت تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات من خلال إعادة التفكير بالإجراءات والتكنولوجيا والموارد البشرية وعلاقة ذلك بجودة الخدمات الصحية، وبعد اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها من خلال دراسة ميدانية بمستشفى الخنساء، ومستشفى السلام بالعراق، توصلت الباحثة لوجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إعادة الهندسة وجودة الخدمات الصحية.

-دراسة مرام إسماعيل الآغا بعنوان " دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، " : 2006 هدف هذه الدراسة هو التعرف على طرق استخدام إعادة الهندسة الإدارية في المصارف بقطاع غزة، وتحديد مدى تأثيرها بالهيكل التنظيمية والتكنولوجيا.

-دراسة حازم عبد العزيز النشته بعنوان " انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، فلسطين، " : 2009 هدف هذه الدراسة هو تبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على :تصميم الهيكل التنظيمي، جودة الخدمات المقدمة، قدرات تكنولوجيا المعلومات، كفاءة وفعالية المؤسسة الإدارية في بلدية الخليل، وتوصلت

الدراسة إلى وجود حاجة لإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، وضرورة زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

ثالثا: صعوبات البحث.

من بين الصعوبات التي واجهت إعداد البحث نجد:

أ -تناقض المعلومات وتعدد مصادرها، مما جعل الباحث يبذل جهد كبير للوصول إلى أدقها وأكثرها موثوقية.

ب -بسبب حداثة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية واقتصاره على الدراسات الأكاديمية دون الدراسات التطبيقية، فقد واجه الباحث صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع للزبائن والإداريين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة سعيدة.

رابعا: هيكل البحث.

ينقسم البحث إلى ثلاثة فصول تضمن الفصل الأول والمعنون **بمدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية** ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الأول إلى ماهية إعادة الهندسة الإدارية من خلال ثلاثة مطالب، تعرض المطلب الأول لنشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية، وتعرض المطلب الثاني لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية، بينما تضمن المطلب الثالث دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية، أما المبحث الثاني فتطرق إلى مراحل إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى، حيث خصص المطلب الأول للتعريف بمراحل إعادة الهندسة الإدارية، وخصص المطلب الثاني لأسباب فشل عمليات إعادة الهندسة الإدارية، أما المطلب الثالث فجاء لتوضيح الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى، وانتهى الفصل بالمبحث الثالث وفيه تم التعرف على الجودة من خلال التعرض لمفهومها في المطلب الأول، وتطورها التاريخي وأهمية دراستها في المطلب الثاني، بالإضافة إلى وسائل تحسينها وأهم تكاليفها وجوائزها في المطلب الثالث.

أما الفصل الثاني والمعنون بنماذج قياس جودة الخدمات البنكية وأشكال تطويرها فوزع على ثلاثة مباحث، خصص الأول لماهية الخدمات البنكية وينقسم إلى المطلب الأول الذي يتناول مفهوم الخدمات وأهميتها، المطلب الثاني وتضمن مفهوم الخدمات البنكية وتطورها، ثم المطلب الثالث الذي يوضح خصائص الخدمات البنكية ودورة حياتها، وخصص المبحث الثاني لقياس جودة الخدمات البنكية من خلال ثلاث مطالب، تناول المطلب الأول مفهوم وأبعاد جودة الخدمات البنكية، وتعرض المطلب الثاني إلى علاقة قياس جودة الخدمة البنكية برضا الزبائن، المطلب الثالث ركز على نماذج قياس جودة الخدمات البنكية، وفي المبحث الثالث الذي خصص لأشكال تطوير الخدمات البنكية تطرق المطلب الأول إلى خطوات التوصل إلى خدمات بنكية جديدة، وتطرق المطلب الثاني إلى طرق تطوير الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها، أما المطلب الثالث فتطرق إلى إستراتيجيات ومتطلبات تطوير الخدمات لبنكية.

أما الفصل الثالث والذي جاء بعنوان دراسة تطبيقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة ينقسم إلى ثلاثة مباحث يتناول الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وفيه تم التعرض لنشأة البنك في المطلب الأول، وتكوين الهيكل التنظيمية لفرع سعيدة 020 المطلب الثاني، بينما يتناول المبحث الثاني تحليل احصائي واختبار الفرضيات، المطلب الأول تضمن خصائص وسمات المجتمع، والمطلب الثاني تم فيه دراسة صدق وثبات الاستبيان، والمطلب الثالث جاء لاختبار الفرضيات .

الفصل الأول: مبادئ نظرية عمل الجودة والمشاركة

تمهيد:

تميزت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات، ومن أهمها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات، ولكي تتمكن المؤسسات من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ينبغي تبنى أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع المعطيات الجديدة، وتساعد على تلبية حاجات الزبائن وتفضيلاتهم، لأن الأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع تلك التطورات، والتكيف معها بما يضمن للزبائن مستويات الجودة المرغوبة، وتعتبر إعادة الهندسة الإدارية أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة المعول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق إليها، وإلى مفاهيم الجودة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الهندرة (اعادة الهندسة) الإدارية.

المبحث الثاني: مراحل الهندرة (اعادة الهندسة) والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى.

المبحث الثالث: مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها.

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المصطلحات الإدارية الحديثة، فما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكيف نشأت وتطورت، وما هي مبادئها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة الهندسة الإدارية، وكيف انتشر مفهومها بين الباحثين، ولماذا لجأت المؤسسات إلى استخدامها.

الفرع الأول: نشأة إعادة الهندسة الإدارية.

ان اعادة الهندسة ليست حديثة ولكن تنسجم مع العصر الحالي اذ يمكننا التعرف على البدايات الاولى لإعادة الهندسة من خلال الرجوع الى بدء الخليفة على وجه الارض ونزول سيدنا ادم (عليه السلام) وكيف تغير الكون والعالم والفرق الشاسع بين الحياة في السماء وجناتها وبين العيش على الارض، وحدثت تغيرات عديدة ومتنوعة في عالم الطبيعة المادي او الانساني .

ويمكن ان نرى مظاهر اعادة الهندسة في الآية القرآنية الكريمة من "سورة الرعد اية 11" في قوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم ((إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)) صدق الله العظيم. ومعناها ان الانسان الذي يرى بانه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته او انه لا يستطيع المضي نحو الامام في المجتمع الذي هو فيه او يريد الاصلح والانسب في حياته فعليه البدء اولا بتغيرات جذرية واسباسية بذاته البشرية.

ونفس المعنى نجده في علم الهندسة الوراثية، وهي التعديل والتحسين التقني للكائنات الحية، ومسرح نشاطها الخلية، وبالتحديد الجينات، حيث يتم برمجتها وفق تصميمات موضوعة سلفا لتغيير وظائفها البيولوجية من أجل تبديل الإمكانيات الوراثية للكائن الحي، والحصول على كائنات حية معدلة وراثيا ذات كفاءة أعلى ومردودية أكبر، خاصة في مجال نمو المحاصيل الزراعية وتربية الحيوانات، وتعتبر تجارب الراهب

النمساوي جريجور يوهان مندل على نباتات البازلاء من خلال عمليات التهجين في 1766 أول الاسهامات في هذا المجال.

كما نجد نفس المضمون في دراسات علوم الهندسة حيث يعود أصل كلمة هندسة إلى Ingeneror باللاتينية، وتعني الإبداع والاستفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويمها. أما من الناحية التاريخية فأعادة الهندسة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروزها بهذه التسمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي¹:

الزمن	المسببات	مظاهر إعادة الهندسة
بدء الخليفة على الأرض ونزول سيدنا آدم.	الخطأ المرتكب من أمنا حواء وإغراء الشيطان لها.	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء والحياة على وجه الأرض
نزول الكتب السماوية واختيار الله للرسل والأنبياء.	الأعمال السيئة والعادات غير الجيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي.	الانقلاب على الواقع الموجود آنذاك والاعتماد على التعاليم السماوية والسير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر وتبدأ بصفحة الإيمان.
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل حضارة وادي الرافدين، النيل، الرومان... الخ.	أسباب عديدة أدت إلى زوالها منها الكوارث الطبيعية، الأم ارض، والحروب.	انتهاء حضارات بأكملها والبدء بعصر جديد مغاير.
الثورة الصناعية.	التطورات التكنولوجية، اختراع الآلات والمكائن وبروز المدارس والأفكار التنظيمية.	اكتشاف موارد جديدة مثل النفط، ونقله نوعية وسريعة في معدلات الإنتاج وإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي.

¹ - رضا حازم محمد يحيى الدليمي ، التفكير باعادة الهندسة الاعمال ، رسالة ماجستير ،جامعة الموصل ، العراق ،سنة 2005 ، ص 3 .

التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الاستعمار وسلب خيرات الدول وانهيار دول وبروز دول أخرى.	أسباب سياسية، إقتصادية، وأطماع استعمارية للدول العظمى وزيادة حاجتها للنفط.	الحربين العالميتين الأولى والثانية
البدء بتغييرات شاملة في جميع الاتجاهات والمجالات والانفتاح على العالم وبداية ظهور العولمة	بناء قاعدة أساسية وركيزة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في الإقتصاد والسياسة... إلخ لدى أغلب الدول	ظهور التحالفات والإندماحات والاتحادات.
اكتشاف إعادة الهندسة الإدارية لدى الباحثين وتطابق المضمون مع التسمية.	التطورات السريعة والهائلة في مجال الكمبيوتر والإنترنت ورغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها بالخارج.	العولمة والمعلوماتية

المصدر: رضا حازم محمد يحيى الدليمي ، التفكير باعادة الهندسة الاعمال، ص3 .
وهكذا ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة بإجراء بحث بعنوان (Massachusetts Institute of Technology (MIT ما ساتشو سيتس للتكنولوجيا الادارة في عام 1990 ، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات ذلك الوقت، ثم تلى ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة"، ومقال لهامر في دورية" هارفارد بزنس رفيو" حول "إعادة الهندسة

وفى نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المؤسسة.

لذلك يرى العديد من الكتاب أن مدخل إعادة الهندسة نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قُدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة بـ 900 مليار دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار % 07 فقط، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية.¹

وعندما قام كل من **هامر وتشامبي** بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان " إعادة هندسة المؤسسات" في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص.²

الفرع الثاني: تطور إعادة الهندسة الإدارية.

أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فالبعض مثل **دراكر** يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى آخرون أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة من الزمن في مجال الفكر الإداري، ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر.³

إلا أن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب، مما ساهم في بروز الثورة التي أطلقها **هامر وتشامبي** ضد الحلول الإدارية التقليدية التي

¹ - إعادة الهندسة الادارية على الموقع : <http://ar.wikipedia.org/wiki> .2016/4/26.

² - إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد <http://iefpedia.com/arab/?p=27530> .2017/3/2.

* - **مايكل هامر**، وهو أستاذ سابق في علوم الكمبيوتر في (**معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا**) إم آي تي.

³ - مفلح راتب الحميدي ، إعادة الهندسة ، طبعة اولى ، دار الجامد للنشر والتوزيع الاردن عمان ، سنة 2016 ، ص43.

* - **بيتر دراكر** هو كاتب وخبير إداري ومستشار في مجال الإدارة كما أنه ناشط في مجال البيئة، واشتهر **دراكر** عالمياً بنظرياته الإدارية وتطويره الكبير لمجال الإدارة، كما أنه غير بكتابات مفاهيم الخصخصة والمؤسسات غير الحكومية والاقتصاد في المجتمع.

ركزت على التحسين التدريجي، والقبول بالواقع الحالي، والعمل على تطويره عن طريق الميكنة أو الأتمتة، التي كان ينظر إليها على أنها العصا السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلا، حيث أثارت حوله تساؤلات عديدة، واكتشف البعض أن ميكنة العمل لا تعدو كما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة، أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة، وهو أمر يشبه تفريغ مشروب عديم الصلاحية في كأس جديدة لذلك أخذت الشركات تولي اهتماما متزايدا لإعادة هندسة أعمالها، استجابة للتغيير في بيئة الأعمال وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من (70 %) من الشركات الأمريكية قد نفذت برامج في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها. وأظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة الإدارية أو إعادة الهندسة، كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت الدراسة مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية على مشاريع الهندرة بما يقارب الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به تلك الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا للعديد من الشركات وبالتالي أصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق، وتتوقع بعض الدراسات أن يدخل (75 %) من الشركات الأمريكية خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين في أحد أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة نتيجة لذلك¹ ومن بين أهم أنواع الشركات التي سوف تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية حسب مايكل هامر نجد ثلاثة:

أولا :المؤسسات ذات الوضع المتدهور.

هي تلك المؤسسات ذات الأداء المتدني أي تعاني من مظاهر سلبية مثل انخفاض الإنتاجية والمبيعات، تدهور الروح المعنوية، تحول المستهلكين، عدم القدرة على

¹ - محبوب مراد ، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الادارية في تحسين الجودة ، اطروحة الدكتوراة ، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة ، سنة 2013-2014 ، ص 6.

المنافسة، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، ضعف نظم المعلومات، تراجع الكفاءة ونقص في الموارد والإمكانيات

ثانيا :المؤسسات التي في طريقها للتدهور.

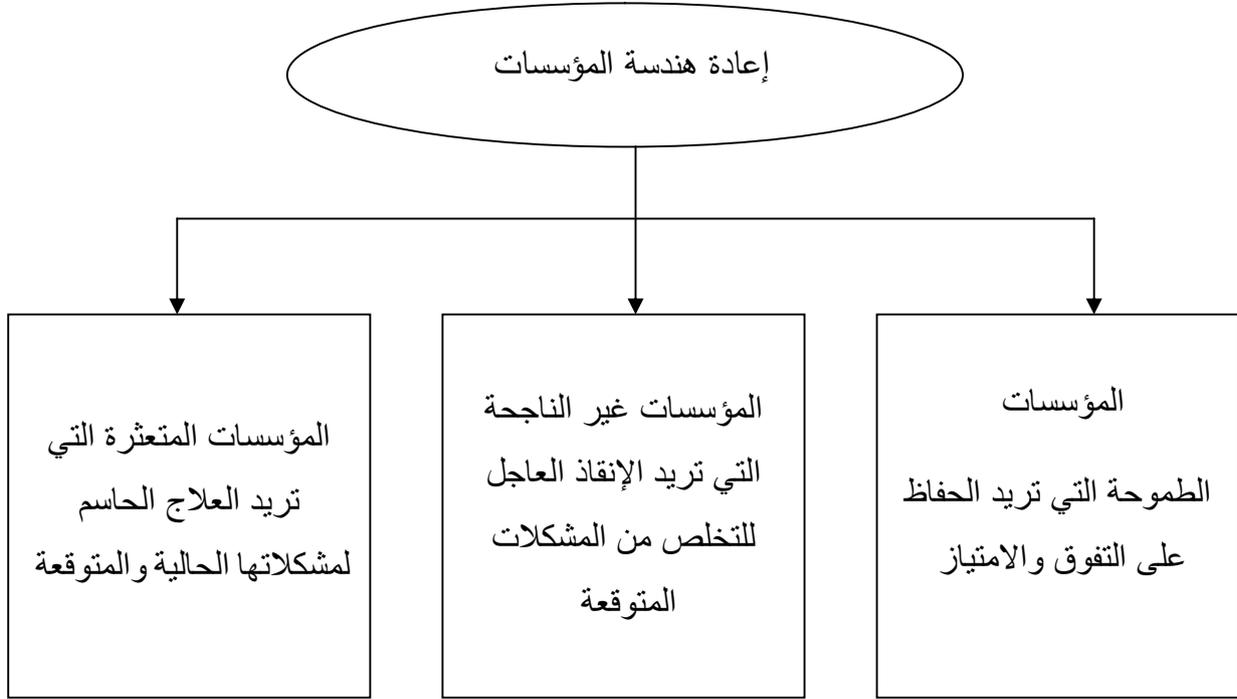
هي المؤسسات التي لم تصل إلي التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب مثل ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة، تغير أذواق وتوقعات المستهلكين وعاداتهم، ارتفاع التكاليف وفشل الجهود الحالية في خفضها، عدم ملائمة التنظيم الحالي، بؤادر انخفاض في أداء العاملين، تجاه الإنتاجية نحو التذني، ثبات الرغبة أو عدم زيادتها، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج والانخفاض التدريجي في الأرباح وقيم أسهم المؤسسة.

ثالثا :المؤسسات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح.

هي تلك المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقا، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ولا تعاني إطلاقا من الزيادة في تكاليف التشغيل، أو تذني ما تقدمه من منتجات وخدمات، هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين. وهذا ما يوضحه الشكل التالي¹:

¹ -زحاف يوسف ، دور اعادة الهندسة كأسلوب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ، شهادة الماستر كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، معسكر سنة 2015 ، ص 12.

الشكل (1-1): المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير.



المصدر: زحاف يوسف، دور اعادة الهندسة كأسلوب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، ص12.

المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.

إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة اختصاراً هي كلمة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة، وهي تمثل ترجمة العربية لكلمتي Reengineering Business وهناك عدة دراسات تعرضت إلى تعريفها، ورغم اختلاف ما جاءت به من حيث الصياغة إلا أنها تتفق إلى حد كبير في مضمونها.

الفرع الأول: أهم تعريفات إعادة الهندسة الإدارية.

إعادة الهندسة أو الهندرة مصطلح مركب، حيث الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وتعني الترجمة العربية لكلمتي business engineering، ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين مايكل هامر وجيمس

شامي (James Champy et Michael Hammer) المعنون بهندرة المؤسسات مقدمة لثروة الأعمال ومنذ ذلك الحين أصبحت أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم.¹

- عرفها (مايكل هامر وجيمس شامبي) على أنها: "البدء من جديد اي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة افضل بل يعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن"

- عرفتها مجلة أخبار الإدارة 1995 بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات ذات القيمة الاستراتيجية في العمل لإحداث طفرات وتحقيق قيمة مضافة استراتيجية، وتشمل إعادة تصميم العمليات وكل ما يرتبط بها من هياكل وإجراءات وقواعد وسياسات".

- عرفها مارك كلاين بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة خارقة"

- عرفها روسل وتايلر بأنها: "عملية إعادة التصميم الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتجات جديدة، تقنيات جديدة، أسواق جديدة أو توقعات الزبون الجديدة، ولا بد أن يتم تطوير العمليات وفق أسس معينة".²

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.³

¹-مفلح راتب الحميدي ، مرجع سبق ذكره ، ص45.

²- زحاف يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص

³-حسان عثمان محمد توفيق ، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي ، مجلة جامعة بابل ، الكلية التقنية/موصل ، مجلد 21 ، عدد 3 ، 2013 ، ص916.

اما (رونالد راست) فقال: " ان الهندرة هي اعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الاداء"¹

-وتعرف الهندرة على أنها إعادة البناء، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المؤسسات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وترتكز الهندرة على.

1- إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

2-إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل:

أ -إعادة المفاهيم الأساسية للمؤسسة.

ب -إعادة التصميم الداخلي.

ج -سياسة جديدة لتعليم، وتدريب العاملين.

3- تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نفس القوالب القديمة، واستبدالها

بأساليب مبتكرة.²

الفرع الثاني: تعريف هذه الدراسة لإعادة الهندسة الإدارية.

تحاول هذه الدراسة تقديم إعادة الهندسة من خلال التفريق بينها وبين التحسين المستمر، فالشركات لا يمكنها أن تعتمد على التحسين دائماً، لأنه عند نقطة معينة يصبح هذا الأخير مستحيلاً أو غير مجدي أو مكلف للغاية، وعند ذلك يجب عليها أن تبتكر أو تأتي بالجديد، وعلى عكس ما يعتقد مؤيدو التحسين المستمر لا يكون التحسين خطياً بل يقل ويصبح بعد مرور الزمن غير مرغوب فيه، ونادراً ما يحمل معه قيمة معنوية للزبون، وعند هذا الحد يجب التوقف عن عملية التحسين المستمر وتستبدل بإعادة الهندسة الإدارية، أي يجب أن يبتكر الفرد ثم يحسن، ثم يبتكر ثم يحسن مرة أخرى، وهكذا وعليه تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن التحسين المستمر الذي يعتبر تدريجياً ومرحلياً،

¹ - فاروق محمد فهمي ، المنظومة والهندرة في اعادة بناء المنظومة التعليم والتعلم ،ملتقى المفكرين والباحثين العرب شدرات ، جامعة عين الشمس العباسية القاهرة ، سنة 2012، ص3.

² - أحمد عبد المجيد محمد أبو عشمه، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة ، سنة 2011، ص41.

ويؤدي ما يؤدي حالياً بصورة أفضل، وعليه تكون إعادة الهندسة مرادفة للابتكار والإبداع، فلا يكون التقدم مثلاً من كتابة الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب الآلي إعادة هندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلية كما هو الحال في عمليات السحب والإيداع المباشرة باستخدام البطاقات الإلكترونية أو الهواتف النقالة، وهذا ما يتوافق مع التعاريف التالية:

أ -حسب شافر وميرديث إعادة الهندسة هي الإبداع في إعادة تصميم عمليات الأعمال
 ب -إعادة الهندسة لا تخرج عن كونها دعوة لتبني الحديث، حيث الابتكارات والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب، وهجرة القديم دون محاولة تحسينه أو تعديله

ج -إعادة الهندسة هي إعادة تصميم جذرية وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم فهي من هذا المنطلق تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة أما عن مجال إعادة الهندسة الإدارية فهو نظام العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسات، وتعرف العمليات بأنها تمثل مجموعة متناغمة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات الأسواق، وإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة، فحسب إعادة الهندسة الإدارية تكون هذه الأنشطة مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية في المؤسسات التقليدية مما يؤدي إلى صعوبة تنسيقها، فمثلاً إذا استغرق تنفيذ طلب زبون أو عميل وقتاً طويلاً، فإن هذا التأخير قد يكون نتيجة للعمل الضائع والمهدر أثناء تشتت المهام بين الوحدات التنظيمية وليس نتيجة لطول الوقت المطلوب لانجاز المهام في حد ذاتها، أي أنه بسبب توزيع مهام العملية الواحدة بين الوحدات المختلفة تنشأ وظائف تخصصية ضيقة وغير منسجمة تفرز الكثير من مشكلات الأداء فيكون دور إعادة الهندسة هو إعطاء صورة كاملة عن العملية بداية من تسلّم طلب الزبون إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة، وذلك من أجل معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتهدر الموارد والطاقات فيتم معالجتها وفق نظرة شمولية من خلالها إعادة تصميم الأعمال والمهام، وليس إعادة تصميم الإدارات أو الأقسام،

وبالتالي تمكين كافة العاملين في المؤسسة من أداء الأعمال (الخروج من الصندوق، Out Box) الصحيحة والمفيدة عن طريق استخدام قاعدة التفكير الإبداعي والتي تخلصهم من القيود التكرارية وتبعدهم عن التفكير الإستنتاجي، كونه يقود المؤسسة إلى مشاكل لا تستطيع الخروج منها.¹

المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

تحقق إعادة الهندسة الإدارية فوائد عديدة تعود على المؤسسات، منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين، وباحتياجات الزبائن، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساساً لإعادة الهندسة الإدارية.

