

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: تمويل التنمية

## رفع الكفاءة و الفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة قالمة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تمويل التنمية .

إشراف الأستاذ:

عمير حمة

من إعداد الطالبتين:

- بوشريط سماح

- معلم وفاء

السنة الجامعية: 2012/2011

## كلمة شكر:

الحمد لله الذي وفقنا ومكننا من إتمام هذه المذكرة، فما كان لشيء  
أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه (إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن  
فيكون) فالحمد لله أوله وآخره.

أتقدم بشكري وتقديري و عرفاني بالجميل إلى الأستاذ المشرف  
عمير حمة على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، وعلى نصائحه  
وتوجيهاته القيمة، التي كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد  
على إتمام هذا العمل، أفراد عائلتي الكريمة، وكافة الأساتذة  
والطلبة، وجميع الأصدقاء والزملاء.

إليهم جميعاً أقول: جزاكم الله خيراً.

## الفهرس

أ	المقدمة.....
	<b>الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة</b>
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.....
02	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها.....
02	الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
03	الفرع الثاني: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.....
08	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
09	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
10	المطلب الرابع: ميادئ إدارة الجودة الشاملة.....
12	المبحث الثاني :آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
12	المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و فوائدها.....
12	الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
12	الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
13	المطلب الثاني : الأساليب والأدوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
13	الفرع الأول : اسلوب حل المشكلات.....
14	الفرع الثاني : المقارنة المرجعية.....
14	الفرع الثالث:أنظمة الاقتراحات.....
15	الفرع الرابع : أنظمة التوقيت المناسب.....
15	الفرع الخامس: رقابة العمليات الإحصائية.....
15	المطلب الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
16	المطلب الرابع : عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.....
17	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
19	المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية الإيزو9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.....
19	المطلب الأول : نشأة وتطور الإيزو9000.....
21	المطلب الثاني: مفهوم الإيزو9000 واهم عناصره.....
21	الفرع الأول: مفهوم الإيزو 9000.....
22	الفرع الثاني: عناصر الإيزو 9000.....
23	المطلب الثالث : شروط ومراحل تطبيق نظام الإيزو9000.....
24	الفرع الأول: شروط تطبيق نظام الإيزو 9000.....
24	الفرع الثاني: مراحل تطبيق نظام الإيزو9000.....
27	المطلب الرابع: فوائد وصعوبات الإيزو9000.....
27	الفرع الأول: فوائد تطبيق نظام الإيزو 9000.....
28	الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو9000.....
29	المطلب الخامس: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 والعلاقة بينهما.....
32	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني :الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة</b>
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول:تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف.....

34	.....المطلب الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة في المصارف وعناصرها
34	.....الفرع الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة في المصارف
34	.....الفرع الثاني:عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصرف
36	.....المطلب الثاني: دوافع توجه المصارف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	.....المطلب الثالث: مراحل تحول المصرف لإدارة الجودة الشاملة
37	.....الفرع الأول: بيان الهدف
37	.....الفرع الثاني: الوعي والإدراك
37	.....الفرع الثالث: التشخيص
37	.....الفرع الرابع: الإستراتيجية الأولية
38	.....الفرع الخامس: اجتماع الإدارة
38	.....الفرع السادس: الانطلاقة
40	.....المطلب الرابع : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000 في المصارف
40	.....الفرع الأول : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف
41	.....الفرع الثاني:فوائد تطبيق الإيزو9000 في المصارف
42	.....المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصرفيا
43	.....المبحث الثاني: التغيرات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
43	.....المطلب الأول: الكفاءة والفاعلية المصرفية
43	.....الفرع الأول: الكفاءة المصرفية
44	.....الفرع الثاني:الفاعلية المصرفية
44	.....الفرع الثالث: علاقة الكفاءة بالفاعلية المصرفية
47	.....المطلب الثاني:تعديل الثقافة التنظيمية للمصرف وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
47	.....الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية للمصرف
49	.....الفرع الثاني:أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية للمصرف التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة
52	.....المطلب الثالث: نظام المعلومات المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
53	.....الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات
53	.....الفرع الثاني: نظم المعلومات المصرفية
55	.....الفرع الثالث : معايير جودة المعلومات في المصرف
57	.....الفرع الرابع: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات في المصرف
58	.....المطلب الرابع: العملاء
58	.....الفرع الأول: التركيز على العميل
60	.....الفرع الثاني: ولاء العميل
60	.....الفرع الثالث: مراحل تحقيق الجودة في خدمة العملاء
62	.....المبحث الثالث: تحسين إدارة الجودة الشاملة لجودة الخدمة المصرفية
62	.....المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
64	.....المطلب الثاني:خصائص الخدمة المصرفية وأنواعها
64	.....الفرع الأول: خصائص الخدمة المصرفية
65	.....الفرع الثاني: أنواع الخدمة المصرفية
67	.....المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
68	.....الفرع الأول:مرحلة تقديم الخدمة للسوق
68	.....الفرع الثاني: مرحلة النمو
68	.....الفرع الثالث: مرحلة النضج
68	.....الفرع الرابع : مرحلة الانحدار
69	.....المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية
69	.....الفرع الأول:مفهوم جودة الخدمة المصرفية

71	..... الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.
72	..... <b>المطلب الخامس: مراحل تحسين جودة الخدمة المصرفية</b>
72	..... الفرع الأول: مرحلة الاستكشاف.
73	..... الفرع الثاني: مرحلة الغرلة.
73	..... الفرع الثالث: مرحلة المواصفات.
73	..... الفرع الرابع: مرحلة التطوير.
74	..... الفرع الخامس: مرحلة التجربة.
74	..... الفرع السادس: مرحلة وضع الخدمة في سوق التعامل التجاري.
74	..... الفرع السابع: مرحلة التقييم.
74	..... الفرع الثامن: تقديم الخدمة المصرفية المطورة التي تم تقييم نجاحها إلى العملاء.
75	..... <b>خلاصة الفصل</b>
76	..... <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة- تمهيد</b>
77	..... <b>المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة</b>
77	..... <b>المطلب الأول: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)</b>
77	..... الفرع الأول: مرحلة ما قبل الإصلاحات ( 1982-1990 )
78	..... الفرع الثاني: مرحلة ما بعد صدور قانون النقد والقرض (1991-1999).
78	..... الفرع الثالث: المرحلة ما بين سنة (2000-2006)
79	..... <b>المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)</b>
80	..... الفرع الأول : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
80	..... الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
81	..... الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
83	..... <b>المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة قالمة-</b>
83	..... الفرع الأول : النشأة والتعريف بالوكالة .
83	..... الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة.
86	..... <b>المطلب الرابع: الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة</b>
89	..... <b>المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية</b>
89	..... <b>المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة</b>
89	..... الفرع الأول: مجتمع الدراسة.
89	..... الفرع الثاني: عينة الدراسة.
89	..... <b>المطلب الثاني: أدوات الدراسة</b>
89	..... الفرع الأول : الاستمارة.
92	..... الفرع الثاني: المقابلة.
92	..... الفرع الثالث: الملاحظة.
92	..... الفرع الرابع: الوثائق.
92	..... <b>المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة</b>
92	..... الفرع الأول : الاستمارة الأولى (الخاصة بالموظفين)
93	..... الفرع الثاني: الاستمارة الثانية (الخاصة بالعملاء).
94	..... <b>المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة</b>
94	..... الفرع الأول : تطبيق أداة الدراسة.
95	..... الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.
96	..... <b>المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث</b>

96	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية .....
96	الفرع الأول: الاستثمار (خاصة بالموظفين) .....
100	الفرع الثاني: الاستثمار (خاصة بالعملاء) .....
103	المطلب الثاني: تحديد اتجاهات الإجابات .....
104	الفرع الأول : الاستثمار الأولى (الخاصة بالموظفين) .....
108	الفرع الثاني: الاستثمار الثانية (الخاصة بالعملاء) .....
110	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات .....
114	خلاصة الفصل .....
115	الخاتمة .....

قائمة المراجع  
الملاحق

## المقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات و تغييرات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها ،لذا تجد المصارف نفسها من وقت لأخر أمام العديد من التحديات ،أهمها ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي،وظاهرة العولمة ونقص الموارد المالية ،وتزايد وعي العملاء وقدرتهم على تمييز جودة الخدمة المقدمة لهم ،وتسعى المصارف إلى مواكبة تلك التحديات دائمة التجديد وعديمة الثبات ،مما اوجب عليها تغيير أسلوب عملها الداخلي ،وذلك عن طريق التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في خدماتها المختلفة، حتى تستطيع المنافسة والبقاء والاستمرار في السوق وبالتالي تحقيق المزيد من الربحية،لهذا توجب عليها إدخال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة فهي أسلوب لتأكيد الكفاءة والفاعلية القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق ومنع الأخطاء ،وتؤكد أن كل نشاط بالمؤسسة مرتبط بحاجات العملاء ،وهذا لا يتم إلا بوجود نظام فعال قائم على التحسين المستمر للأداء على جميع المستويات الإدارية و العملية وفي كل المجالات الوظيفية للمؤسسة،وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة،ومعايير عالية تساعد على قياس نشاط المؤسسة وتطور كل القطاعات سواء كانت عامة أو خاصة، مما يعكس إيجابا على حفظ التوازن الداخلي للاقتصاد ورفع التنمية الاقتصادية.

وقد بدأ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي منذ عدة سنوات ،وخاص في اليابان وأمريكا اللتين وجدتا في تطبيقه سببا لتحسين المخرجات ورفع من الكفاءة والتقليص من التكاليف ،وزيادة الربحية تبعا لذلك ،إلا أن تطبيق هذا المفهوم لم يعد مقتصرا على القطاع الصناعي فحسب بل امتد أيضا إلى قطاع الخدمات ، فالواقع الإداري في العصر الحديث يجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة ، فالمؤسسات التي ترغب أن تستمر ليس لها خيار سوى أن تستثمر في تحسين الجودة لان المنافسة الاقتصادية هي ميزة القرن،ولأهمية تطبيق إدارة الجودة في العالم وفي الجزائر خاصة ، تطرح مسألة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الجزائرية .

## الإشكالية:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين ،حيث يمكننا أن نلمس هذا الاهتمام من قبل الباحثين من خلال الكتابات والدراسات التي ناقشت النتائج الايجابية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي ،إلا أن الاهتمام بتطبيق هذا المفهوم في القطاع المصرفي يعد حديثا نسبيا،ومن هنا تعمل هذه الدراسة للوصول إلى نتائج حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

## كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة والفاعلية المصرفية؟ وهل تطبق المصارف الجزائرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- \_\_\_ ما العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 ؟
- \_\_\_ فيما تتمثل التغييرات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟
- \_\_\_ هل يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قامة الجودة الشاملة في إدارته ؟
- \_\_\_ هل يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قامة على أساليب إدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية؟
- \_\_\_ هل الخدمة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قامة ترضي العملاء؟
- \_\_\_ من خلال الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية :

- \_ ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000 بعلاقة تكاملية .
  - \_ تتحقق الكفاءة والفاعلية المصرفية بتغيير الثقافة التنظيمية واستعمال نظام معلومات فعال والاهتمام بالعملاء وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
  - \_ يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قائمة الجودة الشاملة في إدارته .
  - \_ يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قائمة أساليب إدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية.
  - \_ الخدمة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قائمة لا ترضي العملاء.
- أهداف الدراسة:**

وتتجلى أهداف هذه الدراسة في :

- \_ إبراز المقصود بإدارة الجودة الشاملة والعوامل المساعدة في تعزيزها .
- \_ توضيح أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- \_ تبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من الكفاءة والفاعلية المصرفية.
- \_ البحث في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك مع الإشارة إلى حالة الجزائر باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قائمة.
- تقديم اقتراحات خاصة تساعد على زيادة الاهتمام في المؤسسات بشكل عام والمصارف بشكل خاص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**أهمية الدراسة :**

تكتسب دراسة الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة التي تساعد في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات الاقتصادية والخدمية وبالتحديد القطاع المصرفي الجزائري أهمية خاصة، و ذلك باعتبار الجزائر من الدول النامية التي يشكل القطاع المصرفي فيها الركيزة الأساسية بما يمارسه من مهام اقتصادية مميزة فهو يقوم بتمويل النشاط الاقتصادي من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار وهو يحتكر التمويل في الجزائر بما أن حالة البورصة يرثى لها.

**أسباب اختيار الموضوع:**

تأتي مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- \_ تبني إدارة الجودة الشاملة سيعود بفوائد عديدة على المصارف في جميع النواحي .
- \_ نقص الدراسات التي تدور حول الموضوع خاصة في جامعة قائمة نظرا لحدثة الموضوع والبحث للتوصل إلى فهم أكثر لماهية إدارة الجودة الشاملة.
- \_ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة المصرفية وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح عملائها.
- \_ الرغبة الشخصية والملحة للبحث في الموضوع وكذا تمتعه بنوع من الحيوية.
- \_ الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع حديثة كي تكون مرجع لبحث آخر.

