

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص : تسويق

إشراف الأستاذ الدكتور :

عنابي بن عيسى

إعداد الطالبة:

لخضاري نسيمة

السنة الجامعية: 2014 / 2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

**تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي
- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية -**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص : تسويق

من إعداد الطالبة:

لخضاري نسيم

أمام اللجنة المشكلة من :

أ.د. دراوسي مسعود	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيساً
أ.د. عنابي بن عيسى	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	مشرفاً و مقررأ
أ.د. بن حمودة فطيمة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
أ. د. علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
د. عدمان مريزق	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
دمراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2014

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي منَّ عليَّ بفضله وأعاني على إتمام هذه الدراسة، وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلاً. و الصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

و الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **عناي بن عيسى** حيث لم يخل جهداً في إرشادي وتوجيهي في البحث و الدراسة.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى من كانا سببا في وجودي، تعليمي، تشجيعي ومساعدتي **والدي الكريمين**.
إلى إخوتي الأحباء و عائلتي الكريمة

كما لا يسعني في هذا المقام التوجه بشكري الخاص إلى كل أساتذتي و زملائي.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل **لأعضاء اللجنة** الذين قبلوا مناقشة هذه الدراسة، و إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإتمام هذا العمل.

فشكراً جزيلاً

لخضاري نسيمه

الملخص:

تميزت الألفية الجديدة ظهور عولمة الأسواق و العولمة المالية فأصبحت المؤسسات أكثر فأكثر انفتاحا على المنافسة العالمية، حيث أن عوامل تعزيز القدرة التنافسية تلعب دورا رئيسيا، مثل: الجودة، الأسعار التنافسية و التسليم في الوقت المناسب.

الآن أصبح من الممكن تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في المنتج باستخدام نظام جدير بهذا الإسم و هو نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم فهمته وأدمجته في استراتيجياتها.

في الجزائر ، كما في كل مكان آخر فإن إدارة الجودة الشاملة، تفرض نفسها على أي مؤسسة تسعى لإرضاء عملائها المتطلبين بشكل متزايد ، مع الإبقاء على تنافسيتها، حيث يعد العميل الأهم بالنسبة للمؤسسة، إذ أنه هو الذي يشتري المنتج و يطلب الخدمة و الذي يفضلته تحقق المؤسسة نموها، بالتالي ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

و هو ما فهمه مسيري المؤسسات الجزائرية، رغم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد مفهوما حديثا في الجزائر. فقد تم إدراج نظام للجودة في هياكلها كمصدر للأداء الجيد و إرضاء العميل.

ولكن في الواقع ما هي مكانة إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية ؟

أثار هذا الموضوع إهتمامنا بشكل جدي ، حيث أن دراسته تمكننا من فهم أفضل لهذا

العنصر الإستراتيجي الذي هو الجودة و فهم نظام إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على البنوك العمومية الجزائرية. وأيضا لاقتراح خطة من شأنها أن تعرف مفهوم الجودة الشاملة وتطبقها كأداة استراتيجية لبقاء و تطور البنوك العمومية الجزائرية و هذا من أجل تقديم مقترح لتحسين القدرة التنافسية لهذه البنوك و الذي من شأنه أن يساهم في إحداث الوعي بالحاضر و إعطاء نظرة للمستقبل لدى مسؤولي البنوك العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، القطاع المصرفي، الثقافة التنظيمية، رضا العميل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع

رقم

الصفحة

أ- شكر و تقدير

ب- الملخص

ج- فهرس المحتويات

د- قائمة الجداول

هـ- قائمة الأشكال

17	مقدمة عامة
40	 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للجودة في الخدمات المصرفية
42	المبحث الأول: مدخل لمفاهيم و مبادئ الجودة
43	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجودة
47	المطلب الثاني: تعريف الجودة
53	المطلب الثالث: العناصر المسؤولة عن ضبط الجودة
58	المطلب الرابع: عناصر الجودة و الإدارة
58	المطلب الخامس: جودة الخدمة
59	 المبحث الثاني: الجودة في الخدمات المصرفية
60	المطلب الأول: تعريف الخدمة
64	المطلب الثاني: أنواع الخدمات
66	المطلب الثالث: الخدمات البنكية
74	المطلب الرابع: الجودة في الخدمات البنكية
84	المطلب الخامس: إدراك العملاء لجودة الخدمة
91	المطلب السادس: خصائص الخدمة المصرفية و مميزاتها
97	 المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة
99	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
105	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
109	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

114	المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.....
124	المطلب الخامس: أهداف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
126	المطلب السادس: عناصر إدارة الجودة الشاملة.....
134	المبحث الرابع: إستراتيجية الجودة في ظل الإدارة الحديثة.....
135	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة.....
139	المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية في البنوك.....
140	المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية.....
143	المطلب الرابع: تحديد الأهداف الأساسية للبنك.....
145	المطلب الخامس: الإستراتيجيات المصرفية الأساسية.....
146	المطلب السادس: إستراتيجية تطوير المنتجات و الخدمات.....
152	الفصل الثاني: تخطيط و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
153	المبحث الأول: إدارة الجودة المصرفية في البنوك.....
155	المطلب الأول: الإدارات المسؤولة عن الجودة المصرفية.....
166	المطلب الثاني: تخطيط الجودة.....
171	المطلب الثالث: تنفيذ و تطبيق الجودة.....
187	المطلب الرابع: مراقبة الجودة.....
194	المبحث الثاني: تأثير إدخال الجودة على وظيفة الموارد البشرية.....
196	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية.....
198	المطلب الثاني: تنمية مخطط الموارد البشرية.....
199	المطلب الثالث: إحداث التغيرات في إدارة الموارد البشرية.....
213	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.....
217	المبحث الثالث: حلقات الجودة.....
219	المطلب الأول: مفهوم و تعريف حلقات الجودة.....
225	المطلب الثاني: أهداف حلقات الجودة.....
228	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق حلقات الجودة.....
230	المطلب الرابع: إنشاء و تكوين حلقات الجودة.....
236	المطلب الخامس: أساليب عمل حلقات الجودة.....
244	المطلب السادس: تقييم حلقات الجودة.....
247	المبحث الرابع: أدوات قياس الجودة.....

248	المطلب الأول : نموذج إرضاء العميل لكانو.....
253	المطلب الثاني: نموذج الفجوة المطور بين الإدراك و توقعات العميل المصرفي.....
258	المطلب الثالث: مقياس الأداء الفعلي.....
260	المطلب الرابع: مخطط باريتو.....
	الفصل الثالث:مداخل التغيير لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق الثقافة
268	التنظيمية للمؤسسة المصرفية.....
270	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية كمدخل للتغيير.....
272	المطلب الأول: البيئة الداخلية و مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية.....
275	المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة المصرفية و أهميتها.....
278	المطلب الثالث: القيم النموذجية لثقافة المؤسسة المصرفية.....
279	المطلب الرابع: أبعاد و عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية
292	المبحث الثاني: منهج التغيير في المؤسسات المصرفية وفق مبادئ الجودة الشاملة.....
293	المطلب الأول: الوظائف الأساسية في المؤسسات المصرفية.....
297	المطلب الثاني: مراكز إتخاذ القرارات في المؤسسات المصرفية.
302	المطلب الثالث: ضرورة و أهمية إدخال الجودة في المؤسسة المصرفية.....
304	المطلب الرابع: إدراك ضرورة التغيير في المؤسسات المصرفية.....
305	المطلب الخامس: مناهج و كيفية التغيير.....
306	المطلب السادس: مراحل تطبيق التغيير.....
308	المبحث الثالث: التطور و التحسين التكنولوجي كمدخل للتغيير في الخدمات المصرفية.
309	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا و مراحل التطور التكنولوجي.
315	المطلب الثاني: تحسين و تطوير التكنولوجيا في المؤسسات المصرفية.....
322	المطلب الثالث: تخطيط إدخال التغيير التكنولوجي.....
329	المطلب الرابع: تأثير التطور التكنولوجي على نشاط المؤسسة المصرفية.....
333	المبحث الرابع: الجودة كمنهج لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.....
334	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.....
341	المطلب الثاني: طرق إدخال الجودة.....
346	المطلب الثالث: تطوير العلاقة عامل – عميل.....
348	المطلب الرابع: تطوير القدرة على الإبداع.....

الفصل الرابع:دراسة ميدانية لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية

352	الجزائرية العاملة في ولاية البليدة.
353	المبحث الأول : أنواع و أنشطة البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل الدراسة.....
353	المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري.....
362	المطلب الثاني: القرض الشعبي الجزائري.....
365	المطلب الثالث: بنك الجزائر الخارجي.....
367	المطلب الرابع: بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....
374	المطلب الخامس: بنك التنمية المحلية.....
381	المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة.....
381	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
389	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
401	المطلب الثالث : معالجة و تحليل البيانات إحصائيا:.....
402	المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات الدراسة و إختبار الفرضيات.....
402	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي.....
403	المطلب الثاني:مناقشة فقرات الدراسة.....
403	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
473	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التحليلية و الإختبارات الإحصائية.....

الفصل الخامس: أنموذج مقترح لتطوير إدارة البنوك الجزائرية على ضوء مبادئ إدارة

485	الجودة الشاملة.
8 48	المبحث الأول: عناصر الأنموذج.....
490	المطلب الأول : تغيير ثقافة البنك :
493	المطلب الثاني: التحول إلى نمط القيادة التشاركية.....
498	المطلب الثالث: تشكيل مجلس الجودة في البنك.....
500	المطلب الرابع: التقييم الذاتي.....
507	المطلب الخامس: إعتداد أسلوب القياس المقارن.....
510	المطلب السادس: التغذية العكسية.....
511	المبحث الثاني: الإطار المقترح لتطبيق الأنموذج في إدارة البنوك الجزائرية:.....
511	المطلب الأول : مراحل تطبيق الأنموذج.....

515	المطلب الثاني: مراحل مساندة البنك الذي يعتمد الجودة كنظام إداري له.
520	الخاتمة العامة:
528	قائمة المراجع.
545	الملاحق.
559	الملخص باللغة الأجنبية.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
118	الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المصرفية.	01
174	معايير جائزة بالدريج	02
182	نموذج سلاسل الإيزو	03
227	أهداف دوائر الجودة	04
273	عناصر بيئة العمل الداخلية للمصرف	05
278	متطلبات تحقيق القيم التنظيمية في المصرف.	06
286	مشاركة الموظفين	07
341	تقديم الجودة للعمال	08
347	أنواع العلاقات عميل-عامل في المؤسسة المصرفية	09
382	عينة الدراسة	10
383	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	11
384	توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمسؤولين و المدراء حسب الرتبة الوظيفية.	12
385	توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمسؤولين و المدراء حسب متغير العمر.	13
386	توزيع عينة الدراسة الخاصة بفئة الموظفين الإداريين و المسؤولين و المدراء حسب متغير المؤهل العلمي.	14
387	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.	15
388	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	16

391	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الخاص بتقييم الخطط والسياسات المطبقة و تطابقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	17
393	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني : توصيف الثقافة التنظيمية للبنوك و الدرجة الكلية لإرتباط فقراته.	18
397	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث : تقييم رضا الزبائن المتعاملين مع البنك.	19
399	الصدق البنائي لأبعاد الاختبار	20
400	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	21
401	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	22
402	إختبار التوزيع الطبيعي	23
404	جدول التكرارات النسبية لفقرات الإستبيان الأول المتعلق بالفرضية الأولى	24
405	جدول متوسطات درجات بنود الإستبيان الخاص بالفرضية الأولى	25
407	إختبار الفرضية الأولى	26
408	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA	27
409	إختبار مقارنات متعدد للخطط و السياسات المطبقة	28
415	نتائج الإختبار الإحصائي للفرضية الثانية	29
416	تكرارات إجابات الموظفين عن بنود الإستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية	30
418	متوسطات درجات بنود إستبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	31
420	إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	32
421	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بالأنماط القيادية السائدة	33

	في جميع البنوك محل الدراسة.	
422	إختبار مقارنات متعددة للأنماط القيادية السائدة في البنوك محل الدراسة	34
428	متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	35
429	إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	36
430	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	37
431	إختبار المقارنات المتعدد للعادات و التقاليد السائدة في البنوك محل الدراسة	38
437	متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	39
438	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	40
439	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	41
440	إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	42
445	متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	43
446	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	44
447	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	45
448	إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	46

	الثانية.	
453	التكرارات الخاصة باجابات الموظفين عن بنود الإستبيان المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة.	47
454	متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الثالثة.	48
455	إختبار الفرضية الثالثة	49
456	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بالفرضية الثالثة.	50
457	إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الثالثة المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة	51
462	تكرارات إجابات العملاء على بنود الإستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة	52
463	متوسطات درجات بنود استبيان العملاء المتعلقة بالفرضية الرابعة.	53
466	إختبار الفرضية الرابعة.	54
467	تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بمفهوم رضا العميل.	55
468	إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الرابعة الخاصة بمفهوم رضا العميل	56

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	نموذج الدراسة و إطارها المفاهيمي	01
51	مفهوم الجودة	02
54	عناصر الجودة	03
57	دورة عمليات الجودة	04
63	الخدمة كنظام.	05
75	ركائز الجودة في الخدمات المصرفية	06
77	مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية	07
79	الجودة المدركة للعميل	08
81	نموذج الفجوات الخمس لقياس جودة الخدمات المصرفية.	09
87	العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة المصرفية	10
133	عناصر إدارة الجودة الشاملة	11
168	عوامل البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة.	12
170	العلاقة بين إستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة	13
190	الرسم البياني لشجرة إيشيكاوا	14
192	نموذج الأداء المتوازن عند ميسيل	15
193	هرم الأداء.	16
200	كيفية تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية	17
201	مراحل احداث التغيير في ادارة الموارد البشرية	18
207	برنامج للتدريب مستخرج من 20 معيار	19
238	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة.	20
241	المخطط العام لأسلوب السبب و الأثر	21
252	نموذج كانو لرضى العميل	22
253	تحليل نموذج كانو	23
255	نموذج الفجوة المطور في بيئة العولمة	24
264	مثال لمخطط تحليل باريتو	25
290	تفاعل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية للمصرف.	26

305	مواصفات الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار عن تلك التي تتجنبه	27
340	ارتباط الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية.	28
375	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية.	29
479	نتائج اختبار الفرضيات في البنوك محل الدراسة	30
480	متوسطات الفرضيات	31
489	أنموذج مقترح لتطوير إدارة البنوك العمومية الجزائرية على ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	32

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات على اختلافها أدت إلى استقطاب اهتمام كبير من قبل علماء الإدارة للبحث عن حل جديد يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يصلح للتعامل معها، من بين الأساليب الإدارية التي انتشرت بسرعة مذهلة هي إدارة الجودة الشاملة و التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبرز إنجازات الإدارة اليابانية و التي تميزت بقدرتها في تحقيق أهداف الإنتاجية و تحسين الجودة.

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تبقى دائمة الحداثة في كل زمن وعصر تتطور وتستحدث مبادئها حسب التطور الحاصل في زمن تطبيقها، حيث تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لكل مؤسسة أن تقوم بتطبيقها بغية تحقيق أداء جيد بأقصى ما يمكن ، بهدف تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح، وذلك ليس فقط بإتقان العمل بالصورة الصحيحة و لكن أيضا كيفية إدارته بأفضل صيغة بما يحقق أهداف المؤسسة و بما يوصلها إلى استكمال مقومات و نظم الجودة الشاملة لتتمكن من الحصول على القبول العالمي بمعايير متفق عليها دوليا و شروط المنافسة التي يحكمها تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالمؤسسات التي تعتبر لديها الجودة الشاملة كميزة تنافسية تميز منتجاتها و خدماتها.

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم المبادئ التي تسعى كبرى المؤسسات لتبنيها لتمييز على منافسيها ، فما جدوى إنتاج أفضل السلع و تقديم أفضل الخدمات ، إذا لم يتم فيه احترام شروط الخدمة أو مقاييس الأداء أو أوقات التسليم، فالخدمة المميزة هي أساس المفاضلة

بين مؤسسة وهُرى بالنظر إلى برنامجها المتكامل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطاتها.

و في القطاع المصرفي الخدمات و العروض تتشابه في أغلب البنوك ، أما مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية فهو ما يضع إطار تنافسية قوية في تأمين استمرار المؤسسة الخدمية وخاصة المؤسسات المصرفية ، فالتعامل مع الجودة الصناعية أمر سهل وواضح الأهداف، و هذا لما يحتوي على معايير ممكن قياسها و ضبطها، لأن التعامل هنا يكون مع مواد صناعية ملموسة، لكن الأمر يختلف في ضبط جودة خدمات المؤسسات التي تقدمها، بسبب طبيعة منتج الخدمة، فهو يتمثل في أشياء وعمليات غير ملموسة وبالتالي يجعل قياس و ضبط منتجات الخدمة صعبا إلى حد ما.

فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة، جوهرها نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء الداخليين و الخارجيين و يستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات و الأقسام و فرق عمل مربية و الأفراد العاملين لإشباع حاجات و توقعات العملاء.

فمجرد الاهتمام بضمان الخدمة لا يكفي بحد ذاته فالأمر الأهم هو الاهتمام بضمان جودة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الأنظمة لأن نظام الإدارة الجيد و الفعال هو الذي يضمن جودة الخدمة.

شهد قطاع الخدمات المالية العالمية لاسيما خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي نموا كبيرا وتطورات و تحولات سريعة و متلاحقة في الخدمات التي يقدمها نتيجة الابتكارات التكنولوجية الحديثة وكذا في هياكلها و أحجامها و محاولة توظيفها في أداء الخدمة المصرفية وكذا

زيادة و تسارع وتيرة استخدام الطرق و الوسائط الإلكترونية في تقديم منتجات إلكترونية مصرفية جديدة.

و هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية .

و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المؤسسة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المؤسسة مما يرفع أدائها.

و من المؤسسات التي تحتاج إلى ضمان الجودة في خدماتها ، المؤسسات البنكية. و ليس ضمان الجودة و تحسينها في القطاع المصرفي مفهوما جديدا ، فهو نتيجة مباشرة لمبادئ المنافسة، أي العدالة، الإتاحة، التكامل، ضمان الاستمرار و الشراكة بين المجتمع و سائر الشركاء ، و يتطلب تحقيق ذلك أن يكون ضمان الجودة و تحسينها جزءا لا يتجزأ من مكونات الخدمة المصرفية ، القائمة على الفكر والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، إجراءات العمل المصرفي و الأداء بغية تحسين و تطوير كل المؤسسة بأكملها لتحقيق اسمى الدرجات من الجودة في مخرجاتها في ظل حدود إمكانياتها و ظروفها، فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يستدعي صياغة ثقافتها، حيث قبول أو رفض أي مبدأ من المبادئ يعتمد على ثقافة و معتقدات و قابلية الموظفين.

فعندما تتخذ الإدارة خطوات أساسية لتحسين أداء المديرين و الإداريين و الموظفين داخل المنظمة يتم بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل خاص هي القيمة الموجهة لنشاط الأفراد.

إن تطبيق الجودة الشاملة يهدف إلى جعل المؤسسة تنتهج ثقافة تنظيمية تتسم بالإيجابية و الفعالية، متطورة و محفزة لبذل كل الجهود اللازمة لتطوير و تحسين و تميز المنظمة.

لكن المهمة صعبة حيث انه من غير السهل تغيير مبادئ تكونت خلال فترات طويلة خاصة إقناع أفراد المؤسسة على التغيير. و بالتالي تطبيق التقنيات الإدارية اللازمة و إدخال مبادئ الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية، يسهل من اعتمادها تدريجيا و قبولها و تطبيق معاييرها من خلال العديد من ممارسات الموارد البشرية كوضع معايير لاختيار الموظفين و مقاييس للأداء و برمجة إجراءات التطوير المهني و التدريب لتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إشكالية الدراسة :

شهد القطاع المصرفي العالمي تطورات عديدة سواء في تقنيات أداء الخدمة أو في أساليب جذب العملاء و المحافظة عليهم مما يفرض نوعا من المنافسة بين البنوك على طبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها، حيث أخذ كل بنك بتبني أحدث التقنيات ذات الكفاءة و الجودة العالية في تقديم الخدمة وصولا إلى تحقيق رغبات العملاء و إشباعها لتحقيق الفرق المميز للبنك عن غيره و هو ما يسمى بالميزة التنافسية.

و في استطلاع قامت به الطالبة في القطاع المصرفي الجزائري، وقفت على عدد البنوك الأجنبية والخاصة التي دخلت السوق المصرفي الجزائري بعد أن كانت البنوك العمومية الجزائرية الوحيدة المهيمنة على القطاع، حيث لوحظ الفرق في التقنيات و الأداء و نوعية الخدمات وجودتها.

و بالتالي فإن إشكالية الدراسة التي وجدت الطالبة مضطرة لترحها تتمحور حول:

✚ ما مدى تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائفها

البنكية ؟

فمن خلال استعراض ظواهر إشكالية البحث السابقة يدفعنا الأمر للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى توافق الخطط و السياسات المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى توافق الثقافة التنظيمية السائدة من حيث الأنماط القيادية ، العادات و التقاليد وتقنيات التدريب ، رضا الموظفين في البنوك العمومية الجزائرية مع الثقافة التنظيمية الواجب توفرها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى توافق نظم المعلومات المستخدمة في البنوك العمومية الجزائرية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى إرضاء الخدمات المقدمة لحاجات و رغبات العملاء؟

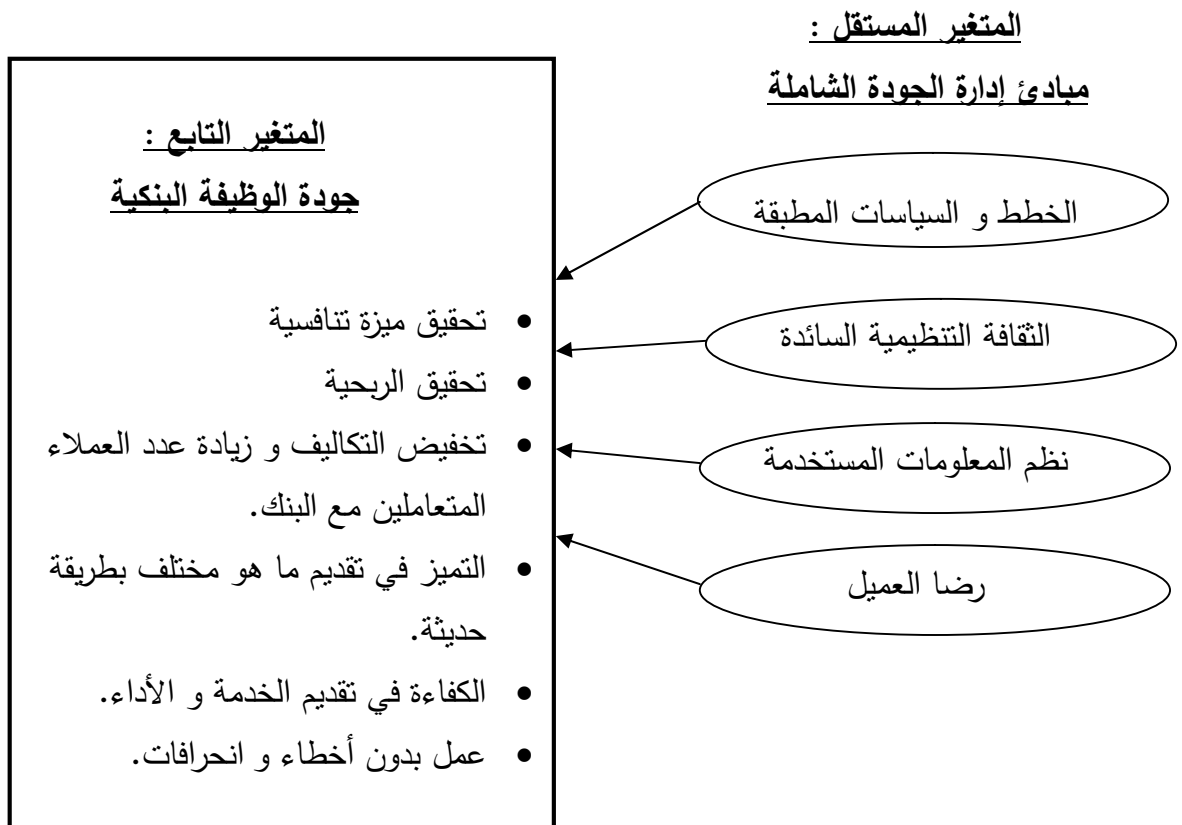
النموذج البياني للدراسة :

تقوم الدراسة على اختبار مدى تطبيق المتغيرات المستقلة و هي مبادئ إدارة

الجودة الشاملة المتمثلة في الخطط و السياسات المطبقة، الثقافة التنظيمية السائدة،نظم

المعلومات المستخدمة،رضا العميل ، على متغير تابع إدارة الجودة الشاملة حيث نوضحه

في النموذج البياني التالي :



الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة و إطارها المفاهيمي

متغيرات الدراسة :

• المتغيرات المستقلة :

– الخطط و السياسات المطبقة؛

– الثقافة التنظيمية السائدة؛

– نظم المعلومات المستخدمة؛

– رضا العميل.

• المتغير التابع :

– إدارة الجودة الشاملة في الوظيفة البنكية.

• المتغير المعدل :

– النظام المصرفي.

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية 01: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين الخطط و السياسات المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة و الخطط و السياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية 02: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة و الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين الأساليب القيادية السائدة في البنوك محل الدراسة مع الأساليب القيادية المطلوبة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين العادات و التقاليد و الأفكار السائدة في البنوك محل الدراسة مع العادات و التقاليد المطلوب توفرها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين تقنيات التدريب المطبقة حاليا في البنوك محل الدراسة و بين تقنيات التدريب الواجب تطبيقها لرفع كفاءة و فعالية الوظيفة البنكية.

4. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين رضا الموظفين في البنوك محل الدراسة ومفهوم رضا الموظفين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية 03: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين نظم المعلومات المستخدمة حالياً في البنوك محل الدراسة و بين نظم المعلومات المطلوبة لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية 04: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين مفهوم رضا العميل في كل البنوك محل الدراسة و بين مفهوم رضا العميل الواجب توافره لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أسلوب و منهج الدراسة المتبع:

يتمثل أسلوب الدراسة الذي اتبعته الطالبة فيما يلي :

❖ **الجانب النظري :** و الذي تقدم فيه الطالبة دراسة نظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

بأسلوب وصفي تحليلي بالاعتماد على ما ورد في الكتب و المراجع باللغة العربية والأجنبية و المقالات و الدوريات و الإحصائيات الرسمية.

❖ **الجانب التطبيقي :** ينقسم إلى قسمين الدراسة الإحصائية و إعداد الأنموذج حيث :

• **في الدراسة الإحصائية :** اعتمدت الطالبة على المقابلات الشخصية مع

مدراء موظفي وعملاء البنوك محل الدراسة أي بين مقدم الخدمة و متلقيها

و المسح الميداني بطريقة العينة حيث قامت الطالبة بتصميم ثلاثة استبيانات:

➤ **الاستبيان الأول :** موجه إلى مديري البنوك و رؤساء الوكالات في البنوك

محل الدراسة وهذا بغية التعرف على مدى توافق الخطط و السياسات

المطبقة في البنوك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

◀ **الإستبيان الثاني :** موجه إلى الموظفين في البنوك محل الدراسة و هذا من

أجل قياس رضا الموظفين و التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في

البنوك محل الدراسة.

◀ **الإستبيان الثالث :** وجه إلى عملاء البنوك محل الدراسة من أجل الاستقصاء

منهم، للتعرف على درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم في البنوك محل

الدراسة.

و تم إختبار الأسئلة و الفرضيات بواسطة إحصائيات الإختبار t لعينة واحدة عند مستوى معنوية

5% ومقارنة مستوى الدلالة مع مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ حيث :

– نقبل فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة $0,05 <$

– نرفض فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة $0,05 >$ ، ونقبل الفرضية البديلة

H_1

حيث تم إجراء تحليل تباين أحادي الإتجاه ANOVA عند إختبار كل فرضية لمعرفة ما إذا كانت

البنوك متكافئة في تحقيق الفرضية المحددة.

كما أجرينا إختبار ليكرت متعدد لعينات مستقلة (LSD) لمقارنة البنوك محل الدراسة مع بعضها

للتعرف على أكثر البنوك تحقيقا للفرضية المختبرة.

الإجابة	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة الرمزية	1	2	3	4	5

• و في إعداد الأنموذج : اعتمدت الطالبة على المنهج التحليلي التركيبي عن

طريق المسح الببليوغرافي للنماذج المعدة سابقا، ثم بالاعتماد على نتائج

الدراسة النظرية و التطبيقية قامت بإعداد الأنموذج وفق تصور شخصي.

دوافع إختيار الموضوع:

يرجع إختيار الموضوع لعدة دوافع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو شخصي، إذ يمكن حصرها

فيما يلي:

❖ الأسباب الموضوعية:

■ مختلف تقارير الهيئات المالية الدولية تعيب على الجزائر تخلف نظامها المصرفي و عدم مواكبته لمقتضيات العصر و تميز عملياته بالكثير من الجمود و الرتابة ، نتيجة اعتماده على الأساليب التقليدية في المعاملة و التسيير، الأمر الذي دفعنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد صيغة مناسبة للنهوض بهذا القطاع الحساس من خلال اعتماد أساليب حديثة لتحسين جودة خدماته .

■ رغم مختلف الإصلاحات المجرات على البنوك العمومية الجزائرية ، لم تستطع تحقيق رغبات العملاء و التي تتجلى في ضعف الخدمات التي تقدمها و عدم أخذها بعين الاعتبار تطور و تعدد وتنوع رغبات العملاء، و لعل الطوابير التي بدأنا نلاحظها في الآونة الأخيرة أمام الوكالات البنكية الأجنبية لخير دليل على ذلك.

■ إدراك مزايا إدارة الجودة الشاملة حين تطبق في المؤسسات و هذا من خلال الإطلاع على

تجارب مؤسسات و بنوك عالمية ناجحة.

❖ الأسباب الذاتية:

- الإهتمام والميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع، خصوصاً ما تعلق بالتركيز على الجودة في أي عمل كان.
- القناعة الشخصية بأهمية هذا النوع من البحوث والدراسات في فهم العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإحداث الفرق و التميز وخاصة ما تعلق منها بتبني الوسائل الحديثة في أداء العمل بجودة من أول مرة.

أهداف الدراسة:

- يهدف موضوع الدراسة أساساً إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ الجودة الشاملة في ظل النظام المصرفي الحالي ، كما يشتمل الموضوع على أهداف فرعية تتمثل أهمها في :
- ❖ معرفة مكانة العميل في تحقيق التميز في مواجهة المنافسين و هل هو أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي يتم التركيز عليها في تطبيق مبادئها.
- ❖ البحث في كيفية تلبية حاجات العميل ضمن أقصى معايير الجودة الشاملة.
- ❖ الوصول إلى معرفة مدى وجوب التركيز على احتياجات الموظفين لتحفيزهم على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أدائهم لوظائفهم.
- ❖ معرفة هل يتم التركيز على تحسين الوظائف البنكية و الاحتياجات الإدارية للمنافسة.
- ❖ معرفة ما إذا كان النظام المصرفي يحول دون تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية التي تحاول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

❖ كما تهدف الدراسة أيضا إلى محاولة اقتراح أنموذج في خطوات واضحة من الممكن أن يحسن أو يسهل تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

◀ بالرغم من أن موضوع الجودة الشاملة لم يعد من المواضيع الحديثة في الدراسات التسويقية إلا أن عدم تطبيق مبادئه في القطاع المصرفي الجزائري للحاق بركب المنافسة و الريادة في الميدان، أكسب هذه الدراسة الأهمية من خلال أنها ستقترح أنموذج من الممكن أن يساعد في وضع أول خطوة تحفز لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

◀ تبرز الدراسة دور البحوث التسويقية الحديثة في ترقية و تطوير البنوك الجزائرية و ذلك من خلال دراسة رغبات و حاجات العميل المستهدف من أجل الإحاطة بمختلف تطلعاته لبلوغ تقديم الجودة في الخدمات المصرفية الجزائرية.

◀ أهمية القطاع المصرفي الوطني في مواجهة المنافسة الدولية.

◀ أهمية تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

◀ أهمية إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على أعلى المستويات.

◀ أهمية جودة الخدمة المصرفية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية .

◀ أهمية إعداد أنموذج في خطوات واضحة و ممكنة التطبيق لتبني نظام إداري يعتمد على

مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة:

قمنا بوضع حدود لهذه الدراسة وذلك لتشعب هذا الموضوع، فموضوع الجودة الشاملة جد واسع من حيث المفاهيم و الميادين التي يطبق بها، لذا فإننا خصصنا ميدان واحد وهو القطاع المصرفي العمومي الجزائري، الذي حضي باهتمام الكثير من رجال التسويق و الاقتصاد ، خصوصا في ظل انتشار المنتجات المصرفية والتقنيات الحديثة في اداء الخدمات، و تسارع التحديثات والتنافسية في هذا القطاع.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية، فقد تمت في البنوك العمومية الجزائرية و وكالاتها عن طريق المقابلة لعدد من مديري البنوك محل الدراسة و توزيع استبيانات في الفترة الممتدة ما بين 01ديسمبر 2013 و 30جانفي 2014، على مدراء و موظفي و عملاء البنوك و وكالاتها محل الدراسة .

بالإضافة إلى اقتراح أنموذج لتطوير الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

بعد إجراء المسح الببليوغرافي و إطلاع الطالبة و في حدود ما توفر من معلومات و مراجع حول الموضوع، وجدت العديد من الدراسات و البحوث العلمية التي انجزت في مختلف جامعات الوطن و في الخارج و التي تناولت موضوع القطاع المصرفي و جودة الخدمات و التي نستعرضها فيمايلي ثم نذكر أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية :

❖ الدراسة الأولى : بعنوان: التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية

وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، لبريش عبد القادر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، لسنة 2006، حيث قدم الباحث دراسة وصفية لانعكاسات سياسة التحرير المصرفي على النشاط المصرفي بشكل عام و على البنوك العمومية على وجه التحديد ، كما أبرز الآليات و الميكانزمات التي تمكن من إرساء منظومة مصرفية وطنية قادرة على المنافسة في ظل المتغيرات و التطورات مع إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية و الارتقاء بجودتها و دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

❖ الدراسة الثانية : دراسة قدمت لنيل شهادة دكتوراه دولة تحت عنوان دور التسويق في

القطاع المصرفي - دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية " لمحمد زيدان، كلية

العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، لسنة 2005، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال التسويق المصرفي، حيث تمكن الباحث من إبراز أهمية التسويق المصرفي و دوره في تطوير الخدمات المصرفية بالبنوك الجزائرية. و توصلت الدراسة إلى اقتراح توصيات تضمنت ضرورة تطبيق التسويق في البنوك الجزائرية و إدخال الخدمات الجديدة و الارتقاء بمستوى جودتها لمواجهة المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية.

الدراسة الثالثة : دراسة هوارى معراج بعنوان : تأثير السياسات التسويقية على تطوير جودة

الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بجامعة الجزائر، لسنة 2005، دراسة ميدانية عالجت إشكالية تأثير السياسة التسويقية على تطوير

الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية ، حيث أبرزت الدراسة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك الجزائرية ، كما تطرقت إلى جوانب هامة متعلقة بالحدثة المصرفية و البنوك الإلكترونية و دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات المصرفية.

الدراسات العربية :

❖ الدراسة الأولى : بعنوان: "إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات"، لعبد العزيز عبد

العال زكي عبد العال ، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة،تحت إشراف المركز الاستشاري البريطاني ، سنة 2010، أطروحة دكتوراه قام فيها الباحث بدراسة علم إدارة الجودة و مكوناته و آثاره المتعددة بالتعرف على متطلبات الإيزو وكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات من خلال التنظيم و التكوين و ذلك بتحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة في القطاعين الخاص و العام في المملكة المتحدة عن طريق الاستبيان، حيث توصل إلى صحت فرضياته و التي أسست على وعي الشركات محل الدراسة بقيمة علم إدارة الجودة بتخصيص تكاليف الجودة في ميزانياتها و أن التدريب عنصر مهم في تغيير ثقافة الشركات لمواجهة احتياجات الجودة.

❖ الدراسة الثانية : دراسة في الأردن قام بها الدعاس سنة 2010 هدفت إلى تحديد أثر

إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي " ، حيث استخدم المنهجية السببية الوصفية، حيث اتبع الباحث الأسلوب المسحي في تطبيق هذه المنهجية و تشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المسجلة في سوق الأوراق المالية الأردنية لعام 2006 و البالغ عددها 13 بنكا ، وقد تم اختيار خمسة من هذه البنوك لتكون عينة الدراسة و ذلك وفقا لمعيار القيمة السوقية للسهم الواحد لتلك البنوك و هذا يمثل 38% من

مجتمع الدراسة و من أجل ذلك قام الباحث بتطوير استبانة معدة لهذا الغرض و توزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية بمعدل 50 استبانة لكل مصرف وبمجموع 250 استبانة وتوصلت إلى :

- اعتراف العاملين في المصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي.
- وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء المالي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة و لصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة في حين لم توجد هذه الفروق تعود للمتغيرات الديمغرافية الأخرى.

❖ الدراسة الثالثة : دراسة قوقندي سنة 2008 تتركز مشكلة البحث في : "ما مدى إهتمام

الإدارة العليا في البنوك بتوجهات الجودة الشاملة و ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أنشطة مفاهيم الجودة " وممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك ، و مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك بالإضافة إلى أثر ذلك على جودة أداء الموارد البشرية بالبنوك و كذلك التعرف على مدى توافر الثقافة والقيم المواتية لإدخال الجودة الشاملة ، و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و تم الحصول على البيانات الأولية من عدد 370 مفردة من العاملين في إنتاج و تقديم الخدمات البنكية بواقع مفردتين لكل فرع من عدد 185 فرعا للبنوك التجارية بمحافظه جده ، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان في جميع البيانات و تم بنائه وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الدرجات .

وقد أخضعت 136 إستمارة للتحليل بعد مراجعتها ، وتمت الاستعانة ببرنامج تحليل البيانات الأولية حيث تم استخدام مزيجا من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

• ثبتت صحة الفرضية الأولى و التي نصت على عدم تبني الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

• ثبتت صحة الفرضية الثانية و التي تنص على عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختبار و التعيين، و توصيف الوظائف وتنمية تدريب العاملين و تقويم الأداء و يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

• كما أثبتت صحة الفرضية الثالثة للبحث و التي تنص على عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية و النقل والحوافز والرواتب و رعاية العاملين مما يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

الدراسات الأجنبية :

❖ الدراسة الأولى : للباحثين : Yannyi,wanng and Hing-p lo and Yerv Hin

سنة 2003 حيث قام الباحثين بإجراء دراسة تحت عنوان : **The antecedents of services quality and product quality and their influences on "bank reputation : evidence from the banking industry in China** ،

حيث تقوم الدراسة على توضيح الفرق بين جودة الخدمة المصرفية وجودة المنتجات

المصرفية و دورهما المختلف في بناء سمعة المصرف ، و ذلك من خلال قياس كلا من جودة الخدمة وجود المنتجات في آن واحد باستخدام نموذج قياس SERVPERF و الذي يقيس الأبعاد الخمسة للجودة من خلال الجودة المدركة فقط من قبل العملاء، مع إضافة بعدين آخرين لجودة المنتجات و هما التوفر و الملائمة حيث بلغت مفردات عينة الدراسة 350 فردا من عملاء المصارف ، تم إختيارهم من خمسة فروع في شمال الصين تم تحديدها عشوائيا ، و قد أظهرت الدراسة أن هناك فروق جوهرية بين جودة الخدمة و جودة المنتجات التي يقدمها المصرف أيضا أظهرت الدراسة أن كلا من جودة الخدمة و جودة المنتجات لها تأثير جوهري على سمعة المصرف و قد توصلت الدراسة أيضا إلى أن الأبعاد الخمسة للجودة لها تأثير متفاوت على كلا من جودة الخدمة و جودة المنتجات، فبينما كان للإستجابة و الثقة الأثر الأكبر على جودة الخدمات كان للإعتمادية و العناصر الملموسة الأثر الأكبر على جودة المنتجات.

❖ الدراسة الثانية : دراسة تطبيقية في أستراليا قام بها الباحث Prajogo Brown سنة

2004 بعنوان " The relationship between TQM practices and quality

performance and the role of formal TQM programmes حيث درس العلاقة

بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرسمية، دراسة ميدانية مطبقة في أستراليا، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أداء

المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة .

وموضوع الدراسة يدور حول : هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا ؟

و دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة

و إنجاز الجودة و دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين

ممارسة الجودة الشاملة و إنجاز الجودة ؟ و معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و إنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة و بين المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة ؟

توصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا و هذا الدور يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة ، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة و بين الجودة الشاملة.

❖ الدراسة الثالثة : دراسة Huq Stolen سنة 2008 بعنوان : Total Quality

Management » contrasts in Manufacturing and service

industries » .مدى وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الصناعات

الإنتاجية و الخدمة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود اختلافات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصناعية و شركات الخدمات و شملت ثلاثين شركة تصنيع و خدمات ، و توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة مفهوم شامل و لكن الشركات أخفقت في تقديم واضح لموقفها و فهمها للجودة الشاملة و خاصة تطبيق الجودة الشاملة في ظل ظروف متغيرة ، و ذلك على اعتبار أن الأدوات و الخطوات المستخدمة في الجودة الشاملة تختلف عنها في قطاع الخدمات بالمقارنة مع قطاع الصناعة.

كما توصل الباحث إلى أن:

- هناك اختلاف بين الشركات الصناعية و الشركات الخدمائية حيث أظهرت قصور في فهم ومعرفة الجودة الشاملة.

- وجد الباحث أن الالتزام الكامل بنتائج إدارة الجودة الشاملة كان بشكل منخفض في الشركات الخمية والصناعية .

- على الرغم من عدم التشابه بين الشركات الصناعية و شركات الخدمات إلا أنهم يواجهون نفس المشاكل و اعتقادهم بالاستفادة الكاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و أيضا حل هذه المشاكل لاقى نفس وجهة النظر.

بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين للطالبة بأن هذه الدراسات تناولت الخدمات في القطاع المصرفي بدراسة بنك واحد و تعميم النتائج على باقي البنوك العمومية الجزائرية، أما الدراسات الأجنبية تناولت الجودة الشاملة في المؤسسات و المؤسسات البنكية.

و حيث أن الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى النهوض بالعمل المصرفي في ظل المنافسة و تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث تقدم من خلال دراستنا عرض نظري لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ومبادئها و متطلباتها و أهم روادها، كما تحاول تسليط الضوء على واقع العمل الحالي في القطاع المصرفي الجزائري من حيث خصائصه و المشكلات التي تواجهه.

و من خلال دراستنا سنحاول تبين مدى تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائفها البنكية، إذا وجدت و مدى تلاؤمها مع متطلبات مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى قدرتها على تقديم خدمات تحقق رضا عملائها ، كما سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نخرج بصيغة مقترح لأنموذج لتطوير إدارة المؤسسة

البنكية الجزائرية على ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يحقق التفوق للبنوك العمومية الجزائرية.

هيكلية البحث :

إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى

خمسة فصول رئيسية، حيث :

يتناول **الفصل الأول** مدخل عام لدراسة الجودة وذلك من خلال التطرق إلى

مفاهيم الجودة ومبادئها وعناصرها ، ثم الجودة في الوظيفة البنكية بالتطرق لتعريف وأنواع

الخدمات البنكية و اتجاهات إدراك الجودة في الخدمة البنكية و خصائصها ، ثم تطرقنا

إلى إدارة الجودة الشاملة بعرض مفهومها ومتطلباتها و أبعادها وعناصرها، وإستراتيجية

الجودة في ظل الإدارة الحديثة.

أما **الفصل الثاني**، تناولنا فيه تخطيط و تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة،بتحديد الإدارة المسؤولة عن الجودة و تقسيم مسؤوليات التخطيط و التنفيذ والمراقبة

فيها ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من تغيرات في إدارتها و في

تقييم الأداء بالإضافة إلى تطرقنا لأهمية حلقات الجودة وأساليب عملها وأدوات قياس جودة

الخدمات من خلال عرض نماذج و مخططات إدارة الجودة المعاصرة.

أما في **الفصل الثالث** فتعرضنا لدراسة مداخل إحداث التغيير و إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية، التي قمنا بالتطرق لمفهومها و العوامل المحددة لها بالإضافة لقيمتها وأبعادها و عناصرها، ثم درسنا المنهج المتبع للتغيير في المؤسسة المصرفية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودور التغيير و التحسين و العصرية التكنولوجية في ذلك بالإضافة إلى دور التغيير إلى تبني مبادئ الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية.

أما **الفصل الرابع**، فكان عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية لواقع تطبيق أو عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة ، حيث قمنا بحصر أنواع و أنشطة البنوك العمومية الجزائرية حيث تم عرض واقع لبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة من خلال استعراض تاريخها وهيكلها و وظائفها و انواع خدماتها و إستراتيجياتها المتبعة ، ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة عن طريق تحليل مجالات الدراسة الإستقصائية من عينة من مدراء وموظفي و عملاء البنوك محل الدراسة و وكالاتها و تحليل النتائج باستعمال الأدوات الإحصائية، ثم عرض نتائج الاختبارات و استخلاص النتائج.

أما **الفصل الخامس**، فهو عبارة عن أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة المصرفية الجزائرية والذي أعد على ضوء المسح البيبليوغرافي لنماذج الجودة و نتائج الدراسة النظرية و النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية، حيث نستعرض فيها كيفية تغيير الثقافة التنظيمية للبنوك محل الدراسة بوضع عناصر للأنموذج وخطوات تطبيقه حسب مخطط بياني لتبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل المصرفي العمومي الجزائري.

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للجودة في الخدمات المصرفية

تمهيد:

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين، أو فترة زمنية معينة، بل هو نشاط مستمر و اساسي لتصرفات و أداء الأفراد و الجماعات.

لقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشيا و الظروف المستجدة و الحاجيات المتغيرة¹ حيث أن الجودة هي الحل الذي تنتهجه منظمات الأعمال المصرفية لتلبية احتياجات العميل ومتطلباته، حيث أن الفرد هو الأساس الذي ترتكز عليه جودة الخدمة المصرفية، حيث أنه هو الذي يؤدي هذه الخدمة و هو الذي له العلاقة المباشرة مع العميل ، و تعتبر الخدمة ملائمة عندما تمكن من تقديم قيمة مضافة للعميل و تعكس إيجابية التعامل في الخدمة المصرفية من خلال شمولية الخدمة بدرجة تفوق و امتياز، مقدمة بأسلوب منظم و موجه.

من خلال ما سبق فإن جودة الخدمة المصرفية ترتكز على اتجاهين للجودة و هي الجودة الداخلية و الجودة الخارجية، فالأولى تبنى على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية مصممة مسبقا و أساسا لتقديم تلك الخدمة بعينها، أما الثانية فهي ترتكز على فناعة العميل بمستوى الخدمة المقدمة له ، مما يمكنه من التمييز بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على الخدمة التي يطلبها.

¹ بديسي فهيمة ، مقال بعنوان : إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق،مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، العدد 21 ،سنة 2004 ،ص 94 .

لذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل المصرفي يعتمد على تبني المفهومين الداخلي والخارجي نظرا إلى وجوب الارتكاز على مجموعة من المبادئ الأساسية للتحسين المستمر للبنك و كذلك تسخير كل الوسائل المادية و الموارد البشرية بهدف تحسين جميع الخدمات المصرفية في البنك و تغطية إحتياجات العميل الحالية و المستقبلية، حيث تجمع بين الأساليب الإلزامية و جهود الأفراد في التطور و الأدوات التقنية وفق النظام المصرفي السائد، ثم الارتكاز على مدى إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له حسب توقعاته و ذلك بإيجاد مقاييس ترتبط بإدراكاته و تعبر عنها.

أي أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية تحددها المواصفات القياسية حيث هناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العميل و بين الجودة القياسية التي تضعها الإدارة كإستراتيجية متناسقة ومنظمة على المدى المتوسط و الطويل لتحقيق أهدافها.

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض مايلي :

المبحث الأول : مدخل لمفاهيم و مبادئ الجودة؛

المبحث الثاني : الجودة في الخدمات المصرفية؛

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الرابع : إستراتيجية الجودة في ظل الإدارة الحديثة.

المبحث الأول: مدخل لمفاهيم و مبادئ الجودة.

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة و البحوث الكثيرة المنصبة عليه يبرز لنا مدى وجود اختلافات في تعريفها، وفقا لاختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث لهذا الموضوع و أيضا وفقا لتطور مفهوم الجودة عبر المدارس المختلفة، فمن مراقبة الجودة إلى مطابقة المواصفات ثم تأكيد الجودة و أخيرا إدارة الجودة الشاملة¹.

و اقترن تعريف الجودة بخصائص و مواصفات المنتج أو الخدمة الإنتاجية ، ثم تطورت ليصبح تعبيراً عن مستويات الأداء المتميز الناتج عن تسخير الموارد و العمليات التي تدخل في العملية الإنتاجية، لذلك فمن الواجب إيلاء اهتمام كافي بتعريف العمليات المختلفة و الوظائف التي تؤدي إلى إنتاج الخدمة المصرفية.

يستدعي الارتقاء بمستوى الجودة وضع النشاطات المسؤولة عن إنتاجها كأساس للتركيز عليه ابتداء من عملية تصميم الخدمة، إنتاجها و كيفية أداء المهام الأخرى ذات الصلة بالنشاط، تواجد العمليات الإدارية و غيرها حيث تجدر الإشارة إلى ان كل هذه العناصر مرتبطة بدورها بجودة الموارد البشرية أو تقنية أو مادية أو مدخلات أي جودة المعلوماتية و الأفراد.

و للتمكن من ضبط مفهوم شامل للجودة سوف نحاول استعراض لمحة تاريخية عن الجودة، أهم التعاريف و المفاهيم التقليدية و الحديثة للجودة و ربط العناصر المسؤولة للجودة و علاقتها بالإدارة.

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، مديرية النشر لجامعة

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الجودة.

من خلال تتبع نشأة و تطور مفهوم الجودة نستطيع فهم و توضيح المنهجية الفلسفية المتبعة لهذا الأسلوب،فمما لا شك فيه أن تاريخ الرقابة على الجودة قديم قدم الصناعة ذاتها فخلال القرون الوسطى كانت مراقبة الجودة تتم إلى حد كبير عن طريق الفترات التدريبية الطويلة التي تتطلبها نقابات التجار والصناع في ذلك الوقت، و هذا التدريب يغرس في العاملين الفخر بجودة المنتج ¹.

فأول بداية لمراقبة الجودة إحصائيا كانت عام 1924 حيث طور شوهارت ² من معامل بيل (Belle) لهاتف ، خرائط إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج و هو ما نشره فيما بعد في كتاب عن مراقبة الجودة عام 1931 ³

أما سنة 1970 عرفت الجودة من قبل **جونسون و كاست** ⁴ في كتابهما حول التنظيم والإدارة بأنها: "وظيفة التأكد بأن مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعة في البداية" من خلال هذه الدراسة يتبين الفرق الواضح بين عملية فحص الجودة و رقابة الجودة ، فالأولى تهتم بمراقبة مستوى جودة المنتج الذي تم إخراجها بعد العملية الإنتاجية الفعلية، أما الثانية فهي تعنى

¹ ديل بسترفيد،كارول و مشناوولين فيلد، ماري بسترفيد ساكري ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، كلية العلوم الإدارية، للنشر العلمي و المطابع،جامعة الملك سعود،المملكة العربية السعودية،2004 ، ص11

² راشد بن محمد الحمالي، مرجع سابق/ص11

³ حمداوي وسيلة،مرجع سابق ، ص 11 .

⁴ J .M Juran : Gestion de la qualité ;p 100 ; AFNOR-PARIS 1983

بمراقبة جودة المخرجات التي سيتم مستقبلاً إنتاجها دون التعدي إلى الأجزاء الأخرى من النظام كالمدخلات و العمليات التحويلية¹

في المرحلة الأولى من ظهور مفهوم الجودة ، كان يسود التركيز على مطابقة المواصفات كمعيار للجودة، لذلك كان الأسلوب المتبع في العمل هو القيام بعملية الفحص للتأكد من المطابقة و هذا بافتراض صحة المواصفات الموضوعة و أن المنتجات المخرجة سترضي حاجات المستهلك الذي لم يكن بعد يؤخذ في الحسبان عند تصميم المنتج.

و بهدف منع وقوع أخطاء، كان يتم العمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة و هو ما يعرف باسم "تأكيد الجودة" حيث اعتمد هذا الأسلوب على وضع تأكيدات على تصميم العمليات الإنتاجية ومواصفات المنتج المراد إخراجها، ثم مراقبتها بالتركيز على كل قسم و كل نشاط و هو ما يربطنا بالمفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تبنى الجودة في مرحلة التصميم الأولية لكلا من المنتج والعمليات الإنتاجية و هو أكثر ارتباطاً بالإدارة بالأهداف و إدارة النظم و إدارة المشاريع.

تعد كل مرحلة من مراحل تطور الجودة تركيزاً على عناصر معينة، حيث انطلقت من مرحلة الفحص و المطابقة و تصحيح الانحرافات بعد وقوعها إلى مراقبة الجودة بتوقع مسبق للأخطاء، ثم تأكيد الجودة الذي يركز على التحسين المستمر الذي يشمل التصميم و مطابقة الأداء.

و لأن إدارة الجودة حسب النظام التقليدي أصبحت غير قادرة على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات ، ظهرت الحاجة إلى نظام جديد أطلق عليه اسم " إدارة الجودة الشاملة" أو

¹ O . Meier et Al. **Gestion du changement** P 155 ;dunod – paris 2007

"إدارة الجودة الاستراتيجية"، الذي يعتبر أن كل وظيفة تؤديها المؤسسة مسؤولة عن تحقيق الجودة لإرضاء المستهلك والاستجابة لاحتياجاته من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية¹.

و قد ظهر هذا الاتجاه الجديد نتيجة الاستمرار في التركيز على الجودة من خلال مراقبة العمليات إحصائيا ، حيث تم تأسيس جائزة تسمى بـ **جائزة مالكوم بالدريج للجودة**، حيث أصبحت مقياسا لقياس إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ذلك، أصبحت معايير الجودة ISO 9000 نموذجا عالميا لنظام الجودة، حيث أسهم **ديمينج**² بتحسين الجودة من خلال تشجيع العاملين و مشاركتهم و تمكينهم من المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة من خلال فهم العمليات و ذلك بتطبيق المراقبة الإحصائية، حيث يعود له الفضل في تقديم أسس الجودة الشاملة حيث طور النقاط الأربع عشر كفلسفة إدارية لتحسين الجودة³ التي تركز على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في: دعم الإدارة للتحسين، تحسين العلاقات الداخلية و تطبيق المنهج الإحصائي⁴ حيث اعتمد على النقاط التالية :

❖ وضع أهداف مستقرة و أغراض المؤسسة و نشرها لتحسين المنتج أو الخدمة بإشراك كل أفراد المؤسسة.

❖ التطوير المستمر و تأصيل التدريب في كل العمليات المتصلة بالتخطيط، الإنتاج و الخدمة في حد ذاتها.

❖ تعليم القيادة و توطئتها و الرقابة و تهيئة مناخ الإبداع بترشيد جهود الفرق و المجموعات و العاملين في مناطق العمل.

¹ O . Meier et Al. **Gestion du changement**, OP.citée, P 155 .

² WE .Deming, **out of crosis**, cambr, mass. mit caes, 1986

³ راشد بن محمد الحمالي، مرجع سابق، ص 13

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سابق ، ص 13

❖ التخلي عن الإرشادات المتلاحقة للقوة العاملة بالابتعاد عن التعابير الرقمية و إزالة العقبات التي تؤدي إلى فقدان الاقتحار بالعمل.

تتجلى قيمة مساهمة **ديمنج** في مجال الجودة في الأهمية التي أولاهها للمورد البشري في تحسين الجودة و الإهتمام بالأنشطة الإدارية و الإنتاجية حيث يعتبرها مسؤولية و هدف يجب أن تتشارك فيه جميع الإدارات.

أما **كروسبي**¹ فقدم نظريته حول المعوقات في جودة الإدارة حيث ركز على أن حل هذه المعوقات ينطوي تحت قيادة الإدارة.

و أتى **جوزيف جوران**² ليمنح تطويرا فعالا للجودة من خلال كتابه حول إدارة الجودة و الذي قام فيه بالتركيز على خطوات يجب إتباعها و هي تخطيط الجودة، مراقبة الجودة و تحسين الجودة.

و اول من اقترح تكوين مجموعات صغيرة من العمال تقوم بالتعرف على معوقات العمل بهدف تحسين العمل و تطوير الأداء هو **إشيكاوا**³ الذي دعى إلى مراعاة الجانب الإنساني في العمل و الحرص على إبراز الإبداع البشري من خلال إتاحة القدرات الإنسانية للبروز و تطوير الطاقات الخلاقية و هو ما يعرف "**بحلقات الجودة**" حيث هي تقنية لمعالجة مشاكل المؤسسات

¹ B . Crosby et J Teboul : **Gestion de la qualité** ;AFNOR-Paris 1983,P105

² J .M Juran : **Gestion de la qualité** ; P101 ;Op citée

³ K .Ishikawa : **waht is total quality contrôle,the japanese way** ; P106 ;prantice hall ,1985

الاقتصادية بفضل تكوين مجموعات من الموظفين تهتم بدراسة المشاكل المتعلقة بنشاط معين إذا كانت مردوديته ضعيفة و اقتراح الحلول الممكنة و تطبيقها ¹.

مقارنة بالمنهج التقليدي فإن إرضاء العملاء و الموظفين هو ما ركز عليه المنهج الحديث الذي تجلى في مبادئ الجودة الشاملة الذي شمل المتغيرات الداخلية و الخارجية لتحقيق الجودة.

المطلب الثاني : تعريف الجودة.

من خلال إطلاع الطالبة على مختلف تعاريف الجودة وجدت أن للجودة معان كثيرة و قد يختلف مفهومها من شخص لآخر و ليس بالضرورة أن يكون معناها الأحسن أو الأفضل.

فليس من السهولة الاتفاق على معنى واحد للجودة و عليه نجد في مراجع كثيرة العديد من التعاريف، منها ما يعتمد على مدى ملائمة المنتج للاستعمال، الملائمة للغرض، مطابقة المنتج للمعايير و المواصفات المحددة مسبقا و المطابقة للتطلعات أو مدى تلبيته لرغبات المستهلك.

الفرع الأول: الأصل اللغوي لكلمة الجودة.

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، قديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار و الأوابد التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها

¹ حمداوي وسيلة مرجع سابق ، ص 14

لأغراض الحماية، حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور الشركات الكبرى و ازدياد المنافسة ، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة¹.

الفرع الثاني: مفهوم الجودة.

يمكن تعريف الجودة من عدة زوايا و ذلك وفقاً لمن يعرفها و لما تتعلق به السلعة أو الخدمة:

❖ فقد عرفت الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية و الخدمات و بالأفراد و العمليات و البيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات²، من خلال التعريف يمكننا أن نلاحظ أن الجودة تعدت الارتباط بالمنتج أو الخدمة إلى الارتباط أيضاً بالأفراد و العمليات و البيئة المحيطة حسب التغييرات المتوقعة.

❖ كما عرف البعض الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا و الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين و تتضمن : السعر و الأمان و الوفرة و الموثوقية و الاعتمادية و قابلية الاستعمال³، يركز هذا التعريف على المعطيات و العوامل التسويقية و الإنتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة ، حيث من

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2006 ، ص ص 15، 16

² Avidl Goetsh, stanley davis, **Total Quality** , Mac Milan college publishing, New york, 1994, P4

³ Dale H. **Best field, quality control by prentice**, Hall, new gersy, 1986, P1

الطبيعي أن تكون هذه المزايا هي العامل الذي يجذب المستهلك إلى السلعة أو الخدمة لاقتنائها.

❖ و هناك من يرى أن الجودة هي ترجمة احتياجات و توقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم المنتج و تقديمه إلى العميل بما يوافق احتياجاته¹ فالجودة حسب هذا المفهوم لا تعني بالضرورة التميز، بقدر ما تعني بساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات العملاء وتوقعاتهم.

❖ كما يعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) و جمعية ضبط الجودة الأمريكية (SQC) على أنها: " المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة و التي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن تعريف الجودة يكون وفقا لمن يعرفها و لما تتعلق به السلعة أو الخدمة، كما أن هناك وجهات نظر عن ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين والعديد من أفراد منظمات الأعمال وهي كمايلي :

أولاً: الجودة من وجهة نظر المستهلك:

إن الجودة عاملا مهما في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة، و لهذا فإن المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كيف يعرف المستهلك الجودة، فقد يكون المستهلك مصنع ، أو قد يكون صاحب مخزن أو تاجر تجزئة و قد يكون وسيط فجودة السلعة أو الخدمة تحدد بما يريده المستهلك

¹ مصطفى أحمد ، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، بدون دار نشر، مصر، 2001، ص 39.

² Carole A.Reeves and David A.Beduer, **definding quality alternatives and implications**, academy of management review, Vol 19, N°3, 1994 pp ;419-420.

و ما يرغب بأن يدفع ليحصل عليه من خلال أداء المنتج ، مزاياه و مدى موثوقيته و توافقه و انسجامه مع المعايير التي يتطلع إليها حسب أبعاد الجودة المتمثلة في درجة المتانة والتحمل،سهولة و سرعة الحصول على النفع و الفائدة من المنتج، تصميمه الجمالي و أمان استعماله إلى جانب الخدمات المقدمة للمستهلك و وقت الانتظار و اكتمال الخدمة، المعاملة الحسنة و الانسجام بين مستوى الخدمة المعلنة و نوعية الخدمة المقدمة فعليا و كم من السهولة لحصول الخدمة.

ثانياً: الجودة من وجهة نظر المصنع:

قمنا فيما سبق بتعريف الجودة من وجهة نظر المستهلك و أهمية تطوير المنتج وفق هذه المعايير،مثل ملائمة المنتج للإستخدام و مواصفات التصميم التي يجب أن تحقق الجودة المرجوة،فبمجرد تصميم المنتج يجب التأكد من أن المنتج قد أنتج وفقاً للتصميم المعد مسبقاً، و من هنا فإن المنتجات ذات الجودة من وجهة نظر المصنع تقضي بضرورة تطابق المواصفات مع ما صمم من قبل و يعتمد تحقيق التطابق في هذا المقام على عدد من العوامل التي تتضمن مايلي ¹:

❖ تصميم عملية الإنتاج؛

❖ مستوى أداء الآلة؛

❖ التكنولوجيا و المعدات المتاحة؛

❖ المواد المستخدمة؛

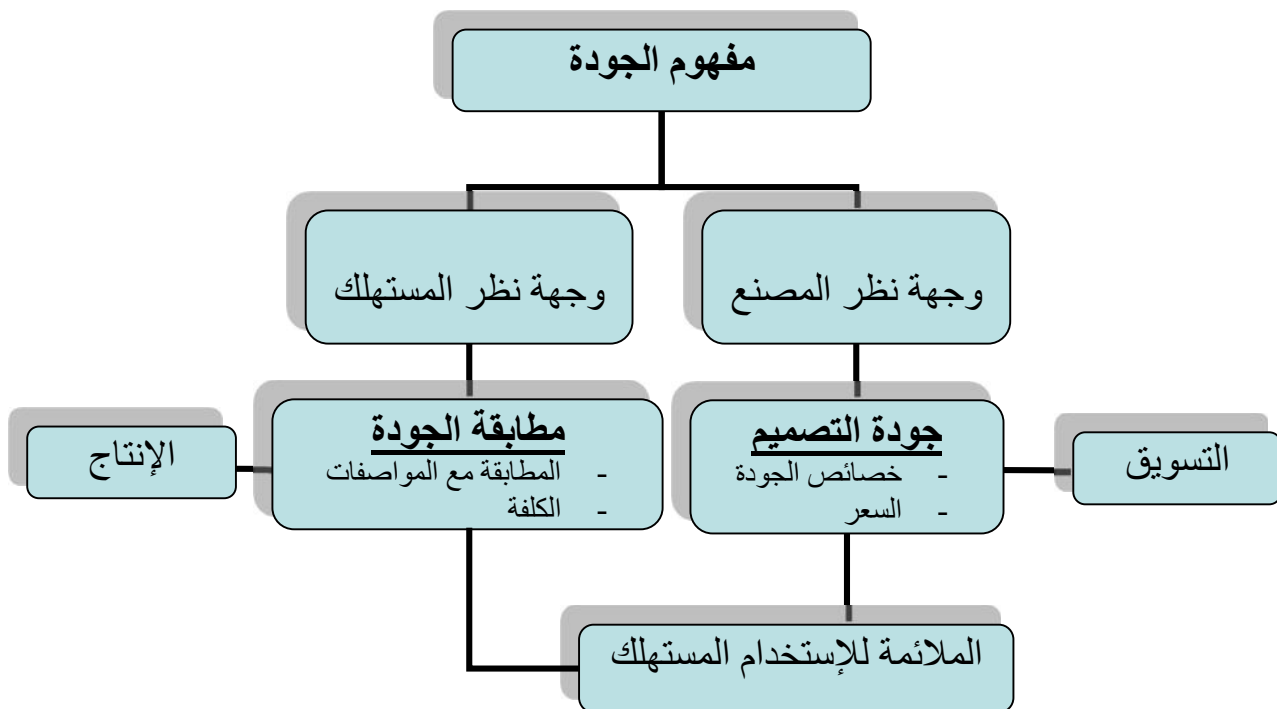
¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جلال صويص، غالب جلال صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، صص35-36.

❖ تدريب الموظفين و الإشراف عليهم؛

❖ درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة؛

من خلال ما سبق يمكننا بناء الشكل التالي لتوضيح مفهوم الجودة من خلال وجهتي نظر

المستهلك و المصنع التين تعتمدان على بعضهما البعض:



الشكل رقم (02) : مفهوم الجودة.¹

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جلال صويص، غالب جلال صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة

الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009،

من كل ما سبق ، و من خلال التعاريف السابقة للجودة، يمكن تعريفها بأنها عبارة عن المميزات و الصفات التي يختص بها المنتج أو الخدمة و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين انطلاقا من تصميم المنتج ، تصنيعه و قدرته على تلبية التطلعات في أداءه الدقيق وصولا إلى إرضاء المستهلك.

حيث يمكننا النظر إلى الجودة حسب التعاريف السابقة من خلال ثلاثة نقاط :

❖ الأولى مرتبطة بجودة التصميم و هي مواصفات توضع سابقا لعملية الإنتاج عند تصميم المنتج أو الخدمة.

❖ و ترتبط الثانية بجودة المخرجات بعد العملية الإنتاجية أو بمعنى آخر تحقيق المواصفات فعليا خلال العملية الإنتاجية.

❖ أما النقطة الثالثة فهي مرتبطة بجودة الأداء عند أول استعمال فعلي مع ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم السلعة أو الخدمة و هو ما يعرف بجودة خدمة المستهلك.

إجمالاً يمكن النظر للجودة من خلال وجهة نظر المستهلك و رضاه عن المنتج، إضافة إلى وجهة نظر المنتج من جانب التصنيع عند مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية مسبقاً، بالإضافة إلى شمول تعريف الجودة مفاهيم أخرى كجودة الاتصال و جودة الخدمات المقدمة، جودة المعلومات المستقاة و جودة الأفراد العاملين و جودة الإشراف على العمل وإدارته.

و بالتالي يقترب هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة للجودة، التي ارتكزت على أداء العمل بطريقة صحيحة عند أول استعمال، بالاعتماد على كل ما يتاح للمنظمة من إمكانيات و تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة و الظروف المشجعة للعمل التي تسمح بمشاركة جميع الأطراف المعنية على مستوى كافة الوظائف بطريقة فعالة لتحقيق الجودة.

المطلب الثالث: العناصر المسؤولة عن ضبط الجودة.

من التعاريف السابقة للجودة ، لاحظنا أنها ترتبط بصورة مباشرة بكيفية أداء المنتج أو الخدمة. وجودة الأداء ترتبط بدورها بقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العميل بالشكل الذي يحقق له الرضى.

كما تكون جودة الأداء مرتبطة بجودة التصميم و جودة الإنتاج أو التصنيع وجودة أداء العمل وجودة الموارد و المدخلات و مدى اقتناع الإدارة لاستراتيجية الجودة¹

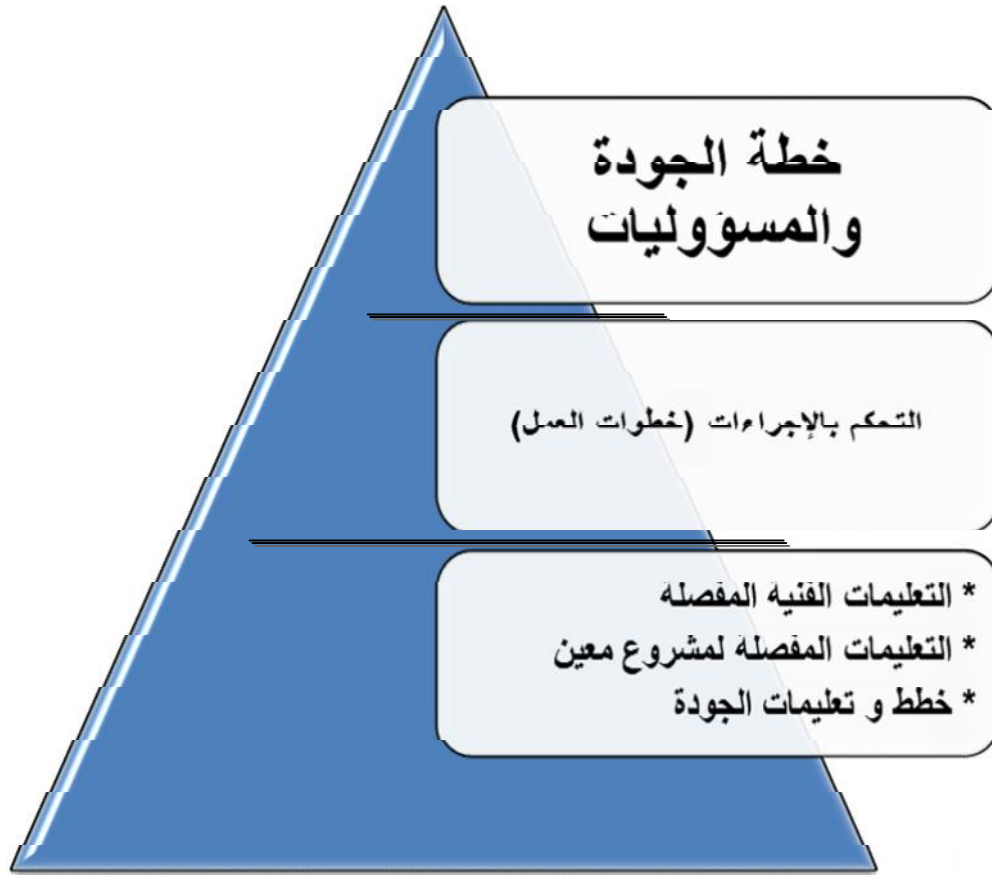
بالتركيز على نتائج دراسة السوق في عملية تصميم المنتج أو الخدمة التي تقوم بتحديد:

❖ العملاء المستهدفين، احتياجاتهم و رغباتهم، دوافعهم و قدراتهم الشرائية.

❖ خصائص و مواصفات المنتج أو الخدمة كما يطلبها المستهلك.

❖ خصائص المنتجات المنافسة و حجم الطلب عليها.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص15.



شكل رقم (03) : عناصر الجودة¹

يمكن تصنيف عناصر ضبط الجودة كمايلي :

أولاً : وضع مواصفات للمنتج : و يقصد هنا أن مستوى الجودة يتوقف على جميع

العمليات الإنتاجية وكل المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج، حيث تشمل أبحاث التسويق

و ترجمتها لمعايير فنية تستخدم في تصميم المنتج و توفير الظروف الإنتاجية الفعلية من

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على: فتحي أحمد يحي العالم، نظام الجودة الشاملة و المواصفات العالمية (دراسة

تخطيط و تطوير للعمليات الإنتاجية، بداية من تجميع المواد الخام و الآلات و المهارات المطلوبة و تصميم عمل كل عامل و مراقبة الجودة.

ثانياً: ضبط جودة المدخلات : من خلال ضبط الأنشطة الشرائية للمواد الخام أو نصف المصنعة وقطع غيار الصيانة و التحكم في عمليات النقل و التخزين حيث فعاليتها تساعد في الحفاظ على الخصائص الأصلية لمستلزمات الإنتاج، و كذلك على خصائص ومميزات السلع النهائية. كما ان عمليات النقل من المخازن إلى أقسام الإنتاج أو إلى مخازن السلع المنتهية أو التامة الصنع يحافظ على خصائصها و يحميها من التلف.

ثالثاً: ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل : إن التحكم في العمليات الإنتاجية و مراقبة وصيانة المعدات و الوسائل الإنتاجية يرتبط بمستوى أداء اليد العاملة بكل العمليات و الوظائف المؤداة في إطار تسيير الموارد البشرية عن طريق :

- ❖ اختيار الأفراد المناسبين عن طريق اختبارهم و تعيينهم في الوظيفة المناسبة.
- ❖ تعريف الموظفين بما تنتظره المؤسسة منهم عن طريق تعريفهم بوظائفهم المطلوبة.
- ❖ تدريب و تهيئة الموظفين و تزويدهم بالكفاءات و المهارات اللازمة¹
- ❖ التوجيه إلى السلوك الإيجابي عن طريق تشجيع الموظفين على القيام بالأعمال باحترافية.

❖ توجيه المسارات الوظيفية و الاستمرار في تقييم أداء الموظفين و تحفيزهم في كل مرة عن طريق نظم الترقية و المكافآت.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 16.

رابعاً: توفير الموارد المالية : إن تهيئة الظروف المواتية و المقومات الأساسية لتوفير الجودة في عمليات الإنتاج يستدعي توفير الموارد المالية لاقتناء الموارد المختلفة و من بين هذه المقومات الأساسية نذكر :

❖ دراسة السوق بطريقة معمقة عن طريق وضع فلسفة للتسويق و يتم ذلك بالتعريف

بالسلعة أو الخدمة و كل العمليات المتعلقة بالمزيج التسويقي بطريقة معمقة.

❖ إيلاء الأهمية لتمويل برامج التطوير و البحث في ميادين التصميم و الإنتاج

و التحكم في الجودة.

❖ الرفع من قدرات الموظفين عن طريق تعيين الكفاءات المناسبة ، التدريب و التحفيز

اللازمين.

خامساً: التحكم في مراحل الإنتاج : يتم ذلك عن طريق التحكم في ضبط الجودة أثناء

التشغيل الأول لعملية الإنتاج بالتحكم في كل العمليات حسب تسلسلها و مراقبة و صيانة

المعدات والآلات الإنتاجية بإجراء عمليات الفحص الدائمة و الاختبار، ثم تأتي عملية

فحص المنتج واختباره قبل بيعه من كل الجوانب، اختبار الأداء، الشكل، التعبئة

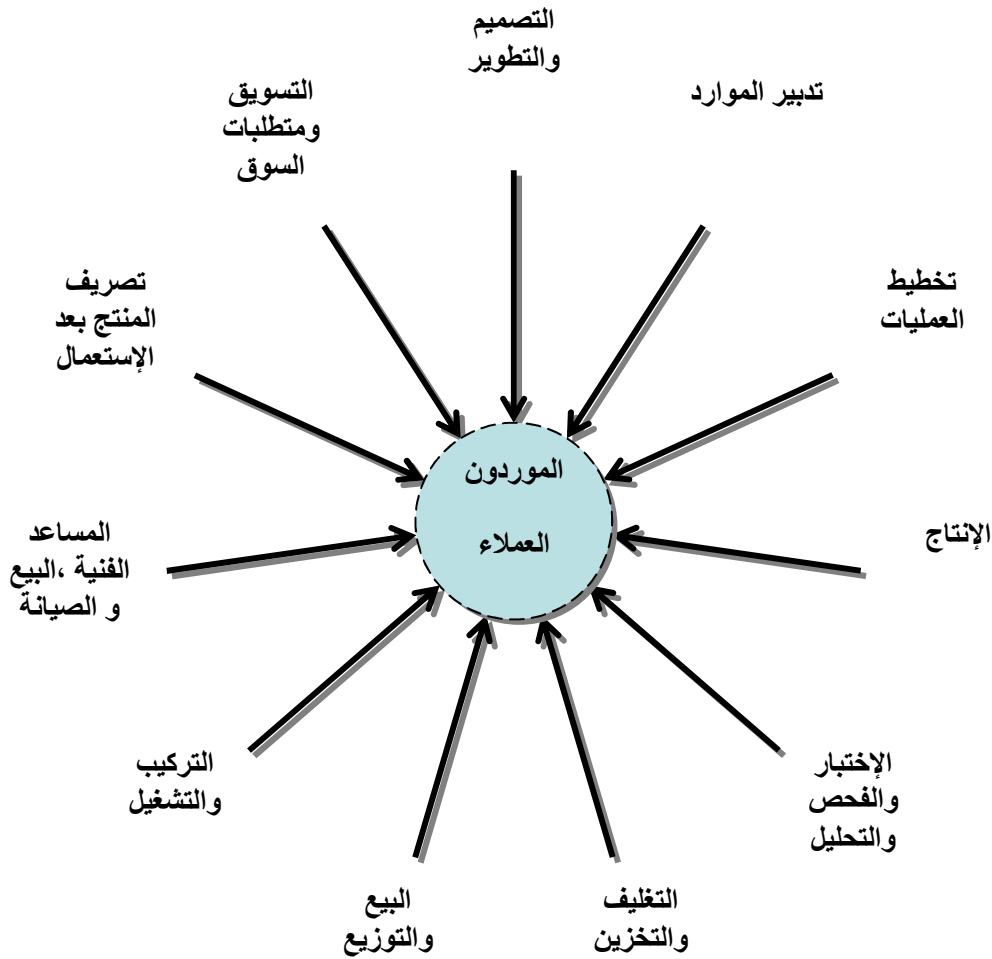
والتغليف، ظروف و طرق التخزين والنقل، إضافة إلى ضبط و معايرة أدوات القياس

و الفحص، إلى أن يصبح المنتج جاهز للبيع عندها تكون المراقبة على عمليات البيع

والتوزيع و تسويق المنتج و التركيب و التشغيل و المساعدة الفنية و الصيانة و توفير

خدمات ما بعد البيع.

لكن تحقيق الجودة لا يرتبط حصريا بالعناصر المسؤولة عن ضبطها و لكن أيضا يرتبط بكيفية تطبيقها و إدارتها و هذا ما يدفعنا للربط بين الجودة و الإدارة .



شكل رقم (04) : دورة عمليات الجودة¹

¹ فتحي أحمد يحي العالم، نظام الجودة الشاملة و المواصفات العالمية (دراسة علمية وتطبيقية) دار

المطلب الرابع : عناصر الجودة و الإدارة.

من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر لدى الإدارة هي اقتناعها و مقدرتها من تنفيذ التغيير¹، حيث تعتبر إدارة المؤسسة أول مسؤول عن الجودة، فهي التي تأخذ القرارات و تبني الإستراتيجيات والسياسات وتضع الأنظمة المختلفة التي قي إمكانها خدمة الجودة كما توفر الظروف و الإمكانيات المناسبة لإنتاجها.

و من بين العناصر التي تمكن من تنفيذ الجودة بفعالية ، نشر الوعي بالجودة و أهدافها والمسؤولية في استخدام أساليبها و العمل من أجل انتاجها و بالتالي فإن كل هذه العناصر تتقاسم المسؤولية في تحقيق الجودة في ميدان الخدمات بصفة عامة، و في الخدمة المصرفية على وجه الخصوص، حيث تركز الجودة في هذا الميدان خاصة على كفاءة المورد البشري الذي يعتبر المسؤول الأول على أداء العمل الجيد.

المطلب الخامس: جودة الخدمة.

و قد رأينا في التعاريف السابقة للجودة أنه من المواضيع التي يصعب تعريفها ببضع كلمات، فقد عرفها البعض على أنها ما يتطابق مع المعايير و المواصفات، و هذا يعني أنه على المؤسسة أن تضع معايير للمواصفات عند وضع أهداف الجودة و بعد تحديد أهداف الجودة، يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات.

¹ نيجل كينغ أونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، 2004، ص 83

هناك تعاريف أخرى متعددة تتضمن الملائمة للإستخدام، مبنية على إشباع حاجات العميل، هذان المفهومان يمكن توحيدهما في مبدأ تقرير العميل للجودة، فالجودة يمكن فقط أن تحدد من جانب العملاء و تتحدد حين تقدم المؤسسة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء¹.

فجودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها².

فالخدمة هي نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة، لكنه غير محسوس حيث لا يمكن لمسه أو رؤيته أو تحسسه، حيث شهدت تطورات كثيرة و أصبحت بصفة أكثر حضورا في المجال الإقتصادي، سواءا القطاعات الصناعية أو القطاعات الخدمية، مثل خدمات التأمينات، النقل والإتصالات، التجارة و الخدمات المصرفية، فجودتها تحقق قيمة مضافة كبيرة للإقتصاد و المؤسسات.

المبحث الثاني: الجودة في الخدمات المصرفية.

تؤكد الكثير من الدراسات التي قمنا بالإطلاع عليها أن الإستثمارات غير المادية مثل المعرفة والتكوين، الإعلام، البحث و التصميم و الخدمات التجارية على مستوى المؤسسات الإقتصادية تمثل أهم الميزات التنافسية لديها.

¹ مصطفى محمد، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع،

الردن، 2003، ص 227 ،

² الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص 336 ،

منها المؤسسات المصرفية التي تنتوع خدماتها و تتطور باستمرار، حيث تقوم على أساس التعرف على إحتياجات العميل المتجددة باستمرار و العمل على إشباعها بصفة فعالة.

سنحاول دراسة هذا المبحث من خلال :

❖ تعريف الخدمة و أنواعها؛

❖ الخدمات في الوظائف البنكية؛

❖ ماهية جودة الخدمة البنكية و معاييرها؛

❖ إدراك العملاء لجودة الخدمة؛

❖ الخصائص المميزة للخدمات المصرفية.

المطلب الأول : تعريف الخدمة.

إن إرتباط الخدمات بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، مثل إيجار العقارات والخدمات الفندقية و خدمات أخرى تمثل أجزاء مكملية لعملية تسويق السلع المباعة مثل خدمات ما بعد البيع و أنواع أخرى من الخدمات تقدم مباشرة دون تطلب إرتباطها بسلعة ما، مثل التأمين والخدمات المصرفية، فإن تعاريف الخدمة المصرفية تعددت بناءا على هذه الجوانب و اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف واحد للخدمة.

إستعمل لفظ خدمة في الماضي دون تعريف محدد ، حيث هي وظيفة تستعمل من طرف الجميع كخدمة عامة و علاقة مبادلة و هذا راجع إلى انه من الصعب وصف الخدمة بفصلها عن

المنتج، حيث نستعمل عبارة منتج الخدمة لتعيين الخدمة كعبارة المنتجات المالية، المنتجات السياحية.

كما لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، ففي يومنا هذا لا تناسب أبدا التصنيفات التقليدية المكان الذي إحتلته الخدمة في الإقتصاد لما أصبح للقيمة المضافة التي يحدثها مصنعي الإعلام الآلي ومنتجين آخرين تشكل قسما كبيرا في الخدمات.

و تعتبر الخدمة نشاط إنساني، حيث ينجز شخص مهمة لشخص آخر، لكن هذا التعريف محدود، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسيل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للنقود...إلخ. و نهاية كل خدمة تكون بانتهاء و تلبية حاجات العميل منها، فهي شبيهة بالمنتجات المادية.

فالتطور التكنولوجي و العلمي أعطى للخدمة خصائص جديدة، أخضعت تعريفها لتغييرات عديدة. فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: " الخدمة تقدم في شكل أنشطة أو منافع تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع"¹

يمكن تقسيم هذا التعريف إلى أجزاء حيث أنه يتشكل من:

❖ أن الخدمة هي منافع غير ملموسة: تعرض للبيع دون إرتباطها بالسلع، كخدمات التأمين،الخدمات الصحية،خدمات النقل...إلخ.

❖ أنشطة غير ملموسة: أي خدمات تتطلب استخدام سلع ملموسة ترافقها كإيجار العقارات،خدمات الصيانة و مابعد البيع.

¹ G .Gold finger,l'utile et le futile,Odlie jacob-1994

و قد عرفت الخدمة على أنها شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين.¹

و يلاحظ من هذا التعريف، ان الشرط المؤقت للمنتج هو أن المشتريين يمكنهم استعمال المنتج و لكن لا يحق لهم إمتلاكه مثل تأجير السيارات و أن أداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها المؤسسات و الأفراد المشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو الخدمات الإستشارات القانونية و أن الخدمة موجهة لإشباع حاجات محددة للمشتريين، حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمنا لقاء الخدمة، كخدمات التعليم و الدفاع المقدمة من طرف الدولة.

أما **Stauton** فقد أوجز تعريف الخدمة على انها : " النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع رغبات و التي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى"²

و في تعريف آخر للخدمة جاء أنها : "نشاط غير ملموس و النتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك و ليس من الضروري تحويل ملكية منتج ملموس"³

و عرفها **فيليب كوتلر** على أنها: "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس، لا ينتج عنه تملك لأي شيء و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"⁴

¹ M.Brown, **defining quality in services businesses**, Revue Quality, june 1988

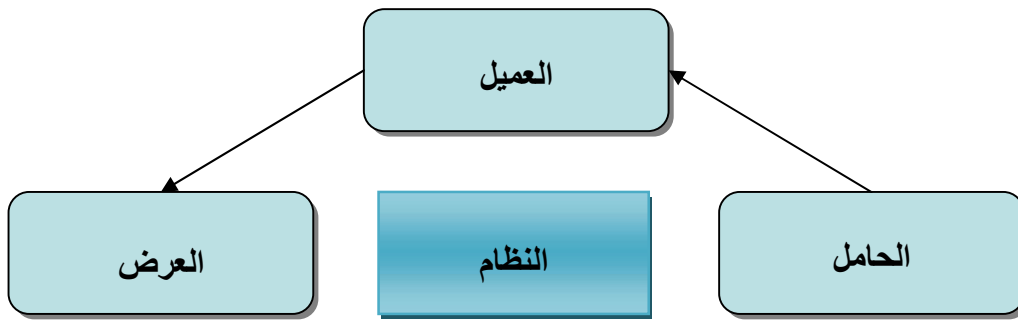
² O.Giani ;**les limites du certain** ;presses polytechniques et universitaires ;rondues,1990,P 53

³ P.petit,**la croissance tertiaire**;ed.economica-1998,P45

⁴ Ph.Kotler,**Marketing management**,pearson education Inc,France, 2009.P189

من التعاريف السابقة، نلاحظ أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما، مع التأكد أن ترافقها كشراء الأدوية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الإحتياطية المرافقة لعملية الصيانة و التصليح....إلخ.

و يمكن تلخيص تعاريف الخدمة بكل تنوعاتها في أن الخدمة هي تفاعل العميل مع مستخدمي المؤسسة أو حامل مادي أو تقني خلال فترة زمنية معينة، موجهة من طرف العميل يتم من خلالها تلبية إحتياجاته و توقعاته و هو ما يمكننا إستعراضه في الشكل التالي:¹



شكل رقم (5) : الخدمة كنظام.²

و قد ربط جون جاردي³ بين الخدمة الإنتاجية و كان نتيجة ذلك تقسيم الخدمة إلى مجموعتين : الخدمات الشبه منتجة و الخدمات المطبقة على المعارف المنتجة مما يقودنا إلى البحث في أنواع الخدمات.

¹ D.Cham baretaud, **construire une strategie de service**, dunod, paris, P123

² D .Cham baretaud, **construire une strategie de service**, dunod, paris, P23

³ J.Gardry ; **l'economie des services**, ed.la decouverte 1992, P67

المطلب الثاني: أنواع الخدمات.

من خلال التعاريف السابقة للخدمة لاحظنا أنها تركز على الحامل، المعلومة و على السلعة إذا ارتبطت بها.و يتطلب تنفيذها تحقيق علاقة مبادلة مع المستهلك¹. من هنا نجد ان الخدمة تركز على ثلاثة عناصر :

- ❖ أنها تتحقق من خلال العلاقة المباشرة بين المنتج و المستهلك؛
- ❖ أن هناك عملية تحويل من حالة إلى أخرى؛
- ❖ الخدمة لا يتم ظهورها إلا من خلال التأثير على الواقع ، حامل الخدمة (بشري أو آلة ،المعلومة والسلعة)؛

فحسب جون جاردي² فإن هناك :

- ❖ خدمات شبه منتجة تتعلق بالسلع المادية أو الأشخاص مثل النقل ، الصيانة و خدمات ما بعد البيع، المطاعم و الفنادق ، تجارة التجزئة و الخدمات الصحية؛
- ❖ خدمات مطبقة على المعارف المنتجة و التي تتمثل في الهندسة الإستشارات و الخدمات المالية و البحث و التطوير....إلخ.

أما حسب الوظيفة، فقد تم تقسيم الخدمات إلى أربعة أقسام تتمثل في³ :

¹ A.Mayere ;pour une économie de l'information,édition CNRS1990,P100

² J.Gardry ;l'economie des services,Op citée,P 102

³ J.Singelmon ; introduction a l'economie du service, ed L .Bensahel Inc ,France, 2010,P223

- ❖ الخدمات الموزعة و تتمثل في النقل، الإتصالات و التجارة؛
 - ❖ الوظائف المنتجة للخدمات: التي تشمل البنوك، التأمينات و الخدمات العقارية؛
 - ❖ الخدمات الإجتماعية و هي كل ما يتعلق بخدمات الصحة، التعليم و الخدمات العامة؛
 - ❖ الخدمات الشخصية: تتمثل في الخدمات المنزلية، الفندقية، المطاعم، التصليح و الصيانة والخدمات الترفيهية؛
- يعاب على هذا التصنيف أن الخدمات يمكن أن تتداخل فيما بينها بتداخل الوظائف.
- أما فيليب كوتلر¹ فيشير إلى أن هناك أربعة أنواع من العروض الخدماتية يمكن تقديمها وبالتالي على أساسها تصنف الخدمات إلى أنواع:
- ❖ منتجات ملموسة و هي التي لا ترافقها أي خدمة، حيث يحتوي هذا العرض على سلع ملموسة بحتة بشكل عام.
 - ❖ منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: يتضمن هذا العرض منتجات ملموسة يصحبها نوع واحد أكثر من الخدمات من أجل تلبية رغبة المستهلك ، كالمؤسسات المنتجة للسيارات تصحب سلعتها خدمات الضمان و التصليح.
 - ❖ خدمات مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى، حيث تتضمن خدمة أساسية أو مركزية مكملتها ببيع المنتجات الملموسة أو الخدمات الملحقه، كخدمة النقل الجوي التي يصحبها تقديم الطعام أو خدمات تسهر على راحة العميل.

¹ Ph.Kotler, **Marketing management**, Op.citée.P190

❖ الخدمات البحثية: تقترح المؤسسة في هذه الحالة عرض يتضمن تقديم خدمة بشكل أساسي

و تام دون أن يصاحبها منتجات ملموسة، مثل مساعد المحامي، العلاج النفسي، الرعاية.

من خلال ما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن فهم طبيعة الخدمة يساعد المؤسسة على

توفير الموارد اللازمة و بناء القرارات المناسبة.

و في إطار دراستنا البحثية التي ركزت أساسا على الخدمة المصرفية، فإن تنوعها

وتطورها باستمرار يلزم البنوك بالتعرف على احتياجات العميل المتجددة و العمل على إشباعها

من خلال اعتبار الخدمة كوظيفة منتجة، ترتبط بهدف معين و محدد، حيث تكون بشروط

وكيفية عمل محددة، سواء أطلق عليها اسم خدمة أو منتج بنكي و مهما كانت هذه الخدمة

بسيطة أو معقدة فإنها تسعى دوما لإرضاء و تحقيق رغبة العميل.

المطلب الثالث: الخدمات البنكية.

بالتطور الحضاري زاد تطور الوعي المصرفي لدى الأفراد و خلق الكثير من الحاجات

المالية و الائتمانية، ما كانت لتلبى لو لم يستجيب النظام المصرفي لهذه الحاجات و يحاول إشباعها

رغم ما وصل إليه من تطبيقات و ممارسات، سنحاول في هذا الجزء من الدراسة التعرف على

طبيعة الخدمة البنكية و خصائصها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، لكن قبل ذلك يجب

تعريف ماهية البنك ووظائفه.

الفرع الأول: تعريف البنك:

إن تعريف البنك أو بنكو Banco أصلها إيطالي و معناه مصطبة (banc) و هي المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى ليصبح المنضدة (Comptoir) و هو الموضع الذي تتم فيه عملية تبادل النقود¹.

و البنك بالمفهوم التقليدي هو عبارة عن مؤسسة مالية تعمل في إدارة الأموال حفظا وإقراضا أو بيعا و شراء، فهي مكان إلتقاء عرض الأموال بالطلب عليها، أي هو وسيط مالي بين أصحاب الودائع " عارضي رؤوس الأموال" و مستعمليها " طالبي رؤوس الأموال" بحيث يقدم للأوائل الأمان و نسبة من الفائدة الدائنة مقابل إستعمال مدخراتهم و تقديمها إلى المحتاجين إليها من مستثمرين و أفراد في شكل قروض مقابل الحصول على نسبة من الفائدة المدينة، التي يدفعها المقترضون بالإضافة إلى الأموال المقترضة و تكون نسبة الفائدة المدينة أكبر من نسبة الفائدة الدائنة و الفرق بينهما يمثل الفائدة الحقيقية و الصافية للبنك، نظير دور وساطته المالية².