الفرع الأول: دوافع تبني إعادة الهندسة الإدارية.

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية ويطلق عليها (3cs) كونها تبدأ في الانجليزية بالحرف c وهي الزبائن customers، المنافسة competition، والتغيير change
أولاً: الزبائن.

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لاحتاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها و مواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمؤسسات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المؤسسات إلى إحداث تغييرات جذرية.
ثانياً: المنافسة.

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق

¹ - محبوب مراد ، مرجع سبق ذكره ،ص 14.

فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

ثالثا: التغيير المستمر.

بفعل إفرازات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد¹.

الفرع الثاني: مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل، ومكان أدائه، ومن أهمها:

أولا: تحول معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.

بمعنى تقييم أداء العاملين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية والانتظام في وقت العمل، وبالتالي تكون المرتبات منخفضة والمكافآت المتعلقة بمستوى الإنتاج والانجاز مرتفعة جدا.

ثانيا: تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.

الوظائف في ظل إعادة الهندسة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب للعمل، لذلك لابد من امتلاكهم لقدرة كاف من التعليم لتمكينهم من الوصول إلى أفضل الأساليب المحققة للأهداف والقادرة على تنفيذ المهام على الوجه المطلوب².

ثالثا: الدمج الوظيفي

حيث يجب مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن أن يقوم إلى دمج أكثر من وظيفة مثلا شركة الإلكترونيات قامت بدمج وظيفة تلقي طلبات الزبائن، تنفيذ الطلبات الزبائن، في وظيفة واحدة وهي خدمة الزبائن³.

¹ - محبوب مراد ، مرجع سابق ، ص 16.

² - حازم عبد العزيز داود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009 ، ص 19.

³ - مرام اسماعيل الأغا ، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة ، شهادة الماجستير ، الجامعة اسلامية عمادة دراسات العليا لكلية التجارة ، فلسطين غزة ، سنة 2006، ص 44.

رابعاً :اتخاذ القرار مهمة المسؤول.

أي إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسته للحصول على قرار منه، بحيث يصبح مسئولاً عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبهذه الطريقة لم تعد عملية اتخاذ القرار حكراً على المدراء لوحدهم ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلي، ويساعد تطبيق هذا المبدأ على سرعة تنفيذ العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين من خلال تفويضهم المزيد من الصلاحيات وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

خامساً :تقليل مستوى الرقابة.

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تخفيض مستوى الرقابة باعتبار أن الإفراط فيها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتلغي الرقابة اللصيقة على أداء العمال.

سادساً :التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير.

حيث يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين من خلال تواجدهم بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، ويعملون كقادة مهمتهم تنمية مهارات العاملين لأداء الأعمال الخلاقة بأنفسهم¹.

¹ - محبوب مراد ، مرجع سبق ذكره ،ص 17.

المبحث الثاني: مراحل إعادة الهندسة والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى.
 تمر إعادة هندسة الإدارة بجملة من المراحل التي توضح كيفية إحداث التغييرات المطلوبة والمفيدة للمؤسسة، وفي ما يلي نتعرض لأهم تلك المراحل، وإلى بعض الأسباب التي قد تعيق عملية التنفيذ وتؤدي إلى فشلها، ومن أجل الوقوف أكثر على مفهوم إعادة هندسة الإدارة سنقوم بتحديد أهم الفروقات بينها، وبين المداخل الإدارية الأخرى.

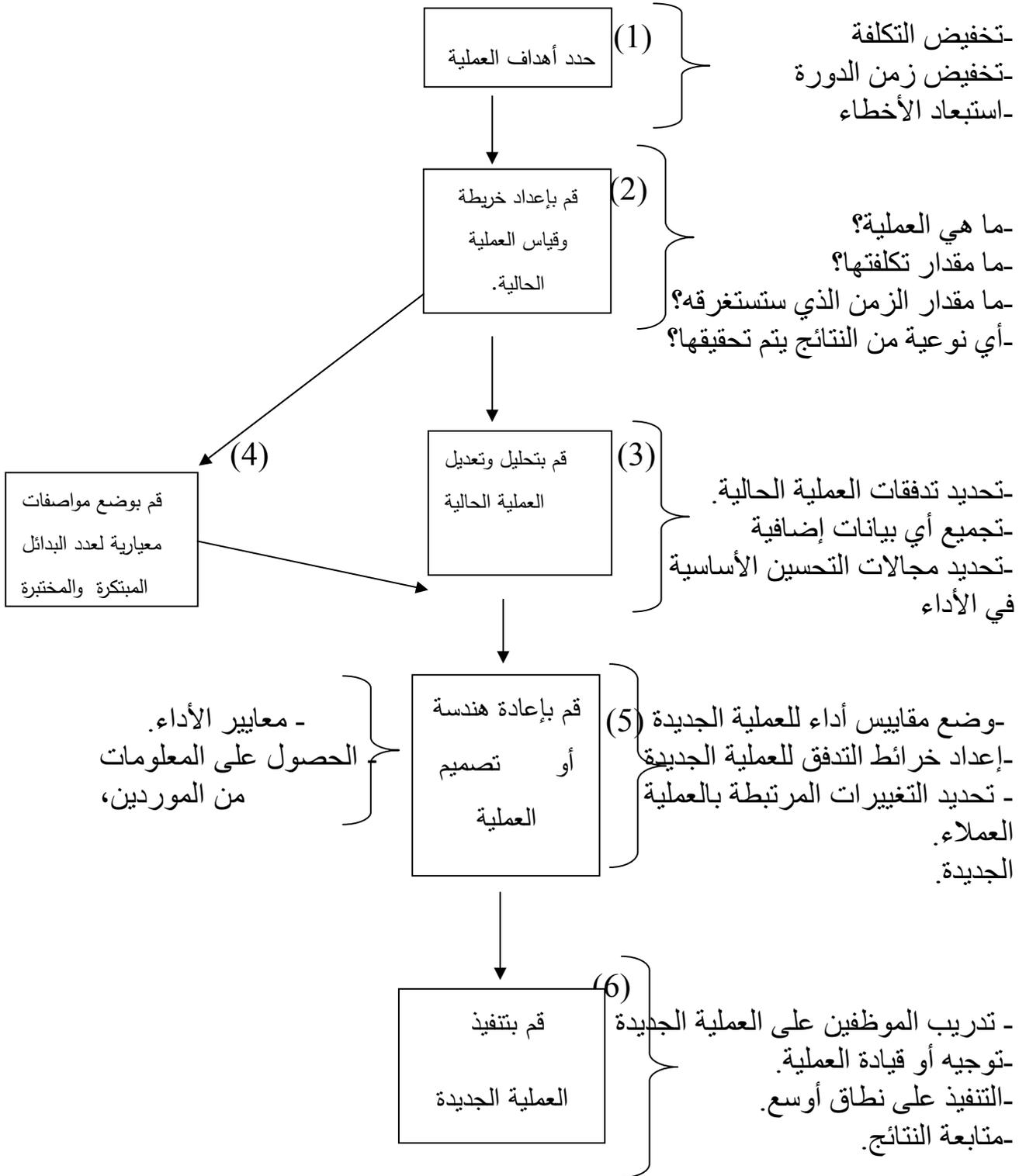
المطلب الأول: مراحل إعادة الهندسة الإدارية.

هناك اختلاف بين الباحثين في تسمية مراحل إعادة الهندسة الإدارية، لكن جلها لا يخرج عن الخطوات التالية:

-الفرع الاول: المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية، والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال كما يوضحها الشكل.

الشكل (2): مراحل أو خطوات إعادة هندسة الادارية.



المصدر: غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ص14.

من خلال الشكل نلخص مراحل إعادة الهندسة للمؤسسات فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية.

تحاول المؤسسة في هذه المرحلة فهم تطلعات الزبائن وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات الزبون، وبالطبع يتم ذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات رضاء الزبون، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل إلى وضع ما يلي:

1- أهداف محددة لكل المجهودات المتعلقة بإعادة بناء العملية.

2- إبلاغها لكل الأطراف المتشاركة في البرنامج.

وتتمثل أهداف عملية إعادة الهندسة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في العناصر التالية:

- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل.
- تعظيم عائد الملاك من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة.
- تحقيق نتائج عالية.
- إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية.
- إحكام وظائف وعمليات المؤسسة.

المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها.

تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية البيع...، أو بعبارة أخرى تنطلق من وقت استلام المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار....

ومنه نستنتج أهم نتائج العملية من خلال هذه المرحلة:

1-تكلفة.

2-جودة.

3-زمن.

يتضح لنا بأن فحص العمليات القديمة كلا على حدة يساعد المؤسسة على معرفة العمليات المعيبة، المتقادمة، غير الملائمة، التي تحدث مشكلات وتسبب نقص في الجودة أو ارتفاع في التكاليف، وعليه يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "المقاييس" (BENCHMARKING)، والتي تعني مقارنة أداء المؤسسة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي).

تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وتعتبر من أهم وأصعب الخطوات، وعليه فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولهذا فالأمر يتطلب الحيلة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة، وبهذا تصل المؤسسة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة تكييف هذا النموذج مع متغيرات البيئة، وبالتالي إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية، وكل ذلك حتى لا تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية، وعدم تأديتها لنفس العمل وما يسببه من حجم البيانات وتكرارها... وبالتالي فإن الحل هو دمج هذه الأقسام في قسم واحد وإزالة الحواجز بينها، وهذا ما يسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف من التغيير والتي تتجلى في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات.
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
 - ضغط العادم، والفاقد، والضياع.
 - رفع مستوى جودة العملية.
 - تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي¹.
- المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات.**

إن حسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات، والإدارة الكفوة هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها، وهو ما يتم طبعاً بالاستخدام الأمثل والمحكم لكل من: التكنولوجيا الحديثة، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابتكاري.

حتى تتم العملية الجديدة في أحسن الظروف وبمردودية أكبر من سابقتها، يتحتم على المؤسسة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة إلى تغييرات أو تحسينات إضافية أخرى، وكل هذا يتطلب تغيير في الهياكل التنظيمية، لتكون قليلة المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع، وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة في الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات، الإقناع، الالتزام، التعليم والتدريب... الخ.

المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة).

إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وعليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تقليل قدر المستطاع للأخطاء والصعوبات، وتمثل هذه المرحلة مؤشراً للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها:

- إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجديد.

¹-غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، الجزائر، في شهر ماي 2011، ص 13-14.

• المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

• إعادة تدريب الموظفين وبشكل مكثف.

لهذا فإن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دورياً تسمح بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن إعادة الهندسة، كما تساعد على التأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية وتمكن الموظفين، وهذا من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها:

• هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟

• هل يفهمها الموظفون المختصون جيداً ؟

• هل هناك "أخطاء"، "نقاط اختناق" ؟

• ما أسبابها إن وجدت ؟

• هل العمليات الجديدة أثبتت فعلاً أنها أسرع/أرخص/أكفاً ؟

• هل تحسنت الطرق المقدمة للزبائن ؟

هذا ما يؤدي إلى تحديد درجة فاعلية عملية إعادة هندسة العمليات والتي قد تدوم في بعض الأحيان شهور وحتى السنة والسنتين، والمهم هو أن يصحب ذلك نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضا الزبون، كما قد يفقد بعض العاملين وظائفهم أو تغير مناصبهم بعد تدريبهم.¹

المطلب الثاني: أسباب فشل عمليات إعادة الهندسة الإدارية.

يشير خبراء الإدارة المهتمين بإعادة الهندسة إلى وجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المؤسسات تفادي الوقوع فيها أو الانتباه إليها لأنها تؤدي إلى فشل عمليات إعادة الهندسة، وتحد من فعاليتها، ومنها.

الفرع الأول: عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة.

قد تساهم الإدارة العليا في عرقلة مشروع إعادة الهندسة الإدارية بطريقة غير مباشرة، ودون وعي منها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

¹ -زحاف يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 20-21.

أ - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات، ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة إفساد أية محاولة لتحسين العمل، مثل تطبيق إعادة الهندسة أو الجودة الشاملة خوفا على مستقبلهم الوظيفي.

ب -تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وجعلهم يتعاونون معها، ومع بعضهم لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا لم تكن هناك قيادة إدارية مؤهلة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا يجعل العاملين يفقدون الثقة في قدرتهم وقدرة الإدارة على تطبيق أية أساليب إدارية حديثة.

ج - عدم توفير الإدارة للإمكانيات الكافية لإجراء التغيير، وذلك بالنسبة لمرتبات العاملين في فريق إعادة الهندسة، وتكاليف إدخال تكنولوجيا جديدة، أو افتقار المؤسسة للكفاءات المؤهلة والقادرة على اللحاق بركب التغيير.

د -عدم إشراك الجهات المستفيدة في إيجاد الحلول واتخاذ قرارات فردية، يمكن أن ينظر إليه على أنه أوامر مفروضة وليست قابلة للنقاش، مما يؤدي إلى رفضها وعدم التعاون في إنجازها حتى ولو كانت صائبة، وبالتالي فشل مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

الفرع الثاني: سوء إدارة عملية إعادة الهندسة الإدارية.

يمكن أن نلمس سوء إدارة عملية إعادة الهندسة الإدارية في النقاط التالية:

أ - استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية، مما يؤدي إلى عدم قدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، فكلما أمضى الفريق وقتا أكبر في العملية الحالية، كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

ب -تتطلب إعادة الهندسة أفكارا إبداعية وليس أفكارا مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها، وليس لها جدوى في السوق، وللأسف يقع بعض الممارسين في هذا الخطأ، مما يجعلهم يتحملون تكاليف باهظة دون الحصول على نتائج.

ج - إعادة الهندسة قد ينتج عنها بعض التغييرات الضرورية مثل: خسارة بعض الموظفين لمناصبهم أو عدم شعورهم بالارتياح في وظائفهم الجديدة، ومحاولة إرضائهم

جميعا قد تضر بمجهودات إعادة الهندسة، وتؤدي إلى عملية تغير تدريجي وليس عملية ابتكار نوعية.

د- التراجع عن عملية إعادة الهندسة عندما يعارضها العاملون لا يساعد على التجديد والتطوير، فالقائد الذي يتولى مهمة التغيير عليه أن يشق طريقه بدبلوماسية ومهارة حتى يجتاز المتاريس التي سوف يضعها الآخرون أمامه، فمن الطبيعي معارضة الأفراد لكل جديد، بل هو أمر واقعي وحتمي، ولكن كيف يمكن مجابهة هذه المعارضة بشكل يضمن نجاح تلك العملية، هذا هو التحدي الذي يواجه قائد عملية إعادة الهندسة.

هـ- التخطيط السيئ لمشروع الهندرة يعتبر سببا رئيسيا للوقوع في المشكلات، وذلك بسبب ترابط مراحل المشروع ببعضها بصورة كبيرة، لذلك لا بد من التركيز والتنسيق مع جهات داخلية وخارجية خلال المراحل التي يتم فيها الاستماع لصوت الزبون، والاقتراء بالنماذج الناجحة

و- سوء اختيار العمليات التي تحتاج إلى تغيير يؤدي إلى فشل مشروع إعادة الهندسة الإدارية، لأن كثير من المشاريع التي قامت على تحقيق مصالح شخصية، أو تم اختيار عملياتها بطرق عشوائية بعيد عن أي أسس علمية (مثل الأكثر تأثير على الزبائن، الأكثر تكلفة، الأكثر تعقيدا... إلخ) فشلت، ووصلت إلى طريق مسدود¹.

المطلب الثالث: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى.

تحاول المؤسسات في ظل بحثها عن التميز وتحقيق الريادة أن تستعين بالمناهج الإدارية التي تمكنها من التفوق على المنافسين، مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة... إلخ، فما هو البديل الذي تقدمه إعادة الهندسة الإدارية مقارنة بتلك المناهج.

الفرع الأول: الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

إعادة الهندسة والجودة الشاملة مظهران شائعان في مجال الأعمال حيث تتشابهان فيما يلي:

◆ أوجه التشابه:

¹محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

- ◆ يبنى كليهما على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضرورى وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية .
- ◆ يتطلب كليهما رئيس إدارى يقود ويدير التغيير التنظيمى الشامل .
- ◆ يتطلب كليهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة .
- ◆ يعمل كليهما على تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.
- ◆ أوجه الاختلاف:

- ◆ يعتبر الخلاف الأكبر بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة هو أن إعادة الهندسة هي ناتج مجهود معين في وقت محدد حيث تركز مجهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمؤسسة وتتعلم في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تناسب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة .
- ◆ أما الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة .
- ◆ مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات إعادة الهندسة .
- ◆ مجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولاً¹ .

الفرع الثاني: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية وإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة.

رغم التشابه الموجودة بين إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، إلا أن لكل منهما جوانب تجعله مختلفاً عن إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً : الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم Rightsizing

- ◆ يركز الحجم المناسب على هيئة الإدارة كما أن مجال التغيير ينصب على هيئة الإدارة والمسئوليات الوظيفية أما اتجاه التغيير فيكون وظيفى، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية .
- ◆ تركز إعادة الهندسة على الأساسيات بالمؤسسة ويكون التغيير جذرى ويكون محور الاهتمام العمليات وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة

¹ - اعادة هندسة العمليات، (http://iefpedia.com/arab/?p=27553) 2017/3/2.

ثانيا : الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة Restructuring

♦ تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمؤسسات كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية.

♦ أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الاهتمام العمليات وأيضاً تتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.¹

الفرع الثالث : الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى

يختلف مدخل إعادة الهندسة عن مداخل التطوير التنظيمي الأخرى في مجال الإدارة في مجموعة من النقاط نوجزها في الجدول

الجدول رقم(2): الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى.

البرنامج أوجه الاختلاف	إعادة الهندسة Reengineering	التصويب Rightsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	الآلية Automation
الفروض محل البحث	جوهرية وأساسية	تشكيل الأفراد	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حاجات ورغبة المستهلكين	تطبيقات التكنولوجيا
مجال التغيير	جذرية	تشكيل الأفراد مسؤوليات الوظائف	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	النظم
التوجه الرئيسي	العمليات	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات	الإجراءات
نوعية التحسين	مفاجئ	تدريجي	تدريجي	تدريجي	تدريجي

¹ -مفاح راتب الحميدي ، مرجع سبق ذكره ص 79.

المصدر: إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد.

ومن خلال الجدول نرى أن الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة، تمر المؤسسات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة، وتخفض أخرى العاملين فيها إلي النصف وتسميها إعادة هندسة، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول ما يلي:

- ليست إعادة الهندسة "إعادة تنظيم"؛ حيث تتطلع إعادة الهندسة إلي الشغل المطلوب عمله، وليس إلي كيف تهيكّل المؤسسة، وتعرف أبنية المؤسسة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المؤسسة، فتصمم بنية المؤسسة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية.
- ليست إعادة الهندسة "تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز علي التفكير من جديد في الشغل من الألف إلي الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء الشغل الضروري.
- ليست إعادة الهندسة مجرد جعل المؤسسة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل على أكفأ مؤسسة في العالم، ولكنها تبقى عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية، إذا لم تؤد رسالتها، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة، أو جودة عالية، أو استجابة في الوقت المناسب.¹

¹ - - إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد <http://iefpedia.com/arab?p=27530>، 2017/3/2.

المبحث الثالث : مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها.

يعتبر مصطلح الجودة عاملا مهما في تقييم المؤسسات وتحديد مستواها لذلك أصبح من المهم أن تقوم هذه الأخيرة بتطبيق مفهوم الجودة، وذلك لتحافظ على أدائها وتعمل على تحسينه، ومن أجل توضيح معنى الجودة سنقوم بتعريفها ونتعرض لتطورها إلى أن أصبحت عاملا أساسيا في تقييم أداء المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم الجودة.

يختلف مفهوم الجودة من ميدان إلى آخر، ومن حضارة إلى أخرى حسب الهدف المرجو من استخدامها، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول : الجودة لغة واصطلاحا.**لغة:**

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها الثلاثي جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة: أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"¹.

- الجودة وتعني ايضا طبيعة الشخص أو الشيء، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان².

اصطلاحا : لقد اتفقت التعاريف المتعددة للجودة على مفهوم واحد لها ولكن بتعبيرات مختلفة تضمنت أبعادا تنصب في نفس المعنى، وهو الوفاء باحتياجات الزبون الحالية والمتوقعة وهنا استعراض لبعض التعاريف:

-بالنسبة للمعهد الأمريكي : **ANSI** فإنه يعرف الجودة **عل أنها** : "جملة السمات

والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة."

¹ - عابد عبد العظيم ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، بسكرة ، سنة 2013-2014 ، ص5.

² - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن 2005 ص22.

* ترجمة كلمة الجودة وتعني باللاتينية **Qualitas**

-أما التعريف القياسي(الايزو)رقم 0312 فيعتبر الجودة على أنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محدودة ومعروفة ضمناً.¹"

و رغم تنوع التعاريف التي قدمت للجودة فان هناك تعريفين أكثر دقة عبرا عن نظريتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة ألا وهما تعريف جوران وتعريف فيليب كروسبي:
-تعريف جوران 2011 " : الجودة هي ملائمة السلع والخدمات لاستخدام الزبائن ومطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم و توقعاتهم."²

هذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يعطي الأولوية للزبون أي نقطة البدء من السوق وبما أن هذا الأخير هو الذي يزيد عوائد الشركة فان هذا المدخل هو الذي يحقق فعالية للشركة أي مدى تحقق الأهداف على مستوى الأعمال.

-أما فيليب كروسبي فيعرف الجودة على أنها " : المطابقة للمواصفات من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي."³

هذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية أي الأولوية تعطى للشركة ونقطة البدء من نظامها الإنتاجي وهذا ما يجعل الكفاءة هي المعيار بمعنى الاستخدام الأفضل للمورد على المستوى التشغيلي.

مما سبق ذكره نجد أن الجودة تتمثل في مدى استجابة المنتج أو الخدمة لرغبات المستهلك(الزبائن) من خلال ثلاث جوانب هي: جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.⁴

الفرع الثاني :الجودة في بعض الحضارات القديمة.