**منهج الدراسة:**

للإمام بالموضوع محل الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم الجوانب النظرية، والمنهج التاريخي لاستعراض التطورات التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذا تم في الدراسة التطبيقية استخدام منهج دراسة الحالة بالتركيز على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قائمة من أجل إعطاء تفسير للظاهرة المدروسة.

وللوصول إلى الهدف من الدراسة اعتمدنا على المراجع المتاحة باللغة العربية و باللغة الأجنبية المتمثلة في الكتب والمجلات والملتقيات ورسائل والأطروحات الجامعية ،إضافة إلى المواقع الإلكترونية بغية إثراء الجانب النظري ،أما الجانب التطبيقي فتم جمع المعلومات بإعداد استمارة وإجراء مقابلة بالإضافة إلى الملاحظة مع القيام بتحليل وتفسير النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ).

### صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم صعوبات و عوائق الدراسة في مايلي:

\_\_ قلة المراجع وخاصة التي تعالج المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المصارف والكفاءة والفاعلية المصرفية.

\_\_ ضيق الوقت المخصص لانجاز مذكرة الماجستير.

\_\_ قلة المعومات المتعلقة بالموضوع وإن وجد بعضها فيتسم بالطابع العام.

\_\_ أما الجانب التطبيقي فهناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية، بالإضافة إلى الموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين و عدم اكثر انهم بأهمية البحث العلمي.

### تقسيم الدراسة:

من اجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ،تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من ثلاثة مباحث ،حيث تم التعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ،ثم تم التخصص أكثر في إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وأخيرا تم التعرض إلى المواصفات القياسية الدولية الإيزو9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة .

أما الفصل الثاني كان بعنوان الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث قسم أيضا إلى ثلاثة مباحث ويهدف المبحث الأول للتعريف بأساسيات إدارة الجودة الشاملة في المصارف،ثم تم توضيح التغيرات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة،وأخير تم إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة المصرفية .

و الفصل الثالث والأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة وقد قسم إلى ثلاثة مباحث الأول يحتوي على تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ،أما المبحث الثاني فتم تصميم الدراسة الميدانية ،و في أخير قمنا بتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث.

### تمهيد:

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال، اتسمت بالتعقيد والحركة المستمريتين في مختلف الأفاق السياسية، و الاقتصادية، وازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، مع ازدياد وعي المستهلك إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المؤسسات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحديات الجديدة.

حيث ساهمت اليابان إسهاما فعالا في تصعيد وترقية النهوض بالجودة في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام، إذ احتلت الجودة مكانة بارزة و متميزة في الصناعة اليابانية، ويمكن القول أن اليابان هي أول من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة، بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطور مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والتمثل في إدارة الجودة الشاملة، لهذا تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي الأخير المواصفات القياسية الأيزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوبا آخر في مجال إدارة الجودة.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أحدث إدارات التسيير الفعالة، والتي تعتمد على الجودة في جميع وظائفها وعملياتها، ويعود الفضل في ظهورها إلى العديد من المفكرين والباحثين على رأسهم ديمينج وجوزيف جوران وغيرهما وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم النقاط الأساسية كأبرز الرواد وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني وقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بمراحل عديدة.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

### الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

بدأت إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينات من القرن العشرين في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وكان ذلك على يد رواد الجودة وأشهرهم جوران وديمنج وكروسي وفجنوم، إلا أن أفكار هؤلاء لم تجد في البداية قبولا من الأمريكيين واعتبروها أفكارا خيالية، وفي بداية الخمسينيات ذهب كل من ديمنج وجوران إلى اليابان، في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان من الحرب العالمية الثانية، وانتهاز كل من ديمنج وجوران الفرصة وبدأ في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي كان الأمريكيون يرفضونها في ذلك الوقت.

وفي سنة 1951 قام فجنوم بتأليف كتابه "Total Quality control"، فكان أول من استخدم كلمة كلية أو شاملة "Total"، وفي نفس العام قام جوران بتأليف كتابه المشهور "Quality control Hand jurans,book" (1).

لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمنج هي ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه، والآن وبعد أكثر من ستة عقود من الزمن، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي.

لقد جعلت قصة النجاح الياباني من نظرية ديمنج في الإدارة التي يسميها البعض "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على إرضاء العملاء وتفويض السلطات إلى

الموظفين، لدرجة أن المديرين الأمريكيين بدؤوا يهتمون بجودة المنتج، بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية حديثا.

وفي عام 1991 تم القيام بمسح شامل لآراء المستهلكين الأمريكيين من أجل التعرف على مدى فاعلية الجودة في أمريكا، وقد أظهرت النتائج تراجعا تاما في هذا النطاق مقارنة بدول أخرى مثل اليابان، ومن العلماء الذين أشاروا لذلك هما ديمنج وجوران الذي حضر إلى اليابان لاستقصاء معايير الجودة وجاء شعار صنع في اليابان مقترنا بجودة الإنتاج وانخفاض سعره.

وقد كان لذلك رد فعل قوي على أمريكا فيما بعد، حيث دعت إلى التنافس من أجل الجودة، ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية.

وقد كان لتغيير نظرة اليابانيين تجاه العمل دور كبير في ذلك، ولا يقف الأمر عند هذا الحد فقط بل تعدى إلى الموارد التي أدت إلى جودة المنتجات، وتعتبر عملية تحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي وعملية التحكم داخل العمل ذات طبيعة دائرية، وقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية، وقد أخذت اليابان من تدني مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم (2).

### الفرع الثاني: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد من العلماء في تطوير مفهومها، وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم هؤلاء العلماء:

#### أولا: إدوارد ديمنج

إدوارد ديمنج رياضي وفيزيائي تخرج في جامعة Yale وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير، حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه تاييلور، وتقابل "ديمنج" عام 1930 مع "ولتر شيوراث"

(1) عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص: 8.

(2) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص-ص: 21-22.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

ويعرف بأنه الأب الثاني للجودة إن لم يكن الأول، وكان إحصائياً كبيراً وقدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة، حيث اكتشف ديمينج أن هذا النموذج الذي وضعه شيورات ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، وبعد الحرب العالمية الثانية هاجر ديمينج إلى اليابان حيث احتفى اليابانيون به، وهناك طور أفكاره عن الجودة الشاملة، حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج، وفق معايير أعدتها من قبل مجموعة من الخبراء بعيداً عن عملية الإنتاج<sup>(1)</sup>.

لقد أشار ديمينج بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار هي<sup>(2)</sup>:

1- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات الملزم تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

2- التكيف مع الفلسفة الجديدة وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل... الخ وهي من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.

3- التوقف عن الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط وتبني النواحي الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.

4- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر وتعني عدم الأخذ بالأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل الاعتماد على الجودة العالية.

5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.

6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.

7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقاً للتوجهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.

8- إبعاد الخوف وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد.

9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.

10- تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.

11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدى والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المؤسسة.

12- إزالة العوائق في الاتصالات وتتضمن نزع الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.

13- تأسيس البرامج التطويرية وتعني إدخال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم إزالة الطرق القديمة والأخذ بالأساليب الجديدة باستمرار.

(1)- رشدي أحمد طعيمة وآخرون، " الجودة الشاملة في التعليم"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 25.

(2)- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 91-93.

### ثانياً: جوزيف جوران

يعد جوران من الرواد الأوائل الذين أسهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وتجسدت اهتماماته في إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1951 عندما أصدر أول منشوراته باسم "خيط الجودة" وأهم ما قدمه جوران مايلي:

**1-خطوات جوران الثلاثة للتطوير:** يرى جوران أن هناك ثلاثة خطوات أساسية يجب أن تلتزم بها المؤسسة في البداية لتحسين الجودة وهي<sup>(1)</sup>:

- القيام بعمل تحسينات مهيكلة وعلى أسس مستمرة مع وجود تفان تام لإنجازها والإحساس بأهميتها.
- تأسيس نظام تدريب شامل.
- بناء الالتزام والمهارات القيادية لدى أفراد الإدارة العليا.

**2-خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة:** لقد لخص جوران فلسفته في عشر نقاط كمايلي<sup>(2)</sup>:

- بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين.
- وضع أهداف للتحسين.
- التنظيم لتحقيق الأهداف.
- توفير فرص تدريب للمؤسسة ككل.
- تنفيذ مشروعات لحل المشكلات.
- إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل.
- إعطاء العرفان والتقدير.
- مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- وضع خطوط محددة للأهداف
- الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للشركة

### 3-ثلاثية جوران:

إن أبرز إسهامات جوران تقديم ثلاثيته المشهورة التي يؤكد فيها أن الجودة تتألف من ثلاثة مراحل أو عمليات وهي<sup>(3)</sup>:

- تخطيط الجودة.
- السيطرة على الجودة أو ضبط الجودة.
- تحسين الجودة.

ويمكن صياغة أبعاد عملية إدارة الجودة بالشكل التالي:

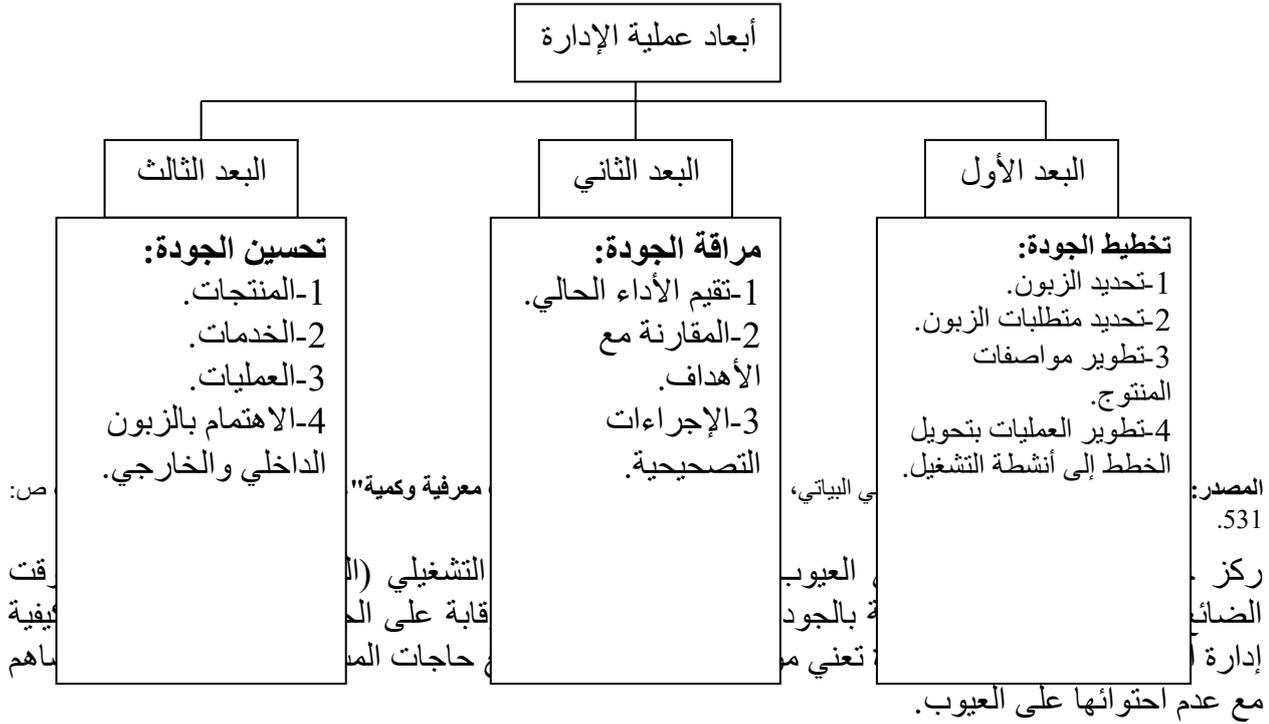
### الشكل رقم(01): ثلاثية جوران

(1) - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 36.

(2) - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

(3) - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، اليازوري، عمان،الأردن، 2008، ص: 531.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة



وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهود الخاصة بالجودة وقد نادى جوران كذلك بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بصفة مستمرة على تحسين مستويات الجودة.

### ثالثاً: فيليب كروسبي

إن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف Zero defect أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث إنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وإن كروسبي يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر ينجم من خلال عوامل متعددة منها<sup>(1)</sup>:

- 1- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- 2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- 3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

### رابعاً: آرماند فيجنوم

حيث قدم ضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام الكلي لجهود الإدارة والموظفين في المؤسسة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة، وقد تبنى اليابانيون هذا المبدأ وأرجعوها إلى ضبط الجودة على مستوى المؤسسة، لقد اعتقدوا بأن الموظفين في كل مستوياتها يتم قيادتهم من الإدارة العليا هم مستجيبون لتحسين الجودة المستمرة.

