



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علومالتسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك
الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك"

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

- طباحي سناء

- غروبج يحيى

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	كنيدة زليخة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	دوفي قريمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	طباحي سناء

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

كلمة شكر وعرافان

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والشكر له على توفيقه ونعمه من قبل وبعد،
والصلاة والسلام على رسول الله المصطفى معلم البشرية الأول والهادي إلي صراط المستقيم سيدنا
ونبينا محمد صلي الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة والتسليم وبعد:

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير وعظيم الامتنان إلي الأستاذة المشرفة على هذه الرسالة
طباخي سناء حيث كان لعملها وتوجيهاتها الأثر الفعال في إنجاز هذا الجهد وإخراجه في صورته
النهائية وأقول لها شكرا من الأعماق من قلب صادق حامل بجميل العرفان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي كل الأساتذة الذين عملوا على تقديم النصح والتوجيه ولو بالقليل، كما
أتقدم بالشكر إلي كافة أساتذة المركز الجامعي إلي كل أصدقاء الذين ساندوني، إلي كل عمال
المكتبة، إلي كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -.

الاجتهاد

الإهداء:

إلي.....

من ثاقت نفسي لزوم صحبتها.. أقبل قدميها.. وأمسح دمة عينيها.. وأفرح لبسمة شفتيها.. وأكون عبدا صاغرا بين يديها.. أُمي الحبيبة رحمها الله.

من رعاني طفلا صغيرا.. وشجعني راشدا كبيرا.. تعجز ذاكرتي أن تجد له إلا الجميل والذي الكريم.

إلي زهرة الربيع جدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلي كل أوردة الحياة وهم كل ما في الوجود إخوتي وأخواتي وزوجة أبي حفظهم الله.

إلي أبناء أخواتي حفظهم الله.

إلي أصدقائي وزملائي من شاركوني طعم الحياة وبادلوني الإخلاص والوفاء فكانوا لي هم الرفقاء أستضيء بآرائهم وأتشجع بأقوالهم فهم كثر جزاهم الله خير الجزاء
إلي كل من وسعه صدري ونسيه قلبي سهوا.

يحي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	شكر وعرفان
II.....	الإهداء
III-VI.....	فهرس المحتويات
VIII-IX.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الأشكال
XIII.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة:
أ.....	تحديد إشكالية البحث:
ب.....	فرضيات البحث:
ج.....	أسباب اختيار الموضوع:
ج.....	أهمية البحث:
ج.....	أهداف بحث:
د.....	الدراسات السابقة:
ز.....	هيكل البحث:
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية	
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية
3.....	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية ودورة حياتها	7
المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية ومميزاتها	12
المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية	18
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية	18
المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية ومعيفاتها	21
المطلب الثالث: أسس تحسين جودة الخدمات المصرفية	25
المبحث الثالث: تسيير جودة الخدمة المصرفية	31
المطلب الأول: دعائم جودة الخدمة المصرفية	31
المطلب الثاني: تطوير الخدمة المصرفية	35
خلاصة الفصل الأول:	43
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية	
تمهيد:	45
المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة	46
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة	46
المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة	62
المطلب الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	69
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المصارف	76
المطلب الأول: عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف	76
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	79
المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	82

المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة	85
المطلب الأول: محددات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	85
المطلب الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	86
المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	88
خلاصة الفصل الثاني:	90
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله	
تمهيد	92
المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية	93
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره	93
المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:	96
المطلب الثالث: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -	98
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	105
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	105
ثانيا: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات	106
المطلب الثاني: دراسة الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة	113
المبحث الثالث: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات	117
المطلب الأول: تحليل النتائج	117
المطلب الثاني: التحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	130
خلاصة الفصل الثالث:	137
خاتمة	

قائمة المراجع 144

الملاحق 144

الملخص: 144

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مزايا وعيوب نموذج الفجوات ونموذج الاتجاه في أداء الخدمة	30
2-1	نقاط القوة والضعف في مداخل رواد الجودة ونقاط الاتفاق بينهما	57-58
2-2	مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل	66
3-2	فوائد تطبيق الإيزو وكيفية الحصول عليها	70-71
4-2	أوجه الاختلاف بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	73
1-3	سلم ليكارتى الخماسي	107
2-3	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات دعم الإدارة العليا	108
3-3	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات التركيز على العميل	108
4-3	معاملات الارتباط لعبارات التدريب والتعليم	108
5-3	معاملات الارتباط لعبارات التحفيز المستمر	109
6-3	معاملات الارتباط لعبارات جودة الخدمة المصرفية	110
7-3	معاملات الثبات ألفا كرونباخ	111
8-3	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	113
9-3	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	114
10-3	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	115
11-3	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	116
12-3	رأي مجتمع الدراسة حول سياسات الوكالة	118-121
13-3	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات دعم الإدارة العليا	121-122

122-123	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات التركيز على العميل	14-3
124	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات التدريب والتعليم	15-3
125	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات التحفيز المستمر	16-3
126	ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	17-3
127-128	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات جودة الخدمة المصرفية	18-3
129	اختبار التوزيع الطبيعي	19-3
131	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية	20-3
132	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية	21-3
133	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية	22-3
134	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية	23-3
135	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية	24-3
136	ترتيب القوة الارتباطية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية	25-3

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	دورة حياة الخدمة المصرفية	10
2-1	مفهوم جودة الخدمة	19
3-1	الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية	24
4-1	نموذج الفجوات	28
5-1	مصادر تطوير الخدمة المصرفية	41
1-2	نموذج ستيوارت لإدارة الجودة الشاملة	51
2-2	رسم باريتو	64
3-2	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف	77
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-	100
2-3	دائرة نسبية لمتغير الجنس	113
3-3	دائرة نسبية لمتغير العمر	114
4-3	دائرة نسبية لمتغير المستوى العلمي	115
5-3	دائرة نسبية لمتغير الخبرة المهنية	116

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة البحث	01
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	02
ثبات الاستمارة	03
خصائص مجتمع الدراسة	04
حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية	05
معاملات الارتباط	06
التوزيع الطبيعي للمجتمع	07
علاقة ارتباط متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجودة الخدمة المصرفية	08

مقدمة

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المصرفية الكثير من التغيرات، وذلك نتيجة العديد من العوامل التي يمكن تلخيصها بإزالة القيود الدولية على تنقل رؤوس الأموال والاستثمارات، بالإضافة إلى الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية التي تهدف إلى تنشيط وتسهيل التبادل بين الدول، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المصارف في القطاع المصرفي، وفي خضم الظروف والتغيرات بالإضافة إلى تشابه الخدمات المصرفية وبلوغ أغلبها مرحلة النضج، ازدادت معرفة العميل وإطلاعه بالخدمات التي تقدمها المصارف.

ففي ظل التطورات التي شهدتها العالم وظهور ما يعرف بمصطلح أو المنهج التتموي لإدارة الجودة الشاملة، وبعد أن لقي هذا المنهج رواجاً كبيراً على مستوى المنظمات عموماً توجهت المصارف كذلك إلى تبني هذا المنهج أو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة فلهذا المنهج نقاط إيجابية عديدة على المؤسسة وعمالها، ولهذا حاولت المصارف كذلك الاستفادة من تطبيقه وأهم نقطة إيجابية لهذا المنهج أنه ينعكس على العمليات الداخلية للمصرف وبالتالي العمل على تحسين وإعطاء خدمة ذات جودة عالية، وهذا حتماً سوف يؤدي بالدرجة الأولى إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء، وبالتالي زيادة درجة الرضا عن الخدمات المقدمة وبمجرد وصول المصرف إلى تحقيق الرضا لذا العملاء هذا ما يساعده على توسع حصته السوقية واكتساب عملاء جدد، وبالتالي زيادة الأرباح وهذا ما يضمن ويعزز من الاستمرارية والبقاء داخل السوق المصرفية في ظل المنافسة الشديدة من قبل المصارف الأخرى، وقد أدرك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

تأتي هذه الدراسة لمعرفة هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- وذلك من خلال دراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقة كل مطلب من هذه المتطلبات بجودة الخدمة المصرفية.

تحديد إشكالية البحث:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للخدمات المصرفية التي يريد العميل الحصول عليها باعتبارها إحدى أهم الوسائل التي تحقق رضا العميل عن الخدمات المقدمة له، وانطلاقاً من هذا تتجلى إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل لمطلب دعم الإدارة العليا مساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛
- 2- هل لمطلب التركيز على العميل مساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛
- 3- هل لمطلب التدريب والتعليم مساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛
- 4- هل لمطلب التحفيز المستمر مساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم طرحها كما يلي:

- 1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة؛
- 2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة؛
- 3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة؛
- 4- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المستمر وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- قلة المواضيع التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية فمعظم الدراسات تربط بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل والميزة التنافسية؛
- الرغبة في دراسة الموضوع؛
- التعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات المصرفية؛
- كشف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية.

أهمية البحث:

يمس الموضوع قطاع مهم وجد حيوي في اقتصاد أي دولة ألا وهو القطاع المصرفي والذي يعد الركيزة الأساسية والقلب النابض لنظام أي دولة وتتبع أهمية الدراسة في كونها تبحث عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية، فأصبحت المصارف تدرك بأنها قادرة على المنافسة بشكل أكثر فعالية عند قيامها بالتميز فيما يخص جودة الخدمة، فمعرفة هذه الأخيرة لرأي عملائها عن جودة خدماتها المقدمة يساهم بشكل كبير في تطوير نوعية خدماتها.

من هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المصرف إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة العناصر في تحقيق رغبات العملاء عن الخدمات المقدمة لهم والسعي إلى تحسينها وتطويرها باستمرار من أجل فرض مكانة متميزة في السوق المصرفية.

أهداف بحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة على مستوى المصارف في تحسين أدائها مما ينعكس على خدماتها المصرفية التي تقدمها؛
- تحليل دراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله؛

- تحليل مستوى كل مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتعرف أي مطلب من هذه المطالب هو الأكثر ارتباطا بتحسين الخدمة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: قصد الإلمام بمختلف جوانبه وفهم كل مكوناته وتحليل متطلباته.

المنهج التاريخي: تم اعتماده من أجل استعراض نماذج جودة الخدمات المصرفية وكذا معايير الإيزو وكذا استعراض التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أسلوب المسح باستخدام العينات: تم استخدامه في الجانب التطبيقي والذي اعتمدنا فيه على الاستمارة التي تعتبرها الأداة الكفيلة للتعرف على آراء واتجاهات مجتمع الدراسة (الموظفين) عن استخدام البنك لإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

البرامج الإحصائية SPSS: تم الاستعانة به من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومعالجة البيانات المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد على بعض مقاييس النزعة المركزية (المتوسط حسابي، الانحراف المعياري) بالإضافة إلى اختبار الفروض باستخدام الانحدار البسيط

الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى: لعبد الرزاق حميدي، بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2014/2013 ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى قدرة إدارة الجودة الشاملة وحسن تطبيقها في تطوير تنافسية البنوك الجزائرية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة في هياكلها من أبسط موظف صعودا إلى مسؤولي الإدارة العامة وليس مجرد تكوينهم حول مختلف المشاكل المالية والتقنية؛

- يوجد العديد من العملاء المتعطشين للحصول على مختلف الخدمات المصرفية ما يمنح البنوك الجزائرية معظم الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك في مختلف الدول من حيث نوعها لكنها تبقى بعيدا عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدي البنوك المتطورة.

2- الدراسة الثانية: للمي فيصل أسبر، بعنوان مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية في منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2008/ 2009 ، ركزت هذه الدراسة على محاولة معالجة نواحي الضعف والقصور في المصارف العامة، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن عملاء جميع المصارف غير راضين عن التعامل مع المصارف الحكومية بسبب الروتين وتعدد الإجراءات وكثرة الأوراق المطلوبة للحصول على الخدمة المصرفية، وما يدفعهم للتعامل مع المصارف الحكومية هو عامل الأمان؛

- عدم تلائم نظم المعلومات المستخدمة في المصارف الحكومية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- عدم تلائم الخطط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- الدراسة الثالثة: لمعراج هوارى، بعنوان تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006 ركزت هذه الدراسة على تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود حتمية تفرض علينا تبني مفهوم شامل لتطوير البنوك والمؤسسات المالية، أي أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من هذه العملية، إبتداء من العملاء والمؤسسات المالية وأصحاب رؤوس الأموال والعاملين في المصارف، وإنهاء بجميع الأطراف الأخرى العاملين مع المصارف؛

- على الرغم من أن بعض البنوك الجزائرية بذلت جهودا كبيرة للتطوير في الآونة الأخيرة إلا أنها بعيدة وبدرجة كبيرة من المواصفات المطلوب توافرها فيها، للتعامل مع العامل الخارجي، وأن التطوير يعتمد

على عاملين أساسيين، العامل الأول يتمثل في العنصر البشري وهو أساس نجاح أية عمليات التطوير، ولهذا يجب بدل جهود كبيرة لتطوير الإطارات البشرية في البنوك الجزائرية، أما العامل الثاني يتمثل في ضرورة توفير بيئة تكنولوجية ملائمة حيث لا تزال بعض الطرق التقليدية التي كانت تستخدم في التعاملات المصرفية حتى وقت قريب، مسيطرة على قطاعات واسعة من العاملين في المجال المصرفي.

4- الدراسة الرابعة: لبريش عبد القادر، بعنوان التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2006/2007 ، ركزت الدراسة على انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية والمالية، وكيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي والعولمة، وما هي آليات تطوير خدماتها المصرفية وزيادة قدرتها التنافسية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– برغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الإصلاحات المصرفية إلا أنها لم يكن لها انعكاسات على تحسين أداء البنوك الجزائرية، وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة؛

– محدودية الخدمات المصرفية المقدمة فالبنوك الجزائرية تقدم خدمات مصرفية جد تقليدية وتتمحور أساسا حول الوظيفة التقليدية وهي وظيفة الوساطة المالية المتمثلة في جمع الادخار، ومنح القروض.

5- الدراسة الخامسة: لجبلي هدى، بعنوان قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007 ركزت الدراسة على أهم محددات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية في نظر العملاء وكيف يمكن قياسها ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المؤسسة المصرفية على تقديم خدمة مقابل توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمات ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي أي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد؛

– مصداقية نموذج أداء الخدمة وقدرته العالية على تفسير التباين في جودة الخدمة؛

- مصداقية نموذج جودة الخدمة وقدرته على تشخيص مكامن الضعف في الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه،
- وجود انطباع إيجابي ورضا العملاء بنك البركة الجزائري على الجودة الكلية للخدمة المصرفية المقدمة إليهم.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع البحث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية حيث تناولنا في كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية، وتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول ماهية الخدمة المصرفية بدءا بمفهومها ثم خصائص الخدمة المصرفية ودورة حياتها وكذا أنواع الخدمات المصرفية ومميزاتها أما المبحث الثاني فقد استعرضنا فيه جودة الخدمة المصرفية، بدءا بمفهومها ثم مستوياتها وأبعادها ومعيقاتها وأخيرا أسس تحسين جودة الخدمة المصرفية، أما المبحث الثالث فكان حول تسيير جودة الخدمة المصرفية بدءا بدعائم جودة الخدمة المصرفية ثم تطوير الخدمة المصرفية.

الفصل الثاني: والذي جاء بعنوان إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة فتطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة ثم أدوات إدارة الجودة الشاملة وكذا إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الإيزو، أما المبحث الثاني فقد خصصنا له إدارة الجودة الشاملة في المصارف، بدءا بعناصر إدارة الجودة الشاملة ثم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجاء المبحث الثالث تحت عنوان تقييم إدارة الجودة الشاملة، فاستعرضنا فيه محددات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم مزايا إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير معوقات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - فجاء في ثلاثة مباحث، المبحث الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقد تطرقنا فيه إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره، ثم أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ثم ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة فتناولنا فيه مجتمع الدراسة وثبات الأداة ثم

دراسة الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، أما المبحث الثالث فكان بعنوان التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، فتناولنا فيه تحليل النتائج، ثم التحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة من أهم القطاعات الفاعلة في نشاطها الاقتصادي فالمؤسسات المالية والمصارف بصفة خاصة تشكل القاعدة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة لأي اقتصاد في أي دولة.

فتتجلى أهمية المصارف من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية **متجددة** ومتنوعة، هذه الخدمة التي تساعد في تنشيط وتحريك العمليات الاقتصادية والمالية بأنواعها المختلفة، ونظرا لكثرة المتعاملين مع المصارف من قطاعات وأشخاص طبيعيين واعتباريين بمختلف صفاتهم كعملاء مودعين أو مقرضين أو مستثمرين حاليين أو مستقبليين، فلا بد من تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم والتحسين من جودتها بما يتلاءم وحاجيات هؤلاء المتعاملين، وذلك لتسهيل أدائهم لمختلف العمليات التي يقومون بها وكسب رضا وثقة العملاء اتجاه المصرف. ويضم هذا الفصل المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية

✓ المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

✓ المبحث الثالث: تسيير جودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية

تسعى المصارف إلى تحقيق أهدافها المختلفة من خلال قيامها بنشاطها المصرفي وذلك بتحقيق أقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمصارف المنافسة وهذا من أجل إرضاء عملاءها بالدرجة الأولى بتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمات مختلفة بكفاءة، ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفاهيم حول الخدمات المصرفية وخصائصها ودورة حياة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية عملية تقوم بها وتقدمها مؤسسة مالية من نوع خاص تسمى بالمصارف. وقبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية سأحاول تقديم بعض التعاريف المتعلقة بالخدمة.

أولاً: تعريف الخدمة

أعطيت تعاريف مختلفة للخدمة وحتى وإن اختلفت فإنها تشترك أحياناً في معنى أو أكثر. ونذكر منها:

عُرفت الخدمة على أنها "نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل تحصيل مبلغ معين من المال"¹. ركز هذا التعريف على لاملوسية الخدمة وحصرها في تلبية حاجات نهائية لمستهلك نهائي.

وعرفها كوتلرو أرسرونغ بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"². يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في كون الخدمة نشاط غير ملموس إلا أنه لم يحصرها في تلبية احتياجات المستهلك النهائي، وإنما ربط عملية تقديم الخدمة بإنتاج منتج آخر أو بتقديم خدمة أخرى، وهذا ما يؤكد التعريف الموالي.

¹ علي توفيق الحاج وسمير حسين عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 42.

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 64.

حيث عرفت على أنها: "مجموعة الفوائد والإشباعات المباعة، مرتبطة ببيع سلع أو خدمات أخرى غير ملموسة، كخدمات الصيانة التي تصاحب بيع السلع الإنتاجية أو توصيل السلع للمنازل الذي يصاحب بيع السلع الاستهلاكية"¹.

ثانياً: تعريف الخدمة المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية حالة خاصة للخدمة فهي أحد أوجه تقديم الخدمة، لذلك هناك العديد من نقاط التشابه بين الخدمة والخدمة المصرفية. ومن هذا المنطلق تعرف الخدمة المصرفية على أنها منافع يقدمها المصرف لعملائه مقابل ثمن، تمثله العمولة أو ما يعرف بالأجر الذي يتقاضاه المصرف، نظير تقديم هذه الخدمة أو المنفعة².

كما يمكن اعتبارها مجموعة العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير ملموسة المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية، التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمة المصرفية، فمضمونها يتسم بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة. وعلى هذا الأساس هناك بعدين أساسيين تقوم عليهما الخدمة المصرفية هما³:

- **البعد المنفعي:** مجموعة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها عند استخدامه للخدمة؛
- **البعد السماتي أو الخصائصي:** ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتعلق بالخدمة المصرفية.

وفي تعريف آخر للخدمة المصرفية، هي عبارة عن نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو التقنيات والآلات التي تُقدم من خلالها، ومستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والتقنيات المستخدمة وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وأن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط به⁴.

¹ زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الرؤية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 39.

² فليح حسن حلف، النقود والبنوك، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 248.

³ إياد عبد الفتاح السنور، تسويق الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 63.

⁴ شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 10.

وتُعرف أيضا على أنها مجموعة المنافع التي يحصل عليها العملاء لإشباع حاجاتهم، وينبغي على المديرين إدخال التعيينات المستمرة عليها لمقابلة الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملائمة، أي تقديم خدمات جيدة تتناسب مع تغير ظروف ومتطلبات المجتمع¹.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا نستنتج أن الخدمة المصرفية هي عبارة عن محصلة التفاعل بين العميل وبين عناصر تتعلق بالمصرف نفسه، من بين هذه العناصر هناك عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة والتي تشكل مصدر لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم وتحقيق رضاهم عند تقديمها.

ثالثا: عوامل نجاح تقديم الخدمة المصرفية

يتوقف تميز مصرف عن مصرف آخر على مدى التزامه بتوفير عدة عناصر، ويختلف مستوى تفوقه في تقديم الخدمات المصرفية على مدى أخذه بعين الاعتبار لعدة عوامل أهمها²:

- **سرية التعامل:** وبالتالي شعور العميل بمزيد من الأمان، الأمر الذي يساعد على ضمان ولاء العميل للمصرف، وعدم خروجه من قائمة الزبائن المميزين له؛
- **ضرورة فهم العميل وتوقعاته:** وتوفير راحة للتعامل من خلال المسؤول عن قسم الخدمات المصرفية؛
- **ضرورة توفير مسؤول واحد لكل عميل:** وذلك لتأمين إقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة، ومدير العلاقات، وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسؤول والعميل؛
- **ضرورة توفير إطارات مؤهلة وذات خبرة متنوعة وعميقة:** تستطيع أن توفر حلولاً شاملة ومفصلة تناسب احتياجات العميل من حيث الوقت، المكان، السعر، وبالطريقة المناسبة والسرعة والدقة اللازمة؛
- **ضرورة توفير هذه المصارف لفريق من المحللين على الصعيدين الكلي والجزئي:** وذلك لإبقاء العملاء على معرفة بالأحداث والمستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي؛

¹ طاري محمد العربي، المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص: 2.

² سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية لتفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص ص: 34-35.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

- ضرورة تزويد هذه الطبقة من العملاء وعلى مدار 24 ساعة بكشوفات الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية، وبحوث الأسواق المالية، والنصائح الاستثمارية... الخ؛
- وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى المصرف.

رابعاً: أهمية الخدمة المصرفية

- يُعتبر تقديم الخدمات المصرفية من أهم الأعمال التي يقوم بها المصرف، ويتميز تقديمها بتوفير عدة إيجابيات تعود على العملاء وعلى المصرف نفسه، ونذكر منها ما يلي:
 - تحويل مدخرات الأفراد إلى استثمارات كالألات والمعدات والبنى التحتية الضرورية وهذا ما يساعد على نمو الاقتصاد¹؛
 - تنمية موارد المصرف وتوظيفها وامتصاص أية فوائد في مداخل الأفراد وبالتالي توجيهها نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مساهمة المصارف بطريقة أو بأخرى في تمويل المشاريع²؛
 - تسهيل عملية التبادل، واستيعاب نسبة كبيرة من اليد العاملة سواء في الخدمات القائمة أو تأسيس خدمات جديدة مما يعكس آثار إيجابية على الاقتصاد كما يلي³:
 - تخفيض نسبة البطالة وتوفير العديد من فرص العمل للأفراد وبالتالي تحسين المستوى المعيشي؛
 - التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال، فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة⁴.
- كما تظهر أهمية الخدمة المصرفية كمحور عمل الجهاز المصرفي الذي يعتبر بدوره الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية في أي بلد، ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن يتطور وينمو في غيابه⁵، فهي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية من خلال:

¹ رفاة عدنان نجم، العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من المستفيدين في محافظة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص: 3.

² زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003، ص: 24.

³ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة والخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 56.

⁴ زكرياء أحمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011، ص: 268.

⁵ هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، جامعة القدس المفتوحة، 2005، ص: 11-12.

- تقديم جميع الاحتياجات اللازمة لأعمال المؤسسات والأفراد؛
- حفظ أموال الجمهور وتسهيل معاملاتهم دون الحاجة لحمل النقود باستخدام الشبكات وبطاقات الصرف الآلي، بطاقة الائتمان وغيرها من الأدوات؛
- كما تتجلى أهمية الخدمة المصرفية في العصر الحديث بأدائها لأرصدة ضخمة من خلال¹:
- ✓ إيجاد المستثمر المطلوب دون وسيط؛
- ✓ تشجيع الأسواق المالية الأولية التي تستثمر وتتصدر الأصول المالية التي ينفر منها الأفراد خوفا من المخاطر.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية ودورة حياتها

تتميز الخدمة المصرفية بخصائص تميزها عن باقي المنتجات وتمكنها من جذب العملاء لاقتنائها والاستفادة منها. وباعتبارها أحد أنواع السلع أو المنتجات، فهي تمر بدورة حياة مشابهة لدورة حياة أية سلعة أخرى وتمر بنفس مراحلها.

أولاً: خصائص الخدمة المصرفية

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن الخدمة هي إدراك موظفي المصرف المتعاملين بصفة مباشرة مع عملاء المصرف للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة، ومن أهم هذه الخصائص مذكر مايلي:

- 1- **لحظية الخدمة:** من المستحيل إنتاج الخدمة مسبقاً وتخزينها لحين طلبها من طرف العميل فالموظف يُنتج الخدمة بمجرد طلبها من قبل العميل وفي وقت قصير يبدأ عملية تجهيز عناصر إنتاج الخدمة، ومن ثم يقوم بإعدادها بما يتناسب ويتوافق مع طلب العميل أي أن الخدمة تنتج لحظة طلبها وليس قبل ذلك².

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 19 .

² أيمن فتحي وفضل خالدي، قياس جودة خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص: 36.

2- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمة: لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة لإرسالها إلى العملاء والحصول منهم على موافقة مسبقة على هذه الخدمة قبل استعمالهم لها، كما أنه لا يمكنه إيصال هذه الخدمة شفهيًا إليهم، ومن المستحيل إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها إلا عند حضوره إلى المصرف¹.

3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: فالخدمة كما سبق وأن ذكرنا هي شيء غير ملموس يمكن الحكم على مواصفاتها بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فالحكم النهائي على ما يقدمه موظفو المصرف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة².

4- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: بمجرد أن يقدم المصرف الخدمة للعميل فإنّه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث ويصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين³.

5- الخدمات المصرفية غير قابلة للاسترجاع: إنّ الخدمة المقدمة للعميل تعتبر غير قابلة للاسترجاع مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تنتج الخدمة وتقدم إلى العميل فإنّها تستهلك في نفس اللحظة وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي إجراء منها ولذلك على موظف المصرف أن يتأكد من أنها مناسبة ومتميزة من كل جوانبها⁴.

6- الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها إلى العملاء: موظفو المصرف يتعاملون ويتفاعلون مباشرة مع العملاء وإنتاجهم وتقديمهم للخدمة يتم بناءً على تفاعل إنساني بينهم وبين العملاء، فلا يمكن إجراء عملية الفرز والمراقبة المسبقة للخدمة المصرفية، ومن ثمة لا يمكن استبعاد الوحدات المعيبة⁵.

أما فيما يخص الخصائص المشتركة بين الخدمات المصرفية والخدمات الأخرى يمكن تمييز عدة خصائص نذكرها كمايلي:

¹أيمن فتحي وفضل خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المنيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 45.

³ نفس المرجع السابق، ص: 46.

⁴ وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص:

131.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 132.

- 1- **اللاملموسية:** تتصف الخدمات المصرفية باحتوائها على مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، فالعناصر غير الملموسة يصعب على الفرد رؤيتها ولمسها، فهي تتمثل في إدراك العميل وتوقعاته وما تتضمنه الخدمة من منفعة غير مباشرة، لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، والتي تترك أثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة¹.
- 2- **تلازم عملي إنتاج الخدمة وتوزيعها:** تتصف بالتلازمية كباقي الخدمات في إنتاجها وتوزيعها أي عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، حيث يتم إنتاج هذه الخدمة وتوزيعها في المصرف نفسه أو أحد فروعها، أو عن طريق أي من نظم توصيل الخدمة لديه².
- 3- **عدم التماثل والتجانس:** وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات المصرفية وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعنى أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متشابهة ومتجانسة في كل مرة يقدمها لطلبها، وبالتالي فهو لا يضمن مستوى جودة معينة لها مثلما يفعل منتج السلعة³.
- 4- **الفنائية أو الزوالية:** تتعرض الخدمة المصرفية للزوال والفناء عند استخدامها وتقديمها للعميل وانصرافه من المصرف، إضافة إلى عدم القدرة على تخزينها وهذا ما يميز الطلب على بعض الخدمات بأنه متذبذب، كما أن هناك بعض الخدمات تتميز بالموسمية وبالتالي ينتج عن ذلك عدم التوازن بين المعروض منها والطلب عليها⁴.
- 5- **تقلب الجودة:** إن تقلب الجودة وتغير الخدمة هي خاصية من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة وذلك راجع للخصائص الأخرى السابقة مجتمعة⁵.
- 6- **الانتشار الجغرافي:** وذلك بسرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية، بمعنى أن يكون المصرف قادراً على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم⁶.