أما من جانب المفهوم الإقتصادي، فإن البنك هو منظمة تتصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة على حاجة الجمهور أو منظمات الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو إستثمارها في أوراق مالية محددة³.

¹ Forum de l'école tahiri ,date de consultation du site Septembre 2013 :

www.Sali4ever.com

² أسامة محمد الفولي ،زينب عوض الله،إقتصاديات النقويم و التمويل،ص145 ،دار الجامعة الجديدة 2005.

³ J.Singelmon ;introduction a l'economie du service, Op citée,P 90

الفرع الثاني: أنواع البنوك و وظائفها.

لقد مرت البنوك بعدة مراحل و تغييرات إلى أن أصبحت بشكلها الحالي ، حتى إستقرت إلى ما هي عليه اليوم، حيث تم تقسيمها حسب إختصاصها، أي حسب الوظيفة التي يقوم بها كل بنك و الأعمال التي يقدمها لزيائنه، تختلف هذه البنوك من حيث رأس المال المكون لها مع إزدياد عدد البنوك و إتساع نطاقها و تعدد عملياتها صاحبه تنظيم الدولة لأعمالها، و إختصت في إصدار الأوراق النقدية بنوك معينة، عرفت بالبنوك المركزية في حين ظلت البنوك التجارية المتخصصة في تمويل العمليات التجارية و خاصة إنتاج النقود و الودائع.

ففي ظل النظام المسير الذي كان مرتبطا مباشرة بالسياسة الإقتصادية و المالية للدولة، تحولت البنوك إلى حلقة من حلقات الجهاز الإقتصادي، مهمتها تمويل المشاريع، وهنا برزت ضرورة تستدعي هيكلة المنظومة المصرفية، بشكل يجعل منها أكثر فعالية في تدعيم و تنشيط الإقتصاد إلى درجة الوصول إلى طرح منتجات بنكية قادرة على الخروج و المنافسة.

حيث يمكننا تصنيف البنوك إلى أنواع حسب معايير تتمثل في:

أولاً: من حيث الوضع القانوني للبنك : تقسم حسب هذا المعيار إلى:

أ. **بنوك عامة:** هي البنوك التي تمتلكها الدولة و تمتلك كل رأس مالها و تشرف على

أعمالها و أنشطتها كالبنك المركزي، البنوك الوطنية التجارية، البنوك المتخصصة

مثل بنك التنمية الفلاحية، القرض الشعبي،... إلخ

ب. **بنوك خاصة:** و هي البنوك التي يملكها أشخاص، سواء كانوا طبيعيين أو معنويين ويتولوا شؤونها و يتحملوا كافة مسؤولياتها القانونية و المالية إزاء الدولة ممثلة في البنك المركزي.

ج. **بنوك مختلطة:** هي البنوك التي تشترك في ملكيتها و إدارتها كل من الدولة و الأفراد أو الهيئات و لكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تقوم بامتلاك رأس المال بما يسمح لها بالإشراف عليها و توجيهها بما ينسجم و السياسة المالية و الإقتصادية للدولة.

ثانيا: من حيث طبيعة الأعمال التي تزاولها : حيث يندرج تحت هذا المعيار :

أ. **بنوك تجارية :** هي البنوك التي تزاول الأعمال المصرفية، من قبولها للودائع وتقديم القروض و خصم الأوراق التجارية أو تحصيلها و فتح الإعتمادات المسندية. و قد تمارس هذه البنوك أعمالا أخرى غير مصرفية مثل المشاركة في المشاريع الإقتصادية و بيع وشراء الأسهم و السندات.

ب. **بنوك صناعية:** هي البنوك التي تختص في التعامل مع القطاع الصناعي وتساهم في عملية التنمية الصناعية، من خلال دعم المشاريع الصناعية و ذلك مقابل تقديم القروض ومنح التسهيلات البنكية.

ج. **بنوك زراعية:** هي البنوك التي تتعامل مع المؤسسات الزراعية، حيث تختص بتقديم كافة التسهيلات و الخدمات المصرفية لمساعدة هذه المؤسسات لأداء

دورها في عملية التنمية الزراعية، سواء كانت هذه المؤسسات تابعة لأفراد أو جمعيات تعاونية.

د. **البنوك العقارية:** هي البنوك التي تقدم كافة التسهيلات و الخدمات المصرفية، الأفراد أو المؤسسات أو الجمعيات التعاونية السكنية لمساعدتها في إنشاء العقارات.

و من الجدير أن نذكر أن البنك المركزي لا يدخل ضمن هذا التصنيف بصفته هو البنك الذي يشرف على عمليات الجهاز المصرفي و يراقب أنشطته دون أن يمارس أي نشاط معتاد من أنشطة المصارف السابقة.

ثالثاً: من حيث مصادر الأموال: فتصنف إلى:

أ. **بنوك مركزية:** هي التي تنشأها الدولة لتتولى عملية الإشراف و التوجيه و الرقابة على الجهاز المصرفي كما أن لها الحق في إصدار العملة و الاحتفاظ بالأصول السائلة الخاصة بالدولة كالذهب و العملات الأجنبية، و يكون رأسمال البنوك المركزية مخصصه الدولة لها و كذلك من ودائع البنوك التجارية لديها.

ب. **بنوك الودائع أو البنوك التجارية :** هي البنوك التي تتكون أموالها الخاصة من رأس المال المملوك للشركاء و كذلك من الودائع التي يقدمها الأفراد و المؤسسات لغرض الإستثمار أو الحسابات الجارية.

ج. **بنوك الأعمال و الإستثمار :** هي البنوك التي تعتمد بشكل رئيسي على أموالها الخاصة بالإضافة إلى الودائع لأجل في قيامها بالأعمال التي أنشأت من أجلها، فمن

أهم هذه الأعمال تقديم القروض الطويلة الأجل للمشروعات أو المساهمة فيها لأغراض الإستثمار و القانون سمح لهذه البنوك بإنشاء بنوك إستثمارية.

الفرع الثالث: الخدمات البنكية.

من خلال التعاريف السابقة للخدمة، فإن الخدمات البنكية تصنف في قائمة المنتجات غير الملموسة، فتسليم خدمة للعميل مثلا كفتح حساب جديد، يختلف عن تقديم سلعة بعد تغليفها، حيث يدور الموضوع عند فتح حساب، حول المعاملة، شروطها، المحيط الذي يوجد فيه العميل، السرعة و الدقة في العمل.

أولاً: مفهوم الخدمة البنكية.

إن الدافع الأساسي لشراء خدمات بنكية هو ما ستحققه من نفع للعميل من هنا يجب النظر إلى الخدمة من زاوية المنافع أو الإشباعات التي يتوقع العميل الحصول عليها و مما يمكن أن تقدمه له، أي أن البنك يقوم ببيع المنافع و يمكن النظر للخدمة البنكية من ثلاثة مستويات:

أ. **الخدمة الأساسية** : وتمثل جوهر المنفعة التي يسعى إليها العميل من شراء الخدمات

بعبارة أخرى لماذا يقوم العميل بشراء هذه الخدمة؟ و يتعلق هذا الجانب بالمنافع أو

الفوائد المترتبة بشراء الخدمة البنكية.

ب. **الخدمة الحقيقية** : و تعني مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة.

ج. **الخدمة الإضافية** : و تشير إلى خدمات المنافع الإضافية التي تشمل الخدمة

و الإهتمام الشخصي بالعميل، الإلتزام بمواعيد التسليم و الضمان أو الكفالة، التعهد

باسترجاع ثمن الخدمة إذا لم يكن العميل راضيا و تقدم هذه الجوانب مع الجانب الملموس من المنتج أكثر من الجانب غير الملموس.

ثانيا: أنواع الخدمات البنكية.

تقوم البنوك بتقديم مجموعة من الخدمات لزيائنها تتمثل أهمها في:

أ- الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد: حيث نذكر منها :

1. التحويلات: تحويل شيكات عند الطلب و تحويلات سريعة بالتلکس بمختلف العملات، شيكات سياحية، بيع و شراء العملات الأجنبية نقدا، تقبل التعليمات و الحوالات الواردة باسم العميل من البنوك المرسله في الخارج.
2. خدمات البطاقات: خدمات السحب الآلي الفوري و الإستفسار عن الرصيد و طلب كشف الحساب، الودائع بالعمله المحليه و الصعبة.
3. القروض الشخصية: التي يوفرها البنك لأصحاب الوظائف الثابته بإمكانية الإقتراض بفوائد مخفضة.
4. صناديق إيداع الأمانة: التي تتم مقابل إيجار سنوي و رسوم بسيطة.
5. الحسابات الجارية: و حسابات التوفير و حسابات تحت الطلب بالعملات الأجنبية أو المحليه.

ب-الخدمات المقدمة للتجار و الشركات¹ : و التي يندرج في إطارها :

1. الإعتقاد المستندي : وهو تعهد خطي صادر عن البنك للبائع المستفيد

بالإيجار بالدفع للمبلغ المتفق عليه بمدة زمنية و شروط منصوص عليها

ويوفر هذا الإعتقاد دعم البنك لتمويل الصفقة التجارية بأمان و طمأنينة.

2. التحصيل المستندي: و هو طلب البائع إلى البنك القيام بتسليم مستند شحن

لمشتري عند القبول أو الدفع.

3. خطابات الضمان: و هو تعهد خطي، صادر عن البنك للمستفيد من دفع

مبالغ محددة عند المطالبة بها خلال فترة صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز

شيء معين وتتضمن خطابات الضمان كفالات الدفع المقدم، كفالات

الشحن، كفالات المركبات، كفالات المناقصة.

من كل ما سبق، يتضح أن البنك يقوم بعملية المبادلات التجارية المالية برؤوس أموال

زبائنه،فالبنك مؤتمن على أموال المودعين و المتعاملين الذين و ضعوا ثقتهم بالبنك و هو حريص

ليكون على مستوى الثقة الممنوحة له، بما يمليه القانون و المصلحة عليه و هو ما يتمثل في

الضمانات التي يشترطها البنك أيضا يقوم البنك بعملية توفير السيولة لمواجهة طلبات السحب من

قبل المودعين.

¹ خالد أمين عبد الله إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006،

و لهذا، على البنك أن يقوم بإظهار جودة خدماته عن طريق سرعة إنجازه و توفير عنصر الأمان في المعاملات و إمكانية العمل المستمر و ذلك باستعمال عدة عناصر و سياسات لإعطاء صورة جيدة عن خدماته الجيدة و الفعالة.¹

المطلب الرابع: الجودة في الخدمات البنكية.

جودة الخدمة المصرفية عموما لا تختلف عن مفهوم الجودة في البنوك، كما رأينا سابقا في مفاهيم وتعريف الجودة أن لها معاني كثيرة إذ تشير إلى الدقة و الإمتياز أو المطابقة لمتطلبات العميل و من ثم فإن الجودة هي مجموعة من المواصفات الخاصة بالخدمة و التي تعطي القدرة على إرضاء العميل.

نقول أن مفهوم الجودة المصرفية يتم من خلال التركيز على المحاور الممثلة في الشكل

التالي:²

¹ M.Badoc : **marketing management pour la banque, l'assurance**– édition d'organisation, paris,1986,P104

² فضل الله علي، إدارة الجودة الشاملة، مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، العبيكان للنشر، الرياض، 1999، ص30



الشكل رقم (6) : ركائز الجودة في الخدمات المصرفية.¹

من خلال الشكل نستخرج ثلاثة محاور:

❖ **محور التركيز على العميل :** إن التركيز على العميل يكون بهدف تحقيق رضا

وبالتالي ضمان ولائه الدائم و مدافعتة عن المصرف.

❖ **محور التركيز على العملية:** العملية المصرفية تكون جيدة إذا تطابقت الخدمة المقدمة

للعامل مع حاجاته و متطلباته و توقعاته.

❖ **التركيز على القيمة:** يقصد بها تكلفة الخدمة المقدمة للعميل.

فالعمل هو الأساس في تحقيق الجودة و هو المفهوم الذي تقوم عليه فلسفة تحقيق الجودة

حيث تهدف إلى تصميم خدمات وفق معلومات يتم جمعها من العملاء بشكل دوري و بطرق

¹ سماح ميهوب، ملتقى إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، بالإعتماد على فضل الله علي، إدارة الجودة

الشاملة، مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، العبيكان للنشر، الرياض، 1999، ص30

مختلفة من أجل تطوير خدمات البنوك لتتلائم مع إحتياجات و رغبات و توقعات العملاء، عكس الفكر التقليدي الذي يفترض أن المؤسسة أكثر معرفة بحاجات و رغبات الجمهور و بكيفية تحقيقها أفضل من العميل نفسه، لذلك تقوم بتحديد تلك الحاجات و العمل على تحقيقها بمعزل عن العميل.¹

و من العناصر التي يلجأ البنك إلى إظهار جودة خدماته من خلالها لتبيين القيمة الخيالية للمنتج أو الخدمة المصرفية المعروضة مايلي:

❖ **الموظفون:** حيث يهتم البنك بهيئتهم، لياقتهم، لباسهم و مظهرهم، بكشف هويتهم للعميل وبكفاءتهم.

❖ **الأجهزة:** حيث يهتم البنك بتحديث أجهزته و معداته لإعطاء صورة المؤسسة المتطورة.

❖ **المعلومات:** و هو توفير معلومات واضحة و مشجعة لإتخاذ القارات الصحيحة.

❖ **الشعارات:** حيث يضع البنك شعارات و رموز للتعبير عن ثقافته التنظيمية.

❖ **المحلات:** حيث يهتم البنك بإعادة تنظيم المحلات من الداخل و الخارج و بتخصيص أماكن لإستقبال العملاء و بتكوين الموظفين في مختلف العمليات البنكية لتقليل إنتظارهم.

❖ **الأسعار :** حيث يضع البنك الأسعار بشكل واضح و شفاف للعملاء.

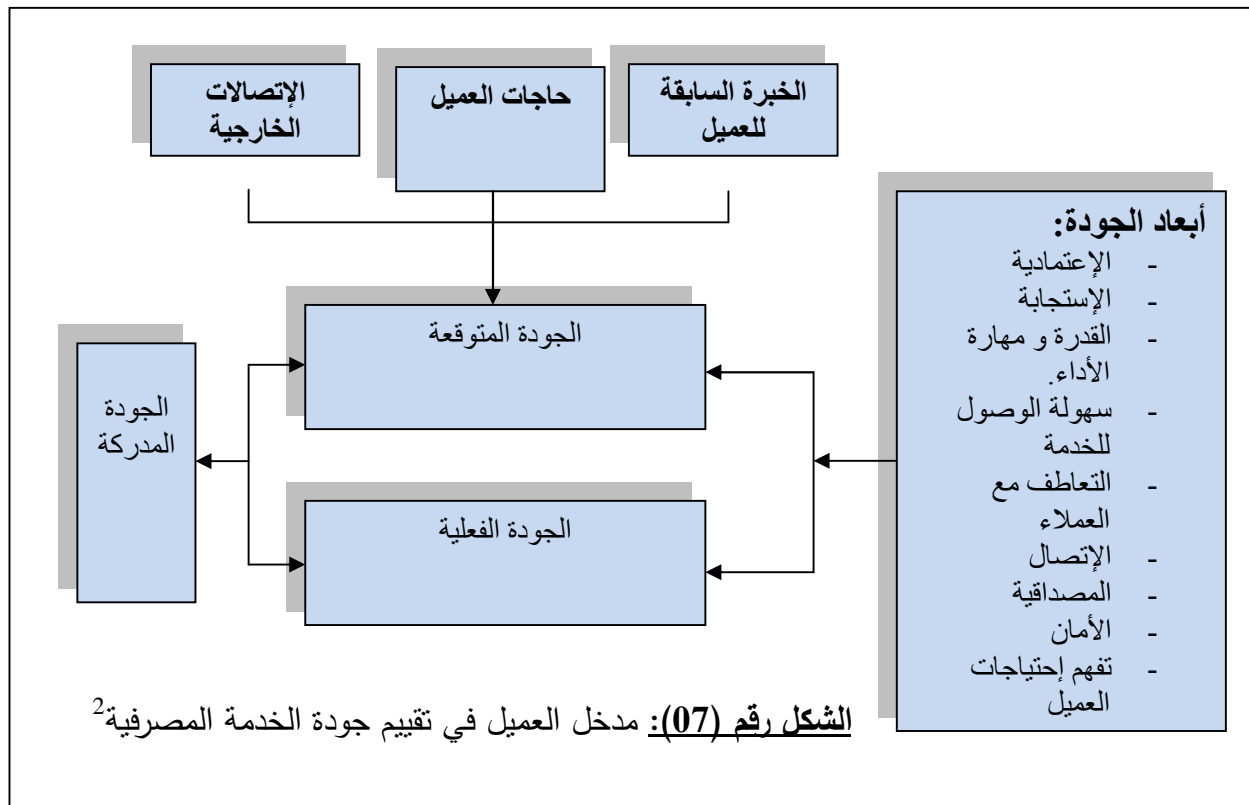
¹ الحموي حسان صبحي، الإيزو كإطار عمل للجودة الشاملة، مجلة المعلوماتي، العدد 65، دمشق، 2004، ص 24-25.

كما أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع جودة الخدمات البنكية مدخلين رئيسيين لتحديد

الجودة وقياسها، و هذان المدخلان هما:¹

أولاً: المدخل الإتجاهي : و يعتمد هذا المدخل أيضا بمدخل العميل في تقييم جودة الخدمة، حيث تتفق جميع المؤسسات الخدمية بصفة عامة و البنوك خاصة على أن العميل هو الوحيد القادر على تقييم جودة الخدمة التي تقدم له، حيث أنه لا يمكن لأي بنك أن يقيم ما ينتجه من خدمات إلا بعد تقديمها للزبون، و من ثم معرفة درجة الإشباع و الرضى الذي يحصل عليه العميل و هذا الإشباع و الرضى هو الذي يعكس جودة الخدمة بالنسبة للزبون و هذا ما يعكسه

الشكل التالي:



¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 103.

² أحمد محمد أبو بكر محمد، مرجع سابق، ص 55

و يتضح من الشكل السابق مايلي :

❖ ان تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من المقارنة بين التوقعات المسبقة لخدمات

"الجودة المتوقعة" والأداء الفعلي للخدمة "الجودة الفعلية" و تنتج من هذه المقارنة ثلاث

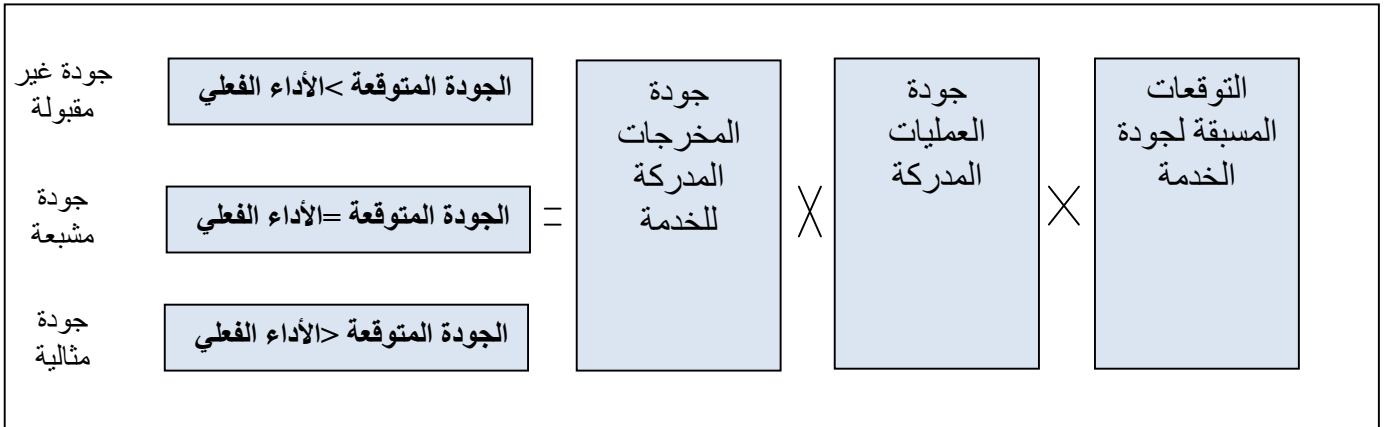
حالات هي :

- الجودة المتوقعة تساوي الجودة الفعلية، إذن تحقق إشباع لرغبات العميل؛
 - الجودة المتوقعة أقل من الجودة الفعلية إذن لا يتحقق إشباع لرغبات العميل؛
 - الجودة الفعلية أكبر من الجودة المتوقعة، إذن يتحقق إشباع لرغبات العميل
- بدرجة تفوق ما كان يتوقعه؛

❖ أن تقييم العميل لجودة الخدمة دالة في توقعات العميل عن الخدمة و أداء الخدمة نفسها كما هو مبين في الشكل.

❖ إن تقييم العميل لجودة الخدمة يتعلق ببعدين أساسيين هما الجودة المتعلقة بالمرجات النهائية، و الجودة المتعلقة بالعمليات، و في الواقع أن الرضا و الإشباع الذي يتحقق بهاذين البعدين له تأثيره الواضح على الرضا و الإشباع العام عن الجودة الكلية للخدمة.¹

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، عمان، سبتمبر، 1999، ص 363.



الشكل رقم (08) : الجودة المدركة للعميل.¹

ثانياً : مدخل نظرية الفجوة Servqual : يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي استندت

إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العميل بتقييم جودة الخدمات و الحكم عليها و يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة و بين إدراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة.

و من هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون وبين ما يتوقع بشأنها و قد سار في خط هذا النهج الفكري **Gronroos**² الذي إستطاع أن يطور مفهوما نظريا يوضح فيه أن زبائن البنك يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها و يعتقدون أنها يجب أن تكون و بين الأداء الفعلي للخدمة . و عليه فإن إدراك العملاء لجودة

¹ Mohr,lois A,X Bither marryjo, **The role og employee effort in satisfaction with service transaction**,Journal of business research 1995,P239

² بريش عبد القادر،التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة الجزائر،2006،ص 263 .

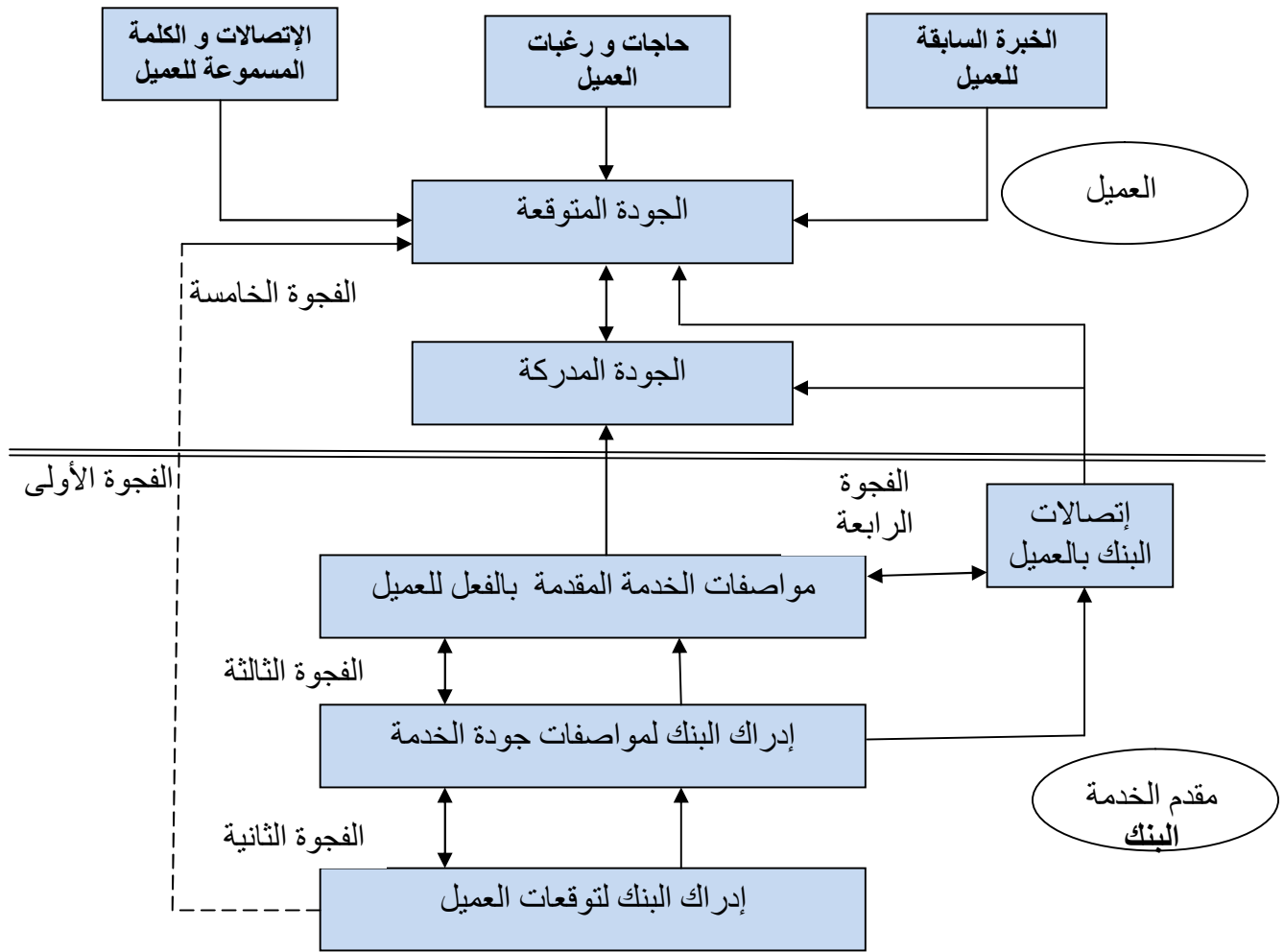
الخدمة يعتمد على مدى تباين (الفجوة) بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة من قبل العملاء، تقاس جودة الخدمة وفقا لهذا المدخل على النحو التالي:

❖ إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية و تتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء.

❖ إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية و مقبولة.

❖ إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية و بالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

هذا و قد اوضحت دراسات أخرى أن مشكلات قياس جودة الخدمات تنشأ نتيجة لفجوة بين توقعات العميل و بين إدراك المؤسسات الخدمية لتلك التوقعات كما ان تلك الفجوة تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات و ذلك ما نميزه في الشكل التالي :



الشكل رقم (09) : نموذج الفجوات الخمس لقياس جودة الخدمات المصرفية.¹

يبرز الشكل أعلاه نموذج الفجوات الخمس لتحديد و قياس جودة الخدمات المصرفية، حيث

نجد الجزء العلوي من الشكل يتعلق بالعميل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة - البنك -

أما تفسير تلك الفجوات فهو كالتالي :

¹ Parasurman Z, Zeithaml L. Berry, a conceptual model of service quality and its implications for future research, journal of marketing, vol49 fall 1985, P44

أ. **الفجوة الأولى :** و تنتج الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل لمستوى الخدمة، وبين إدراك الإدارة لتوقعات العميل، و غالبا ما يكون السبب الرئيسي في ذلك عجز الإدارة عن تحديد إحتياجات و رغبات العملاء المتوقعة، ربما يدرك المديرون إحتياجات العميل و لكنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب، الأمر الذي يترتب عليه إتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء إستغلال موارد البنك و تحمل البنك لتكاليف باهضة و تعد الوسيلة الأساسية لسد هذه لفجوة هي إكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات العميل للجودة ومستوى الأداء المطلوب.

ب. **الفجوة الثانية :** و تنتج عن الاختلاف بين إدراك إدارة البنك لتوقعات العميل وبين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى عجز إدارة البنك عن ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات أداء محددة في الخدمة المقدمة و قد يكون ذلك نتيجة لبعض القيود التي قد تتعلق بصعوبة التنبؤ بالطلب و تقدير توقعات العملاء و التنوع الشديد في الخدمات التي يقدمها البنك، و تعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي وضع أنماط و معدلات أداء تعكس توقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة.

ج. **الفجوة الثالثة :** تنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المحددة، بمعنى عدم قدرة البنك على إنتاج الخدمة وفقا للمواصفات ومعدلات الأداء المحددة ، و ذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي البنك أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الإعتماد على تكنولوجيا

متقدمة و لسد هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب ضرورة وافر الموارد اللازمة و الكافية علاوة على ضرورة تقييم الأداء من وقت لآخر .

د. **الفجوة الرابعة :** تعكس الفجوة ما بين الخدمة المقدمة بالفعل و بين مواصفات

الخدمة التي وعد البنك بتقديمها من قبل من خلال طرق الإتصالات الخارجية

(الإعلانات /مسؤولي التسويق) و السبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم

التنسيق بين نشاط الإنتاج و تسويق الخدمات بالبنك ، و لسد هذه الفجوة يجب

التنسيق بين مختلف أقسام البنك بحيث يتم تنفيذ ما تم وعد العميل به.

هـ. **الفجوة الخامسة :** و تحدث نتيجة حدوث بعض أو كل الفجوات الرئيسية التي

تنشأ بين توقعات العملاء و بين الأداء الفعلي للخدمة.

إن إستخدام نموذج الفجوات الخمس **Servqual** يمكن البنك من معرفة المجالات التي

يمكن أن تتميز فيها و يمكن إستخدام هذا الأسلوب لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع

المنافسين ، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء و الوصول بالخدمة إلى مستوى الجودة

التي ترضي و تلبي رغبة العميل .

هذا و نشير إلى أنه بالإضافة إلى هذان المدخلان لقياس جودة الخدمة، هناك مداخل

أخرى جاءت لتحسين طريقة مدخل الفجوة لقياس جودة الخدمات.

كما نجد أيضا المدخل الهندسي أي هندسة الجودة و جعل إدارة قيمة البنك من خلال

إستراتيجية الجودة ، فهندسة الجودة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية، تكلفة الجودة، الإعداد

التنظيمي للجودة، جودة خدمة العملاء، أي جعل جميع وظائف البنك تتمحور حول فلسفة الجودة و أن تصبح الجودة هاجسا لجميع موظفي البنك على مختلف مستوياتهم.

المطلب الخامس: إدراك العملاء لجودة الخدمة.

سبق و ان خلصنا إلى أن جودة الخدمة المصرفية هي الباعث التنافسي الهام في تعاملات البنوك و الخدمة لا تركز على المنتج فقط لكنها تشمل الأفراد الذين يقدمونها و الأفراد الذين يتلقونها، فالعميل هو الركيزة الأساسية التي يجب أن تسعى البنوك إلى إرضائه و تقديم أفضل الخدمات له، لنيل ثقته واستمرارية تعامله و حتى تصل المؤسسة إلى جودة عالية في الأداء لا بد من إشراك جميع الموظفين في تحقيق هذا الهدف الذي سيعود على البنك و الإقتصاد معا بالنفع.

الفرع الأول : تعريف العملاء

يمكن تعريف العملاء على انهم الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يقومون بفتح حسابات لدى البنك بهدف إيداع أموالهم أو القيام بالعمليات المالية المختلفة من إقتراض و تحويل و التي تمر بحساباتهم.

كما يمكن أن يكون العميل مؤسسة إقتصادية، تجارية أو صناعية، أو منظمة غير إقتصادية كمنظمات الضمان الإجتماعي أو الخزينة العامة ، أو مؤسسات الدولة أو البورصة.

حيث يستعمل البنك بالنسبة للمنظمات غير الإقتصادية حسابات داخلية في إطار علاقاته معها. كما يتعامل مع العديد من العملاء، حيث تتطلب العمليات الإقتصادية المختلفة ما عدا العمليات النقدية، إستعمال البنوك كوسيط. و يفضل البنك التعامل مع عميل أو آخر حسب طبيعة عمله أو تخصصه.¹

و لإرضاء حاجات و متطلبات العميل وفق توقعاته ، من الضروري أن يتعرف البنك على عملائه المختلفين و أن يقوم بتحليل إحتياجاتهم للإجابة عنها بفعالية، فظرا لأهمية العملاء بالنسبة للبنك أصبح المسير مسؤول أكثر فأكثر عن هذه الدراسات و التي تدخل في إطار إدارة العميل.

الفرع الثاني : أنواع العملاء.

لكل عميل متطلباته الخاصة و لتقديم الخدمة لكل فئة من عملاء البنك المختلفين، تحرص البنوك على التمييز بينهم رغم تعددهم، حيث يكون التعامل وفقا لمعايير الجودة و حسب تجزئة السوق المقررة في إستراتيجية البنك حيث يمكن التمييز بين :

أولاً : العميل المودع: و هو الذي يقوم بإيداع أمواله في البنك و هو يقوم بالعمليات المختلفة مثل عمليات الصندوق، الإقتراض و التحويل.

ثانياً : العميل الذي لديه ذمة مالية: و هو شخص طبيعي في أغلب الأحيان لديه موارد مالية أكثر أهمية و ينتمي إلى الطبقة العاملة مثل مسؤولي المؤسسات و مختلف الأعمال الحرة.

¹ حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص 27.

ثالثا : العملاء المهنيين: و هم العملاء الذين يقومون بتسليم المداخل الناتجة عن أعمالهم

مهما كانت طبيعتها.

رابعا : المؤسسات الصناعية و التجارية : و هم العملاء المرغوب فيهم من قبل البنك الذي

يحاول جلبهم إليه، حيث أن العمليات تحقق أكثر مردودية من خلال تعامله مع هذه الفئة.

خامسا : العملاء النوعيين : و هم موظفي البنك أو المجموعة البنكية و العملاء غير

المقيمين.

و يعمل البنك على تقسيم عملائه إلى مجموعات متشابهة أو قريبة من ناحية المواصفات

و الظروف الإجتماعية و الإقتصادية و المهنية، إلى غير ذلك من المعايير التي يتم وضعها من

قبل إدارة التسويق للقيام بعملية التجزئة و تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل مجموعة، فيتم التعامل

مع كل مجموعة بصفة مختلفة نظرا لإختلاف متطلباتها و إحتياجاتها و ظروفها.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة.

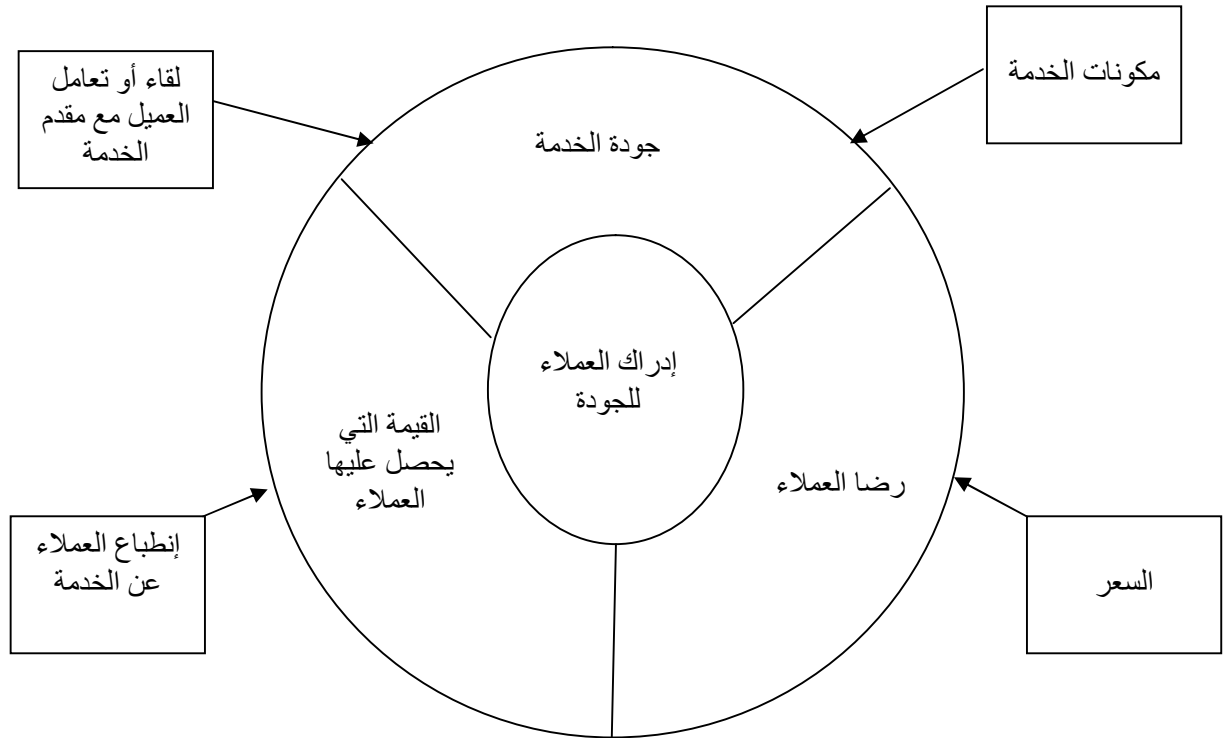
و يقصد بها مجموعة العناصر التي تؤثر على العميل عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة له، لقد

حدد الباحثان (Zeithaml and Bitner)¹ العناصر المؤثرة على تقييم العملاء و إدراكهم

لجودة الخدمة المقدمة لهم في أربعة عناصر أساسية (مكونات الخدمة، السعر، العلاقة بين

العملاء و مقدمي الخدمة، إنطباع العملاء عن الخدمة المقدمة) و التي يوضحها الشكل التالي :

¹ Zeithaml V .A and Bitner J.M ,**Services marketing international edition**,New
york,MC Graw Hill,1996,P104



الشكل رقم (10) : العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة المصرفية.¹

و فيمايلي شرح لما يحتويه هذا الشكل و يبرزه :

أولاً : مكونات الخدمة : حدد الباحثان (Zeithaml and Bitner) مكونات الخدمة و التي

تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم في ثلاثة عناصر أساسية و هي :

العمليات،العنصر البشري و الكونات المادية للخدمة، حيث سنوضح كل عنصر من العناصر

فيمايلي :

¹Zeithaml and Bitner,1996,op citée,p104

أ- **العمليات** : و يشتمل هذا العنصر على الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها العميل في الخدمة و تعكس العمليات في اداء الخدمة العناصر التالية:

❖ تدفق و تتابع العمليات التي تؤدي بها الخدمة؛

❖ خطوات اداء كل عملية من العمليات؛

❖ تفاعل العنصر البشري الذي يقدم الخدمة للعملاء مع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة.

ب- **العنصر البشري** : و يشمل هذا العنصر على :

❖ العاملين (الموظفين) مقدمي الخدمة؛

❖ العميل الذي يقيم الخدمة المقدمة له؛

❖ العملاء الآخرون.

و يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة و التي تؤثر بدورها على إدراك العميل لجودة الخدمة و المقصود بالعميل كل من يتأثر بأهداف الجودة أو كل من له دور في تحقيقها و العملاء إما عملاء خارجيين أو عملاء داخليين (الموظف بالبنك) وفيما يتعلق بالعملاء الخارجيين يجب على إدارة البنك أن تحدد بدقة العمل المستهدف و ان تتعرف على مستوى الجودة الذي يرغبه ثم ترجمة ذلك إلى مواصفات للخدمة المصرفية التي تشبع العميل.

أما فيما يتعلق بالعملاء الداخليين أو الموظفين بالبنك فيجب على إدارة البنك الإهتمام باختيار أحسن الكفاءات و الإهتمام بتنمية مهاراتهم و خاصة أولئك الذين لهم إتصال مباشر مع العملاء.

و هناك مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في الموظفين في البنوك تتمثل فيمايلي¹:

- ❖ القدرة على الإتصال بالعملاء و الإهتمام بآرائهم؛
- ❖ القوة على إتخاذ القرارات للوفاء باحتياجات العملاء؛
- ❖ النشاط الدائم عند التعامل مع العملاء؛
- ❖ حسن المظهر و الإستعداد الجيد للقاء العميل؛
- ❖ القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة و تلبية رغبات العملاء و معالجة مشكلاتهم؛

ج- المكونات الملموسة للخدمة : و هذا العنصر يشتمل على :

- ❖ التسهيلات المادية؛
- ❖ المظهر الداخلي و الخارجي للبنك؛
- ❖ توافر إحتياجات الأمن.

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، درا البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص ص 36، 37 .

و يعكس هذا العنصر مدى ملائمة المكونات المادية للخدمة لتوقعات العملاء. و تجدر الإشارة أنه نظرا لأهمية هذه العناصر الثلاث (العمليات، العنصر البشري، المكونات المادية) ودورها في تحديد مستوى جودة الخدمة، فقد اعتبر بعض الكتاب أنها هذه العناصر تمثل مزيجا تسويقيا بالنسبة للخدمة ليضاف إلى المزيج التسويقي المتعارف عليه عناصر أخرى ، حيث أصبح في قطاع الخدمات و الخدمات المصرفية المزيج التسويقي يتكون من سبعة عناصر.

ثانيا : تفاعل العميل مع مقدم الخدمة : إن هذا العنصر يرتبط بالتفاعل بين مقدمي الخدمة و العميل، حيث أن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل يؤثر على إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له، ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمة و العملاء و هو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي يقدمها البنك لعملائه.

ثالثا : الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة : و هو يمثل مزيج من توقعات العملاء عن الخدمة المقدمة و ما يصلهم من معلومات من خلال التفاعل بينهم و بين مقدمي الخدمة أو عن طريق الاتصالات الخارجية و كذلك تقييم هؤلاء العملاء للجوانب المادية الملموسة في الخدمة و الخبرة الشخصية التي يتم تكوينها من خلال تعاملهم السابق مع البنك ، فكل ما سبق يؤثر على إنطباع العميل و إدراكه لجودة الخدمة المقدمة له.

رابعا : السعر : يمثل السعر الذي تقدم به الخدمة أحد عناصر قرار تعامل العميل مع البنك، لذا يجب أن يحدد البنك السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي يحصل عليها العميل، من الخدمة المقدمة له. حيث أن عنصر السعر يؤثر إلى حد كبير على إدراك العميل للخدمة المقدمة له.

يمكننا أن نستخلص أن موضوع جودة الخدمات أصبح من المواضيع الهامة التي تشمل إهتمامات البنوك، فهو انعكاس للتطور الكبير الحاصل في قطاع الخدمات المصرفية، التي بدأت

تصبح ميدانا للمنافسة بين البنوك فيما بينها أو بين البنوك و المؤسسات المالية التي لم يكن من بين مهامها القيام بأنشطة مصرفية، بالإضافة إلى أن التطورات التي فرضها تطور الصناعة المصرفية و دور التكنولوجيا أثر بارز في ذلك.

حيث ان التوجه الإستراتيجي للبنوك يعتبر أن الإهتمام بجودة الخدمة هو السلاح الرئيسي للمنافسة، و أنه الوسيلة لتحقيق التميز، الذي لا ينتج من فراغ و إنما هو نتيجة التفاعل داخل البنك و الرؤية المشتركة لجميع الموظفين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية و الإهتمام بالعمل و رغباته و وضع برامج واضحة لتحسين أداء البنك و عملياته بشكل دائم.

المطلب السادس : خصائص الخدمة المصرفية و مميزاتها.

بما أن الخدمات المصرفية تعتبر أنها نشاط إقتصادي فإنه يتميز بعدة خصائص فإدراك موظفي البنك بصفته المتعاملين المباشرين مع العملاء لطبيعة الخدمة المصرفية و مميزاتها هو من أساسيات المهارة في إتقان الخدمات المصرفية.

أولاً : خصائص الخدمة المصرفية : حيث أن الخصائص الخاصة بالخدمات بصفة عامة يمكن إسقاطها على الخدمات المصرفية¹، و نظرا لتمييز الخدمة المصرفية لطبيعة و خصوصية النشاط المصرفي ، فإن هناك جهات نظر متباينة حول الخصائص المميزة للخدمات المصرفية وإذا قارنا الخدمات المصرفية بغيرها من الخدمات نجد أنها تتميز بالخصوصية و الحساسية و هذا عائد إلى تعددها و تنوعها، و تغيراتها المستمرة خاصة في ظل التطورات الإقتصادية العالمية

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص 183 .

وإتساع إستخدام الوسائط التكنولوجية في تقديم الخدمات المصرفية ، سنحاول فيمايلي إستعراض خصائص الخدمات المصرفية حسب وجهات نظر بعض المختصين الذين كتبوا في هذا المجال.

يرى محسن أحمد الخضيرى¹ أن الخدمات المصرفية تتميز بالخصائص التالية:

- ❖ الخدمات المصرفية ليست مادية ملموسة و بالتالي لا يمكن تخزينها؛
- ❖ الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها؛
- ❖ الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة إختراع و كل خدمة جديدة يوجهها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها؛
- ❖ تعتمد الخدمة المصرفية في تقديمها على التسويق الشخصي و على مهارة و كفاءة مقدم الخدمة.
- أما عبد الغفار حنفي² فيرى أن باعتبار الخدمة المصرفية هي نشاط إقتصادي، فهي تتميز بعدة خصائص يعدها كالتالي :
- ❖ تشعب و تعدد مجالات الخدمة المصرفية و إرتباطها بجميع الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية الأخرى بالدولة؛
- ❖ الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الإقتصادي لدولة و الخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذا طبيعة خاصة و يرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة؛

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1982، ص ص 21-26،

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 184 .

❖ الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الإقتصادية في الدولة و كذلك الخصائص السكانية المختلفة؛

❖ الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار؛

❖ الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات و عناصر أي إنتاج.

أما عوض بدير الحداد¹ فيجمل الخدمة المصرفية في أنها:

❖ لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدما و تخزينها ، فهي تنتج و تستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها.

❖ لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة و إرسالها للزبون لفحصها و الحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء؛

❖ الخدمات المصرفية غير قابلة للإستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها، ففي هذه الحالة الإعتذار و ترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك؛

❖ جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها من طرف موظف البنك إلى العميل؛

❖ تقديم الخدمات المصرفية لا يأخذ شكلا نمطيا محددًا حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة ودرجة تفاعل موظف البنك من زبون لآخر؛

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص39

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى للخدمات المصرفية نوجزها فيما يلي¹:

❖ **التشتت الجغرافي** : حيث يمكن تقديم الخدمات المصرفية داخل حدود الدولة عبر

مختلف مناطقها و خارج حدود الدولة بالخارج خاصة خدمات التحويلات المالية

وإصدار البطاقات البنكية و الشيكات حيث هذه الخدمات تقدم للزبون حيث ما وجد.

❖ **زيادة قدرة عرض الخدمات المصرفية** : و هذا ما يساعد في تنشيط الطلب عليها.

❖ **إرتفاع مرونة الطلب على الخدمات المصرفية.**

❖ **تصاعد أهمية العنصر البشري** : حيث أن طبيعة التعامل المصرفي و ما يتطلبه من

السرعة في الأداء و السرية و الأمانة، و كبر حجم المخاطر التي تتعرض لها البنوك

فإن تدريب موظفي البنك و الرفع من كفاءتهم يعتبر أمراً حاسماً.

❖ **إرتباط الخدمات المصرفية باسم البنك مقدم الخدمة و الثقة به.**

من خلال ما سبق، يمكننا أن نقوم بمحاولة تصنيف خصائص الخدمة البنكية حسب

طبيعتها كمايلي :

أ- **الخصائص الظاهرة** : و هي الخصائص التي يسهل التعرف عليها من طرف العملاء

وتميزها و التي ترتبط بمواصفات الخدمة و علاقتها ببقية الخدمات التي تقدم من طرف

البنك.

¹ سامي أحمد محمد مراد، الإطار البيئي لفعالية بنوك القطاع العام بمصر، رسالة ماجستير، أكاديمية

ب-**الخصائص الضمنية** : و هي بعكس سابقتها، غير ظاهرة ترتبط بالصورة الذهنية الإيجابية التي يعطيها البنك لعملائه الحاليين و التي هو قادر على إعطائها لعملائه المرتقبين و التي تشمل الرموز المعنوية كالنقطة و الأمان ، أو إيصال رسالة معينة عن طريق المعلومات حول خصائص الخدمة ، لمساعدته على إدراك أهمية الخدمة و إتخاذ قراره في شرائها.

ج-**الخصائص الخارجية** : و هي الخصائص التي ترتبط بالمجتمع الذي يتواجد فيه البنك، لذلك على البنك الحرص على دراسة المجتمع المتلقي لخدماته و مدى قبوله لها، بما لا يتعارض مع إحتياجاته و رغباته.

و لأن جودة الخدمات المصرفية بكل الخصائص التي ذكرناها سابقا بالإضافة إلى العوامل التي تدخل في عملية إنتاج الخدمة ، فإن للخدمة المصرفية مميزات يجب مراعاتها أيضا و إدراكها لتحقيق جودة الخدمة المصرفية:

ثانيا : العناصر المميزة للخدمة المصرفية :

تتميز الخدمة المصرفية بعدة مميزات تختلف فيها عن بقية الخدمات في القطاعات الأخرى وتستمد الخدمة البنكية جودتها من إرث الموظف البنكي و العمل لهذه المميزات التي يمكننا إبرازها فيمايلي:¹

أ- **تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات**: إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى و هذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي بنك، حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

¹ Mc.Iver.L&C Naylor,G, **Marketing financial services**, institute of bankers, 1998, p14

ب- تعدد و تنوع الخدمات المقدمة : يقدم البنك الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية،

لها خصوصيتها و لكل خدمة عملاء ذوي خصائص و رغبات معينة، الأمر الذي يحتم

على موظفي البنك بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات

ومحاولة الإستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت و المكان المناسبين، بالسعر و الجودة

المطلوبة.

ج-شدة المنافسة بين البنوك : تشتد المنافسة بين البنوك في الأفراد بتقديم خدمات مميزة

للعلماء و جلب عدد أكبر منهم الأمر الذي يصعب من مهمة البنك في المحافظة على

مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

د-أهمية عنصر الثقة : نظرا لحساسية التعامل في الأموال فإن خسارة البنك في أحد

العمليات المالية التي قد تنشئ خوفا لدى العملاء الأمر الذي يؤدي إلى عجز البنك عن

تحقيق الإيرادات و الأرباح المناسبة قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك و نقص الثقة لدى

العملاء..

هـ-الإعتماد على التوزيع المباشر: لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزيا ثم توزيعها بواسطة

قنوات توزيع كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية و لكن البنك يقدم خدماته مباشرة عن

طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات العملاء و يكون قريبا منهم، لأهمية الناحية الشخصية

في تقديم الخدمة يستخدم البنك طريقة حديثة في تقديم بعض الخدمات.

و-إرتباط نشاط البنك بالسياسة الإقتصادية و النقدية للدولة : إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز

المصرفي و النشاط الإقتصادي تجعل كلا منهما يؤثر و يتأثر بالآخر، فبناء على الحالة

الإقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات و يستخدم مجموعة من الأدوات النقدية

والإثتمانية للتأثير على النواحي الإقتصادية حسب الأهداف الموضوعة و من خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات و الأدوات و ينعكس ذلك على طبيعة المنتجات و الخدمات المصرفية التي تقدمها.¹

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

إن مؤسسات الأعمال كنظام مفتوح، تنمو، تتطور، تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها، فتتغير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الإستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة.

إن ما يلاحظ في كثير من مؤسسات الأعمال المعاصرة، في بعض دول أمريكا و أوربا و آسيا و الدول العربية المتحدة، هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة، هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المؤسسة و يتطلب سلوكيات و قيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها.

و هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها إهتماما خاصا، و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية، حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول عليها، و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى

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

تبنى فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المؤسسة و وظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، و تصبح مسؤولية كل فرد في المؤسسة مما يرفع أدائها، يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

إن التحديات التي تشهدها مؤسسات الأعمال في المجتمع المعاصر تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي و الخدمي، تستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الإتجاه و قد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يؤثر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال.

❖ فهم ماذا يريد المستهلك و إشباع إحتياجاته وقت طلبها و بأقل تكلفة؛

❖ الإمداد بالسلع و الخدمات بجودة عالية و بشكل ثابت و مستقر؛

❖ مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية، السياسية و الإجتماعية؛

❖ توقع حاجيات المستهلك في الفترات الزمنية للمستقبل.

فالمفهوم القديم للجودة كان يركز إهتمامه على الخلو من العيوب، أي انه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الجودة، فإذا قدمت الخدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب وبالتالي حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة و المفهوم الحديث ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستهلك، و هذا المفهوم ما انبثقت عنه النظريات الحديثة للجودة.

و لتقريب مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأذهان يجب معرفة دلالة كلماتها الثلاث التي تتكون منها:

❖ **الإدارة :** تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم ثم التوجيه والرقابة وتطبيق هذه المفاهيم على برامج الجودة؛

❖ **الجودة:** و هي بمقتضى المفهوم الحديث الوفاء بمتطلبات المستهلك أو العميل؛

❖ **الشاملة :** لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة فإضافة كلمة شاملة لمفهوم الجودة يشير للجودة بأوسع معانيها، أي الجودة التي تشمل المنتجات والخدمات والناس و العمليات و أوساط العمل¹

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة، من حالة لحالة و من شخص لآخر.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي إستحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين و الباحثين و الإداريين و الأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المؤسسات.²

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صوص، مرجع سابق، ص54

² حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 71.

و على الرغم من وجود الكثير من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة و تحديد ماهي متطلباتها و مبادئها الأساسية و مع ذلك لا يوجد لها تعريفا محددا واحدا من هنا تعددت التعاريف و التي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها و مفهومها و فلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

الفرع الأول : التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة:

فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي ¹ على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات.

يشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة من خلال التركيز على الجودة منذ أن يتم معرفة رغبات و حاجات المستهلكين و ترجمتها إلى معايير فنية، حتى يتم تقديم السلعة و الخدمة إلى المستهلك مع ضرورة تحقيق الرضى و السعادة له.

كما عرفها علوان قاسم ² على أنها تتضمن منهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة و العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة و على مستوى المؤسسة

¹ Stephen Harison, **Total quality management, public administration quality**, vol16, N°4, 1993, P 60

² علوان قاسم، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2005، ص80

ككل، فهو مدخل إداري يتطلب الإلتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب و التخصصات المختلفة في الشركة.

من هذا التعريف يتضح أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب و الأدوات اللازمة لتطبيقها و تعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية التالية:

❖ التركيز على رضا المستهلك تجاه المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها.

❖ إعتداد المشاركة الجماعية و فريق العمل في أداء المهام المختلفة.

❖ إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة الشركة.

بينما يعرفها **عمر وصفي عقيلي**¹ على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل و الأداء و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها "سلع و خدمات " وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطى هذا التوقع ، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل و هدف المؤسسة هما هدف واحد، و بقاء المؤسسة و نجاحها و إستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين و غيرهم.

¹ عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص31.

و قد عرفها **James rilay**¹ و هو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب و تقديم الإستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة و التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

يركز هذا التعريف على جانب مهم من الجوانب حركة الجودة الشاملة و هو التحسينات المستمرة في كل العمليات و الوظائف، كما أنه ربط الجودة بالعميل، فإذا تحقق رضا العميل تحققت الجودة و ذلك لأن كل التحسينات التي تتم على العمليات و المواد و الأجهزة و المعدات و الوظائف هدفها في النهاية تحقيق الرضا للعملاء.

و قد رأى **جوهانسون**² أن يعرف الجودة من نفس الزاوية، حيث يقول أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق مناخ لعمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة، بحيث تصبح الجودة هدفا أساسيا في المؤسسة، تصمم الجودة من أجل بناء الأنشطة لتحقيق الأهداف و هي بعبارة أخرى، تمثل أصحاب الياقات البيضاء " الإدارة العليا " الذين يواجهون أعمال المؤسسة و الذين يخلقون بشكل دائم جو تغييريا في المؤسسة و يقودون ثقافة المؤسسة، و يركزون على تخفيض كلفة الجودة و يركزون أيضا على إستمرار التحسين في المؤسسة.

¹ James rilay, **just exactly What is(total quality management)** personal journal, feb1993, P72

² Johanson, Henry J& others **Business process reengineering**, imp jhon wiley&sons, New York, 1994, P76

و عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل **Baharat wakhlu**¹ على انها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح و بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت.

يلاحظ من هذا التعريف أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب :

- ❖ التفوق و التميز في الأداء التنظيمي؛
 - ❖ العمل على إسعاد و إرضاء العملاء؛
 - ❖ عمل الموظفين و المدراء مع بعضهم بروح الفريق؛
 - ❖ تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية؛
 - ❖ القيام بالعمل الصحيح و بطريقة صحيحة و من المرة الأولى و في كل الأوقات.
- من خلال كل التعريفات السابقة يمكننا أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على عدة عناصر و مقومات أساسية يجب توفرها في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الجودة المقررة. و لا تكتفي في تطبيقها بالإعتماد على وظيفة أو نظام معين أو إجراء بعض التغييرات الجزئية أو الإصلاحات فالجودة الشاملة تعتمد على التغيير لأنظمة و وظائف المؤسسة و أسلوب عملها وثقافتها و مواردها و هي أداء العمل الصحيح منذ البداية للتقليل من التكاليف من ناحية و تقديم

¹ Baharat wakhlu ,**Total quality,excellence through organization**,first édition,whader publishing,1994 P56

الأداء المتميز و الملائم لمتطلبات العميل من ناحية أخرى من خلال تقديم سلع و خدمات لا يتوقعونها أو تفوق توقعاتهم.

الفرع الثاني: الفرق بين التركيز على الجودة و إدارة الجودة الشاملة :

سؤال ما لبث أن طرح نفسه من خلال التعاريف المختلفة التي أوردناها سابقا للجودة وللجودة الشاملة، فالفرق بين التركيز على الجودة و إدارة الجودة الشاملة هو مدى إدماج إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة و إنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية و المالية والإدارية بالاتجاه الذي يخدم البعد الإستراتيجي.

أيضا فرق الخبراء بين الجودة الشاملة و الجودة التامة، حيث أن وضع الأهداف غير الواقعية يكون من الصعب تحقيقها في الواقع العملي، بحيث أن تكون واقعية و يمكن الوصول إليها في إنتاج السلع و الخدمات.

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات و الخدمات و لكنها تعني أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات و الظروف التي تجابه المؤسسة.

و فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أهداف تحققها للمستهلكين من أجل تحقيق رضاهم عن السلع و الخدمات المقدمة، و هذا لا يجب أن يكون هدفا محددًا نحققه و نحتفل به ثم ننساه، بل تعبر الجودة الشاملة عن هدف متغير خلال تحسين الجودة باستمرار.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن هدف إدارة الجودة الشاملة أساسا يتمثل في الإستجابة لمتطلبات العملاء بصورة صحيحة ومن أو وهلة. و يتطلب تحقيق ذلك المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة الإقتصادية من المسؤول الأول إلى العامل البسيط في إنجاز الأعمال المختلفة و المترابطة بصورة صحيحة. وهذا يعني كذلك أن توفير خدمات غير صالحة أو متأخرة يؤثر في نتائج باقي الإدارات.

و من أهم المبادئ التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة نذكر فيمايلي ¹:

- ❖ التركيز على المستهلك الداخلي و على المستهلك الخارجي على حد سواء.
- ❖ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، حيث تستخدم النتائج المعنية في إدارة الجودة الشاملة كمؤثر لعدم الجودة في العمليات ذاتها.
- ❖ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، و يتم ذلك بفضل التركيز على العمليات و يتطلب العمل بهذا المبدأ إستخدام معايير مقبولة لقياس الجودة أثناء عملية الإنتاج.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب، مصر، 1996، ص43

❖ شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة، فحسن إستخدام الموظفين و تشجيعهم يؤدي إلى تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف.

❖ إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق و ذلك باعطاء فرص للعمال و إشراكهم في الحل.

❖ التغذية العكسية، حيث يسمح هذا المبدأ للمبادئ السابقة بأن تحقق النتائج المطلوبة.

و سوف نحلل هذه النقاط فيمايلي : ¹

أولا : التخطيط الإستراتيجي :

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا و رسالة و أهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، من ثم تسهل وضع السياسات و البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والفرص و المخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الإسناد و الدعم :

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار إلتزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص 59 .

ثالثاً: التركيز على العميل :

العميل هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، و هنا لا تقتصر كلمة عميل على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد و العمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل إهتمام الإدارة العليا بالعميل الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات الموظفين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الإهتمام بالعميل الداخلي أي الموظف و إغفال الإدارة العليا له و عدم وصول لتغذية العكسية له عن العمليات و نتائج الأعمال التي يقوم بها ، ستشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

رابعاً: التحسين المستمر :

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي،الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المؤسسة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للعميل.

خامساً: التدريب و التطوير:

ينظر إلى التدريب و التطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل و التدريب يحتل اهمية متميزة لأنه سلسلة من أنشطة المؤسسة، المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و فهم تحفيزهم، فالإدارة تشجع أفرادها و ترفع من مهاراتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة ذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم،فالتدريب و التطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

سادسا: المشاركة و تفويض الصلاحيات :

يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحيات للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقق الإستفادة الفعلية من إمكانياتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين، الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل و الثاني تحسن من كفاءة صنع القرار من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل و ليس جميع الموظفين في المؤسسة.

سابعا: إتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

يمثل مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و يتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات و موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات إلى حيث أن تصل للإستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فتوافرها للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المؤسسة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة و ما هي الإستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا، نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد الموظفين و العاملين على قبول فكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية و حصر نتائجها المرغوبة، لأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي يجب أن يؤخذ من طرف الإدارة العاملة للمنظمة، و هذا القرار يجب أن يكون نابع عن إقتناعها بهذا الأسلوب وبضرورة التغيير و التطوير المستمر حتى يتم دعمه و توفير الظروف المواتية لتطبيقه¹.

و هناك العديد من المتطلبات التي أوردها المعهد الفدرالي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في:²

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، و يتم ذلك بإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة على جميع المستويات الإدارية و الوظيفية، و الإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، و تخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق ، و تحديد السلطات و المسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم، و ذلك بتهيئة البيئة الملائمة و تغيير الأساليب الإدارية.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص33

² فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الكتاب، مصر، 1997، ص555

ثانيا : تسويق البرامج و الترويج لها.

قبل إتخاذ قرار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يجب نشر مفاهيمها لجميع الموظفين في المؤسسة ، حيث أن تسويق البرامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

و يتم الترويج عن طريق تنظيم محاضرات أو مؤتمرات أو دوريات تدريبية للتعريف بمفهوم الجودة الشاملة و فوائدها على المؤسسة.

ثالثا : التعليم و التدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته ، قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق التدريب الفعال على تحسين الإنتاجية و الجودة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يكون موجها لجميع فئات و مستويات الإدارة من هيئات تنفيذية و مدراء ومشرفين و عاملين .

و يجب أن تلبي المتطلبات المعرفية لكل مستوى حسب التحديات الوظيفية التي يواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق و الأساليب الفنية لتطوير العمليات.

و على العموم فإن التدريب يجب ان يتناول أهمية الجودة الشاملة و أدواتها و أساليبها والمهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة و الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.

و على العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة و الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.

رابعاً : الإستعانة بالإستشاريين .

الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من المستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع و حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، و لديهم الإستعداد للعمل و التطوير و كذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع و التحفيز .

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم و زرع الثقة و تدعيم هذا الأداء المرغوب، و هذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة و إستمراريته، و حيث أن إستمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد إعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

و الخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال و مرن يخلق جوا من الثقة و التشجيع والشعور بالإنتماء للمؤسسة و بأهمية الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعاً: الإشراف و المتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر ، و كذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامناً: إستراتيجية التطبيق .

إن إستراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها كمايلي :

أ- **الإعداد :** هي مرحلة تبادل المعرفة و نشر الخبرات و تحديد مدى الحاجة للتحسين
باجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، و يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

ب-**التخطيط :** و يتم فيها وضع خطة و كيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

ج-التقييم : و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس مستوى الأداء، وتحسينها.

بينما يرى **ميا علي**¹ أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي :

❖ إقتناع و دعم و تأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة و معرفتها التامة بمفهومه و عناصره و فوائد تطبيقه؛

❖ ضرورة أن تكون المؤسسة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة و منها الأيزو 9000 الذي يعتبر الأساس و الخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

❖ تهيئة مناخ العمل و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق :

▪ التعليم و التدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ و عناصر و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

▪ تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة و شرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك؛

¹ ميا علي، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات القطاع العام،مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،المجلد 22،العدد الثاني،سورية،2000.

▪ مشاركة العاملين في عملية صنع و إتخاذ القرارات المتعلقة بحسن الجودة وتطويرها؛

▪ حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم كافة أنواع الدعم المادي و المعنوي لهم؛

▪ الإهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل و تنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.

❖ وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

❖ تنمية المهارات القيادية و توفير أنماط القيادة و الإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

❖ إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

من أجل الوصول إلى فهم جوهر جودة الخدمات المصرفية، يجب علينا إتباع أسلوب دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث من خلال ما إطلعنا عليه من الدراسات ، تعددت محاولات الباحثين والدارسين و المؤلفين لتحديد أبعاد الجودة في الخدمة المصرفية ، فهناك تداخل و عدم إتفاق فيما بينها على ماهية هذه الأبعاد و عددها و المتغيرات الفرعية التي يتكون منها كل

بعد، فلم نجد إلا عدد محدود من الدراسات التي حللت مفاهيم الجودة في قطاع الخدمات و تحديد أبعادها¹ .

فعندما حاولنا تناول الموضوع بالتحليل إتضح لنا أنه لا يوجد إتفاق بين تلك الدراسات حول أبعاد الجودة في قطاع الخدمات و حول العناصر الأساسية و المتغيرات الفرعية لكل بعد، و مع ذلك سنحاول عرض أهم ما توصل إليه الباحثين في تحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية بتعددتها وتنوعها.

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية في جودة الخدمات المصرفية توصل إليها الباحثان² (Lehtien & lehtien.U) و هي الجودة المادية التي تهتم بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ثم جودة المؤسسة و التي تتعلق بصورة البنك و الإنطباع العام عنه من قبل العملاء و الجودة التفاعلية و هي جودة التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة حيث قسم الباحثان الخدمة إلى جزئين هما :

❖ **جودة الأداء :** أي الطريقة التي تم بها تقديم الخدمة، و التي يتم الحكم عليها بواسطة العملاء أثناء تقديمها.

❖ **جودة المخرجات :** و هي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة ، أي التي يحكم عليها العملاء بعد أداء الخدمة من الناحية الفعلية.

¹ أسامة النصاري و آخرون، قياس و تحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات و البحوث، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 1995، ص 11.

² أحمد محمد أبوبكر محمد، أثر جودة الخدمات المرفية على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات مصر، 2001، ص 51 .

تتفق هذه النتائج مع ما وصل إليه **Grouros**¹ من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة و هذه الأبعاد هي:

❖ **الجودة الفنية :** و التي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على السؤال التالي :

ما الذي يتم تقديمه للعميل؟ و هذا البعد يركز على الناتج النهائي عن طريق العميل نفسه؛

❖ **الجودة الوظيفية :** التي تتعلق بعملية أداء الخدمة نفسها أي الطريقة و الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة و يعبر عنها السؤال التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ و يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة و العميل ، و يعد هذا البعد من اهم أبعاد جودة الخدمة المصرفية و يعكس سلوك موظف البنك نحو العميل و العلاقات المتبادلة بين العميل و موظف البنك؛

❖ **الصورة الذهنية للبنك :** يشير هذا البعد إلى الكيفية التي يدرك بها العملاء خدمات البنك والصورة الذهنية للبنك لدى العملاء و هو يعكس إنطباعات العملاء عن البنك.

كذلك بين كل من **Manson, Schwartz**¹ أن جودة الخدمة المصرفية تعكسها الأبعاد الأربعة التالية و هي : الخدمة البنكية و الإمكانات المادية و الإلكترونية و أسلوب تقديم الخدمة للعملاء و الدقة و وقت الإنتظار للحصول على الخدمة.

¹ غادة زكريا صادق العناني، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، رسالة ماجستير، عين شمس، مصر، 1998، ص 65

كما بينت دراسة **Edin**² أن جودة الخدمة المصرفية تتمثل في الأبعاد الثمانية :

❖ كفاءة الخدمة : و تعني الجدارة و تدل على قدرة مقدمي الخدمة على التحكم في

طرق أداء الخدمة و التفرغ للعميل و تلبية جميع إحتياجاته؛

❖ ودية الخدمة : و تتمثل في إستقبال العميل دون تكلف و بابتسامة و كلمات لطيفة

وودية؛

❖ مدى معرفة و دراية موظفي البنك بأعمالهم و المهام المسندة إليهم، و ينطوي هذا

على معرفة الموظفين و إدراكهم لما يقدمه البنك من خدمات و قدرتهم على تقديم

الخدمات المصرفية بالمواصفات المحددة؛

❖ العلاقة الجيدة بين موظفي البنك و عملائه؛

❖ سرعة حل مشكلات العملاء و الإستجابة إلى شكاويهم؛

❖ مدى توفر الكثير من وسائل الراحة للعملاء، كتوفير أجهزة الصرف الآلي، وإختيار

موقع يسهل الوصول إليه و توفره على مواقف كافية لسيارات العملاء؛

❖ مدى التنوع في الخدمات المصرفية و يتمثل في قدرة البنك على توفير تشكيلة

واسعة من الخدمات المصرفية للعملاء؛

❖ السمعة الجيدة للمصرف، أي الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء.

¹ L ,N Masonson, « **Ensuring High Services Healthcare-financial management** » , 1992,P48.

² شفيق توفيق الدويك، آثار الاندماج و التشريعات على جودة الخدمات المصرفية و القدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، 1995، ص 34 .

و تعد الدراسة الشهيرة التي قدمها كل من Zeithamal et Parasuraman &

Berry¹ حول قياس جودة الخدمات و تحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي ، حيث توصل هؤلاء إلى تقديم نموذج الفجوات الشهير،الذي عرف أيضا بنموذج PZB إختصارا لأسماء الباحثين الثلاث الذين طوروا هذا النموذج وأصبح يعرف بنموذج SERVAQWAL ، و ابرز هؤلاء الباحثين أن المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم و إدراكاتهم، و من ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (1) : الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المصرفية

الأبعاد	التوضيح
الإعتمادية	و تعني قدرة البنك على الوفاء بالوعد السابقة بدرجة عالية، بما يضمن تحقيق درجة عالية من الإعتمادية و الثقة في الخدمة و تعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة و من أول مرة ، و لقد أثبتت الدراسات أن هذا البعد هو الأول في الأهمية من حيث الحكم على جودة الخدمة و هو مرتبط بجودة المخرجات وكذلك يعتبر الوسيلة

¹ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر ، 2002، ص94

الأساسية لتحقيق إشباع رغبات واحتياجات العملاء فهو بالنسبة لمعظم العملاء يعد الخدمة الرئيسية.	
و تعني توافر الرغبة و الإستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة و تشمل على المبادرة في إتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب ، و الرد على إستفسارات العملاء و ملاحظة العملاء بصفة دورية.	سرعة الإستجابة
و تعني توافر المهارات و الخبرات المطلوبة للعاملين و كذلك توافر الخبرة و المهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة.	القدرة و المهارة في اداء الخدمة
و تعني إمكانية و سهولة الوصول إلى الخدمة أن يكون هناك سهولة في إتصال العميل بالبنك وملائمة وقت انتظار العميل و ملائمة مدة أداء الخدمة و توافر التسهيلات المادية للخدمة قريبة من العميل.	سهولة الوصول إلى الخدمة
و يعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة	التعاطف مع العملاء

وتوافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة و حسن مظهر العاملين و توافر الإحترام و المستوى الإجتماعي اللائق و المبادئ و الأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء.	
بمعنى أن يحافظ البنك على الإتصال بالعملاء بالطريقة و باللغة و بالأسلوب الذي يتناسب معهم،كما يتضمن هذا العنصر الإستماع الجيد للعميل و شرح الخدمة و تفسير عناصر التكلفة للعملاء.	الإتصال
و تعني توافر الثقة و السمعة الجيدة للبنك و يشارك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك و سمعة البنك و خصائص مقدمي الخدمة الذين لهم إتصال مباشر مع العملاء.	المصداقية
بمعنى توافر درجة من الأمان و البعد عن المخاطر و يتضمن توافر وسائل الأمان المادية وتوافر درجة عالية من الخصوصية و السرية في التعامل مع العملاء.	الأمان

بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة و تحديد حاجات العملاء و يتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات و متطلبات العملاء و الإهتمام الشخصي بالعملاء و تحديد العملاء دائمي التعامل مع البنك.	تفهم إحتياجات العملاء
بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة و كافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها و المتمثلة في الوسائل و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة - المظهر المناسب للموظفين بالبنك - التصميم و التنظيم الداخلي للبنك - جاذبية المباني.	التسهيلات المادية

Source : Parasuraman Z,Zeithaml L&Berry L.L,A **Conceptual model of service quality and its implications for future research**,journal of marketing,Vol49 fall 1985,PP.41-50

و تجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الباحثين¹ قد أدركوا أن هذه الأبعاد العشرة لجودة الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض، لذلك قاموا باختصارها إلى خمسة أبعاد فقط أطلق عليها فيما بعد بنموذج جودة الخدمات SERVQUAL و هذه الأبعاد الخمسة هي :

1. النواحي المادية الملموسة.

2. الاعتمادية.

3. الإستجابة.

4. الأمان.

5. التعاطف مع العملاء.

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ما اكده ناجي معلا

² وهي:

أ- الجودة المتوقعة من قبل العملاء : و تمثل توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة

أي تلك المواصفات التي يرغب العملاء توفرها في الخدمات المصرفية

المقدمة، حيث تعتمد على إحتياجات العميل و رغباته خبراته و تجاربه السابقة

وثقافته وإتصاله بالآخرين.

¹ عوض بدير الحداد، تحليل إدراك العملاء و موظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، العدد 17، 1995.

² ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، مرجع سابق، ص 361

ب- **الجودة المدركة** : و تمثل مدى إدراك البنك لإحتياجات و توقعات زبائنه و تقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها البنك لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

ج- **الجودة المروجة** : و تعني المعلومات الخاصة بالخدمة و خصائصها و ما تعهد البنك بتقديمه و التي يتم نقلها إلى العميل من خلال المزيج الترويجي من إعلان و ترويج شخصي ومطبوعات.

د- **الخدمة الفعلية المقدمة للزبون**: و تعني أداء الخدمة من طرف موظفي البنك وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها مسبقا و تتوقف بلا شك على مهارة العاملين و حسن تكوينهم و تدريبهم، قد تختلف الخدمة المقدمة و جودتها في نفس البنك من عامل لآخر، و قد تختلف بالنسبة لنفس العامل من وقت لآخر، حسب حالته النفسية و مدى إرهاقه في العمل.

هـ- **الخدمة المدركة** : و هي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي "الخدمة الفعلية المقدمة له" و التي يعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للزبون في 10 دقائق مثلا ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر 15 دقيقة مثلا ففي هذه الحالة يدرك العميل على أن الخدمة عالية الجودة أما في حالة العكس فإن تقدير العميل للخدمة المصرفية بأنها أقل جودة.

و على هذا الأساس يمكننا القول بأن جودة الخدمات المصرفية تعتبر مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، و بالتالي فإن

تقديم خدمات ذات جودة عالية و متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء.

كما أن مفهوم جودة الخدمة يعد مفهوما ديناميكيا خاضع للتطورات التي تحصل في محيط البنك و تؤثر في مختلف الأبعاد التي تتشكل منها جودة الخدمة المصرفية، فقد نعتبر خدمة مصرفية بأنها ذات جودة عالية في وقت معين و في ظل ظروف محددة ويمكن بعد فترة و نتيجة لتغير الظروف و ظهور معطيات جديدة يمكن أن تصبح تلك الخدمة تتميز بجودة منخفضة أو قليلة الجودة ،لذا نجد بعض الكتاب يركزون على ضرورة الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية بشكل مستمر و إدخال التحسينات الضرورية و هو ما أصبح يعرف بمدخل التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات المصرفية ¹

المطلب الخامس: أهداف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن الهدف الأساسي لنظام الجودة الشاملة هو تلبية حاجات و رغبات العملاء بصورة مطابقة لمتطلباته، و يعرفها بسترفيد² على أنها تحقيق توقعات العميل أو تعديلها و تستخدم هذه التوقعات في تحديد متطلبات المنتج أو الخدمة.

و يرى هذا الكاتب أن الجودة الشاملة لها تسعة أبعاد مختلفة تتمثل في: الأداء ، السمات المطابقة،الإعتمادية، الإستدامة ، الخدمة ، الإستجابة، الجمال و السمعة.

¹ بريس عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص261.

² بسترفيد، ترجمة و مراجعة سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة ، المكتبة الأكاديمية، 1995، ص611.

و تتكلف وظيفة التسويق بتعريف هذه الأبعاد و ترجمتها إلى متطلبات واضحة تهدف إلى تطوير المنتج أو الخدمة الحالية أو خلق منتجات أو خدمات أخرى و تتولى و وظيفة البحث و التطوير هذه المهمة.¹

حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء و تلبية حاجاتهم باستمرار و بصفة متواصلة حيث تكون مستهدفة من قبل جميع الأفراد أو الهياكل، و مدعومة من طرف الإدارة العامة، و محددة بدقة بحيث يمكن قياسها ، و تتمثل الأهداف الأساسية للجودة الشاملة في القطاع المصرفي فيما يلي:²

- ❖ زيادة نسبة تعاملات العملاء الحاليين.
- ❖ جذب المزيد من العملاء الجدد.
- ❖ تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.
- ❖ تحسين الوضع التنافسي للبنك بإرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين.
- ❖ زيادة حصة البنك و نصيبه من السوق المصرفي.
- ❖ اكتساب قدرة على الإستمرار و التواصل السليم في السوق المصرفي.
- ❖ تأكيد تفوق البنك و سبقه الدائم نحو الجديد و التجديد.
- ❖ سد الفجوات القائمة بين مستوى الإشباع الحالي و تطلعات العميل لمستوى إشباع أفضل.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 35 .

² محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، ص 229، مرجع سابق.

إن تحسين الجودة يقود مباشرة إلى زيادة الإنتاجية و هو يشمل جودة تصميم المنتج، وجودة العمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة و حتى تكون الأهداف مؤثرة و فعالة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص¹:

❖ أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات و القدرات المتاحة حتى تصبح حافزا قويا لتوجيه العاملين في البنك لتحقيقها، و باعتبارها موجها للأداء و وسيلة مناسبة لمراقبته وتقييمه.

❖ أن تكون الأهداف متناسقة و متسقة و منسجمة مع بعضها البعض، و متفقة مع طموحات العاملين بالبنك، حتى يمكن توحيد الجهود و تجميع الطاقات الخاصة بالبنك و العاملين به.

المطلب السادس: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة توفير العديد من العناصر الإستراتيجية الضرورية لتحقيق الأهداف المنتظرة مثل: الموارد المختلفة، المالية و المادية و البشرية، و الهياكل التنظيمية و الإدارية المناسبة، بالإضافة إلى توفير الوحدات و الوظائف و النظم المساعدة.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، ص6 ، المكتب العربي الحديث، 1990.

الفرع الأول : الموارد

تتعدد الموارد و تتنوع ، فمنها الموارد المادية و التقنية و البشرية و المالية و المعلوماتية
وسنعرض فيمايلي كل من هذه العناصر¹:

أ- **المعلومات** : تعتبر المعلومات مورد أساسي للمؤسسة فهي المحرك لذكائها و إبداعها ، حيث
تعتمد عليها في إجراء الأبحاث و القيام بدراسات السوق المعمقة، لتحديد حاجات و رغبات
المستهلكين و العملاء و يمكن توفير نظام فعال للمعلومات من:

❖ الإطلاع و التنبؤ بالأفكار و الفرص الجديدة؛

❖ ترجمة الإشارات الصادرة عن المحيط الخارجي؛

❖ القضاء على التهديدات و تحويل بعض العوائق إلى فرص؛

❖ تجنيد القوى العاملة و إقتراب الكفاءات.

و يمكن للمؤسسة المصرفية الحصول على المعلومات الخارجية من خلال الإطلاع
ومتابعة البحوث و المعارف العلمية و التقنية مباشرة أو باستعمال بنوك المعلومات المتخصصة
و التي تقوم بالإضافة لتجميعها ، بتصنيفها و تحليلها باستعمال الحاسب الآلي.

فباقترانها بالتكنولوجيا الحديثة ، تصبح المعلومات أكثر فعالية و أكثر تنوع بالإضافة
إلى سرعة تنقلها و تحليلها و معالجتها ، حيث تستعمل المؤسسة المصرفية ثلاث مصادر
للمعلومات في الميدان التجاري¹:

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص36

❖ معلومات خاصة بالتسيير مثل القوانين و القواعد و الإجراءات التقنية؛

❖ المعلومات الخاصة بالمنتجات و الخدمات؛

❖ المعلومات الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية لمراد المؤسسة المصرفية،التغيرات التكنولوجية وتطورات السوق.

إن فعالية و سرعة إتخاذ القرارات بسرعة و نوعية المعلومات و كيفية تحليلها ومعالجتها كما ترتبط بقدرات الأفراد المستقبليين لها و بكفاءاتهم، حيث تم تحويل المعلومات إلى معارف من قبل الإطارات و الإداريين من أجل أداء العمليات المختلفة.

كما أن الإستجابة و قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها و إكتشافها للتطورات أو التغيرات في الوقت المناسب يساعدها على الإندماج بسرعة و على حيازة مركز تنافسي يمكنها من التميز ومن تقوية وضعيتها في السوق.

ب-التقنيات : إن إدخال التكنولوجيات الحديثة يساعد كثيرا في تبسيط العمليات المصرفية و الرفع من أدائها و التقليل من تكاليفها، فإدخال الإعلام الآلي ، كان له الفضل في العديد من البنوك في إقتصاد التكاليف نظرا لزيادة مرونة العمليات² و القدرة على تنويعها و تركيزها في يد شخص واحد، كما أنها تسهل القيام بالعمليات الإدارية المختلفة مثل تصميم الإستراتيجية، تنفيذها و مراقبتها وتقييم أداء العاملين بها، حيث تساعد التقنيات الحديثة بفضل برامجها

¹ E.Mac : **de la difficulté d'innover dans les PME** ; revue française de gestion,N°36 - 1982.

² حمداوي وسيلة ، مرجع سابق،ص38.

المتجددة و المتنوعة و إقترانها بالتقنيات الإلكترونية الأخرى في تحسين و خلق خدمات ومنتجات بنكية جديدة.

يمكن للبنوك إستعمال الكثير من النظم الآلية المتوفرة في الميدان المصرفي، فهناك مجموعة كبيرة من التقنيات و البرامج المخترعة في هذا الميدان، و يرجع الإختيار في ذلك إلى إمكانيات البنك وخياراته الإستراتيجية و كذلك إلى التوجهات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية الهامة للدولة.

ج- **الموارد البشرية :** إن تطور التقنيات يفرض نوع جديد من الكفاءات و المهارات و القدرات البشرية،حيث يتطلب توفير المزيد من المعارف العلمية و التقنية و الخبرات لتعظيم إستغلاله وتدخل اليد العاملة في مختلف العمليات و الأنشطة المصرفية إبتداء من تجميع المعلومات وتحليلها ومعالجتها و إتخاذ القرارات و تنفيذها في مختلف العمليات المصرفية والإدارية الأخرى ، لذلك أي نقص في أداء الموظفين لأعمالهم يؤثر مباشرة على إنتاجية ومردودية المؤسسة المصرفية.

فالمؤسسات المصرفية تعتمد كثيرا في تحقيق نجاحها على الوظائف و الخدمات التي هي في إتصال مباشر مع العملاء و عدم القيام بهذه الأعمال بفعالية يلغي كل المجهودات المستثمرة في الوظائف الإدارية و الأنشطة الإبداعية و التسويقية الأخرى.

و قد إعتبر العديد من المفكرين و المختصين في مجال الإدارة و من بينهم "مايكل بورتر" تطور التكنولوجيا و الموارد البشرية من بين العناصر الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية¹

الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية

رغم إختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المصرفية عن نظيراتها من المؤسسات الصناعية والتجارية،تبقى المبادئ و الأسس المعمول بها لوضع الهياكل التنظيمية و الإدارية متماثلة ، حيث تقوم البنوك بممارسة مختلف الوظائف الموجودة في غيرها من المؤسسات الإقتصادية ، أي وظائف التسويق،إدارة الموارد البشرية و التمويل و الإنتاج و الشراء.

و يتطلب إدخال التطورات و التحسينات المختلفة لتحقيق جودة المنتجات و الخدمات المصرفية عبر تحسين أداء الأنشطة المختلفة، التعديل و التطوير المستمر لهياكلها التنظيمية و الإدارية.

حيث يتم تجميع الموارد الإستراتيجية المادية و التكنولوجية و المالية و البشرية في إطار منظم يحدد علاقات الأشخاص فيما بينهم و يوفر الظروف الملائمة للعمل لتحقيق الرسالة و الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها المؤسسة المصرفية.

¹ M.porter : **Choix strategique et concurrence** – édition economica,1982,P84

الفرع الثالث: الإدارات و الوحدات التنظيمية.

أحد الأساليب الأساسية لمواجهة التغيرات الداخلية و الخارجية في محيط المؤسسة المصرفية هو تكوين الوحدات التنظيمية، حيث يساعد في تصميم الهياكل التنظيمية و في السيطرة على مسارات العمل و تنفيذها.¹

و يمكن تقسيم الوحدات التنظيمية في المؤسسات المصرفية إلى مايلي:²

- **وحدات القيادة :** و هي تعمل على تزويد الرئيس الإداري بالمعلومات اللازمة وتقديم الإستشارة و النصيح للسيطرة على البنك.
- **وحدات الخدمة:** و هي تقوم بتوفير كافة الخدمات الضرورية لوحدات التنفيذ الرئيسية والتكميلية حتى يتسنى لهم القيام بالعمل و إستمرار تدفقه، مثل الخدمات الإدارية الخاصة بشؤون العاملين و الخدمات الفنية كالصيانة و الأجهزة.
- **وحدات التنفيذ :** و تتفرع إلى قسمين،وحدات التنفيذ الرئيسية التي تقوم بأداء الأعمال التي تهدف مباشرة إلى تحقيق الهدف الرئيسي للبنك و وحدات التنفيذ التكميلية و هي الوحدات التي تساعد الوحدات الرئيسية على إنجاز أنشطتها.

¹ علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية،الدار الجامعية،1986، ص 68 .

² علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره،ص 89

الفرع الرابع : الثقافة التنظيمية.

تتمثل الثقافة التنظيمية أو حضارة البنك في مجموع العادات و التقاليد و القيم و المبادئ التي تم زرعها و تكوينها خلال حياة البنك و النابعة من تاريخه، من محيطه الاجتماعي و الثقافي و من الممارسات و السلوكيات و التصرفات القائمة منذ زمن بعيد.

و ينظر لثقافة البنك على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، و طريقة الإتصال و إتخاذ القرارات و أسلوب ممارسة السلطة و القيادة.¹

كما انها تمثل نظم مكافئة الموظفين ، مراقبة أدائهم، حثهم على الإبتكار و قواعد العمل المختلفة و الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر قوة للبنك و موجه لسلوك الأفراد حيث تؤثر على سلوك العاملين و الإداريين و يظهر ذلك من خلال رفع مستوى أدائهم ، كما انها يمكن أن تؤثر سلبا إذا كانت تحمل مبادئ غير لائقة أو ممارسات غير ملائمة فتكون نتائجهم سلبية.

و تتكون ثقافة المؤسسة المصرفية من العناصر التالية:

❖ القيم و المبادئ المشتركة التي تشكل السلوك الجماعي؛

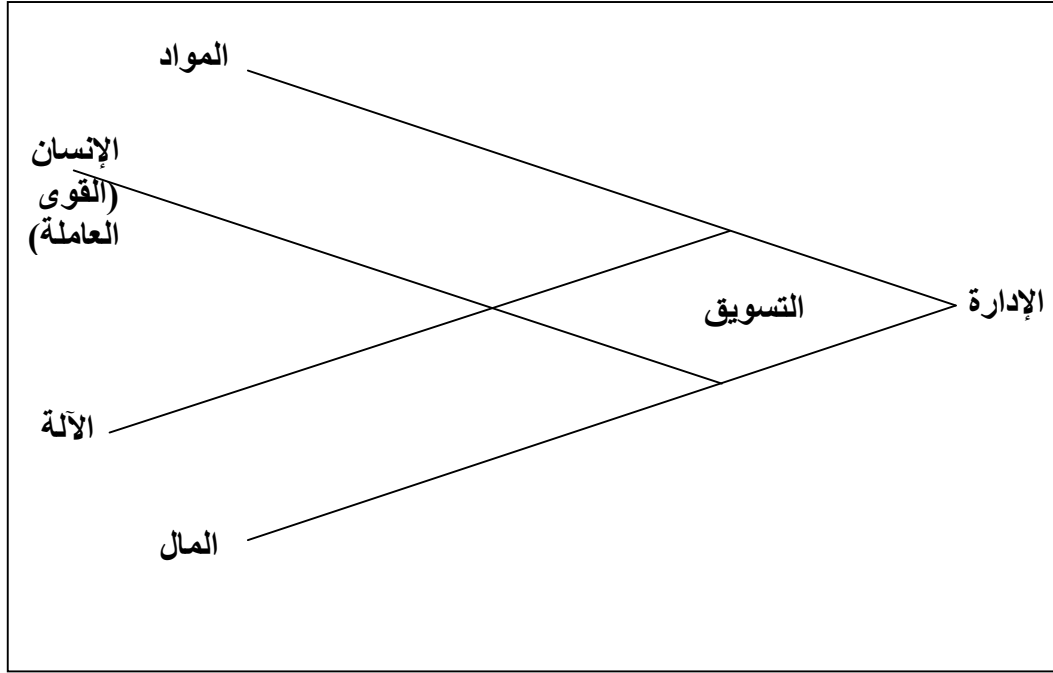
❖ معايير سلوك الجماعة التنظيمية؛

❖ السلوكات و التصرفات من قبل كل الموظفين؛

❖ الممارسات المعمول بها في البنك؛

¹ Claude martin, **Management interculturel** ; revue direction et gestion N°190

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إدخال ثقافة الجودة ، التي تركز على القيم المتميزة للعمل والأداء و نشر الوعي بالجودة و المسؤولية و إلى تثقيف الموظفين و إعلامهم عن كل ما يتعلق بالجودة. و في الشكل التالي نقوم بإجمال كل ما سبق تحليله في عناصر إدارة الجودة الشاملة :



شكل رقم (11) : عناصر إدارة الجودة الشاملة.¹

من الشكل نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي نظام لمجموعة من النشاطات المنظمة والمنسقة و المخطط لها و الضرورية من أجل بيان الثقة الكافية في المنتج أو الخدمة المطلوبة و التي ترضي المتطلبات الضرورية للجودة.

¹ فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية (دراسة علمية و تطبيقية)

المبحث الرابع : إستراتيجية الجودة في ظل الإدارة الحديثة.

من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح مفهوم الإستراتيجية و إختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يمكن للبنك أن يعتمد منه من أجل تحقيق أهداف الجودة.

و قد تم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية من خلال عدة تعاريف مختلفة و متكاملة تعتبر في مجموعها الإستراتيجية كمجموع الأفكار و القرارات و الأنشطة الهادفة إلى تحديد الغايات و الأهداف وإختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف و على المؤسسة تقدير تأثيرات المحيط الخارجي و الداخلي على أعمالها و أخذهما بعين الاعتبار عند تصميم الإستراتيجيات التي تخدم مصالحها في إطار المحيط التنافسي الحالي.

لهذا فإن عملية تحسين الجودة هي إستراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات على المدى البعيد وأن تكامل تخطيط الجودة مع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة يضع الجودة في موضع إستراتيجي في المؤسسة ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة و أنشطتها اليومية وتشجيع ثقافة المؤسسة التي تلتزم بتحسين الجودة و جعلها محورا رئيسيا في خطط المؤسسة المختلفة.¹

و في هذا المجال ركز بلك و بورتر² على ضرورة وجود قيادة فعالة ملتزمة بقضايا الجودة و ذات قدرة على تحديد رؤيا مستقبلية واضحة، تضع كل فرد في الطريق الصحيح و كذلك توفر

¹ T.S.Raghunthan, and others, a comparative study of quality

practice :USA, china, and india, industrial management and data systems

97/5, 1997 . PP192-200.

² Simon black & Leslie porter, Identification of the critical factors of TQM, Decision sciences, Vol27 N°1, 1996, PP16-1 .

المدراء التنفيذيين الذين يتابعون قضايا الجودة لتحقيق التكامل داخل المؤسسة في هذا المجال بالشكل الذي يضعها في الطريق الصحيح.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة.

يمكن توضيح مفهوم الإستراتيجية، عبر العديد من التعريفات المختلفة و المتكاملة ، فقد إعتبرها البعض¹ الوسيلة أو الإطار الأكثر شمولاً لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة الإقتصادية، حيث تحدد الإتجاه العام للنشاط المعني و الذي ستوضع في ظله أهداف النشاط والمخططات والقرارات والسياسات التكتيكية و التشغيلية.

و قد عرفها توما² على أنها "خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية".

كما اعتبرت الإستراتيجية³ كمجموع مكون من الأفكار و القرارات و الأنشطة الهادفة إلى تحديد الغايات العامة ثم الأهداف إلى تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف إلى وضع الأنشطة التنفيذية بعد ذلك و مراقبة الأداء و تحقيق الأهداف.

و كان التركيز في الإتجاه الكلاسيكي على العناصر لداخلية فقط أي المحيط الداخلي وقد طبق ذلك على إستراتيجية الجودة ، حيث أخذت بعين الإعتبار في المنهج التقليدي المتغيرات التي

¹ محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، دار الفكر العربي 1995 ،ص 211 .

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 53.

³ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 54

تتعلق بالموارد و الإنتاجية و تقليل التكاليف من خلال مراقبة الجودة دون النظر إلى المتغيرات الخارجية التي تؤثر عليها كثيرا.

و قد أدخل الأخصائي أنصوف¹ وجهة النظر الإستراتيجية التي تركز على المحيط الخارجي وتأثيره على التصرفات الإستراتيجية للمؤسسة.

و تبدأ الطريقة الديناميكية و العلمية في تعريف الإستراتيجية بتعريف الأهداف الرئيسية و التي تنبثق من رسالة المؤسسة أو أهدافها، ثم تقييم الإمكانيات و الوسائل اللازمة لتطبيقها، وتنتهي بتقييم الإنجازات أو الأداءات و مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة و القيام بالعمليات التعديلية.²

و قد ركزت التعريفات السابقة على عدة عناصر توضح مختلف الجوانب الهامة لمقولة الإستراتيجية تتمثل فيمايلي :

❖ الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية محددة و هي رسالة المؤسسة، كما انها قد

تصبح غاية لقياس الأداء؛

❖ الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها من

جهة وبين الرسالة و البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة من جهة أخرى؛

❖ الإستراتيجية تركز على تعريف الأهداف على المدى الطويل و تحديد الوسائل

لتحقيقها؛

¹ Igor Ansoff : **strategie de developpement de l'entreprise**, Editions Hommes et techniques 1971.

² حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص 47 .

- ❖ الإستراتيجية تركز على تخطيط إستغلال الموارد المختلفة خلال فترة معينة؛
 - ❖ الإستراتيجية تهدف إلى جعل المؤسسة الإقتصادية فعالة على المدى الطويل ، في محيطه منافسة قوية، ذلك باتخاذ القرارات المناسبة؛
 - ❖ الإستراتيجية تهتم بالتغيرات المهمة و الجذرية في إدارة أعمال المؤسسة الإقتصادية في أهدافها ، أنشطتها و تنظيمها.
 - أما منتزرج يستعمل خمس عناصر لتعريف الإستراتيجية كمايلي :
 - ❖ **الخطة :** و هي تعني إختيار نشاط معين عن وعي؛
 - ❖ **النموذج :** و هو يعني نشاط منظم و مهيكلي؛
 - ❖ **الطريقة :** يعني النشاط الذي يمكن من تحقيق هدف محدد؛
 - ❖ **الموضع :** يعني البحث عن مكان مشجع في المحيط للتمكن من الصمود للمنافسة؛
 - ❖ **المنظور :** يعني إدارات الموقع المستقبلي للمنظمة.
- و هذه العناصر مرتبطة بشكل وثيق حيث تشكل في مجموعها تعريفا شاملا للإستراتيجية.
- و يقصد بالإستراتيجية في النشاط المصرفي ¹ الرؤية المعمقة الطويلة الأجل و التي في إطارها تتحدد أنواع القرارات التي تتخذها الإدارة العامة للبنوك ، و التي تتعلق بالبنك كمنظمة كلية أي بمصير ومستقبل البنك.

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره، ص306 .

و يطلق إسم إدارة إستراتيجية على هذا النوع من القرارات المصيرية و إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و الرسالة، و السوق و المنتجات و الخدمات التي تتعامل معها وتخصيص الموارد و الأهداف الخاصة بالمؤسسة ككل.

و يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف محددة و سياسات و قرارات و تصوفات تكتيكية و خطط قصيرة الأجل لتطبيقها على جميع الأنشطة في المستويات المختلفة¹

و يمكن تعريف رسالة المؤسسة على انها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في رسمها في أذهان الناس، كما تحدد ما تقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات أو السوق الذي تتعامل معه من جهة و الحاجة التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به من جهة أخرى.²

و تقوم المؤسسة المصرفية بترجمة رسالتها إلى مصطلحات محددة و ملموسة يمكن قياسها، حيث تحدد الأهداف بدقة، ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه و الفترة الزمنية التي يتم فيها تحقق ذلك.

و تهدف المؤسسات المصرفية و على وجه الخصوص البنوك التجارية، كأى مؤسسة إقتصادية أخرى إلى تحقيق الربحية ، النمو، توسيع حصتها السوقية، الابتكار . التوسع في النشاطات بالإضافة إلى تحقيق الجودة عبر السرعة في أداء الخدمة، الدقة في تقديمها ، التنوع في تقديم المنتجات و الخدمات مع تحقيق الفاعلية في إشباع حاجات العملاء، بتميز و إبتكار مع الإنتشار جغرافيا.

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق ، ص48.

² إسماعيل محمد السيد،مرجع سابق،ص4

المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية في البنوك.

تهتم الإدارة الإستراتيجية في البنوك بوضع تلك الإستراتيجيات و السياسات العامة التي تواجه أعمالها بصفة متناسقة و متكاملة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

و يرى عبد السلام أبو قحف¹ بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، و يعتبر "التمكين" محور أساسي لهذا النظام و هو يقوم على أساس تحديد الأهداف و وضع مقاييس لقياس النتائج.

و تهتم هذه الإدارة بتحليل و تقييم البيئة الداخلية للمنظمة لإستخراج نقاط القوة و الضعف و القيام بتحديد البدائل الإستراتيجية و اختيار أحدها ، كما انها تهتم بتوفير الظروف و المناخ اللازم لتنفيذ الإختيار الإستراتيجي و القيام بعمليات التقييم الإستراتيجي و يتميز هذا الأسلوب الإداري الحديث بعدة مقومات أساسية أهمها :²

- ❖ التنبؤ بالتغيرات الإستراتيجية في البيئة الخارجية و إكتشاف الفرص المستقبلية.
- ❖ تحديد الأهداف الأساسية و توجيه الموارد إلى تحقيقها بصورة فعالة.
- ❖ توحيد الجهود و الأنشطة و الإدارات و توجيهها لتحقيق الأهداف الموحدة.
- ❖ تكوين الإستراتيجيات ، وضع القرارات و التصرفات الفعالة في إطار العلاقة الدائمة مع المحيط الخارجي.

¹ عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002، ص 296.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 49.

❖ الإهتمام بتحسين الأداء الكلي على المدى الطويل.

و الإعتماد على هذا الأسلوب الإداري ضروري في المجال المصرفي لتحقيق أهداف النمو والتطور و المنافسة و لمواجهة التغيرات السريعة في عادات و أذواق و متطلبات المستهلكين والعملاء.

إن تحقيق إستراتيجية الجودة مرهون بفعالية إدخال و تطبيق هذا الأسلوب الإداري، الذي يركز على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة و استغلالها للفرص الخارجية.

و تسمح ممارسة الإدارة الإستراتيجية في البنوك بالتقييم المستمر للتغيير في المحيط الخارجي والداخلي و بتحديد الإمكانيات و الوسائل و أساليب التصرف في ظل هذا التقييم.

المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية.

تؤثر العوامل و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية على أهداف و أنشطة المؤسسة و على أنظمتها المختلفة ، و هي تؤثر على وجه الخصوص على الجودة.

و تتعدد المتغيرات الخارجية و الداخلية التي تؤثر على أنشطة البنوك و تجربتها على

التكيف معها أو أخذها بعين الإعتبار ، فكل طرف يؤثر و يتأثر بالآخر¹

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص 50.

الفرع الأول : تأثير المتغيرات الخارجية.

إن تطور مؤسسات الأعمال حسب الكثير من المؤلفين، ناتج عن الضغوط الأتية من قوى المحيط الخارجي، و قد أشار بعض المؤلفين إلى تأثير الوضعية الإقتصادية¹ و إلى التطور التكنولوجي² أو إلى التطور الإجتماعي و الثقافي.

و يتميز المحيط الخارجي بهياكله المختلفة و تعدد مستوياته، حيث يمكن التفرقة بين المحيط الكلي الوسيط و المحيط الجزئي، كما يتميز المحيط الخارجي بتذبذبه و تحركه.

يشمل المحيط الكلي ، المتغيرات الخاصة بالمحيط الإقتصادي، الإجتماعي والثقافي،التكنولوجي،السياسي، القانوني، الجغرافي و التي يمكن تعريفها كمايلي :

أ- المتغيرات الإقتصادية،السياسية و القانونية : تؤثر الوضعية الإقتصادية على القرارات المصرفية المتخذة من قبل البنوك المتواجدة فيها ، حيث يؤثر معدل التضخم و تغير أسعار الفائدة المفروضة من قبل السياسة النقدية و المالية على كمية القروض المقدمة من طرف الدولة، أيضا تعرض البلد إلى موجة التضخم يترتب عليه إنخفاض القوة الشرائية، موجات الكساد ، فكل الإجراءات و التغيرات الجوهرية في النظام الإقتصادي أو السياسي في الدولة ذاتها أو دول أخرى ، يؤثر على نشاط البنوك و قراراتها.

ب-المتغيرات الإجتماعية و الثقافية: تتمثل في مجموع المبادئ ، العادات والتقاليد،الأعراف،القيم،الوعي الحضاري و الإتجاهات الفكرية ، إلى غير ذلك و التي تسود

¹ Dolan et Althman in koenig : **Entreprises en difficultés – des symptômes aux remèdes** – RFG janv 1985 P96

² M .Marchesnay : **La strategie** , Edition chotard et associés,1986,P67

المجتمع و تؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم و نمط تفكيرهم تجاه البنك، مما يحدد نشاطاته أو العكس يوسعها. فيؤثر ذلك مباشرة على قرارات البنك و يحدد إستراتيجيته و مصيره عبر خلق و تطوير منتجات ممكن أن تكون ملائمة أو غير ملائمة لمتطلبات العملاء.

الفرع الثاني: تحليل المتغيرات الداخلية.

إن التحليل الداخلي للمؤسسة المصرفية يكشف عن نقاط ضعف و مزايا هذه المؤسسة ويمكنها من تقييم إمكانياتها و وظائفها و طريقة صياغة و تنفيذ إستراتيجيتها.

و يربط نجاح إستراتيجيات المؤسسة ، بإمكانياتها الداخلية و مدى تناسبها مع الأهداف و الهياكل التنظيمية و أساليب التسيير كما يرتبط بقدرة المؤسسة على إستغلال الفرص الخارجية المتاحة في محيطها. والقيام بتشخيص كامل للمؤسسة المصرفية ، قبل صياغة الإستراتيجية الكلية و الإستراتيجية الجزئية المختلفة، أمرا ضروريا يتطلب تحليل المتغيرات الداخلية التالية:

❖ تنظيم المؤسسة الاقتصادية (هيكلها، تقسيم العمل، توزيع السلطة...)؛

❖ الثقافة التنظيمية و القيم الإدارية الأساسية؛

❖ كفاءات أعضاء الإدارة و قدراتهم على تحضير الإستراتيجيات المناسبة؛

❖ الأنشطة الوظيفية المختلفة؛

❖ مواردها المختلفة : المادية و المالية و الأفراد؛

❖ نظم معلوماتها.¹

و قد اعتبر غالبية المؤلفين في ميدان علوم التسيير ، هذه العوامل مسؤولة عن نجاح المؤسسة الإقتصادية، بصفة عامة و المؤسسة المصرفية بصفة خاصة ، بالإضافة إلى إختيار أسلوب التسيير الملائم و قدرة المؤسسة على الإستجابة لإحتياجات العملاء بتشجيع تقنيات الإستماع و الإتصال وإحترام النظام و القوانين.²

المطلب الرابع: تحديد الأهداف الأساسية للبنك.

إن النشاط المصرفي للبنوك يدور حول تحقيق عدة أهداف أساسية،من أهمها الحصول على أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات و الضغط على التكاليف و تعظيم العائد على الإستثمار و تحقيق نصيب مهم من الحصة السوقية و تحقيق معدل معين في النمو و تحقيق التميز و الريادة.

و قد أصبحت الأهداف الكمية وحدها لا تكفي لإبراز نجاح البنك و فاعليته، حيث أصبح إشباع إحتياجات العملاء و إرضائهم بتوفير الجودة المطلوبة عند أداء الخدمة ، فالأهداف النوعية من بين الأهداف الأساسية في ظل السوق و المنافسة.

¹ Sylvie Maria,le role **effectif du systems d'information dans l'entreprise industrielle** ;R.F G , sept-oct 1993.

² T.peters et R Waterman : **Le prix de l'excellence** – New york 1989 .

و تتمحور أهداف البنوك بصفة أساسية حول تحقيق الربحية مع تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة و تحقيق أكبر قدر من الأمان، بالإضافة إلى الإستجابة لمتطلبات العملاء الخاصة بتحقيق الجودة المطلوبة.

و يختار البنك مجموعة من الأهداف المناسبة له، بين مجموعة من الأهداف، في ظل إمكانياته وقدراته الخارجية التي تواجه قراراته.

و حتى تكون أهداف مؤثرة و فعالة يجب أن تكون مرتبة ترتيب زمني حسب أولوياتها في التنفيذ و أن تكون محددة و قابلة للقياس¹ و سنحاول إستعراض أهم هذه الأهداف فيمايلي:

أ- تعظيم الربحية في البنوك : تهدف البنوك إلى تعظيم إيراداتها الصافية و إلى الضغط على تكاليفها عبر تسيير محكم لميزنيتها ، و يقوم البنك باستثمار موارده المالية، و تقييم منتجات مختلفة لتحقيق دخل مناسب و منه تحقيق ربح لإستمراره في السوق و تغطية تكاليف نشاطه.

ب-هدف النمو : إن تحقيق معدل نمو مناسب للأعمال المصرفية يمكن للبنك من الإستمرار و التوسع و البقاء في السوق ، كما يمكنه من مواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية.

ج-هدف الجودة : هو الإستجابة لمتطلبات العملاء و تعظيم اشباع طلباتهم بتقديم خدمات مناسبة و بأقل تكلفة و هو أحد الأهداف الأساسية للبنك.

¹ منير إبراهيم هندي ، إدارة الأسواق و المنشآت المالية، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 249.

د- **هدف الإبداع** : لا يمكن تطوير النتائج الإقتصادية للمؤسسة المصرفية دون خلق

إبداع منتجات أو خدمات جديدة و إدخال تنظيمات جديدة، و هذا يتطلب تطوير

قدراتها وكفاءاتها.

هـ- **زيادة نصيب البنك في السوق** : يعتبر هذا الهدف هام جدا بالنسبة للبنوك التي

تسعى دائما إلى زيادة رقم مبيعاتها في السوق ، عبر تحسين خدماتها و منتجاتها

و ذلك من أجل الحصول على مزايا تنافسية أخرى.

المطلب الخامس: الإستراتيجيات المصرفية الأساسية.

يتفق معظم الباحثين في الميدان المالي و المصرفي على وجود إستراتيجيتين أساسيتين

لمواجهة المنافسة بين المصارف تتمثل فيمايلي :

الفرع الأول : الإستراتيجية الأولى.

تتركز هذه الإستراتيجية على المنافسة السعرية بين البنوك التي تستند على دفع معدلات فائدة أعلى

على الودائع المختلفة و لم تعد إستراتيجية المنافسة السعرية في ظل المنافسة الحالية، من بين

الإستراتيجيات الفعالة في جذب الودائع لأنها محدودة للغاية لعدم وجود فوائد على الودائع الجارية

و عدم وجود فروقات كبيرة بين معدلات الفوائد التي تدفعها البنوك بالنسبة للودائع لأجل و ودائع

التوفير .

الفرع الثاني: الإستراتيجية الثانية.

تسعى إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية الجيدة بأسعار تنافسية و ذلك لجذب العميل وتحفيزه على إيداع أمواله لديها، و تقديم التنافس بين المصارف على هذه الخدمات من ناحية السرعة والدقة و إنخفاض التكلفة و من أبرز الخدمات المصرفية التي تتنافس عليها البنوك نذكر¹ :

تحصيل مستحقات المودعين، سداد المدفوعات نيابة عن العميل، إستحداث أنواع جديدة من الودائع مثل شهادات الإيداع، سرعة أداء الخدمة، إختيار الموقع الملائم للبنك و توسيع دائرة إنتشاره، تقديم مزايا متنوعة للعملاء، إدارة محفظة الأوراق المالية، تقديم الإستشارات الإستثمارية تقديم الإعتمادات و خطابات الضمان.

المطلب السادس : إستراتيجية تطوير المنتجات و الخدمات.

تعد عملية تطوير المنتجات و الخدمة المصرفية و إنتاج منتجات و خدمات جديدة ، من المكونات الأساسية لإستراتيجية منظمات الأعمال المعاصرة ، حيث تؤدي هذه العملية إلى زيادة إشباع حاجات المستهلكين أو مستخدمي الخدمة ، إلى توفير الوقت و الجهد و التكلفة عن طريق تطوير كفاءة و أساليب عمل هذه المؤسسات و ذلك يعتبر الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

¹ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، 1996، ص 114.

الفرع الأول : مبررات تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية.

تحدد مواصفات الخدمة المصرفية و خصائصها كيفية تحسينها و تطويرها¹ حيث يؤدي تطوير المنتج أو الخدمة إلى إنتاج قيمة مضافة في شكل غير ملموس و هذا يطرح مشكل التعرف على درجة الإبداع و التجديد و كيفية تقييم آثاره الإقتصادية.² و من أهم مبررات تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية فيمايلي:³

- ❖ تجديد و تطوير كفاءة المؤسسات الإنتاجية و الإدارية و التسويقية بما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين و المتوقعين؛
- ❖ إكتشاف بعض الفرص التسويقية و تطويرها لتقديم خدمات معدلة و جديدة، بما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها العملاء؛
- ❖ التواصل المستمر مع المساهمين و الموردين و سد احتياجات العاملين بما يتفق مع إمكانياتهم المالية؛
- ❖ كما أن التطوير التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات يحتم على المؤسسات اللحاق بما يجري من تطورات و إبداعات في مجال نشاطها.

¹ R.Sopar not et E.Stevens : **le developpement de nouveaux services**, revue des sciences de gestion ; direction et gestion n°217,2006 .

² J.B.Quinn et Bruch ; **Technology in services**, scientific american ,1987 ; <http://lasg.over.blog.com>.

³ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، درا وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000، ص12.

و تختلف درجة تطوير المنتجات و الخدمات باختلاف العوامل الحاكمة و المحددة لعملية التطوير من الناحية التنظيمية و الإدارية.

الفرع الثاني : كيفية تطوير المنتجات و الخدمات.

ركزت الأبحاث الكلاسيكية إهتمامها على كشف العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة.

و تتطلب عملية التطوير إنتاج و إبداع شيء جديد أو التقليل من المخاطر و عدم التأكد عبر الكشف عن المشاكل و الوسائل و الحلول مع تقديم مستوى البحث و التطوير في المنتج أو الخدمة.

و يتضمن الإبداع في ميدان الخدمات تغيير العلاقات بين العمليات التي تؤدي إلى إنتاج المنتج أو الخدمة التي ترضي العميل و ذلك عبر تغيير التنظيم الذي يساهم في إنتاج هذه العمليات¹ و قد لاحظ بعض الباحثين² أن الربط و الإدماج بين بعض الوظائف أو العمليات في المؤسسات المالية تؤدي إلى خلق الخبرة و بالتالي إنجاح عملية التطوير.

و تتم عملية التطوير في البنوك من خلال العديد من العناصر الهامة منها مايلي :³

❖ تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البنوك؛

¹ M.callon,P.laredoctal, **que signifie innover dans les services**,la recherche N°282,1995.

² R .G.Cooper,C .J.easing wood et al ;**what distinguishes the top informing new product in financial service**, journal of product innovation management,vol11,1994.

³ محسن أحمد الخضيرى،التسويق المصرفي،مرجع سابق،ص233.

❖ تطوير الإجراءات و الخطوات و المراحل التي يتعين أن يمر بها العميل حتى يحصل على الخدمة المصرفية لتصبح أكثر بساطة؛

❖ تطوير المعاملة البشرية.

و تعتبر كفاءة الموارد البشرية عامل محدد في تطوير جودة المنتج أو الخدمة¹ ويتضمن تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية مجموعة من الأعمال المخططة و المؤسسة و الهادفة إبتداء من تقديم حاجة المستهلك إلى منتج أو خدمة معدلة أو جديدة لإشباع رغبة لديه وصولا إلى تصميم المنتج أو الخدمة و تقرير إمكانية إنتاجها فنيا وإختيارها فعليا على عينة من المستهلكين ثم تسويقها في الأسواق المستهدفة.

خلاصة الفصل الأول:

إستعرضنا من خلال هذا الفصل، دراسة و تحليل الجودة الشاملة في العمل المصرفي، حيث حاولنا التعرف على مفهوم الخدمة المصرفية و أهم خصائصها و مميزاتها وتحديد كيفية تطورها ، كما حاولنا التعرف على مفهوم جودة الخدمات المصرفية و أبعادها في قطاع الخدمات المصرفية و بينا أهميتها في ظل تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المصرفية.

كما توصلنا إلى أن إدخال الجودة في منظمة الأعمال الخدمية و القطاع المصرفي بصفة خاصة يعني إمكانية الإجابة على متطلبات العملاء حسب المواصفات و الخصائص المحددة مسبقا و التي يطلبها العميل في المنتج أو الخدمة، حيث تسعى المؤسسة المصرفية إلى إرضاء

¹ R . Blais :les ressources humaines,l'atout concurrentiel ;les presses universitaires,québec,1996.

العمل في النهاية. وتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة الخدمية الحرص على جودة تصميم المنتج أو الخدمة، فعالية أداء العمليات و المهام اليومية، جودة الموارد المادية و التقنية اللازمة لتنفيذ العمليات ،اوختيار الإستراتيجيات المناسبة و تطبيقها بفعالية.

كما حاولنا إبراز دور القيادة في المؤسسة الخدمية هي المسؤول الأول على إدارة الجودة،أي تحديد أهداف الجودة و إعداد الإستراتيجيات و توفير الموارد و الهياكل و الوحدات و النظم المساعدة على تنفيذها، كما توصلنا إلى أن نشر ثقافة الجودة من أهم العناصر المسؤولة على الأداء الجيد باعتباره محفز أساسي للأفراد و موجه لسلوكهم و ممارستهم اليومية، حيث أبرزنا مدى إهتمام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة المصرفية بتحديد التوجهات الطويلة المدى و إختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة،كالإقتصاد في التكاليف و تقديم الخدمات المطلوبة و الإستمرار في تطويرها ثم تنفيذها و مراقبة الأداء و تقييم مستوياته المحققة.

و حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاما متكاملًا من خلال قدرة المؤسسة المصرفية على توليد و تطوير الأفكار الإبتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالًا متعددة و متنوعة من المنتجات و الأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجيه بها و الإعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير الأسواق الحاضرة.

من خلال دراستنا لما جاء في الفصل الأول تقودنا الدراسة إلى الفصل الثاني أين سنحاول دراسة كيفية تخطيط و تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : تخطيط و تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف و التقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المؤسسة و التي تميزها عن مؤسسات أخرى¹.

إن إدخال مبادئ الجودة الشاملة في القطاع المصرفي يتطلب القيام بعمليات التحليل و التخطيط و التنفيذ و الرقابة ، بعد تحديد التغييرات التنظيمية و الإدارية و السلوكية...، تتولى هذه المسؤولية الإدارات المتواجدة في البنوك.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة و إبراز تأثير هذه الإدارات و الوظائف المختلفة خاصة وظيفة الموارد البشرية بحكم أهميتها في رفع مستوى الأداء الفردي و الكلي في جودة المنتجات والخدمات المصرفية. كما سنحاول إستعراض نماذج تطبيق الجودة الشاملة بمختلف نماذجها القديمة التي تعتمد على إسهامات روادها الأوائل و النماذج الحديثة للجودة الشاملة التي تتميز بالحدثة و التحسين و غير ذلك من النماذج المختلفة و المتعددة التي قمنا بالإطلاع عليها في إطار الدراسة.

و سنحاول أيضا التكلم عن حلقات الجودة كتقنية فعالة لإدخال الجودة الشاملة في البنوك عبر توفير التنظيم و أساليب العمل. و إبراز أهداف هذا الأسلوب الإداري المتمثلة في الإنتاجية

¹ Robbins, Stephen.P,Organizational behavior ;new jersy,prentice-hall international ;eigth edition,1998,P197.

وتحسين الجودة من خلال تنمية و تطوير الموظفين بالمؤسسة حيث يعمل كتنقية لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة أو كأسلوب إداري مستقل في حالة المؤسسات الإقتصادية التي لم تدخل بعد أسلوب الجودة الشاملة ، فمن خلال هذا الفصل سنحاول إستعراض المباحث التالية:

المبحث الأول : إدارة الجودة المصرفية في البنوك.

المبحث الثاني : تأثير إدخال الجودة على وظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : حلقات الجودة.

المبحث الرابع : أدوات قياس الجودة.

المبحث الأول: إدارة الجودة المصرفية في البنوك.

إدارة الجودة في مجمل الوظائف الإدارية هي نشاطات تحدد سياسة الجودة و أهدافها والمسؤوليات و التنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة و التأكد منها و تحسينها، تنسيق ومراقبة الجودة في مختلف الإدارات و الوحدات التنظيمية الموجودة في البنك.

حيث هو إحداث تغيير جوهري على المنتجات و الخدمات المصرفية يتطلب إجراء تطوير شامل لمختلف الوظائف و العمليات المصرفية و ذلك لتحقيق التطور المطلوب في مستوى كفاءة المنتجات والخدمات المقدمة و في الأداء الكلي.

حيث تتولى إدارة التسويق مسؤولية التعرف على إحتياجات و رغبت العملاء و قدراتهم ودوافعهم. أما دور إدارة المالية فيتم من خلال الإهتمام بتجميع الأموال و العمل على إستثمارها بفعالية ، أما إدارة العمليات المصرفية فتتمثل مسؤوليتها في التخطيط و التنفيذ و مراقبة الشكل الذي يتم به تقديم المنتجات و الخدمات و تقييم آراء العملاء.

أما إدارة الموارد البشرية فهي التي تهتم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى منتجات وخدمات نهائية ، حيث ترتبط جودة المنتجات و الخدمات بجودة مختلف المدخلات و على وجه الخصوص جودة الموارد البشرية و التي تعني جودة الكفاءات و الخبرات ، جودة المهارات و المعارف، توفر الإمكانيات الإبداعية و القدرات لدى الأفراد.

حيث سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة العناصر التالية:

❖ الإدارات المسؤولة عن الجودة المصرفية؛

❖ تخطيط الجودة المصرفية؛

❖ تطبيق و تنفيذ الجودة المصرفية؛

❖ مراقبة الجودة المصرفية.

المطلب الأول : الإدارات المسؤولة عن الجودة المصرفية.

تعود مسؤولية الجودة إلى مختلف الإدارات الرئيسية في المؤسسة حيث تساهم كل منها في تحديد مستوى الجودة المرغوب فيه من قبل العميل و الذي يمكن تقديمه من طرف المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول التركيز على أهم الإدارات التي تؤثر كثيرا على مستوى الجودة في البنك.

الفرع الأول : مسؤولية إدارة التسويق.

لتحقيق الأهداف المسطرة للبنك و الوصول إلى تحقيق أهداف الجودة بصفة خاصة ، تهتم إدارة التسويق المصرفي بعمليات التخطيط و التنظيم و توجيه تدفق المنتجات و الخدمات المصرفية من خلال العديد من الوحدات و المصالح الخاصة بالبنك و التي تقوم بدور توزيعها وإتاحتها و هذا بهدف إشباع رغبات العملاء و حاجاتهم.

يتم العمل التسويقي في المؤسسات المصرفية بداية بدراسة العملاء، للتعرف على متطلباتهم وإحتياجاتهم و قدراتهم المالية و دوافعهم و هذا للتمكن من تصميم المنتجات و الخدمات المصرفية المناسبة لهم.

و يتم إختيار الإستراتيجية التطويرية أو التعديلية للمنتجات أو الخدمات الحالية حسب ما نتجت إليه دراسة السوق و عندما يتم تقرير إدخال خدمات جديدة بحسب الإمكانيات المتاحة والأهداف الإستراتيجية الكلية للبنك.

و تتضمن دراسة و بحوث التسويق بصفة خاصة مايلي¹ :

❖ دراسة المتغيرات و المستجبات في المحيط الخارجي و تقييم الفرص و التهديدات التي

تطراً على التعامل؛

❖ الدراسات المتعلقة بسلوك المستهلك أو العميل للتعرف على مواصفاته و خصائصه

و احتياجاته و رغباته و قدراته و دوافعه و عاداته؛

❖ تحديد السوق أو الفروع السوقية المستهدفة من البنك؛

❖ كيفية تطوير مزيج الخدمات المصرفية حتى تصبح أكثر إشباعاً لإحتياجات و رغبات

العميل أو أكثر تناسب مع قدراته و عاداته المصرفية.

و يتخطى النشاط التسويقي المصرفي هذه الدراسات، حيث يعني كذلك بتصميم الخدمات

المصرفية المناسبة و تحديد الأماكن المناسبة لتوزيعها و أوقات إحتياج العميل إليها، تخطيط مزيج

و دورة حياة المنتجات و الخدمات المصرفية و ما هي السياسات التعديلية و التطويرية المناسبة

عليها و متابعة العمل المصرفي و مراقبة أدائه في مختلف مراحله.

و يساعد تحليل الأداء على تقييم السلبيات و الإيجابيات و من ثم المساعدة على إتخاذ

القرارات التعديلية اللازمة سواء من جانب المنتج أو الموظف و ذلك بهدف تحسين الأداء الكلي

للبنك.

فمن المؤكد على أن وجود إدارة في البنك تحت إسم الإدارة التسويقية ضرورة ملحة لتحقيق

أهداف الجودة و التي تعززها الأسباب التالية:¹

¹ S.Martin védrine, **initiation au marketing** ,P348; ed d'organisation 2006.

❖ تطور الصناعة المصرفية؛

❖ زيادة الوعي المصرفي لدى عملاء البنك؛

❖ انفتاح الأسواق العالمية و تحرير الخدمات المصرفية؛

❖ الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات المصرفية؛

❖ اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي؛

❖ تطور أنظمة العمل المصرفي و شبكات الإتصال؛

❖ التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء؛

❖ خفض التكاليف و ترشيد الإنفاق في البنوك.

حيث يستلزم تطبيق المفهوم التسويقي في البنوك توافر مجموعة من الإعتبارات الخاصة بالإدارة العليا للبنك، من خلال الموافقة التامة في تطبيق التسويق ، الإعتراف بأنه فلسفة شاملة وليست محدودة وذلك بتضمين وظائف التسويق الأساسية داخل جهاز التسويق و أن تكون مساهمته في قرارات البنك بإعداد فريق كفؤ، يضمن القيام بأوجه النشاط التسويقي بالبنك على أكمل وجه لتمكين البنك من الحصول على موقع و مكانة تنظيمية لازمة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

¹ زيدان محمد، دور التسويق البنكي في زيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة الباحث، عدد 2002/2003 ، جامعة شلف، ص11.

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة المالية.

وظيفتها الإهتمام بإدارة الموارد المالية و النقدية للبنك من خلال القيام باستثمارها مع الحرص على تقليل التكاليف ، مراقبة المخاطر و تخصيص و إعداد الموازنات التقديرية و تكوين الإحتياجات الإجبارية و الإختيارية و إجراء عمليات الرقابة المالية و المراجعة.

يتمثل هدف هذه الإدارة في السعي إلى تحقيق الربحية و النمو و توفير السيولة اللازمة حسب الإستراتيجية الكلية المصممة من طرف البنك، حيث تقوم الإدارة المالية بالربط بين مختلف الوحدات و الأقسام المتواجدة في البنك و التنسيق بينها لقياس النتائج و تقييمها و متابعة و تحصيل مستحقات البنك و حقوقه لدى العملاء¹.

و تقوم الإدارة المالية للبنك بتوفير مصادر التمويل و ذلك عبر القيام بتحفيز الطلب على الموارد المستعملة و توظيف عوامل الإنتاج بشكل متكامل بغية الإرتقاء بمستوى الإنتاج و بالتالي زيادة مستوى الدخل و النسبة الموجهة للإدخار و الإستثمار².

الفرع الثالث: إدارة العمليات المصرفية.

تعرف إدارة العمليات المصرفية من منظور تسويقي ، بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بصنع وتحليل و تنظيم و تخطيط و تنفيذ و التحكم بالمنتجات الحالية و المعدلة و خصوصا الجديدة منها

¹ Ross Westerfield jordan, **essentiels of corporate finance**, third edition, 2011, P112

² www .Wikipedia.com. date de consultation du site 13/02/2011

و بما يشبع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المحتملين من جهة و يحقق أهداف المؤسسة المعنية من جهة أخرى¹.

تتولى هذه الإدارة مسؤولية تخطيط و تنظيم و تنفيذ العمليات المصرفية المختلفة ، تحليل عملية التنفيذ و مراقبة المنتجات و الخدمات و تقييم انطباعات العملاء حول سعر و جودة المنتجات و الخدمات.

تقتضي العملية الإنتاجية المصرفية تحويل المدخلات من موارد مالية و عمل و معلومات وطاقات من خلال مجموعة من الأنشطة إلى مخرجات في صورة منتجات و خدمات بنكية مختلفة.

فنجاح هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفير عوامل الإنتاج ، نوعيتها و جودتها ومدى كفاءتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة حيث تؤثر بذلك على فعالية الإدارات الأخرى لأن هذه الأخيرة تستعمل هذه المخرجات كمدخلات بدورها.

الفرع الرابع: إدارة التنظيم في البنوك.

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط ، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ تخضع البنوك لإجراءات تنظيمية و إدارية مختلفة تتسم بالدقة و تختلف عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى بحكم طبيعة نشاطها و دورها في النظام الإقتصادي للبلاد، حيث يكمن سبب ضبط وتقنين النشاط في تحقيق و توفير عنصر الأمان و القوة و الإستقرار للبنوك لتوفير عامل

¹ محمد عبيدات إبراهيم ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 25

الثقة في هذه المؤسسات و يتطلب هذا الأمر تقليل المخاطر الخاصة بها من خلال وضع قيود على¹ :

❖ المدخلات و المخرجات من خلال القوانين و التشريعات الحكومية²؛

❖ تحقيق إستقرار النظام النقدي من خلال مراقبة و ضبط النمو في مصادر النقود و تحقيق

نظام مالي كفؤ و منافس؛

❖ حماية مستخدمي هذه الأموال.

الفرع الخامس: مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة ، فهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، كالتسويق و الإنتاج و المالية، و ذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري و مدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية و تدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 69_70 .

² طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 91.

حيث أدركت المؤسسات الناجحة أن تحقيق الميزة التنافسية، كتحقيق جودة منتجاتها وخدماتها وزيادة إنتاجيتها و ربحيتها مرتبط بكفاءة مواردها البشرية¹.

و نقصد بجودة الموارد البشرية، جودة المعارف، المهارات، الخبرات، الكفاءات و توفر القدرات لدى الأفراد مما يساهم في إجراء العمليات التحويلية للمؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي.

إن جودة الموارد البشرية من العوامل التي تساهم في زيادة أرباح أصحاب الأعمال ، حيث ترفع جودة منتجاتهم و خدماتهم حيث توفر خدمة العميل بشكل أفضل مع التقليل من التكاليف²

و تعتبر النظريات الحديثة في الموارد البشرية ، كاستثمار يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة و إلى مكاسب ضخمة في المدى الطويل و يتطلب المحيط الحالي الإقتصادي، التفكير و إعادة النظر في طريقة العمل و في وضعية المورد الذي أصبح إستراتيجي للمؤسسة و له تأثير كبير على نتائجها ومستوى أدائها لنشاطاتها³

و يمكن تعريف المورد البشري في المؤسسة على انه المورد الذي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى فهو الذي يقوم بتشغيل الموارد الأخرى. و مهمة إدارة الموارد البشرية هي محاولة التوفيق بين الأفراد من جهة و الوظائف و النظم المختلفة من جهة أخرى⁴.

تتكون الموارد البشرية من مجموع الأفراد و الجماعات للمؤسسة الإقتصادية خلال فترة زمنية معينة ، التي تقوم بتنفيذ إستراتيجياتها المختلفة لبلوغ أهدافها.

¹ T.Atamer,R.dunaud et Reymond : **developper l'innovation** ; RF.G vol

31 ;N°155,mars-avril 2005 .

² عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002، ص 102.

³ C.Fourouge,**relation externe et innovation**;R.F.G Vol N°170,jan 2007.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، 1995، ص 139 .

يتأثر محيط عمل الموارد البشرية بالعوامل و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه، حيث يختلف كل فرد عن الآخر من حيث معارفه و مهاراته و خبراته و كذلك من حيث قدراته وطاقاته وسلوكياته و درجات طموحه، فهذه العوامل تتغير بديناميكية مستمرة حيث تؤثر على كيفية تسيير المؤسسة لوظائفها.

على المؤسسة الاقتصادية وضع خطة إستراتيجية تقوم بتحديد أهدافها و توصيف أعمالها وتحديد متطلبات وظائفها و أنظمتها المختلفة و هذا لتنظيم و تسيير الموارد البشرية و توجيهها لتحقيق النتائج المنتظرة.

إن تصميم إستراتيجية الموارد البشرية أصبح أمرا ضروريا لتحقيق إستراتيجيات المؤسسة، على وجه الخصوص إستراتيجية الجودة و التي تقوم على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية كشرط أساسي لإجراء التحسينات الأخرى¹.

و يرتبط مستوى أداء الموظف في المؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة إلى كفاءاته وقدراته، بكيفية تسيير هذه الأخيرة لمواردها البشرية.

أولاً: تحديد أهداف الموارد البشرية : تسعى وظيفة أو إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة و المختلفة و التي تساهم في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة المصرفية، حيث تأخذ المؤسسة عند تحديد أهدافها بعين الاعتبار رؤية و رسالة

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 176.

المؤسسة وأغراضها الأساسية وقدرة و كفاءة مواردها البشرية و من أهم أهداف المؤسسات المصرفية مايلي¹:

- ❖ الإلتزام تجاه العملاء و الأفراد؛
 - ❖ بناء و تطوير القدرات و الكفاءات البشرية؛
 - ❖ تنمية المؤسسة و تطويرها؛
 - ❖ تحسين مستوى أداء الأفراد و الجماعات؛
 - ❖ تطوير جودة أداء الأفراد و مقارنتها بالمنافسة؛
 - ❖ الحرص على إرضاء العملاء و الموظفين.
- و يرتبط تحسين مستوى أداء و إنتاجية الموظف بعدة عناصر أهمها²:
- ❖ كفاءة الموظف و تكوينه و توظيفه بطريقة صحيحة؛
 - ❖ وجود ثقافة تنظيمية محفزة توجهه للسلوك الإيجابي؛
 - ❖ ملائمة الأنظمة و الوظائف الإستراتيجية المختارة من قبل المؤسسة؛
 - ❖ وجود تحليل و توصيف مفصل للوظائف، معرفة الموظفين به و ملائمة كفاءاتهم و قدراتهم لمتطلبات الأعمال؛

¹ H.Aazoulay,E.Krieger;G.poullain: **de l'entreprise traditionnelle a la start-up**;ed d'organisation,2001.

² ،² حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية**، مرجع سابق ، ص72-73.

❖ إجراء مراجعة للأعمال و المهام المختلفة باستمرار، لأنها معرضة للتغيير و التجديد.

❖ كما أن فعالية نظام تقييم الأداء و توفير المعلومات اللازمة للموظف عن أدائه يجعله أكثر

سيطرة على وظيفته أكثر حماس و رضا تجاه عمله و مؤسسته.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

ذا دور أساسي و مهم في عملية التخطيط الإستراتيجي و حيث أن إدارة الجودة جزء مهم

في التصميم الإستراتيجي ، فقد أدركت الكثير من المؤسسات ذات طابع الجودة

العالية، أهمية إدارة الموارد البشرية لديها و أصبحت تأخذها بعين الإعتبار حين رسم

إستراتيجية تنافسية¹.

فمن المهم أن تتحول العلاقة مع الموظفين من علاقة سيطرة إلى علاقة تعاون مبنية على

أساس من الثقة المتبادلة، و روح الفريق و تحقيق الأهداف، هذا يتطلب إلتزام طويل الأمد من

المؤسسة كجزء من إستراتيجيتها.

حيث يجب أن يرافق مخططات الأعمال و الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المؤسسة منذ

البداية، و يتم ذلك عبر إتباع الخطوات التالية²:

أ. تحديد أبعاد الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية للعمل عبر تحليل المظهر العام

وحالة القوة في الموارد البشرية لتوقع الإحتياجات المستقبلية في خطط العمل و يتم

ذلك عبر :

¹ محمد عبد العال النعيمي، مرجع سابق، ص101.

² عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص158.

❖ استخدام إستراتيجيتها على مستوى المؤسسة ، الإدارات ، ... لتحديد إحتياجاتها من

الموارد البشرية و كيفية توزيعها؛

❖ تطوير و تطبيق السياسات في الوظائف المختلفة للموارد البشرية؛

❖ تبني الخطط الفعالة لتوزيع الموارد البشرية.

ب. تعزيز تكامل أبعاد الموارد البشرية مع مراعاة نمو العمل من حيث زيادة عدد العملاء

وتطور نوع المنتجات و الخدمات.

ج. دمج أبعاد الموارد البشرية.

و من خلال ذلك يظهر أن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتحليل شامل لمختلف الخطط

الإستراتيجية للعمل على كل المستويات، و ذلك لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية لتتمكن من

القيام بوظائفها المختلفة و تلبية الإحتياجات المحددة مسبقا من خلال دراسة السوق¹.

و يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأساس للكثير من الوظائف الأخرى في هذا

الميدان و هو يشمل العمليات التالية :

❖ تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية لتسهيل القيام بالوظائف الأخرى.

❖ تزويد المؤسسة بالموظفين ذوي الكفاءات اللازمة و في كل وقت.

❖ تحسين إستعمال الموارد البشرية.

❖ تقليل التكاليف ، توظيف و إختيار الموظفين.

¹ حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص73.

❖ تسهيل التعرف على الكفاءات و المهارات اللازمة في كل تخصص.

❖ توفير المعلومات عن المناصب الشاغرة في كل وقت.

❖ ربط برامج تسيير الموارد البشرية مع إحتياجات المؤسسة.

❖ تسهيل إدخال التغيير و تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

و تتغير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باستمرار، نظرا للتغيرات و التطورات في بيئة العمل الخارجية و أذواق المستهلكين و تغير الإمكانيات و الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة.

المطلب الثاني : تخطيط الجودة.

إن إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، كإدخال أسلوب الجودة الشاملة، يستدعي إستعدادات وتحولات عديدة في الوظائف و الأنظمة الداخلية الموجودة فيها . و في أساليب التسيير و تقنيات وإجراءات العمل وطرق إستخدام الموارد و الوسائل المتاحة و في ثقافة الأفراد.

فهي عبارة عن الأنشطة الرئيسية التي تحدد أهداف و متطلبات الجودة من خلال تمييز خصائص الجودة و تصنيفها و وزنها و كذا تحديد أغراض و متطلبات الجودة، ويدخل ضمنها أيضا التخطيط الإداري و التشغيل الذي يشمل تحضير تطبيق نظام الجودة و تنظيمه و جدولته وكذلك تحضير خطط الجودة و وضع الشروط الخاصة بتحسين الجودة¹.

و يتطلب هذا الأمر إستراتيجية فعالة تضع الإختيارات المناسبة للمؤسسة المصرفية و توفر لها القدرة والكفاءة اللازمة للإستمرار و مواجهة التغيير بقوة.

¹ مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص43.

و تتضمن عملية وضع الإستراتيجية، و تحديد الإمكانيات و الفرص الخارجية و الداخلية المتاحة و التي تساعد على إختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، و وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لتوجيه أعمال و طاقات المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول : بناء رؤية المؤسسة المصرفية.

و هي التصور المستقبلي و ما ستكون عليه المؤسسة المصرفية مستقبلا و هي توضح الخطوط العريضة لطريقة أداء العمل و كيفية إتخاذ القرارات ، و كيفية حل المشكلات و هي تساعد بذلك على وضع السياسات المستعملة في كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل بيئة المؤسسة المصرفية.

البيئة من أهم المؤثرات في الحركية الخدمية للمؤسسات المصرفية. و لهذا تعمل المؤسسة المصرفية على تشخيص و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية كأحدى المكونات الهامة و الرئيسية لعملية إدارة الجودة¹، حيث تعمل المؤسسة المصرفية في ظل بيئة تتعدد مستوياتها و تختلف في تأثيرها و يمكن دراسة ثلاث أنواع من البيئات²:

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، ص ص 39-44 العدد 2007/05.

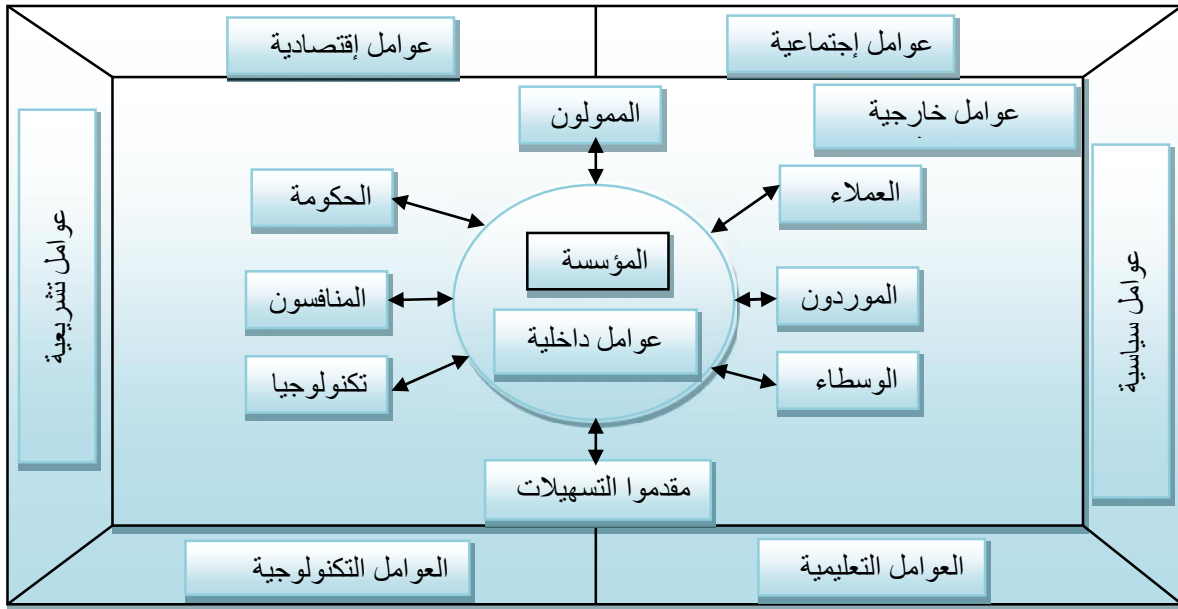
² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 191.

أولاً: البيئة الخارجية العامة : التي تشمل البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية والسياسية و الثقافية و الطبيعية...

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة : التي تتكون من البيئة الخاصة بالمؤسسات المصرفية ذاتها والصناعية التي تنتمي إليها، و تشمل كل من المنافسين ، الموردين، المستهلكين، الدولة و النقابات المهنية و العمالية؛

ثالثاً: البيئة الداخلية : التي تتمثل في ثقافة المؤسسة و هيكلها التنظيمي و أنظمتها وأساليب عملها و عملياتها المختلفة.

و المؤسسة المصرفية تقوم بفحص بيئتها لتتمكن من تحديد أهدافها و صياغة خططها وتوفير المدخلات أو الموارد و الإمكانيات المناسبة لإجراء العمليات التحسينية و التطويرية و التي تسمح برفع أدائها و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها حيث نلخص هذه العلاقة في الشكل التالي:



الشكل رقم (12) عوامل البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، الطبعة 2001، ص 113.

الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي.

تمكن عملية التخطيط الإستراتيجي المؤسسة المصرفية من التنبؤ بمستقبلها، وفق قدراتها التنافسية التي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية.

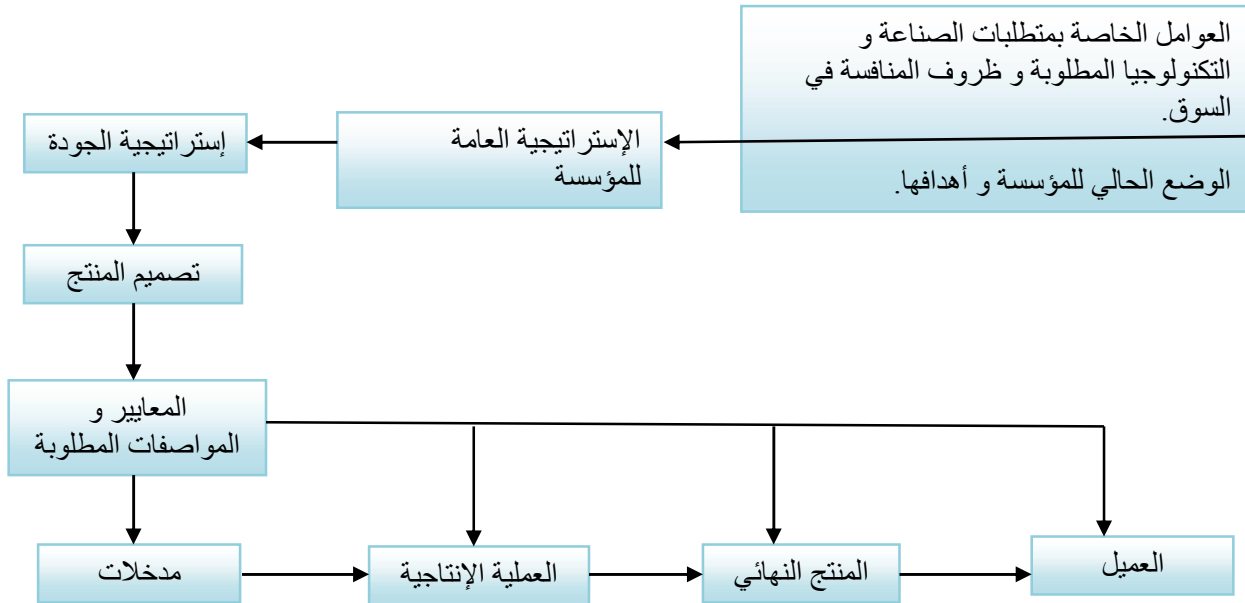
فالتخطيط الإستراتيجي الفعال يؤدي إلى رفع كفاءة مستوى الموظفين في المؤسسة لأنه يمكن من توضيح الأهداف و الإجراءات اللازمة للوصول إليها و تنسيق الأعمال و العلاقات ما بينها و توجيه الموارد المختلفة بما يسهل استخدامها بطريقة مثلى.

و تعتبر عميلة تخطيط الجودة أحد العمليات المهمة التي تقوم بها المؤسسة بفضل التنبؤ باحتياجات العميل المتغيرة باستمرار و دراسة سلوكه و تصرفاته و أدواقه و قدراته الشرائية، وكيفية إتخاذ قرارات الشراء.¹

يمكن توضيح العلاقة بين الإستراتيجية و الجودة من خلال الإطار العام الذي قدمه سكينز² والذي يقوم على الإجراءات الأساسية التي تربط بين إستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة موضحة في الشكل التالي:

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص76.

² محمد ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، مصر، 1995، ص ص 94-102 .



الشكل رقم (13): العلاقة بين إستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹

من خلال الشكل يمكن أن نعتبر أن هذه العناصر لإختيارات المؤسسة الإستراتيجية، فيما يخص المنتجات و الخدمات التي ستنتجها و الأسواق التي يمكن أن تغطيها محليا و عالميا.

حيث تحدد هذه الدراسات مصير المؤسسة المصرفية، الذي يشمل العميل فيه المحور الأساسي عند دراسة المنافسة و السوق.

حيث صار الآن التكلم عن "إقتصاد العميل" نظرا لأهميته و إرتباط مصير المؤسسة سواء الصناعية أو الخدمية بدرجة إكتسابه و إرضاءه و الإحتفاظ به، و قد إعتبرت وظيفة التخطيط الإستراتيجي على أنها الوظيفة المسؤولة على عملية تجديد المهام و الأعمال في مختلف الإدارات والوحدات و توضيح كيفية القيام عبر تحديد البرامج و الإجراءات العملية و التنفيذية.

¹ محمد ماضي، إدارة الجودة ، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، مصر، ص94

و تكمن مسؤولية التخطيط في تسطير الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها و تحويلها إلى شكل كمي، بالإضافة إلى تحديد الوحدات الجزئية التي يحتويها كل مستوى في الهيكل التنظيمي ، ثم تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق كل من هذه الأهداف. و تحديد نوع الإمكانيات المطلوبة و حجمها لتنفيذ هذه الأعمال ، ثم وضع البرمجة الزمنية لنتائج العمليات و تحديد مواعيد الإنهاء منها حيث تشمل عملية التخطيط المراحل التالية¹:

- ❖ وضع الغرض و الأهداف من نظام الإدارة؛
- ❖ تقييم المؤسسة من حيث نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر؛
- ❖ إقرار القضايا التخطيطية الرئيسية؛
- ❖ تقييم القضايا ، ترتيبها حسب الأولوية و جعلها موحدة و متماسكة؛
- ❖ تصميم المخططات المختارة و النهائية.

المطلب الثالث : تنفيذ و تطبيق الجودة.

عند محاولة تطبيق الجودة الشاملة نجد نفسنا أمام نماذج متعددة و مختلفة، منها النماذج القديمة التي تعتمد على إسهامات الرواد الأوائل نذكر منهم: "ديمنج" ، "جوران" و"كروسبي" و منها النماذج الحديثة للجودة الشاملة و التي تتسم بالحدثة و التحسين و منها نذكر نموذج الجائزة الأوروبية للجودة ، نموذج جائزة بالدريج و سلسلة الإيزو 9000 و غيرها من النماذج المتعددة و المختلفة.

¹ فرانسيس ماهوني، كارجي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر ، القاهرة، 2000، ص38.

حسب إختلاف البلد و الوضعية الإقتصادية ،الثقافية و الإجتماعية ، تستعمل هذه النماذج تقنيات وسياسات مختلفة كما تعود أيضا لإعتبارات أخرى ، التي تحدد معايير الجودة المستعملة، طرق التقييم طرق التكوين و كيفية إتخاذ القرارات فيها و إختيار الإستراتيجيات فيها.

و من بين النماذج الواسعة التي تعتمد على تحسين النظم الإدارية نذكر ما يطلق عليه ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لتميزها و تلقيها القبول الواسع:

❖ سلسلة الإيزو (9000،9001،9002،....)؛

❖ جائزة ديمينج؛

❖ جائزة بالدريج.

كما سنتعرض في هذا الجزء من الدراسة إلى عدة نماذج للجودة في المؤسسة المصرفية حيث يمكن إختيار إحداها أو الدمج بين عدة نماذج معا لتحقيق الفعالية.

الفرع الأول : نموذج جائزة بالدريج.

يعتبر مالكوم بالدريج ، أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصصت هذه الجائزة باسمه و تم إقرارها عام 1987 تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة و فعالية وزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير

والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية، و يحق للشركات الصناعية و الخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج وقد وضع بالدريج جائزته تحقيقا للأهداف الآتية¹:

❖ إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع؛

❖ توحيد سياسات المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛

❖ تحديد سبل تحقيق الجودة؛

❖ وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع؛

❖ الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة و تحصل على الجائزة.

و يتم تحديد المؤسسة الفائزة، من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في المؤسسات المتنافسة باستخدام مجموعة من المعايير تحمل أوزانا مختلفة و على شكل نقاط . والمؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط.²

يعتبر العنصر المحرك لهذا النموذج هو القيادة، و يتمثل الغرض الأساسي لمؤسسة الأعمال في تحسين مستوى جودة السلع و الخدمات المنتجة أو كليهما معا لتحقيق رضا العميل

¹ عمر عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص184.

² محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص80.

ومن خلال ذلك تحقيق كافة الأهداف الأخرى، الربحية و المردودية و الجودة، و يجري التقييم حسب هذا النموذج في المجالات التالية¹:

جدول رقم (2) : معايير جائزة بالدريج

عدد النقاط	المعيار
أ. القيادة : 100 نقطة موزعة على مايلي:	
40	- كفاءة القيادة التنفيذية
15	- مدى إهتمام القيادة بالجودة
25	- كفاءة إدارة الجودة
20	- تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة
ب. المعلومات و تحليلها 70 نقطة موزعة كمايلي :	
20	- نطاق إدارة الجودة ، المعلومات و البيانات
20	- تحليل معلومات و بيانات الجودة
30	- المعلومات المتعلقة بالمعايرة
ج. تخطيط إستراتيجية الجودة: 60 نقطة موزعة على مايلي:	

¹ عمر عقيلي:مرجع سابق،ص ص 184-186.

35	- عملية تخطيط إستراتيجية الجودة
25	- خطط و أهداف الجودة
د. إستخدام الموارد البشرية 150 نقطة موزعة على مايلي:	
20	- إدارة الموارد البشرية
40	- سياسة إدماج الموظفين و مشاركتهم
40	- التعليم و التدريب في مجال الجودة
25	- إحترام الموظفين و تقدير آرائهم
25	- مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين
هـ. تأكيد الجودة في المنتجات و الخدمات 140 نقطة موزعة على مايلي:	
35	- جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة
20	- عملية الرقابة على الجودة
20	- عملية التحسين المستمر للجودة
15	- تقييم الجودة
10	- توثيق الجودة

20	- خدمة دعم الجودة
20	- جودة الممول
و. نتائج الجودة 180 نقطة موزعة على مايلي :	
90	- نتائج مستوى جودة السلعة أو تقديم الخدمة
50	- نتائج جودة العمليات و خدمة دعم الجودة
40	- نتائج جودة الممول
ز. رضا العميل 300 نقطة موزعة على مايلي :	
30	- تقرير متطلبات و توقعات العميل
50	- إدارة العلاقات مع العميل
20	- معايير خدمة العميل
15	- الإهتمام بالعميل
25	- حل الشكاوي من أجل تحسين الجودة
20	- تحديد مستوى رضا العميل
70	- نتائج رضا العميل

70	- مقارنة رضا العميل مع الرضا في الشركات المنافسة
----	--

المرجع: محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص80.

الفرع الثاني : نموذج الجائزة الأوروبية للجودة.

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European fondation for quality management في عام 1991 بتأسيس هذه الجائزة حيث خصصت هذه الجائزة للمؤسسات الأوروبية فقط و اشتملت على مجموعة من الخصائص أو المعايير ،خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميتها،تلتزم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمساعدة المؤسسات على تحقيق تحسينات شاملة في الأداء و التميز وتتكون هذه المؤسسة من 800 عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة و العامة¹

و يتم منح الجائزة إلى أربعة فئات من المؤسسات و هي² :

❖ المؤسسات الكبيرة.

❖ الدوائر و الوحدات التشغيلية للشركات.

❖ مؤسسات القطاع العام.

❖ المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص266.

² محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص298.

و تنتظر هذه الجائزة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، يتكون من مدخلات، توجهها وتسيطر عليها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة تنال قبول رضا العملاء.

و يتضمن هذا النموذج تسعة عناصر أساسية قسمت إلى أربعة مجموعات من العوامل التي يبلغ المجموع الكلي لعدد نقاطها 1000 نقطة و التي نستعرضها فيمايلي :

أولاً: القيادة : و التي تقيم بـ 100 نقطة، حيث تعتبر على رأس المفكر و الموجه والمنسق لنظام إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال إدارة عناصر المدخلات و تحريك العمليات والأنشطة، تحقيق المخرجات بمستوى الجودة المطلوب ، لذلك يتوقف على القيادة ومدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين و الموظفين في كافة المستويات الإدارية.

ثانياً: المدخلات : تتكون من المعايير التالية¹:

أ. الإستراتيجية و السياسية بـ 80 نقطة، فالإستراتيجية هي تعبير عن النهج العام و الرؤية بعيدة الأجل و التصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اما السياسية فهي تعبير عن الإطار العام الذي يحكم سير و تنفيذ العمليات داخل الشركة فهي وفقاً لذلك تعبير عن الضوابط التي تسعى إلى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر.

ب. إدارة الموارد البشرية 90 نقطة و هذا المعيار يعبر عن مدى كفاءة إستخدام وتشغيل العنصر البشري داخل المؤسسة.

¹ عمر عقيلي، مرجع سابق، ص ص 206-208.

ج. إدارة الموارد المادية 90 نقطة و يعبر هذا المعيار عن مدى كفاءة إستخدام واستثمار كافة الموارد المادية التي تستخدمها المؤسسة كالألات و المواد و غيرها.

ثالثاً: العمليات : تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة من خلال إستخدامه كافة الأدوات و الأساليب التي تساعد على ذلك و تحصل على 140 نقطة لتقييمها.

رابعاً: المخرجات : تمثل المخرجات نتائج العمليات التي يشترط فيها مايلي:

أ. فهم العميل 200 نقطة، من خلال قياس مدى قدرة المؤسسة على إدراك و فهم الحاجات و المطالب الخاصة بالعميل.

ب. الرضا لدى العملاء 90 نقطة، يعبر عن شعور العملاء و إتجاهاتهم نحو المؤسسة.

ج. نتائج العمل 150 نقطة و تعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للعميل.

د. التأثير بالمجتمع و البيئة 60 نقطة، يعبر عن مدى تفهم المؤسسة لظروف و إحتياجات المجتمع المحيط.

الفرع الثالث: نموذج سلسلة الإيزو 9000.

تطلق كلمة الإيزو ISO على المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي : International Standardization Organisation و هي أحد المؤسسات التي تهتم بوضع أنماط و مقاييس عالمية لتقييم جودة المؤسسات.

يصعب التحديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساسها عائلة الإيزو 9000 ولكن أول مواصفة حول برامج الجودة، كانت المواصفة العسكرية الأمريكية (Mil-Q9858) وذلك لتأكيد القناعة لدى وكالات المشتريات على قدرة وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية متطلباتها ، تطور إستخدام معايير التقييس إلى أن أصبحت تطبق في مجال إدارة الجودة الشاملة، لتأكيد الجودة، و في عام 1987 نشرت اللجنة التقنية (ISO/TC176) ، تم إصدار سلسلة من القياسات حول الجودة من إيزو 9000 إلى إيزو 9004.¹

تتشرط شهادة الإيزو ضرورة إحتفاظ الشركات بما يسمى سجلات الجودة البالغ عددها 17 سجلاً، ذلك لكي تثبت مدى سلامة و كفاءة نظام الجودة لديها و من بين هذه السجلات :

❖ سجل الجودة؛

❖ سجل مراجعة العقود؛

❖ سجل مراجعة تصميم المنتج؛

❖ سجل تدقيق الجودة الداخلي؛

¹ B. Rolhery, ISO9000, 2nd edition, cower press, england, 1993, pp4-12

❖ سجل التدريب.

تهدف المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) إلى ترويج المواصفات القياسية و الأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات و تنمية التعاون في العديد من المجالات، كالمعلومات و الإتصالات و التكنولوجيات ، تعتبر شهادة الإيزو كويثقة ضمان بأن الجهة التي منحت الشهادة قادرة على الأداء طبقا لمواصفات الجودة المصممة في التعاقد و أنها يجب أن تقدم التسهيلات التجارية عبر المسافات و الحدود السياسية.

و توفر سلسلة الإيزو 9000 بداية لإنشاء نظام إدارة في أحسن صورة ، حيث أثبتت فعاليتها للحصول على معدلات أداء و ربحية مرتفعة و لمدة طويلة، حيث ساعد إعداد هذا النظام على زيادة تنافسية المؤسسة و ربحيتها و تحسين رضا العملاء، حيث تنطبق مواصفات الإيزو 9000 للخدمات على كل عملية خدمية.

رغم أن الملحق الخاص بالمواصفة يقدم فقط المجالات الرئيسية مثل :
الإتصالات، الصيانة، التجارة ، المالية ، إستشارة البحث و التطوير، إدارة الموارد البشرية و خدمات المكاتب والضيافة، إلا أن المؤسسات الخدمية الأخرى يمكن لها إستخدامه.

و توضح مواصفات الإيزو الخاصة بالخدمات (2009-2) أنه في معظم الحالات يمكن مراقبة كل من الخدمة و عملية تقديمها.

و تطبق (iso9003) في مؤسسات الأعمال التي تعمل في غير مجال التصنيع و تختار معظم الشركات التصنيع و عدد من المؤسسات الخدمية مثلا : البنوك (iso9001) أو

(iso9002) و تعتبر (iso9001) الأكثر شمولاً من الثلاثة نماذج¹ و هو ما يوضحه الجدول

التالي :

الجدول رقم(03) : نموذج سلاسل الإيزو.

التسلسل	عناصر نظام الجودة	رقم العنصر	الإيزو 9001	الإيزو 9002	الإيزو 9003
1	مسؤولية الإدارة	4؛1	*	*	*
2	نظام الجودة	4؛2	*	*	*
3	مراجعة العقد	4؛3	*	*	*
4	ضبط التصميم	4؛4	*	—	—
5	ضبط الوثائق و المعلومات	4؛5	*	*	*
6	المشتريات	4؛6	*	*	—
7	ضبط المنتج المورد من العمل	4؛7	*	*	*
8	تمييز المنتج و تتبعه	4؛8	*	*	*

¹ فرانسيس ماومني، كارل جي ثور: مرجع سابق، ص31.

9	ضبط العمليات	4؛9	*	*	—
10	التفتيش و الإختبار	4؛10	*	*	*
11	ضبط تجهيزات التفتيش و القياس	4؛11	*	*	*
12	حالة التفتيش و الإختبار	4؛12	*	*	*
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	4؛13	*	*	*
14	الأعمال التصحيحية و الوقائية	4؛14	*	*	*
15	المناولة و التخزين و التسليم	4؛15	*	*	*
16	ضبط سجلات الجودة	4؛16	*	*	*
17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	4؛17	*	*	*
18	التدريب	4؛18	*	*	*
19	الخدمة	4؛19	*	*	—
20	الأساليب الإحصائية	4؛20	*	*	*

المصدر : مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص250

الفرع الرابع : نموذج ديمينج.

تم وضع أسس جائزة ديمينج من خلال إتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك تقديرا و إعترافا بجهود ديمينج و مساهمتها في الصناعة اليابانية و خصوصا في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي إعتبرها اليابانيون أساس تفوق دولتهم في الجودة.

و يمكن تلخيص عناصر التقييم التي يشملها نموذج ديمينج على النحو التالي¹:

- أ. السياسات : تشمل سياسات الجودة و مراقبتها و طريقة وضعها و مدى ثباتها و مراجعتها.
- ب. التنظيم و إدارة التنظيم : و يشمل وضوح السلطة و المسؤولية و التفويض و التنسيق.
- ج. التعليم و النشر : يتضمن ذلك برنامج التعليم و نتائجه و فهم و مراقبة الجودة و تحسينه.
- د. جمع و إستخدام معلومات الجودة: يشمل جمع المعلومات الخارجية و إيصال المعلومات ومعالجة البيانات.
- هـ. التحليل : يتضمن إختيار المشاكل الرئيسية و إستخدام الأساليب الإحصائية و ربط التحليل مع التكنولوجيا.
- و. المعايير : تشمل توحيد المعايير و طرق وضعها و مراجعتها و محتوياتها و إستخدامها.
- ز. المراقبة : و تشمل أنظمة مراقبة الجودة و بنود نقاط المراقبة و إستخدام الأدوات الإحصائية.

¹ محفوظ جودة: مرجع سابق، ص ص 292-294

- ح. **تأكيد الجودة** : و تشمل إجراءات تطوير المنتج رضا العميل و تصميم العمليات و التدقيق.
- ط. **النتائج**: تشمل قياس النتائج الأساسية و النتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة و الخدمات.
- ي. **التخطيط للمستقبل**: تشمل دقة الخطط الموضوعية و معالجة المشاكل المتعلقة بالمستقبل.

الفرع الخامس: النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة.

ظهر هذا النموذج سنة 1991 و تدور فكرته الأساسية حول تحقيق رغبة العميل الذي يوجه الخطة الرئيسية للمؤسسة.

و يهتم هذا النموذج بعدة عناصر تتمثل في¹ :

- ❖ الأساليب الإدارية التي تمكن من تعظيم أداء الوحدات المختلفة؛
- ❖ التخطيط الإستراتيجي لإجراء تحسين شامل لعمليات المؤسسة و إحداث تطوير جوهري في الأداء التنظيمي.
- ❖ تحقيق التكامل الأفقي لكافة المؤسسة ، عن طريق تطبيق نظم تحسين و قياس الجودة وإدارتها و حشد كل الأطراف ذات العلاقة بالجودة.

¹ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، 2004، ص456.

الفرع السادس: نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر.

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية و السلوكية التي يجب القيام بها لإيجاد ثقافة

التحسين المستمر، و يتكون هذا النموذج من عدة عناصر أساسية تتمثل في :

❖ توفير الإمكانيات و المناخ التنظيمي المناسب، و إنشاء النظم المساعدة على التطبيق؛

❖ التركيز على العمل أولا ثم على الأهداف و السياسات.

يمكن الإشارة من كل ما سبق ذكره من نماذج ، أنها تشترك جميعها في عدة عناصر ومقومات كاعتمادها على الفكر الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، القيادة التي تمتاز بقدرتها على تحقيق هذا الفكر و طريقتها في إدارة الموارد البشرية و المادية، و تستعمل في الواقع عدة نماذج معا لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، و مهما كان النموذج المستعمل فإن المواصفات الأساسية تبقى مشتركة بحيث أن:

❖ التقييم يعتمد على معايير محددة مسبقا و شفافة؛

❖ يحصل على المعلومات الأساسية من طرف المؤسسة المقيمة؛

❖ تستعمل نتائج التقييم لمدة محددة؛¹

و يتطلب تطبيق الخطة المعتمدة لتحقيق الجودة عدة خطوات أهمها :

❖ تخصيص الميزانيات اللازمة للخطة؛

¹ M.Martin : Colloque international sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieure,Alger,01/02 juin 2008.

❖ وضع البرامج لكل عنصر من عناصر الخطة الموضوعية؛

❖ تطبيق البرامج؛

❖ تتبع و رقابة النتائج.

❖ تقييم التغذية المرتدة؛

❖ تصحيح الخطط الموضوعية سابقا.

المطلب الرابع: مراقبة الجودة.

كانت الرقابة على الجودة في الماضي تركز على تعريف الأخطاء أكثر من كونها تمنع الأخطاء قبل حدوثها، إلا أن ديمينج و هو رائد حركة إدارة الجودة الشاملة قدم إعتقاده بأن وظيفة المدراء هي البحث عن الأخطاء و من ثم تصحيحها بعد إنتهاء العمليات و هذا تم تأكيده من خلال حلقات الجودة التي هي الجماعات التي تجتمع من أجل مناقشة الطرق التي يمكن من خلالها تحسين النوعية و حل مشكلات الإنتاج.

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي في مضمونها و جوهرها تقوم على نظام رقابي متكامل، بحيث يبدأ قبل العمليات و أثناء القيام بالعمليات و بعد الإنتهاء منها، و بكل ما تحمله من معايير دقيقة قابلة للقياس و مقبولة لجميع الأطراف المشتركة فيها، سواء كانت إدارة عليا أو موظفين وإنتهاء بالعمل¹.

¹ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 101 .

حيث يتم إتخاذ قرارات إستراتيجية في شأن تحديد مستوى الجودة من قبل إدارة المؤسسة، التي تقوم بإشراك الإدارات الأساسية المسؤولة عنها و يتمثل أفضل مستوى للجودة في تعظيم الفارق بين قيمة السلعة في نظر المستهلك و تكلفة إنتاجه¹.

و يتم تحديد مستوى الجودة إعتقادا على العديد من المقاييس أهمها² :

أولاً: الدرجة أو الرتبة : حيث يرتب المستهلك تفضيلاته للمنتج أو الخدمة بناء على معايير مختلفة ويساعد نظام الرتب الموضوع من طرف المؤسسات على تصنيف الخصائص الخاصة ببعض المنتجات أو الخدمات مثل : عدد النجوم في الفنادق.

ثانياً: الملائمة للإستخدام : و يقصد بها درجة توافق أداء المنتج أو الخدمة مع توقعات المستخدم عن الغرض الذي أنتجت من أجله.

ثالثاً: درجة إستقرار المواصفات ، أي تحقيق الإستقرار في مستوى جودة المنتج أو الخدمة.

و قد ظهر على المستوى العالمي، معايير قياس الجودة و النظم الخاصة بها ساعدت كثيرا على مراقبة و توجيه العمليات و التأكيد عليها و من أهم هذه المعايير مايلي :

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 82.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص 107 .

الفرع الأول : معايير جائزة ديمينج

و التي سبق و أن تعرضنا لها بإيجاز في ما سبق حيث أنها تتمثل في معايير تحديد ونشر السياسات المختلفة ، إدارة و تنظيم المؤسسة ، و ذلك بجمع المعلومات و إستعمالها،التدريب و التحليل و القيام بعملية الرقابة و تأكيد الجودة ، حيث توفر هذه المعايير قائمة من العناصر التي سبق لنا ذكرها في المطلب السابق و التي تمكن من إختبار أسلوب المؤسسة لتقييم كيفية و طرق عملها.

الفرع الثاني: دوائر الرقابة على الجودة.

تنسب دوائر الرقابة على الجودة إلى أعمال "كاورو إشيكاوا" الياباني الذي أصدر كتاب أسماه : "مرشد السيطرة على الجودة" و تنسب إليه دوائر أو حلقات الجودة¹ و هي عبارة عن مجموعة صغيرة من المشرفين و الموظفين الذين يجتمعون دوريا لبحث أسباب المشكل و إقتراح الحلول عبر القيام بـ²:

❖ تعريف المشكل؛

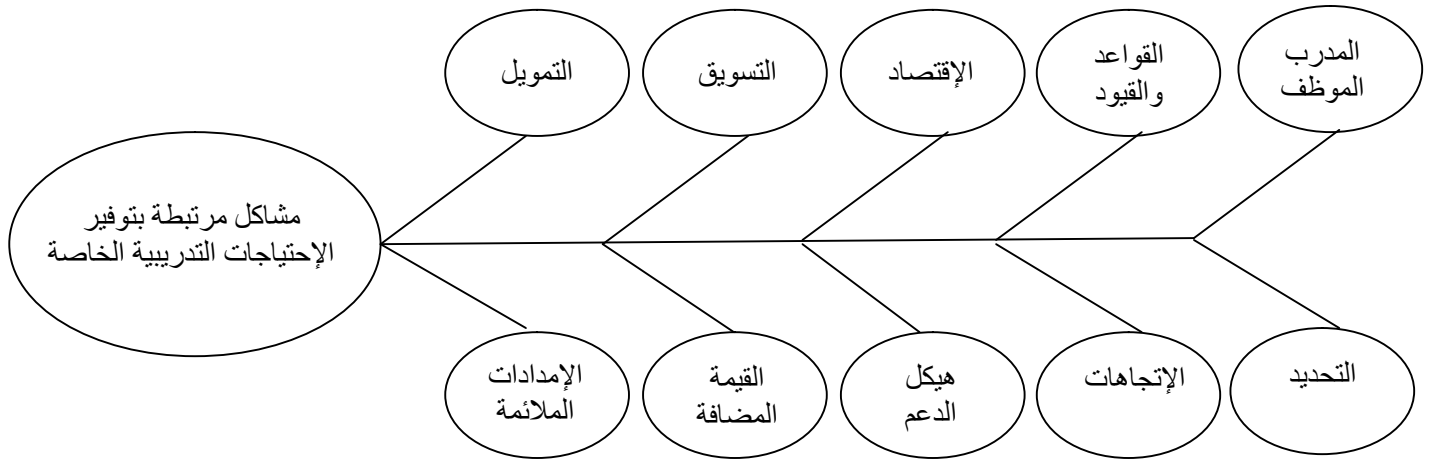
❖ تحديد الأسباب الممكنة؛

❖ ترتيب المشاكل في مجموعات متشابهة؛

❖ تكوين شجرة "إشيكاوا" .

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن،2005،ص127.

² K.Ishikawa : **Principes généraux des cercles de qualité**,AFNOR–



الشكل رقم (14): الرسم البياني لشجرة إيشيكawa¹

تستعمل هذه التقنية عدة أدوات للقيام بعمليات الرقابة على الجودة ، سنحاول عرضها

فيمايلي :

أولاً : خريطة السبب و الأثر : تم إستخدام هذا الأسلوب منذ 1953² و قد انتشر بعد ذلك بسرعة،حيث أصبح معترفاً به من جانب هيئة المقاييس الصناعية اليابانية عند تحليل و مراقبة الجودة. حيث يستخدم رسم توضيحي (الشكل رقم 14) لتحديد الأسباب التي أدت إلى المشاكل و هي طريقة "إيشيكawa" حيث سنتعرض لهذا الأسلوب بأكثر دقة في المبحث القادم حيث سنتكلم عن حلقات الجودة.

ثانياً: جمع البيانات : تساعد جمع البيانات على معرفة الحقائق و تقدير القرارات و التصرفات الملائمة للوضعية و يتم إستخدام هذا الأسلوب في تجميع المعلومات و البيانات التي تمكن

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص127

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص84.

المؤسسة المصرفية من تحليل الوضع الحالي من جهة و تقييم المواقف و إقتراح الحلول من جهة أخرى¹.

و تتمثل أهداف تجميع البيانات في مجال المراقبة فيمايلي :

❖ ضبط و مراقبة عملية الإنتاج؛

❖ تحليل أسباب وجود إنحرافات و عدم المطابقة للمواصفات؛

❖ الفحص و التعديل؛

❖ تحليل البيانات و البحث عن الحلول.

ثالثا : قياس الأداء : إن العديد من المعايير التقليدية و الحديثة تستعمل في قياس الأداء و التي تقارن بين الوضعية في وقت محدد و التغيرات الحاصلة حيث منذ 1992 ظهرت أداة مهمة² تقيس الأداء المتوازن بصفة شاملة و متواصلة بحيث تمكن الإدارة و العمل من فهم وضعية المؤسسة المصرفية من خلال العناصر الأساسية لنجاحها و أعمالها و إختيار التصرف المناسب لتحقيق التطور³ و من بين النماذج البديلة التي تستعمل في تقييم الأداء نذكر تلك التي تقوم بالربط بين المقاييس المستخدمة والإستراتيجية العامة للمؤسسة و من أهمها⁴:

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حالات الجودة، دار الكتاب، مصر، 1998، ص121 .

² نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر، ترجمة علا أحمد صالح، الأداء البشري الفعال، أفكار عالمية معاصرة، القاهرة، 2003، ص42.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 85 .

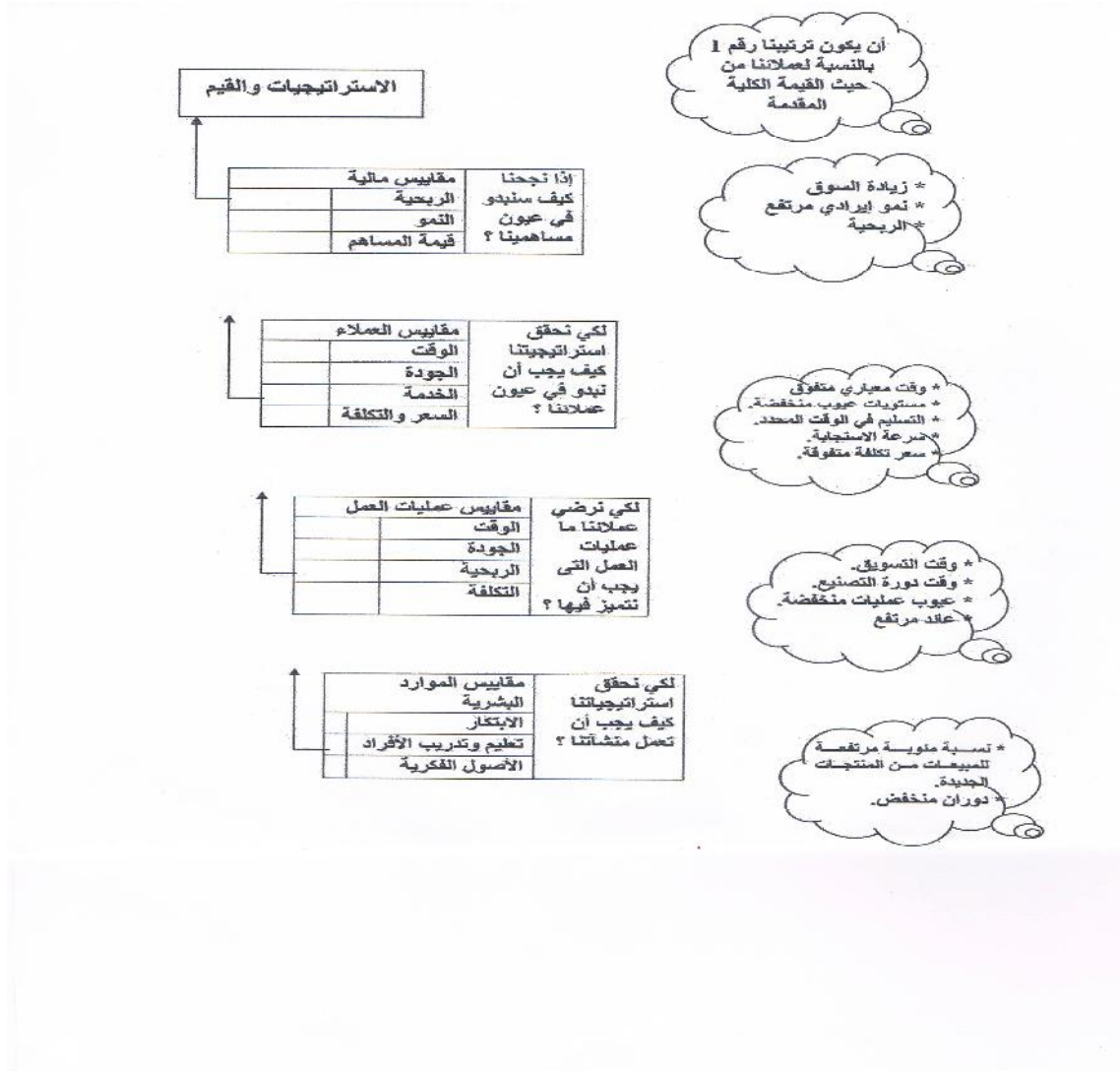
⁴ Misel,LS, **Performance measurement, the balanced score card approche**, journal of cost, summer 1992, PP 47-52

أ. نموذج ميسيل (Maisel 1992) و ما يسمى بنموذج الأداء المتوازن و المرن حيث يتم

ربط الأداء بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال باستخدام منظور الموارد

البشرية لقياس الابتكار و الإبداع و عوامل التعليم و التدريب و تطوير المنتج¹ كما هو

موضح في الشكل:

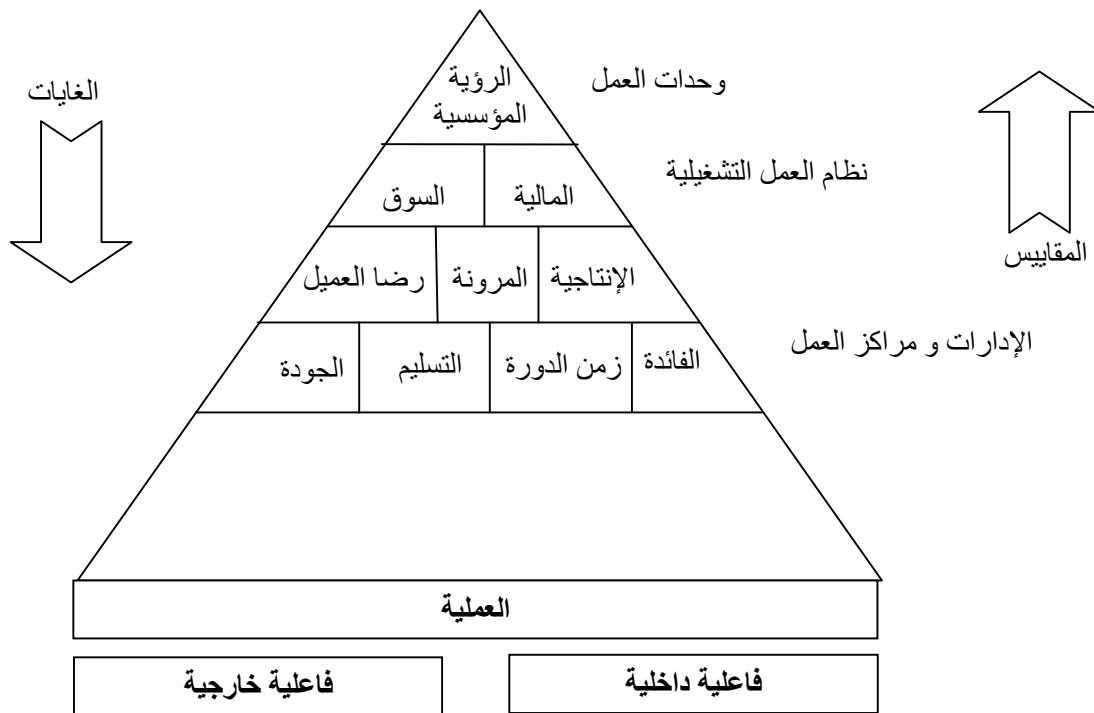


الشكل رقم (15) : نموذج الأداء المتوازن عند ميسيل²

¹ نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر، مرجع سابق، ص45 .

² نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر، ترجمة علا أحمد صالح، الأداء البشري الفعال، أفكار عالمية معاصرة، القاهرة، 2003، ص42.

ب. نموذج هرم الأداء: و هو عبارة عن دليل يصف الجودة الذي تقوم المؤسسة باتباعه وتطبيقه وذلك باتخاذ إجراءات كيفية إنجاز الهدف و تعليمات مفصلة عن كيفية تنفيذ أي عمل أو نشاط للمؤسسة¹ فهو يقوم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الهندسة الصناعية و المحاسبية للأنشطة و يوفر هيكلًا لنظام إتصال ذي إتجاهين (المقاييس و الغايات و ترسيخ رؤية المؤسسة الشاملة على مختلف المستويات في المؤسسة و تتحول الغايات و المقاييس إلى روابط بين إستراتيجية الشركة و أنشطتها² و هو ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (16) : هرم الأداء³.

¹ فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 100.

² نيلز جوران و جاي روي و ماجنر دوتر، مرجع سابق، ص 45.

³ نيلز جوران و جاي روي و ماجنر دوتر، مرجع سابق، ص 45.

ج. نموذج قياس التقدم الفعال والذي يتم بتحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها

قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات و معرفة الوضع الحالي و التخطيط لوضع

مستقبلي إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في القطاع للوصول إلى أداء فعال¹

كما يعتمد تقييم الجودة على إدراك العميل للخدمة المقدمة و مدى منفعتها بالنسبة له لذلك يتم تقييم

جودة الخدمة كذلك حسب توقعات العميل ، و قد تلجأ المؤسسة المصرفية لمعرفة المعايير التي

يحكم من خلالها العميل على جودة خدماتها و التي تتمثل في الإعتمادية، الأمان، المصداقية ،

مدى تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل، الكفاءة و الجدارة ، الإتصالات إلى غير ذلك.²

المبحث الثاني : تأثير إدخال الجودة على وظيفة الموارد البشرية.

إن أهم القوى و أعظمها أثرا في تشكيل حركة المؤسسة هو العنصر البشري المتمثل في

الأفراد و الجماعات المتعاملين مع المؤسسة المعنية و الذين يتخذون من القرارات ما قد يهيء لها

فرصا للإنطلاق و النجاح أو يسبب مشكلات إختناق تنتج عنها خسائر و إحتتمالات للفشل

والإنهيار.

و إذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات

الإنتاجية و المؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها

على إتخاذ القرارات اللازمة، إحداث التغيير و التطور بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة

¹¹ نيلز جوران و آخرون، مرجع سابق، ص 46

² جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج رباعي، كلية إدارة الأموظفين جامعة الملك سعود، 2010، ص 20.

والإبتكار والإبداع، فالعنصر البشري و الكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

لذا سنحاول من خلال هذا الجزء، دراسة مدى تأثير إدخال مفاهيم الجودة على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الخدمية، الذي يتطلب تحقيق تغييرات جذرية و جوهرية من خلال إحداث تغييرات رئيسية في العمل، كيفية أدائه، تبسيط الإجراءات و نزع كل التكرارات في الأعمال و التقليل من ضياع الوقت و بالتالي تقليل التكاليف.

تتأثر وظيفة الموارد البشرية بالعديد من العوامل الخارجية و الداخلية و هي تؤثر بدورها على وظائف الموارد البشرية المختلفة ، كتقديم المعلومات الكافية ، تدريب الموظفين والإطارات،تحفيزهم على السلوك الإيجابي ، قياس و تقييم الأداء و الكشف عنه لتسهيل إدخال التغييرات اللازمة و تطبيق نظام الجودة.

و يتطلب إدخال الجودة بفعالية بالإضافة إلى ما سبق، مراجعة و تحليل مخطط الموارد البشرية القائم، و تحديد الإحتياجات الجديدة في ظل التغيرات و الأهداف و الإستراتيجية المختارة لتحقيق الجودة ، سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى النقاط التالية:

❖ العوامل المؤثرة على الموارد البشرية؛

❖ تنمية مخطط الموارد البشرية؛

❖ التغيرات في إدارة الموارد البشرية؛

❖ نظام تقييم أداء الأفراد.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية.

يوجد الكثير من العوامل التي تؤثر على كيفية تسيير الموارد البشرية و التي سنحاول

عرض أهمها فيمايلي:

الفرع الأول : العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي.

و هي كل التغيرات الخارجية القانونية و الإجتماعية و الديمغرافية و الإقتصادية

والتقافية و التغيرات في أذواق المستهلكين و متطلباتهم للجودة العالية.

❖ فحالة الإقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن

المؤسسات تتجه نحو التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات

الرواج و تقلصها في فترات الكساد.

❖ و يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الإنتقال من "دعه

يعمل" إلى مجال مقيد بقوانين من خلال تدخل التشريعات في تحديد دور المؤسسات

العمالية و حقوقها، و الحد الأدنى للأجور و الحد الأقصى لساعات العمل و كل

السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد و مقابلتهم و إختبارهم و تدريبهم و أمنهم

وصحتهم و توقيتهم و تقييمهم.

❖ أما العوامل الإجتماعية : فتأتي من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية

الأفراد وأسلوب تفكيرهم و هذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة

في حياتهم قد يغير في إتجاه الإتساع في فكرة دور الحكومة في تسيير شؤون أفرادها¹

❖ إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا ، فقد وصف التقدم الذي حدث و التغيرات

الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسة و التوسيع

المستمر في التكنولوجيا و زيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.

الفرع الثاني: العوامل المرتبط بالمؤسسة.

إن تحقيق أهداف الجودة الشاملة يعني بالدرجة الأولى إرضاء العميل و الموظف، بمعنى

تحسين تقديم المنتجات و الخدمات و تطويرها و ابتكار خدمات و منتجات جديدة و هذا يؤثر على

بنية الوظائف أو الهيكل التنظيمية للمؤسسة و على محتوياتها ، على كيفية العمل و على

إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، كما تتأثر الميزانية المالية المخصصة لمختلف الوحدات

التنظيمية، و يختلف توزيعها بسبب تطور بعض الوحدات أو الوظائف على حساب الوظائف

الأخرى.

الفرع الثالث: العوامل المرتبطة باليد العاملة.

إن إدخال الجودة الشاملة يتطلب تغيير القيم و الثقافة التنظيمية المعمول بها و الخصائص

و الموصفات المرتبطة باليد العاملة ، كتوفير مستوى الكفاءات اللازمة و المهارات المتنوعة والقدرة

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، لبنان، 1992، ص39.

على التلاؤم مع التغيير و المواصفات الخاصة الأخرى¹ حيث العمل على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري و القيام بقياسه وتقييمه.

المطلب الثاني: تنمية مخطط الموارد البشرية.

من الضروري تحليل و مراجعة مخطط الموارد البشرية في ظل التغيرات الجديدة، حيث تتطلب الجودة العديد من التحسينات على كل المستويات حيث يكمن دور التخطيط في تشخيص:

- ❖ إزدیاد عدد المؤسسات المختلفة و من ثم إزدیاد حاجاتها و تنافسها على القوى العاملة.
- ❖ تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة و زيادة التقنية مما أدى إلى ضرورة الإهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.
- ❖ إزدیاد عدد السكان و كبر حجم القوى العاملة و تنوع تركيبتها.
- ❖ تغير الهياكل الوظيفية للمؤسسات سواء بسبب التوسعات أو تغيير في طبيعة أنشطتها.
- ❖ مراجعة الأهداف التي تتضمنها الخطط الإستراتيجية و التكتيكية السابقة، و تحديد الأهداف الجديدة.
- ❖ تحليل التغيرات المقترحة و تأثيرها على الهيكلة و التنظيم ، و كيفية العمل، و إجراءات العمل و خطط تحسين الأداء.
- ❖ تقييم تأثير المتغيرات الخارجية كالمنافسة و التغيرات في متطلبات المستهلكين.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 87.

❖ تقييم الفجوات بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه ، و تحديد كيفية سد هذه الفجوات.

فتحديد الأهداف الجديدة للمؤسسة المصرفية، يؤثر على إحتياجاتها من الموارد البشرية لذلك على المؤسسة أن تقوم بمراجعة :

❖ عدد الموظفين اللازم في كل وحدة أو وظيفة ، من أجل تحقيق الجودة المرغوبة.

❖ التطورات اللازمة في مجال إنتاج أو تصنيع المنتجات و الخدمات.

❖ التغيرات في العمل نتيجة التغيرات الجديدة.