### خامساً: كاروايشيكاوا

بروفيسور في جامعة طوكيو وخبير في دوائر تحفيز الجودة لإظهار أهمية المستهلك الداخلي، فقد اعتقد ايشيكاوا كما فعل فيجنوم أنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المؤسسة، وقد اقترح من أجل تحقيق ذلك دوائر الجودة التي تتألف ما بين خمسة و عشرة موظفين لمراقبة الأداء والتحسينات<sup>(2)</sup>.

(1) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 95-96.  
 (2) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، " إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص:ص: 55-52.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المؤسسة، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلا اعتمادا على رضاه الشخصي وينبغي على إدارة المؤسسة هنا أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة، ويقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقا للخطة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي (1):

**\*الإدارة:** يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق الموظفين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للعملاء، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات التي تلبي حاجات العميل ورغباته.

**\*الجودة:** تحديد رضا العملاء ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة وقياس متطلباته الخاصة والعامّة التي تمثل محرك المؤسسة في إحراز الميزة التنافسية.

**\*الشاملة:** تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى العملاء .

ومنه تعرف إدارة الجودة الشاملة: " بأنها منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات والموظفين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب الموظفين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل" (2).

كما يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها(3).

كما عرفت الجودة الشاملة أيضا بأنها: " مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة تهدف إلى حشد كامل المؤسسة للحصول على إرضاء أفضل للعملاء عند أدنى التكاليف" (4).

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التميز القائم على مؤسسات تعتمد حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء، وذلك عن طريق قيام تلك المؤسسات بشكل منظم ودائم بإدخال البيانات المرتردة من العميل بشكل متكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك في عملية إنتاجها وتوزيعها للسلع والخدمات التي تقدمها(5).

إن التعاريف السابقة وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضا العملاء، وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد في ما يلي(6):

- التحسين المستمر في التطوير للحصول على النتائج طويلة المدى.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

(1)- محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري، عمان،الأردن، 2005، ص:ص 52-53.

(2)- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(3)- مأمون سليمان الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 19.

(4)- Terfaya Nassima, "Démarches Qualité dans l'entreprise et analyse de risque", édition houma, Alger, p: 34.

(5)- محمد توفيق ماضي، " إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل"، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1995، ص: 53.

(6)- <http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/TQA-pdf, 20/02/2012, 17:38>.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية (1):

- توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة .
- تحقيق التنافس بين مؤسسات الخدمة.
- التغلب على نقاط الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه الموظفين بالمؤسسة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية.
- توفير الخدمة وفق متطلبات العملاء من حيث الجودة والتكلفة، والوقت والاستمرارية.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والعملاء.
- تعلم اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

### المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة مايلي:

**\*التركيز على العملاء:** يعد العميل هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا نقتصر على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالعمل الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة(2).

**\*التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة(3).

#### \*تفادي الأخطاء قبل وقوعها:

إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد(4).

وهناك أيضا مبادئ أخرى نذكرها فيما يلي (5):

(1)- قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:ص: 149-150.  
(2)- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 38.  
(3)- سملاي يحضية، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص: 181.  
(4)- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، " إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 384.  
(5)- قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 96-97.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

**\*مسؤولية الجودة:** رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وليس فقط مسؤوليته موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة، وبذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب.

**\*النظرة التكاملية للمؤسسة:** إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة المؤسسة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

**\*تدعيم وتدريب الموظفين:** تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الموظفين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغير.

**\*التغذية العكسية:** إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن توتي ثمارها، من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاما في جهود الجودة الشاملة.

### المبحث الثاني: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أمثل وفعال، يتطلب استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات المختلفة، بما يساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة والمسطرة.

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كتطبيق عملي، وهذه العوامل هي (1):

- إدراك الإدارة العليا وإيمانها بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية تجاه التغييرات العالمية الجديدة.
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
- الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وتوجيهها لاحتياجات ورغبات العملاء.
- لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون هناك تعاون في كافة أقسام المؤسسة.
- تدريب الموظفين على نماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة وضرورة إدخال تحسينات وتطويرات على الأساليب المتبعة في المؤسسة.
- أن تكون هناك قاعدة معلوماتية عريضة من البيانات والمعلومات تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وإعطاؤه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به دون التدخل من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ.
- أن تنظر الإدارة العليا إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وطويلة.

### الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة، والتي من أهمها ما يلي (2):

- 1- نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- 2- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
- 3- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- 4- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- 5- زيادة الولاء والانتماء عند الموظفين للمؤسسة.
- 6- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

كما أن هناك فوائد يجنيها الموظفون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- 1- استخدام الموظفين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
- 2- تنمية مهارات الموظفين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.
- 3- توفير وتسهيل التدريب اللازم للموظفين.
- 4- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

### المطلب الثاني: الأساليب والأدوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

(1) صالح ناصر عليمان، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، دار الشروق ، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص-ص: 68-69.

(2) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار الميسرة ، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 38-39.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

لتحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

### الفرع الأول: أسلوب حل المشكلات

يعتمد أسلوب حل المشكلات على تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسة والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأكثرها شيوعا ما يلي<sup>(1)</sup>:

#### **أولاً: فرق دوائر الجودة**

تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة في كل دائرة من دوائر المؤسسة، ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد وقد يتراوح عدد أعضائه ما بين (5-8) أفراد من نفس الدائرة في المؤسسة ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية أثناء دوامهم الرسمي في المؤسسة لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإداري أو تطبيق هذه الحلول بأنفسهم إن أمكن، وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لا بد من أن يمتلك أعضاؤها وقادتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية المختلفة في حل المشكلات، ولا بد أن تشجع الإدارة عمل هذه الفرق داخل المؤسسة.

#### **ثانياً: فرق المشروع**

يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المؤسسة، وعلى مستوى كاف من المهارات والقدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع، وغالبا ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية حيث تقوم الغدرة باعتبار أعضائه.

#### **ثالثاً: فرق تحسين الجودة**

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد -أو من عدة أقسام- ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، ويمكن للفريق اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشكلات المطروحة.

لهذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على تجميع الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: المقارنة المرجعية

يعتمد أسلوب المقارنة المرجعية على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

**الفرع الثالث: أنظمة الاقتراحات** يعتمد على إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسينها في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى

(1) - صالح ناصر عليمات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 40-41.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات مثلا داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الرابع: أنظمة التوقيت المناسب

يعتبر أسلوب إداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للعميل، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

### الفرع الخامس: رقابة العمليات الإحصائية

يعتبر طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين.

كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل المشكلات أو اتخاذ قرار ما.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي كما يلي<sup>(2)</sup>:

#### - مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

#### - مرحلة التخطيط

بها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- وضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

#### - مرحلة التقييم

غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### - مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة لتنفيذ الفعلي باستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالتطبيقات الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشكلة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

(2) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 239-240.

(3) جوزيف جابولون سكي، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الثاني، مصر، 1996، ص: 72.

### - مرحلة تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب تضافر جهود العديد من الأطراف داخل المؤسسة، ووجود العديد من العناصر التالية(1) :

- القيادة المبادرة التي توجه الفرد نحو التحسين والتطوير المستمر.
- الاتجاه الاستراتيجي المدعوم بالرؤية الواضحة.
- التحسين المستمر المؤسس على تعظيم القيمة.
- التطبيق المبكر للأساليب والأدوات الحديثة.
- التدريب المكثف للعاملين.
- التعليم الذاتي بالنسبة للمؤسسة.
- استخدام نماذج الأعمال لتحفيز التركيز التنظيمي.

كما تظهر العوامل التالية:

- تفويض السلطة من أجل جعل الأفراد ذوي مسؤوليات أكبر.
- مشاركة وارتباط الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- الإبداع والابتكار بهدف تحسين المنتجات والعمليات.
- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج، فهذا أحد محفزات العمل.
- بناء فريق العمل في مختلف الأقسام، وفريق عمل إداري واحد.

### المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة بينما يفشل البعض الآخر من بين الأسباب الشائعة لفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة مايلي(2):

- عدم الالتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة، على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المرتبطة معاً، وعلى تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة ونقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن مايلي ذلك يحدث من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى خير الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

(1)- محمد علي الليثي، لطفى لويز سفيان، " اقتصاديات مدخل إلى الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 80.

(2)- محمد عوض الترتوري، أغادير جويجان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 49-51.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

---

- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
- مقارنة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

بالإضافة إلى المعوقات السابقة هناك تحدي أساسي في إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

- توفير الاستقرار في إنتاج السلعة أو الخدمة والذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة.
- إدخال تغييرات على العمليات التي تتم داخل المؤسسة بصفة عامة، وعلى الإنتاج بشكل خاص وذلك بهدف مواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء والتي تتغير بين الحين والآخر، مما يؤدي إلى عدم استقرار الإنتاج في المؤسسة.

## المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

---

(1)- زيد منير عبوي، " إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة ، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 50.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مداخل ومناحي الأداء، ولا ينصرف هذا المفهوم فقط إلى المؤسسات الصناعية، بل أيضا المؤسسات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق والمتاجر والمؤسسات الحكومية، وهكذا بينما تتواجد مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة وتتباين على المستوى العالمي، فإن الأيزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي، وهو ما يعد صعب على إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الإيزو 9000

إن الحاجة إلى التقييس ليس وليدة عصرنا الحاضر، وإنما هي حاجة الوقت رافقت الإنسان في حياته اليومية منذ أقدم الأزمنة، فقد حاول الإنسان منذ آلاف السنين إيجاد وسائل تساعد على التعامل مع الآخرين لتلبية احتياجاته ومع مرور الزمن وتقدم الحضارات تطورت هذه الوسائل إلى مواصفات ومقاييس<sup>(1)</sup>.

وقد أبدت جميع الأمم القديمة اهتماما كبيرا بالقياس لأنه ينظم العلاقة بين أفراد المجتمع في مجالات البيع والشراء من جهة، ويحقق العدالة بينهم من جهة أخرى فنجد الحضارات القديمة جذورا أصلية لعلم القياس وتطبيقاته فلكدانبيون كان لهم أسلوب معين في القياس واعتمدوا في الحساب على طرق (الطريقة العشرية: ومنشؤها العدد بأصابع اليدين العشر، والطريقة الإثني عشرية التي كانوا يستهلونها لكثرة عواملها المعادلة لرقم 12) بالإضافة لطريقة الستينية، وكذلك كان المصريون القدماء في الطليعة المهتمين بالقياس فاتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للترقيم والعد بالمضاعفة والكسر كما اهتم الإغريق بالقياس أيضا، ومع مرور الزمن وتزايد سكان العالم، وازدياد الحاجة إلى مختلف أنواع والخدمات تعدد منتجي الصنف الواحد في البلد الواحد، أخذ عامل المنافسة بالظهور كعنصر حاسم في مجال الإنتاج الصناعي، وظهرت آثاره واضحة في محاولات المنتجين المختلفة لخفض التكلفة الصناعية، والتسابق في غزو الأسواق المحلية والخارجية، والسيطرة عليها وصاحب ذلك تمادي أصحاب رؤوس الأموال في زيادة ساعات العمل خوض الأجور، وانعكست آثار ذلك على المستهلك بانخفاض الجودة وارتفاع السعر.

وبعد الحرب العالمية الأولى أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية التعيين للقضاء على الحوافز التكنولوجية والصناعية والتجارية، وجعل المواد المصنعة من قبل منتجين مختلفين قابلة للتداول بينها دون

عوائق، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس، فعقد مؤتمر نيويورك أسفر عنه إنشاء الاتحاد الفدرالي للمنظمات الوطنية في عام 1928 وفي أواخر الثلاثينات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تحديد الحرب، وفي عام 1942 أعلن الاتحاد توقفه عن العمل رسميا، وفي عام 1944 خلفت لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات والتي شكلتها المنظمة في 18 دولة حليفة وكانت هذه اللجنة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب، وفي عام 1946 اجتمع 64 مندوبا من 25 دولة في لندن لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة بكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية، وقد استقر الاجتماع على تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس بعضوية هيئات المواصفات والتوحيد القياسي للدول الأعضاء حيث تساهم كل دولة عضو باشتراك مالي لتمويل أنشطة المنظمة وترشح كل دولة مندوبا للمنظمة من الخبراء العاملين في مجالات النشاط الفني والاقتصادي المتعددة وبعد أن تقبل المنظمة ترشحاتهم يعمل هؤلاء الخبراء في العدي من اللجان الفنية في مجالات التخصص المختلفة<sup>(2)</sup>.