¹-محمد عبد المسلم الصليبي ,الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية ,دار الحامد للنشر,ط , 1 عمان ,الاردن , 2008ص19.

²- محفوظ احمد جودة ,ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ,دار وائل للنشر ,ط,5 عمان,الاردن 2,ص19.
* جوزيف موسى جوران (من 1904 - 2008)يعرف بأنه أحد رواد القرن العشرين في الإدارة ، فهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة.

³- نجم عبود نجم ,ادارة الجودة الشاملة عصر الانترنت ,دار صفاء للنشر ,ط , 1 عمان,الاردن 2717,ص29.
* فيليب كروسبي (بالإنجليزية: Philip B. Crosby) يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين ، وهو مولود في عام 1926م أول من أسس كلية للجودة .

⁴- محمد الصيرفي ,إدارة الجودة الشاملة , , 12 . TOM مؤسسة حورس الدولية ,ط , 1 الاسكندرية ,مصر 2779 ,

حظيت الجودة باهتمام واسع من طرف العديد من الحضارات، لدورها الكبير في تدعيم العمليات التجارية بين المتعاملين الاقتصاديين، وتحقيق الرفاه لأفراد المجتمع.

أولاً: الجودة في الحضارة البابلية.

خلال القرن الحادي عشر قبل الميلاد، وإبان حكم حمورابي في العراق ساد قانون يهتم بالتجارة، ينص على إلزام من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة بإصلاح العيب، وكل بناء لم يحسن عمله بحيث ينهار البيت الذي بناه، ويتسبب في موت من يسكنه يعاقب بالقتل، أما المفتشون الفينيقيون فقد تمكنوا من القضاء على تكرار مخالفات الجودة بقطع يد من يصنع منتجا معيبا.

ثانياً: الجودة في الحضارة الصينية.

التي كانت تحكم الصين قبل 1000 عام قبل الميلاد كان هناك مرسوم zhou في عهد سلالة زهو ينص على أنه يحضر بيع الأدوات غير المطابقة للمقاييس كما يحضر بيع العربات غير المطابقة، وكذلك القطن والحريز الذي لا ترتقي جودته وحجمه للمقاييس ومنذ بداية القرن الثالث قبل الميلاد كانت أسماء الصناع أو العبيد تحفر على الأسلحة من أجل متابعة المنتجات المعيبة، ومعاقبة من صنعوها¹.

خامساً: الجودة في الحضارة الإسلامية.

إن الدين الإسلامي دين جودة وكمال وإتقان قال تعالى(صنع الله الذي أتقن كل شيء) - سورة النحل آية رقم - 88 وقال سبحانه (لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) - سورة التين آية رقم - 04 وقال عز وجل (تبارك الله أحسن الخالقين) - سورة المؤمنون آية رقم - 14 ويخبرنا القرآن الكريم أن الجودة ليست حديثة النشأة بل تعود إلى ما قبل الحياة على كوكب الأرض حيث أغوى الشيطان أبونا آدم وحواء وجعلهما يفضلان ثمار شجرة ذات نوعية مميزة ومذاق رائع يختلف عن باقي ثمار الجنة حتى أنهما عصيا الله من أجل الحصول على هذه الثمرة المميزة يقول تعالى (فوسوس إليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى) - سورة طه آية - 117 ويقول عز وجل : (وقلنا يا آدم أسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة

¹ - محبوب مراد ، مرجع سبق ذكره ،ص 36.

فتكونا من الظالمين فأزلهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه) - آية 35 سورة البقرة -، وفي نصوص أخرى نجد أن غاية المشرع في المكلف ليست مجرد الانصياع بأداء العمل على أي وجه بل هو العمل المتقن لقوله تعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا " آية 02 سورة الملك، وقوله " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا - " آية رقم 30 سورة الكهف - وقوله (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن"

- سورة النحل آية رقم - 125 ويقول النبي صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".¹

ثامنا :الجودة في العصر الحديث.

في العصر الحديث أصبحت الجودة علما له أصوله وتم بلورة مفهوم الجودة في المراحل الأولى للحرب العالمية الثانية، وذلك بعد أن تعرضت أمريكا لمشكلة تتعلق بنظام الإعداد العسكري، مما استدعى تشكيل فريق لتحسين الأداء النظامي وقد حقق الفريق نجاحا في تطوير هذا النظام وتوظيفه لتحسين جودة المعدات العسكرية، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الأربعينيات من القرن الماضي قام كل من **ديمينغ** و**شيوارت** بإلقاء محاضرة حول الجودة الشاملة على المهندسين والمديرين الأمريكيين لتشجيعهم على ضرورة الاهتمام بصناعة المنتج الأفضل، وقد حمل **ديمينغ** أفكاره إلى اليابان التي كانت تتطلع إلى إعادة بناء اقتصادها بعد أن دمرتها الحرب، وقام بتدريب اليابانيين على أسلوب حل المشكلات والعمل الجماعي، ووضع لهم مفاهيم ضبط الجودة.²

¹-الجودة الشاملة ...المفهوم وفلسفة والتطبيق./dr-ama.com / ?p=679/ اليوم-5-3-2017.

²- محبوب مراد، مرجع سابق ذكره، ص38.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة وأهمية دراستها.

إن بروز الجودة بمعاييرها الحالية، كان نتيجة لجهود متراكمة وتطور تاريخي بدأ بالعصور الوسطى وانتهى بإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للجودة.

لقد سعى الإنسان منذ وجوده على سطح هذه الأرض إلى إشباع حاجاته حريصا على اختيار أفضل وأجود ما يمكن أن يحقق له أقصى إشباع، ومنذ ذلك الوقت بدأت عجلة الجودة بالسير إلى يومنا هذا، وذلك حسب المراحل التالية:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق أي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

يقصدا تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:

-* ظهور المصنع ليحل محل الورشة.

-* ازدياد حجم العمل.

-* ازدياد أعداد العاملين .

-* ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة **فردريك تاييلور** وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز وتتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها لزبون أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل .

إن عملية الفحص كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلا وعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات **sampling inspection** من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا. ويعد العالم والتر شيوارت **Walter Shewart** كما يعد ادوارد ديمينغ رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 إلى 1970 وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. لقد عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع

L'Association Française pour le "AFCIQ" "control industriel de la qualité" على أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل" والتجهيزات المعدة والمؤسسة دف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام. "فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكرا وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل. لقد اتسمت هذه المرحلة ب:

1- التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.

2- إعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ.

كما أنه تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة :

أ - الرقابة الوقائية :وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب - الرقابة المرحلية :وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ت - الرقابة البعدية :وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب¹.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب منهم الاهتمام بها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها، حيث ظهرت إدارة الجودة

¹ - يزيد قادة ، واقع تطبيق إدارة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية والتسيير، تلمسان ، سنة 2011-2012 ، ص 7.

الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها والمجتمع .

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة من اشمل المفاهيم التي أحدثت تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة من خلال تقديم توجيهات جديدة تعلقت بفكرة أن كل موظف في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، كما أن تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له يعد مدخل أساسي في إجراء التحسينات وتطوير أداء المنتج.

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت تضمنت فيه كل مرحلة المرحلة السابقة لها.¹

الفرع الثاني: أهمية دراسة الجودة.

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك الذي يفتنيها، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي :

أولا :سمعة المؤسسة.

حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين، والعمل على تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

ثانيا: المسؤولية القانونية للجودة.

¹ -زاوية عبد الصمد ، شروط تسيير ادارة الجودة الشاملة في مشاريع المؤسسة الجزائرية ، شهادة الماستر ، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، سعيدة ، سنة 2012-2013 ، ص6.

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانوناً على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ثالثاً: المنافسة العالمية.

تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها¹.

رابعاً: حماية الزبون.

إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجاتها، حيث أن الجودة المنخفضة تؤدي إلى عدم رضا الزبون على منتجات المؤسسة، وكنتيجة لانخفاض الجودة أو عدم وجود مواصفات واضحة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته من الغش وترشيده إلى المنتجات الأكثر جودة.

خامساً: التكاليف وحصّة السوق.

عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكثر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتماً إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها، بالتالي زيادة أرباحها².

المطلب الثالث: وسائل تحسين الجودة وأهم تكاليفها وجوائزها.

يؤدي تحسين الجودة إلى تخفيض التكاليف في المؤسسات، ويؤهلها للحصول على جوائز محلية ودولية تنظمها كثير من الدول.

¹ - سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف ، شهادة الماجستير ، 20 اوت 1955 سكيكدة ، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، سنة 2006-2007 ، ص11.

² - نجاة صغيرة ، تقييم الجودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية ، شهادة الماجستير ، جامعة حاج لاضر كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، باتنة ، سنة 2011-2012 ، ص 30.

الفرع الأول :وسائل تحسين الجودة.

تحاول المؤسسات تحسين جودة سلعها أو خدماتها نتيجة الضغوط التي تتعرض لها من المنافسين أو من شكاوي العمال، أو بسبب رغبتها في زيادة حصتها السوقية، ومن أهم وسائل تحسين الجودة نجد: **أولا :البحث والتطوير.**

ويتضمن الجهود التي تبذل لاكتشاف تصاميم جديدة أو تعديل التصاميم الحالية، ومن المشاكل المتعلقة بهذه الوسيلة هي أن عددا كبيرا من المؤسسات لا تنفق أموالا كافية على البحوث والدراسات اللازمة لتطوير المنتجات وتفضل استثمار تلك الأموال في نواحي أخرى تدر عليها عائدا مضمونا.

ثانيا :المنافسون.

على الرغم من وجود رخص للصناعة وحماية حقوق الاختراع تجعل الاستفادة من أفكار مؤسسات منافسة أو تقليدها عملية ليست أخلاقية ولا قانونية، فليس من الخطأ أن تستفيد المؤسسات من خبرات بعضها البعض في مجال صناعة الجودة فمثلا عندما تستخدم مؤسسة معينة طريقة خاصة لحماية سلعها أثناء الشحن والتسليم فلا يوجد اعتداء عليها إذا استخدمت مؤسسة أخرى الطريقة نفسها أو الأسلوب ذاته.

ثالثا :الزبائن.

يمثل الزبائن مصدرا أساسيا من مصادر تحسين الجودة من خلال الاقتراحات والشكاوي التي يقدمونها والتي تسمح بتحديد نواحي الضعف والقصور في جودة السلع الحالية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والقيام بعمليات التحسين.

ربعا :العمال.

يستطيع العمال تقديم اقتراحات تساهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة، لأنهم على صلة مباشرة بمراحل التصنع، وعلى دراية واسعة بالظروف المحيطة بإنتاج السلعة أو الخدمة.

خامسا :الإدارة.

تمثل الإدارة العنصر الأساسي في تحسين الجودة، لأنها من تقرر إذا ما كان هناك حاجة للتحسين أم لا، وهي التي تحدد مصادر الحصول على الأفكار والمعلومات المفيدة في الوصول إلى الجودة المرغوبة¹.

الفرع الثاني: تكاليف الجودة.

تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر هي.

أولاً: تكاليف الوقاية.

وهي تلك التكاليف التي تنجم عن الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف تفادي حصول حالات عدم تطابق المنتجات مع المواصفات المحددة، ومن أهمها:

➤ تكاليف تخطيط الجودة، وهي تلك النفقات المتعلقة بعمليات تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة

➤ تكاليف تصميم المنتج الجيد وجعله خال من العيوب.

➤ تكاليف تدريب العاملين ونشر وتعميق وعيهم في مجال الجودة.

ثانياً: تكاليف الفحص والتفتيش.

وتتضمن النفقات التي تهدف إلى التأكد من مطابقة مستوى الجودة الفعلي للمواصفات المطلوبة، وتنقسم إلى:

➤ تكاليف الرقابة على المشتريات.

➤ تكاليف معدات وأجهزة الفحص.

➤ تكاليف المشغلين والقائمين على فعاليات تجميع البيانات لغرض فحص جودة المنتجات واختبارها.

ثالثاً: تكاليف الجودة الرديئة.

وتمثل النفقات التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة وتشمل:

أ - تكاليف الفشل الداخلي.

¹ -محبوب مراد ، مرجع سبق ذكره ،ص 44.

وتمثل في التكاليف التي يتم اكتشافها داخل المصنع وقبل استلام المستهلك للمنتج ومن بينها:

- تكاليف التخزين للمنتجات الرديئة التي لا يمكن إصلاحها.
- تكاليف تصليح المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات.
- تكاليف خفض سعر البيع التي تنشأ من بيع المنتجات المعيبة أو ذات الجودة المتدنية.

ب - تكاليف الفشل الخارجي.

وهي تلك النفقات التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية أو الرديئة ومن بينها:

- نفقات إعادة المنتج ذو الجودة المتدنية من طرف المستهلك لغرض الاستبدال مثل تكاليف النقل والمناولة التي تتحملها المنظمة.
- نفقات المسائلة القانونية في حالة فشل المنتج في أداء وظائفه أو إحداث أضرار للمستهلك.
- تكاليف فقدان المبيعات بسبب عدم رضا المستهلك عن جودة المنتجات وعزوفه عن شرائها وتحوله لشراء منتجات مؤسسات أخرى¹.

الفرع الثالث: جوائز وشهادات الجودة.

من بين جوائز الجودة التي تقدم للشركات والمنظمات المتفوقة نذكر:

أولا: جائزة ديمنج للجودة.

اعترف اليابانيون بفضل عالم الإحصاء الأمريكي " إدوارد ديمنج " الكبير في تطوير اقتصادهم، فأسس الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين جائزة باسمه، وذلك عام 1962 م، وتُعد هذه الجائزة من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة².

¹- عبد العزيز زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة الدكتوراة، الجامعة الافتراضية الدولية، السنة مايو 2010، ص 29.

²- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، سنة 2012-2013، ص 31.

ثانيا :جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن.

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن إلى تعزيز التنافسية بين المؤسسات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، ويشترك في برنامج الجائزة كل الشركات الأردنية باستثناء شركات التبغ والكحول والمؤسسات الدينية والعسكرية والجمعيات الخيرية وغير الربحية والدوائر الحكومية.¹

ثالثا :جائزة الملك عبد العزيز للجودة السعودية.

تأسست هذه الجائزة بصدور المرسوم الملكي/7 ب 18670 /في 02 مارس 2000 باسم الملك عبد العزيز بن عبد الرحمان آل سعود، وقام على إعدادها جملة من المتخصصين، تمنح الجائزة للمؤسسات التي تحقق أعلى مستويات الجودة وتهدف إلى تطوير قطاعات الدولة وتشجيع أفضل الممارسات.²

رابعا :شهادة الإيزو9000 .

في أوائل الثمانينات قامت اللجنة الأوروبية للمعايير European Committee for Standardization (ECS) بوضع فكرة لإنشاء مؤسسة دولية سميت آنذاك بالمؤسسة العالمية للتقييس وفي عام 1985 قامت بإصدار مسودة تضم مجموعة من المعايير تمت المصادقة عليها ونشرها عام 1987 باسم شهادة الإيزو 9000 ووافقت عليها 35 دولة مشاركة وتتابع إصدار هذه المعايير في شكل سلسلة إلى غاية صدورها بشكلها النهائي في عام

1994 وأطلق عليها إسم ISO STANDARDS 14001-9003-9002-9001.

وقد وافق على مقاييسها أكثر من 50 دولة منذ نشأتها، وهناك هدفان أساسيان لهذه الشهادة الأول هو ضمان حصول الزبائن على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها، والثاني ضمان توفير المنتجات بطريقة

¹- عبد العزيز زكي عبد العال ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

²-عبد العزيز زكي عبد العال ، مرجع نفسه، ص21.

فعالة وغير مكلفة. وتشمل شهادة الإيزو 9000 سلسلة من المقاييس التي تتناول كل جوانب العمل داخل المؤسسات، ويعتقد الخبراء أن الشركات التي حصلت على هذه الشهادة وتوصلت إلى تطبيق نظام الإيزو 9000 سوف تتمكن من تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية والحصول موقع في المنافسة العالمية¹.

خامسا :جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة.

-سميت هذه الجائزة على اسم " مالكولم بالدريدج " وزير التجارة الأمريكي(1981-1987) الذي دعم وساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأمريكية في مواجهة الغزو الياباني والأوروبي للسوق الأمريكية، وجاءت الجائزة نتيجة سنوات عديدة من الدراسة والمقابلات مع أعضاء الكونجرس، وهي جهد مشترك أسهم فيه المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا وشعبة التجارة الأمريكية"، وتشرف عليها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة.

مُنحت هذه الجائزة لأول مرة في الرابع من نوفمبر عام 1988 م لثلاثة مرشحين، هم شركة "موتورولا" وشعبة في شركة" ويستنج هاوس إلكترونيك "وشركة" غلوب ميتالورجيكال". ومن أجل المشاركة في المنافسة للحصول على الجائزة لابد من تقديم

تقرير يجيب عن أسئلة تقع في 07 فئات هي:

القيادة.

- ❖ المعلومات والتحليل.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي النوعي.
- ❖ إدارة القوى البشرية.
- ❖ ضمان الجودة في المنتجات والخدمات.
- ❖ نتائج الجودة.
- ❖ رضا الزبون.

¹- وائل شحاته عيد الحميد ، الجمعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 10، سنة 2012، ص 214.

ولتقييم طلبات المشاركة شكل مجلس يضم أكثر من 200 خبير في مجال الجودة، بحيث يشترط إجماعهم لقبول كل طلب، يعقب ذلك قيامهم بزيارة للشركات المتنافسة من أجل الوقوف على مدى مطابقة المعلومات الواردة إليهم في التقارير مع الواقع الميداني، ولذلك لا نستغرب قلة عدد الطلبات الموافق عليها، إذ بلغ عددها 66 طلباً في سنة 1988م و 40 طلباً في سنة 1989م، ثم ارتفع إلى 97 طلباً في عام 1990م و 104 في سنة 1991م.

وتتبع أهمية" إرشادات تقديم الطلب "من كونها تتصف بالعمومية والمرونة في الوقت نفسه، وترجع عموميتها لكونها تحدد بوضوح الهدف النهائي لتحسين النوعية وهو رضا الزبون، بالإضافة إلى تضمينها أيضاً بنوداً توجد في جميع الشركات، أي أنها لا تلزم الشركات بمنهج واحد لتحقيق الجودة¹.

سادسا :الجائزة الجزائرية للجودة.

قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000 ، ولم يتم الإعلان عنها إلا في 2002 من طرف وزارة الصناعة بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 الصادر في 22 شوال عام 1422 هـ الموافق ل 6 جانفي 2002 ، تسير الجائزة من طرف وزارة الصناعة وتمنح في شكل مكافأة مالية قدرها مليونين دينار جزائري وكأس استحقاق وشهادة شرفية، وذلك عن طريق مسابقة مفتوحة للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تنشط في الجزائر.²

¹-المرجع السابق ، ص 215.

²-محبوب مراد ، مرجع سبق ذكره ،ص 49.

خلاصة:

ظهرت إعادة الهندسة الإدارية في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين للباحثين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

وهي منهج إداري ثوري يختلف عن عدة مداخل إدارية كثيرة تطبقها المؤسسات مثل الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات تدريجية على ما هو قائم، وإعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة، والتطوير التنظيمي الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً، والأتمتة وهي مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

وبالتالي اتضح لنا أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المؤسسات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمؤسسات المتفوقة لتنتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها، وبين المنافسين.

وفي هذا الإطار يصبح من الضروري دراسة علاقتها بالجودة، خاصة أن هذه الأخيرة حظيت باهتمام واسع من طرف المختصين لدورها الفعال في تشكيل الأفضليات التنافسية، وتحقيق الريادة في السوق، بالإضافة إلى كونها أمر مفروض تحدده معايير

دولية، وتشرطه مؤسسات حكومية، وغير حكومية على رأسها المؤسسات العالمية للتقييس.

ونتيجة لأهميتها فقد رصدت لها عدة جوائز من بينها: جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة، جائزة ديمنج للجودة، شهادة الإيزو العالمية، ومن الجوائز العربية: جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن، الجائزة الجزائرية للجودة.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات البنكية وأشكال تطويرها

تمهيد:

من المظاهر التي شهدها القطاع الخدمي عامة والمصرفي خاصة التغييرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة، والتي قطعت أشواطاً قياسية ملازمة بذلك التطور التي شهدها القطاع التكنولوجي بمعداته واستخداماته الواسعة، وبالتالي فقد بات من الضروري على المؤسسات البنكية أن تتعامل مع هذه المستجدات وتطور خدماتها حتى تتمكن من البقاء في السوق.

من هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الخدمة البنكية.

المبحث الثاني : قياس جودة الخدمات البنكية.

المبحث الثالث : أشكال تطوير الخدمات البنكية.

المبحث الأول : ماهية الخدمة البنكية.

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية، اكتسبت الخدمات أهمية بالغة ومتازت على مختلف الأصعدة، حيث تميزت بكثرتها وتنوعها وانتشارها الواسع، وأصبحت تمس كافة جوانب الحياة، ومن بينها النشاط المالي والبنكي.

المطلب الأول : مفهوم الخدمات وأهميتها.

قبل أن نتعرض للخدمات البنكية سوف نقوم بتعريف الخدمات، ونوضح أهميتها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول : مفهوم الخدمات**1تعريف الخدمة.**

في الواقع يصعب الفصل كلياً بين السلع والخدمات وهذا راجع إلى صعوبة تقديم إحداهما دوناً لاستعانة بالأخرى، فعند شراء سلعة ما تتضمن هذه العملية في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقاً لها ونفس الشيء يمكن قوله على عملية شراء الخدمة حيث أنهت قريباً لا يمكن تقديم خدمة ما دون الاستعانة بشيء ملموس يكون مرتبطاً بها فعند شراء عنصر مادي مثل سيارة أو ثلاجة يتم تقديم معها بعض الخدمات المرتبطة بها مثل الصيانة والتأمين... الخ .

وعند شراء رحلة سياحية (خدمة) فإن هذه الرحلة لا يمكن إتمامها إلا إذا توفرت بعض العناصر المادية مثل وسيلة النقل، الأطعمة...الرغم هذا فقد حاول بعض الكتاب إعطاء تعاريف للخدمة تميزها عن السلع المادية حيث يرى Christiane gronroos في الخدمة أنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة غير الملموسة عادة، وليس من الضرورة أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلكين والمستخدمين و/أو السلع أو المواد المادية و/أو الأنظمة، وهي تقدم في العادة كحلول لمشاكل الزبون" في هذا التعريف إضافة إلى إبراز خاصية أساسية للخدمة وهي عدم الملموسة فإن هي وجه

النظر إلى ثلاث عناصر مكونة وضرورية لأداء الخدمة وهي الأشخاص والوسائل والأنظمة.