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 58.

² المرجع نفسه، ص: 58.

³ محمد صالح مؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 226.

⁴ زكريا أحمد عزام، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

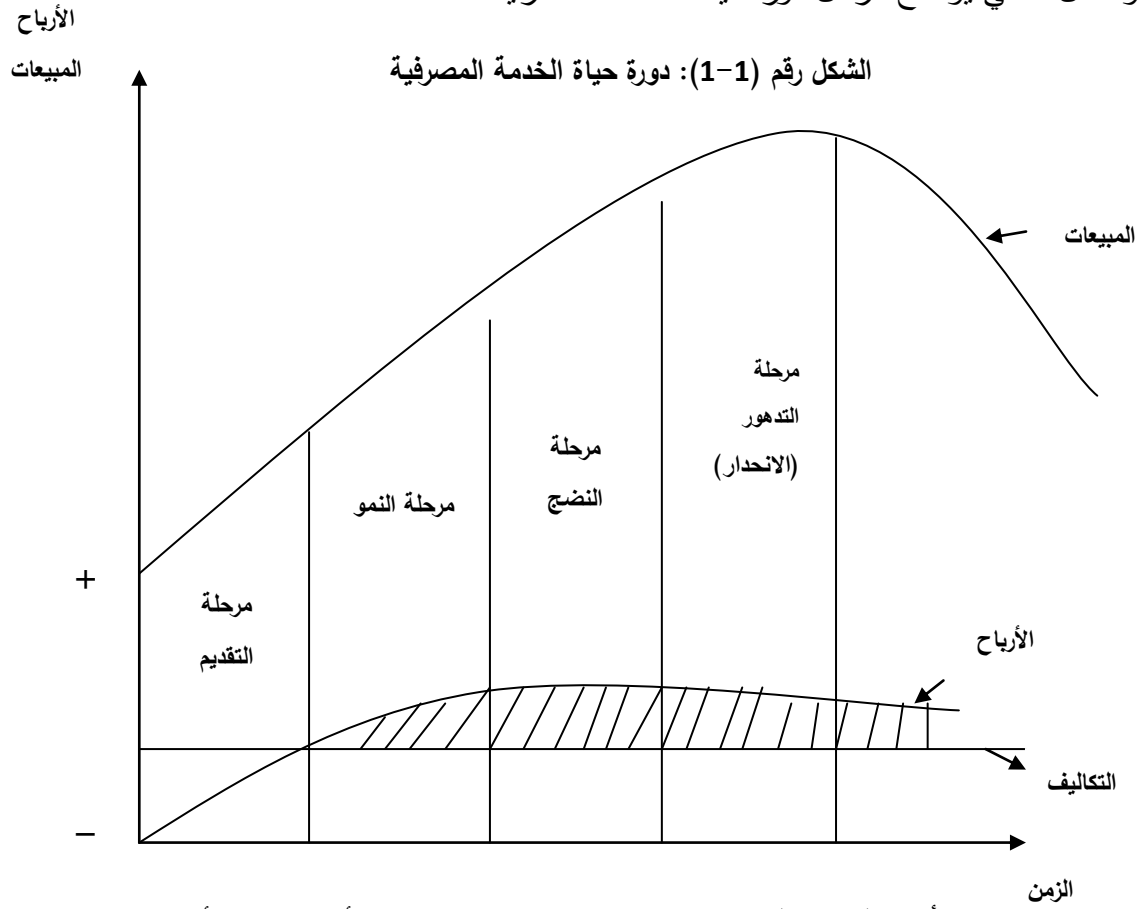
⁵ المرجع نفسه، ص: 269.

⁶ أيمن فتحي وفضل خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج، وهي تعبر عن التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن والذي يعد أداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة ودراسة الفرص المتاحة.

فدورة حياة الخدمة المصرفية هي عبارة عن الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الخدمة من بدايتها إلى نهايتها. والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: ريجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 331.

1- مرحلة التقديم: في هذه المرحلة تطرح الخدمة المصرفية لأول مرة في السوق أي يكون الطلب عليها ضعيفا وشبه معدوم، فيركز المصرف على الأنشطة الإعلانية بهدف التعريف بخصائص الخدمة

المصرفية وفوائدها في مقابل تحمله تكاليف باهظة تشمل كل من تكلفة بحوث التسويق واختيار السوق بالنسبة للخدمة وتكاليف نظام التوزيع للخدمة وتكون الأرباح منخفضة والمنافسة كذلك¹.

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة يزيد رضا العملاء وكذلك حجم المبيعات نظرا لإقبال العملاء الحاليين على إقتنائها، إضافة إلى كسب عملاء جدد، وبهذا ترتفع ربحية المصرف وهذا ما يسمح للمنافسين الآخرين بتقديم خدمات مماثلة. لذا يجب على المصرف إجراء تحسينات على الخدمة من خلال²:

- إدخال التطوير والتحسين في مواصفات وجودة الخدمة المصرفية؛
- البحث عن إجراءات جديدة في السوق المصرفي لعرض الخدمة المصرفية ونشرها على مستوى قطاعات واسعة في السوق، وتوسيع منافذ التوزيع؛
- التركيز على الإعلان ليس بهدف التعريف بالخدمة المصرفية وإنما لإظهار منافعها والتأثير على العملاء؛
- العمل على تخفيض الأسعار كلما أمكن ذلك لكسب أجزاء متتابعة في سوق العملاء، ويجب على المصرف توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي تحدث في التعامل بالخدمة المصرفية الجديدة؛
- البحث على أساليب جديدة ومبتكرة والتي تحقق تميز المصرف عن منافسيه بتقديم خدمات تصل إلى المستوى المطلوب من طرف العملاء خاصة من الناحية النوعية والجودة كإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة للمصرف.

3- مرحلة النضج: تتميز هذه المرحلة باستقرار في المبيعات وتحقيق أرباح عالية، حيث تكون الخدمة السريعة قد احتلت مكانة متميزة في السوق، إلا أن خطر المنافسة هو الآخر يزداد، ذلك أن الأرباح العالية التي يحققها المصرف تشجع غيره من المنافسين على الدخول إلى السوق وبكم كبير، هذا ما

¹ معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في النفود والتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص: 20.

² قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص: 72.

يجعل الأسعار تنخفض، ومن هذه الحالة يتبع المصرف إستراتيجية دفاعية من أجل المحافظة على حصته السوقية وبالتالي محاولة إطالة عمر هذه الخدمة قدر الإمكان¹.

4- **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة وذلك راجع إلى دخول مبيعات جديدة إلى السوق وكذلك التطورات التكنولوجية والتي تؤدي إلى تقادم الخدمة وأيضا التشريعات الحكومية الجديدة و غيرها... الخ. وفي هذه المرحلة يلجأ المصرف إلى²:

- إلغاء الخدمة من محفظة الخدمات المقدمة من طرف المصرف؛
- تخفيض تكاليف التوزيع والترويج؛
- تخفيض الأسعار إلى أدنى حد ممكن وقد يلجأ المصرف إلى ما يسمى بنقطة الغلق وهو السعر الذي يسمح بتغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية ومميزاتها

تعمل المصارف على تقديم خدمات متنوعة وذات نوعية جيدة من أجل كسب رضا عملائها، وكذا تحقيق التميز في خدماتها المقدمة.

أولاً: أنواع الخدمات المصرفية

تتنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف لربائنها، ويعتبر أمر صعب حصرها وجميعها نظرا لكثرتها وتنوعها، ونظرا إلى أنّ عددها يعتمد على المصرف نفسه وعلى الظروف المحيطة به. إلا أنّه يمكن تقسيمها من المنظور الزمني إلى خدمات تقليدية وخدمات حديثة. ويتم التطرق إليها في ما يلي بشكل من التفصيل.

¹ عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص: 141

² المرجع نفسه، ص: 142.

1- الخدمات التقليدية: يمكن حصر الخدمات المصرفية التقليدية في الأنواع التالية:

- **قبول الودائع:** الودائع الجارية، الحسابات التجارية، أو الحسابات تحت الطلب، والودائع الادخارية الودائع لأجل محدد، وودائع التوفير وشهادات الإيداع¹؛
- **تقييم الشهادات الائتمانية:** القروض بمختلف أنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل بالإضافة إلى طلبات الضمان، وفتح الاعتمادات المستندية².
- **خدمة الإقراض و التسليف:** وهي خدمة تزود الأفراد و المؤسسات بالأموال اللازمة على أن يتعهد المقترض بسداد هذه الأموال وفوائدها المستحقة عليها والمصارف دفعة واحدة أو على أقساط وفي تواريخ محددة³.
- **بيع وشراء العملات الأجنبية:** وذلك لأن عملات معظم الدول لا تستخدم في التعاملات الخارجية، وهذا يقتضي القيام بعمليات شراء وبيع للعملات الأجنبية، والتي تعنى تبادل العملة المحلية بعملة أجنبية أو تبادل عملة أجنبية بعملة أخرى. وعادة تقوم المصارف بهذه الخدمات مقابل الحصول على فرق بين سعر شراء هذه العملات وسعر بيعها⁴.
- **خدمات خصم الأوراق التجارية:** خصم الأوراق التجارية هي شكل من أشكال التسليف المصرفي، إذ يتقدم المستفيد من الورقة التجارية ذات الأجل المحدد وقبل موعد استحقاقها إلى المصرف، ليحصل على قيمتها مسبقاً، بعد استئزال الدفع حتى يوم الاستحقاق مع حصول المصرف على خصم تعجيل الدفع⁵.

¹ تومي ميلود، صويلح سماح، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى، كلية العلوم الإقتصادية، مخبر مالية وبنوك، إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، ص ص: 81 - 82 .

² المرجع نفسه، ص ص: 81 - 82 .

³ رعد حسن الصرف، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008 ، ص: 297 .

⁴ فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

⁵ أحمد طرطار وسارة حلبي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، الملتقى الدولي، حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 07.

- خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع: يقوم المستفيد بتقديم الكمبيالة إلى المصرف طالبا خصمها، أي بيع الدين الذي تمثله الورقة فيملك المصرف بموجب هذا البيع الذي كان المستفيد يملكه في ذمة محرر الكمبيالة لقاء الثمن الذي يدفعه فعلا إليه¹.
- 2- الخدمات المصرفية الحديثة: شهدت المصارف في السنوات الأخيرة تطورات هامة في مجالات تقديم خدماتها، إذ أصبحت تسعى إلى رفع رقم أعمالها والتقليل من أعبائها، وذلك ما أدى بها إلى إبداع خدمات جديدة يؤديها للمتعاملين معه. ونذكر من بينها²:
 - التحول في فلسفة العمل المصرفي و التسويق المصرفي حيث أصبحت المصارف تستهدف شريحة واسعة من الزبائن وتحول التركيز من أداء الخدمة المصرفية إلى التركيز على إشباع حاجات العملاء؛
 - تعدد أشكال تقديم الخدمة المصرفية الحديثة أدى إلى الاعتماد على وسائل الدفع الإلكترونية كبطاقات الائتمان وآلات الصرف الآلي، ونظم التحويل الإلكتروني للأموال والخدمات المصرفية عن طريق ما يسمى بالمصارف الإلكترونية؛
 - دخول المصارف في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحسابات الآلية كالاستثمار المشترك، السمسرة وإصدار بوالص التأمين بأنواعها المختلفة³؛
 - الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية وتتمثل في الاستثمار بالأوراق المالية ، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح العملاء، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية ، خدمات الهندسة المالية، تقديم الاستثمارات المالية⁴.
- وهناك من يُقسم الخدمات المصرفية تقسيما آخر كما يلي⁵:

¹ أحمد طرطار، وسارة حلمي، مرجع سبق ذكره، ص، 7.

² تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

³ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 150.

⁴ بريس عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 235.

⁵ بلبالى عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 6.

- **خدمات ميسرة:** وهي التي تكون في متناول العميل متى احتاج إليها، مثل خدمات السحب والإيداع وكذلك الاستخدام الآلي من خلال التقنيات والمعدات المتوفرة في المصرف وخارجه وعادة ما تكون أجورها قليلة نسبياً أو تقدم مجاناً؛
- **خدمات التسوق:** غالباً ما يبذل الزبون جهداً من أجل الحصول عليها وهذه الخدمات لا تتكرر إلا بفترات زمنية متباعدة نسبياً، أو تستخدم وقت الحاجة أو في مواسم معينة؛
- **خدمات خاصة:** هذه الخدمات لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها المصرف عن غيره من المصارف الأخرى، قد لا يقبل الودائع أو فتح حسابات لديها إلا من خلال تحميل العملاء الأجور مقابل هذه الخدمة أو تكون مقترنة بتوصية من العملاء إذ يتم تصميم الخدمة وفق ما يطلبه، والذي يتوقف مع ما يراه العملاء مناسباً لعمله.

ثانياً: مميزات الخدمة المصرفية

يمكن للخدمة المصرفية أن تحقق التميز إذ ما توفرت على العناصر التالية¹:

1- جودة الخدمة: يعتمد إشباع العميل ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي المصرف قبل أن يعتمد على نوعية الخدمة المقدمة. إن العميل يبني تعامله في الخدمة على الضرورة الذهنية والانطباع الجيد المكون عن المصرف، ومدى قدرة الموظف على تقديمها إليه، فشعور العميل بالألفة داخل المصرف وإمكانية تحقيق راحته ضرورية لتدعيم تقديم أي خدمة، لذا فإن من الضروري²:

- معرفة مدى المرونة التي تبدلها في التعامل وإمكانيات الخدمة ومن خلال الأوراق والمستندات؛
- يجب أن يشعر العميل بأن موظف المصرف متخصص وخبير، ومرن ومتكيف مع واقعية وحاجاته؛
- إن جودة الخدمات تتأكد من خلال نظام تسليمها للعملاء وكيفية هذا التسليم.

2- التطوير المستمر³: إن وجود المنافسة يحفز عملية البحث عن كل ما هو جديد ومتميز ويجعل المصرف يقدم خدمات جديدة تماماً أو يُطور بشكل مستمر ما يقدمه حالياً، كما أن ارتباط الموظف بالعملاء يستوجب منه دائماً الارتباط بالتطور والتجديد في مفاهيمهم من أجل تسهيل عملية الإشباع

¹ صالح محمد أبوتاية، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 70.

² المرجع نفسه، ص: 71.

³ صالح محمد أبوتاية، المرجع نفسه، ص: 71.

بالنسبة لهم. وما يضمن الولاء من طرف العملاء للمصرف وخدماته والحصول على عملاء جدد مرتبط أكثر بتوفر خدمات جديدة، إذ أنّ على موظف المصرف أن يغير من مفاهيمه باستمرار للحصول على عملاء جدد ذوي الأفكار المختلفة والمتعددة وبالتالي يجب التأكد من:

- تطوير الخدمات الحالية بما يتناسب مع الأسواق الجديدة، إضافة إلى تقديم خدمات جديدة للأسواق المالية؛
- تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو التقليل من التكلفة؛
- البحث باستمرار لتحديد رغبات العملاء، والتغير في الخدمات التي تدعم حاجاتهم.

3- خلق علاقات طويلة الأجل: حيث كلما نجحت المصارف في صياغة خدمات مصرفية ملائمة لرغبات المتعاملين ومنخفضة التكلفة كلما ضمنت ولاء وعلاقة طويلة الأجل، مع طبقات مختلفة من المتعاملين وعليه فإنه لا بد من إيجاد علاقات مع العملاء ووضع سياسات تسويقية معهم على أساس أن يتم إشباع حاجاتهم في المراحل الأولى من تعاملهم مع المصرف، أو في بداية نشاط أعمالهم كإعطائهم حسابات جارية بدون مقابل مثلا¹.

كما توجد مواصفات أخرى خاصة بالخدمات المصرفية تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى نذكر منها ما يلي²:

- **تنوع وتعدد الخدمات المقدمة:** يحرص كل مصرف على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصياتها، وفئة من العملاء ذو خصائص ورغبات معينة الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي المصرف بدل مجهولات في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين بالسعر المناسب والجودة المطلوبة.
- **تشابه ما تقدمه المصارف من خدمات:** إن الخدمات التي يقدمها أي مصرف بإمكان المصارف الأخرى تقديمها، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي مصرف، مما يدفع به جاهدة لتحقيق التميز عن منافسيه من المصارف بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

¹ صالح محمد أبوتاية، مرجع سبق ذكره ، ص: 71.

² محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي "دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 67.

- **شدة المنافسة من المصارف:** تتم المنافسة بين المصارف من أجل الإنفراد بتقديم خدمات متميزة للعملاء وجلب أكبر عدد منهم، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة المصرف في المحافظة على مستوى معين من التميز، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها المصرف.
- **أهمية عنصر الثقة في المصرف:** مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية، وعليه فإن خسارة المصرف في إحدى العمليات المالية قد تولد خوفا لدى العملاء، مما يؤدي إلى عجز المصرف على توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تتجم عن تخوف العملاء وتحولهم إلى مصارف أخرى توفر لهم الأمان أكثر. زيادة على ذلك فإن عدم قدرة المصرف على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة المصرف ونقص الثقة لدى العملاء الذين يتعاملون معه.
- **الاعتماد على التوزيع المباشر:** ليس بمقدور المصرف إنتاج الخدمة مركزيا و توزيعها عبر قنوات التوزيع كما هو الحال مع السلع المادية، بل أنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من أجل تلبية رغبات العملاء، حيث يكون قريب منهم نظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة، ويلجأ المصرف إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

تعمل المصارف في عالم يشهد تغيرات بيئية عديدة في ظل العولمة والمعلوماتية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما جعلها أمام تحديات كبيرة تتطلب إدارة كفأه تعمل على بذل جهود متواصلة للحفاظ على حصتها مع ضمان ولاء عملائها وإدارة المصارف مطالبة بتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يفي بالتزاماتها ويجعلها قادرة على تلبية توقعات العملاء، وفي هذا المبحث سوف أتطرق إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها وأسس تحقيق جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن الجهود التي بذلها الباحثون في مجال الجودة قد تركز على جودة السلع الملموسة دون الخدمات، ولكن الفلسفة السائدة حالياً تركز على الجهود في كافة المجالات وخاصة مجال الخدمات وذلك نظراً لأهميتها.

أولاً: تعريف جودة الخدمة المصرفية

تعددت مفاهيم جودة الخدمات المصرفية عند الباحثين حيث ركز البعض على أبعادها والبعض الآخر على طرق قياسها ولا يختلف مفهوم جودة الخدمة المصرفية عن مفهوم جودة الخدمة ومنه فهي تهدف إلى تقديم خدمات للعملاء ذات جودة عالية لإرضائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بصفة مستمرة¹.

كما يعرفها عوض بدر الحداد على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها².

وعرفها صلاح عبد الرحمان مصطفى بأن جودة الخدمات المصرفية تتمثل في شقين اثنين، الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة المصرفية وفق مواصفات قياسية صممت على أساس تلك الخدمة، أما الشق الثاني فهو خارجي ويركز على مدى اتساع العميل بمستوى هذه الخدمة المقدمة له وهنا يفاضل بين العلاقات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته³.

¹شبيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

²عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص: 336.

³عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 215.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

كما تعرف جودة الخدمات المصرفية بأنها التزام الإدارة المصرفية بإشباع حاجات ورغبات العميل المصرفية¹.

وتعرف أيضا على أنها إرضاء لمتطلبات العملاء ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على جعلها معاً، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها إلى التفوق في تلبية متطلبات العملاء في حد ذاتها².

وجودة الخدمة المصرفية هي معيار لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتقابله توقعاتهم وعليه فتقديم خدمة متميزة يعبر عن تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها أحيانا³.

والشكل التالي يوضح مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (1-2): مفهوم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: أحمد طرطار وسارة حلمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، الملتقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 09.

من خلال ما سبق يمكن القول أن جودة الخدمة المصرفية هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة الخدمة على تلبية حاجات معينة فهي عبارة عن الفرق بين توقعات العميل للخدمة وجودتها وإدراكه للأداء الناتج من قبل المصارف.

وتتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقع أن يحصل عليه وبين ما يحصل عليه فعلا من المصرف.

¹ عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

² شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ المرجع نفسه، ص: 28.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تحتل جودة الخدمات المصرفية أهمية كبيرة وذلك لمساهمتها في تحقيق النجاح والتفوق للمصرف داخل بيئته تتميز بالمنافسة الحادة والتطور السريع.

فعلى العميل والموظف التعاون من اجل إعداد الخدمة وتقديمها على أفضل مستوى. وتكمن أهمية جودة الخدمة المصرفية فيمايلي:

1- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المصارف التي تقوم بتقديم الخدمات على المستوى المحلي والعالمي ففي أمريكا نصف المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات¹.

2- **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المصارف التي تقوم بتقديم الخدمات يؤدي إلى زيادة المنافسة وشدها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمات سوف يعطي هذه المصارف مزايا تنافسية عديدة².

3- **المدخول الاقتصادي لجودة الخدمات:** أصبحت المصارف في الوقت الحالي تركز على توسيع مجال الخدمات، لذلك يجب عليها السعي من اجل جذب عملاء جدد فقط، لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين. ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمات³.

4- **فهم العملاء:** إن العملاء يبحثون عن المعاملة الجيدة من طرف الموظفين، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير معاملة حسنة والتفهم الجيد لهم⁴.

ثالثا: خصائص جودة الخدمة المصرفية

لجودة الخدمة المصرفية عدة خصائص نذكر منها⁵:

- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطار في العمليات المصرفية فالخدمة المتميزة تنتج الفرصة أمام المصارف تقاضي أسعار عملات اكبر وبيع خدمات مصرفية إضافية؛

¹ سميحة بلحسن ، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 13 .

² المرجع نفسه، ص: 13.

³ المرجع نفسه، ص: 13

⁴ المرجع نفسه، ص: 13

⁵ شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- إن الخدمة المتميزة تزيد مقدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
- إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع المصرف من توجيه وإقناع عملاء جدد.

المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية ومعيقاتها

تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبنى على أساسها العملاء توقعاتهم وبالتالي الحكم على جودة الخدمات المصرفية، لكن يبقى مستوى الجودة أمراً نسبياً نظراً لتغير وتجدد تطلعات ورغبات العملاء.

أولاً: مستويات جودة الخدمة المصرفية

هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية تتمثل فيما يلي¹:

- **الجودة التي يتوقعها العملاء:** والتي من الضروري توقعها في الخدمة المصرفية؛
- **الجودة المدركة:** حيث تمثل إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات عملائه، وتقديم الخدمة بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى التي يرضي العميل؛
- **الجودة المروجة:** تعني تقديم المعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها وما تعتمد المصرف بتقديمه للعملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان و ترويج شخصي ومطبوعات ...الخ؛
- **الجودة القياسية:** والتي تحدد وفق مواصفات نوعية للخدمة المصرفية؛
- **الجودة الفعلية:** ويقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها، وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وحسن تكوينهم.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تتميز جودة الخدمة المصرفية بأبعاد تميزها عن الخدمة المصرفية العادية، ونذكرها فيما يلي:

¹ أحمد طرطار وسارة حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

1- الأشياء الملموسة: تمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في التسهيلات والتصميم الداخلي، وهذه الأشياء الملموسة تأثر بشكل أو بآخر على تقييم جودة الخدمة من جهة نظرا للمستفيد منها¹.

2- المصادقية: تعتمد على إمكانية وقدرة مفهوم الخدمة على إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لما يتوقعه، وتلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه دور كبير في تحقيق ذلك، فمقدم الخدمة الذي يتمتع بالمواصفات المطلوبة فهو يجسد المصادقية في تقديم الخدمة².

3- الاستجابة: تشير إلى رغبة واستعداد العاملين في المصرف في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل³.

4- الاعتمادية: وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم من المرة الأولى، ووفاء المصرف لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن⁴:

– دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء؛

– تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح؛

– ثبات مستوى أداء الخدمة؛

– تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.

5- الأمان: أي ثقة العملاء في عدم تعرضهم لمخاطر أثناء تعاملهم مع المصرف⁵.

6- الاتصال: أي اهتمام الموظفين بالعملاء، ومحاولة فهم حسب رغباتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها⁶.

¹ محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 92.

² المرجع نفسه، ص: 92.

³ عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

⁴ المرجع نفسه، ص: 133.

⁵ كمي فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص: 23.

⁶ المرجع نفسه، ص: 23.

7- **التعاطف:** وتعني العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وبنطوي ذلك على معرفة الموظفين للعملاء وكل واحد بإسمه، وإجراء اتصالات دائمة معهم ومعرفة كل حاجاتهم ومتطلباتهم، بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عملية وعمق علاقته معه¹.

8- **الجدارة:** وتعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء².

9- **سهولة الحصول على الخدمة:** إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة وبالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال ويمكن للمستفيد الحصول عليها متى أراد ذلك³.

10- **التسهيلات المادية:** ويعكس المظهر العام لمباني المصرف والمعدات ومظهر العاملين، ويجب أن تكون على جودة عالية من الإتقان والأداء، وجودة أدوات الاتصال مثل توفر التكنولوجيا، المصرف التلفوني وبطاقة الشراء الفوري... الخ، وتوفر المطبوعات والتثبيات التي ترشد العميل من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة⁴.

وتشير الدراسات و الأبحاث إلي انه تم اختصار الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد كما يلي⁵:

1- **الاعتمادية:** ويشير ذلك المكون إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة عالية من الدق ويعبر عن أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة.

2- **الاستجابة:** وتشير إلى مقدرة المصرف على تقديم الخدمة بطريقة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة.

3- **الثقة:** هي امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة وكذلك بعث الثقة في نفوس العملاء، ويجب توفر موظفين مهرة يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز ويكون لديهم القدرة على جعل العملاء يشعرون بالثقة و الأمان.

¹ فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها تحقيق الأداء المتميز**، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص: 46.

² المرجع نفسه، ص: 46.

³ بريس عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة، اقتصاد شمال إفريقيا، العدد 3، دون سنة، ص: 23.

⁴ نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

⁵ محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 111.

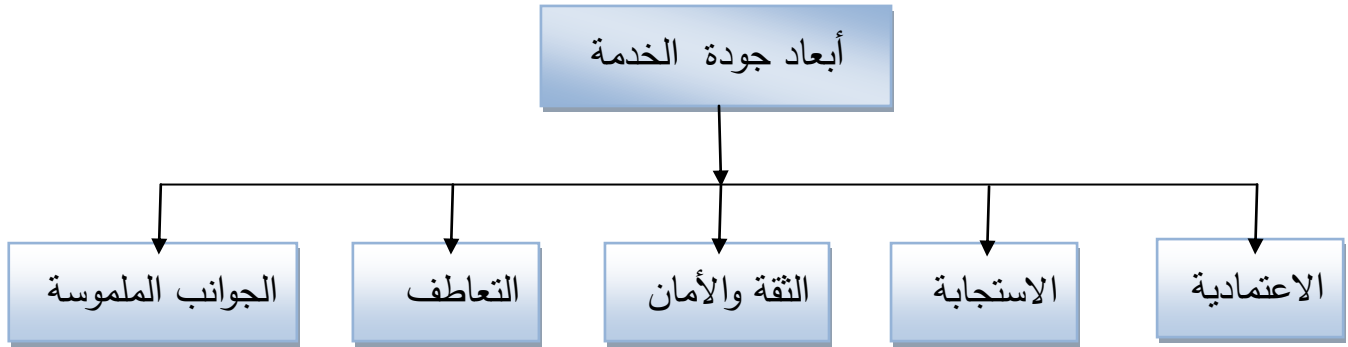
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

4- **التعاطف:** تعنى العناية بالعملاء وإعطائهم الاهتمام الكافي، وينطوي ذلك على معرفة موظفي المصرف كل عميل بإسمه وإجراء الاتصالات الدائمة معهم.

5- **الجوانب الملموسة:** وهو الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الإجراء الملموسة مثل التسهيلات المادية، الأدوات و التجهيزات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل.