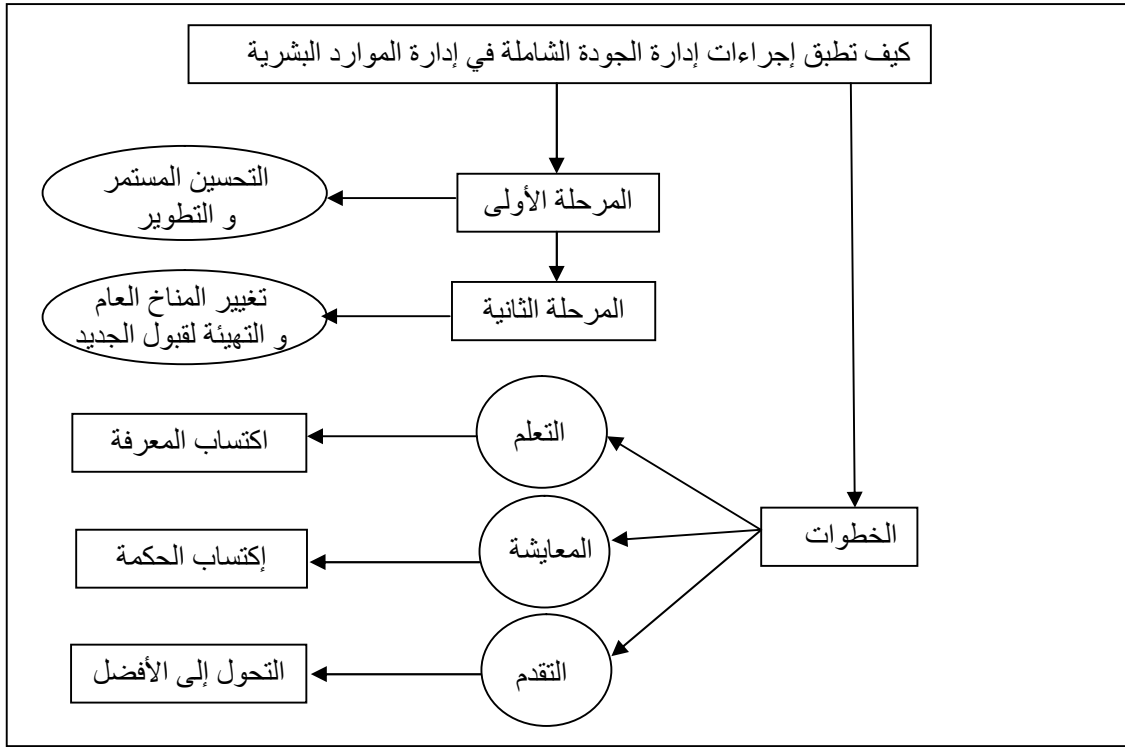
❖ التغيرات التنظيمية المختلفة التي ستقوم بها المؤسسة الخدمية و أثرها على مضمون وكيفية العمل.

المطلب الثالث: إحداث التغيرات في إدارة الموارد البشرية.

يتطلب إدراج أو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إدارة فعالة للموارد البشرية على مستوى جميع الأنشطة ذات الصلة، بدءا من وظيفة الإنتقاء و التوظيف، التكوين و التدريب مراقبة و تسيير المسار الوظيفي، تحفيز الموظفين و إنتهاء بوظيفة المراقبة و التقييم.

كما تتطلب إستراتيجية الجودة إلى ممارسات مختلفة للموارد البشرية، ترتبط بالأدوار المتوافقة مع هذا النوع من الإستراتيجيات ، مثل التركيز على عمليات إنتاج الخدمات لتلبية إحتياجات العملاء تخفيض درجة الخطر و زيادة القدرة على التنبؤ بواسطة التخطيط الإستراتيجي.

حيث يتطلب ذلك معرفة أكبر بمحتويات المهام و الأعمال من طرف الموظفين، برامج مكثفة للتدريب و التكوين، الإهتمام أكثر بتسيير المسارات المهنية للموظفين المتميزين و وضع أنظمة تحفيزية متناسبة مع قدرات و نتائج الموظفين، حيث نوضح كل هذا في الشكلين التاليين:



الشكل رقم (17) : كيفية تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية¹

¹ من إعداد الطالبة.



الشكل رقم (18) : مراحل احداث التغيير في ادارة الموارد البشرية¹

الفرع الأول : تحليل و توصيف الوظائف.

يفترض أن يكون التسيير الفعال للموارد البشرية بقدرة الموظفين على القيام بوظائفهم في أحسن شكل، حيث أن المهمة الأساسية للموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد الموجودين في المؤسسة الإقتصادية و الوظائف المختلفة.

لتحقيق هذا يجب تحديد الوظائف الأساسية للمؤسسة، ثم حصر المتطلبات الأساسية للقيام

بها أي كل ما يرتبط بالمهارات اللازمة لتأديتها في أحسن صورة.

¹ من إعداد الطالبة.

و نلاحظ تباين و إختلاف هذه الوظائف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها، فالبنوك تركز على النشاط المالي و المصرفي الخدماتي في طبيعة وظائفها حيث تختلف عن المؤسسات الإقتصادية الأخرى.

كما تختلف الوظائف ذاتها فيما بينها من إدارة إلى أخرى و هناك اختلافات في نفس المصلحة أو القسم من حيث النوعية، حجم الوظيفة و المواصفات المطلوبة للعمل.

و تظهر أهمية تحليل و توصيف العمل فيمايلي¹:

❖ يساعد تحليل الوظائف على تحديد أهميتها النسبية داخل المؤسسة و التعبير عن ذلك في شكل أجور؛

❖ يوفر تحليل العمل بيانات عن المهام و المسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة و مدى قيامه الفعلي بها ، يحدد قيمة أدائه و كفاءته، و يوّ تب على ذلك مدى إستحقاقه للحوافز؛

❖ توضيح الفروقات بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة و بين المواصفات المطلوبة فيه، و هذا يساعد على إكتشاف إحتياجات الفرد في التدريب و التكوين؛

❖ يساعد على تحديد الإحتياجات من العمالة؛

❖ يساعد على تبسيط العمل في حالة وجود مهام إضافية أو متكررة لا يجب القيام بها وعلى تغيير تركيبة الإدارات بغرض تطوير الأداء؛

¹ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، 1995 .

❖ يساعد على إتخاذ قرارات الترقية و النقل ، التي تتم إستنادا إلى مدى تطابق

مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة.

و التحليل الوظيفي يجب أن يدرج ضمن وظيفة الموارد البشرية حيث تصبح عملية مستمرة . فالتغيرات الخارجية في المحيط تؤدي إلى تغيرات في الوظائف باستمرار إلى ظهور وظائف جديدة واختفاء بعض الوظائف القديمة أو إدماجها في وظائف أخرى.

كما ان الأسلوب الإداري الجديد الذي نريد تطبيقه مثل الجودة الشاملة يستدعي تغييرات في الوظائف القائمة و في توزيع العمل و المسؤوليات و السلطة، كما يتطلب أيضا تحفيز بعض الوظائف خاصة تلك التي لديها ارتباطا مباشرا بالعملاء و تنظيم العمل بشكل بسيط وواضح.

يعتمد تحليل و توصيف العمل كنظام معلومات فعال، يغذي المؤسسة بصفة مستمرة بالمعلومات الدقيقة حول متطلبات الوظائف و مكوناتها و مواصفات الأفراد الشاغلين لها.

الفرع الثاني: التكوين و التدريب.

يؤدي سلوك الموظف دورا مؤثرا على مستويات أداء المؤسسات الخدمية مثل البنوك، من هنا فإن المؤسسات الخدمية تسعى إلى تقديم خدمة متميزة لعملائها باعتمادها و بشكل كبير على الموظفين فيها وبناءا عليه فإن القوى البشرية تلعب دورا رئيسيا، حيث أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أي تقديم برامج تأهيل و التطوير الإجتماعي للموظفين الجدد، بالإضافة لإمكانية تدرجهم خلال مسارهم الوظيفي و التي تؤدي دورا رئيسيا في مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء و نلاحظ أن الدراسات قد أشارت إلى تأثير ممارسات الموارد البشرية على تحسين الأداء.¹

¹ ديسلز جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003، ص155

فإدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقنياتها وأساليب عملها يتطلب تأهيل و تكوين الموظفين على مختلف المستويات.

فالتكوين أو التدريب هو عملية مخططة و مستمرة من أكثر الإستراتيجيات المعترف بها التي تقوم على أساس تصميم خطة إستراتيجية للتكوين تهدف إلى الحصول على الكفاءات والتجارب التعليمية والتصرفات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة و إلى تنمية و تطوير جديد لقدرات الأفراد حالياً ومستقبلاً من ناحية أخرى، و كل ذلك يستدعي تصميم مخطط التكوين والتدريب، تحديد الإحتياجات الفعلية للمؤسسة الإقتصادية على كل المستويات و في كل مجالات نشاطها و يمكننا ذكر أهم الأهداف الأساسية لتكوين و تطوير الموظفين من خلال إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مايلي¹:

❖ رفع مستوى إنتاجية و مردودية و أداء العمل و المؤسسة الإقتصادية؛

❖ نقادي الأخطاء الوظيفية و التنبؤ بها؛

❖ رفع مستوى المنتجات و الخدمات؛

❖ تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات المرتبطة بالعمل؛

❖ تحسين العلاقات و الإتصالات التنظيمية؛

❖ تسهيل التكيف مع التغيرات ، و هذا الأمر ضروري في عصرنا الحالي؛

❖ زيادة حماس و رضا الموظفين و الإندماج في المؤسسة؛

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 50

❖ تطوير قدرات الأفراد على المدى الطويل.

يجدر الذكر أن تلاؤم برامج التكوين المصممة مع إحتياجات المشاركين و إحتياجات

المؤسسة على المدى الطويل و القصير أمر ضروري.

كما أنه من الضروري القيام بتحليل معمق لإحتياجات التكوين من أجل إدخال استراتيجية

الجودة و تطبيقها بفعالية، بالإضافة إلى القيام بتحديد إحتياجات التكوين عن طريق إجراء تحليل

معمق و شامل على ثلاث مستويات متكاملة، التحليل على المستوى التنظيمي ، التحليل على

المستوى الوظيفي و التحليل على المستوى الفردي.

أولاً: التحليل على المستوى التنظيمي :

يقصد به تحديد إحتياجات التكوين المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المصرفية

والتي ترتبط مباشرة باستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة و يمكن تحديد هذه

الإحتياجات عن طريق الإستقصاء و المقابلات المباشرة مع مسؤولي الإدارة العامة و الإدارات

المختلفة التي ستساهم في إدخال الجودة.

ثانياً: التحليل على المستوى الوظيفي : يتم هذا التحليل عن طريق دراسة مناصب العمل

و الوظائف في الإدارات و الأقسام و المصالح المختلفة، بالإعتماد على تحليل و توصيف

العمل الذي يوضح محتوى الوظائف و متطلباتها من جهة و ملفات تقييم الموظفين لتحديد

إحتياجاتهم من جهة أخرى .

ثالثاً: التحليل الفردي : يتم عن طريق المقارنة بين معايير الأداء المحددة في وظائف العمل وإنتاجيتهم و ذلك باستعمال بطاقات للتقييم أو ملفات التقييم و المقابلات المباشرة مع الأفراد والمسؤولين المباشرين و كذلك الإستبيان الذي يحد رغبات الأفراد.

يمكننا التحليل الفردي للإحتياجات الخاصة بالتكوين على تحديد الأهداف، و تقييم أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و قدرتها على الإستثمار فيه ، و من ثم على تصميم خطة التكوين على المدى الطويل،المتوسط و القصير، كما يساعد على تقييم برامج التكوين ، و يجب أن تصف إحتياجات التكوين نوع التدريب الذي سيقدم للأفراد ، داخلي و خارجي، و هل هو مرتبط بالوظيفة أو بتنمية وتطوير قدرات الأفراد على المدى الطويل، أي تساعد على تسيير مسارهم الوظيفي.

حيث في الآونة الأخيرة نشهد برامج عديدة للتكوين متعلقة خاصة بالجودة الشاملة التي تتطلبها الظروف المتغيرة و المتطلبات المتزايدة للعملاء، و من أهم البرامج نجد ¹:

❖ برامج لتنمية مهارات الموظفين و تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل ، و هي مهمة جدا بالنسبة للبنوك حيث نجد إتصال مباشر بين الموظف و العميل في الكثير من الوظائف و تقوم هذه البرامج على معرفة العميل جيدا عن طريق المناقشة معه بأسلوب معين للإستجابة لمتطلباته و إشباع حاجاته و تعظيم مستوى إرضائه؛

❖ برامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغيير و التعامل مع كل ما هو جديد؛

❖ برامج لإكساب الإطارات القدرة على حل المشاكل و الصراعات القائمة بين الأفراد

و الوحدات؛

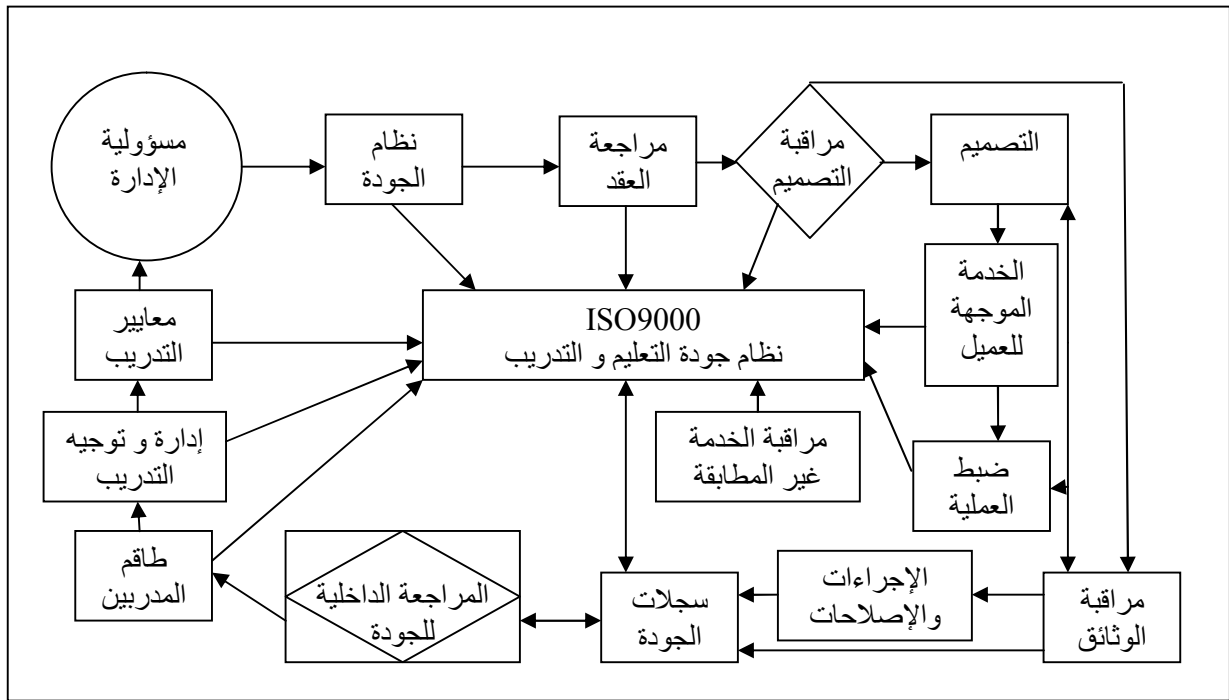
¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص92

❖ برامج لإكتساب الكفاءات و القدرات المختلفة و المتنوعة حسب الوظائف الموجودة و الجديدة؛

❖ برامج لتوجيه التصرفات و خلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة؛

و من خلال الشكل التالي نوضح نموذج لبرنامج تدريب مستخرج من معايير عديدة

كمايلي:



الشكل (19) : برنامج للتدريب مستخرج من 20 معيار¹

الفرع الثالث: وظيفة الرقابة.

هي عملية يجب أن تكون مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة

على تحسين و تطوير الأداء كما يجب أن يكون لدى المؤسسة وسائل مراقبة و متابعة تركز على

¹ من إعداد الطالبة.

قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الإستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن الرقابة على الموارد البشرية تكون على مستوى مجالات النشاط المختلفة مثل إختيار وتدريب الأفراد و تسيير تطورهم ، و ذلك بهدف الحرص على تحقيق الأهداف المرجوة ، فتنطبق إستراتيجية الجودة بفعالية يتطلب وضع الأهداف الأساسية لكل فرد في المؤسسة المصرفية، أي الإعتماد على أسلوب التسيير بالأهداف ، و من ثم مراقبة تقدم النتائج حسب المعايير المحددة في البداية ، للتنبؤ بالأخطاء و معالجتها قبل وقوعها.

و باعتبار عملية المراقبة أساسية لتحقيق الجودة المطلوبة، و ذلك بالإعتماد على تقنيات عديدة لمراقبة سلوكيات الأفراد الذين على إتصال مباشر بالعملاء و مستوى تقديم الخدمات وكيفية أداء العمليات الإدارية التي تؤثر كذلك على سرعة تقديم الخدمة و الصورة الذهنية التي يضعها العميل للمؤسسة.

إن الجودة هي نتيجة لعدة أعمال مقدمة من طرف العديد من المصالح و الوحدات المرتبطة فيما بينها و التي تؤثر كلها على النتيجة النهائية و على سرعة و كفاءة تقديم الخدمة، لذلك تكون الرقابة مطبقة على كل المستويات بهدف تحسين النتائج و الرفع من مستويات الخدمة.

الفرع الرابع : وظيفة تقييم أداء الموظفين.

يعتبر نظام أداء الموظفين من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية و تقييم أداء الموظفين، و تحسين النتائج الفردية و الجماعية تكون نتيجة إستعماله بكفاءة ، التنبؤ بالتطورات المساعدة على إدخالها ، تحسين كفاءات الموظفين و المسيريين بفضل تخطيط و تحديد الأهداف و كيفية القيام بالأنشطة المختلفة.

و يعمل نظام التقييم في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الكوادر البشرية، حيث يؤثر و يتأثر بكل منها ، و يخدم بذلك عدة أغراض أساسية أهمها ¹:

❖ توصيل غايات الإدارة و اهدافها إلى الموظفين.

❖ توزيع المكافآت و الترقية.

❖ تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

❖ تقييم فعالية تعيين و إنتقاء الموظفين.

❖ تقييم أنشطة التدريب.

❖ تقييم قرارات الترقية و النقل.

و يرتبط مستوى أداء الموظف بمدى كفاءته و بحماسة أثناء أدائه عمله ، و يركز نظام

تقييم الأداء على هذان العنصران في أداء وظيفته ، و هو يعتمد في ذلك على ¹ :

¹ راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001-2002، ص124.

- ❖ معرفته للموظفين الموجودين في المؤسسة؛
 - ❖ شرح متطلبات العمل و المهام المختلفة المكونة لكل وظيفة؛
 - ❖ تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة؛
 - ❖ تحديد الأهداف و المشاريع المستقبلية؛
 - ❖ تحديد أهم التطورات و التغيرات المطبقة في المؤسسة المصرفية.
- و يمكن نظام تقييم الأداء؛ المؤسسة المصرفية من تحسين أدائها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال التركيز على العناصر التالية:
- ❖ تحديد الأهداف و المشاريع المستقبلية؛
 - ❖ تحديد أهم التطورات و التغيرات المطبقة في المؤسسة؛
 - ❖ مراقبة التناسب بين العمل و متطلبات العمل، و مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا و المعروفة لدى الموظفين منذ بداية تصميم عملية التقييم؛
 - ❖ تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين، عبر تحديد الإحتياجات الفردية و الجماعية من خلال عملية التقييم؛
 - ❖ تطوير الموظفين و تسيير مسارهم الوظيفي حسب نتائج التقييم؛
 - ❖ توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات؛

❖ يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة و إقتراح مختلف مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

كما يسمح نظام التقييم من إكتشاف العوامل التي تعوق المؤسسة المصرفية و تمنعها من تحقيق أهدافها ، و تسمح لها مراقبة هذه العوامل من إعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياستها وأساليب تسييرها وتعديل معلوماتها على الأفراد الموظفين بها، و يعتمد نظام تقييم الأداء في عمله على عدة عناصر أساسية تتمثل في :

أولاً: عوامل الأداء : و هي العناصر أو العمليات التي تؤثر على الأداء مباشرة ، كتوفير الخدمة الجيدة للعملاء ، معرفة متطلباتهم و رغباتهم، المعرفة الجيدة للمنتجات و الخدمة المصرفية و تؤثر هذه العوامل على أداء الموظفين و هي تصنف لذلك من بين عوامل الأداء الهامة في المؤسسات المصرفية.

و تعتبر عوامل الأداء، في أسلوب الإدارة بالأهداف بمثابة الأهداف المسبقة الوضع، و هو بداية مرحلة التقييم و التي يجب على الموظف إنجازها خلال مدة زمنية محددة مثل زيادة حجم الودائع لدى البنك، زيادة حصة السوق، منح قروض أكثر مما سبق للعملاء و هو ما يعتبر أهداف كمية.

ثانياً: معايير قياس الأداء: و هي المقاييس التي تبرر المستوى المقبول للأداء و من المهم وضعها ، بالنسبة لكل موظف من العوامل السابقة، و التي تستقي أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، و يمكن أن تركز هذه المقاييس على معطيات الإستبيانات التي تجرى بهدف توضيح نسبة رضا العميل عن المنتجات و الخدمات المختلفة.

و تستخدم هذه المعايير في الحكم على كفاءة الموظفين، أو المصلحة أو الوحدة ، أو الفرع من الناحية الكمية و من الناحية الكيفية، تستعمل العديد من المؤشرات للحكم على رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة و عن كيفية تقديمها، مثل: عدد الحسابات الجديدة، و عدد الشكاوى المقدمة من العملاء و أنواع الشكاوى...إلى غير ذلك.

و لزيادة موضوعية هذه المعايير في قياس أداء الموظفين يمكن الإستناد إلى مختلف مصادر المعلومات مثل الملاحظة و التقارير و البيانات.

ثالثا: تحديد الأداء : المرحلة التي تلي قياس الأداء و وضع معاييرها هي عملية التقييم ، فهي تهتم بجانب مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري لتحديد الفرق و من ثم إعلام الموظفين بنتائج التقييم.

و يتم قياس الأداء عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تؤسس عمليات المقارنة و التحليل من أهمها :

❖ نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط؛

❖ نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط؛

❖ معدل النمو في الودائع و في حجم القروض؛

❖ معدل دوران العمالة؛

❖ معدل الزيادة في العملاء.

بعدها يتم تحديد و التعرف على العوامل التي تسير أو تعرقل تحقيق الأهداف الفردية وتحديد التعديلات التي يمكن أن توصل إلى تحقيق الأهداف المستقبلية الجديدة، كما يتم تحديد الإحتياجات المستقبلية للتدريب و التكوين و تسجيل نتائجها على ملفات الموظفين لتقييم التطورات المستقبلية.

المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء.

لكل مؤسسة بنكية أهداف محددة و للوصول لهذه الأهداف تقوم بتقييم أداء الموظفين حسب العديد من الطرق أو الأنظمة التي يمكن إستعمالها و التي تتوفر لديها ، تتنوع هذه الطرق من تقليدية إلى حديثة حسب مايلي :

الفرع الأول: الطرق التقليدية.

كانت الطرق التقليدية في عملية التقييم تعتمد على التقدير الشخصي و حكم الرؤساء على المرؤوسين وفق الطرق التالية¹ :

أولاً: طريقة الترتيب البسيط : هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، تعتمد على ترتيب الأفراد الموظفين في نفس الوظيفة بالتسلسل من أحسن أداء، لكن هذه الطريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة: يتم حسب هذه الطريقة مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، و يتكون وفقاً لذلك ثنائياً يتحدد في كل منها الموظف الأفضل. وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للموظفين.

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ، الأردن، 2003، ص146.

ثالثاً: طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ، و يتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني المحددة و وفقاً لدرجة امتلاك الأفراد لهذه الصفات ، و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.

رابعاً: طريقة التدرج : حسب هذه الطريقة توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيمين.و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.

خامساً: طريقة القوائم المرجعية : يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، و تحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد و قيمة كل عنصر حسب أهميته، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

سادساً: طريقة الاختيار الإجباري : حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للموظف ، و تتكون كل صفة من زوج من الصفات في الغالب سلوك الأفراد إما بالإيجاب أو السلب.

سابعاً: طريقة المواقف الحرجة : يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوكيات الأساسية المساهمة سواء إيجابياً أو سلبياً في أداء العمل خلال فترة زمنية معينة أي فترة التقييم و على ضوء معايير محددة على أساس التحليل الوظيفي، و يوضح السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم، السلوكيات المرغوب فيها و الغير مرغوب فيها.

ثامنا: الطريقة المقالية : يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر ، و التي تصف جوانب الضعف و القوة ، و الأداء و مهارات الأفراد، و تضع الإقتراحات التطويرية و التشجيعية.

الفرع الثاني : الطرق الحديثة.

نظرا للعيوب و الأخطاء التي ظهرت في الطرق التقليدية لتقييم الأداء، لجأت المؤسسات المصرفية لطرق حديثة أكثر لتفادي عيوب الطرق التقليدية، حيث تربط التقييم مباشرة بسلوك الفرد في العمل عبر تحديد المعايير السلوكية التي تؤدي إلى الأداء الفعال، كما تهتم بتقييم مختلف الفئات العمالية في المؤسسة الإقتصادية المعنية و من أهم الطرق الحديثة نذكر مايلي¹:

أولاً: مقياس التدرج على الأساس السلوكي : يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البيئي و المواقف الحرجة، حيث يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، و يتم تقييم الفرد بناءا على مدى إمتلاكه للسلوك أو الصفة ، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها ، و هذا يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ثانياً: مقياس الملاحظات السلوكية : يحدد هذا المقياس أيضا الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، لكن المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و يرتبهم حسب خمس أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة و من ثم يتم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من كل بعد من

¹ حسين علي، محمد عباس سهيلة، إدارة الأفراد، دار وائل ، عمان الأردن/2000، ص199.

أبعاد العمل.و يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة و تعتمد هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، و هو يعتبر أسلوب حديث في تقييم الأداء.

ثالثا: طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط و التنظيم و العلاقات الإنسانية...إلخ، و ذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

رابعا: نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد على تقييم النتائج من قبل الموظفين مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا و التي تم الإتفاق عليها في مفاوضة بين المشرفين و الموظفين. ويعمل هذا النظام في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف و يعتبر أكثر موضوعية لكنه يعتمد فقط على الجانب الكمي.

خامسا: تقييم الأداء في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف : يختلف تقييم أداء الموظفين عندما تعتمد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالأهداف و ليس على نظام الإدارة الكلاسيكي، حيث يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بكونه شامل و ديناميكي يتم الإتفاق و التعاقد فيه مع كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال السنة القادمة، في ضوء قدراتهم و ظروفهم، يعتمد نظام التقييم في هذه الحالة على العناصر التالية:

❖ يحدد المدير في بداية السنة، مع كل موظفيه ما يستلزم به الموظف خلال السنة

و ما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده؛

❖ يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات و التأكد من مدى تحقيق الإلتزامات ،

وتعويض الأفراد عن إنجازاتهم كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية؛

❖ تتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهدات ، حيث تتضمن

هذه العقود كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها و من أهم مزايا

هذا النظام مايلي :

▪ يعمل على تشجيع الأفراد و تحفيزهم على العمل حيث يساهمون في

تحديد أهدافهم ، كما يساعد على تطوير أدائهم؛

▪ هو وسيلة موضوعية لكونه يعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل

كمي؛

▪ يعمل على تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا؛

▪ تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة في ظل الأهداف

الإستراتيجية.

المبحث الثالث : حلقات الجودة.

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة و قد ظهرت في اليابان بعد

الحرب العالمية الثانية و قد أعطى اليابانيون إهتماما خاصا بمراقبة الجودة و ذلك بهدف إكساب

صادراتهم سمعة أفضل في السوق العالمية، و في بداية الخمسينات من القرن الماضي بدأ

اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة و من ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المؤسسة.

و يعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة و التي أخذت إهتماما كبيرا من قبل المؤسسات خاصة في ظل العولمة و إزدياد حدة التنافس بين المؤسسات بحيث أصبح التركيز على جودة المنتج أو السلعة و تمتعه بالخصائص و المميزات التي توافق ذوق المستهلك من المفاتيح الرئيسية للنجاح و المنافسة خاصة وأن تمايز أذواق المستهلكين من جهة و تنوع السلعة و الخدمات المعروضة و الجهات التي تقدمها من جهة أخرى قد شكل تحديا للمؤسسات لكي تحاول تثبيت أقدامها في وسط هذه الدوامة.

من هنا شكلت حلقات الجودة جزءا كبيرا من الحل بحيث أصبحت أداة فعالة في يد المؤسسات لتحسين جودة ما تنتجه و مما هو معروف فإن الجودة هي أداة للتنافس حاليا سواء على صعيد الخدمة أو السلعة المقدمة أو حتى على صعيد العمليات الداخلية في المؤسسة ، فهذه الأخيرة إن لم تتمتع بجودة في أدائها و تنفيذها ضاع الكثير من الوقت و الموارد و التجهيزات سدى.

و ما نلاحظه في الوقت الراهن ، أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الموظفة في مجال الخدمات مثل البنوك، تبدأ بادخال حلقات الجودة كتقنية في المرحلة الأولى ، ثم تعمل هذه المؤسسات بعد ذلك على إدخال إدارة الجودة الشاملة تدريجيا، تعتبر بعض مؤسسات الأعمال الإقتصادية أن حلقات الجودة تمثل جزء من البرنامج الشامل لإدارة الجودة الشاملة، و الذي لا يمكن أن ينفصل عنه.

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نتناول:

❖ تعريف حلقات الجودة و أهدافها ؛

❖ ماهي متطلبات تطبيقها الأساسية و كيفية تنظيمها؛

❖ أسلوب عملها و تقييم فوائدها و عيوبها.

المطلب الأول : مفهوم و تعريف حلقات الجودة.

يعود الفضل لتوسيع نطاق رقابة الجودة إلى جوران (Juran)، إذ ينسب الكثير من خبراء الجودة و الصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر و بذلك أعتبر ظهور حلقات الجودة إتجاه طبيعي لمفاهيم الرقابة على الجودة و ليس ثورة إدارية لتقديم أسس و مفاهيم لم تكن معروفة من قبل، فحلقات الجودة ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة التي أسسها ديمينج (Deming) مع منهج و أساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات و الذي قدمه جوران.

الفرع الأول : التطور التاريخي لحلقات الجودة.

إن ضبط الجودة الشاملة هو تطبيق نظام الجودة على مستوى الشركة و جعل الجودة عمل و مسؤولية كل فرد فيها ، لقد نشأ مفهوم ضبط الجودة الشامل في الغرب و وضعت الشركات و المؤسسات أنظمة لضبط الجودة لكنها أهملت النقاط المتعلقة بمشاركة القوى العاملة، مما أدى إلى دعم نجاح تطبيق الجودة لفترة طويلة و قد نجحت اليابان في تطبيق ضبط الجودة الشاملة من خلال اشراك القوى العاملة وتحفيزها.

❖ عام 1962 قررت هيئة تحرير مجلة ضبط الجودة إحصائيا في اليابان إصدار مجلة

تحت إسم (ضبط الجودة للمشرفين على الموظفين) و كان هدفها :

▪ نشر تقنيات ضبط الجودة و تسهيل تعلمها و التدريب عليها و تطوير مقدرة

المشرفين في مجال ضبط الجودة؛

▪ تنظيم مجموعات صغيرة على مستوى الورش تسمى حلقات الجودة يرأسها المشرف

على الموظفين و يشارك فيها الموظفين أنفسهم.

و تم تسجيل أول حلقة لضبط الجودة في 1992 و وصل عدد الحلقات نهاية العام إلى 25

حلقة و في نفس السنة تم عقد المؤتمر الأول للمشرفين على حلقات الجودة اليابانيين.

❖ في عام 1964 نشأ المقر الرئيسي لحلقات الجودة في اليابان فروعا له في المناطق

المختلفة لتقديم الخدمات المجانية للأعضاء و عقد المؤتمر المئة لحلقات الجودة في

طوكيو؛

❖ عام 1966 طبقت برنامج الحلقات كل من الولايات المتحدة الأمريكية و البرازيل؛

❖ عام 1970 وصل عدد حلقات الجودة 30000 حلقة و أصبح مفهومها منتشرا على

مستوى البلاد اليابانية؛

❖ عام 1977 تم إنشاء جمعية عالمية لحلقات الجودة (LAQC5) ؛

❖ عام 1982 وصل عدد الحلقات إلى 1000000 مليون حلقة تضم ستة ملايين

موظف، إنتشرت حلقات الجودة خارج اليابان بفضل جوران؛

❖ عام 1982 أصدرت بورصة الأوراق المالية في نيويورك دراسة ذكرت فيها أن 44% من المؤسسات الأمريكية التي يزيد عدد موظفيها عن 500 موظف قد استخدمت حلقات الجودة.

و ذكرت شركة Westinghouse إن لديها ما يقارب 600 حلقة تحسين الجودة و قد أدى إستخدامها إلى نتائج من أبرزها :

❖ زيادة الإنتاجية؛

❖ إنخفاض نسبة المعيب بحوالي 67% ؛

❖ تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين؛

❖ إنخفاض معدل دوران العمل ، معدل الغياب.

الفرع الثاني : مفهوم حلقات الجودة .

إن تعبير "حلقة الجودة" تؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج و يطلق عليها أيضا فريق حل المشاكل أو فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل¹ و يتم الإتفاق بين أعضاء حلقة الجودة طوعا و يتلقى المشاركون تدريباتهم حول الوسائل أو الأدوات لحل المشاكل و تطوير الحلول.

تجدر الإشارة إلى أن أعضاء المؤسسة بإمكانهم الإنتساب إلى أكثر من حلقة في الوقت نفسه وقد يشترك في لقاءات حلقة الجودة الموردون و المقاولون، بالإضافة إلى الموظفين ، إن

¹ مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق، ص 162.

فلسفة هذا المدخل هو أن الأفراد الذين يكونون مسؤولين بشكل مباشر في عملية صنع المنتج أو تجهيز خدمة سيكونون هم الأفضل و الأكثر قابلية في تحديد الطرق لحل المشكلة و كذلك فإن الموظفين يكونون أكثر إهتماما بعملهم إذا سمح لهم بالمشاركة في تشكيل الحلقة و بالتالي يحقق أفضل خدمة للعميل و تقليل تكاليف الإنتاج.

الفرع الثالث : تعريف حلقات الجودة .

تعددت التعاريف في مجال حلقات الجودة، لكنها لا تختلف كثيرا في محتوياتها ، لهذا سنتطرق إلى بعض التعاريف حيث سنحاول التركيز على أهم العناصر التي توضح مفهوم حلقات الجودة.

عرفها رويسون¹ بأنها عبارة عن مجموعة من أربعة عشر متطوعا يعملون مع مشرف أو رئيس عمل مرة أسبوعيا لمدة ساعة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم و تحليلها وحلها.

و قد عرف روبرت كول²، حلقات الجودة، أو كما تسمى أحيانا دوائر الجودة بأنها : وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من الموظفين من 4 إلى 10 موظفين، يديرها و يوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات ، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق.

¹ M .Robson, **quality circles**, practical guide gower , england 1982 .

² Hamid Nori, Ruchell Radford, **production and operations management, total quality and responsiveness**, Mc Graw-hill, new york, 1995, P330

كما عرفت على أنها مجموعة صغيرة من المتعاونين لأداء أنشطة الرقابة على الجودة ضمن مجال عمل المجموعة، بإشراك كل أعضائها و تفعيل هذا الإشراك في معالجة المشكلات باستمرار و يتم معالجة الأنشطة بالتطور الذاتي و آخر بالتطوير المشترك ضمن مجال العمل باستخدام تقنيات الرقابة على الجودة.¹

كما أن حلقات الجودة تضم متطوعين من نفس المستوى الإداري، إذ يجتمع أعضاء الحلقات بشكل دوري لحل المشكلات التي تؤثر في مجال عملهم و يتدربون على حل المشكلات باستخدام أساليب و تقنيات مختلفة يطلق عليها الأساليب السحرية و هي : العصف الذهني، أسلوب باريتو، خرائط المراقبة و الرسم البياني ، و تحليل الأثر المسبب و قياس التشتت و لوحة المراقبة و مقياس التطابق.²

و عرفت حلقات الجودة كذلك أنها وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من الموظفين يشتركون في عمل واحد، أو منتج معين و يجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منظم أسبوعيا، في وقت العمل الرسمي أو خارجه لتحديد و مناقشة المشاكل المرتبطة بأعمالهم ودراستها ، و إقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف الإدارة.³

من خلال التعاريف التي حاولنا التطرق إليها نلاحظ أن هناك إتفاق على أن حلقات الجودة تعتبر أحد الأشكال الهامة للإدارة بالمشاركة، حيث تركز كثيرا على مساهمة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة عبر مشاركتهم الفعالة في صنع الأهداف و إتخاذ القرارات و تنفيذها.

¹ Union of japanese engineers and scientists,international QC circle proceedings, Tokyo,1998

² عبد الحميد مصطفى خليل ، إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية،رسالة ماجستير،جامعة حلب،سورية،2000،ص37.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين،حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية ،دار الكتب،مصر،1998،ص 122.

و بالتالي يمكن تعقيب حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين 3 إلى 12 فردا، يقومون بنفس العمل أو في عمل مشابه في ظل ظروف العمل متشابهة، بحيث يجتمعون بانتظام و بشكل أسبوعي بإشراف شخص ما و يشترط أن يكونوا قادرين على تحليل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به و تقديم الحلول المناسبة للمسؤولين و تتولى بعد ذلك الإدارة متابعة تنفيذ تلك الحلول.

الفرع الرابع : أركان حلقات الجودة .

من خلال تعريف حلقات الجودة نلاحظ أنها تتكون من الأركان التالية¹ :

أولاً: حلقات الجودة: تتكون من مجموعة صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي و يجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة و متماسكة و ذلك لتحقيق لهم إنجازات أفضل وأسرع.

ثانياً : الإجتماع لمدة ساعة في الأسبوع مدفوعة الأجر، و بشكل منتظم و عندما يكون الإجتماع منتظماً يصبح أمراً طبيعياً لدى أفراد الحلقة و يصبح عادة يصعب نسيانها و هذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة أسبوعياً.

ثالثاً: الإشراف: الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها، لأن الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي وجود قائد لها ، الذي يتم إختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم، و يكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة و بين الإدارة العليا و كذلك يسهل عملية الإتصال بين الموظفين و الإدارة بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات

¹ مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق، ص163.

و من الجدير بالذكر هنا أن النمط الذي يدار به العمل داخل تلك المجموعات هو النمط

الديمقراطي، حيث يتميز النمط الديمقر اطي في إدارة الاجتماعات بعدة خصائص هي :

❖ إعطاء الفرص لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة؛

❖ إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛

❖ الإستماع لوجهات النظر و تشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار؛

❖ يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب؛

❖ لا يعتبر رأي القائد الرسمي أمرا و إنما هو رأي قابل للنقاش؛

❖ يتم إتخاذ القرار بأغلبية الأصوات و بعد مناقشة جميع الأفراد؛

❖ قد يتغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة

على إدارة ذاتها.

رابعا: الأعمال اليومية: تعني الجودة بالمعنى الواسع جودة أداء الأعمال داخل جميع أجزاء

المؤسسة و لذلك يجب أن ينصب إهتمام أعضاء المجموعة على أعمالهم اليومية التي

يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكلهم و هم الأقدر على حلها.

المطلب الثاني : أهداف حلقات الجودة.

لا جدوى من تطبيق حلقات الجودة دون معرفة ما تهدف المؤسسة إليه من برامج

حلقات الجودة.

فالعديد من المدراء يلجؤون إلى تطبيقها دون معرفة النتائج التي يرمون إلى تحقيقها و يلجأ آخرون إلى تطبيقها للوقوف في وجه التهديدات الخارجية للمنافسين، تشير التجربة العملية لتطبيق حلقات الجودة أنها تبدأ من برامج تطوير برنامج تطوير الموظفين الذي يعتبر هدفا أساسيا لمعظم الشركات ويمكننا الإشارة إلى مجموعة من الأسباب التي دعت إلى تطبيق حلقات الجودة و الأهداف المرجوة منها:

❖ تحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة و بالتالي تحسين الإنتاجية و المخرجات؛

❖ رفع معدلات الأداء و تطويرها باستمرار من خلال تحسين كفاءة و قدرات الموظفين و تحضيرهم للعمل؛

❖ تخفيض التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة أثناء نشاطاتها المختلفة؛

❖ تقليل الأعطال المحتملة في الإنتاج،

❖ إستعمال الطاقات و القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للأفراد بعد تحريرها.

و باعتبارها شكلا من أشكال الإدارة بالمشاركة ، فهي تهدف كذلك إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف أهمها مايلي ¹:

❖ إنشاء و تنمية و الإحتفاظ بروح الجماعة و عمل الفريق و الإعتماد المتبادل بين

الأفراد و درجة عالية من الثقة؛

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص104

❖ تحفيز الموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم و مسؤولياتهم؛

❖ تحسين الإتصالات و نقل المعلومات و تبادلها بين مختلف الوحدات التنظيمية؛

❖ إبراز إبداعات الأفراد و إطلاق قوى الإبداع الكامنة لديهم؛

❖ تنمية الشعور بالولاء و الانتماء، و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة التي لا

تتعارض مع الأهداف الشخصية للأفراد.

و يرتبط نجاح حلقات الجودة في تحقيق أهدافها ، بتوفير المتطلبات الأساسية لعملها،

ويمكن تلخيص أهم الأهداف لدوائر الجودة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (04): أهداف دوائر الجودة.

الأهداف النوعية	الأهداف المادية (الكمية)
رفع الروح المعنوية	زيادة المنتجات (المخرجات)
رفع الحماس	الحد من التأخر في العمل
زيادة التطور الذاتي	التقليل من معدل الغياب
رفع التقدير المتبادل	زيادة عدد المتطوعين للمراكز القيادية
تعدد و تنوع الإتجاهات	رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية

¹ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 203 .

تحسين علاقات الموظفين	زيادة الإقتراحات و العروض المقدمة أمام الإدارة
دعم الإدارة العليا	الجودة و إنشاء دوائر الجودة
تنشيط الإتصالات	تخفيض شكاوى العملاء (المستفيدين)
الحد من الصراعات بين الأفراد	وفورات التكاليف و الأعباء
دعم الإدارة الوسطى	تكاليف إعادة العمل
زيادة تحفيز تبني أساليب تقنية متقدمة	تقليص فارق الوقت بين إعتداد الحل و تنفيذه
تحسين مهارة حل المشكلة	تعدد الإجتماعات التي يتم عقدها
الإلتناء و الولاء التنظيمي	تعظيم الأرباح
كفاءة و إستمرارية الدائرة	تعظيم العائد على الإستثمار

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق حلقات الجودة.

لنجاح حلقات الجودة، هناك العديد من المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق حلقات

الجودة و من أهمها :

1. الإلتزام من جانب الإدارة العليا، موافقتها على برامج حلقات الجودة، و حضور أعضاء الإدارة العليا لبعض الاجتماعات¹ و هذا للتمكن من الإعداد و التخطيط الكافي لحلقات الجودة دون إندفاع في التطبيق مما يتطلب أيضا الوقت الكافي اللازم للإدارة و الموظفين للتدريب عليها وإستيعابها و تخصيص الموارد المالية الكافية، و جلب الإستشاريين و المتخصصين في تلك الدوائر للإستفادة من خبراتهم و ممارساتهم.

2. وجود هيكل سليم لحل المشكلات بطريقة منظمة² و السماح بالإلتزام الحقيقي بمبدأ المشاركة مما يفرض التمهيد بتدريب الموظف على إتخاذ القرارات و التصرف المسؤول و العمل الجماعي، فواقع فلسفة الإدارة في البيئة العربية يؤكد على أن الإنسياب التنازلي للقرارات من أعلى إلى أسفل هو الغالب و مازالت مشاركة الموظفين تتم في أضيق الحدود.

3. معالجة السلبيات السائدة في البيئة التنظيمية و من بينها³:

❖ عدم تعود الموظفين على المشاركة الفعالة و الإتجاه نحو المركزية؛

❖ انخفاض ثقة الموظفين في الإدارة ، و انفصال تخطيط العمل عن تنفيذه؛

❖ إرجاع النجاح في العمل للإدارة العليا فقط.

4. تدعيم التعاون و الإلتزام بين الموظفين بعضهم بعضا، و بينهم و بين مؤسساتهم بصورة حقيقية و ليست ظاهرية بما ينعكس على تصرفات و سلوك الإدارة و الموظفين.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 213.

² فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 209.

³ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 209.

5. تأهيل العناصر القديمة من الكفاءات البشرية لإستيعاب مفهوم دوائر الجودة و الترحيب بها و الإستعداد لتجربتها من خلال التهيئة الذهنية الصحيحة، فحلقات الجودة تعتمد على تغيير طريقة الأعمال و تحسين مناخ بيئة العمل.

6. تحرير الإقتصاديات من إنخفاض مستوى الأداء الإجمالي للمؤسسات العامة و الحكومية و وحدات القطاع العام ، مما يقتضي تحويل ملكية بعض وحدات القطاع العام إلى الخاص و توسيع نطاق المنافسة و تخفيض القيود البيروقراطية على حركة القطاع الخاص.

المطلب الرابع : إنشاء و تكوين حلقات الجودة.

تتعدد الأشكال التنظيمية المقترحة نظريا أو المطبقة في مؤسسات الأعمال لكنها تتفق كلها على نفس المكونات التنظيمية، فدوائر الجودة تقوم أساسا على وجود كل من الأعضاء و المشرف و المسير أو ما يسمى بالمسهل و المنسق و لجنة التوجيه أو التسيير و الإختصاصيين و دعم الإدارة العليا. سنحاول تحليل المكونات التنظيمية و الدور المنوط بكل جهة حسب الخطوات التالية:

الفرع الأول: التخطيط لإنشاء الحلقات.

تقوم الإدارة العليا باتخاذ قرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات و عادة تستغرق العملية مدة شهر و تكون ممثلة بعضو مجلس الإدارة المنتدب و تكون مهمته مساندة حلقات الجودة و تقديم العون المادي و المعنوي لنجاح البرنامج و الذي يتضمن القيام بمايلي :

أولاً: إختيار المستشار الخارجي: الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بادخال نظام حلقات

الجودة بالمؤسسة، إذ لا بد من استخدام الخبراء و خصوصا في بداية الإنطلاق باستخدام

حلقات الجودة للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة ولتدريب قائد الحلقة، و إعطاء محاضرات حول حلقات الجودة، لأن هناك حاجة في البداية لمعرفة عامة حول مفهوم الحلقات، يمكن تأمينها عن طريق الخبراء المتخصصين في هذا المجال لأنها أصبحت تدرك أن إستراتيجيتها في هذا المجال أكثر ملائمة من غيرها.

ثانياً: تشكيل لجنة الإشراف : و هي لجنة من داخل الشركة للإشراف على هذا النظام ويتألف من أعضاء الإدارة العليا¹ و يسمى المشرف أو قائد الحلقة هو عادة أحد المشرفين لأعضاء الحلقة و هو في داخل الحلقة لا يمتلك أية سلطة رسمية و هو المسؤول عن مضمون الاجتماعات من حيث تحديد ماهية المواضيع المناقشة والأسلوب الذي تتم به المناقشة² مع ضرورة إعتماده على مشاركة الأعضاء و مناقشة كل ما يدور في جدول أعمال الحلقة³ أما لجنة الأشراف فقد تكون دائمة أو مؤقتة، و وجودها لا يعني نجاح برنامج الحلقة دائماً، و قد يكون ذلك لنقص الإستعدادات أو عدم وجود دعم من الإدارة العليا أو معارضة من قبل الإدارة الوسطى، و تتولى هذه اللجنة مايلي⁴:

❖ تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواضيع الاجتماعات

وطريقة الحوار و النقاش و غيرها؛

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص 165.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 214.

³ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 206.

⁴ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص 165-166.

❖ تحديد الأسس التي سوف يتم الإعتماد عليها للحكم على درجة نجاح

الحلقات في أداء عملها و من أمثلة ذلك : إنخفاض نسبة الأخطاء في

العمل، تطوير أساليب العمل ، تجنب حدوث المشكلات قبل حدوثها؛

❖ تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كالأدوات

والمرافق و السكرتاريا.

ثالثاً: تكوين لجنة التوجيه أو التسيير : تتكون هذه اللجنة من مديري الإدارات العليا

وتعمل بمثابة مجلس إدارة لبرنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة¹. و تعد

مسؤولة عن توفير القيادة التي تخطط و توضع سياسات تطوير حلقات الجودة وتطويرها²

كما أن مهمتها وضع الإرشادات التشغيلية لعمل حلقات الجودة مثل الهدف العام و الأهداف

المحددة للبرنامج و القواعد التي يسير على ضوئها عمل حلقات الجودة وكيفية تشكيلها

وصلاحياتها و القيود المفروضة عليها³ و هي التي تقوم بتعيين المنسق.

رابعاً: تعيين المنسق : هو حلقة الوصل بين لجنة التوجيه من جهة و أقسام المؤسسة

ومجموعة المسهلين من جهة أخرى، و المنسق مسؤول عن وضع و ضبط عملية معالجة

المشكلات كما يقوم باختيار الأفراد المسهلين لبرامج حلقات الجودة⁴ و المحافظة على

إستمرارية البرنامج وإلتزامه بالأهداف المحددة⁵.

¹ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص207.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص214.

³ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص207.

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص214.

⁵ فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص207.

خامساً: تعيين المسهل : عكس المشرف، فإن المسهل هو المسؤول المباشر على توجيه الاجتماعات الأسبوعية للحلقة، و هو المكلف بالحصول على متطوعين و على ترويج وتعميم فكرة حلقات الجودة و تنفيذ و متابعة تقييم سياسات المؤسسة بخصوص برنامج حلقات الجودة.

و تتمثل مهمة المسهل في القيام بأربع أدوار متميزة ¹ :

❖ دور القيادة بالنسبة للأعضاء حيث يقوم بمساعدتهم على إكتساب مهارات التسهيل و حل المشاكل؛

❖ دور المدرب بالنسبة للقيادة و تدريب مشرفي الحلقات؛

❖ دور إستشاري عمليات تطوير علاقات الموظفين بالنسبة للحلقة و تقديم المشورة الفنية،كلما دعت الضرورة لذلك و تنفيذ و متابعة تقويم سياسات المؤسسة بخصوص برنامج حلقات الجودة؛

❖ ضابط الإتصال بالنسبة للإدارة و لإطلاع مديري الأقسام بما يدور في الحلقات.

و باختصار فإن المسهل يعمل كل ما من شأنه أن يساعد في نجاح و تطوير برنامج حلقات الجودة.

سادساً: تعيين أعضاء الحلقة : يتم تطوعهم بعد حضورهم لعرض شامل عن حلقة الجودة، ثم يتم تدريبهم من طرف قائد الحلقة و المسهل و تتركز وظيفتهم الأساسية على

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع سابق،ص214.

حضور اجتماعات حلقات الجودة الأسبوعية و يتمثل دورهم في تحديد ، تحليل وحل المشكلات المتعلقة بمجال عملهم.

و حلقات الجودة يمكن أن تطبق في مختلف الأقسام أو الوحدات التنظيمية أو الوظائف، فهي لا تقتصر على تطوير جودة و إنتاجية و أداء الأقسام الإنتاجية أو التحويلية فقط، ولكنها تتسع إلى كل الإدارات و الأقسام داخل المؤسسة و يركز¹ « Hutchins » على عدة أبعاد لتحقيق رضا المستهلك:

❖ صلاحية السلعة أو الخدمة للإستخدام؛

❖ الإعتمادية الخاصة بالسلعة او الخدمة؛

❖ خدمة ما بعد البيع؛

❖ المعلومات عن السلعة أو الخدمة؛

❖ سرعة تقديم الخدمة؛

❖ الصورة العامة و الإنطباع عن المؤسسة.

و يقيم المستهلك جودة الخدمة باعتبار هذه العناصر و غيرها و سيتم التطرق لذلك لاحقاً.

¹ D .Hutchins, **Quality circles**, ha, dbool, london, 1985.

الفرع الثاني : الإعداد و التدريب.

تتطلب عملية إنجاح أسلوب حلقات الجودة اللجوء إلى التدريب المخطط و المستمر، ويشمل التدريب جميع الحلقة و تستخدم الشركة خبراء لتدريب المسهلين و القادة، و يتدرب أعضاء الحلقات من قبل قادة الحلقات أو بعض المسهلين (المنسقين) و لأن ضعف التدريب أو عدمه يسبب فشل الحلقات، فلا بد من شمول التدريب بالإضافة إلى مفاهيم الحلقات و كيفية العمل بها، الأساليب الفعالة في تقوية بناء فريق العمل، و الحث المستمر على العمل الجماعي الهادف.

في هذه الخطوة يلتقي منسقي المجموعات و اللجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة الحلقات، بعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير و كل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة الحلقات و طرق عملها و بعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم.¹

الفرع الثالث : فتح العضوية.

تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض الموظفين إلى حلقات الجودة و التزامهم بالعضوية بطريقة طوعية، فالعضو لا يمكن أن يعمل بكفاءة إذا كان يعمل مع أفراد لا يشعر معهم بالراحة لذلك يعتبر دخول الأفراد طوعاً إلى الحلقة من أساس نجاحها و تبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية بين مديري الأقسام و منسقي الحلقات و الموظفين و تكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات و تقديم الأفكار من قبل الجميع، و بعد ذلك يلتقي

¹ سليمان مأمون الداركة، مرجع سابق، ص 166.

قادة المجموعات مع كل موظف على حدة ليحدد رغبته في العضوية و يقدم له نشرات تتضمن فلسفة و فكرة الحلقات ، تتميز هذه الخطوة بأنها فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للموظفين في العضوية¹.

المطلب الخامس: أساليب عمل حلقات الجودة.

باعتبار حلقات الجودة جهاز أو أسلوب لحل المشاكل تستخدم في ذلك مجموعة من الأساليب بطريقة معينة أو خطوات متسلسلة لطرح المشكلات و مناقشتها و أدوات معينة لتحديد المشاكل و جمع البيانات و تحليلها و دراسة الأسباب و إقراح الحلول و تقييمها و تطبيقها.

حيث تؤدي الإدارة و الجهات و الوحدات الأخرى بالمؤسسة دورا مؤثرا في عمل حلقة الجودة إذ تعد من العناصر التي تتفاعل مع الحلقة و تؤثر عليها، كما يقوم الاختصاصيون والفنيون دورا عندما تواجه أعضاء الحلقة مشكلة يحتاجون فيها إلى المهارة الفنية للتعامل معها و هنا يقوم أحد الاختصاصيين بحضور إجتماع الحلقة لمساعدة أعضائها خلال هذه المرحلة الفنية و الدقيقة من المشكلة و يتمثل أسلوب عمل حلقات الجودة في الخطوات التالية²:

❖ يحدد أعضاء الدائرة أو الإدارة العليا أو المدير العام مجالات العمل أو إحدى

المشكلات التي يجب دراستها و تحليلها؛

¹ سليمان مأمون الداركة، مرجع سابق، ص 167.

² فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سابق، ص 207-208.

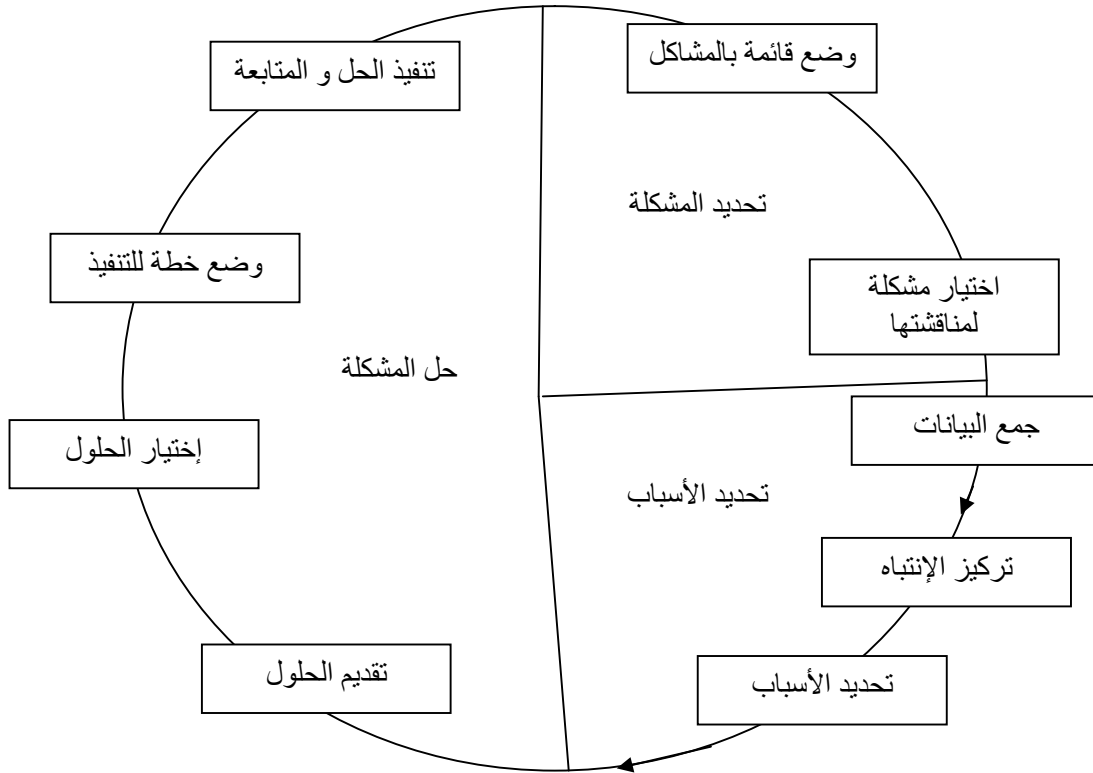
❖ يقوم الأعضاء بمعاونة المشرف في اختيار أحد مجالات العمل أو إحدى المشكلات مع تحديد هدف تسعى الحلقة إلى تحقيقه؛

❖ تبدأ الحلقة في وضع خطة عامة لكيفية الوصول إلى حل لهذه المشكلة، باستخدام أحد أساليب التحليل المناسبة، سواء كانت إحصائية أو غير إحصائية، و من هذه الأساليب التحفيز الذهني، تحليل السبب و النتيجة و أساليب جمع و تحليل البيانات و الرسوم البيانية و غيرها؛

❖ تحليل المشكلة مع الإستعانة، أحيانا ببعض الفنيين أو اللجان الإستشارية و الوصول إلى الحلول المقترحة و عرضها على المسؤولين؛

❖ تقوم الإدارة بمراجعة المقترحات و في حال الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة ومتابعتها بدقة، و تقويم الأداء في كل خطوة من الخطوات المتعلقة بالتنفيذ.

و هو ما يبينه الشكل التالي، طريقة عمل جماعة حلقات الجودة، من خلال الوظائف الأساسية التي تتبناها و هي تحديد و حل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة الإنتاجية أو الخدمة.



الشكل رقم (20): الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة.¹

أما الأدوات المستخدمة لحل المشكلات أي كل ما يتعلق بتحديد المشاكل و جمع البيانات وتحليلها و البحث عن الأسباب و إقتراح الحلول و تقييمها فهي فيمايلي :

الفرع الأول : أسلوب العصف الذهني.

هو أسلوب لتوليد الأفكار بواسطة التفكير الجماعي ، و هو يستخدم في ذلك الطريقة العلمية لتوليد أفكار صحيحة و مفيدة ، يعتمد هذا الأسلوب على الإبداع و الحماس و ذلك تطبيقا لفكرة العمل الجماعي الذي يستند إلى طاقة المجموعة، أكبر من مجموع طاقات أفرادها ، و يتم من

¹ مأمون سليمان الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص168.

خلاله فتح باب الإقتراحات و تقبل جميع الآراء و عرضها على جميع الأعضاء للبدء بتحليلها، ويعرف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول على توليد أكبر من الإقتراحات من جميع أعضاء الحلقة فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم، و هنالك قواعد معينة لابد من الإلتزام بها و هي ¹:

❖ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، لأن النقد من أهم العوامل المحجمة للإبداع؛

❖ عدم وجود ما يسمى بفكرة تافهة لأن كل فكرة تكون بمثابة نقطة عبور إلى فكرة هامة أخرى، إذ لا يجوز الحكم على الأفكار من أول جلسة؛

❖ تسجيل الأفكار المقترحة في مكان واضح يشاهده كل عضو في الحلقة و التركيز على كمية الأفكار المقدمة؛

❖ إعطاء وقت كافي للأفراد كي يتمكنوا من إستيعاب تلك الأفكار؛

❖ تحديد قائمة المشكلات في ضوء الوضع السابق؛

❖ توضيح البنود التي يشوبها الغموض في تلك القائمة؛

❖ يحق لكل عضو في الحلقة تقديم فكرة أو إقتراح واحد فقط.

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص 169.

الفرع الثاني : أسلوب مخطط السبب و الأثر.

تم تعريف هذا الأسلوب على أنه شكل بياني يمكن عن طريقه الوقوف على العلاقة بين خصائص الجودة و أبعادها ¹ و أن تفكر و تتأمل هو أن تتبنى الأسباب ، هذه هي الطريقة لتحويل الأحاسيس إلى بصائر نافذة لا تضل بل تعنى بالجوهر.²

تقوم فكرة مخطط السبب و الأثر على حقيقة أن المخرجات أو النتائج المتعلقة بالعملية يمكن إرجاعها إلى العديد من العوامل و انه من الممكن أن يكون هناك علاقة بين تلك العوامل،ويمكن تحديد هيكل العلاقة بملاحظاتها كمنظومة ، و انه من الصعب حل المشكلات المعقدة دون أخذ هذه المؤسسة وعلاقتها في الاعتبار و يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الأسباب التي أدت إلى المشكلة تحديدا دقيقا حسب الخطوات التالية:

❖ تحديد جميع الأسباب التي تقدم للمشكلة بالشكل الذي يساعد في حلها؛

❖ تحديد خصائص الجودة و إختيار أحد خصائصها و تحديد العوامل ذات التأثير الأكبر عليها؛

❖ كتابة الأسباب الثانوية و التي تؤثر على الأسباب الرئيسية بعد تحديدها،حيث قد تكون الأسباب في مجموعة أو أكثر، يتم تحديد الأسباب الفرعية لكل مجموعة عن طريق العصف الذهني؛

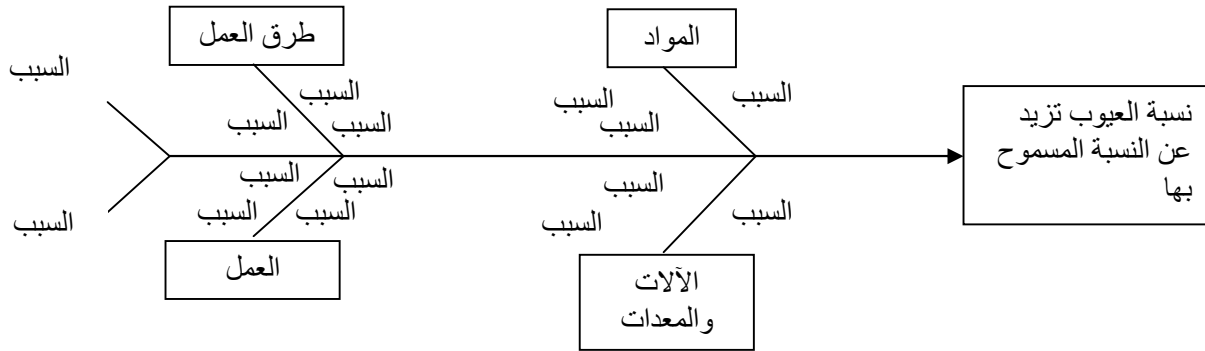
¹ فريد عبد الفتاح زين الدين،مجمع سابق،ص164.

² مور وليم مورهرت،حلقات الجودة تغيير إنطباعات الأفراد في العمل،ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفصي،معهد الإدارة العامة،الرياض،1991،ص110.

❖ تحديد أهمية كل عنصر و تسجيل المعلومات المهمة، إختيار الأسباب الأكثر احتمالا بعد المناقشة ، مع إهمال الأسباب الأخرى.

عندها يكون من السهل على أعضاء الحلقة تحديد أرجح الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة و يجب أن يحصى السبب المرجح بموافقة جميع الأعضاء.

و يتم تسجيل هذه الخطوات على هيكل رسمي توضيحي للسبب و الأثر ، مخطط إيشيكاوا الذي سبق و قد عرفناه في جزء سابق من الدراسة.



الشكل رقم (21) : المخطط العام لأسلوب السبب و الأثر¹

يتضح من خلال الشكل أن العمود المركزي يمثل المشكلة الأساسية و يتم تحديد أسباب المشكلة عن طريق الفروع الأساسية التي تتفرع من العمود المركزي، و يتم أيضا تحديد هذه الفروع بشكل أكثر دقة إلى فروع من المرتبة الثانية و فروع من المرتبة الثالثة كما يظهر في المخطط ومن خلال هذا المخطط تصبح الأسباب المتمثلة للمشكلة واضحة بسهولة و يمكن أن يقيم كل منها واحد بعد حتى نصل إلى السبب الحقيقي للمشكلة.

¹ مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء دار صفاء للنشر و التوزيع، 2006، ص170.

الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات.

تعتبر عملية تحليل المشكلات من أهم الوظائف الرئيسية لمجموعات تحسين الجودة لذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات التي تمكنهم من تحليل المشكلة وحلها، حيث يتم تدريب الأفراد على بعض الأساليب ، حيث أن هناك العديد من الأساليب الإحصائية المستعملة الملائمة لتحليل المشاكل و حلها و من بينها¹:

❖ أساليب إختيار العينة؛

❖ نماذج المتابعة السريعة: هي عبارة عن نماذج بسيطة تستخدم لتسجيل معلومات

عن الجودة مقاسه معين للمنتج كمقياس العيوب مثلا، و تتميز هذه النماذج

بالسهولة والبساطة ، بحيث يستطيع الموظفون استخدامها بشكل ميسر و هو ما

قمنا بمحاولة توضيحه في الشكل السابق، بالإضافة إلى أشكال أخرى من نماذج

المتابعة السريعة لتحديد الأخطاء و العيوب في أداء الخدمة، و يمكن استخدام

نفس الفكرة بقياس عدد العيوب لأكثر من خاصية لنفس المنتج او الخدمة؛

❖ استخدام جداول التكرار الإحصائية و التصوير البياني لتلك الجداول.

و يعتبر توفير المقاييس اللازمة أمر ضروري للإستفادة من البيانات المجمعة و للحكم

على مستوى الجودة و مقارنته مع المؤسسات الأخرى² و بعد عملية تجميع البيانات و ترتيبها

وإختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها تهتم المؤسسة الإقتصادية بتسجيلها لكي تصبح

بدورها مصدرا للمعلومات.

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، ص171.

² محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص107.

الفرع الرابع: أسلوب الأولويات .

يركز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثم البدء بتحليل تلك الأسباب ومحاولة علاجها ، بترتيب العيوب حسب الأهمية النسبية لكل عيب.

الفرع الخامس: أسلوب نقاط العلاقة السببية.

تقوم فكرة هذا الأسلوب على العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس لجودة أحد المنتجات و الآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه هو المسبب لقيمة ذلك المقياس و بعد ذلك يتم تمثيل قيم المتغيرين و يتم الإعتماد على معامل الارتباط للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير التابع و هو مستوى الجودة، و المتغير المستقل و هو المسبب.

و من الجدير بالذكر أن قيمة هذا المعامل تتراوح ما بين (1- و 1+) أما إذا كانت قيمة مساوية للصفر ، فإن هذا يعني عدم وجود علاقة بين المسبب (المتغير المستقل) و بين مستوى الجودة (المتغير التابع) .

أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط +1 فيعني ذلك وجود ارتباط موجب بين المتغيرين بحيث إذا ازداد المتغير المستقل (المسبب) يزداد المتغير التابع (مستوى الجودة) و بنفس النسبة و اما إذا كانت قيمة معامل الارتباط (1-) فيعني ذلك وجود ارتباط تام سالب بين المتغيرين بحيث إذا ازداد المتغير المستقل يؤدي ذلك إلى إنخفاض المتغير التابع و بنفس النسبة و العكس صحيح¹.

¹ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص173.

الفرع السادس : عرض الحل أمام الإدارة.

يعد إقتراح الحلول أمام الإدارة من اهم المراحل في حلقات الجودة ، و تتطلب هذه المرحلة توفير الأساليب الإحصائية و الرسوم البيانية التي تسمح بعرض المشكلات بصورة جيدة و من ثم يتم وضع الإجراءات اللازمة للقضاء عليها ¹.

المطلب السادس : تقييم حلقات الجودة.

انتشرت حلقات الجودة انتشارا واسعا في اليابان و الولايات المتحدة ، و حققت نجاحا كبيرا إلا ان هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من اجل تقييمها و تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة على تحقيق أهدافها.

الفرع الأول : عوامل الفشل في حلقات الجودة.

قام العالم ديسلر « Desselser » عام 1983 ² بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة و منعت تلك الحلقات من تحقيق اهدافها و هي :

❖ نقص لدى الموظفين في فهم فكرة أسلوب الحلقات ، و تظهر هذه المشكلة عندما يشعر الموظفون أن برامج الجودة ما هي إلا كباقى البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية و هذا يتطلب إقناع الموظفين بأن العائد المتحقق لهم و للشركة سوف يفوق

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص109.

² مامون سليمان الدراكة،مرجع سابق،ص174.

التكلفة و التضحيات التي قدمت من قبل المؤسسة و من جانبهم كما أن الجهل بذلك يعود على أنها مفهوم جديد لم تتوضح أبعاده كاملة للكثير من المؤسسات؛

❖ عدم وجود تجانس بين الإدارة و افكار و مقترحات الموظفين، حيث يشكو الموظفون من تجاهل الإدارة للمقترحات التي يقدمونها في حلقاتهم و يكون حل هذه المشكلة من خلال الحوار البناء مابين الإدارة و الأفراد بحيث يتم مناقشة مقترحاتهم على شكل لقاءات مباشرة و ليس من خلال تقارير مدونة؛

❖ مناقشة بعض المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد الحلقة و تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشكلات خارجة عن تخصص أفرادها ، يمكن تلافي هذه المشكلة إن وجدت قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ؛

❖ قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم ، و تحل هذه المشكلة باستدعاء بعض الخبراء المتخصصين للمساعدة في ترتيب و مناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

و لا يعني ذلك أن العوامل الداخلية السابقة هي السبب الوحيد لعدم نجاح حلقات الجودة في بعض المؤسسات ، و إنما تؤثر البيئة الخارجية كالحالة الإقتصادية للدولة تأثيرا مباشرا على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة، خصوصا و أن معظم حلقات الجودة التي شكلت في أغلب المؤسسات الأمريكية واليابانية و غيرها كانت قد ظهرت في ظروف الأزمة الإقتصادية العالمية في

فترة السبعينات التي فرضت إعادة هيكلة المؤسسات و إجراء تغييرات مستمرة في الأجهزة الإدارية مما أدى إلى زيادة معدل دوران العمل و عدم الإستقرار داخل المؤسسات¹.

❖ إنعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة ، فقد يتعارض موعد إنعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج و العمل بالنسبة للأعضاء.

الفرع الثاني: مقومات النجاح في حلقات الجودة.

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة حيث قدم كل من (Crocker, Charney and chin) مجموعة من التوصيات بعد دراستهم التي أجريت على مجموعة من الشركات التي تعمل في أمريكا و من أهم هذه التوصيات² :

- ❖ توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوسطى و للنقابة؛
- ❖ إختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة؛
- ❖ تعليم الموظفين فلسفة النظام الجديد و طريقة العمل داخله؛
- ❖ الإختيار الناجح لأعضاء الجماعات و منسقي المجموعات؛
- ❖ إجراء التدريب بشكل دائم لأعضاء الجماعات على أساليب تشخيص و تحليل المشاكل و وضع الحلول المناسبة لها؛

¹ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 175.

² مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 176.

❖ اتباع و التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

إذ استلزم نجاح حلقات الجودة دعماً مستمراً من كل المستويات الإدارية و قد أثبتت التجارب أن فشل أسلوب حلقات الجودة في العديد من المؤسسات كان يقابله فشل الإدارة العليا في تقديم الدعم اللازم لنجاح الحلقة، قد يعود السبب في ذلك إلى عدم قناعتها بجدوى تلك الحلقات في إحداث تغييرات هامة في فعاليات الإنتاج و نتائجه¹.

المبحث الرابع : أدوات قياس الجودة:

إذا أرادت المؤسسة الاقتصادية التخطيط و التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، عليها أن تولي أهمية كبيرة لمعرفة المقاييس و الأساليب الإحصائية الممكن إستخدامها في قياس الجودة والسيطرة عليها ، لكي تصبح السلع و الخدمات مطابقة للمقاييس و المواصفات العالمية إضافة إلى مساعدة متخذي القرار بتوفير المؤشرات اللازمة في إتخاذ قراراتهم في تطوير المنتجات الحالية.

فعملية القياس هي أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة المنتجات و الخدمات ، فقد ذكر أوكلاند « **Oakland** »² إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره ، حيث لا يمكن تحديد مدى تطور أو تراجع الكفاءة الإنتاجية و مستوى الخدمة المقدمة دون استخدام أداة أو أكثر من أدوات القياس ، فإن وجود نظام محكم للقياس هو الخطوة الأولى للتغيير و التكامل و الإبداع في تطوير

¹ Richard T.pascal and aul-hosy gathose, **the art of japanese management**, New york, 1981 P 206

² Oakland.F , **a conceptual model of service quality and its implications for future research**, journal of marketing, 61-1995, pp41-51

جودة الخدمات و المنتجات و أن استخدام التكنولوجيا الحديثة و الأساليب الإحصائية تدعم العمليات الإنتاجية و الخدماتية.

و لذلك يتطلب وجود أقسام متخصصة في مراقبة جودة الإنتاج و نوعيته في مختلف المؤسسات الإنتاجية منها أو الخدمية و هناك عدة أدوات يمكن تحديدها لقياس الجودة و التي تعتمد على أساس الوقت ، آراء العملاء المستفيدين من الخدمة و لذلك سيتم التركيز على القطاعات الخدمية لغرض توضيح العمليات المستخدمة و كيفية قياس المؤشرات اللازمة للحكم على الخدمة هل هي مطابقة للمواصفات المطلوبة أم كانت خارج تلك المواصفات.

المطلب الأول : نموذج إرضاء العميل لكانو.

هي استراتيجية متبعة لقياس درجة رضى العميل عن المنتج ، سمي هذا النموذج بهذا الاسم نسبة لوضع معاييرها الدكتور **دورياكي كانو** المحاضر و الإستشاري في مجال إدارة الجودة بجامعة طوكيو للعلوم و صدر أول مخطوط يحوي تحليل النموذج في مجلة الرقابة على الجودة في المجتمع الياباني عام 1984¹ فتمودح كانو هو نموذج ارضاء العميل الذي يهتم بقياس جودة الإدارة و تقنية التسويق للخدمة الممكن استخدامها لقياس إسعاد العميل.

¹ مجلة الرقابة على الجودة في المجتمع الياباني ، اصدرت 1980 حتى 1984، تاريخ الإطلاع :

الفرع الأول : أهداف تحليل نموذج كانو.

- ❖ تحقيق حالة من الرضا العام عند العميل؛
- ❖ الإحتفاظ بالعملاء الحاليين و بولائهم للمؤسسة؛
- ❖ الوصول لميزة إضافية عن طريق تقديم منتج متوافق مع إحتياجات السوق؛
- ❖ جذب المزيد من العملاء للمنتج أو المؤسسة؛
- ❖ تلافي الإضافات الغير مستحبة في منتج متكامل من النواحي الأساسية مع إضافات جذابة.

الفرع الثاني : محاور تحليل نموذج كانو.

يتميز نموذج كانو لإرضاء العميل ، عدد من مظاهر الجودة و التي تمثل تأثير ارضاء العميل في الواقع و هي كمايلي¹:

أولاً: عوامل جاذبية من الجودة: هي عوامل غير متوقع وجودها في المنتج و بوجودها يزيد رضا العميل عن المنتج أما في حالة غيابها فهذا لا يؤثر في جودة المنتج أو في رضا العميل بأي شكل.

¹ مدونة خميس الشيبية الشرياني، تعرف على إحتياجات عميلك باستخدام نموذج كانو، تاريخ الإطلاع

ثانياً: عوامل أساسية من الجودة : يجب أن توجد في المنتج إذا لم يجد العميل هذه العوامل لن يكون راضياً عن المنتج ، و إذا وجدت فهذا أمر طبيعي لا يغير من جودة المنتج حيث يعتبرها العميل كمتطلبات أساسية و يأخذها للضمان ، تؤسس العوامل الأساسية مدخل العتبة للسوق.

ثالثاً: عوامل البعد الواحد للجذب : إذا كانت موجودة فالعميل راضي ، إذا لم تكن موجودة فالعميل غير راضي ، المنتج هو من يقوم بتحديد هذا فقط و هي ليست أساسية و لكن قد تجذب العميل إلى شراء المنتج ، إذا لم يحبها كما و عد به ، لا يرضى عن المنتج بالرغم من وجود عوامل الجذب الأساسية.

رابعاً: عوامل عكس الجودة : و هي تتوقف على العينة التي يتم استجوابها ، و إذا ظهر أن الكثير من المشاركين في التجربة بمشاركين في آرائهم يتم استبعادها و الهدف منها استبعاد عوامل الجودة الغير جاذبة ، حيث قد يفضل المستخدم عدم وجودها ليكون راضياً عن المنتج وإذا وجدها لا يرضى عنه.

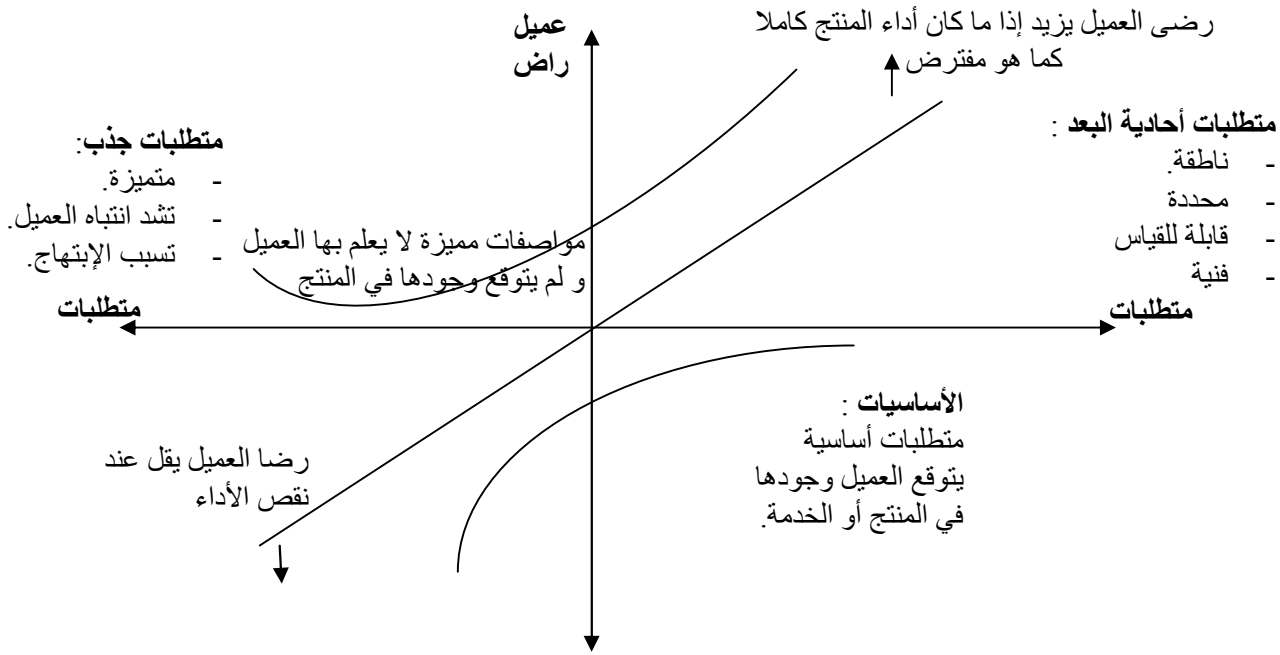
خامساً: عوامل جودة غير مهمة : و هي عوامل الجودة الموجودة على الحياض ، لا هي جيدة بدرجة كافية لجذب العميل و لا هي بدرجة يجب استبعادها.

الفرع الثالث: طريقة تطبيق نموذج كانو.

يتم ذلك من خلال تقديم الأسئلة التوضيحية للمشارك في التحليل و مع إجابته يمكن رسم المنحنى و تحديد مدى الرضى أو السخط على المنتج و لكن هناك عدة عوامل هامة يجب أن تكون واضحة للمختص برسم المنحنى، لتكون النتائج أكثر موضوعية و دقة و هي¹:

- ❖ التأكد من أن الأسئلة الموجهة للمشارك واضحة و محددة؛
 - ❖ أن تكون مفهومة بالنسبة للشخص و هذا يعتمد على البعد الثقافي و العلمي للمشاركة؛
 - ❖ تشمل كل النواحي التي ترضي العميل؛
 - ❖ تكون الأسئلة مختصرة و في الموضوع مباشرة.
- نموذج كانو هو أحد النماذج التي توضح رضى العميل و توضح الحالات المختلفة التي تؤثر على رضى العميل على شكل منحنيات مختلفة تدرس تغير رضى العميل و علاقة هذا بما يريده في المنتج و ما يتوقعه و ما لا يتوقعه كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ مدونة خميس الشيبية الشرياني، مرجع سابق.



الشكل رقم (22) نموذج كانو لرضى العميل¹.

الخط الأفقي من النموذج يعبر عن العوامل الأساسية الواجب توافرها في المنتج ، أما الخط العمودي فيعبر عن رضا العميل، على طول الخط الأفقي ستجد المتطلبات الأساسية المتحققة في جهة و المتطلبات الغير متحققة في الجهة الأخرى.

الخط العمودي يمثل من الأسفل عدم رضا العميل و كلما ارتفع الخط لأعلى كلما زاد رضا العميل ، الخط المستقيم بزاوية 45 درجة الذي يتلاقى مع المحور يمثل الأداء، أما الخط صعودا فيمثل الأداء المتميز بالنسبة للعميل و الخط المائل صعودا من الأسفل يمثل الأداء الذي بالكاد يرضي العميل.

إذا تخطت قراءة المنحنى خط المنتصف صعودا فإن عوامل الجذب المقدمة مع العوامل الأحادية هي جيدة بالنسبة للعميل و تمثل ميزة اضافية ينتج عنها رضا الخط المائل أسفل الخط

¹ من إعداد الطالبة ، تعريب توضيحي لنموذج كانو www.mindtools.com

الأفقي هي العوامل الأساسية ويجب تحققها و لا مجال للتهاون فيها، سنحاول تلخيص كل ما ذكر من تحليل للنموذج فيمايلي :

		متطلبات جودة المنتجات		
		جودة الأساس	جودة الأداء	جودة الإنبهار
متطلبات المنتج	متحققة ظاهرة	عميل راضي	عميل راضي جدا	عميل مبتهج
	متحققة غير ظاهرة	عميل غير راضي	عميل راضي	عميل راضي جدا
	غير متحققة	عميل غير راضي جدا	عميل غير راضي	عميل راضي

الشكل رقم (23) : تحليل نموذج كانو¹

من خلال الجدول يمكن تحديد موقع المنتج على الجدول و من خلاله نجد نقاط التواصل مع العميل للعمل على إصلاح الأخطاء و تحديد المزايا و تنميتها.

المطلب الثاني : نموذج الفجوة المطور بين الإدراك و توقعات العميل المصرفي.

تحدثنا في جزء سابق من الدراسة عن نموذج "Servqual" الفجوة بين الإدراك و التوقعات، إلا أن جودة الخدمات صعبة القياس بسبب طبيعتها الذاتية ، لذا سنعود للتكلم عن هذا

¹ من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نموذج كانو .

النموذج لكن عن النموذج المطور في بيئة العولمة ، حيث أقرت الكثير من الدراسات أن العميل ذا توقعات هامة يجب مقارنتها مع إدراكات الأداء للحصول على القياس الكلي لجودة الخدمة.

و هذا القياس يتأثر بشكل كبير بوسائل المصادقات الخدمية لا سيما العالمية منها، حيث يتطلب ذلك مسؤولية مشتركة بين أجزاء البنك و أقسامه و المشاركة من قبل العملاء بهدف ضبط هذه المصادقات لإلتقاء الإحتياجات و التوقعات و الطموحات المرغوبة من قبل العملاء.

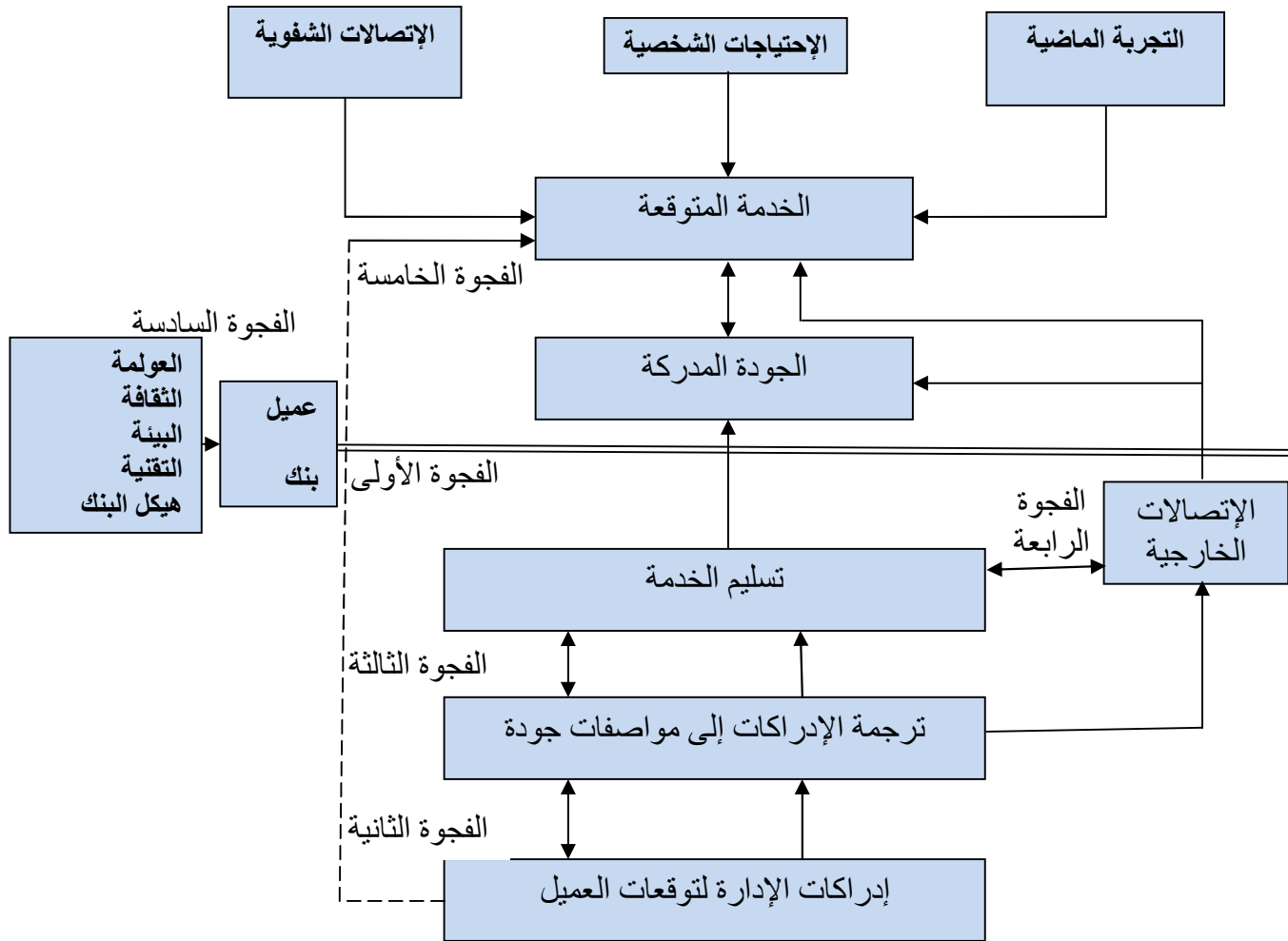
إن العولمة إحدى المتطلبات الجوهرية التي تجعل البنك يعمل في مجال التكامل العالمي للوصول إلى تحقيق أهدافه و تطوير خدماته و قدراته لمواجهة المنافسة كمشروع محلي ضمن أسواق و بيئات مميزة¹.

حيث اعتبرت ظاهرة لتداخل العلاقات بين البنوك في دول العالم المختلفة حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق محلي متسع و تستخدم موارد بشرية متنوعة و غير متجانسة و تتعامل مع ثقافات متباينة² وهي لا تقتصر على توسع البنوك خارج حدود دولتها الأم ، و إقامة الفروع في دول متعددة والتنويع في الأسواق و الخدمات التي تقدمها علميا ، بل تتطلب تغييرا في الهيكل الإداري للبنك، و تغييرا في ثقافته التي تشكل حضارته و سمعته و سلوكياته و بيئته التي يعيش فيها إضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بثقافات ممارسة الأعمال المصرفية، أي أنها تتطلب إحداث تغيير مخطط و موجه في رسالة البنك و استراتيجياته و إعادة تشكيل أهدافه بما ينسجم مع

¹ Kotler Philip, **Marketing management**, the millenium edition 10th ed prentice-hall ine, upper, saddle river, N.J 2000, P440.

² عمران كامل متولي، السلوك الإنساني في مؤسسات الموظفين و الخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص111.

توقعات و إدراكات العملاء لجودة خدماته المصرفية¹ و بناءا عليه نستطيع التساؤل فيما إذا كان هذا النموذج قابلا للتطوير في بيئة العولمة حيث الفروق الثقافية و التقنية و البيئية و التنظيمية منها و هذا يدل على وجود فجوة سادسة في النموذج المطور يجب إدراكها و دراستها مما يدفعنا لإضافة بعد ثالث إلى جانب التوقعات و الإدراكات ألا و هو العولمة²



الشكل رقم (24): نموذج الفجوة المطور في بيئة العولمة³

¹ أبو قحف عبد السلام، إدارة الموظفين الدولية، دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 23.

² رعد حسن الصرن: تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات البنكية إلى المستوى العالمي، مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، جوان 2004 ص 12.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 12.

و تكمن الأسباب وراء التفكير في التطوير بشكل خاص في الإفتراضات التي بني عليها النموذج، فالعملاء قادرين في كل زمان و مكان و في كل بيئة و ثقافة على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة المصرفية ، إلى جانب عدم قدرتهم على التمييز بين التوقعات والإدراكات الحقيقية لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه نتيجة اختلاف العوامل الثقافية و البيئية و التقنية و التنظيمية بين بلد و آخر، أي بين توقعات و إدراكات العملاء في كلا البلدين ، و هذا يقود بدوره لعدم كفاية الأسئلة التي بني عليها النموذج لوجود أبعاد إضافية أخرى تجعل النموذج قادرا على التلاؤم و التطبيق في بيئة العولمة إلى جانب صعوبة إجراء المقارنة بين فروع البنك في حالة إختلاف مواقعها و انتشارها في بلدان متعددة، أو صعوبة مقارنة البنك مع منافسيه في دول أخرى على الرغم من تشابه طبيعة العمل بين الإثنين دون الأخذ بعين الإعتبار العوامل السابقة¹.

❖ تشكل الثقافة مجموع المعارف المكتسبة التي يستعملها الأفراد لتفسير التجارب و الإتجاهات وتوليد السلوكيات الإجتماعية² و تكون بذلك ثقافة البنك مجموعة الإفتراضات و المعتقدات والقيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها الأفراد ، أي البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها موظف البنك عمله³ و هذه البيئة يجب أن تتسجم مع بيئة المجتمع الذي يعمل فيه البنك أو بيئة المجتمع التي يطرح فيها خدماته ، و لكي يستطيع البنك تقديم جودة خدمة متميزة

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص13.

² Holt David H & Karen W wigginton, **international management**, 2nd ed Harcourt college publishers, 2010, P310.

³ سليمان أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2000، ص465.

يحتاج إلى بناء ثقافة تنمي الشعور بالمسؤولية و الإنتماء لدى الأفراد و تخلق بيئة معنوية و مادية محفزة لتنفيذ العمل المصرفي¹.

❖ أما البيئة فتشير لمجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط البنك أو التي يتأثر بها و هذه القوى تؤثر تأثيرا مباشرا على الخدمات العالمية التي يقدمها البنك، فعدم تحقيق الفهم الكافي للأبعاد الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية و الديمغرافية و التكنولوجية للبيئة ، تزيد فجوة التوقعات و الإدراكات مع العولمة.

❖ أما التقنية أو التكنولوجيا : فإنها تشير إلى النماذج و الأنواع و الأشكال التقنية المطبقة لتشغيل و تخزين و إرسال المعلومات المصرفية في شكل إلكتروني ، و تتضمن التجهيزات التي تستخدم لغرض الربط بالعولمة كالحاسوب و تجهيزات و شبكات الإتصالات و الأنترنت و آلات الفاكس و كذلك منظمي الخانات و التقارير الإلكترونية و آلات الصرف و نظم المعلومات المنفذة للإجراءات المتعلقة بالخدمات المصرفية العالمية بشكل منظم كوحدة ملموسة تفيد في تخفيض حالات عدم التأكد المرتبطة ببعض الحالات التي تحدث في ظل عولمة جودة الخدمات المصرفية.²

❖ و يتناول **هيكل البنك** الترتيب الرسمي للعمليات و الأنشطة المصرفية³ و تسمح دراسة هيكل البنك بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تفيد في دراسة جودة الخدمات المصرفية

¹ بالمر آدریان، **مبادئ تسويق الخدمات**، سلسلة الرضا للمعلومات عدد 214 ، دار الرضا للنشر ، 2003، ص 308.