اما Philip kotler فقد عرفها بأنها عبارة عن " نشاط أو منفعة تخضع إلى التبادل وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها أي ملكية ويمكن أن يكون تقديم الخدمة مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون كذلك"، ويتضح في هذا التعريف أيضا أن الخاصية المميزة للخدمة هي عدم الملموسية، إضافة إلى إمكانيات ارتباطها بمنتج مادي ولا. ومنه يكون استخلاص أن الخدمة تتميز بالمواصفات التالية:

- أنها منافع غير ملموسة تعرض إلى التبادل.
- إنها عبارة عن أنشطة غير ملموسة يمكن أن تتطلب استخدام سلع ملموسة.
- تقديمها يتطلب عناصر أساسية وهي الأشخاص والوسائل والأنظمة.
- الخدمة يمكن شرائها مرتبطة بسلعة ما مثل شراء سيارة ترافقها خدمات الصيانة والتأمين.

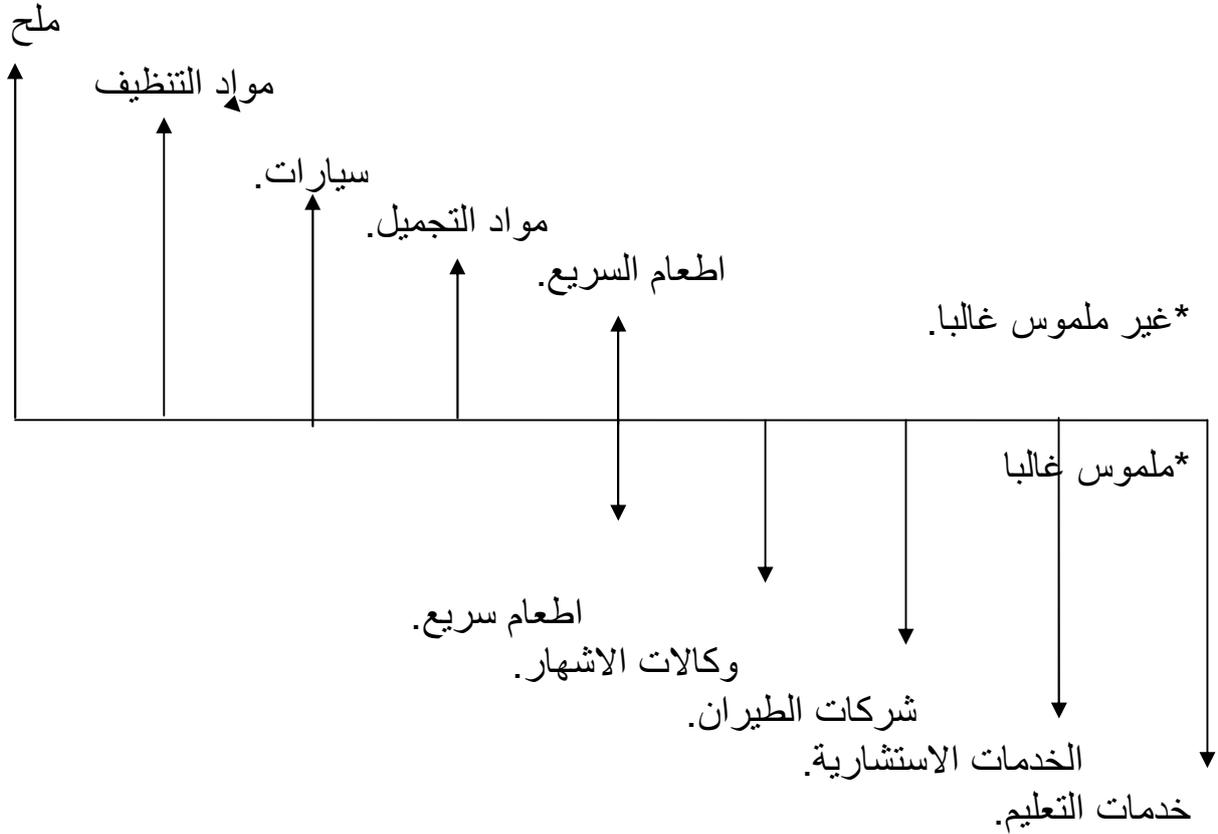
-عكس السلع المادية فإن إنتاجها يتطلب مشاركة المستفيد منها.

-لا يترتب عن حيازتها أي انتقال للملكية

الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات :

على الرغم من أن الخدمة والسلعة يحققان هدف واحد هو إشباع حاجات ورغبات المشتري إلا أن الخدمات قد تكون بحتة منفصلة انفصالا تاما عن الخدمة مقارنة "shostack" السلع الملموسة وقد تكون مصاحبة لها، وعلى هذا الأساس تعرف بالسلع استنادا إلى الجوانب الملموسة وغير الملموسة ذات الصفة الغالبة ومن هو حسب هذا المقياس اعتبرت أن جميع المنتجات واقعة بين السلع والخدمات حسب الشكل الموالي:

الشكل (3): سلم درجة ملموسية السلع والخدمات.



المصدر: رحيم نور دين، دور سياسة ترويج في تسويق الخدمات المصرفية، شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2009/2008، ص 15.

ويتضح من الشكل السابق أن تمييز الخدمات عن السلع يتمعن طريق الجانب غير الملموس ذي الصفة الغالبة كمواد التنظيف مثلا تعتبر سلعة أكثر مما هي خدمة باعتبار أن الجانب الملموس فيها هو الغالب، وكذلك بالنسبة إلى السيارات و مواد التجميل... الخ، أمام كتب الاستشارات فهو يقدم خدمة أكثر منها سلعة باعتبار أن الجوانب غير الملموسة

فيه هي الغالبة على الرغم من أن هذه الخدمات لا تخلوا من الجوانب الملموسة وكذلك بالنسبة لشركات الطيران والتعليم... الخ¹.

وقد قام 2000 Yong بمراجعة تعريفات الخدمة وإشارة الى ان الخدمة لها عدة مميزات جديرة بالانتباه والملاحظة وذلك للحصول على فهم افضل لمفهومات الخدمة وهي على النحو الآتي:

*الخدمة هي اداء او انجاز فهي تحدث من خلال عملية تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.
*ان العوامل الاخرى مثل الموارد المادية والبيئة المحيطة تلعب دورا وسيطا مهما في عملية انتاج واستهلاك الخدمة.

*ان الزبون يحتاج الى الخدمة وذلك لإشباع حاجة محددة او حل مشكلة معينة. وقد لخص 2000 Yong الى ان الخدمة مجتمعة مع منتجات مادية اخرى يتم تجربتها وتقييمها من قبل الزبائن والذين لديهم حاجات ودوافع محددة لاستهلاكها.²

الفرع الثاني: أهمية الخدمات.

نتيجة لتعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات في التجارة الدولية، وبفعل التقدم التكنولوجي تزايدت أهمية تجارة الخدمات في العالم، فالإحصاءات تشير إلى مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لدول العالم بنسبة تصل إلى % 67، وبنسبة % 60 إلى % 70 في الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة، وأكثر % 50 في الناتج المحلي للدول النامية، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهم قطاع الخدمات ب % 79 في ناتجها المحلي، وينسحب ذلك على باقي الدول المتقدمة بنسب متفاوتة، وهذا ما يفسر اهتمام الدول الصناعية بتحرير التجارة الدولية في مجال الخدمات، أما الدول العربية فجميعها تولي اهتماما متزايدا لهذا القطاع باعتباره محفز للقطاعات الإنتاجية

¹ -رحيم نور دين، دور سياسة ترويج في تسويق الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم إقتصادية مدرسة دكتورا اقتصاد مناجمت، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2009/2008، ص ص 13، 15.

² -حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين محدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اسلامية عمادة دراسة العليا كلية التجارة، فلسطين، سنة 2004، ص 34.

والصناعية والزراعية، وبمختلف فروعها بما فيها النقل والمواصلات والاتصالات، والسياحة، والتكنولوجيا، والمعلوماتية... الخ¹.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات البنكية وتطورها.

الفرع الاول: مفهوم الخدمة البنكية.

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بانها عبارة عن تصرفات او أنشطة او اداء يقدم من طرف الى طرف اخر وهذه الانشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما ان تقدم الخدمة قد يكون مرتبط او غير مرتبط بمنتج ملموس.

كما يعرفها كل من Armstrong و kotler بانها أنشطة او منافع او إشباعا تي قدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل الملكية شيء وقد يرتبط او لا يرتبط انتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات والفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تمكن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئا ماديا عندما نترك الفندق، وإنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية التحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس. وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال مبلغ من المال. كما يمكن تعريفها ايضا: "على انها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الزبائن من

¹ - محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الادارية في تحسين الجودة الخدمات المصرفية، لنيل شهادة الدكتوراة، كلية علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2013-2014، ص 57 .

خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين".¹ الفرع الثاني: تطور الخدمة البنكية.

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق البنكية تجاوب إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات البنكية، حيث تمكن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق، وبالتالي فإن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار استراتيجية شاملة. يعني أن ابتكار أي خدمة جديدة أو تطويرها يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتتبع أهمية الابتكار والتطوير في مجموعة من الاعتبارات أهمها:

-التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطور الخدمات البنكية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطور ملائما لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك.

-الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل البنكي.

-مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل البنكي على جوانب الإبداع والتطور للخدمات البنكي.²

*أساليب تطور الخدمات البنكية:

إن تطور الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم في :

-إضافة خدمات البنكية جديدة:

¹ - بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، عدد 3، ص 213 .

* - فيليب كوتلر :مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو . بروفيسور في التسويق الدولي من إي جي جوهانسون وديتغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إلينوي .أنجز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية، وكان كلاهما في الاقتصاد. بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفارد والعلوم السلوكية في جامعة شيكاغو

² - جبار صافية، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية، لنيل شهادة ماستر، كلية علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعامو التسبير، جامعة معسكر، السنة 2013-2014، ص 51.

يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزيائنه، وبالتالي وتوسع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على اشباع حاجات الزبائن.

تتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في:

*البحث عن أفكار مبتكر.

*تقليص عدد الأفكار .

*تقييم هذه الافكار.

*تطوير الخدمة.

*اختيار السوق.

*تقديم المنتج للسوق.

-ب- إعادة تصميم الخدمة:

يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات البنكية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة البنكية وطريقة تقديمها للزبائن تماشيا مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

-ج- تكييف وتوسيع الخدمات البنكية:

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيض الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في اقرب وقت وبسرعة فائقة،

وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد. وبالتالي لم تتضمن أي تطور أو إعادة تصميم، بل إجراء بهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.¹

المطلب الثالث: خصائص الخدمات البنكية ودورة حياتها.

الفرع الأول: خصائص الخدمات البنكية.

تتصف الخدمة البنكية بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها ببعض الشيء عن الخدمات المختلفة عنها والتي تم ذكرها، لذا سوف يتم ذكر أهم الخصائص للخدمة البنكية، وهي على النحو التالي.

1/- اللاملموسية.

إن الخدمات البنكية باستثناء حالات معينة غير محسوسة بحواس الانسان، وعليه فإن البنوك تبذل جهودا ماضنية لإيصال رسالتها إلى الجمهور الزبائن القائمين والمحتملين، معتمدة بذلك على أساليب الاتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع.

ومن أبرز الانعكاسات والمضامين التسويقية الناتجة عن كون الخدمات البنكية غير ملموسة، إن البنوك غير معينة بنشاطات مثل التخزين، والنقل، والرقابة على المخزون وغيرها من النشاطات المرتبطة أصلا بالسلع الملموسة، وعليه فإن البنوك في ظل غياب خدمة الوسطاء تلجأ إلى سياسات التوزيع المباشر عن طريق نشر شبكة فروع متنامية للتعامل مع الزبائن مباشرة، ولأن الخدمات البنكية غير ملموسة، ويصعب تقييمها من خلال اللمس أو الشم أو التذوق، أو قياس جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية، فإن هذه الخدمات تستمد كيانها وتثبت وجودها، وتؤكد حضورها من خلال عنصر الثقة التي يوليها الزبائن للبنك، وهذا العنصر يأخذ أبعاد عديدة أهمها الأمان، والكفاءة، والمعرفة، والدراية والخبرة وغيرها من الأبعاد التي تتوافر في البنك وفي العاملين فيه.

2/- التلازمية (التكاملية):

¹ - لعذوري صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادي وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، السنة 2008-2-3، ص ص 93، 94 .

تختص الخدمات البنكية بأنها تنتج وتوزع في أن واحد، فهي في ذاتها تتصف بعدم قابليتها للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال فهي كل المتكامل في ذاتها، أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الغرض والهدف منها، بمعنى توفير الخدمات البنكية في المكان والزمان المناسبين، هذه الحالة تنطوي على ضرورة أن ينتهج البنك سياسة البيع المباشر باعتباره القناة التوزيعية الأكثر ملاءمة لتسويق الخدمة البنكية .

ولهذا فإن البنكية تبذل جهودا جيدا للتغلب على خاصية التلازمية أو التكاملية، وذلك من خلال وسائل نقل الخدمة أو تجزئتها، ومن أبرز الوسائل المستخدمة في هذا المجال خدمة بطاقات الائتمان، التي تضمن إمكانية تحويل أو نقل الخدمة البنكية، وتنشيط عمليات وخدمات أخرى في إطار مزيج المنتجات البنكية القائمة.

3- الافتقار إلى هوية خاصة:

بالنسبة لجمهور الزبائن فإن الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، فالزبون غالبا ما يتعامل مع البنك معين أو فرع لبنك على أساس القرب الجغرافي أو كون البنك أو الفرع يوفر للزبون الراحة.

وباعتبار أن المنافسين الرئيسيين يقدمون خدمات بنكية متشابهة، فإن التركيز يكون في الغالب على الجوانب الترويجية، وما أن يصبح الشخص أحد زبائن البنك فإن احتمالات التحول تكون ضئيلة.

4- الانتشار الجغرافي:

لكي يحقق البنك النجاح المنشود عليه أن يكون قادر على الوصول إلى الزبائن الحاليين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون بها، ولا يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلك البنك شبكة من الفروع تنتشر جغرافيا بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

5- التوازن بين النمو والمخاطر .

عندما يبيع البنك قروضاً فإنه في الحقيقة يشتري مخاطرة، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط البنكي وبين الحيطة والحذر.¹

6/- صعوبة تقييم جودة الخدمة البنكية.

يواجه الزبائن صعوبة في تقييم جودة الخدمة البنكية ويرجع ذلك إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع عمال البنك وبالتالي فالحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من شخص لآخر.²

الفرع الثاني: دورة حياة الخدمات البنكية.

يقصد بدورة حياة الخدمة البنكية التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة البنكية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة البنكية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.

****تمر الخدمة البنكية بعدة مراحل أهمها:**³

أولاً : مرحلة توليد الفكرة.

وهي المرحلة التي تبرز فيها الخدمة كفكرة تدور في ذهن، ثم تتطور لتصبح خدمة حقيقية تقدم للزبائن.⁴

ثانياً : مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختياره يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة البنكية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة

¹ - عبد الله بن صالح بن لرشود، قياس جودة خدمات بالمصارف التجارية السعودية، نيل شهادة الماجستير، كلية دراسات العليا العلوم الادارية، مدينة الرياض السعودية، السنة 2008، ص 49-50 .

² - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص

³ - جبار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁴ محبوب مراد، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

وبالتالي المبيعات، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج .

ثالثا: مرحلة النمو.

تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل حيث يعبر عنها بمرحلة جني الارباح، ومن ابرز مميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة البنكية في مرحلة النمو نذكر منها :

** التزايد في حجم المبيعات والارباح.

** اشتداد المنافسة بين البنوك وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق :

❖ تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها.

❖ الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية.

❖ الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

ربعا: مرحلة النضج.

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاض، يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته للمحافظة على مستوى معين من

حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فإن أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين أساسيين :

❖ - أسعار منخفضة لجذب الجمهور.

❖ ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك.

خامسا :مرحلة الانحدار.

تحدث عندما يؤول عائد المنتج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتج لواقع السوق، عندها تلجأ الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتج واللجوء إلى بديل آخر، ويرجع الكثير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وشدة المنافسة، وفشل المنتج في مواجهتها.¹

سادسا :مرحلة الحذف.

نظرا لعدم تحقيق بعض الخدمات البنكية لأي أرباح، ومساهمتها في زيادة التكاليف تقرر إدارة البنك التخلص منها وشطبها من خطوط الإنتاج والتسويق.²

المبحث الثاني: قياس الجودة الخدمات البنكية.

تبدل البنوك جهود ضمنية لإيصال رسالتها إلى جمهور الزبائن الحاليين والمحتملين، معتمدة على أساليب الاتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع في رسم صورة

¹- لعدوري صورية , مرجع سبق ذكره , ص ص 87,88,89.

²- محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص68.

طيبة عن البنك وعلاقته مع الآخرين، لكن ذلك غير كافي إذا لم يرافقه قياس لجودة الخدمات المقدمة من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمات البنكية.

سوف نتطرق إلى أبعاد جودة الخدمة البنكية ومفهومها.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية.

بعد استعراض مفهوم الجودة ومفهوم الخدمة بصفة عامة، يمكن بعض المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة، فقد عرف كل من (ديفيز وغويتش) جودة الخدمة بأنها "مقابلة احتياجات الزبائن من أول مرة وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة"

*- كما عرفها المكتب القومي بإنجلترا (NEDO) بأنها "مقابلة احتياجات الزبائن بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام على السلعة أو الخدمة".¹

*- تعريف Gronroos 1984: جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له".

*- كما تعرف "جودة الخدمة بأنها التفاء حجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقا للتجربة الماضية مع البنك والمزيج التسويقي للخدمات البنكية والاتصالات الشخصية أيضا، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة الفعلية المسلمة".²

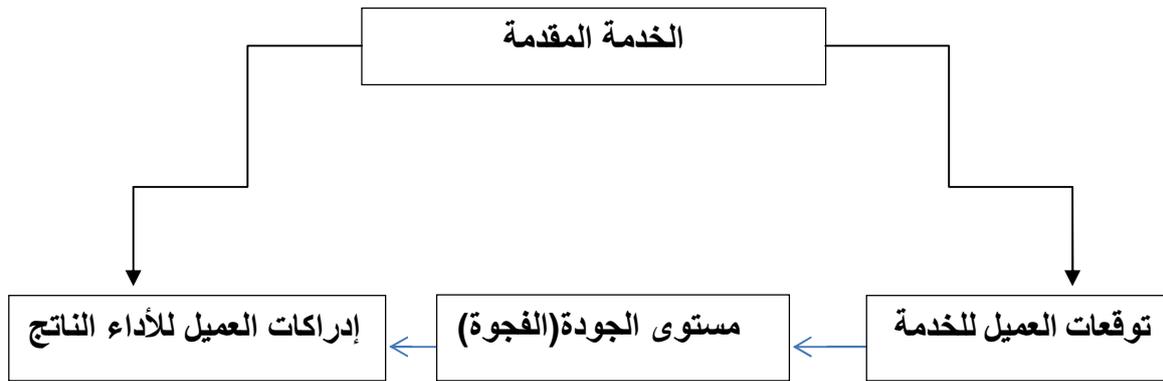
وفي الواقع فإن هذه التعريفات وغيرها قد تركز حول حقيقة أن الجودة المدركة **Pérceived Quality** هي الحكم أو تقدير شخص للزبائن ويعني ذلك أن أي تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور الزبون.

¹ - عبد الله بن صالح بن رشود، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

² - جبار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ويعني هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن للنتائج مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضيين عن الخدمة أما إذا تحقق العكس وهو أن النتائج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة ومن ثم فإن الزبون سوف يكون غير راضي عنها والخلاصة أن جودة الخدمات مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الكتاب المميزين في مجال الجودة مثل Parassuraman وزملاؤه & Cronin Taylor وآخرون.¹

الشكل (4): مفهوم الخدمة.



المصدر: عبد مطلب الحميد، تسويق المصرفي، الاسكندرية، ص378.

¹ - عبد مطلب الحميد، تسويق المصرفي، الاسكندرية، سنة 2015، ص ص 377، 378.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة البنكية.

ترتبط توقعات الزبون حول جودة الخدمة البنكية بمجموعة من الأبعاد أهمها:

***1- الاعتمادية (Reliability):** وتتمثل في ثبات الأداء وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل من الاعتماد عليها، بالإضافة إلى الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، ويضم هذا البعد ما يلي:

✓ الدقة في الحسابات.

✓ الحفاظ على سجلات صحيحة.

✓ تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.

***2- الاستجابة (Responsiveness):** وتتعلق بمدى رغبة واستعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية للزبائن وتشمل:

✓ الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن.

✓ الرد الفوري على استفسارات الزبائن أو شكاويهم.

✓ تقديم خدمة فورية مثل: تحديد المواعيد بسرعة.¹

***3- القدرة أو الكفاءة (Competence):** وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم الزبائن.

***4- سهولة الحصول على الخدمة (Access):** ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبائن وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للزبون، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

***5- اللباقة (Courtesy):** وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدرة من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

¹ - جبار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

***6- الاتصال (Communication):** ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

***7- المصدقية (Credibility):** وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل البنكي قائم على أساس الثقة.

***8- الأمان (Security):** ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.¹

***9- الفهم (Understanding):** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخص للزبون وسهولة التعرف عليه.

***10- النواحي المادية الملموسة (Tangibles):** وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني... إلخ. وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتشمل: النواحي المادية المنظورة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان للباقة ومن ناحية اخرى فقد أثبتت تلك الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال المرتبة الأول كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة بغض النظر عن طبيعة الصناعة.²

المطلب الثاني: علاقة قياس جودة الخدمة البنكية برضا الزبائن.

تشير العديد من الدراسات التسويقية إلى أن رضا الزبائن يعتبر أحد أهم المؤشرات غير المالية التي تدل على أن المؤسسة تسيير بالاتجاه السليم إن رضا الزبائن في مجال الخدمات أهم منه في مجال السلع المادية، edvardssn وبين 2000 لأن علاقته مع

¹- بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 256-257 .

²- عبد مطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 383-384 .

النمو وتحقيق الأرباح تكون بدرجة أقوى وقد حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة بين رضا الزبائن وجودة الخدمة إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على رأي موحد بخصوص المفهومين، والعلاقة التي تربط بينهما.