يمكن تلخيص الأبعاد السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل (1-3): يوضح الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة

ثالثاً: معوقات تحسين جودة الخدمة المصرفية

بالرغم من المزايا التي توفرها جودة الخدمة المصرفية المقدمة والفوائد التي يحصل عليها المصرف كنتيجة لهذه الجودة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق مسار تحقيق جودة الخدمات المصرفية، ونذكر منها مايلي¹:

- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة)؛
- قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة؛
- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية؛
- عدم إعطاء العميل الاهتمام الكافي؛
- الاهتمام بالربحية في أجل قصير مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة والتضحية بالجودة؛

¹ عبد الرحيم ليلي، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، العدد9، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2013، ص: 74.

- قصور وضعف الاتصال المصرف بعملائه؛
- الفشل في تحديد توقعات العملاء؛
- عدم الاستماع إلى شكاوي العملاء وإهمالها؛
- المبالغة في تحديد منافع التعامل مع المصرف. بطئ حل مشكلات جودة الخدمات وعدم متابعتها.

المطلب الثالث: أسس تحسين جودة الخدمات المصرفية

إن سعي المصارف للتحسين المستمر لجودة خدماتها وكسب رضا عملائها لا يتحقق إلا من خلال توفر مجموعة من المبادئ والأخذ نماذج القياس المعتمدة.

أولاً: مبادئ جودة الخدمات المصرفية

حتى يصل المصرف إلى المستوى المطلوب من الجودة في الخدمات المقدمة، فإنه من الضروري أن يضع مجموعة من المبادئ التي يتبعها لتحسين جودة الخدمة المصرفية وتغطية أية نقائص فيها. ويمكن حصرها فيما يلي¹:

- حسن اختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم؛
- اعتبار جودة الخدمة مسؤولية الجميع العاملين بالمصرف؛
- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث يشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومستخدمي الخدمة؛
- اعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت؛
- تشجيع الأفكار الجيدة والحديثة؛
- وضع خطط تحسين بناءً على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها؛
- وضع موضوعية لتقييم الأداء، تقوم على قياس كم وجودة ووقت وتكلفة الأداء؛

¹ عبد الرحيم ليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

- تصميم نظم فعالة للتحفيز يسعى لتخفيف العيوب المصرفية؛
- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمصرف وعملائه الداخليين و الخارجيين؛
- استخدام تكنولوجيا متطورة لتحسين جودة الخدمة؛
- تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة إدارية؛
- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين؛
- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.

ثانيا: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

برزت العديد من النظريات العلمية التي تقيس جودة الخدمة المصرفية. يتم التطرق إلى أهمها والتي تعتمد على مدخلين رئيسيين هما:

1- **نموذج الفجوة (Servqual)***: ظهر خلال الثمانينات لاستخدامه في تحديد و تحليل مصادر ومشاكل الجودة و المساعدة على كيفية تحسينها وتقييم الجودة حسب هذا النموذج يعنى تحديد الفجوة والفارق بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها ويمكن معرفة مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة من خلال العلاقة لتالية¹:

جودة الخدمة = الإدراك - التوقع

لقد تم تشخيص أربع أسباب رئيسية لهذه الفجوة وهي²:

- عدم التحديد الدقيق لرغبات وتوقعات العملاء، فيجب على موردي الخدمة أن يتأكدوا من إطلاع الإدارة على جوانب الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعملاء ووفقا للأولويات المطلوبة؛
- عدم الاهتمام بحل المشاكل التي يعاني منها العملاء، قد تكون الغدرة غير قادرة وغير مهتمة بتوظيف إمكانياتها ومواردها لحل المشكلة؛

Servqual يقصد به جودة الخدمة، وهو اختصار لكلمة (*service*) تعني خدمة، (*qualifié*) تعنى الجودة.

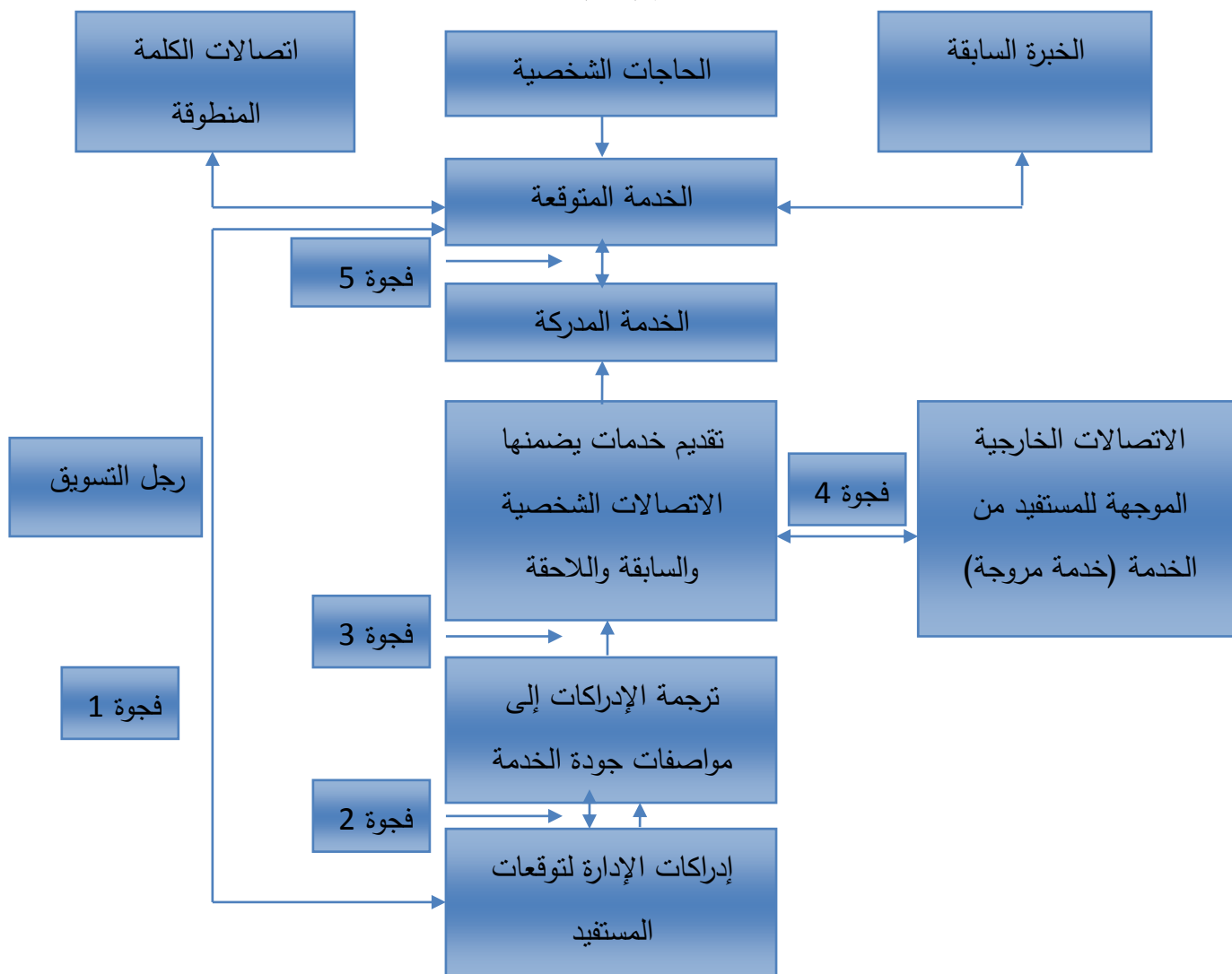
¹ محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 45-46.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 137.

- المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الإتقان، ويعود ذلك إلى سوء الأداء، أو عجز القائمين على تقديم الخدمة على التعامل الصحيح واللائق مع العملاء ، أو كون الموظفين غير مدربين ومغير مؤهلين بشكل كفو للاتصال مع العملاء؛
- تقديم الخدمة تختلف عن التي وعد المصرف بتقديمها للعملاء، ونعرف بفجوة الوعود وتعد مسؤولية عن عدم رضا العميل عن الخدمة المقدمة له؛
- قد حدد هذا النموذج الفجوات التي تسبب وتعرقل النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمسة فجوات نذكرها كما يلي¹:
- **الفجوة الأولى:** تسمى فجوة التعميم، وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لتوقعات العميل وتنتج عن عجز الإدارة على معرفة احتياجات ورغبات العميل وتوقعاته؛
- **الفجوة الثانية:** تنتج عن عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراك الإدارة لتوقعات العميل، أي أنه رغم إدراك إدارة المصرف لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمتها لخصائص جودة الخدمة، أي غير قادرة على ترجمتها إلى مواصفات تتعلق بنوعية الخدمة المراد تقديمها؛
- **الفجوة الثالثة:** تسمى فجوة التسليم، وتكون بين مواصفات الخدمة والأداء الفعلي، فإذا تمكن المصرف من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة وفقا لما طلبه العميل، فهناك إمكانية عدم القدرة على أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات وغير مرنة فيها، أو عدم مهارة وتدريب العاملين على أدائها؛
- **الفجوة الرابعة:** وتسمى فجوة الاتصال، وتتمثل في الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمصرف أو وجود خلل في مصداقية المصرف؛
- **الفجوة الخامسة:** تسمى بالفجوة الحقيقية، وتتعلق بالفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدركة، وهذا يعنى أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة، وتكون محصلة جميع الفجوات، بحيث يتم على أساسها العمل على جودة أداء المصرف ككل.

¹بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق ، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص: 73.

الشكل رقم (1-4): نموذج الفجوات



المصدر: ناجي ديب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 105 .

2- نموذج الإتجاه في أداء الخدمة: انتقد الباحثان تايلور وغرونين (Gronin and Taylor) عام 1992، نموذج (Servqual) الذي يعتمد على التوقعات نظرا لاختلاف تقييم أبعاد جودة الخدمة بين العملاء، وعدم الثقة في استخدام المقاييس وميلهم إلى إعطاء درجات أعلى لتوقعاتهم، وهو ما يترتب

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

عليه فجوة سلبية بين التوقعات والإدراكات، إضافة إلى أن العملاء يقيمون الخدمة في أوقات مختلفة وليس فقط قبل وبعد تقييم الخدمة¹.

وقد قاما بوضع نموذج يعرف بـ (Performance Service) الذي يعرف باختصار (*Servperf) إذ يركز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا لكنه ليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة².

ويعرف الاتجاه على أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة، وبالتالي فإن جودة الخدمة المدركة من قبل العميل أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو الخدمة تغير دالة خبرة العميل وتقييمه السابق لجودة الخدمة³.

ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها، فهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملاً بسيطاً بين الإدراك السابق لجودة الخدمة والإدراك الحالي لها وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم العملاء كجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعلاً⁴.

وتوصل تايلور وغونين (Gonin and Taylor) سنة 1992 إلى أن مقياس الأداء فقط (غير المرجح) يعد أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختصار أربعة بدائل من جودة الخدمة كمايلي⁵:

– مقياس جودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي – التوقعات؛

– مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي – التوقعات)؛

– مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي؛

– مقياس أداء الخدمة المروج: جودة الخدمة = الأهمية × الأداء الفعلي.

¹ معارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

³ ناجي ديب معلا، مرجع سبق ذكره، صص: 101-102.

* (Servperf) يعني أداء الخدمة وهو ناتج عن جمع كلمتين (service) تعني خدمة وكلمة (porformance) والتي تعني أداء.

⁴ جبلي هدي، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 99.

⁵ المرجع نفسه، ص: 100.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

على الرغم من قبول النموذجين السابقين من قبل العديد من الباحثين ، إلا أن النموذجين لم يسلمتا من الانتقادات والجدول التالي يوضح بعض مزايا وعيوب كلا النموذجين:

الجدول رقم(1-1) مزايا وعيوب كلا النموذجين

النموذج الاتجاه	نموذج الفجوة	التقييم
- البساطة وسهولة الاستخدام - منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته واستقراره	- عموميات مجال التطبيق على مختلف المؤسسات الخدمية. - درجة عالية من الثبات و الصلاحية - القبول والتأييد من الباحثين. - القدرة على تفسير العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل . - القدرة على تعميم نتائج الرضا.	المزايا
-محدودية قيمة النتائج المستخدمة نظرا لتجاهله لقياس التوقعات. -تجاهل التعرف على أسباب الفجوات وطرق التغلب عليها.	- ضعف القدرة على التنبؤ به - تفاوت قدرته على تفسير الاختلافات من مكونات الجودة من قطاع لآخر	العيوب

المصدر: عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 225.

المبحث الثالث: تسيير جودة الخدمة المصرفية

تعمل المصارف مثل كافة المؤسسات الأخرى جاهدة للاستمرار والتميز في السوق، لذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد في المجال المصرفي من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء المتزايدة، لهذا تعمل المصارف على تطوير خدماتها والبحث عن عناصر داعمة لجودتها من أجل زيادة الربحية وتقوية مركزها التنافسي في القطاع المصرفي تحقيق التميز والقدرة على البقاء والنمو في السوق المصرفي.

المطلب الأول: دعائم جودة الخدمة المصرفية

يسعى المصرف كغيره من المؤسسات الأخرى للتركيز على دعائم تمكنه من فرض مكانته في السوق المصرفي. ويعتبر توفر مجموعة من الشروط ذات أهمية كبيرة في دعم جودة الخدمة ودعم العمل المصرفي ككل. ويمكن جمع هذه الدعائم في: ضرورة وجود علاقات اجتماعية بين الموظف والعميل واقتناع العميل بالمنافع المالية المكتسبة من تعامله مع المصرف. وفيما يلي شرح مفصل لهما.

أولاً: العلاقات الاجتماعية بين الموظف و العميل

إن أنظمة الخدمة المصرفية بشتى أنواعها تصبح عديمة الجدوى مالم يكن هناك نوع من التفاعل الخاص بين موظفي المصرف وأولئك الذين تسعى هذه الأخيرة إلى خدمتهم¹. ولا يمكن تصميم نظام الخدمة عموماً إلا في ضوء هذه العلاقات، ويرى (shostach and christopher) أن حجم الأساسي لتصميم الخدمة ورسم صورتها هو هذه العلاقات التي تنشأ بين طرفي التبادل ولذلك أصبحت العلاقات الاجتماعية بين الموظف والعميل أمراً حتمياً في القطاع المصرفي².

1- تعريف العلاقات الاجتماعية: عرض عدة باحثين تعريفات واضحة لمفهوم العلاقات الاجتماعية أو التقارب الاجتماعي كما يسميها البعض الآخر والتي تنشأ بين الموظفين والعملاء ومن أبرز هذه التعاريف، نذكر³:

تعريف ثانمان (thunman) الذي يرى أن العلاقات الاجتماعية ترجع إلى الجانب الإنساني أو البشري لقطاع الخدمات، حيث تتضمن الاتصال الشخصي بين أفراد المؤسسة المصرفية والعميل.

¹ أحمد عريقان وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 197.

² حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 155.

³ حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العملاء، أطروحة دكتوراه في البنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بويكر بلقايدي، تلمسان، الجزائر، 2014، ص: 31.

أما هانت (Hunt) فعرفها على أنها درجة الارتباط بين البائع والعميل على الصعيد الشخصي والعالمي بشكل يتضمن الألفة، الصداقة والدعم بين الموظفين بالمؤسسة المصرفية والعميل.

وبالنسبة لويلسون (Wilson) فهي درجة الصداقة والميل الشخصي المتبادل والمشارك بين البائع والعميل.

وبشكل عام يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية بين المصرف والعميل تعتبر بمثابة اكتشاف عميق لذات وشخصية الطرف الآخر خارج عملية التبادل وتكوين قاعدة معرفية جد متطورة تتسم بمستوى مرتفع من الصداقة الشخصية.

2- **خصائص العلاقات الاجتماعية بين الموظف والعميل:** هناك عدة مميزات للعلاقات الاجتماعية بين المؤسسات المصرفية والعميل ومن أبرزها ما يلي¹:

- **العلاقات الاجتماعية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة بين الأطراف:** يصف غزيبيال (Gzepiel) العلاقة من هذا المنظور بأنها " نوع من علاقة الغرباء " حيث تحصل بين أطراف غرباء عن بعضهم في ظل إطار محدد يسمح بالإفصاح عن معلومات تفوق بكثير تلك التي تنشأ بين أطراف لديهم معرفة سابقة بعضهم البعض؛
- **العلاقات الاجتماعية هادفة:** إن حصول هذا النوع من العلاقات بين العميل والموظف غالبا ما يكون ضمن إطار معين يهدف إلى تحقيق احتياجات أحد الطرفين على الأقل، ومثال ذلك زيارة العميل إلى فرع المصرف للحصول على خدمة معينة أو عند اتصاله لطلب استشارة مصرفية أو مالية معينة، وحتى بمجرد الاستفسار؛
- **تتضمن معلومات ذات علاقة بالخدمة المصرفية:** على الرغم من حرص القائمين على تقديم الخدمة المصرفية غالبا ما يتم تشجيعهم على الترحاب بالعملاء ومجايلتهم وفتح حوارات جانبية معهم، إلا أن الحوار الغالب عادة ما يكون متعلق بصلب الخدمة ؛
- **مقدم الخدمة غالبا غير محبوب للغير:** إن الموظف مقدم الخدمة يعتبر مؤديا لها مقابل الأجر الذي يتقاضاه، فقد توصل عدة باحثين خلال دراستهم إلى أن معظم العاملين يُعتبرون في نظر العميل مجرد مصدر للمعلومات حول الخدمات المعروضة في محاولة لتشجيع العميل على تكرار العملية

¹ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سبق ذكره، صص: 156-157.

وأن أي تفاعل يحرص الموظف على خلقه مع العميل بتدرج تحت إطار العمل قصد الربح وليس بهدف التقرب من العميل وجعله معروفا لدى الإدارة، وبغض النظر عن صحة هذه الأفكار أو عدمها على المصرف وبالأخص الإدارة أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار حيث أنها تمس عنصر ثقة العميل ومصداقية المصرف وموظفيه.

ثانيا: المنافع المالية المكتسبة من طرف العميل

إهتم العديد من الباحثين بهذه المنافع ويرون بأنها الورقة الرابحة لاستمرار التعامل بين المصرف والعميل، فإذا كانت مرتفعة ستساهم في إرضاء العميل أما إذا كانت منخفضة بالنسبة للعميل فإن ذلك قد يساهم في التأثير على قراراته الشرائية الحالية.

1- تعريف المنافع المالية المكتسبة من طرف العميل : نظرا لتوسع المفاهيم التي تتضمنها المنافع المالية المكتسبة من طرف العميل، حرص بعض الباحثين على تقديم تعاريف لهذه المنافع ومن بينها نذكر:

عرفها روبرت وآخرون (Robert et al) بأنها نتيجة لحرص مقدم الخدمة على خلق ربح اقتصادي بالنسبة للعميل من خلال تقديم تسهيلات مالية بالخصومات وتخفيضات وبعض الحواجز لتنشيط المبيعات¹.

أما لينا وآخرون (Lina et al) فتري أنها تتمثل في القروض السحرية للمصارف كالأسعار ومعدلات الفائدة على القروض والودائع².

وبالنسبة لمحمود يوسف ياسين فالمنافع المالية هي المنافع التي تنشأ بين مصرف مقدم الخدمة والعميل، وتمس كل التعاملات المالية والعلاقة بينهما كتحديد أسعار مناسبة ومعقولة لدى العميل من جهة، وتقديم حواجز مالية وعروض سعرية لهم من جهة أخرى³.

¹ حلوز وفاء، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² المرجع نفسه، ص: 37.

³ محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص: 44.

أما الصميدي يوسف عثمان، فيعرفها على أنها إجمالي المنافع المالية التي يتوقع العميل الحصول عليها جراء استخدامه للخدمة المصرفية¹.

ومنه المنافع المالية هي المكاسب التي يجنيها العميل إثر تعامله مع المصرف، حيث تتميز هذه المكاسب بالجاذبية نظرا لما تحتويه من إجراءات تنمايز وفقا لكل مصرف ووفقا لنظرة كل العميل.

2- مميزات المنافع المالية المكتسبة من طرف العميل:

تتميز المنافع المالية المكتسبة من طرف العميل بعدة مميزات تمنحها تقَرُّداً، نوجزها كمايلي:

- **تسعير الخدمة المصرفية:** إن أسعار الخدمات التي تقدمها المصارف تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في خلق المنافع المالية بين المصرف والعميل، نظرا للأهمية التي يوليها هذا الأخير لأسعار الخدمات التي يرغب أو يهتم بشرائها. وسعر الخدمة هنا يعبر عن الدخل الحقيقي لهذا العميل². وأي خطأ أو تجاوز في عملية التسعير يمكن أن يقود إلى فشل المؤسسة المصرفية باعتبار أن عنصر السعر هو الوحيد الذي يدر ربحا مباشرا³؛

- **العروض السعرية المصرفية والخدمات المجانية:** لا تقل أهمية العروض السعرية المصرفية المقدمة للعميل أهمية عن سابقتها، بل يعد أيضا من الركائز الأساسية المكونة لمنافع مالية للعميل وتعرف العروض السعرية بأنها التميز السعري الذي يعرضه المصرف على عملائه، والتي تعكس ظروفًا سوقية مختلفة قد تخص العميل والمصرف⁴. والعروض السعرية تعد وسيلة لتدعيم وإنجاح السعر الأساسي في المدى القصير، حيث لا يهدف المصرف من خلالها إلى تحقيق أي تغييرات في المستوى العام للأسعار الأساسية للخدمات التي يقدمها المصرف بل تستخدم كسياسة لمواجهة المنافسة في بعض الأسواق وفي خدمات معينة، وتملك المصارف صلاحية تعديل أسعارها ضمن مجال تحديد البنك المركزي، حيث نجد أن المصارف عادة لا تتحكم في تسعيرة الكثير من المنتجات وتندرج العروض السعرية المصرفية غالبا تحت طائلة التخفيضات التي تمس معدلات الفائدة المطروحة على القروض حيث أن التخفيض في هذه المعدلات عن المعدل المطلوب على القروض

¹الصميدي يوسف عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 286.

² يوسف أبو فارة، إدارة الأسواق التقليدية والإلكترونية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 39.

³ حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 158.

⁴الضمور حامد، العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، 2009، ص: 158.

الممنوحة للعميل مراعاة لظروفه أو سمعته واحتياجاته يخلق انطبعا جيدا لديه ويكسبه منفعة مالية تُثمي جودة الخدمة المصرفية المدركة لديه وترفع في قيمتها¹؛

- تقديم تسهيلات ائتمانية مناسبة للعميل: تشكل التسهيلات الائتمانية عموما أداة ملائمة تقدمها المصارف للعملاء بغية إرضائهم وتلبية حاجاتهم، فهي تدعم وتشكل المنفعة المالية لديهم، وتلبي حاجاتهم الاقتصادية. ويعرف الائتمان على أنه الثقة التي يوليها المصرف لعميله من إتاحة مبلغ معين من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية محددة².
- وتعرف كذلك على أنها عبارة عن عملية منح المصرف لتسهيلات للعميل تخص خدمة مالية معينة يطلبها بضمان حسن العلاقة معه وشخصيته كمرحلة أولى والأخذ بعين الاعتبار القوانين الداخلية والعامة والمشاريع الجاري تمويلها والضمانات المطلوبة³.

المطلب الثاني: تطوير الخدمة المصرفية

تعمل المصارف والمؤسسات المالية مثل كافة المؤسسات المالية الأخرى جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق، ولذلك هناك تذكير مستمر لتقديم الجديد في السوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة، ومن أجل ذلك تعمل المصارف على تطوير خدماتها المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها.

أولاً: مفهوم تطوير الخدمة المصرفية

يمكن إعطاء تعريف تطوير الخدمات المصرفية من خلال إعطاء عدة تعاريف منها:

- تطوير الخدمة المصرفية هو عبارة عن إدخال تحسينات وتعديلات على مواصفاتها وإحلال خدمات جديدة محلها، هذا التطوير يكون نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة أو التغيرات في التشريعات أو من تأثير المنافسة أو الاستجابة لرغبات وأذواق العملاء⁴؛

¹ علاء العرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 210.

² يوسف أبو قارة، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

³ دعاء محمد، التسهيلات الائتمانية المتغيرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 23.

⁴ قطاف فيروز، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

- وعُرفت كذلك على أنها إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات¹؛
- من خلال ما سبق يمكن القول أن تطوير الخدمة المصرفية هي عبارة عن إدخال تعديلات وتحسينات ومزايا جديدة للخدمة المصرفية السابقة أو إحلال مواصفات جديدة على هذه الخدمة لم تكن متوفرة فيما سابفا من أجل إرضاء العملاء وكسبهم والاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم.
- ويتوقف نجاح تطوير الخدمة المصرفية على ثلاثة دعائم أساسية هي:
- تطوير الكفاءات البشرية، لأنّ الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري وبالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساسي والمنطلق فيه؛
- تطوير الأساليب والإجراءات والمنافع التي تمر بها الخدمة إلى العميل؛
- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في المصارف بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي أصبحت المصارف تتنافس فيما بينها على الاستمرار من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها.

ثانيا: أشكال تطوير الخدمة المصرفية

يمكن للمصارف تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية:

- 1- **إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات):** ينطوي هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية على زيادة عدد خطوط الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف إلى عملائه، وتوسيع خطوط الخدمات وتنويعها، فتوسيع خط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات العملاء أكثر مما سبق، ولهذا فإن إضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي إلى إحداث أي تميز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وتلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة، ويعود ذلك إلى سببين²:
- سهولة تقليد الخدمة الجديدة من طرف المصارف المنافسة؛

¹ بريش عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره ص: 241.

² المرجع نفسه، ص، 241 .

- إن نطاق الخدمة المصرفية الحالية في اتساع، حيث يصبح من الصعب إبلاغه بفعالية إلى العملاء المحتملين الذين لم يتعاملوا بعد كعملاء للمصرف، وعليه فإن أية خدمات جديدة مالم تكن ذات طبيعة متميزة، حتما سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من الخدمات المصرفية القائمة.

2- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة: إن نطاق الخدمات المقدمة من قبل المصرف يعد واسعا بحيث يصبح الترويج له بكفاءة، وفي داخل هذا النطاق توجد مجموعات مؤلفة من الخدمات المصرفية والتي تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة، وبسبب استحالة ترويج هذا النطق الواسع من الخدمات المصرفية فإن العميل قد لا يكون مدركا بوجود منتج مصرفي قادر على تلبية احتياجاته وعليه فإن الحاجة تقضي إلى أن يتولى المصرف مهمة تقديم منتجات مصرفية منفصلة، كل منتج يحتوي على خدمات معدلة يمكن الترويج لها بفعالية وتوجيهها نحو قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة وطبقا لاتجاهات المجموعة المستهدفة من العملاء¹.

3- إحداث تغيير وإجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة: بإمكان تغيير الخدمة المصرفية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات المصرفية القائمة، مثال ذلك زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة (Chaque cuanattegard) أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان (Redit cardsschene). إن هذين المثالين يمثلان شكلا من أشكال تطوير الخدمة المصرفية التي لا تنطوي على أي تغيير أساسي في الخدمات².

4- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها: يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية إلى إعادة تقييم الخدمة المصرفية من جديد حسب احتياجات ورغبات العملاء آخذين في الحسبان التطور الحاصل لدى المصارف المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من قبل الزبون، وكذا المواصفات الظاهرة للخدمة وتمييزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للعملاء³.

5- تطوير وتوسيع الخدمات الحالية: وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية، لكن يقوم المصرف بتحقيق الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى العملاء في أقرب وقت وبسرعة

¹ عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

³ بريس عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

فائقة، فهي تعمل على استقطاب عملاء جدد، وبالتالي لم يتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم بل إجراء يهدف إلى زيادة العملاء وتقوية الوقف التناسبي للمصرف¹.

من هنا نلاحظ أن عملية تطوير الخدمات المصرفية عملية شاملة ترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، حيث أن حدة المنافسة تدفع المصرف إلى القيام بعملية تطوير الخدمات لتصل إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الجدد مما يؤدي إلى جذب مزيد من الزبائن إلى المصرف والمحافظة على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم وانتقالهم إلى مصارف أخرى. وبالتالي فإن بقاء المصرف يعتمد ويرتبط بشكل مباشر مع قدرته على تطوير الخدمات المصرفية بشكل مستمر آخذين في الاعتبار كل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

ثالثاً: مصادر تطوير الخدمة المصرفية

هناك نوعين من مصادر تطوير الخدمة المصرفية، الأولى داخلية و الثانية خارجية:

1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية: تتعلق المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية بتلك المصادر التي مصدرها المصرف نفسها والتي تعد لمنطلق لعملية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي²:

– **موظفو المصرف:** ويتم بحكم احتكاكهم المباشر بالعميل على دراسة واسعة بالانطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة ومدى إشباعه لحاجاته ورغباته وأوجه النقص والقصور، ومن هنا يجب الاهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم من أجل تطوير وتحسين الخدمة سواء فيما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها.