² Newman, karim & alan gowling, **service quality in retail banking**, the experience of two british cleaning, the international journal of bank marketing for the financial services sector ; MCB university press, vol14, N°6, March 2009, PP 3-11 .

³ Balachacham. S, customer driven **services management**, response books, new delhi 1999, P180 .

المقدمة، و يقع في مقدمة هذه الأهداف تحديد خطوط السلطة و المسؤولية ضمن الهرم التنظيمي ، و الأقسام المختلفة للبنك، و بالتالي فإن كل فرد ضمن البنك يساهم بدور رئيسي في جودة الخدمة المصرفية إضافة إلى أن بناء هيكل مناسب للخدمات المصرفية يساعد في سهولة تدفق المعلومات و تنسيق أنشطة الأعمال المصرفية في الفروع والأقسام والإدارات المصرفية المتنوعة ، و هذا ما يعطي فهما أوسع و أشمل لتوقعات و إدراكات العملاء في الأسواق المالية العالمية.

أخيرا يجب على مديري البنوك أن يضعوا في مقدمة أهدافهم و إستراتيجياتهم الإلتزام بجودة الخدمة ، و بدراسة و فهم العملاء إنطلاقا من القاعدة التي تقول بأن العملاء دائما على حق، حيث تساعد في انطلاق التفكير حول ما إذا كان العملاء دائما على حق ، إذ يمكن من خلال قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة، و الحكم عليها و بذلك يمكن التغلب على معظم أسباب الفجوات الموضحة في النموذج.

المطلب الثالث : مقياس الأداء الفعلي.

يعد تعرض مقياس الفجوة للعديد من الإنتقادات قدم عدة علماء تنقيحا لها، و ذلك بإضافة الأهمية النسبية لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد الخمسة، من أجل تحقيق دقة أكبر للمقياس، و ترتب عن هذه الإنتقادات تقديم دراسات عدة منها دراسة Taylor and cronin في سنتي 1994/1992 التي نتج عنها مقياس جديد سمي مقياس الأداء الفعلي أو ما يعرف بـ: SERVPERF الذي يعد أسلوبا معدلا من المقياس الأول ، حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات و يركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات ، و يستند هذا

المقياس إلى التقويم المباشر للأساليب و العمليات المصاحبة لأداء الخدمة، إعتقادا على الأبعاد الخمسة للجودة: العناصر الملموسة ، الإعتمادية الثقة في التعامل،سرعة الإستجابة والتعاطف¹.

الفرع الأول: العناصر الملموسة.

تتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المؤسسة و الرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، و المظهر الأنيق لموظفيها و تأثير المظهر العام للمؤسسة ، بالإضافة إلى التقنيات المستعملة.

الفرع الثاني : سرعة الإستجابة.

يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات ، تقيس إهتمام المؤسسة بأعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم، و الرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم و عدم انشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم.

الفرع الثالث: الإعتمادية أو المصداقية.

تتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها و اهتمامها بحل مشكلاتهم، و حرصا على تحري الدقة في أداء الخدمة و التزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت فيه بتقديم الخدمة لعملائها و احتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

¹ مروان درويش، ابتسام الدمييري، تقويم جودة خدمات البنوك العربية الموظفة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء،مجلة جامعة القدس للأبحاث و الدراسات، العدد18، جانفي 2010، ص18.

الفرع الرابع: الثقة في التعامل (الأمان).

يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات ، تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين ، و تعامل الموظفين بلباقة معهم وإلمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم.

الفرع الخامس : الإهتمام (التعاطف).

يشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المؤسسة بالعملاء اهتماما شخسيا و تفهمهم لحاجاتهم و ملائمة ساعات عمل المؤسسة لتتناسب جميع العملاء و حرص المؤسسة على مصلحتهم العليا ، و الدراية الكافية باحتياجاتهم و قد خلص Taylor and cronin¹ إلى أن مقياس الأداء الفعلي هو أفضل المقاييس ، حيث يتميز عن المقياس السابق بالسهولة في التطبيق و البساطة في القياس، و كذلك في زيادة درجة مصداقيته.

المطلب الرابع : مخطط باريتو.

تحليل باريتو ، تقنية إحصائية تستخدم في صناعة القرار و حل المشكلات من أجل تحديد المهمات أو العوامل التي تولد القدر الأكبر من التأثير أو الحصيلة النهائية و الذي يعرف أيضا بقاعدة 80/20 فكرة أنه من خلال القيام بـ 20% من العمل فإنه من ممكن أن تحصل على 80% من اجمالي الإستفادة العامة من منظور تحسين الجودة، فإن أغلبية كبيرة من المشاكل 80% تنتج

¹ مروان درويش، ابتسام الدميري، مرجع سابق، ص19.

عن أسباب رئيسية قليلة 20% و هذا هو المعروف أيضا باسم: "الحيوي القليل و الأمور العادية الكثيرة"¹.

في اواخر أربعينات القرن العشرين ركز عالم الإثارة جوزيف جوران على هذا المبدأ وأطلق عليه اسم "باريتو" عالم الإقتصاد الإيطالي الذي لاحظ أن ثمانين بالمئة من الدخل في إيطاليا كان يذهب إلى عشرين بالمئة من السكان ، و عندما أجرى دراسات لاحقا على عدد آخر من بلاد العالم لاحظ توزع مشابه للدخل فيها جميعا.

فمنحنى باريتو منحنى بياني يربط الأسباب من حيث حجم تأثيرها في المشكلة محل الدراسة.

الفرع الأول: استخدامات تحليل باريتو.

في مجموعة معارف إدارة المشروع القياسية و هي عبارة عن مجموعة من المعارف و العمليات المعتمدة عالميا و التي يفترض التحقق الدوري من توفرها و تحديثها لدى اختصاصي إدارة المشاريع المجازين، يستخدم ترتيب باريتو لتوجيه الخطوات التصحيحية ، لمساعدة فريق المشروع على تنفيذ التصحيحات اللازمة بادئين بالمشكلات المسببة للعدد الأكبر من الأعطال.

و يمكن تطبيق مخططات و تحليل باريتو في ²:

¹ محمد بن علي شيان العامري،مهارات النجاح للتنمية البشرية،بدون تاريخ إصدار،تاريخ الإطلاع 2013/01/04، www.ssts.com .

² طارق محمد سويدان،عالم الإبداع في الإدارة و التسويق و التدريب و التعليم عن بعد بدون تاريخ إصدار،تاريخ الإطلاع 2013/01/04، www.ebda.ws/arcive-mainart.jsp،2003/01/04.

❖ تصميم العمليات حتى يمكن تحديد الأخطاء و الثغرات و الحوادث أو انشاء نظم تقليص المخاطر؛

❖ تحليل معطيات الأداء في المؤسسات المختلفة؛

كما يساعد فرق العمل على تركيز جهودها على عدد محدود من المشكلات أو أسباب المشكلات الأكثر أهمية، و تتيح مقارنة جداول باريتو المؤسسة في فترات مختلفة تقدير مدى نجاح الحلول المطبقة، إن التركيز على المشكلات أو الحوادث الأكثر توترا أو الأكثر تأثيرا يبقى هو الأكثر جدوى واقتصادية و أما صرف الإهتمام إلى معالجة المشكلات السهلة ، أو الظاهرة مهما كان تواتر ضئلا أو تأثيرها محدودا فلا ينجم عنه في الغالب أية فوائد تذكر.

و عموما يمكن القول أن لمخطط باريتو الأهداف التالية¹:

❖ تمييز مجموعة المشكلات الأساسية عن الكثرة من المشكلات الثانوية المحتملة حتى يمكنك

تركيز جهود التحسين تركيزا مجديا؛

❖ ترتيب المعطيات حسب الأهمية أو الأولوية؛

❖ تقرير أي المشكلات هي الأهم اعتمادا على المعطيات و ليس على التصورات.

¹ طارق محمد سويدان ، مرجع سابق.

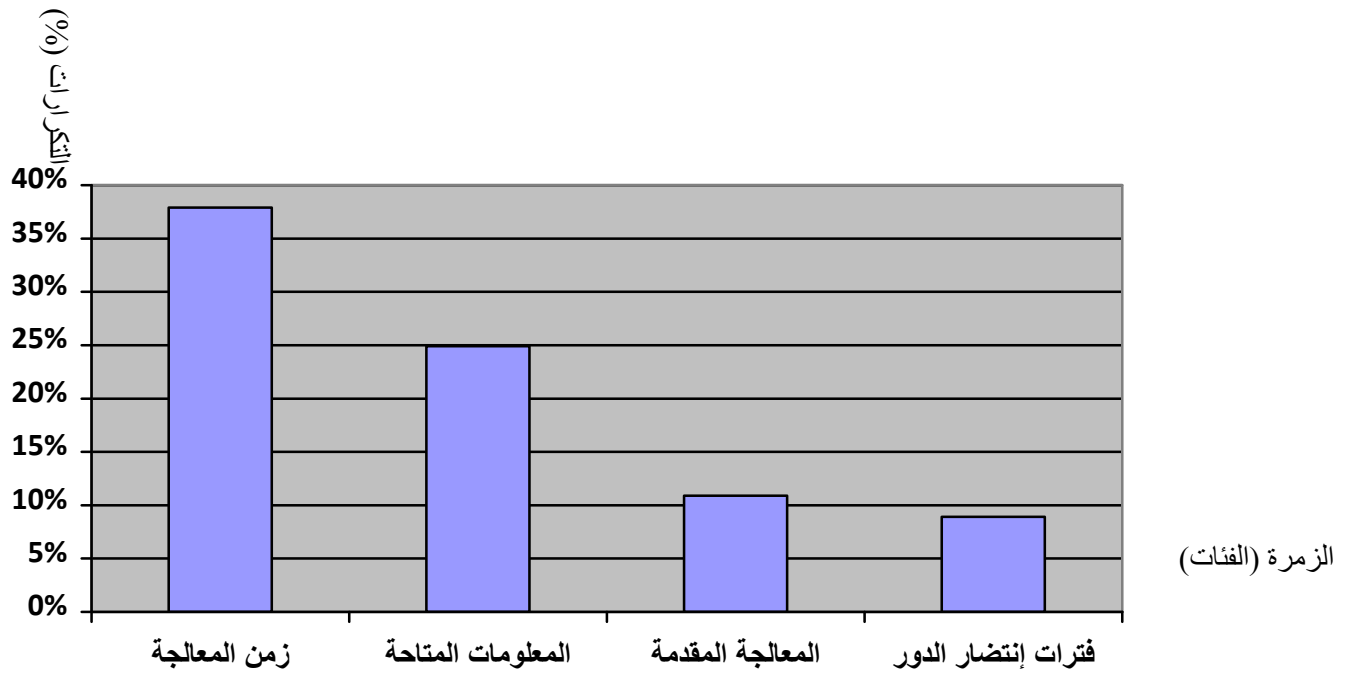
الفرع الثاني :خطوات إنجاز مخطط تحليل باريتو.

في بدايته لا يختلف مخطط باريتو عن أي مخطط أعمدة ، لدينا محوران ، محور أفقي ومحور عمودي ، على المحور الأفقي تتوضع الزمر المختارة بترتيب متناقص، بدءا من أكثرها تأثيرا أو أكثرها تواترا حسب معيار التصنيف المختار، و على المحور العمودي نضع تدريجا للقيم التي تحققها كل زمرة للتكرارات أو أي معيار آخر.

و يتم رسم النموذج في خمس خطوات كالاتي¹:

- ❖ تحديد طريقة تصنيف البيانات من خلال المشكلة ، السبب و عدم المطابقة؛
- ❖ تقرير ما إذا كان استخدام التكرار أو معيار آخر هو الأفضل لترتيب الخصائص؛
- ❖ جمع البيانات لفترة زمنية مناسبة؛
- ❖ تلخيص البيانات و ترتيب الفئات من الأكبر إلى الأصغر؛
- ❖ رسم المخطط البياني و إيجاد القلة الأساسية.

¹ ديل بسترفيد،كارول و مشناوولين فيلد، ماري بسترفيد ساكري،مرجع سابق،ص195.



الشكل رقم (25) : مثال لمخطط تحليل باريتو¹

يعتبر مخطط باريتو أداة قوية لتحسين الجودة، فهو قابل للتطبيق سواءاً لتحديد المشكلة أو

لقياس تقدم سير العمل.

و من المناسب جداً أن يتم استخدام منحنى باريتو مع مخطط السبب و الأثر ، فكلاهما

يستخدم لحل نفس نوعية المشاكل أو الأمور التي لها أسباب كثيرة و لا يمكن تحديدها بطريقة

حسابية، ففي هذه الحالات يكون من المناسب استخدام مخطط السبب و الأثر للوصول إلى كل

الأسباب المحتملة للمشكلة ثم استخدام مخطط باريتو لتحديد الأسباب الأهم و تلك التي لا تأثير

لها.

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على: www.sst5.com , pereto diagram

خلاصة الفصل الثاني:

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة الكثير من الإجراءات و التغييرات الجذرية في المؤسسة المصرفية من بينها تطوير الوظائف و النظم، أساليب التسيير و إجراءات العمل، و ذلك يستدعي وضع الخطط الملائمة و تطبيق الإستراتيجيات بفعالية.

حيث تقوم الإدارات المختلفة المتواجدة في قطاع الأعمال المصرفية من إدارة و تسويق الإدارة المالية و إدارة العمليات المصرفية، إواة التنظيم و إدارة الموارد البشرية، بالمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات و المنتجات المصرفية لتحسين درجة رضا العملاء من جهة و تحقيق النتائج المنتظرة من طرف المؤسسة من جهة أخرى.

و تتعدد نماذج قياس الجودة و مراقبتها بين نماذج تقليدية و حديثة تختلف من حيث المعايير المستعملة لقياس جودة الأداء و مراقبته، حيث يمكن للمؤسسة المصرفية المفاضلة بين هذه النماذج حسب وضعيتها و إمكانياتها و العوامل المحيطة بها.

فإدخال الجودة يستدعي احداث تغيير على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر هامة نظرا لتأثيرها على مستوى الأداء الفردي و كذا على مستوى المؤسسة المصرفية ككل.

كما لاحظنا أيضا أن هذه الوظيفة تتأثر بعدة عوامل منها الداخلية و الخارجية و التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد استراتيجية التغيير لضمان النتائج المسطرة.

و يمكن للمؤسسة المصرفية استعمال أسلوب حلقات الجودة لتحسين مستوى أدائها من خلال تدريب و تطوير مهارة الموظفين و حل المشاكل الكبرى التي تتعرض لها، فهذا الأسلوب

يعمل كـتقنية لتحقيق الجودة و تبنيه كـأسلوب إداري يتم تطبيقه من طرف المؤسسة المصرفية
بأحداث التغيير الشامل كأساس لمختلف العناصر المكونة لها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : مداخل التغيير لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق

الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية

تمهيد:

يعد القطاع المصرفي من أهم أركان الإقتصاد في الوقت الحالي إن لم نقل أنه محور أي عملية تجارية أو إقتصادية يتم الإعتماد عليها لتنفيذها و إنجازها ، إلا أن المؤسسات المصرفية تختلف من حيث خصائص و طبيعة نشاطها عن المؤسسات الإقتصادية الأخرى، لكنها لا تختلف عنها من حيث هيكلها التنظيمي و أساليب الإدارة، تتخذ المؤسسات المصرفية العديد من القرارات تتعلق بميادين نشاطها المتعددة كإدارة الأصول والخصوم، إدارة رأس المال ، إدارة الإحتياجات وغيرها.

و الجودة هي العنصر أو الخاصية التي يمكن تمييزها عن غيرها ، حيث تعتني بتقديم أفضل الخدمات و المنتجات المصرفية ، لبلوغها يجب الوعي بضرورة إحداث التغيير و مضمونه و معرفة انعكاساته و آثاره على مختلف الأنشطة للتمكن من ادخاله و تسييره بكفاءة حيث أن إدخال أي تغيير جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة من حيث قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة المصرفية، حيث سندرس في هذا الفصل :

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية كمدخل للتغيير.

المبحث الثاني : منهج التغيير في المؤسسات المصرفية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: التطور و التحسين التكنولوجي كمدخل للتغيير في الخدمات المصرفية.

المبحث الرابع : الجودة كمنهج لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة المصرفية.

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية كمدخل للتغيير.

تعمل المؤسسات المصرفية في إطار ثقافة منظمة تفاعلية تأخذ في إعتبارها العديد من الجوانب و الأبعاد من بينها¹:

❖ البعد الإجتماعي الذي يتصل بالعادات و التقاليد و أنماط السلوك الإجتماعية

المؤثرة في نمط الإنفاق و أولوياته، فضلا عن هيكل القيم و المبادئ و النسيج الأخلاقي و الديني؛

❖ البعد السياسي الذي يتصل باحساس الفرد بأنه قادر على المشاركة في صنع وإختيار من يمثله و نوع الولاء و الإلتزام الذي يدين به؛

❖ البعد الثقافي : الذي يجدد الملامح العامة لثقافة المجتمع و نظم و وسائل الإتصال معهم؛

❖ البعد التكنولوجي من حيث مدى التقدم الذي وصل إليه المجتمع و إعتماده على الأدوات التكنولوجية المتقدمة و مدى جودة البنية الأساسية التي تسمح بامتلاك واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ؛

❖ البعد السلوكي المؤسسي و الشخصي للأفراد و ما يتطلبه التوافق مع آلية عمل المؤسسات المصرفية.

¹ لمى فيصل أسبر، مدخل لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، إدارة الأعمال، سورية، 2009، ص 211.

بالإضافة إلى الأبعاد ذات الصلة الاقتصادية و الجغرافية المؤثرة في القدرة الإبداعية للأفراد و على الإتجاه نحو الإبداع الخاص بالمؤسسات المصرفية.

فإن نجاح المؤسسة المصرفية يتم عندما تكون قادرة على تقديم أفضل الخدمات ذات الجودة الأحسن و الأكثر اشباعا لمتطلبات العملاء الداخليين و الخارجيين.

و تكون لديها القدرة على كسب عملاء حاليين و ضمان ولائهم و جذب العملاء المرتقبين.

من خلال هذا المبحث سنحاول دراسة الثقافة التنظيمية التي يجب أن تكون في المؤسسة المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث سنسلط الضوء على:

❖ البيئة الداخلية و مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية؛

❖ العوامل المحددة للثقافة المصرفية و أهميتها في حياة المؤسسة؛

❖ القيم النموذجية لثقافة المؤسسة المصرفية؛

❖ أبعاد و عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية وفق متطلبات الجودة

الشاملة.

المطلب الأول :البيئة الداخلية و مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية.

تقوم البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية : البناء التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و الموارد التنظيمية بدور هام و حيوي في أداء المؤسسة المصرفية، عن طريق التأثير في المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك الموظفين ، و يظهر بالتالي مدى استعداد الموظفين لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة المصرفية و امتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها و القبول بالقيم و الأهداف الرئيسية للمؤسسة المصرفية.

و لأن العميل يستثمر في المؤسسة المصرفية من أجل تحقيق مردودية أمواله، فإن نجاح المؤسسة المصرفية في عملها و استمرار أدائها بفعالية يعد أمرا هاما، ليس من أجل الموظفين فيها فقط وإنما من أجل القطاع ككل، و لأن أحد أسباب نجاح المؤسسة المصرفية، يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا و ثقافة تنظيمية، قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، التي تحيط بالمؤسسة المصرفية و ترفع من قدرة و كفاءة الموظفين فيها على الإستجابة لحاجات العملاء و المستثمرين و نيل رضاهم.

و لأن نشاط و كفاءة الموظفين في تقديم تلك الخدمات، يزداد بازدياد مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة المصرفية، فإن قياس مستوى الإلتزام التنظيمي و تطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الإلتزام ، مهمة في تحسين أداء المؤسسة المصرفية حتى تستمر وتتقدم في أداء دورها الإقتصادي.

الفرع الأول : البيئة الداخلية للمؤسسة المصرفية.

البيئة الداخلية للمؤسسة المصرفية هي مجموعة المتغيرات أو القوى المتواجدة فيها، يمكن التحكم فيها أو تغييرها بواسطة الإدارة التي تؤثر في قدرة الموظفين بها و على أدائها و توزيع الخدمات للعملاء، حيث يأمل الموظفون بأن يكون هذا المناخ داعماً، يسهل لهم اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المؤسسة و يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد و هناك نوعين من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة المصرفية، بشرية و مادية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عناصر بيئة العمل الداخلية للمؤسسة المصرفية.

مادية	بشرية
توافر الأموال لتمويل العمليات المصرفية	كم و كفاءة العمالة المصرفية
توافر الآلية المصرفية	كم و قدرات العمالة المعاونة
توافر نظم العمل المصرفي	كم و مهارات الإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
الهيكل التنظيمي لعمليات المؤسسة المصرفية	اعتقادات و اتجاهات الإداريين نحو العمل المصرفي
موقع المؤسسة المصرفية و تنظيمها من الداخل	أسلوب المدير في قيادة مرؤوسيه

المصدر: حامد شوقي أبو زيد، إدارة المؤسسات المصرفية، القاهرة 2000، ص 10

الفرع الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية.

تشمل ثقافة المؤسسة طريقة أداء الوظائف و تؤثر على أكثر القضايا أهمية في حياة المؤسسة. مثل كيفية اتخاذ القرار و كيفية استخدام الموارد البشرية المتاحة و كيفية استجابة العاملين للبيئة المحيطة.

هناك إتفاق بأن ثقافة المؤسسات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف و التقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المؤسسة و التي تميزها عن مؤسسات أخرى.

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الإفتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل مجموعة ، خلال تعاملها مع المشكلات التي تواجهها في التكيف الخارجي و التكامل الداخلي¹.

كما عرفها روجر هاريسون² أن ثقافة المؤسسة تعني الإيديولوجية و المعتقدات و القيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها، و كذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لتلك المؤسسة. و في تعريف آخر³ إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الإفتراضات و الإعتقادات و القواعد والمعايير التي يشارك فيها أفراد المؤسسة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة و يؤثر فيها.

¹ حريم حسين،رشاد الساعد،الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2،العدد2،عمان2006.

² توفيق عبد الرحمن،الجودة الشاملة،التحليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات،بميك،القاهرة،2003،ص94

³ حريم حسن،رشاد الساعد،مرجع سابق،ص23.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم و أيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها على أنها العادات و التقاليد و الإفتراضات و القيم الأساسية التي تتكون في المؤسسة المصرفية نتيجة لتفاعل أعضائها من موظفين و إدارة بحيث تصبح هذه الثقافة المكونة هي التي تقود السلوك و تؤسسه وتنظم سير العمليات المصرفية بما يقود إلى تقديم الخدمة و لكل مؤسسة مصرفية ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها.

المطلب الثاني : العوامل المحددة للثقافة المصرفية و أهميتها.

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، تميز المؤسسة عن مؤسسات أخرى ، إن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن عوامل أساسية للثقافة المصرفية لها أهميتها في حياة المؤسسة المصرفية.

الفرع الأول: العوامل المحددة للثقافة المصرفية.

هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد جوهر الثقافة المصرفية و هي:

❖ الصفات الشخصية للموظفين و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع؛

❖ المثل السائدة : رسائل المؤسسة المصرفية و كيفية عرضها؛

❖ نمط الإدارة؛

❖ الخصائص الوظيفية و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للموظفين؛

❖ روح المؤسسة المصرفية الجماعية و الطريقة التي يتم بها التخطيط لأداء الأعمال؛

❖ التنظيم الإداري للمؤسسة المصرفية حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على

خطوط السلطة وأساليب الإتصالات و نمط اتخاذ القرارات؛

❖ معايير الإختيار و التقويم؛

❖ المنافع التي يحصل عليها الموظف و التي تدل على مكانته الوظيفية، و تنعكس

على سلوكياته المادية و العنوية؛

❖ الدافعية، الطريقة المتبعة للتحفيز على أداء العمليات؛

❖ مدى التشجيع و الابتكار و المبادرة في العمل.

الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المؤسسة المصرفية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، تختلف النظرة

للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا و النظر للقيم بأنها تنتقل

بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم، المتمثلة في القيم و اللغة المشتركة و الرموز

و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، و تؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الإتفاق

على مفهوم الثقافة التنظيمية و جزئيتها المختلفة من قبل المديرين و الموظفين.

إن إيديولوجية المؤسسة المصرفية لها تأثير عميق في فعاليتها حيث تقود السلوك في المؤسسة المصرفية و تعطي الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية و تؤثر في فعالية المؤسسة المصرفية و مستوى أدائها و تحقق مايلي¹:

❖ تجعل حياة المؤسسة المصرفية فعالة ، فالفهم المشترك لصيغة العمل يسهل الإتصالات

و يجعل الأعمال تسير بانسياب يقلل من هدر الوقت؛

❖ إن وجود ثقافة قوية تمكن الموظفين من اتخاذ قرارات صحيحة تتسجم مع مصلحة

المؤسسة المصرفية ككل لأنهم يتقاسمون أسس الثقافة نفسها؛

❖ إن وجود ثقافة تنظيمية تنمي لدى جميع الموظفين الإحساس بالإنتماء و تساعد على

استقرار العمالة وانخفاض معدل دوران العمل؛

❖ إن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المؤسسة ، تمكن الإدارة من رفع كفاءة الأداء

وتحقيق أهدافها في الجودة.

إذا أردنا الترويج لإدارة الجودة الشاملة، فيجب ايجاد بعض الطرق لترويج الثقافة التي

يشعر فيها الفرد بحرية المشاركة بأفكاره و المشاركة في حل المشاكل و اتخاذ القرار و اعتبار ذلك

بغاية قاعدة و هناك سبع مفردات أساسية يجب ألا يهملها أي فرد داخل المؤسسة المصرفية لتحقيق

¹ Bounds, Grey & Others, **Beyond total quality management**, Mc Graw-hill, london, 1994, P101 .

ثقافة الجودة، إذ يعد التغيير الثقافي هو سر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الصدق، عدم اللوم، إنجاز طويل الأمد، الالتزام، القياس، الشمولية، الحزم¹.

المطلب الثالث : القيم النموذجية لثقافة المؤسسة المصرفية.

القيم التنظيمية تتشكل من مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد و التي تمثل ثقافة المؤسسة المصرفية ، يجب أن تتوافق هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية الفردية، ولتشجيع أسلوب القيم الصحيحة التي تكون حساسة للجودة الشاملة، يتطلب على المديرين أن يتعلموا كيفية تقدير الموظفين لديهم و كيفية تقييمهم و النظر إليهم كأفراد يشاركونهم النجاح.

أما القيم النموذجية للمؤسسة المصرفية التي تشكل مجموعها الثقافة التنظيمية المثلى فيمكن تقسيمها إلى مجموعات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : متطلبات تحقيق القيم التنظيمية في المؤسسة المصرفية.

القيم التنظيمية	متطلبات تحقيقها
قيم تتعلق بالنمو و النجاح	دراسة احتياجات العملاء و متطلباتهم.
	الحفاظ على المركز التنافسي بالإستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية و البشرية للمنظمة.
	الالتزام بالمعايير و تبليغ ذلك لجميع العاملين.
قيم تتعلق بالأمان	إعداد القواعد و الإجراءات الخاصة بالأمان و تعليمها للعاملين مسبقا.

¹ Ansel, Tony, **managing for quality in the financial service**, champan&hall, London, 1993, P50.

متابعة القواعد الخاصة بالسرية المصرفية بما يلي رغبات العملاء.	
العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم الأعمال.	
مشاورة و إشراك الموظفين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة	قيم تتعلق بالمعايير الأخلاقية و الرضا عن العمل
تشجيع الأمانة	
تعليم و إطلاع الموظفين على الخطط المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق الأهداف.	
التأكد على أن مسؤولية المديرين هي تعزيز الإتصال أفقيا و عموديا.	
تشجيع و تقدير الأفراد الذين يعززون الإتصال الفعال.	قيم تتعلق بالإتصال
بناء فرق عمل و العمل معا بروح الفريق.	
الإقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة.	
تزويد المديرين بمسؤولية تنمية الموظفين الموجودين في أقسامهم.	
إطلاع الموظفين على أحدث التغييرات في تصميم العمل و التمكن من المعرفة و المهارات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية.	قيم تتعلق بتنمية الفرد
تزويد الموظفين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية.	
مكافئة الموظفين الذين يعملون على تطوير طرق جديدة لأداء العمل.	

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على : توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 90-94.

المطلب الرابع : أبعاد و عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية .

إن تحديد أبعاد موحدة لمكونات الثقافة التنظيمية هو موضوع حديث نوعا ما بالنسبة لمجالات التنظيم الإداري، يرجع ذلك أساسا إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالبيئة التنظيمية

من مؤسسة لأخرى، فضلا عن اختلافه بين الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، رغم ذلك فإن هناك محاولات جادة للوصول إلى تحديد الأبعاد العامة للثقافة التنظيمية، من خلال هذا المطلب، سوف نتطرق إلى دراسة أبعاد و عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية.

الفرع الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية.

أولاً: القيادة : من أهم متطلبات نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا، اذ يجب على الإدارة العليا أن تكون مقتتعة بضرورة التطوير و التحسين المستمر و تقديم أفكار لخدمات جديدة ، و تحسين الخدمات الحالية مما يزيد من حجم عمليات و ربحية الخدمات من ناحية و أن تكون مقتتعة بأن الموظفين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و لا يتهربون منها، و أن مهمتها هي دعم موظفيها وتشجيعهم على تطور و الولاء للمؤسسة المصرفية¹.

لكي تتمكن إدارة المؤسسة المصرفية من قيادة التحول الناجح نحو إدارة الجودة الشاملة يجب أن تقوم بمايلي :

- ❖ قبول مسؤولية الجودة و قيادة التغيير.
- ❖ التحول الشامل : حيث يجب أن تتمتع إدارتها بالمرونة للتحول الشامل من نمطها الحالي إلى فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

¹ زين الدين،فريد عبد الفتاح ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة، الزقازيق،مصر،1998،ص73-83.

ثانياً: الهياكل و النظم : يعتبر مفهوم الهياكل و النظم أحد أهم الجوانب التي تصف ثقافة المؤسسات المصرفية.

وهي تشمل مالي:

أ. **العمل الجماعي :** فمفهوم العمل الجماعي المدعوم من إدارة المؤسسة المصرفية بقوى ثقافتها يجعلها أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الشاملة من خلال التحديد الواضح للمهام المطلوبة من الموظفين و تشجيعهم على تشكيل فرق عمل أو حلقات الجودة بما يؤيد وجود بيئة مواتية لثقافة الجودة¹.

ب. **الإتصال:** إن وجد اتصال تنظيمي فعال حقيقي و مفتوح ، من أعلى إلى أسفل بين الإدارة و الموظفين، من أسفل إلى أعلى لنقل الإستفسارات و الشكاوى من الموظفين إلى الإدارة ، اتصالات أفقية و ذلك لتنسيق و تبادل المعلومات والآراء، حيث يساهم تحليل المعلومات المرتدة في تخفيض الأخطاء و بالتالي تخفيض تكاليف الجودة².

ج. **التدريب :** إن تدريب الموظفين كافة و في جميع المستويات الإدارية بشكل مستمر، يعد شرطاً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التدريب ضمن نقاط

¹ Peratec,A ;**Total quality mangement, the key to business improvement**,1sted, chapman&hall,london,1994,P54.

² عبوي،زيد منير،إدارة الجودة الشاملة،كنوز المعرفة،عمان،2006،ص53.

الجودة الشاملة هو تدريب شامل ، متنوع المواصفات و المحتويات والتطبيقات¹.

و يجب أن تخطط إدارة المؤسسة المصرفية البرامج التدريبية لتحقيق مايلي :

- ❖ تعليم و تدريب كل الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ تطوير المدراء و قادة الفرق في المهارات المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ التدريب الوظيفي النوعي على الأساليب الجديدة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ التدريب الإضافي على بناء علاقات جيدة مع العملاء.

ثالثاً: ثبات الهدف و مراقبة التقدم :

يجب أن تكون إدارة المؤسسة المصرفية في كافة المستويات ملتزمة و متمسكة بأهدافها نحو الجودة الشاملة و أن تقوم بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بشكل مستمر وتراجع كل المبادرات التي تحدث تغييرات كبيرة، و التأكد من أن الخبرات الموجودة في أي إدارة أو موقع عمل، قد شاركت بجهودها و فكرها على مستوى المؤسسة المصرفية ككل.

¹ سليمان عبد الفتاح، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار ايتراك، القاهرة، 2001، ص83.

رابعاً: التوجه بالعميل :

يصنف العملاء وفق المفاهيم الاقتصادية الحديثة إلى نوعين :

أ. **عملاء داخليون:** و هم الأفراد الموظفون في المؤسسة المصرفية ذاتها إذ يمثل كل موظف عميلاً للقسم الذي يسبقه.

ب. **عملاء خارجيون:** و هم كافة الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة المصرفية من خلال قيامهم بالاستفادة من خدمات المؤسسة المصرفية و لا تربطهم علاقات إدارية أو تنظيمية مع المؤسسة المصرفية.

إن التوجه بالعميل يتطلب أن تتعرف المؤسسة المصرفية بدقة على احتياجات ورغبات العميل من خلال القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات العميل و رغباته و ما يحدث من متغيرات بالإضافة إلى تحديد توقعات العميل و رغباته المحتملة، ثم تضع المؤسسة المصرفية المخطط لتقديمها بما يناسب رغبات عملائه¹.

خامساً: التركيز على الموظفين :

إن لحظات الاختبار التي تواجه المؤسسة المصرفية كثيرة، و تحدث كلما التقى العميل مع مقدمي الخدمة و بالتالي فإن تحقيق الجودة في خدمة العميل الداخلي يأتي أولاً قبل البدء في تحقيق الجودة للعميل الخارجي.

¹ المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات ،دار شروق، عمان 2006، ص158.

يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الموظفين الذين تم تدريبهم و إعدادهم اعدادا مناسباً لتقديم هذه الخدمة و مقابلة العملاء و الرد على استفساراتهم ، و التعرف على رغباتهم، إن الموظف الذي يتمتع بمواصفات و مهارات جيدة يتمكن من تحقيق مايلي¹:

❖ اكتشاف و معرفة أي قصور في إشباع الخدمة المصرفية؛

❖ تنمية و تطوير معاملات العميل مع المؤسسة المصرفية و تعظيم رضا العميل؛

❖ يزود الإدارة ببيانات هامة عن ميول و رغبات العملاء المرتقبين و اتجاهات السوق؛

❖ خفض من تكاليف الترويج و يقلل من الإسراف في الجهود الإعلانية حيث يخاطب

العميل المستهدف فعلا؛

❖ يزيد من كفاءة و قدرة المؤسسة المصرفية على إختيار عملاء متميزين جديرين بالثقة

المصرفية و يزيد من جاذبية المؤسسة المصرفية.

يتم التركيز على الموظفين من خلال مفهوم تمكين الموظفين و هو أحد أكثر

العناصر أهمية في نموذج إدارة الجودة الشاملة و هو ترجمة لمبادئ ديمينج .

و يتضمن اشراك الموظفين وصولاً إلى تمكينهم و هذا يتطلب تغييراً في البنية

التحتية و تغييراً في العلاقات السائدة.

¹ الخضيرى محسن،التسويق المؤسسة المصرفية،إبترك،القاهرة،1999،ص ص 185-187.

إن مفهوم تمكين الموظفين يعني إيمان الإدارة بأن الموظف في العمل الإداري منفرد بامكانياته و مهاراته و لديه قدرة الإبتكار و الإبداع و اعترافها بأن القرارات المتخذة ستكون أكثر فعالية إذا ما كانت آراء الموظفين تشكل مدخلات أساسية لهذه القرارات.

و يتم تمكين الموظفين من خلال :

❖ إشراك الموظفين و تفويض السلطة و المسؤولية و هو التزام طويل المدى و طريقة جديدة لتسيير العمل و تغيير أساسي في ثقافة العمل داخل المؤسسة المصرفية؛

❖ حلقات الجودة التي سبق و أن تطرقنا لراستها في جزء سابق من الدراسة و التي تعد وسيلة مهمة في دمج الموظفين للمساهمة في تقديم الحلول و المشاركة في القرار.

و من خلال الجدول التالي يمكننا توضيح مفهوم المشاركة و تمكين الموظفين.

الجدول رقم (07) : مشاركة الموظفين.

البعد	المشاركة	التمكين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل متناسقة
أسلوب إتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	جهود الموظفين بمثابة مدخلات للقرارات المتخذة
تحسين نموذج العمل	- برنامج مقترحات - قياس العمل - دوائر الجودة.	فرق عمل متكاملة و متناسقة في تحليلها للإجراءات و تحسين العمليات
الإنطباع تجاه المرؤوسين	- المقترحات المقبولة - أداء العمل الفردي	الإعتراف بالجهد الجماعي
	الإشراف	خلق بيئة لعمل فريق

المصدر : الموسوي علي، سفيان رضا، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص63.

أ. فرق العمل : و هي حلقات الجودة التي تعد وسيلة مهمة لإندماج الموظفين و هي عبارة

عن مجموعة من الموظفين يجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لتقديم حلول تساهم في

تحسين جودة حياة العمل.

ب. المكافآت ، التقدير و التحفيز : إن الغرض الأساسي من نظام المكافأة هو تحسين أداء الموظفين عند منحهم شيئاً يعدونه ذا قيمة مقابل الأداء الجيد، فمن الضروري أن تتناسب المكافأة مع المستوى التنظيمي للموظف من حيث النوعية و المستوى و أن تتلائم المكافأة مع نوعية و جودة الإنجاز و أن يتم تحديد توقيت منح المكافأة بشكل ملائم.

ج. تقويم الأداء: يقصد به وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أنه ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في المعايير المقبولة لتقييم أدائه و اعطائه الفرصة الملائمة للإرتقاء بإنجازه بطريقة تتلائم و الظروف المتجسدة في بيئة العمل، سواء تعلقت تلك الظروف بالتطوير في أساليب الأداء أو نوعية الخدمة ، إذ أن الموظفين هم العملاء الداخليين و هم المسؤولين عن التحسين المستمر و يصبح تقييم الأداء على تحسين الجودة يجب تحقيق مايلي¹:

❖ يجب فصل تقييم الأداء عن منظومة التعويضات ؛

❖ يركز تقييم الأداء على النتائج القابلة للقياس و الهدف منه هو تحسين الأداء وليس إنتقاد صاحب الأداء؛

❖ أن يشتمل تقويم الأداء على التغذية العكسية ، فالمراجعات السنوية للأداء غير كافية زمنياً لأن تعزز التحسين المستمر؛

❖ مشاركة الموظفين في تقييم الأداء و تقديم التغذية العكسية فيما يتعلق بأداء المدير.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، مرجع سابق، ص123.

إن اشراك الموظفين و تمكينهم في المؤسسة المصرفية و منحهم الثقة الكافية لأداء أعمالهم ومكافأتهم على الأداء الجيد بمكافآت مادية أو معنوية كتوجيه بطاقة شكر أو تكريمهم أمام زملائهم يجعلهم يشعرون بأنهم يملكون المؤسسة المصرفية و يصبحون حريصين على نجاحه أكثر من الإدارة نفسها، و هذا سينعكس حتما في تعاملهم مع بعضهم ليصبحوا أسرة عمل واحدة، تسود أجواء التفاهم والإنسجام في بيئة المؤسسة المصرفية الداخلية، بالتالي في طريقة تقديم الخدمات للعملاء.

سادسا: التحسين المستمر : على إدارة المؤسسة المصرفية التي ترغب في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة أن تقوم بمتابعة إجراء التحسينات المستمرة لتكون بيئة العمل مواتية لإستيعاب المفاهيم الجديدة و أن تبدأ عملية التحسين بالتخطيط من أجل تحسين الجودة وإبلاغها للأفراد وتنفيذها و مراجعتها.

إن عملية التحسين لا تنتهي ، بل تتطلب قياس الأداء و الإنجاز بشكل مستمر و في جميع المستويات الإدارية، حيث أنه لكل مستوى مقاييسه الخاصة، و انخفاض مستوى الجودة في بيئة العمل في المؤسسة المصرفية ستؤدي إلى زيادة نسبة التالف و هو عبارة عن الفشل في استخدام مقدرة الموظفين العاملين في المؤسسة المصرفية و بالتالي ستؤدي إلى فقدان العملاء وخسارة المؤسسة المصرفية في النهاية.¹

¹ مرسى نبيل محمد، استراتيجيات الإنتاج و العمليات ، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص ص

إن عدم رضا الموظف يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة تؤدي إلى عدم رضا العميل وبالتالي إلى خسارة العميل و تحوله إلى مؤسسة مصرفية أخرى، و نشر معلومات سلبية عن المؤسسة المصرفية و بالتالي فقدان جزء من حصتها السوقية و خسارة المؤسسة المصرفية.

إن المؤسسات المصرفية التي تتمتع بنظرة شمولية و تخطيط فعال طويل الأجل يجب أن تهتم لسلسلة النتائج المترتبة عن سوء جودة الخدمات التي تقدمها.

يجب قياس العمليات بشكل مستمر و أن يشمل كافة العمليات المصرفية، و أن يكون مناسباً لكل أفراد الإدارة العليا و الموظفين، إذ أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة لإدارة الجودة تتطلب الإهتمام الكامل بكل النواحي التي يمكن قياسها و تلك التي تكون غير قابلة للقياس و دراسة تأثيرها جميعاً على الموظفين في المؤسسة المصرفية.

من خلال الشكل سنوضح تفاعل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية:



شكل رقم (26) : تفاعل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية.¹

يتضح من الشكل أن تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة المصرفية وفق منظومة تفاعلية يتطلب وجود القيادة الراغبة في التغيير ، بمشاركة الموظفين و يشمل جميع العمليات و الأنظمة ، بوجود التعليم و التدريب المتواصلين، معتمدين على وسائل اتصال متطورة و الإستمرار في عملية التحسين.

¹ من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية.

أولاً: القيم التنظيمية : القيم عبارة عن ثقافة مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم: المساواة بين الموظفين والإهتمام بإدارة الوقت، و الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية : و هي عبار عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية لمشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية : و هي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك الإلتزام بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع.

رابعاً: التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في

التقدير و الإحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم

احتياجات الموظف النفسية و الإجتماعية.¹

في الأخير يمكن تشبيه عملية إنشاء الثقافة التنظيمية في إطار إدارة الجودة الشاملة بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها و تلقينها للأفراد منذ البدايات و يتعلمها الفرد في المؤسسة المصرفية من خلال الممارسات اليومية و كلما كانت القيم مرسخة و معمقة كلما كانت أقوى و أمتن.

فالمؤسسات المصرفية ، تلعب دورا مهما في إنشاء العادات و التقاليد المصرفية و طرق العمل، خاصة في فترات التشكيل الأول للمؤسسة، حيث تؤدي الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها موظفي المؤسسة المصرفية، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم هم المؤسسين، كما أن فرض الرؤية و غرس القيم الجماعية، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها الموظفون، التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها فتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب فريد من المزايا و المنافع.

المبحث الثاني : منهج التغيير في المؤسسات المصرفية وفق مبادئ الجودة الشاملة.

إن المؤسسات المصرفية، مجبرة على إحداث التغيير و تأهيل نظامها على وجه الخصوص للرقى إلى مستوى القدرة على مواجهة الإقتصاديات المتطورة مسايرة بذلك اقتصاد العولمة و المنافسة الحرة .

¹ العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.

يعتبر تبني مفهوم الجودة الشاملة في العمل المصرفي بالنسبة للبنوك التجارية مدخلا أساسيا في إصلاح المنظومة المصرفية و شرطا هاما لتطوير امكانيات المؤسسة المصرفية وقدراتها و تطوير منتجاتها أو خدماتها.

و ذلك بالإعتماد على عدة أساليب قمنا بدراستها سابقا و وفق السياق سنحاول التركيز في هذا الجزء من الدراسة على الوظائف و المهام التي يجب على المؤسسة المصرفية تطويرها مجالات عملها الأساسية المتعلقة بمختلف إداراتها و هي عناصر أساسية تمثل سمات العمل المصرفي.

فمن خلال هذا المبحث سوف نتعرض إلى العناصر التالية :

❖ الوظائف الأساسية في المؤسسات المصرفية ؛

❖ مركز القرار في المؤسسات المصرفية؛

❖ ضرورة و اهمية ادخال الجودة في المؤسسات المصرفية؛

❖ إدراك ضرورة التغيير في المؤسسات المصرفية؛

❖ مناهج التغيير و مراحل تطبيقه.

المطلب الأول : الوظائف الأساسية في المؤسسات المصرفية.

من خلال البحث في مهام و وظائف المؤسسات المصرفية ، لا حظنا أن هناك

اختلاف بينها و بين المؤسسات الإقتصادية الأخرى من حيث طبيعة نشاطها.

لكنها لا تختلف عنها من ناحية الهياكل التنظيمية و الإدارية و أساليب و تقنيات الإدارة و التسيير.

فما هو ساري على المؤسسات الإقتصادية، معمول به فعلا في المؤسسات المصرفية حيث كانت هذه الأخيرة دائما سبابة و حريصة على تطبيق النظريات الإدارية الحديثة و استعمال التقنيات و التكنولوجيا من قبل الآخرين¹.

تقوم المؤسسة المصرفية خلال أداء وظائفها بعدة مهام و عمليات أساسية يمكن ذكر أهمها فيمايلي:

❖ تحصيل الأموال من عدة مصادر (دائنين، ملاك و مودعين)؛

❖ إنفاق الأموال و توجيهها للحصول على الموارد موزعة على التجهيزات، المعلومات الكفاءات و التكنولوجيا؛

❖ استرجاع الأموال المنفقة مع تحقيق العائد الصافي.

الفرع الأول : الوظائف الأساسية.

من أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسات المصرفية هو قيامها بدور الوسيط المالي بين المقرضين والمقترضين، حيث تقوم بتجميع المدخرات الوطنية و توجيهها نحو الاستثمار في المشاريع الاقتصادية وبما يتماشى مع سياسة الدولة الائتمانية، فوظيفة المؤسسات المصرفية يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في النمو الإقتصادي إذا ما وفرت لها الحكومة جو

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 113.

المنافسة و الحرية، بصفة خاصة إذا ما سمحت لها بدفع فائدة على الودائع و تقاضي فائدة على القروض بما يعكس أحوال السوق النقدية، كما أن المؤسسات المصرفية اليوم تعتبر أحد دعائم الإقتصاد الوطني من حيث أنها تقوم بتقديم الكفالات لتنفيذ المشاريع الكبيرة، و لدورها في تمويل التجارة الخارجية ، خاصة في تقديم الإعتمادات المستندية التي تضمن حقوق المصدرين، هذا بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الكثيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية إلى عملاءها مثل الحوالات ، تحصيل الشيكات و الكمبيالات، صرف المرتبات والأجور،تسهيل عملية الإكتتاب العام بالأسهم و السندات، بيع و شراء العملات الأجنبية،تسديد الديون و إيصالات الدفع.

و يمكن تلخيص وظائف المؤسسات المصرفية بشكل عام في الوظائف الكلاسيكية القديمة و الوظائف الحديثة كمايلي :

أولاً: الوظائف الكلاسيكية : يمكن إجمالها بمايلي :

❖ قبول الودائع على إختلاف أنواعها؛

❖ تشغيل موارد المؤسسة المصرفية على شكل قروض و استثمارات متنوعة مع

مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول المؤسسة المصرفية و ربحيتها و أمنها.

ثانياً: الوظائف الحديثة : تقوم على تقديم خدمات متنوعة منها ما ينطوي على إئتمان

ومنها ما لا ينطوي على إئتمان و أبرز هذه الخدمات ماييلي:

❖ إدارة أعمال و ممتلكات العملاء و تقديم الإستشارات الإقتصادية و المالية؛

❖ تمويل الإسكان الشخصي الذي ينطوي على إئتمان؛

❖ ادخار المناسبات؛

❖ سداد المدفوعات نيابة عن الغير؛

❖ خدمات البطاقة الائتمانية؛

❖ تحصيل الفواتير من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعنية بها حيث يقوم

المشاركين بإيداع فواتيرهم فيها؛

❖ تحصيل الأوراق التجارية؛

❖ المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

الفرع الثاني : مظاهر تدخل المؤسسة المصرفية.

إن أهم تلك المظاهر هي :

أولاً: حسن التوزيع : بين رؤوس أموال مخبأة أو مستثمرة في مشاريع خاسرة لتوجيهها إلى

حيث يمكن الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ثانياً: تغطية الفترات الزمنية: عند تبادل السلع داخليا أو خارجيا توجد فترة زمنية بين موعد

تقديم الإنتاج للبيع و بين تسديد ثمنه و هذه الفترة تزيد كلما زاد عدد الوسطاء و كلما كبرت

المسافة، فالمؤسسات المصرفية بواسطة فروعها و مراسليها و أساليب التسديد تستطيع أن

تغطي هذه الفترة الزمنية لقاء أجر بسيط و مقابل زيادة سرعة دوران رأس المال.

ثالثاً: الخدمات العامة : مثل حفظ الأموال النقدية و الثروات و رعاية المساهمات و قبض مواردها و تقديم الضمانات و إصدار خدمات الإعتماد.

الفرع الثالث : مميزات وظائف المؤسسات المصرفية.

طبقاً للتعريف السابق يمكن القول أن المؤسسات المصرفية تتميز بالوظائف التالية:

- ❖ تقوم بتقديم خدماتها المصرفية لجميع العملاء دون تمييز فهي لا تقتصر على خدمة قطاع معين من العملاء دون الآخر؛
- ❖ تقبل جميع أنواع الودائع الإيداعية و بالتالي فهي تتيح للمدخرين فرصاً متنوعة لإستثمار مدخراتهم، فهناك الودائع لأجل و الجارية و التوفير و شهادات الإيداع؛
- ❖ تمنح أنواع مختلفة من القروض ، سواء قصيرة،متوسطة أو طويلة الأجل و هو ما يمنح في المقابل فرصاً متنوعة للمقرضين؛
- ❖ يتوافر لها حرية في تمويل عدد متنوع من المشاريع.

المطلب الثاني : مراكز إتخاذ القرارات في المؤسسات المصرفية.

تتخذ المؤسسات المصرفية مجموعة من القرارات عند القيام بوظائفها المختلفة تتعلق

أهمها بمجالات عملها الأساسية ، إدارة الأصول و الخصوم و رأس المال العامل، تسويق

منتجاتها وخدماتها و الرقابة و التقييم، و تشير الإتجاهات العلمية الحديثة إلى تنوع و تعدد الأنشطة في المؤسسات المصرفية المعاصرة سواء في الدول المتقدمة أو النامية¹.

الفرع الأول : إدارة الأصول.

تعرف إدارة الأصول على نطاق واسع، يتم من خلالها رصد الأصول أو الموارد المالية المتاحة لدى المؤسسة المصرفية التي تعتبر ذات قيمة لديها ثم المحافظة عليها و ذلك بهدف تعظيم ربحيتها، يمكن أن تطبق على كل من الأصول الملموسة و غير الملموسة مثل الملكية الفكرية و التراخيص و غيرها و من المهم وجود علاقة وثيقة بين الخصوم أي مصادر الأموال و الأصول التي تمثل استخداماتها ، حيث تحدد الموارد المالية و مكوناتها حجم ونوعية الإستثمارات المقدمة من طرف المؤسسة المصرفية التي تحرص على إستغلال مصادر الأموال المختلفة بصورة فعالة.

و تتولى إدارة الأصول مسؤولية وضع السياسات الملائمة التي تضمن فعالية المؤسسة المصرفية و من أهم هذه السياسات مايلي:

أولاً: سياسات الإقراض : حيث يعتبر الإستثمار في القروض من أهم الإستثمارات بالنسبة للمؤسسات المصرفية نظرا لإرتفاع معدل ربحيتها و انخفاض تكاليفها² ، حيث تقع المسؤولية النهائية لسياسة الإقراض لأي مؤسسة مصرفية على الإدارة العليا لتلك المؤسسة المصرفية (مجلس الإدارة).

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في المؤسسات المصرفية، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 349.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 114.

تجدر الإشارة أنه لا توجد سياسة نمطية تطبق بالمؤسسات المصرفية ، و لكن تختلف سياسة الإقراض من مؤسسة مصرفية لأخرى وفقا لأهدافها¹.

ثانيا: سياسات الإستثمار في الأصول النقدية: تتمثل في النقدية و المصادر

شبه النقدية و الإحتياطات التي يجب أن تحتجزها المؤسسات المصرفية لمواجهة المسحوبات اليومية و الطوارئ.

ثالثا: سياسة الإستثمار في الأوراق المالية: و ذلك بهدف تحقيق عائد مجز

أو مواجهة عدم كفاية طلبات الإقراض المختلفة.

الفرع الثاني : إدارة الخصوم.

و هي الإدارة التي تهتم بكيفية جمع الأموال التي تستعملها المؤسسة المصرفية لتنشيط أعمالها المختلفة، تهدف إدارة الخصوم إلى تحقيق زيادة في موارد المؤسسة المصرفية المالية،تمكنها من الاستجابة إلى المزيد من طلبات الإقراض واحتياجات و متطلبات العملاء التي تتزايد بسرعة وبالتالي تحقق عائدات مربحة.

و تتمثل سياسات المؤسسة المصرفية في الحصول على المصادر المتنوعة غالبا من

خلال التركيز على ثلاثة أوجه رئيسية:

أولاً: الودائع : من خلال جلبها و تنميتها ، تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل في

المؤسسات المصرفية نظرا لعدم فرض قيود عليها ، كما أنها المصادر الأقل تكلفة

¹ بوشنافة أحمد،روشام بن زيان،سياسة الإقراض في ظل التحولات الإقتصادية الجديدة في الجزائر،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية،واقع و تحديات،المركز الجامعي بشار،2010.

كما أن المؤسسات المصرفية لا تدفع فوائد على الودائع الجارية، و يتطلب تنمية الودائع استعمال العديد من السياسات و الوسائل التحفيزية لجلب العملاء و إقناعهم بإيداع أموالهم لدى المؤسسات المصرفية.

ثانياً: الإقتراض من الغير : و هو من أهم المصادر لدى المؤسسات المصرفية ،حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى المؤسسات المصرفية المماثلة أو إلى مؤسسات مالية أخرى بغرض الإقتراض، كما تلجأ إلى البنك المركزي في الحالات المستعجلة.

ثالثاً: رأس المال: و هو القيمة التي تكون الأسهم العادية إضافة إلى الإحتياطيات والأرباح المحتجزة خلال السنوات السابقة و هو مصدر أساسي لتمويل إستثمارات المؤسسة المصرفية، كما أنه يقي المؤسسة المصرفية من مخاطر انخفاض الأصول.

يرتبط نجاح المؤسسة المصرفية في الوقت الحالي بكفاءتها الإدارية و قدرتها على اتخاذ القرارات الملائمة و وضع الإستراتيجيات المناسبة و تطبيقها بفعالية و كذلك كيفية تسييرها لمصادر الأموال العديدة و اختيارها للمصادر التي تخدم ظروفها و أهدافها الأساسية.

الفرع الثالث: إدارة السيولة.

السيولة هي قدرة المؤسسة المصرفية على تسديد إلتزاماتها و إمكانية الإستجابة لطلبات عملائها، أي تقديم الإئتمانات و القروض عند الطلب و إمكانية الإستجابة لطلبات

عاملاتها، عبر توفير النقد السائل أو تسهيل بعض الأصول الشبه سائلة ، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على سيولة المؤسسة المصرفية أهمها ¹:

- ❖ عمليات الإيداع و السحب من طرف المودعين؛
- ❖ رصد رأس المال الممتلك؛
- ❖ سياسة البنك المركزي؛
- ❖ الأرصدة لدى المؤسسات المصرفية و التوظيفات الأخرى.

و تسعى إدارة المؤسسة المصرفية دائما لضمان السيولة التي تكفي لتغطية أعمالها من خلال احترام القواعد و المؤشرات الأساسية و القوانين و التشريعات المعمول بها في هذا المجال.

الفرع الرابع : إدارة رأس المال.

تهدف هذه الإدارة إلى حماية المؤسسة المصرفية من المخاطر الاقتصادية الخاصة والعامة التي تتعرض لها المؤسسة المصرفية من خلال تعظيم العائد على رأس المال، و ترجع هذه المخاطر إلى :

أولاً: مخاطر خاصة : تعود إلى نشاط العمل مثل ضعف الإدارة في مؤسسته أو المشاكل الأخرى التي تتعلق بمختلف وظائفه، تقوم المؤسسة المصرفية بتجميع المعلومات الخاصة

¹ خالد أمين عبد الله و اسماعيل ابراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، 2006، ص99.

بالعمل بهدف تحليل ملفه لتفادي هذا النوع من المخاطر كما تفرض المؤسسة المصرفية شروط أو تضع رهن على ممتلكات العميل لحماية نفسها من هذه المخاطر.

ثانياً: مخاطر عامة : يمثل ارتفاع أسعار الفائدة ، مخاطر السوق و التضخم من المخاطر العامة التي يمكن للمؤسسات المصرفية الإتفاق مع العميل لتفاديها عن طريق احترام بعض الإجراءات أو القيود التي تضعها مسبقاً.

المطلب الثالث ضرورة و أهمية إدخال الجودة في المؤسسة المصرفية.

لقد أضحي لزاماً على المؤسسات المصرفية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الإرتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المؤسسة المصرفية خلال القرن الحادي و العشرين.

تعتبر الجودة حالياً من أهم عناصر الإستثمار في المؤسسات المصرفية لأنها تمثل ميزة تنافسية قوية، تقوم على أساس متين هو رأس المال البشري¹ و يعتبر إدخال الجودة في المؤسسات المصرفية أحد العناصر الأساسية لتغييرها و تطويرها و ذلك يتطلب تغييراً شاملاً لمختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية عبر خلق بعض المواصفات و القيم المشجعة للجودة خلق و تعديل الهياكل التنظيمية، إدخال التكنولوجيا و الإجراءات و طرق و ظروف العمل الملائمة بغرض البقاء والإستمرار و التطور و التميز² و كذلك التكيف مع البيئة المحيطة³.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 115

² ثابت أحمد عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 166.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و الخدمات العصرية، دار حامد، عمان، 2006، ص 175.

فالجودة هي نتيجة مجهودات كبيرة و شاملة يجب القيام بها من طرف كافة موظفي المؤسسة و الطاقم الإداري المسير و المديرين المسؤولين في أعلى المراتب¹.

إن إدخال مبادئ الجودة في المؤسسة المصرفية يتطلب إعادة تشكيل المؤسسة و ذلك بتغيير الأساليب الإدارية ، حيث أن هذا التغيير هو مسؤولية إدارية تعتمد على ثقافة تنظيمية متينة من الضروري تشجيعها و العمل على إنشائها و الإرتقاء بمستوى المؤسسات المصرفية و جعلها مستعدة لمواجهة المنافسة العالمية في هذا المجال.

فلمؤسسة المصرفية أهداف أساسية تسعى جاهدة لتحقيقها: المردودية،النمو و التنويع....، من خلال رفع العائد و تقليل النفقات بالإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، زيادة حجم النشاط ، رفع مستوى الكفاءة ،إلا أنها يجب أن تعرض التميز لتعظيم ربحيتها عن طريق تقديم جودة عالية في المنتجات و الخدمات.

إن إدخال الجودة يتطلب التحكم في التوازن بين متطلباتها التوافق مع الثقافة التنظيمية وبيئة الأعمال التي تعمل في ظلها المؤسسات المصرفية .

و يتوافق نجاح المؤسسة المصرفية على العمل على الثقافة التنظيمية و تهيئتها لتصبح متوافقة مع متطلبات الجودة الأساسية التي كنا قد درسناها من خلال الفصل السابق،حيث أن أهم التحديات الإدارية في العصر الحالي تتمثل في إنشاء ثقافة تنظيمية مشجعة.

¹ محمد الصيرفي،إدارة التغيير،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2007،ص35.

حيث تحتاج المؤسسة المصرفية الناجحة إلى ثقافة قوية، تساهم في توجيه سلوكيات الأفراد و التأثير عليها من خلال خلق خصائص متميزة تشجعها على التغيير إلى الأفضل وتطبيقه بفعالية.

المطلب الرابع: إدراك ضرورة التغيير في المؤسسات المصرفية.

يتميز مفهوم الجودة الشاملة عن غيره من الأساليب كونه أسلوب إداري حديث يركز على مدى أهمية و دور الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، حيث تم تكوين هذا الأسلوب من خلال جمع محاسن و نقاط قوى مختلف النظريات الإدارية السابقة لهو عمل على تطوير و تطبيق النظريات الحديثة في ميدان الإدارة و الموارد البشرية.

من خلال تحليل هذا الأسلوب بشكل نظري و معرفة النشاط المصرفي، يمكن التأكيد على وجوب التغيير بالتركيز على العناصر التالية¹:

❖ الوعي بضرورة التغيير الجذري : يجب نشر الوعي بضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومن بينها أسلوب الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية و الإدارة بالأهداف، بهدف تحسين مستوى الأداء و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة؛

❖ التأكيد على ضرورة تأهيل المؤسسة المصرفية من عدة نواحي : تنظيمية ، إدارية ووظيفية، لرفع مستوى أدائها و تحسين جودة خدماتها و منتجاتها؛

❖ التأكيد من متطلبات إدخال أسلوب الجودة الشاملة إلى المؤسسات المصرفية و ذلك عبر خلق أو تحسين مهام إدارة الموارد البشرية، و إدارات الإنتاج و التسويق.

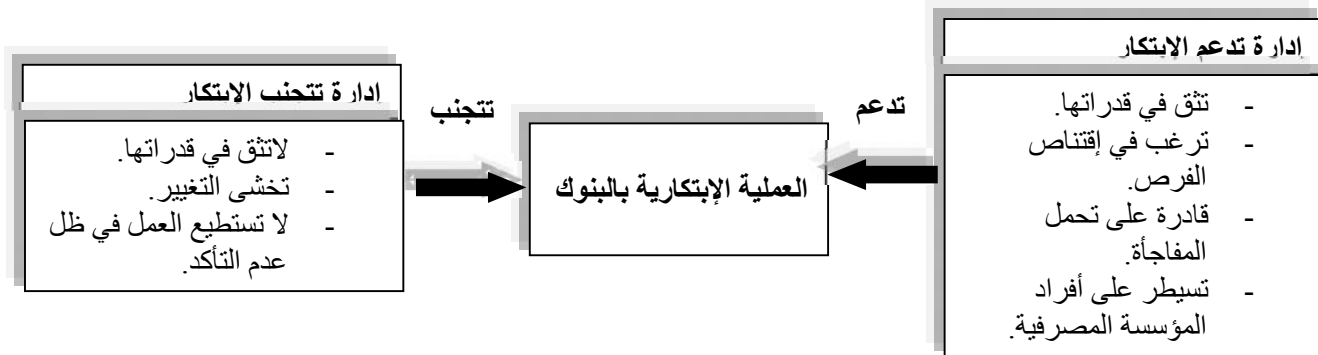
¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص118.

المطلب الخامس: مناهج و كيفية التغيير.

يكون التغيير في المؤسسة من ناحيتين، الناحية الداخلية الخاصة بالثقافات التنظيمية، حيث يختلف مضمونها و يتباين من مؤسسة إلى أخرى و أيضا من إدارة لأخرى، حيث تهتم بعض الثقافات التنظيمية بالفرد و تعتبره موردا استراتيجيا ، بينما تهتم ثقافات أخرى بالريح و تستخدم الفرد لبلوغ أهدافها دون أخذه بعين الاعتبار.

المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية، تقوم بتشجيع و زرع قيم العمل الجدي و التحفيز على الإبداع و الابتكار و الكفاءة و احترام السلطة، بينما تغرس بعض الثقافات الأخرى قيم الإهمال و مخالفة القوانين، التسبب. و هناك العديد من مصادر التغيير الداخلية الأخرى التي تهدف إلى رفع قدرة الموارد بغرض تشجيع الإبداع أو الابتكار¹.

حيث يتحقق التفوق الابتكاري لمؤسسة مصرفية ما دون الأخرى وفق نمط الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار أو تتجنبه و هو ما يمكن توضيحه ضمن المخطط التالي² :



شكل رقم (27) : مواصفات الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار عن تلك التي تتجنبه.³

¹ خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الميسرة، عمان، 2004، ص212.

² طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية: الدار الجانعية، الإسكندرية، 2000، ص137.

³ طارق طه، مرجع سابق، ص 137

و يعتبر بعض المؤلفين أن هناك ثلاث عناصر أساسية تتحكم في تغيير القدرات الخدمية وهي تدخل كركائز في تكوين الإستراتيجية الخدمية و تتمثل في ¹:

❖ **العمل :** و هو يساهم غالبا في انتاج الخدمة مما يخفض تكلفتها و يخلق موقف إيجابي تجاه عملية الإنتاج؛

❖ **العرض :** و هو مرتبط طبعا بمستوى الكفاءات و القدرات المتوفرة لدى المؤسسة و بجودة المدخلات و العمليات الإنتاجية؛

❖ **الحوامل :** و هو التنظيم ، الموارد و العمليات و الطرق و النظم المختلفة.

حيث تعتبر هذه العناصر مصدر القيمة النهائية للمنتج أو الخدمة و مسؤولة عنه، حيث تظهر كفاءة المدير في أداء دوره المتمثل في التنبؤ باحتياجات عملائه و تقييم قدرات مؤسسته بهدف وضع استراتيجية ملائمة تجيب على احتياجاتهم و متطلباتهم.

المطلب السادس : مراحل تطبيق التغيير.

تعد استراتيجية التغيير من مهام الإدارة العامة في المؤسسة المصرفية و التي تقوم بتجديد الثقافة التنظيمية الني تلائمها و السياسات المختلفة التي تساعد على تنفيذها، حيث تتولى مسؤولية ذلك إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة بتوفير المناخ الملائم

¹D.Chambaretaud : **coustruire une strategie de service** ,Dunod,2003,P.49.

للموظفين و الذي يساعد على تحسين ظروف العمل و مستوى الأداء العام و الشخصي للأفراد.

إن تحسين ظروف العمل حضي باهتمام كبير من طرف النظريات الحديثة للإدارة وذلك من خلال تنمية المعارف ، التشجيع على المشاركة و العمل على وضع الأهداف وقرارات واختيار الإستراتيجيات المناسبة.

فتطوير إدارة الموارد البشرية لا يتم إلا باعطائها الأهمية و السلطة اللازمة، لجعلها قادرة على خلق الثقافة التنظيمية المشجعة و المناخ المناسب للعمل من إدخال استراتيجية التغيير بفعالية.

كما أن اختيار عناصر الثقافة لتحديد نواحي القوة و الضعف التي تمكن المؤسسة من تسهيل إدخال أسلوب الجودة الشاملة ، يتم بالإعتماد على مقياس الثقافة التنظيمية التي سيتم تطبيقها في المؤسسة¹.

¹ Arab maritime transport academy, **total quality management**, collège of engineering studies and technology, jan 1993, P.256.

المبحث الثالث : التطور و التحسين التكنولوجي كمدخل للتغيير في الخدمات

المصرفية.

يعتبر التطور التكنولوجي من بين العوامل الهامة و الرئيسية للنمو في المؤسسات المصرفية، بالنظر إلى التقدم التكنولوجي في شتى الميادين من جهة و الإرتباط الكبير الحاصل بين المؤسسات المصرفية و التكنولوجيا من جهة أخرى.

لهذا تركز صناعة الخدمات المالية الحصة الأكبر من مجهوداتها على التكنولوجيا أي إنشاء و استخدام نظم مؤسسة مصرفية متقدمة جدا، تسير التطور التكنولوجي في القرن الواحد والعشرين، لتقديم خدمات تلبي رغبات المستهلكين و تكون على مستوى توقعاتهم في الوقت و المكان المناسبين.

و تعتبر التطورات التكنولوجية، خاصة منها التي تعتمد أساسا على أنظمة المعلومات والاتصالات، من أهم التطورات في كافة الميادين العلمية، الإنتاجية و الخدمية.

كما أن النجاح التكنولوجي المعاصر في المؤسسات الخدمية مرهون بنوعية التكنولوجيات المتوفرة، بطريقة إدخالها و بكيفية إدارتها و استغلالها.

تقوم بيئة العمل المباشر التي تعمل فيها هذه التكنولوجيات كثقافة المؤسسة و أساليب التسيير و التأطير و نظم التحفيز و التكوين دورا أساسيا في تحديد آثار التغيير التكنولوجي و المعرفي في هذه المؤسسات.

سنتناول في هذا المبحث :

❖ ماهية التكنولوجيا و مراحل التطور التكنولوجي.

❖ تطوير التكنولوجيا في المؤسسات المصرفية.

❖ تخطيط إدخال التغيير التكنولوجي.

❖ تأثير التطور التكنولوجي على نشاط المؤسسة المصرفية.

المطلب الأول : ماهية التكنولوجيا و مراحل التطور التكنولوجي.

لا يتحقق تطوير الخدمات المصرفية و هيكلتها إلا من خلال إدخال منظومة شاملة و متكاملة للتغيير، فلعل أهم عنصر في هذه المنظومة هو الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة من أجل مسايرة العصر و التأقلم مع المحيط الإقتصادي و من هنا فإن التعرف على ماهية التكنولوجيا في حد ذاتها يعتبر الركيزة الأساسية من أجل تحقيق الإستخدام الأمثل و العقلاني لها حتى تؤدي الهدف الذي وجدت من أجله.

الفرع الأول : مفهوم التكنولوجيا.

توحي كلمة تكنولوجيا في غالب الأحيان إلى تحويل الصناعة من يدوية إلى آلية و الملاحظ أنه في كل مرحلة من المراحل التاريخية التي مرت بها التكنولوجيا، كانت عبارة عن مصلحة لتجمع مجموعة من العناصر المؤثرة في بعضها البعض.

و تعرف التكنولوجيا على أنها مجموعة المعارف و الطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات و تعرف كذلك أنها تطبيق للمعارف في إطار مراحل الإنتاج منذ مرحلة البحث حتى تلك المتعلقة ببيع المنتج¹.

من خلال ما سبق، نجد أن التكنولوجيا عبارة عن تقنيات عملية، تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية و الإقتصادية و تستعمل في إنتاج سلع جديدة، كما تعطي للمؤسسة الميزة التنافسية التي تجعلها تسيطر على السوق في مجال معين.

الفرع الثاني: التطور التكنولوجي.

يتكون المحيط التكنولوجي من كمية هائلة من المعلومات و المعارف الآتية من مختلف العلوم و التقنيات المتوصل إليها في كافة الميادين و المجالات إلى حد الآن.

و يشهد هذا المحيط تطورات متسارعة في السنوات الأخيرة، فدخلت تقنية الإعلام الآلي إلى ميادين عديدة، و استخدام نظم المعلومات الإلكترونية و البرمجيات المتطورة، أحدث ثورة عميقة في الميدان الخدمي و الفكري و ساهم في عولمة الأفكار و خلق ميدان جديد يهتم باقتصاد المعارف، حيث ساهم في إلغاء المسافات و تقريب المنتج إلى المستهلك النهائي.

و تعتبر التكنولوجيا عن الإمكانيات العقلية و المعرفية و تراكم الخبرات و الإبداع لدى الأفراد من أجل تقديم تقنية أكثر تطوراً².

¹ محمود باسم الصميدعي، وينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، عمان، 2004، ص24.

² محمود باسم الصميدعي و دينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص25.

إن الإبداع التكنولوجي يعتبر أصل التطور التكنولوجي، الذي يعتمد على مجموع المعارف العلمية و التطبيقية على شبكات و أنظمة انتقال المعلومات و التجهيزات المختلفة و على المجهودات البشرية و التقنية التي تؤدي إلى إنشاء و نقل أفكار جديدة في إطار منظم.

هناك شروط و قدرات يجب توفرها في التطور التكنولوجي¹:

أولاً: معرفة الميدان : يتم ذلك من خلال تتبع و تجميع المعلومات العلمية و التقنية الضرورية لعمل المؤسسات المصرفية باستعمال مصادر المعلومات المختلفة الداخلية منها و الخارجية، و الشفهية و المكتوبة و تلك المتاحة في بنوك المعلومات عبر الأنترنت.

ثانياً: القدرة على التقدير : و هي القدرة على اكتشاف الفرص و التهديدات الموجودة في المحيط الخارجي و تحليلها و تقييمها و معرفة كيفية و مجال إستخدامها.

ثالثاً: معرفة الإمكانيات: أي العلم بما يتوفر من تكنولوجيا و قدراتها و كيفية وميادين استخدامها في ميدان المؤسسة المصرفية.

رابعاً: القدرة على تقييم الإمكانيات : أي تقييم الإمكانيات المتوفرة في المؤسسات المصرفية و إمكانية استغلالها في تحقيق الأهداف المنتظرة.

¹ W.Hamdaoui : **l'introduction du changement technique**, thèse de doctorat en sceinces de gestion,ESA–Grenoble,1989,P46.

خامسا: القدرة على إدماج الموارد التكنولوجية : أي إدماج كل عناصر المعرفة

النظرية و التطبيقية لخلق شئ جديد سواء كان منتج أو خدمة أو لتحسين عمليات المؤسسات المصرفية و أدائها.

سادسا: العمل و البحث : حيث يتطلب الإبداع ، العمل بجدية و تركيز لتجاوز

الموجود مع الإعتماد على المعارف المتوفرة حاليا.

إن التطور التكنولوجي يحفز بسرعة على تطوير التكنولوجيات المعتمدة في المؤسسات المصرفية،حتى تضمن فعاليتها و تستمر متماشية مع متطلبات المجتمع التي تتغير بسرعة كبيرة.

و المؤسسة كنظام مفتوح تؤكد على إعتماد المؤسسات المصرفية كغيرها من مؤسسات الأعمال على العناصر الموجودة في المحيط الخارجي في مدخلاتها و تأثيرها بها بدرجة كبيرة.

و أخذ التطورات الخارجية بعين الاعتبار يتطلب توفر المرونة اللازمة في الهياكل و الإدارة والقدرة على التغيير و كذلك توافر هذه العناصر بالجودة المطلوبة، و درجة الإستمرار في توافرها¹

و لأن المؤسسة على علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، فهذا يتطلب مراقبة و متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه و الإطلاع على الفرص الموجودة فيه، فبفضل إدارة التغيير يمكن للمؤسسة الحديثة أن تتميز بقدرتها على التكيف بسرعة.

فمن أجل تحقيق تطورها، تعمل المؤسسة المصرفية على ادخال التكنولوجيا الحديثة و على تطوير كفاءاتها و قدراتها المصرفية و على تحرير طاقاتها الداخلية.

و تتطلب عملية متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بالخطوات التالية¹:

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص123.

أ. توفير نظام قوي للمعلومات: يعمل على تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها، مصادر الحصول عليها و كيفية استغلالها في المؤسسات المصرفية بصورة فعالة.

ب. القيام بوظيفة التحليل و التقييم: من خلال التعرف على مختلف المتغيرات و كيفية تأثيرها على مختلف أنشطة المؤسسة المصرفية.

ج. تحويل المعلومات إلى معارف و نشرها : و ذلك من خلال الإستفادة منها في نشاطات أخرى حيث تتحول إلى إمكانيات و قدرات بإمكان المؤسسة المصرفية استثمارها مثلا في خدمات الإستشارة و تقديم النصح لعملائها، حيث أصبحت المعرفة اليوم هي رأس مال مميز يمكن الإعتماد عليه لتحقيق القيمة المضافة و العائد المنتظر من طرف المؤسسة المصرفية.

و لا يقتصر دور المؤسسات المصرفية الحديثة على تتبع المعلومات و تحويلها إلى معارف ونشرها و تحويلها إلى ثروة أو قيمة مضافة، بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم و تطوير طاقاتها البشرية وتحريرها و تسييرها مستقبليا، لجعلها كذلك مصدر تمايز عبر الإهتمام برأسمالها البشري وتحفيزه وتطويره.

و يعتبر التطور التكنولوجي بما يحتويه من معارف و طاقات بشرية و تقنية من أهم دوافع التغيير في عصرنا الحالي ، و هو يؤثر على كل من العناصر الأخرى².

فالتكنولوجيا تتطوي على البعد الحضاري الذي يصاحب استخدام العدد و الطرق المتبعة في الإنتاج لتشمل بمفهومها العام:

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص77.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص368.

❖ رأس المال و الأساس المادي: الذي يعني بأسلوب التعامل مع الآلة و تسلسل العمليات وترابط التقنيات مع بعضها؛

❖ مجموع المعلومات فيما يخص الخبرات و المعارف و الدراية الفنية ذات الصلة بالتقنية إضافة إلى المعلومات حول الحاجة و التكلفة و الإقتصاد؛

❖ النظام أو النمط من حالات الإنتاجية و الإدارية و الفنية و الإرتباطات التقنية.

إن التكنولوجيا تتضمن التقنية أما التحديث أو التطور التكنولوجي فينتج عنه :

❖ إنتاج نوع من السلع الجديدة؛

❖ تحديث طريقة أو وسيلة الإنتاج؛

❖ تقليل تكاليف الإنتاج؛

❖ استخدام مدخلات جديدة.

تمثل التكنولوجيا إذن ناتج التطور الكمي و النوعي عبر العصور ، و لذلك فهي تمثل ظاهرة إجتماعية و مفهوم حضاري متكامل يكون الإنسان محوره و موقع الأساس فيه.و هذا ما تجسده العلاقة التالية¹:

$$\frac{\text{معرفة الأداء (الزمن)}}{\text{معرفة السبب (الزمن)}} = \frac{\text{التكنولوجيا المتجسدة}}{\text{التكنولوجيا غير المتجسدة}} = \text{التطور التكنولوجي (زاوية التكنولوجيا)}$$

¹ J.Morin : **Le management des ressources technologiques**—revue française de gestion N°59/86.

المطلب الثاني : تحسين و تطوير التكنولوجيا في المؤسسات المصرفية.

إن إدخال التطور التكنولوجي و تطبيقه في المؤسسات المصرفية يعني إستخدام نظم المعلومات و الحاسبات و شبكة الأنترنت لتحقيق عدة أهداف من أهمها تقليل التكاليف، انتشار خدمات المؤسسة المصرفية و تحقيق تواجد مؤسسة مصرفية غير مقيد زمنياً¹.

كما تستعمل التقنيات و المعدات و الأساليب و الطرق الحديثة في تصميم و تصنيع المنتجات المصرفية و تطوير العمليات الإدارية و مجالات إتخاذ القرار المختلفة.

فالتطوير التكنولوجي يعتبر أحد المبررات الأساسية للتغيير² و هو يهدف إلى رفع مستوى الأداء و تحسين منتجات و خدمات المؤسسات المصرفية.

من خلال تعريف "جاك موران" للتكنولوجيا على أنها³ فن تنفيذ ، في إطار داخلي و من أجل هدف معين ، كل العلوم و التقنيات و القواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وتصنيعه، و في طرق التسيير و انظمة المعلومات ، و هذا يعني تطوير مجموعة من العناصر يتمثل أهمها فيمايلي:

¹ طارق طه ، مرجع سابق،ص184.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص368.

³ J.Morin ,Op cité,P.82.

الفرع الأول : تطوير المعارف.

ترتكز الإقتصاديات الحديثة على أهمية المعارف و هي تتمثل في مختلف المعارف الفردية والجماعية التي تؤثر على مستوى أدائها¹.

حيث تستعمل المعلومات المحصلة في إدراك النشاطات المتعددة للمؤسسات المصرفية والقيام بتحليلها ، ثم تحويلها إلى معرفة نظرية أو تطبيقية تستخدم في تجاوز العقبات اليومية والوصول إلى قرارات إستراتيجية، و هذا عن طريق تنظيم و هيكلة و تسيير المعارف بصورة جيدة. ولتتماشى إدارة المعرفة مع المعارف العلمية و التقنية المتوفرة في المحيط الخارجي، يجب تجديدها باستمرار و إدارتها بفاعلية و إتاحتها للأشخاص المعنيين المحصلين على الكفاءات اللازمة لأداء العمليات الإنتاجية و الإدارية المختلفة في إطار عملهم.

الفرع الثاني : تطوير التقنيات.

أي استعمال مجموع الآلات و المعدات و التجهيزات و الإجراءات و الطرق و العمليات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تحويل موارده المختلفة من مدخلات إلى منتجات و خدمات ذات جودة.

¹ B.Bellon,A.Benyoussef et H.M'heni: **Les renouvelles technologies et management dans les pays du sud de la méditerranée**;R;F.G.vol 32,N°166.2006.

يمكن إدخال التقنيات الحديثة إلى المؤسسة المصرفية من الحصول على المعلومات بسرعة و من معالجتها و تحليلها خلال مختلف مراحل عملها، بداية من مرحلة التصميم وصولا إلى عمليات التنفيذ.

و من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة المصرفية ، يتم تطبيق التكنولوجيات وتسييرها في إطار يتسم بالتنظيم من خلال العلاقات الإجتماعية.

تعتبر التقنية من أهم الإتجاهات التي درست العلاقة بين العوامل التقنية و الإجتماعية في إطار التطور التكنولوجي و قد اهتمت هذه النظريات بتعظيم هذه العلاقة.

و تحتوي مؤسسة الأعمال حسب " جاك ميلاز"¹ على ثلاثة أنظمة فرعية مترابطة:

أولاً: النظام التكنولوجي : و هو المسؤول على تحويل و معالجة الموارد الإستراتيجية؛

ثانياً: نظام المعلومات : و هو يجمع الموارد المادية و البشرية للحصول على المعلومات، معالجتها و الحفاظ عليها و استعمالها في عمليات التحويل و التسيير.

ثالثاً: نظام القرارات : يعتمد نظام المعلومات لتوجيه عمل كل النظام التكنولوجي لذي يشمل بدوره مجموع المعارف النظرية و التطبيقية و الخبرات و المهارات المكتسبة في الميادين المصرفية المختلفة و هو يعمل كنظام لجعل هذه المعارف

¹ E.harlé,G,chevalier et J.D horraene : **comment adapter l'entreprise a l'évolution des marché** ;Dunod-paris 1988.

متناسقة، حيث يقوم بتنظيمها باستعمال نظم الإعلام،النظم الإجتماعية و التقنية ونظم إتخاذ القرار.

يتوقف نجاح المؤسسة إعتقادا على طريقتها المعتمدة في إستغلال موارد نظامها التكنولوجي في الحصول على إمكانيات و فرص جديدة.

و يمكن إستخدام موارد النظام التكنولوجي في ميادين عديدة مختلفة كتصميم البرامج ،إنتاج وتحويل المعلومات إلى معطيات عن طريق استخدام الأشخاص المستقبليين لها كما يمكن استعمالها في تسيير هذه المعطيات و الكفاءات.

حيث تعمل كل هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، فنظم المعلومات وحدها لا تكفي لإيصال المعطيات إلى الأشخاص، تقوم الجمعيات المهنية في القطاع المصرفي و المدارس والمعاهد المختلفة في الميدان بتوفير المعرفة النظرية و التطبيقية، أما الخبرة فهي ديناميكية وتتطور من خلال تكرار العمليات و ينمو ذكاء الشخص و براعته و تتطور مواقفه و أفكاره و تصرفاته مع الوقت.

يكمن التحدي الجديد بالنسبة للمؤسسة المصرفية في تعظيم تراكم الخبرة عن طريق نقل وتعظيم الجدارة، بتحويل المعارف الصريحة المتبادلة عن طريق المعلوماتية إلى معارف جديدة بالتفاعل بين تلك المعلومات المرسله و بين المعارف الذاتية الشخصية و الإدراك للمستقبل ثم نقل تلك المعارف للآخرين¹.

¹ لطفي لويز سفيان،إدارة و تخطيط التكنولوجيا،دار غريب ، القاهرة،1999،ص55.

و يتم نقل المعارف المختلفة باستعمال طرق و أساليب تكوين متنوعة، تهدف كلا منها إلى تطوير قدرات معينة للأفراد و المجموعات على مختلف المستويات.

الفرع الثالث : تطوير الوسائل المادية و التقنية.

نظرا لإختلاف أساليب العمل و التطورات الوظيفية و التنظيمية السريعة، تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات مادية و غير مادية جديدة و إدخال إجراءات و عمليات ناتجة عن إدخالها.

حيث يتطلب استعمال المعارف بصورة فعالة للسيطرة على الوسائل و المتاحات المادية و التقنية الضرورية، ما يتطلب تخصيص موارد مالية للحصول على المعلومات و الإحتفاظ بها و معالجتها ثم تحليلها.

فعملية جمع و تنظيم هذه المعلومات تتطلب توفر المعدات الآلية اللازمة كالحاسوب و البرمجيات المتطورة، كما تتطلب إجراء تحليل المعلومات و تحليلها تقنيات حديثة أخرى.

و أصبح استخدام الكمبيوتر ضروري و هام في كل الميادين نظرا إلى قدرته على الحصول على المعلومات بسرعة و استيعابها و تخزينها و معالجتها، خاصة بتوفير البرمجيات و التقنيات الحديثة.

كما ساعد انتشار الأنترنت و الأجهزة الإلكترونية الأخرى على توسع نطاق استخدام المعلومات في مختلف الميادين، حيث يتطلب النظام التكنولوجي استثمار اجتماعي من كفاءات وقدرات و خبرات جديدة و متميزة بالإضافة إلى الإستثمار التقني لتحقيق الهدف النهائي.

الفرع الرابع : تطوير الموارد البشرية.

يفرض التطور التكنولوجي نوعية خاصة و جديدة من الموارد البشرية ، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات و خبرات و مهارات جديدة لم تكن متوفرة في المؤسسة من قبل و هذا يتطلب الإستثمار في التكوين و التطوير و البحث لتحقيق أهداف الجودة.

يعتبر الأخصائي "مايكل بورتر"¹ التطور التكنولوجي و تطور الموارد البشرية من بين العناصر الهامة والأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية و تطوير الإمكانيات البشرية هو العنصر الهام، الذي يجب أن يرافق إدخال التكنولوجيات الحديثة ، أي الكفاءات والمهارات و القدرات الإبداعية.

حيث يجب أن تكون القرارات الإستراتيجية تستهدف إستغلال نقاط القوة، بهدف رفع قدرة المؤسسة المصرفية على الإستغلال الأمثل للفرص الخارجية المتاحة و مقاومة التأثيرات التي تفرضها البيئة.

الفرع الخامس: تطوير شبكات المعلومات.

يعتمد تطوير مؤسسات الأعمال المعلومة كعنصر أساسي ، حيث أن على منظمة الأعمال أن تبقى على اتصال بمحيطها بصفة مستمرة للكشف عن الفرص و توفير الإمكانيات اللازمة،مرتبطة بتوفير نظم فعالة و شبكات قوية للمعلومات لتلبية متطلبات العملاء.

¹ W .Machay : **Adapter l'informatique participative, la recherche** ,N°41,septembre 2007.

و الإبداع الحقيقي لا يكون في تطوير نظم المعلومات فقط، بل كذلك في تجديد إحتياجات العملاء بعين الاعتبار.

الفرع السادس: تطوير نظام الإبداع.

يضم الإبداع في معناه على عامل التغيير سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو أساليب العمل، ويتطلب وجود نظام الإبداع و عمله بفعالية ، توفر العناصر الأساسية التالية¹:

أولاً: نظام جمع المعلومات : و قد تطورت طرق جمع المعلومات من الناحية التقنية وأصبحت تتميز بأكثر سرعة و بقدرتها على جلب المعلومات المتنوعة من المؤسسات المصرفية العالمية المختلفة بسرعة و بدقة.

ثانياً: نظام الذكاء: و هو يوفر المعلومات التي تتيح للمؤسسة المصرفية التمكن من مسايرة تطور متغيرات المحيط الخارجي و الإستجابة باتخاذ القرارات المناسبة ، حيث هناك ارتباط بين فعالية التكيف بطبيعة وجود المعلومات المجمعة و كيفية استعمالها.

ثالثاً: نظام البحث و التطوير: يوفر هذا النظام دراسات خاصة بالفرص المتوفرة في السوق دراسات حول المنافسة و تطور القضايا المهمة.

و ترتبط جودة البحوث العلمية و الدراسات بالطرق العلمية و التقنية و الإبداعية المستعملة كما ترتبط بتحليل الإتجاهات النظرية و بتقييم قيمة المعلومة من حيث منفعتها مقارنة بتكلفتها.

¹ O.Meier et al. **Gestion du changement**, Dunod, paris, 2007, P.270.

رابعاً: نظام تحليل المعطيات : و هي الإجراءات و التقنيات التي تستعمل في معالجة المعلومات، ترجمتها و شرحها و تعد هذه التقنيات أكثر فأكثر تعقيدا نظرا لتعدد المعلومات وتنوعها.

خامساً: شبكة المعلومات : إن معالجة المعلومات بصورة دقيقة و بجودة عالية يتطلب توفير القنوات و هياكل الإتصال الأساسية للربط بين مختلف المصادر المصرفية ونشر المعلومات بين مختلف المؤسسات المصرفية و الهياكل الأخرى المرتبطة بها.

و يتم إحداث التغيرات في المحيط عن طريق تبادل المعلومات و اتخاذ البدائل المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، و يتم تحويل المعلومات الواضحة المتبادلة إلى معلومات جديدة بالتفاعل بين تلك المعلوماتية و بين المكتبات الذاتية الشخصية من التعلم والإدراك و المعرفة و التنبؤ بالمستقبل.

تعتمد كفاءة و فعالية النظام التكنولوجي على توفر الموارد و النظم التكنولوجية بالجودة والكميات اللازمة، و على تنظيمها و ربطها بمستوى الأداء المتاح في المؤسسة المصرفية.

و لا تتوقف عملية إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات المصرفية على توفير الموارد والنظم التكنولوجية فقط، بل تتجاوز ذلك إلى تهيئة الثقافة التنظيمية و إقامة الهياكل و تطوير الأساليب الإدارية و وضع لاسر اتيجيات المناسبة لوضعيتها و إمكانياتها.

المطلب الثالث : تخطيط إدخال التغيير التكنولوجي.

لا يقتصر دور التكنولوجيا الحديثة على رفع الإنتاجية و الضغط على التكاليف بل يتعداه إلى تعويض معدات الإنتاج أحيانا، كما تحت على التطوير في القطاع المصرفي و تغيير

أشكال التنظيم وتوزيع الوظائف و توفير المعلومات لإتخاذ القرارات بفعالية و يزيد تطور الإعلام الآلي و وسائل الإتصال من سرعة جمع و معالجة و نشر المعلومات كما يزيد من فعالية تسييرها.

يؤدي إدخال التكنولوجيات الحديثة إلى تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة المصرفية ويساعدها للحصول على معلومات أكثر حداثة و وضع استراتيجيات مناسبة و تنفيذها بأكثر فعالية مما يوفر إمكانية تحسين أدائها و دخولها للأسواق العالمية.

إن نجاح المؤسسة المصرفية أصبح مرهونا في الوقت الحالي باندماجها و تكيفها مع المحيط الخارجي من ناحية و بكيفية إدارتها و تخطيطها للتغير التكنولوجي من ناحية أخرى¹، تمكن التكنولوجيا الحديثة المؤسسة المصرفية من مضاعفة مواردها و تحسين نوعية منتجاتها و خدماتها كما تمكنها من إعادة تنظيم هيكلها لتسهيل الإتصالات الداخلية و الخارجية من تحسين أدائها الداخلي.

يجب إدراك أن هناك فجوة بين الإمكانيات الخارجية و الداخلية للمؤسسة المصرفية و رصد الفرص المتاحة و تحليلها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة المصرفية أكثر على طريقة استغلالها للإمكانيات الإستراتيجية الجديدة و الفرص المنجزة من الوظائف الحديثة و المتركة على المعرفة وكذلك الفرص الآتية من إعادة هيكلتها التنظيمية.

و لمواجهة التغيرات يجب على المؤسسة المصرفية وضع إستراتيجيات جديدة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المالية و التنموية و تحسين خدماتها و ذلك بواسطة تخفيض الوقت الضائع، تخفيض تكاليف تقديم الخدمات ، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تطوير الخدمات المصرفية وتنويعها لمواجهة متطلبات العملاء.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغير، مرجع سابق، ص56.

و حتى تتمكن المؤسسة المصرفية من ادخال التغيير بطريقة سليمة يجب أن تتبع مجموعة من المراحل كمايلي :

الفرع الأول : إقامة الهياكل التنظيمية الملائمة.

يتطلب احداث التغيير التكنولوجي إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسة المصرفية، حيث إنشاء فرص جديدة تتطلب تطوير الوظائف و تغيير أساليب و طبيعة العمل و العلاقات بين الأفراد،يتأثر اختيار الشكل التنظيمي الملائم للمؤسسة المصرفية بمعدل التغير في المحيط الخارجي وبالتالي يتطلب تحديد الهيكل التنظيمي المناسب من خلال دراسة العناصر التالية¹:

❖ استخدام الموارد الداخلية أو الخارجية : فاستعمال تقنية المعلوماتية مثلاً و شبكة الاتصالات تؤدي إلى الإعتماد أكثر على الموارد الخارجية و هذا يفرض أسلوب جديد في إدارة و تسيير هذه الموارد؛

❖ استخدام الكفاءات و أساليب التكوين المناسبة، فهناك علاقة مباشرة بين شكل التنظيم و الكفاءات المطلوبة حيث تظهر الحاجة إلى كفاءات جديدة و يختلف أسلوب التكوين المعتمد حسب اختلاف هذه الكفاءات؛

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص130.

❖ يجب أن يكون هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي و الخطة الإستراتيجية و التكنولوجيات المستعملة¹.

و يتطلب تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للإستراتيجية ، دراسة أربع عوامل :

❖ توفير جوانب التميز: القيم و المبادئ ، أنماط الإدارة و الشخصيات و القدرات و المهارات الفنية؛

❖ تحديد درجة المركزية و اللامركزية حيث يتطلب إدخال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، نظام يقوم على التشاور و المساهمة الواسعة من مختلف الأطراف في إتخاذ القرارات؛

❖ تحقيق التنسيق و التكامل بين مختلف الوظائف و الوحدات التنظيمية من أجل خلق الميزة التنافسية، التي تقوم على أساس تكوين القيمة المضافة عبر الربط بين العناصر الفعالة المكونة لها.

