



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة-



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير

قسم: علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة بنكية

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية

### دراسة حالة - بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

تحت إشراف الأستاذ :

د. بن حميدة محمد

من إعداد الطالبتين :

❖ علاوة سعاد

❖ مبارك هواية

نوقشت و أقيمت علينا بالتاريخ 2020/09/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ عمر بلخير جواد /الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور/ بلعربي عبد القادر /الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ بن حميدة محمد /الدرجة العلمية/ مقررا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا و ما توفيقى إلا بالله عليه توكلت و إليه المصير فإن أصبت فمن عند الله و إن أخطأت فمن نفسي.

الحمد لله الذي أعطانا كل شيء خلقه ،نحمده كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وافقنا في إتمام هذا العمل المتواضع .

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن حميدة على الثقة التي منحها لنا وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات وإرشادات فكان لنا خير عون وسند في إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة المذكرة .

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل الذي أهديته إلى من قال فيهما الله عز وجل

"و بالوالدين إحسان

إلى التي سهرت الليالي من أجلي و كانت الكثير لإسعادي، إلى الكلمة الطيبة و اللحن الشجي و الصدر  
الحنون جدتي الغالية حفظها الله .

إلى القلب الكبير الذي غمرني و علمني وكان له الفضل في تحقيق أحلامها و أحلامي

أمي خفصها الله .

إلى أخواتي سندي في الحياة: فوزي ، عبلة ، رحاب.

إلى جدي الغالي و خالاتي و أخوالي، أبنائهم و بناتهم .

إلى كل الأقارب و الأحباب

إلى من عشت معهم أحلى أيام حياتي الجامعية وصرت أخشى الفراق : مريم ، فاطمة

الزهراء ، سعاد ، بشرى ، سعدية ، أحلام .

إلى كل من زملائي في الدراسة إلى كل من يعرفني من قريب و بعيد

هوارية

## إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

وها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط .

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي وسعاني ولو باليس، إلى من أفضّلها على نفسي ولم لا فقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام أُمّي الحبيبة عائشة .

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه ، صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته والدي العزيز محمد دون أن أنسى أبي الثاني لعرج الذي سمع مني كلمت خالي دون أبي ولكن مكانته غالية مكانة أب وليس خال

إلى من تميزت بالوفاء والعطاء رفيقة دربي أختي العزيز فتحية .

إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها أختي الحبيبة نجاة التي أتمنى لها النجاح في حياتها مع تحقيق أمنياتها ،دون أن أنسى صغيرتي وغاليتي وحبيبة العائلة فرح وصغيري العزيز محمد أطال الله عمرهم وجعل أيامهم فرح وسعادة ، وإلى كبيرتنا العائلة الحبيبتان فاطمة وتالية حفظهما الله وحقق لهما ما تمنينا

إلى سند العائلة إلى قطعة من القلب والروح زاوية الذاكرة ومفصل الذكرى إلى أول رفيق في طفولتي أخي حبيبي معمر حفظه الله ورعاه دون أن أنسى أخي حبيبي سيد أحمد روح وريحان وجنة نعيم لكل الذين فارقونا ،اسق قبورهم بفيض من جنتك يارب ، اللهم وسع قبر جدتي وصغيري ريان بنعيم لا يفنى...

وهذا مكنت أعيشه مع رفيقات دربي بين أربع جدران ،وفاء وبشرى اللواتي تقاسمت معهم لحظات فرح وإساعات قليلة من الاحزان التي كانت تمر علينا بفترة قصيرة أدعو الله دوما أن نشيخ معا فلا طعم للحياة وجمالها بدونكم .

دون أن أنسى من تقاسمت معهم مقاعد الدراسة ولي معهم ذكريات سعيدة فاطمة وبشرى سلموني

إلى رفيقة الدرب حبيبتي التي جمعني بها القدر وتقاسمت معي مشقة هذا العمل هوارية

## ملخص:

يسعى البنك بتحسين خدمته وتطويرها باستمرار من منطلق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق متطلباتها كإستراتيجية تضمن له التميز و الإنفراد بجودة خدماته ،حيث تم إظهار جانبين :جانب النظري خاص بإدرة الجودة الشاملة و تحسين خدماتها المصرفية ،أما الجانب الثاني تمثل في إجراء دراسة على عينة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة المشرية BADR عن طريق توزيع الإستبيان و الإجابة عليه من قبل موظفي البنك ،ثم تحليله بالإستعانة بمخرجات SPSS،ثم التوصل من خلال هذا التحليل أنه لا يوجد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية .

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة،الخدمات المصرفية ،جودة الخدمات المصرفية .

## Abstract

Overall quality is a suitable entry point for upgrading the level of banking institutions as the latter is the main financier of the local economy and a mirror of the extent to which it conforms to international standards, as it is characterized by the characteristic of competition, which has become one of the great pressures that call for attention to quality and provide a lot of qualities that concern the quality requirements of different customers and then apply comprehensive quality management that requires the cooperation of all long-term objectives.

Comprehensive quality management is an excellent method in the banking institution and its application requires a number of requirements starting with the acquisition and commitment of senior management to apply them and this is until a comprehensive quality management model is built to achieve the satisfaction of the internal and external customer of the banking institution

# الفهرس

| الصفحة | العنوان                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------|
| III    | شكر و تقدير                                                |
| IV     | إهداء                                                      |
| VI     | فهرس المحتويات                                             |
| IX     | قائمة الجدول                                               |
| IX     | قائمة الأشكال                                              |
| أ      | المقدمة العامة                                             |
| 01     | <b>الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة</b>       |
| 02     | مقدمة الفصل                                                |
| 03     | المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة                   |
| 03     | المطلب الأول: ماهية الجودة                                 |
| 11     | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة                  |
| 11     | المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة                  |
| 13     | المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة                  |
| 14     | المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة        |
| 14     | المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة                   |
| 16     | المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة                 |
| 18     | المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة                |
| 22     | المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة                  |
| 28     | المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة                  |
| 28     | المطلب الأول: خرائط رقابة الجودة و أسلوب مخطط السب و الأثر |
| 29     | المطلب الثاني: العصف الذهني                                |
| 29     | المطلب الثالث: تحليل باريتو                                |
| 31     | المطلب الرابع: تخطيط تدفق العمليات                         |
| 33     | خلاصة الفصل                                                |
| 34     | <b>الفصل الثاني: جودة الخدمات البنكية</b>                  |
| 35     | مقدمة الفصل                                                |
| 36     | المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية                        |
| 36     | المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية                        |
| 36     | المطلب الثاني: خصائص الخدمات البنكية                       |
| 37     | المطلب الثالث: أنواع الخدمات البنكية                       |
| 39     | المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية                        |
| 39     | المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية و خصائصها         |

|    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات البنكية                                    |
| 43 | المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات البنكية                                    |
| 44 | المبحث الثالث: طرق قياس جودة الخدمات البنكية و أهم معاييرها                  |
| 44 | المطلب الأول: مدخل دراسة جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها                   |
| 49 | المطلب الثاني: تقييم الزبون لجودة خدمات البنكية                              |
| 51 | المطلب الثالث: معايير الخدمات البنكية في جودة ISO0                           |
| 62 | خلاصة الفصل                                                                  |
| 63 | <b>الفصل الثالث: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_</b>      |
| 64 | مقدمة الفصل                                                                  |
| 65 | المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_                      |
| 65 | المطلب الأول: تطور بنك البدر                                                 |
| 68 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_          |
| 69 | المطلب الثالث: دور وبنية البنك                                               |
| 70 | المبحث الثاني: أهداف و السياسات المتبعة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية |
| 70 | المطلب الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_                       |
| 70 | المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية _BADR_                     |
| 71 | المطلب الثالث: سياسات المتبعة من طرف _BADR_ عند تأدية الخدمة                 |
| 74 | المبحث الثالث: دراسة العينة وتحليل نتائج الإستمارة                           |
| 74 | المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة                                           |
| 76 | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                       |
| 77 | المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات                         |
| 83 | المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة                                     |
| 90 | خاتمة الفصل                                                                  |
| 91 | <b>الخاتمة العامة</b>                                                        |
| 94 | <b>قائمة المراجع</b>                                                         |
| 97 | <b>الملاحق</b>                                                               |

قائمة الجداول :

| الرقم | العنوان                                                            | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | أهداف إدارة الجودة الشاملة                                         | 13     |
| 02    | عينة الدراسة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المشرية          | 74     |
| 03    | مقياس الإستبيان                                                    | 75     |
| 04    | إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان                           | 76     |
| 05    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس                         | 77     |
| 06    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن                          | 78     |
| 07    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي                 | 79     |
| 08    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة                        | 80     |
| 09    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية                | 81     |
| 10    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي                 | 82     |
| 11    | إستجابات أفراد العينة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة                | 83     |
| 12    | إستجابات أفراد العينة نحو التزامات البنك إتجاه تحسين خدمات البنكية | 86     |
| 13    | دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية                  | 88     |
| 14    | الإنحدار المعياري                                                  | 89     |

قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان                                                            | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | مراحل تطور الجودة                                                  | 06     |
| 02    | الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة                           | 09     |
| 03    | أهداف إدارة الجودة الشاملة                                         | 12     |
| 04    | رؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة                     | 19     |
| 05    | بناء النظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة                          | 22     |
| 06    | المراحل الخمس لتطبيق الإدارة الجودة الشاملة                        | 23     |
| 07    | تدريب العاملين بالمؤسسة                                            | 26     |
| 08    | العلاقة بين المراحل المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة           | 27     |
| 09    | خريطة الرقابة (control chart)                                      | 28     |
| 10    | خريطة السبب والأثر                                                 | 30     |
| 11    | نموذج خريطة تدفق العمليات                                          | 32     |
| 12    | يوضح الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية و الجودة المدركة) | 41     |
| 13    | دورة توكيد الجودة في المصرف                                        | 44     |
| 14    | طرق قياس جودة الخدمات المصرفية                                     | 49     |

|    |                                                      |    |
|----|------------------------------------------------------|----|
| 55 | دورة Deming (la roué de Deming)                      | 15 |
| 68 | الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR  | 16 |
| 69 | بنية الوكالة                                         | 17 |
| 78 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس          | 18 |
| 79 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن           | 19 |
| 79 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي  | 20 |
| 81 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة         | 21 |
| 82 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية | 22 |
| 83 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي  | 23 |

# المقدمة

## مقدمة:

إن التغيرات المتسارعة والتحديات الكثيرة والمتعاقبة أمر يوجب على كل مدير واعي بأهمية التطوير والأخذ متطلبات العصر وأن يعمل على تطوير نفسه ومؤسسته لتواكب تحديات القرن الجديد، حيث أدت التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية خلال العقود الأخيرة إلى إبراز أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، الأمر الذي دفع البنوك إلى الخروج من بيئة تتمثل فيها أخلاقيات المهنة ومعايير السلوك، القيود الرئيسية في نشاطها والتوجه نحو الفكر الإداري الحديث، وإستخدامها لبعض الأساليب التي أثبتت فعاليتها في مجال عرض الخدمات المصرفية .

من بين أهم هذه الأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يرتبط ارتباطاً متزايد بمدى قدرة البنك على تحقيق رضا العملاء، وهذا الأخير يستند أساساً على الابتكار والإستغلال الجيد للموارد المتاحة وإستخدامها بطرق أكثر عقلانية، وكذا مواكبة للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات خاصة في ظل التطورات الحديثة من عولمة وإنتفاح الأسواق وتوسع التجارة الإلكترونية إذ يعد الإرتقاء بالجودة في تقديم الخدمات أمراً ضرورياً يستلزم الأخذ بمفاهيم ونظم الجودة الشاملة كمدخل مناسب لإرتقاء بمستوى الخدمة.

وفي هذا الإطار شهد القطاع المصرفي عموماً و الخدمات المصرفية بوجه خاص تطوراً ملحوظاً بسبب ديناميكية البيئة المصرفية، وحدة المنافسة، من قبل المتدخلين بمنتجات بديلة وجديدة ذات جودة عالية و تكاليف أقل، هذا ما دفع بالكثير من المصارف إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

ولقد أصبح تحسين و تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تتبع من الظروف المتغيرة و التحولات التي يشهدها العالم، وعلى رأسها المنافسة القوية، بالإضافة إلى الوجود إلى عدد من من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص و التهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الإتصالات و المعلومات، و إرتفاع تطلعات العملاء حيث صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لتحقيق ولاء ورضا العملاء، ومن هنا تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

### ❖ ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية ؟

سنحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما المقصود بالخدمة المصرفية ؟
- كيف تتم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المصارف ؟
- ماهي متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية وماهي أدواتها ؟
- هل المؤسسات المصرفية ملزمة بتطبيق الجودة الشاملة لتطوير نشاطها ؟

هذه التساؤلات الفرعية تدفعنا إلى طرح عدت فرضيات وذلك للإجابة عليها وتحديد ماهيتها.

## 2\_الفرضيات :

- يمكن تقييم جودة الخدمات المصرفية من خلال التوقعات الشخصية للعملاء .
- ربما يؤثر غياب إدارة الجودة الشاملة على قيمة الخدمة المصرفية .
- قد تعمل مؤشرات نجاح المصرف على الزيادة من المتعاملين من خلال دراسة عنصر الإهتمام بالعميل، الولاء والرضا .

## 3\_أسباب إختيار الموضوع :

- طبيعة الموضوع المتعلق بالنظام المصرفي يستدعينا لمحاولة تطوير هذا القطاع.
- إن مشكلة نقص الجودة التي تتخط فيها غالبية مؤسساتنا المصرفية ،تتطلب الإسراع بدراسة مزايا.
- تطبيق هذا المدخل الإداري والتعرف على فعاليته وأثره الواسع على تحسين جودة الخدمات البنكية وحل مشاكلها .
- الرغبة الشديدة في معالجة هذا الموضوع للإجابة على جملة من الأسئلة التي تدور في أذهاننا كطلبة متخصصين في القطاع المصرفي .

## 4\_أهداف الدراسة :

نهدف من خلال الدراسة إلى ما يلي :

- تقديم الإطار الفكري و النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره منهج إداري حديث يساعد على وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة.
- دراسة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الخدمات المصرفية على إعتبار أنها أحد الركائز الأساسية التي تساعد المصارف على تحسين معدل ربحيته و كسب رضا عملائه من خلال تحسين خدماته.
- دراسة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي عموما و في البنك محل الدراسة بصفة خاصة.
- .أيضا مشكلة الجودة و التحسين،التي تتخط فيها معظم المصارف،تتطلب ضرورة دراسة و آليات تطبيق هذا المخل الإداري و مزياء، و التعرف على فعاليته و أثره على تحسين جودة الخدمات.

## 5\_أهمية الدراسة :

لقد أصبح التنافس على مستوى العالمي يمس كل المنظمات الإقتصادية و الإجتماعية و الإدارية ونظرا للإنتشار السريع للتطور التكنولوجي و الإتصالات فلقد أصبح مهما جدا والتركيز على إدارة الجودة الشاملة في المصارف و التي بواسطتها تتمكن من تجسيد مركزها التنافسي و حصتها في سوق و ضمان تطورها و إستمراريتها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ترتقي إلى أعلى مستوى من رضا العميل.

## 6\_ مناهج وأساليب البحث :

لقد تم الإعتماد على هذه المناهج وذلك لمعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضية وهي كالآتي :

- **المنهج الوصفي التحليلي:** لقد تم الإعتماد على هذا المنهج في الجانب النظري بإعتباره أسلوب مناسب في تحديد مفهوم جودة الخدمات المصرفية ، أبعادها ومعاييرها ،وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها .
- **منهج دراسة حالة:** تم إعتدنا لهذا المنهج في الفصل التطبيقي من خلال إختيارنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمشرية وتسلط الدراسة النظرية عليه والتعرف على أهم خدمات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية .

## 7\_ حدود الدراسة :

أما حدود دراستنا هذه فهي إقتصرت على المجال المكاني في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمشرية ،أما بالنسبة للمجال البشري فقد تم تطبيقه على عمال البنك .

**الفصل الأول: أساسيات  
حول إدارة الجودة  
الشاملة**

## مقدمة الفصل:

تهدف كثير من المؤسسات و المنظمات الخاصة و العامة إلى تحسين منتجاتها و مخرجاتها باذلين الوقت و الجهد و المال لدراسة طرق الوصول إلى الجودة و التجديد بما يتوافق مع ما يطرأ على بنية سمة العصر الذي نعيش فيه.تواجه هذه المنظمات موجه من التحديات متمثلة في إنخفاض الإنتاجية، زيادة التكاليف ،نقص الموارد المالية وتدني المستوى رضا المستفيدين ،هذا بالإضافة إلى المنافسة بكل أشكالها وعلى كل المستويات بين المنظمات الوطنية و الإقليمية و العالمية ومواجهة هذه التحديات لأن التغلب عليها في غاية الأهمية .

أضحت إدارة الجودة الشاملة أحد الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقى إهتماما كبيرا لتطوير الإدارة المؤسسات و المنظمات ،حيث أثبت تطبيقها القدرة على وقف أسباب تدني جودة الخدمات التي تقدمها مهما كانت طبيعة الخدمة .

تسعى الإدارة بالجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة و إحتياجاتها الإستراتيجية حيث تكون نقطة البداية هي المستفيد،ويمثل البحث و التنبؤ بإحتياجات المستفيدين و توقعاتهم عاملا حيويا للنجاح .

ترتكز إدارة الجودة على إرضاء و إسعاد المستفيد داخل و خارج المنظم،حيث يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو تطبيق الصحيح لها .

## المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: ماهية الجودة

#### أولاً: تعريف الجودة :

بالرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة، وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في مايلي :

#### تعريف الجودة من الناحية الإصطلاحية :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الإستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع... وغيره). (عشاوي، 2003-1434هـ، صفحة 20)

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة. (الطائي ص60)
- فقد عرفها (joseph juran) بأنها "هي الملائمة للغرض أو الإستعمال " أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي إحتياجات مستخدميه. (عشاوي، 2003-1434هـ، صفحة 20)
- وعرف (Edward Deming) بأنها "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. (عشاوي، 2003-1434هـ، صفحة 20)
- وقد عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً. (الطائي، صفحة 61)
- وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها "مجل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة. (عشاوي، 2003-1434هـ، صفحة 21)

#### من خلال هذه التعاريف يمكننا الخروج بالتعريف التالي :

الجودة بأنها مجموعة السمات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي من شأنها أن تتوفق مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم المعلنة أو غير المعلنة، سواء من حيث تصميم المنتج، أو أدائه، وذلك بهدف تليبيتها وإشباعها. (ميلود، 2006\_2007، صفحة 4)

## ثانياً: التطور التاريخي للجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أربعة إسباقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسة وإتجه الإهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء وعاملين. إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة، وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن إبتكاراً من إبتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في المقدم وتطوره خلال العديد من المراحل التاريخية .

تنسب أقدم الإهتمامات، التي أمكن تلمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي، فقوانين حمورابي المشهورة التي تضمنت (282) قانوناً تضمنت بينها قانوناً يخص التجارة أوجب على من يقدم ماهو غير جيداً أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة وإشتراط الإلتزام بالجودة في تشييد الأهرامات . (الطائي، صفحة 62)

نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية حيث كان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يحيث على الإهتمام بالجودة في العمل في العديد من الأحاديث الشريفة ومنها قوله الشريف: "من عمل منكم عملاً فليتقنه" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم .

تعد الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانباً من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها .

يصنف فيجبوم (1993) وتحذو حذوه الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس (1985) تطور مفهوم الجودة إلى (5) مراحل هي :

1. فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة

Operator Quality Control

2. فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة

Foreman Quality Control

3. فترة السيطرة على الجودة بالفحص

Inspection Quality Control

4. فترة السيطرة على الجودة إحصائياً

Statistical Quality Control

5. تأكيد الجودة

Quality Assurance

6. إدارة الجودة الإستراتيجية

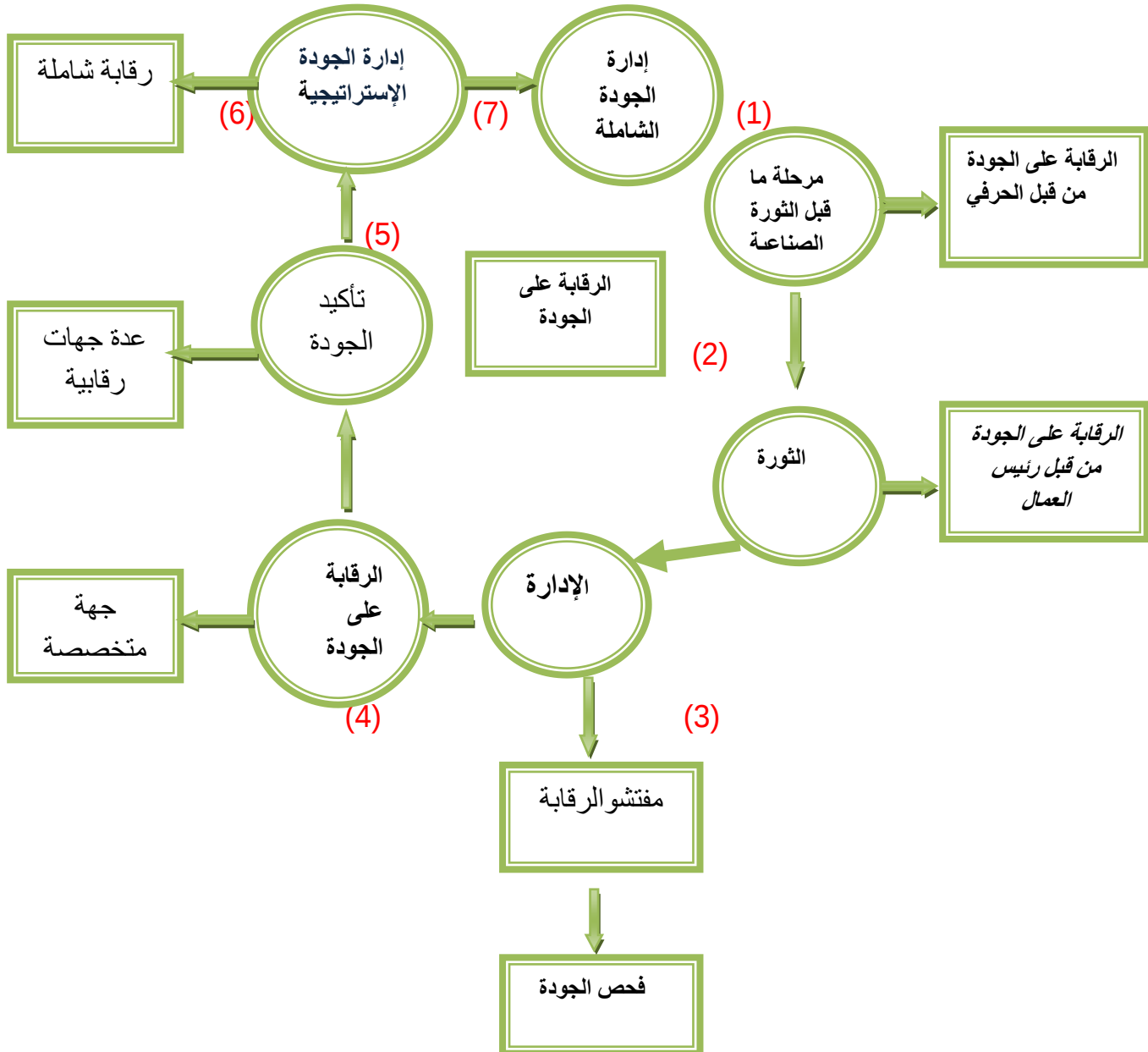
Strategic Quality Management

7. إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

يوضح الشكل (1)

تلك المراحل وأدناه عرضا لها ،وتجدر الإشارة إلى أن مراحل التطور هذه تتداخل مع بعضها من الناحية الفعلية فعلى سبيل المثال في الوقت الذي تستمر فيه بعض الشركات في الأخذ بالفحص تبقى شركات أخرى تعمل بالسيطرة الجودة من خلال رؤساء العمال وترى أهميتها .(الطائي، صفحة 63)



الشكل (1) مراحل تطور الجودة

### ❖ المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي :

يتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالإعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل في الغالب. وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار standar الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي فالحرفي مسؤولاً عن المنتج وإتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل. (الطائي، صفحة 64)

### ❖ المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال :

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم. بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولاً عن التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة.

### ❖ المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص :

شهدت الفترة بين 1920\_1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد إنتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات من أولى تلك الشركات التي أنشأت قسماً للفحص فيها شركة Western ELECTRIC تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات AT & T في عام 1925 حولت AT & T العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف. وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دوراً مهماً في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة مثل (Wadsworth Stephens and h/f). (الطائي، صفحة 65)

### ❖ المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائياً :

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946\_1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة بإستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات .فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً ،لذلك بدأ إنتشار السيطرة على الجودة بإستخدام العينات ،ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة .ففي عام 1924 قدم W.A.shewha مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية .

### ❖ المرحلة الخامسة :تأكيد الجودة :

بدء التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام (1956)، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ،إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي :

إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء ZeroDefect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية .(الطائي، صفحة 66)

فالجودة عبارة عن بناء يشترك تشييده جميع المعنيين به، فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر .

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة بإستخدام ثلاث أنواع من الرقابة، هي :

### ✓ الرقابة الوقائية :

وهي الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الأخطاء قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه .

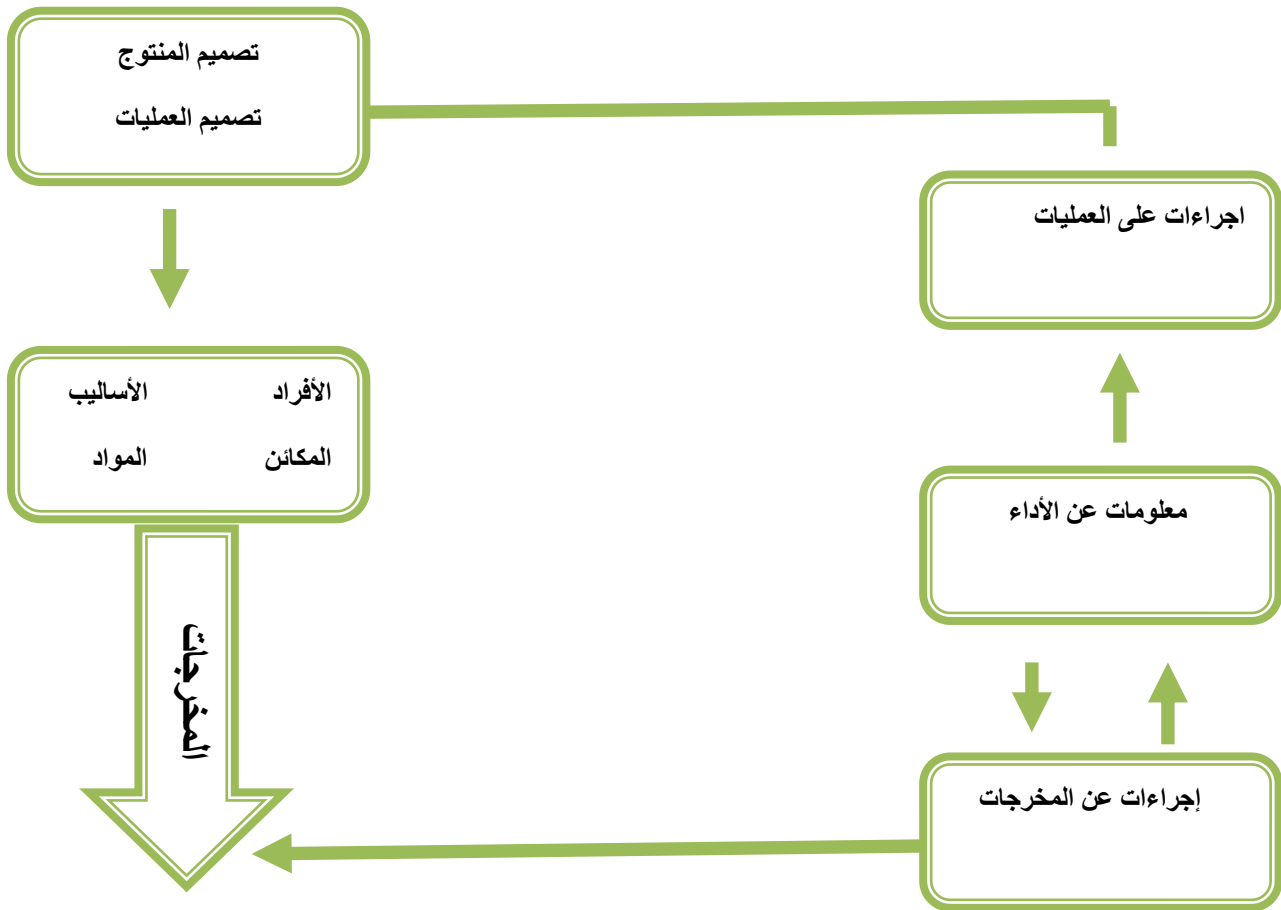
### ✓ الرقابة المرحلية :

وتعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته .

### ✓ الرقابة البعدية :

وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب .

مما تقدم يتضح أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء Based—Prevention من خلال التركيز على مصادر الأنشطة وبإستخدام الأنواع الثلاث من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الحصول إلى إنتاج بدون أخطاء، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة إنتاجيه والجودة بهذا المعنى تعد بمثابة السور الواقي للمنظمة في المجال التنافسي والجسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك ، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة (Martin) الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي ، إذ إعتمدت على وضع برنامج فعال لإنتاج صواريخ قادرة على الوصول إلى أهدافها وبدون أخطاء، والشكل (2) يوضح الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة .(الطائي، صفحة 67)



الشكل ( 2 )

#### ❖ المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية :

ويرمز لها ب (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة مابين عامي (1970\_1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات

اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسة الآتية الإستراتيجية جودتها :

أ\_ إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به، هو. Market Driven Quality.

ب\_ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجال دون الآخر .

ج\_ المطلوب تحقق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل.... إلخ .

ومن الشركات العالمية التي تبنت إدارة إدارة الجودة الإستراتيجية شركة (SAMSONG&Gold Star) بعد عام (1980) فقبل هذا العام كانت إستراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير وبمستوى جودة عادي لغرض غزو أسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك ومع إزدياد شدة المنافسة والتوجه نحو إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لغرض تحقيق الجودة العالمية، شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر، فلجأتا إلى التحول نحو إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد أي (إدارة الجودة الإستراتيجية) وذلك بإستحداث مراكز البحوث الخاصة لغرض تحسين إنتاجها، ورصدتا المبالغ الكبيرة في ميزانيتها من أجل هذا الغرض، وذلك كون أن الزبون لم يعد يغريه السعر المخفض فقط، بل ذهب يبحث من الجودة، وفي التسعينيات كما هو معروف غير شركة (Gold Star) شعارها إلى (L.G) لينسى المستهلكون سلع (Gold Star) القديمة ذات الجودة العادية، وإحداث إنطباع جديد لديهم بأن سلعها الجديدة دخلت عهد جديد في مجال تطوير وتحسين الجودة وإرضاء الزبون هما الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات الشركات العالمية في الوقت الحاضر . (الطائي، صفحة 69)

#### ❖ المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة :

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة إسم إدارة الجودة الشاملة، Total Quality Management الذي عرفه Ferigebaum (1983) بأنه: الإتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمكائن، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلفة الإقتصادية لها، ومع النحو المستمر في إستعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد

تصميم المنتج، وتدقيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة وإهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك. (الطائي، صفحة 70)

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- إن إدارة الجودة الشاملة TQM والمعروف اختصاراً (Total Quality Managment) منهجاً إدارياً يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه، لا سيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحاً باهراً في المؤسسات اليابانية.
- عرفها (joseph juran): بأنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها، ون أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عاملها .
  - يعرفها (cole): بأنها نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل .
  - يعرفها (Edward Deming): على أنها إشراك والالتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يوفق توقعاته . (عشاوي، 2003-1434هـ، صفحة 24)
- ومن خلال هذه التعاريف يمكننا بالخروج بالتعريف التالي:
- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات الاجتماعية من أجل تحسين جودة الخدمة، وتمثل إدارة الجودة أسلوباً يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة وتستند إلى أفكار ومبادئ ينبغي على المنظمات الاجتماعية التي تتشد تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يعوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ، فإدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من أهم عوامل النجاح للمنظمات، لأن هدفها النهائي هو التحسين المستمر، وجودة الخدمات وتوفيرها من خلال التجديد والابتكار. (محمد، 2012، صفحة 178)

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

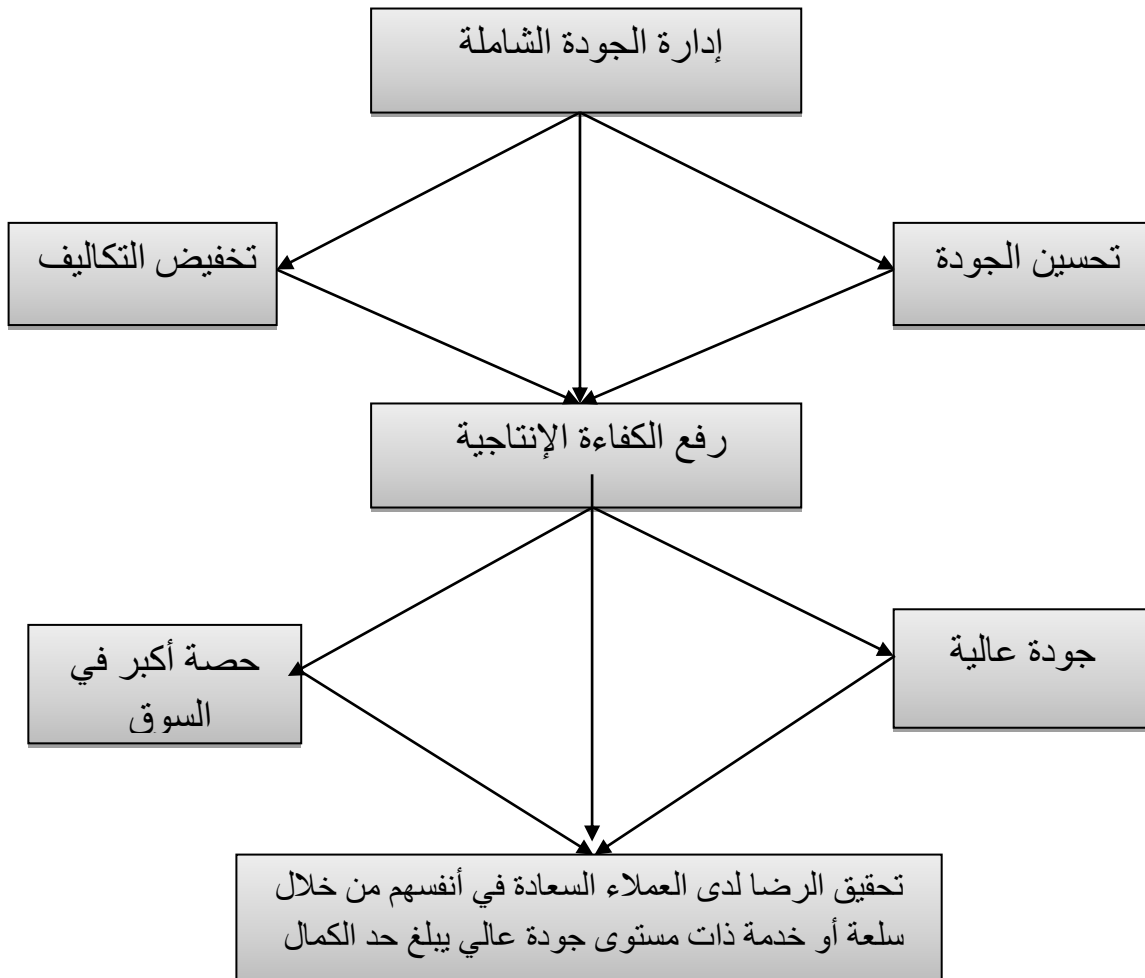
- ❖ رفع المستوى العام لأداء المنظمات لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هنالك أية نسبة لإحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

- ❖ تساهم إدارة الجودة الشاملة في كفاءة إتخاذ القرارات من خلال الإهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية إتخاذ القرار .
- ❖ زيادة ولاء وإنتماء الأفراد العاملين في الشركة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد إضافة إلى إعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز .
- ❖ تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- ❖ ترشيد الإنفاق العام بالشركة بشكل يجعل عنصر الكلف محورا لكل عمل الشركة .
- ❖ البقاء في الطليعة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة .
- ❖ تكوين سمعة جيدة للمنظمة لدى المجتمع .

### زيادة الربحية من خلال :

- توسيع حصة الشركة في السوق
- زيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض الكلف من خلال ترشيد الإستهلاك والحد من الإسراف والهدر . (الشويلي، 2007، صفحة 32)

ويمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (3)



البقاء والاستمرارية والتفوق

المصدر: عقلي، 2001: 40 .

وعليه فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو توسيع مفهوم الجودة: الجدول رقم 01

| من                       | إلى                         |
|--------------------------|-----------------------------|
| الفحص ومتابعة العيوب     | أساليب وقائية لمنع حدوث ذلك |
| الفحص ومتابعة العيوب     | تصميم وبناء الجودة          |
| مستويات مقبولة من المعيب | تحسين مستمر للعمليات        |

#### المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل و متكامل يتمتع بالمرونة وقابلة للتغير كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة إهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق يزيد من ارتباطهم بالمنظمة و نتمائهم لها كما يساعد مدخل لإدارة الجودة الشاملة في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطويع عمل المنظمة ويمكن دراسة إحتياجات العملاء و العمل على الوفاء بتلك الإحتياجات خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء سلعة أو طلب خدمة ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (الحاكم، 2018، صفحة 51)

- تحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
- تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء و الوفاء بتلك الإحتياجات
- الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000 وغيرها
- المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة .
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المنشأة ككل
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق و الإعتماد المتبادل بين أفراد و الشعور بالإنتماء في بيئة العمل.

- توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- زيادة الارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها و أهدافها. (الحاكم، 2018، صفحة 52)

## المبحث الثاني: مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة و التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممن ،وقد حدد {أس يا بيج} هذه المبادئ في

- **التركيز على العملاء:** وهي يجب ألا تقتصر تركيزها على العملاء الخارجيين بالمنظمة بل أيضا تشمل التركيز على العاملين داخل المنظمة.
- **التركيز على العمليات و النتائج معا:** حيث تعتبر النتائج هي مؤشر لتحديد جودة العمليات ذاتها ،وفي حالة ما إذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب التفكير و العمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات.
- **شحن و تعبئة الخبرات للقوة العاملة:** ترى الإدارة التقليدية أن الأفراد العاملين بها لها عقول وأن الأجر هو هدفهم الأساسي بينما إدارة الجودة الشاملة ترى حرص العاملين و العمل على توظيف معلوماتهم في تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف.
- **الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها:** فمن خلال تركيزها على العمليات ذاتها يمكن الوقاية من حدوث الأخطاء قبل وقوعها.
- **إتخاذ القرارات بإرتكاز على الحقائق:** من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير و التحسين و الذي يشترك فيه جميع العاملين باختلاف مستوياتهم بإضافة إلى إشترك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته، الأمر الذي يتطلب الإعتماد على وجود جهاز كفاء لنظم المعلومات بالمؤسسة.(محمد، 2012، صفحة 184)

وبعد {إيدوارد ديمينج} الأب الروحي بإدارة الجودة الشاملة ————— وقد حدد المبادئ الأربعة عشر لما يسميه (بنظرية ديمينج) و التي يركز فيها على الأدوات و التقنيات و التدريب و فلسفة إدارية متميزة. و تتمثل هذه المبادئ في:

-وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج و الخدمات (غاية) ————— التركيز على الجودة أولا ويكون ربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

-إنتاج فلسفة جديدة (TQM) ————— يجب أن تمثل هذه الفلسفة قرارا يشترك فيه و يتحمل مسؤولياته كل فرد في المنظمة وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيسا مجلس الإدارة.

-التخلص من الإعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة و ذلك بناء على الجودة من الأساس وهي المرتكز.

-إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط( التخلي عن فلسفة الشراء إعتماد على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تتكون الإهتمام الأول و الأخير.

-وجود تطوير مستمر في طرق إختبار جودة الإنتاج و الخدمات إستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل هنالك تغيير مستمر و بالتالي مكانا مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غدا ليس هنالك معايير ثابتة .

-إنشاء مراكز لتدريب الفعال( واصل التدريب) ————— على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة درب الموظف تدريب محدد متعلقاً بعمله .

-وجود قيادة فعالة ————— تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.(محمد، 2012، صفحة 185)

-إزالة الخوف ————— تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة .

-إزالة الحواجز بين الإدارات ————— وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الإتصال الأفقي) و الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.

-التخلص من الشعرات و النصائح ————— (التوضيح) إنتقد الطريقة التحضرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الإهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء) مثلاً الشعرات تعطي الموقف فكرة عامة عن مكان الذي ينبغي أت يتواجد فيه و لكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان .

-إستبعاد الحصص العددية ← تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف و القوة العاملة لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الناتج بدلا من زيادة الجودة.

-إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض دمينج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد و أن لا يعترضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب الترهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد لأفضل إمكانياتهم .

-إعداد برامج قوة لتعلم و التحسين ← (أي برنامج قوي لتعليم و التنمية الذاتية لكل فرد إذ يعتقد ديمينج أن الموظفين يجب أن يكونا لديهم أساسا قويا عن أدوات و تقنيات رقابة الجودة و هي لغة الجودة أي الطريقة التي تتصل بها و الأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لبد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي و المشاركة.(محمد، 2012، صفحة 186)

-إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز علة متابعة خطوات السابقة لجعل جميع العاملين في المنطقة يعملون لتحقيق التحول لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل و تقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل بتطبيقها.

### المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتم كل من فليب كروسبي و أمينة محمود حسين ،بتحديد المعايير التي تقيس الخل فقط و إنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة،فضلا عن التركيز على تخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة،وقد حدد هذه المعايير في :

#### **1. الجودة :**

حيث تعد المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس و تقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلع أو الخدمات .

#### **2. أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة :**

وهو أساس إدارة الجودة الشاملة،وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب،ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية،فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحديد الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت و التكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها الفرد .

#### **3. التمييز التنافسي :**

ويظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها ولا يتم ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف تميزاً. (محمد، 2012، صفحة 187)

#### 4. تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة :

يجب أن تسعى إدارة كل المؤسسة عن تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة للعاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالطبع فلا بد من أن تتناسب السلطة مع حجم العمل المسند إليها، ويجب أن يشترك كافة العاملين بدء من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين حتى الذي يعملون في تقديم الخدمات فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يشترك في تقديم خدمة .

#### 5. الرؤية :

وتتعلق بالقيم الأساسية الجوهرية للمؤسسة والتي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف .

#### 6. القيادة :

حيث تقدم الجودة الشاملة وإدارتها نمطا جديدا لرؤية القائد، والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكن أيضا فريق العمل ككل، فالقيادة هي أكثر أدوات التوجيه فعالية وهي أيضا مفتاح الإدارة مهما اختلفت طبيعتها، فالمدیر يحتاج إلى صفات القيادة لكي يؤثر من مؤوسية، وكسب تعاونهم وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة .

#### 7. التحسين المستمر :

نظرا للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء يجب أن يبني المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنه الإستمرار في تلبية احتياجات عملائه .

#### 8. اتساع الأفق :

و الهدف هنا ليس تفادي المشكلات، ولكن تحقيق توقعات العميل، وربما السعى لتحقيق مايفوق تلك التوقعات. (محمد، 2012، صفحة 188)

#### 9. فريق العمل :

حيث يجب أن يسعى كل فرد من المؤسسة لأداء عمله و المشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة، فالمشاركة و العمل الجماعي في العمل يحقق نتائج ايجابية ملموسة.

#### 10. التدريب :

فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات .

ولقد قام تشارلز charles بتحديد المعايير الأساسية للجودة في :

✚ إيجاد أغراض إنتاجية أو خدمية على المدى الطويل تتضمن أهداف متعددة يتم تحقيقها على مدى القصير مع تحديد الموارد والمصادر التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف .

✚ وضع فلسفة جديدة مؤادها أن طريقة الأفضل لتحسين الجودة هو السعي لتحسين العمليات و أداء الأشياء الصحيحة من أول مرة .

✚ إنهاء حالة الاعتمادية على التفتيش و التأكيد على أن الغرض الأساسي من المراجعة هو التطوير و التحسين .

✚ إلغاء ممارسة الأحكام المرتبطة بمنفعة الأعمال المالية المرتكزة على حسابات الأسعار النقدية لإختلاف المنتج .

✚ التحسين المستمر و الدائم لكل العمليات والذي يتضمن التخطيط و الإنتاج و الخدمات وهذه العمليات يجب تقييمها في ضوء الجهد من أجل الوصول إلى الأداء المجود .

✚ التعليم و التدريب المستمر لكل العاملين بالمؤسسة في إطار مفاهيم تحسين الجودة.(محمد، 2012، صفحة 189)

### المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير ثقافة وقيم المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي، وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلاءم مع هذا المفهوم الجديد سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية.

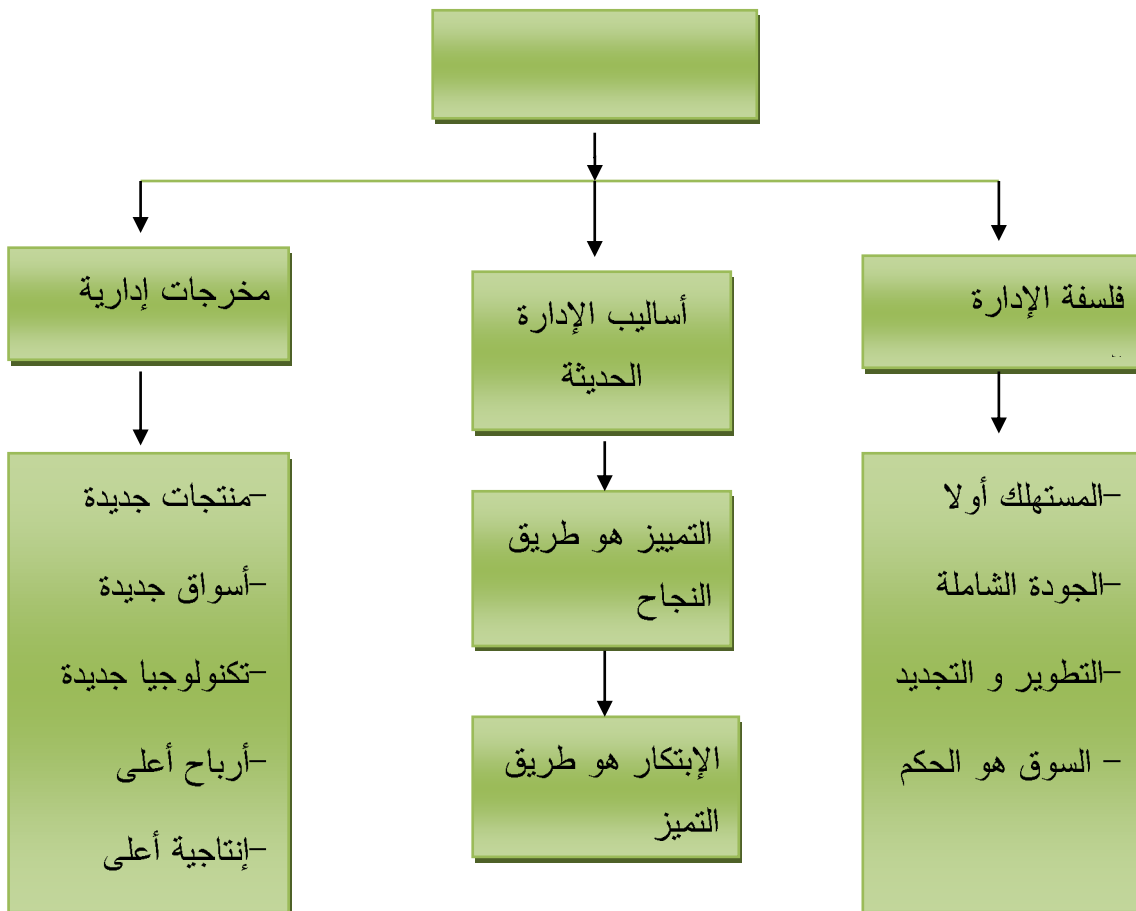
وقد حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي ( Fedal TQM ) تسعة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:

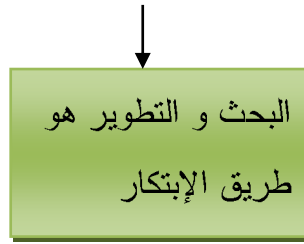
➤ دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب عليها التأقلم مع التغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي وما يفرضه عليها من اشتداد للمنافسة، وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير و التطور، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في أنشطتها و عملياتها و أقسامها يتطلب التزام قيادتها العليا و إيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من ناحية، وإمكانية تأثيرها على العاملين وخلق رغبة لديهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني هذا النظام من ناحية أخرى .

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات و المسؤوليات و التنسيق بينهما و إنشاء مايمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل لإدارة الجودة الشاملة يتطلب إعادة ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد، والشكل الموالي يوضح رؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة. (فادية، 2010-2011، صفحة 29)

الشكل ( 4 ): رؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة





المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الإيزو 9001:2000 مرجع سابق، ص 105.

➤ التوجيه بالزبون وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة:

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية، ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات و احتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء .

إن تحقيق هذه فكرة لن يتم إلا من خلال تأسيس نظام المعلومات فعال داخل وخارج المؤسسة، ويمكنها من جمع المعلومات عن حاجات ورغبات وتفضيلات زبائنهم من جهة وعن موقعها التنافسي أمام منافسيها من جهة أخرى كذلك فإن الإنصات للزبائن الداخليين يساعد على تحقيق التكامل و التنسيق بين وظائف المؤسسة من خلال تبادل المهام و الخدمات .

➤ تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

يقصد بتهيئة مناخ العمل ،اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، وإقناعهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة والتي يعرفها roger harrison :ثقافة المنظمة هي الإيديولوجيات ،والمعتقدات ،والقيم المغروسة المتأصلة التي تسودها ،وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المنظمة.

حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع فلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة ،ويمكن أن نطلق عليها " إسم ثقافة إدارة الجودة الشاملة" و التي تشمل:المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل ،أسلوب العمل،أسلوب ممارسة السلطة، فتميز المؤسسة يعتمد بالضرورة على ثقافة العاملين فيها،من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

➤ قياس أداء الإنتاجية و الجودة:

ويعتبر وجود نظام لقياس الأداء (فردى أو أداء المؤسسة) مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر، التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المؤسسة ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال الذي تزاوله و الهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين. (فادية، 2010-2011، صفحة 31)

#### ➤ الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة :

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، وذلك بتوفر مهارات وكفاءات اليد العاملة من خلال تدريبها و تحفيزها و الإهتمام و العناية بها ، و إدماجها في اتخاذ القرارات و الإفصاح عن المشاكل و إقتراح الحلول، ما يؤدي إلى تفعيل دور الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بأهميتهم و مكانتهم في المؤسسة.

#### ➤ التعليم و التدريب المستمر :

في حالة تبني المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم ومستواهم التنظيمي ، و أن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع مهارات التقنية و الخبرات التخصصية للأفراد، وفي كل الأحوال ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تشييطية تتعلق بإدارة الجودة شاملة علاوة على الطرق و الأساليب المتقدمة التي تؤدي حتما إلى تحقيق جودة أكيدة. (فادية، 2010-2011، صفحة 32)

#### ➤ تبني أنماط القيادية المناسبة للإدارة الجودة الشاملة :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أنماط قيادية مناسبة لهذه الفلسفة الإدارية ، وذلك بتحويل السلوكات التقليدية للمدربين إلى سلوكات و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، من خلال شعورهم بروح فريق عمل واحد يهدف إلى تطوير و تأسيس و مراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء .

#### ➤ مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين و التطوير :

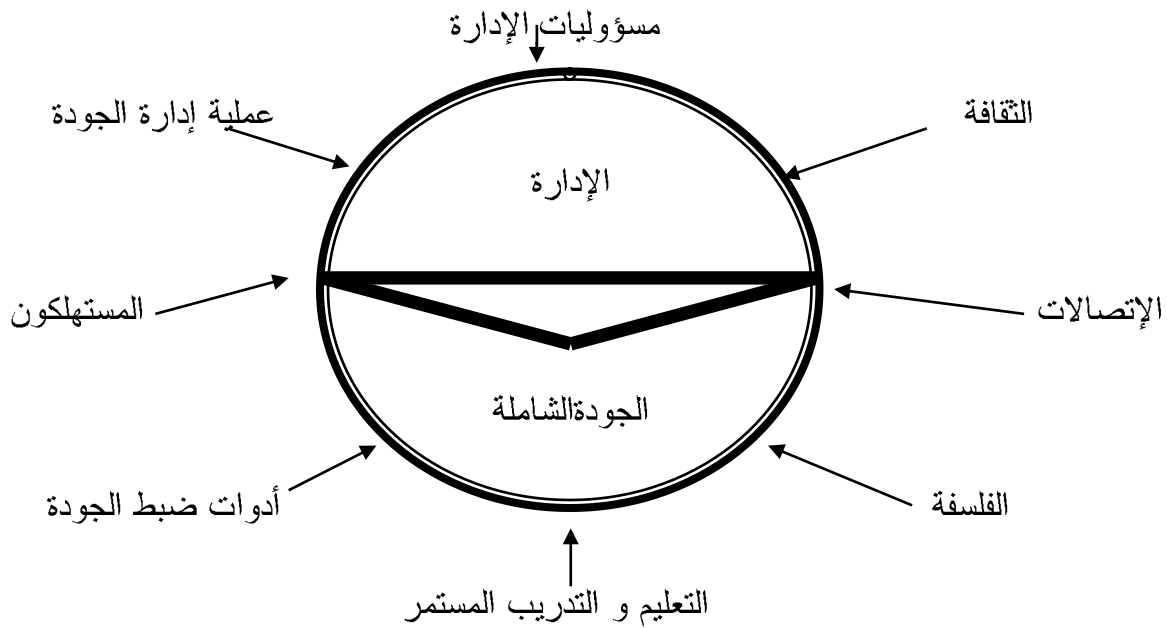
تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف و الخطط اللازمة للتحسين و التطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم و منحهم الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم

#### ➤ بناء النظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :

لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر النظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب، حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح، إذا تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة .

كما تعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما و أنها مهمة جداً لتحديد معايير القياس و الفرق العمل وبما أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين، فإنه لا بد من تبني المؤسسة لوسائل مناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين، والتي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقق رضاهم . (فادية، 2010-2011، صفحة 33)

لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM كما مبين في الشكل الموالي (5) :



Source: james, P, "total Quality management" prentice hall ,new yourk,1996,p 46

#### المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة

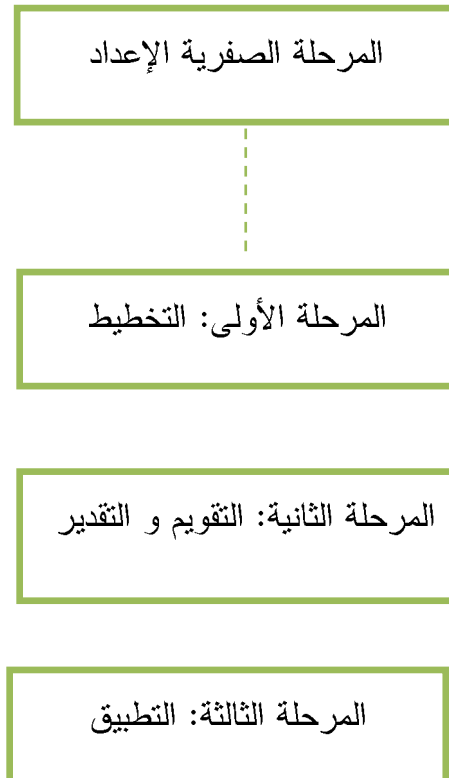
يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت كبير لاستكمال مراحلها ذلك انها منهجية عملية متطورة ترتبط بكثافة نشاطات المؤسسة و تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء و إسعاد العميل

و هناك خمس مراحل ضرورية لتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة و هي :

- ❖ المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد
- ❖ المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط
- ❖ المرحلة الثانية: مرحلة التقويم و التقدير
- ❖ المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق
- ❖ المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل الخبرات

ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل رقم (6) حيث يظهر في الشكل ان المرحلة الصفرية منفردة عن هذه المراحل لأن لها بداية و نهاية محددة و هذا يختلف عن باقي المراحل التي تظهر مع الوقت وتستمر مع الوقت . (ميلود، 2006\_2007، صفحة 33)

الشكل رقم(6) :المراحل الخمس لتطبيق الإدارة الجودة الشاملة:



المرحلة الرابعة: تبادل ونشر  
الخبرات

المصدر: : عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل -إصدارات بيمك، القاهرة، 2003، ص64 .

❖ مرحلة الإعداد :

سميت هذه المرحلة بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقرر فيها الإدارة العليا ما إذا كانت المستفد من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا.

كما يتم فيها تجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن تلخيص النشاطات الرئيسية لهذه المرحلة في:

- إتخاذ قرار تطبيق المنهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا بعد تحديد مدى الاستفادة من هذا النظام الإداري مقرنة بالتكلفة المحتملة .
- تدريب المديرين التنفيذيين: ويمكن أن يكون التدريب داخل المؤسسة او خارجها وبفضل التدريب خارج المؤسسة و مشاركتهم في وقت واحد حتى يمكنهم أن يفهمو بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب.
- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة: ويتم من خلال إعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة.
- تخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ مرحلة التخطيط :

تأتي مرحلة التخطيط لتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بوضع الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة ويتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة تفصيلية للتطبيق و التنفيذ وذلك بإستخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد

وتتم مرحلة التخطيط وفق الخطوات الآتية :

- إختيار أعضاء المجلس الاستشاري و إختيار المنسق : ويتم إختيار أعضاء المجلس الإستشاري من الخريطة التنظيمية الحالية في حين أن الأمر يختلف بالنسبة للمنسق فهو همزة الوصل بين جميع النواحي المتعلقة بالمبادرة الهامة لذا وجب إختياره سواء من داخل الخريطة التنظيمية أو من خارجها ،لأنه سيحتفظ بوظيفة بارزة داخل الخريطة التنظيمية وهذه الوظيفة تحتاج إلى شخص ذي مواصفات وقدرات خاصة .(ميلود، 2006\_2007، صفحة 34)
  - تدريب أعضاء المجلس الإستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة :ويمثل هذا التدريب مقدمة للمبادئ و المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ،ويحصل المنسق على تدريبات إضافة للتأكد من فهم و إستيعاب كل النواحي الإدارية.
  - عقد إجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة و إعداد مسودة التطبيق :ويناقش المجلس خلال إجتماعه عدة بنود منها: ميثاق المجلس ،تقسيم المسؤوليات لدعم التطبيق و جدول الأحداث المتوقعة ويمثل هذا الإجتماع الفرصة الأولى لإشراك العاملين من خلال ممثل أو إثنين كأعضاء دائمين أو إستشاريين في مجلس الإستشاري ،أما فيما يتعلق بمسودة التطبيق فيتم إعدادها بالمشاركة المباشرة لكل أعضاء المجلس الإستشاري وكذا ممثلي العاملين .
  - الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة :وتمكن الصعوبة في هذه الخطوة في تخصيص الموارد،لان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب أموالا ضخمة تستدعي إعادة تخصيص الازانات داخل المؤسسة أو طلب الدعم من مؤسسة لديها القدرة على ذلك و تعتبر هذه الاموال بمثابة استثمار طويل الاجل حيث تتوقع المؤسسة أن تحصل وراء هذا الإستثمار على عائد جوهري.
  - إختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق: ويتم في هذه الخطوة تحديد كيفية حل المشاكل التي تتعرض لها فوق العمل تكون مهمتها دراسة العمليات التنظيمية و التوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.
- ❖ **مرحلة التقييم و التقدير:**

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الاعداد ، التخطيط ، التطبيق، و تبادل و نشر الخبرات ، حيث ان تقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الإنطلاق في عملية التطبيق و تشمل هذه الرحلة أربع خطوات رئيسية هي:

- التقييم الذاتي: ويهدف الى معرفة موقع المؤسسة من الجودة الشاملة.(ميلود، 2006\_2007، صفحة 35)
- التقدير التنظيمي: يهدف هذا التقدير الى تقويم الوضع الحالي للمؤسسة وعملية التقدير التنظيمي يمكن ان تكون مسؤولة عن عوامل عديدة ، وتحاول استخدام المقاييس الكمية على المتغيرات التي تعتبر غير قابلة للقياس ، و تعتبر معتقدات الأفراد مثلا على المتغيرات غير قابلة للقياس ، ومن بين أهم المتغيرات التي يركز عليها التقدير التنظيمي ثقافة المؤسسة.

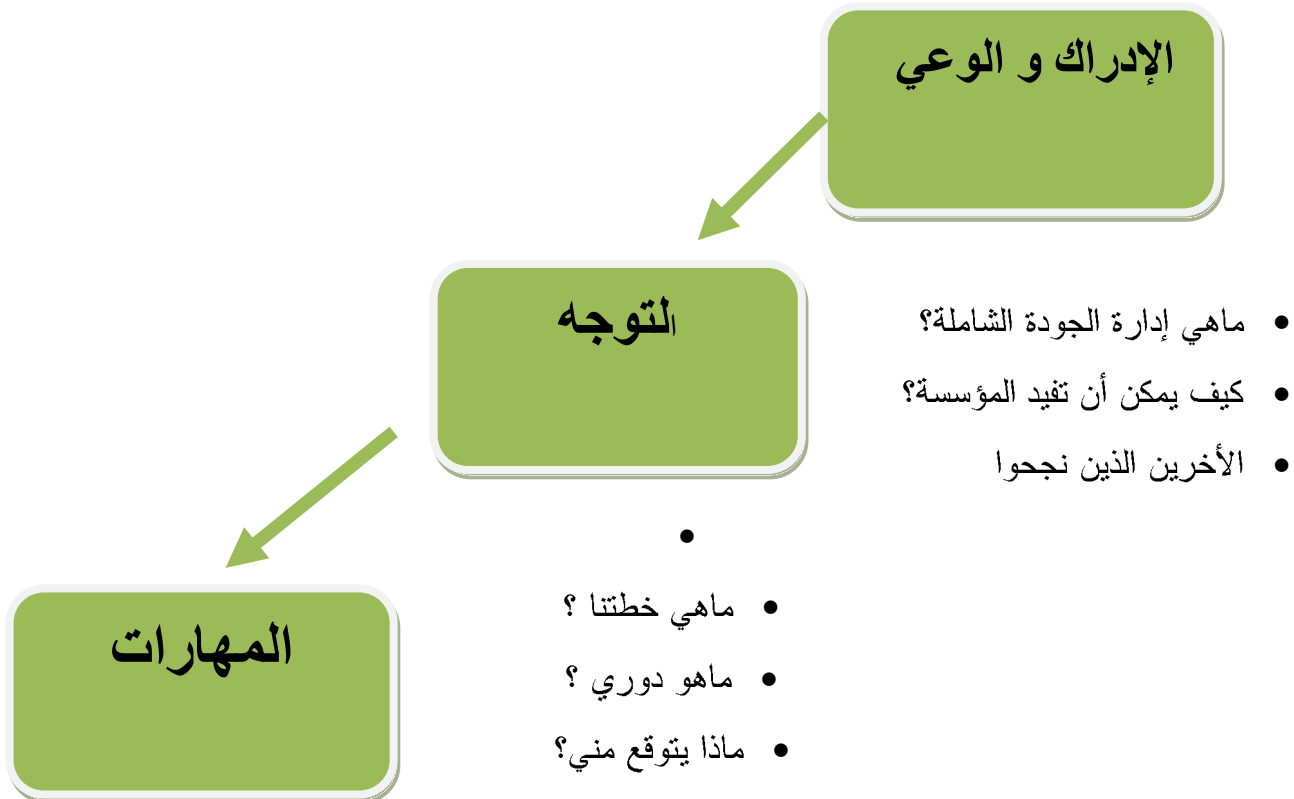
❖ **التطبيق :**

في هذه المرحلة نجد ان الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤتي أكلها، ويتحقق العائد على الاستثمار لكل من الوقت و المال، وتبدأ عمليات التدريب بانتقاء المربين و تدريبهم ويتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة من خلال :

- إختيار المدربين للمؤسسة: المقصود بهم الأفراد المهمين الذين سيحتفظون بمواقع وظيفية واضحة جدا داخل المؤسسة كإمتداد لمنسق إدارة الجودة الشاملة ويتم اختيار هؤلاء المدربين بعناية فائقة من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة بعد انتهاء التدريب يبدأ كل مشارك في تحديد الموضوعات التي يشعر بأنه يجيدها و المحببة إليه أي يظهر التخصص فالبعض منهم سينجذب أكثر نحو الأدوات التقنية مثل: خرائط المراقبة و البعض الآخر يركز على مهارات العرض.
- تدريب الإدارة و قوة العمل: بعد تهيئة المدربين يشرف هؤلاء على عملية تدريب أفراد الإدارة و المرؤوسين (قوة العمل). (ميلود، 2006\_2007، صفحة 36)

ويمكن تلخيص البرامج و أنواع التدريب الذي يتلقاه كل مشارك في المؤسسة في الشكل الاتي:

الشكل رقم ( 7 ) : تدريب العاملين بالمؤسسة



- فريق العمل
- بناء الفريق
- خدمة العملاء

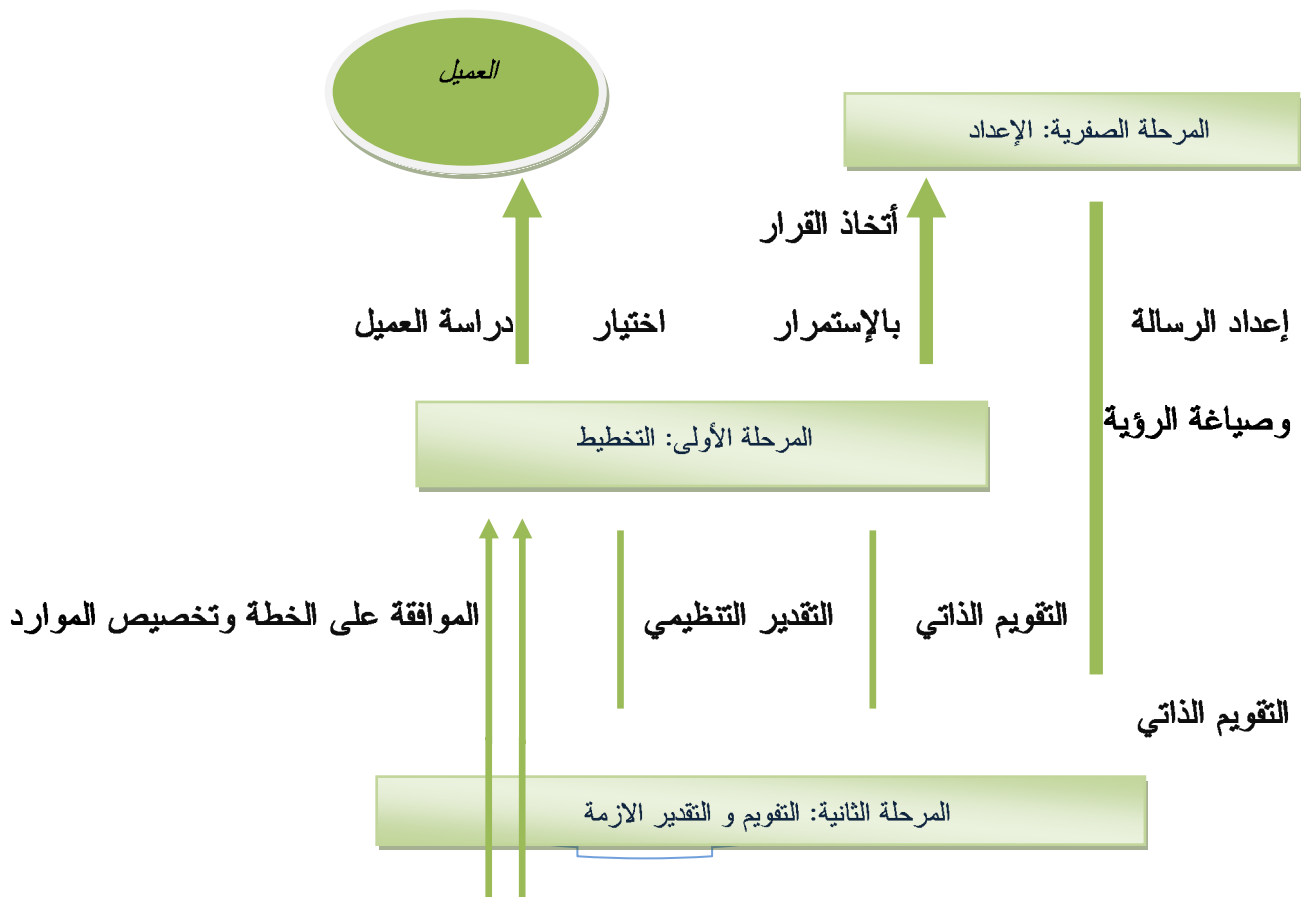
المصدر: عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل -إصدارات بييمك، القاهرة، 2003، ص299

### ❖ تبادل ونشر الخبرات

بعد الإنتهاء من مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقديم و التقدير و مرحلة التطبيق، تزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري وتكون على إستعداد للدخول في المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي تبادل ونشر الخبرات، إذا تقوم بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة. كما تتولى الإدارة إستدعاء المدربين و المشرفين في الدوائر و الأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء و الموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. (ميلود، 2006\_2007، صفحة 37)

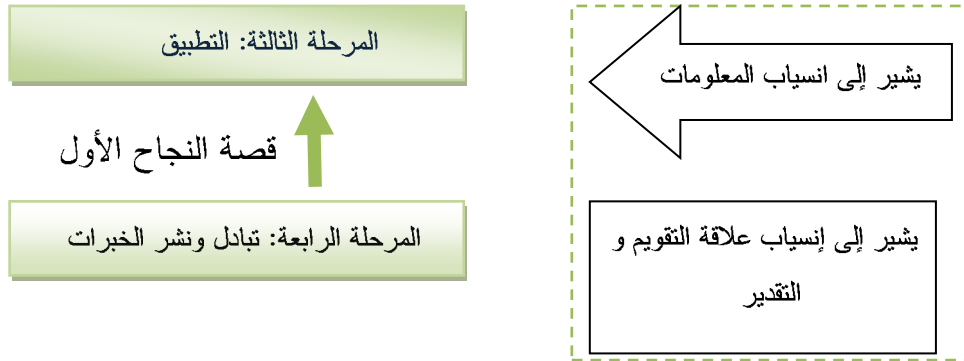
وفي الأخير يمكننا تلخيص المراحل الخمس السابقة الذكر و إظهار العلاقات بينهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 8 ):العلاقة بين المراحل المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



## توفير الخدمات الداعمة

### تقويمات التدريب بدء عمل الفريق العمل الأول



المصدر: : عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل -إصدارات بيمك، القاهرة، 2003، ص324.

## المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب الإلمام بأهم الأدوات والوسائل التي بواسطتها تحل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم .

فهناك عدة وسائل أو أدوات تستخدم لحل المشاكل في ظل إدارة الجودة الشاملة، وذلك منذ بداية حركتها نذكر أهمها فيما يلي:

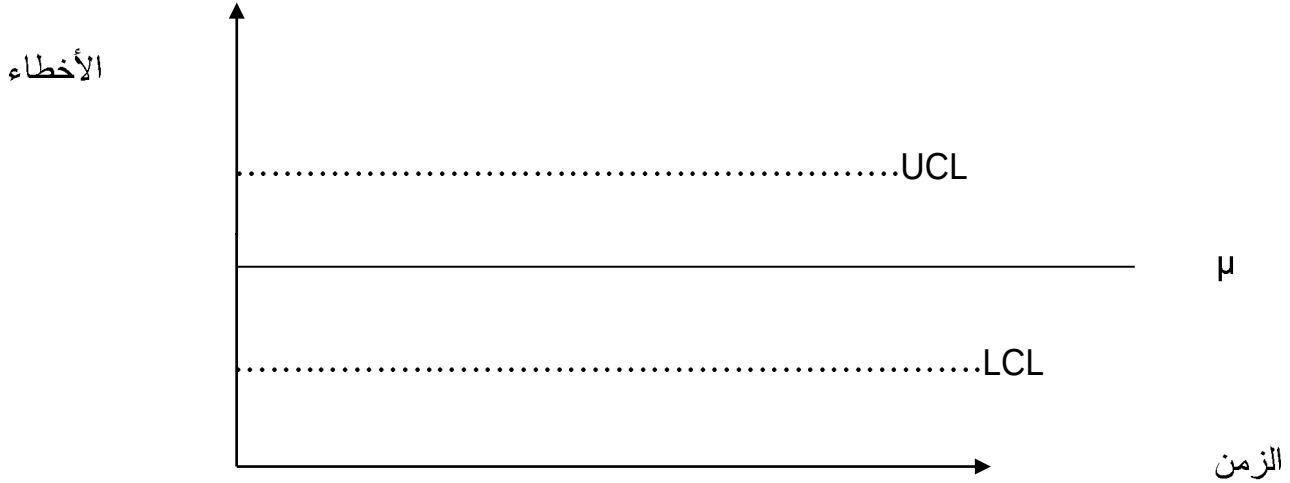
### المطلب الأول: خرائط رقابة الجودة وأسلوب مخطط السبب والأثر:

تعتبر من إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتحديد المشاكل في العمليات، وهي أداة إحصائية لمراقبة العمليات لتحديد ما إذا كان هناك أسباب للتغيير موجودة.

ويتم رسمها بعد تحديد ثلاثة خطوط أفقية في معلم متعامد، يمثل الخط الوسط الوسط الحسابي، أما الخطين الباقيين فيمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى للرقابة، فالحد الأعلى للرقابة ( UCL )  $UCL = \mu + 3\sigma$  ، يستخرج عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية للوسط الحسابي أما الحد الأدنى للرقابة (LCL) فيستخرج عن طريق طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي  $UCL = \mu + 3\sigma$  . (ميلود، 2006\_2007، صفحة 28)

ويمكن توضيح خريطة الرقابة (control chart) في الشكل ( 9 ) التالي :

الشكل رقم (9) خريطة رقابة الجودة



La source: dhillon, B. S. Reliability, quality ,and safety for engineers

#### المطلب الثاني العصف الذهني :

ويعرف بالتفكير الإبداعي، وتهدف هذه الوسيلة إلى محاولة توليد عدد أكبر من الأفكار الإبداعية من طرف فرق أو جماعة من الأفراد وفي أقل وقت ممكن، في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة. حيث يتم التحديد الواضح والدقيق للموضوع المراد تطبيق وسيلة العصف الذهني عليه، ثم يطلب من كل عضو في الفريق بالإدلاء بفكرة واحدة يضيفها لزملائه، ويكون المشرف هو الشخص الوحيد المسموح له بالتحدث وتشجيع جميع أعضاء الفريق على المشاركة، وتكون فترة عرض الموضوع قصيرة (خمس عشر دقيقة مثلا) وفي الأخير يتم ترتيب الأفكار حسب الأهمية وإختيار الأفضل .