– **إدارة التسويق:** حيث تتطلع مهمة تطوير وتنمية الخدمات المصرفية وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد بما يحقق ربحية المصرف واستقراره وعليه تقوم إدارة التسويق بتحليل مايلي³:

- السوق المحلي والدولي وما طرأ عليه من تغيرات؛

¹ عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

² قطاف فيروز، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ المرجع نفسه، ص: 76.

- احتياجات ورغبات العملاء لمختلف أنواعها؛
 - أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما ثرأ عليها من تحسين وتطوير.
- **إدارة البحوث بالمصرف:** أصبحت المصارف تنشئ إدارة البحوث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي توكل لها مهمة البحث والتطوير وإجراء الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات واقتراح الحلول العلمية الخاصة بطرق وآليات التطوير¹.
- **مديرو المصارف والإدارة العليا للمصرف:** تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديث وتطوير الخدمات المصرفية والبحث المستمر لجعل المصرف يقدم خدمات الموجودة².
- 2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:** تتمثل المصادر الخارجية في كافة الأطراف الخارجية عن غدارة المصرف أي المتواجد في المحيط الخارجي للمصرف، وتغذية الأفكار والاقتراحات والآراء وكذلك الانتقادات التي من شأنها أن تساعد في عملية تطوير الخدمة المصرفية.
- **المصارف التابعة والشركات ذات الصلة بالمصرف:** تقوم المصارف بإنشاء شركات ومصارف تابعة تخصص لمزاولة نشاطات مصرفية معينة أو العمل في مناطق معينة، هذه الشركات والمصارف التابعة تعمل على تزويد المصرف بأفكار ميدانية نظرا لما تقوم به من دراسات للسوق وتزويد المراكز الرئيسية بنتائج الأبحاث والدراسات التي تنشط بها ومن ثمة تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية³.
- **معرفة حاجات ومتطلبات الحكومة:** نظرا للدور الذي تلعبه الدولة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية فإنها بحاجة لخدمات مصرفية بمواصفات خاصة تساعد على القيام بهذا الدور ومن ثم فغن التعرف على ما تحتاجه الحكومة ومتطلباتها من خدمات تمكن المصارف من معرفة مجموعة خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الموجودة خاصة مع ضغوط الجودة، المتوافق مع تيار العولمة وغيرها⁴.

¹ بريس عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² المرجع نفسه، ص: 247.

³ قطاف فيروز، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

⁴ المرجع نفسه، ص: 76.

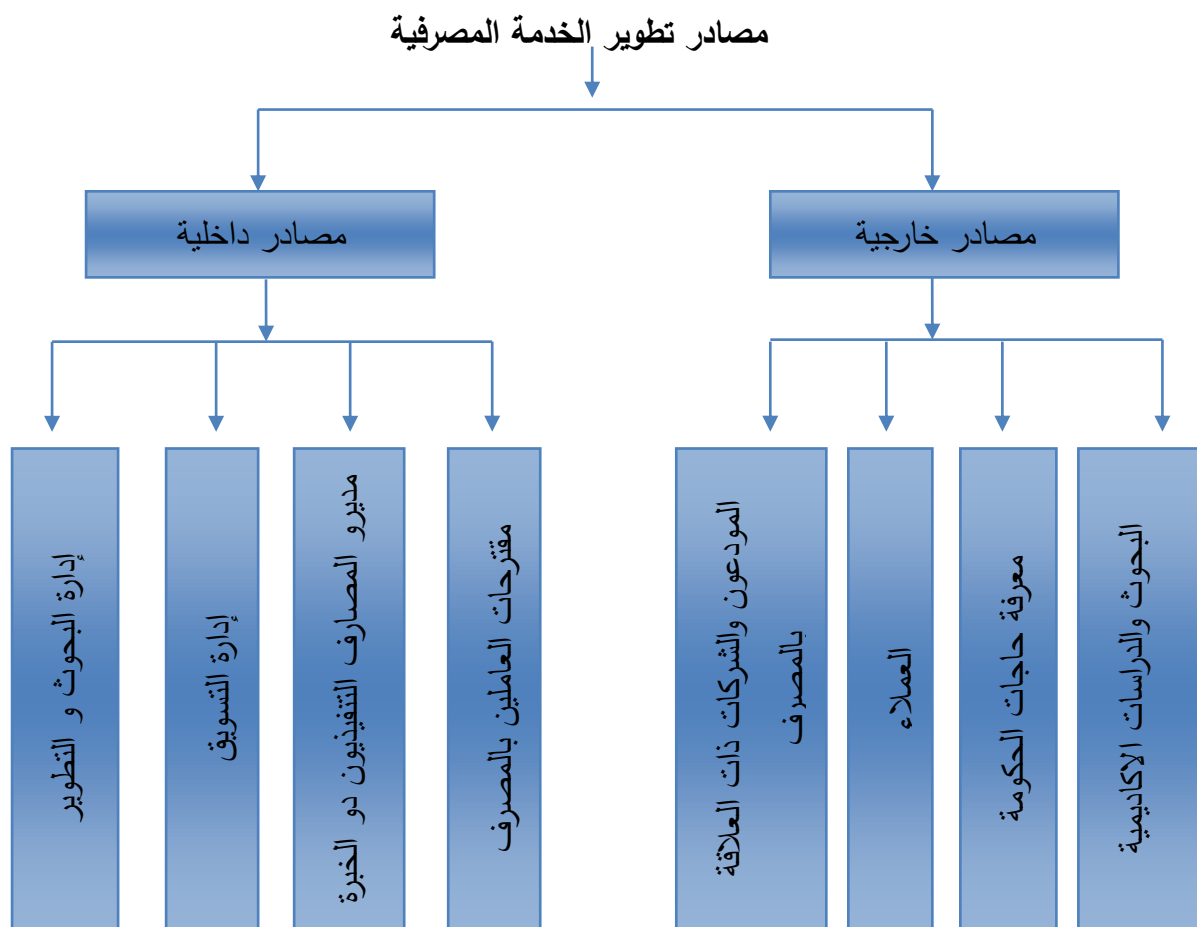
- **عملاء المصرف:** فهم المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بتطوير الخدمات وتحسينها وذلك من خلال إدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة، فنجد المصارف تقدم اقتراحات العملاء وتهتم بدفتر الاقتراحات والشكاوي ودراساتها والاستفادة من ك الملاحظات التي يقدمها العملاء¹.
 - **المصارف المنافسة:** من خصائص الخدمات المصرفية أنها غير محمية لبراءة الاختراع، وعليه فإن أي خدمة يوجهها المصرف ويمكن للمصارف المنافسة التعامل بها وتطويرها، ولدى تعد الخدمات المقدمة من طرف المصارف المنافسة مصدرا مهما بالمصرف لاستلهم أفكار التطوير و التحسين².
 - **الجامعات ومعاهد البحث:** تهتم الرسائل الجامعية بدراسة المنتجات وتحليلها، ووفقا لما استخلصه الباحث يمكن تطوير المنتجات وبذلك فهي تساهم في تطوير الخدمات المصرفية له³.
- والشكل الموالي يمثل مصادر الأفكار الجديدة للخدمة المصرفية:

¹ بريس عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² المرجع نفسه، ص: 247.

³ معارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

الشكل رقم (1-5): مصادر تطوير الخدمات المصرفية.



المصدر: أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012 ، ص 95.

رابعاً : العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية

يشمل المحيط الذي يعمل فيه المصرف على عدة عوامل وظروف لها تأثير على عمل المصرف وعلى سيرورة نشاطه ومدى نجاحه في تقديم خدماته. هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي¹:

1- **العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية:** هي تلك الخصائص التي تحدد سمات المصرف الخاصة و التي تميز عن باقي المصارف في أداء الخدمات وتطويرها وهي:

¹ برش عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

- **حجم المصرف و موقعه وانتشار فروعه:** فاققتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر أداء المصارف وتعنى توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار ومرونة عالية في إتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية.
 - **النواحي التنظيمية للمصرف:** يلعب التنظيم الإداري للمصرف ونظم الاتصالات الداخلية ونظم الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية وإعطائه مرونة وسرعة في مواكبة كل التغيرات المحيطة وزيادة قدرته على الاستجابة لاحتياجات وطلبات العملاء.
 - **المستوى الفني والتكنولوجي:** من أهم مظاهر التطوير في تقديم الخدمات المصرفية، التوسع في استخدام التكنولوجيا، في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء وتخفيض التكاليف وتعمل على توفير الوقت.
 - **العنصر البشري:** يحتاج العميل المصرفي إلى سرعة الأداء في تلبية احتياجات العملاء، لذلك تركز المصارف على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الموارد المصرفية المدربة و المؤهلة، والقدرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز وجعلها تواكب التطورات الخاصة في تكنولوجيا العمل المصرفي.
 - **العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية:** تتمثل في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة المصرف ولا يمكن التحكم فيها وهي¹:
 - **العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية والعوامل الاقتصادية والعوامل التكنولوجية؛**
 - **العملاء والمنافسون.**
- هذه العوامل لها تأثير مهم على أداء المصرف وتطور خدماته المقدمة وحتى لا يفقد المصرف مكانته لابد له من أن يتماشى مع هذه الظروف ويستفيد من الفرص المتاحة ويتجنب كل التهديدات التي تواجهه.

¹ بریش عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن الخدمات تختلف عن السلع، فالخدمة مرتبطة بشكل مباشر بمقدمها، كما أن مفهوم الجودة في الخدمة متعلق بمدى قدرة المصرف على تلبية حاجات ورغبات العميل حسب توقعاته ورغباته.

عليه فجودة الخدمات تعتمد على عدة عوامل ترتبط بخصائص الخدمة التي يعتبرها العميل محددة لها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية وموقفه وتجاربه السابقة، وأيضاً من خلال إدراكه للأداء الفعلي للخدمة. من أجل هذا يسعى المصرف دوماً إلى تطوير خدماته المصرفية بما يلبي حاجات ورغبات العملاء و العمل على كسب رضاهم.

التوجهات الحديثة للمصارف تعتمد على مدى كفاءتها في استغلال الفرص لتحقيق رضا العملاء والغرض من ذلك هو الحفاظ على مكانتها المصرفية واستقرارها في ظل التغيرات الحاصلة في كل المجالات، بالإضافة إلى وقوفها في وجه المنافسين. وأخذت المصارف بمبدأ تعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للعملاء. فبعد أن كانت خدماتها تقتصر على الوظائف التقليدية، فقد توسع نطاق خدماتها المصرفية وتنوعت عروضها، ورغم ذلك تبقى نوعية الخدمة ومستوى جودتها من أساسيات العمل المصرفي ومن بين أهم محددات نجاح المصرف ومعياري للبقاء والاستمرار. ومن هنا فقد توجهت أنظار المصارف للبحث عن السياسات والأساليب التي تساهم في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ولعل إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأنظمة المساعدة على ذلك.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال التي تعمل فيها المصارف بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة وتتلور أهم ملامح هذه البيئة في أن الأسواق المعاصرة أصبحت أسواقا شاملة، تتميز بالمنافسة الحادة بين المصارف وهذا كمحاولة منها الوصول إلى إشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم، لذا على المصارف التي لديها الرغبة والبقاء، أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للعميل المستهدف.

وهذا ما يجعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية، حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول عليها، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداءها.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

✓ **المبحث الأول:** الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

✓ **المبحث الثاني:** إدارة الجودة الشاملة في المصارف

✓ **المبحث الثالث:** تقييم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة الشديدة، ويعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي عرفت رواجاً كبيراً في العالم، وكثرت المناداة بتطبيقها في مختلف الإدارات والمؤسسات نظراً لنجاحها الكبير. وسيتم التركيز على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أدواتها، مبادئها والتعريف على معايير الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمامات الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: لقد شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة كبديل لمصطلحات سابقة تعبر عن نفس المعنى مثل: الضبط الشامل للجودة. وقبل التطرق إلى تعريف الجودة الشاملة يتم التطرق أولاً إلى تعريف الجودة.

يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITIES)، والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. وهي مفهوم نسبي تختلف وجهة النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كانت مؤسسة، مورد، عميل، المجتمع أو غيره¹. كما كانت تعني قديماً الدقة والإتقان². وعرفها جوران بأنها: المطابقة للاستعمال والالتزام بالمتطلبات المحددة³.

¹ أحمد بن عيشاوي، طريقة SIX SIGMA كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 118.

² عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص: 2.

³ المرجع نفسه، ص: 2.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي: بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى والاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسن الأداء¹.

فيما عرفت المنظمة الدولية للإيزو (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها².

كما تم تعريف الجودة من خلال المداخل التالية:

- **الجودة ودرجة التفضيل:** فهي تعني لمعظم الناس التفضيل، لذلك تعتبر سيارة مارسيديس هي سيارة الجودة ومن المثل تعد الجودة مثال للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها³؛
- **الجودة ومطابقة الاستعمال:** وتعرف على أنها الموائمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاج من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم⁴؛
- **الجودة المطابقة مع المتطلبات:** تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من العملاء سواء حددت في عقد الشراء أو بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو بحدوث قانون وغير ذلك⁵.

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها تتمحور كلها حول مفهوم واحد ولكن بتعابير مختلفة، فهي تتناول أبعاد مختلفة لظاهرة واحدة، فالجودة تشمل جميع مجالات النشاط، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة، لذلك توصف الجودة بأنها شاملة. وبالتالي فإن تطور مفهوم الجودة حتى وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ذلك وقتاً وإضافات علمية كبيرة على المستوى الفكري والتطبيقي⁶. وقد قُدمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة، يتم التطرق لبعضها فيما يلي:

¹ عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

² المرجع نفسه، ص: 3.

³ هشام فوزي العابدي وآخرون، التعليم الجامعي في المنظور الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 125.

⁴ المرجع نفسه، ص: 126.

⁵ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 58-59.

⁶ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة وقلّة، الجزائر، 2007، ص: 29.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

عرف معهد الجودة الفدرالي بأمريكا إدارة الجودة الشاملة على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل¹.

تعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها عقيدة أو عرف متصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع المصالح الأخرى².

كما عرفت من طرف سيهكتر (SEHCTER) على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن³.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية، وذلك من أجل تطوير وتحسين كل مكوناتها للوصول إلي أعلى درجة من الرضا لدي العملاء، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل ومتكامل أساسه:

- العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين؛
- التحسين المستمر لجميع العمليات؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

¹ عبادي عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة ماجستير في السياسة العامة، علوم سياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 7.

² المرجع نفسه، ص: 7.

³ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، مذكرة ماجستير، حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 10.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إنّ تبني الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة يمنحها عدة مزايا، ومن تأتي أهمية هذا النظام للمؤسسة فهو يساعدها في¹:

- التركيز على حاجيات العملاء والأسواق مما يمكنها من تلبية متطلبات العملاء؛
- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع و الخدمات؛
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات؛
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير العمل المصرفي؛
- تطوير إجراءات الاتصال، لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة؛
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر .
- كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مجموعة من الفوائد أهمها²:
- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمر؛
- انخفاض في تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحقق للمصرف؛
- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إحداث عملية تفاعل وتنسيقا شاملا بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بتقديمها المؤسسات؛
- زيادة معدل العائد على الاستثمار المصرفي؛

¹ شادي عطاء محمد عايش، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 25.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو "9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 91.

زيادة فعالية المصرف في تحقيق أهدافه وتقليل الأخطاء.

لهذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجا شاملا للتغيير، أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإنّ الالتزام من أي مؤسسة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه الجودة وتحسين العلاقات بين الموظفين، والعملاء وتمتد إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين ودعم روح الفريق والرضا وزيادة الولاء، حينها تتحسن سمعة المؤسسة عموما والمصرف خصوصا.

ثانيا: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء و المفكرين و الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية والخدمية.

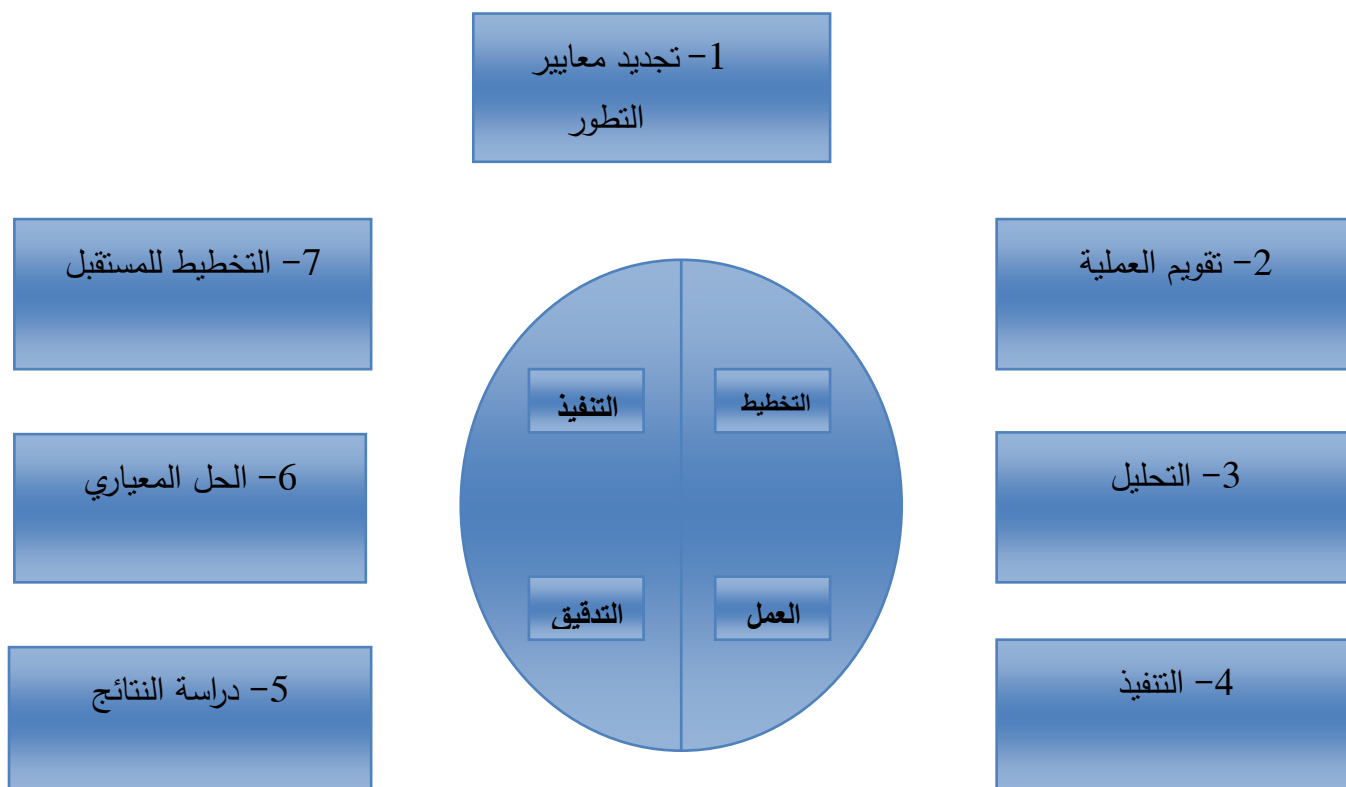
1- والتر شيوارت¹: يعد والتر شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة قام بنشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة". ويرى أن التطور المستمر أطلق عليه دائرة (الخطّة - العمل - التدقيق - التنفيذ). وفي مايلي إيضاح لهذه المفردات:

- **الخطّة:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد القيام باستعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة، وكيف يمكن قياس رضا العميل من المخرجات، بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم بعدها يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجميع البيانات المطلوبة لهذا التطوير
- **العمل:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
- **التدقيق:** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.
- **التنفيذ:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري. الشكل التالي يوضح نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

الشكل رقم (1-2): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 82

2- إدوارد ديمينغ: هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية، وأعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة¹. وتعد المبادئ الأربعة عشر (14) التي جاء بها من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، ويمكن ذكرها كمايلي²:

– جعل التحسين هدفا دائما على كل المستويات داخل التنظيم (القصير – المتوسط – الطويل) وهذا بهدف رفع كفاءة المنتج وتحسين الخدمة المرافقة له؛

– تبني فلسفة جديدة تتجاوز المستوى المقبول للجودة لأنه يقيد التقدم، والسعي لتحقيق الأحسن من يعمل داخل المؤسسة أو يتعامل معها؛

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 219.

² تنوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة علي التسيير داخل سونلغاز، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص: 44.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- وضع حد للتبعية للمراقبة البعدية القائمة على الإحصاء والنواحي الرقمية التي تكشف العيوب إلا بعد حدوثها والتركيز على تحقيق أفضل أداء من تصميم الخدمة إلى إنجازها وتسويقها؛
- محاولة وضع سياسات طويلة المدى في تنفيذ الأعمال وهذا لإقامة علاقات متجذرة مع الموردين يمكن من خلالها فرض المواصفات المراد المطلوبة؛
- البحث الدائم لتحسين نظم الإنتاج بمعرفة كل المسارات ومكوناتها ، وجميع المعلومات من أجل استباق وقوع المشاكل لتجنبها؛
- تغيير نمط القيادة بتجنب النظرة المتصلة في القيادة المبنية على التسلط، والعمل على جعل المسير مسهلين لأداء الأعمال، بالتدخل في كل العمليات لرفع العقبات والحواجز؛
- حرية التعبير ويتم ذلك بالسماح للعمال بعرض أفكارهم والتعبير عنها دون خوف على مناصبهم أو من العقوبة؛
- رفع الحواجز بين المصالح باعتبار أن هذه المصالح جزء من المؤسسة تشكل بدورها منظومة داخلية مشكلة من ثنائيات (مورد، عميل) يجب أن تبني على الرغبة في التحسين؛
- إلغاء الإشعارات بالسعي لتحسين الواقع عوض التباهي بالنتائج المحقق؛
- تفادي الحصص لأن هذه الأخيرة تجعل العامل يبحث عن الكم عوض البحث عن الجودة، كما أنها تعيق العامل الأكثر إنتاجية، وتشجع على نشر الخوف عند عدم تحققها؛
- إلغاء قيود التفاخر بالعمل ويتم هذا بالكف عن اعتبار العمال كمواو وحثهم على التفاخر بما ينتجون؛
- العمل على تحسين وضعية الأشخاص بتحسين ظروف العمل والدفع الدائم لرفع مستوى الخلق والإبداع في أداء العمل؛
- إعداد برامج للتكوين بهدف رفع كفاءات العمال وتحسين مستوى أدائهم؛
- العمل على إحداث التغيير بإحداث هيآت على مستوى الإدارة العامة للإشراف على تطبيق المبادئ السابقة الذكر.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

واشتهر هذا النموذج في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. وانطلق ديمينغ من شعار أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام، كما أكد أن الخدمات الفضلى تأتي عن طريق التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العاملين والإدارة والعملاء، كما أوضح أن العلاقة التي تربط الفرد في المؤسسة بطبيعة الإنتاج تأتي عن طريق العمليات التي يقوم بها وذلك لإرضاء العملاء. كما شدد على المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا التي تدعو إلى التغيير سواء كان ذلك في الأعمال أو النظام، وأكد بأن القادة لهم دور مهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي¹:

– المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة العليا في إيجاد الرؤية وتوصلها لتوجيه المؤسسة نحو التطوير المستمر؛

– مسؤوليتها عن جميع مشكلات الجودة؛

– إعطاء العاملين معايير واضحة لما هو مطلوب منهم اتجاه العمل.

3- جوزيف م جوران: يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة حيث أسهم في بناء أساس مفاهيمي لإدارة الجودة، وسلط الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تُنجز من خلال الأفراد العاملين، وقد وضع عشر خطوات لتحسين الجودة وتتمثل في مايلي²:

– خلق الشعور بالحاجة و التنمية إلى التحسين؛

– وضع أهداف التحسين؛

– التنظيم لبلوغ الأهداف؛

– توفير التدريب؛

– الإطلاع على المشاريع من أجل اكتشاف المشكلات و العمل على حلها؛

– إثبات التقدم؛

– إعطاء التقديرات؛

¹ مهدي صالح مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 26-27.

² يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

- إيصال النتائج؛
 - الحفاظ على النقاط المحقق؛
 - الحفاظ على القوى الدفاعية عن طريق إجراء التحسينات الدورية.
- ولقد قدم جوزيف م جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية¹:
- ✓ **تخطيط الجودة:** ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد العملاء (الداخلية والخارجية)، تطوير خصائص المنتج ووضع الضوابط العلمية.
 - ✓ **ضبط الجودة:** وتضمن اختبار موضوعات الضبط والتحكم، اختيار وحدات القياس، وضع الأهداف استخدام المجسمات لكشف العيوب وقياس الأداء الفعلي.
 - ✓ **تحسين الجودة:** ويضمن إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها.
 - ✓ كما حاول تغيير وجهة النظر التقليدية للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة (مطابقة المواصفات) إلى مدخل يعتمد على خدمة المستخدم بشكل أكبر، بحيث يمكن الوصول إلى ما يسمى المواءمة للاستخدام، لأن المنتج الخطر يمكن أن يطابق المواصفات لكنه غير ملائم للاستخدام.
- 4- فليب كروسبي:** يقوم مدخل فليب كروسبي للجودة على أنها التوافق مع المتطلبات وفي الزمن الطويل دون تكلفة عندما يصل إلى حالة اللاعيوب، وإدارة الجودة الشاملة هي التي تساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تؤدي إلى حالة اللاعيوب وتقوم دون حدوث المشكلات².
- وقدم فليب كروسبي أربعة عشر (14) خطوة تساعد الإدارة على تحسين الجودة و تتمثل في مايلي:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 49-50.

² فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات الحديثة، ماس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص ص: 75-76.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- **التزام الإدارة:** وتتمثل في إلزام الإدارة بمفهوم الجودة و الإصرار و الجدية في تحقيق التحسين، وأن تسلسل هذا الالتزام من أعلى إلى أسفل عن طريق السياسات المكتوبة، وأن يتحدث المديرين دائماً بلغة الجودة لكل فرد في الإدارة حتى تتأكد من إلزام الجميع بالجودة و التعاون على تحقيقها؛
- **تكوين الفريق:** لتطوير الجودة في جميع الأقسام بالإدارة يجب تكوين فريق لتحسين الجودة، وأن يكون هذا الفريق ممثلاً لجميع أقسامها وإدارتها.
- **قياس الجودة:** تتمثل في وضع مقاييس ملائمة لكل نشاط من أجل التعرف أكثر على نقاط القوة والضعف، وتحديد المشكلات الحالية و المستقبلية؛
- **تقييم تكلفة الجودة:** ويتم فيها تقدير تكلفة الجودة للتعرف أكثر على مناطق التحسينات ذات المنفعة و الفائدة والأكثر ربحية؛
- **الوعي بالجودة:** وهو جعل جميع العاملين بالإدارة على دراية تامة بالجودة وأهميتها ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإرشادات واللوائح المكتوبة، أو من خلال التوجيه لتغيير اتجاهات العاملين إلى الجودة والاهتمام بها؛
- **اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ في الخطوات السابقة:** والهدف الأساسي لإجراء التصحيح هو تعريف ومنع المشاكل التي تسبب عدم المطابقة، وتقديم الاقتراحات المناسبة؛
- **التخطيط من أجل الوصول إلى اللاعيوب:** حيث تقوم الإدارة بالتخطيط لتنفيذ الأعمال ومن أول مرة بدون عيوب؛
- **تدريب المشرفين:** يجب تدريب كل مستويات الإدارة كل حسب الدور الذي يقوم به في تحسين الجودة و تدريبهم على كيفية تنفيذ أعمالهم؛
- **التأكد من عدم وجود معيب:** وذلك بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير وأن يتم التأكد في ضوء مجموعة المعايير المناسبة لذلك؛
- **وضع الأهداف:** حيث يتم تحويل الالتزامات إلى فعل ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أن يكون الهدف الرئيسي هو المطابقة وعدم وجود عيوب؛
- **تشجيع العاملين على الاتصال داخل الإدارة:** لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها؛

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

– تشجيع الابتكار الفردي داخل الإدارة: وذلك من خلال مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة، وأن يكون التقدير والمكافأة علنا لتشجيع باقي العاملين و توجيه حماسهم نحو التطوير؛

– إنشاء مجلس الجودة: يجتمع بصفة منتظمة وأن يكونوا من ذوي الخبرة العلمية حتى يتوصلوا إلى أفكار وبرامج تدعم التحسين المستمر؛

– التأكد الدائم على أن برامج التحسين لا تنتهي: وأنه ليس هناك نهاية لعملية التحسين مما يساعد على التطوير والتجديد المستمر في ضوء المتغيرات و المستجدات التي تحدث.