فهنا كم نعرف الرضا بأنه شعور الفرد بالسعادة أو الخذلان الناتج عن مقارنة أداء المنتج المدرك بعد الاستهلاك مع أداء المنتج المتوقع قبل الاستهلاك، وبذلك يكون مفهوم الرضا مرادف المفهوم الجودة على اعتبار أن جودة الخدمات ماهي إلا نتاج لمقارنة إدراكات الزبائن مع الأداء الفعلي للخدمة. ومنه لا يوجد اختلاف بين جودة الخدمات ورضا الزبائن وهي النتيجة نفسها التي توصل إليها الباحثين (sprengh and (1993) singh من خلال دراستهما لحالة بعض البنوك، فإذا استطاعت البنوك تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع الجودة المتوقعة فهي ضمناً تحقق رضا الزبائن ذلك يرى مأمون نديم عكروش وسامرالمحمد أن قياس رضا الزبائن يتم من خلال عدة نماذج أهمها مدخل الفجوة ومدخل الأداء، وهي نفس النماذج التي يعتمد عليها قياس جودة الخدمات البنكية وهنا كمدخل أخرى يمكن من خلالها التفرقة بين رضا الزبائن وجودة الخدمة البنكية وهي:

الفرع الأول: جودة الخدمة كموقف أو اتجاه.

حسب (batieson1992) جودة الخدمة البنكية هي موقف يكونه الزبون بناء على خبرات وتجارب سابقة، أما الرضا فهو عبارة عن تقييم ذاتي تفضيلي يقوم به الأفراد اتجاه عملية تبادل واحدة وهو أيضا إنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون جراء الحصول على خدمة معينة أما hunt فقد عرفه بأنه الحكم الايجابي نتيجة تجربة الشراء أو الاستهلاك ومنه يمكن أن نفرق بين جودة الخدمة البنكية ورضا الزبائن كالتالي:

الرضا هو نتيجة لحكم يطلقه الزبون بناء على توقعاته الشخصية وما يقدمه من تضحيات للحصول على الخدمة البنكية، أما الجودة فهي المحصلة النهائية لعدة تجارب عاشها الزبون أو سمع عنها تقوده إلى اتخاذ قرار حول أفضلية خدمة معينة.

الفرع الثاني: نموذج التوقع والإدراكات.

حسب Cronin و Tylor يكمن الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا الزبائن في كيفية تعريف وتحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد الباحثان أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة فإن المقارنة تكون على أساس ما الذي ينبغي على الزبون توقعه بينما في قياس الرضا تكون المقارنة على أساس ما قد يتوقعه الزبون من الخدمة" وبعبارة أخرى التوقعات في جودة الخدمة المدركة هي "رغبات وأمنيات، أي ما الذي يجب على مورد الخدمة تقديمه، بينما في رضا الزبون التوقعات هي تنبؤات أي ما سوف يقدمه مورد الخدمة"¹

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات البنكية.

إن عدم ملموسية الخدمات البنكية وماتتسم به من خصائص كالفناء السريع وتزامن إنتاجها مع استهلاكه أو عدم تجانسها يخلق صعوبة في قياس درجة جودتها، فمثلا في الإنتاج السلعي يستطيع الموظف أن ينتج لسلعة، وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع مواصفاتها، ويستبعد الوحدات المعيبة بإجراء عملية الفرز، لكن هذا الأمر يعتبر مختلفاً بالنسبة للخدمة البنكية فموظف يتفاعل مباشرةً مع لزبون، والاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة، وبالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج، وعلى الرغم من هذه الصعوبة فقد توالى العديد من المحاولات من أجل إيجاد مقياس يساعد على تحديد مستوى الجودة في قطاع الخدمات، ومن أهمها:

الفرع الأول: مقياس عدد الشكاوي.

الشكاوي هي توقعات الزبون التي لم يتم إشباعها، وعندما يجهل الزبون بها، فإنه يمنح البنك الفرصة لتجديد آماله المحبطة، وإشباع توقعاته الخائبة، ويمكنه من سد ثغرة التوقعات بينما يريدها لزبون وما يستطيعه البنك، وقد أثبتت الدراسات أن 80% من الزبائن الذين يتم الاستجابة لشكاوهم يعاودون الشراء ويصبحون أكثر ولاء مما كانوا

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره ص 83-84

*- فليب تايلور ولد في العام 1856م في ولاية فيلادلفيا الأمريكية من عائلة، ابتدأ حياته كعامل بسيط في إحدى مصانع العائلة سرعان ما أصبح مسؤول ومشرف لعدد كبير من العمال وهذا مافتح له الابواب ليكون من ابرز علماء الادارة المعاصرين حتى سمي بأبو الادارة. عملة في المصنع جعلته يفكر في اكمال دراسته الجامعيه والتي اكملها في تخصص الهندسة ليصبح كبير المهندسين في المصنع ومن ثم اكمال درجة الماجستير في نفس التخصص.

عليه، لذلك لا بد من اعتبار شكاوي الزبائن هدية ونعمة تستحق الشكر والتقدير، ويتوقف قرار تقديم الشكوى من طرف الزبائن على مجموعة من العوامل منها:

أولاً: معتقدات العميل المتعلقة بنتيجة الشكوى.

أي المكاسب التي يتوقع الزبون الحصول عليها بعد تقديم الشكوى، مثل: التعويض المادي أو الاعتذار أو الوعد بتقديم منتجات وخدمات أفضل في المستقبل.

ثانياً: معتقدات الجماعة المرجعية.

وهي توصيات الأقارب والأصدقاء للزبون بتقديم الشكوى.

ثالثاً: معتقدات العميل المتعلقة بصعوبة تقديم الشكوى.

وهي درجة صعوبة أو سهولة تقديم الزبون للشكوى، وتتوقف على ثقته بنفسه، ومدى وجود فرص متاحة أمامه لتقديم الشكوى، ودرجة معرفته بإجراءاتها.

أ - معالجة الشكاوي.

من أجل معالجة شكاوي الزبائن لا بد من القيام ب:

1- تشجيع الزبائن على التعبير عن حالة عدم الرضا التي يحسون بها، وإعلامهم بطريقة تبليغها والجهة المسؤولة عن استقبالها.

2- تسجيل وتشخيص المشكلة واتخاذ القرار المناسب، ونميز بين نوعين من الشكاوي هما:

- الشكاوي الموضوعية: وفيها يشكو الزبون أخطاء ونقائص يريد إصلاحها، وقد يطلب اعتذار أو تعويضاً مادياً عنها.

- الشكاوي الكاذبة: تشير الإحصائيات إلى أن نسبة الشكاوي الباطلة لا تزيد عن 10 %

- استغلال المعلومات التي تم جمعها من شكاوي الزبائن فبتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ب - أدلة من الواقع على أهمية الاستجابة لشكاوي الزبائن.

من بين الشركات التي استفادت من شكاوي الزبائن في مجال عملها نذكر

- بفضل جمع ودراسة شكاوي الزبائن توصلت شركة اريتك إلى قرار التخلص من 25% من منتجاتها الخاسرة، ثم استأصلت العمليات الزائدة، وقلصت أنشطة الهدر بنسبة 90%

- وبفضل متابعة الشكاوي والاستجابة الفورية لها تمكن بنك ما نشيستر من اكتشاف حالات الاختلاس والتزوير والقضاء عليها تماماً¹.

الفرع الثاني: نموذج الفجوة.

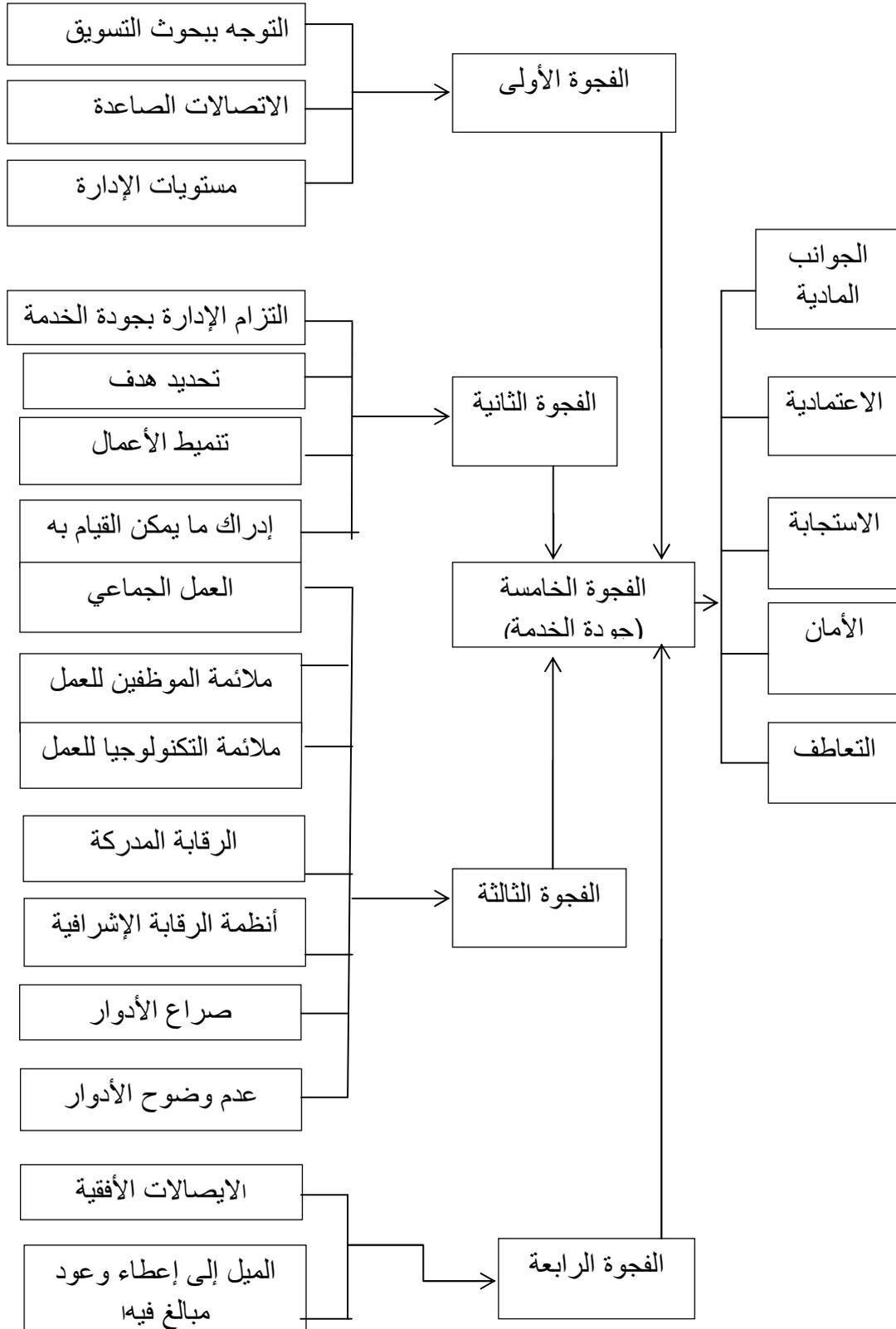
يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Quality) الذي يعرف اختصاراً ب (ServQual) تسميات أخرى هي نموذج الفجوات (The Gaps Model) الإدراكات ناقص التوقعات،- (Perceptions-Minus)

(Different Scores) وفرق النتيجة، (Expectations)

يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman Zeithaml and Berry) الذين طوروا سنة 1985 نموذج القياس وتقييم جودة الخدمة يقوم على قياس خمس فجوات أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة أو المسوق، وفجوة من جهة الزبون، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات.

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

الشكل (5): فجوات جودة الخدمة البنكية حسب نموذج Servquai.



المصدر: محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمات

البنكية، مرجع سابق، ص 91.

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات. وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أيعجزها عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، لأنه إذا ما عرفت إدارة المؤسسة ما الذي يتوقعه الزبائن كان بمقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي سوف تكون مرضية الخدمات بالنسبة لهم لا أتقابل توقع. أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة حسب (ZBP 1988) نجد مايلي:

❖ -التوجه بحوث التسويق.

- حجم بحوث التسويق.

- مدى استخدام بحوث التسويق.

- درجة تركيز بحوث التسويق على المسائل المتعلقة بجودة الخدمة.

- درجة التفاعل المباشر بين الإدارة والزبائن

2/- الاتصالات الصاعدة (Upward Communication): ويقصد بها.

-درجة الاتصال بين الموظف والمسير.

-درجة الأخذ بمدخلات المعلومات التي يحصل عليها موظفي المكاتب الأمامية.

-جودة الاتصال بين الإدارة العليا وموظفي المكاتب الأمامية.

3/-مستويات الإدارية Levels of Management :ويقصد بها .

عدد المستويات بين موظفي الكاتب الامامية. والإدارة العليا، فكل ما كان هناك عدد كبير من هذه المستويات كلما اتسعت الفجوة الأولى.

الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة.

تنتج هذه الفجوة عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة وذلك للأسباب التالية:

1/-التزام الإدارة بجودة الخدمة (Management Commitment to Service Quality) وتشمل :

- حجم الموارد المخصصة للالتزام بالجودة.
- وجود برامج للجودة الداخلية.
- درجة إدراك المسيرين في المؤسسة أن جهودهم لتحسين جودة الخدمات سوف يعترفوا، ويكافئ ونعليها.

2/- تحديد هدف (Goal Setting):

-تحديد أهداف شكلية خاصة بجودة الخدمة.

3/- تنميط المهمة (Task Standardization):

- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على الأجهزة من أجلت نميط العمليات.
- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على البرمجيات من أجل تنميط العمليات.

4/- إدراك ما يمكن القيام به (Perception of Feasibility):

-كفاءات أنظمة لمقابلة المواصفات.

-درجة اقتناع المسيرين بمقابلة توقعات الزبائن.

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة.

والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا اسم فجوة أداء الخدمة الفعلي (Service

Performance Gap) تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة

والتسليم الفعلي لها، بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل

لابد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المؤسسة تقديم الخدمة وفقا

للمواصفات الصحيحة الموضوعه وبالتالي تقابل توقعات الزبائن، ولهذه الفجوة أيضا

عدد من الأسباب تتمثل فيما يلي:

1/-فريق العمل (Team Work) ويضم مالي :

-مدى اعتبار الموظفين لبعضهما لبعض كزبائن.

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية باهتمام المسيرين بهم.

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بتعاونهم مع بعضهم البعض(بدلا من منافسة بعضهم لبعض) داخل المنظمة.

-مدى إحساس الموظفين بإشراكهم والتزامهم بجودة الخدمة.

2/- ملائمة الموظفين للعمل (Employee-Job Fit) ويضم :

-قدرة الموظفين على أداء العمل.

-أهمية وفعالية العمليات الاختيارية، عمليات اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب.

3/- ملائمة الموظفين للعمل (Technology-Job Fit) ويضم :

-ملائمة الأدوات والتكنولوجيا من أجل أداء العمل.

4/- الرقابة المدركة (Perceived Control) ويضم :

-إدراك الموظفين بأنهم يراقبون أعمالهم.

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بالمرونة في معاملاتهم مع الزبائن.

--القدرة على التنبؤ بالطلب (Predicability of Demand)

5-أنظمة الرقابة الإشرافية (Supervisory Control Systems)

-مدى تقييم الموظفين لما يقومون به (السلوكات) بدلا من تقييمهم على حجم المخرجات الفردية.

6/-صراع الأدوار (RoleConflict)

-الصراع المدرك بين توقعات الزبائن وتوقعات المؤسسة.

-وجود سياسة إدارية تتعارض ومواصفات جودة الخدمة.

7/-عدم وضوح الأدوار (RoleAmbiguity):

-عدم امتلاك الموظفين للمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة مناسبة.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية.

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، وهي تعني أن الوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها خلال اتصالاتها بالزبائن لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، ولهذه الفجوة أسباب تتمثل فيما يلي:

1/-الاتصالات الأفقية (Horizontal Communication) ويضم هذا العنصر

ما يلي:

- اتصال موظفي المكاتب الأمامية بموظفي الإشهار حتى يتمكنوا موظفو المكاتب الأمامية من تقديم خدمات تقابل ماتم عرضه والوعد به في إشهارات المؤسسة.
- مدى إدراك موظفي المكاتب الأمامية لأهمية الاتصال مع الزبائن.
- الاتصال مابين قسم المبيعات وقسم العمليات.
- تشابه الإجراءات ما بين المصالح والفروع.

2/- الميل الإعطاء وعود مبالغ فيها (Propensity to Overpromise) :

- مدى إحساس المؤسسة بالضغط لجلب زبائن آخرين.
- درجة إدراك المؤسسة بأن المنافسين يببالغ ونفي إعطاء وعود.
- الفجوة الخامسة:** بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة أي $Gap5 = F(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$ إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل ،أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها ،لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات الزبائن، وحتى تتمكن المؤسسة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات واعتمادا على ما سبق فقد قدم (ZBP) سنة 1985 نموذجا موسع الجودة الخدمة يضم مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع السابقة كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغير تابع.

وفي دراسة أخرى سنة 1991 قام نفس الباحثين بتنقيح وإعادة تقييم نموذج الفجوة ليعطي أوزانا نسبية لكل بعد ،حيث يتم حساب جودة الخدمة كالتالي :

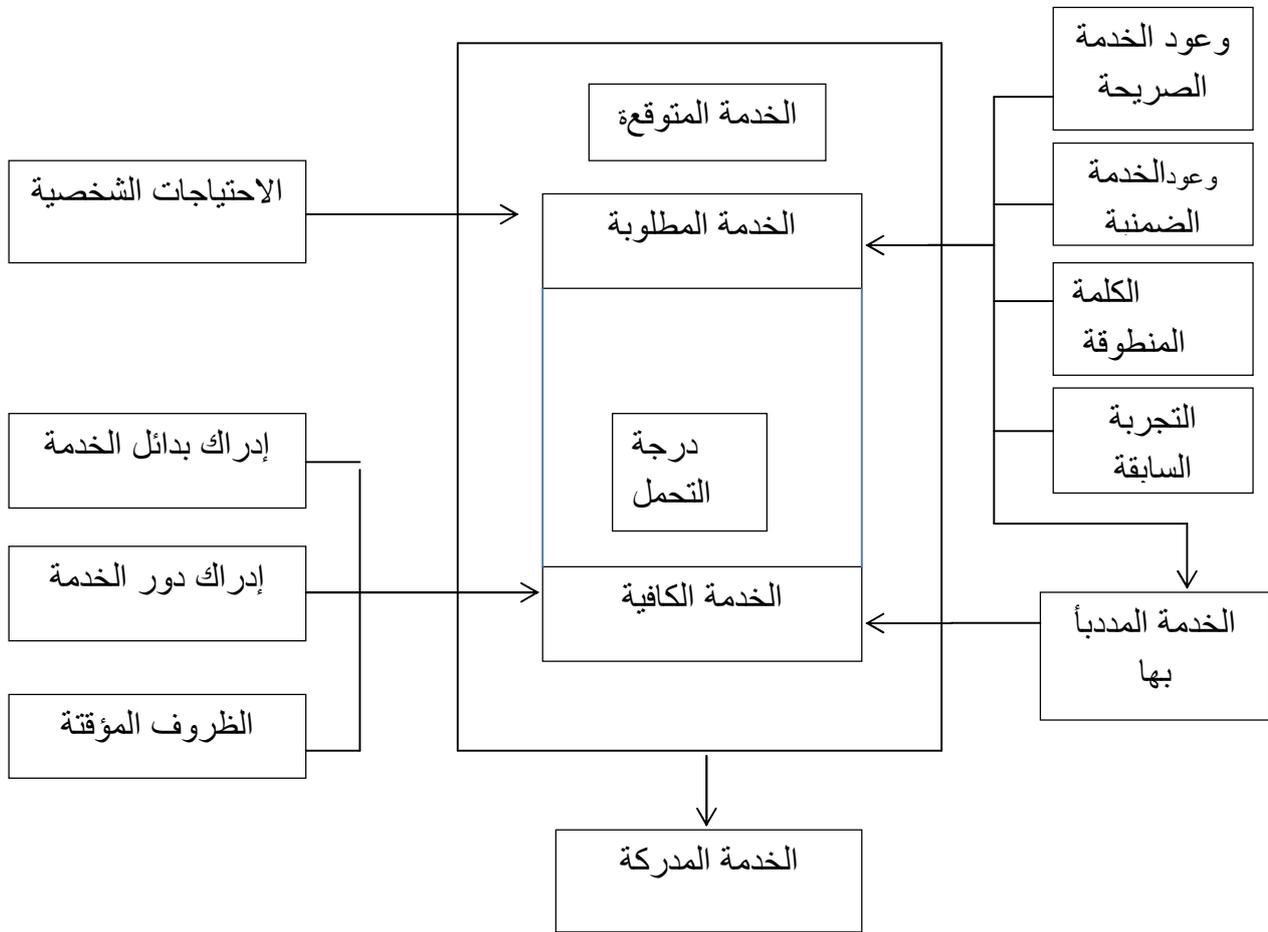
الجودة = الوزن النسبي للبعد الجودة المدركة – الجودة المتوقعة ،وعلى هذا الأساس تم إضافة جزء لاستبان يطلب فيه من الزبون أن يقوم بتوزيع 100 نقطة على أبعاد جودة الخدمة حسب أهميتها له.

وفي مواصلتهم لتطوير نموذجهم فقد تعرض توقعات الزبائن، وذلك في دراسة لفهم طبيعة ومحددات توقعات الزبائن حول الخدمة، حيث ساهمت هذه الدراسة في وضعهم لمصطلح منطقة التحمل (Zone of Tolerance) والتي تمثل المنطقة التي تقع بين نوعين من توقعات الزبون :

(Desired Service) الخدمة المرغوب فيها.

(Adequate Service).الخدمة لمناسبة.

ويتأثر كل منهما بمجموعة من المؤثرات كما يوضحه الشكل الموالي.
شكل(6): مفهوم منطقة التحمل.



المصدر: محبوب مراد، استخدام استراتيجية اعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمات البنكية، مرجع سابق، ص94.

1/- الخدمة المتوقعة تتكون من الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية.

2/- الخدمة الكافية يتأثر تشكيلها بالعوامل التالية

-**الظروف المؤقتة**: وهي ظروف مرحلية ينخفض خلالها الحد الأدنى من الخدمة المناسبة ويتسع نطاق منطقة التحمل كالطلب الزائد الذي يجعل الزبون ينتظر أكثر من الوقت المعتاد للحصول على الخدمة المرغوبة.

-**إدارك بدائل الخدمة**: في حالة عدم توفر بدائل أما ما لزبون للحصول على الخدمة من البنوك أخرى يقبل بالخدمة الحالية التي يقدمها بنكه رغم انخفاض جودتها.

-**إدارك الزبون لدور الخدمة**: قد يفضل الزبون التعامل مع بنك معين بمستوى جودة أقل لتأكدته أن الخدمة متوفرة دائماً وبالتالي ليس لديه الرغبة في المجازفة مع البنك آخر قد تغيب فيه الخدمة خل الفترات معينة.