الفرع الثاني : خلق الثقافة التنظيمية المشجعة.

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر موجه لسلوك و تصرفات العاملين فيها ، و هي تتكون من مجموع القيم والعادات و التقاليد، و أنماط السلوك المقبلة و الرموز و الشعارات السائدة، التي تحدد في مجموعها سلوك و تصرفات عمال المؤسسة تجاه مؤسساتهم² ، إن تشجيع النقاط الإيجابية في ثقافة المؤسسة و القضاء على النقاط السلبية، ضروري لخلق ثقافة قوية و وضع الأسس التي ترتكز عليها استراتيجية الجودة.

¹ A.Chandler: **strategies et structures de l'entreprise**– edition d'organisation–paris 1989.

² سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2001، ص121.

و لتحقيق هدف التغيير لتحسين كفاءة المؤسسة و فعاليتها و إعطاء صفة التمايز عن غير هاستدعي احداث تغييرات في أذهان الأفراد بتغيير مواقفهم و قيمهم لتشجيعهم على اكتساب القدرات و الطاقات الإدارية و الوظيفية و تقوية السلوك الإيجابي الذي يلائم تطوير المنتجات و الخدمات و تقديمها بأعلى مستوى للجودة.

هناك أسلوبين لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسة، أحدهما يركز على دور القيادة في نشر الثقافة المرغوبة و الآخر يركز على مشاركة جميع الأعضاء في إدخال التغيير¹.

الفرع الثالث : تصميم الإستراتيجيات المناسبة.

يرتبط تصميم و اختيار الإستراتيجية المناسبة، بتحليل آثار التغيير و عوامل أخرى منها الوقت المتوفر، مستوى الثقة في المؤسسة و أهمية التغيير.

ركزت تعاريف الإستراتيجية² على الخطط أو الأنشطة التي تم وضعها بطريقة تضمن التوافق بين الرسالة و الأهداف و البيئة الخارجية و استمرار التوافق يقتضي تحضير استراتيجيات بديلة و سرعة في اتخاذ القرارات و مرونة كافية لتغيير الإستراتيجيات.

كما يؤكد الباحثان "لارونس و لورخ"³ في هذا المجال، على مدى أهمية ترابط بنية المؤسسة بطبيعتها محيطها، حيث أن المحيط هو المسؤول عن تحديد شروط صياغة و تطبيق

¹ مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، 2001، ص121.

² اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص208.

³ P.R.lauraence et lash : **Adapter les structures de l'entreprise**, edition d'organisation, 1993, P.276.

الإستراتيجية المختارة، فخلال تطوره ، يؤثر المحيط على المؤسسة التي تؤثر بدورها على المتعاملين معها، مما يستدعي تغير إستراتيجيتها و تحضر هذه الأخيرة في إطار علاقتها بمنافسيها و بمتعاملها المباشرين، ويعتبر الأخصائي "أنسوف"¹ الإستراتيجية على أنها اختيارات المؤسسة باعتبار محيطها.

تلجأ المؤسسة إلى تقييم أدائها الداخلي بإجراء تشخيص كامل لنقاط القوة و الضعف بالنسبة لمنافسيها و ذلك لإدراكها أن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة تحدد نجاح إستراتيجيتها ، حيث تعرف الإستراتيجية كذلك على انها نتيجة التوفيق بين نقاط القوة و الضعف و بين الفرص و التهديدات² و بغية تحسين نتائج العمال و إزالة عوائق التغيير تلجأ المؤسسات المصرفية لوضع مخططات إستراتيجية وظيفية لتأمين التطور المستمر و توفير فرص التقدم و النمو.

و من أجل ضمان نجاح المؤسسة و تحقيق تميزها لمواجهة الوضعية الراهنة، يمكن إدماج الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة في إستراتيجية عامة.

الفرع الرابع : رفع مستوى الأداء الداخلي.

إن الاختلافات في سلاسل القيمة، هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية، و يتم تحليل سلاسل القيمة من خلال فحص مختلف الأنشطة الوظيفية للمنظمة أي تحليل كفاءاتها و قدراتها واستراتيجياتها للكشف على نقاط القوة و الضعف³.

¹ Igor Ansoff : **strategie du developpement de l'entreprise** , edition hommes et techniques 1992,P189

² حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص132.

³ M.porter: **Choix strategique et concurrence**,edition economica,1982,P277.

حيث أن هذا التشخيص يمكن من معرفة ما تحتاجه المؤسسة و ما ينقصها لوضع البرامج التكوينية المناسبة للتطوير و اختيار أساليب و طرق العمل المناسبة.

و لإجراء عملية التشخيص، يجب جمع المعلومات اللازمة و تحليلها ثم تحويل هذه المعلومات إلى مجموعة معارف ، يتم تنظيم هذه المعارف و إعدادها للتكيف مع الإحتياجات ، ثم وضعها تحت تصرف الأشخاص أصحاب العلاقة و الذين يجب أن تتوفر فيهم القوارت العالية و الكفاءة في استخدام أساليب و طرق علمية وبيداغوجية حديثة لمسايرة التطورات في هذا المجال.

الفرع الخامس : تطوير الوظيفة المصرفية.

إن ادخال التغييرات الجديدة في القطاع المصرفي يؤثر على الإستراتيجيات و على الوظيفة المصرفية بصفة أساسية ، حيث يستدعي كفاءات و خبرات جديدة أساسية.

فتوفير القدرات اللازمة و متابعة المعارف و التقنيات الجديدة يتطلب تحليل و إستغلال الفرص الخارجية و إدماجها في الممارسات اليومية.

كما ان البحث و الإطلاع على الكتب و المجالات العلمية المتخصصة في مختلف المجالات بالإعتماد على نظم المعلومات المحلية و العالمية أو بواسطة الأنترنت، له أهمية كبيرة في تنمية و تنشيط المعارف النظرية و تطوير التقنية اللازمة للقيام بالمهام المختلفة.

و يتطلب ترجمة المعلومات و استغلالها في العمل من المؤسسة المصرفية، توفير مجموعة

من القدرات أهمها¹:

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص133.

❖ قدرات تحليلية؛

❖ قدرات في الإتصال؛

❖ السيطرة على تقنيات العمل؛

❖ قدرات في البحث و التطوير؛

❖ قدرات إبداعية.

فالتغيير يشمل تغيير القدرات المهنية، و الوظائف و الهياكل و طريقة العمل و أسلوب الإدارة، هذه الخصائص التنظيمية تعتبر مسؤولة كذلك على عملية الإبداع لدى الأفراد¹.

و قد أصبحت المهنة المصرفية تتطلب أكثر فأكثر التركيز على العلاقات سواء الداخلية (بين مختلف الموظفين) أو العلاقات مع العملاء، و هذا يتطلب بدوره التخلي بالتدريج على الوظائف الإدارية لصالح الوظائف التي تعمل مباشرة على إرضاء العميل².

المطلب الرابع : تأثير التطور التكنولوجي على نشاط المؤسسة المصرفية.

أفرزت الثورة العلمية و التكنولوجية في العالم، الكثير من مظاهر التقدم في شتى المجالات العلمية كانت أم التكنولوجية أم صناعية و ما إلى ذلك.

¹ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 92.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 134.

لقد كان من أبرز هذه المظاهر من الناحية التقنية شبكة المعلومات، التي تقرب البعيد وتقتصر المسافات ، و تقلص الجهد و توفر الوقت و هي تؤدي دورا هاما .

إن فعالية المؤسسة المصرفية لا يقتصر فقط على توفر الموارد التكنولوجية الإستراتيجية،النظم والدعائم الأساسية، و إنما تستدعي كذلك تطوير المؤسسة و تأهيلها من خلال عدة جوانب وظيفية كتطور مهام المسؤولين و المسيريين و العمال و طرق و أساليب التسيير و التكوين.

و يعتبر التغيير التكنولوجي عامل محدد لنجاح و فعالية عملية التغيير، كما ان تشجيع الإبداع و التركيز على القيم الأساسية و حماس العمال يساهم في إنشاء الجو المناسب لتسهيل إدخال التغيير.

فإعادة النظر و التفكير في هيكل المؤسسة من وظائف و وسائل و موارد مكونة لها،يعتبر أساسيا لبناء عملية تأهيل.

و قد مثل التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الإلكترونية أهمية كبيرة في الوظيفة المصرفية تتمثل اهم ميزاته في ¹:

❖ رفع كفاءة العمليات المصرفية و الخدمات المقدمة؛

❖ تطوير وسائل الدفع المستعملة²؛

❖ تقديم خدمات جديدة أو مبتكرة¹؛

¹ خالد أمين عبد الله و إسماعيل إبراهيم الطراد،إدارة العمليات المصرفية،دار وائل، الأردن،2006،ص219.

² طارق طه،إدارة البنوك في بيئة العولمة و الأنترنت،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2007،ص266.

❖ الضغط على النفقات المباشرة و غير المباشرة.

إن الإتجاه الحديث نحو نظام الدفع الإلكتروني أدى إلى جعل العمليات المصرفية أكثر بساطة وسرعة و سهولة ، حيث بفضلها يمكن تقليل الأعباء الوظيفية و ربح الوقت و إمكانية تخصيص وقت أكبر للإهتمام بمتطلبات العملاء.

و من أهم الأنظمة المستعملة في النظام الإلكتروني الحديث مايلي²:

1. **الموزع الآلي للصرف :** و هي موزعات آلية تستخدم عن طريق بطاقة الكترونية

تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال بدون اللجوء إلى الفرع بالإضافة إلى

العديد من الخدمات الأخرى (التحويل، معرفة الرصيد، طلب دفتر الشيكات...) ³

2. **أجهزت نقاط البيع :** و هي أجهزة صغيرة تتواجد لدى التجار و البائعين ، تمكنهم

عند إدخال بطاقة العميل من تحديد إذا كان حسابه يسمح بسداد قيمة المعاملة

و اتمام عملية الشراء، كما يسمح هذا الجهاز بالتحويل الفوري لقيمة المعاملة من

حساب المشتري إلى حساب البائع.

3. **شبكات و أنظمة الإتصالات الإلكترونية:** و من أهم الأنظمة ، نظام تأمين

عمليات الأداء و الدفع الإلكتروني على شبكة الأنترنت و الذي يهدف إلى تأمين

عمليات تسوية المدفوعات الإلكترونية.

¹ ممدوح محمد الجبنيهي و منير محمد الجبنيهي، البنوك الإلكترونية، الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص12.

² أسامة محمد الفولي، زينب عوض الله، إقتصاديات النقود و التمويل، مرجع سابق، ص24.

³ خالد امين عبد الله و إسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سابق، ص207.

4. أنظمة المقاصة الآلية : و هي تمكن من تحقيق تسوية فورية و مضمونة من

خلال القيام بسداد كافة المبالغ المستحقة على العملاء للجهات الدائنة.

5. المؤسسات المصرفية الإلكترونية : التي تقدم للعميل بمجموعة من الخدمات

التقليدية أو المبتكرة¹ من خلال الأنترنت.

كما كان للنظام التكنولوجي الحديث آثار كبيرة الأهمية على تطوير وسائل الدفع المستعملة

في المؤسسات المصرفية و من أهمها مايلي²:

1. بطاقات الدفع الإلكترونية : مثل بطاقات الإئتمان التي يمكن استخدامها في

الحصول على نقد سائل أو تسوية المعاملات اليومية في حدود إئتمانية محددة

مسبقا.

2. البطاقات سابقة الدفع : و التي تحمل قيمة محددة مدفوعة سابقا مقابل الحصول

عليها وتستخدم في تسوية المعاملات اليومية من سلع و خدمات.

3. البطاقة الذكية : و هي مزودة بشرائح إلكترونية تمكنها من تحويل النقود من

حساب صاحب البطاقة أو حساب غيره بواسطة الحساب الشخصي أو آلة الصرف

الآلي والمحفظة الإلكترونية.

4. أنظمة الدفع المؤمنة على الأنترنت¹ : و هي أنظمة تقوم على العمليات الآمنة

في تحويل أو استلام أو الدفع، و هي مؤمنة ضد أخطار القرصنة.

¹ هنري توفيق عزام، البنوك العربية و قدرتها على التأقلم مع التغيرات المستجدة، مجلة الدراسات المالية و

المصرفية، المجلد 9، العدد 1، 2001،

² أسامة محمد الفولي، زينب عوض الله، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الرابع: الجودة كمنهج لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي و تحرير الخدمات المالية و المصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع المتغيرات و مواجهة آثارها السلبية و الإستفادة من المكاسب التي تحققها.

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة السوق أو على تحقيق أكبر مردودية أو أعلى ربحية ، أو جلب عملاء جدد، مما يتطلب استغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي أو الداخلي.

و يتطلب إنشاء الميزة التنافسية أو تطويرها في المؤسسة المصرفية كسب تكنولوجيا جديدة، تقليل التكاليف، تطوير العمليات التسويقية، تطوير القدرات التنظيمية و الإدارية، البحث على تقنيات جديدة وأساليب حديثة في العمل ، حيث تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت، التنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة²، فالقيام بهذه العمليات يستدعي إدخال تغيير شامل يهدف إلى تحقيق تطور متكامل في مختلف مجالات عمل المؤسسات المصرفية.

لتطوير الجودة، من الأساسي كسب ثقة العميل و إرضائه بتوثيق العلاقة بين العامل والعميل و الحفاظ عليها، فمن المهم لتحقيق الجودة و الفعالية المرجوة إدخال مقاييس الجودة و تتبع سير العمليات و مراقبة النتائج و تأثيرها على الأداء.

من خلال هذا المبحث سوف نحاول دراسة:

¹ D.Chambaretand, **construire une strategie de service**, Op citée, P66.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق إقتصادية، مركز البحوث، غرفة التجارة و الصناعة بدبي، المجلد 25، العدد 97، سنة 2004، ص148.

❖ مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية؛

❖ ظروف إدخال الجودة؛

❖ تطوير العلاقة عامل عميل؛

❖ تطوير القدرة على الإبداع.

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات العملاء ، أصبح من المهم انشاء قدرة تنافسية لمؤسسات المصرفية تهيء لها تميزا على منافسيها في مجال أو أكثر و بدرجة أو أكثر وتنشأ سبل ومقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية من المصادر التالية :

الفرع الأول: إدخال التكنولوجيا الحديثة.

تعتبر التكنولوجيا الحديثة كأهم سلاح تنافسي ، التي يمكن إدخالها إلى المؤسسة المصرفية لتحقيق الجودة كميزة تنافسية مع مراعاة تناسب مدى إستيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف العملاء ، حيث يمكن إحداث التطور من خلال تصميم منتجات مصرفية أو خدمات جديدة و كذا تكنولوجيا جديدة تساعد المؤسسة المصرفية على القيام بالعمليات التالية¹:

❖ تسهيل العمليات المصرفية مع أخطاء أقل؛

¹ Vassil Manov : **le sesame pour le succès de l'europe unie**, actes de la IX conférence internationale du réseau PGV, 24-26 septembre, Bulgarie, 2003.

- ❖ استخدام النتائج الخاصة بالبحث و التطوير لمساعدة المؤسسة المصرفية على إبداع وابتكار منتجات و خدمات حديثة أو تطوير المنتجات الحالية؛
- ❖ القيام بدراسات السوق للوصول إلى معرفة متطلبات العملاء؛
- ❖ التحديث المستمر للعمليات و الوظائف المختلفة؛
- ❖ تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات المصرفية و تحسين نوعيتها¹.

الفرع الثاني : تقليل التكاليف.

يمكن للمؤسسة المصرفية تحقيق التميز عبر التقليل من التكاليف و الضغط على تكاليف الإنتاج و التكاليف الأخرى سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و هو ما تكلم عنه "شومبيتر"² حيث اعتبر أن التطور هو مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة بواسطة الإبداع من خلال القيام بمختلف المهام اليومية بأقل تكلفة عبر:

- ❖ الإنتاج بأدنى تكلفة من خلال تنظيم المهام و توزيعها، بطريقة متناسقة و ملائمة بما يحقق التوافق بين الأشخاص و الوظائف؛
- ❖ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها و نزع التكرار فيها؛
- ❖ تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص و تحفيزهم؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص47.

² Choumpeter, *théorie du développement économique*, édition progrès, Moscow, 1982, 285

❖ الإهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

الفرع الثالث: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق.

كون العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة و سلوكها التسيري ، أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات المصرفية، حيث الإحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبي إحتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

فوضيفة التسويق هي التي تحدد إحتياجات و متطلبات العميل ، عبر القيام بدراسة السوق و الجودة و هي تسعى إلى تلبية هذه المتطلبات بشكل ملائم لما يتوقعه العميل ، حتى تم تحقيق رضاه ولاءه و يمكن للمؤسسة المصرفية ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على التسويق من خلال تحقيق الأهداف المنتظرة منه:

❖ التعرف الدائم على إحتياجات العميل الحالية أو المستقبلية و توقعها اعتمادا على الدراسات

التسويقية المرتبطة بالمستهلك¹؛

❖ دقة الإستجابة لطلبات العميل؛

❖ الإستجابة السريعة و الملائمة للعملاء، عن طريق انتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة

لرغبات العميل و إحتياجاته في الوقت و المكان المناسبين؛

¹ السملالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ورقة بحثية

مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص 178.

❖ تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛

❖ ادخال منتجات و خدمات جديدة و خلق الطلب عليها؛

❖ تسهيل امكانية اتصال العميل بالمؤسسات المصرفية؛

❖ امكانية اتصال العميل بالمؤسسات المصرفية؛

❖ قياس مدى رضى العميل عن جودة السلع و الخدمات المقدمة.

الفرع الرابع : التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية و تطويرها.

تؤكد الكثير من الدراسات أن ابتكار المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن مؤسسات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، و يعتبر الذكاء الإقتصادي كعملية أساسية لإبتكار المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك¹، حيث يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية، أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، إن التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية ، يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة و هذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية و التنفيذة للجودة الشاملة ، التي تهىء للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية.

¹ M.Oubrich : L'intelligence économique , un outil de management strategique orienté vers le développement de nouvelles connaissances,la revue des sciences de gestion N°226,2007,P227.

و بالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة¹.

و بالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم ، يرى بورتر² أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين و بالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية ، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية³

لقد بدأ الإعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر و حيد يملك قوة الترجيح و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات المختلفة.

و في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لإستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها

¹ أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص19.

² Porter.M,L'avantage concurrentiel,Dunod,paris,2000,P.08.

³ Arùand dayan,Manuel de gestion,Ellipses/auf,paris,1998,P.331.

البشرية ، ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع، منه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الإطارات و الكفاءات التي تدفع للتحويل من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة و العقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع ، التجديد و التحسين المستمر للجودة الشاملة، هي المصدر الجديد للميزة التنافسية¹.

الفرع الخامس: تطوير القدرات التنظيمية و الإدارة.

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة و الأساليب الإدارية الملائمة و وضع النظم التي تتسق بين المعلومات و المعارف ليس كاف لإحداث التغييرات الجذرية المناسبة، حيث أن إختيار القيادة الكفؤة التي تكتسب القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمر هام و ضروري ، حيث يكون ذلك عن طريق اختيار الكفاءات العالية التي لها الخبرة اللازمة و المعرفة و القدرة على التكيف و إدارة التغيير و مواجهة العقبات.

للقائد في العصر الحالي مواصفات مهمة يجب أن يتحلى بها² :

❖ القدرة على الابتكار و القدرة على توقع التغيرات في المحيط الخارجي و مهارة التكيف معها؛

¹ أشوك شاندا، شلبي كويرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الكعبة الأولى ، القاهرة، 2002، ص10.

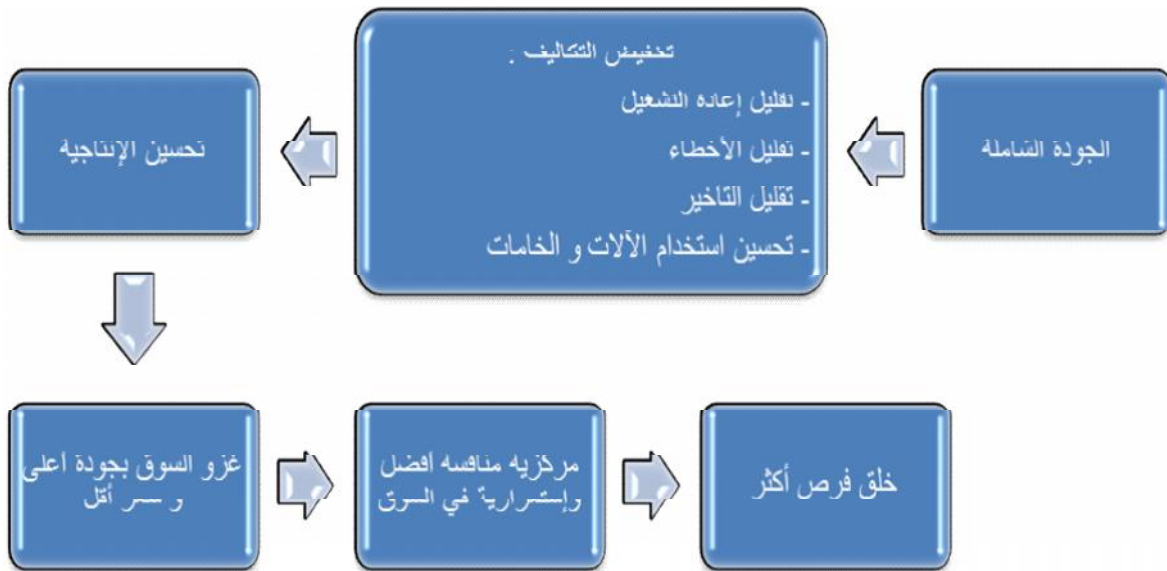
² Aroulay, E. Krieger et autre , de l'entreprise traditionnelle a la start-up, Op citée, page 74.

❖ القدرة على مواجهة المخاطر؛

❖ القدرة على تحويل الموقف الصعب أو الأفكار النظرية إلى فرص ناجحة يمكن تطبيقها.

و يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة و درجة ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية من

خلال الشكل :



الشكل رقم (28) : إرتباط الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية¹

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ،دار غريب للطباعة و النشر،القاهرة،بدون سنة نشر،ص299.

المطلب الثاني : طرق إدخال الجودة.

إن إدخال الجودة في المؤسسة المصرفية هو عملية متسلسلة تعتمد عناصرها على بعضها البعض، فلا يمكن الانتقال من عنصر قبل تحقيق العنصر السابق له، لذا فهي تطور من مرحلة لمرحلة، فإدخال الجودة يتطلب الوعي الكامل للعمال بضرورتها و بتأثير عملهم على الوظائف الأخرى وأهمية عملهم بالنسبة لنتيجة و صورة المؤسسة الذهنية، كما أن معرفة المسؤولين والإطارات و العمال بالتحديد لأدوارهم و كيفية المساهمة في تطوير الجودة و تحسين نتائج المؤسسة المصرفية يتطلب دورات تكوينية و إعلامية لتحسيسهم و تحضيرهم لتنفيذ متطلبات الإدارة بالجودة، و يتطلب إدخال الجودة، التركيز على عدة عناصر أساسية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) : تقديم الجودة للموظفين.

<u>العناصر الأساسية</u>	<u>توصيف العناصر</u>
تقديم الجودة	- تاريخ الجودة - مقاييس الجودة - مبادئ الجودة - متطلبات الجودة
توضيح المسؤوليات	- تدخل الإدارة - دور إدارة الموارد البشرية - دور الإطارات

- الإستماع للعملاء و العمال - مساهمة الجميع	
- إدارة الموارد البشرية - تخطيط الجودة - الوقاية، الحماية و المحيط	التنظيم و التسيير
- العمليات،الموجهة للعملاء. - العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.	التركيز على العمليات
- مراقبة و قياس عمليات الموارد البشرية - مراقبة و قياس رضا العميل. - التحسين المستمر.	القياس-التحليل-التحسين

Source : B.chaminade, ressources humaines et compétences dans une démarche qualité,afnor,2005,P291.

الفرع الأول : تطوير الثقافة التنظيمية.

أول خطة يتطلبها إدخال الجودة للمؤسسة المصرفية، نشر ثقافة الجودة من خلال إدخال المبادئ و القيم و أنماط السلوك المتميزة التي تلائمها ، هنا يتم الحديث عن الثقافة التنظيمية للمؤسسات المصرفية، من خلال التعريف بأهداف الجودة و توزيع المسؤوليات الفردية و الجماعية على مختلف أفراد المؤسسة المصرفية، حيث تعمل ثقافة الجودة على تحقيق التنسيق و التكامل بين الأفراد و الوظائف.

تتأثر الثقافة التنظيمية بالسياسات و الإجراءات و الكفاءات و التصرفات و الممارسات الموجودة في المؤسسة المصرفية و هي تكتسب من خلالها القدرة التي تؤثر على الأداء و تؤدي إلى زيادته إذا كانت هذه الثقافة إيجابية و قوية.

إذ إقناع المؤسسة، خاصة المسؤولين بأهمية التغيير الثقافي و مساهمته في تطوير الجودة وتأثيره على الإستراتيجية العامة و على الأداء العام يعتبر ضروريا¹

الفرع الثاني : تطوير الأساليب الإدارية.

يتطلب إدخال الجودة تتبع أحدث الأساليب الإدارية في المؤسسة المصرفية، حتى تبقى على مستوى التحدي الذي تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة، حيث يجب تغيير النظام الإداري الحالي الموجود في المؤسسة إلى نظام حديث يتسم بالدقة العالية في تحديد الأهداف وتوزيع الموارد و المسؤوليات و ذلك بغية رفع مستوى الأداء العام، حيث أن الأسلوب الإداري يؤدي دورا فعالا في التشجيع على عملية التغيير.

و توضح المقارنة بين النظام الكلاسيكي و النظام الحديث ضرورة تلاؤم النظام الإداري مع استراتيجية الجودة التي ترغب المؤسسة المصرفية في تطبيقها للوصول للتميز و النجاح ، لذلك يعتبر من الضروري تطوير الوظائف و الهياكل و أساليب العمل و تعديل النظم الإدارية الموجودة لتحقيق التغيير القيادي من خلال التركيز على العناصر التالية²:

❖ إختيار الإستراتيجيات الملائمة (الإستراتيجية الكلية، إستراتيجية الجودة)؛

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص175.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران، عمان ، الأردن، 2007، ص370.

- ❖ توزيع الأهداف و المسؤوليات بدقة؛
- ❖ التركيز على التسيير الفردي؛
- ❖ توصيف الوظائف مع التركيز على الجودة؛
- ❖ التركيز على الطاقات و القدرات الفردية و الجماعية؛
- ❖ التركيز على الإبداع التنظيمي و الوظيفي لتحقيق الغرض المطلوب.

و يتميز الأسلوب الإداري الملائم لتطبيق الجودة بالديمقراطية، المرونة، تشجيع فرق العمل و تحرير الطاقات الإبداعية مع التركيز على نظم ترصد المعلومات و الاتصالات الشبكية¹.

الفرع الثالث : ادخال تقنيات و مقاييس الجودة.

أولاً: تقنيات تطوير الجودة : هناك العديد من التقنيات القديمة و الحديثة المستعملة في تطوير الجودة، سواء لتحليل المشاكل أو لوضع الحلول المناسبة و تطبيقها مثل بطاقات المراقبة التي تساعد على معرفة قدرات العمليات على التقليل من الأخطاء و التقنيات الإحصائية الحديثة المختلفة، تستعمل هذه التقنيات أيضا في الكشف على احتياجات العملاء للإجابة عنها بفعالية².

¹ حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص142.

² Mougin.M,processus,les outils d'option de la performance,édition d'organisation,2004,PP,93-102.

ثانياً: مقاييس الجودة: كما سبق و أن تطرقنا إليه في الفصول السابقة من الدراسة، فإن مقاييس الجودة تهدف إلى تعريف و قياس العمليات التي تؤدي إلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب من العميل، حيث يهدف مقياس "الإيزو 9001"، إلى معرفة السيطرة على عمليات المؤسسة المصرفية التي تؤدي إلى الحصول على المنتج أو الخدمة الذي يستجيب لمتطلبات و إحتياجات العميل، لذلك فإن دور هذا المقياس هو كشف العمليات التي لها تأثير على الجودة من ناحية، وتحديد إحتياجات العميل من ناحية أخرى.

تعمل المؤسسة المصرفية على تحديد و توفير الموارد اللازمة لتحقيق الجودة عبر¹:

❖ تنفيذ و أداء مهام نظام الإدارة بالجودة و تحسين فعاليته باستمرار؛

❖ زيادة رضا العملاء مع احترام متطلباتهم.

كما ترتبط حسب هذا المقياس جودة المنتجات و الخدمات بكفاءة العمال القائمين بانتاجها، مما يستدعي الكشف عن قدرات الأفراد قبل توظيفهم في إطار إدارة الكفاءات و القيام بعمليات التكوين والتأطير اللازمة لتطوير الموظفين.

يهدف مقياس الجودة "إيزو 9004" إلى تطوير نظامها الإداري الكلاسيكي إلى نظام حديث

موجه نحو الجودة، و يتطلب ذلك أن تغير المؤسسة المصرفية ممارساتها الحالية بفضل:

❖ تلاؤم استراتيجية الموارد البشرية مع نظام الجودة؛

❖ تتبع رضا الموظفين؛

❖ تطوير القيادة؛

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص143.

❖ إدارة التميز و تطوير الكفاءات و الإعراف بها :بتوفير الدعم الفني و المتابعة والإشراف

على تطوير الكفآت بتوفير المساندين لتقديم الخبرة و المعونة الفنية؛

❖ تكثيف التكوين : يشكل هذا العنصر أحد أهم المتطلبات لأنه بتعليم العاملين و تدريبهم

بجميع مستوياتهم و فئاتهم العليا و الوسطى و الدنيا على ماهية الجودة الشاملة و ماذا

تعني و تشجيعهم على تعلم أساليب و أدوات تطبيق هذا المفهوم؛

❖ ربط الدخل الفردي بالنتائج : يجب تشجيع العاملين عن طريق إعطائهم صلاحيات

العمل، وتمكينهم من أداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة دون الرجوع المتكرر للقيادة

وكذلك منحهم المكافآت التشجيعية و ذلك من خلال ربط المكافأة بنتيجة كل فرد.

المطلب الثالث : تطوير العلاقة عامل – عميل.

إن إدارة علاقات العملاء ليست منتجا أو مجموعة منتجات و لكن مفهوم الإدارة الذي

ينطوي على الكثير من الجوانب من أجل تسريع وتيرة إكتساب العملاء و تحسين رضا العميل،حيث

أن المؤسسة المصرفية بحاجة إلى تصميم نموذج العلاقة بين العامل و العميل و هو ما يسمى

بتسويق العلاقة، حيث هو مفهوم لم يتم تحديده بشكل واضح، و هذا لأن الخدمة المصرفية ترتكز

على عدة عناصر أساسية تعطي مجموعها النتيجة النهائية المقدمة.

حيث تتمثل هذه العناصر فيمايلي:

❖ التفاعل مع العملاء، من خلال الإستقبال الجيد و التركيز على ربط إتصال بين العميل

و العامل الموظف المقدم للخدمة؛

❖ تهيئة مناخ أو محيط العمل الذي تتم فيه العملية الإنتاجية؛

❖ العلاقة بين الموظفين الذين يساهمون في أداء هذه الخدمة؛

❖ بالإضافة إلى كل العناصر المتعلقة بالقدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة.

يمكننا توضيح نوع العلاقة بين العامل و العميل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (09) : أنواع العلاقات عميل-عامل في المؤسسة المصرفية.

مساهمة قوية من طرف العامل	مساهمة ضعيفة من طرف العميل	مساهمة العميل فيزيائيا
عملية إيداع سحب جاري	إستخدام الموزع الآلي	
تكوين ملف قرض	المؤسسة المصرفية عن بعد	مساهمة العميل فكريا
تنظيم برنامج الإدخار	إرسال كشوف الحسابات	العميل لا يشارك لكنه يدرك الخدمة المقدمة.
تكوين ملف إداري للقرض	معالجة الكتابات الداخلية	العميل لا يدرك الخدمة المقدمة

Source : Chambaretaud : **construire une strategie de service**,dunod,2003,P.297.

ترتبط جودة الخدمة في أغلب الأحيان بجودة طلب العميل و بدرجة مساهمته في إنتاج

هذه الخدمة، و تتم عملية مراقبة الجودة مباشرة من طرف العميل حسب درجة رضائه عن الخدمة

المقدمة.

المطلب الرابع : تطوير القدرة على الإبداع.

يعرف الإبداع على أنه القدرة للوصول إلى حلول غير تقليدية و ابتكار منتجات أو خدمات جيدة هي من القدرات الهامة للمنافسة ، قد ناقشناها من خلال هيكل إيشيكاوا و العصف الذهني في جزء سابق من الدراسة ، حيث تهدف عملية الإبداع إلى تحسين عملية الإنتاج، تحسين نوعية المنتجات والخدمات،إختراق أسواق جديدة، إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة لتنمية قدرات المؤسسة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

يعتبر تحقيق الجودة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تميز المؤسسة المصرفية عن غيرها ويتم ذلك من خلال تطوير قدرتها على الإبداع بمعنى إنشاء النظم و الهياكل و الطرق والإجراءات الجديدة التي تنظم العمليات الإنتاجية و يمكن تحقيق ذلك من خلال :

- ❖ استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال¹؛
- ❖ تصميم منتجات و خدمات و عمليات و معارف جديدة أو تحسين تلك الموجودة²؛
- ❖ إيجاد أسواق جديدة؛
- ❖ تصميم و انشاء هياكل و وظائف و تنظيمات جديدة؛
- ❖ إنشاء ثقافة جديدة تمكن من تحسين التصرفات و الممارسات.

¹ B.Bellon,A.Benyoussef et H.M'heni: OP citée,P.125.

² S.Frenez,Walch,T.Gidel et autres,le **portefeuille de projets d'innovation**,RFG,2006,N°165.

و الإبداع هو عملية مستمرة ناتجة عن الأعمال الفردية و الجماعية القائمة على أساس¹:

❖ ترصيد المعلومات الآتية من المصادر المختلفة الخارجية و الداخلية و إستعمالها في إتخاذ

القرارات و القيام بالعمليات المختلفة؛

❖ استغلال المعارف و الخبرات و الكفاءات المكتسبة في المؤسسات المصرفية؛

❖ هيكله العلاقات و المسؤوليات لضمان تسلسل و تكامل الوظائف؛

❖ إحداث التغيير في النشاطات المختلفة لرفع مستوى الأداء و تحقيق الجودة.

ترتبط قدرة المؤسسات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بجودة معلوماتها و كفاءتها

ومواردها و بطريقة إدارتها و كيفية تنسيقها للعمليات المختلفة من أجل تقديم منتجات و خدمات

ذات جودة تلبي طلبات عملائها و تحقق رضاهم.

خلاصة الفصل الثالث:

تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر للأفراد لأنه بدون التعليم المستمر

والمشاركة الفعالة للأفراد لا يمكن الوصول إلى جودة المنتج و الخدمة و هكذا فإن مبادئ إدارة

الجودة الشاملة تكمن في ثقافة المؤسسة من قيم و إتجاهات و معتقدات.

حيث أن مديري و رواد إدارة الجودة الشاملة قدموا إسهاما كبيرا و ذا قيمة في مجال

السلوك التنظيمي و هذا من خلال تقديم محتوى بيئة عملية لإدارة الأفراد، فعندما يتم إدارة الأفراد

تبعاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فإنه يكون هناك احتمال كبير لأن يحصل كل فرد على فرص

التوظيف و على منتجات و خدمات ذات جودة عالية و هذا يؤثر على مستوى الأداء الكلي ويعتبر الوعي بادخال التغيير و بكيفية تطبيقه من أهم المقومات في عملية التغيير.

كما أن مستوى التطور التكنولوجي يؤثر في المجال التقني و البشري و المعلوماتي على إنتاجية المؤسسة المصرفية و إدارتها و على مدى جودة منتجاتها و خدماتها.

يعتمد نجاح التغيير على طريقة تصميمه و تنفيذه و مراقبته عن طريق تحضير الأبعاد الإستراتيجية اللازمة و عناصر الهياكل و النظم و اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة و تطبيقها بكفاءة.

تتعدد مصادر تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية منها التكنولوجي ، التنظيمي والإداري ، و كل هذه النقاط تساهم في تحقيق الجودة المطلوبة عبر القيام بنشر ثقافة الوعي بالجودة والتعريف بها، وضع مقاييس لمراقبة إدخالها و إنشاء علاقة و ثقة مع العملاء ، حيث يبقى الإبداع في الخدمات المصرفية و التنظيمات عنصر أساسي لتحقيق الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك

العمومية الجزائرية العاملة في ولاية البليدة

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي العام للجودة و الجودة الشاملة وإدارتها و مبادئها ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الواقع الميداني لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية و البحث في العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة على مستوى عينة من البنوك العمومية الجزائرية بولاية البليدة.

حيث ارتكزت الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية للمدراء و استقصاء آراء عينة من الموظفين و العملاء من خلال توزيع ثلاثة استمارات استبيان لمعرفة واقع ممارسات الأنشطة البنكية ومستوى الجودة بالتركيز على بعد المصادقية من وجهة نظر العملاء بالإضافة إلى التعرف و اختبار العلاقة التي تربط هذه المتغيرات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

حيث سندرس في هذا الفصل :

المبحث الأول : أنواع و أنشطة البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

المبحث الثاني : وصف عينة الدراسة.

المبحث الثالث : تفسير و تحليل مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول : أنواع و أنشطة البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

إن تحديد كفاءة المصرف يعتمد على عامل الحجم كأهم العوامل حيث أن المصارف الكبيرة تكون في وضع أفضل لتحقيق الكفاءة العالية، حيث تفوق كفاءتها كفاءة المصارف الصغيرة، بالإضافة إلى بعض العناصر حيث أن القاعدة الرأسمالية الكبيرة تمثل أحد العناصر الهامة في تحديد المركز المالي.

و هو نتيجة التزام المساهمين بأعمالهم التجارية، لذلك يسعى البنك إلى تنمية أموال إضافية لزيادة رأس المال، فتقليل المخاطر يتطلب موارد متوفرة بشكل كبير لزيادة الكفاءة و خفض المخاطر لأقل مستوى.

من خلال هذا الفصل، سنحاول استعراض البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، تحليلها ومعرفة نقاط القوة و الضعف فيها بالإضافة إلى توجهاتها في صناعة الخدمات المصرفية، مدى تنوع نشاطاتها ومواجهة المنافسة في السوق المصرفية بعد الإصلاحات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري.

المطلب الأول : البنك الوطني الجزائري.

البنك الوطني الجزائري هو أول مؤسسة مصرفية تأسست بعد الإستقلال في العام 1966 لخدمة برامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية التي رسمتها الدولة و سرعان ما تبوأ البنك مرتبة متقدمة بين البنوك الجزائرية من ناحية تمويلاتها للقطاعات الإقتصادية و خصوصا الصناعة التي كانت حقل اختصاصه، بدأ البنك برأسمال 20 مليون دينار و جرى رفعه على مراحل متعددة.

سجل البنك الوطني الجزائري نتائج نمو مهمة من سنة إلى أخرى، أبرزها ارتفاع مجموع الميزانية و ودائع العملاء و مجموع حقوق المساهمين.

يتبوأ البنك الوطني الجزائري المرتبة الأولى في التمويلات، مع ما يعني ذلك المساهمة في التنمية وتحريك القطاعات الإقتصادية، فقد أدى دور هام بعد الإستقلال حيث قدم حجما كبيرا من التمويلات التي ساهمت في بناء الصناعات الإستراتيجية و لا يزال متميزا في هذا الدور من خلال تمويله المؤسسات الصغرى و المتوسطة و بالتالي فالبنك هو أهم أداة تمويلية للدولة لتحقيق برامجها التنموية، كما أن البنك يقوم بدور بارز في المجال الإجتماعي من خلال فرص العمل التي يوفرها و هو يحظى بثقة عالية لدى الجزائريين تجعله مطمئنا إلى المحافظة على حصته السوقية وتنمية هذه الحصة، و دليل ذلك قدرته على زيادة عدد زبائنه سنويا بنسب عالية، إذ سجل في السنوات الأخيرة الماضية ارتفاعا في عدد الحسابات بما يفوق 100 ألف حساب سنويا¹.

لهذا السبب و غيرها، تبدو قيادة البنك مرتاحة إلى صلاية وضعه و لا تعتبر أن قيام بنوك جديدة يمكن أن يؤثر على حصته من السوق لسببين أساسيين هما:

❖ لا تزال السوق الجزائرية غير مغطاة بالكامل من الناحية المصرفية ما يستدعي الحاجة لمزيد من الخدمات المصرفية، سواء من ناحية التغطية أو من ناحية تنويع الخدمات وتحديثها.

❖ تتمتع البنوك الوطنية القديمة في الجزائر بوفاء المتعاملين معها، فهي تتواجد معهم أينما كانوا عبر شبكة فروع واسعة لكل مصرف موزع على أنحاء البلاد و تقدم لهم الخدمات المصرفية التي يحتاجونها.

¹ التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري، 2010، 2011، 2012

لكن على الرغم من اطمئنانه إلى وجود الطلب المتنامي على الخدمات المصرفية و إلى وفاء زبائنه الدائم، فإن البنك الوطني الجزائري لا يكتفي بهذا الأمر، حيث يعتبر من حق زبائنه الحصول على أفضل الخدمات المصرفية و أكثرها تنوعا بسرعة و فعالية، و هو أقل ما يقدمه لهم كمبادلة لوفائهم، لذلك فهو يعد زبائنه بقفزة كبيرة في الخدمات في الفترة المقبلة بعد أن بدأ بتنفيذ برنامج متكامل لإعادة التأهيل و التحديث.

و يرى المسؤولون في البنك أن مجموعة من الأسباب و الدوافع تقف وراء عملية التأهيل و التحديث هذه ، فهناك برنامج للإصلاح المصرفي يجري تنفيذه، نظرا للحاجة لتكون البنوك الجزائرية جاهزة للمنافسة الناتجة عن انفتاح السوق الجزائرية، إضافة إلى ضرورة قيام قطاع مصرفي حديث ومؤهل يكون قادرا على خدمة الإقتصاد الجزائري، الذي يشهد تطورات متسارعة ويعيش مرحلة تغير شاملة.

الفرع الأول : التأهيل و التحديث.

تعمل إدارة البنك الوطني الجزائري على خطين متلازمين هما :

❖ تأهيل شامل لكل مرافق البنك من بناء فروع و تجهيزات و موارد بشرية و خدمات؛

❖ عملية تحديث تهدف إلى تقديم خدمات بمواصفات عالمية.

كمثال على برنامج التحديث ، أجرى البنك دراسة استغرقت سنة كاملة لإعداد خطة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات، بدأ تنفيذها يجري التعاون مع مكاتب الدراسات من ذوي الخبرة.

تضيف إدارة البنك أن العملاء بدأوا يلمسون السرعة و الفعالية في تقديم الخدمة و خصوصا في وسائل الدفع التقليدية و الحديثة ، مثل الشيكات و السندات و التحويلات و بطاقات الدفع و أجهزة الحاسب الآلي.

الفرع الثاني : استراتيجيات البنك الوطني الجزائري.

أعد البنك الوطني الجزائري خطة للتحديث و التأهيل بعد أن أجرى دراسة بالتعاون مع مكاتب دراسات دولية و كان أول مصرف جزائري ينال موافقة مجلس النقد و القرض على خطة من هذا النوع حيث تمحورت على تحسين الأداء في النشاطات الخاصة بالمحاسبة، المعلوماتية، تسيير محفظة الأسهم و السندات، إدارة الموارد البشرية، إدارة الخزينة، القسم التجاري، الرقابة الداخلية و الإدارة العامة.

و بالفعل بدأ البنك بتنفيذ بنود هذه الخطة فأدخل استخدام المعلوماتية و تم فصل الإدارة التجارية عن نشاط منح القروض، كما تم طرح منتجات و خدمات جديدة.

و ارتكازا على النقاط الواردة في هذه الخطة، فإن استراتيجية البنك تتجاوب مع توجهات الدولة الرامية إلى تحديث و تأهيل كل القطاع المصرفي، حيث تنقسم الخطة إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

❖ تشخيص وضع البنك و تحديد نقاط القوة و الضعف من خلال تحليل العمليات؛

❖ وضع أهداف محددة بالأرقام استنادا إلى نتائج التشخيص و التحليل في المحاور

الأول؛

❖ تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز عملية إعادة التأهيل و تحديد آلية التنفيذ.

تحديث البنك يأتي في مقدمة الخطة الإستراتيجية و يبرر المسؤولين في ذلك بأن البنك الوطني الجزائري له جذور راسخة في السوق الوطنية الجزائرية، بعد أن أمضى سنوات في خدمة الإقتصاد والمواطنين، و هو يملك حجما كبيرا حيث يتعامل مع عدد كبير من المؤسسات والمواطنين من خلال فروع منتشرة في أنحاء البلاد و بالتالي فهو مضطر للمحافظة على موقعه و على سمعته.

و يعتبر البنك أن تحديث وسائل الدفع و تطويرها من أهم نقاط الخطة الإستراتيجية و تأتي على رأس الأولويات و هي :

أولاً: الشيك المصرفي: لتطبيق المقاصة الإلكترونية التي يجري إعدادها عبر شركة تساهم

فيها جميع البنوك الجزائرية، أدخل البنك الوطني تعديلات على الشيكات التي يسلمها لزيائنه، أهمها التزقيم الخاص الذي يتيح قراءة كافة المعلومات عن حساب العميل آليا.

ثانياً: التحويلات و السندات: بهدف إجراء عمليات التحويل و تحصيل الأوراق المالية

بالسرعة اللازمة ثم تجهيز البنك بمعدات تسمح بالقراءة الآلية لهذه العمليات ، نتج عن

ذلك خفض ملموس في مدة التحويلات من 10 أيام إلى يومين و ظهر ذلك من خلال

تحويل رواتب موظفي كبريات الشركات الوطنية في الجزائر.

ثالثاً: وسائل الدفع الإلكترونية : في برنامج تقديم خدمات الدفع الإلكترونية يهدف البنك

الوطني إلى توسيع شبكة الصراف الآلي و توزيعها على الفروع و إلى طرح بطاقات محلية

لزيائنه للسحب و الدفع بين البنوك و إلى تقديم بطاقات الدفع الدولية، لهذه الغاية وقع البنك

إتفاقيات مع الشركة الجزائرية التي تتولى تنظيم العمليات الآلية بين البنوك، حيث يجري

مفاوضات مع شركة عالمية متخصصة ببطاقات الدفع الدولية و يبقى نجاح استخدام وسائل الدفع هذه مرهونا بتطور نظام اتصالات قادرة على نقل المعطيات و تبادلها.

رابعاً: التحويلات الخارجية : منذ العام 1992 تتم التحويلات بنظام "سويفت" الذي اشتركت به البنوك الجزائرية و من بينها البنك الوطني، لكن هذه العملية كانت متمركزة في إدارة العمليات الدولية مع ما يعني ذلك من تأخير في التحويلات، لذلك قرر البنك اعتماد سياسة اللامركزية في التحويلات الدولية بحيث أدخل 50 فرعاً رئيسياً من فروعها في نظام "السويفت"، لتصبح هذه الفروع قادرة على القيام بالعمليات الدولية المباشرة و هذا ما يجعل عملية التحويل تتم في اليوم نفسه بعد أن كانت تحتاج إلى شهر كمعدل وسطي.

خامساً: المعلوماتية : استخدام تكنولوجيا المعلومات هو مدخل للتحديث لكن هذه التقنية نفسها تشهد تطوراً متواصلاً و تتركز خطة البنك الوطني في هذا المجال على ما يأتي :

- ❖ تطوير نظام المعلوماتية المستخدم حالياً في البنك إلى مستويات عالية.
- ❖ اعتماد انظمة جديدة مكملة مثل الأنترنت و البريد الإلكتروني و الموزع الصوتي.

شارك البنك الوطني الجزائري إلى جانب البنوك الأخرى في تأسيس شركة تنفيذ مشروع شبكة لتواصل المعلومات و المعطيات و عملية المقاصة الإلكترونية و من الطبيعي أن يولي البنك أهمية كبرى لتأهيل الموارد البشرية و إعداد الكفاءات القادرة على استخدام هذه التقنيات و السيطرة عليها.

الفرع الثالث : التعامل مع التغيرات.

لم تكن قضية التعامل مع المستجدات عملية سهلة و هي لا تزال تتفاعل و لا تزال عملية الإصلاح المصرفي تدر المزيد من الإجراءات إلى أن البنك الوطني الجزائري تمكن من اجتياز منعرج التغيير بكثير من المرونة، حيث اعتبر أنه أمام مرحلة جديدة تشتد فيها المنافسة، لكن الفرص أصبحت أكثر اتساعا و تنوعا و بالفعل تدل جميع المؤشرات و النتائج التي سجلها البنك خلال السنوات الأخيرة¹ على نجاحه في التكيف مع المتغيرات و الإستفادة منها لتحقيق نمو كبير في جميع مؤشرات الأداء، من ودائع و تسليفات و حقوق مساهمين و ربحية و احتياطات ومؤونات إلى جانب تنفيذ برنامج التأهيل و التحديث.

كان للبنك الوطني حضور فاعل على الساحة المصرفية للمساهمة في برامج التنمية و في بناء قطاع خاص نشط ، فقد ارتفعت مساهمة البنك في تمويل القطاع الحكومي و في الوقت نفسه اتجه إلى تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ستخلق تغييرا في النسيج الإقتصادي الجزائري في السنوات المقبلة.

اعتبارا للدور المنوط بالبنك منذ نشأته تبقى المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع العام أكبر مقترض من البنك، بحيث أنها تستأثر بنسبة تصل إلى 70% من مجموع التسليفات ، لكن البنك الوطني بدأ يولي إهتماما كليا للقطاع الخاص لا سيما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و هذا الإهتمام بالقطاع الخاص و المؤسسات الجديدة، يهدف إلى احتلال البنك المرتبة الأولى في التعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و في تمويل القطاعات ذات القدرات

¹ التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري.

الكبيرة على التطور و النمو لأن سياسة البنك تتمثل باعطاء الأولوية للقطاعات ذات القيمة المضافة العالية و التي تخلق فرص عمل جديدة.

الفرع الرابع : مساهمات و شركات تابعة.

أولا: خارج الجزائر.

أ. يملك البنك الوطني الجزائري نسبة 50% من رأسمال البنك الجزائري للتجارة الخارجية

"BACE" و مقره في زوربخ بسويسرا؛

ب. يملك البنك الوطني الجزائري 12,5% من رأسمال مصرف "الأوف شور" المسمى ببنك

المغرب العربي للإستثمار و التجارة و مقره الجزائر و ذلك إلى جانب بنوك أخرى تساهم

في هذا البنك؛

ج. يساهم البنك الوطني الجزائري في رأسمال الشركة المختلطة الجزائرية المغربية للتجارة

؛Martco

د. يساهم البنك الوطني الجزائري في برنامج تمويل التجارة العربية الذي أطلقه صندوق النقد

العربي.

ثانيا: داخل الجزائر :

أ. الشركة الجزائرية للمساهمات و التمويل؛

ب. مؤسسة الخدمات و التجهيزات الأمنية؛

ج. شركة التدريب و التكوين بين البنوك.

الفرع الخامس : الخدمات المبتكرة.

في ظل تأخر تقنيات المعلوماتية و الإتصالات و مع تزايد المنافسة في السوق المحلية، يسعى البنك الوطني الجزائري لإبتكار خدمات جديدة، تسهل على زبائنه التعامل النقدي في أنحاء البلاد الشاسعة، و أهم هذه الخدمات هي وسائل الدفع المضمونة مسبقا و لا تحتاج إلى مراجعة المركز أو الفرع حيث يوجد حساب حامل هذه الوسائل و هي :

أولاً: الشيك المضمون : هي أدوات دفع تشبه الشيك السياحي من حيث تحديد قيمتها، لكن يمكن سحب مبالغ متنوعة شرط عدم تجاوز القيمة الإسمية للشيك، يمكن صرف هذه الشيكات في أي فرع من فروع البنك الوطني الجزائري و يحق لزبائن البنك استخدامها وكذلك لزوار الجزائر الذين لا يرغبون بحمل كميات كبيرة من النقود أو الخوف من ضياع هذه الشيكات أو سرقتها لأن استعمالها محصور بحاملها.

هناك 3 أنواع من هذه الشيكات حسب قيمتها البالغة 5 أو 10 أو 50 ألف دينار.

ثانياً: بطاقة فيدلتى : هي بطاقات سحب من صناديق البنك في جميع أنحاء الجزائر وفي حدود الـ 5 ملايين دينار، تمنح هذه البطاقة لفئة من العملاء المميزين فتوفر عليهم الجهد و الوقت وتؤمن لهم الخدمة المميزة في فروع البنك الوطني الجزائري و هي مضمونة، في حال ضياع أو سرقة لأنها تحمل اسم صاحبها و لا يمكن لأحد غيره الإستفادة منها.

ثالثاً: نوع آخر من البطاقات : يخطط البنك لإصدار بطاقة جديدة تمنح حاملها مميزات أكثر من الأولى، و هي جاهزة إلا أن إدارة البنك تتريث بإصدار هذه البطاقة بانتظار

معرفة ردود الفعل على بطاقة فيدلتي ، علما أنه قد يتم صرف النظر عنها إذا تم إنجاز شبكة المعلومات بين المصارف في وقت قريب لأن هذه الشبكة ستسمح بإصدار كافة وسائل الدفع الحديثة.

المطلب الثاني : القرض الشعبي الجزائري.

هو ثاني بنك ينشأ بعد الإستقلال ، فهو بنك تجاري عمومي أنشئ في 02 ديسمبر 1966، مهامه ترقية و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا التجارة و الصناعة الحرفية والسياحية.

الفرع الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري.

أسس القرض الشعبي الجزائري عن طريق دمج عدد من المؤسسات المصرفية و أعطي اختصاص تمويل عدد من القطاعات أهمها الأشغال العامة و السكن و السياحة، الصحة، الإعلام الخدمات و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و مع تزايد النشاط و بلوغ رأسماله حجم 800 مليون دينار في 1983¹ قرر البنك ترك جزء من مهامه ، فأسس في 1985 بنك التنمية المحلية تاركا له 40 فرعا و 89 ألف حساب في المناطق إضافة إلى 550 موظف بعضهم من الإطارات.

واكب القرض الشعبي الجزائري هذه التطورات و تابعها حيث تمت إعادة تنظيم محفظة الأسهم وبدأت عملية تحديث البنك عام 1994، و جرى تجهيزه بأحسن المعدات ، إلا أن عملية

¹ هواري معراج، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر ، لسنة 2005، ص209.

التطوير لم تكتمل ، حيث كانت بحاجة إلى دعم من الخارج و لم يتم ذلك بسبب الأحداث في الجزائر مما أخر النتائج.

الفرع الثاني : سياسة تمويل جديدة.

نظرا للتغيرات الجديدة، اتجه القرض الشعبي الجزائري إلى القطاع الخاص في تقديم تمويلات للمستثمرين الجدد، اشتغل لمدة سنتين حل خلالها أوضاع القطاع الإقتصادي و حدد سبل التدخل في القطاعات المراد تنميتها.

و هكذا قدم تمويلات لإستثمارات في مؤسسات متوسطة و صغيرة بلغ عددها 200 مشروع ولمشاريع صغيرة بلغ عددها 1750¹ و لا شك في أن وكالة تطوير و دعم و متابعة الإستثمارات الجزائرية أدت دورا كبيرا في هذا المجال من خلال الشباك الوحيد الذي أنشأته و من خلال تقديم حوافز ضريبية جاء بها قانون الإستثمار.

تابع البنك تمويل قطاعات البناء و الصحة و الصحافة و السياحة و النقل ليحافظ على زبائنه فلم يتخل عن زبائنه الأساسيين من جهة ليعزز موقعه في السوق و من جهة أخرى يهدف إلى زيادة حصته في السوق و دخوله قطاعات جديدة، حيث تم ابتكار قروض عقارية للسكن وخطوات صغيرة نحو قطاع النفط بعد أن تحررت القطاعات و خرجت البنوك من التخصص.

و كل ذلك يتطلب استخدام شبكة معلومات بين البنوك و جهاز بشري كفؤ، يستخدم التقنيات الحديثة و يستطيع ابتكار الخدمات النوعية، لذلك كان العنصر البشري من أهم أولوياته لأنه الأساس الذي يشرف على التقنيات و يتعامل معها و هو الذي سيكون على تواصل مع

¹ هواري معراج، مرجع سابق، ص 209.

العملاء ، بالإضافة إلى إجراء اتصالات مع مؤسسات مصرفية دولية لربط التعاون المشترك في مجال التدريب و التكوين ،لضمان إنشاء قوة بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع التقنيات المصرفية الحديثة.

كما لم يغيب القرض الشعبي الجزائري عن السوق المالية،حيث أنه متخصص معتمد في سندات الخزينة، حيث أدى دورا في أول ثلاثة عمليات في البورصة و هي :

❖ اصدار قروض بالسندات لصالح شركة سوناطراك النفطية؛

❖ اصدار أسهم لرفع رأسمال شركة الرياض لصناعة المواد الغذائية؛

❖ فتح رأسمال شركة صيدال لصنع الأدوية.

الفرع الثالث : مساهمات و نتائج محققة.

في مسار السعي إلى تنمية نشاط القرض الشعبي الجزائري، دخل في مساهمات بمؤسسات شركات شقيقة كونها مكونة من شركاء محليين أو أجنبى تغطي قطاعات مختلفة، فعلى الصعيد الداخلى يساهم البنك في صندوق ضمان الصادرات و شركة المعلوماتية التي تعد مشروع شبكة تبادل المعلومات بين البنوك و شركة تكوين الكفاءات المصرفية ، إضافة إلى مؤسسات سياحية وعقارية و مالية وشركات بناء المطارات.

أما على الصعيد الخارجي فيساهم القرض الشعبي الجزائري في برنامج تمويل التجارة العربية وفي المصرف العربي الإسباني و في برنامج بنك المغرب العربي للصناعة و التجارة و في المؤسسات الأوروبية المختلطة.

المطلب الثالث : بنك الجزائر الخارجي.

الفرع الأول : نشأة بنك الجزائر الخارجي.

تأسس سنة 1967 ، تولى في مرحلة معينة مهمة تمويل القطاع النفطي عند تأسيسه حتى مرحلة تحرير الإقتصاد، فأصبح يقوم بدور المصرف الشامل، فدوره أصبح أكثر أهمية في مرحلة الإصلاح الإقتصادي حيث أدى دورا أساسيا في برنامج الإصلاح المالي كونه ينشط في سوق سندات الخزينة.

كما يؤدي بنك الجزائر الخارجي دورا هاما في عملية الإصلاح الإقتصادي بمواكبته جهود الدولة في تطهير و إعادة هيكلة القطاع العام و تحقيق الشفافية للمؤسسات العامة من أجل الحصول على تمويلات لتنمية نشاطها.

يعتمد بنك الجزائر الخارجي سياسة تسويقية مدروسة بعناية ، حيث و بعد إنجاز الإصلاح الهيكلي ، يحرص على تحسين نوعية خدماته و رفع مستوى جهازه البشري و تجهيزاته التقنية وذلك في إطار تحديث المؤسسة وتحسين صورتها في السوق المحلية و في الخارج و تقديم أفضل الخدمات للزبائن الذين أصبحوا أكثر تطلبا.

و ما يزال البنك يمول جميع احتياجات شركات النفط و المحروقات العامة في الجزائر حيث يقدم لها القروض المتوسطة الأجل لتمويل المشاريع الإستثمارية لهذه القطاعات أو لضمان القروض اللازمة و في المشاريع التي تنفذها شركات أجنبية.

كما يشارك في المفاوضات الخاصة بمشروع تمويل الشكات الأجنبية عبر مصارفها و عند الإتفاق تقدم الضمانات التي تطلبها تلك المصارف.

هذا النوع من النشاطات جعلها تمارس الصيرفة الشاملة منذ سنوات عديدة ، فعلاقة البنك مع قطاع النفط جعلته يفتح فروعاً داخل المؤسسة النفطية، إضافة إلى فروعته التقليدية المنتشرة على التراب الوطني.

الفرع الثاني: مساهمات البنك الخارجي الجزائري.

إن بنك الجزائر الخارجي يملك أساساً كفاءات بشرية عالية ، لكن عليه مواكبة التطورات الحاصلة في السوقين المحلية و الدولية، لذلك فإنه يتبع سياسة خاصة في تأهيل الموارد البشرية تتوافق مع إحتياجاته الحالية و المستقبلية.

كما يساهم البنك الخارجي الجزائري في رساميل عدد كبير من المؤسسات من مختلف النشاطات و الموزعة في أمريكا و أوروبا و إفريقيا و آسيا و البلاد العربية، إضافة إلى مؤسسات وشركات جزائرية تعتبر استثمارات البنك في القطاع المالي من أبرز استثماراته و أهمها ¹:

¹ التقارير المالية لبنك الجزائر الخارجي.

❖ البنك العربي الدولي BIA باريس بـ 50% ؛

❖ المصرف العربي للإستثمار و التجارة الخارجية أبو ظبي 55،15%؛

❖ البنك العربي البريطاني التجاري 86،7% ؛

❖ بنك المغرب العربي BAMIC الجزائر 12،5 % .

المطلب الرابع : بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرع الأول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13مارس 1982¹ في سياق السياسة الحكومية التي كانت تسعى إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية المناطق الريفية، حيث يعتبر وسيلة من وسائل المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي الجزائري و ترقية النشاطات الفلاحية و الصناعية والصناعات التقليدية.

في هذا المجال قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل :

❖ المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي و الإستراكي؛

❖ المزارع و التعاونيات الفلاحية؛ و تعاونيات الخدمات؛

❖ المستفيدين من الثورة الزراعية؛

¹ الجريدة الرسمية، عدد رقم 11 لـ 16/03/1982.

❖ مزارع القطاع الخاص؛

❖ المؤسسات الفلاحية و الدواوين؛

❖ المؤسسات الخاصة بالصناعات الفلاحية؛

❖ قطاع الصيد البحري.

تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 11.000.000 دج للسهم و هذا في أعقاب الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990، ألغي نظام التخصيص البنكي حيث منح استقلالية أكبر للقطاع المصرفي، صار بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك ، يقوم بمهامه الأساسية المتمثلة في تقديم القروض، التحفيز على الإدخار سواء بتطبيق الفائدة أو بدونها ، مع تقليل نسبة الخطر في التعاملات بين البنك و زبائنه بوضع قواعد تحمي البنك و تجعله يدخل تحت سياسة البنك في تحقيق استراتيجياته العامة.

الفرع الثاني : استراتيجية و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يشهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية مرحلة تتسم بالضغوطات و قيود المنافسة الناتجة عن الوضعية الحالية للإقتصاد، كما يتسم الإطار الإقتصادي الجديد على البنك أن يقوم بدور أكثر

ديناميكية و مسؤولية في جمع الموارد و تمويل الإقتصاد ، بذلك وجب عليه جعل عمليات تدخلاته تتسم بأكثر فعالية .

و أمام هذه الأوضاع، وجب عليه إعادة النظر في أساليب و تقنيات التسيير، التي تتبعها و العمل على ترقية و تحسين نوعية خدماته لتحقيق رضى و متطلبات عملائه.

لجأ بنك الفلاحة فعليا، مثل البنوك التجارية الجزائرية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات عديدة للوصول إلى تطبيق استراتيجية تمكنه من أن يصبح مؤسسة بنكية كبيرة تكتسي الإحترام من طرف المتعاملين الإقتصاديين و الأفراد على حد سواء و هذا قصد تدعيم مكانته في القطاع المصرفي، حيث تتمثل الأهداف الأساسية للبنك فيمايلي¹:

❖ توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مالية؛

❖ تحسين نوعية و جودة الخدمات؛

❖ تحسين العلاقة مع العملاء؛

❖ الحصول على أكبر حصة سوقية؛

❖ تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض و في جذب موارد إضافية.

و من أجل تحقيق تلك الأهداف هيا البنك الشروط الأساسية للبدأ في مرحلة جديدة وذلك عن طريق انشاء شبكات جديدة تحصل موارد تدخل في أداء البنك لنشاطاته، وضع وسائل تقنية

¹ المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1402هـ الموافق لـ 13 مارس 1982 ، الباب الثاني، الفصل الأول.

حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية مثل نظام Sybu¹ و رسكلة الموارد البشرية و ترقية الإتصال داخل و خارج البنك، إدخال التعديلات على الأنظمة و الهياكل الداخلية تتوافق مع المحيط البنكي الوطني و التقرب من العملاء بتوفير مصالح خاصة تكون مهمتها التكلف بمتطلباتهم و جمع أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجات العملاء و كذا توقعاتهم العاجلة².

كما يسعى لتحقيق هذه الأهداف عن طريق:

❖ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.

❖ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

❖ تسخير صارم للخرينة بالدينار و العملة الصعبة.

وفقا للقوانين و القواعد التي يتعامل بها في القطاع المصرفي ، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بمايلي³:

1. تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

2. تطوير الموارد و هذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود؛

3. إنشاء خدمات جديدة؛

¹ Systeme Bancaire Universel شبكة معلومات خاصة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية، تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.

² BADR Info,N°28,4eme semestre,1999,PP.32-33.

³ من وثائق أرشيف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

4. تطوير شبكاته و معاملاته النقدية؛

5. التقرب أكثر من أصحاب المهن الحرة، التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

6. تسيير الموارد النقدية بالدينار و العملة الصعبة بطرق ملائمة؛

7. الإطلاع على التطورات العالمية الخاصة بالتقنيات الجديدة في النشاط المصرفي.

و في سياق سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب¹ :

1. تطوير قدرات تحليل المخاطر؛

2. إعادة تقديم القروض؛

3. تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد.

و تجدر الإشارة أنه من المهم تحديث الوسائل المادية و البشرية و التنظيم الهيكلي بما يلائم أهداف البنك، فمن الملاحظ على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وجود نوعين من التنظيم، المركزي و اللامركزي حيث أن التنظيم المركزي يضم :

أ. الفرع : الذي يتولى مهام تنظيم تنشيط ، مساعدة، مراقبة و متابعة الوكالات التي تقع في منطقة عملها و هي غالبا ولائية؛

ب. الوكالة البنكية: و هي مقرات تابعة للمديرية الأم، تمثلها تمثيلا خاصا في كل منطقة، تعالج جميع العمليات البنكية من قرض و صرف و خزينة، كما تقوم بفتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا في هذا الشأن و تشارك في جمع التوفير و التحفيز على الإدخار.

¹ هوارى معراج، مرجع سابق، ص 205.

إن التنظيم اللامركزي ليس بمعنى الإستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات و تسيير و إدارة نفسها بنفسها و إنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أنها تراقب و تتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة المسطرة إليها كما تراقب تنفيذ الإستراتيجيات و البرامج و الخطط المسطرة من طرف المديرية العامة و التي هي موجودة من أجلها و عليه فإنه ليس تنظيم لا مركزي، يتسم بالاستقلالية بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة البنكية الأم، التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول على نتائجها وطرق تحقيقها¹.

أما بالنسبة لمنح قرارات القروض، فإن عمل الوكالات و الفروع محدود جدا، حيث يخول للوكالات منح القروض التي لا تتعدى قيمتها النسبة المحددة من طرف الإدارة العامة و إذا تجاوزت صلاحيات الوكالة يتم تحويل الملف للفرع المشرف الذي له الصلاحية في التصرف في قيمة أعلى للقروض و كل طلب قرض يتعدى قيمته هذا الحد يتم تحويله إلى الإدارة العامة و بصفة خاصة إلى المديرية المتخصصة.

و نظرا لوجود بعض الثغرات في الهيكل التنظيمي بين الوظائف التي كانت تؤديها بعض المديريات مع الوظائف التي كان ينبغي أن تقوم بها، نظرا لبيئة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، التي تزداد تعقيدا ، فدخل الجزائر إلى إقتصاد السوق الذي منح فرصة للبنوك الأجنبية لفتح فروع لها على التراب الوطني ، بالإضافة إلى إنشاء بنوك خاصة بهدف التشجيع على المنافسة و بالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مجموع البنوك المتواجدة، هذا بطبيعة الحال يمثل تهديدا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، مما يدفعها إلى تغيير إستراتيجيتها و تنظيمها . و بالتالي هيكلها

¹ هوارى معراج مرجع سابق، ص 206.

التنظيمي لتتمكن من مواجهة المحيط الجديد، من ثم تسيير مصالح البنك على أكمل وجه و تبسيط مهام الإدارات .

لقد قرر مسؤولوا بنك الفلاحة و التنمية الريفية تغيير الهيكل التنظيمي للبنك بالشكل الجديد، حيث شهد تدريجيا منذ 1999 تغييرات تعد أكثر منطقية تسير التطورات الطارئة، كما أن وجود مديرية التسويق و التنمية¹ ، يمكن من ممارسة التسويق الحقيقي إذا ما تم اتباع المبادئ التسويقية بجدية.

الفرع الثالث : تشخيص الموارد البشرية و المالية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

أولاً: الموارد البشرية : سعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ نشأته إلى الحصول على ثروة بشرية تتمتع بالكفاءة، ذلك على مستوى العدد و نوعية الخدمات و الأعمال المكلفين بها، حيث ينقسم عمال البنك إلى إطارات ، أعوان متحكمين، أعوان منفذين، حيث يسعى إلى رفع مستوى أداء العمال و خبرتهم ومساعدتهم على التحكم في مهامهم و ذلك برسكلتهم و تكوينهم، لكن من جهة أخرى فإن البنك لا يقدم أية حوافز لدفع العمال على العمل و هذا ما قد ينعكس سلبا على البنك.

ثانياً: الموارد المالية : تعتبر الودائع بأنواعها لأجل و تحت الطلب و بمصدرها ، القطاع العام والخاص، المادة الأولية لتسيير شؤون بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث شهدت

¹ من وثائق أرشيف وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

تطور من خلال تبني سياسات جديدة تهدف إلى تنمية و جذب الودائع خاصة، الودائع لأجل، التي بفضلها يمكن للبنك أن يمنح القروض و يمارس نشاطاته تحقيقا لأهدافه.

المطلب الخامس : بنك التنمية المحلية.

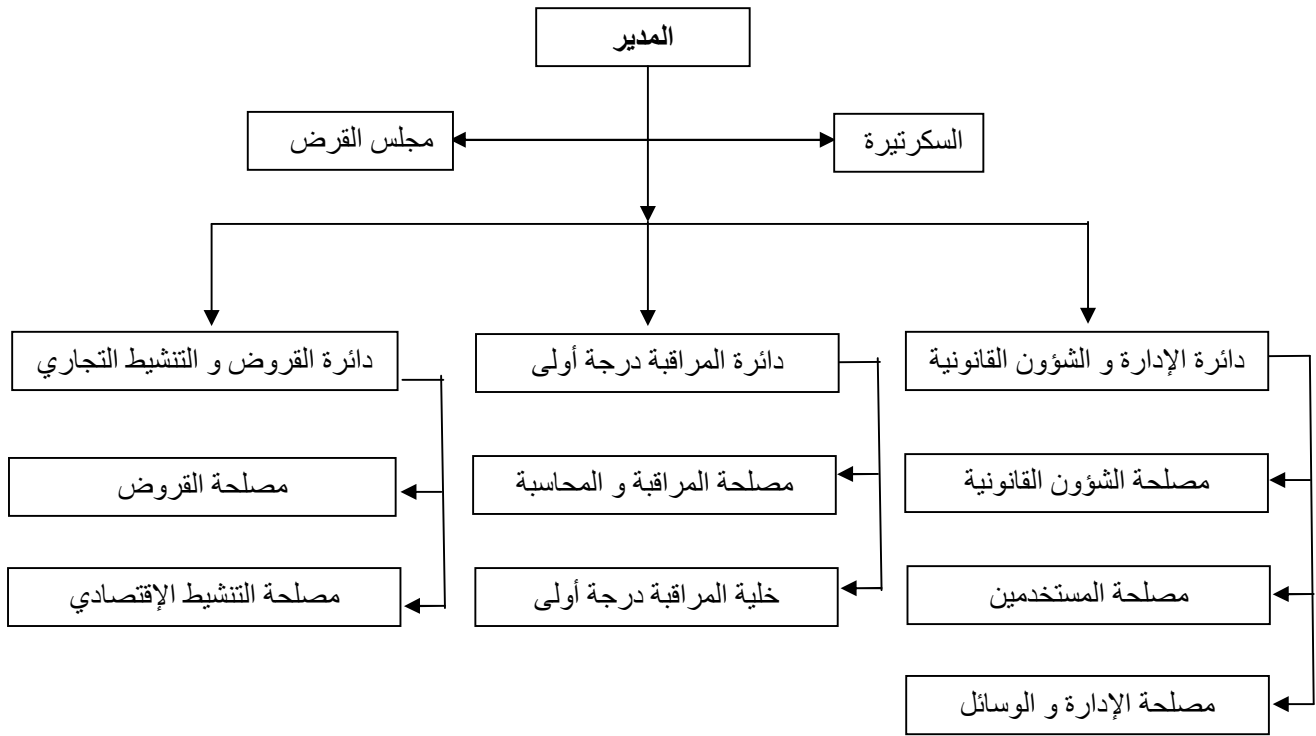
الفرع الأول : تعريف بنك التنمية المحلية.

لقد تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1985/04/30 وهو واحد من المؤسسات المالية و النقدية و هو آخر بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر قبل دخول مرحلة الإصلاحات و هو ناتج عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري و لقد تم تحديد قانونه الأساسي ، فهو بنك إيداع و استثمار مملوك للدولة خاضع للقانون التجاري.

كان مقره بولاية تيبازة ، ثم تحول إلى العاصمة سنة 2001، يعمل بنك التنمية المحلية وفق هيكل إداري منظم تحت إشراف الإدارة المركزية بالعاصمة و لقد استطاع البنك فتح عدة وكالات بلغ عددها 154 وكالة و 16 مديرية جهوية.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية.

كأي إدارة ذات قواعد قانونية يعمل بنك التنمية المحلية وفق هيكل إداري منظم برئاسة المدير ودوائر ، كل واحدة ذات إختصاصات و مهام مختلفة كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (29) : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية.¹

أولاً: دائرة الإدارة و الشؤون القانونية : تسهر على مراقبة تطبيق القانون ، كما تعتبر الخلية الإستشارية في المجال القانوني للعمليات التي يقوم بها البنك، إضافة إلى ذلك تقوم بتسيير الوسائل المادية و الموارد البشرية للمجموعة و تتابع الأرشيف الخاص بالمجموعة و الوكالة كما لها مهام أخرى لا تقل أهمية عما ذكر و تعمل تحت إشراف رئيس الدائرة

ثلاث مصالح هي : مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة المستخدمين و مصلحة الإدارة و الوسائل.

¹ مستخرج من وثائق بنك التنمية المحلية.

ثانياً: دائرة المراقبة من الدرجة الأولى : فمهمتها المحاسبة للمجموعة و الوكالات و تقوم بخدمات المقاصة للوثائق المحاسبية كما تقوم بتحويلات دورية للجداول الموسمية و السيولة الحقيقية في الوكالات إلى المديرية العامة و تقوم بمراقبات دورية للوكالات ، إضافة إلى مهام أخرى و تعمل تحت مسؤوليتها و مراقبتها مصلحة المراقبة و المحاسبة و كذلك خلية المراقبة درجة أولى.

ثالثاً: دائرة القروض و التنشيط : تلعب دوراً هاماً في تسيير القروض التي يمنحها البنك كما تحضر المخططات السنوية لجمع الموارد و تتابع ملفات العملاء المستهدفين و تضمن مراقبة مدى إحترام القوانين كما تقوم باعداد دراسات اجتماعية و اقتصادية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء و تقوم بتفتيش الوكالات، بالإضافة إلى مهام أخرى و تعمل تحت مسؤوليتها و مراقبتها مصلحتين هما : مصلحة القروض و مصلحة التنشيط التجاري.

كل المصالح التابعة للدوائر الثلاث لها مهامها الخاصة، يساهم في إنجازها رؤساء المصالح وأعاون و عمال، كل يساهم حسبما يخول له القانون، إضافة إلى هذه المجموعة الإدارية هناك أيضاً مجلس القروض (لجنة القروض) ينعقد حسب الحاجة و في أغلب الأحيان كل 15 يوم ، يتكون من المدير رئيساً و رؤساء الدوائر و يمكن للرئيس استدعاء كل من له علاقة بالعملية، كما أن لهذا المجلس أعضاء غير دائمين و يمكن للرئيس تجديدهم.

الفرع الثالث : الوظائف التي يقوم بها بنك التنمية المحلية.

يقوم بنك التنمية المحلية بتقديم خدمات و عمليات مصرفية كغيره من البنوك العمومية تحت لواء الهرم المصرفي الجزائري، منها ما هو عام و مشترك بين المصارف و منها ما هو خاص بهذا البنك إذ تسهر إدارته على تحسين هذا الأداء تماشيا مع متطلبات السوق العصرية فمن أهم الوظائف التي يقوم بها تقديم القروض بأنواعها.

أولاً: القرض الإستثماري : يقوم بنك التنمية المحلية بالتمويل لإنشاء أو توسيع أو تجديد مشروع استثماري.

ثانياً: قرض الإستغلال : يمول البنك أنشطة المؤسسات خلال دورة إستغلالها.

ثالثاً: قرض الترقية العقارية : يتعلق القرض الممنوح من طرف بنك التنمية المحلية للترقية العقارية بتمويل عملية الترقية العقارية الموجهة لـ : البيع، الإيجار، كما يمكن تخصيص هذا القرض لتمويل شراء قطعة أرض موجهة أساسا لبناء ترقية عقارية (الإيجار أو البيع).

رابعاً: قرض سياحي : يمول المشاريع السياحية.

خامساً: قرض موجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المهن الحرة: حيث يرافق بنك التنمية المحلية لمشاريع الشباب في إطار خلق و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا لترقية عالم الشغل في الجزائر من خلال فتح مختلف الوكالات مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ و الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM والصندوق

الوطني للتأمين عن البطالة CNAC ، لتدعيم تشغيل الشباب و توفير فرص العمل والنهوض بالإقتصاد الوطني، أما عن الإعتمادات المستندية فلم تسجل الوكالة عددا كبيرا.

سادسا: القرض على الرهن : إذ يعد بنك التنمية المحلية الوحيد الذي يوفر هذه الخدمة للزبائن إذ يقدم لهم قروض مقابل رهن الذهب بقيم معقولة، حيث يلاحظ ان القروض الممنوحة لا تقدم إلا لتمويل النشاط داخل الولاية و هذا ما تعمل به كل البنوك عبر التراب الوطني و ذلك لضمان عدالة التوزيع و التمويل و بهذا يكون البنك قد ساهم مساهمة فعالة في إنعاش التنمية المحلية.

و من جهة أخرى يقبل زبائن البنك على إيداع أموالهم بكثافة حسب النوعين المعروفين للودائع و الأكثر استعمالا هي الودائع تحت الطلب، في حين تسجل (الودائع لأجل) أرقام تنافس أكبر و أقدم البنوك النشطة.

كما يعمل البنك بنظام مختلف الحسابات بما في ذلك حساب العملة الصعبة و تحسينا لأداء الخدمات يقوم بنك التنمية المحلية عبر التراب الوطني بسلسلة من الإجراءات التنظيمية من شأنها رفع مستواه إذ انتزع من خلال هذه الإجراءات مكانة عززت موقفه في السوق.

كما يوفر البنك وسائل الدفع الإلكترونية و هذا لتسهيل المعاملات مع العميل و من بينها :

❖ الشيك؛

❖ بطاقات السحب و الدفع الإلكترونية (CIB) ؛

❖ عملية تحويل الأموال من حساب آخر بكل مرونة و أمان؛

❖ بطاقة VISA الدولية؛

❖ الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية؛

❖ دفتر التوفير.

و أخيرا يمكن القول أن بنك التنمية المحلية و بعد مدة من إنشائه استطاع أن يفرض مكانه بين المنظومة المصرفية الجزائرية الواسعة، إذ جلب الكثير من العملاء عبر التراب الوطني من مختلف الفئات، مستثمرين كانوا أو موظفين أو تجار أو غيرهم ليحقق بذلك ربحية عالية، مقابل خدمات أعلى لصالح زبائنه، باتخاذ مناهج تنظيمية سهلة المعاملة مع العميل و المتعاملين معه بصفة عامة و في هذا الصدد ما زالت هذه المؤسسة المصرفية تبحث عن إمكانيات التطوير المستمرة لأدائها لأجل تقديم الأفضل.

من خلال قيام المصارف الجزائرية بمهامها و تقديم خدماتها المصرفية للعميلين معها لخلييا وخارجيا، ينبغي عليها أن تكون قوية و مستعدة من كل الجوانب لتتمكن من الإستفادة من الوضع المصرفي الحالي في ظل اللاحقود و اللاحدود.

كما يشترط على القيادات في هذه المصارف و بالخصوص الإدارة المكلفة بتسويق الخدمات والبحوث أن تكون على مستوى الكفاءة في تصميم احتياجات العملاء و الخروج من الوظيفة المصرفية التقليدية، حيث تواجه المنافسة العالمية و تعمل على معرفة تفاصيل حاجات السوق المصرفية، بما لا يتعارض مع الأهداف التي تقوم عليها المصارف و كذلك التعرف على طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف، ببناء استراتيجيات تسويقية واضحة سواء كانت للأسواق

المحلية أو الخارجية، حيث أن التوسع يوازي الأهداف الرئيسية و البدائل التفاضلية و المميزات التي تتمتع بها المصارف الجزائرية.

فنتقوية الموارد المالية للمصارف الجزائرية عن طريق رأس المال و اندماج البنوك الأضعف لتكوين وحدات أقوى و أكثر فعالية، تتمكن من تخفيض التكاليف و الإستفادة من اقتصاديات الحجم الأكبر مع العمل على التركيز على تطوير و تأهيل الموارد البشرية عن طريق التكوين و التدريب المستمرين، بما يناسب عملية و أهداف التطوير بالتوازي مع متطلبات التقنية المصرفية الحديثة التي من الضروري تطبيقها إلى أقصى الحدود و العمل على إدخال خدمات و منتجات حديثة لإيصال هذه الخدمات للعملاء في السوق المحلي.

كما أن تحسين إجراءات الرقابة المالية و رفع درجة الثقة فيها، يرفع من كفاءة الأداء وتقادي الأخطاء عن طريق التنسيق فيما بين المصارف الجزائرية داخليا و مع المصارف الأخرى ذات الأهداف المشتركة و التعاون فيما بينها لتقديم خدمة مصرفية دولية متكاملة مما يحسن من الطاقة المؤسسية ويرفع درجة التنافسية في تطوير الخدمات المالية و الإبداع و الابتكار في المنتجات المصرفية.

المبحث الثاني : وصف عينة الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة.

انحصرت هذه الدراسة على القطاع البنكي العمومي و على وجه التحديد شبكة الإستغلال الخاصة بولاية البليدة، حيث اخترنا هذا القطاع لأن جودة الخدمات المصرفية تشهد حركية مما يكسبها أهمية كبيرة في هذا القطاع لدوره في تنشيط العمليات الإقتصادية و تحقيق هذا الدور يعتمد على الإستفادة من الطاقات و الموارد البشرية المؤهلة لتقديم خدمة بأحسن جودة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

تضم هذه الدراسة مجتمعين للدراسة، حيث يشمل المجتمع الأول المدراء و المسؤولين و الموظفين العاملين في القطاع المصرفي بولاية البليدة، ممثلا في الوكالات و المديريات البنكية العاملة في هذه الولاية أما المجتمع الثاني فيتمثل في كافة العملاء بكل أنواعهم الذين يتعاملوا مع تلك الوكالات البنكية.

الفرع الثاني : عينة الدراسة.

عينتي الدراسة تم إختيارهما بالإعتماد على الحصر الشامل للإدارة العليا و الموظفين في البنوك العمومية الجزائرية العاملة في ولاية البليدة، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري،، حيث تمثل

هذه العينة القطاع المصرفي العمومي الجزائري، باعتبار أن القانون و طريقة العمل واحدة في جميع المصارف الوطنية بحسب وكالاتها.

أما بالنسبة لعينة العملاء فتم الإعتماد على إختيار عينة عشوائية ميسرة للباحثة تتألف من العملاء المتعاملين مع البنوك و وكالاتها محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : عينة الدراسة.

البنك	عدد المديريات العامة *	عدد الوكالات *	حجم عينة المديرين و رؤساء الوكالات	حجم عينة الموظفين	حجم عينة العملاء
البنك الوطني الجزائري	01	04	05	30	72
البنك الخارجي الجزائري	01	04	05	25	62
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	01	07	08	67	112
بنك التنمية المحلية	01	04	05	23	74
القرض الشعبي الوطني	01	03	04	21	48
المجموع	05	22	27	166	368

المصدر: تقارير البنك و المفتشية الجهوية للعمل بولاية البليدة

و قد تم جمع البيانات عن طريق الإستبيان ، حيث قامت الطالبة بزيارات ميدانية إلى الوكالات و المديريات البنكية و توزيع الإستبيانات على المدراء و المسؤولين و الموظفين المشكلين لعينة الدراسة، ثم العودة لإعادة جمعها، حيث تم إسترجاع كل الإستبانات الموزعة للمدراء أي نسبة الإسترجاع (100%). و 166 إستمارة مسترجعة من الموظفين بنسبة إسترجاع (100%) أما بالنسبة لعينة العملاء فمن خلال التواجد في الوكالات البنكية يتم توزيع الاستثمارات على العملاء بعد التأكد من طبيعة تعاملهم مع البنك قصد التتويج قدر المستطاع في عينة الدراسة، ثم استرجاع الإستمارة في نفس المكان حيث بلغت نسبة الإسترجاع (100%).

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %	الترتيب
ذكر	125	65.10%	1
أنثى	68	34.90%	2
المجموع	193	100%	

يبين الجدول أن 65,10% من إجمالي عينة الدراسة الخاصة بالمسؤولين الإداريين والموظفين من الذكور و34,90% من العينة إناث، و هو ما يدل على هيمنة العنصر الذكوري في قطاع العمل البنكي حيث يشير إلى أن التوجه في توظيف الذكور بنسبة أكبر سائد في البنوك العمومية العاملة في ولاية البليدة.

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمسؤولين و المدراء و الموظفين حسب

الرتبة الوظيفية.

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
4	2.61%	05	مدير عام
3	11.45%	23	رئيس وكالة
2	13.02%	25	رئيس قسم
1	72.92%	140	موظف إداري
	100%	193	المجموع

يبين الجدول أن 2.61% من عينة الدراسة ذو مرتبة مدير عام و11.45% من العينة مرتبتهم الوظيفية رئيس وكالة و الباقي 85.93% من عينة الدراسة منها 13.02% من رؤساء الأقسام والباقي من الموظفين الإداريين بما نسبته 72.92% من عينة الدراسة و من الملاحظ أن

هناك اتفاق في البنوك العاملة في ولاية البليدة على المسميات و الرتب الوظيفية و هذا لأنها تعتمد على معايير التصنيف الوطني.

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة الخاصة بالمسؤولين و المدراء و الموظفين حسب متغير العمر.

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
3	15.62%	30	30 سنة فأقل
1	53.13%	103	31-40 سنة
2	31.25%	60	41 سنة فأكثر
	100%	193	المجموع

يبين الجدول الفئات العمرية في العينة المدروسة حيث أن 15,62% منها بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة و ما نسبته 53,13% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 31 و 40 سنة هو ما يدل على أن أكبر نسبة هي من الشباب الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة و هو مؤشر جيد، أما النسبة الباقية و هي 31,25% تشير إلى عمق التجربة الإدارية و نضجها.

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة الخاصة بفئة للموظفين الإداريين و المسؤولين والمدراء

حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
مستوى متوسط	22	11.45%	3
مستوى ثانوي أوبكالوريا	33	17.19%	2
ليسانس	127	65.63%	1
دراسات عليا	11	5.73%	4
المجموع	193	100%	

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن 11,45% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط و 17,19% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي مستوى ثانوي أو بكالوريا و 65,63% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس و هي النسبة الأعلى في كل الفئات و هو ما يدل على توفر القدرات المتعلمة والمؤهلة و التي لديها قابلية للتطور و التغيير و القدرة على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و ما نسبته 5,73% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا و هذا مؤشر على أن الإتجاه إلى تحضير الدراسات العليا هو توجه ضعيف.

جدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	التخصص
1	32.82%	63	علوم مالية وبنكية
3	23.43%	46	محاسبة
4	10.93%	21	إدارة أعمال
2	26.05%	50	اقتصاد
5	6.77%	13	أخرى
	100%	193	المجموع

يبين الجدول أن 32,82% من عينة الدراسة تخصصهم مالية و بنوك و 23,43% من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، أما ما نسبته 10,93% من عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال و تخصص إقتصاد يمثل 26,05% من عينة الدراسة ، أما باقي النسبة 6,77% فهي في التخصصات الأخرى مثل الإعلام الآلي، العلوم القانونية و هذا يدل على أن توجه البنوك في التوظيف يولي الأولوية لخريجي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية والمدرسة الوطنية للبنوك.

جدول رقم (16) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
5 سنوات و أقل	23	11.45%	4
6-10 سنوات	65	33.85%	1
11-15 سنة	55	28.66%	2
أكثر من 15 سنة	50	26.04%	3
المجموع	193	100%	

من خلال الجدول يتضح أن 11,45% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات و 28,66% تراوحت سنوات الخبرة لديهم بين 11-15 سنة و أن ما نسبته 26,04% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة.

و على العموم يمكننا أن نقرأ الجداول السابقة من خلال النسب، حيث ما نسبته 33.85% لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات و هذا يجسد القدرة على الاستيعاب و التعلم لبرامج الجودة الشاملة، كما و يمكن القول أن الأغلبية الموجودة حالياً بين موظفي البنوك هي للذكور بنسبة 65,10% و اقلية تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 53.13% أي من فئة الشباب، فمعظمهم يحملون شهادة الليسانس بنسبة 65.63% بمختلف أقسامها و المدرسة الوطنية للبنوك، هذا يساعد على تفهم و تقبل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك التي يعملون بها.

المطلب الثاني : أداة الدراسة.

تم الإعتماد على الزيارات الميدانية و اللقاءات مع بعض رؤساء الوكالات البنكية و الموظفين بغية تسجيل بعض الملاحظات و كذا زبائن البنوك محل الدراسة (صانع الخدمة ومنتقياها) و المسح الميداني بطريقة العينة.

حيث قامت الطالبة بتصميم ثلاثة إستمارات استبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة و الوقوف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1. سيتضمن الإستبيان الأول الموجه إلى فئة المديرين و رؤساء الوكالات في البنوك محل الدراسة للتعرف على مدى تلاؤم الخطط و السياسات المطبقة في البنوك مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. أما الإستبيان الثاني فقد وجه إلى الموظفين في البنوك للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة و درجة رضا الموظفين.

3. و الإستبيان الثالث : موجه لعملاء البنوك محل الدراسة للتعرف من خلاله على درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم في البنوك محل الدراسة.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في توزيع درجة الإجابات لإجراء اختبارات متعددة لعينات مستقلة (LSD) ومقارنة المصارف محل الدراسة مع بعضها بعضا و التعرف على أكثر المصارف تحقيقا للفرضية المدروسة.

و بذلك تكون بدلالة المتوسط الحسابي للإجابات ذات قيمة رمزية على النحو التالي:

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة الرمزية	1	2	3	4	5

و تم إختبار الأسئلة و الفرضيات بواسطة إحصائية t لعينة واحدة ، عند مستوى معنوية 5

% ومقارنة t مع مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ كمايلي :

- نرفض فرضية العدم H_0 إذا كانت $t > 0,05$ و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

- نقبل فرض العدم H_0 إذا كانت $t < 0,05$.

ثم قمنا عند إختبار كل فرضية بإجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA لمعرفة ما

إذا كان هناك تكافؤ بين البنوك محل الدراسة في تحقيق الفرضية المحددة.

الفرع الأول : صدق الأداة.

أولاً: صدق المحكمين : بعد الإنتهاء من إعداد القوائم الإستبائية، عرضت على عينة

استطلاعية من عينة الدراسة تمثلت في ثلاثة رؤساء وكالات بنكية و رئيسي مصلحة الموظفين في

مديريتين من المديريات الجهوية و ثلاث موظفين يعملون في وكالات مختلفة و ذلك بغية التأكد

من وضوح مضمون الإستبانة و سهولة فهم العبارات،بالإستناد على ملاحظاتهم قمنا بتسجيل

بعض الملاحظات و المقترحات من أجل إعادة صياغتها بشكل أوضح.

و في مرحلة سابقة تم عرض الإستبيانات على الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة المحكمين* و بعض الزملاء للتأكد من خلوه من أي أخطاء أو فجوة ليصبح في صورته النهائية و جاهزة لتوزيعه على عينة الدراسة.

و قصد التأكد من ثبات أداة القياس، قمنا باستخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابع له.

ثانياً: صدق ثبات فقرات الإستبيان : قصد التأكد من ثبات أداة القياس، قمنا باستخراج معامل الثبات و حساب مدى التناسق بين فقرات الإستبيانات الثلاث و ارتباط العبارات و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابع له.

جدول رقم (17) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الخاص بتقييم الخطط

و السياسات المطبقة و تطابقها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الترتيب	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تتعاملون مع الجودة كهدف إستراتيجي لنجاح البنك حيث تركز إدارتكم عليها.	0.511	0.002
2	توزع إدارة بنكم مسؤولية الجودة على الإدارة بين أقسام البنك دون استثناء.	0.539	0.001
3	يندرج مفهوم الجودة الشاملة ضمن خطط إستراتيجية واضحة و محددة للبنك.	0.494	0.003
4	يشرك بنكم الموظفين في وضع الخطط.	0.382	0.028

* أنظر الملحق، قائمة المحكمين.