ويعود أصل الإيزو 9000 "BS.5750" إلى حاجة وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام تأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة الشركات المنتجة وبالتالي بدأ العمل بما يسمى "DS" أي مواصفات الدفاع، وهي إجراءات للجودة يجب الالتزام بها وإتباعها من قلب المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات، وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة التي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة

(1) فواز التميمي، أحمد الخطيب، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات لتأهيل الإيزو (9001)"، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 50.

(2) فواز التميمي، أحمد خطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف، ونتيجة للفوائد التي حققتها مواصفات الدفاع "DS" اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات.

وبالتالي تم إصدار المواصفات البريطانية "BS5750" في عام 1989 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي وتلبية الطلب العالمي.

في سنة 1987 قامت اللجنة التقنية للمعايير الدولية "ISO/Tc176" التابعة للمنظمة الدولية للمواصفات ISO بإصدار نظام إدارة الجودة ISO9000، وهو مطابقة للمواصفات البريطانية "BS5750" مع إدخال بعض التعديلات عليه، وفي عام 1994 تم تعديل تحت اسم ISO9000 ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط<sup>(1)</sup>.

في ديسمبر 2000 تم إصدار نظام (ISO9000 Version 2000) أو (ISO9000.2000) وهكذا اعتمدت معايير ISO9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة بفعالية من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الإيزو 9000 وأهم عناصره

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مفهوم نظام الإيزو 9000 بالإضافة إلى أهم عناصره.

#### الفرع الأول: مفهوم الإيزو 9000

يرجح البعض اختصار كلمة إيزو (ISO) إلى الكلمة اليونانية (إيزوس) التي تعني تعادل وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال تعني كلمة (إيزومستيك \_ Isothetic) مقاسات متساوية، وتعني كلمة (إيزوتيرمل \_ Isothermal) تواجد درجات حرارة متساوية، ولذا فإن المقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة لكن ما هو مؤكد أن مصطلح (ISO) يمثل اختصار اسم المنظمة الدولية للمواصفات (International organization of standardization) التي يقع مقرها في جنيف بسويسرا حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم وفي شتى صفوف الصناعة والتجارة والخدمات<sup>(3)</sup>.

ويعرف الإيزو بأنه "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987 تحدد هذه السلسلة وتصنف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتغير أن تصميمه وتبنيه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء"<sup>(4)</sup>.

كما عرف الإيزو بأنه "نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير المقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها"<sup>(5)</sup>.

وقد اعتبر الإيزو "مواصفات إرشادية عامة تهتم أساساً بتعريف وتوضيح أوجه الاختلاف بين المفاهيم الأساسية للجودة، بالإضافة إلى تقديم منهج لاختيار واستخدام المواصفات الدولية الأخرى"<sup>(6)</sup>.

وبالتالي فإن الإيزو 9000 يمثل "شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمقاييس للشركات الإنتاجية أو الخدمية التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة الدولية

(1)- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، "الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008، ص: 137.

(2)- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 137

(3)- j.Loriandothers, " CPA perspectives on ISO9000", the CPA journal, 7-8 july 1992, p: 84.

(4)- سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 119.

(5)- مأمون الداركة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 231.

(6)- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 68.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

للمقاس ولذلك إن الشركات التي تلتزم بمواصفات (ISO9000) يمكنها تتبع منتجاتها للدول الأخرى الملتزمة بنظام (ISO9000) بدون فهي المنتج<sup>(1)</sup>.

من التعريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص للإيزو 9000 التالية<sup>(2)</sup>:

- تتميز مواصفات الإيزو 9000 بأنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلائي (جيد).
- توفر ضمان لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة.
- أنها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في الشركة وتساهم في تحسين العمل واللسعة تدريجيا.
- إن الميزة الرئيسية للإيزو 9000 هي كونها تمثل اتفاقا عالميا وطبقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معول عليها.
- توفر مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهي تركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات.
- أنها تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يوفر الثقة للزبون والإدارة حول جودة المنتجات المقدمة.
- توفر الضمان للزبون بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بأفضل طريقة يمكن أن تلبى احتياجاته وتشبع رغباته.

### الفرع الثاني: عناصر الإيزو 9000

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة التي يمكن تطبيقها على أي منظمة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم، هذا ويمكن الإشارة إلى هذه المواصفات القياسية الدولية الخاصة بإدارة الجودة بإنجاز فيما يلي:

**مواصفة الإيزو 9000:** مواصفة توكيد وإدارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب طبيعة المنشأة والأساليب اللازمة لتنفيذ، عما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة<sup>(3)</sup>.

**مواصفة الإيزو 9001:** يعتبر الإيزو 9001 أشمل وأعم وثيقة في سلسلة الإيزو كلها ويتم تطبيقها على المنظمات التي تعمل في مجالات التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات.

كما أنها تحدد نظام الجودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتجات، بالإضافة إلى تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات<sup>(4)</sup>.

**مواصفة الإيزو 9002:** يطبق الإيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمها، ويعرف بتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة وأي تخص المؤسسات التي تقتصر عملها على الإنتاج والتركيب وذلك دون التصميم أو خدمات ما بعد البيع، حيث تكون المنتجات من السلع والخدمات قد تم تصميمها وفحصها وتسويتها<sup>(5)</sup>.

(1) - محمد علي السنار، " إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص: 519.

(2) - لعل بوكيش، " إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 115-117.

(3) - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

(4) - خضير كاظم حمود، " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000"، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 68.

(5) - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص: 68-69.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

-مواصفة الإيزو9003: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي، وتتناسب هذه المواصفة مع الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي تتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد من المواصفات محدودة الاستخدام<sup>(1)</sup>.

-مواصفة الإيزو9004: وهي معالم إرشادية حيث تمنح المورد ما يهمله من إرشادات خاصة بالمنهج كي يتبعها من أجل تطوير وتحقيق نظام الجودة والكشف عن كفاءة عناصر الجودة حيث تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي ويمكن أن توجه إلى أغراض المراجعة الداخلية والخارجية إذ أنها تتضمن المعالم الإرشادية لمن يحتاج إلى تطوير الجودة في إطار المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: شروط ومراحل تطبيق نظام الإيزو9000

سننظر من خلال هذا المطلب إلى أهم الشروط الضرورية للتطبيق الناجح لنظام الإيزو9000 ومراحل تطبيق هذا النظام.

#### الفرع الأول: شروط تطبيق نظام الإيزو9000

إن تطبيق نظام الإيزو9000 يتطلب مجموعة من الشروط الضرورية لنجاح هذا النظام من أهم هذه الشروط نورد ما يلي<sup>(3)</sup>:

- ضرورة وجود تنظيمات رسمية تحدد بدقة وبوضوح المسؤوليات والسلطات والعلاقات البيئية.
- الاهتمام بالتخطيط.
- وجود طرق أداء العمليات الحاكمة للجودة، وتقنين وتوثيق تلك الطرق والالتزام بتنفيذها.
- ضبط الاجتهادات الفردية وعدم إلغائها.
- تسجيل البيانات بقدر كافي والاهتمام بتحليل تلك البيانات واستخلاص ملامحها ومؤشراتها والاستفادة بذلك في أنشطة الضبط والتحسين.
- إجراء مراجعات استقصائية دورية واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية مع وجود ضوابط للمراقبة، المتابعة والتقييم تعتبر الشروط سالفة الذكر شروطاً عامة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عندما تقرر الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمواصفات الإيزو9000، وتوجد شروط أخرى تفرضها كل مرحلة من مراحل التطبيق.

#### الفرع الثاني: مراحل تطبيق نظام الإيزو9000

للحصول على شهادة الإيزو9000 يجب المرور بمجموعة من المراحل التي نوردتها فيمايلي:

**أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل:** وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو9000 وتشمل هذه المرحلة على<sup>(4)</sup>:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد المترتبة عنه.
- تنقل الإدارة العليا هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل الموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاتماعات والنشرات والدورات التدريبية وورشات العمل.
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الإيزو.

(1)- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص:234.

(2)- جاسم مجيد، " المدخل إلى الإدارة والإيزو"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2005، ص: 72.

(3)- أحمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998، ص:20.

(4)- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله بابشوة، " إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص:60-61.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

- الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو.
- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو.
- تشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها المؤسسة.
- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفه لنظام الإيزو.
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها.
- اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الإيزو في حال رغبت المؤسسة بتسريع الوقت.
- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الإيزو.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، لأن الإيزو يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الإيزو.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000.
- مراجعة نظام الجودة الإيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولي من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

### ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة

- هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:
- اختيار المؤسسة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة على أن تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك.
  - الاتفاق وتوقيع عقد ما بين المؤسسة طالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة على أن يحتوي هذا العقد على المجال المقترح والوقت اللازم والتكاليف.
  - تزويد شركة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية عن المؤسسة طالبة للشهادة وبيانات عن هيكلها التنظيمي.
  - الإعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في المؤسسة دراسة جيدة.
  - إعداد جدول زمني لعمليات التدقيق وتحديد الأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم في المؤسسة المختلفة والذي سيتم تقييمه حتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والمعدات وغيرها والتي يطلب فيها فريق التدقيق الإطلاع عليها.

(1) عفتي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، صص: 243-245.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

- التعاون التام مع فريق التدقيق، على ممثلي المؤسسة أن يسجلوا أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 وفيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة المؤسسة.
- تدوين وبيان الملاحظات الأساسية التي تنتج عن عملية التدقيق والتي تتطلب مزيداً من العمل التصحيحي والطلب من المؤسسة بتنفيذه حتى يتم منحها الشهادة المطلوبة.
- يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقدمها للمؤسسات المانحة لشهادة الجودة من أجل حصول المؤسسة على شهادة الإيزو المناسبة حسب نشاطها.
- تقوم الشركة المرخصة بمنح شهادة الإيزو وبناءاً على التوصيات لممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق والتقييم تسجل المؤسسة ضمن سجل المؤسسات التي حصلت على أي من شهادات الإيزو 9000 أو 9001 أو 9002 أو 9003 وإصدار الشهادات بذلك.

### ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 لا ينبغي بل لا يمكن التوقف ويجب العمل على التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليها المؤسسة، والتي منحت الشهادة بموجبه.

ونود أن نؤكد هنا أن حصول المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو، لا يعني أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وأنها أصبحت ترقى إلى الدرجة العالمية، حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات، ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: فوائد وصعوبات الإيزو 9000

للحصول على شهادة الإيزو 9000 عدة فوائد، وذلك في ظل العديد من العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في سبيل الحصول على هذه الشهادة.

### الفرع الأول: فوائد تطبيق الإيزو 9000

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الإيزو 9000 بما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحقيق أسس ثابتة للجودة على المستوى العالمي من شأنه أن يحقق استقراراً وثباتاً وثقة عالية بالسلع والخدمات المنتجة.
- تحقيق الأرباح المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة على الأصعدة الإنتاجية أو الخدمية.
- توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
- إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لدخول الأسواق العالمية بفاعلية و كفاءة عالية.
- إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق من خلال تزايد الثقة بمنتجات وخدمات المؤسسة وخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
- زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال استمرارية تقديم الجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها.
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في إدارة الجودة الشاملة.

(1) - بومدين يوسف، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 105.

(2) - خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص: 249-250.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية بصورة عامة.
- تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفيرها للجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.
- تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف المتعلقة بالجودة.
- تحقيق مساهمة فاعلة لكافة العاملين وتحقيق شعار جميع الأفراد مسؤولين عن الجودة وكل من خلال موقعة في الإسهام بالجودة.

- تنمية روح التفاعل الجماعي وتوفير سبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية وتوفير سبل الرقابة الذاتية للأداء.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.

### الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو 9000

- إن أبرز الصعوبات التي تواجه المؤسسات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الإيزو 9000 هي كالآتي<sup>(1)</sup>:
- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغييرات، وهذا يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة.
- زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة.
- عدم التزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة لهم أو غير ملائمة.
- ظهور الخلافات بين الموظفين أثناء اكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها، وهذه من الأخطاء في سياسة المؤسسة يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الأخطاء وعدم تكرارها.
- النقص الحاصل في مدقق الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامية.
- ارتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المؤسسة.
- زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين.
- قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل.
- التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

(1)- فواز التميمي ، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الخامس : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 والعلاقة بينهما

يخطط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الإيزو9000، وهي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 بما يلي<sup>(1)</sup>:

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو9000 إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الإيزو لا يركز كثيرا على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن اعتبار الإيزو9000 مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأعم من الإيزو.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الإيزو9000 على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو9000 تطبق في عملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.
- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو9000 خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذج خاص بها ولها حرية التصرف.
- تسعى المؤسسات الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو9000 لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع العملاء.