5- كاورو إشيكاوا: يعتبر كاورو إشيكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة. وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كل من ديمينغ و جوران ومع ذلك كانت له مساهمة خاصة في مجال تطوير الجودة، فهو المسؤول عن نشر مفاهيم حلقات ضبط الجودة والتي تعبر عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، وبيئة العمل¹.

كما قام كاورو إشيكاوا بتطوير مخطط السبب(الأثر)، والذي عرف أيضا بعظمة السمكة والذي أعتمد لحل مشكلات الجودة كما كانت أحد اهتماماته جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من قبل العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:

– وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام؛

– تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية؛

– جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات؛

– مشاركة العاملين في مشكلات الجودة.

قام كذلك بتطوير مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة، فدرجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا العميل. وقد تضمن مفهوم كاورو إشيكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية، كمايلي:

¹ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-37.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل؛
- التوجه نحو العميل وليس التوجه نحو المنتج أو الخدمة؛
- العملية التالية هي العميل - تحطيم العصب الإقليمي؛
- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية؛
- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية - المشاركة الكاملة للإدارة؛
- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف.

الجدول التالي يوضح نقاط القوة والضعف وأهم نقاط التوافق بين الرواد السابق ذكرهم.

جدول رقم (2-1) : نقاط القوة والضعف في مداخل رواد الجودة ونقاط الإتفاق بينهم

رواد الجودة	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل	أهم نقاط الإتفاق بينهم
إدوارد ديمينغ	- يعطي منطقاً نظامياً ووظيفياً لتحديد و تحسين الجودة. - يؤكد أن الإدارة تأتي قبل التكنولوجيا. - يؤكد الطرق الإحصائية و الكمية. - يدرك الاختلافات بسياقات العمل الياباني و أمريكا الشمالية.	- خطة العمل والمنهجية غامضة أحياناً. - ينظر نعتهم لدافعية و القيادة علي أنها ذات خصوصية. - لا يعالج المواقف أو الأوضاع التفسيرية.	- إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً - تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلي جهود العاملين جميعهم

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

فليب كروسبي	- يقدم طريقة واضحة ومن السهل إتباعها. - يدرك أهمية مشاركة العاملين. - يعزز التحقق من الجودة و يدفع العاملين للبدء بعملية التحسين.	- ينظر بعضهم إلى هذا المدخل بأنه يتطلب أن يلزم الأفراد المشاركة بالجودة. - يؤكد الشعارات بدلا من إدراك الصعوبات الصغرى علي أنها أحيانا تجنب المخاطر.	- المجهز شريك في تقدّم المؤسسة ورفع مستوى الجودة.
جزي م جوران	- يؤكد الحاجة للتحرك بعيدا عن الإفراط بالجودة أو الاستخدام المفرط للشعارات. - يؤكد دور العميل داخل المؤسسة وخارجها. - يؤكد مشاركة الجودة والالتزام بها.	- لا يربط أي عمل آخر بمسألة القيادة و الدافعية - ينظر بعضهم لمدخله أنه يبخس إسهام العاملين فهو يرفض المبادلات التي تأتي من الأسفل إلى أعلى - ينظر إلى المؤسسة على أنها أقوى بأنظمة السيطرة قياسا بالموارد البشرية.	- الأنشطة يجب أن تقيم بأسلوب مفتوح يهتم بتشجيع المشاركة. - تقدم المؤسسة لا يتحقق بمعزل عن المشاركة الجماعية.

المصدر: محمد عاصي العجيلي وليث عبد الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 232، 233.

وهناك عناصر مشتركة بين أفكار الرواد سابق الذكر وهي تشكل أساسيات إدارة الجودة الشاملة هذه الأفكار هي¹:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة؛
- جعل تحقيق تطلعات العميل من أولويات المؤسسة؛

¹ تتوم محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

- التحسين المستمر؛
- التسيير حسب الواقع؛
- مشاركة الجميع في اقتراح وحل المشاكل؛
- العمل في فرق؛
- الاعتماد على التكوين؛
- العمل على المسارات؛
- الاهتمام بنوع القيادة.

ثالثاً: أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات المالية كغيرها من المؤسسات الأخرى لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الالتزام بمجموعة المبادئ التي تساعد على الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها.

1- أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى العديد من الأهداف والغايات المراد تحقيقها والتي يمكن عرضها في مايلي¹:

- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة دائماً على تقديم الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي؛
- المرونة الدائمة والقدرة على إدخال التعديلات اللازمة في الحجم وتنوع المتطلبات الإنتاجية والخدمية وفقاً لاحتياجات العملاء؛

¹ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد أو التكاليف في العمليات؛
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- زيادة حصة المؤسسة ونصيبه في السوق المصرفي؛
- سد الفجوات القائمة بين مستوى الإشباع الحالي ومتطلبات العميل لمستوى إشباع أفضل.
- حتى تكون هذه الأهداف مؤثرة وفعالة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، هي¹:
- أن تكون مرتبة ترتيباً زمنياً حسب أولوياتها في التنفيذ؛
- أن تكون هذه الأهداف موضوعة في شكل كمي ورقمي؛
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة حتى تصبح حافزاً قوياً لتوجيه العاملين في المؤسسة لتحقيقها؛
- أن تكون الأهداف متناسقة ومنسقة ومنسجمة مع بعضها البعض ومتفقة مع طموحات العاملين بالمؤسسة.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

برغم من أن المؤسسات تستخدم مصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوبها في إدارة الجودة، إلا أن تلك المؤسسات تتفق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، ويشكل أشمل هناك ثمانية مبادئ أساسية تذكر كمايلي:

- **التركيز على العميل:** حيث أن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم وبالتالي كسب رضاهم فلا بد أن يتم التركيز على العملاء من قبل الإدارة. ومن هنا فإن القيمة أو الإشباع

¹ حمداوي وسيلة، الجودة والميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لولاية قلمة، 2009، ص ص: 35-36.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

والتفضيلات قد تتأثر بعدة عوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها العميل، ومن هذه العوامل علاقة المصرف مع العملاء والتي تساعد في بناء الثقة والولاء من قبل العميل للمصرف¹.

– **الاستجابة السريعة:** يعتمد النجاح في الأسواق المنافسة بشكل كبير على الاستجابة نحو تحسين المنتجات أو الخدمات بناء على متطلبات السوق، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوى العملاء².

– **التحسين المستمر:** يشمل كلا من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد بصفتها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المصرف. والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل³.

– **التدريب والتطوير:** ينظر إليه على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، فهو سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم⁴.

– **مشاركة العاملين:** فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها⁵.

– **التزام الإدارة العليا بالجودة:** حيث تمارس الإدارة العليا دورا قياديا في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف المصرف⁶.

– **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** يتيح إدارة الجودة الشاملة للمصرف أن تتبنى مفهوم مؤسسي كل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم

¹ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 29.

² المرجع نفسه، ص: 29.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

⁴ المرجع نفسه، ص: 61.

⁵ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

⁶ المرجع نفسه، ص: 24.

بالإضافة إلى اشتراك العملاء من خلال التهم الكامل للعميل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات¹.

– **التغذية العكسية:** يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منه، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المصرف².

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

تستدعي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة توفر عدة أدوات يجب استخدامها لتفادي الوقوع في مشاكل تحول دون التطبيق الناجح لها، ومن أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق مبتغاها مايلي:

1- العصف الذهني (الفكري): يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية - فهو استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أهداف إبداعية خلاقة قد لا يتمكن الفرد وحده من الوصول إليها دون المشاركة الجماعية. فالعصف الذهني هو تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء، بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بحرية والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم تنسيقها وحذف المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، فقد أوضحت التجارب التي قام بها الباحثون بأن أداة العصف الذهني وإثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجا من أفكار العديد من المشاركين، ويعتبر العصف الذهني من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة وإلى التحسين المستمر في كل المجالات³.

2- مخطط باريتو: هو عبارة عن رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءاً من أكبر فئة نزولا حتى الوصول إلى أصغر فئة"، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة

¹ ختيم محمد العيد، الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009، ص: 13.

² المرجع نفسه، ص: 13.

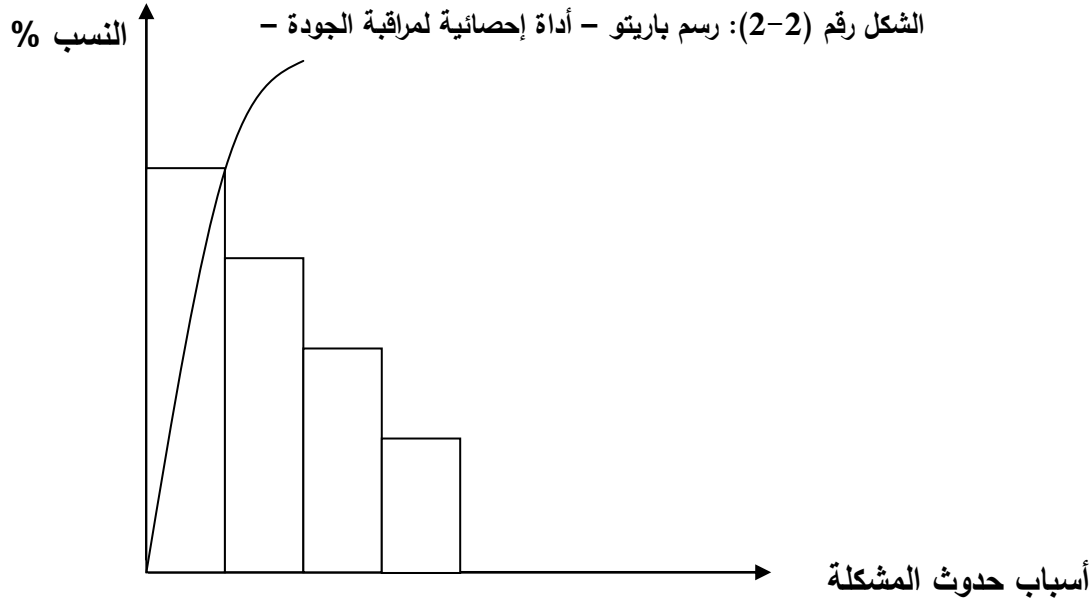
³ عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

المؤثرة عن المشاكل الكثيرة، وأطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة جوران نسبة إلى العالم الإيطالي باريتو ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً، فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول الأخطاء فيقرر بناءاً على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها وتكمن الفائدة من وراء تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجعلها تبدو أصغر نتيجة لتحليل أسباب حدوثها، كما يمكن استخدام هذا المخطط لإحداث التحسينات في كافة المجالات. ويتم بناء مخطط باريتو على الخطوات التالية¹:

- التأكد من تصنيف المشاكل أو العيوب التي تستخدم في المخطط؛
 - تحديد مدة جمع البيانات؛
 - رسم المحورين الأفقي و العمودي مع تدرج المحور العمودي بوحدات قياسية؛
 - وضع مستطيل لكل نوع من العيوب له ارتفاع مساوي لعدد المعيبات المترتبة في المحور العمودي في الجهة اليسرى وفي بعض الأحيان تظهر في الجهة اليمنى؛
 - رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي من المعيبات؛
 - توضيح أين و متى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.
- الشكل الموالي يوضح لنا هذا النوع من الأدوات التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية



يمكن القول بأن رسم باريتو هو أسلوب يسمح بالحد من التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام الخاطئة و كذا الوقوف على مدى صعوبة المشكلات بالإضافة إلى إظهار أماكن التخفيض الممكنة بصورة مباشرة.

3- مخطط تدفق العمليات (خارطة التدفق): فهو يمثل رسم بياني لمخطط العمليات أو خارطة التدفق بحيث يوضح خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، باستخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة وحتى الدوائر... الخ، كوسيلة يمكن من خلالها التوصل و التعرف بشكل سريع على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المؤسسة وأنشطتها المتباينة، فهي عبارة عن رسوم تسهل عمليات التعرف على الظواهر التشغيلية بسهولة ويسر، فقد شاع استخدام هذه المخططات بشكل واسع في المؤسسات الاقتصادية اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية، ثم تم اعتمادها في المؤسسات الاقتصادية الأمريكية لما تتسم به هذه المخططات من أهمية كبيرة في إيضاح تدفق العمليات ومن ثمة اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة عند حصول ذلك التباين، كما توضح مختلف عمليات المؤسسة بالنسبة لكل عمالها، و تستخدم في هذا المخطط عدة أساليب لتحديد المشكلات وهي المدرج التكراري ومخطط الضبط الإحصائي للعملية¹.

¹ عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

4- مخطط النسب والعملية أو مخطط السمكة: إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة هي أن يستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل إشيكاوا والتي تعرف بمخطط السمكة والغرض من استخدام هذا المخطط هو تحديد الأثر الغير مرغوبة وذلك قبل الحلول الغير مرضية. ويمكن البدء برسم هيكل السمكة ثم يتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولابد من تحديدها بشكل جيد، ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية ومشاكل التكاليف ومشاكل الجودة ، ولا بد من التعبير الجيد عن المشكلة التي يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة و التي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يتم تدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول¹.

5- حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة إحدى أهم الطرق والأدوات التي تستخدمها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أم خدمية في الحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجه العمليات وكذا في تحسين الأداء، ويمكن تعريف حلقات الجودة على أنها مجموعة من العمال الذين يعملون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء². كما عُرِّفت حلقات الجودة من قبل ريكز رئيس حلقات السيطرة النوعية، والذي قام بنقل حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية كمايلي: هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحرافات الحاصلة بين المتحصل فعلا والمخطط من قبل.

وقد أكد ريكز علي وجود عدة نقاط ينبغي أخذها بعين الاعتبار وفقا لهذا التعريف وهي³:

- قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صياغة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، وهذه المجموعة تعبر عن نفسها في حقل عملها وليس هناك من مسؤول عنها، لكنها تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم أو العامل الذي يعتبر عضوا مشرفا في حلقة الجودة؛

¹ خيتم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² أحمد ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية"، مذكرة ماجستير في التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 38.

³ أحمد ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- يكون العمل في حلقة الجودة طوعية وبمحض الإرادة ورغبة الأفراد العاملين فيه وليس مفروضاً عليهم؛
- إن اللقاءات تحدد وفقاً لإرادة العاملين ورغبتهم أيضاً، وغالباً ما تكون ساعة كل أسبوع أو أكثر ويمكن أثناء الدوام أو قبله أو بعده، ويتم هذا اللقاء بصورة منتظمة وليس حينما تتوفر بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية؛
- لم تكن حلقات الجودة بمثابة لقاءات لمناقشة ومعالجة افتراضات معينة أو بدائل مطروحة للتطبيق وإنما هي دراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، وتحديد الانحرافات أو تقييم البدائل المتاحة، والتي من شأنها تصعيد وتيرة التنمية والتطوير لبرامج العمل المعين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات عند حصولها.
- تجدر الإشارة بأن هناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة و فرق العمل، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل

المعيار	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلفة بإنجاز عمل محدد وصغير نسبياً	تكلفة بإنجاز عمل أو بمهمة كاملة
العاملون	من قسم واحد	من أقسام متعددة
صفة العامل	طوعية	إجبارية
ديمومة العمل	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء المهنة
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
طبيعة العاملين	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب	متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري
سلطة القرار	قرارات استشارية، تقديم مقترحات فقط	قرارات تنفيذية

المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص، 249.

6- المقارنة المرجعية: تُعرف المقارنة المرجعية على أنها عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ويشير هذا التعريف إلى أن أساس المقارنة المرجعية هو البحث عن أفضل الممارسات والمقارنة معها¹. وجوهر المقارنة المرجعية هو الانتقال من حيث أنت إلى حيث تريد².

ويمكن أن نميز بين أربعة أنواع للمقارنة المرجعية نذكرها كمايلي³:

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** يقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة ، ويعتبر هذا النوع من أساليب المقارنة المرجعية أكثر سهولة، وذلك لسهولة جمع المعلومات، كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، ويوفر التناسق والاستقرار الخاص بسير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة؛
- **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتكمن في إجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج أو تمارس نفس الأسلوب أو العملية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة إلى أنه يتطلب المحافظة على العلاقات الجيدة مع المنافسين، ويسمح هذا النوع بالتعرف على تغيرات النظام أو عمليات المؤسسة واقتراح كيفية سد هذه المتغيرات؛
- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تقوم على مقارنة وظائف مماثلة في المؤسسات غير منافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط، ويساعد هذا النوع على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل؛
- **المقارنة المرجعية الأفقية:** تقوم على مقارنة العمليات وأساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة، ويفيد هذا النوع في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

¹ رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من جهة نظر الزبون: دراسة حالة مؤسسة بريد المواصلات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص: 54.

² المرجع نفسه، ص: 54.

³ المرجع نفسه، ص: 55.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

وتلعب المقارنة المرجعية دورا مهما عند تطبيقها من قبل المؤسسة في النقاط الآتية¹:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما عليه حاليا؛
- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تؤثر إيجابا على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز؛
- تساهم في زيادة الشعور بالمؤسسة لدى العاملين؛
- تساهم بشكل غير فعال في إمكانية تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل الداخلي والخارجي.
- وتتم المقارنة المرجعية بخمس مراحل أساسية وهي كمايلي²:
- **مرحلة التخطيط:** تركز مرحلة التخطيط على تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها وكذلك اختيار المؤسسات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المؤسسات ذات الأداء الأفضل. كما تقوم على اختيار طرق لجمع المعطيات عن المؤسسات الأخرى محل المقارنة؛
- **مرحلة التحليل:** ويتم فيها تحديد فجوة الأداء، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المؤسسات الرائدة وتجعلها متفوقة؛

¹ محمد بوزاهر، المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 3 و4 ماي 2005، ص: 5.

² رقاد صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- **مرحلة الإدماج:** تقوم هذه المرحلة على استخدام النتائج الخاصة بالتحليل وتحديد هدف جديد للأداء؛
 - **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تطوير خطة العمل، وذلك بإجراء قواعد وتقنيات العمل الجديد ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات؛
 - **مرحلة النضج:** تتحقق عند اندماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وجعل المقارنة المرجعية عادة في المؤسسة أي جزء ضروري في تسيير المؤسسة؛
- ومن أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية مايلي¹:
- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكن تحقيقها من خلال المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها مع تقنيات المؤسسات الرائدة؛
 - الرغبة في التغيير والتكيف مع النتائج المتوصل إليها عند تطبيق المقارنة المرجعية؛
 - منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة؛
 - تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي الأنشطة بطريقة أفضل.

المطلب الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

تمثل المواصفات القياسية الإيزو 9000 معايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء الجودة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات الجودة المقبولة علي المستوي المحلي وحتى العالمي، لأن الحصول على شهادة الإيزو يسمح للمؤسسة من مطابقة منتجاتها وخدماتها مع هذه المواصفات، الشيء الذي يجعل العملاء أكثر ثقة بها ومنتجاتها وخدماتها مما يزيد من حصتها السوقية وتعظيم أرباحها².

أولاً: مفهوم معايير الإيزو

تم تقديم تعاريف عديدة للإيزو، نذكر من بينها³:

¹ محمد بوهزة وعمر بن سديرة، طرق وأساليب تحسين الجودة، الملتقي الدولي الثالث حول الجودة والتميز، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي 7 و 8 ماي 2007، ص: 8.

² توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة ISO9001/2008، دار الفكر العربي، مصر، 2010، ص: 154.

³ رضا صاحب آل علي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 97.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

الإيزو هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات المنتج، سواء كانت سلعة أو خدمة، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز ، بالمستوي الرفيع من الجودة.

كما يمكن تعريف الإيزو على أنه نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف الأشكال. فالعمل أصبح راجيا في اقتناء منتجات يكون متأكدا وضامنا لكفاءتها والمنتج أصبح راجيا في توفير سلع والخدمات على الدرجة عالية من الجودة للحفاظ على مركزه التنافسي في السوق وتحقيق أهدافه الإستراتيجية¹.

عليه فإن شهادة الإيزو 9000 تعطي الثقة والضمان بدرجة كافية في نظم جودة تلك المؤسسات وتعتبر سلسلة مواصفات الإيزو 9000 مجموعة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية لمعايير الإيزو سنة 1987، لتحديد ووصف الرئيسية الواجب توفرها في أي نظام لإدارة الجودة في المؤسسة بغرض ضمان أنه تتوافق منتجاتها سواء سلع أو خدمات مع احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء، وتمنح هذه الشهادات للمؤسسة وفقا لمدي توفر هذه المعايير لديها، ويوضح الجدول التالي أهم فوائد تطبيق الإيزو وكيفية الحصول عليها:

جدول رقم(2-3): فوائد تطبيق الإيزو وكيفية الحصول عليها

الرقم	الفوائد	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات الإيزو
1	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى	من خلال الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحية والدفاعية
2	يوفر الوسائل اللازمة لتعرف المهام الصحيحة وتحديد طريقة تؤدي إلي إعطاء نتائج صحيحة	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقومون بأدائه.
3	يوفر وسيلة لتوثيق الخبرة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة وإبقائها قيد التنفيذ

¹رضا صاحب آل علي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

4	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة	من خلال تحديد وتعريف و إدامة سجلات الجودة
5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عمليات
6	المحافظة على جودة ثابت للمنتجات أو الخدمات	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق والانحراف واتخاذ الإجراءات الصحيحة والوقائية المناسبة
7	يوفر الوضوح و الشفافية للواجبات والمسؤوليات	من خلال التحديد الوصفي الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة

المصدر: أحمد بن عياش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 46.

ثانيا: علاقة نظام إدارة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

إن المنافسات الشديدة جعلت المؤسسات تتجه إلى الحصول على ما يثبت أدائها المتميز، من أجل المحافظة على عملاءها وزيادة حصصها السوقية، ومن أبرز النماذج على المستوى العالمي التي تحقق ذلك أنظمة إدارة الجودة الإيزو، حيث تسارعت العديد من المؤسسات إلى التطابق مع مواصفاتها فهناك عناصر يمكنهما أن يتشابه فيها وعناصر أخرى يختلفان فيها.

1- **أوجه التشابه:** توجد عدة عناصر يتشابه فيها كل من نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

– التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى نشر ثقافة النظامين بين العمال؛

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- الاهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين أن الحصول على الخدمة بجودة عالية، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات بدءا بتحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية تحقيق المنتج في شكله النهائي بما يرضى العميل؛
- يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات العميل مبادئ أساسين يقوم عليه كلا النظامين؛
- يهتم النظامان بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعاملة معها؛
- يعتبر كلا النظامين أن اتخاذ القرارات الفعالة تعتمد على وجود نظام معلومات.

2- أوجه الاختلاف: تتمثل عناصر الاختلاف بينهما فيمايلي¹:

- يسعى نظام إدارة جودة الإيزو إلى تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي عمومي وليس خاص بمؤسسة معينة لكن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة؛
- جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو تخضع لعملية مراقبة دورية من قبل منظمة الإيزو وللتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت منظمة الإيزو بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسة ولها حرية التصرف فيها؛
- لا يشترط نظام إدارة الجودة الإيزو التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها. والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو.

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (2-4) أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

جانب الاختلاف	نظام الإيزو	نظام إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام بالعمل	لا يأخذ الاهتمام الكافي	يأخذ الاهتمام الكافي
جودة المنتج أو الخدمة	لا يعطي الأهمية اللازمة	يعطي الأهمية اللازمة
مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها
مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	لا تعطي الاهتمام اللازم	تعطي الاهتمام اللازم
المعايير المتبعة	معايير دولية متفق عليها وذات طابع عالمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى
العامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل	تعامل مباشر معه لتوفير حاجاته ورغباته
الاستقلالية	المؤسسات ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أية مواصفات متطلبات الشهادة	المؤسسات لها الحرية في تعديل وإضافة وإلغاء التغيرات التي تناسبها

المصدر: عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 76.

ثالثا: شهادة الإيزو 9000

إن مواصفات الإيزو عبارة عن سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتبنيه الإدارة.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

1- مستويات شهادة الإيزو 9000: تعتبر الإيزو 9000 من سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، وتنقسم إلى مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، ومن أهم هذه المواصفات مايلي¹:

- **الإيزو 9001:** التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج الصناعي، والخدمة وكذا التركيب والتصميم؛

- **الإيزو 9002:** التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في الإيزو 9001، فيما عدا نشاط التصميم؛

- **الإيزو 9003:** تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفشي والاختبارات النهائية؛

- **الإيزو 9004:** فهي تختص بضمان الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

2- شهادة الإيزو 9000 في الخدمات: انفردت مواصفة الإيزو خاصة بالخدمات وهي المواصفة إيزو 9004 وسميت عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة والإرشادات للخدمات، إذ يعد تحولاً رئيساً في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في المؤسسات الخدمية حيث توضح المواصفة الخصائص التالية كمتطلبات كمية يسهل تحديدها في مؤسسات تقديم الخدمة²:

- الطاقة الإنتاجية وتضم عدد العاملين والمستلزمات المستخدمة في أداء الخدمة؛

- وقت انتظار العميل ، ووقت عملية الخدمة، وتسليمها؛

- هذا إضافة إلى خصائص نوعية أخرى هي: أسلوب الإستجابة لطلب العميل، سهولة نيل العميل للخدمة، الود والاحترام، و البشاشة و الراحة، والإعتبارات الجمالية في مكان تقديم الخدمة، والتمكن والنواحي الفنية في أداء الخدمة، والمصادقية والاتصال الفعال، والحفاظ على صحة وسلامة العملاء.

3- خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9004 المتعلقة بجودة الخدمات: يعد الحصول على شهادة الإيزو 9004 لجودة الخدمات مؤشر على أن المؤسسة الخدمية نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء

¹ أحمد عياشي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 14.

² أحمد عياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

العملاء، عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية، وإستراتيجية التوافق مع الإيزو 9004 المتعلقة بجودة الخدمات تتطلب إتباع الخطوات التالية¹:

- **مرحلة التخطيط:** حيث يتم ضمن هذه المرحلة إقناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفة الإيزو 9004 لجودة الخدمات كما تعمل علي تحديد جهة الاعتماد المتاحة للشهادة وتعيين مسؤول الإدارة لقيادة عملية التأهيل للحصول على شهادة الإيزو 9004 المتعلقة بجودة الخدمات؛
- **مرحلة التطابق:** ويتم من خلالها تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع معاينة و فحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء، والعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة و التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة، والذي يتفق مع مواصفة الإيزو 9004 المتعلق بجودة الخدمات؛
- **مرحلة التسجيل للحصول الشهادة:** يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل ووضع الجدول الزمني لعملية المراجعة وكذا التنسيق مع فرق المراجعة التابعة لجهة التسجيل؛
- **مرحلة المتابعة:** بعد منح شهادة الإيزو 9004 المتعلقة بجودة الخدمة، يتم مراجعة نظام الجودة على فترات ضرورية عادة تكون ستة أشهر لتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة؛

¹ المرجع نفسه، ص: 15.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المصارف

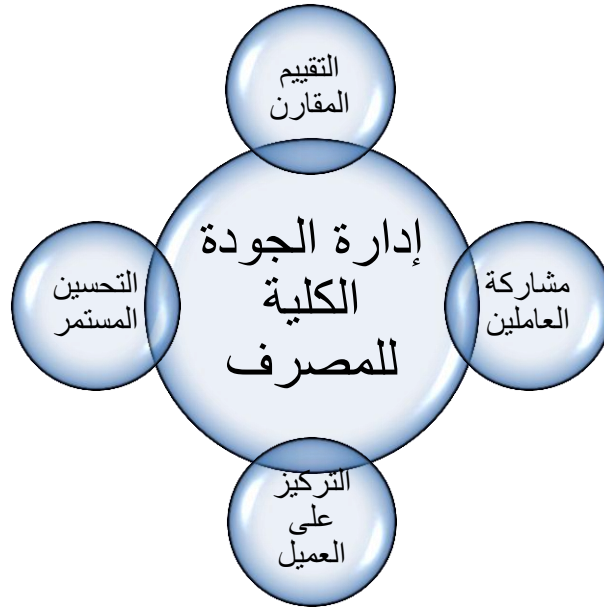
في ظل سرعة التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستوي العالمي والمحلي، أخذت المصارف تلتزم خيارات من أجل البقاء والاستمرار، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال هذا المبحث سأتطرق إلي عناصر إدارة الجودة الشاملة وأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي الأخير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف

إن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات الصناعية جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، أدت إلي تشجيع مؤسسات تقديم الخدمة ومن بينها المصارف على الأخذ بها كوسيلة من أجل إدارة وتحسين جودة خدماتها المصرفية ومن تم تحقيق رضا عملاءها.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة ويمكن تقديم التعريف التالي: تعرف على أنها احدي المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلي التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية، إن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية يقتضي قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3) عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف



المصدر: جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري-، مذكرة ماجستير تخصص

تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 76.