0.000	0.631	خطط بنكم واقعية و قابلة للتطبيق.	5
0.010	0.442	يتم تحديث الخطط و الإجراءات بشكل دوري و إعلانها لكل الموظفين في البنك.	6
0.002	0.525	يقوم البنك بتخصيص الدعم و الوقت اللازمين لخطط تحسين الجودة.	7
0.007	0.463	تعتمد إدارة البنك على الشفافية في سياستها الداخلية و الخارجية,	8
0.000	0.581	لديكم إستراتيجية واضحة لتفادي حدوث المشاكل .	9
0.000	0.662	تقوم إدارة البنك بإحداث تحسينات مستمرة و تدريجية لنمط الإدارة و اسلوب الأداء تحقيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	10
0.000	0.656	تقوم إدارة البنك دوريا بمقارنة خدماته المقدمة بخدمات نظرائها من البنوك المنافسة في السوق.	11
0.000	0.581	لدى البنك برنامج لتسويق الخدمات.	12
0.000	0.512	يسعى بنكم لتوافق مع متطلبات الإيزو حسب آخر إصدار.	13

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349

يبين الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول : تقويم

الخطط والسياسات المطبقة و تطابقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة و الدرجة الكلية

لفقراته،حيث يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث ينحصر معامل

الارتباط بين (0.382 و 0.662) و كذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى

دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349 و بذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما

وضعت لقياسه.

جدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني : توصيف الثقافة

التنظيمية للبنوك و الدرجة الكلية لإرتباط فقراته.

السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تقييم الأساليب القيادية		
1	0.601	0.000
2	0.783	0.000
3	0.752	0.000
4	0.737	0.000
5	0.780	0.000
6	0.626	0.000
7	0.779	0.000
8	0.516	0.002

0.000	0.637	تتظم إدارة بنكمك إجتماعات مع العملاء للتعرف أكثر على إحتياجاتهم و توقعاتهم.	9
0.001	0.555	تولى إدارة البنك أهمية لتكاليف الجودة الرديئة.	10
0.029	0.386	هناك تشجيع من طرف إدارة البنك لتكوين فرق الجودة.	11
		تقييم العادات و التقاليد	
0.000	0.921	يؤمن الموظفون في بنكمك بالعمل الجماعي.	1
0.000	0.866	يمكن للموظفين في كل المستويات الوظيفية أن يقوموا أداء البنك.	2
0.000	0.746	يتم تحفيز الموظفين الجيدين عن طريق تكريمهم.	3
0.000	0.766	يشعر الموظف في البنك بالإستقرار الوظيفي	4
0.000	0.678	يتم تقبل الموظف للانتقادات من الآخرين.	5
0.000	0.688	يتم تفويض فعال للمسؤولية في كافة المستويات.	6
		برامج التدريب	
0.000	0.696	هناك برامج تدريبية دورية و مستمرة للموظفين على كل المستويات.	1
0.000	0.784	تؤسس برامج التدريب على حل المشكلات و تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.	2

0.000	0755	يتم التدريب على العمليات خلال العمل.	3
0.000	0.854	هناك إنسجام بين أهداف الموظفين و مصالحهم مع أهداف البنك.	4
0.000	0.846	يتم تقييم العمليات التدريبية في كل مرحلة من مراحلها.	5
		تقييم رضا الموظفين	
0.000	0.837	تحتزم إدارة البنك المعتقدات الدينية للموظفين.	1
0.000	0.812	يتناسب سلم الأجور و الحوافز المعتمدة في البنك مع رغبات وحاجات الموظفين.	2
0.000	0.849	يشعر الموظف في البنك بمكانته كعنصر فعال و أساسي فيه.	3
0.000	0.746	هناك إستعداد طوعي يبديه الموظف للعمل خارج إطار الدوام الرسمي.	4
0.000	0.773	تتوفر ظروف صحية ملائمة للعمل في البنك.	5
0.000	0.890	يتعامل الموظف في البنك مع الطلبات و الشكاوى بروح إيجابية.	6
0.000	0.708	تعتمد إدارة البنك على قنوات إتصال فعالة تبقىها مفتوحة في جميع الإتجاهات.	7
		تقييم نظم المعلومات المستخدمة	

1	تتعتمد إدارة البنك على دراسة المتغيرات الخارجية بشكل مستمر .	0.401	0.021
2	يوفر البنك خدمة الإستفسار عبر الهاتف و الأنترنت.	0.809	0.000
3	لدى البنك نظام معلومات شامل يعتمد عليه.	0.840	0.000
4	هناك حرص من قبل إدارة البنك على إستعمال الإعلام الآلي في العمل البنكي.	0.775	0.000
5	يتم إستخدام المعلومات بصورة جيدة لتفادي التداخل و الإزدواجية بين مهام الأقسام.	0.707	0.000
6	يعتمد البنك على تصنيف البيانات بشكل إحصائي	0.693	0.000
7	تقوم إدارة البنك باستخدام مخططات السبب و الأثر لمعالجة البيانات.	0.951	0.000
8	يستخدم مخطط باريتو لتحديد المشاكل و معالجتها .	0.936	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349

الجدول رقم (18) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني الخاص

بتوصيف الثقافة التنظيمية للبنوك و الدرجة الكلية لفقراته يبين أن معاملات الارتباط دالة عند

مستوى دلالة (0.05) حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.386 و 0.951) و كذلك قيمة r

الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 31 و التي تساوي 0.349 و بذلك تعتبر فقرات

البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (19) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث :

تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك
0.001	0.570	1 تهيئة و تصميم البنك و تنظيمه الداخلي يشعر بالراحة.
0.000	0.788	2 تتوفر تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة.
0.000	0.796	3 مظهر الموظفين أنيق و مرتب.
0.000	0.701	4 تعامل الموظفين في البنك يتسم باللطف و الود و تقدير ظروف العملاء.
0.000	0.746	5 يشعر العميل بتفهم الموظفين لاحتياجاته و يسعون لتلبيةها.
0.000	0.779	6 تشعر بالرضى على تعاون الموظفين في تقديم الخدمة.
0.000	0.644	7 تتطور و تتنوع الخدمات التي يقدمها البنك.
0.000	0.592	8 مقارنة مع البنوك المنافسة، تتصف الخدمات المقدمة من طرف البنك بالجودة.
0.000	0.599	9 تتواءم الخدمات البنكية المقدمة مع الجودة المتوقعة من طرف العميل.
0.000	0.552	10 تحصل على الخدمات البنكية في وقت طلبك لها و في أقصر وقت ممكن.

11	يتم إعلام العميل بالمدة التي تتطلبها الخدمة.	0.575	0.000
12	تعاملك مع البنك يشعرك بالأمان.	0.619	0.000
13	تنفيذ العمليات البنكية يتم بدقة.	0.788	0.000
14	يمكنك تقديم شكوى لإدارة البنك عند عدم رضاك عن جودة الخدمة المقدمة.	0.736	0.000
15	الرد على الإستفسارات و الشكاوى يتم بسرعة.	0.903	0.000
16	الخدمات المقدمة من طرف البنك تلبي رغباتك و حاجاتك و تشبعها.	0.782	0.000
17	عند عدم رضاك عن الخدمات البنكية المقدمة في هذا البنك ، تترك البنك لتتعامل مع بنك غيره.	0.831	0.000
18	يحرص البنك على سرية حسابات العملاء.	0.609	0.000
19	يقدم البنك خدماته مطابقة مع الأوقات التي يعلن عنها.	0.829	0.000
20	التوزيع الجغرافي لوكالات و فروع البنك مناسب لك .	0.875	0.000
21	تناسبك فترات دوام البنك اليومية .	0.744	0.000
22	يقوم البنك بتقديم إرشادات توضيحية لإستخدام أي تقنيات حديثة يعتمدها .	0.719	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349.

من خلال قراءتنا للجدول ، نتبين أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث

المتعلق بتقويم رضا العملاء المتعاملين مع البنك و الدرجة الكلية لفقراته و الذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.552 و 0.903) و كذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349 و بذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا : الصدق البنائي لأبعاد الاختبار :

من خلال الجدول رقم (20) :نبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاختبار بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان وأن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (20) : الصدق البنائي لأبعاد الاختبار

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقييم الخطط و السياسات المطبقة.	0.767	0.000
تقييم الثقافة التنظيمية للبنوك.	0.617	0.000
تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك	0.614	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349.

الفرع الثاني : ثبات الأداة.

اعتمدت الطالبة على طريقتين في خطوات الثبات لأداة الدراسة و هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أولاً: طريقة التجزئة النصفية : تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة و معدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال و قد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط و قد بين الجدول أن هناك معامل ثبات معتبر نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (21) : معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	البعد
0.000	0.831218	0.7176	13	تقييم الخطط و السياسات المطبقة.
0.000	0.935434	0.8787	37	الثقافة التنظيمية للبنوك.
0.000	0.823114	0.6994	22	تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 31 و التي تساوي 0.349

ثانياً : طريقة ألفا كرونباخ : و كطريقة ثانية لقياس الثبات ، استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ

حيث يبين الجدول رقم(22) أن معاملات الثبات مرتفعة لأبعاد الإستبانة.

جدول رقم (22): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
تقييم الخطط و السياسات المطبقة.	13	0.8066
الثقافة التنظيمية للبنوك.	37	0.8553
تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك.	22	0.9407

المطلب الثالث : معالجة و تحليل البيانات إحصائياً:

تم إفراغ البيانات المجمعة من الإستبيانات الثلاث في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية SPSS ومعالجتها و تحليلها بالإعتماد على الأساليب و الإختبارات الإحصائية التالية:

❖ التكرارات و النسب المئوية؛

❖ إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛

❖ الإنحراف المعياري؛

❖ اختبار تحليل الإنحدار البسيط؛

❖ اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صدق الفقات؛

❖ تحليل التباين ANOVA أحادي الإتجاه.

المبحث الثالث : تفسير و تحليل مجالات الدراسة و إختبار الفرضيات.

المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سمرنوف ، One

(.samle kolmogrov-smirnov test)

بغية معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا ، سنحاول استعراض اختبار

كولمجروف-سمرنوف و هذا لما تتطلبه الإختبارات المعلمية.

جدول رقم (23) : إختبار التوزيع الطبيعي

البعد	الفقات	قيمة الإختبار	مستوى الدلالة
الأول	تقويم الخطط و السياسات المطبقة	0.720	0.677
الثاني	الثقافة التنظيمية للبنوك	1.147	0.144
الثالث	تقييم رضا العملاء	1.191	0.117

من خلال الجدول رقم (23) تشير نتائج الإختبار إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أكبر من 0.05 ($t > 0.05$) و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و يجب استخدام الإختبارات المعلمية

المطلب الثاني: مناقشة فقرات الدراسة.

لتحليل فقرات الإستبيانات تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة (One sample T test) حيث سنحسب المتوسط الحسابي و الوزن النسبي و قيمة t و مستوى الدلالة لكل فقرة. فنعتبر الفقرة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من القيمة المطلقة لـ t الجدولية و التي تساوي 1.97 عند درجة حرية 137 ومستوى معنوية 0.05 (أو مستوى معنوية أقل من 0.05 و الوزن النسبي أكبر من 60%). أما إذا كان أفراد العينة لا يوافقون على محتواها فهذا معناه أن الفقرة سلبية و هذا إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لـ t الجدولية و التي تساوي 1.97 عند درجة حرية 137 و مستوى معنوية 0.05 (أو مستوى معنوية أقل من 0.05 و الوزن النسبي أقل من 60%). أما إذا كان مستوى أكبر من 0.05 فإن آراء العينة في الفقرة تكون محايدة.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات.

الفرع الأول : إختبار الفرضية الأولى : نتائج تقييم الخطط و السياسات في البنوك محل الدراسة.

من خلال مايلي سوف نعرض نتائج إختبار الفرضية الأولى : عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الخطط و السياسات المتبعة في البنوك محل الدراسة و بين الخطط و السياسات المتوافقة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.

حيث أن الجدول رقم (24) يحمل التكرارات النسبية لفقرات الإستبيان الأول الموجه إلى

مدراء ورؤساء الوكالات.

الجدول رقم (24) : جدول التكرارات النسبية لفقرات الإستبيان الأول المتعلق

بالفرضية الأولى

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	درجة الموافقة										الرقم
		5		4		3		2		1		
		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.160	1.117	4.1	02	8.3	04	12.2	06	20.4	10	10.2	05	1
0.170	1.187	6.1	03	12.2	06	18.4	09	10.2	05	8.3	04	2
0.165	1.156	2.0	01	6.1	03	12.2	06	20.4	10	14.3	07	3
0.168	1.173	4.1	02	10.2	05	12.2	06	16.3	08	12.2	06	4
0.170	1.191	4.1	02	8.3	04	10.2	05	20.4	10	12.2	06	5
0.170	1.189	2.0	01	6.1	03	12.2	06	18.4	09	16.3	08	6
0.165	1.153	6.1	03	12.2	06	18.4	09	10.2	05	8.3	04	7
0.134	0.938	0	0	8.3	04	12.2	06	20.4	10	14.3	07	8
0.138	0.966	0	0	6.1	03	14.3	07	18.4	09	16.3	08	9
0.151	1.055	4.1	02	8.3	04	12.2	06	20.4	10	10.2	05	10

0.163	1.140	6.1	03	12.2	06	8.3	04	10.2	05	18.4	09	11
0.151	1.055	4.1	02	10.2	05	12.2	06	16.3	08	12.2	06	12
0.125	0.875	2.0	01	4.1	02	12.2	06	26.5	13	10.2	05	13

و من خلال الجدول التالي تظهر متوسطات درجات بنود الإستبيان الأول المتعلق
بالفرضية الأولى والذي وجه للمديرين.

الجدول رقم (25) جدول متوسطات درجات بنود الإستبيان الخاص بالفرضية الأولى

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
01	تتعاملون مع الجودة كهدف إستراتيجي لنجاح البنك حيث تركز إدارتكم عليها.	2.41	-3.592	0.001	معنوية
02	توزع إدارة بنكم مسؤولية الجودة على الإدارة بين أقسام البنك دون استثناء.	2.45	-3.337	0.002	معنوية
03	يندرج مفهوم الجودة الشاملة ضمن خطط إستراتيجية واضحة و محددة للبنك.	2.61	-2.287	0.27	معنوية
04	يشرك بنكم الموظفين في وضع الخطط.	2.57	-2.558	0.14	معنوية
05	خطط بنكم واقعية و قابلة للتطبيق.	2.55	-2.638	0.011	معنوية
06	يتم تحديث الخطط و الإجراءات بشكل دوري و إعلانها لكل الموظفين	2.59	-2.403	0.020	معنوية

				في البنك.	
معنوية	0.001	-3.711	2.41	يقوم البنك بتخصيص الدعم و الوقت اللازمين لخطط تحسين الجودة.	07
معنوية	0.000	-3.807	2.49	تعتمد إدارة البنك على الشفافية في سياساتها الداخلية و الخارجية,	08
معنوية	0.012	-2.611	2.67	لديكم إستراتيجية واضحة لتفادي حدوث المشاكل .	09
معنوية	0.019	-2.438	2.63	تقوم إدارة البنك بإحداث تحسينات مستمرة و تدريجية لنمط الإدارة و اسلوب الأداء تحقيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	10
معنوية	0.000	-4.260	2.31	تقوم إدارة البنك دوريا بمقارنة خدماته المقدمة بخدمات نظرائها من البنوك المنافسة في السوق.	11
معنوية	0.000	-4.199	2.37	لدى البنك برنامج لتسويق الخدمات.	12
معنوية	0.022	-2.367	2.67	يسعى بنكم لتوافق مع متطلبات الإيزو حسب آخر إصدار.	13

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسطات جميع فقرات الإستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى

انخفضت عن متوسط المقياس $\text{teste value}=3$ كما يتضح أن جميع الفروق معنوية و معناه أن

جميع فقرات الإستبيان لا تتوفر في البنوك محل الدراسة.

و يوضح الجدول (26) نتائج إختبار الفرضية الأولى على مستوى جميع البنوك :

الجدول رقم (26) : إختبار الفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.1303	0.69217-	0.09888-	8.795-	26	0.000	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من الجدول يمكننا قراءة أن إحتمال t المحسوبة بمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية و على هذا الأساس نرفض الفرضية الإبتدائية و نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد فروق بين الخطط و السياسات المطبقة في البنوك محل الدراسة و بين الخطط و السياسات المتوافقة مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة أي أن البنوك لا تضع خططها بالتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة خدماتها.

نقوم بإجراء إختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA و هذا للتمكن من معرفة ما إذا كانت البنوك محل الدراسة على نفس المستوى في وضع الخطط و السياسات المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة ، هذا ما سنوضحه في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA

المتعلق بالخطط و السياسات المطبقة في البنوك محل الدراسة.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	إحتمال F المحسوب	
15.806	04	3.951	24.179	0.000	بين المجموعات
7.191	22	0.163			داخل المجموعات
22.996	26				كلي

من خلال الجدول نلاحظ أن إحتمال F المحسوب 0.000 أقل من مستوى المعنوية

المستخدم وبالتالي توجد فروق معنوية، مما يعني أن البنوك محل الدراسة ليست بنفس المستوى في

إعتماد الخطط و السياسات المطبقة فيها.

من أجل معرفة أي البنوك تتفوق على البنوك الأخرى محل الدراسة في الخطط و السياسات

المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم الإعتماد على إجراء مقارنات متعددة لعينات مستقلة

(LSD) حيث جاءت نتائج الإختبار مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : إختبار مقارنات متعدد للخطط و السياسات المطبقة

معنوية الفروق بدرجة ثقة %95	إحتمال t المحسوب	الخطأ المعياري	متوسط الإختلاف	إسم البنوك المقارنة	إسم البنك
معنوية	0.000	0.16911	-1.4423 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	البنك الوطني الجزائري
معنوية	0.001	-0.21832 ^(*)	-0.7500 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.036	0.30922	-0.4533 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
غير معنوية	0.085	0.20213	-0.3558	القرض الشعبي الجزائري	

البنك الخارجي الجزائري	البنك الوطني الجزائري	1.4423 ^(*)	0.16911	0.000	معنوية
	بنك التنمية المحلية	0.6923 ^(*)	0.18817	0.001	معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	0.9890 ^(*)	0.17753	0.000	معنوية
	القرض الشعبي الجزائري	1.0865 ^(*)	0.16911	0.000	معنوية
بنك التنمية المحلية	البنك الوطني الجزائري	0.7500 ^(*)	0.21832	0.001	معنوية
	البنك الخارجي الجزائري	-0.6923 ^(*)	0.18817	0.001	معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية	0.2967	0.22491	0.194	غير معنوية

				الريفية	
غير معنوي	0.078	0.21832	0.3942	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.036	0.20922	0.4533 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.000	0.17753	-0.9890 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
غير معنوية	0.194	0.22491	-0.2967	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.643	0.20922	0.0975	القرض الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.085	0.20213	0.3558	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.000	0.16911	-1.0865 ^(*)	البنك	

				الخارجي الجزائري	
غير معنوية	0.078	0.21832	-0.3942	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.643	0.20922	-0.0975	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

من خلال قرائنتنا للجدول رقم (28) يمكننا تبين مايلي :

❖ بمقارنة البنك الوطني الجزائري مع البنك الخارجي الجزائري و بنك التنمية المحلية و بنك الفلاحة و التنمية الريفية نجد أن هناك فروق معنوية من ناحية الخطط و السياسات المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أما مقارنة بالقرض الشعبي الجزائري نجد أنه لا يوجد هناك فروق معنوية جوهرية بينهما من ناحية الخطط و السياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

❖ أما بمقارنة البنك الخارجي الجزائري مع بقية البنوك الأخرى محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري) نجد أن هناك فروق معنوية بينه و بين بقية البنوك المدروسة من حيث الخطط و السياسات المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن

الخطط التي تضعها الإدارة العامة في البنك الخارجي الجزائري تتماشى مع ما هو مطبق في الواقع حيث تتصف بالوضوح مع إلتزام كل وكالة من وكالات البنك بالقيام بعملية تحسينات مستمرة على الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمات البنكية والتأكد من حسن الأداء في تقديم الخدمات البنكية، مع الحرص على تفادي الإزدحام عند الشبايك و قاعات الانتظار، كما يقوم البنك بالترويج لخدماته من خلال عقد لجان تسويقية للترويج لبرامج توطين الحسابات.

إن معالجة المشاكل من طرف إدارة البنك عبارة عن حلول مؤقتة للمشاكل التي تصادف العميل خلال تلقية الخدمة التي طلبها حيث لم تقوم بتسطير مخطط المشكلات التي من الممكن أن تعرقل سير العمليات لتقديم الخدمات البنكية.

و مع أن إدارة البنك تحرص مع موظفيها على وضع العميل كأولى الأولويات و الأساس في نجاحه و أن الإحتفاظ بالعملاء هو الهدف ذي الأولوية للبنك ، إلا أنه سجل غياب دعم هذه الأهداف بخطة تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن إدارة البنك الخارجي الجزائري لا تضع في إعتبارها السعي إلى الإهتمام بالتوافق مع متطلبات معايير الإيزو للجودة.

فالبنك الخارجي الجزائري لا يستند إلى إستراتيجية واضحة و محددة تعتمد على مدخل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في محاولته لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها.

❖ بمقارنة بنك التنمية المحلية مع القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية

الريفية نجد عدم وجود فروق معنوية من حيث الخطط و السياسات المتوافقة مع

مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين بنك التنمية المحلية و البنكين الآخرين، أما إذا

قارنا البنك الوطني الجزائري ببنك التنمية المحلية نلاحظ وجود فروق

معنوية، حيث أن إدارة بنك التنمية المحلية تقوم بوضع خطط إلا أن هذه الخطط مقيدة بالبنك المركزي من حيث منح القروض العقارية ، كما أنها تسعى إلى إرضاء زبائنها من خلال تقسيم العمل بين المصالح والأقسام المختلفة، مع إصدار تنظيم الدور لتنظيم التعامل مع العملاء ، إلا أن هذه الإجراءات ليست كافية لتحقيق العمل بسلاسة بسبب ضيق المقرات و طبيعة الأعمال التي يؤديها الموظفون، بالإضافة إلى أن بنك التنمية المحلية كغيره من البنوك محل الدراسة لا يهتم بالتوافق مع متطلبات الإيزو.

❖ و عند المقارنة بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية مع البنك الوطني الجزائري نجد عدم وجود فروق معنوية فيما يخص الخطط و السياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

❖ أما عند مقارنة القرض الشعبي الجزائري مع البنك الوطني الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية لاحظنا عدم وجود فروق جوهرية في الخطط و السياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فالقرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا توجد لديها أي خطط حديثة تتناسب مع مفهوم الجودة و لا ونامج تسويقي أو حتى محاولات للترويج لخدماتها، فما تشابه فيه هذه البنوك هو استمرارها في منح القروض و محاولات بسيطة لإرضاء العملاء حيث لا تستند إلى برامج إدارية فعالة.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن البنك الخارجي الجزائري هو أكثر البنوك المدروسة توافقا من حيث الخطط الموضوعية و السياسات المتبعة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ثم يأتي

بنك التنمية المحلية في محاولة منه السعي إلى تحقيق الجودة من خلال الخطط و السياسات الموضوعية ، و أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري ليس لديها خطط حديثة متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الثانية: تقويم الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة.

إختبار الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة و الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يوضح الجدول رقم (29) نتائج الإختبار الإحصائي للفرضية الثانية.

الجدول رقم (29) : نتائج الإختبار الإحصائي للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.5932	0.41774	0.05968	-6.817	166	0.000	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول (29) يتضح أن إحتمال t المحسوب بمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية و على هذا الأساس نرفض

الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة و بين الثقافة التنظيمية المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة.

و من خلال جدول التكرارات لإجابات الموظفين على فقرات الإستبيان و المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية للبنوك المدروسة سنحاول دراسة الأبعاد في مختلف البنوك و تحليلها إحصائيا و تفسيرها.

الجدول رقم (30): تكرارات إجابات الموظفين عن بنود الإستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	درجة الموافقة										رقم السؤال	الفرضية
		5		4		3		2		1			
		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.166	1.162	2,4	4	16,9	28	19,3	32	45,8	76	15,7	26	1	الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية
0.120	0.842	2,4	4	2,4	4	22,9	38	60,2	100	12,0	20	2	
0.144	1.008	4,8	8	33,7	56	6,0	10	39,8	66	15,7	26	3	
0.125	0.876	2,4	4	2,4	4	19,3	32	43,4	72	32,5	54	4	
0.152	1.063	4,8	8	16,9	28	26,5	44	38,6	64	13,3	22	5	
0.140	0.979	4,8	8	7,2	12	19,3	32	56,6	94	12,0	20	6	
0.140	0.979	0,0	0	21,7	36	26,5	44	38,6	64	13,3	22	7	
0.113	0.793	0,0	0	7,2	12	43,4	72	34,9	58	14,5	24	8	

0.155	1.082	4,8	8	19,3	32	19,3	32	45,8	76	10,8	18	9	
0.155	1.084	2,4	4	30,1	50	19,3	32	33,7	56	14,5	24	10	
0.179	1.251	10,8	18	15,7	26	33,7	56	27,7	46	12,0	20	11	
0.172	1.204	6,0	10	19,3	32	33,7	56	27,7	46	13,3	22	12	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية
0.198	1.383	15,7	26	14,5	24	12,0	20	31,3	52	26,5	44	13	
0.196	1.373	16,9	28	22,9	38	16,9	28	28,9	48	14,5	24	14	
0.151	1.060	14,5	24	16,9	28	41,0	68	20,5	34	7,2	12	15	
0.142	0.996	2,4	4	14,5	24	41,0	68	31,3	52	10,8	18	16	
0.179	1.253	14,5	24	9,6	16	34,9	58	28,9	48	12,0	20	17	
0.176	1.231	9,6	16	20,5	34	19,3	32	34,9	58	15,7	26	18	الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية
0.146	1.025	4,8	8	16,9	28	37,3	62	28,9	48	12,0	20	19	
0.156	1.093	4,8	8	15,7	26	32,5	54	31,3	52	15,7	26	20	
0.189	1.322	7,2	12	16,9	28	10,8	18	43,4	72	21,7	36	21	
0.180	1.259	7,2	12	22,9	38	7,2	12	43,4	72	19,3	32	22	
0.169	1.182	7,2	12	19,3	32	7,2	12	39,8	66	26,5	44	23	
0.161	1.128	0,0	0	22,9	38	4,8	8	44,6	74	27,7	46	24	الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية
0.181	1.265	2,4	4	13,3	22	4,8	8	36,1	60	43,4	72	25	
0.144	1.008	2,4	4	16,9	28	19,3	32	44,6	74	16,9	28	26	
0.160	1.120	7,2	12	10,8	18	28,9	48	48,0	60	16,9	28	27	
0.163	1.140	0,0	0	21,7	36	36,0	40	22,9	38	31,3	52	28	

أولاً : إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية، نتائج تقييم الأنماط القيادية

المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (31) : متوسطات درجات بنود إستبيان الموظفين

المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
01	يتم توظيف العاملين في البنك على أساس مؤهلاتهم وقابليتهم للعمل في الأقسام.	2.61	-2.254	0.029	معنوية
02	تحسن إدارة البنك الضن في الموظفين حيث تتعامل معهم على أساس أنهم لا يتهربوا من المسؤولية بالتصرف السلبي.	2.20	-5.694	0.000	معنوية
03	لدى البنك معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين أهمها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	1.94	-8.482	0.000	معنوية
04	النتائج المحققة من طرف الموظف تعتبر أساس تقييمه وترقيته.	2.67	-1.856	0.070	غير معنوية

05	يؤمن بنكم أن أساس الجودة هو الوقاية من الخطأ.	2.47	-3.495	0.001	معنوية
06	يتم قياس جودة العمليات البنكية بشكل دوري و مستمر.	2.14	-7.129	0.000	معنوية
07	يعتمد البنك على الرقابة الذاتية لكل نشاطاته.	2.63	-2.352	0.023	معنوية
08	تطبق إدارة البنك مفهوم التدرج الوظيفي.	2.69	-1.977	0.054	غير معنوية
09	تنظم إدارة بنكم إجتماعات مع العملاء للتعرف أكثر على إحتياجاتهم و توقعاتهم.	2.61	-2.725	0.09	معنوية
10	تولى إدارة البنك أهمية لتكاليف الجودة الرديئة.	2.47	-4.682	0.000	معنوية
11	هناك تشجيع من طرف إدارة البنك لتكوين فرق الجودة.	2.98	-0.133	0.000	معنوية

يتجلى انا من خلال الجدول رقم (31) أن متوسطات معظم الإستهبان المتعلقة بالفرضية

الفرعية الأولى للفرضية الثانية منخفضة عن متوسط المقياس $\text{test value} = 3$ ، كما يتضح أن أغلب الفروق معنوية.

تجدر الإشارة إلى أن إدارات البنوك محل الدراسة تقوم بترقية الموظف على أساس النتائج

المحققة و لكن بأدنى الحدود، كما تقوم إدارات البنوك محل الدراسة بتغيير الموظفين و تبديلهم بين الأقسام المختلفة للبنك و لكن بدرجة قليلة جدا.

من خلال الجدول التالي سنوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية:

الجدول رقم (32) : إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.7102	0.56541	0.08077	-3.588	166	0.001	معنوية بدرجة ثقة 95 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال قراءتنا للجدول (32) يتضح لنا أن المتوسط 2.7102 أصغر من المتوسط المستخدم=3 ، و أن إحتمال t المحسوب ذا مستوى دلالة 0.001 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ، وبالتالي توجد فروق معنوية و على هذا الأساس نرفض الفرضية الإبتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية السائدة في البنوك محل الدراسة و الأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و من أجل التحقق مما إذا كانت البنوك محل الدراسة على نفس المستوى في أنماطها القيادية وممارسات إدارتها فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي الإتجاه (ANOVA) جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (33) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA

المتعلق بالأنماط القيادية السائدة في جميع البنوك محل الدراسة.

إحتمال F المحسوب	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	22.826	2.589	04	10.355	بين المجموعات
		0.113	162	4.990	داخل المجموعات
			166	15.345	كلي

إن إحتمال F المحسوب يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05

و هذا يدل على أنه توجد فروق معنوية و البنوك محل الدراسة ليست على نفس المستوى في الأنماط

القيادية المتبعة.

و لمقارنة البنوك محل الدراسة و إستخراج أيها أفضل من جانب الأنماط القيادية المتوافقة

مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة قامت الطالبة بإجراء مقارنات متعددة مستقلة LSD و كانت النتائج

موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (34) : إختبار مقارنات متعددة للأنماط القيادية السائدة في البنوك محل الدراسة

معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%	إحتمال t المحسوب	الخطأ المعياري	متوسط الإختلاف	إسم البنوك المقارنة	إسم البنك
معنوية	0.000	-0.14088	-1.2325 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	البنك الوطني الجزائري
معنوية	0.000	-0.18187	-1.1125 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.015	-0.17429	-0.4411 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.16838	-0.7375 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	

البنك الخارجي الجزائري	البنك الوطني الجزائري	1.2325 ^(*)	0.14088	0.000	معنوية
	بنك التنمية المحلية	0.1200	0.15676	0.448	غير معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	0.7914 ^(*)	0.14789	0.000	معنوية
	القرض الشعبي الجزائري	0.4950 ^(*)	0.14088	0.001	معنوية
بنك التنمية المحلية	البنك الوطني الجزائري	1.1125 ^(*)	0.18187	0.000	معنوية
	البنك الخارجي الجزائري	-0.1200	0.15676	0.448	غير معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية	0.6714 ^(*)	0.18736	0.001	معنوية

				الريفية	
معنوية	0.045	0.18187	0.3750 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.0015	0.17429	0.4411 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.000	0.14789	-0.7914 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.001	0.18736	-0.6714 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.096	0.17429	0.2964	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	000.0	0.16838	0.7375 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.001	0.14088	-0.4950 ^(*)	البنك	

				الخارجي الجزائري	
معنوية	0.045	0.18187	-0.3750 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.096	0.17429	0.2964	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

يظهر لنا من خلال الجدول مايلي :

❖ عند مقارنة البنك الوطني الجزائري مع البنوك الأخرى محل الدراسة يتبين لنا أن

هناك فروق معنوية من حيث الأنماط القيادية المتبعة.

❖ بمقارنة البنك الخارجي الجزائري مع القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني

الجزائري وبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، يتضح لنا أن هناك فروق معنوية بين

البنك الخارجي الجزائري و بين البنوك الأخرى محل الدراسة من حيث الأنماط

القيادية المتبعة، كما انه لا توجد فروق معنوية بين البنك الخارجي الجزائري وبنك

التنمية المحلية من حيث الأنماط القيادية السائدة.

تتبع البنوك العمومية الجزائرية للإدارة العامة بالإضافة للبنك المركزي الجزائري مما يجعلها تتبع المركزية في وضع و اتخاذ القرارات، لكن البنك الخارجي الجزائري يتميز عن بقية البنوك من حيث التجديد و التحديث المستمر حيث ضمن الإمكانيات المتاحة ، فقد أصبح البنك الخارجي الجزائري في الآونة الأخيرة لا يوظف الأفراد للعمل في وكالاته إلا بعد الخضوع لمقابلات واختبارات للتأكد من كفاءاتهم المهنية في الوظيفة البنكية، بالإضافة إلى إجراء دورات تقييمية للموظفين و قياس مستوى أدائهم.

أما المعايير التي تعتمد عليها البنوك العمومية الجزائرية في الترقية ، فهي الأقدمية الوظيفية و التقييم يعود إلى إدارة البنك ، إلا أن التقييم غير فعال علميا، كما يتميز البنك الخارجي بنظام الحوافز المقدمة للموظفين و الذي يستند على عدد العمليات و الأرباح ، حيث يتم توزيع الأرباح كل سنة ، كما يحرص البنك الخارجي الجزائري على تبادل الموظفين بين المصالح المختلفة بشكل يمتص الملل الوظيفي وكذلك إتباع هذا السلوب خاصة مع الموظفين حديثي التوظيف ، لكي يتقن كل موظف جميع تفاصيل العمل في البنك.

كما أن جميع البنوك محل الدراسة لا تجتمع بالعملاء بشكل مبرمج لتسجيل إحتياجاتهم ورغباتهم و إنما تعتمد على سجلات تدوين الإحتياجات أو الطلبات و الإحتياجات الفردية أو الشخصية.

❖ بمقارنة بنك التنمية المحلية مع القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري

و بنك الفلاحة و التنمية الريفية، نجد أن هناك فروق معنوية بين بنك التنمية

المحلية و باقي البنوك محل الدراسة من حيث الأنماط القيادية السائدة.

لاحظنا أن بنك التنمية المحلية يقوم بتنظيم المهام بين المصالح و الأقسام مع أنه لا يركز على مفهوم الجودة في قياس العمليات البنكية أو تقييم الخدمات المؤداة ، أما الحوافز أو ما يسمى بمنحة المردودية الإنتاجية فتعطى وفق جدول تنقيط يعود للمدير و مسؤول الموارد البشرية.

أما التدوير أو التبادل الوظيفي فهو مستخدم و لكن بشكل غير مبرمج ، كما ان إدارة بنك التنمية المحلية لاتقوم بالإجتماع مع العملاء و لا تولي أهمية لمفهوم التكاليف المنجرة عن تقديم خدمات غير مرضية للعملاء.

❖ يتبين من المقارنة بين القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية وجود فروق غير معنوية بينهما من حيث الأنماط القيادية السائدة. أما المقارنة بين القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري تبين أن هناك فروق معنوية من حيث الأنماط القيادية السائدة.

من خلال الدراسة الميدانية نستنتج أن إدارات القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري، تقوم بممارسة أعمالها بطريقة روتينية دون تحديث الخدمات و الأعمال التي يقدمونها إضافة إلى الفجوة بين الإدارة و الموظفين.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية المتعلقة بتقييم العادات و التقاليد السائدة:

سنختبر الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية و التي تفيد أنه لاتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين العادات و التقاليد و الأفكار السائدة في البنوك محل الدراسة ، مع العادات و التقاليد

المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، في مايلي الجدول رقم (35) يوضح متوسطات درجات بنود الإستبيان المتعلقة بالعادات و التقاليد.

جدول رقم (35) : متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين

المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
12	يؤمن الموظفون في بنكم بالعمل الجماعي.	2.65	-1.942	0.058	غير معنوية
13	يمكن للموظفين في كل المستويات الوظيفية أن يقوموا أداء البنك.	2.67	-1.968	0.055	غير معنوية
14	يتم تحفيز الموظفين الجيدين عن طريق تكريمهم.	2.59	-2.066	0.044	معنوية
15	يشعر الموظف في البنك بالاستقرار الوظيفي	2.90	-0.520	0.605	غير معنوية
16	يتم تقبل الموظف لانتقادات الآخرين.	3.04	-0.270	0.789	غير معنوية
17	يتم تفويض فعال للمسؤولية في كافة المستويات.	2.63	-2.052	0.046	معنوية

من قرائنتنا للجدول رقم(35) يتضح لنا انخفاض متوسطات إجابات الموظفين على الأسئلة

المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية عن المتوسط =3 باستثناء الفقرة رقم 16 حيث

ارتفع متوسط الإجابات إلى 3.04 و كانت الفروق غير معنوية، أي أن الموظفين لا يتقبلون الانتقادات إلا أنه يعطي الموظفين فرصة تقييم أداء إدارة البنك لكن ليس إلى حد كبير و لا يكرم الموظف الجيد يوجد فروق معنوية، و لا يوجد تفويض فعال للسلطة و يشعر الموظفون بالإستقرار الوظيفي إلى حد ما ويتقبلون الإنتقادات.

نستعرض من خلال الجدول التالي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية:

الجدول رقم (36) : إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
						بدرجة ثقة 95 %
2.7714	0.63377	0.09054	-2.525	166	0.015	معنوية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

إن احتمال t المحسوبة بمستوى دلالة 0.015 و هو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الابتدائية و نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه : توجد فروق معنوية بين العادات والتقاليد و الأفكار السائدة في البنوك محل الدراسة ، مع العادات و التقاليد المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و لمعرفة هل هناك نفس المستوى في العادات و التقاليد السائدة في البنوك محل الدراسة بما يتلائم مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، تم إجراء اختبار ANOVA لتحليل التباين أحادي الإتجاه و هو ما نوضحه من خلال إجراء الجدول رقم(37) لتحليل التباين أحادي الإتجاه للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية.

جدول رقم (37) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA

المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة في جميع البنوك محل الدراسة.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	إحتمال F المحسوب	
11.457	4	2.864	16.108	0.000	بين المجموعات
7.823	162	0.178			داخل المجموعات
19.280	166				كلي

إن إختبار احتمال F المحسوبة 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدمة 0.05 وبالتالي نقول أن هناك فروق معنوية ، و ذلك يدل على أنه ليس للبنوك محل الدراسة نفس

المستوى من العادات و التقاليد السائدة فيها بما يتلائم مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نقوم بإجراء اختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة LSD لمعرفة أي البنوك أحسن من البقية في عاداتها و تقاليدها المتوافقة مع مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة و هو ما سنستعرضه في الجدول التالي :

الجدول رقم (38) : إختبار المقارنات المتعدد للعادات و التقاليد السائدة

في البنوك محل الدراسة

معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%	إحتمال t المحسوب	الخطأ المعياري	متوسط الإختلاف	إسم البنوك المقارنة	إسم البنك
معنوية	0.12	0.17640	-0.4600 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	البنك الوطني الجزائري
معنوية	0.001	0.22773	-0.7833 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.009	0.21824	0.5929 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية	

				الريفية	
معنوية	0.029	0.21084	0.4750 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.012	0.17640	0.4600 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري
غير معنوية	0.107	0.19628	-0.3233	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.000	0.18518	1.0529 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.17640	0.9350 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.001	0.22773	0.7833 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية

غير معنوية	0.107	0.19628	0.3233	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.23460	1.3762 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.22773	1.2583 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.009	0.21824	-0.5929 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.000	0.18518	-1.0529 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.23460	-1.3762 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير	0.592	0.21824	-0.1179	القرض	

معنوية				الشعبي الجزائري	
معنوية	0.29	0.21084	-0.4750 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.000	0.17640	-0.9350 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.22773	-1.2583 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.592	0.21824	0.1179	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

يتضح من قراءة الجدول (38) أن :

❖ بمقارنة البنك الوطني الجزائري مع البنوك الأخرى محل الدراسة نجد أن هناك

فروق معنوية من حيث العادات و التقاليد.

❖ بمقارنة البنك الخارجي الجزائري مع القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني

الجزائري وبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، يتضح وجود فروق معنوية بين البنك

الخارجي الجزائري و البنوك الأخرى المذكورة من حيث العادات و التقاليد السائدة

و لا توجد فروق معنوية بين البنك الخارجي الجزائري و بنك التنمية المحلية في

العادات و التقاليد السائدة.

فالبنك الخارجي الجزائري يتميز عن القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري

وبنك الفلاحة و التنمية الريفية من حيث العادات و التقاليد السائدة المتوافقة مع متطلبات إدارة

الجودة الشاملة.

و هذا يعود إلى المناخ الذي يعمل فيه البنك الخارجي الجزائري و طريقة عمل الموظفين

التي تجعل أسرة البنك متقاربة، حيث يناقش الموظفون مشاكلهم من خلال ممثليهم في النقابة، كما

أن تنظيم العمل في البنك و سير الأعمال بانسياب و عدم وجود حالة الإزدحام الموجود في البنوك

الأخرى يجعل الموظفين قادرين على التواصل مع بعضهم البعض من ناحية و من ناحية أخرى

فإن نظام الحوافز في البنك الخاخي الجزائري يحفز الموظفين على القيام بأعمالهم و الحرص على

أداء واجبهم بالطريقة المثلى.

❖ إن مقارنة بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية

الريفية و البنك الوطني الجزائري تبين أن هناك فروق معنوية بين بنك التنمية

المحلية و البنوك الأخرى المدروسة من ناحية العادات و التقاليد السائدة.

حيث أن الموظفين في بنك التنمية المحلية يشعرون بالاستقرار في عملهم و هم يتقبلون

الانتقادات البناءة و يساعد نظام الحوافز إلى حد ما في تحفيزهم على العمل.

❖ من خلال مقارنة القرض الشعبي الجزائري مع البنوك الأخرى محل الدراسة، يتبين أنه أدنى البنوك توافقا مع العادات و التقاليد المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة و ذلك راجع إلى تدني مستوى التقنية المستخدمة و انعدام تفويض السلطة و عدم إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة من خلال عرض اقتراحاتهم لتحسين أساليب و طرق الأداء.

و تجدر الملاحظة إلى أنه هناك تشابه في ظروف العمل في البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة و التنمية الريفية مع القرض الشعبي الجزائري ما عدى الاختلاف في عدد العملاء.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية الخاصة بتقييم البرامج التدريبية المطبقة في البنوك محل الدراسة:

سنختبر الفرضية القائمة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقنيات التدريب المطبقة في البنوك محل الدراسة و تقنيات التدريب المطلوب تطبيقها لتلائم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

سنحسب متوسطات درجات فقرات الإستبيان الخاص بالموظفين، المتعلق باختبار الفرضية

الفرعية الثالثة للفرضية الثانية:

جدول رقم (39) : متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

للفرضية الثانية

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة	معنوية الفرق بدرجة ثقة 95%
18	هناك برامج تدريبية دورية و مستمرة للموظفين على كل المستويات.	3.45	3.063	0.061	غير معنوية
19	تؤسس برامج التدريب على حل المشكلات و تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.	2.59	-2.162	0.001	معنوية
20	يتم التدريب على العمليات خلال العمل.	2.24	-4.686	0.000	معنوية
21	هناك إنسجام بين أهداف الموظفين و مصالحهم مع أهداف البنك.	2.31	-4.260	0.000	معنوية
22	يتم تقييم العمليات التدريبية في كل مرحلة من مراحلها.	2.33	-4.677	0.000	معنوية

نقرأ من الجدول إنخفاض متوسطات جميع بنود الإستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

للفرضية الثانية عن متوسط المقياس Test value=3 كما يتضح أن جميع الفروق معنوية ، أما

فيما يتعلق بالسؤال المتعلق بوجود برامج تدريبية فقد ارتفع متوسط الإجابات و كانت الفروق غير

معنوية أي أنه توجد برامج تدريبية و لكن ليس بدرجة كافية.

من الجدول رقم (40) نرى نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية :

الجدول رقم (40) : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.3980	0.68068	0.09724	-6.191	166	0.000	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من الجدول نجد أن احتمال t المحسوب بمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية

المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية و بذلك نرفض الفرضية الإبتدائية و نقبل الفرضية

البديلة القائلة أن هناك فروق معنوية بين تقنيات التدريب المستخدمة في البنوك محل الدراسة

وتقنيات التدريب المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

و للتأكد مما إذا كانت البنوك تطبق نفس المستوى من تقنيات التدريب و توافقها مع مبادئ

إدارة الجودة الشاملة فقد قمنا بإجراء تحليل تباين أحادي الإتجاه ANOVA حيث يوضح الجدول

التالي نتائجه:

جدول رقم (41): تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة

للفرضية الثانية المتعلقة بالأنماط القيادية السائدة في جميع البنوك محل الدراسة.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	إحتمال F المحسوب	
8.078	4	2.020	6.275	0.000	بين المجموعات
14.162	162	0.322			داخل المجموعات
22.240	166				كلي

إن إحتمال F المحسوب في الجدول يساوي 0.000 و هو اقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي نقول أنه توجد فروق معنوية و معناه أن البنوك محل الدراسة ليست على مستوى واحد من التقنيات التدريبية المتبعة.

و بغية مقارنة البنوك فيما بينها و استخراج أيها يفوق باقي البنوك المدروسة في تطبيق تقنيات التدريب المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة نقوم باجراء اختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة LSD حيث نستعرض نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم (42) : إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية

الثانية

إسم البنك	إسم البنوك المقارنة	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	إحتمال t المحسوب	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري	-0.8708 ^(*)	0.19724	0.000	معنوية
	بنك التنمية المحلية	0.0347	0.25463	0.892	غير معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	1.0387 ^(*)	0.24402	0.000	معنوية
	القرض الشعبي الجزائري	1.3958 ^(*)	0.23574	0.000	معنوية
البنك الخارجي	البنك الوطني الجزائري	0.7808 ^(*)	0.19724	0.000	معنوية

معنوية	0.000	0.21946	0.8361 ^(*)	بنك التنمية المحلية	الجزائري
غير معنوية	0.422	0.20705	0.1679	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.011	0.19724	0.5250 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.892	0.25463	-0.0347	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية
معنوية	0.000	0.21946	-0.8361 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.26231	1.0040 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.25463	1.3611 ^(*)	القرض	

				الشعبي الجزائري	
معنوية	0.000	0.24402	-1.0387 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
غير معنوية	0.422	0.20705	-0.1679	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.26231	-1.0040 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.150	0.24402	0.3571	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.000	0.23574	-1.3958 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.011	0.19724	-0.5250 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	

معنوية	0.000	0.25463	-1.3611 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.150	0.24402	-0.3571	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

يظهر لنا من الجدول أنه :

❖ بمقارنة البنك الوطني الجزائري مع البنك الخارجي الجزائري و بنك الفلاحة والتنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري هناك فروق معنوية ، لكن لا توجد فروق معنوية بينه و بين بنك التنمية المحلية فيما يخص تقنيات التدريب المعتمدة، فالبنك الوطني الجزائري يقيم دورات تدريبية في المحاسبة و التحليل المالي حسب إختصاص كل موظف.

❖ أما بمقارنة البنك الخارجي الجزائري ببنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري نجد أن هناك فروق معنوية ، اما إذا قارناه ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فلا نجد فروق معنوية بينهما فيما يخص تقنيات التدريب المعتمدة.

حيث أقام البنك الخارجي الجزائري دورات تدريبية للموظفين في المدرسة الوطنية للبنوك لنيل الكفاءة و التي شملت مجموعات من الموظفين و الإطارات، و هنا حرصا على التأكد من

اتقان الموظفين لواجباتهم المهنية في مجال العمل البنكي إلا أنه يجدر التأكيد على أنه لم تتناول البرامج التدريبية جوانب الجودة أثناء تقديم الخدمات المصرفية.

❖ أما بنك الفلاحة و التنمية الريفية فقد قام بدورات تدريبية لموظفيه و إطاراته حول مهام الأعمال و كانت البرامج غنية بمحتواها ، إلا أنها لم تشمل جانب الجودة الشاملة.

❖ و بنسبة أقل تقام دورات تدريبية في بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري، حيث لا تهتم هذه الدورات بصفة مباشرة بجوانب تحسين الأداء و العمل وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات البنكية.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية الخاصة بتقييم درجة رضا الموظفين عن العمل في البنوك محل الدراسة:

سنختبر الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية : أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين رضا الموظفين عن العمل في البنوك محل الدراسة و رضا الموظفين المطلوب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الجدول التالي سنحسب متوسطات درجات بنود الإستبيان الموزع على الموظفين والمتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية.

جدول رقم (43) : متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

للفرضية الثانية

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
23	تحتزم إدارة البنك المعتقدات الدينية للموظفين.	3.35	3.119	0.001	معنوية
24	يتناسب سلم الأجور و الحوافز المعتمد في البنك مع رغبات و حاجات الموظفين.	2.47	-3.317	0.002	معنوية
25	يشعر الموظف في البنك بمكانته كعنصر فعال و أساسي فيه.	2.33	-3.728	0.001	معنوية
26	هناك استعداد طوعي يبديه الموظف للعمل خارج إطار الدوام الرسمي.	2.37	-3.175	0.003	معنوية
27	تتوفر ظروف صحية ملائمة للعمل في البنك.	3.84	8.634	0.060	غير معنوية
28	يتعامل الموظف في البنك مع الطلبات و الشكاوى بروح إيجابية.	2.37	-3.360	0.002	معنوية

من الجدول يمكننا ملاحظة انخفاض متوسطات معظم بنود الإستبيان عن متوسط المقياس

test value =3 و هو ما يعني وجود فروق معنوية، كما نلاحظ ارتفاع متوسط فقرات الإستبيان

المتعلقة بتوافر ظروف صحية ملائمة للعمل و احترام إدارات البنوك المدروسة للمعتقدات الدينية للموظفين.

سنعرض من خلال الجدول رقم (44) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية.

الجدول رقم (44) : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.2857	0.73519	0.10503	-6.801	166	0.000	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

إن احتمال t المحسوب ذا مستوى دلالة 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المستخدم

0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية و على هذا الأساس نرفض الفرضية الإبتدائية و نقبل الفرضية

البديلة القائلة أنه توجد فروق معنوية بين مفهوم رضا الموظفين عن العمل في البنوك محل الدراسة

و بين رضا الموظفين بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة .

و لقياس تساوي البنوك محل الدراسة أو عدمه في تحقيق رضا الموظفين ، تم إجراء

إختبار ANOVA حيث النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (45) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA

المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	إحتمال F المحسوب	
6.485	4	1.621	3.666	0.012	بين المجموعات
19.459	162	0.442			داخل المجموعات
25.944	166				كلي

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (45) أن احتمال F المحسوب 0.012 و هو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي توجد فروق معنوية ، حيث لا تتساوى المصارف في درجة تحقيق رضا موظفيها بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لهذا سوف نجري إختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة LSD بغية معرفة أي البنوك

تتفوق عن غيرها في تحقيق الرضا لموظفيها و هو ما سوف نورده في الجدول التالي :

الجدول رقم (46) : إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الفرعية الرابعة

للفرضية الثانية

إسم البنك	إسم البنوك المقارنة	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	إحتمال t المحسوب	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري	-0.7208 ^(*)	0.15643	0.000	معنوية
	بنك التنمية المحلية	-1.1319 ^(*)	0.20195	0.000	معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	0.6339 ^(*)	0.19353	0.002	معنوية
	القرض الشعبي الجزائري	-0.0833	0.18697	0.658	غير معنوية
البنك الخارجي	البنك الوطني الجزائري	0.7208 ^(*)	0.15643	0.000	معنوية

معنوية	0.023	0.17406	0.4111 ^(*)	بنك التنمية المحلية	الجزائري
معنوية	0.000	0.16422	1.3548 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.15643	0.6375 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.000	0.20195	1.1319 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية
معنوية	0.023	0.17406	-0.4111 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.20804	1.7659 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.20195	1.0486 ^(*)	القرض	

				الشعبي الجزائري	
معنوية	0.002	0.19353	-0.6339 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.000	0.16422	-1.3548 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.20804	-1.7659 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.001	0.19353	0.7173 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.658	0.18697	0.0833	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.000	0.15643	-0.6375 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	

معنوية	0.000	0.20195	-1.0486 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.001	0.19353	-0.7173 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

يظهر لنا من الجدول أنه :

❖ بمقارنة البنك الوطني الجزائري مع البنك الخارجي الجزائري و بنك التنمية المحلية

وبنك الفلاحة و التنمية الريفية نجد أن هناك فروق معنوية أما بمقارنته مع

القرض الشعبي الجزائري فلا توجد فروق معنوية .

❖ و بمقارنة البنك الخارجي الجزائري مع البنوك الأخرى محل الدراسة نلاحظ أن

هناك فروق معنوية .

حيث يتفوق البنك الخارجي الجزائري في إرضاء موظفيه عن غيره من البنوك المدروسة

ويرجع ذلك إلى أن المباني في كل الوكالات هي مباني بنكية تتوفر على جميع الشروط الملائمة

للعمل، كما تحترم إدارات البنوك محل الدراسة جميعها المعتقدات الدينية ، كما أن في البنك

الخارجي الجزائري نظام حوافز مشجع للموظفين على العمل و الحفاظ على العملاء.

❖ إن الموظفين العاملين في بنك التنمية المحلية هم أكثر رضا من موظفي القرض الشعبي الجزائري و هذا بسبب الإزدحام ، بالإضافة إلى عدم توافر أساليب سريعة لأداء الخدمة.

❖ أما بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري فإن قدم البنايات وضعف التقنيات المستخدمة ، ضعف الحوافز و عدم الإهتمام بمكافأة العامل المجد، يجعل الموظفين غير راضين.

الفرع الثالث : إختبار الفرضية الثالثة : تقييم نظم المعلومات في البنوك محل

الدراسة.

سنختبر الفرضية الثالثة المؤسسة على أنه لا توجد فروق معنوية بين نظم المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة و نظم المعلومات المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

حيث يوضح الجدول (47) التكرارات الخاصة بإجابات الموظفين على بنود الإستبيان

المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة.

جدول رقم (47) : التكرارات الخاصة باجابات الموظفين

عن بنود الإستبيان المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة.

الخطأ المعياري	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة										رقم السؤال	الفرضية
		5		4		3		2		1			
		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.164	1.148	9,6	16,0	4,8	8,0	10,8	18,0	43,4	72,0	31,3	52,0	29	الفرضية الثالثة
0.158	1.103	7,2	12,0	7,2	12,0	16,9	28,0	47,0	78,0	21,7	36,0	30	
0.109	0.763	0,0	0,0	12,0	20,0	2,4	4,0	54,2	90,0	31,3	52,0	31	
0.152	1.063	4,8	8,0	15,7	26,0	20,5	34,0	44,6	74,0	14,5	24,0	32	
0.178	1.244	22,9	38,0	43,4	72,0	4,8	8,0	21,7	36,0	7,2	12,0	33	
0.147	1.029	0,0	0,0	32,5	54,0	4,8	8,0	55,4	92,0	7,2	12,0	34	
0.154	1.077	4,8	8,0	24,1	40,0	14,5	24,0	45,8	76,0	10,8	18,0	35	
0.135	0.947	2,4	4,0	7,2	12,0	19,3	32,0	49,4	82,0	21,7	36,0	36	
0.133	0.931	0,0	0,0	7,2	12,0	36,1	60,0	32,5	54,0	24,1	40,0	37	

و سنحسب في الجدول التالي قيم متوسطات درجات فقرات الإستبيان الموجه للموظفين و

المتعلق بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (48) : متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الثالثة.

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
29	تعتمد إدارة البنك على قنوات إتصال فعالة تبقىها مفتوحة في جميع الإتجاهات.	2.12	-5.351	0.000	معنوية
30	تعتمد إدارة البنك على دراسة المتغيرات الخارجية بشكل مستمر .	2.31	-4.403	0.000	معنوية
31	يوفر البنك خدمة الإستفسار عبر الهاتف و الأنترنت.	1.80	-11.04	0.000	معنوية
32	لدى البنك نظام معلومات شامل يعتمد عليه.	2.53	-3.092	0.003	معنوية
33	هناك حرص من قبل إدارة البنك على إستعمال الإعلام الآلي في العمل البنكي.	3.49	2.757	0.008	معنوية
34	يتم إستخدام المعلومات بصورة جيدة لتقادي التداخل و الإزدواجية بين مهام الأقسام.	2.67	-2.222	0.031	معنوية
35	يعتمد البنك على تصنيف البيانات بشكل إحصائي	2.61	-2.521	0.15	معنوية
36	تقوم إدارة البنك باستخدام مخططات السبب و الأثر لمعالجة البيانات.	2.24	-5.581	0.000	معنوية
37	يستخدم مخطط باريتو لتحديد المشاكل و معالجتها .	2.39	-4.602	0.000	معنوية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (48) انخفاض متوسطات فقرات الإستبيان و وجود فروق معنوية ، هذا معناه عدم توفر دراسات مستمرة للمتغيرات الخارجية و عدم تأسيس نظام معلومات شامل لتعتمد عليه البنوك محل الدراسة، كما أن إجابات الموظفين عند سؤالهم عن حرص إدارة البنوك على التركيز على استخدام الحاسوب في العمل البنكي كانت إجابات متوسطة.

و فيمايلي جدول نتائج اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بنظم المعلومات المستخدمة و مدى تلاؤمها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (49) : إختبار الفرضية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.6735	0.77626	0.11089	-2.945	166	0.000	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يتضح لنا من الجدول أن احتمال t المحسوب ذا مستوى دلالة 0.000 أي أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الإبتدائية الثالثة و نقبل الفرضية البديلة التي تفيد بأنه توجد فروق معنوية بين نظم المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة و بين نظم المعلومات المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و لمعرفة فيما إذا كانت البنوك على نفس المستوى في تطبيق نظم المعلومات و مدى توافقها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تم إجراء تحليل أحادي الإتجاه ANOVA حيث جاءت نتائجه موضحة كمايلي:

جدول رقم (50) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA

المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	إحتمال F المحسوب	
23.547	4	5.887	48.169	0.000	بين المجموعات
5.377	162	0.122			داخل المجموعات
28.924	166				كلي

نلاحظ أن احتمال F المحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم حيث كان 0.000 و بالتالي توجد فروق معنوية ، مما يعني أن البنوك محل الدراسة متفاوتة من حيث استخدامها لنظم معلومات متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و هو ما يستدعي إجراء إختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة LSD لمعرفة أي البنوك المدروسة يتفوق في استخدام نظم معلومات متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث جاءت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (51) : إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الثالثة

المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة

إسم البنك	إسم البنوك المقارنة	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	إحتمال t المحسوب	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري	-1.8750 ^(*)	0.14624	0.000	معنوية
	بنك التنمية المحلية	-1.3287 ^(*)	0.18880	0.000	معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	-0.5774 ^(*)	0.18093	0.03	معنوية
	القرض الشعبي	-1.0833 ^(*)	0.17479	0.0000	معنوية

				الجزائري	
معنوية	0.000	0.14624	1.8750 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري
معنوية	0.02	0.16272	0.5463 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.000	0.15352	1.2976 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.14624	0.7917 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.000	0.18880	1.3287 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية
معنوية	0.02	0.16272	-0.5463 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.19449	0.7513 ^(*)	بنك الفلاحة	

				و التنمية الريفية	
معنوية	0.000	0.18880	0.2454	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.003	0.18093	0.5774 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.000	0.15352	-1.2976 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
معنوية	0.000	0.19449	-0.7513 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.008	0.18093	-0.5060 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
معنوية	0.000	0.17479	1.0833 ^(*)	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي

معنوية	0.000	0.14624	-0.7917 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	الجزائري
معنوية	0.000	0.18880	-0.2454	بنك التنمية المحلية	
معنوية	0.08	0.18093	-0.5060 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

❖ من خلال المقارنة يتضح أن البنك الخارجي الجزائري يتفوق عن بقية البنوك

الأخرى محل الدراسة في تطبيق نظم المعلومات، حيث بدأ البنك الخارجي

الجزائري العمل على إدخال شبكة الربط بين الإدارة العامة و الوكالات المنتشرة في

الجزائر في السنوات الماضية و يقدم البنك الخارجي الجزائري كما تقوم الإدارة

العامة للبنك الخارجي الجزائري بدراسة متغيرات السوق و اصدار القرارات

المناسبة، إلا أن كل البنوك محل الدراسة بما فيها البنك الخارجي الجزائري لا تقوم

بجمع البيانات و تصنيفها بشكل إحصائي دوري إلا إذا استدعت الحاجة إلى ذلك

بأمر من الإدارة العليا .

❖ عند مقارنة بنك التنمية المحلية مع باقي البنوك المدروسة، لاحظنا وجود فروق معنوية من حيث نظم المعلومات المستخدمة ، حيث قام بنك التنمية المحلية باتمام شبكات الربط كاملة واستخدام التقنيات الحديثة حيث أصبح لدى كل موظف وحدة تشمل البيانات المتعلقة التي تخص العملاء على الحاسب الآلي، كما استخدم أجهزة تنظيم الدور لتنظيم العمل و تخفيف حدة الازدحام، إلا أن استدعاء الموظفين للعمل التالي يشهد بطئ بالإضافة إلى قصور الإشراف الإداري و قلة عدد وكالات البنك مقارنة بنسبة حجم العملاء الحاليين و المتوقعين.

❖ أما بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري فإنها تستخدم التقنيات الحديثة لكن في مستوياتها الدنيا.

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة : نتائج تقييم رضا العملاء في البنوك محل الدراسة.

سنختبر الفرضية الرابعة : لا توجد فروق معنوية بين رضا العملاء في البنوك محل الدراسة وبين رضا العميل بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث سنبين في الجدول التالي تكرارات إجابات العملاء المستقضي منهم على بنود الإستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة.

جدول رقم (52): تكرارات إجابات العملاء على بنود الإستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	درجة الموافقة										رقم السؤال	الفرضية
		5		4		3		2		1			
		موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.146	1.403	7,6	28	34,2	126	4,3	16	25,5	94	28,3	104	01	الفرضية الرابعة
0.139	1.330	9,2	34	29,3	108	9,8	36	31,0	114	20,7	76	02	
0.112	1.077	9,8	36	42,4	156	21,7	80	20,7	76	5,4	20	03	
0.125	1.194	7,6	28	39,1	144	14,1	52	28,3	104	10,9	40	04	
0.121	1.164	6,5	24	27,2	100	12,0	44	43,5	160	10,9	40	05	
0.122	1.173	17,4	64	31,5	116	20,1	74	23,9	88	7,1	26	06	
0.123	1.181	7,6	28	15,8	58	17,4	64	154,0	152	17,9	66	07	
0.134	1.287	5,4	20	21,7	80	17,9	66	24,5	90	30,4	112	08	
0.117	1.125	5,4	20	17,4	64	4,9	18	44,6	164	27,7	102	09	
0.129	1.236	5,4	20	22,3	82	4,9	18	44,0	162	23,4	86	10	
0.127	1.217	12,5	46	27,7	102	15,8	58	30,4	112	13,6	50	11	
0.136	1.307	35,9	132	39,1	144	8,7	32	4,9	18	11,4	42	12	
0.094	0.905	31,5	116	55,4	204	4,3	16	5,4	20	3,3	12	13	
0.137	1.316	18,5	68	33,7	124	19,6	72	21,2	78	7,1	26	14	

0.125	1.200	15,2	56	23,4	86	30,4	112	16,8	62	14,1	52	15
0.137	1.317	8,7	32	30,4	112	15,8	58	27,7	102	17,4	64	16
0.117	1.121	20,1	74	44,0	162	11,4	42	19,6	72	4,9	18	17
0.140	1.347	16,8	62	33,7	124	17,4	64	16,3	60	15,8	58	18
0.130	1.244	6,5	24	22,3	82	14,1	52	32,6	120	24,5	90	19
0.129	1.239	9,8	36	38,0	140	8,7	32	34,2	126	9,2	34	20
0.136	1.308	13,0	48	38,0	140	7,6	28	27,2	100	14,1	52	21
0.141	1.349	6,0	22	19,6	72	3,3	12	22,3	82	48,9	180	22

كما سنعرض في الجدول رقم(53) متوسطات الإجابات المقدمة من طرف العملاء على

فقرات الإستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة.

الجدول رقم (53) : متوسطات درجات بنود استبيان العملاء المتعلقة بالفرضية الرابعة.

الفقرات	السؤال	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى دلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	تهيئة و تصميم البنك و تنظيمه الداخلي يشعرك بالراحة.	2.64	-2.452	0.016	معنوية
2	تتوفر تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة.	3.02	0.156	0.879	غير معنوية
3	مظهر الموظفين أنيق و مرتب.	3.22	1.789	0.077	غير معنوية
4	تعامل الموظفين في البنك يتسم باللطف و الود و تقدير ظروف	2.90	-0.740	0.461	غير معنوية

معنوية				العملاء.	
معنوية	0.003	-3.032	2.64	يشعر العميل بتفهم الموظفين لإحتياجاته و يسعون لتلبيةها.	5
غير معنوية	0.328	0.984	3.12	تشعر بالرضى على تعاون الموظفين في تقديم الخدمة.	6
معنوية	0.000	-3.858	2.53	تتطور و تتنوع الخدمات التي يقدمها البنك.	7
معنوية	0.000	-3.996	2.46	مقارنة مع البنوك المنافسة تتصف الخدمات المقدمة بالجودة.	8
معنوية	0.000	-6.702	2.18	تتواءم الخدمات البنكية المقدمة مع الجودة المتوقعة من طرف العميل.	9
معنوية	0.004	-2.988	2.62	تحصل على الخدمات البنكية في وقت طلبك لها و في أقصر وقت ممكن.	10
معنوية	0.008	2.698	3.34	يتم إعلام العميل بالمدة التي تتطلبها الخدمة.	11
معنوية	0.000	5.105	3.70	تعاملك مع البنك يشعرك بالأمان.	12
معنوية	0.000	11.410	4.08	تنفيذ العمليات البنكية يتم بدقة.	13
غير معنوية	0.386	0.871	3.12	يمكنك تقديم شكوى لإدارة البنك عند عدم رضاك عن جودة الخدمة المقدمة.	14
غير معنوية	0.102	-1.651	2.21	الرد على الإستفسارات و الشكاوى يتم بسرعة.	15
معنوية	0.000	-5.023	2.59	الخدمات المقدمة من طرف البنك تلبي رغباتك و حاجاتك و تشبعها.	16
غير معنوية	0.875	-0.158	2.98	عند عدم رضاك عن الخدمات البنكية المقدمة في هذا البنك ، تترك البنك لتتعامل مع بنك غيره.	17
غير معنوية	0.145	1.471	3.21	يحرص البنك على سرية حسابات العملاء.	18
معنوية	0.001	-3.437	2.55	يقدم البنك خدماته مطابقة مع الأوقات التي يعلن عنها.	19
غير معنوية	0.357	-0.926	2.88	التوزيع الجغرافي لوكالات و فروع البنك مناسب لك .	20

21	تناسبك فترات دوام البنك اليومية .	3.07	0.478	0.634	غير معنوية
22	يقوم البنك بتقديم إرشادات توضيحية لإستخدام أي تقنيات حديثة يعتمد عليها .	2.12	-6.259	0.000	معنوية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يظهر من الجدول رقم (53) انخفاض متوسطات معظم فقرات الإستبيان عن متوسط المقياس $test\ value=3$ و الموظفون يتفهمون إحتياجات العملاء و يحاولون الإسراع في تحقيقها. و قد لاحظنا إرتفاع متوسطات إجابات العملاء في سؤالهم عن شعورهم بالأمان في تعاملهم مع البنك و عن الحفاظ على سرية حسابات العملاء، كما ارتفعت متوسطات اجاباتهم على التوزيع الجغرافي للبنوك ، لكن ليس بدرجة كافية.

انخفض متوسط اجابات العملاء عند سؤالهم عن مقابلة الخدمات المصرفية التي يحصلون عليها لتوقعاتهم، كانت الفروق معنوية و بالتالي فإن الخدمات لا تتصف بالجودة التي يتوقعها العملاء.

في الفقرة رقم (15) هناك فروق غير معنوية و انخفاض متوسط الإجابات (2.21) وبالتالي فإنه يتم الرد على الشكاوى و الإستفسارات بسرعة لكن ليس بدرجة كافية.

الفقرة رقم (16) يلاحظ انخفاض المتوسط إلى (2.59) و الفروق معنوية أي أن الخدمات التي يقدمها البنك لا تشبع رغبات و حاجات العملاء.

و نوضح من خلال الجدول رقم (54) نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (54) : إختبار الفرضية الرابعة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
2.9033	0.45057	0.46797	-2.059	367	0.042	بدرجة ثقة 95 %
معنوية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط العينة 2.9033 و هو اقل من متوسط المقياس المستخدم $\text{test value}=3$ ، كما أن إحتمال قيمة t المحسوبة بمستوى دلالة 0.042 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين مفهوم رضا العميل عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة في كل البنوك محل الدراسة و بين مفهوم رضا العميل الواجب توفره و فقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و لقياس مستوى تساوي البنوك محل الدراسة أو عدمه في تحقيق رضا العملاء، نقوم باجراء تحليل تباين أحادي الإتجاه ANOVA بين البنوك محل الدراسة، حيث أتت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (55) : تحليل التباين أحادي الإتجاه ANOVA المتعلق بمفهوم رضا العميل.

إحتمال F المحسوب	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	6.046	0.937	4	3.749	بين المجموعات
		0.155	363	13.486	داخل المجموعات
			367	17.235	كلي

يتضح من الجدول أن قيمة إحتمال F المحسوبة ذات مستوى دلالة 0.000 و هو أقل من

مستوى المعنوية 0.05 و هذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية و أنه يوجد تباين بين البنوك

محل الدراسة أي أنها لم تحقق رضا العملاء، بنفس المستوى و منه سنقوم باختبار مقارنات متعددة

لعينات مستقلة LSD كما هو مبين في الجدول ، من أجل معرفة أي البنوك يحقق أكثر رضا

لعملائه.

الجدول رقم (56) : إختبار المقارنات المتعدد لعينات مستقلة للفرضية الرابعة

الخاصة بمفهوم رضا العميل

إسم البنك	إسم البنوك المقارنة	متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	إحتمال t المحسوب	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
البنك الوطني الجزائري	البنك الخارجي الجزائري	-2.886 ^(*)	0.12309	0.21	معنوية
	بنك التنمية المحلية	0.2721	0.14881	0.71	غير معنوية
	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	0.0744	0.16822	0.660	غير معنوية
البنك الخارجي	القرض الشعبي الجزائري	0.0220	0.14210	0.877	غير معنوية
	البنك الوطني الجزائري	0.2886 ^(*)	0.12309	0.21	معنوية

معنوية	0.000	0.12309	0.5608 ^(*)	بنك التنمية المحلية	الجزائري
معنوية	0.15	0.14596	0.3630 ^(*)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.023	0.11488	0.2667 ^(*)	القرض الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.71	0.14881	-0.2721	البنك الوطني الجزائري	بنك التنمية المحلية
معنوية	0.000	0.12309	-0.5608 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
غير معنوية	0.243	0.16822	-0.1978	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
معنوية	0.041	0.14210	0.2941 ^(*)	القرض	

				الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.660	0.16822	-0.0744	البنك الوطني الجزائري	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
معنوية	0.015	0.14596	-0.3630 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	
غير معنوية	0.243	0.16822	0.1978	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.554	0.16230	0.963	القرض الشعبي الجزائري	
غير معنوية	0.877	0.14210	-0.0220	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري
معنوية	0.023	0.11488	-0.2667 ^(*)	البنك الخارجي الجزائري	

معنوية	0.041	0.14210	0.2941 ^(*)	بنك التنمية المحلية	
غير معنوية	0.554	0.16230	-0.0963	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	

نلاحظ من الجدول رقم (56) أن :

البنك الخارجي الجزائري مقارنة مع بقية البنوك هناك وجود فروق معنوية بين البنك الخارجي الجزائري و بقية البنوك محل الدراسة، أي أن البنك الخارجي الجزائري يحقق أعلى مستوى في إرضاء عملائه مقارنة بالبنوك الأخرى محل الدراسة ، التي تقدم القروض بمختلف أنواعها و هذا للأسباب التالية:

❖ تتنوع خدماته البنكية من إيداع و سحب ، فتح حسابات جارية ، حسابات أجنبية وإعتمادات مسندية.

❖ نوعية العملاء الذين يتعاملون مع البنك الخارجي هم في الغالب أصحاب رؤوس أموال محلية أو أجنبية.

❖ شبكة المعلوماتية متطورة عن باقي البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تزيد من الدقة و السرعة في إنجاز العمليات و تقديم الخدمة المطلوبة.

❖ ظروف المنافسة التي يتعرض لها البنك الخارجي الجزائري مع البنوك الخاصة التي تقدم الخدمات نفسها و حرص البنك الخارجي الجزائري من إدارة و موظفين على الحفاظ على العميل من أجل ضمان بقائهم و استمراريتهم في السوق المصرفية و تحقيق الأرباح التي يحصلون على نسب منها.

كما أنه بمقارنة بنك التنمية المحلية مع القرض الشعبي الجزائري ، نلاحظ وجود فروق معنوية من حيث رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة، بمقارنته مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري نلاحظ عدم وجود فروق معنوية و هذا راجع إلى :

❖ كثرة المتعاملين مع بنك التنمية المحلية للحصول على قروض عقارية أو استثمارية، من السحب و الإيداع، إذ أن معظم العملاء الذين يقومون بسحب قرض عقاري يترددون على البنك كل شهر لدفع الأقساط و هذا يؤدي إلى حالة من الإزدحام حيث يقضي العميل حوالي ثلاث أو أربع ساعات منتظرا حصوله على الخدمة.

❖ عدم رضا العملاء عن حجم القروض التي يمنحها البنك و التي لا تراعي حالة ارتفاع الأسعار الخاصة بالعقارات ، فالمبالغ التي يحصلون عليها لا تسدد حاجاتهم في شراء عقارات و محال تجارية و منازل و غيرها.

❖ استياء العملاء من كثرة الضمانات التي يطلبها بنك التنمية المحلية من حيث الكفالات، ثقل الملف المطلوب للحصول على القرض و من المبالغ الكبيرة التي يدفعها العميل مقابل الخدمة، لحين حصوله على القرض و السبب الأساسي لإستمرار تعامل العملاء مع البنك هو الأمان، حيث أن تعود العملاء على

التعامل مع البنوك العمومية التي بقيت و حتى فترة قريبة قبل دخول البنوك الأجنبية هي المسيطر الوحيد على السوق المصرفي الجزائري.

المطلب الرابع : نتائج الدراسة التحليلية و الإختبارات الإحصائية.

بالإعتماد على الدراسة التحليلية و نتائج الإختبارات الإحصائية، نستعرض النتائج العامة للدراسة:

1. عدم تلاؤم الخطط و السياسات المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة مع متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث أظهرت النتائج مايلي :

أ.خضوع البنوك العمومية الجزائرية لقوانين و تشريعات قديمة مقارنة بديناميكية وتسارع العمل البنكي في العالم و متطلبات المنافسة.

ب. تخضع البنوك العمومية الجزائرية للمركزية الشديدة في وضع خططها وسياساتها، حيث لا تتحلى بالمرونة و الحرية كما أنها لا تعطي الوكالات التابعة لها الصلاحيات اللازمة.

ج. عدم وجود أهداف محددة و واضحة لتخطيط و تطوير الجودة.

د.لا توجد استراتيجية للوقاية من حدوث الأزمات و المشكلات التي قد تواجه العمل المصرفي.

هـ. لا تتم مجاراة مسار المنافسة في السوق المصرفية المحلية و العالمية و هذا بعدم مقارنة الخدمات التي تقدمها البنوك العمومية الجزائرية مع باقي البنوك المنافسة.

و. عدم إهتمام البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بالإلتحاق بركب البنوك الدولية التي تحصلت على شهادة المطابقة العالمية للجودة "إيزو ISO".

ز. و قد استنتجنا من الدراسة الإحصائية أن البنك الخارجي الجزائري هو أكثر البنوك العمومية في الجزائر قريبا من خططه الموضوعة و سياساته المتبعة إلى التلاؤم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن خططه تركز على الواقعية و تتكلف الوكالات باجراء تحسينات مستمرة على العمليات المتبعة ، كما يقوم البنك الخارجي الجزائري بالترويج لخدماته بعدة وسائل ، سواء عن طريق الإعلان المباشر أو عن طريق الأنترنت أو عن طريق ممثلي البنك في علاقتهم مع المؤسسات المختلفة.

ح. أما بنك التنمية المحلية فإن خططه و سياساته لا تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث في محاولة لتنظيم دور العملاء قام باصدار بطاقات الإنتظار، إلا أنه لم يتابع سير هذه الإجراءات حيث أنه يخضع لأهواء الموظفين و بالتالي فترات الإنتظار تطول أو تقصر حسب أهواء الموظف،بالإضافة إلى قلة فروعها بالنسبة لحجم العملاء الحاليين والمرتبين،أما البنك الوطني الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية و

القرض الشعبي الجزائري لا تتوافق خططها مع سياساتها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية السائدة لا تتواءم مع متطلبات تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا لعدم ملائمة العوامل التالية:

أ. الأنماط القيادية السائدة : لا تهتم بالموظف و لا تسلمه الثقة اللازمة، بالإضافة إلى المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين هي معايير تقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمات المقدمة، كما لا تهتم إدارة البنك لمفهوم تكاليف الجودة.

❖ اتضح أن البنك الخارجي الجزائري و بنك التنمية المحلية متقاربان من حيث الأنماط القيادية المتبعة و الأكثر موافقتا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين البنوك العمومية الجزائرية، إذ أن البنك الخارجي الجزائري طور طريقة توظيفه حيث أصبح قبول الموظف للعمل في البنك أو في أحد وكالاته يكون بعد الخضوع لإختبارات و مقابلات للتأكد من الخبرة و القدرة و الكفاءة في العمل البنكي، إضافة إلى خضوع الموظفين لإختبارات دورية تتعلق بجوانب العمل البنكي و ذلك من أجل تقييم الموظفين و تحسين مستوى أدائهم.

❖ أما بنك التنمية المحلية فقد قامت إدارته بتوزيع المهام و الواجبات بين موظفي و عمال الوكالات و الأقسام المختلفة لها إلا ان هذا الإجراء بقي غير كافي لتحقيق السرعة في تلبية حاجات العملاء و خدمتهم.

ب. العادات و التقاليد السائدة : من حيث طريقة التفكير الجماعي، حيث أنها أدنى درجاتها و ذلك بسبب كثافة العمل الواجب انجازه كل يوم مما أضعف الإتصال الإجتماعي و التبادل الفكري والخبراتي والتكافل بين الموظفين مما يجعل محيط العمل غير إجتماعي. فإحساس العامل بانتمائه الإجتماعي للبنك و لأفراده ينمي لديه المسؤولية نحو الأسرة البنكية و التي تحفزها لتقديم أحسن ما عنده بأجود طريقة.

ج. ضعف الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين في جميع البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة.

د. أما فيما يخص تلاؤم تقنيات التدريب و البرامج المطبقة مع مبادئ الجودة الشاملة فهي سلبية بمعنى:

❖ عدم الإرتكاز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إعداد برامج تدريبية فعالة لدى البنك الخارجي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية و عدم ملائمتها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. حيث أقام البنك الخارجي الجزائري دورات تدريبية للموظفين للحصول على مراتب وظيفية أعلى، كما أقام دورات تكوينية للحصول على شهادات التحكم في التقنيات البنكية، كما أقام بنك الفلاحة و التنمية الريفية دورات تدريبية خاصة بالتحليل المالي و المحاسبة.

❖ نظم البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري و بنك التنمية المحلية دورات تدريبية في التقنيات البنكية لكنها كانت متباعدة في

الفترك الزمانية و غير مكثفة، كما انها كانت بعيدة عن تناول مبادئ الجودة في الخدمات البنكية.

❖ لقد ساهمت البرامج التدريبية إلى حد ما في زيادة خبرة و كفاءة الموظفين في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، لكن رتبة العمل و طبيعته في البنوك العمومية الجزائرية، لا تشجع التطور و المبادرة الفردية حيث دفعت بعض الموظفين المؤهلين إلى التحول إلى العمل في البنوك الخاصة التي سعت إلى استقطابهم و تحفيزهم ماديا و معنويا للاستفادة من خبرتهم و كفاءتهم.

هـ. ان الموظفين غير راضين عن العمل في البنوك العمومية الجزائرية، حيث بينت النتائج الإحصائية أن البنك الخارجي الجزائري هو أكثر البنوك المدروسة قدرة على إرضاء الموظفين، من خلال تهيئة المتطلبات و الظروف الملائمة للعمل بالإضافة إلى الحوافز الموزعة على الموظفين التي تفوق نسبتها البنوك العمومية الأخرى محل الدراسة.

3. عدم تلاؤم نظم المعلومات المستخدمة في البنوك العمومية الجزائرية مع متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث قام البنك الخارجي الجزائري بخطوة مهمة بتطبيقه لنظام الربط الشبكي، و يليه في ذلك بنك التنمية المحلية، أما القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري، فإن نظام المعلومات فيها غير متطور.

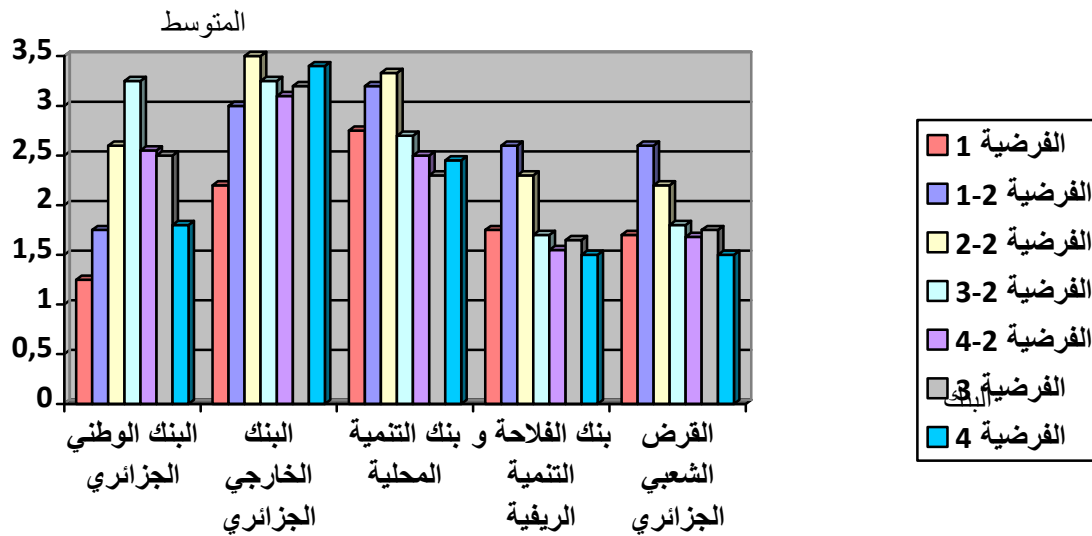
4. أغلب العملاء غير راضين عن التعامل مع البنوك العمومية الجزائرية، بسبب الروتين والتعقيدات الخاصة و بالإجراءات و الملفات المطلوبة للحصول على الخدمة البنكية رغم ذلك فإن ما يدفعهم للتعامل معها هو عامل الأمان.

❖ عملاء البنك الخارجي الجزائري هم أكثر العملاء رضى، بسبب تنوع الخدمات التي يقدمها لشرائح العملاء المختلفة و بالتالي تمكن من ربط المواطنين من طبقات مختلفة به، و حرص البنك الخارجي الجزائري بموظفيه وإدارته على الحفاظ على العميل من أجل ضمان استمراريتهم و تحقيق الأرباح.

❖ في حين أن عملاء بنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الجزائري غير راضين بسبب كثرة الضمانات المطلوبة بالإضافة إلى كثرة الملفات والوثائق المطلوبة لإتمام إجراءات سحب القروض، ارتفاع سعر الخدمة وهو ما يتكرر في القرض الشعبي الجزائري عند محاولة الحصول على قروض لذوي الدخل الضعيف أو المحدود.

و فيمايلي الشكل رقم (30): يوضح نتائج اختبار الفرضيات في جميع البنوك العمومية

الجزائرية محل الدراسة.



الشكل رقم (30): نتائج اختبار الفرضيات في البنوك محل الدراسة¹

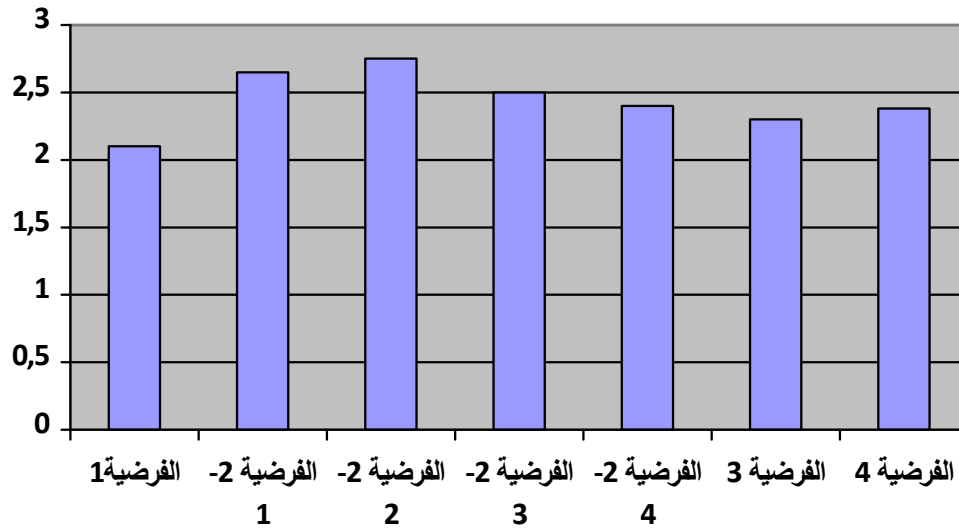
يتضح لنا من الشكل رقم (30) ارتفاع متوسطات اختبار الفرضيات للبنك الخارجي الجزائري

عن متوسطات الفرضيات لباقي البنوك محل الدراسة، ثم يليه بنك التنمية المحلية.

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على النتائج.

و من الشكل التالي يتضح لنا انخفاض متوسطات الفرضيات كمايلي :

الشكل رقم (31): متوسطات الفرضيات¹



يتضح لنا من الشكل رقم(31) أن متوسطات الفرضيات المدروسة، منخفضة عن مستوى

المقياس المستخدم $\text{test value} = 3$ على مستوى البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة .

¹ من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل الرابع :

إستعرضنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية باجراء الدراسة على شبكة الإستغلال للبنوك العاملة في ولاية البليدة كعينة للدراسة، وهذا عبر عرض واقع البنوك العمومية الجزائرية و مكانتها و مساهمتها في النشاط الإقتصادي الوطني.

وقد خلصنا إلى أنه رغم وجود جهود تبذل من قبل البنوك العمومية الجزائرية الدولة لتقديم الخدمات المصرفية، و تنويع المنتج المصرفي و إدخال شبكة الأنترنت و نظم للمعلومات في المعاملات البنكية اليومية، إلا أن هذه الجهود لم تعد كافية في ظل المنافسة و دخول بنوك أجنبية للقطاع المصرفي الجزائري، بكل ما تملكه من خدمات على مستويات من الجودة و ما تحققه من رضا للعميل.

إلا أننا لاحظنا أنه توجد إرادة لدى البنوك العمومية الجزائرية في تحسين خدماتها ، بحيث أصبحت العديد من البنوك العمومية الجزائرية تستعمل تكنولوجيا المعلومات في الكثير من معاملاتها وتفتح قنوات الإتصال بينها و بين العميل، عن طريق تصميم مواقع إلكترونية، وضع سجلات لتدوين الإحتياجات تحت تصرف العميل، تجهيز البنوك بأجهزة تنظيم الدور، للسعي إلى إرضاء العميل و تقديم الخدمة بمستوى من الجودة، لكن هل هذه الجودة ترقى إلى معايير الجودة ومبادئها العالمية أم لا ؟ هو ما حاولنا دراسته.

قمنا بدراسة ميدانية للبنوك العمومية الجزائرية العاملة في ولاية البليدة، من خلال توزيع إستبيانات تضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد لاحظنا أنه وبالرغم من الجهود المبذولة إلا أن إدارة البنوك محل الدراسة ما زالت تعتمد المفاهيم التقليدية في سياستها، حيث أثبتت الدراسة أن السياسات الإدارية المطبقة في البنوك محل الدراسة لا تتوافق و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما و عند إستقصاء عينة من الموظفين للوقوف على مدى مطابقة الثقافة التنظيمية للبنوك محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية للبنوك محل الدراسة بعيدة عن معايير و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رغم أننا قد لمسنا من خلال بعض الإستجابات أن هناك إمكانية للتغيير و تقبله.

أيضا من خلال هذا الفصل قمنا باختبار المبدأ المتعلق برضا العميل عن جودة الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها و مدى مطابقتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة، كل نتائج الإجابات عن فقرات الإستبيان بينت عدم رضا العميل على الخدمات المقدمة، من بطئ غياب للتنظيم، عدم التحديث و الظروف الغير ملائمة التي تؤدي بها الخدمة.

فمن خلال هذا الفصل توصلنا إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة في الغياب تام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة، المتمثلة في الخطط والسياسات، الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات و رضا العميل.

حيث أن كل المحاولات التي تقوم بها البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة عاجزة عن تحقيق الجودة كهدف في جميع جوانب عملها المصرفي.

و بالتالي على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية، سنحاول تقديم مقترح
لأنموذج من الممكن أن يساعد البنوك العمومية الجزائرية في تسهيل وضع أول الخطوات نحو
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا ما سنوضحه من خلال الفصل الخامس.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : أنموذج مقترح لتطوير إدارة البنوك الجزائرية على ضوء

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل، سنحاول إقتراح أنموذج لتطوير إدارة المؤسسة المصرفية الجزائرية باعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إعتماذا على النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية واستنادا على المنهج التحليلي التركيبي كما حددت الدراسة بعض الإعتبارات الواجب على الإدارة المصرفية والبنك مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.

إن تطوير نظام إدارة المؤسسات المصرفية الجزائرية، يتطلب الإستفادة من التجارب الإدارية الحديثة جميعها التي أثبتت نجاحها، كما يتطلب الإستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة، لما تحقّقه من نجاحات مشهودة و فاعلية كبيرة في تحسين الأداء، من ثم التمايز و الريادة في القطاع المصرفي الجزائري و منافسة البنوك الرائدة عالميا و لئن كان تطبيق هذه الفلسفة الجديدة في حقل الإدارة المصرفية يكتنفه الكثير من الأخطاء، وقد تواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات إلا أن هذا لا يشكل مبررا لعدم تطبيقها، بل يجب أن يكون دافعا قويا لإعتمادها من أجل تحسين جودة الخدمة المصرفية الجزائرية وتكوين موظفين و عمال يتمتعون بكفاءات الجودة الشاملة والتي تسعى إليها المؤسسات المصرفية بشكل عام لتلبية رغبات العملاء واكتساب ميزة تنافسية.

و على ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية، بعد القيام بعملية المسح لمجموعة النماذج العديدة التي ظهرت في مجال إدارة الجودة الشاملة و التي وضعها عدد من المفكرين و العلماء و الرواد المختصين بهذا المجال، إذ ساهمت تلك النماذج في دفع عجلة تطور هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، في حقل الإدارة العامة، بعضها في حقل الإدارة المصرفية و جميعها تهدف إلى تحسين الجودة في المؤسسات الإقتصادية و المصرفية، و من أشهر هذه النماذج التي سبق و أن عرضناها في الدراسة النظرية نذكر :

أنموذج إدوارد ديمينج، أنموذج جوزيف جوران، أنموذج مالكوم بالدريج، أنموذج سايلور، أنموذج فيليب كروسبي، أنموذج أندرو آرفن و أنموذج متواني و أشوك. و بناء على استشارة بعض المختصين في الإدارة المصرفية و رؤساء الأقسام و مدراء بنوك و وكالات بنكية و إدارات في القطاع المصرفي الجزائري بالإضافة لإستشارة الأساتذة والباحثين في القطاع المصرفي، فقد تم إجماع 80% على أغلب عناصر الأنموذج و قد تم حذف باقي العناصر التي لم تلقى الإجماع وبذلك تم بناء و تطوير الأنموذج ضمن رؤية تطوعية تتناسب مع المؤسسة المصرفية التي في الأساس مؤسسة خدمية و لعل هذا الأنموذج يشكل مدخلا في تحسين إدارتها و تطويرها، إذ يستهدف هذا الأنموذج بشكل مباشر المؤسسة المصرفية و إداراتها الإدارية، و مفاهيم القيادة المصرفية والعمليات الإدارية، في محاولة لتطوير أداء العمل المصرفي و تغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض الموظفين فيه، و تمكين التقنيات المصرفية و المعلوماتية، و تعميق استخدامها في العمل المصرفي.

إن التركيز على النظام المصرفي من المدخلات و العمليات و المخرجات من خلال دعم المؤسسة المصرفية بأدوات وتقنيات تمكنها من تطوير ممارستها المصرفية و مخرجاتها المصرفية والتخطيط لنفسها في ضوء أطر وسياسات عامة و أساليب تقويم ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف و هو يتشكل من ستة (06) عناصر أساسية هي :

1. تغيير ثقافة البنك؛
2. التحول إلى نظام القيادة التشاركية؛
3. تشكيل مجلس الجودة في البنك؛
4. التقييم الذاتي للمؤسسة المصرفية؛
5. اعتماد أسلوب القياس المقارن؛
6. التغذية العكسية.