هناك مجموعة من القواعد التي تجعل إجتماع العصف الذهني مفيدا وبناءا لتوليد أفكار خلاقة وإبتكارية :

- عدم توجيه النقد، أو التقييم أو الحكم على الأفكار
- التأكد على الإبتكار والإبداع
- العبرة بكم الأفكار وليس بالكيف
- البناء على أفكار الآخرين
- توثيق كافة الأفكار المطروحة في الإجتماعات

### أسلوب مخطط السبب والأثر cause and effect Diagram

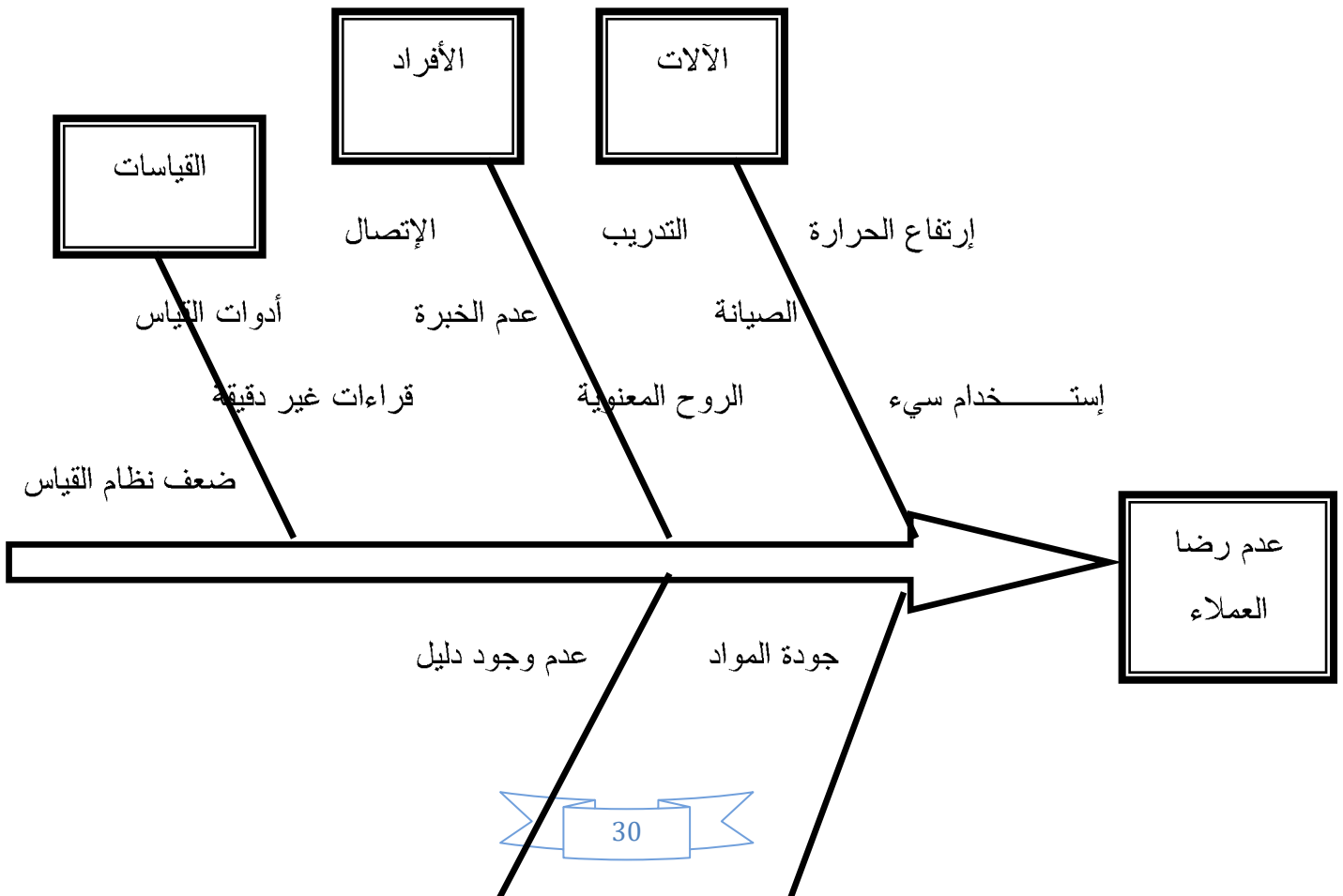
يطلق عليه خريطة إشيكاوا نسبة إلى (ishikawa) الذي كان له دور في تطوير هذه الخريطة، كما يسمى أيضا بإسم خريطة عظم السمكة، نظرا لأنها تشبه عظم السمكة فعلا .

ويعرف مخطط السبب والأثر بأنه : "عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة". ويهدف هذا المخطط إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها، حيث تم فكرة طريقة السبب والأثر على حقيقة أن المخرجات للنتائج المتعلقة بالعملية يمكن إرجاعها إلى العديد من العوامل، وأنه يمكن أن يكون هناك علاقة بين تلك العوامل. (ميلود، 2006\_2007، صفحة 29)

حيث يتم تحديد المشكلة أو الموضوع المراد تحليله، ويصبح بمثابة رأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الفرعية عليها، وفي الأخير تظهر خريطة السبب والأثر التي تساعد على توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية. (ميلود، 2006\_2007، صفحة 30)

ويبين الشكل التالي مثالا لإستخدام خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم :

الشكل رقم (10): خريطة السبب والأثر



تصميم غير حيد وزن غير دقيق  
المناقلة تعليمات غير صحيحة



المصدر: محفوظ أحمد، جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص272

### المطلب الثالث: تحليل باريتو

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أولوية المشكلات الواجب حلها، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، أي تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة لتركيز مواد تحسين الجودة المحدودة عليها، ويركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، ويهدف هذا الأسلوب إلى إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرار .

ويمكن رسم تحليل باريتو من خلال إتباع الخطوات التالية :

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة.
- حساب الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة.
- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.
- ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

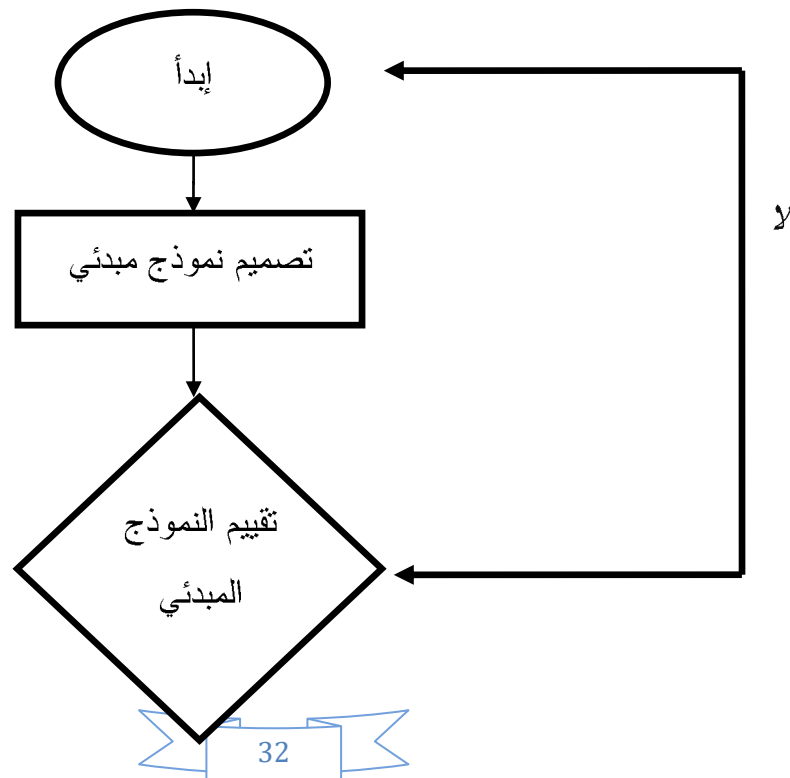
تمثيل النسب المئوية السابقة في معلم متعامد، حيث (x) يمثل المحور الأفقي  
الأسباب والمحور الرأسى (y) النسب المئوية للأخطاء .

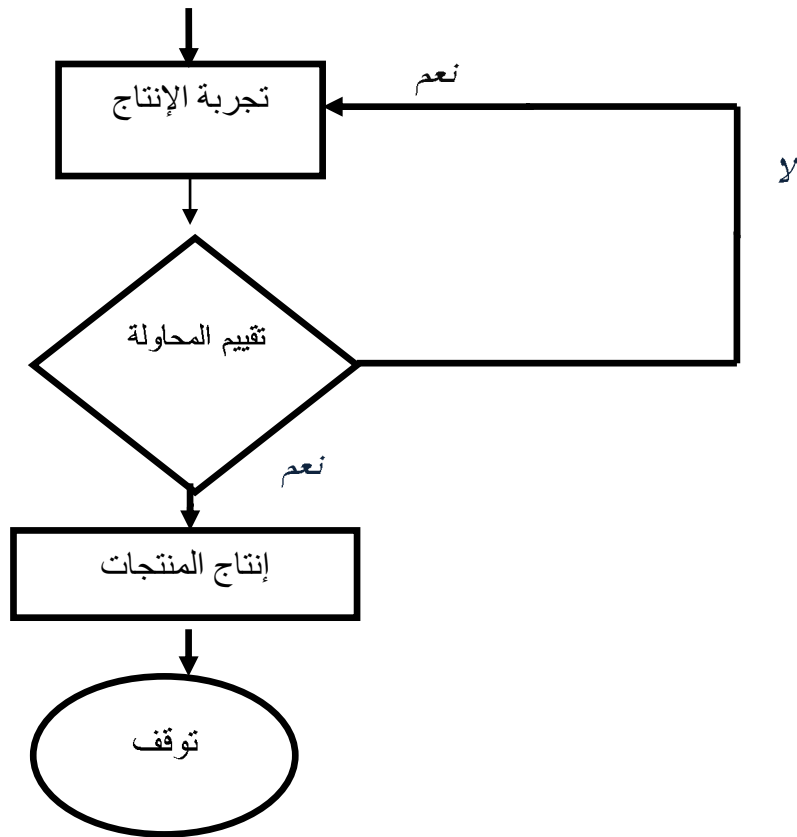
#### المطلب الرابع: تخطيط تجفق العمليات :

تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها المساعدة في إلقاء الضوء على العمليات المتعلقة بنقاط العمل، وتوضيح الصورة أمام العاملين القدامى والجدد، فهي تعتبر بمثابة عرض مرئي للخطوات التي يتم وفقها إنجاز عمل معين، وينبغي على المصممين للخريطة والمطلعين عليها أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، والتي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات. (ميلود، 2006\_2007، صفحة 31)

وفيما يلي نموذجاً توضيحاً لخريطة تدفق العمليات :

الشكل رقم (11) نموذج خريطة تدفق العمليات





المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 247

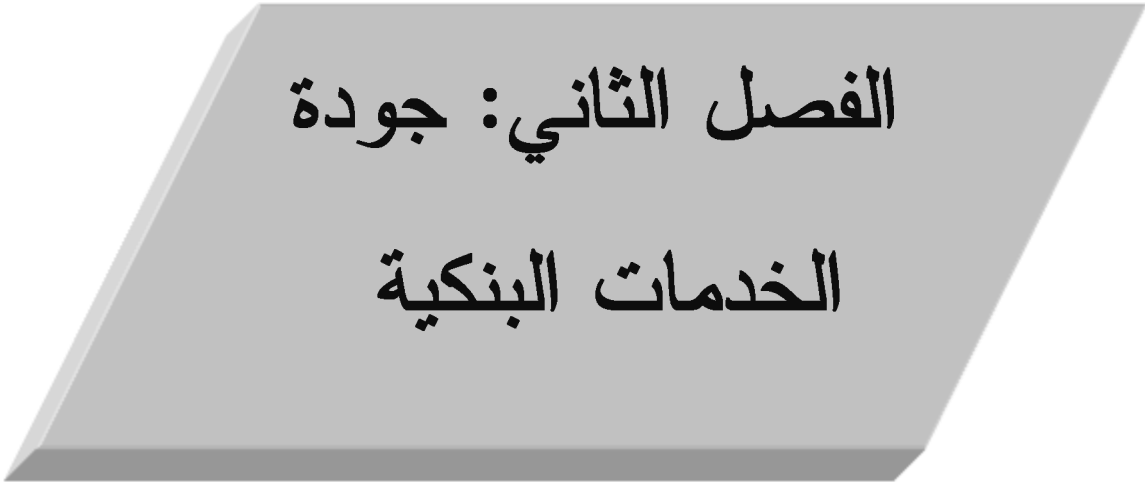
### خلاصة الفصل :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ الأساسية لإدارة المنظمة اعتماداً على الجودة ،وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة،من أجل تحقيق هدف رئيسي هو رضا العميل،على إعتبار أن الزبون له حكم النهائي على جودة المنتجات و الخدمات.وبالتالي حتى تضمن المؤسسة بقاءها في السوق عليها أن تسعى للتوافق دائماً مع متطلباته و إحتياجاته.

ويرتكز إهتمام المنظمات حالياً،على إنتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة،لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاءها و استمراريتها في عالم اليوم القائم على عولمة الإقتصاد ،و التطور المستمر،و المنافسة الشديدة،و انفتاح الأسواق العالمية و عولمة التجارة الخارجية .

نذكر من الفوائد المترتبة عن إدارة الجودة الشاملة مايلي :

- تمكين المنشأة من المنافسة الشديدة حيث أن تطبيق برنامج الجودة على أي منظمة يمكن المنشأة من الحصول على ميزة تنافسية في سوق تسوده تقلبات كبيرة.
- بإعتبار أن قيام أي نشاط إنتاجي يسعى إلى تحقيق الربح فإن المعنى الأول من هذا النشاط هو المستهلك وهو الذي برضاه عن هذا المنتج سوف يدعمه عن طريق تفضيله عن باقي المنتجات بإعتماده لمعيار الجودة و السعر في المنتج و بالتالي فإن المستهلك صاحب الثقافة العالية أو المحدودة على حد سواء يفضل المنتج الذي يحمل علامة الجودة على الآخر.
- إنعزال المنشأة التي يعتمد على الجودة في المستوى المتعاملين معها.



## الفصل الثاني: جودة الخدمات البنكية

**مقدمة الفصل:**

تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية و الخدماتية و غيرها من المؤسسات في اقتصاديات الدول حيث إزدادت الحاجة إلى تطوير الخدمات بصفة عامة و الخدمات المصرفية بصفة خاصة، نظرا للتحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية و المصرفية من أهمها المنافسة الشديدة، القوانين و التشريعات الصارمة، التغيرات المتباينة و التطورات التكنولوجية، كل هذه التغيرات تظهر على نحو واضح في السوق المصرفية .

سننطلق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

**المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية**

**المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية**

**المبحث الثالث: طرق قياس جودة الخدمات البنكية وأهم معاييرها**

## المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية

قبل التطرق إلى مفاهيم الخدمة البنكية سوف نتطرق إلى مفاهيم الخدمة بصفة عامة .

نتيجة لإختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من هذه المفاهيم وفقا للإطار الزمني الذي وضعت فيه:

✚ إن (Bull,1984 P,32) يجد بأن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو يرتبط

تقديمها بالسلع المباعة بذلك فإنه حدد الخدمة بأنها : (الصميدعي و يوسف، 1430م -2010م، صفحة 22)

- أنشطة غير ملموسة (تقديم الإستشارة، إلقاء المحاضرة .....)
- المنافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات التأمين ،خدمات الصحية ،خدمات النقل .....)

✚ أما كل من (Myran and Blanken ,1984 P,141) فإنهم يعرفون الخدمة استنادا إلى الدور الذي

تلعبه في إنجاز الأعمال أو التسهيلات التي يحصل عليها المستفيد، لذلك فإن الخدمة تمثل من خلال وجهة نظرهما عمل أو تسهيلات تساعد في إنجاز الأعمال وتسهل أمور المستفيد. (الصميدعي و يوسف، 1430م - 2010م، صفحة 23)

✚ عرفها (pierre Eiglier et Eric Langerard) هي المنتج غير ملموس ناتج عن نشاط إنسان ،أي

نتيجة إستخدام طاقة بشرية أو آلية على أشخاص بهدف إشباع الرغبات.

✚ بعد إستعراض التعاريف السابقة حول ماهية ومدلول الخدمة، يمكن إعطاء تعريف شامل حولها: الخدمة هي الأداء أو الإنجاز، تقع بين مقدم الخدمة وبين ملتي الخدمة وينتج عن هذه العملية مخرجات ممثلة في إرضاء العميل وتلبية حاجاته.

✚ ان مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيرا عن تعريف الخدمة بصفة عامة ،فاصطلاحا تعريف الخدمة

البنكية على أنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي و الإستثماري ،الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة و غير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، وتشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية و المستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية البنك من خلال العلاقة ا

لمتبادلة بين الطرفين .(معل، 2011)

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة البنكية:

الخدمات البنكية تنطبق عليها خصائص الخدمات بشكل عام ،وبعناصرها المعروفة، ولكنها تختلف عنها بطريقة أداء العاملين و المعدات المستخدمة وكذلك طبيعة الأنشطة و الإجراءات و اختلاف حاجات و رغبات الزبائن .(فائزة، 2015، صفحة 55)

- حيث أن خصائص الخدمات البنكية تأخذ سمة واسعة وشمولية كافية للعديد من الجوانب و الخصائص هي:
- **عدم الملموسية:** الخدمات البنكية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري، كذلك اللمس، التجربة، ثم مشاهدة سماتها من مكان، أو حملها من المصرف لتسويقها.
  - **التلازم:** لأن الإنتاج و الإستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، إذ أن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمانية و المكانية، وهذا يعني أن الخدمة ملائمة في المكان و الزمان الصحيحين. كما تتطلب الخدمات المصرفية حدوث تفاعل بين العميل و البنك مقدم الخدمة، حيث يعد العميل نفسه عاملا مشاركا في عملية تقديم الخدمة.
  - **التكيف العالي لنظام التسويق:** عادة ما يتم إختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمة و أهميتها.
  - **نقص التماثل الخاص:** خدمات الجمهور تتشابه كثيرا إلى حد ما، لذا يجب على المصارف أن تجده طريقا لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
  - **التغاير (التمايز) أو المدى الواسع:** الخدمات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات و المنتجات لمقابلة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل الزبائن مختلفين في مناطق مختلفة.
  - **التشتت الجغرافي:** إمتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذي حجم و مجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة و لمقابلة الحاجات المحلية و الوطنية و العالمية.
  - **الموازنة ما بين النمو و المخاطر:** عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ،لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من إرتفاع المخاطرة. (فائزة، 2015، صفحة 56)
  - **تقلبات الطلب:** قد يحدث التقلبات في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية، مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية.
  - **المسؤولية الإئتمانية:** حماية ودائع و مكاسب العملاء، وهذا مهم ليس في المصارف بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى.
  - **كثافة العمل:** يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، ويؤثر في سعر المنتجات. (فائزة، 2015، صفحة 57)
- المطلب الثالث: أنواع الخدمات البنكية.**
- نظرا لتطور الحاسم في العمل المصرفي و الذي جعله يأخذ إتجاها جديدا و مختلفا تتمثل بظهور النقود و إتساع رقعة الأنشطة المصرفية في المجالات العديدة، الأمر الذي أدى إلى تطوير وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة و التي يمكن تقسيمها إلى:
- (1) الخدمات المصرفية التي تمارسها البنوك لصالح العملاء :

يقوم البنك بتقديم خدمات عدة في هذا المجال منها تحصيل الشيكات أو الحوالات و الكمبيالات بالإضافة إلى تقديم خدمات تتوقع منها الكسب عن طريق بيع و شراء الأوراق المالية و غيرها. فيما يلي عرض لأهم هذه الخدمات:

#### ✚ خدمات قبول الودائع المصرفية:

يقبل البنك الودائع من عملائه ويصنفها إما على أساس مدى قدرة المودع على سحبها كودائع تحت الطلب وودائع لأجل، أو على أساس ودائع توفير كخدمات فتح الحساب الجاري من خلال الإيداع و السحب.

#### ✚ خدمات التحصيل:

تكون خدمات التحصيل إما داخلية تمارس البنوك من خلالها تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب، تتمثل هذه التسويات في تحصيل الشيكات و الكمبيالات، أو تكون خارجية كأن يتم الإتفاق بين المصدر و المستورد على إرسال البضائع دون فتح إعتماد المستندي لصالح المصدر حيث يقوم البنك بنقل جميع المعلومات و الوثائق إلى المستورد.

#### ✚ خدمات حفظ الأوراق المالية :

يودع العملاء لدى البنك أوراقهم المالية للمحافظة عليها ،و القيام بخدماتها فتهيء البنوك خزائن محكمة لحفظ تلك الأوراق نظير أجر يتقاضاه البنك من مودعي تلك الأوراق.

#### ✚ خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية:

تهتم البنوك بصورة عامة بعمليات بيع و شراء العملات الأجنبية لغرض توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة العملاء لأجل الحصول على ربح، فيما إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع و حتى إذا تساوت هذه الأسعار فإن هذا يوفر للبنك فرصة الشراء دون خصم على أقل تقدير.

#### (2) خدمات تقديم القروض و التسهيلات لمنظمات الأعمال:

تقوم البنوك إلى جانب خدماتها السابقة بتسهيلات مصرفية وتقديم القروض ،تشمل هذه التسهيلات ماكان قبيل الكفالات و الضمانات إلى أن تنتهي بقرض،وتتمثل أهم هذه الخدمات في:

#### ✚ خدمات تقديم القروض و التسهيلات:

تقسيم القروض المصرفية عادة إلى تسليفات طويلة و متوسطة و قصيرة الأجل،تتخذ عملية التسليف هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم العميل بطلبه إلى المصرف ويتسلم بموجبه مقدار محدد من النقود ،تتخذ أخرى صورة فتح إعتماد ويقصد به وضع البنك تحت تصرف عميله مبلغا معيناً من النقود لمدة محددة ويكون للعميل حق السحب منه.

#### ✚ خدمات خصم الأوراق التجارية:

خصم الأوراق التجارية شكل من أشكال التسليف المصرفي إذا يتقدم المستفيد من الورقة التجارية ذات الأجل المحدد قبل موعد إستحقاقها إلى البنك ليحصل على قيمتها مسبقاً بعد إستئزال الدفع حتى اليوم الإستحقاق مع حصول البنك على خصم تعجيل الدفع.

### ✚ خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع:

يقوم المستفيد بتقديم الكمبيالة إلى البنك طالبا خصمها أي بيع الدين الذي تمثله الورقة، فيملك البنك بموجب هذا البيع الذي كان المستفيد يملكه في ذمة محرر الكمبيالة لقاء الثمن الذي يدفعه فعلا إليه.

(3) استثمار جزء من موارد المؤسسة المصرفية في الإيجار بالأوراق المالية و غيرها: غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بتوظيف (استثمار) جزء من أموالها الخاصة أو الأموال المودعة لديها في شراء الأوراق المالية لهدف تحقيق الربح.

### (4) خدمات حديثة للمصارف:

نتيجة إهتمام البنوك برفع رقم أعمالها بإستخدام كل الوسائل الممكنة الأمر الذي يؤدي بالبنك إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة لعملائه، تتمثل في تقديم خدمات إستشارية للمتعاملين معه، المساهمة في تمويل مشروعات التنمية، تأجير الخزائن الحديدية، تحويل نفقات السفر و السياحة ما أدى لتطوير و تنويع الخدمات المصرفية بالبنوك، و عدم الإقتصار على تقديم خدمات تقليدية و إنما توسع إلى تقديم خدمات عصرية تتماشى مع مستوى هذا التطور الملحوظ .

## المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية وخصائصها

أولاً: مفهوم جودة الخدمات البنكية.

إن الجودة تتخذ من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة و أن هذه المنفعة تمثل مجموعة من المنافع المرتبطة بالحصول على الخدمة بما أن الخدمة تمثل جانب ملموسا و جانبا غير ملموس، فإن تحديد نوعية و جودة الخدمة تتأثر بهذين الجانبين، أن مؤسسات تقديم الخدمات تسعى إلى تمييز نشاطها من خلال تقديم خدمات ذات نوعية أفضل من المؤسسات المنافسة، و أن الأساس في ذلك هو سعي هذه المؤسسات إلى تقديم خدمات بمستوى من النوعية بشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما تتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمة عن طريق الحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسات الخدمية و التي تعمل على خلق صورة مهنية معينة لدى المستفيد حول مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال هذه الخدمة، و في حالة عدم إمكانية الخدمة على تحقيق مايتوقع أو يطمح المستفيد من الحصول عليه، فإن ذلك سوف يدفعه للإهتمام بهذه الخدمة، أما في حالة كون الخدمة حققت الإشباع المطلوب و بالمستوى المطلوب بالمستوى الذي كان يطمح أن يحصل عليه المستفيد فإن ذلك سوف يجعله يقرر شراؤه لها و يتمسك بالمهمة المقدمة لهذه الخدمة.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف لجودة الخدمة على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة . (جدا، 1999، صفحة 336)

أو أنها الفرق بين التوقعات للعملاء للخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها ، و خلاصة على ذلك جودة الخدمة تعكس تقييم العميل لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

يمكننا تعريفها بأنها: خلو الخدمة المصرفية من أي عيب أثناء إنجازها نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية و الأداء الفعلي لها. (العجامة، 2005، صفحة 389)

**ثانياً: خصائص جودة الخدمات البنكية:**

- تتميز جودة الخدمات المصرفية بخصائص أهمها:
- تحقيق ميزة التنافسية فريدة عن بقية البنوك و بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية
- تحمل التكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية
- تتيح فرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية
- جعل العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه و إقناع عملاء جدد (الصرن، 2007).