### الجدول رقم(01):مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
1- نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	1- إدارة للجودة من منظور شامل.
2- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	2- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.
3- المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا لتحسينات برنامج الجودة الشاملة.	3- تهتم بتحسين المستمر.
4- تركز على طريق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.	4- تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي ويؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.
5- يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو	5- تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل.

(1)- ختيم محمد العيد، " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية سونلغاز -"، مذكر تخرج لنيل شهادة ماجستير، إستراتيجية، العلوم التجارية، 2009، ص: 14.

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

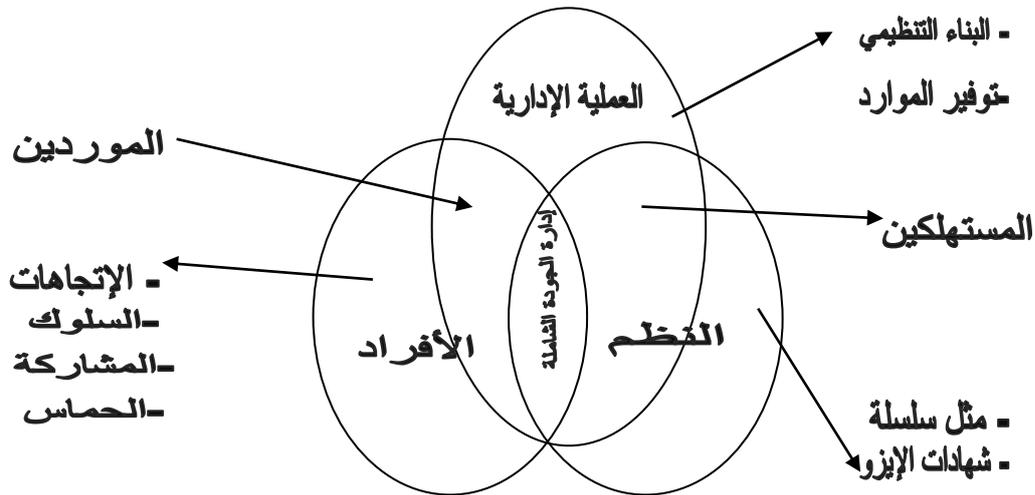
الإدارات أو الأرقام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل. 6- مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة.	6-مسؤولية كل القطاعات والإدارات و الأقسام و فرق العمل.
---	--

المصدر: أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 ، ص:66.

من خلال ما سبق نخلص إلى أنهما متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

- فيمكن الحصول على شهادة الإيزو9000 بدون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو9000، أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو9000.
- ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان والشكل التالي يحدد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 من خلال العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (02):العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000



المصدر: ختيم محمد العبد، " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميداني سونلغاز-"، مذكر تخرج لنيل شهادة ماجستير، إستراتيجية، العلوم التجارية، 2009 ، ص: 16.

يمثل نظام الإيزو9000 جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات الإيزو ولكنها لم تبدأ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن اعتبار شهادات الإيزو إحدى متطلبات إدارة الجودة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية فيمكن أن تكون المؤسسة لديها إدارة

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

جودة شاملة دون الحصول على الإيزو، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على الإيزو دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

### خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، الذي يسعى إلى تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، معتمداً على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء عملاء المؤسسة تحديداً، وعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستلزم توفير مجموعة من المتطلبات لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات وتتعرض المؤسسة إلى مجموعة من المعوقات أثناء عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، ونود الإشارة أيضاً إلى أن نظام الجودة الدولية الذي وضعته الإيزو ذو أهمية كبيرة فالمؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو يمنحها القبول من مستهلكي الأسواق الدولية المشتركة وغيرها والعلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تكامل وليست بديلان أو متعارضتان.

(1) - ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

## تمهيد:

تمارس المصارف نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء بشكل يتفق وطبيعة هذه الاحتياجات بما يحقق إرضائهم، ومن هذا المنطلق زادت أهمية تطبيق الجودة داخلها، وقد هدفت من تطبيقها إبراز جودة خدماتها عن المنافسين، وللاستمرار في تحسين الجودة في كل ما تقدمه من خدمات، دعت الضرورة بالمصارف للتحويل إلى فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والتي يستوجب تطبيقها إحداث عدد من التغيرات في الثقافة التنظيمية للمصرف، كما يستوجب استخدام نظام معلومات فعال، ونظرا لاختلاف الموارد المالية والبشرية المتاحة، واختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في قدرة المصارف على إحداث هذه التغيرات، فقد تباينت في قدرتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المصارف

إن إدارة الجودة الشاملة في المصارف كأسلوب إداري يقدم لها حولا للمشاكل التي تعاني منها المصارف، وتساعد على السيطرة على الأداء وسير العمليات المصرفية.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المصارف وعناصرها

إن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، أدت إلى تشجيع المؤسسات في تقديم الخدمة ومن بينها المصارف على الأخذ بها كوسيلة من أجل تحسين جودة خدماتها ومن ثم تحقيق رضا عملائها.

## الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المصارف

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة، فمثلما أشار إليها روادها Deming Edward, Josephjuran هي " ذلك المدخل الإداري المتكامل الساعي للتحسين المستمر في جودة منتجات المصرف لتحقيق رضا العملاء"(1).

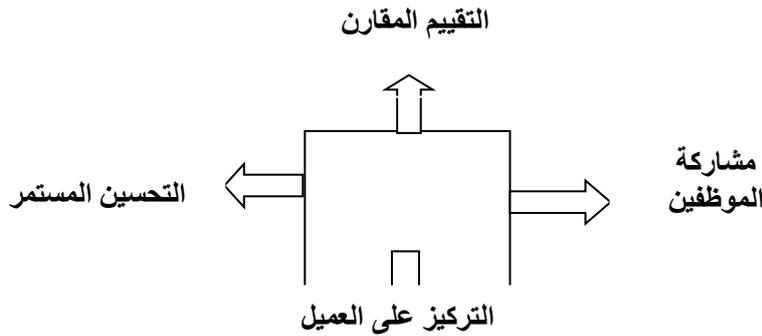
وكما عرفت إدارة الجودة الشاملة في المصارف بأنها " ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري وثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للمصرف وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجيات الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للعملاء"(2).

و قد اعتبرت إدارة الجودة الشاملة للمصارف بأنها: " إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعلومة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية"(3).

### الفرع الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف يقتضي قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية، يوضحها الشكل الموالي:

#### الشكل رقم " 03 " : عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصارف



المصدر: طارق طه، " إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:135.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر(4):

**1-مشاركة الموظفين:** يقصد بها منح موظفي المصرف صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكراً فقط على مستويات الإدارة العليا بالمصرف.

(1)-مفتاح صالح، معارفي فريدة، " جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت سكيكدة، يومي 07-08 ماي 2007.  
(2)-بريش عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، العدد الثالث، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2000، ص: 262.

(3)-طارق طه، " إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:133.

(4)-جبلي هدى، " قياس جودة الخدمة المصرفية- دراسة حالة بنك البركة الجزائرية- " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2006-2007، ص: 77.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

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

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

4- التقييم المقارن: يشير أسلوب التقييم المقارن إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمؤسسات التي تتصف بأدائها المتفوق ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف المصرف، وبالتالي أسلوب التقييم المقارن يستخدم بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في المصارف الأخرى المنافسة.

### المطلب الثاني: دوافع توجه المصارف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن ذكر أهم أسباب تبني المصارف لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: وعي العميل

لقد ساعدت الظروف المحيطة بالعميل في الوقت الحالي إلى ازدياد مستوى الوعي للعميل وكذا ثقافته وقدرته على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وذات الجودة الرديئة وهذا نتج عن انفتاح الأسواق وعرضها بمنتجات ذات جودة عالية.

#### ثانياً: انفتاح الأسواق العالمية

إن التغيرات المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة دفعت إلى أن أصبح لكل دولة سوق محتمل بكل عميل وبالتالي ما على المصارف إلا تحقيق التمييز في عرض الخدمات من خلال الجودة العالمية، والاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم الأداء بالمصرف ونجاحه وفشله.

#### ثالثاً: التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لقد ساهمت تطورات التكنولوجيا بالمصارف على تحقيق العديد من المميزات التي ساعدت على تحقيق حاجات المتعاملين والوقوف في وجه المنافسين ومن ثم تحقيق استقرار المصرف.

#### رابعاً: ازدياد حدة المنافسة

مع تطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق زادت حدة المنافسة بين المصارف وأصبح كل مصرف داخلي أو خارجي منافس قوي، وكذا دخول المؤسسات المالية غير المصرفية المجال المصرفي وعرضها للخدمات المصرفية مما جعل شدة المنافسة تزداد، بالإضافة إلى تماثل الخدمات المصرفية وبالتالي سعي المصارف لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة.

### المطلب الثالث: مراحل تحول المصارف لإدارة الجودة الشاملة

(1) سماح ميهوب، " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"، ملتقى حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، يومي 14 و15 ديسمبر 2010، ص: 7-8.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

لكي تتحول المصارف إلى نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من إدراك أهمية النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

### الفرع الأول: بيان الهدف

إن البيان التنفيذي للهدف من تقديم الخدمات المصرفية هو تقييم الفوائد الممكن تحقيقها من جراء تطبيق المدخل الجديد للعمل المصرفي.

### الفرع الثاني: الوعي والإدراك

للبدء بعملية الحصول على الالتزام بالتغيير على مستوى المصرف ككل يجب إدراك طرق وأدوات ومفاهيم جودة الخدمات سواء كان من قبل المديرين أو رؤساء الأقسام والموظفين. ويمكن أن يتم هذا الإدراك من خلال برامج التدريب الداخلي والخارجي والقراءة والملخصات، وزيادة أعداد المصارف التي تطبق هذه الفلسفة الجديدة.

### الفرع الثالث: التشخيص

أي التعرف على الإمكانيات الممكنة للاستفادة من تطبيق جودة الخدمات، وهذا يتم من خلال وضع إستراتيجية شاملة تلتزم بها إدارة المصرف تتضمن إرضاء العملاء من خلال البحوث والمقابلات مع المهتمين منهم ورفع الروح المعنوية لهم، أو معرفة اتجاهات الأفراد من خلال إجراء المقابلات، وتقييم دورات عمل موظفي المصرف وتفعيل دور الاتصالات الداخلية والخارجية، ودراسة التكاليف الحالية لأداء الخدمات المصرفية، ودراسة السوق المصرفي وإمكانية المنافسة فيه، وكفاءة المعاملات المصرفية من خلال فحص عينة من الطلبات أو العقود بهدف الرقابة، والحكم على تكاليف جودة الخدمات المصرفية.

### الفرع الرابع: الإستراتيجية الأولية

أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المصرف، وفرص التحسين الممكنة في الخدمات المصرفية، وقواعد أداء الخدمات المصرفية، وأسس تخطيط الخدمات المصرفية، ويمكن من خلال هذه الخطوة تحديد ملامح الإستراتيجية المخططة لكل قسم أو فرع مصرفي بالعلاقة مع بيان الهدف الأساسي للمصرف والرسالة التي يسعى لتحقيقها.