وفي مايلي شرح موجز لهذه العناصر:

1- مشاركة العاملين: يقصد بمشاركة العاملين منح موظفي المصرف صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا على مستويات الإدارة العليا بالمصرف.

ترجع أهمية مشاركة العاملين، إلى أن العميل لا يحكم علي أداء المصرف ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف، ويرجع ذلك إلى خاصية عدم قابلية الخدمة المصرفية للانفصال، بمعنى أن الخدمة المصرفية تتطلب حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة (وهم موظفو المصرف) ومنتلقيها (العملاء). ويعتمد مبدأ مشاركة العاملين علي مفهوم الإدارة بالمشاركة، ويشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبني توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المصرف على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار¹.

¹ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

2- التركيز على العميل: ويعني أن الإدارة المصرفية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية المصرف وسبب الجودة، فالمصرف يحقق أرباحه من خلال العملاء، وبالتالي فهم الذين يدفعون أجور ومرتبات العاملين به.

يعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل، وهي فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات والخطط التسويقية للمصارف يجب أن يكون موجه بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز المصرف، وبالتالي وفقا لافتراضات هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي¹.

3- التحسين المستمر: لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل المصرف بالسعي المتواصل نحو تحقيق جودة خدماتها والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، وهو ما يتطلب تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليم الخدمة إليهم في الوقت والمكان الملائمين.

4- التقييم المقارن: يشير أسلوب التقييم المقارن إلى تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمصرف التي تتصف بأدائها المتفوق ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المصرف، وبالتالي فإن أسلوب التقييم المقارن يستخدم بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في المصارف الأخرى المنافسة، وخاصة التي يطلق عليها قاعدة الصناعة وتتمثل في المصارف التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الصناعية منها والخدمية، باعتباره أسلوبا إداريا حديثا لتحقيق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمصرف.

نظرا للخصائص المميزة للخدمة والتي تجعل من عملية إدارتها صعبة بالمقارنة مع السلع المادية الملموسة، فإنه يتوجب على القائمين على المصارف بذل مجهودات أكبر من أجل تحسين جودة خدماتها حتى تتمكن من تحقيق رضا عملاءها وتلبية رغباتهم².

¹ أجبلي هدي ، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

² المرجع نفسه، ص: 77

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المراحل لنجاحها، ونجاح هذا النظام يستلزم توافر عدة متطلبات يتوجب على المصرف العمل على توفيرها وهي¹:

1- الالتزام طويل الأجل: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يعتبر هدف جوهري ، يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها بأعلى درجة من الجودة، ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام المصرف بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمصرف غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما وأن إلتزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد المرتكزة على الرقابة الذاتية للعمل، مشاركتهم في عملية تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب العميل في الحصول عليها من الخدمات المقدمة لها وبالجودة المناسبة.

2- التركيز على العملاء: يعد رضا العميل سواء الداخلي أو الخارجي المحور الأساسي للجودة ومقيار النجاح لأية مؤسسة مصرفية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلي تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للخدمة التي تقدمها المؤسسة المصرفية، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها حتى لا يكون مصير المؤسسة المصرفية الفشل ثم الخسارة والتلاشي².

3- التدريب المستمر: فجميع العاملين في المؤسسة المصرفية بحاجة إلي التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المؤسسة المصرفية بمختلف مراحلها، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير والتدريب بالمؤسسة المصرفية بشكل أفضل وفي كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة إضافة إلي الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلي تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتمكن المصرف من التصدي لمشكلات تنسم بمزيد من التحدي³.

¹ عبد الرزاق حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

² المرجع نفسه، ص: 35.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

4- النظر إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة: الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات العميل وهذا يتطلب تأسيس حلقات الجودة كما هو مطبق في المؤسسات اليابانية¹.

5- التحفيز المستمر: يتطلب التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التحفيز المستمر للموظفين على الجهود والأعمال المتميزة وحتى الأعمال السليمة منذ الوهلة الأولى، إذ أن تقديم العامل للخدمة وفق المواصفات المطلوبة تعدد الأساس، وفي هذا الصدد توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن الموظفين ترفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم ماديا أو معنويا مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة².

6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات لتي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المصرف.

7- ضرورة إدخال التحسينات و التطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها³:

- العصف الذهني وتحليل النسب والأثر؛
- تحليل البيانات والجداول الإحصائية، الأعمدة البيانية ولوحات التشتت؛
- الرسوم البيانية المدرجة والخطية؛
- خرائط المراقبة ومبدأ باريتو؛
- الأساليب الإحصائية الأخرى.

وحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات صناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها يمكن ذكرها كمايلي⁴.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، نفس المرجع السابق، ص: 132.

² علي فلاح الزعبي وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10 و 11 نوفمبر 2011، ص: 21.

³ المرجع نفسه، ص: 132.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من إقناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل، وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغيرات التي سوف تحدث؛
- تنمية مجال العمل وثقافة المصرف: وهو إعداد الأفراد العاملين في المصرف وإقناعهم بمنهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه؛
- التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات عينة من العملاء وحاجاتهم الحاضرة والمستقبلية؛
- قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق المتعلق بالإنتاجية والجودة؛
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو ديمينغ إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل؛
- التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري ويكون لكافة العاملين وكذا الحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار؛
- إرساء نظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدقيق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة المصرفية يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها؛
- القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء؛
- تشكيل فرق العمل للجودة: والتي تدعو جميع الأطراف بالمصرف وتحثهم على التعاون وبدل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصرف بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

1- مرحلة التحضير والإعداد¹: لابد عند الإعداد لأي عملية من تقديم الخطط وأخذ التدابير التي يجب تواجدها لإنجاز العملية، حيث تتضمن هذه المرحلة تهيئة الظروف المحيطة بالمصرف ومحاولة تنميطها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الأعمال التي يجب القيام بها في هذه المرحلة:

- أن تتخذ الإدارة العليا قراراً بالقيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أي لابد من القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بالجودة الشاملة؛
- إلزام الإدارة العليا بدعم وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمل وهذه من أكبر العقبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، وأي تغيير جديد يطرأ على العمل في الإدارة العليا خوفاً من المخاطر والتهديد بالتغيير؛
- الاعتماد على خبراء إدارة الجودة الشاملة سواء من داخل أو من خارج المصرف حتى يتم العمل ضمن كفاءة عالية؛
- تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا حتى يزيد من قوة القرار المتخذ؛
- إيجاد جسور من الثقة والإيمان بالتغيير للأفضل؛
- تشكيل فرق عمل في جميع أقسام المصرف من أجل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية؛
- تنفيذ برامج تدريبية للإدارة والمجلس والفرق التي لها علاقة في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة؛
- وضع أسس ومقاييس لدرجة الرضا عند العميل والتأكد منها بشكل دوري ومستمر.

¹ عطا الله على الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم ومتطلبات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 128-127.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل للموارد اللازمة لتطبيق النظام وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار الفريق القيادي لإدارة الجودة الشاملة وكذا المقررين والمشرفين. وتتم المصادقة على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع الأعضاء¹.

3- مرحلة تقدير وتقويم التركيبة البشرية: تعتبر هذه المرحلة ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق وذلك لأن المجموعات البشرية داخل المؤسسة المصرفية تتكون من مزيج الأفراد ذوي السلوكيات، وأفكار ومعتقدات متباينة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تركز عليها عملية التقدير والتقييم يجب أن تكون مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد، مما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر تجانس وفعالية، كما يتيح للمؤسسة المصرفية أن تخطوا بشكل أسرع نحو التحسين المستمر².

4- مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة يتم اختيار المدربين حيث يتم تدريب المديرين والعاملين بالمؤسسة المصرفية وتشكيل فرق العمل³، ومن أجل إنجاز هذه المرحلة لابد من إتباع الخطوات التالية⁴:

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة ويدرب المديرين: في هاتين الخطوتين يتم اختيار المديرين بالمؤسسة من بين الأشخاص المهمين ولهم مواقع وظيفية واضحة داخل المصرف ولهم دور مهم لأنهم يساهمون في الاستشارة، ويعتبر التدريب من الخدمات الداعمة، كما يجب اختيارهم بعناية فائقة من داخل المصرف، ومن جميع المستويات الإدارية وبنفس المعايير التي تم بها اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة، وبعد أن يتولى عملية التدريب يكتسبون خبرة داخل المصرف ويساهمون في حل المشكلات، ويجب أن تتوفر فيهم المصادقية والالتزام القوي بتطوير المصرف؛
- تأسيس مكتب إدارة الجودة الشاملة: بحيث تحتوي على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواصفات العلمية، وعند اختيار المواد يجب أن تكون ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المدربين وطرق العمل، وتنسيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصرف⁵؛

¹ عبد النور بن بحة، إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، في التسويق، كلية العلوم التجارية، المركز الجامعي

يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2006، ص: 52.

² بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ خيتم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

⁴ المرجع نفسه، ص: 46.

⁵ المرجع نفسه، ص: 46.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

– **تدريب الإدارة والعاملين:** تعتبر من المجالات التي تثير صعوبات داخل المصرف فمهما كانت المجموعة المراد تدريبها صغيرة أو كبيرة فلا بد من التخطيط الضروري واختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب وينقسم إلى ثلاثة أنواع¹:

✓ تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة؛

✓ تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوبة تحقيقها؛

✓ تدريب يتعلق بتنمية المهارات.

5- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعي جميع إدارات وأقسام المصرف وكذلك المتعاملين معها من العملاء للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة².

وبصفة عامة خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمايلي³:

- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المصرف؛
- تحويل الفهم والإدراك إلى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المصرف؛
- وضع تنظيم أفضل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فالأفراد بمفردهم لا يستطيعون تحقيق الفلسفة دون وجود تنظيم فعال؛
- التخطيط لتطبيق النظام؛
- وضع التصميم؛
- التأكد من إمكانية تطبيق النظام؛
- تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة؛
- تكوين فريق العمل، ثم التدريب والتطبيق.

¹ خيتم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

³ المرجع نفسه، ص: 131.

المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف له العديد من المزايا التي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة والوصول إلى جودة الأداء والتميز في تقديم الخدمات. لكنه لا يخلو من المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لها.

المطلب الأول: محددات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي ومن خلال ذلك التخطيط يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرامج 'دالة الجودة الشاملة الناجحة يتضمن ما يلي¹:

- التخطيط الدقيق للعمليات؛
 - اشتراك الإدارة العليا؛
 - التأني في وضع الأهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة ؛
 - تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- وكذلك هناك عوامل ذات أثر فعال في قيادة المصرف نحو تحقيق النجاح من إدارة الجودة الشاملة²:

- أن تكون هناك مهام واضحة؛
- أن تكون هناك سياسات واضحة؛
- أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة؛
- أن تكون المسؤوليات واضحة؛
- توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتمويل برامج إدارة الجودة الشاملة؛

¹ محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، الجزائر، 2006، ص: 64.

² المرجع نفسه، ص: 65.

- زرع ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين؛
- تنمية ثقافة الإبداع لدى العاملين؛
- تشجيع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم اقتراحات تساهم في رفع مستوى الجودة؛
- تهيئة نظام فعال للاتصالات؛
- التخطيط للتدريب المستمر للعاملين.

المطلب الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي¹:
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المصارف طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمة ذات الجودة العالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
 - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات التي تتيح للمصرف إنجاز أهدافه المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لموارده البشرية؛
 - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على العميل فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
 - هناك مزايا أخرى نذكر منها²:
 - التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
 - تقليص المشكلات المتعلقة بالعملاء أي شكاوي العملاء الداخليين والخارجيين؛
 - زيادة الحصة السوقية للمصارف التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- بالإضافة إلى¹:
 - الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية؛
 - زيادة الخدمات وتحسين نوعيتها؛
 - تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ليس مع احتياجات العملاء فحسب بل مع طموحاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن تأييدهم للمصرف؛
 - تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتحسين؛
 - زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر؛
 - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- كما تسعى كذلك إلى²:
- الاهتمام بالعمل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل المصرفي حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة الخدمة التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليين جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة؛
 - يساعد على مشاركة العاملين في المصرف من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة لزيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة، فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها؛
 - تساعد الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة؛
 - تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى؛

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

² لمي فيصل أسير، مرجع سبق ذكره، ص: 31-32.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- وهناك فوائد أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف، كوجود مقاييس للحكم على جودة الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له مزايا عديدة لكنه لا يخلو من المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لها، ومن جملة المعوقات نذكر مايلي¹:

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام؛
- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين؛
- عدم قدرة بعض الرؤساء على إتخاذ القرارات؛
- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة؛
- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب؛
- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المصرف؛
- عدم إزالة الحوافز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.

هناك معوقات أخرى نذكر منها²:

- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المصرف؛
- تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها وبما ينسجم وخصائص المصرف؛
- ضعف الربط بين أهداف الجودة الشاملة والعوائد المالية؛

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 38.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية

- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل إنجاز عملية التطبيق؛
 - عجز الإدارة العليا عن الالتزام الطويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بالإضافة إلى¹:
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مضامين إدارة الجودة الشاملة؛
 - عدم اتساق سلوكيات الأفراد مع أقوالهم؛
 - الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة؛
 - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
 - اتخاذ قرارات التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها؛
 - التوقعات غير الواقعية لتكلفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوقع بأن تكلفة إعادة العمل مرة ثانية سوف تتلاشي نهائياً بمجرد تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأنشطة الوقائية المطلوبة لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها والعمل على حلها.

¹ عبد الخالق علي الفحطاني، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدنية تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة "دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، علوم إدارية، الرياض، السعودية، 2011، ص: 55.

خلاصة الفصل الثاني:

أصبحت المصارف تسعى لتبني مفهوم الجودة الشاملة كغيرها من المؤسسات المالية الأخرى هذا المفهوم الحديث الذي يركز على مشاركة العنصر البشري ، بتحريك مواهبهم وقدراتهم من أجل التحسين المستمر وبتكلفة منخفضة، مما يزيد من إلتناء وولاء العاملين من جهة وتلبية وإرضاء رغبات العملاء من جهة أخرى.

حيث كان لإدوارد ديمينغ ومجموعة أخرى من الرواد الفضل في بلورة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدخاله حيز الوجود، إذ يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقومات التي يجب إن تقوم عليها قبل البدء في تطبيقها، كما يتوجب على المصارف أن تعمل جاهدة لإزالة كافة المعوقات التي تعرقل فعالية تطبيقها.

لهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المصارف لتحقيقها بهدف الأسواق العالمية والمحلية، وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجه المصارف كما أن لهذا النظام أثر كبير في إعطاء المصارف طابع التميز والتفوق على المنافسين.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين مختلف المفاهيم النظرية بموضوع البحث ، إذ تم الإلمام بمختلف جوانب ومعالج كل من جودة الخدمة المصرفية وإدارة الجودة الشاملة، ننقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى البنوك التجارية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله، وذلك لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية ومن أجل هذا قمنا بتقسيم البحث كمايلي:

✓ المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ المبحث الثالث: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نظرا للمكانة التي يتمتع بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره من أهم البنوك التجارية في النظام المصرفي الجزائري، فهو عبارة عن شبكة من الوكالات لاستقبال وتلبية رغبات العملاء وقبل التعرض لدراسة وكالة ميله 834، أقوم بدراسة بسيطة من أجل التعرف على البنك الأم من خلال التطرق إلى نشأته وتطور مهامه وأهدافه ثم القيام بدراسة ميدانية لإحدى وكالاته وهي وكالة ميله 834.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهم المراحل التي مر بها.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهندسة التي تبنتها الدولة، حيث ترتب عن إعادة هيكلة البنك الوطني ميلاد بنك الفلاحة والتنمية المحلية BDAR وفقا للمرسوم 82 - 106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 هجري الموافق ل 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم النشاطات الصناعية التقليدية والحرفية¹.

في هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الإشتراكي، مزارع الدولة والتعاونيات الفلاحية، المستفيدون الفريديون من الثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية، المؤسسات الفلاحية الصناعية، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم، وقدر في السنوات الماضية ب 33 مليار دينار جزائري مقسم إلى 3300 سهم مكتتب لدولة.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر ، فقد ألغي من خلاله نظام التخصص، وأصبح بنك الفلاحة والتنمية المحلية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، والمتمثلة في منح التسهيلات وتشجيع الادخار، وكذا المساهمة في عملية التنمية، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 330 وكالة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات، والقيام بتنويع

¹مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16

منتجاته وخدماته، وتطورها بغية الحفاظ على حصته في السوق والاستمرار في مزاولة نشاطه داخل السوق المصرفية الجزائرية.

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال تطوره بأربعة مراحل أساسية وهي¹:

1- مرحلة 1982 - 1990: في هذه المرحلة اهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحسين موقعه في السوق المصرفية، ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع الفلاحي، و العمل على ترقيته من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي، حيث مع مرور الزمن اكتسب سمعة طيبة وتجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي، والصناعات الغذائية وهذا التخصص فرضته آلية الاقتصاد، الذي اقتضي على كل بنك أن يمول قطاعات محددة.

2- مرحلة 1991 - 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي التخصص القطاعي للبنوك المطبقة من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية المحلية وأصبح يشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة، ومع بقائه الشريك الأول في تدعيم و تمويل القطاع الفلاحي، أما على الصعيد التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، والتي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك، وقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

- **1991:** تم الانخراط في نظام SWIFT للتحويل الآلي للأموال وتشمل معالجة تنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

- **1992:** اعتماد نظام SYBU ومختلف لواحقه بهدف تسريع أداء مختلف العمليات المصرفية ، كما تم في نفس السنة اعتماد نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات BADR إلى جانب تعميم استخدام تقنيات الإعلام الآلي في كافة عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة.

- **1993:** استكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنية الإعلام الآلي.

¹ من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع 22 أفريل 2016، على الساعة

- 1994: طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة BADR
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك.
- 3-مرحلة 2000-2004: هنا ساهم بنك الفلاحة و التنمية المحلية في دعم و تمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامجه والإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو التطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات السوق، وكذا قيامه بفتح وكالات أخرى إضافة إلى الوكالات السابقة وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، واستجابتا لحاجات و رغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدي خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنه المصرف وتحسين أدائه، و العمل على تطوير منتجاته وخدماته من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة داخل القطاع المصرفي، وهذا البرنامج يتمثل في:
- 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك في نفس السنة باستكمال تعميم نظام SYBU يربط بين الوكالات التابعة له وتدعيمها بتقنيات جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.
- 2001: قام البنك بعملية تطهير حسابية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها والعمل على زيادة تقليص مدة العمليات المصرفية اتجاه العملاء.
- 2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوي جميع وكالات البنك والذي استمر إلى غاية 2004.
- 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تكتيك جديد يعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة. فبعد أن كان يستغرق تحصيل شيكات بنك BADR تصل إلى 15 يوم، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك BADR في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي.

4-مرحلة 2005-2009 في هذه المرحلة توجه بنك الفلاحة و التنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الفلاحية و الحرفية و ذلك وفقا للمرسوم الحكومي الصادر في 12 ماي 2005 حيث تم تحديد نشاطاته في:

- تمويل السكن الريفي.
- تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاح.
- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها.
- 2006: إبتداء من هذه السنة كانت مهمة البنك الرئيسية هي تحصيل ديونه بمختلف الطرق المتاحة، وفي نفس السنة تم وضع الكثير من بطاقات السحب؛
- 2008- بعد نهاية عملية التحصيل التي باشرها البنك سنة 2005 عاد البنك خلال هذه السنة إلى تمويل النشاط الفلاحي؛
- 2009:تم اتخاذ إجراءات جديدة وذلك بخلق ما يسمى بالمؤسسات التجارية للوكالات.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية تحظى باحترام وثقة العملاء بهدف تدعيم مكانته ضمن السوق المصرفية، وفي مايلي أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة لإدارة البنك مايلي¹:

- تنويع و توسيع مجالات دخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين جودة و نوعية الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛

¹من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع 22 أبريل 2016، على الساعة

- الحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الربحية.
- بغية تحقيق تلك الأهداف استعان المصرف بالتنظيمات والهياكل الداخلية ووسائل تقنية حديثة بلجئها إلى صيانة وترميم الممتلكات، وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بدل القائمون على المصرف مجهودات كبيرة لتأهيل موارد بشرية وترقية الاتصال الداخلي والخارجي، كما سعي البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:
- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة و المتنوعة و احترام القوانين؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تماشيا مع القوانين والقواعد السارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف للقيام بالمهام التالية¹:
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
 - إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة قرض؛
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹ من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، <http://www.badrbank.net>، تاريخ الإطلاع 22 أبريل 2016، على الساعة

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

المطلب الثالث: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -

سنحاول إعطاء لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله- من خلال استعراض تقديم التعريف والوظائف التي يقوم بها والهيكل التنظيمي له.

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-

بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله - هو عبارة عن مجمع جهوي للاستغلال، يتكون من مجموعة وكالات بعد أن كانت هذه الوكالات تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال بقسنطينة إلا أنه في سنة 2004 تم إنشاء مجمع جديد يضم تسعة وكالات محلية وهي¹:

- وكالة ميله؛

- وكالة فرجيوة؛

- وكالة شلغوم العيد؛

- وكالة وادي العثمانية؛

- وكالة التلاغمة؛

- وكالة القرارم؛

- وكالة واد النجاء؛

- وكالة تاجنانت؛

- وكالة الرواشد.

يعتبر هذا المجمع (مركز التشغيل) كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الجزائر العاصمة وبين هذه الوكالات التسعة باعتبارها مركز للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال، و يعتبر المنسق المباشر بينهما و بين الإدارة العامة والإدارات المركزية للبنك .

¹معلومات مقدمة من البنك.

ثانيا: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة-

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -حسب قانون تأسيسه بتنفيذ العمليات المصرفية ومنح الائتمان بكل أنواعه ، وهو امتياز للمهن الفلاحية والريفية، ومن وظائفه الأساسية¹:

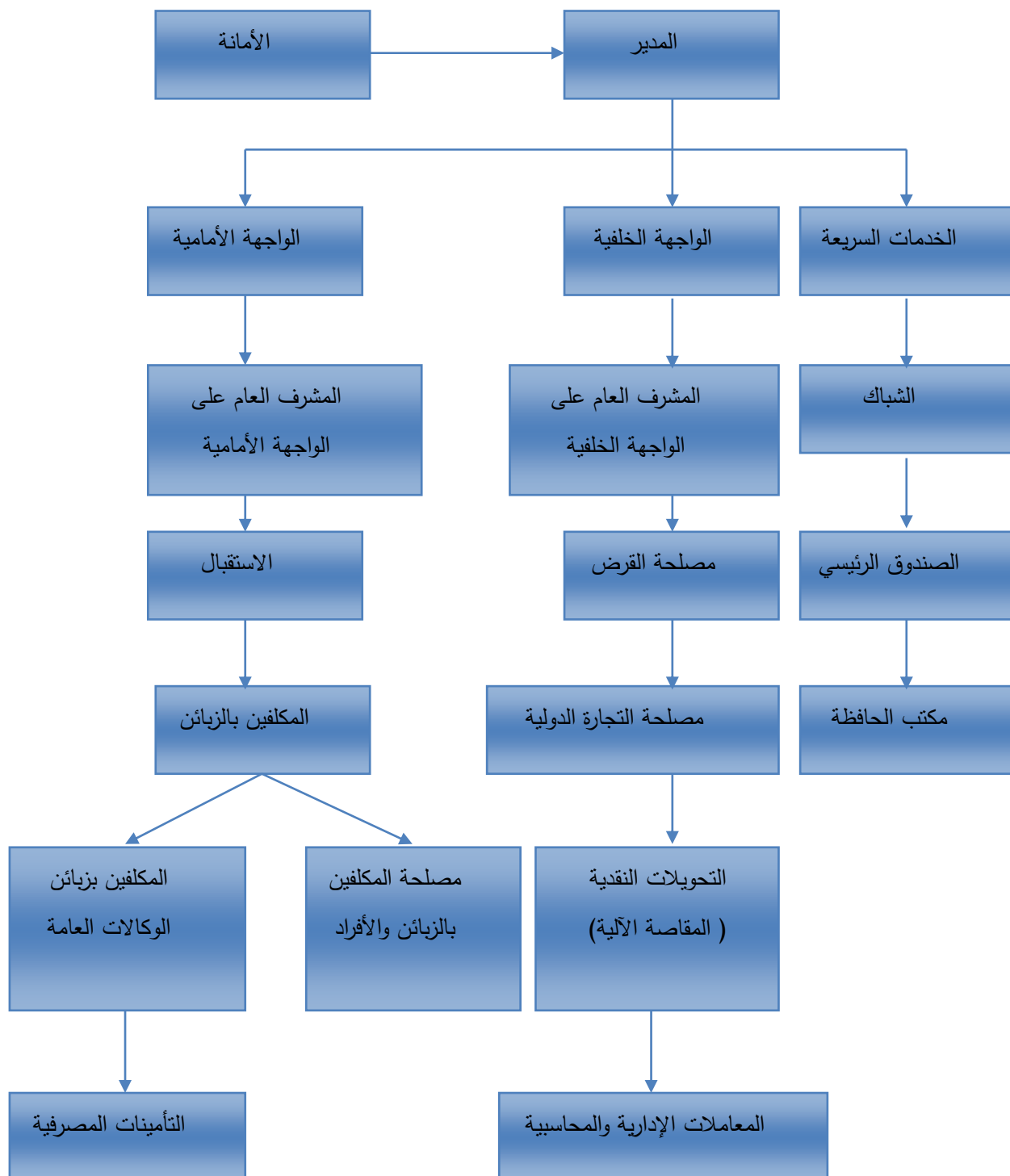
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي؛
- المساهمة في جمع المدخرات؛
- السهر رفقة الجهات الوصية على مراقبة صحة الحركات المالية للمؤسسات؛
- فتح الحسابات لكل شخص يطلب ذلك؛
- استقبال الودائع تحت الطلب والأجل؛
- يعمل على دفع النشاطات الفلاحية والصناعية والحرفية؛
- يعمل على تنمية الأرياف الجزائرية؛
- تمويل عمليات التجارة الخارجية؛
- تقديم القروض بمختلف أنواعها؛

ثالثا:الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة –

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- 834 من مجموعة من المصالح، ويسير كل مصلحة رئيس وهؤلاء يترأسهم مدير الوكالة الذي يعتبر المسير الإداري الأعلى والمسئول الأول عن التسيير الحسن لكافة المصالح.

¹معلومات مقدم من البنك.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - 834



المصدر: وثيقة داخلية من البنك

تضم الوكالة حاليا عدة موظفين موزعين عبر مختلف مكاتبها يمكن شرحها كالآتي¹:

- 1- **المدير:** هو المسؤول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها، إذ يتكلف بالمهام التالية.
- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك؛
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة؛
- السهر على لجنة القروض؛
- مراقبة الأمن داخل البنك؛
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛
- تمثيل البنك أمام المديريات والهيئات الحكومية.

2- الأمانة:

من بين المهام المسندة إليها مايلي:

- استقبال الموارد والمصادر أي جميع الوثائق مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد؛
- تنظيم مواعيد المدير؛
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك؛
- استقبال المكالمات الهاتفية.

3- قسم الواجهة الأمامية

- **المكلفين بالعملاء:** يشرف عليه 7 أعوان مقسمين إلى 3 فروع:
- **الفرع الأول:** فرع الاستقبال والتوجيه يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

¹معلومات مقدمة من البنك.