3- تلعب الاحتياجات الشخصية للزبائن دوار مهما في تحد يد مستوى الخدمة المطلوبة.

4- يتأثر تشكيل الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية بمجموعة من العناصر هي :
الوعد الظاهرة أو الصريحة، الوعد الضمنية، الخبرة السابقة، اتصالات الكلمة المنطوقة¹.

ب- نموذج الاتجاه:

ذكر معلا في دراسته (معلا، 1998: 362) بأن هذا النموذج يعرف باسم (Servperf) وقد ظهر خلال، (1992) نتيجة الدراسات التي قام بها كل من (Taylor, Cronin) والجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهي يرتبط بإدارك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على انه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة. يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة وأي على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبون السابقة وخبرات وتجارب التعامل للمؤسسة، ومستوى الرضا عن

¹ - جبلي هيبية، قياس جودة الخدمة المصرفية، نيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009-2010، ص 88 .

الأداء الحالي للخدمة فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عامل او سيطا بين إداركاته السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون فهو يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وماذا ما انعدمت هذه الخبرة فانه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ،وان توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي وبمعنى إن الاتجاه أو موقف الزبون من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين وقد جاء نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم لنموذج، (service performance) ويطلق عليه اسم الفجوة خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إداركات الزبائن وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة. عن سابقه في اعتماده على نفس مؤشرات التقييم (service performance) ولا يختلف نموذج المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) لكنه يتميز عليه من خلال بساطته في القياس والتحليل، كما أنه يلغي الحاجة لقياس التوقعات التي تتغير بعد تلقي الخدمة، مما يزيد من درجة مصداقيته وواقعيته.¹

¹ - حاكم جيوري , رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ، ص 82 .

المبحث الثالث: أشكال تطوير الخدمات البنكية.

إن عملية تطوير الخدمات البنكية هي عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة وتنوع حاجات الزبائن، وتغيرها بشكل سريع، ويقصد بها إضافة مزايا جديدة للخدمات الحالية أو طرح بدائل مختلفة عن المنتجات الموجودة في السوق.

المطلب الأول: خطوات التوصل إلى خدمات بنكية جديدة.

هناك عدة خطوات للتوصل إلى خدمات بنكية جديدة، وتختلف الفترة الزمنية لكل واحدة منها حسب نوعها واحتياجاتها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أولاً: مرحلة التوصل إلى أفكار جديدة.

كلما ازداد عدد الأفكار الجديدة ازداد احتمال التوصل إلى منتجات قادرة على جذب عدد أكبر من الزبائن، ومن أهم طرق الحصول على الأفكار الجديدة نجد:

أ- **الزبائن:** حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم مصدرًا للتطوير والتوصل إلى خدمات بنكية مختلفة، ويمكن التعرف على هذه المشكلات والحاجات عن طريق وسائل عديدة أهمها الاستقصاء والمقابلات وتلقي المقترحات وفحص الشكاوي.

ب- **الخبراء:** وهم مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجرونها في مجال التسويق البنكية تعتبر مصدراً رئيسياً للإبداع والتطوير.

ج - **المنافسون:** من خلال المتابعة المستمرة لمنتجاتهم وإعلاناتهم والمشاكل التي يتعرضون لها يمكن أن تتولد لدى إدارة البنك أفكار متميزة تساعد على تطوير منتجات جديدة.

د - **مندوبو البيع:** يمكن الاستعانة بأفكارهم من خلال واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يعرفون أسباب عدم الرضا والتعديلات الممكنة أن تشجع على زيادة الطلب، كما يعتبرون مصدرًا من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.

هـ - **الإدارة:** تساعد جهود الإدارة العليا على تحديد المجالات السوقية التي تحتاج إلى إشباع جديد، وتوصي بأفكار يمكن أن تتحول إلى خدمات بنكية جديدة.

و - **العاملون:** يمكن أن يساهم عمال المصرف بأفكار إبداعية في أي مجال من مجالات النشاط البنكي انطلاقاً من تخصصاتهم المختلفة.

ثانيا: مرحلة غربلة الأفكار.

في هذه المرحلة يتم المفاضلة بين عدد من الأفكار المقنعة والمتميزة حسب معايير معينة لكل منها وزن محدد، ولعل أهمها إمكانيات البنك، وهنا يجب مراعاة عدم الوقوع في خطأ الإبقاء على أفكار كان يجب استبعادها، أو استبعاد أفكار كان من المفضل الإبقاء عليها.

ثالثا: تحديد البدائل لكل فكرة.

بالنسبة للأفكار التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة فإنها تحتاج إلى تطوير آخر، لأن الفكرة ليست خدمة والزبون لا يشتري الفكرة بل يشتري الخدمة ومنافعها، لذلك لا بد من القيام بدراسة للتأكد من قابلية تحول الأفكار إلى خدمات تحقق منافع للزبائن.

ربعا: مرحلة التحليل الاقتصادي.

تهدف هذه المرحلة إلى دراسة الإيرادات والتكاليف وعائد الاستثمار في المنتجات الجديدة ومدى ملائمة ذلك لأهداف المؤسسة.

خامسا: مرحلة التطوير الفني للخدمة الجديدة.

بالنسبة للأفكار التي يثبت التحليل الاقتصادي فائدتها أو نجاحها، تمر بمرحلة التطوير الذي يتولاها قسم البحث والتطوير، وتعتبر هذه المرحلة من أهم وأخطر المراحل، حيث تبدأ عملية ترجمة الفكرة بكامل ما تحمله من خصائص وسمات إلى منتج جديد¹.

المطلب الثاني: طرق تطوير الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها.

يتم تطوير الخدمات البنكية باستخدام مجموعة من الطرق، وتحت تأثير مجموعة من العوامل نتعرض لها في الفروع التالية:

الفرع الأول: طرق تطوير الخدمات البنكية.

تأخذ عملية تطوير المنتجات البنكية أشكالا مختلفة منها:

1/- إضافة خدمة بنكية جديدة كلياً:

فقد يقوم المصرف بتقديم خدمة بنكية جديدة سواء كانت للأسواق الحالية أم للأسواق الجديدة.

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 102-103 .

2/- إجراء تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمة البنكية:

أي إعادة تصميم الخدمة البنكية، من خصائصها وعناصرها، بما يوحي بجديتها وتعديلها بشكل جديد.

3/- تعديل أو توسيع الخدمات البنكية القائمة حالياً:

ويتضمن تلك التعديلات إضافة خصائص ومزايا وفوائد جديدة للخدمة البنكية القائمة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها البنك خدماته لربائنه.

كما أن البيئة الخارجية للبنوك تفرض بعض القيود على تنفيذ عمليات التطوير ومنها

أ/- المحيط الاقتصادي:

الوضع الاقتصادي هو عامل مهم في وضع السياسات التسويقية للبنوك، فيزداد في وقت النمو الاقتصادي، ويتوقع زيادة في أسعار فوائد الإقراض وينعكس ذلك في وقت الركود.

ب/- المحيط الاجتماعي :

نظرة المجتمع للبنك تشكل دورا كبيرا في تحديد سياساته التسويقية سواء كانت النظرة سلبية أم ايجابية، إضافة إلى اتجاهات الناس .

ت/- البيئة التشريعية :

وهي القوانين والأنظمة السائدة، التي تضعها الدول لتحديد وتنظيم حركة القطاع المصرفي وتوجيهه.

ث/- موارد البنك:

موارد البنك تشكل الحد الأعلى الذي يمكن منح الائتمان منه حسب القوانين، إضافة إلى قدرته على التوسع وطرح الخدمات الجديدة .

خ/- المنافسون:

تبقى الميزة التنافسية لأي بنك حافزا للبنوك الأخر لجاراته أو التفوق عليها، وذلك بسبب تشابه الخدمات البنكية وتطابقها في كل البنوك إلى حد كبير.

ج/-سياسة البنك:

وهو أن يكون للبنك توجهات وأساليب في تقديم الخدمة البنكية وذلك با لاعتماد على فئة معينة من المجتمع (طلاب جامعات، الشركات، القطاع العسكري، وغيرها ويقوم بالتركيز عليها.

ويمكن القول لجعل البنك يقلل من احتمالية الفشل في تقديم خدمات بنكية جديدة، فان عملية تطوير الخدمات البنكية تتطلب ضرورة جعل الزبائن يشعرون بهذا التطور وأيضا المزايا الجديدة التي سوف يستفيد منها الزبائن وذلك يتم من خلال الترويج والدعاية الجيدة(التسويق الجيد).¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية.

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في درجة انتشار ونجاح الخدمة البنكية الجديدة ومن أهمها:

أولا: المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة البنكية الجديدة ومدى اتفاقها مع حاجات ورغبات الزبائن وثقافتهم.

ثانيا: السمعة التي يتمتع بها البنك وقدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصال المؤثرة.

ثالثا: مدى تقبل المستعملين الأوائل للمنتج الجديد ودرجة تأثيرهم على الفئات الأخرى سلبا أو إيجابا عن طريق الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لأخر.

رابعا: تصرفات المنافسين، فعندما تشدد المنافسة وتكثر المنتجات تقل فرص انتشار المنتج الجديد ويصعب تسويقه أما في حالة ضعف المنافسين يكون البنك هو الرائد في السوق ويسهل عليه بيع المنتج الجديد.

خامسا: التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود ووقت وأموال وقد يتحقق النجاح أو جزء منه إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة، وبصفة عامة

¹ - عبد الله بن صالح بن رشود، مرجع سبق ذكره، ص 52 .

فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب نذكر منها:

أ - مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة، لكن ذلك ليس مستحيلاً فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار، فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن % 70 من استخدامها يتم لصرف النقد فقط، ويجب أن تفكر البنوك في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى وأنشطة إعلانية عن البنك وخدماته.

ب - لا بد أن تحقق الخدمة الجديدة منافع كافية للزبون وفي نفس الوقت أرباحاً مناسبة للبنك، ويعتبر ذلك صعباً خاصة مع تزايد القيود المفروضة من طرف الحكومات على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم المنتجات الجديدة.

وباستخدام معيار الربح للحكم على نجاح أو فشل الخدمة يمكن التمييز بين ثلاث حالات، الأولى عندما لا تستطيع إيرادات الخدمة الجديدة أن تغطي تكاليفها المتغيرة وبذلك يتحقق الفشل الكامل للخدمة، والثانية عندما تغطي الإيرادات التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة ويعتبر هذا فشلاً جزئياً للخدمة الجديدة، والثالثة عندما تغطي الإيرادات المحققة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة مع تحقيق هامش ربح طفيف أقل من عائد الاستثمار الذي يحققه البنك من الاستثمارات الأخرى البديلة فيعتبر الفشل هنا نسبياً إلى حد ما.

ج - قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، وذلك بسبب تقليد المنافسين لها مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها¹.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ومتطلبات تطوير الخدمات البنكية.

تقوم عملية تطوير الخدمة البنكية أساساً على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة، ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للبنوك أن تتبناها لتطوير خدماتها، على أن تأخذ بعين الاعتبار أهم المتطلبات التي تفرزها بيئة المنافسة.

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

الفرع الأول: إستراتيجيات تطوير الخدمات البنكية.

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للبنوك أن تتبناها في مجال تطوير الخدمات البنكية ومنها:

1/- إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:

وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال سعي البنك إلى إشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية جديدة بالاعتماد على الخدمات الحالية، وذلك عن طريق توسيع شبكات التوزيع للوصول إلى مناطق جديدة.

2/- إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة:

وذلك بإدخال منتج جديد للتعامل في السوق الحالي والذي يتمثل في تمويل العقار سنة 2006 وبطاقة الدفع سنة 2007

3/- إستراتيجية التنوع:

وذلك عن طريق الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، كالدخول إلى سوق سكيكدة في سنة 2006 وتيزي وزو في سنة 2008 بمنتج جديد يتمثل في تمويل العقارات¹.

4/- إستراتيجية اختراق السوق:

وهي الإستراتيجية التي تتبناها معظم البنوك، حيث تقوم على أساس تقديم الخدمة البنكية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة، وتقترض هذه الإترراتيجية:

➤ *اتساع السوق المحتمل للخدمة البنكية.

➤ *معرفة تامة بالخدمة البنكية من جانب الجمهور.

➤ *ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

➤ *وجود درجة من المنافسة في السوق.²

الفرع الثاني : متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية.

¹ - عيشوش عبدون، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية، نيل شهادة الماجستير، كلية العوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة، باتنة، سنة 2008-2009، ص 171 .

² - جبار صافية، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

يمكن تحديد أهم المحاور الرئيسية لتطوير جودة الخدمات البنكية في العناصر التالية:
أولاً: مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي.

لاشك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الحادي والعشرين.

ثانياً : تنوع الخدمات البنكية.

في ظل المنافسة الحادة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية في البنكية الأخرى، ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الآخرين، وإزاء هذا تتحدى يعد لزاماً على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ومن أهم هذه الخدمات:

*الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.

*الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمنتاهية الصغر.

ثالثاً: الارتقاء بالعنصر البشري.

غني عن بيان أن العنصر البشري يعد من الركائز للارتقاء بالأداء البنكي فعلى الرغم من الجهود آتى بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة البنكية ، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية بما يضمن

رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

ربعا :مواكبة المعايير الدولية.

في ضوء ماتموج به الساحة البنكية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة البنكية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة البنكية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق البنكية ، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها :

- **تدعيم القواعد الرأسمالية.
- **تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك .
- ** الاهتمام بإدارة المخاطر.
- **وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك.¹

¹- بريس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 269 .

خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أهمية الخدمات البنكية في إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية والائتمانية، الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق قبول الودائع، ومنح القروض وإتاحة وسائل الدفع المختلفة باستخدام مجموعة من المهامات الشخصية والمستلزمات المادية، والأعراف والقواعد القانونية.

كما توصلنا إلى أن الخدمات البنكية تختلف عن السلع المادية في مجموعة من الخصائص التي تجعلها تواجه مشكلة في مجال تسويقها، ومنها ارتباطها بالشخص الذي يتولى تقديمها، وعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها، مما يتطلب من البنوك أن تبذل جهوداً إضافية كي تحصل على رضا الزبائن وتقتنعهم بالإقبال على منتجاتها. وفي مقدمة هذه الجهود توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات والاحتياجات، الأمر الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على عدة نماذج استهدفت قياس جودة الخدمة البنكية، أهمها مقياس عدد الشكاوي ونموذج الفجوة (servqual) ونموذج الأداء الذي يعتبر حسب هذه الدراسة من أفضل النماذج لأنه يرفض فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون.

وبالموازاة مع قياس جودة الخدمات البنكية على البنوك أن تعمل على تطوير خدماتها، والبحث عن أفكار جديدة يمكن تطبيقها في السوق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- 1-التوصل إلى أفكار جديدة.
 - 2-غربلة الأفكار الجديدة واختيار أحسنها.
 - 3-تحديد بدائل تطبيق الأفكار المختارة.
 - 4-التحليل الاقتصادي للإيرادات والتكاليف.
 - 5-التطوير الفني للخدمة الجديدة.
 - 6- القيام بالاختبارات التسويقية.
 - 7-تقديم الخدمة الجديدة للسوق، وتبني الاستراتيجيات الملائمة لتسويقها.
- ونشير هنا إلى أن أي خدمات جديدة يتم التوصل إليها يجب أن تتماشى مع المعايير الدولية، وتوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية التي تضمن لها النجاح والاستمرار.

الفصل الثالث: دراسة التطبيقية بين الفلاحة والتنمية الريفية وكالة

تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لتقديم بعض المساهمات في مجال تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال استخدام إعادة الهندسة الإدارية، سوف نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة حالة أحد البنوك الجزائرية، وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالتحديد وكالة سعيدة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: تحليل احصائي واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.**المطلب الاول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R:**

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة المساهمة ذات الرأسمالية يقدر ب 2200.000.000 دج مقره الاجتماعي الجزائر العاصمة 17 شارع عقيد عميروش، فهو وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، فيكون لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من حيث هذا المنظور مهمتان اثنتان :

- فهو بنك إيداع يوزع الاعتمادات.
- وهو بنك تنمية أي وسيلة لتنفيذ مخططات وبرامج تنمية الفلاحة.
- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتكون من أربعة بنوك كالتالي :

1/- بنك أولي :

- وهو كسائر البنوك يمكنه أن يعالج جميع عمليات البنك من قرض و صرف خزينة.
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا في هذا الشأن.
- استلام ايداعات تحت الطلب أو لا جل من كل شخص يتقدم إليه.
- مشاركة في جميع التوفير وأنه يتمتع باحتكار العمليات المالية والمصرفية والنشاطات المتعلقة بالإنتاج الفلاحي

2/- بنك التنمية :

الذي تمثل مهمته المشاركة في تنمية مجموع القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، وفلاحية صناعية، ونشاطات الصناعات التقليدية لتحقيق المخططات والبرامج المالية تنفيذًا للمخططات الوطنية للتنمية.

3/- بنك كوسيلة تخطيط :

وهو البنك الذي يلعب دورا فعالا في جميع معلومات وإحصائيات تتعلق بالقيمة والبنية المالية لحسابات الاستقلال وكذلك بالقيود التي تضغط على العالم الريفي، فتكون هذه المعطيات مفيدة في تحضير مخطط التنمية وتنفيذه.

4/- بنك كوسيلة المراقبة :

هو البنك الذي يراقب باتصال مع سلطات الوصاية المطابقة للحركات المالية للمؤسسات المقيمة مع المخططات والبرامج المتعلقة بها وتشرع دوريا في تحليل وضعيتها وتسييرها المالي.

ويحيط بالبنك السلطات العامة علما عند اختتام عمليات الجملة بتقديرات مفصلة :

-مجر الحملات الفلاحية

-النتائج الانتاجية والمالية، ودراسات الموازنات وتوزيع فائض.

-تحقيق الاستثمارات وتأثيرها الاقتصادي المالي.

تأسيس البنك :

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الاولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 ويتضمن تحديد قانونه الاساسي.

مهام المنوطة به ونشاطه :

تتمثل مهمة البنك الفلاحي خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل وفي منح القروض والمساهمة فيما يأتي طبقا لسياسة الحكومة.

-في تنمية مجموع القطاع الفلاحي.

-تطور الاعمال الفلاحية التقليدية والزراعية والصناعية.

ويتولى على الخصوص استخدام وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة قصد الضمان تمويل ما يأتي وفقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل :

أ/- هياكل انتاج الفلاحي واعماله.

ب/- الهياكل والاعمال المرتبطة بما يسبق انتاج قطاع الفلاحة ومايلحقها

ج/- الهياكل والاعمال الزراعية والصناعية المرتبطة مباشرة بالقطاع الفلاحي

د/- هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي واعماله.

وفي هذا الاطار يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة بالتمويل:

-المؤسسات الفلاحية للقطاع الانتاجي الاشتراكي.

-ضيق الدولة.

-مجموعات تعاونية.

-المستفيدين الفردين لثورة الزراعية.

-مزارع القطاع الخاص.

-تعاونيات الخدمات.

-تعاونيات التسويق (تعاونيات الخضر و الفواكه للولاية -تعاونية الحبوب وتعاونيات كرمية الحمضية)

-دواوين ومؤسسات الغابات.

-دواوين فلاحية ومؤسسات لفلاحية.

-مؤسسات فلاحية صناعية من كل نوع.

قطاع الصيد البحري.

ويمكن ان تكون الدعامة المالية لاعمال هي اصلاح الاراضي....

في العالم الريفي :

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مساعدته خاصة :

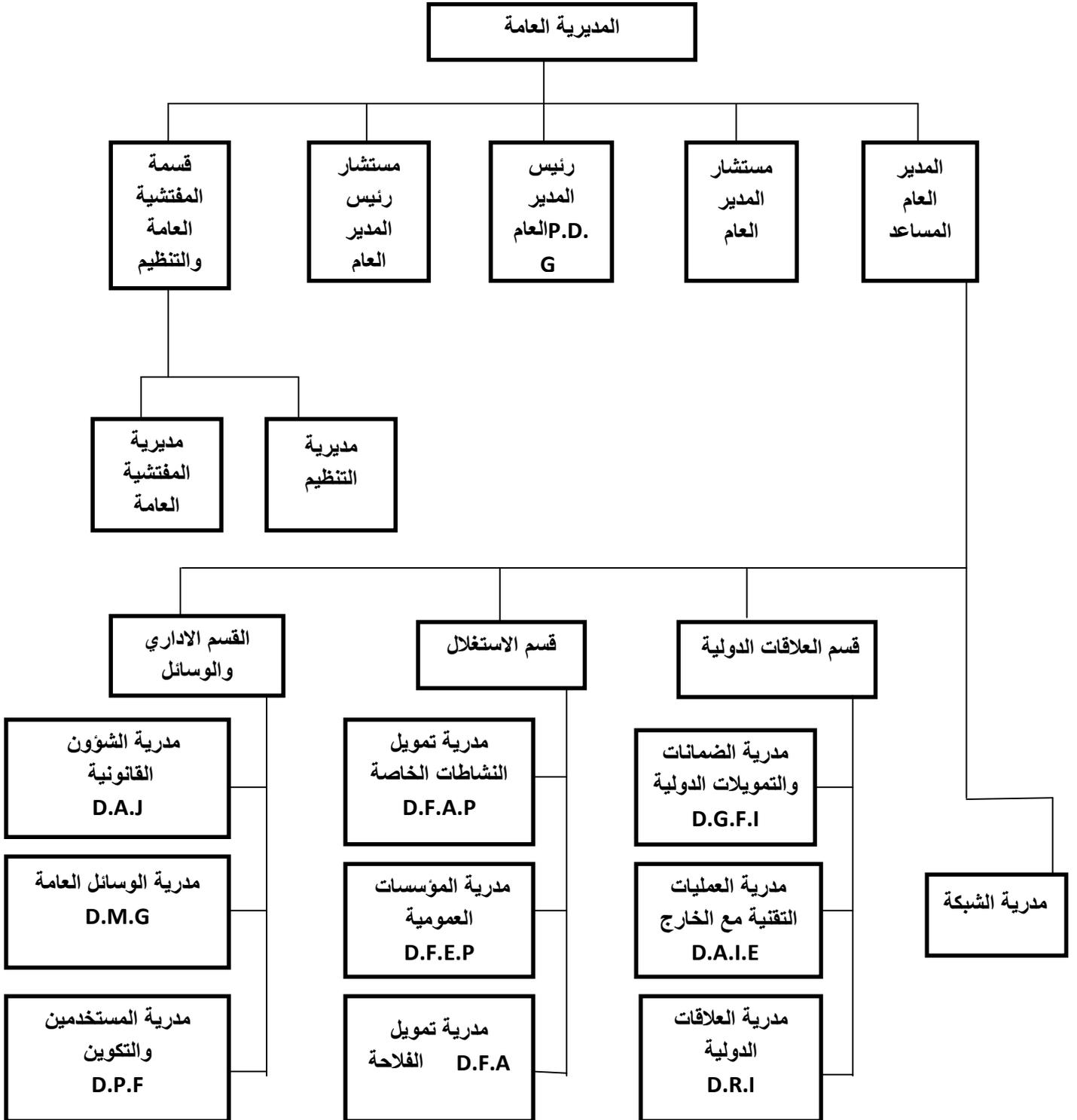
-للأطباء والصيدليين واطباء الاسنان.