### الفرع الخامس: اجتماع الإدارة

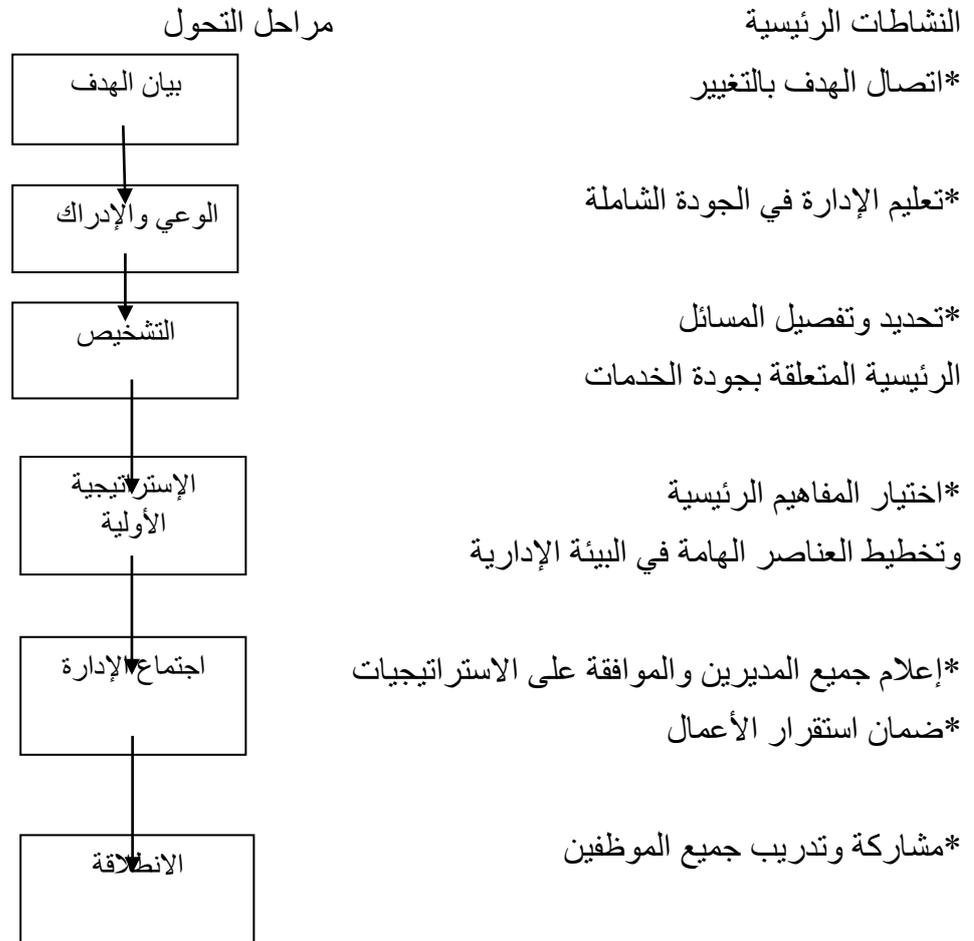
يشكل اجتماع الإدارة مرحلة أساسية في التحول نحو عولمة جودة الخدمات المصرفية بهدف تقييم وقبول احتياجات التغيير واقتراح ما هو مناسب. ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماعات إدارة المصرف وعقد المؤتمرات المرتبطة بالأعمال المصرفية وتطوراتها.

### الفرع السادس: الانطلاقة

وتتم من خلال التدريب والاتصالات التي تتعلق بالالتزام موظفي المصرف بالتغيير عبر التنظيم المصرفي. ويتحقق لدينا في النهاية وعي إجمالي لدى كل فرد بالقواعد التي بنيت عليها الطريقة الجديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية، وعن الغايات والأهداف الإستراتيجية، والإطار الإداري المصرفي. ويوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية لتحول إدارة المصرف إلى الجودة الشاملة.

(1)-رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي، دمشق، سوريا، 2007، ص-ص:50-51.

الشكل رقم "04": الخطوات الأساسية لتحويل المصرف إلى الجودة الشاملة



\*البدا بإدارة العمل ضمن الهيكل

المصدر: رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي، دمشق، سوريا، 2007، ص: 52.

**المطلب الرابع: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 في المصارف**

تتعدد فوائد كل من إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 في المؤسسات، وخاصة المصارف.

**الفرع الأول: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف**

لقد ازداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المصارف نتيجة لما حقته من تميز واضح في نتائجها عن التطبيق ويمكن تلخيص أهم فوائده فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**أولاً: التركيز بالعميل**

كما سبق وأن أشرنا من خلال تعريفنا لإدارة الجودة الشاملة بأن العميل هو محور هذا النظام ومن ثم تطبيقه من قبل المصرف يدفع إلى تحقيق اهتمام واسع بالعميل وبالتالي تحقيق طلباته ومن ثم الحصول على رضاه وولاءه.

**ثانياً: عرض خدمات متميزة**

أساس هذا النظام هو تحقيق الجودة في الخدمات المعروضة من خلال عرض خدمات تلبي رغبات المتعاملين من خلال ابتكار وتطوير الخدمات المعروضة وبأقل تكلفة يساهم في التقليل من شكاوي العملاء، بالإضافة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال استعمال معايير لقياس جودة الخدمة المقدمة وهذا يساعد على تحسين سمعة المصرف.

**ثالثاً: مشاركة الموظفين في صنع القرارات المصرفية**

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تدعيم مشاركة الموظفين في صنع القرار داخل المصرف والاستفادة من خبراتهم، مما يساعد على تحسين مستوى تنفيذ القرار بسبب قناعتهم به نتيجة مساهمتهم وهذا يخلق لديهم الرغبة في العمل مما يساعد على تحسين أدائهم ومن ثم زياد إنتاجية المصرف والذي ينعكس بصورة واضحة على أداء المصرف ككل .

**رابعاً: تدعيم عنصر الإتصال**

يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف على تفعيل عنصر الاتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة، وهذا يساعد بتعريف مستوى أداء المصرف مقارنة بالمصارف الأخرى.

**خامساً: تحسين أساليب وطرق العمل**

(1) -سماح ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص: 8-9.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعمل المصارف من خلال تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في أساليب وطرق العمل والإيمان بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء بهدف عرض خدمات ذات جودة عالية خصوصا وأن ظروف المنافسة المحيطة بالمصرف في تغيير مستمر وسريع لذا يجب على المصرف تحديد الخدمات التي تضيف فيها قيمة ويعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء.

### سادسا: زيادة الحصة السوقية المصرفية

يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة على التعرف على جوانب الهذر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية مما ينعكس إيجابا على تكلفة الخدمة وهذا يدعم رضا العميل ومن ثم جذب عملاء جدد للمصرف.

### الفرع الثاني: فوائد تطبيق الإيزو 9000 في المصارف

إن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في المصارف، تكمن في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة إلى العميل، إضافة إلى أن هناك فوائد عدة يمكن تحقيقها من خلال الحصول على هذه الشهادة وأبرزها (1):

- زيادة القدرة التنافسية للمصرف.
- تساعد على رفع مستوى إدارة المصرف، وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- تحسين مستوى العلاقة بالعملاء، إذ أن حصول المصرف على شهادة الإيزو 9000 يزيد من ثقة العملاء بجودة العمليات والخدمات المقدمة في المصرف.
- تمكين المصرف من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- تحفيز موظفي المصرف على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم للمساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- ثبات الجودة وتحسينها في المصرف، بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر، وبالتالي زيادة في الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج، وتقليل نسبة الأخطاء.
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية بجودة خدمات المصرف وهو ما يمثل دعما له للدخول إلى السوق الاقتصادية العالمية.
- توفر نظام موثوق يمكن من الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية وتحديد وحذف الإجراءات الزائدة.
- تساعد العميل في مراقبة وقياس مدى الكفاءة والفاعلية للخدمات المقدمة من قبل المصرف.

### المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصرفيا

على الرغم من تعدد مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وكذا تعدد مزاياه إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاحه وهي كالاتي (2):

- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- عدم اكتمال تأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
- قصور غرس ثقافة الجودة.

(1)- عبد الكريم العقيل، " إدارة العمليات والجودة"، معهد الإدارة، جريب، لندن، 2000، ص: 191.  
(2)- محمود حسين الوادي وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 51.

- قصور نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيا.
- قصور الاهتمام بالابتكار.
- التوقع في إطار ضيق للإيزو، دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة.
- قصور الاهتمام بالعمل الجماعي.
- ضعف الاتصال بين الموظفين والعملاء في المصارف.
- نقل تجارب مصارف أخرى.
- قصور الاهتمام بمفهوم وتكوين فرق العمل الفاعلة، وحلقات الجودة.

## المبحث الثاني: التغيرات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتمتع مدخل إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة تتمثل في رفع جودة منتجات المصارف التي قامت بتطبيقها وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يساعد المصارف على إرضاء عملائها وتحقيق الربحية لهم، من خلال إحداث تغيير للثقافة التنظيمية في المصرف كما يركز على نظام المعلومات والجودة من أجل رفع كفاءة وفاعلية الأداء وجودة العمليات وتقديم خدمات ذات جودة عالية تسهل الدخول إلى النظام العالمي الجديد.

### المطلب الأول: الكفاءة والفاعلية المصرفية

إن المصارف مطالبة بالسعي نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية معا لأن الموارد المتاحة للمصارف ليست متوافرة بشكل مطلق، فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالكفاءة على اعتبارات الفاعلية أو العكس، وبمعنى آخر فإن الإدارة المصرفية ينبغي لها إيجاد صيغة توازنية بينهما في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الأول: الكفاءة المصرفية

إن الكفاءة في المصارف هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم المصرف وتمثل الكفاءة أهمية كبرى للمصرف حيث أنها تعكس للإدارة حسن أو سوء استخدام واستغلال الموارد المتاحة، فالإدارة الرشيدة والفعالة هي التي تحسن استخدام المواد البشرية والمادية<sup>(1)</sup>.

تعرف الكفاءة على أنها: " الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات"، أي هي طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة والتي يمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك مدى تحكم المؤسسة بالعمليات من ناحية تقنية واقتصادية<sup>(2)</sup>.

(1)- سامي أحمد مراد، " دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية"، المكتب العربي للمعارف، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 149.

(2)- عبابسة نور الدين، "فاعلية الجهاز المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تمويل دولي ومؤسسات نقدية ومالية دولية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2009-2010، ص: 81.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

كما عرفت الكفاءة على أنها: "أحد العناصر المحورية للعملية الإدارية والتي تشير إلى مدى توازن كمية الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف التنظيمية مع ما تم انجازه أصلاً بواسطتها".

وقد اعتبرت الكفاءة بأنها: "مقياس لمقارنة تكلفة الموارد مع ما تم تحقيقه من أهداف باستخدام هذه الموارد"<sup>(1)</sup>.

ومنه يمكن تعريف الكفاءة المصرفية على النحو التالي: تشير كفاءة المصرف إلى العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته بحيث:

- إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات.
- أو تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل.
- أو تم تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الكفاءة.

### الفرع الثاني: الفاعلية المصرفية

تعرف الفاعلية على أنها: "مدى تحقيق الأهداف المخططة والمرغوبة وهو مفهوم نسبي أيضاً يتم قياسه من خلال نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المخططة"<sup>(2)</sup>.

ويعرفها BARNARD: "على أنها تحقيق الهدف المحدد".

كما عرفها KHEMAKHEM على أنها: "المقدرة في تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>(3)</sup>.

واعتبرت الفاعلية بأنها: "أداء الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة وفي الوقت الملائم".

ويعرفها البعض الآخر بأنها: "أخذ العناصر المحورية للعملية الإدارية وتشير إلى محاولة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة".

ويمكن أن نستنتج أن الفاعلية المصرفية هي درجة اقتراب المصرف من الهدف، فكلما أدى الأداء إلى اقتراب المصرف من الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كلما كان ذلك مؤشراً على زيادة فاعلية النشاط المصرفي، ومن ثم يمكن القول بأن الفاعلية تتعلق بالنهايات Ends أو الأهداف المطلوب تحقيقها<sup>(4)</sup>.

### الفرع الثالث: علاقة الكفاءة بالفاعلية المصرفية

يبرز الارتباط الوثيق لمفهوم الكفاءة بالفاعلية، من خلال كون أن مفهوم الفاعلية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة على أنها متغير من متغيرات دالة الفاعلية،

كذلك تشكل الفاعلية والكفاءة غالباً موضوع تقييم متقارب، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار للفاعلية يمكن أن يتم بحساب الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، من خلال الأسعار كمعيار كفاءة، كما أن تداخل المفاهيم وتناقضها في الأساس يؤدي إلى تعارض الأهداف، فالبحث عن تحقيق عامل الفاعلية يمكن أن يكون على حساب الكفاءة والعكس صحيح، ولقد أدى الارتباط الوثيق لعامل الفاعلية بالكفاءة في المؤسسة المصرفية بالعنصر البشري والمحيط الاقتصادي وتفاعلهما إلى التمييز بين المتغيرات التالية:

- المؤسسة: والتي تقوم أساساً بالاستناد على العمليات الداخلية أو العمليات الخارجية.
- الأفراد: والذي يعتمد على نموذج السلوك الرشيد.

(1)- طارق طه، "إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 38.

(2)- خالد أمين عبد الله، خالد قطناني، "البنية المصرفية وأثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية-دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، الأردن، 2007، ص: 5.

(3)- عيابة نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

(4)- طارق طه، "إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

- البيئية: فالمصرف هو جهاز تم تصميمه لتحقيق بعض الأهداف المحددة من خلال بيع وتقديم الخدمات المصرفية، ولاشك أن تطبيق فكرة النظام من واقع إسهامات كاتزوكن وكان بالنسبة للمصرف يعني السعي إلى تحقيق أهدافه من خلال العلاقة مع المجتمع لأن بقاء أي مؤسسة يتوقف على درجة تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها.

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن الخلاصة إلى نموذج العلاقة بين الفاعلية والكفاءة وذلك كما يلي:

### الجدول رقم (02): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفاعلية المصرفية:

4	1	كفاء
3	2	غير كفاء
فعال	غير فعال	

المصدر: عيايسة نور الدين، "فاعلية الجهاز المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تمويل دولي ومؤسسات نقدية ومالية دولية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2009-2010، ص: 84.