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات البنكية

أوضح بعض الباحثين في هذا المجال أن الجودة في قطاع الخدمات و خصوصاً المؤسسات المصرفية تشمل ثلاثة أبعاد هي: (علقة، 2002، صفحة 498)

- ✚ الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- ✚ جودة المنظمة (البنك): تتعلق بصورة البنك و الانطباع العام عنه من قبل العملاء.
- ✚ الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:

- جودة العمليات: يتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة
- جودة المخرجات: يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة

أثبتت هذه النتائج مدى إتفاقها مع ماتوصل إليه الباحثون آخرون ومنهم (GRONROSS 1984) من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في: (حداد، 1999، صفحة 342)

### ✓ الجودة الفنية:

يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك مالذي يتم تقديمه للعميل؟ وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل و الذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

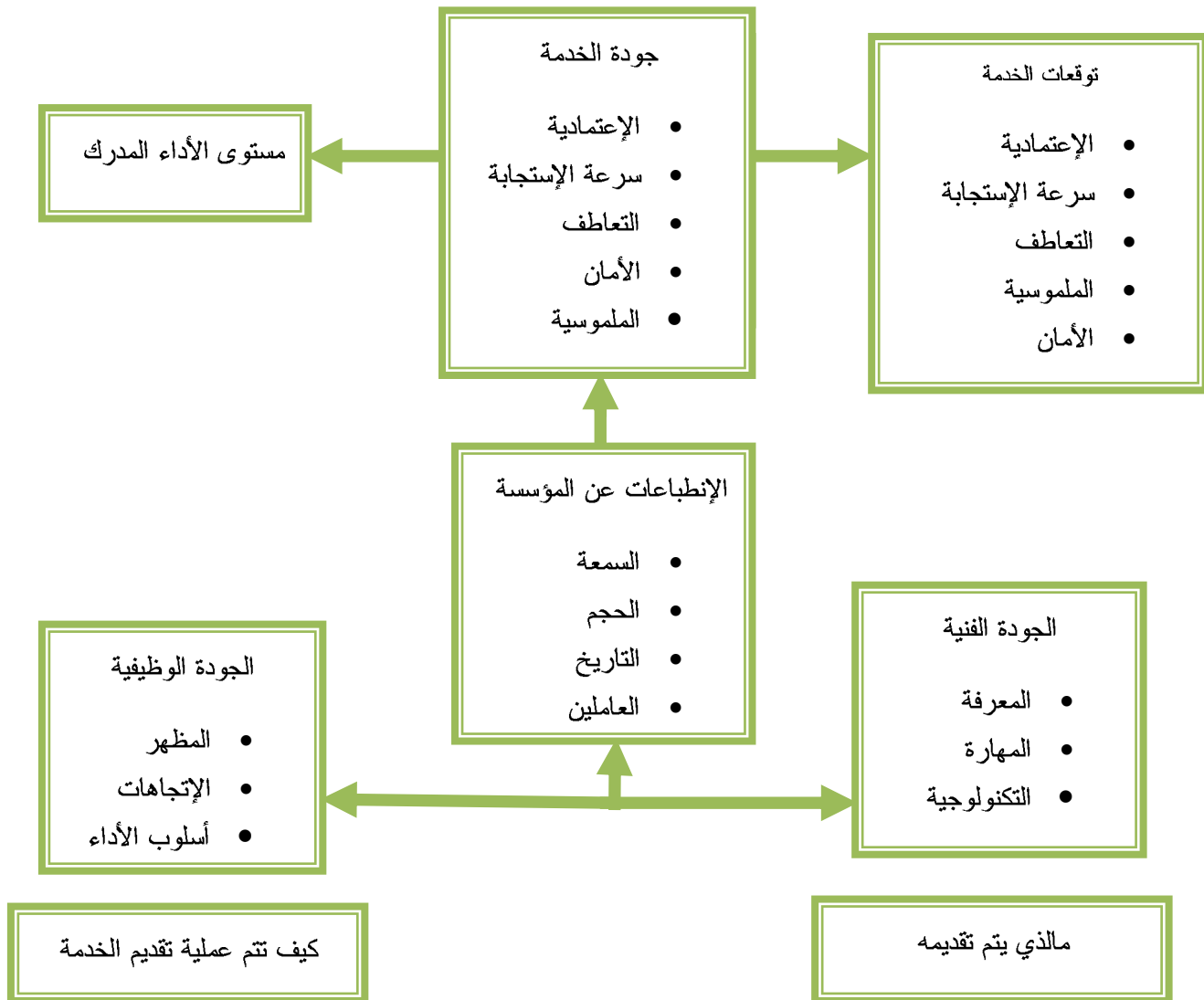
### ✓ الجودة الوظيفية:

التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها و الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة و يعبر عنها بالتساؤل المطروح كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة و العميل ،ويعد هذا البعد أهم الأبعاد الجودة و الذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة بإعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الإهتمام بتدريب و تكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.

✓ الصورة الذهنية للبنك:

هي الصورة التي تعكس إنطباعات العملاء حول البنك، و أن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية و الجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك و التي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه .

الشكل 12 : يوضح الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية و الجودة المدركة)



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، (2002)

كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشمل هذه الأبعاد على: (القادر، ديسمبر 2005).

➤ الإعتمادية:

تعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وتنفيذ البنك لوعوده نحو العميل و ذلك عن طريق:

- دقة الحسابات و الملفات وعدم حدوث الأخطاء
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها
- ثبات مستوى أداء الخدمة

#### ➤ سرعة الإستجابة من قبل العاملين:

تشير إلى رغبة و إستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء و الرد على إستفساراتهم و السرعة في أداء الخدمة و الإستجابة الفورية لطلب العميل.

#### ➤ القدرة أو الكفاءة:

تعني إمتلاك العاملين بالبنك المهارة و الغرفة اللازمة لأداء الخدمة، و تكوينهم على روح الإتصال و تفهم العملاء.

#### ➤ سهولة الحصول على الخدمة:

يتضمن هذا سهولة الإتصال و تسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة إنتظار الحصول على الخدمة و ملائمة مواعيد عمل البنك، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

#### ➤ اللباقة :

تعني أن يكون موظفي البنك خاصة من لهم إتصال مع العملاء على قدر من الإحترام وحسن المظه، و التمتع بروح الصداقة و الود و الإحترام للعملاء، وتقدير ظروفهم و التعاطف معهم.

#### ➤ المصداقية:

تتضمن مراعاة البنك للأمانة و الصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

#### ➤ الأمان:

وتعني خلو المعاملات مع البنك من الشك و المخاطر ،ويتضمن الأمان المادي و المالي و المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء.

#### ➤ الإتصال:

يقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات و باللغة التي يفهمونها، وتقديم توضيحات و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة و تكلفتها، و المزايا المترتبة عن الخدمة و البدائل الممكنة.

### ➤ الفهم:

تعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل و معرفة احتياجاته الخاصة، الإهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح و الإستشارة و التوجيه اللازم.

### ➤ الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية):

تشمل التسهيلات المستخدمة في العمل من المظهر الخارجي للبنك وتجهيزه من الداخل بأحدث الأجهزة و الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة.

قامت الدراسات الحديثة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (servauql)، وتشمل النواحي المادية المتطورة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان و اللباقة، ومن ناحية أخرى فقط أثبتت تلك الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى أبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة أخرى، إلا أن البعد الخاص بالإعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة.

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا و هي :

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، تتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.
- الجودة المدركة من قبل إدارة البنك و التي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.
- الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- الجودة المروجة للعملاء. (الملك و الطاهر محمد، 2016، صفحة 58)

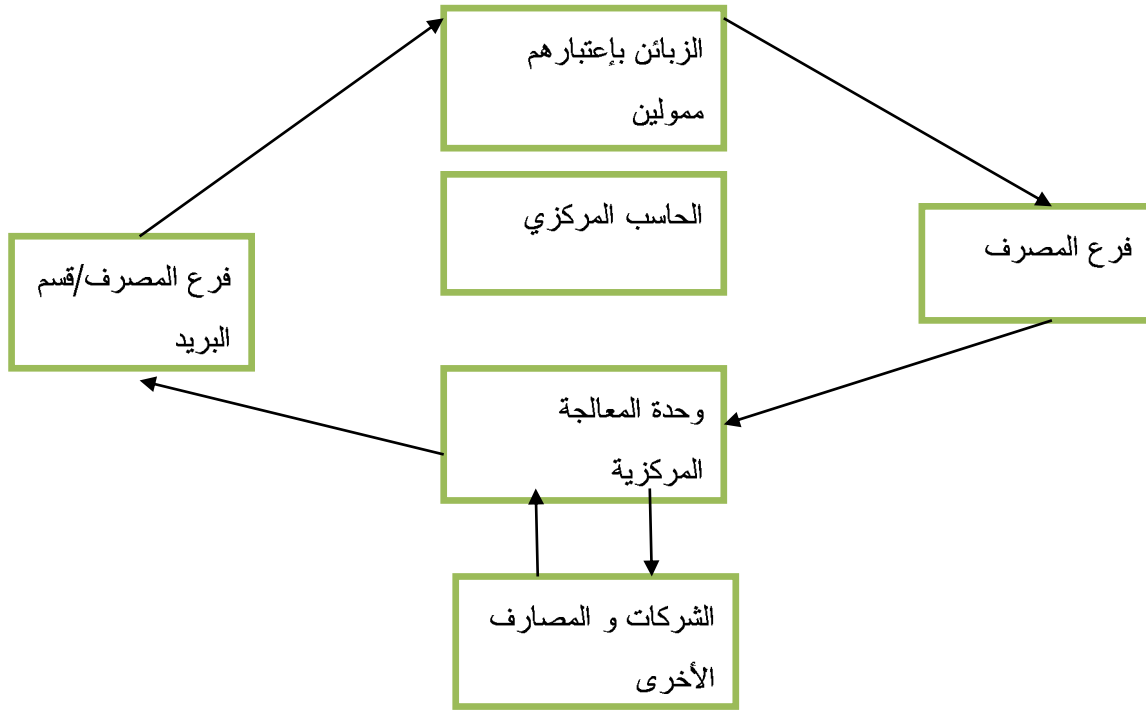
### المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات البنكية

إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا الزبون، ومن الصعوبة يمكن قياس هذا الرضا، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى فشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب و الوقت المحدد. و هنا تظهر أهمية إدراك توقعات و احتياجات الزبائن و تعليمهم و إخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي يشتروها من مصارفهم، وتعود صعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود إختلافات وفروق معينة كالصعوبة في التعبير عن الأسئلة المتعلقة لهذا القياس، أو إختيار العينة المناسبة، أو الوقت المناسب بتوجيه الأسئلة، و المدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الإستقصاء لعينة كبيرة نسبيا تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتمل ظهورها.

ومن ناحية أخرى، يمكن إعتبار الزبون بمثابة ممول حيث يزود المصرف هذا الزبون بالمعلومات الأساسية المطلوب معالجتها، وخير مثال على ذلك قيام المصرف بتزويد الزبائن بالشيكات على إختلاف أنواعها و الإعتمادات المستندية وقوائم تحويل الأموال، كما أنه في الوقت نفسه يتلقي الشيكات و الإعتمادات من زبائن

آخرين، ففي مجال التأمين على سبيل المثال يقدم الزبون المعلومات الأساسية المطلوبة في تعابير الشكاوى و التسويات المناسبة، ويوضح الشكل التالي دورة توكيد الجودة في المصرف.

الشكل 13: دورة توكيد الجودة في المصرف



Source:ansell,tony(1993): managing for quality in the financial services industry.champman&hall .london.p10

وثمة سؤال آخر على قدر كبير من الأهمية: هو كيف تتميز الجودة في صناعة الخدمات المالية؟ إن الاختلاف الرئيسي هو أن البنى الهيكلية لقياس ومعاينة الجودة لم تتوفر تاريخيا في هذه الصناعة. فبعد الثورة الصناعية إتجهت الجهود نحو التصنيع فأقامت معظم الشركات الصناعية أقسام معاينة فيها، ووضعت معايير ملائمة لسلعها. أما في مجال صناعة الخدمات المالية فإن المعاينة تترافق مع الحماية من الإحتيال و المطابقة لإجراءات التشغيل الموضوعة، و العلاقات مع إحتياجات و متطلبات الزبائن و المطابقة معها، وهناك الكثير من التجارب التي أقيمت في المصارف وهدف تحسين خدمة الزبائن و الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الجودة .

**المبحث الثالث: طرق قياس جودة الخدمات البنكية و أهم معاييرها**

**المطلب الأول: مداخل دراسة الجودة في الخدمة المصرفية وأساليب قياسها**

**أولاً: مداخل دراسة الجودة في الخدمة المصرفية :**

لقد أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع الخدمات مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما :

### **\*المدخل الإتجاهي**

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالبرغم من أن الباحثين يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر.

التفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الإتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى.

(معلا، 2011، صفحة 363) أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون إتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن هذا الإتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة إستخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة .

يتميز بعض الباحثين ضمن هذا الإتجاه ثلاثة أبعاد مختلفة وهي :

البعد المادي، المرافق والتسهيلات والأفراد القائمون على أداء الخدمة، هذه الأبعاد الثلاثة تم إضافتها إلى عناصر المزيج التسويقي المصرفي المعروفة .

### **\*مدخل نظرية الفجوة :Servqual**

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الجودة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي)، بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والإرتقاء إليها بشكل مستمر. وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناءاً عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي :

- ❖ إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أقل من مرضية وتنتج نحو عدم قبولها من جانب العملاء .
- ❖ إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية ومقبولة في هذه الحالة .

❖ إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بكل مستمر (معلا، 2011، صفحة 364)

**ثانياً: طرق قياس جودة الخدمات البنكية :**

تسعى البنوك من أجل كسب رضا الزبون بصفة دائمة إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها المصرفية، وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات و إدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية، ومن بين أهم المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها لقياس جودة الخدمات المصرفية نذكرها كالآتي:

**1- قياس جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون :**

ويمكن تمييز خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون :

✚ مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها العميل خلال مدة زمنية معينة، مقياساً هاماً

لمستوى جودة الخدمات المطلوبة، وبالتالي يجب على المؤسسة المصرفية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها. (حركات، 2016-2017، صفحة 28)

✚ مقياس الرضا: يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة

الخدمات المصرفية المقدمة، وذلك من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف فيها.

✚ مقياس الفجوة: وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الإدراكات أي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

✚ مقياس الأداء الفعلي: يقوم هذا المقياس على إعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

✚ إن هذا الأسلوب يتميز بالبساطة و السهولة و ارتفاع درجة المصداقية و الواقعية، وبالرغم من ذلك فهو مقياس يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط بإدراكات العميل للخدمة .

✚ مقياس القيمة: إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا المقياس هي أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء التي تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة من جانبي العميل و التكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة و السعر هي التي تحدد هذه القيمة حيث كلما زادت مستويات المنفعة

الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء و كلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمة و العكس صحيح.

## 2- قياس الجودة المهنية :

يمكن التمييز بين أنواع من مقاييس الجودة المهنية كالآتي:

✚ قياس جودة الخدمات بدلالة المدخلات :بمعنى إمكان اعتبار المخلات أو الموارد جوهر الخدمة و جودتها فإذا ما توفر للمؤسسة البناء بتجهزاته و معداته و العاملون الأكفاء و القوانين و الأدوات و النظم المساعدة الكافية فضلا عن الأهداف المحددة و الواضحة و العميل المستفيد لتلقي الخدمة و إذا توفر كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك .(حركات، 2016-2017، صفحة 28)

ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة فهناك عوامل أخرى من أهمها طرق تناول المدخلات و التفاعلات فيما بينها و مايربط بذلك من عملية تحدد جدوى هذه المدخلات مثل نظام الإجراءات و أساليب العمل و التنظيمات العاملين،نظام السجلات و المعلومات....الخ فالعبرة في الخدمة ليست هي بمجرد توفر المدخلات أو الموارد الجيدة و إنما في كيفية استغلالها عمليا في أحسن صورة ممكنة.وبرغم منطقية هذا المخل و القبول به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة فإن عدم انتشاره يرجع إلى مايلي:

الإختلاف حول الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة

عدم القدرة على التواصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة

التركيز على الجانب النظري مع إفتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل

✚ قياس جودة الخدمات بدلالة العمليات: ويركز هذا المدخل على الجودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة ،وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات و المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة و الي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.و بالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذا أهمية في التصميم و القياس و التقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على العمليات الخدمة بدلا من تركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة و التي يمكن قياسها .

✚ قياس الجودة بدلالة المخرجات :وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها العميل ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:

- ✓ القياس المقارن: و في هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف و الأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تلافيها مستقبلا
- ✓ استقصاء رضا العميل بخصوص الخدمات المقدمة
- ✓ استقصاء العاملين في مؤسسة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل و المعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.(حركات، 2016-2017، صفحة 29)

### 3- قياس الجودة من منظور شامل :

رغم ما أسهمت به كل الطرق السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها، إلا أنها جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه الطرق و المقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها.

### 4- طرق أخرى للحصول على تغذية مرتدة من العملاء:

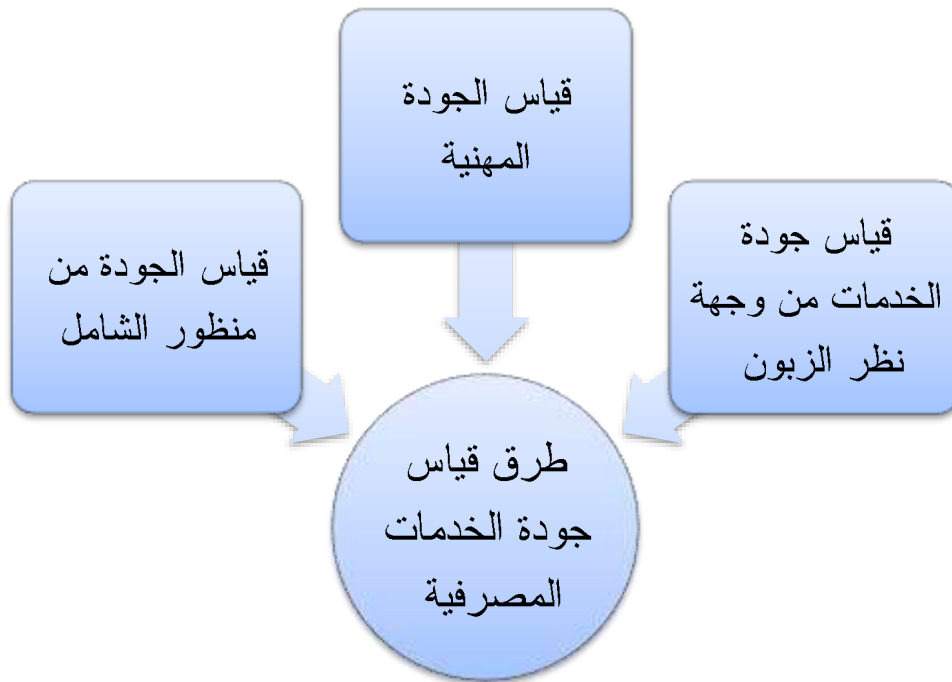
إضافة إلى طرق قياس جودة الخدمة السابقة الذكر هناك حاجة إلى استخدام المؤسسات الخدمية إلى طرق أخرى لجمع البيانات اللازمة لعملية القياس و بشكل يمكنها من الإقتراب المستمر من عملائها، و لعل أهم هذه الطرق بدءاً بأكثرها إلى أقلها موضوعية في الاستخدام نذكر مايلي:

- ✓ استخدام المؤشرات موضوعية تعكس مدى رضا العميل عن الخدمة مثل معدل الطلب على خدمة، وقت الإنتظار، درجة الحرارة، الضوضاء.... الخ
- ✓ الملاحظة و التي من خلالها يمكن الحصول على المعلومات كثيرة عن جودة المقدمة، ولكي تحقق هذه الأداة و النتائج المرجوة منها في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الأداء الفعلي في مجال القياس، يجب أن تتم عملية جمع البيانات أكثر من مرة و خلال فترات طويلة نسبياً.
- ✓ هيئة محلفين من العملاء: حيث تقوم المؤسسة بإبتكار و إيجاد هيئة محلفين تتكون من عينة مختارة تمثل نوعيات من العملاء المتميزين و الذين يتوافر لديهم الإستعداد لتوصيل أفكارهم و اتجاهاتهم بصفة دورية سواء عن طريقة الهاتف، أو إرسال استقصاء بالبريد إليهم، لكن نجاح هذه الطريقة يعتمد على تمثيل هذه الهيئة لمجتمع العملاء .
- ✓ إستقصاء العملاء: ويقضي هذا النظام بعمل قوائم استقصاء توزع على العملاء المترددين على المؤسسة الخدمية و غالبا ما تتضمن التعرف على رأيهم في المستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة لهم و مقترحاتهم لتحسينها، و بنفس المنطق استقاء العاملين بالمؤسسة للوقوف على احتياجاتهم و توقعاتهم بإعتبارهم عملاء داخليين و أن أدائهم ينعكس على الجودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.
- ✓ خطوط الهاتف المجانية لتدوين ملاحظات و شكاوي العملاء .(حركات، 2016-2017، صفحة 30)

- ✓ زيارات سرية للعملاء حيث يقوم بعض الباحثين بزيارة مواقع الخدمة و التتكر في هيئة عملاء من أجل تقييم الخدمة و للتأكد من تقديم العاملين للخدمة وفقا للمعايير المحددة.
- ✓ إرسال خطابات دورية لعينة من العملاء للحصول على وجهة نظرهم اتجاه خدمة ما .

إجراء مقبلات مع جماعات محددة حيث يتم دعوة عدد من الأشخاص من 6 إلى 10 وبحيث يمثلون السوق المستهدف تمثيلا جيدا بهدف مناقشة بعض الأمور التي تتعلق بجودة الخدمة، ويمكن إجراء عدد من المقابلات مع عدد من الجماعات المختلفة لإختبار اتجاهات القطاعات المختلفة للسوق. (حركات، 2016-2017، صفحة 31)

الشكل 14: طرق قياس جودة الخدمات المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: : تقييم الزبون لجودة الخدمة البنكية

من المعلوم أنه من الصعب على المؤسسة الخدمية وضع الإجراءات الضرورية لتحسين ومراقبة جودة خدماتها، التي يقدمها للجمهور ففجوة جودة الخدمة التي سنأتي على ذكرها هي تسليم خدمة في مستوى عال وبما يتلائم مع توقعات الزبون. توصلت العديد من الدراسات إلى أن الزبون لا يدرك الجودة كمفهوم أحادي البعد وهذا يعني بأن تقدير الجودة يتضمن الإدراك لعوامل متعددة .

إبعاد الجودة تصور الكيفية التي ينظم بها الزبون معلوماته حول جودة الخدمة في مخيلته أو وجد أن هذه الأبعاد الخمسة الإعتيادية، والإستجابية، والأمان، والتعاطف والملموسة ملائمة للخدمات المصرفية والمالية

والهاتفية ويستخدم الزبون في بعض الأحيان هذه الأبعاد في تحديد إدراكاته لجودة الخدمة، وفي بعض الأحيان لا يحتاج لها جميعا مثلا في خدمة (المواجهة الأوتوماتيكية مثل: ATM).

فإن التفاعل العاطفي لن يكون بعدا ملائما . (العجاردة، 2005، صفحة 334)

حيث أن أهمية الأبعاد الخمسة السابقة مهمة لإيجاد الأهمية الخاصة وهي كالتالي :

**أولا:** الملموسية أقل أهمية نسبية الأبعاد الأخرى .

**ثانيا:** الإعتمادية ظهرت كبعد هو الأكثر أهمية في الخدمات المدروسة وكذلك في الخدمات التي يدخل فيها بعد الإعتمادية وتظهر الرسالة بوضوح إلى مزود الخدمة كل الخدمات أعلاه يجب أن تسلم بشكل يعتمد عليه حسب ما تم وعد الزبون به وأبعد من ذلك يلعب أداء الأفراد دورا حرجا في إدراك الزبون لجودة الخدمة .

**ثالثا:** ثلاثة من الأبعاد (الإستجابة، التوكيد، (الأمان) التعاطف ) تنتج بشكل مباشر عن أداء الفرد، والإعتمادية للقطاعات الأربعة تعتمد بشكل كبير على أداء الأفراد .(العجاردة، 2005، صفحة 337)

هناك من يرى أن الأبعاد الخمسة لا تساهم كلها بنفس الطريقة في توضيح وتفسير الاختلاف والتباين في جودة الخدمة الشاملة، وتعد فقرات الإعتمادية من أكثر المسوقات حساسية ودقة، أما الملموسية فتتمثل أدنى المسوقات الحساسية وما يثير الإنتباه إن الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة أن الإعتمادية هي أكثر أهمية والملموسية أقلها أهمية، وبقيت الأبعاد الأخرى ذات أهمية نسبية متوسطة، وتعكس النتائج فعليا من خلال المقاييس المباشرة وغير المباشرة للأهمية وكذلك فإن توافق وإنسجام هذه النتائج بدوره دعما قوميا وإن كان غير مباشر للطبيعة الأحادية البعد لجودة الخدمة، وتبين أيضا أن هذه الأساليب وبضمانها تحليلات العامل يمكن إستخدامها لفهم وإستيعاب أبعاد مركبة ومعقدة مثل جودة الخدمة على وجه الدقة، ويلاحظ أن معدل متوسط الأهمية لبعد الملموسية في الخدمة المصرفية يتقدم على الأبعاد الأخرى.