-للطربين الذين يفتحون مكاتب في البلدية الريفية.

-لاصحاب الصناعة التقليدية.

-لجميع المؤسسات الخاصة وللحرف التي تساهم في التنمية الريفية.

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



شرح مهام المديرات :**المديرية العامة :****إن المديرية العامة تتضمن الهياكل التالية :**

-الرئيس المدير العام.

-المدير العام المساعد.

-المستشار أو المستشارون الرئيس للمدير العام.

-المستشار أو المستشارون للمديرية العامة.

-قسم المفتشية العامة والتنظيم.

الرئيس المدير العام :

هو أعلى هيئة في البنك، إن الرئيس المدير العام له الصلاحيات التي يوكلها له مجلس الإدارة.

المدير العام المساعد :

إن المدير العام المساعد يساعد رئيس المدير العام في جميع الميادين التسيير البنك ماعدا الصلاحيات الخاصة المتعلقة بهذا الأخير . وبموافقة أوامر وتوجيهات الرئيس مدير العام فإن المدير العام المساعد مهمة غير محددة تتمثل في :

- السهر على تنفيذ أوامر وتعليمات التي تعطي بمختلف الهياكل .

- متابعة ولحساب مديرية العامة حسن والميزانية وبرامج تنسيق نشاط مختلف الهياكل .

- كما يستطيع رئيس مدير العام أن يوكل له مهاماً أخرى .

مستشار المديرية العامة :

هو إطار سامي يستطيع أن يكون أن مديرية العامة أو مفدية إلى قسم .

في الحالة الاولى : فإنه يتلقى معلومات من رئيس المدير العام والمدير العام المساعد.

في الحالة الثانية : فإن المستشار يتلقى أوامر من رئيس القسم تماشيا واطار العام الخاص بمهة التي من أجلها عينة.

قسم مفتشية العامة وتنظيم :

إن قسم مفتشية العامة وتنظيم مرتبطة مباشرة بالمدير العام وتجمع بين مفتشية عامة ومديرية التنظيم. إن المفتشية العامة مهمتها العامة تتمثل في توضيح الطرق التي تنتهجها هيكل البنك لممارسة مهامها أما مديرية التنظيم فمهمتها العامة في عرض حال في قوة وضعف نظام الرقابة الداخلي(وسائل تنظيم الاجراءات) موضوع تحت تصرف كل هيكل تماشيا و أهداف المسطر وكذا إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها.

قسم العلاقات الدولية :

إن مديرية الوسائل الدولية قد نظمت على شكل قسم دولي يتكون من ثلاث مديريات مركزية جديدة وهي تتمثل:

- مديرية العلاقات الدولية .
- مديرية العمليات التقنية مع الخارج.
- مديرية الضمانات وتمويلات دولية.

المطلب الثاني: تكوين الهيكل التنظيمي لفرع سعيدة 020 .



تكوين الهيكل التنظيمي لفرع سعيدة 020 :

- مديرية فرع البنك الفلاحي :

إن مديرية فرع البنك الفلاحي يتضمن الهياكل التالي

*الامانة

*خلية المنازعات

*نائب المدير المكلف بالاستغلال

*نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة

*مديرية متابعة مخاطر

شرح مهام كل مصلحة :

1) الامانة : تقوم مهام الامانة في تبادل الرسائل بين البنك إلى بنك اخر .

- يشرف على البريد الصادر والبريد الوارد

- يقوم بعملية الطبع وتسجيل وارسال

2)خلية المنازعات (الشؤون القانونية) :

تقوم بمهمتان :

أ – دراسة الملفات الخاصة بفتح الحسابات الجارية وحسابات الشيكات لزبائن البنك وذلك من حيث توافرها للشروط الشكلية والموضوعية و احتواءها على وثائق قانونية سواء بالنسبة لاشخاص طبيعية أو أشخاص اعتبارية وكذا الجمعيات ذات الطابع المدني وهذه الملفات ترد من الوكالات الثامنة المتواجدة في ولايات سعيدة – النعامة – البيض .

بولاية سعيدة فيها 5 وكالات : - وكالة مركزية بسعيدة 725

- وكالة عين الحجر 733

- وكالة الحساسنة 740

- وكالة اولاد ابراهيم 735

- وكالة داود

بولاية النعامة فيها وكالتين : - وكالة عي الصفراء 729

- وكالة المشرية 728

بولاية البيض تضم 3 وكالات : - وكالة البيض 730

-وكالة بوقطب 732

- وكالة الابيض سيد الشيخ 738

كما تقوم هذه الوكالات بالاعتماد على خلية الشؤون القانونية في دراسة كل ما هو متعلق بالمسائل القانونية كالمعارضات على حسابات (Opposition) وكذا المعارضات التي ترد من مصلحة الضرائب من اجل تجميد الحسابات الغير المدينين لدى مصلحة الضرائب.

ب- في اطار معاملات البنك مع الزبائن فقد تطرا هناك خلافات تكون للخلية الشؤون القانونية دخل لحل هذا النزاع سواء بطرق ودية أو بطرق قانونية وذلك بالالتجاء إلى القضاء لطرح المشكل وانتظار الفصل فيه.

هذه النزاعات تطراً خاصة بمناسبة منح البنك لزيائنه قروض على المدى المتوسط والقصير والطويل المدى وعند عدم إيفاء زبائنه بالتزاماتهم اتجاهاه فإنه يضطر لمقاضاتهم من أجل مطالبتهم برد ما عليهم من الديون وكذا استرجاع الفوائد المترتبة من جراء استخدام هذه القروض، وقد تصدر أحكاما لصالح البنك فإن خلية الشؤون القانونية تتابع تنفيذ هذه الأحكام.

(2) نائب المدير المكلف بالاستغلال:

(3) مهمة نائب المدير المكلف بالاستغلال و التوجيه والمراقبة

(أ) تنشيط تجاري

(ب) مصلحة النقود ووسائل الدفع

4) نائب المدير المكلف بالإدارة والمحاسبة:

- يساعد مدير الوحدة بتنشيط وتنسيق وتنظيم ومراقبة مختلف مصالح الوحدة.
- يلعب دور مساعد المدير الفرع في الميدان الاختصاصي.
- ينوب عن المدير الفرع ويسهر على السير الحسن للمؤسسة وإدارتها داخليا وحسن تطبيق عملياتها ومتابعة إنجازات العقارية الخاصة بالمؤسسة.
- يساعد الوكالات في ميدان الاستغلال على الصعيد الإداري.
- يساهم في منح القروض.
- مركز الاحصائيات من أجل إنجاز تقرير النشاطات الفصلية.
- يراقب تطبيق ميزانية التسيير و الاستثمار خاصة بالفرع و الوكالات التابعة لها.
- ينوب عن مدير الفرع في حالة غيابه.

(أ) اعلام الآلي:

- تشرف على أجهزة الاعلام الالي الموجودة في فرع و الوكالات التابعة للفرع لها من ناحية الصيانة واستمرار عمل برامج الموجودة فيها.
- تجميع كل عمليات الحسابة الموجودة على مستوى الوكالات ومديرية الاعلام الآلي من حيث تجميع المعلومات أو وضع البرامج المسطرة من طرف المديرية.
- كما تقوم بإشراف على برامج خاصة فقط مثل: برامج الأسرة، محاسبة وبرامج أخرى
- من ناحية صيانة خلية الاعلام الالي تقوم بإرسال الأجهزة المعطلة إلى مركز جهوي الصيانة بمعسكر الذي يتولى بدوره صيانتها أو إرسالها إلى المديرية.

(ب) مصلحة المستخدمين:

- يقوم بتسيير ملفات المستخدمين وأجرة العمال.
- له علاقة مع الضمان الاجتماعي في دفع الاشتراكات وتحصيل منح عائلية وأداءات طبية والعطل المرضية.
- له علاقة مع مصلحة الضرائب لدفع اشتراكات وضرائب ورسوم العمال ودفع جزافي خاص بالمؤسسة.
- له علاقات مع الصندوق الوطني والمعاشات لتسوية وضعية العمال القادمين عن التقاعد.
- علاقة مع مفتشية العمل قصد ضمان تطبيق قوانين خاصة بالتشغيل.
- تكفل المصلحة بتكوين موظفي ضمن البرامج المسطر من طريق مدير المنظمين.
- (ج) مصلحة الوسائل العامة:
- تتمثل في توفير الأدوات اللازمة لجميع المصالح المتواجدة عبر الوحدة.
- من جهة أخرى تتكفل بضمان الصيانة العامة لجميع الآلات المستخدمة منها الآلات الراقنة والإعلام الآلي.
- زيادة على هذا تمول جميع الوكالات التابعة لوحدة الأوراق المطبوعة المستعملة.
- تتكفل بتسيير وصيانة أملاك البنك العقارية وتجهيزات الأخرى منها المكتبة والمنزلية.
- تتضمن التحويلات النقدية بين الوكالات التابعة لنفس الوحدة.
- تحافظ على الأمن وتسهر على مراقبة كل الأجهزة المضادة للحرق.
- وزيادة على المهام المشار إليها فإن المصلحة تقوم بعد أعمال إدارية داخلية تربطها من جهة مع الوكالات التابعة لها ومن جهة أخرى المديرية المركزية التابعة للمديرية العامة.
- (د) مصلحة المحاسبة:

1- قسم العملية المحلية الدينار:

- مراقبة اليوميات الحسابية

-استلام اليوميات الحسابية

- مراجعة اليوميات بواسطة كلمة السر بالنظر للوثائق الخاصة بكل عملية

(2)متابعة الحسابات الموجودة:

- مراقبة قانونية الأرصدة

- مراقبة تجاوز رصيد الصندوق

(3) متابعة الحسابات الانتقالية:

4- متابعة الحسابات الانتقالية

- تسيير أموال الوحدة ومتابعة إنجاز الاستثمارات (شهريا)

5- اختتام المحاسبة:

- جمع المعلومات الخاصة باختتام المحاسبة.

- تنظيم الأرصدة الغير المطابقة.

- مراجعة المعلومات الموفدة من قبل الوكالات.

- استعمال وثائق المحاسبة.

2- قسم العملة الصعبة:

1- تسوية الاختلافات المتواجدة في الحسابات

2- تدخل أمام المديرية المركزية من أجل تسوية هذه الاختلافات

3- علاقة مصلحة المحاسبة بالمديرية مصالح المالية:

أ- التنسيق بين الهياكل المركزية والوكالات

ب-تسوية الحسابات

ج- مراجعة وإرسال بإحصاء الدورية

د- استلام الارسلات المتعلقة بالوثائق الحسابية

هـ - نشر التعليمات الوافدة من الهياكل المركزية

4) مديرية متابعة مخاطر وقبل المنازعات :

تتضمن ثلاثة مصالح وهي :

1)- مصلحة متابعة الضمانات : متابعة الضمانات وايداعها على مستوى الوكالة

-متابعة تعويض صناديق تابعة ومتعاقدة مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبنك الوكالة

-اعداد قائمة اسمية نهائية كل شهر عن قيمة التعويضات خاصة بزبائن موجودين فب
حالة عسر مالي وكتابة رسائل الكترونية الى وكالات تابعة للبنك تخص مخالفات وتذكير
بتطبيق التعليمات اداع ضمانات

-وقيام بزيارات فجائية للوكالة تابعة للبنك من اجل مراقبة عمل هذه اخيرة فيما يخص
متابعة ضمانات

2)- مصلحة تجارية وتجارة الخارجية :

أ- مصلحة التجارية:

-قيام بدفع مبالغ خاصة بالقروض التي يحصل عليها الزبون في حسابه البنكي الخاص به

-مراقبة منح الزبون من عدمه لشيكات الخاصة بمبلغ القرض

-قيام بزيارات فجائية لزبائن المستفيدين من القروض

-مراقبة ومرافقة الزبائن المتحصلين على القروض من طرف المديرية المركزية

- كتابة رسائل الكترونية الى الوكالات التابعة للبنك :

*ضمان تسليم الزبون الشيك الخاص بمبلغ القرض .

* ضمان منح اشتراك فردي.

* ضمان ايداع الزبون للأرباح الفصلية والسنوية في حسابه البنكي الخاص كالقرض.

- * متابعة ارسال الوكالات للفاترات النهائية الخاصة بالقرض.
- قيام بزيارات فجائية للوكالات للمراقبة مدى تطبيق هذه الاخيرة لتعليمات المديرية الجهوية والمركزية.
- متابعة مدى استغلال الزبائن المستنفدين من القرض لمدة استغلال القرض.
- ب- مصلحة تجارة الخارجية :
 - مراقبة مدى التزام مؤسسات متعاقدة مع البنك بإجراء تعاملات خارجية.
 - مراقبة دخول سلعة مشار اليها في فاتورات النهائية الخاصة بهذه المؤسسات.
 - 3- مصلحة التسوية الودية :قيام بزيارات فجائية إلى وكالات تابعة للبنك للمراقبة مدى التزاماتها بتعليمات مديرية جهوية والمركزية
 - قيام بإعادة جدولة ديون لأشخاص متواجدين في حالة عسر مالي
 - قيام بمتابعة استقادة الزبائن من عدمه من برنامج مسح الديون.
 - كتابة رسائل الكترونية من اجل اعلام وكالات بضرورة استدعاء الزبون من اجل دفع الدين المستحق.

المبحث الثاني: تحليل إحصائي واختبار الفرضيات.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية :SPSS حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الإحصائية مثل:

-التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

-معامل الارتباط.

-المتوسط الحسابي.

المطلب الاول :خصائص وسمات مجتمع الدراسة.

1- الجنس.

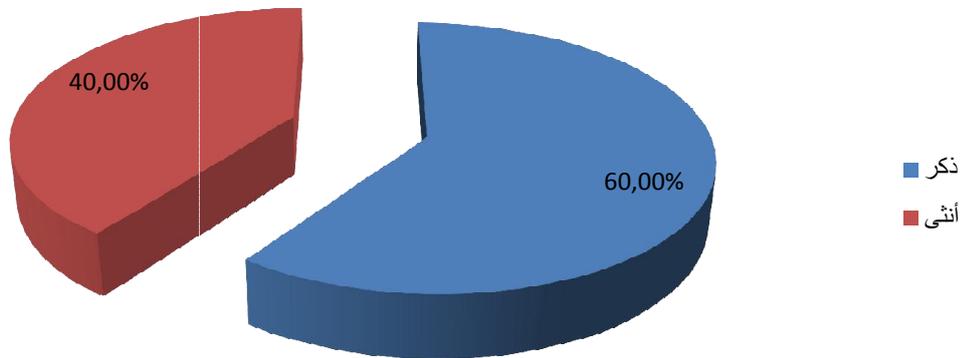
يبين الجدول رقم (01): أن 60.0 بالمائة من عينة الدراسة من فئة الذكور و 40.0 بالمائة من عينة الدراسة من فئة الإناث، أي أن النسبة الكبرى هي لمتغير الذكور في عينة الدراسة.

جدول رقم (01) :توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	24	60.0
أنثى	16	40.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03) :توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2-المستوى التعليمي:

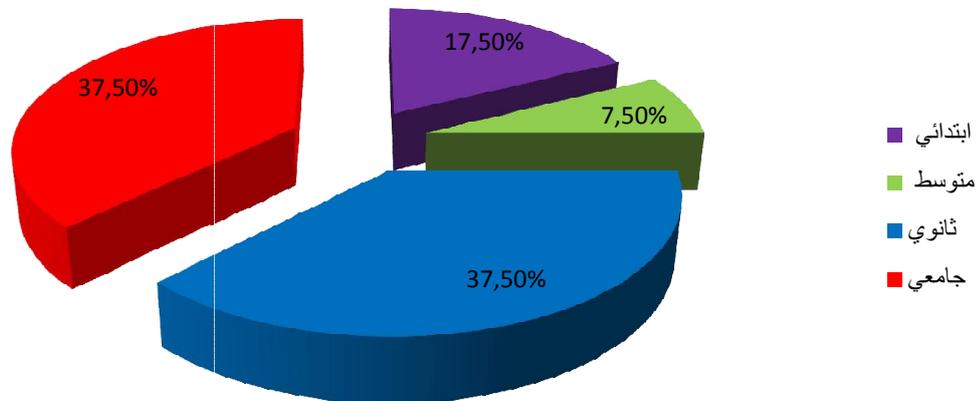
يبين جدول رقم (02): أن النتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبته 37.5 بالمائة متحصلين على شهادة الجامعية، في حين كانت نسبة الحائزين علي مستوى ثانوي 37.5 بالمائة وهي أعلى نسبة، أما نسبة متوسط 7.5 بالمائة، أما الابتدائي بنسبة 17.5 بالمائة.

جدول رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.5	7	ابتدائي
7.5	3	متوسط
37.5	15	ثانوي
37.5	15	جامعي
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



2- السن.

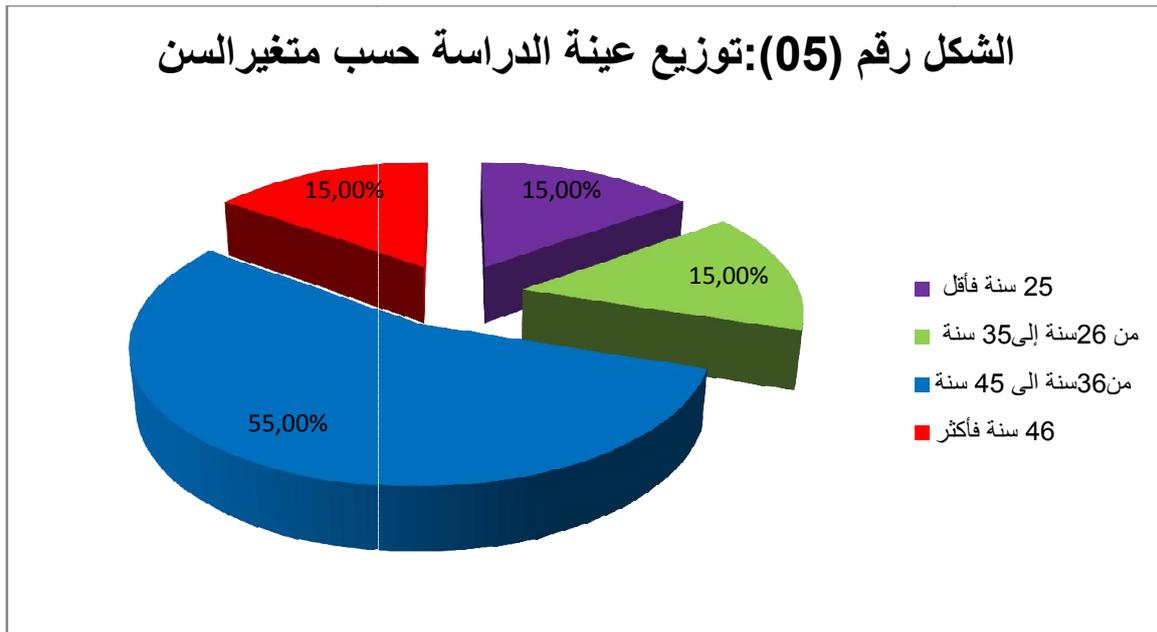
من الجدول رقم (03): اتضح لنا أن ما نسبته 15.0 بالمائة أعمارهم أقل من 25 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة إلى 35 سنة فقد شكلوا نسبة 15.0 بالمائة، في حين كانت نسبة 55.0 بالمائة وهي أعلى نسبة تمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة، ونسبة 15.0 مثلت الأشخاص الذين تفوق أعمارهم 46 سنة.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	6	15.0
من 26 سنة إلى 35 سنة	6	15.0
من 36 سنة إلى 45 سنة	22	55.0
46 سنة فأكثر	6	15.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



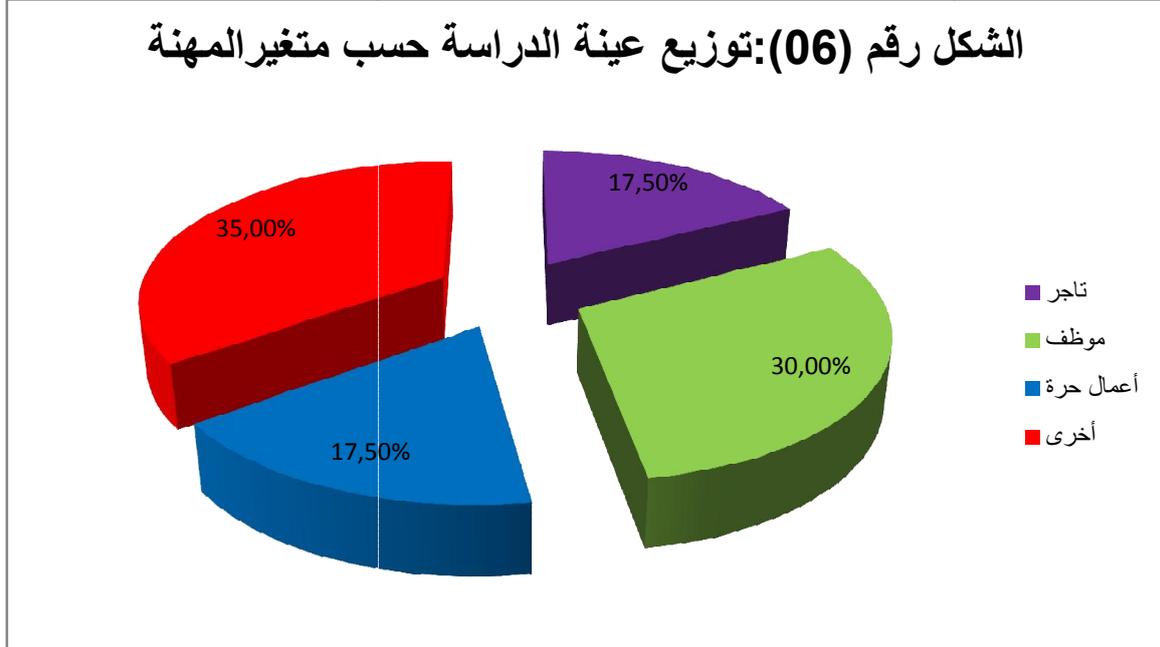
5- المهنة.