ويبرز من خلال الشكل السابق أربع حالات ترتبط فيها الكفاءة بالفاعلية المصرفية وذلك كما يلي (1):

- **الحالة الأولى:** يوجد رشد في استخدام الموارد، لكن لسبب ما خارج عن سيطرة الجهاز المصرفي لم تتحقق الأهداف، أي أن استخدام الموارد الإنتاجية كما ونوعا من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات وتدنيت التكاليف باعتماد التخصيص وتقييم العمل، مع عدم تحقيق الأهداف حيث أن المؤسسة ومنها المصرف تمكنت بشكل كبير في تسخير الفرص المتاحة في تعبئة المدخرات القطاعية المتاحة في الأسواق الاقتصادية.
- **الحالة الثانية:** وتتجلى في عدم تحقيق الأهداف مع إسراف في استخدام الموارد إذ أن المصارف تسعى إلى زيادة حجم الموارد ورفع مقدرتها الادخارية، من خلال السياسات المنتهجة أمام قيود مرتبطة بالأسواق، فالأهداف التي تضعها إدارة المصارف أو يحددها المالكون أو التشريعات، والتي يتم بموجبها تأسيس المصارف تقوم على تلبية حاجات الجمهور أو المجتمع، كأحد الأهداف أو السعي إلى تنمية الموجودات، أو إحلال وتنمية قروض الأسواق المالية كهدف لإدارة المصرف، يبقى حائلا أمام أهم أنواع المخاطر التي تؤدي إلى التقلبات في المردود، حيث أن مكونات بعض أنواع المخاطر قابلة للسيطرة من قبل إدارة المصرف أو التقليل من أثرها في حين يبقى البعض الآخر صعب السيطرة، كون أن التغيرات في نسبة العائد على الموجودات هي دالة من العوامل القابلة للسيطرة، وتلك الغير قابلة للسيطرة، وهنا فالمصرف أمام مشكل مدخرات المودعين وأهداف المساهمين.
- **الحالة الثالثة:** إذ أن عملية تحقيق الأهداف المبنية على الاستراتيجيات المختلفة لكل من المالكين والمودعين والقائمين على إدارة المصرف، باعتماد أساليب في القيام بمختلف المهام المنوط بها وصياغة العلاقة القائمة بين الأفراد والجماعات والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفاعلية، ومن الطبيعي أن القرار المصرفي المتعلق بالنواحي التمويلية له آثار مباشرة على الربحية والسيولة ودرجة المخاطرة، وأيضا على بناء ميزانية المصرف وعلى علاقته بالمصارف الأخرى، مما يؤثر على رأس المال واحتياطات المصرف كون أن حجم القروض الممنوحة مقيدة بسببين:

-موقف السيولة لدى المصرف.

(1) - عيايسة نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 85-87.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

-مدى توافر ضمانات القروض وذلك لأهميتها وعلاقتها المباشرة بالمركز المالي وسمعته والذي يتنافى والمعطيات التركيبية للموارد الأساسية لمخدرات الجهاز المصرفي، كون أن زيادة النفقات التشغيلية وارتفاع التكاليف الائتمانية، مع زيادة نفقات التكوين والتأهيل للخبراء والفنيين، والذي يعكس سلبا على الإيراد الاستثماري، ويقف حائلا أمام تطوير موارد المصرف وبلوغ الأهداف والاستراتيجيات كون أن المصرف حقق أهدافه الإستراتيجية غير أنه أخفق في تكيف مدخلاته بما يتلاءم وأهدافه.

● **الحالة الرابعة:** والتي تقوم أساسا على تحقيق المصرف لكل من الكفاءة والفاعلية في أن واحد وذلك من خلال تعظيم نسبة المدخلات وتدنيته للتكاليف، مع تعظيم مركزه السوقي، في ظل تحقيق الإشباع المؤسسي المقرون بالمجتمع وإشباع تطلعات ورغبات مختلف المتعاملين القائمين على المصرف.

وتواجه المصارف عوائق تحد من فاعليتها على تطوير منتجاتها، كالقوانين والتشريعات المقيدة للإبداع وسهولة تقليد المنتجات المصرفية، فإن تطوير المنتجات المصرفية يعد أحد العناصر الأساسية لنجاح وبقاء المصرف مع مقدرته على تقليص نفقات مدخلاته ووضع أسس ومبادئ منح الائتمان والتي تقوم على:

- موقع المصرف وحجمه.
- البيئة التنافسية للمصرف.
- نوعية وشخصية القوى البشرية العاملة بالمصرف والتي تعتبر المسؤولة عن منح القروض.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات، على عكس الفاعلية التي تهتم بالجوانب الإنسانية، والمتغيرات ذات الطابع النوعي كذلك من خلال دراسة متغيرات تشكل في مجملها موضوع الفاعلية والتي ترتبط بوضعية معينة للمؤسسة كالهيكلة الاقتصادية والأفراد والبيئة والتكنولوجيا... الخ، كما ترتبط متغيرات الكفاءة والفاعلية بعلاقات معقدة يجب على المنشأة التحكم فيها لعدة أسباب يمكن حصرها في النقاط التالية:

● من جهة تترجم العلاقات لطبيعة الصراع القائم بين مكونات الزوج كفاءة/فاعلية (والتي هي عبارة عن متغيرات متناقضة) فعلى سبيل المثال يمكن أن يقابل تعظيم الكفاءة الضغط على الفاعلية، فالمراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات الموظفين مع ساعات الأداء وأوقات دخول وخروج الأفراد يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيزهم.

● كذلك فإن تعظيم الكفاءة الخارجية يقابله تخفيض للفاعلية فعلية استغلال الموارد يمكن أن يكون له أضرار على مستوى أطراف التعامل، كما أن تشديد قوانين الرقابة والإيداع على المتعاملين الاقتصاديين من شأنه الضغط على حجم الودائع، والتي بدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات في شكل تكاليف إضافية (ضرائب، فوائد... الخ).

### المطلب الثاني: تعديل الثقافة التنظيمية للمصرف وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن اقتصار تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على تحقيق المزايا الفنية في الجودة لأغراض تنافسية، غير كافي بسبب التحديات التي تواجهها المصارف ومنها صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المصرف وحركة نشاطه، فضلا عن الضغوط المالية حيث تؤثر في كفاءة وفاعلية أداء إدارة المصرف وتحول دون التميز المطلوب، لذلك جاءت أهمية ربط إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية في المصارف.

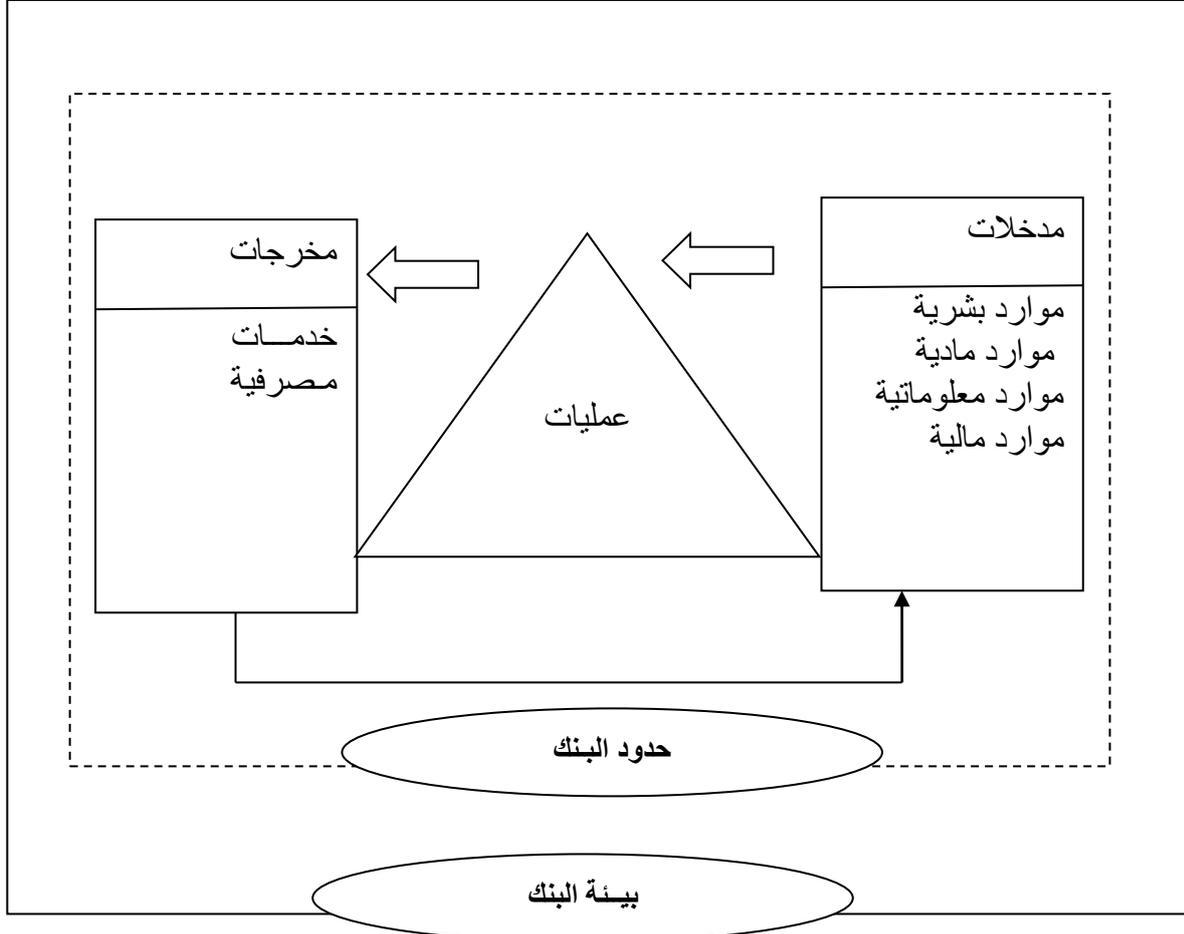
#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية للمصرف

يمكن تصنيف البيئة المصرفية إلى نوعين أساسيين، هما البيئة الداخلية للمصرف وتشمل مختلف العوامل والمتغيرات التي تقع داخل المصرف وتخضع لرقابته وسيطرته الداخلية، والبيئة الخارجية تمثل

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المصرف، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء المصرف، وبالرغم من أن معظم تلك الكيانات غير خاضعة لسيطرة المصرف، إلا أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتجاهلها لتأثيرها عليه<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم(05): المصرف وبيئته المحيطة



المصدر: طارق طه، " إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 105.

وعموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية، حيث عرفها (E.H.SCHEIN) بأنها: " مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل، المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها"<sup>(2)</sup>.

كما عرفت بأنها: " عملية تشارك أعضاء المؤسسة ببعض الأمور العامة، داخل التنظيم كالقيم والمبادئ والأخلاق، والمعتقدات وتأثرهم بها، بالإضافة إلى بعض الجوانب كالنمط القيادي واتخاذ القرارات وحل الصراعات الوظيفية والمكافآت وعلاقات العمل وطرق التعامل مع العاملين والتفاعل مع بيئتها"<sup>(3)</sup>.

أيضا يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح

(1)- طارق طه، " إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 104.

(2)- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 281.

(3)- عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 88.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

في إطار التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمصرف بأنها: "العادات والتقاليد، والقيم والمعتقدات التي تتكون في المصرف نتيجة لتفاعل أعضاء المصرف بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك، وتنظم سير العمليات في المصرف بما يقود إلى تقديم الخدمة، ولكل مصرف ثقافة تنظيمية خاصة به.

### الفرع الثاني: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية للمصرف التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تتعدد أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يلي:

#### أولاً: القيادة

إن القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، فهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل القيادة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي مجملها تحمل مسؤولية اتجاه المجموعة<sup>(2)</sup>.

فالقيادة في أي مؤسسة بمثابة حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية<sup>(3)</sup>. يتطلب نجاح تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المصرف تغيير النمط القيادي الحالي بقيادة جديدة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، حيث يفترض من القائد الإداري مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي القيام بمهام وتحمل مسؤوليات تعتبر بمثابة معايير يتم من خلالها الحكم على مدى فاعلية القيادة وتتمثل هذه المهام في<sup>(4)</sup>:

- غرس مضمين الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه إضافة إلى شرح الثقافة التنظيمية الجديدة لدى هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز الموظفين على خدمة العملاء وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم وتشجيعهم على الاتصال المستمر بهم لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين بشكل واضح ومفهوم، حيث يعرف كل واحد منهم المطلوب منه.
- تطوير أداء الموظفين وجعلهم قادرين على مواجهة التحديات الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة.
- تفويض السلطة للموظفين وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وحل أي نزاع ينشأ بينهم.
- فتح قنوات الاتصال بين القادة الإداريين و الموظفين وتحسينها باستمرار.
- توفير الاحترام والمعاملة الجيدة للموظفين وتبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشكلات معهم.