أن هذا البعد يكون أكثر أهمية لدى مستخدم الخدمة المصرفية، أي أنه يهتم بالدليل المادي للخدمة والذي يعكس بعد الملموسية أكثر من الأبعاد الأخرى بالإضافة إلى أبعاد أخرى التي على أساسها يقيم الزبون جودة الخدمة المصرفية وهي: التفوق والإمتياز والقيمة، ومطابقة المواصفات من أجل تقليص العيوب لتحسين الجودة وإدراك السوق لإجراء المقارنة مع المنافسين بالإضافة إلى الجودة الإستراتيجية التي يرغب البنك في تقديمها، كما للجودة والخدمة مركبان مهمان:

❖ الجودة الفنية :هو ما يتلقاه الزبون فعليا من الخدمة

❖ الجودة الوظيفية: تشمل هذه الطريق الأسلوب الذي يجري تقديم الخدمة من خلالها، لأن الجودة الوظيفية

والجودة الفنية تحدد الكثير من صور المصرف بشكل تتابعي يمكنه التأثير في إدراك الزبون لجودة

الخدمة .(العجاردة، 2005، صفحة 340)

وفي الأخير نستنتج أن الأبعاد السابقة الذكر سيخدمها الزبون في الحكم على جودة الخدمة (أي التقييم) التي يقدمها البنك، حيث أن الزبون يدرك بعد الملموسية عند عملية الشراء أما بالنسبة لبقية الأبعاد فتكون غامضة له وتصبح معرفتها بالنسبة للزبون إلا بعد عملية الشراء للخدمة أو استهلاكها، حيث أن الزبائن (العملاء) عند اقتنائهم لبعض الخدمات لا يكون على يقين تام من هذه الأبعاد التي تشملها الخدمة إلا بعد استهلاك هذه الخدمات.

### المطلب الثالث: معايير الخدمات البنكية في الجودة ISO

#### 1. نظام إدارة الجودة ISO 9000

##### • تعريف و نشأة نظام إدارة الجودة ISO9000

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، و سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف هذا النظام و كيفية نشأته.

يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها السلسلة العالمية للمواصفات الـ ISO سنة 1987، و التي تحدد و تصف العناصر الرئيسة المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن و المستهلكين.

كما يعرف أيضا بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، و التي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 بأنه: توصف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة و الإنتاج، و مراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق و التصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا".

كما يعرف بأنه: "شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO التي تتوفر على مجموعة من المقاييس و المعايير في نظام جودتها و التي تفرضها هذه المنظمة".

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن و المستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية و العالمية، و يركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع و البيع و الإدارة و الخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعه من طرف منظمة الـ ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

هذا وقد سبق اعتماد المؤسسات لنظام إدارة الجودة ISO9000 مجموعة من المراحل و التطورات.

بحيث يعود تاريخ اعتماد المواصفات و المعايير إلى سنة 1955 حيث قامت لجنة خبراء في المنظمة معاهدة شمال الأطلسي، التي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء لتأكيد الجودة (AQAPS) (Allied Qualay Assurance Publication)، و التي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة ، و أكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج.

و في عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشتريتها، وعبر عن هذه السياسة "STANAQ 4108" حيث أسست كل دولة في الدوائر مشتريات قواتها المسلحة قسما لتأكيد الجودة التنفيذي و اختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) و تدريبهم على ذلك، ليتم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Défense standards) لتحضر القوات المسلحة لعاملها معها فقط.

وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI Britan Standardas) معيارين هما BS 4891 ، BS 5179 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية بنشر المواصفة BS 5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية.

بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير و كانت المنظمة الدولية للمواصفات ال ISO هي الرائدة في ذلك، و التي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (176 ISOTC) (Comite Techaique de ISO S) المطابق للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار و مراجعته و تعديله في المحتوى و الترقيم في معايير (ISO 9000 1,2,3) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون و تغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/179) سنة 1996 ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO9000:2000) و هكذا اعتمدت معايير 9000 ISO من طرف العديد من المؤسسات لكسب الثقة الزبائن و المستهلكين من جهة، و الحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير من جهة أخرى.

#### • سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000

يتكون نظام إدارة الجودة إيزو 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 لكلا الإصدارين لتتعرف على جوانب هذه التعديلات .

## أ\_ سلسلة مواصفات ISO 9000: 1994

وتتمثل في المواصفات التالية :

\_ ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة .

\_ ISO 9001: وهي الموصفة الخاصة بالمؤسسة التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات : التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد الليل حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.

\_ ISO 9002: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001 ، ماعدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع .

\_ ISO 9003: وهي موصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي .

\_ ISO 9004: وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة . وتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003 .

هذه إذا سلسلة مواصفات ISO 9000 احسب إصدار سنة 1994 (ISO 9000: 1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي :

## ب\_ سلسلة مواصفات ISO 9000: 2000:

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، في معيار واحد معيار ISO 9001 ، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الإختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير وتأكيد إشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه .

### • مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000:

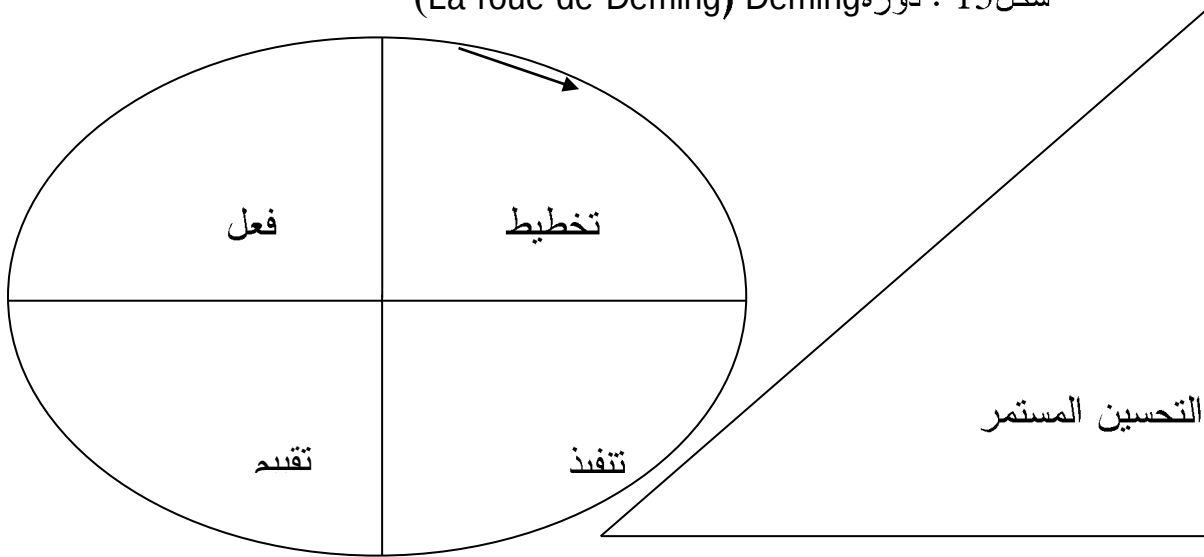
إن نظام إدارة الجودة ISO 9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له ، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO 9000: 2000) فيما يلي :

1\_ الإستماع للزبون : بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية ، وأن تأخذها بعين الإعتبار من أجل العمل على تلبية وإشباعها .

- 2\_ القيادة : حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المديرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها .
  - 3\_ إشراك الأفراد: إذ لا بد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية
  - 4\_ النظرة العملية : حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم إعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ماهي مدخلات العملية التي بعدها .
  - 5\_ الإدارة بواسطة النظرة النظامية: يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة وإعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .
  - 6\_ المدخل الواقعي لإتخاذ القرارات : بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل إتخاذ قرارات فعالة .
  - 7\_ علاقات تبادل المنافع مع الموردين : بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة .
  - 8\_ التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدء الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة .
- ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية :
- ❖ تحليل وتقييم الوضعية الموجودة من أجل تحديد مجالات التحسين .
  - ❖ وضع أهداف التحسين .
  - ❖ البحث عن الحلول الممكنة من أجل الحصول على الأهداف .
  - ❖ تشكيل التبادلات .
- هذا ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين .

هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (deming) التي يرمز لها بـ (PDCA)، (Plan) (Do Check Act) (تخطيط ، تنفيذ ، مراجعة ، رد فعل ) والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما يوضح الشكل الموالي :

شكل 15 : دورة Deming (La roue de Deming)



Source: Henri Mitonneau : OP ,CTT ,P98

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي:

- **تخطيط :** تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة .
- **التنفيذ :** تنفيذ العمليات .
- **مراجعة (تقييم) :** مراقبة وقياس العمليات والمنتوج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج .
- **رد الفعل :** مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات ،ومعالجة الانحرافات .
- فمجمال هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) من أجل ضمان تطبيق جيد لها .

## 2. نظام إدارة البيئة ISO 14000:

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الإيجابي في توفير سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، إلا أنه كان له أثر سلبي في نفس الوقت على البيئة والمحيط ، بسبب بعض الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة منها ،لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام يساعدها على إحترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث ،الفوضى والإشاعات ... إلخ ،فكانت

فكرة إصدار معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000 من طرف المنظمة العالمية للمواصفات هي السبيل إلى ذلك والذي سنحاول التعرف إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية :

تعريفه ونشأته ،سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000،شروطه ،فوائده ،وتكاليفه .

#### • تعريف ونشأة نظام إدارة البيئة ISO 14000:

كان لظروف التنافسية الحالية سبب في سعي المؤسسات إلى أن تكون هي الأفضل في السوق ، بإعتمادها لأنظمة تميزها عن باقي المؤسسات تنافسيا ،وقد كان نظام إدارة البيئة ISO14000 أحد هذه الأنظمة التي سعت المؤسسة لإعتمادها .

لقي تعريف نظام ISO14000 بإدارة البيئة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين وفيما يلي بعضا من التعاريف التي قدمت له :

\_يعرف نظام إدارة البيئة ISO 14000 على أنه : مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة .

\_كما يعرف بأنه : نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلعي والخدمات ،وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة .

فمن خلال التعاريف نستنتج أن نظام إدارة البيئة ISO 14000 عبارة عن نظام لتسيير الجوانب المتعلقة بمحيط المؤسسة ، يشمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على إحترام قوانين حماية البيئة .

هذا ولقد تم الإعلان عن معايير ISO 14000 لنظام إدارة البيئة من طرف اللجنة التقنية ISO/TC207 للمنظمة العالمية للمواصفات ISO وذلك عام 1996، وذلك بفضل إستراتيجية الفريق الإستشاري للمحيط (S.A.G.E)

( Stratigic Advisory Group On Environment)الذي أنشأ سنة 1991 ،ويضم أكثر من 100 خبير في المحيط ،تم إختيارهم من طرف معهد المعاييرة الوطني لـ 66 دولة عضوة في اللجنة التقنية ISO/TC207، وقد حاول هذا الفريق إنشاء معايير عالمية ليتم إعتمادها في إدارة النواحي البيئية للمؤسسة ، ومواجهة التحديات المحيط ،فكان نتيجة ذلك إنشاء معايير ISO 14000 لنظام إدارة البيئة ،الذي صمم بطريقة تتلائم مع جميع أنواع المؤسسات حجما ونوعا ،وقد كان أكثر هذه المعايير إستعمالا معايير ISO 14001، ISO 14004، وقد قدر عدد المؤسسات التي إعتمدت معايير هذا النظام وتحصلت على شهادة المطابقة لـ ISO 14000 في نهاية سنة 2001 تقريبا سبعة وثلاثون مؤسسة من مائة وإثنا عشرة دولة .

#### • سلسلة معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000

يتكون نظام إدارة البيئة ISO 14000 من سلسلة من المعايير والمواصفات تتمثل في :

\_ ISO 14001: تم إصداره عام 1996، وهو أهم معايير نظام إدارة البيئة، إذ يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام إذ يزود المؤسسة بشروحات وتعليمات عن متطلبات نظام إدارة البيئة، ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية .

\_ ISO 14004: تم إصداره عام 1996 وهو نظام لإدارة البيئة، وهو عبارة عن دليل يعطي توضيحات وشروحات للمؤسسة عن كيفية إنشاء وإستعمال معيار ISO 14000 وعن أهم المبادئ والأنظمة التقنية التي يتطلبها هذا النظام، ويعتبر هذا المعيار كمكمل لمعيار ISO 14001.

\_ ISO 14010: وقد تم إصداره عام 1996 ويتضمن إرشادات حول التدقيق البيئي، والمبادئ العامة له

\_ ISO 14011: تم إصداره عام 1996، ويتضمن إرشادات حول التدقيق، وإجراءاته كما يحتوي على معايير لإختيار وتركيب فريق التدقيق (المراجعة).

\_ ISO 14012: تم إصداره عام 1996، يزود المؤسسة بإرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين الداخليين والخارجيين للبيئة .

\_ ISO 14013: إدارة برنامج التدقيق البيئي .

\_ ISO 14014: ويوضح العمليات الأساسية للمراجعة .

\_ ISO 14015: تم إصداره عام 2001، يمكن المؤسسة من إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمؤسسات .

\_ ISO 14020: تم إصداره عام 2000، يزود المؤسسة بالمبادئ العامة التي تحتاجها في تطوير إرشادات الإيزو، ومعايير المتطلبات البيئية ومبادئها .

\_ ISO 14021: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بإرشادات حول المفاهيم والرموز والإختبار والفحص، والمنهجيات التي يستحسن إستعمالها في المطالب الذاتية المتعلقة بجوانب المحيط لسلعها وخدماتها .

\_ ISO 14022: ويتعلق بالعلامات البيئية، فيما يخص الأنظمة والرموز .

\_ ISO 14023: يتعلق بالعلامات البيئية فيما يخص منهجيات الإختبار والفحص .

\_ ISO 14024: تم إصداره عام 1999، يزود المؤسسة بالمبادئ الموجهة، وإجراءات القسم الثالث للعلامات البيئية وبرمجة الشهادات .

\_ ISO 14031: تم إصداره عام 1999، ويتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بتعليمات عن كيفية إختيار وإستعمال مؤشرات لقياس الأداء البيئي .

\_ ISO 14032: تم إصداره عام 1999، يتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بمثال واقعي ليوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، من أجل شرح تعليمات معيار ISO 14031.

\_ ISO 14040: تم إصداره عام 1997، يتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بالمبادئ العامة للعمل، والمتطلبات المنهجية لتقييم دورة حياة السلع والخدمات .

\_ ISO 14041: تم إصداره عام 1998، ويتعلق بإدارة المحيط، يزود المؤسسة بتعليمات لتحديد أهداف دراسة تقدير دورة الحياة، وتحليل جردة الحياة .

\_ ISO 14043: تم إصداره عام 2000، يتعلق بإدارة المحيط، وتقديم توجيهات حول التفسيرات المتعلقة بنتائج دراسة تقييم دورة الحياة.

\_ ISO/TR 14047: يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة ويقدم مثال عن تطبيق ISO 14042.

\_ ISO/TS 14048: تم إصداره عام 2002، يتعلق بإدارة المحيط، وتقدير دورة الحياة، كما يزود المؤسسة بمعلومات تتعلق بتكوين البيانات والمعلومات المساعدة في تقييم دورة الحياة .

\_ ISO 14049: تم إصداره عام 2000، يتعلق بتسيير المحيط وتقييم دورة الحياة، ويعطي مثال عن تطبيق ISO 14041 للأهداف وتعريفها وتحليلات الجرد .

\_ ISO 14050: يتعلق بإدارة المحيط والمصطلحات، حيث يساعد المؤسسة في فهم المصطلحات المستعملة في سلسلة معايير ISO 14000.

\_ ISO/TR14061: تم إصداره عام 1998، يزود المؤسسة بمعلومات تساعد في إستعمال معياري ISO 14001 و ISO 14004 من طرف مؤسسات إدارة الغابات والمنتجات الصناعية للغابات .

\_ ISO 14062: تم إصداره عام 2002، يتعلق بإدارة المحيط، وإدماج جوانب المحيط في تصميم وتطوير المنتجات .

\_ ISO/AWI 14064: (AWI) يزود المؤسسة بمعلومات حول القياسات، التقارير، المراجعة الذاتية لمشاريع .

\_ ISO 19011: تم إصداره عام 2002، يزود المؤسسات بتوجيهات حول الجودة، مراجعة نظام إدارة المحيط هذا المعيار يعوض ISO 14010، ISO 14011، ISO 14012، فيما يتعلق بالمبادئ والبرامج، وكفاءة المراجعين .

\_ ISO GUIDE 64: تم إصداره عام 1997، وهو عبارة عن دليل لتضمين النواحي البيئية في معايير السلعة .

\_ ISO/IEC GUIDE 66: تم إصداره عام 1999، ويتعلق بالمتطلبات العامة لعمليات التقدير والشهادات، وتسجيلات نظام إدارة المحيط .

وهذه هي سلسلة معايير ISO 14000 وأكثرها إستعمالاً من طرف المؤسسات ISO14001 أو ISO14004.

### 3. نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO18000:

يعتبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 18000 من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة إعتماؤها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، حيث أنشئ نظام إيزو 18000 عبر تضافر جهود العديد من الهيئات العالمية وهيئات المعايير الوطنية المختصة في إدارة نظم السلامة والصحة المهنية، وهيئات إصدار الشهادات وهيئات الإستشارات المتخصصة في هذا المجال .

#### • مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18000:

يعتبر حصول المؤسسة على شهادة ISO 18000 بمثابة اعتراف دولي بالتزامها الثابت والمطلق بتطبيق كافة النظم المهنية ، بما في ذلك اتخاذ اجراءات مناسبة وسن التشريعات اللازمة بالاضافة إلى قياس أداء نظم الادارة الذي يمكن أن يؤدي عدم تطبيقه بشكل مباشر أو غير مباشر إلى حوادث الإصابة والتعرض لأمراض ، أو التسبب بأضرار مادية للمباني وبيئة العمل كما يبرهن الحصول على هذه الشهادة على أن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية التي تقوم به المؤسسة تتوافق مع أرقى المعايير المعترف بها .(د.تومي حسينة قديرة، 2019، ص90)

كما تتكون مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000 وفقاً للإيزو إلى معيارين وهما كما يلي:

-OHSAS 18001 يوضح مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية

-OHSAS 18002 دليل إرشادات لكيفية تطبيق مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وهو دليل ملازم للمواصفات ، هذه المواصفة تم وضعها وتطويرها إستجابة لحاجة العملاء المستعجلة لوجود

موصفة قياسية معترف بها لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يمكن بموجبه تقييم أنظمة الإدارة والشهادة عليها .

OHSAS 18001 تم تطويره ليكون توافق مع نظام الجودة ISO 9001، وموصفات نظتم الجودة في البيئة ISO 14001 بهدف تسهيل عملية التكامل بين نظامي إدارة السلامة ونظام الجودة في إدارة البيئة.

عند إصدار أية إضافات على نظام الجودة ISO 9001 أو ISO 14001 فإن هذه المواصفة (OHSAS) سيتم مراجعتها وتعديلها وذلك لضمان إستمرارية توافق الأنظمة الثلاثة مع بعضها البعض.

إن مواصفات تقييم مجموعة السلامة والصحة المهنية (OHSAS) تعطي متطلبات لنظام السلامة والصحة المهنية، بما يمكن المؤسسات للسيطرة على المخاطر المتعلقة في السلامة والصحة المهنية وتطوير أداءها، وهي لم تذكر معايير محددة لسلامة والصحة المهنية ولا تقدم مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الإدارة، هذه المواصفات تتناسب أي مؤسسة ترغب في:

ـ تأسيس نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية للقضاء على أو تقليل فرص تعرض العاملين أو غيرهم من الأشخاص للمخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة .

ـ تطبيق والحفاظ على التطوير المستمر لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية .

ـ ضمان توافقها مع سياستها المعلنة للسلامة والصحة المهنية .

ـ البحث عن شهادة /تسجيل لنظام إدارته للسلامة والصحة المهنية من جهة خارجية أو داخلية .(د.تومي حسينة قديرة، 2019، ص93)

ـ إتخاذ قرار ذاتي وتصريح علني بمطابقة أنشطتها لمواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية .

ـ عرض إلتزامه هذا للآخرين .

إن جميع المتطلبات في معايير هذا النظام لتتناسب أي نظام لإدارة السلامة في أي مؤسسة ، ومدى التطبيق يعتمد على عوامل مثل سياسة المؤسسة للسلامة والصحة المهنية ، طبيعة أنشطة المؤسسة ، والمخاطر المرتبطة بعمليتها .

• أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18000:

يهدف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في العمل إلى تحقيق الأهداف التالية :

\*القضاء أو الحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال والمخاطر المتعلقة بالصحة والأمن من جراء نشاطات المؤسسة .

\*ضمان تطبيق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة والأمن في العمل .

\*البحث عن شهادة مطابقة وتسجيل النظام لدى هيئة خارجية .

\*إجراءات تقييم ذاتي وإعداد تصريح ذاتي بالمطابقة مع محتويات OHSAS 18000

\*تطبيق وتحديد نظام تسيير الصحة والأمن

• تطبيق مواصفة ISO 18000 كبعد إجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة :

تهدف خدمات الصحة والسلامة المهنية إلى حماية العاملين في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة بحوادث وإصابات العمل، والأمراض، والسعي لتوفير علاقة إيجابية بين الفرد العامل وعمله، وبيئة العمل المحيطة به، وتهدف المواصفة ISO 18000 إلى إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة من خلال الإهتمام الكبير والرعاية الفائقة التي توفرها للأفراد العاملين، بالحرص على سلامتهم الصحية والنفسية والبدنية والعقلية، وبالتالي تحقيق الظروف المناسبة للتحسين المستمر لأداء العمال وزيادة إنتاجيتهم، والتي بدورها تساهم في تحقيق التطور والتحسين المتواصل للجانب الإجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة وبالتالي فهذه المواصفة تساهم في تحقيق سلامة وأمن ورفاهية الأفراد داخل المؤسسة الصناعية، والتي تدخل في إطار الجانب الإجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة .

وتسعى المؤسسات الصناعية بإعتمادها لمعايير نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18000 إلى الإستفادة من الفوائد التي تحققها كفاءة وفعالية ونجد منها :

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها .
- مساعدة المؤسسة على توفير إطارات قانونية، يفصل المتطلبات الضرورية ويساعد على تحديد الأخطار العملية ومسبباتها والعمل على تفاديها .
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، الأخطار المهنية، بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني، يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأخطار المهنية ..(د.تومي حسينة قديرة، 2019، ص94)
- مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العلمية .

- تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل، لتحقيق أحسن أداء وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيقها بذلك تميز تنافسي .
- التحسين المستمر لإدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين .
- اجتذاب الكفاءات والعمالة الماهرة وقدرتها على الإحتفاظ بها ،مما يعفيها من التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب ودوران العمل ،وذلك من خلال تحسين الصورة العامة للمؤسسة حيث ترتبط سمعتها بممارسات ملتزمة إجتماعيا من ناحية السلامة والصحة المهنية .

### خلاصة الفصل:

تلعب جودة الخدمات البنكية دورا مهما للبنوك التجارية وتحتل مراكز قوية في الأسواق المحلية و العالمية ،من خلال دورها الفعال المتميز التي يساعد البنوك في تحسين خدماتها ورفع مستوى أدائها ،وتعرف بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة .وبناء على ذلك فإن المحافظة على جودة متميزة للخدمة المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية و الحصة السوقية للبنك،وحتى يمكن لإدارة للبنك تحقيق جودة متميزة في الخدمة المقدمة في الخدمة المقدمة للعملاء فإنه يتعين عليها التعرف على أبعاد هذه الخدمة و مستوياتها المختلفة.

في حين أن التطبيق لمفاهيم جودة الخدمة البنكية يساعد في حل الكثير من المشاكل في البنوك من حيث تقييمها،وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية و التميز فيها و التحسين المستمر في الأداء المصرفي ،وهذا من أجل تحقيق رغبات و حاجات الزبائن .

كما يتضح لنا أن طرق قياس جودة الخدمات البنكية تساعد إدارة المؤسسة البنكية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء للوفاء باحتياجاتهم و رغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم أما بالنسبة للأنظمة فتعمل من أجل تحقيق أقصى إشباع كل من أفراد و الزبائن المؤسسة ،بدون التأثير على سلامة المحيط ومنه فتكامل هذه الأنظمة يساعد المؤسسة على تجسيد الجودة و تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: بطاقة

تعريفية ببنك الفلاحة

والتنمية الريفية

\_BADR\_

### مقدمة الفصل:

من أجل الإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى إلى إستحداث منتجات وخدمات مصرفية ويعمل جاهدا على تنويعها من القروض للإستثمار قروض السكن،البطاقات البنكية و الموزعات الآلية للأوراق النقدية وذلك حتى يتمكن من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى زيادة موارد البنك لكي يتحقق التوازن في هيكل موارد البنك و إستخداماته.

## المبحث الاول : ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

## المطلب الاول : تطور بنك البدر

## تعريفه :

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR مؤسسة تنتمي الى القطاع العمومي أسست بموجب مرسوم رقم 206/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتضمن انشاءها بمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية عالم الريف في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA واصبح يحتضن في يومنا هذا 286 وكالة و 31 مديرية جهوية كما يشغل بنك البدر 7000 عامل مابين ايطار و موظف نظرا لكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية و يحتل بنك البدر المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

## 1- تطوره:

## • [1990 – 1982]:

خلال الثماني سنوات الاولى كان هدف البنك فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية بمرور الزمن اكتب البنك سمعة و كفاءة عالمية في تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعات الميكانيكية الفلاحية.

هذا الاختصاص كان منصوب عليه في ايطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص باحدى القطاعات الحيوية العامة.

## • [1999 – 1991]:

بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع بنك البدر أفقه الى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة مؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة pme/pmi بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة. و في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية ادخال تكنولوجيا الاعلام الآلي :

## • 1991: تطبيق نظام SWIFT لتطبيق العمليات التجارية الدولية (الخارجية).

## • SWIFT: شبكة للتحويلات المالية الدولية

## • 1992: وضع برماجيات (Progiel Sybu) مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير عمليات

الصندوق، تسيير المدوعات، الفحص عن بعد لحساب الزبائن).