نهدف من خلال إقتراح هذا النموذج إلى محاولة إنشاء دليل إرشادي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الجزائري من خلال :

1. وضع الخطوط الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الجزائري؛
2. تنظيم الأعمال اليومية من خلال إجراءات مقننة و عمليات محددة؛
3. تدقيق دوري و فحص مستمر للأعمال و المهام اليومية في القطاع المصرفي العمومي الجزائري؛

4. تهيئة البيئة المصرفية الملائمة لدعم الدور الإداري في القطاع المصرفي العمومي

الجزائري؛

5. تطوير الدور المؤسسي المجتمعي و الإنفتاح على المجتمع و مؤسساته المختلفة؛

6. تكوين علاقات شراكة لدعم إمكانيات المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية؛

7. تأسيس قاعدة للمعلومات و البيانات لمواكبة التطور المعلوماتي؛

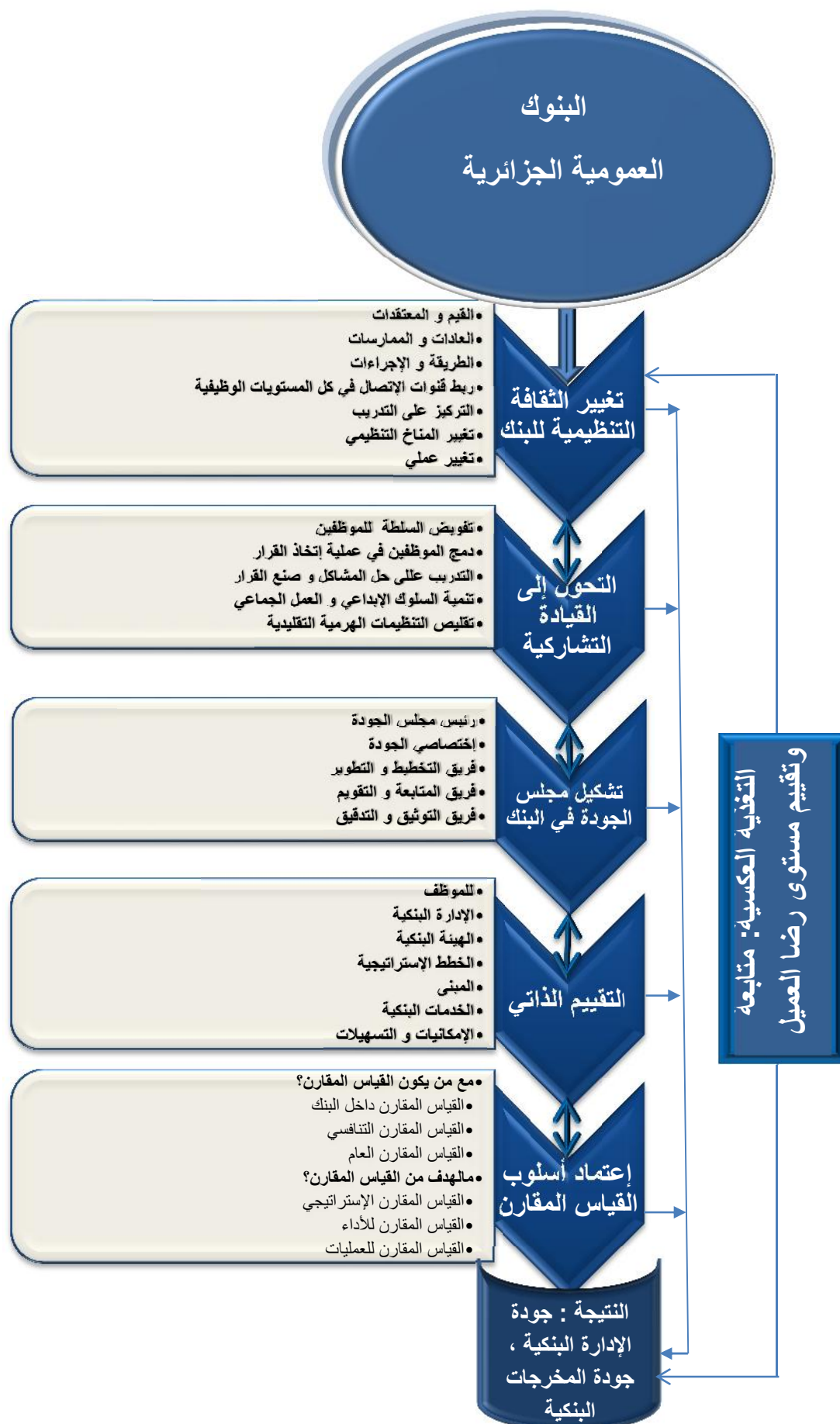
8. تشكيل فرق العمل للقيام بالتطوير و التحسين في القطاع المصرفي العمومي الجزائري؛

9. التقليل من التكاليف المادية في الحصول على شهادة الإيزو الدولية للخدمات المصرفية.

المبحث الأول : عناصر الأنموذج.

من خلال الشكل التالي نوضح التصور المقترح لأنموذج تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في القطاع المصرفي الجزائري :



الشكل رقم (32) : أنموذج مقترح لتطوير إدارة البنوك الجزائرية

على ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة¹

¹المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية.

و فيمايلي توضيح لعناصر الأنموذج المقترح تطبيقه في إدارة المؤسسة المصرفية الجزائرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : تغيير ثقافة البنك :

إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في المؤسسات البنكية بتغيير القيم والسلوك السائد، تعد مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتحقيقاً للأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وتكلفة، إذ أن الثقافة التنظيمية تعد امتداداً للثقافة السائدة في المجتمع، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي هو نتاج السلوك المجتمعي والقيم التي يعتنقها، وهي من المكونات الأولية لثقافة المجتمع بأجهزته وفئاته ومؤسساته كافة. إذ إن ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير المهمة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، والتي تظهر على شكل سلوكيات معينة يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم .

فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات، لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة وهذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها الجهود كلّها، وعلى المستويات جميعها.

وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كلّ منظمة فيمكن القول إن المنظمات المصرفية لها ثقافتها الخاصة، التي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد والتوقعات التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، التي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي المتمثل بثقافة البنك. إن الثقافة التنظيمية المصرفية تخضع أساساً لعاملين أساسيين هما :

❖ الثقافة العامة للمجتمع؛

❖ الفلسفة التي تتبثق منها الأهداف المصرفية المقررة من قبل السلطات العليا .

و هي تكمن في القيم والمعتقدات والتقاليد التي يحملها كل من الموظفين والمديرين والعملاء، التي تشكلت خلال تاريخ البنك و التي تتفاوت درجات فهمها من قبل أعضاء المجتمع المصرفي.

و للثقافة التنظيمية التأثير المباشر على المناخ التنظيمي السائد في البنك، ذلك لأنه يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الموظفين وإبداعاتهم، إذ إن جو النظام المصرفي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكياتهم و بالسياسات الإدارية التي يعتمدونها.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية المصرفية من حيث تأثيرها في تحقيق رضا العميل و الولاء والانتماء للبنك، والعمل بروح الفريق والتعامل الديمقراطي بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين والإداريين والعملاء وبين الموظفين أنفسهم.

إن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذا تم الأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، والمشاركة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل، حيث رأينا في الفصول السابقة أن هذه الثقافة تستند إلى مجموعة من المبادئ، وأهمها:

❖ رسالة البنك وهدفه هو غاية ومسعى الجميع، فالبنك هو مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحه

يعني نجاح الجميع.؛

- ❖ الجودة والتميز في الإنجاز يعد هدفاً استراتيجياً وهو من مسؤولية الجميع؛
- ❖ تنمية الولاء والانتماء للمهنة وقيم الإخلاص والأمانة والصدق والنزاهة في العمل لدى جميع الموظفين؛
- ❖ تنمية روح المعاملة الإنسانية، والاحترام لكل من يعمل في البنك، وتنمية العلاقات غير الرسمية بينهم؛
- ❖ تبني أسلوب حلّ المشكلات بطريقة علمية تشاركية، والعمل بروح الفريق؛
- ❖ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في البنك جميعهم؛
- ❖ النظر لكل من يعمل في البنك بأن لديه القابلية للإبداع والابتكار، وتحفيز المبدعين ومكافأته؛
- ❖ استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في التكوين والتكوين والتغذية الراجعة.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في البنك هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن الموظفين بالبنك، ينتمون إلى ثقافات متنوعة، بالرغم من أنهم يخضعون للثقافة العامة للمجتمع؛ إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على إدارة البنك إلا أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري ثم تقوم بتعميمها على الأفراد بها.
- وتتحدد قيم الثقافة التنظيمية السائدة في البنك بالآتي :
- ❖ قيم متعلقة بالنجاح والنمو إذ إن السبب الرئيسي لوجود البنك، هو إيجاد قيمة مضافة عند الموظفين وتزويدهم بها؛
- ❖ كما أنها تهدف إلى توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وهذه قيم متعلقة بالأمان؛

❖ وهناك قيم متعلقة بالرضا عن العمل، إذ إن الهدف هو تزويد كل فرد بالبنك بالعمل الذي

يرضى عنه، وذلك لتحسين وتطوير المهارات لديه؛

❖ وقيم متعلقة بالاتصال وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد

عليها؛

❖ وقيم متعلقة بتنمية الفرد إذ إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة

للخلف؛

❖ ومجموعة القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك؛

❖ وقيم متعلقة بالجودة.

ويمكن تغيير ثقافة المؤسسة البنكية من خلال تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها وخطة متكاملة لتبنيها في الإدارات والعاملين في المؤسسة البنكية، وإقناع الجميع بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة. تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت القيم والمبادئ التي يجب أن تسود أفرادها جميعهم، لتتمكن من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومفهومها ومبادئها بنجاح.

2المطلب الثاني : التحول إلى نمط القيادة التشاركية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية، يتطلب قيادة إدارية فاعلة، وقادرة على

تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بين العاملين جميعهم وتكوين فريق عمل متعاون لديه انتماء

وولاء للبنك، من خلال التحول إلى نمط القيادة التشاركية التي تقوم على: تفويض السلطة

للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها استخداماً فعالاً ، انتهاج سياسة دمج الموظفين التي تعني اشراك العاملين جميعهم في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات واقتراح الحلول من أجل تحسين العمل وتطويره وتحمل المسؤولية .

وتمكين العاملين والتي تعني منح الأفراد حرية واسعة للتصرف حيال الأعمال التي يؤدونها وتوسيع نطاق السلطة المفوضة والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات ورؤية الإدارة العليا وتأكيد أهمية العمل الجماعي، تطوير شخصية العاملين، تنمية السلوك الإبداعي وتحفيزه، الرقابة الذاتية لديهم وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم الإحساس بالأمن الوظيفي والشعور بالاستقرار وتقليص التنظيمات الهرمية التقليدية وتزويد الأفراد بالمعلومات وسهولة انسيابها والتحفيز والتدريب والتشجيع المستمر لإظهار المبادرات الفردية والجماعية وإعطاء اهتمام فردي لكل مرؤوس وإشعاره بأهميته في الخدمة المصرفية والتأثير وكسب الثقة بحيث يتجاوب الموظفون مع رؤيته ويتبنونها وأن يتمتع بالجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف من تجريب الأفكار الجديدة المفيدة.

فمن المستحسن أن تستكمل الرؤية للقيادة الفاعلة بالنظر إلى الجودة على أنها في الأساس آلية لتحسين العمل في البنك، وأن ذلك يتطلب إلى جانب التحسين من داخل البنك، أسلوباً لربط الأداء بمعايير خارجية، وبجهات خارجية، وذلك لتحسين أداء البنوك وتطويرها لمواجهة التحديات والصعوبات الناتجة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ويذكر علماء الإدارة محورين أساسيين لهذا النوع من الأساليب هما: الأداء و المساءلة.

❖ مسؤولية الأداء هي وسيلة للحكم على السياسات والبرامج عن طريق قياس مخرجاتها أو

نتائجها وليس العمليات الداخلية للجهة البنكية أو مجهوداتها، وفق معايير متفق عليها

وهذه الوسيلة تشتمل القدرة على تنظيم المعلومات بحيث يمكن استخدامها بفعالية من قبل القادة السياسيين وصانعي القرار ومديري البرامج .

❖ ويقصد بالمساءلة :أن يكون الجهاز المصرفي مسؤولاً وقابلاً للمساءلة أمام شخص محدد أو جهة معينة، عن جودة المخرج المصرفي، وفق آليات ملائمة، واضحة ومستمرة .

وإذ يأتي النمط التشاركي في الإدارة البنكية على نقيض الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط ينظر إلى الموظفين في البنك من خلال أعمالهم كافة، وليس مجرد أنهم منفذون للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في البنك، إنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة المصرفية.

المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري وليست تلقائية وتمارس بشكل سلطوي، لتتعدى إلى المشاركة على مستوى صناعة القرارات المتعلق بالمناهج وصياغة الأهداف البنكية والتصدي للمشكلات، ومناقشة السياسات ونقدها، واقتراح البدائل الملائمة.

إن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة البنكية يتطلب توافر درجة عالية من الثقة بالنفس لدى العاملين في المؤسسة المصرفية، إضافة إلى الثقة المتبادلة بينهم وتوافر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني، وتبني مبدأ الصراحة والشفافية في مناقشة المشكلات، والتكيف مع متطلبات الثقافة، الظروف الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة.

ومن مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة البنكية، التغيرات الكثيرة التي حدثت في واقع البنك المعاصر و في تصور المجتمع لها ولدورها، فأصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في الإدارة المصرفية، اقتراباً أنسب لروح العصر ولواقع البنك نفسه. وأهمها التطور الحادث على الوظيفة البنكية للبنك والانتقال من الدور التقليدي لمتّمل في تطبيق الأوامر دون تفكير إلى الدور المعاصر المتمثل في تدريب الموظفين على مهارات التفكير العليا، والفهم العميق لوظيفته وربط ما يتعلمه الموظف بحياته اليومية خارج نطاق البنك، وإشراكه في بناء المهارات المصرفية عن طريق تعزيز عمليات الحوار والنقاش لديه، وزيادة ثقة الموظف بقدرته على الإنجاز والإبداع.

وبناء على هذا التصور لدور البنك المعاصر على الصعيد التكويني، فإثّه من الصعوبة بما كان أن يقوم البنك بأداء تلك المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة المصرفية، الذي يرى أن الموظف منفذ للسياسات، فهذه المهام تظل غامضة على الموظف، كما هو الحال بالنسبة للمدير إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير من الأطراف المعنية في البنك كافة، وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة ، وهذا التصور بالتأكيد يحبذ الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المصرفية لما يوفره من مناخ يدعم التعاون بين المدير والموظفين والعاملين داخل البنك، فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج. كما أن التغير المتسارع على تصور المجتمع لدور البنك المعاصر والتي لا بد أن تستجيب لكثير من المتطلبات "غير البنكية"، والتي هي عرضة للتغير المتسارع، انسجاماً مع الدور الاجتماعي الذي يلعبه البنك المعاصر، إذ أن توافر الإدارة التشاركية قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع عن طريق توظيف الإمكانيات لدى العاملين واستغلالها إن تطبيق النمط التشاركي في الإدارة البنكية يحقق فوائد كثيرة إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن

تجنّى من تفجير الطاقات الفكرية للموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج، فإن وضوح الرؤيا لما يوفره النمط التشاركي من مناخ منفتح للحوار بين الموظفين والمديرين، يؤدي إلى فهم السياسات والأهداف والبرامج ووضوحها، كما أن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدراً كبيراً من آراء قطاع واسع من العاملين في البنك ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الاتفاق حول هذه القرارات والتصدي للمشكلات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، بخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج فيزيد من قدرة البنك على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي الذي أصبح عرضة للتغير المتسارع، لما تمتلك من قنوات اتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوافرة، إذ تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها، والقدرة على التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل العاملين في البنك جميعهم، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح.

وقد تتفاوت حدود المشاركة من مدرسة إلى أخرى، كما أن فعالية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تعترض حركة الموظفين بموجب النمط التشاركي، إذ لا تخلو من وجود بعض المعوقات النابعة من الثقافة السائدة في البنك، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسودها، التي تعكس نفسها على المناخ التنظيمي. كما أن المعوقات النابعة من المديرين أنفسهم تتعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة جوانب البنك المختلفة، المتمثلة بالميل الطبيعي لديهم للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية على البنك .

وهناك معوقات تكمن في الموظفين حيث يرون أن دورهم في البنك هو مجرد تنفيذ الأوامر المكلفين بها، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنهم

يعدونه عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة المؤسسة المصرفية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الواقع يؤكد عدم تبني النمط التشاركي في إدارة البنوك الجزائرية، على العكس فإن الأنماط الأوتوقراطية هي السائدة، على الرغم من الدورات التكوينية والتي تهدف إلى تكوين الإداريين و الموظفين على أساليب إدارية حديثة، ومن أجل التخلي عن النمط السلطوي المستبد الذي يمارسه بعضهم، فما زال توظيف النمط التشاركي غير موجود، وإن كان هناك نوع من المشاركة، فإنه يكون في أضيق المستويات، يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الشخصية، ويحمل في أحيان أخرى طابع التهرب من تحمل بعض المسؤوليات التي لا يرغب المديرون في ممارستها، إضافة إلى كونه محدوداً جداً من حيث عدد المشاركين فيه من موظفين ومديرين.

وفي المقابل، فإذا تم الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة البنكية، فلا بد من الارتكاز على إستراتيجية تغييرية تعتني بإزالة المعوقات كافة من خلال إجراء الحوار الهادف والناقد للواقع الإداري القائم في البنوك وعرض فوائد توظيف النمط التشاركي في الإدارة البنكية.

المطلب الثالث : تشكيل مجلس الجودة في البنك

لعل من الجدير بالذكر قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، الإشارة إلى ضرورة تشكيل مجلس للجودة في البنك، الذي يتكون من اختصاصي الجودة وفرق العمل في البنك، يترأس المجلس مدير البنك. ويرتبط باختصاصي الجودة ثلاثة فرق هي:

أولاً: فريق التخطيط: فريق التخطيط والتطوير الإستراتيجي وتخطيط وتنفيذ الخطة، ووضع الخطة اللازمة لنشر وتنمية ثقافة الجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية والمادية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: فرق متابعة التنفيذ : فريق المتابعة وتقييم الخطة واقتراح سبل تعديل الانحرافات في مسار الخطة إن وجدت.

ثالثاً: فريق التوثيق والتدقيق : وينحصر عمله بجمع البيانات وتدقيق صحتها وتقديمها إلى فريق التخطيط والتطوير، إذ لا يمكن أن تكون عملياته تخطيطه من دون بيانات إحصائية دقيقة وكذلك توثيق العمليات التي تجري في البنك.

إن أعضاء الفرق الثلاثة يعينهم مدير البنك من بين أعضاء الهيئة البنكية وفق طبيعة العمل الذي يرغب العضو مزاولته، بحيث يقوم كل فريق بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه وفق حاجات الخطة الإستراتيجية للبنك، ويكون مجلس جودة البنك مسؤولاً عن إدارة عمليات الجودة واقتراح الخطة العامة وإقرارها والخطط التفصيلية، حيث يكون ارتباطه بالمركز حسب طبيعة البنك ويحدد المجلس مهام ومسؤوليات ورئيس كل فريق، فيتابع نشاطاتهم .

وأما دور اختصاصي الجودة في البنك فهو كما يأتي:

- ❖ المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية للبنك والخطط التشغيلية وخطط المتابعة؛
- ❖ تنظيم اجتماعات مجلس إدارة الجودة بالبنك والتحقق من تنفيذ دليل ضمان الجودة؛
- ❖ إعداد خطة التدقيق الداخلي وقيادة فرق التدقيق والمشاركة في تطوير دليل ضمان

الجودة؛

- ❖ تتسيق أعمال التوثيق وحفظ الأدلة الثبوتية الخاصة بمنظومة الجودة؛
- ❖ إعداد التقارير الدورية حول فاعلية تطبيق نظام الجودة بالبنك؛
- ❖ تصميم أدوات لقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك؛
- ❖ المشاركة في مراجعة وتقييم وتطوير دورة العمل في البنك؛
- ❖ الإشراف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الجودة، والتأكد من كفاءاتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم؛
- ❖ المشاركة في الاجتماعات الخاصة بتطبيق الجودة ؛
- ❖ قيادة برامج التدريب المتعلقة بأنظمة ومفاهيم الجودة وتطبيقاتها في الميدان المصرفي؛
- ❖ يشارك في اجتماعات مجلس إدارة البنك واللجنة الفنية ومجلس الإدارة؛
- ❖ يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله.

المطلب الرابع: التقييم الذاتي للبنك

- تعتمد كثير من المؤسسات البنكية استراتيجية التقييم الذاتي لتطوير الأداء وتحسين فعاليته . وتشرك أقسام المؤسسة البنكية جميعها في التقييم الذاتي الشامل لمراجعة الأهداف وتقييمها وانتقاء الأفراد وتفعيل أدوارهم ومهامهم، والتحقق من حسن سير العمل، وتقييم الأنشطة والإنجازات السابقة واللاحقة حيث أن بؤرة تركيز الجودة الشاملة في النظام المصرفي ينصب أساساً في مجال تقييم أداء المؤسسة البنكية بقصد تطويره وتحسينه .

فالمؤسسة البنكية التي تستطيع أن تقدم أدلة ومؤشرات كافية عن عملياتها الحالية وتخطيطها المستقبلي لأنشطتها وتوجهاتها في ضوء التقييم المنظم، تكون على دراية بما تقوم به وما تسعى إلى تحقيقه، مما يمكنها من الحصول على الدعم الذي ترحوه، لكي يتم التقييم الذاتي المؤسسي ينبغي تحديد الفئات المؤثرة في المؤسسة، بحيث تقوم هذه الفئات بتحديد المشكلات، يتم اختيار ممثلين من مختلف الأقسام، مع ضرورة إخبار المعنيين في المؤسسة جميعهم بضرورة التغيير المرجو وأهميته .

وعلى الرغم من توافر أساليب مختلفة للتقييم الذاتي المؤسسي، فإن هنالك عدداً من المشكلات التي لم يتم التغلب عليها في عملية التقييم ومن أبرزها:

1. عدم وجود اتفاق حول التصور الفكري الدقيق لمفهوم الأداء المصرفي؛
2. صعوبة قياس كثير من مخرجات العملية البنكية؛
3. عدم ملائمة استخدام أساليب التقييم التقليدية في المجالات الإدارية.

إذ تعد الجودة هدفاً جوهرياً تسعى المؤسسات جميعها سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية إلى تحقيقه، وقد مر هذا المفهوم بتطورات تاريخية متتالية، ارتبط في مستهل نشأته بمفهوم الفحص والتدقيق .فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة، وتهدف للتحسين والتطوير المستمرين، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة من الممارسات والعمليات، والنواتج والخدمات.

ويرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب، إلى مجموعة من الخبراء الأمريكيين وتلعب المتابعة والتقييم دوراً مهماً في نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات العمومية والخاصة، إذ

يعد بمثابة مراقبة مستمرة لعمليات النظام ومستوى الجودة الذي حققه أو يعمل على تحقيقه مقارنة بالمستويات الوطنية أو الدولية.

والبنك كمؤسسة خدمتية بذاته يخضع لعوامل ضبط وتحكم متعددة. فتتباين درجة هذا الضبط والتحكم بتباين الفلسفات والتوجهات، والسياسات المصرفية في الدول المختلفة، حيث تتراوح هذه الدرجة بين الضبط والتحكم الخارجي، والضبط والتحكم الذاتي أو الداخلي، وهذا النظام المصرفي الذي يعد نظاماً إقتصادياً اجتماعياً ينقسم بدوره إلى مكونات وظيفية كالآتي:

1. نظام فرعي يتعلق بتحديد الأهداف، وتوصيفها، وكيفية تحقيقها، يشارك في هذا النظام القيادات المصرفية على المستوى الوزاري، والمديريات البنكية، ومجالس إدارات البنوك، والموظفين.

2. نظام فرعي يتعلق بالضبط والتحكم، فالنظام المصرفي شأنه شأن أي نظام آخر يتطلب الضبط والتحكم سواء أكان خارجياً أم داخلياً لمراقبة أدائه، ودرجة تحقيقه لأهدافه المرجوة.

3. نظام فرعي يتعلق بتقديم الخدمات البنكية : فالهدف الأساسي للنظام المصرفي تقديم خدمات مصرفية، باعتبارها من الخدمات المترابطة والمتفاعلة على الرغم من تمايزها.

4. نظام فرعي يتعلق بالإمكانات البشرية والتسهيلات المادية : ولكي تتحقق الأهداف المرجوة للنظام المصرفي ينبغي توفير المدخلات الضرورية التي تسهم في تسيير النظام (البشرية، المادية والمالية).

إن تقييم أداء النظام المصرفي يتطلب تقييم أنظمتها الفرعية وذلك من خلال تقييم الوضع القائم للمؤسسة البنكية، لدعم الإيجابيات وتقادي السلبيات، يبدأ بتقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة البنكية وتحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة (ميزانية،

وأجهزة، دورات تدريبية) وتحديد علاقة المؤسسة البنكية بالجهات الخارجية الأخرى و وضع جدول زمني للأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها وهذا يتم من خلال المحاور الآتية:

❖ **المحور الأول:** المستفيد الأول (العميل) نوعية ثقافته، متطلباته و نوع الخدمات التي يسعى إلى الحصول عليها.

❖ **المحور الثاني:** (الإدارة البنكية) مدى الالتزام بمعايير الجودة، ومدى القدرة على تطوير وتجديد الأساليب المصرفية والبنكية، ومدى توافر العلاقات الإنسانية والروح المعنوية بالبنك، ومدى القدرة على التفاعل مع المجتمع المحلي والإستفادة منه ومدى توافر الخبرة والدراية الإدارية والمصرفية المناسبة، ومدى القدرة على تحقيق العدالة والإنصاف بين العاملين ومدى القدرة على تهيئة مناخ مهني تعاوني.

❖ **المحور الثالث:** (الهيئة البنكية) مدى تناسب أعداد العاملين وكفائتهم العددية وتخصصاتهم، مدى إدراك العاملين لأهداف الوظيفة البنكية ومدى استمرارية التدريب على التقنيات ومستوى الإعداد والتدريب للموظفين قبل الخدمة وأثنائها والاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والعملاء والقدرة على تعزيز الدافعية للتعلم و التدريب لتحقيق إيجابية الموظف، والقدرة على اكتشاف القدرات على الابتكار والإبداع والتجديد.

❖ **المحور الرابع:** (المبنى المصرفي) مرونة المبنى وقدرته على تحقيق أهداف البنك ومدى مراعاته للشروط الهندسية والصحية و الوظيفية، ومدى مراعاة شروط السلامة العامة ومدى سلامة التصميم للإجراءات المتبعة في حالة الكوارث والظروف الطارئة. ومدى توافر شروط الصحة المهنية، ومدى توافر أماكن وأجهزة الخدمات وقواعد المعلومات ومدى توافر الوسائل ، ومدى مناسبة المباني البنكية وقابليتها للاستيعاب النمو المتزايد في أعداد الموظفين و العملاء الحاليين و المرتقبين.

❖ المحور الخامس: (الخدمات البنكية) مدى ملاءمة الخدمات لمتطلبات السوق المصرفي

وللبينة المحلية، واستيعاب متغيرات العصر ومتطلبات التنمية، وتنمية طرق التفكير العلمي

و المهني ومدى قدرتها على تبسيط قيم العمل وترسيخها، ومساعدة الموظفين في حلّ

مشكلاتهم الوظيفية، وتنمية روح الولاء والانتماء للبنك و خدمة للوطن.

من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن الممارسات الحالية السائدة للتقييم المصرفي ، وتقييم

البنوك بصفة خاصة، يشوبها كثير من أوجه القصور، وتواجه العديد من المشكلات، ولعل من

أهمها ما يأتي:

❖ الافتقار إلى منهجية واضحة: إذ أن تقييم البنوك يجري في كثير من الأحيان دون الاستناد

إلى تصميم منهجي محدد، ويتم بطرق تفتقر إلى التخطيط الجيد لأنشطة التقييم في ضوء

أهداف محددة، ودون الاستعانة بخبراء التقييم. وفي كثير من الأحيان يعتمد على

ملاحظات غير منظمة، أو يقتصر على الاستماع إلى بعض آراء المشرفين مما يؤدي إلى

نتائج غير متسقة.

❖ الافتقار إلى أساليب وأدوات تقييم متنوعة: إذ لا تتوافر مواصفات لنوع المعلومات المطلوبة

في التقييم والأكثر فائدة في مواقف معينة ولأطراف معينة، بالإضافة إلى قلة توافر أساليب

وأدوات تقييم مناسبة لهذه المواقف، فيما عدا بعض الاختبارات المصرفية التقليدية التي

تستخدم في تقييم الموظفين.

❖ ندرة خبراء التقييم: فالخبراء المختصون في التقييم المصرفي ولديهم المهارات اللازمة

لإجراء الدراسات التقييمية على المستوى المصرفي محدود.

❖ الافتقار إلى منظور متكامل لعمليات التقييم: إذ أن الممارسات السائدة في البنوك لا تحقق

أهدافها لافتقارها لإجراءات منظمة، يعود ذلك لعدم وجود تكامل بين أنشطة التقييم الرسمي،

وعلى الرغم من أن معظم البنوك يتم فيها تقييم الموظفين والعاملين، ويقوم المسؤولون بتقييم الموظفين إلا أن المعلومات الناتجة لا يتم ضمها معاً لتبرير الأحكام التي تساعد في تطوير أداء البنوك.

❖ عدم الاستفادة من نتائج التقييم في التحسين : فالممارسات الحالية في تقييم البنوك لا تعطي

الفائدة المرجوة في نتائج أنشطة التقييم في التقييم البنائي الذي يسهم في تطوير الأداء.

❖ انفصال التقييم عن التخطيط : فالممارسات الحالية لتقييم البنوك لا تساعد في ربط جهود

التقييم بالتخطيط فتكامل أنشطة التقييم مثل :تقييم الموظفين والعاملين، وتقييم الموارد وتقييم

الموظفين،ينبغي أن يبسر تخطيط برامج جديدة.

❖ افتقار التقييم إلى الالتزام ببرامج التقييم وأنظمتها في البنوك تعاني من نقص في التمويل

وفي الخبراء، مما يؤدي إلى عدم الالتزام في تنفيذ أنشطة التقييم، ويؤدي إلى انخفاض

مستوى جودة التقييم وما يتوصل إليه من نتائج، وهناك ندرة في إجراء دراسات فورية

للتقييم، أي تقويم التقييم لتعرف جوانب القصور فيه، لذلك أصبح التقييم أضعف مكونات

المنظومة المصرفية على الرغم من أهميته في تطوير الجودة الشاملة للنظام المصرفي.

❖ مقاومة البنوك للتقييم المصرفي :فكثير من البنوك تكون راضية عن الممارسات التقليدية

السائدة فيما يتعلق بتقييم أدائها، إذ يرى الكثير من المسؤولين و الموظفين أن تغيير

ممارساتهم يتطلب موارد مالية أو تغييراً في المركز، أو تغييراً في عادات العمل، أو برامج

تدريبية جديدة، لذلك فهم يقاومون التقييم المصرفي ويصرون على التقييم التقليدي. حيث

أن هناك شروطاً ينبغي توافرها في تقييم البنوك وهي:

■ تحمل المسؤولية :وتعد من أهم مظاهر التقييم الجيد، فجميع أفراد المؤسسة

يجب أن يكون لديهم اهتمام شخصي بعملية التقييم، والمشاركة البناءة في

- تتفيذه، وتحمل مسؤولية نواتجه، ويجب أن لا تصبح عملية التقييم أسلوب عقاب وتهديد، بل عليهم أن يدركوا أن هدف عملية التقييم هو تحسين الأداء.
- اختيار مجموعة المستشارين: أخصائي التقييم لا يعمل في فراغ، أو يفترض أنه يؤدي مهام التقييم بمفرده، إنما يعمل في بيئة أو وسط اجتماعي تعاوني، يسعى لتقديم خدمات استشارية للأطراف المعنية بتقييم البنك، وهذا لا يتأتى إلا باختيار مجموعة من المستشارين والمعاونين الأكفاء.
 - التركيز على البنك كنظام متكامل: التقييم المصرفي الجيد يعتمد على نظرة شمولية للمؤسسة المصرفية، فالبنك يعد نظاماً يشتمل على أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة. فالأهداف تتفاعل مع الخدمات، وكل منهما يتفاعل مع الإمكانيات البشرية والمادية وهكذا.
 - الاعتماد على بيانات متنوعة أكثر شمولاً وموضوعية: فالتقييم الجيد للبنك يجب أن يستند إلى بيانات متنوعة يتم جمعها بأساليب مختلفة وأدوات متعددة لكي تتميز هذه البيانات بالشمول والموضوعية، تؤدي إلى نتائج يمكن تبريرها وذات موثوقية عالية عند صنع القرارات المصرفية.
 - التسجيل المنظم للبيانات: فالتقييم الجيد للبنك يجب أن يعتمد على حفظ سجلات منظمة وشاملة ومكتملة لجميع البيانات التي يتم جمعها أثناء عملية التقييم.
 - المرونة: فنظام تقييم البنك يجب أن يتميز بقابلية التعديل والمرونة في التطبيق مع مراعاة أن نتائج التقييم لا يمكن أن تكون دقيقة تماماً، إذ أن هناك مجالات

تتعلق بالعوامل الاجتماعية، والثقافية، والأخلاقية للموظف التي لا يمكن تقييمها.

المطلب الخامس : اعتماد أسلوب القياس المقارن

القياس المقارن في البنوك هو عملية تبدأ أولاً بالاعتراف بأن بنك ما أفضل من بنوك أخرى و من ثم يكون التساؤل هو :كيف يمكن التعلم منها؟، وكيف يتم التفوق عليها؟ و إكتساب ميزة تنافسية أحسن.

وعلى ذلك فإن القياس المقارن هو :عملية قياس مستمرة ومقارنة بين بنك ما و بنوك أخرى رائدة في مجال النشاط نفسه، والظروف والإمكانات نفسها للحصول على معلومات تساعد البنك في تحسين أدائه وهذا التوضيح المبسط لمفهوم القياس المقارن يتضمن العناصر الآتية :

❖ أنه عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط؛

❖ وأنه عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة.

وتتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين، تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين وتهدف في النهاية إلى إحداث التحسين وليس إلى مجرد التقييم، وإن كان التقييم ضرورة لإحداث التحسين .

ومن هنا يتضح لنا أن القياس المرجعي هو إحدى الأدوات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة حيث أن هناك معياران رئيسان يتم بناءا عليهما تصنيف عملية القياس المقارن في البنوك العمومية، وهما :

❖ مع من يكون القياس المقارن؟

❖ وما الهدف من القياس المقارن؟

وبناء على المعيار الأول فإنه يمكننا تقسيم عملية القياس المقارن في المؤسسات البنكية على النحو الآتي:

أ. القياس المقارن داخل البنك:

تجري المقارنة وفق هذا المعيار، بين الإدارات أو الخطط أو الأقسام داخل البنك، ومن ثم تجري المقارنة بين العمليات مع إدارة أو خطة أو قسم يتسم أداؤه بالتميز عن باقي الإدارات والأقسام الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من القياس المرجعي يأتي استجابة لضغوط عديدة خارجية وداخلية على المديرين، بسبب انخفاض مستوى الأداء في أحد الأقسام مقارنة بالأقسام الأخرى.

ب. القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة تتم مقارنة الأداء الحالي للبنك بالأداء الحالي لبنك منافس لديه الإمكانيات نفسها تقريباً. هذا النوع من المقارنة إضافة إلى أنه يحقق نوعاً من التحسين في أداء البنك؛ فإنه يتيح أيضاً قدراً من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم، إذ أن المقارنة بالمنافسين تمكن البنك من معرفة المعدل الذي يسيرون به من التحسين والتطوير، فإذا كان المعدل الذي يتحسن به البنك

أقل من معدل المنافسين فإن ذلك يعد خطراً، ويجب على البنك البحث عن نواحي القصور وتحديد سبل تحسينها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة.

ج. القياس المقارن العام:

وهو أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في مجال الخدمات ، وبموجبه يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات في مجال الخدمات المقدمة، وتتم المقارنة بها، والتعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.

وإذا أخذ بالحسبان المعيار الثاني للتقسيم، وهو المتعلق بالهدف من عملية القياس المقارن، فإنه يمكن التقسيم على النحو الآتي:

أ. القياس المقارن الإستراتيجي:

تركز عملية المقارنة والتحسين على الجوانب الإستراتيجية، بمعنى آخر يكون الأمر متعلقاً بالتصورات والرؤية الإستراتيجية للبنك، حيث يشمل ذلك تحليل الخدمة المقدمة للعملاء واختيارها ومستويات البحث والتطوير لهذه الخدمة .

ب. القياس المقارن للأداء:

هنا تجري مقارنة مستويات الأداء المطلقة وترتيب البنوك بالنسبة لها، فمن أبرز التطبيقات في هذا الصدد تصنيف البنوك على ضوء النتائج المحققة من قبل الموظفين وكذلك ما تقوم به منظمات التصنيف للبنوك حسب المعيار المالي الاقتصادي معايير دولية موحدة.

ج. القياس المقارن للعمليات:

الهدف من ذلك أن تتم المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات. ويختلف القياس المرجعي للعمليات عن القياس المرجعي للأداء؛ في أن قياس الأداء يعني الإجابة عن تساؤل: ما الذي تقوم به مقارنة بالآخرين؟

أما قياس العمليات، فيعني الإجابة عن تساؤل: كيف تؤدي بطريقة أفضل؟ وهذا يفيد في التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج، والبدء في عملية التعلم الفعال داخل البنك، وكيف يستطيع الفرد التكيف مع الأفكار الجديدة وخلق فهم جيد للعمليات والمساعدة في تحسين العمليات، التي تحتاج لتحسين، ووضع أهداف وغايات إستراتيجية فعالة من خلال تعلم ما هي أهداف الآخرين واستراتيجياتهم في البنوك الناجحة وإنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء (دليل)، ففي حالة قياس الأداء الداخلي تعطي معنى معيناً لكن لا تعطي معلومات. أما استخدام المقارنة الخارجية فإن مقاييس مستوى الأداء سوف تعطي معاني إضافية، مع فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة المتغيرة، من خلال التعرف إلى عوامل نجاح البنوك في إشباع حاجات عملائها، ثم التعلم منها للمساعدة في فهم كيف يمكن لهذه العمليات مقابلة احتياجات طالبي الخدمة. ويرتبط القياس المقارن الناجح بإستراتيجية البنك والتخطيط الإستراتيجي، كما يرتبط بحل المشكلات العامة، وتحسين عمليات الخطة، ويشكل عنصراً متكاملًا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب السادس: التغذية العكسية :

التغذية العكسية، معلومات تحصل عليها البنك من خلال استطلاع آراء عملائها المباشرين وغير المباشرين لتتعرف على مستوى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، ومعرفة

مدى تحقق توقعاتهم ومطالبهم. كما أنها تحصل على التغذية العكسية من خلال عمليات التقييم الذاتي الداخلي والخارجي، وعمليات المقارنة المرجعية مع البنوك الأخرى النموذجية. فالتغذية العكسية وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلافيها، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المجالات والعمليات والمستويات كافة، وذلك من خلال:

أ. تحديد مؤشرات لقياس الأداء لكل عملية مع مراجعة هذه المؤشرات بشكل دوري؛

ب. إجراء القياسات المطلوبة باستخدام المؤشرات بدقة وانتظام؛

ج. التعرف إلى اتجاهات الأداء من نتائج القياس وإجراء التصحيح بشكل مباشر.

المبحث الثاني : الإطار المقترح لتطبيق الأنموذج في إدارة البنوك الجزائرية:

بالإستناد إلى الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة الذي تم تصميمه فيما سبق، تقترح الطالبة تطبيق هذا الأنموذج على مراحل من خلال تبني الإدارات العليا للفكرة والعمل على تطبيقها، ثم تعميمها على ضوء نتائج التطبيق الأولي وهذه المراحل هي:

المطلب الأول : مراحل تطبيق الأنموذج.

أولاً: تبني الإدارة العليا للفكرة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة: إن تبني فكرة الأنموذج المقترح وتعميم تطبيقه في المؤسسات البنكية رحلة طويلة تقتضي توفير القناعة والتأييد والدعم من قبل الإدارة العليا في البنوك العمومية والإدارات في وكالاتها المختلفة وإدارات البنوك كافة وفي تكوين سياسة الجودة وأهدافها والحفاظ عليها، ومن ثم إقناع القياديين جميعهم للمشاركة في تطبيقها ومساندتها والتأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافياً وضمان تشكيل الفرق بقناعة، بدعم المسؤول المباشر، وتقدير ومكافأة فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز بالعمل

على تذليل المعوقات والصعوبات التي تظهر أثناء عملية التطبيق، من خلال توفير الموارد المطلوبة، وتعتمد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة، وإشراك مديري البنوك في اختيار العمليات المراد تحسينها، مع التركيز على العميل مع السهر على ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.

ثانياً: استخدام الوسائل المتاحة جميعها لنشر الثقافة التنظيمية لمفهوم الجودة الشاملة: وذلك عن طريق قيام الإدارة العليا في البنوك بالتعاون مع الوكالات البنكية وإداراتها بعقد سلسلة من الندوات والحلقات واللقاءات النقاشية التطبيقية والدورات التدريبية بالداخل والخارج بهدف نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف إلى أساليبها الفنية ومراحل تنفيذها ومقومات نجاحها في إطار خطة عمل على مراحل وخلال فترة زمنية محددة، مع إنشاء رابط إلكتروني للجودة على مواقع البنوك والإدارات وعمل ورشات عمل وندوات ونشرات ومطويات عن الجودة الشاملة، والقيام بزيارات ميدانية تعريفية ، للبنوك التي تطبق الجودة الشاملة، وتوزيع أشرطة فيديو أو أقراص عن الجودة الشاملة، وتوفير المعلومات على الشبكة الداخلية للبنك.

ثالثاً: دراسة اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الجودة وإمكانية تطبيقها، من خلال استطلاع اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الجودة، ودراسة وضع الموظفين و البنك وإمكانية التطبيق لفلسفة الجودة الشاملة، دراسة اللوائح التنظيمية و حصر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة البنكية . ووضع رسالة ورؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق الجودة الشاملة ووضع معايير لقياس جودة المخرج، ورصد الانحراف في الأداء، وتكوين فرق عمل للفحص والتدقيق في جودة الأداء بالمؤسسة البنكية.

رابعاً: تقييم وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة البنكية :يجب تقييم الوضع القائم للمؤسسة البنكية لدعم الإيجابيات وتقادي السلبيات، وذلك من خلال تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة

والرؤية المستقبلية للمؤسسة البنكية، وتحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة (ميزانية، وأجهزة، ودورات تدريبية)، وتحديد علاقة المؤسسة البنكية بالجهات الخارجية الأخرى، ووضع جدول زمني بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها وهذا يتم من خلال التركيز على الآتي: الموظف والإدارة البنكية والهيئة البنكية، ومبنى البنك، المنتجات البنكية والعملاء.

خامساً: الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة البنكية: وذلك من خلال تشكيل مجلس للجودة وإعداد هيكل تنظيمي للتطبيق من خلال فرق العمل، واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية، تعيين ممثل للإدارة العليا ليكون حلقة الوصل بين القيادة والميدان، والبحث عن تجربة ناجحة طبقت نظام الجودة للاستفادة منها وتحديد جهة إشرافية خارجية عند الحاجة تتولى الإشراف على التطبيق.

سادساً: حصر العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها: إن العمليات هي المحور الرئيسي لعملية التغيير والتطوير والتحسين، وتبرز هنا أهمية اختيار العمليات واستخدام آليات عمل مناسبة تضيف قيمة على المخرج.

سابعاً: تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة البنكية: إن التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل التي تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال، فهو عملية التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم السياسات التي ترشد الموظفين في تنفيذهم للأعمال، بالإضافة إلى رسم الإجراءات التي تتبع أثناء عملية التنفيذ ووضع برنامج العمل التفصيلي والجدول الزمنية اللازمة، كما أن التخطيط ضرورة حتمية لمعرفة المشكلات المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها أو الاستعداد لها قبل حدوثها وفي التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، مع ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. كما يتم التوثيق الشامل لنظام الجودة بالمؤسسة البنكية من خلال إنشاء دليل الجودة

بالمؤسسة البنكية، وهذا الدليل يعد وثيقة شاملة تبين سياسة الجودة وأهدافها ووصف كامل عن نظام الجودة بالمؤسسة المصرفية .وتوثيق الخطوات الإجرائية للعمليات المحددة) وهي تعد وثيقة توضح خطوات ومراحل إنجاز عمل معين بشكل شامل من بدايته حتى نهايته، والوصف الوظيفي للموظفين بالمؤسسة المصرفية جميعهم .وتوثيق النماذج المستخدمة في العمليات المحددة جميعها . وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة وهي تعد أرشيفاً كاملاً للوثائق تقدم أدلة لما تم تنفيذه خلال مراحل العمل.

ثامناً :بدء تطبيق نظام الجودة :تتم هذه الخطوة بعد إنجاز الخطوات السابقة، وتقوم هذه الخطوة على الآتي:

- ❖ تحديد المشكلات؛
- ❖ رصد فرص التحسين والتطوير؛
- ❖ تحديد الأسباب دراسة وتحليلاً؛
- ❖ اختيار أفضل الحلول؛
- ❖ تطبيق خطة أفضل الحلول؛
- ❖ التدقيق والمتابعة؛
- ❖ تعديل الإجراءات والعمليات وتوثيقها؛
- ❖ الاستمرار في التعديل والتطوير؛
- ❖ التوثيق للعمليات؛
- ❖ نشر الخبرات؛ النجاحات والأفكار ونقلها وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها؛

تاسعاً: تقييم التنفيذ ومتابعته بالمؤسسة :وهو فحص نظامي مستقل لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة عنها تتطابق مع التدابير أو الترتيبات المخططة لها، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفعالية، وتمت المحافظة عليها، ومناسبة لإنجاز أو تحقق أهداف الجودة.

عاشراً: مراجعة الإدارة العليا :تتم مراجعة الإدارة العليا بعد تطبيق التدقيق الداخلي في البنك، ويتم التركيز على الآتي :

- ❖ الحرص على مدى تحقق الأهداف الموضوعية، ومدى فاعلية نظام إدارة الجودة، ومدى فاعلية البرامج التطويرية؛
- ❖ تدعيم الإيجابيات ومساندتها، تجاوز السلبيات والمعوقات، والتأكيد على استمرارية التحسين والتطوير.

المطلب الثاني : مراحل مساندة البنك الذي يعتمد الجودة كنظام إداري له.

و ذلك من خلال :

- ❖ اعتبار البنك وحدة تنظيمية مستقلة تتبع الإدارة العليا من خلال خطوط إدارية عريضة؛
- ❖ إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والحرية للبنك لتحقيق التطوير والإبداع في مجالات العمل جميعها؛
- ❖ تطوير القوانين والأنظمة التي تنظم العمل المصرفي والمتابعة والإشراف؛
- ❖ تدريب إدارات البنوك على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي؛
- ❖ تحديد رسالة البنك وربط فعاليتها بمتطلبات رؤية البنك ورسالته؛
- ❖ تطوير العلاقة بين البنك و العملاء المحليين حتى تصبح شراكة فاعلة؛
- ❖ تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المصرفية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها؛

❖ تعزيز العمل الجماعي (مشروع الفريق) في البنك .وتدريب الإدارات المصرفية على مهارات بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل البنك وخارجها، واعتبار ذلك من مكونات وتأهيل الإدارات الجديدة؛

❖ توظيف نظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير أداء الإدارة المصرفية؛

❖ تفعيل روح الديمقراطية في البنك من خلال المجالس المصرفية ومجالس لإدارة و الموظفين مع عملاء البنك؛

❖ العمل على ربط عملية اتخاذ القرارات باحتياجات الموظفين والعاملين والمجتمع المصرفي؛

❖ الحد من أساليب التقويم القديمة المبنية على الحفظ والاسترجاع وتبني التقويم المتكامل المستمر الذي يقيس قدرات الموظف الحقيقية؛

❖ تطوير وتبسيط الإستراتيجيات و البرامج وتدريب الموظفين على القيام بذلك كوحدة تطويرية؛

❖ تشجيع الإدارة العليا للمسؤولين و الموظفين في مساندة البنك في أداء رسالته؛

❖ وضع معايير واضحة لمخرجات الخدمات المتوقعة والتي يتوقعها العميل ومقارنتها بالمعايير العالمية؛

❖ تشكيل فرق محايدة للتقويم الخارجي؛

❖ التغذية العكسية وإعادة التخطيط والمتابعة.

كما أن على البنك التي يعتمد إدارة الجودة كنظام إداري أن تقوم بالآتي:

❖ تشكيل فريق الجودة والذي يشمل فريق الأداء المصرفي، واعتبار كل فرد في البنك مسؤولاً عن الجودة؛

❖ تحديد معايير الأداء المتميز لأعضاء الفريق السابق كلهم؛

- ❖ سهولة وفعالية الاتصال وانسياب المعلومات في الاتجاهات جميعها؛
- ❖ تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي وتقبل النقد والمساءلة بشفافية وديمقراطية؛
- ❖ تعزيز الالتزام والانتماء للبنك بالوسائل المتاحة للإدارة كلها؛
- ❖ التدريب المستمر للعاملين على المهارات الجديدة في إدارة المواقف والتركيز على الأسئلة التفكيرية، وتعريفهم بثقافة الجودة، لرفع مستوى الأداء المهني لديهم؛
- ❖ نشر روح الجدارة البنكية والتميز وقيم الثقة، الصدق والأمانة والاهتمام بالعمل؛
- ❖ مساعدة الموظفين على تحسين مخرجات الخدمة البنكية والعمل على إعداد شخصيات قيادية من الموظفين وزيادة مشاركتهم في العمل المصرفي.
- ❖ تعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها والبناء عليها وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي.
- ❖ تفعيل دور التكنولوجيا ونظم المعلومات والاستفادة من التجارب المصرفية محلياً وعربياً وعالمياً؛
- ❖ التواصل الإيجابي مع المؤسسات البنكية الأخرى وغير البنكية؛
- ❖ ممارسة التقويم الداخلي الذاتي على الأقل مرتين سنوياً، والإعلان عن النتائج؛

خلاصة الفصل الخامس

من خلال هذا الفصل نستخلص أن تحديث العمل الإداري، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يستدعي النظر في رسالة البنك وأهدافه، واستراتيجيات تعاطيه مع العمل المصرفي ومعايير وإجراءات التقييم المتبعة فيه والتعرف على حاجات العملاء، أي ماهية الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة والإعداد الذي يرى البنك أنه من خلاله تحقق حاجات العملاء، بما يلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية وإعادة النظر في كيفية استثمار وتوظيف الموارد البشرية من موظفين وإداريين ومستخدمين بكفاءة وفاعلية، وإعادة هيكلة النظام على نحو يتماشى مع واقع المناهج البنكية والتي من الضروري النهوض بها ومراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري وتعرف مدى جودة المحتوى والأهداف وإمكانية تحقيقها وتوافقها مع متطلبات الحياة العصرية وحاجات العملاء والمجتمع الذي ينتمون إليه فيجب أن ينظر إلى العمل الإداري المصرفي باعتباره عنصراً من نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته التي تتفاعل مع بعضها بعضاً بهدف تحقيق وتلبية حاجات العملاء، كما يجب الاهتمام بتطوير طرق تأدية الخدمة ووسائل التقييم بهدف الوصول إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات الموظفين انطلاقاً من مراحل الدراسة الأولى، وتحقيق ذلك يجنب الهدر في الطاقات والموارد. إذ إن إصلاح النظام المصرفي يتطلب إعداد مناهج مناسبة، وتوفير موظفين أكفاء، وإدارة مصرفية ذكية، وأن عملية بناء الجودة في البنك يستدعي بذل الكثير من الجهد والصبر فعملية البناء لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً.

الخدمة العامة

الخاتمة العامة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة، دراسة مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الجزائري، وذلك للوقوف على واقع البنوك العمومية الجزائرية فيما يخص موقعها في المنافسة المصرفية المحلية و الدولية من خلال معايير و مبادئ الجودة الشاملة، ، حيث وجدت الباحثة نفسها أما إشكالية ما مدى تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ الجودة الشاملة، حيث حاولت الإجابة عنها من خلال خمسة فصول باستعمال المناهج والأدوات اللازمة، حيث كان لابد من تمهيد الدراسة الميدانية بإطار نظري مفاهيمي لتزويد الطالبة بالمفاهيم والمعلومات اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم النزول للميدان لإجراء دراسة تطبيقية على عينة من المدراء والمسؤولين، الموظفين و عملاء البنوك محل الدراسة.

نتائج الدراسة النظرية :

و قد تبين للطالبة من الدراسة النظرية أن :

❖ أن إدخال الجودة في منظمة الأعمال الخدمية و القطاع المصرفي بصفة خاصة يعني إمكانية الإجابة على متطلبات العملاء حسب المواصفات و الخصائص المحددة مسبقا و التي يطلبها العميل في المنتج أو الخدمة، حيث تسعى المؤسسة المصرفية إلى إرضاء العميل في النهاية. و تحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة الخدمية الحرص على جودة تصميم المنتج أو

الخدمة،فعالية أداء العمليات والمهام اليومية، جودة الموارد المادية و التقنية اللازمة لتنفيذ العمليات ، وإختيار الإستراتيجيات المناسبة وتطبيقها بفعالية.

❖ أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاما متكاملًا من خلال قدرة المؤسسة المصرفية على توليد و تطوير الأفكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالًا متعددة و متنوعة من المنتجات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجيه بها و الإعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير الأسواق الحاضرة.

❖ يتطلب تطبيق الجودة الشاملة الكثير من الإجراءات و التغييرات الجذرية في المؤسسة المصرفية من بينها تطوير الوظائف و النظم،أساليب التسيير و إجراءات العمل، و ذلك يستدعي وضع الخطط الملائمة و تطبيق الإستراتيجيات بفعالية.

❖ حيث تقوم الإدارات المختلفة المتواجدة في قطاع الأعمال المصرفية من إدارة وتسويق،الإدارة المالية و إدارة العمليات المصرفية، إدارة التنظيم و إدارة الموارد البشرية، بالمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات و المنتجات المصرفية لتحسين درجة رضا العملاء من جهة وتحقيق النتائج المنتظرة من طرف المؤسسة من جهة أخرى.

❖ و تتعدد نماذج قياس الجودة و مراقبتها بين نماذج تقليدية و حديثة تختلف من حيث المعايير المستعملة لقياس جودة الأداء و مراقبته،حيث يمكن للمؤسسة المصرفية المفاضلة بين هذه النماذج حسب وضعيتها و إمكانياتها و العوامل المحيطة بها.

❖ فإدخال الجودة يستدعي احداث تغيير على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر هامة نظرا لتأثيرها على مستوى الأداء الفردي و كذا على مستوى المؤسسة المصرفية ككل.

- ❖ كما لاحظنا أيضا أن هذه الوظيفة تتأثر بعدة عوامل منها الداخلية و الخارجية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد استر اتيحية التغيير لضمان النتائج المسطرة.
- ❖ و يمكن للمؤسسة المصرفية استعمال أسلوب حلقات الجودة لتحسين مستوى أدائها من خلال تدريب و تطوير مهارة الموظفين و حل المشاكل الكبرى التي تتعرض لها، فهذا الأسلوب يعمل كتقنية لتحقيق الجودة و تبنيه كأسلوب إداري يتم تطبيقه من طرف المؤسسة المصرفية باحداث التغيير الشامل كأساس لمختلف العناصر المكونة لها.
- ❖ تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر للأفراد لأنه بدون التعليم المستمر والمشاركة الفعالة للأفراد لايمكن الوصول إلى جودة المنتج و الخدمة و هكذا فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكمن في ثقافة المؤسسة من قيم و إتجاهات و معتقدات.
- ❖ كما أن مستوى التطور التكنولوجي يؤثر في المجال التقني و البشري و المعلوماتي على إنتاجية المؤسسة المصرفية و إدارتها و على مدى جودة منتجاتها و خدماتها.
- ❖ يعتمد نجاح التغيير على طريقة تصميمه و تنفيذه و مراقبته عن طريق تحضير الأبعاد الإستراتيجية اللازمة و عناصر الهياكل و النظم و اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة وتطبيقها بكفاءة.

نتائج الدراسة التطبيقية :

أما الدراسة التطبيقية فقد بينت أنه لا يوجد هناك توافق بين الإدارة المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي أن البنوك العمومية الجزائرية لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أدائها لنشاطها، سواء على مستوياتها الإدارية و سياساتها

وثقافتها التنظيمية أو من خلال أداء الموظفين و رضاهم عن عملهم أو من خلال تحقيق رضا العميل ، حيث أن :

❖ عدم التوافق بين الخطط و السياسات المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا نظرا لمركزية التخطيط و وضع السياسات، القوانين التقليدية و القديمة التي تحكم النظام المصرفي الجزائري و التي لا تتوافق مع عصنة القطاع و التماشي مع الإنفتاح المصرفي العالمي، بالإضافة لغياب تحديد الأهداف من البداية و وضع رسالة واضحة للبنوك العمومية الجزائرية مع عدم الإهتمام بالمنافسة و مقارنة مستوى جودة الخدمة و رضا العميل بما هو موجود في البنوك التي تنشط في القطاع المصرفي الجزائري، و بذلك عدم السعي للتوافق مع متطلبات الإيزو و الحصول على شهادة المعايير العالمية للجودة.

❖ الثقافة التنظيمية للبنوك محل الدراسة لا تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث لا تعني الإهتمام بموظفيها و لا توليهم الثقة الكافية لمشاركتهم في وضع القرار و ذلك من خلال أنماط قيادية تقليدية غير مهيمة لمعايير الجودة ، و التمسك بالعادات و التقاليد القديمة التي هي بعيدة عن التفكير الجماعي التشاركي، و غياب الوعي بأهمية الجودة في الحفاظ على مكانة البنك، إضافة إلى عدم التركيز على التدريب لرفع مستوى الموظفين في حل المشكلات و إنحصاره في دورات تكوينية يتم فيها تكوين الموظف على تقنيات تطبيقية دون التركيز على تقنيات أدائه للخدمة و الحرص على جودتها، كما أن الموظفين غير راضين عن العمل في البنوك العمومية الجزائرية، لغياب العامل المحفز و إحساس الموظف بانتمائه للبنك، حيث أنه لا يتم مشاركته في حل المشكلات أو إعطائه الثقة للإحساس بمسؤوليته في إتخاذ القرار و تطبيقه و إنما يؤدي عمله كمطبق للقرارات الإدارية المعطاة له من مسؤوليه.

❖ أما فيما يخص نظم المعلومات المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية، فهي لا تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن النظام المعلوماتي لا يخضع لتحديثات توافق العصرنة و آخر التكنولوجيات مما له أثر كبير على عدم جودة الخدمة المصرفية من طول في وقت أداء الخدمة والحجم الكبير للعمل الورقي ، و تعقيد إجراءات تقديم الخدمة.

❖ كما بينت الدراسة أن أغلبية العملاء غير راضين عن أداء البنوك العمومية الجزائرية، إذ اشتكى العديد من العملاء من سوء نظام الدور المتبع في الوكالات البنكية، وعدم وجود أماكن لائقة وكافية المساحة تستخدم كأماكن انتظار العملاء، بالإضافة إلى غياب اللطف في معاملة الموظفين للعملاء، كما أن حجم الملف المطلوب لإتمام المعاملات كبير جدا و يضم وثائق كثيرة، مما يجعل عملية سحب القروض معقدة و غياب هذه الأمور تعني غياب مبدأ من مبادئ جودة الخدمة ، حيث من المفترض أن يأخذها البنك بعين الاعتبار لتفادي خسارة العملاء. فالعمل غير مضطر أن يتحمل أو ينتظر آفاق التحسين المستقبلية التي تهدف البنوك العمومية الجزائرية إلى تحقيقها في المستقبل، حيث أن البيئة المصرفية الحالية مفتوحة يستطيع أن يختار البنك الذي يناسبه ويسمح له بالحصول على جميع ما يحتاجه بشكل لائق. مع كل هذا نجد أن عملاء البنوك العمومية الجزائرية في إزدیاد و هو ما يمكن تفسيره :

أولاً: بشعور العملاء بالأمان، لأن المواطن الجزائري له تخوف من التغيير للبنوك الأجنبية التي تنشط في القطاع المصرفي الجزائري.

ثانياً: البنوك العمومية الجزائرية هي الأكثر إنتشارا و قربا جغرافيا عبر توزيع وكالاتها عبر كافة التراب الوطني، الأمر الذي يعطي البنوك العمومية الجزائرية فرصة كبيرة في الحفاظ على مركزها في السوق المصرفية الجزائرية، و لديها أيضا الإمكانيات لتنمية حصتها من هذه السوق إذا قامت إدارة البنوك العمومية الجزائرية بتسريع عملية تحسين، تنويع وتقديم خدمات جديدة بالإضافة إلى

العمل على تقييم طريقة التعامل مع العميل وتحسينها وتوفير مستلزمات الاستقبال التي يستحقها الزبون وتجعله أكثر راحة في التعامل مع البنوك العمومية الجزائرية.

في الأخير يمكننا و كنتيجة عامة مما سبق، أن نخلص إلى أن المقومات الأساسية المطلوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية غير متوفرة من حيث أبعاد الجودة المذكور في الدراسة، و المحاولات التي تقوم بها البنوك العمومية الجزائرية غير قادرة على تحقيق الجودة كهدف في جميع مستويات العمل المصرفي.

توصيات الدراسة:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة، ستحاول الطالبة إدراج بعض التوصيات

التالية:

1. أن تتبنى البنوك العمومية الجزائرية فكرة وضع أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتماد الدراسات العلمية، كالأنموذج الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة، عن طريق الشروع بتجريبه في أحد البنوك ثم العمل على تقييم نتائجه.
2. إعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والمصرفية للبنوك العمومية الجزائرية، بإعادة هيكلتها و التخلي عن المركزية وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها، وتطوير معايير لقياس الأداء في الخدمات الرئيسية على البنوك بلوغها، ضمن نظام جاد للمساءلة.
3. العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة وفق مناخ يشجع على التجديد والتطوير ويحفز الإبداع والابتكار لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى

العاملين في المستويات الإدارية المصرفية جميعها، وإبراز أهمية تلك القيم التي تحقق الجودة الشاملة.

4. اختيار مديري البنوك وفقاً لمعايير الكفاءة العلمية والإدارية والرجاحة العقلية، وإعدادهم ليكونوا عوامل مساعدة في إنجاح أي تغيير مفيد في البنوك ضمن إطار الجودة الشاملة، وإخضاعهم للتدريب المستمر وفق أفكار جديدة لترسيخ ثقافة القيادة التشاركية.

5. إنشاء فرق خاصة لقياس وضبط الجودة في البنوك العمومية الجزائرية و وكالاتها وإدراجها ضمن الهيكل التنظيمي و اعتماد قسم أو مصلحة خاصة بجودة الخدمة المصرفية مهمتها الأساسية قياس رضى الزبون عن الخدمة المقدمة له وتقديم اقتراحات بخصوص تحسين وتطوير آلية تقديم الخدمات المصرفية و تصميم برامج تدريبية على تقنية أداء الخدمة وتحسين طريقة استقبال ومعاملة موظفي المصرف مع الزبائن.

6. يجب على إدارة البنوك العمومية الجزائرية أن تستفيد بشكل كبير ومدرس من شكاوى العملاء بخصوص أمور لا يرضى عنها. وبالتالي إذا تم تجميعها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لها مصدراً مجانياً وتقييماً حقيقياً لوضع البنك وعلاقته مع عملائه، مما يمنحها إطار إيجابي لإرضاء العميل و الاهتمام بالجودة المصرفية.

7. ضرورة الاهتمام بالجانب الشكلي للوكالات من خلال توسيع المباني البنكية وإعادة النظر في توزيع الأقسام و تجهيزاتها (تجهيزات مكتبية، تجهيزات الاستقبال من فرش وأماكن انتظار وما إلى ذلك)، ذلك أن تمتع المصارف الخاصة بهذه المواصفات يجعل العميل يشعر بالاهتمام والقيمة أكثر بكثير.

8. وضع جائزة للبنك المتميز بتطبيقه لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يمتاز

بجودة الأداء والنتائج، والمخرجات فيه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، 1995 .
2. أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000.
3. أسامة محمد الفولي، زينب عوض الله، إقتصاديات النقود و التمويل، بدون سنة نشر.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
5. أشوك شاندأ، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الكعبة الأولى ، القاهرة، 2002.
6. توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة، التحليل المكامل للمفاهيم و الأدوات، بميك، القاهرة، 2003.
7. ثابت أحمد عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج رباعي ، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود، 2010.
9. حامد شوقي أبو زيد، إدارة البنوك، بدون دار نشر، القاهرة 2000.
10. حسين علي، محمد عباس سهيلة، إدارة الأفراد، دار وائل ، عمان الأردن/ 2000.
11. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
12. خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

13. خليل حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار الميسرة، عمان، 2004.
14. ديسلز جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003.
15. ديل بسترفيلد، كارول و مشناوجلين فيلد، ماري بسترفيلد ساكري ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، كلية العلوم الإدارية، للنشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004 .
16. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
17. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2001.
18. سليمان أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2000.
19. سليمان عبد الفتاح، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار ايتراك، القاهرة، 2001.
20. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ، الأردن، 2003.
21. طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية: الدار الجانعية، الإسكندرية، 2000.
22. طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
23. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
24. عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، الطبعة 2001، 2.
26. عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002.

27. عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية،دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية ،القاهرة،2001.
28. عبد الغفار حنفي،إدارة المصارف،الدار الجامعية الجديدة،مصر،2007.
29. عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية،الدار الجامعية،بيروت،1991.
30. عبوي،زيد منير،إدارة الجودة الشاملة،كنوز المعرفة،عمان،2006.
31. علي السلمي،اليلسات الإدارية في عصر المعلومات،دار غريب للطباعة و النشر،القاهرة،بدون سنة نشر .
32. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال،الوظائف و الممارسات الإدارية،الدار الجامعية،1986 .
33. علي الموسوي ،سفيان رضا،مفاهيم إدارية معاصرة،الوراق للنشر،عمان،الأردن،2002.
34. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،وجهة نظر،الطبعة الاولى،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2001.
35. عمر وصفي عقيلي ،الإدارة المعاصرة،دار زهران،عمان ، الأردن،2007.
36. عمران كامل متولي،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال و الخدمات،دار الثقافة العربية،القاهرة،1998.
37. عوض الحداد ،تسويق الخدمات المصرفية،الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة و النشر،مصر،1999.
38. عوض بدير الحداد،تسويق الخدمات المصرفية،دار البيان للطباعة و النشر/مصر،1999
39. فتحي أحمد يحي العالم، نظام الجودة الشاملة و المواصفات العالمية (دراسة علمية و تطبيقية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2012

40. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
41. فرانسيس ماهوني، كارجي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر ، القاهرة، 2000.
42. فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة، الزقازيق، مصر، 1998.
43. فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب، مصر، 1996
44. فضل الله علي، إدارة الجودة الشاملة، مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، العبيكان للنشر، الرياض، 1999
45. قاسم علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2005
46. لطفي لويز سفيان، إدارة و تخطيط التكنولوجيا، دار غريب ، القاهرة، 1999.
47. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2006
48. محسن أحمد الخضيرى ،التسويق المصرفي، ابتراك، القاهرة، 1999.
49. محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1982.
50. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
51. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، درا وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2000.
52. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و الخدمات العصرية، دار حامد، عمان، 2006.
53. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.

54. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، لبنان، 1992.
55. محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2005.
56. محمد عبد العال النعيمي، راتب جلال صويص، غالب جلال صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
57. محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
58. محمود باسم الصميدعي، وينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، عمان، 2004.
59. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن. بدون سنة نشر.
60. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، دار الفكر العربي 1995 .
61. المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات ، دار شروق، عمان 2006.
62. مرسي نبيل محمد، استراتيجية الإنتاج و العمليات ، مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، 2002.
63. مصطفى أحمد ، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، بدون دار نشر، مصر، 2001
64. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، 2001.
65. مصطفى محمد، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الردن، 2003
66. ممدوح محمد الجبنيهي و منير محمد الجبنيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

67. المنصور كاسر، ثقافة الخدمة، المرتكزات و الأخلاقيات، سلسلة الرضا للمعلومات 207، دار الرضا للنشر، ط، 2003.
68. منير إبراهيم هندي ، إدارة الأسواق و المنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999 .
69. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، 1996.
70. مور وليام مورهرت، حلقات الجودة تغيير إنطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدین عبد الرحمن الحفصي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
71. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
72. نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
73. نيجل كينغ أونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، 2004 .
74. نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر، ترجمة علا أحمد صالح، الأداء البشري الفعال، أفكار عالمية معاصرة، القاهرة، 2003.
75. وسيلة حمداوي ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2009 .
76. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

❖ المذكرات والأطروحات:

77. أحمد محمد أبوبكر محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية، رسالة دكتوراه ،أكاديمية السادات ،مصر، 2001

78. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006
79. سامي أحمد محمد مراد، الإطار البيئي لفعالية بنوك القطاع العام بمصر، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، مصر، 1999
80. سمية عمران عبد الكريم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، مصر، 2002.
81. عبد الحميد مصطفى خليل ، إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية، 2000.
82. غادة زكريا، صادق العناني، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، رسالة ماجستير، عين شمس، مصر، 1998
83. لمى فيصل أسبر، مدخل لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، إدارة الأعمال، سورية، 2009.
84. محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر ، 2002.
85. محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

❖ المقالات والمنشورات:

86. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق إقتصادية، مركز البحوث، غرفة التجارة و الصناعة بدبي، المجلد 25، العدد 97، سنة 2004.
87. أسامة النصاري و آخرون، قياس و تحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات و البحوث، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 1995.
88. بديسي فهيمة ، مقال بعنوان : إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، العدد 21 ، سنة 2004 .
89. بوشنافة أحمد، روشام بن زيان، سياسة الإقراض في ظل التحولات الإقتصادية الجديدة في الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية، واقع وتحديات، المركز الجامعي بشار، 2010.
90. حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، عمان 2006.
91. رعد حسن الصرن: تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، جوان 2004.
92. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 2007/05.

93. عوض بدير الحداد، تحليل إدراك العملاء و موظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، العدد 17، 1995.
94. محمد زيدان ، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة الباحث، جامعة شلف ، عدد 2003/2002 ،
95. مخيمر عبد العزيز و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ندوات و مؤتمرات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ديسمبر 1999.
96. مروان درويش، ابتسام الدميري، تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة القدس للأبحاث و الدراسات، العدد 18، جانفي 2010.
97. ميا علي، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، المجلد 22، العدد الثاني، سورية، 2000.
98. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، عمان، سبتمبر، 1999.
99. هنري توفيق عزام ، المصارف العربية و قدرتها على التأقلم مع التغيرات المستجدة، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المجلد 9، العدد. 2001.
100. يحيى السملالي ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003.

❖ مواقع إلكترونية:

101. طارق محمد سويدان، عالم الإبداع في الإدارة و التسويق و التدريب و التعليم عن

بعد، بدون تاريخ إصدار، تاريخ الإطلاع 2013/01/04، -[www.ebda.ws/arcive-](http://www.ebda.ws/arcive-mainart.jsp)

[mainart.jsp](http://www.ebda.ws/arcive-mainart.jsp)

102. مجلة الرقابة على الجودة في المجتمع الياباني ، اصدرت 1980 حتى 1984،

تاريخ الإطلاع : 2013/12/30 : www.mindtools.com

103. محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، بدون تاريخ إصدار،

تاريخ الإطلاع 2013/01/04، www.ssts.com .

104. مدونة خميس الشيبية الشرياني، تعرف على احتياجات عميلك باستخدام نموذج

كانو، تاريخ الإطلاع 2012/12/30 : www.khamis.ae .

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

105.A.Chandler: strategies et structures de l'entreprise- edition d'organisation-paris 1989.

106.Ansel,Tony,*managing for quality in the financial service*,champan&hall,London,1993.

107.Arùand dayan,Manuel de gestion,Ellipses/auf,paris,1998.

108.Avidl Goetsh, stanley davis,Total Quality , Mac Milan college publishing,New york,1994 .

- 109.B . Crosby et J Teboul : Gestion de la qualité ;AFNOR-Paris 1983
- 110.B.Bellon,A.Benyoussef et H.M'heni: Les renouvelles technologies et management dans les pays du sud de la méditerranée;R;F.G.vol 32,N°166.2006.
- 111.Baharat wakhlu ,Total quality,excellence through organization,first édition,whader publishing,1994
- 112.Bounds, Grey &Others,Beyond total quality management,Mc Graw-hill,london,1994.
- 113.C.Fourouge,relation externe et innovation;R.F.G Vol N°170,jan 2007.
- 114.Carole A.Reeves and David A.Beduer, defining quality alternatives and implications,academy of management review, Vol 19, N°3,1994.
- 115.Chambaretaud :construire une strategie de service,dunod,2003.
- 116.Choumpeter,théorie du développement économique,edition progrès,Moscow,1982.
- 117.Claude martin,Management interculturel ;revue direction et gestion N°190
- 118.D .Hutchins,Quality circles,ha,dbool,london,1985.
- 119.D.Chambaretaud : coustruire une strategie de service ,Dunod, paris ,2003.
- 120.Dale H.Best field, quality control by prentice,Hall,new gersy,1986.
- 121.Dolan et Althman in koenig: Entreprises en difficultés – des symptômes aux remèdes – RFG janv 1985.
- 122.E.harlé,G,chevalier et J.D horraene : comment adapter l'entreprise a l'évolution des marché ;Dunod-paris 1988
- 123.E.Mac : de la difficulté d'innover dans les PME ; revue francaise de gestion,N°36 - 1982.
- 124.G .Gold finger,l'utile et le futile,Odlie jacob-1994

- 125.H.Aazoulay,E.Krieger;G.poullain:de l'entreprise traditionnelle a la start-up;ed d'organisation,2001
- 126.Hamid Nori,Ruchell Radford,production and operations management, total quality and responsiveness,Mc Graw-hill,new york,1995.
- 127.Holt David H & Karen W wigginton,international management,2nd ed Harcourt college publishers,2010.
- 128.Igor Ansoff : strategie du developpement de l'entreprise , edition hommes et techniques 1992.
- 129.Igor Ansoff :strategie de developpement de l'entreprise,Editions Hommes et techniques 1971.
- 130.J.Gardry ;l'economie des services,ed.la decouverte 1992
- 131.J.Singelmon ;: introduction a l'economie du service, ed L .Bensahel Inc,France,2010
- 132.James rilay,just exactlyWhat is(total quality management) personal journal,feb1993.
- 133.Johanson,Henry J& others Business process reengineering,imp jhon wiley&sons, New York,1994.
- 134.K .Ishikawa : waht is total quality contrôle,the japanese way ; prantice hall ,1985
- 135.K.Ishikawa : Principes généraleaux des cercles de qualité,AFNOR-AFCIQ,France,2006.
- 136.Kotler Philip,Marketing management,the millenium edition 10th ed prentice-hall ine,upper,saddle river,N.J 2000.
- 137.L ,N Masonson, « Ensuring High Services Healhcare-financial management » , 1992.
- 138.M .Robson,quality circles,practical guide gower , england 1982 .
- 139.M.Badoc : marketing management pour la banque, l'assurance-édition d'organisation, paris,1986

- 140.M.porter : Choix strategique et concurrence – édition economica,1982.
- 141.M.porter: Choix strategique et concurrence,edition economica,1982.
- 142.Mc.Iver.L&C Naylor,G,Marketing financial services,institute of bankers,1998
- 143.Meier et Al.Gestion du changement;dunod – paris 2007
- 144.Misel,LS,Performance measurement,the balanced score card approche,journal of cost,summer 1992.
- 145.Mougin.M,processus,les outils d'option de la performance,édition d'organisation,2004.
- 146.O.Giani ;les limites du certain ;presses polytechniques et universitaires ;rondudes,1990.
- 147.O.Meier et al.Gestion du changement,Dunod,paris,2007.
- 148.Oakland.F ,a conceptual model of service quality and its implications for future research, journal of marketing,61-1995.
- 149.P.petit,la croissance tertiaire;ed.economica-1998
- 150.P.R.lauraence et lash : Adapter les structures de l'entreprise,édition d'organisation,1993.
- 151.Parasuraman Z,Zeithaml L&Berry L.L,A Conceptual model of service quality and its implications for future research,journal of marketing,Vol49 fall 1985.
- 152.Parasurman Z,Zeithaml L.Berry,a conceptual model of service quality and its implications for future research,journal of marketing,vol49 fall 1985
- 153.Peratec,A ;Total quality mangement, the key to business improvement,1sted, chapman&hall,london,1994.
- 154.Ph.Kotler,Marketing management,pearson education Inc,France, 2009.

155. Porter. M., L'avantage concurrentiel, Dunod, paris, 2000.
156. R. . Blais : les ressources humaines, l'atout concurrentiel ; les presses universitaires, québec, 1996.
157. R . G. Cooper, C . J. easing wood et al ; what distinguishes the top informing new product in financial service, journal of product innovation management, vol 11, 1994.
158. Richard T. pascal and aul-hosy gathose, the art of japanese management, New york, 1981.
159. Robbins, Stephen. P., Organizational behavior ; new jersy, prentice-hall international ; eighth edition, 1998.
160. Ross Westerfield jordan, essentiels of corporate finance, third edition, 2011.
161. S. Martin védrine, initiation au marketing , ed d'organisation 2006.
162. Sylvie Maria, le role effectif du systems d'information dans l'entreprise industrielle ; R.F G , sept-oct 1993.
163. T. peters et R Waterman : Le prix de l'excellence – New york 1989 .
164. T. S. Raghunthan, and others, a comparative study of quality practice : USA, china, and india, industrial management and data systems 97/5, 1997 .
165. Union of japanese engineers and scientists, international QC circle proceedings, Tokyo, 1981
166. Vassil Manov : le sesame pour le succès de l'europe unie, actes de la IX conférence internationale du réseau PGV, 24-26 septembre, Bulgarie, 2003.
167. W. E. Deming, out of cressis, cambr, mass. mit caes, 1986
168. Zeithaml V . A and Bitner J. M , Services marketing international edition, New york, MC Graw Hill, 1996

❖ المقالات والمنشورات :

169. J.Morin : Le management des ressources technologiques-revue francaise de gestion N°59/86.
170. 1M.Brown, defining quality in services businesses, Revue Quality, june 1988
171. M.callon,P.laredoctal, que signifie innover dans les services,la recherche N°282,1995.
172. M.Oubrich : L'intelligence économique , un outil de management strategique orienté vers le développement de nouvelles connaissances,la revue des sciences de gestion N°226,2007.
173. R.Sopar not et E.Stevens : le developpement de nouveaux services, revue des sciences de gestion ; direction et gestion n°217,2006 .
174. S.Frenez,Walch,T.Gidel et autres,le portefeuille de projets d'innovation,RFG,2006,N°165.
175. Simon black&Leslie porter,Identification of the critical factors of TQM,Decision sciences,Vol27 N°1,1996.
176. Stephen Harison,Total quality management,public administration quality,vol16,N°4,1993
177. T.Atamer,R.dunaud et Reymond : developper l'innovation ; RF.G vol 31 ;N°155,mars-avril 2005 .
178. W .Machay : Adapter l'informatique participative, la recherche ,N°41,septembre 2007.
179. Yavas,ugna&others,service quality in the banking sector in an emerging economy : a consumer survery,the international journal,N°6,2007
180. W.Hamdaoui : l'introduction du changement technique, thèse de doctorat en sceinces de gestion,ESA-Grenoble,1989.

❖ مواقع إلكترونية:

181. Forum de l'école tahiri ,date de consultation du site Septembre 2013 : www.Sali4ever.com
182. J.B.Quinn et Bruch ;Technology in services,scientific american ,1987 date de consultation du site 10/03/2010 ;<http://www.lasg.over.blog.com>.
183. www.Wikipedia.com. date de consultation du site 13/02/2011

الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

رقم الجدول	الإسم	المسمى الوظيفي
01	أ. د. درحمون هلال	أستاذ التعليم العالي - عميد كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة لونيبي علي
02	أ. د. خضراوي ساسية	أستاذ التعليم العالي - كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة لونيبي علي
03	د. سالت محمد مصطفى	أستاذ التعليم العالي - رئيس قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة.
04	د. عرابي حمزة	أستاذ محاضر - كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة لونيبي علي
05	السيدة دراج ن.	مكلفة بالدراسات - بنك التنمية المحلية.
06	السيدة شعبان ح	رئيسة قسم القروض - البنك الوطني الجزائري.
07	السيدة : حيران م	رئيسة قسم القروض - القرض الشعبي الجزائري.

الملحق رقم (02)

إستبيان عن

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية

- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية -

الإستبيان الأول : موجه إلى مديري البنوك العمومية الجزائرية بهدف تقييم الخطط و السياسات المطبقة و توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

السادة مدراء البنوك، السادة مديري الوكالات :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية"، بهدف تقييم الخطط و السياسات المطبقة و توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

نحيطكم علما أن البيانات التي ستزودوننا بها من خلال إجاباتكم على أسئلة هذا الإستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ، لذا يرجى أن تكون إجاباتكم عن قناعة و موضوعية تامة لخدمة أهداف البحث، شاكرين لكم مسبقا لتعاونكم و إهتمامكم.

الطالبة : لخضاري نسيم

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ☒ في الخانة التي تناسبك.

1- الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
2- المسمى الوظيفي	مدير عام ☐ رئيس وكالة ☐ أخرى ☐	نائب مدير ☐ نائب رئيس وكالة ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐
3- الشريحة العمرية	30 سنة فأقل ☐	31-40 سنة ☐
4- المؤهل العلمي	دراسات عليا ☐	ليسانس ☐
5- التخصص	بنوك و مالية ☐ محاسبة ☐	إدارة أعمال ☐ علوم التسيير ☐
6- سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل ☐ فأكثر ☐	6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة ☐

المحور الثاني: معلومات عن البنك

الرجاء ملء الفراغ

1- اسم البنك / الوكالة :

2- تاريخ التأسيس:

3- العنوان:

المحور الثالث : تقييم الخطط و السياسات المطبقة و توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تتعاملون مع الجودة كهدف إستراتيجي لنجاح البنك حيث تركز إدارتكم عليها.					
2	توزع إدارة بنكم مسؤولية الجودة على الإدارة بين أقسام البنك دون استثناء.					
3	يندرج مفهوم الجودة الشاملة ضمن خطط إستراتيجية واضحة و محددة للبنك.					
4	يشرك بنكم الموظفين في وضع الخطط.					
5	خطط بنكم واقعية و قابلة للتطبيق.					
6	يتم تحديث الخطط و الإجراءات بشكل دوري و إعلانها لكل الموظفين في البنك.					
7	يقوم البنك بتخصيص الدعم و الوقت اللازمين لخطط تحسين الجودة.					
8	تعتمد إدارة البنك على الشفافية في سياستها الداخلية و الخارجية,					
9	لديكم إستراتيجية واضحة لتفادي حدوث المشاكل .					
10	تقوم إدارة البنك بإحداث تحسينات مستمرة و تدريجية لنمط الإدارة و اسلوب الأداء تحقيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
11	تقوم إدارة البنك دوريا بمقارنة خدماته المقدمة بخدمات نظرائها من البنوك المنافسة في السوق.					
12	لدى البنك برنامج لتسويق الخدمات.					
13	يسعى بنكم لتوافق مع متطلبات الإيزو حسب آخر إصدار .					

الملحق رقم (03)

إستبيان عن

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية

- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية -

الإستبيان الثاني : موجه إلى الموظفين من اجل توصيف الثقافة التنظيمية للبنك و تقييم ملائمتها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توصيف الأساليب القيادية، العادات و التقاليد ، تقنيات التدريب ،رضا الموظفين.

السادة و السيدات موظفي البنك محل الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية"، بهدف توصيف الثقافة التنظيمية للبنك و تقييم ملائمتها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توصيف الأساليب القيادية، العادات و التقاليد ، تقنيات التدريب ،رضا الموظفين.

نحيطكم علما أن البيانات التي ستزودوننا بها من خلال إجاباتكم على أسئلة هذا الإستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ، لذا يرجى أن تكون إجاباتكم عن قناعة و موضوعية تامة لخدمة أهداف البحث، شاكرين لكم مسبقا لتعاونكم و إهتمامكم.

الطالبة : لخضاري نسيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ☒ في الخانة التي تناسبك.

1- الجنس		☐ ذكر	☐ أنثى
2- المسمى الوظيفي		☐ رئيس مصلحة ☐ مكلف بالدراسات ☐ مكلف بالشؤون القانونية ☐ محاسب ☐ مساعد إداري ☐ أخرى	
3- الشريحة العمرية		☐ 30 سنة فأقل	☐ 31-40 سنة
4- المؤهل العلمي		☐ دراسات عليا	☐ ليسانس
5- التخصص		☐ بنوك و مالية ☐ محاسبة	☐ إدارة أعمال ☐ علوم التسيير ☐ إقتصاد ☐ أخرى
6- سنوات الخبرة		☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر	

المحور الثاني: معلومات عن البنك

الرجاء ملء الفراغ

1- اسم البنك / الوكالة :

.....

2- تاريخ التأسيس:

.....

3- العنوان:

.....

المحور الثالث : تقييم الأساليب القيادية		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	يتم توظيف العاملين في البنك على أساس مؤهلاتهم و قابليتهم للعمل في الأقسام.					
2	تحسن إدارة البنك الضن في الموظفين حيث تتعامل معهم على أساس أنهم لا يتهربوا من المسؤولية بالتصرف السلبي.					
3	لدى البنك معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين أهمها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
4	النتائج المحققة من طرف الموظف تعتبر أساس تقييمه و ترقيته.					
5	يؤمن بنكمم أن أساس الجودة هو الوقاية من الخطأ.					
6	يتم قياس جودة العمليات البنكية بشكل دوري و مستمر .					
7	يعتمد البنك على الرقابة الذاتية لكل نشاطاته.					
8	تطبق إدارة البنك مفهوم التدرج الوظيفي.					
9	تنظم إدارة بنكمم إجتماعات مع العملاء للتعرف أكثر على إحتياجاتهم و توقعاتهم.					
10	تولى إدارة البنك أهمية لتكاليف الجودة الرديئة.					
11	هناك تشجيع من طرف إدارة البنك لتكوين فرق الجودة.					
المحور الرابع : تقييم العادات و التقاليد						
1	يؤمن الموظفون في بنكمم بالعمل الجماعي.					

					يمكن للموظفين في كل المستويات الوظيفية أن يقوموا أداء البنك.	2
					يتم تحفيز الموظفين الجيدين عن طريق تكريمهم.	3
					يشعر الموظف في البنك بالإستقرار الوظيفي	4
					يتم تقبل الموظف لإنتقادات الآخرين.	5
					يتم تفويض فعال للمسؤولية في كافة المستويات.	6
					المحور الخامس : برامج التدريب	
					هناك برامج تدريبية دورية و مستمرة للموظفين على كل المستويات.	1
					تؤسس برامج التدريب على حل المشكلات و تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.	2
					يتم التدريب على العمليات خلال العمل.	3
					هناك إنسجام بين أهداف الموظفين و مصالحهم مع أهداف البنك.	4
					يتم تقييم العمليات التدريبية في كل مرحلة من مراحلها.	5
					المحور السادس : تقييم رضا الموظفين	
					تحتزم إدارة البنك المعتقدات الدينية للموظفين.	1
					يتناسب سلم الأجور و الحوافز المعتمد في البنك مع رغبات و حاجات الموظفين.	2
					يشعر الموظف في البنك بمكانته كعنصر فعال و أساسي فيه.	3
					هناك إستعداد طوعي بيديه الموظف للعمل خارج إطار الدوام الرسمي.	4
					تتوفر ظروف صحية ملائمة للعمل في البنك.	5
					يتعامل الموظف في البنك مع الطلبات و الشكاوى بروح إيجابية.	6
					المحور السابع : تقييم نظم المعلومات المستخدمة	
					تعتمد إدارة البنك على قنوات إتصال فعالة تبقىها مفتوحة في جميع الإتجاهات.	1
					تعتمد إدارة البنك على دراسة المتغيرات الخارجية بشكل مستمر.	2

					3	يوفر البنك خدمة الإستفسار عبر الهاتف و الأنترنت.
					4	لدى البنك نظام معلومات شامل يعتمد عليه.
					5	هناك حرص من قبل إدارة البنك على إستعمال الإعلام الآلي في العمل البنكي.
					6	يتم إستخدام المعلومات بصورة جيدة لتفادي التداخل و الإزدواجية بين مهام الأقسام.
					7	يعتمد البنك على تصنيف البيانات بشكل إحصائي
					8	تقوم إدارة البنك باستخدام مخططات السبب و الأثر لمعالجة البيانات.
					9	يستخدم مخطط باريتو لتحديد المشاكل و معالجتها .

الملحق رقم (04)

إستبيان عن

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية

- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية -

الإستبيان الثالث : موجه إلى عملاء البنوك العمومية الجزائرية بغية معرفة آرائهم و درجة الرضى لديهم عن الخدمات البنكية التي يقدمها لهم البنك.

السادة و السيدات عملاء البنك محل الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوظائف البنكية - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العمومية الجزائرية"، بهدف معرفة رأيكم و مدى رضاكم عن الخدمات البنكية التي تحصلون عليها.

نحيطكم علما أن البيانات التي ستزودونها بها من خلال إجاباتكم على أسئلة هذا الإستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ، لذا يرجى أن تكون إجاباتكم عن قناعة و موضوعية تامة لخدمة أهداف البحث، شاكرين لكم مسبقا تعاونكم و اهتمامكم.

الطالبة : لخضاري نسيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ☒ في الخانة التي تناسبك.

1- الجنس		☐ ذكر		☐ أنثى	
2- الشريحة العمرية		30 سنة فأقل ☐		31-40 سنة ☐	
3- المستوى التعليمي		إبتدائي أو أدنى ☐		متوسط ☐	
4- مجال التخصص		بطل ☐		عامل ☐	
5- سنوات الخبرة		5 سنوات فأقل ☐		6-10 سنوات ☐	
				11-15 سنة ☐	
				15 سنة فأكثر ☐	

المحور الثاني: معلومات عن البنك

الرجاء ملء الفراغ

1- اسم البنك / الوكالة المتعامل معها :

.....

المحور الثالث : تقييم رضا العملاء المتعاملين مع البنك	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
---	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

					1	تهيئة و تصميم البنك و تنظيمه الداخلي يشعرك بالراحة.
					2	تتوفر تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة.
					3	مظهر الموظفين أنيق و مرتب.
					4	تعامل الموظفين في البنك يتسم باللطف و الود و تقدير ظروف العملاء.
					5	يشعر العميل بتفهم الموظفين لاحتياجاته و يسعون لتلبيةها.
					6	تشعر بالرضى على تعاون الموظفين في تقديم الخدمة.
					7	تتطور و تتنوع الخدمات التي يقدمها البنك.
					8	مقارنة مع البنوك المنافسة تتصف الخدمات المقدمة بالجودة.
					9	تتواءم الخدمات البنكية المقدمة مع الجودة المتوقعة من طرف العميل.
					10	تحصل على الخدمات البنكية في وقت طلبك لها و في أقصر وقت ممكن.
					11	يتم إعلام العميل بالمدة التي تتطلبها الخدمة.
					12	تعاملك مع البنك يشعرك بالأمان.
					13	تنفيذ العمليات البنكية يتم بدقة.
					14	يمكنك تقديم شكوى لإدارة البنك عند عدم رضاك عن جودة الخدمة المقدمة.
					15	الرد على الإستفسارات و الشكاوى يتم بسرعة.
					16	الخدمات المقدمة من طرف البنك تلبي رغباتك و حاجاتك و تشبعها.
					17	عند عدم رضاك عن الخدمات البنكية المقدمة في هذا البنك ، تترك البنك لتتعامل مع بنك غيره.
					18	يحرص البنك على سرية حسابات العملاء.

					يقدم البنك خدماته مطابقة مع الأوقات التي يعلن عنها.	19
					التوزيع الجغرافي لوكالات و فروع البنك مناسب لك .	20
					تناسبك فترات دوام البنك اليومية .	21
					يقوم البنك بتقديم إرشادات توضيحية لإستخدام أي تقنيات حديثة يعتمدها .	22

الملخص باللغة الأجنبية

الملخص باللغة الفرنسية

Le changement de millénaire a marqué l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité totale digne de ce nom. Plusieurs entreprises, de par le monde, l'ont compris et intègrent dans leurs stratégies.

En Algérie comme partout ailleurs, le management de la qualité totale s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive. Aujourd'hui, le client est l'un des acteurs les plus importants pour l'entreprise, puisque c'est lui qui achète le produit et/ou sollicite le service et fait prospérer l'entreprise. Il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise. Certains dirigeants d'entreprises Algériennes l'ont compris, bien que le concept de management de la qualité totale soit pratiquement récent en Algérie, et engagent au sein de leurs structures un système de management de la qualité, source de bonne performance et de parfaite satisfaction de la clientèle.

Mais au fait, quels est la place du management de la qualité totale dans les banques publique Algériennes ?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité totale et d'appréhender son impact sur les banques publiques algériennes. Mais aussi, de proposer un plan qui permettra de comprendre et d'appliquer la qualité totale comme un outil stratégique pour la survie et le développement des banques algériennes. Cela, afin de faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de la compétitivité de ces banques. Ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables des banques publiques algériennes.

Mots clés : la qualité, la qualité totale, le secteur bancaire, la culture organisationnelle, La satisfaction du client.