- استقبال العملاء وتوجيههم؛
- تسليم دفاتر الشيكات؛
- استخراج كشف حساب العميل.
- **الفرع الثاني:** فرع مكلف بالعميل العادي (مصلحة المكلفين بالعملاء والأفراد)، يتكون من 3 أعوان تكون مدة تدريبهم شهر:
 - عون مختص بفرع التأمين؛
 - عونين مختصين باستقبال العملاء وإطلاعه على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.
- **الفرع الثالث:** فرع المكلفين بالعملاء الوكالات العامة، يتكون من 3 أعوان وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع المكلفين بالعميل العادي ولكن يختص بالتجار المقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالعملاء) منسق من مهامه مايلي.
 - الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛
 - إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية؛
 - مراقبة العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.
- **التأمينات المصرفية:** هو مكتب أنشأ حديثاً بموجب اتفاقية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين، ويقضى هذا العقد بمنح البنك الرخصة والعلامة الكلية للتأمين على المخاطر فهو:
 - يقوم بعملية التأمين ضد الضرر؛
 - تسهيل وريح الوقت للعميل في التأمين ضد المخاطر الطبيعية.
- 4- **قسم الواجهة الخلفية:** يتكون من:
 - **مصلحة القروض:** يهتم بدراسة ملفات طلبات القروض بصدد تسوية هذه الملفات ومن مهامه:
 - الدراسة الأولية لطلبات منح القروض؛
 - شراء وبيع السندات والأسهم؛

- الاحتفاظ بالودائع (ودائع مالية يطرحها العملاء في البنك لها معدل فائدة معين للحصول عادة 12 شهرا).

– **مصلحة التجارة الدولية:** وهو مكتب خاص بعملية توظيف العملاء الراغبين في تصدير أو استيراد السلع حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والعميل المستفيد في الوطن ومن مهامه:

- دراسة الملفات الخاصة بالتجارة الدولية والمصادقة عليها؛
- تتبع العمليات حتى النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل؛
- القيام بعمليات استبدال العملة الصعبة للزئائن؛
- تسهيل عمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر إلى الخارج.

– **التحويلات النقدية (المقاصة الآلية):** يتم فيه التحويلات ما بين الوكالة وما بين الخزينة العمومية والبنك أما المقاصة الآلية يشرف عليها عون يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.

– **المعاملات الإدارية والمحاسبية:** وهو المكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامه:

- إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية؛
- المتابعة للعمليات الحسابية اليومية؛
- اقتناء وعد التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة؛
- الاهتمام بالشؤون العامة للعمال؛
- إقبال اليومية الحسابية.

5- **الخدمات السريعة:** حيث يشتمل على المكاتب التالية

- **الشباك:** وهو المكتب الذي يتم من خلاله تقديم الشيكات والوثائق وتمثل مهامه في:
- التحويل الفوري (عن طريق الفاكس)؛

- حفظ إمضاءات العملاء.
- الصندوق الرئيسي: ويهتم بجميع العمليات مع العملاء سواء كانت عمليات السحب أو عمليات الإيداع.
- مكتب الحافطة: ويقوم بمعالجة الأوراق التجارية والمالية المقدمة من طرف العملاء وتتمثل مهامه في، تسيير ومعالجة القيم المستلمة من طرف العملاء من أجل التحصيل ما بين البنوك.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث تتم محاولة دراسة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالبنك ومعرفة وجهة نظر الموظفين لها من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية ويتم التطرق في هذا المبحث إلى الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات ثم الدراسة الخاصة المتعلقة بمجتمع الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تقوم هذه الدراسة على استخدام أداة ومجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معرفة إجابات مجتمع الدراسة حول الأسئلة المطروحة المتعلقة بموضوع البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"¹، وإذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة. ولكن أحيانا قد يجد الباحث صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب، مما يضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة. وفي هذه الدراسة يتمثل المجتمع في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-، والذي يبلغ عددهم 60 موظفا. وقد تم تطبيق الدراسة على المجتمع ككل نظرا لصغر حجم المجتمع وبالتالي إمكانية إجراء الدراسة على كل المفردات، ومنه تكون نتائج الدراسة أكثر دقة وواقعية.

وبالتالي فقد تم توزيع ستين (60) استبيان على موظفي البنك، وقد تم استرجاع خمسين (50) استبيان، وبعد الاطلاع عليها تم إلغاء عشرة (10) استبيانات، ستة (06) منها احتوت على إجابات متعددة وأربعة (04) احتوت على عبارات لم تتم الإجابة عليها. وبالتالي فقد تمت الدراسة على أربعين (40) استبيان أي بنسبة 66.66% تقريبا.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص: 84.

ثانياً: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

لجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، فقد تم اختيار أسلوب الاستبيان (الاستمارة)، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة وتتعلق بالظاهرة محل الدراسة، يتم من خلالها الطلب من المستجوبين الإجابة على أسئلته¹. ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، آراء الأفراد وتصوراتهم، توفير الوقت والجهد لها من أهمية في توفير الوقت والجهد للباحث². حيث تم تصميمها لتوجه لموظفي البنك، وقد مرت بالمراحل التالية:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستمارة بشكل واضح؛
 - تحكيم استمارة الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛
 - صياغة استبيان الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛
 - توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة.
- ولقد اشتمل الاستبيان على جزئين هما:

1- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات العامة لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

2- الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة: ويتكون من 13 عبارة مقسمة على أربع محاور، كل محور يمثل مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي:
- ✓ دعم الإدارة العليا، وتم طرحه من خلال العبارات (1 إلى 4)؛
- ✓ التركيز على العملاء، وتم طرحه من خلال العبارات (5 إلى 8)؛
- ✓ التدريب والتعليم، وتم طرحه من خلال العبارات (9 إلى 11)؛
- ✓ التحفيز المستمر، وتم طرحه من خلال العبارات (12 إلى 13).

¹فايز جمعه صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص: 58
²محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

– المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة المصرفية ويتكون من 14 عبارة. (الملحق رقم 1)

قد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من الأوزان التالية:

الجدول رقم (3-1): سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم استخدام الصدق والثبات للإعطاء مصداقية لأداة البحث، وفيما يلي عرض لكيفية قياسنا لكل منهما:

1- صدق أداة الدراسة:

– **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها بصورة أولية على مجموعة من المحكمين (05 أساتذة) من معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، لما لهم من كفاءة وخبرة في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح ودقة عبارات الاستبيان ومدى ملائمة لأغراض البحث. فقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك أنّ معظم عبارات المقياس جيدة وتحمل صدقا ظاهريا ملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد تم الأخذ بالملاحظات المقدمة من طرف المحكمين في إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم، والملحق رقم (2) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.

– **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح الجداول التالية، في حين تم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (دعم الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	**0.74	03	**0.81
02	**0.73	04	**0.84

****** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (3-3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	**0.64	03	**0.46
02	**0.74	04	**0.65

****** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (3-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (التدريب والتعليم) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	**0.91
02	**0.96
03	**0.93

****** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (3-5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارة البعد الرابع (التحفيز المستمر) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.87**
02	0.92**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من الجداول رقم (2-3)، (3-3)، (4-3) و (5-3) يتضح أنّ كل عبارات المحور الأول دالة عند مستوى 0.01. فمعاملات الارتباط بين درجة عبارات مطلب دعم الإدارة العليا والدرجة الكلية للمحور الأول موجبة وتتراوح بين (0.73) في حدها الأدنى للعبارة رقم (02) و (0.84) في حدها الأعلى للعبارة رقم (04)، كما أنّ معاملات الارتباط بين درجة عبارات مطلب التركيز على العميل موجبة أيضا وتتراوحت بين (0.46) في حدها الأدنى للعبارة رقم (03) و (0.74) في حدها الأعلى للعبارة رقم (02). ونفس الملاحظة بالنسبة لمعاملات الارتباط بين درجة عبارات مطلب التدريب والتعليم مع المحور ككل هي موجبة وتتراوحت بين (0.91) في حدها الأدنى لعبارة رقم (01) و (0.96) في حدها الأعلى للعبارة رقم (02). وأيضا معاملات الارتباط بين درجة عبارات مطلب التحفيز المستمر مع المحور ككل موجبة وتتراوح بين (0.87) في حدها الأدنى للعبارة رقم (01) و (0.92) في حدها الأعلى للعبارة رقم (02). وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول. (أنظر الملحق رقم 6)

الجدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (جودة الخدمة المصرفية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	*0.38	08	**0.66
02	**0.56	09	**0.67
03	**0.57	10	**0.45
04	**0.72	11	**0.74
05	**0.66	12	**0.72
06	**0.58	13	**0.69
07	**0.60	14	**0.63

******دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

*****دال عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (3-6) يتضح أنّ معظم عبارات المحور الثاني دالة عند مستوى 0.01. فمعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني موجبة وتتراوح بين (0.45) في حدها الأدنى للعبارة رقم (10) و(0.74) في حدها الأعلى للعبارة رقم (11). وهذا دليل على الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

منه توضح لنا من الجداول السابقة وجود اتساق بين جميع المحاور، وهذا ما يؤكد وجود تناسق داخلي للأداة. (أنظر ملحق رقم 6)

1- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وقد تم قياس مدى ثبات أداة جمع البيانات

بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث إذا كان معامل الثبات أكبر من 0,70 يمكن القول أن أداة الدراسة ذات ثبات عال¹. كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-7): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور.

رقم المحور	المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
01	إدارة الجودة الشاملة	13	0.89
02	جودة الخدمة المصرفية	14	0.87
	اتجاه العام	27	0.92

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

اتضح من خلال الجدول رقم (3-7) أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ) للعبارات المكونة لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0.89). بينما بلغ بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير جودة الخدمات المصرفية (0.86) وهو معامل ثبات مرتفع جداً أيضاً. أما في ما يخص ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع العبارات (الاتجاه العام للأداة) كان (0.90) وهو مرتفع جداً أيضاً مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وبالتالي نستنتج مما سبق أنّ أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وصممت لقياسه، كما أنّها ثابتة بدرجة كبيرة جداً مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة. (أنظر الملحق رقم 3)

¹ فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 59.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي (*Statistical Package for Social Sciences*) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط وغيره. وفي مايلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- 1- **التكرار والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة الدراسة.
- 2- **المتوسط الحسابي:** وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستمارة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- 3- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.
- 4- **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي.
- 5- **إختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات الاستمارة.
- 6- **إختبار كول مجروف - سمر نوف-** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 7- **الانحدار البسيط:** من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

المطلب الثاني: دراسة الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة

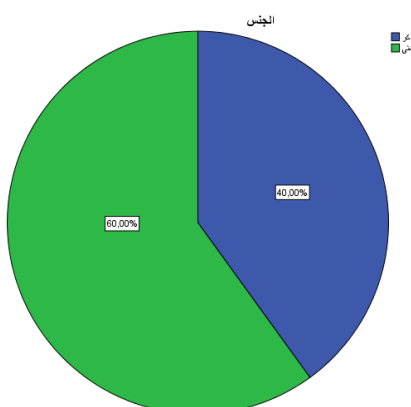
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (3-8) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	16	40%
أنثى	24	60%
المجموع	40	100%

الشكل (3-2) دائرة نسبية للجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

المصدر: مخرجات spss

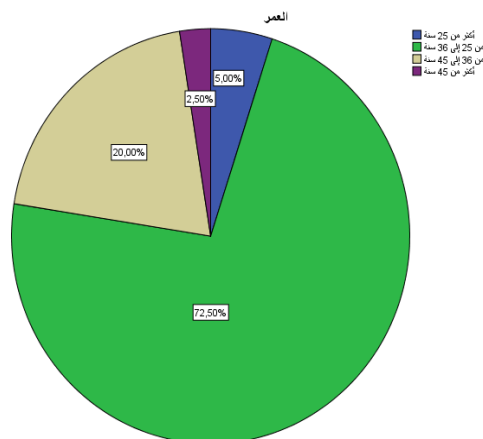
يوضح الجدول (3-8) والشكل (3-2) أن النسبة العالية من أفراد العينة هي إناث، حيث بلغ عددهم 24 فرد بنسبة 60% من أفراد العينة، وهذا يدل على أنه أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، في حين بلغ عدد الذكور 16 فرد أي بنسبة 40% من أفراد العينة.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول (3-9) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	3	5%
من 25 إلى 36	27	72.5%
من 36 إلى 45	9	20%
أكثر من 45	1	2.5%
المجموع	40	100%

الشكل (3-3) دائرة نسبة للعمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: مخرجات spss

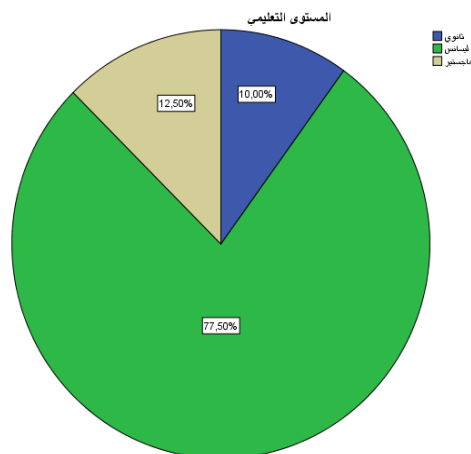
يوضح الجدول (3-9) والشكل (3-3) أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 36 سنة فقد بلغ عددهم 27 فرد أي بنسبة قدرها 72% من أفراد العينة، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة حيث بلغ عددهم 9 أفراد أي بنسبة 20% من أفراد عينة الدراسة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم عن 25 سنة فقد بلغ عددهم 3 أفراد أي بنسبة 5% من أفراد العينة، في حين شكلت الفئة التي تفوق أعمارهم عن 45 سنة أدنى فئة فقد تمثلت في فرد واحد وبنسبة 2.5% فقط.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

الشكل (3-4) دائرة نسببة للمستوى العلمي الجدول (3-10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	4	ثانوي
77.5%	31	ليسانس
12.5%	5	ماجستير
100%	40	المجموع



المصدر: مخرجات spss

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

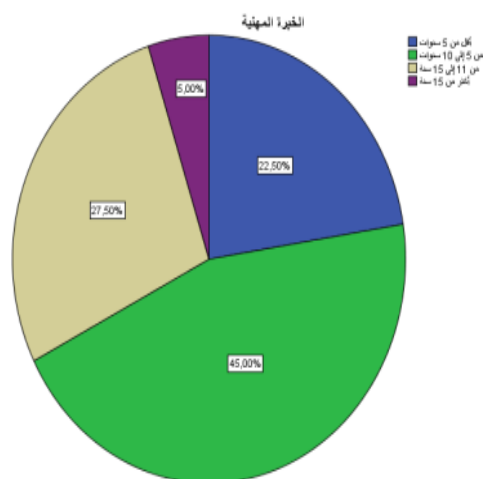
يبين الجدول (3-10) والشكل (3-4) أن مستوى غالبية أفراد الدراسة متصلين على شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 31 فرد أي بنسبة 77,5% من عينة الدراسة، تليها مباشرة الأفراد المحصلين على درجة ماجستير حيث بلغ عددهم 5 أفراد أي ما يعادل 12,5% في حين لم يمثل أفراد المستوى الابتدائي سوى 4 أفراد أي بنسبة 10% وهذا يعني أن البنك يوظف أفراد دو مستوى علمي.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الشكل (3-11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الشكل (3-5) دائرة نسبية للوظيفة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22.5%
من 5 إلى 10 سنوات	18	45%
من 11 إلى 15 سنة	11	27.5%
أكثر من 15 سنة	2	5%
المجموع	40	100%



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: مخرجات spss

يبين الجدول (3-11) والشكل (3-5) أنه أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين ذو خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 18 فرد أي بنسبة قدرها 45% من عينة الدراسة، تليها مباشرة فئة الموظفين ذو خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم 11 أفراد أي ما يعادل 27.5% من عينة الدراسة، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بـ 9 أفراد أي ما يعادل 22.5% من عينة الدراسة، أما فيما يخص الفئة الأكثر من 15 سنة فحلت أخيرا بفردين أي بنسبة 5% من عينة الدراسة. (أنظر الملحق رقم

(4

المبحث الثالث: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم عرض وتحليل مفصل للنتائج المتوصل إليها والمتعلقة بمدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وفقا للدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.

المطلب الأول: تحليل النتائج

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لكن سنقوم بحساب درجة التقدير بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي وذلك بتحديد فئات المقياس كمايلي:

$$\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8$$

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة تتراوح درجتها بين 1 - 1.79 وتدل على درجة ضعيف جدا لوقوع الحدث؛
- فئة غير موافق تتراوح درجتها بين 1.80 - 2.59 وتدل على درجة ضعيف لوقوع الحدث؛
- فئة محايد، تتراوح درجتها بين 2.60 - 3.39 وتدل على درجة متوسط لوقوع الحدث؛
- فئة موافق، تتراوح درجتها بين 3.4 - 4.19 وتدل على درجة مرتفع لوقوع الحدث؛
- فئة موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 4.2 - 5 وتدل على درجة مرتفع جدا لوقوع الحدث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

الجدول رقم (3-12) رأي مجتمع الدراسة حول سياسات الوكالة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دعم الإدارة العليا						
1	تلتزم الإدارة العليا للمصرف بضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل لضمان التفوق.	0	1	3	29	7
2	تتبنى إدارة المصرف استخدام نظام الجودة الشاملة كوسيلة منافسة في السوق.	0	0	8	26	6
3	تعمل إدارة المصرف على توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في المصرف ككل.	0	2	4	26	8
4	تشجع إدارة المصرف مشاركة كل الموظفين في عملية تحسين الجودة في كامل المصرف.	0	3	7	25	5
التركيز على العميل						
5	يحاول المصرف تحقيق رغبات موظفيه -باعتبارهم عملاء داخليين- لتحقيق رضاهم وولائهم له.	0	6	7	21	6
6	يعمل المصرف باستمرار على جمع كل المعلومات الضرورية المتعلقة برغبات والتفضيلات المتجددة لعملائه الخارجيين.	1	1	13	20	5

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

7	يُوجه المصرف أهدافه للخدمة المصرفية وفقا لاحتياجات عملائه الحالية والمستقبلية.	0	0	8	26	6
8	يُقيّم المصرف نجاحه من خلال مدى قدرته على تلبية رغبات ومتطلبات عملائه.	1	1	5	25	8
التدريب والتعليم						
9	يُشرك المصرف موظفيه دوريا في دورات تدريبية لتجديد مهاراتهم وتطوير قدراتهم بغية تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة ووفقا لمستجدات السوق المصرفي.	0	7	8	22	3
10	يتم تعليم وتدريب كافة الموظفون على تقنيات وأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة بغرض فهم مبادئه والنجاح في تطبيقه.	0	9	11	17	3
11	يعمل المصرف على صقل مهارات والمؤهلات العلمية والتقنية للموظفين بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة	0	8	8	20	4
التحفيز المستمر						
12	يعتمد المصرف نظام حوافز مادية ومعنوية مقابل الأداء المتميز لموظفيه.	0	9	12	17	2
13	يستعمل المصرف طرق تشجيعية للموظفين المبدعين تخلق المنافسة بينهم لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة من	1	12	8	15	4

طرفهم.					
جودة الخدمة المصرفية					
8	24	3	4	1	14 وجود تجهيزات ومعدات متطورة تساعدك كموظف على تقديم الخدمات بسهولة.
3	30	5	2	0	15 يتلاءم المظهر العام للمصرف مع طبيعة العمل ونوعية الخدمة المقدمة.
5	29	5	1	0	16 يتميز موظفو البنك بمظهر وهندام لائق يزيد من ثقة ورضا العملاء.
6	29	5	0	0	17 تحاول باستمرار أن تقدم الخدمة المصرفية بشكل صحيح من المرة الأولى.
9	25	5	1	0	18 تلتزم دائما بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها.
5	30	3	2	0	19 تحاول دائما أداء الخدمة بنفس المستوى وبدون إرتكاب أخطاء.
10	24	5	1	0	20 لديك استعداد دائم لتقديم الخدمة المصرفية ورغبة لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم.
7	27	5	1	0	21 تحاول باستمرار الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.
7	19	12	2	0	22 يتميز مصرفكم بسرعة الرد على شكاوي العملاء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

23	طريقة تعاملك مع العميل تجعله يشعر بالأمان وعدم الخوف في معاملاته المصرفية مع المصرف.	0	0	7	23	10
24	لديك مهارة حسن التعامل مع العملاء وهذا ما يخلق لديهم ثقة عالية في مصرفكم.	0	0	6	26	8
25	لديك معرفة عميقة واهتمام كبير بعملاء مصرفكم.	0	1	13	20	6
26	تتواصل بشكل دائم مع عملاء مصرفكم لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتجددة.	0	6	13	20	1
27	عنايتك واهتمامك بعملاء مصرفكم، تُظهر عمق علاقتكم معهم.	0	3	14	19	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (3-12) رأي مجتمع الدراسة حول الأسئلة المطروحة والتكرارات المبينة لكل فقرة

1- نتائج تحليل بعد دعم الإدارة العليا:

الجدول رقم (3-13) استجابات مجتمع أفراد الدراسة لعبارات محور (دعم الإدارة العليا)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تلتزم الإدارة العليا للمصرف بضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل لضمان التفوق.	4.05	0.60	1	مرتفعة
02	تتبنى إدارة المصرف استخدام نظام الجودة الشاملة كوسيلة منافسة في	3.95	0.60	3	مرتفعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

				السوق.	
مرتفعة	2	0.72	4	تعمل إدارة المصرف على توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في المصرف ككل.	03
مرتفعة	4	0.76	3.80	تشجع إدارة المصرف مشاركة كل الموظفين في عملية تحسين الجودة في كامل المصرف.	04
مرتفعة		0.53	3.95	دعم الإدارة العليا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3-13) نتائج تحليل المطلب الأول من متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا) والذي جاء قياسه عن طريق 04 أسئلة، حيث جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري قدره (0.60) وبدرجة موافقة مرتفعة، تليها مباشرة الفقرات المتبقية (3،2،4) بدرجة موافقة مرتفعة كذلك وبمتوسطات حسابية على التوالي (4، 3.95، 3.80)، في حين بلغت الانحرافات المعيارية لها (0.72، 0.60، 0.76).

فقد حضيت الفقرات فيما يخص هذا البعد وبإجماع أفراد مجتمع على استجابة مرتفعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المطلب (3.95) وانحراف معياري قدره (0.53).

2- نتائج تحليل بعد التركيز على العميل:

الجدول رقم (3-14) استجابة أفراد مجتمع الدراسة لعبارات محور (التركيز على العميل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
05	يحاول المصرف تحقيق رغبات موظفيه -باعتبارهم عملاء داخليين- لتحقيق رضاهم وولائهم له.	3.68	0.92	3	مرتفعة

06	يعمل المصرف باستمرار على جمع كل المعلومات الضرورية المتعلقة برغبات والتفضيلات المتجددة لعملائه الخارجيين.	3.68	0.83	2	مرتفعة
07	يُوجه المصرف أهدافه للخدمة المصرفية وفقا لاحتياجات عملائه الحالية والمستقبلية.	3.65	0.60	4	مرتفعة
08	يُقيّم المصرف نجاحه من خلال مدى قدرته على تلبية رغبات ومتطلبات عملائه.	3.95	0.82	1	مرتفعة
	التركيز على العميل	3.74	0.50		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3-14) نتائج تحليل المطلب الثاني من متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) وجاء قياسه عن طريق 4 أسئلة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.82 وجاءت الفقرات (5,6) علي التوالي بمتوسطات حسابية (3.68، 3.68)، وانحرافات معيارية (0.83، 0.92) بدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدر ب(3.65) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة تقدير مرتفعة كذلك.

فقد حضيت بالإجماع من قبل أفراد مجتمع على درجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المطلب (3.74) وانحراف معياري قدره (0.50).

3- نتائج تحليل بعد التدريب والتعليم:

الجدول رقم (3-15) استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات محور (التدريب والتعليم)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
09	يُشرك المصرف موظفيه دوريا في دورات تدريبية لتجديد مهاراتهم وتطوير قدراتهم بغية تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة ووفقا لمستجدات السوق المصرفي.	3.53	0.88	1	مرتفعة
10	يتم تعليم وتدريب كافة الموظفون على تقنيات وأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة بغرض فهم مبادئه والنجاح في تطبيقه.	3.35	0.92	3	متوسطة
11	يعمل المصرف على صقل مهارات والمؤهلات العلمية والتقنية للموظفين بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة.	3.50	0.93	2	مرتفعة
	التدريب والتعليم	3.46	0.85		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3-15) نتائج تحليل المطلب الثالث من متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتعليم) والذي جاء قياسه عن طريق 3 أسئلة، حيث جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري بلغ (0.88) تليها الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري قدره (0.93)، وبدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري قدر ب (0.93)، وبدرجة تقدير متوسطة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

فقد حظيت الفقرات فيما يخص هذا البعد وبإجماع مجتمع الدراسة على درجة استجابة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المطلب (3.46) وانحراف معياري قدر ب(0.85).

4- نتائج تحليل بعد التحفيز المستمر

الجدول رقم(3-16) استجابات أفرادمجتمع الدراسة لعبارات محور (التحفيز المستمر)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
12	يعتمد المصرف نظام حوافز مادية ومعنوية مقابل الأداء المتميز لموظفيه.	3.30	0.88	1	متوسط
13	يستعمل المصرف طرق تشجيعية للموظفين المبدعين تخلق المنافسة بينهم لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة من طرفهم.	3.23	1.07	2	متوسط
	التحفيز المستمر	3.26	0.88		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3-16) نتائج تحليل المطلب الرابع من متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحفيز المستمر) والذي جاء قياسه في سؤالين، حيث جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري بلغ (0.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري قدره (1.074) في حين تحصلت الفقرتين على درجة متوسطة.

فقد حظيت الفقرتين فيما يخص هذا المطلب وبإجماع مجتمع الدراسة على درجة استجابة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26) وانحراف معياري قدر ب (0.88). (أنظر ملحق رقم

(5)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

فبعد الانتهاء من وصف استجابات مجتمع الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى متطلبات إدارة الجودة الشاملة لابد من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك من أجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في البنك وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيرا في جودة الخدمات المصرفية ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-17) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
دعم الإدارة العليا	3.95	0.52	1
التركيز على العميل	3.74	0.50	2
التدريب والتعليم	3.46	0.85	3
التحفيز المستمر	3.26	0.88	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

يبين الجدول (3-17) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتوسط الحسابي، حيث جاء في المرتبة الأولى دعم الإدارة العليا، أما التركيز على العميل فجاء في المرتبة الثانية، في حين احتل التدريب والتعليم المرتبة الثالثة وجاء في المرتبة الأخيرة التحفيز المستمر. إذا يجب على متخذي القرارات في ضوء هذه المخرجات إعطاء الأهمية والأولوية للمتطلبات التي حصلت على أقل اهتمام من أجل تحسينها وتطويرها حتى يتمكن من تقديم خدمات مصرفية ذات جودة.

5- نتائج تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

الجدول رقم (3-18) استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات محور جودة الخدمة المصرفية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
14	وجود تجهيزات ومعدات متطورة تساعدكموظف على تقديم الخدمات بسهولة.	3.85	0.95	10	مرتفعة
15	يتلاءم المظهر العام للمصرف مع طبيعة العمل ونوعية الخدمة المقدمة.	3.85	0.62	09	مرتفعة
16	يتميز موظفو البنك بمظهر وهندام لائقيزيد من ثقة ورضا العملاء.	3.95	0.60	07	
17	تحاول باستمرار أن تقدم الخدمة المصرفية بشكل صحيح من المرة الأولى.	4.03	0.53	05	مرتفعة
18	تلتزم دائما بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها.	4.05	0.68	04	مرتفعة
19	تحاول دائما أداء الخدمة بنفس المستوى وبدون ارتكاب أخطاء.	3.95	0.64	08	مرتفعة
20	لديك استعداد دائم لتقديم الخدمة المصرفية ورغبة لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم.	4.08	0.65	01	مرتفعة
21	تحاول باستمرار الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.	4	0.64	06	مرتفعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

22	يتميز مصرفكم بسرعة الرد على شكاوي العملاء.	3.78	0.80	12	مرتفعة
23	طريقة تعاملك مع العميل تجعله يشعر بالأمان وعدم الخوف في معاملاته المصرفية مع المصرف.	4.08	0.66	02	مرتفعة
24	لديك مهارة حسن التعامل مع العملاء وهذا ما يخلق لديهم ثقة عالية في مصرفكم.	4.05	0.60	03	مرتفعة
25	لديك معرفة عميقة واهتمام كبير بعملاء مصرفكم.	3.78	0.73	11	مرتفعة
26	تتواصل بشكل دائم مع عملاء مصرفكم لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتجددة.	3.40	0.78	14	مرتفعة
27	عنايتك واهتمامك بعملاء مصرفكم، تُظهر عمق علاقتكم معهم	3.60	0.78	13	مرتفعة
	جودة الخدمة المصرفية	3.88	0.42		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3-18) نتائج تحليل محور جودة الخدمة والذي جاء قياسه عن طريق (14) سؤالاً، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (20) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات المحور الثاني، وهذا راجع لشعور العميل بالارتياح عند تعامله مع الموظفين، وقد عكست الفقرات (14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 24، 25، 27) المستوى المرتفع لجودة الخدمة المصرفية، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.85، 3.85، 3.95، 4.03، 4.05، 3.95، 4.08، 4، 3.78، 4.05، 3.60). بينما عكست الفقرة (26) المستوى المتوسط لجودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر عينة الدراسة بالبك وبمتوسط حسابي (3.40).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

فقد حظيت الفقرات فيما يخص المحور الثاني وبإجماع أفراد مجتمع الدراسة علي درجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) وانحراف معياري قدره (0.42). (أنظر ملحق رقم 5)

6- إختبار التوزيع الطبيعي: من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، فهو يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا هاما في اختبار الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك، ويعرف بعدة أسماء منها التوزيع الجرسى لتشابه شكله مع شكل الجرس¹.