## • 1992: ادخال الاعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية

- عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- ادخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- 1993: انتهاء عمليات ادخال الاعلام الالي على جميع العمليات البنكية .
- 1994: تشغيل بطاقة التسديد و السحب . BADR
- 1996: ادخال عمليات الفحص السلكي (Télétraitement) : فحص و انجاز العمليات البنكية عن بعد و في الوقت الحقيقي .
- 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.
- 2000-أفريل 2002:

المرحلة الحالية تتميز بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمار

المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق . في مجال التدخل في تمويل الاقتصادية، بنك البدر (BADR) رفع الى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة PME/PMI (في شتى مجالات النشاط الاقتصادي ) و في نفس الوقت رفع مستوى معوناتة للقطاع الفلاحي و فروع مختلفة.

بصدد مايرة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة من أجل الاستجابة الى التطلعات زبائنه، وضع بنك البدر (BADR) برنامج خماسي فعلي يرتكز خاصة على عصنة البنك و تحسين الخدمات وكذلك احداث تطهير في ميدان المحاسبة و في الميدان المالي وهذا البرنامج نتجت عنه الانجازات التالية :

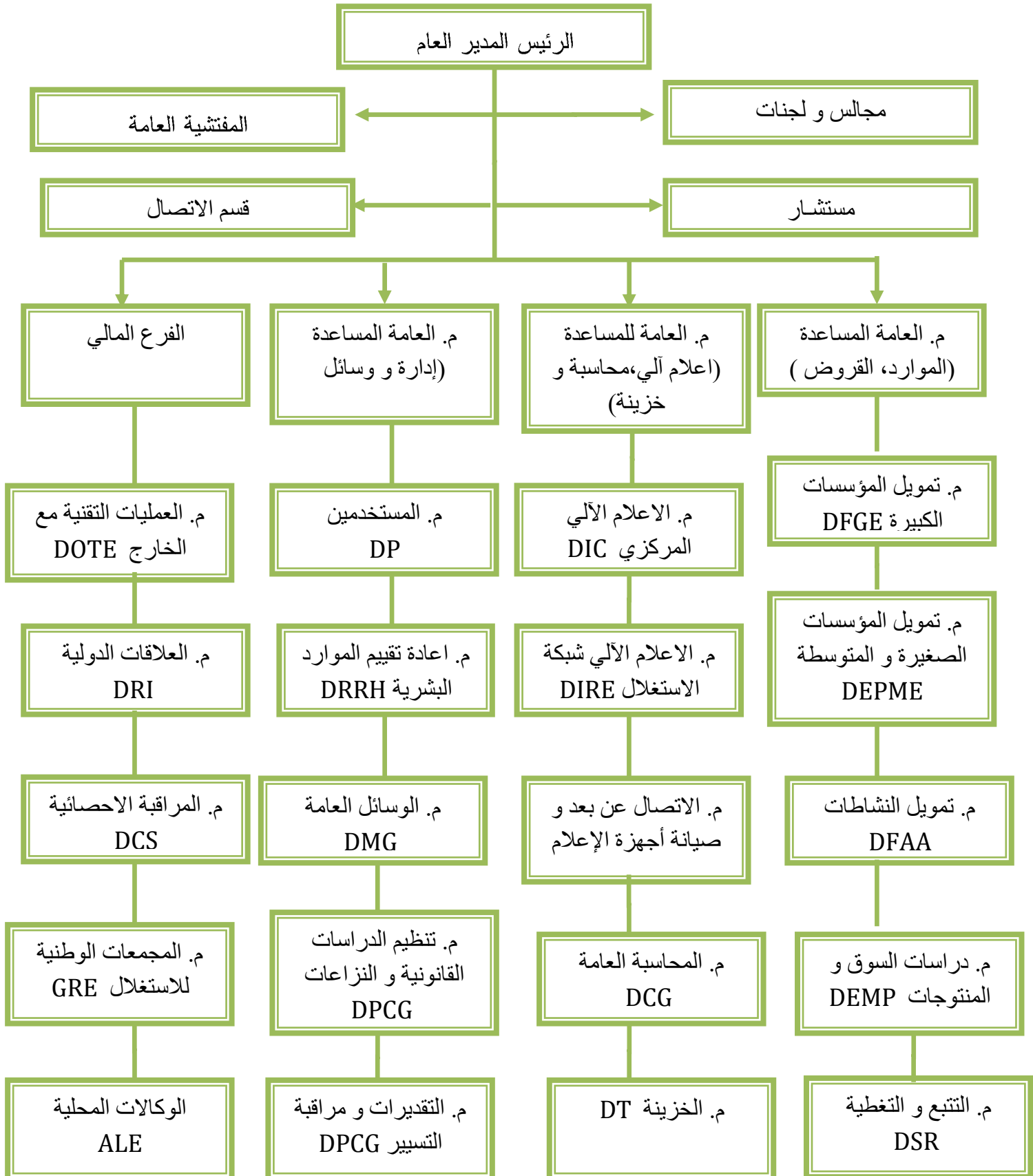
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط قوة و نقاط الضعف لبنك البدر BADR و انجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية .
- 2001: التطهير الحسابي المالي :
- اعادة النظر ، تقليل الوقت و تخفيض الادارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض : المدة تتراوح بين 20 و 90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة ( الوكالة، المديرية الجهوية، المديرية العامة ) .
- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) (خدمات مشخصة) .
- تعميم شبكة (MEGA-PAC) عبر الوكالات و المنشآت المركزية .
- انشاء تطبيق آلي مختص في آليات الدفعي مجال التعامل الافتراضي .
- 2002: تعميم نظام الشبكة المحلية من اعادة تنظيم برنامج PROGICIEL Sybu كزبون مقدم للخدمة . Client Serveur
- تعميم البنك الجالس Banque assisé مع الخدمة المشخصة على جميع الوكالات الاساسية على المستوى الوطني .

يمكن استخلاص بنك البدر في :

1. البنك الاول في ترتيب البنوك الجزائرية
  2. استعمال ( swift ) منذ عام 1991
  3. استعمال شبكة الاعلام الالي في جميع عمليات التجارة الخارجية
  4. الشبكة الاكثر كثافة وبنك شامل و عالمي يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية و البنكية
  5. مالا يقل عن 5.8 مليار دولار امريكي من التعاملات الاقتصادية و البنكية
  6. 30% من التجارة الخارجية الجزائرية
  7. اول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك الجالس مع خدمات مشخصة
  8. الادخال الكامل للاعلام الالي على كل الشبكة بفصل برمجيات خاصة (progiciael) ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة
  9. القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي و عن بعد (télétransmission)
  10. ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة
- امكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية ( BADR Consult )

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR**

الشكل رقم 16: هيكل التنظيمي للبنك



### المطلب الثالث : دور و بنية البنك

#### 1\_ دور الوكالة :

بما ان الوكالة هي البنية الاساسية للبنك , فهي تستغل كل الطاقات البشرية و المادية التي تسمح بالارضاء الكامل لزبون و هي توفر الوصائف التالية :

❖ **وظيفة الاستغلال:** هي الحيوية التجارية التي تهدف الى نمو الدائم لرأس مال التجارة

❖ **الوظيفة التقنية:** و هي تتمثل فيما يلي :

- دراسة تحليلية و تسيير ملفات القروض و دراسة الاخطار
- معالجة عمليات الصندوق
- عمليات التجارة الخارجية

❖ **الوظيفة الادارية:** و تتمثل فيما يلي :

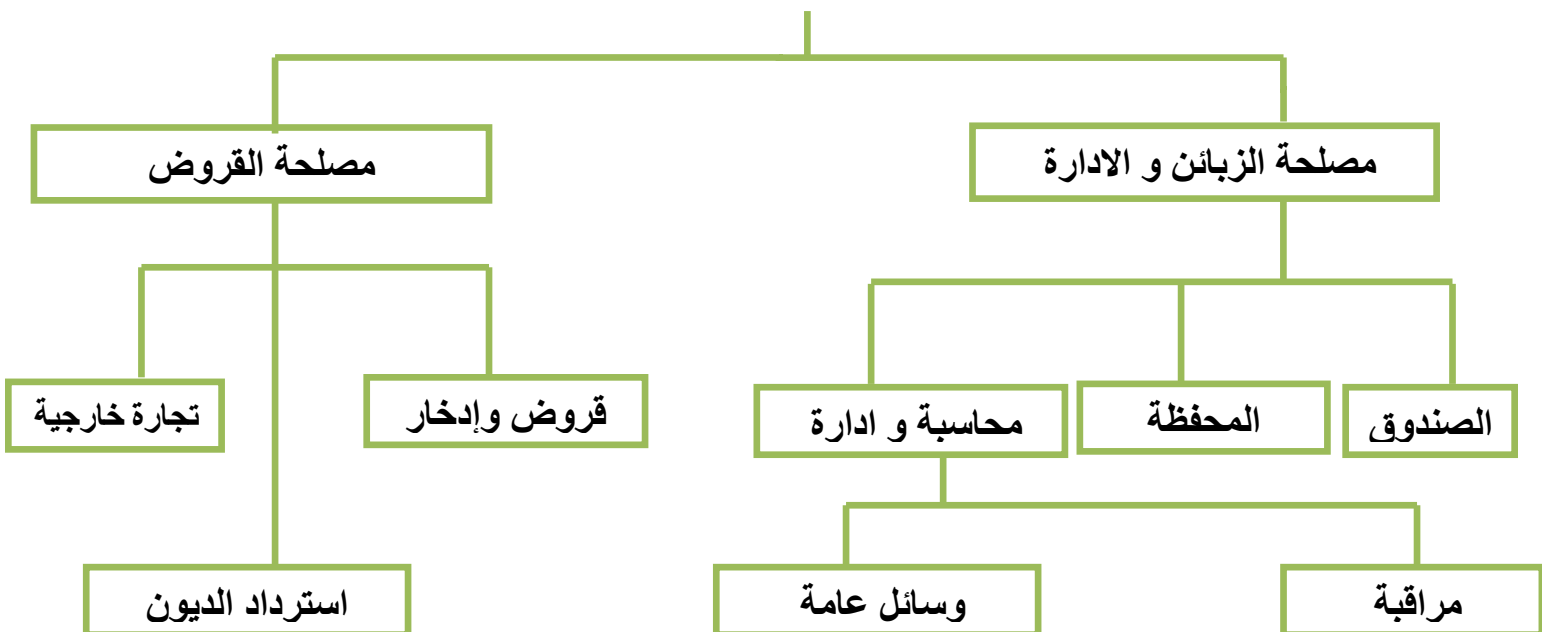
- تسيير الامكانيات البشرية
- تسيير الامكانيات المادية

#### 1- بنية الوكالة (agence)

الوكالة منظمة و مبنية بطريقة تضمن شدة و دقة معالجة العمليات البنكية التي يرغب بها الزبون , هذه البنية تعمل على تحقيق التوازن لمجموع العمليات التي تتم بين البنوك و الزبون و يمكن استخلاص الشكل رقم

17:

#### إدارة الوكالة



## المبحث الثاني: أهداف و سياسات المتبعة من طرف (Badr)

### المطلب الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين والقواعد المعمولة في المال المصرفي ، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية المكلف بقيام بالمهام التالية:

- 1\_ تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين وتنظيمات العمل.
- 2\_ تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار
- 3\_ إنتاج خدمات مصرفية جديدة ،مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة
- 4\_ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية
- 5\_ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة ، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 6\_ الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي

### المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط مايلي :

- 1\_ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .
  - 2\_ تحسين نوعية وجودة الخدمات .
  - 3\_ تحسين العلاقات مع العملاء .
  - 4\_ الحصول على أكبر حصة من السوق .
  - 5\_ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية .
- وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيأت الشروط للإنتلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة إفتتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية ،وترقية الإتصال داخل وخارج البنك ،مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي وإحتياجات السوق .

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وإنشغالهم ،والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بإحتياجاتهم ،وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بمايلي :

1\_رفع حجم الموارد لأقل تكاليف .

2\_توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات .

3\_تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة .

### المطلب الثالث :سياسات المتبعة من طرف (Badr) عند تأدية الخدمة

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر وغير المباشر ، المباشر يتمثل في الفروع المختلفة للبنك المنتشرة عبر كامل التراب الوطني ،أما التوزيع غير المباشر فيتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك ،والشبايك الآلية للأوراق النقدية والتي تقع داخل مبنى البنك .

#### أولاً: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم البنوك التجارية ،

سعى إلى تقديم مجموعة من التمتع والخدمات المصرفية المتميزة ،ونتيجة لذلك إكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات المصرفية مايلي:

#### 1\_ دفتر التوفير بدر (L.E.B) livret d'Epargne Badr:

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية ،يمكن الراغبين في إدخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين ،حيث بإستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك .

#### 2\_ دفتر التوفير أشبال (L.E.J) livret d'Epargne Jonior :

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية ،حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19سنة بواسطة ممثلين شرعيين ،وقدد حدد الدفع الأول ب500دينار جزائري، ويمكن أن يكون الدفع نقداً أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الإستفادة من الفوائد والإمتيازات التي يمنحها للبنك ، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الإمتيازات ، وعند بلوغ الشاب صاحب دفتر التوفير سن 19 سنة يمكن الإستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتره يفوق 5 سنوات أقدمية .

### 3\_ بطاقة بدر carete Badr :

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهيلات للحياة الإقتصادية والإجتماعية والمتعاملين معه ، حيث يسمح بعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في وكالات بدر أو بإستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلية و العلاقات التلقائية بين البنوك satim ، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني ، ولقد تم إستبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك

### \_ بطاقة ما بين البنوك ( C . I . B ) : La Carte Inter Bacnaire :

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001 ، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، البنك الوطني الجزائري ، الصندوق الوطن للتوفير والإحتياط ، بنك الجزائر الخارجي ، القرض الشعبي الجزائري ، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا .

### 5\_ بدر للإستشارة Badr consulte :

خدمت وضعت في متناول عملاء البنك ، تسمح لهم بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد ، فهي توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم .

### 6\_ الخدمات عن بعد Télétraitement :

خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي ، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن .

### 7\_ الإيداعات لأجل Les dépôts à terme :

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك ، وقد حدد المبلغ الأدنى بـ 10000 لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر

## 8\_ أنونات الصندوق : Les bons de caisse

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون إسميا (باسم المكتب ) أو حامله ،ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA.

## 9\_ حساب بالعملة الصعبة : Les comptes devises

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد ومحدد حسب شروط البنك .  
وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض تتمثل في :

### أ\_ القروض الموجهة للإستهلاك : Les crédits à la consommation

في بداية جوان 1999 تم إدخال هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق ،من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على إقتناء منتجات الإستهلاك الدائمة بإشراف من البنك ،وذلك عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .

### ب\_ القروض الموجهة للسكن : Les crédits à la construction

في بداية التسعينيات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق ،من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء ، ترميم ، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك ،وتكون خاضعة للتعديل والتغيير .

### ج\_ القروض الإستثمارية : Les crédits d'investissements

في بداية عام 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض إستثمارية ،موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم كقروض الإستثمار في القطاع الفلاحي ،قروض الإستثمار في مجال الصيد البحري ،قروض الإستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدلة).... إلخ .

وإستجابة لإحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها :

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي .
- خدمات مصرفية عبر الأنترنت والهاتف النقال .
- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الإئتمانية الدولية لإستخدام بطاقة ماستركارد وفيزاكارد .

## المبحث الثالث: دراسة العينة و تحليل نتائج الإستمارة

### المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في المجموعة من المراحل لتسهي تتبع هذه الدراسة و لعرض النتائج و التحليلات اللازمة و الإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث و التحقق من الفرضيات المقدمة لذا لا بد من تحديد المجتمع و العينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

### أولاً: مجتمع عينة و الدراسة

يتكون مجتمع العينة و الدراسة من الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المشرية و البالغ عددهم 35 موظف، وقد تم إعتداد المسح الشامل لقلّة عدد أفراد المجتمع، ويمكن توضيح الأفراد عينة الدراسة من الجدول التالي:

الجدول رقم 02: عينة الدراسة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المشرية

| عدد أفراد العينة | عدد الإستمائات الموزعة | عدد الإستمائات المرجع | عدد الإستمائات الصالحة |
|------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| 35               | 35                     | 32                    | 30                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين

### ثانياً: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية و الموضوعية و تتمثل فيما يلي: الإستمائات: قصد توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية، تم إعداد إستمائات و تطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات.

المقابلة: إستخدمت تدعيما للإستمارة في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة

الوثائق و السجلات: تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للبنك و التعرف به، موقعه و إمكانيته، و البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

### ثالثا: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان و إختبار قياس ثباتها و صدقها من خلال العناصر الآتية:

#### • محتويات الإستمارة :

تم تصميم الإستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول علة المعلومات و البيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد إحتوت الإستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة و في شكلها النهائي إحتوت الإستمارة على 35 سؤالاً مقسمة إلى محورين أساسيين هما:

1. الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية و الوظيفية و تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة المهنية، التخصص العلمي.

2. الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين أساسيين هما:

○ المحور الأول: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بالمشرية، محل الدراسة وقد تضمن 17 عبارة موزعة على المجموعة من المحاور .

○ المحور الثاني: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالتزامات البنك إتجاه تحسين الخدمات المصرفية، و تتضمن 17 عبارة .

#### • مقياس الإستمارة:

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى البيانات تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً و تنوعاً و بإعتباره يعطي المجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقياس الإستبيان

| الإجابات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|

| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------|---|---|---|---|---|
|--------|---|---|---|---|---|

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على التحليل

**صدق الأداة وثباتها:** يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Number d'éléments |
| 0.832                     | 34                |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

نلاحظ من الجدول رقم 04 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كان مرتفعة بنسبة لعبارات الاستبيان حيث بلغت قيمتها 0,832 تدل على وجود صدق وثبات العبارات الاستبيان.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم اعتماد طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، بجمع البيانات الموزعة و ترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولاً: التكرارات و النسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة، و لتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الآتي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{100 \times \text{المجموع تكرر}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

**ثانياً:** معامل ألفا كرونباخ:

تم إستخدامه لتحديد معامل الثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right) \quad \text{حيث :}$$

$\alpha$ : يمثل معامل ألفا كرونباخ

$n$ : يمثل عدد الأسئلة

$Vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

$Vi$ : يمثل التباين لأسئلة المحور

ثالثا: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات الدراسة نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات و يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - X)^2}}{n}$$

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه واسترجاع الاجابات الصالحة سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- الوصف الاحصائي للعيينة.
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعيينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة الوظيفية.

أولا: متغير الجنس

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس

|        |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 15        | 50,0        | 50,0               | 50,0               |
|        | أنثى  | 15        | 50,0        | 50,0               | 100,0              |
|        | Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 50% من عينة الدراسة ونفس نسبة بلغت الإناث .

الشكل 18 : يمثل دائرة نسبية توضح جنس المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

ثانياً: متغير السن

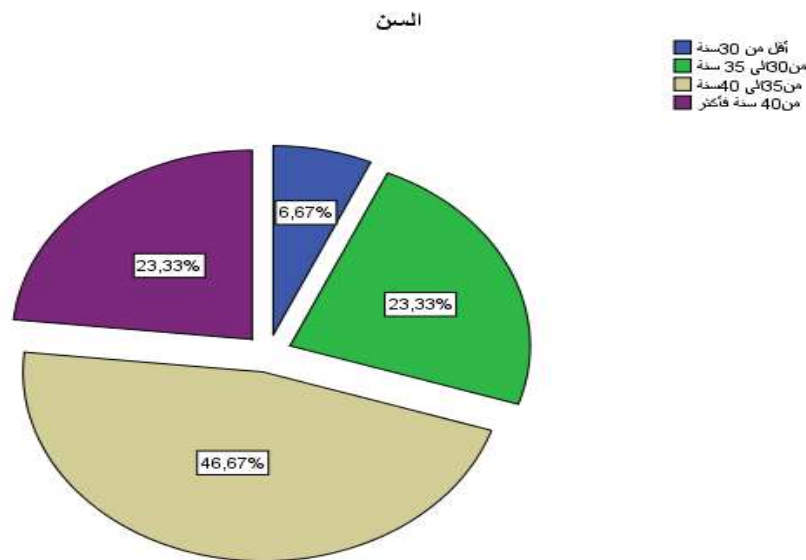
الجدول 06: يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

| السن    |                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
|---------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | أقل من 30 سنة    | 2         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
|         | من 30 إلى 35 سنة | 7         | 23,3        | 23,3               | 30,0               |
|         | من 35 إلى 40 سنة | 14        | 46,7        | 46,7               | 76,7               |
|         | من 40 سنة فأكثر  | 7         | 23,3        | 23,3               | 100,0              |
|         | Total            | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

يبين الجدول أعلاه أن 46,7% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 35 و 40 سنة ونسبة 23,3% من عينة الدراسة من 30 إلى 35 سنة وبنفس نسبة أعمارهم 40 سنة فأكثر ونسبة 6,7% من عينة الدراسة أقل من 30 سنة

الشكل 19: يمثل دائرة نسبية توضح سن المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

الجدول 07: يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

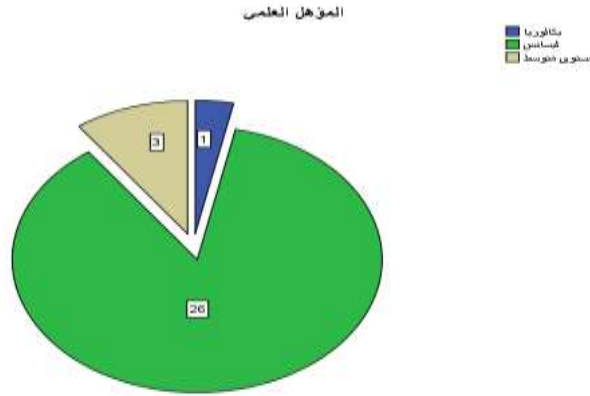
| المؤهل العلمي |          |         |          |           |           |
|---------------|----------|---------|----------|-----------|-----------|
|               |          | Effecti | Pourcent | Pourcenta | Pourcenta |
|               |          | fs      | age      | ge valide | ge cumuli |
| Vali          | بكالوريا | 1       | 3,3      | 3,3       | 3,3       |

|    |        |    |       |       |       |
|----|--------|----|-------|-------|-------|
| de | ليسانس | 26 | 86,7  | 86,7  | 90,0  |
|    | مستوى  | 3  | 10,0  | 10,0  | 100,0 |
|    | متوسط  |    |       |       |       |
|    | Total  | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 86,7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس ونسبة 10% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي مستوى متوسط والذي مؤهلهم العلمي بكالوريا نسبتهم 3,3% من عينة الدراسة.

الشكل 20: يمثل دائرة نسبية توضح المؤهل العلمي للمستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

رابعاً: متغير الرتبة

الجدول 08: يوضح توزيع العينة حسب الرتبة

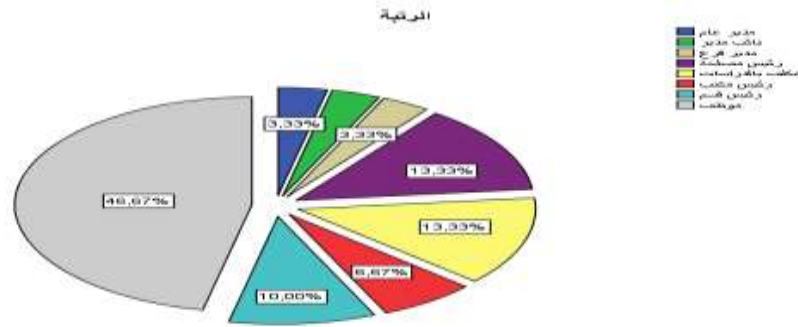
| الرتبة |            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مدير عام   | 1         | 3,3         | 3,3                | 3,3                |
|        | نائب مدير  | 1         | 3,3         | 3,3                | 6,7                |
|        | مدير فرع   | 1         | 3,3         | 3,3                | 10,0               |
|        | رئيس مصلحة | 4         | 13,3        | 13,3               | 23,3               |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| مكلف بالدراسات | 4  | 13,3  | 13,3  | 36,7  |
| رئيس مكتب      | 2  | 6,7   | 6,7   | 43,3  |
| رئيس قسم       | 3  | 10,0  | 10,0  | 53,3  |
| موظف           | 14 | 46,7  | 46,7  | 100,0 |
| Total          | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

يوضح الجدول علاه نسبة كل رتبة للعاملين في البنك حيث بلغت رتبة موظف نسبة 46,7% من عينة الدراسة ورتبة رئيس قسم 10 % من عينة الدراسة ورتبتي مكلف بالدراسات ورئيس مصلحة 13,3% من عينة الدراسة وباقي الرتب نسبة 3,3% من عينة الدراسة

الشكل 21: يمثل دائرة نسبية توضح رتبة المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

خامسا: متغير الخبرة المهنية

الجدول 09: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية |          |           |             |                    |                    |
|----------------|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|                |          | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Vali           | أقل من 5 | 7         | 23,3        | 23,3               | 23,3               |

|                                        |                  |    |       |       |       |
|----------------------------------------|------------------|----|-------|-------|-------|
| المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على | سنوات            |    |       |       |       |
|                                        | من 5 إلى 15 سنة  | 15 | 50,0  | 50,0  | 73,3  |
|                                        | من 15 إلى 20 سنة | 6  | 20,0  | 20,0  | 93,3  |
|                                        | أكثر من 20 سنة   | 2  | 6,7   | 6,7   | 100,0 |
|                                        | Total            | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

مخرجات (SPSS ,V,20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 5 إلى 20 سنة ونسبة 23,3% من عينة الدراسة اقل من 5 سنوات ونسبة 20% من عينة الدراسة من 15 إلى 20 سنة ونسبة 6,7% من عينة الدراسة أكثر من 20 سنة .