يبين الجدول رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول أن المهنة أو النشاط غالبية أفراد العينة هو أخرى بنسبة 35 بالمائة ويليهم الموظفون بنسبة 30 بالمائة ثم التجار بنسبة 17.5 بالمائة وأعمال حرة بنسبة 17.5 بالمائة.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
تاجر	7	17.5
موظف	12	30.0
أعمال حرة	7	17.5
أخرى	14	35.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة**5-دواعي اختيار البنك:**

يبين الجدول رقم (05) : ومن النتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات اتضح لنا أن ما نسبته 42.5 بالمائة من الزبائن جاء بشكل عشوائي، و17.5 من الزبائن بعد

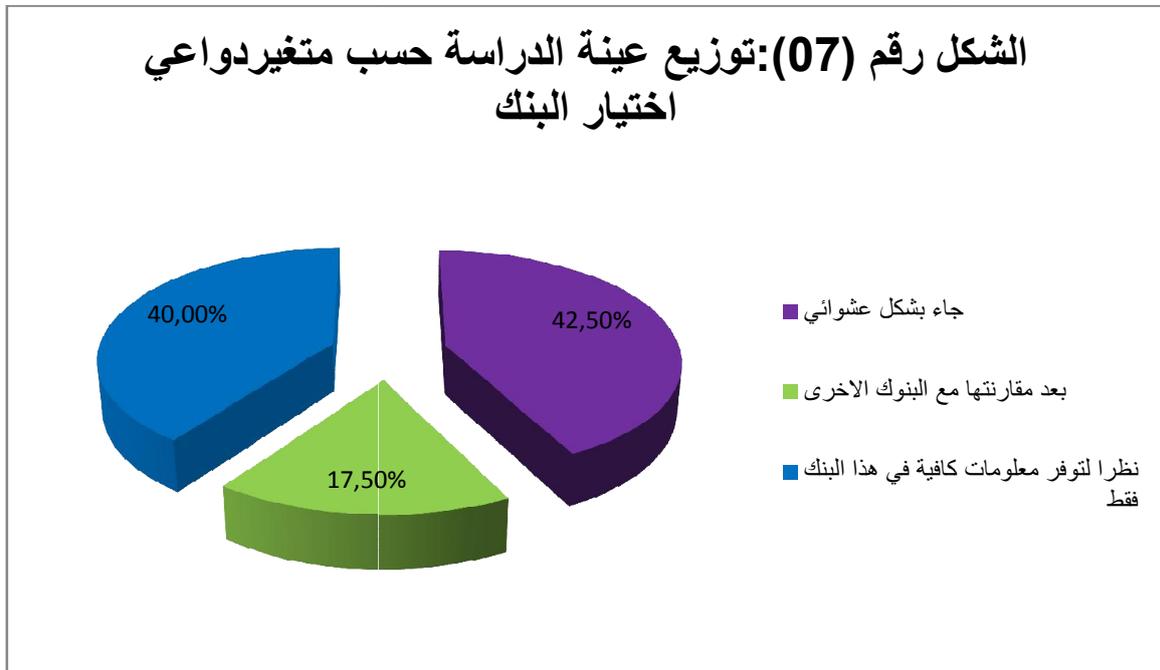
مقارنة مع البنوك الاخرى، أما ما نسبته 40.0 بالمائة من الزبائن نظرا لتوفر معلومات كافية في هذا البنك فقط.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير دواعي اختيار البنك.

دواعي اختيار البنك	التكرار	النسب المئوية
جاء بشكل عشوائي	17	42.5
بعد مقارنتها مع البنوك الاخرى	7	17.5
نظرا لتوفر معلومات كافية في هذا البنك فقط	16	40.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير دواعي اختيار البنك



المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الاول : يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات (الجنس والمستوى التعليمي والسن والمهنة ودواعي اختيار البنك).

القسم الثاني : يتكون من 33 فقرة موزعة على سبع محاور رئيسية هي :

المحور الاول :الاجرائي ،ويتكون من 05 فقرات.

المحور الثاني : التكنولوجي ، ويتكون من 05 فقرات.

المحور الثالث : المظاهر المادية الملموسة ، ويتكون من 05 فقرات.

المحور الرابع: الاعتمادية، ويتكون من 04 فقرات.

المحور الخامس: الاستجابة، ويتكون 05 فقرات.

المحور السادس: الأمان، ويتكون 04 فقرات.

المحور السابع: التعاطف، ويتكون 05 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان وذلك حسب جدول رقم (06).

جدول رقم (06): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة.

1: صدق الاستبانة.

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، ولذلك تم تقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي :

1-1: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1-1-1: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الاجرائي.

يبين جدول (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الاجرائي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى

الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7):الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الاجرائي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.843**	هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة.	01
0.000	0.757**	لا يلجأ الموظفون دائما إلى الرئيس للحصول على قرار منه خلال انجاز معاملتك البنكية.	02
0.000	0.940**	هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمات المصرفية.	03
0.000	0.826**	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات البنكية	04
0.000	0.948**	يتم إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين.	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

1-1-1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التكنولوجي.

يبين جدول (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التكنولوجي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى

الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8):الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التكنولوجي.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	0.854**	0.000
07	0.968**	0.000
08	0.984**	0.000
09	0.934**	0.000
10	0.797**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

1-1-1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المظاهر المادية الملموسة.

يبين جدول (09) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المظاهر المادية الملموسة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (09):الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : المظاهر المادية الملموسة.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0.681**	0.000
12	0.684**	0.000
13	1.000**	0.000
14	0.922**	0.000
15	0.819**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

-1-1-1:الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : الاعتمادية.

يبين جدول (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (لا اعتمادية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10):الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الاعتمادية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.850**	يتم انجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.	16
0.000	0.825**	تتّصف إجراءات سير المعاملات بالبساطة والوضوح.	17
0.000	0.891**	يلتزم الموظفون بتنفيذ المعاملات دون تمييز.	18
0.000	0.866**	تحرص إدارة البنك على إطلاع الزبائن على خدمات الجديدة.	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

-1-1-1:الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : الاستجابة.

يبين جدول (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الاستجابة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11):الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الاستجابة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.326*	يستمتع الموظفون لشكاوي الزبائن ويعملون على معالجتها.	20
0.000	0.291**	تستجيب إدارة البنك لاحتياجات الزبائن واقتراحاتهم	21
0.000	0.401*	يتم الرد على الزبون عند الاتصال على أرقام هاتف البنك .	22
0.000	0.350*	يتم تحيين (تحديث) جميع عمليات الزبون على الموقع الالكتروني للبنك بشكل سريع.	23
0.000	0.339*	تقدم الخدمات للزبائن حسب أولوية دخول الزبون إلى البنك دون تجاوز.	24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

-1-1-1:الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : الامان.

يبين جدول (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (الامان) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى

الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12):الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: الامان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	
0.000	0.484**	يمتلك البنك القدرة الكافية لحماية حسابات الزبائن من الاعتداء.	25
0.000	0.428**	موظفو البنك لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.	26
0.000	1.000**	يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بطريقة مهذبة.	27
0.000	0.633**	يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بزبائنه.	28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

1- الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع : التعاطف.

يبين جدول (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (التعاطف) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13):الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: التعاطف.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
29	0.404**	0.000
30	0.450**	0.000
31	0.499**	0.000
32	0.608**	0.000
33	0.332**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الملاحظة : في حالة وجود علامة(**) أي أن ارتباط قوي جدا بين محاور الدراسة ، وفي حالة وجود علامة (*) أي أن ارتباط قوي بين محاور الدراسة ، أما في حالة عدم وجود علامة أي أن ارتباط ضعيف بين المحاور.

1- **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي نفس النتيجة حتى لو تم توزيعه

اكثر من مرة تحت نفس الظروف على نفس العينة

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يلي:

الجدول(14) : جدول معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ) :

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاول	الاجرائي .	05	0.969
الثاني	التكنولوجي.	05	0.979
الثالث	المظاهر المادية الملموسة.	05	0.934
الرابع	الاعتمادية.	04	0.951
الخامس	الاستجابة.	05	0.743
السادس	الأمان.	04	0.896
السابع	التعاطف	05	0.835
	جميع الفقرات	33	0.889

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

إذن معاملات الثبات مرتفعة

نتائج الدراسة:

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة.	2.75	1.193
02	لا يلجأ الموظفون دائما إلى الرئيس للحصول على قرار منه خلال انجاز معاملتك البنكية.	2.75	1.006
03	هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمات البنكية.	2.08	1.047
04	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات البنكية.	2.35	0.864
05	يتم إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين.	1.98	0.800
	درجة الكلية	1.90	0.841

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.751	2.50	هناك انخفاض في المعاملات من خلال الأوراق.	06
0.883	2.30	استفاد البنك من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات البنكية.	07
0.877	2.28	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور الزبائن.	08
0.834	2.35	هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة	09
0.891	2.78	لا توجد مشاكل تقنية مؤثرة على تقديم الخدمات البنكية في ظل استخدام البنك للتكنولوجيا	10
0.840	2.25	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.586	1.63	الشكل الداخلي للبنك يتميز بالترتيب والتنظيم.	11
0.841	3.40	المظهر الخارجي للبنك جذاب ويوحى بالثقة.	12
0.490	1.38	عمال البنك يعتنون بملابسهم وأناقيتهم.	13
1.006	2.75	يتوفر البنك على أماكن كافية للانتظار.	14
0.846	2.45	يستعمل البنك تجهيزات ومعدات تقنية متطورة.	15
0.490	1.38	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.949	2.65	يتم انجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.	16
1.013	2.50	تتصف إجراءات سير المعاملات بالبساطة والوضوح.	17
0.971	1.93	يلتزم الموظفون بتنفيذ المعاملات دون تمييز.	18
1.430	2.83	تحرص إدارة البنك على إطلاع الزبائن على خدمات الجديدة.	19
0.844	1.83	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.675	1.58	يستمتع الموظفون لشكاوي الزبائن ويعملون على معالجتها.	20
0.888	1.93	تستجيب إدارة البنك لاحتياجات الزبائن واقتراحاتهم	21
1.099	1.85	يتم الرد على الزبون عند الاتصال على أرقام هاتف البنك .	22
1.012	2.48	يتم تحيين) تحديث (جميع عمليات الزبون على الموقع الالكتروني للبنك بشكل سريع.	23
0.846	2.05	تقدم الخدمات للزبائن حسب أولوية دخول الزبون إلى البنك دون تجاوز.	24
0.335	1.13	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.563	2.13	يملك البنك القدرة الكافية لحماية حسابات الزبائن من الاعتداء.	25
0.687	2.20	موظفو البنك لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.	26
0.506	1.53	يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بطريقة مهذبة.	27
0.641	2.00	يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بعملائه.	28
0.506	1.53	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

جدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السابع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
0.829	2.68	يتوفر البنك على لوحات إرشادية وإلكترونية لتسهيل خدمة الزبائن.	29
1.105	3.10	يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات البنكية عوضا عن العميل.	30
0.480	2.03	يقدم موظفو البنك للزبائن النصائح والتوجيهات اللازمة لإنجاز معاملته.	31
0.960	2.53	يظهر الموظفون المعرفة الشخصية بالزبون، ويحرصون على الترحيب به.	32
0.749	2.45	يتفهم موظفو البنك المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي.	33
0.335	1.88	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة، توصلنا إلى:

- 1- وجود حالات لإعادة الهندسة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - 2- تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية على صعيد ترتيب العمل وتنظيمه.
 - 3- استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى إلى زيادة مستوى رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - 4- هناك دعم لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - 5- تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البنكية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة سعيدة، إلى زبائنه.
- وعلى الرغم من هذه الجهود تم تسجيل بعض النقائص المتعلقة بعدم جودة قسم للتسويق والعلاقات العامة.

الخطمة .

بعد دراستنا لجوانب البحث، وجدنا أن موضوع إدارة التغيير يعد من أهم انشغالات الممارسين والمختصين في مجال العلوم الإدارية، وذلك بسبب تزايد حدة المنافسة، وبروز تحديات عديدة تواجه المؤسسات منها: العولمة الاقتصادية، وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، وانفتاح الأسواق أمام مرور السلع والخدمات.

وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسات من خلال عدة مداخل، أهمها وأحدثها مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ويعتبر هذا المنهج ملائماً لتحسين جودة الخدمات البنكية في ظل عولمة بنكية برزت بأبعاد ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقة، مثل، الهندسة المالية. ومن بين البنوك المتأثرة بهذه المتغيرات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بذل مسيروه جهود معتبرة من أجل تحسين جودة الخدمات التي يقدمها لزملائه، إلا أن ذلك غير كافي من وجهة نظرنا لأن البنك لازال يخضع لقواعد التسيير العام، مما جعل عملياته الإدارية تخضع لقرارات سياسة أكثر من خضوعها لإرادات ابتكاريه وإبداعية.

وفي هذا الإطار توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

نتائج الدراسة.

من نتائج ما يلي:

* مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم المالية.

* هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.

* تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن مداخل التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، استخدام التكنولوجيا الحديثة.

* تعتبر إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، ومنها اختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في مجال العمل البنكي مثل إعادة الهندسة المالية.

* تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، خاصة وأنه من الصعب تنميط الخدمات البنكية وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.

* يتوقف نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمات البنكية على قياس رضا الزبائن ومعرفة متطلباتهم، وعدم الركون لحجم الإيرادات أو عدد الزبائن كمقياس لجودة الخدمات المقدمة، فقد تزداد الإيرادات مع سوء الخدمة نتيجة وجود ارتفاع في الأسعار، وقد يزيد عدد الزبائن مع سوء الخدمة نتيجة لعدم ظهور منافس أفضل.

توصيات الدراسة.

إن نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات البنكية يتطلب الأتي:

أ - امتلاك رؤية مستقبلية، واستشرافية لما سوف تتجه إليه عوامل المحيط.
ب - التخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الأهداف المسطرة.
ج - الإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك.

د - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسبق إليها مهم في تطبيق وإنجاح إعادة هندسة الإدارة.

ه - اليقظة التنافسية من خلال المتابعة الدائمة لتصرفات المنافسين.

و- المراجعة المستمرة لأراء الزبائن.

ن- تجديد ثقافة العمال استجابةً لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

قائمة المصادر والمراجع.

اولاً: مراجع باللغة العربية.

أ- الكتب.

- 1- عبد مطلب الحميد، تسويق المصرفي، الاسكندرية، سنة 2015
 - 2- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط, 1 عمان الاردن 2005
 - 3- نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة عصر الانترنت، دار صفاء للنشر، ط, 1 عمان، الاردن، 2011.
 - 4- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط, 5، عمان، الاردن، 2008،
 - 5- مفلح راتب الحميدي، اعادة الهندسة، طبعة اولى، دار الجامد للنشر والتوزيع الاردن عمان، 2016.
 - 6- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، , 12. TOM مؤسسة حورس الدولية، ط, 1، الاسكندرية، مصر، 2006.
 - 7- محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، ط, 1 عمان، الاردن، 2008.
- ب- رسائل الماجستير ودكتوراه.
- 8- أحمد عبد المجيد محمد أبو عثمة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة، سنة 2011.
 - 9- اسماء عميرة، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، شهادة الماجستير كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، سنة 2012-2013.
 - 10- جبار صافية، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية، لنيل شهادة

ماستر، كلية علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، السنة 2013-2014 .

11 - جبلي هيبة، قياس جودة الخدمة المصرفية، نيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009-2010 .

12- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين محدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اسلامية عمادة دراسة العليا كلية التجارة، فلسطين، سنة 2004 .

13- حازم عبد العزيز داود، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009 .

14- رحيم نور دين، دور سياسة ترويج في تسويق الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم إقتصادية مدرسة دكتورا اقتصاد مناخمت، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2008/2009 .

15- رضا حازم محمد يحي الدليمي، التفكير باعادة الهندسة الاعمال، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، سنة 2005.

16- زاوية عبد الصمد، شروط تسيير ادارة الجودة الشاملة في مشاريع المؤسسة الجزائرية، شهادة الماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، سعيدة، سنة 2012-2013 .

17- زحاف يوسف، دور اعادة الهندسة كأسلوب التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، شهادة الماستر كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، معسكر سنة 2015 .

18- سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف، شهادة الماجستير، 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، سنة 2006-2007 .

- 19- عابد عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة ، سنة 2013-2014 .
- 20- عبد العزيز زكي عبد العال ، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة الدكتوراة، الجامعة الافتراضية الدولية ،السنة مايو 2010.
- 21- عبد الله بن صالح بن لرشود، قياس جودة خدمات بالمصارف التجارية السعودية، نيل شهادة الماجستير، كلية دراسات العليا العلوم الادارية، مدينة الرياض السعودية، السنة 2008.
- 22- عيشوش عبدون، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة، باتنة، سنة 2008-2009 .
- 23- لعذوري صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادي وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، السنة 2008-2-3 .
- 24- محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الادارية في تحسين الجودة، اطروحة الدكتوراة، كلية علوم اقتصادية وتجاريو وعلوم التسيير، بسكرة، سنة 2013-2014 .
- 25- مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة، شهادة الماجستير، الجامعة اسلامية عمادة دراسات العليا لكلية التجارة، فلسطين غزة، سنة 2006.
- 26- نجات صغيرة، تقييم الجودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية ,شهادة الماجستير، جامعة حاج لحضر كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، باتنة، سنة 2011-2012.
- 27- وائل شحاته عبد الحميد، الجمعيات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة،

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، سنة 2012.
28- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم
الجزائرية، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية والتسيير، تلمسان،
سنة 2011-2012 .

ج/-الملتقيات والمؤتمرات .

29- غول فرحات ،دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع
البيئية الراهنة ،الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات
الحديثة :دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "،الجزائر ،في شهر ماي 2011

30- فاروق محمد فهمي، المنظومة و الهندرة في اعادة بناء المنظومة التعليم والتعلم
،ملتقى المفكرين والباحثين العرب شدرات، جامعة عين الشمس العباسية القاهرة، سنة
2012

د/-المجلات والدوريات.

31- بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل ازدياده القدرة التنافسية للبنوك،
مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، عدد 3

32- حاكم جبوري , رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة
الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، عدد25
33- حسان عثمان محمد توفيق، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة
الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل، الكلية التقنية/موصل، مجلد 21،
عدد 3، 2013

ثانيا: مواقع الانترنت.

34- الجودة الشاملةالمفهوم وفلسفة والتطبيق./?p=679 / dr-ama.com
اليوم5-3-2017

35- إعادة هندسة العمليات، (arab ?p=27553 p://iefpedia.com/ http://iefpedia.com/arab ?p=27530 2017/3/2).

36- إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد //iefpedia.com/arab ?p=27530 http: 2017/3/2

37- إعادة الهندسة الادارية على الموقع : http://ar.wikipedia.org/wiki . http://ar.wikipedia.org/wiki : http://ar.wikipedia.org/wiki . 2016/4/26

38- إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة

التوريد http://iefpedia.com/arab ?p=27530 http: 2017/3/2

الملاحق -

GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION DE SAIDA

AGENCE LOCALE D'EXPLOITATION : SAIDA 725

ACCUSE DE RECEPTION

JE SOUSSIGN(E)

NOM ET PRENOM :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

COMPTE N° :

AVOIR RECU CE JOUR LE :

CIB

CBR

TAWFIR

N° :

EXP :

REMIS PAR :

le charge de monétique

Signature du client

Cin / pc n° :

Delivrée le :

Daira de :

بنك الأقاليم والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
Société par actions au capital de trente trois milliards (33 000 000 000) de dinars
Siège Social: 17, Bd Colonel Amirouche-ALGER- R.C.N 0011640 B 00

سلسلة ج N° 0172652

ORDRE DE VIREMENT

المرسل إليه

المرسل إليه

المرسل إليه

المرسل إليه

المرسل إليه

تاريخ:

PAR LE DEBIT DE MON COMPTE :

تحويل من حسابي :
تحويل من حسابي :
تحويل من حسابي :
تحويل من حسابي :

(Cocher la case utile)

BENEFICIAIRE

NOM ET PRENOMS

Adresse :

Siège :

N° de compte

MONTANT (en lettres)

مبلغ بالحروف

بالأرقام (en chiffres)

المرسل إليه

Signature du siège émetteur

المرسل إليه

SIGNATURE du donneur d'ordre



Banque de l'agriculture et du développement rural

B A D R

CONTRAT PORTEUR CARTE BADR DE RETRAIT

Groupe régional d'exploitation : DE SAIDA

date :

Agence locale d'exploitation : de SAIDA

N° du compte
À débiter

date d'ouverture

Je soussigne Mr,Mme,Mlle :

ou entreprise /société

Représentée par :

en qualité de

Sollicite auprès de la banque de l'agriculture et du développement rural, l'octroi de la carte de retrait BADR

Au mon nom

Au nom du porteur ci-après

Mr,Mme,Nom et Prénom

Date de naissance

Adresse

Commune /Ville

Wilaya

Type de client P
E

Profession

M
D

Qualité porteur client

agent de banque
revenu annuel net en DA

Revenu mensuel net en DA

Code plafond

Hebdomadaire

Montant

P :particulier E : entreprise M : titulaire du compte et de la carte identique D :titulaire du compte et de la carte différent

N° du contrat

N° de la carte

demandeur titulaire du compte soussigne reconnait avoir pris connaissance des conditions générales de fonctionnement de la carte RETRAIT crites au verso de la présente ,déclare y adhère sans réserve ,demande l'octroi de la carte et s'engage à maintenir dans le compte ci-dessus un montant au moins égal à chaque retrait effectué au moyen de la carte ,autorise la banque à débiter ce compte - des retraits effectués - du cout d'adhésion et du montant de trait par carte qui est de

Date de signature du titulaire du compte
à la remise de la carte et du mailer

Signature du bénéficiaire à la remise de la
carte et du mailer

Date et signature du directeur d'

الرقم: 123 / ق.ع.تج / ك.ع.إ.ق.ع.تج.ع.س / ج.س / 2017

الموسم الجامعي : 2016 / 2017

إلى السيد: مدير ندوة الأبحاث

والتنمية الريوية - سا
- SAADR

الموضوع: طلب الاستقبال

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): مرسلتي نزهة مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: تمويل

- الطالب(ة): مسجل(ة) في السنة: 4 مسجل(ة) في السنة: 4 تخصص: 4

- الطالب(ة): مسجل(ة) في السنة: 4 مسجل(ة) في السنة: 4 تخصص: 4

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسستكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على ما يساعدهم لإنجاز بحثهم ، و ذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم ، وهذا حتى يتسنى تحضير الجيد لإعداد البحث .

و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

حرر سعيدة في : 4 مارس



Dr. A. BELARBI
Docteur en
Sciences Économiques

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم التجارية

بومدين أمين