من خلال هذا الاختبار نهدف إلى معرفة أي التوزيعات الاحتمالية التي يتبعها توزيع بيانات الدراسة ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي، وقد تم لذلك استخدام اختبار كول مجروف سمر نوف (-Kolmogorov Smirnov). وتم وضع الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في حالة الحصول على مستوى دلالة المعنوية أكبر من المستوى الدلالة المعنوية 0.05.

الجدول رقم (3-19): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	العبارات	قيمة z	مستوى الدلالة المعنوية
دعم الإدارة العليا	04-01	0.21	0.000
التركيز على العميل	08-05	0.20	0.000
التدريب والتعليم	11-09	0.24	0.000
التحفيز المستمر	13-12	0.18	0.002
جودة الخدمة المصرفية	27-14	0.11	0.200

¹ فهمي محمد شامل، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

جميع الفقرات	27-01	0.07	0.200
--------------	-------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (3-9) أنّ مستوى دلالة الاختبار (sig) مساوية لـ 0.200 (أي 20%) وهي أكبر من 5% مستوى دلالة الفرضية الصفرية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار البسيط. (أنظر ملحق رقم 7)

المطلب الثاني: التحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سنعمل في هذا الجانب على اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها، من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط لإيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومتغيراته وجودة الخدمة المصرفية، والتي شكلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية وإثبات صحتها يجب قبل ذلك اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية

ب- فرضية بديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-20) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية

البيان	R الارتباط	R SQUARE معامل التحديد	F المحسوبة	Bمعامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.60	0.36	20.98	1.99	0.000

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (3-20) العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.36) أي أن ما قيمته (0.36) من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية ناتجة عن التغير في تغيرات دعم الإدارة العليا، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.99) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات دعم الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية بقيمة (1.99)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -.

ب- فرضية بديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-21) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية

البيان	R الارتباط	R SQUARE معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة
التركيز على العميل	0.62	0.38	23.51	1.90	0.000

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-21) العلاقة بين التركيز على العميل وتحسين جودة الخدمة المصرفية حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.62) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.38) أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية ناتجة عن التغير في تغيرات التركيز على العميل، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.90) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات التركيز على العميل يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية بقيمة (1.90)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وجودة الخدمة المصرفية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية

ب- فرضية بديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-22) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية

البيان	R الارتباط	R SQUARE معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة
التدريب والتعليم	0.49	0.24	12.27	3.04	0.001

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-22) العلاقة بين التدريب والتعليم وتحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.49) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.24) أي أن ما قيمته (0.24) من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية ناتجة عن التغير في تغيرات التدريب والتعليم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (3.04) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات التدريب والتعليم يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية بقيمة (3.04)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، لا بد من إختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية.

ب-فرضية بديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

الجدول رقم (3-23) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية

البيان	R الارتباط	R SQUARE معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة
التحفيز المستمر	0.48	0.23	11.50	3.13	0.002

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-23) العلاقة بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.482) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.232) أي أن ما قيمته (0.232) من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية ناتجة عن التغير في تغيرات التحفيز المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير (3.130) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات التدريب والتعليم يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية بقيمة (3.130)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية. اختبار الفرضية الرئيسية: للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية.

ب- فرضية بديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-24) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية

البيان	R الارتباط	R SQUARE معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.65	0.43	28.10	2.12	0.000

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-24) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.65) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.43) أي أن ما قيمته (0.43) من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية ناتجة عن التغير في تغيرات في إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (2.12) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغيرات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية بقيمة (2.12)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية (أنظر ملحق

رقم 8)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

الجدول رقم (3-25) ترتيب القوة الارتباطية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية

الترتيب	جودة الخدمة المصرفية	المتغير التابع
		المتغير المستقل
الثاني	0.60	دعم الإدارة العليا
الأول	0.62	التركيز على العميل
الثالث	0.49	التدريب والتعليم
الرابع	0.48	التحفيز المستمر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

من خلال الجدول رقم (3-25) اتضح لنا بأن القوة الارتباطية التركيز على العميل جاء في المرتبة الأولى حيث بلغت 0.62 ومن ثم دعم الإدارة العليا بقيمة 0.60 وبعدها التدريب والتعليم حيث بلغت القوة الارتباطية 0.49 وأخيرا التحفيز المستمر حيث انخفضت القوة الارتباطية إلى 0.48 وهذا بناء على إجابات مجتمع الدراسة

خلاصة الفصل الثالث:

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك الجزائرية دائما إلى مواكبة التطورات السريعة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية وحتى العالمية، بهدف التحسين من الأداء وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة متميزة وهذا من أجل تحقيق رضا العملاء بالدرجة الأولى وكسب رضاهم وبالتالي ضمان مكانة وحصة في السوق المصرفية الجزائرية.

من خلال هذا الفصل حاولنا دراسة وتحليل رأي عينة من الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - وكالة ميله -، واتضح لنا من خلال إجابات عينة الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية، بما يؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنك إلا أن هذه العلاقة تختلف من بعد إلى آخر، فقد احتل التركيز على العميل المرتبة الأولى وهذا ما يؤكد اهتمام البنك وتركيزه على العميل، في حين جاء دعم الإدارة العليا في المرتبة الثانية، أما بعد التدريب والتعليم فقد احتل المرتبة الثالثة، واحتل التحفيز المستمر المرتبة الأخيرة.

خاتمة

الخاتمة:

في ظل تسارع المتغيرات الدولية والمنافسة القوية بين القطاعات المختلفة الصناعية منها والخدمية أصبح من اللازم على المصارف التوجه نحو تطبيق نظام لتحقيق الجودة بحيث يضمن لها الاستمرارية في مواكبة تلك التغيرات، من خلال ثبات جودة خدماتها المقدمة لدعم قدرتها التنافسية وتطوير الأداء وقد أصبح العميل هو سيد الموقف والجميع يسعى لإرضائه من أجل زيادة الحصة السوقية وتوسيع الأرباح لذلك تسعى المصارف إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية والعمل على تحسينها وتقديمها بجودة عالية، ومن أجل تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية وبلوغ مستوى التميز تعتمد المؤسسات المصرفية منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل معاصر لتحسين جودة خدماتها المصرفية، ويقضى هذا المبدأ ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى مشاركة جميع العاملين حتى في أقل مستوى تنظيمي، إلى جانب إعداد المصرف لبحوث ودراسات تهتم بالجودة، ووضع مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى التقدم في تحقيق الجودة الشاملة وبشكل مستمر، كما أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها بما يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجعلها كلفة وليس مجرد شعار، وبذلك تكون الجودة هي السبيل لتحقيق رضا العملاء ومواجهة تنافسية المصارف ككل.

من خلال الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- قمنا بتسليط الضوء على تقييم إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة وذلك اعتماداً على استبيان تم توزيعه على عينة من موظفي الوكالة، وقد تبين من خلال تقييمهم لها أنه توجد بالفعل مساهمة لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية المدروسة.

أولاً: النتائج:

- تتحقق جودة الخدمة المصرفية بمدى ملائمة تصميمها للعملاء، وأن يكون هذا التصميم ينسجم مع الاحتياجات المطلوبة لهم، وترجمة هذا المفهوم إلى مواصفات يتأثر في كثير من الأحيان بالإستراتيجية التسويقية للخدمات المصرفية والذي تجهله الكثير من المصارف عند التخطيط لخدماتها المصرفية؛

- المقياس الرئيسي لجودة الخدمات المصرفية هو تحقيق رضا العملاء ومن الصعوبة بما كان قياس هذا الرضا نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات العملاء، مما يؤدي إلي تقديم خدمات مصرفية لا تتوافق والشكل المطلوب، وظهور فجوة سلبية ناجمة عن اختلاف أداء الخدمة بالجودة المطلوبة من موظف إلي آخر؛
 - تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحسين سمعة المصرف وصورته أمام العملاء الحاليين والمستقبليين، ونعكس ذلك خاصة في تعزيز وضعيته التنافسية أمام المصارف والمؤسسات المالية الأخرى؛
 - الهدف من اعتماد المصارف لمنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جودة خدماتها المصرفية وتحقيق رضا العملاء، والتطبيق الناجح يرتكز أساسا على برامج جودة خدمة موجهة للعميل؛
 - إن اهتمام المصارف على اختلاف أنواعها وأنظمتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلي حقيقة كثير من المؤسسات تميزت في منتجاتها منذ تطبيقها لهذا المدخل؛
 - الإيزو عبارة عن سلسلة من المقاييس تحدد العناصر المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الشاملة وتتبناه المصارف للتأكد من أن منتجاتها متوافقة مع احتياجات ورغبات العملاء أو تفوق ذلك.
- في الجانب التطبيقي اتضح لنا مايلي:
- هناك علاقة ارتباط لكل من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية، وهذا ما يدل على اهتمام المصرف بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، الذي ساهم في تحقيق التميز والتفوق عن المصارف الأخرى؛
 - من خلال التحليل الإحصائي ثبت وجود علاقة ارتباط لمطلب التركيز على العميل بجودة الخدمة المصرفية، وهذا ما يدل على أن المصرف يضع العميل ضمن اهتماماته الأولية بالتركيز على ما يريد الحصول عليه والعمل على تلبية احتياجاته وكسب رضاه؛
 - كما تبين من خلال إجابات مجتمع الدراسة وجود علاقة ارتباط مابين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية، وهذا يبين أن إدارة المصرف تعمل علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين خدماتها،

- كما تبين كذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة ما بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة المصرفية، وهذا يبين أن هنالك نقص في تدريب وتعليم العاملين داخل المصرف؛
- وجود علاقة ارتباط متوسطة كذلك ما بين التحفيز المستمر وجودة الخدمة المصرفية، وهذا راجع إلي نقص التحفيز المادي والمعنوي من قبل إدارة المصرف لعملائها وهذا من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات:

- في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي تفيد إدارة المصرف والموظفين قصد رفع الأداء المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية ونقدمها في مايلي:
- ضرورة الالتزام بجهود التحسين المستمر لرفع كفاءة أداء المصرف لخدماته المصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة؛
- التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة وحديثة تتجاوز نطاق الأعمال المصرفية التقليدية، ومنح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية ، الأمر الذي يزيد من رضاهم وولائهم للمصرف؛
- تكثيف عقد الندوات والمحاضرات داخل المصرف بغرض تحسيس الموظفين بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ورفع درجة إستعابهم وهذا ما يساعد على تحقيقها وترجمتها في أرض الواقع؛
- التركيز على إشراك جميع موظفي المصرف في رسم الخطط والسياسات المصرفية المتعلقة بالجودة قصد تعميق تفاعلهم مع الإدارة من أجل تحقيق اعتبارات الجودة الشاملة؛
- زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حتى لو استدعى ذلك إدخال بعض التغيير والتعديل؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية التشجيعية لكل العاملين على تحقيق الجودة الشاملة، هذا ما يساعد على تحسين الخدمة المصرفية ورفع الأداء؛

- العمل على تدريب كل المستويات المختلفة بالمصرف وذلك بهدف التمكين من معرفة منهج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي إقناعهم بأهمية تطبيقها وقبول التغيير، وكذلك التوضيح لجميع الموظفين أن الإطارات العليا بالمصرف مهمة ومعنية بتحقيق الجودة الشاملة.

ثالثاً: أفاق البحث

- التغيير في المؤسسات المصرفية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي؛
- تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من وجهة نظر العملاء.

المراجع

قائمة المراجع

ا. الكتب:

1. أحمد عريقان وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
2. أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
3. أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
6. إياد عبد الفتاح السنور، تسويق الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
7. توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة ISO9001/2008، دار الفكر العربي، مصر، 2010.
8. حمداوي وسيلة، الجودة والميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لولاية قلمة، 2009.
9. حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. رضا صاحب آل علي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

11. رعد حسن الصرف، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.
12. زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
13. زكرياء أحمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011.
14. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003.
15. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
16. صالح محمد أبوتاية، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. علاء العريايوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
18. علي توفيق الحاج وسمير حسين عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
19. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
20. عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
21. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات الحديثة، ماس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
22. فريد كورنيل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2004.

23. فليح حسن حلف، النقود والبنوك، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
24. فايز جمعه صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
25. فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 59.
26. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة والخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
27. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
28. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
29. محمد صالح مؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
30. محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
31. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
32. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.
33. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
34. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

35. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
36. مهدي صالح مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
37. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
38. محمد عاصي العجيلي وليث عبد الحكيم، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
39. ناجي ديب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
40. هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، جامعة القدس المفتوحة، 2005.
41. هشام فوزي العابدي وآخرون، التعليم الجامعي في المنظور الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
42. وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المنيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
43. وصفى عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
44. يوسف حليم الطائي وآخرون، تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

II. المذكرات:

45. أحمد ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية"، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

46. أحمد بن عياش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
47. أيمن فتحي وفضل خالدي، قياس جودة خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
48. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
49. بريس عبد القادر، التحرر المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
50. بلبالى عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.
51. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في التسويق ، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006.
52. تتوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة علي التسيير داخل سونلغاز، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
53. جبلي هدي، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
54. حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العملاء، أطروحة دكتوراه في البنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.
55. ختيم محمد العيد، الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009.

56. دعاء محمد، التسهيلات الائتمانية المتغيرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
57. رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من جهة نظر الزبون: دراسة حالة مؤسسة بريد المواصلات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
58. سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية لتفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
59. سميحة بلحسن ، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
60. شادي عطاء محمد عايش، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
61. شبروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
62. عبادي عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة ماجستير في السياسة العامة، علوم سياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
63. عبد الخالق علي القحطاني، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة "دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، علوم إدارية، الرياض، السعودية، 2011.
64. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
65. عبد النور بن بحة، إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، في التسويق، كلية العلوم التجارية، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، الجزائر، 2006.

66. عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.
67. عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
68. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
69. قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
70. لمي فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
71. محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، الجزائر، 2006.
72. محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
73. محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
74. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة - الوحدة الخامسة - (ENCG/UP5)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

75. معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في النقود والتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.

76. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، مذكرة ماجستير، حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

III. المجالات والملتقيات:

77. أحمد بن عشاوي، طريقة SIX SIGMA كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.

78. أحمد طرطار وسارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، الملتقى الدولي، حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

79. أحمد عياشي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006.

80. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، العدد 3

81. تومي ميلود، صوبلح سماح، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر مالية وبنوك، إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

82. رفاة عدنان نجم، العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من المستفيدين في محافظة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

83. طاري محمد العربي، المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.

84. عبد الرحيم ليلي، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، العدد9، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2013.
85. علي فلاح الزعبي وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10 و 11 نوفمبر 2011.
86. محمد بوزاهر، المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 3 و 4 ماي 2005.
87. محمد بوهزة وعمر بن سديرة، طرق وأساليب تحسين الجودة، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي 7 و 8 ماي 2007.

IV. المواد والقوانين

88. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.

V. المواقع الإلكترونية:

89. الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، <http://www.badrbank.net>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث حول موضوع

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تقنيات بنكية ومالية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإن الطالب يأمل الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

التعريف ببعض المصطلحات:

إدارة الجودة الشاملة: تعني فلسفة المصرف لكل فرد فيها كما تعمل على تحقيق رضا العميل دائماً، من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات بما يؤدي إلى خلق خدمات ذات جودة عالية.

جودة الخدمة المصرفية: هي التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع توقعاتهم.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

المحور الأول: البيانات العامة

- (1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) العمر: ☐ أقل من 25 ☐ من 25-36 سنة ☐ من 36-45 ☐ أكثر من 45
- (3) المستوى العلمي: ☐ مستوى ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- (4) الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
دعم الإدارة العليا:						
1	تلتزم الإدارة العليا للمصرف بضرورة التطوير والتحسين المستمر والشامل لضمان التفوق.					
2	تتبنى إدارة المصرف استخدام نظام الجودة الشاملة كوسيلة منافسة في السوق.					
3	تعمل إدارة المصرف على توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في المصرف ككل.					
4	تشجع إدارة المصرف مشاركة كل الموظفين في عملية تحسين الجودة في كامل المصرف.					
التركيز على العميل						
5	يحاول المصرف تحقيق رغبات موظفيه -باعتبارهم عملاء داخليين-					

					لتحقيق رضاهم وولائهم له.	
					يعمل المصرف باستمرار على جمع كل المعلومات الضرورية المتعلقة برغبات والتفضيلات المتجددة لعملائه الخارجيين.	6
					يُوجه المصرف أهدافه للخدمة المصرفية وفقا لاحتياجات عملائه الحالية والمستقبلية.	7
					يُقيّم المصرف نجاحه من خلال مدى قدرته على تلبية رغبات ومتطلبات عملائه.	8
التدريب و التعليم						
					يُشارك المصرف موظفيه دوريا في دورات تدريبية لتجديد مهاراتهم وتطوير قدراتهم بغية تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة ووفقا لمستجدات السوق المصرفي.	9
					يتم تعليم وتدريب كافة الموظفون على تقنيات وأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة بغرض فهم مبادئه والنجاح في تطبيقه.	10
					يعمل المصرف على صقل مهارات والمؤهلات العلمية والتقنية للموظفين	11

					بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة.	
التحفيز المستمر						
					يعتمد المصرف نظام حوافز مادية ومعنوية مقابل الأداء المتميز لموظفيه.	12
					يستعمل المصرف طرق تشجيعية للموظفين المبدعين تخلق المنافسة بينهم لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة من طرفهم.	13

المحور الثالث: جودة الخدمات المصرفية

بعد الملموسية						
					وجود تجهيزات ومعدات متطورة تساعدك كموظف على تقديم الخدمات بسهولة.	14
					يتلاءم المظهر العام للمصرف مع طبيعة العمل ونوعية الخدمة المقدمة.	15
					يتميز موظفو البنك بمظهر وهندام لائق يزيد من ثقة ورضا العملاء.	16
بعد الاعتمادية						
					تحاول باستمرار أن تقدم الخدمة المصرفية بشكل	17

					صحيح من المرة الأولى.	
					تلتزم دائما بتقديم الخدمة في المواعيد المتفق عليها.	18
					تحاول دائما أداء الخدمة بنفس المستوى وبدون ارتكاب أخطاء.	19
بعد الاستجابة						
					لديك استعداد دائم لتقديم الخدمة المصرفية ورغبة لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم.	20
					تحاول باستمرار الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.	21
					يتميز مصرفكم بسرعة الرد على شكاوي العملاء.	22
بعد الأمان						
					طريقة تعاملك مع العميل تجعله يشعر بالأمان وعدم الخوف في معاملاته المصرفية مع المصرف.	23
					لديك مهارة حسن التعامل مع العملاء وهذا ما يخلق لديهم	24

					ثقة عالية في مصرفكم.	
بعد التعاطف						
					لديك معرفة عميقة واهتمام كبير بعملاء مصرفكم.	25
					تتواصل بشكل دائم مع عملاء مصرفكم لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتجددة.	26
					عنايتك واهتمامك بعملاء مصرفكم، تُظهر عمق علاقتكم معهم.	27

الملحق رقم (1) استمارة البحث

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة:

الرقم	اسم الأستاذ
01	أ / أبو سالم أبو بكر
02	أ / لطيف وليد
03	أ / كنيدة زليخة
04	أ / زموري كمال
05	أ / بو جنانة فؤاد

الملحق رقم (03): ثبات الاستمارة.

ثبات فقرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة (المحور الأول ككل)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	13

ثبات فقرات جودة الخدمة المصرفية (المحور الثاني ككل)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	14

ثبات فقرات الاستثمار ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	27

الملحق رقم (04): خصائص عينة الدراسة

Statistiques

	الجنس	العمر	التعليمي المستوى	المهنية الخبرة
N Valide	40	40	40	40
Manquant	7	7	7	7
Moyenne	1,60	2,20	2,03	2,15
Ecart type	,496	,564	,480	,834

الجنس:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	34,0	40,0	40,0
أنثى	24	51,1	60,0	100,0

	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
	Total	47	100,0		

العمر:

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أكثر	2	4,3	5,0	5,0
	سنة 36 إلى 25 من	29	61,7	72,5	77,5
	سنة 45 إلى 36 من	8	17,0	20,0	97,5
	سنة 45 من أكثر	1	2,1	2,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
	Total	47	100,0		

المستوى التعليمي:

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	8,5	10,0	10,0
	ليسانس	31	66,0	77,5	87,5
	ماجستير	5	10,6	12,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
	Total	47	100,0		

الخبرة المهنية:

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	19,1	22,5	22,5
	سنوات 10 إلى 5 من	18	38,3	45,0	67,5
	سنة 15 إلى 11 من	11	23,4	27,5	95,0
	سنة 15 من أكثر	2	4,3	5,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
	Total	47	100,0		

الملحق رقم (05): حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

مطلب دعم الإدارة العليا:

Statistiques

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	A1
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	7	7	7	7	7
	Moyenne	4,05	3,95	4,00	3,80	3,9500
	Ecart type	,597	,597	,716	,758	,52563

مطلب التركيز على العميل:

Statistiques

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	A2
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	7	7	7	7	7
	Moyenne	3,68	3,68	3,95	3,95	3,8125
	Ecart type	,917	,829	,597	,815	,50240

مطلب التدريب والتعليم:

Statistiques

	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	A3
N Valide	40	40	40	40
Manquant	7	7	7	7
Moyenne	3,53	3,35	3,50	3,4583
Ecart type	,877	,921	,934	,84963

مطلب التحفيز المستمر:

Statistiques

	العبارة 12	العبارة 13	A4
N Valide	40	40	40
Manquant	7	7	7
Moyenne	3,30	3,23	3,2625
Ecart type	,883	1,074	,87697

محور جودة الخدمة المصرفية:

Statistiques

	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	7	7	7	7	7	7	7	7
Moyenne	3,85	3,85	3,95	4,03	4,05	3,95	4,08	4,00
Ecart type	,949	,622	,597	,530	,677	,639	,694	,641

الملحق رقم (06): معاملات الارتباط

معامل الارتباط لمطلب دعم الإدارة العليا

Corrélations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	A1
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,439**	,540**	,419**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,007	,000
	N	40	40	40	40	40
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,439**	1	,360*	,544**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,005		,023	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,540**	,360*	1	,614**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,419**	,544**	,614**	1	,843**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
A1	Corrélation de Pearson	,744**	,727**	,817**	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لمطلب التركيز على العميل

Corrélations

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	A2
العبارة 5	Corrélation de Pearson	1	,127	,157	,218	,644**
	Sig. (bilatérale)		,433	,333	,177	,000
	N	40	40	40	40	40
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,127	1	,329*	,431**	,743**
	Sig. (bilatérale)					
	N	40	40	40	40	40

	Sig. (bilatérale)	,433		,038	,005	,000
	N	40	40	40	40	40
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,157	,329*	1	-,111	,460**
	Sig. (bilatérale)	,333	,038		,497	,003
	N	40	40	40	40	40
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,218	,431**	-,111	1	,650**
	Sig. (bilatérale)	,177	,005	,497		,000
	N	40	40	40	40	40
A2	Corrélation de Pearson	,644**	,743**	,460**	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لمطلب التدريب والتعليم

Corrélations

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	A3
العبارة 9	Corrélation de Pearson	1	,814**	,736**	,908**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,814**	1	,864**	,958**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,736**	,864**	1	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
A3	Corrélation de Pearson	,908**	,958**	,932**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لمطلب التحفيز المستمر

Corrélations

		العبارة 12	العبارة 13	A4
العبارة 12	Corrélation de Pearson	1	,603**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,603**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
A4	Corrélation de Pearson	,873**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): التوزيع الطبيعي للعينة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		A1	A2	A3	A4	B	TOTAL
Paramètres normaux ^{a,b}	N	40	40	40	40	40	40
	Moyenne	3,95	3,81	3,46	3,26	3,89	3,79
	Ecart type	,526	,502	,850	,877	,423	,437
Différences les plus extrêmes	Absolue	,213	,204	,238	,182	,109	,071
	Positif	,187	,204	,162	,150	,109	,067
	Négatif	-,213	-,200	-,238	-,182	-,077	-,071
	Statistiques de test	,213	,204	,238	,182	,109	,071
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,002 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (08): علاقة ارتباط متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجودة الخدمة المصرفية

مطلب دعم الإدارة العليا:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,596 ^a	,356	,339	,34373

a. Prédicteurs : (Constante), A1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,479	1	2,479	20,978	,000 ^b
Résidus	4,490	38	,118		
Total	6,968	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,993	,417		4,777	,000
A1	,480	,105	,596	4,580	,000

a. Variable dépendante : B

مطلب التركيز على العميل:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 ^a	,382	,366	,33657

a. Prédicteurs : (Constante), A2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,664	1	2,664	23,514	,000 ^b
Résidus	4,305	38	,113		
Total	6,968	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,904	,412		4,617	,000
A2	,520	,107	,618	4,849	,000

a. Variable dépendante : B

مطلب التدريب والتعليم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,494 ^a	,244	,224	,37231

a. Prédicteurs : (Constante), A3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,701	1	1,701	12,270	,001 ^b
Résidus	5,267	38	,139		
Total	6,968	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,037	,250		12,164	,000
A3	,246	,070	,494	3,503	,001

a. Variable dépendante : B

مطلب التحفيز المستمر :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482 ^a	,232	,212	,37522

a. Prédicteurs : (Constante), A4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,618	1	1,618	11,495	,002 ^b
Résidus	5,350	38	,141		
Total	6,968	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,130	,231		13,533	,000
A4	,232	,069	,482	3,390	,002

a. Variable dépendante : B

محور إدارة الجودة الشاملة ككل :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,652 ^a	,425	,410	,32468

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,962	1	2,962	28,102	,000 ^b
Résidus	4,006	38	,105		
Total	6,968	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,015	,357		5,643	,000
A	,039	,007	,652	5,301	,000

a. Variable dépendante : B

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلي بيان واقع استخدام منهج (نظام) إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - والتعرف على درجة المساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

ومن أجل دراسة إشكالية البحث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لتشكيل الإطار النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي منها فقد تم تصميم استبيان بلغ عدد فقراته 27 فقرة تم توزيعها على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - فقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 40 موظف.

وتوصلت الدراسة إلي أن استخدام منهج إدارة الجودة الشاملة بمتطلباته الأربعة (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، التحفيز المستمر.) له مساهمة إيجابية وبدلالة معنوية ($0.05 > \alpha$) في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -، حيث بينت الدراسة أن منهج إدارة الجودة الشاملة يساهم بنسبة 65.2% في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات المصرفية، الخدمة المصرفية.

Abstract:

This study aims to show the statement of using the fact of total quality method - system- Management in Agriculture and Rural Development Bank - agency Mila - and to identify the degree of contribution in the improvement of the quality of banking services provided.

In order to study the problem of research we used the descriptive and analytical method to form a theoretical framework for the study, where as applied side has been designed as a questionnaire of 27 paragraphs has been distributed to the Agriculture and Development Bank rural staff - agency Mila - and the number of members of the community study was 40 employees.

This study conclude that the use of the management method of total quality of its four requirements (support of senior management, the focus on the customer, training and education, the constant motivation.) Has a positive contribution in terms of moral ($0.05 \geq \alpha$) in improving the quality of banking services provided by the Agriculture and Rural Development Bank staff - agency Mila -, where the study showed that the total quality management method contributes of 65.2% to the improvement of the quality of banking services .

key words: Total Quality Management, Quality banking service, Banking service