الشكل 22: يمثل دائرة نسبية توضح خبرة المهنية المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

سادسا: متغير العلمي

الجدول 10: يوضح توزيع العينة حسب التخصص العلمي

| التخصص العلمي |             | Effect ifs | Pourcent age | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|---------------|-------------|------------|--------------|---------------------|---------------------|
| Valid e       | محاسبة      | 4          | 13,3         | 13,3                | 13,3                |
|               | إدارة أعمال | 7          | 23,3         | 23,3                | 36,7                |

|                     |    |       |       |       |
|---------------------|----|-------|-------|-------|
| بنوك وأعمال         | 3  | 10,0  | 10,0  | 46,7  |
| مالية وبنوك         | 5  | 16,7  | 16,7  | 63,3  |
| إعلام آلي           | 2  | 6,7   | 6,7   | 70,0  |
| أمانة               | 1  | 3,3   | 3,3   | 73,3  |
| إقتصاد وتسيير مؤسسة | 4  | 13,3  | 13,3  | 86,7  |
| غير ذلك             | 4  | 13,3  | 13,3  | 100,0 |
| Total               | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

يبين الجدول أن نسبة 23,3% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال ونسبة 13,3% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة و اقتصاد وتسيير مؤسسة وغير ذلك من تخصصات ونسبة 10% من عينة الدراسة بنوك وأعمال ونسبة 16,7% من عينة الدراسة تخصصهم مالية وبنوك ونسبة 6,7% من عينة الدراسة إعلام آلي ونسبة 3,3% من عينة الدراسة تخصصهم أمانة

الشكل 23: يمثل دائرة نسبوية توضح التخصص العلمي المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض البيانات الأساسية و التي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستثمار

أولاً: إستجابات الأفراد نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم 11: إستجابات الأفراد نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة

|                        |           |           |       |       |            |
|------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|
| الأسئلة الخاصة بالمحور | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|

| بشدة | العدد | العدد | العدد | العدد |                                                                                         |
|------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| %    | %     | %     | %     | %     |                                                                                         |
| 0    | 0     | 2     | 18    | 10    | يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون                                                  |
| 0    | 0     | 5,7   | 60    | 33,3  |                                                                                         |
| 0    | 0     | 1     | 18    | 11    | يتم تدريبك على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة                                        |
| 0    | 0     | 3,3   | 60    | 36,7  |                                                                                         |
| 0    | 0     | 2     | 19    | 9     | يتم وضع برامج تدريبية خاصة بالأنشطة التسويقية                                           |
| 0    | 0     | 6,7   | 63,3  | 30    |                                                                                         |
| 0    | 0     | 7     | 17    | 6     | يوفر البنك نظام حوافز يرضي جميع الموظفين                                                |
| 0    | 0     | 23,3  | 56,7  | 20    |                                                                                         |
| 0    | 2     | 5     | 15    | 8     | المهام المسندة إليك واضحة وتقع ضمن اختصاصك                                              |
| 0    | 6,7   | 16,7  | 50    | 26,7  |                                                                                         |
| 0    | 6     | 3     | 14    | 7     | يتم إعداد خطة للحوافز المادية و المعنوية للموظفين الذين يقومون بنشاط تسويقي لرفع الأداء |
| 0    | 20    | 10    | 46,7  | 23,3  |                                                                                         |
| 2    | 5     | 5     | 11    | 7     | نظام الترقية عادل بالنسبة إليك                                                          |
| 2    | 5     | 5     | 11    | 7     | نظام الترقية عادل بالنسبة إليك                                                          |
| 6,7  | 16,7  | 16,7  | 36,7  | 23,3  |                                                                                         |
| 2    | 2     | 2     | 18    | 6     | يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبائن                                                   |
| 6,7  | 6,7   | 6,7   | 60    | 20    |                                                                                         |
| 1    | 1     | 2     | 19    | 7     | تساهم بشكل دائم في متابعة                                                               |

|      |      |      |     |     |                                                                                    |
|------|------|------|-----|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 23,3 | 63,3 | 6,7  | 3,3 | 3,3 | شكاوى الزبائن وتعمل على حلها                                                       |
| 5    | 18   | 5    | 2   | 0   | تؤخذ ردود أفعال الزبائن بعين الاعتبار عند تقديمك للخدمة                            |
| 16,7 | 60   | 16,7 | 6,7 | 0   |                                                                                    |
| 3    | 19   | 6    | 1   | 1   | تقوم بالتأكد من رضا الزبائن قبل انصرافه                                            |
| 10   | 63,3 | 20   | 3,3 | 3,3 |                                                                                    |
| 5    | 11   | 11   | 2   | 1   | يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات تصحيحية ووقائية                                  |
| 16,7 | 36,7 | 36,7 | 6,7 | 3,3 |                                                                                    |
| 4    | 15   | 9    | 1   | 1   | يتم التخطيط المسبق للخدمة المقدمة بناء على تحديد احتياجات و متطلبات توقعات الزبائن |
| 13,3 | 50   | 30   | 3,3 | 3,3 |                                                                                    |
| 7    | 14   | 9    | 0   | 0   | تمنح لك الإدارة فرصة لإبداء رأيك في الأعمال الموكلة إليك                           |
| 23,3 | 46,7 | 29   | 0   | 0   |                                                                                    |
| 7    | 11   | 7    | 3   | 2   | تعطى إليك صلاحيات للتصرف عند حدود المشاكل                                          |
| 23,3 | 36,7 | 23,3 | 10  | 6,7 |                                                                                    |
| 8    | 13   | 5    | 2   | 2   | بذل مجهودا لإحداث التميز في تقديم الخدمة                                           |
| 26,7 | 43,3 | 16,7 | 6,7 | 6,7 |                                                                                    |

|      |    |    |     |     |                                                                                   |
|------|----|----|-----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 11   | 9  | 6  | 2   | 2   | توجد لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة و محددة الأهداف وتلتزم الإدارة بتطبيقها |
| 36,7 | 29 | 20 | 6,7 | 6,7 |                                                                                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

يبين الجدول أعلاه أن أغلب العبارات الاستبيان أجبوا عليها الموظفون بموافق وموافق بشدة من بينها العبارة 03 والمتعلقة ب وضع برامج تدريبية خاصة بالأنشطة التسويقية بنسبة مئوية 63,3% وتكرار 19 موافق وبنفس النسبة وتكرار حصلت عليها العبارة 09 والمتعلقة بتساهم بشكل دائم في متابعة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها والعبارة 11 والمتعلقة ب تقوم بالتأكد من رضا الزبائن قبل انصرافه والعبارة 02 بنسبة 60% وتكرار 18 موافق والمتعلقة يتضمن يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون

وبنفس النسبة وتكرار حصلت عليها العبارة 02 والمتعلق سيتم تدريبك على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة والعبارة 8 والمتعلقة ب يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبائن والعبارة 10 والمتعلقة ب تؤخذ ردود أفعال الزبائن بعين الاعتبار عند تقديمك للخدمة ونسبة 56,7% وتكرار 17 موافق بنسبة للعبارة 4 والمتعلقة ب يوفر البنك نظام حوافز يرضي جميع الموظفين و العبارة 5 بنسبة 50% وتكرار 15 موافق والمتعلقة ب المهام المسندة إليك واضحة وتقع ضمن اختصاصك ونسبة 46,7% وتكرار 14 موافق ونسبة 23,3% وتكرار 7 موافق بشدة بنسبة للعبارة 6 والمتعلقة ب يتم إعداد خطة للحوافز المادية و المعنوية للموظفين الذين يقومون بنشاط تسويقي لرفع الأداء وبنفس النسبة وتكرار وبنفس نسبة والتكرار حصلت عليها العبارة 14 والمتعلقة ب تمنح لك الإدارة فرصة لإبداء رأيك في الأعمال الموكلة إليك.

الجدول 12: يوضح التزامات البنك تجاه تحسين خدماته البنكي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأسئلة الخاصة بالمحور                                |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------|
| العدد          | العدد     | العدد | العدد | العدد      |                                                       |
| %              | %         | %     | %     | %          |                                                       |
| 0              | 0         | 9     | 9     | 12         | يعتمد البنك على نظام المعلومات واضح يهتم بدراسة السوق |
| 0              | 0         | 30    | 30    | 40         |                                                       |

|      |      |      |      |     |                                                                                         |
|------|------|------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 10   | 13   | 4    | 3    | 0   | يقوم البنك بتحديد السوق التي يستعملها فيها وتحديد احتياجاتها من الخدمات البنكية         |
| 30,3 | 43,3 | 13,3 | 10   | 0   |                                                                                         |
| 12   | 8    | 5    | 5    | 0   | يهتم البنك بدراسة سلوك الزبائن ليتمكن من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم                      |
| 40   | 26,7 | 16,7 | 16,7 | 0   |                                                                                         |
| 10   | 6    | 8    | 4    | 2   | تقسم الخدمات إلى أنواع متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن                               |
| 30,3 | 20   | 26,7 | 13,3 | 6,7 |                                                                                         |
| 7    | 10   | 7    | 6    | 0   | يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة                                         |
| 23,3 | 33,3 | 23,3 | 20   | 0   |                                                                                         |
| 11   | 9    | 6    | 3    | 1   | يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية |
| 36,7 | 30   | 20   | 10   | 3,3 |                                                                                         |
| 9    | 9    | 10   | 2    | 0   | يحرص البنك على تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة بشكل مستمر                              |
| 30   | 30   | 33,3 | 6,7  | 0   |                                                                                         |
| 8    | 14   | 6    | 2    | 0   | توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك                                             |
| 26,7 | 46,7 | 20   | 6,7  | 0   |                                                                                         |
| 7    | 13   | 5    | 2    | 3   | تتوفر خطة لتقليل وقت انجاز المعاملات                                                    |
| 23,3 | 43,3 | 16,7 | 6,7  | 10  |                                                                                         |
| 8    | 14   | 5    | 2    | 1   | يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة                                          |
| 8    | 14   | 5    | 2    | 1   |                                                                                         |
| 26,7 | 46,7 | 16,7 | 6,7  | 3,3 | يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة                                          |
| 10   | 14   | 4    | 0    | 2   | يقوم البنك بالترويج لخدماته الجديدة                                                     |
| 33,3 | 46,7 | 13,3 | 0    | 6,7 |                                                                                         |
| 9    | 15   | 4    | 1    | 1   | يتم توفير كل المعلومات اللازمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة                              |
| 30   | 50   | 13,3 | 3,3  | 3,3 |                                                                                         |
| 6    | 14   | 6    | 4    | 0   | يعتمد على طرق تحسين جودة                                                                |

|      |      |      |      |     |                                      |
|------|------|------|------|-----|--------------------------------------|
| 20   | 46,7 | 20   | 13,3 | 0   | الخدمات المقدمة                      |
| 5    | 13   | 7    | 5    | 0   | يتم تقديمك للخدمة بنفس طريقة لكل     |
| 16,7 | 43,3 | 23,3 | 16,7 | 0   | نوع من أنواع خدمات                   |
| 6    | 12   | 10   | 2    | 0   | توجد طريقة للوقاية من حدوث           |
|      |      |      |      |     | المشكلات                             |
| 20   | 40   | 33,3 | 6,7  | 0   |                                      |
| 4    | 12   | 11   | 2    | 1   | يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين    |
| 13,3 | 40   | 36,7 | 6,7  | 3,3 | لتحسين الخدمة                        |
| 7    | 12   | 6    | 4    | 1   | يوفر البنك الأماكن اللازمة و الكافية |
|      |      |      |      |     | لانتظار الزبائن مع توفير التجهيزات   |
|      |      |      |      |     | الحديثة لراحتهم                      |
| 23,3 | 40   | 20   | 13,3 | 3,3 |                                      |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

من خلال الجدول أعلاه أغلب عبارات المحور الثاني للاستبيان اجبوا عليها بموافق وموافق بشدة حيث بلغت العبارة 12 نسبة 50% وتكرار 15 والمتعلقة ب يتم توفير كل المعلومات الأزيمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة موافق ونسبة 30% وتكرار 9 موافق بشدة والعبارة 8 نسبة 46,7% وتكرار 14 موافق ونسبة 26,7% وتكرار 8 موافق بشدة والمتعلقة ب توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك وبنفس النسبة والتكرار تحصلت عليها العبارة 10 والمتعلقة بيعتمد البنك على طرق واضحة لتسعين خدمات المقدمة والعبارة 12 ونسبة 43,3% وتكرار 13 بنسبة للعبارة 2 والمتعلقة بيقوم البنك بتحديد السوق التي يستعملها فيها وتحديد احتياجاتها من الخدمات البنكية بموافق ونسبة 30,3% و تكرار 10 موافق بشدة ونفس نسبة وتكرار تحصلت العبارة 9 تتوفر خطة لتقليل وقت انجاز المعاملات والعبارة 14 والمتعلقة ب يتم تقديمك للخدمة بنفس طريقة لكل نوع من أنواع خدمات ونسبة 40% و تكرار 12 للعبارة 1 والمتعلقة ب يعتمد البنك على نظام المعلومات واضح يهتم بدراسة السوق موافق بشدة وبنفس نسبة وتكرار تحصلت عليها العبارة 15 والمتعلقة بتوجد طريقة للوقاية من حدوث المشكلات والعبارة 16 يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة والعبارة 17 يوفر البنك الأماكن اللازمة و الكافية لانتظار الزبائن مع توفير التجهيزات الحديثة لراحتهم ونسبة 36,7% و تكرار 8 للعبارة 6 يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية

ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية

الجدول رقم 13: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية

| Récapitulatif des modèles                         |                    |        |               |                                 |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle                                            | R                  | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1                                                 | 0.495 <sup>a</sup> | 0.245  | 0.218         | 0.380                           |
| a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني |                    |        |               |                                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

من الجدول يتبين لنا أن العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة موجبة بمعامل ارتباط قيمته 0,495 أما معامل التحديد المعدل يساوي 0,245، وهذا يعني أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفسر 0,218 من التغيرات التي تحدث في التزامات البنك تجاه تحسين خدماته البنكية، والباقي 0,380 يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي .

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم 14: يوضح الانحدار المعياري

| Coefficients                                          |               |                               |                 |                           |       |       |
|-------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle                                                |               | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig.  |
|                                                       |               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1                                                     | (Constante)   | 0.710                         | 0.187           |                           | 3.797 | 0.001 |
|                                                       | المحور الثاني | 0.383                         | 0.127           | 0.495                     | 3.014 | 0.005 |
| a. Variable dépendante : متطلبات إدارة الجودة الشاملة |               |                               |                 |                           |       |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS ,V,20)

H0: لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية

H1: يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية

X: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

Y: تحسين خدمات البنكية

$$Y=0.71+0.187x$$

من الجدول رقم 13 :

نلاحظ أن قيمة Sig 0,001 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه نرفض فرض العدمي القائل أنه لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية ونقبل فرض البديل القائل يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية .

### خلاصة الفصل:

تم في الفصل تناول دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بوكالة المشرية من خلال التعرف بها و التطرق إلى الخدمات التي تقدمها الوكالة، وتم أيضا دراسة مستوى التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الخدمات المصرفية المقدمة من خلال دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة داخل البنك ،ومن هذا المنطق تم إعداد إستبيان موجه لموظفي البنك محل الدراسة قصد الكشف عن مدى نجاح تطبيق هذه الأخيرة في تحسين خدماتها المصرفية من خلال عرض نتائج البيانات المتحصل عليها و مناقشتها و تحليلها بعد القيام بمعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وقد تم التواصل من خلال نتائج الدراسة إلى أن قيمة Sig 0,001 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه نرفض فرض العدمي القائل أنه لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية ونقبل فرض البديل القائل يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية .

# الخاتمة

## خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد منهج إداري متكامل وثقافة متميزة تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، وتستند إلى مبادئ وأفكار ينبغي التقيد بها و؟ إلزامها لتحقيق الأهداف المنشودة. ولم يعد تطبيق هذا المنهج يقتصر على المنظمات الصناعية فقط بل الخدمية منها أيضا إذ أن تطبيقها في المجال المصرفي يعد سلاحا تنافسيا فعالا ويسمح للبنك بالارتقاء بمستوى جودة خدماته المقدمة للعملاء وتلبية إحتياجاتهم وتلبية وُغباتهم ومن ثم تطوير قدراته وضمان نموه وإستمراريته في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة .

ويتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ضرورة توفر متطلبات تنظيمية وإدارية وقياسية تبرز من خلال الدعم والإلتزام الكافي من طرف الإدارة العليا وجود سياسة وأهداف واضحة للجودة ومعلومة من جميع أفراد منظمة دمج سياسة إدارة الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للجودة والإستثمار في العنصر البشري لأن تحقيق الجودة يبدأ بالتكوين وجعل إرضاء العميل هو المحور الذي تركز عليه إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

ومن هذا المنطلق فقد إستهدفت الدراسة التطبيقية تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية \_مشرية\_ في تحسين خدماته المصرفية من خلال الكشف عن مدى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في البنك محل الدراسة ومدى جودة الخدمات المقدمة وواقع التحسين والتطوير المستمر لدى إدارة بنك بدر .

و من هذا المنطق إستهدفت الدراسة التطبيقية تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR في تحسين خدماتها البنكية خلال الكشف عن مدى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في البنك محل الدراسة ومدى جودة الخدمات المقدمة وواقع تحسين و التطوير المستمر لدى إدارة البنك.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية و الإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن إستخلاص النتائج الآتية:

## نتائج الدراسة النظرية:

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر و خدمة العميل وهي تتطلب تجنيد شامل لكل الطاقات
- ✓ تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ و التخلي على آخر فكل مبدأ يكمل الآخر.
- ✓ للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المنظمة وهذا يساعد على إكتساب عدة مزايا و ليس فقط تحسين منتجاتها.

### نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال الدراسات التطبيقية التي تمت على مستوى وكالة المشرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR تم التواصل إلى مجموعة من نتائج يمكن توضيحها فيما يلي:

- ✓ يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في نوعية الخدمات المقدمة للعميل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR من خلال إعتداد متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي ترتقي بخدمتها .
- ✓ يظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR على مستوى كل من التحفيز العاملين و التركيز على العملاء و التطوير ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ إمكانية إنتهاج إدارة الجودة الشاملة في جميع البنوك التي تسعى فلسفتها إلى تمييز خدماتها و ترتقي بها إلى الأفضل.

### التوصيات :

- ✓ ضرورة الفهم الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و إدارتها من طرف الأفراد العاملين و الإطارات على حد السوء
- ✓ مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله مرنا يتماشى مع متغيرات المحيط
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى كل العاملين لتنمية الروح الجماعية و التعاونية بينهم.
- ✓ إنشاء مصلحة خاصة بدراسة جودة الخدمات تسعى إلى تقديم أرقى مستويات الخدمة .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

- (1) علي عبد الله الحاكم، إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على أداء المؤسسي ، الدراسات العليا الخرطوم،السودان،سنة 2018.
- (2) رعد حسن الصرن، عولمة الجودة و الخدمة المصرفية ،دار التواصل العربي،سنة 2007.
- (3) محمود جاس الصميدعي وردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،دار المسير للنشر و التوسيع ،عمان ،سنة(1430م-2010م).
- (4) الدكتور يوسف حليم الطائي ،نظم إدارة الجودة في المنتجات الإنتاجية و الخدماتية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (5) تسير العجارمة ، تسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوسيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- (6) بشير العلاق، و الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار النشر و التوسيع، الأردن الزهران، السنة 2007.
- (7) عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى سنة 1999.
- (8) عصام الدين أمين أبو علفة ،الترويج المفاهيم و الإستراتيجيات النظرية و التطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوسيع، القاهرة، 2002
- (9) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، (2003-1434هـ).
- (10) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 2012.
- (11) ناجي زيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للطباعة و النشر و التوسيع، عمان، الأردن، سنة 2011.
- (12) محفوز أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، 2008

الأطروحات:

- (1) منار الصباح علي الشويلي، كلف الجودة الشاملة وعلاقتها بأسبقيات التنافس، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة والإقتصاد، بغداد، 2007.
- (2) كاهنة حركات، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة مكملة لشهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية، قسم علوم الإقتصادية، أم البواقي، (2016-2017).

- (3) لعراف فائزة، زيادة الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة قياسية لعينة في البنوك الجزائرية، قسم علوم تسير، مسيلة ، (2015-2018)
- (4) بودراع محمد الطاهر، إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، أم البواقي، 2013.

#### المجالات:

- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيارة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة إقتصادية شمال إفريقيا العدد الثاني، 2005.
- د. تومي حسينة قديرة ،الموصفة الدولية iso18000 في المؤسسة الصناعية كبعد إستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية،دراسات إقتصادية ،العدد 37،أفريل 2019

# قائمة الملاحق

جامعة د مولاي طاهر - سعيدة

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة بنكية

### إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر للسنة الدراسية 2019-2020 تحت عنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات البنكية"، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم والتي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح هذه الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

أخيرا، نشكر مساعدتكم وحسن تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذة:

بن حميدة

إعداد الطالبتين :

✓ مبارك هوارية

✓ علاوة سعاد

أجب بعلامة (X):

أولاً:المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ الأنثى ☐  
السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 35 سنة ☐  
من 35 إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي:

بكالوريا ☐ ليسانس ☐ مستوى متوسط ☐  
شهادة أخرى ☐ تسميتها.....

الرتبة:

مدير عام ☐ مدير ☐  
نائب مدير ☐ مدير فرع ☐  
رئيس مصلحة ☐ مكلف بالدراسات ☐  
رئيس مكتب ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐  
من 15 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

التخصص العلمي:

محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ بنوك و أعمال ☐  
مالية وبنوك ☐ إعلام ألي ☐ أمانة ☐

إقتصاد وتسيير مؤسسة ☐ غير ذلك ☐ تسميتها .....

ثانيا:متطلبات إدارة الجودة الشاملة

| الرقم | الفقرات                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1     | يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون                                                  |               |       |       |              |                   |
| 2     | يتم تدريبك على كيفية إستخدام التكنولوجيا الجديدة                                        |               |       |       |              |                   |
| 3     | يتم وضع برامج تدريبية خاصة بالأنشطة التسويقية                                           |               |       |       |              |                   |
| 4     | يوفر البنك نظام حوافز يرضي جميع الموظفين                                                |               |       |       |              |                   |
| 5     | المهام المسندة إليك واضحة وتقع ضمن اختصاصك                                              |               |       |       |              |                   |
| 6     | يتم إعداد خطة للحوافز المادية و المعنوية للموظفين الذين يقومون بنشاط تسويقي لرفع الأداء |               |       |       |              |                   |
| 7     | نظام الترقية عادل بالنسبة إليك                                                          |               |       |       |              |                   |
| 8     | يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبائن                                                   |               |       |       |              |                   |
| 9     | تساهم بشكل دائم في متابعة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها                                  |               |       |       |              |                   |
| 10    | تؤخذ ردود أفعال الزبائن بعين الاعتبار عند تقديمك للخدمة                                 |               |       |       |              |                   |
| 11    | تقوم بالتأكد من رضا الزبائن قبل إنصرافه                                                 |               |       |       |              |                   |
| 12    | يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات تصحيحية ووقائية                                       |               |       |       |              |                   |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 13 | يتم التخطيط المسبق للخدمة المقدمة بناء على تحديد احتياجات و متطلبات توقعات الزبائن |
|  |  |  |  |  | 14 | تمنح لك الإدارة فرصة لإبداء رأيك في الأعمال الموكلة إليك                           |
|  |  |  |  |  | 15 | تعطى إليك صلاحيات للتصرف عند حدود المشاكل                                          |
|  |  |  |  |  | 16 | بذل مجهودا لإحداث التميز في تقديم الخدمة                                           |
|  |  |  |  |  | 17 | توجد لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة و محددة الأهداف وتلتزم الإدارة بتطبيقها  |

ثالثا: التزامات البنك تجاه تحسين خدماته البنكية

| الرقم | الفقرات                                                                         | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| 1     | يعتمد البنك على نظام المعلومات واضح يهتم بدراسة السوق                           |       |            |       |           |                |
| 2     | يقوم البنك بتحديد السوق التي يستعملها فيها وتحديد احتياجاتها من الخدمات البنكية |       |            |       |           |                |
| 3     | يهتم البنك بدراسة سلوك الزبائن ليتمكن من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم              |       |            |       |           |                |
| 4     | تقسم الخدمات إلى أنواع متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن                       |       |            |       |           |                |
| 5     | يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة                                 |       |            |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                                         |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يعتمد البنك على إستخدام تكنولوجيا الإتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية | 6  |
|  |  |  |  |  | يحرص البنك على تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة بشكل مستمر                              | 7  |
|  |  |  |  |  | توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك                                             | 8  |
|  |  |  |  |  | تتوفر خطة لتقليل وقت انجاز المعاملات                                                    | 9  |
|  |  |  |  |  | يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة                                          | 10 |
|  |  |  |  |  | يقوم البنك بالترويج لخدماته الجديدة                                                     | 11 |
|  |  |  |  |  | يتم توفير كل المعلومات اللازمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة                              | 12 |
|  |  |  |  |  | يعتمد على طرق تحسين جودة الخدمات المقدمة                                                | 13 |
|  |  |  |  |  | يتم تقديمك للخدمة بنفس طريقة لكل نوع من أنواع خدمات                                     | 14 |
|  |  |  |  |  | توجد طريقة للوقاية من حدوث المشكلات                                                     | 15 |
|  |  |  |  |  | يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة                                         | 16 |
|  |  |  |  |  | يوفر البنك الأماكن اللازمة و الكافية لانتظار الزبائن مع توفير التجهيزات الحديثة لراحتهم | 17 |