#### ثانياً: مشاركة الموظفين وتميز الهيكل التنظيمي

(1) - نفسه، ص: 89.  
(2) - خالد محمد طلال بني حمدان، " تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التنظيمية الأهلية، الأردن، 2003، ص: 11-13.  
(3) - محمد أكرم العدواني، "العمل المؤسسي"، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص: 165.  
(4) - مقيم صبري، " تقييم مدى ملائمة المناخ التنظيمي والثقافي لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية"، المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة والتميز في قطاع الأعمال، يومي 7-8 ماي 2007.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

ويمثل مدى اتصاف الموظفين في المصرف بتشجيع بعضهم على المشاركة الفعالة، التي تعزز تحقيق الأهداف، كما يتصفوا بالحماس المتميز في تأدية مهام المصرف، بامتلاكهم قدرات عقلية وإبداعية تساعد في تخطي الأزمات دون تضرر، ويمثل تميز الهيكل مدى قدرة الهيكل التنظيمي على السماح بالتعاون بين سلطات الإدارات في المستويات المختلفة، والوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الاتصال

يقصد بالاتصال كافة الأنشطة المتعلقة بنقل واستقبال المعاني والمعلومات باستخدام رموز مشتركة تحملها وسائل أو قنوات تربط بين المرسل والمستقبل، وهم هنا الأفراد الموظفين بالمصرف<sup>(2)</sup>.

ويتخذ الاتصال التنظيمي داخل البنوك ثلاث أشكال رئيسية هي: الاتصال الشفهي، الاتصال الكتابي والاتصال الإلكتروني، بحيث تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المصرف، وعليه يتوقع بقاءه، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين، وتخدم عملية الاتصال التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للموظفين، حيث تلزمهم باتباع التعليمات في عمليات اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم للمقترحات.
- تعتبر عملية الاتصال وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية.

### رابعاً: تدريب الموظفين في المصرف على إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريبهم عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم، فعملية التدريب يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد<sup>(4)</sup>.

### خامساً: تمكين الموظفين

التمكين أو إعادة تملك السلطة هو مفهوم حديث يهدف إلى تخويل الصلاحيات وتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا من أجل تحقيق مساهمة الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهونها.

### سادساً: حلقات الجودة

تعرف حلقات الجودة على أنها: " فرق صغيرة من الموظفين المتطوعين يجتمعون بقيادة قائد الفريق من أجل المساهمة في حل مشكلات الجودة على مستوى مجال عملهم<sup>(5)</sup>."

(1)- محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

(2)- طارق طه، " إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

(3)- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 163-164.

(4)- موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص: 237.

(5) -Françoise chevalier, " cercles de qualité et changement organisationnel", Gestion, paris, édition Economica, 1991, p: 197.

يمكن أن تتشكل حلقات الجودة في جميع المستويات التنظيمية وتسعى إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشكلات العمل واقتراح حلول لها، وتعتبر هذه النقطة الأخيرة نقطة النقاء بين كل من حلقات الجودة وفرق العمل، حيث يتطلب نجاح وتطبيق حلقات الجودة في أي مصرف الالتزام بتدريب العاملين على منهج وأسلوب حل المشكلات والعمل الجماعي، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة<sup>(1)</sup>.

### سابعاً: التحسين المستمر

يعد مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي الأنشطة المعتمدة في المصرف لزيادة كفاءة عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المصرف وزبائنه، إذ لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل المصرف بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماتها والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، وهذا يتطلب تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليم الخدمة إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: نظام المعلومات المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تتمتع نظم المعلومات المصرفية بخصوصية تميز المصارف عن غيرها من المؤسسات فهي تؤدي الدور الأساسي في التخطيط والنجاح في اتخاذ القرارات الداخلية والقرارات الإستراتيجية وبالتالي لا بد من التعامل مع معلومات تتمتع بقدر من الجودة لضمان تحقيق النجاح والاستمرارية، وتحقيق الأهداف المخططة سواء بالنسبة للمصرف أو من ناحية الموظفين لإرضائهم، أو من ناحية العملاء لخلق عملاء موالين للمصرف وحصولهم على خدمات تتمتع بجودة عالية تفوق مستوى رغباتهم وتوقعاتهم.

### الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

#### أولاً: تعريف نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه: " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً، إنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"<sup>(3)</sup>، كما يعرف نظام المعلومات الإدارية على أنه: " نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية في الأنشطة الدقيقة للمؤسسة ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة واتخاذ قرارات شبيهة هيكلية وغير هيكلية بصورة كفؤة وفعالة"<sup>(4)</sup>.

ويمكن تعريف الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنها: " الالتزام بمنهج إداري وتنظيمي شامل مبني على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة في خدمة المعلومات بهدف تلبية احتياجات العملاء في المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين المستمر لها"<sup>(5)</sup>.

(1)- موسى اللوزي، نفسه، ص: 239.

(2)- طارق طه، " إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، مرجع سبق ذكره، ص: 136-137.

(3)- عماد عبد الوهاب الصباغ، " نظام المعلومات ماهيته ومكوناتها"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص: 11.

(4)- سعد غالب ياسين، " نظام المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2003، ص: 58.

(5)- هدى بنت صالح أبو حميد، " الجودة الشاملة في إدارة المعلومات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص: 19.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

يختص نظام المعلومات في المصرف بتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، والتوقيت المناسب والنوعية المطلوبة، وذلك لخدمة أنظمة العمل المصرفية مثل التمويل، والأفراد، والبحوث والتطوير، وتقديم الخدمات المصرفية، ونظام المعلومات جزء من النظام الكلي للمصرف ويتكامل مع النظم الإدارية والوظيفية ومخرجاته تمثل الدعامة الأساسية لمخرجات النظم الإدارية الخاصة بصنع القرار.

### الفرع الثاني: نظم المعلومات المصرفية

تقسم نظم المعلومات الإدارية بحسب المجالات الوظيفية المتخصصة في المصارف إلى:

#### **أولاً: نظام معلومات لصناعة الخدمة المصرفية**

يختص هذا النظام بجمع البيانات المتعلقة بالمصرف من حيث الأنشطة الخدمية والإنتاجية المتنوعة والعلاقات القائمة بينه وبين البيئة الخارجية ومعالجتها ونقل المعلومات إلى مراكز صنع القرار وفق الاحتياجات والتوقيت المطلوب وذلك كما يلي<sup>(1)</sup>:

1- مدخلاته: هي بيانات التنبؤ بالطلب، مكالمات إنتاج الخدمات المصرفية، الموارد البشرية، التشريعات والقوانين والعوامل الاقتصادية.

2- العمليات: جمع، فرز، ترتيب، تصنيف وحساب وتخزين واسترجاع ومعالجة للبيانات.

3- مخرجاته: معلومات عن تكاليف الخدمة المصرفية، وعن جودتها، ومعلومات موجهة للبيئة الخارجية.

#### **ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية**

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي<sup>(2)</sup>:

1- المدخلات: مدخلات نظام المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات المتعلقة بسوق العمل.

2- العمليات: هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية وتشمل العمليات الخطوات التالية:

\* تسجيل ورصد وتخزين البيانات.

\* تدقيق ومراجعة البيانات.

\* تحليل وتفسير البيانات.

3- المخرجات: تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

\* بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.

\* بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.

\* بيانات عن أوضاع الموظفين، حالياً وسابقاً ومستقبلاً.

\* بيانات عن أوضاع الموظفين .

4- التغذية العكسية: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

(1)- عبد الحميد عبد المطلب، "البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها"، دار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص: 198-200.

(2)- عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص: 267-269.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري، وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغييرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فاعلية استخدام النظام.

- 5- التحكم: هو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وبيانه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.
- 6- الذاكرة: وهو الوعاء الذي تخزن فيه المخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام وتختلف أشكال وأنواع ذاكرة أنظمة المعلومات.

### ثالثاً: نظام معلومات التسويق المصرفي

نظام معلومات التسويق هو أحد نظم المعلومات الفرعية في المصرف في إطار نظام المعلومات الإدارية يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية المتعلقة بالأنشطة التسويقية للمصرف، والعلاقات المتشابكة القائمة بينهما وبين البيئة الخارجية ومعالجتها، ونشر المعلومات التي تصدرها مراكز صنع القرار وفق الاحتياجات وفي الوقت المناسب<sup>(1)</sup>، يؤدي نظام معلومات التسويق دوراً كبيراً في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرارات الاستثمارية، لأن دراسة السوق ومعرفة الفرص المتاحة يمكن من تحديد حجم ونوعية الخدمات التي يجب أن تقدمها المصارف ومن ثم وضع الخطط الحالية والموازات العامة، إن مخرجات نظام المعلومات التسويق تستخدم كمخبرات لنظام معلومات الإنتاج والتمويل والموارد البشرية.

### الفرع الثالث: معايير جودة المعلومات في المصارف

يمكن للمؤسسة الاسترشاد بمعايير الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية التالية:

#### أولاً: معايير الخدمة المعلوماتية

تقاس الخدمة المعلوماتية من خلال مجموعة من المعايير الأساسية من أبرزها<sup>(2)</sup>:

- 1- المهارات والاحتراف: ويستخدم لقياس درجة المعرفة والمهارة الفنية لدى الموظفين في مجال إدارة المعلومات.
- 2- الاتجاهات والسلوك: ويهدف هذا المعيار إلى قياس اتجاهات وسلوك الموظفين المتخصصين وتوجههم نحو تقديم الخدمة المعلوماتية بطريقة لبقة وودية.
- 3- سهولة المنال والمرونة: ويهدف هذا المعيار إلى قياس درجة المرونة في تقديم الخدمة المعلوماتية من جميع العناصر (الوقت أو نوعية المعلومات أو حجمها وغير ذلك) وكذلك قياس مدى صعوبة أو سهولة الوصول إليها.
- 4- الاعتمادية والثقة: ويستخدم لقياس درجة إمكانية الاعتمادية على الموظفين المختصين في مجال الوعود الخاصة على المعلومات المطلوبة.
- 5- تصحيح الأشياء الخاطئة: ويستخدم لقياس قدرة الموظفين المختصين على معالجة الأزمات عند تقديم الخدمة المعلوماتية، كما يستخدم هذا المعيار في قياس درجة شفافية ووضوح الموظفين المختصين في هذا المجال، ومدى نضوجهم في التعرف على أخطائهم ومحاولة معالجتها.
- 6- السمعة والأمانة: ويستخدم لقياس درجة ثقة العملاء المستفيدين في أداء الموظفين المختصين، ويهدف المعيار بصفة عامة إلى قياس سمعة المؤسسة أو الإدارة ودرجة تميزها في مجال الخدمة المعلوماتية.

(1)- تبشير العجارمة، "التسويق المصرفي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص-ص: 119-122.

(2)- هدى بنت صالح أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 43-44.

**ثانياً: معايير جودة المعلومات المطلوبة**

- هناك معايير خاصة لضمان جودة المعلومات المقدمة إلى العملاء المستفيدين ومن أبرزها<sup>(1)</sup>:
- 1- السرعة: وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها الخدمة المعلوماتية من وقت طلب المعلومات المحددة إلى وقت الحصول عليها.
  - 2- السهولة: ويهدف إلى قياس درجة سهولة الإجراءات الخاصة بالحصول على المعلومات المطلوبة.
  - 3- الوضوح: ويهدف إلى قياس درجة وضوح الإجراءات الخاصة بالاستفادة من المعلومات وخلوها من الغموض.
  - 4- الشمول: ويهدف إلى قياس درجة شمول المعلومات المقدمة من قبل العميل المستفيد.
  - 5- الدقة: ويهدف إلى قياس درجة دقة المعلومات المقدمة وتناسبها فعلياً مع احتياجات العميل.
  - 6- التكامل: ويهدف إلى قياس درجة التكامل والترابط بين المعلومات المقدمة للعميل.
  - 7- الملائمة: ويهدف المعيار إلى قياس درجة ملاءمة المعلومات المقدمة مع موضوع بحث العميل المستفيد.
  - 8- الوقت المناسب: ويهدف المعيار إلى قياس مدى تناسب وقت حصول العميل على المعلومات المطلوبة مع الاحتياجات الفعلية.
  - 9- المرونة: ويهدف إلى قياس درجة قابلية المعلومات على التكيف لاستخدام أكثر من عميل أو أكثر من تطبيق.
  - 10- الموضوعية: ويهدف إلى قياس درجة موضوعية ودرجة خلوها من التحيز.
  - 11- سلامة المعلومات: ويهدف إلى قياس درجة سلامة المعلومات المقدمة وعدم تلفها.
  - 12- سرية المعلومات: ويهدف إلى قياس درجة المحافظة على سرية المعلومات المقدمة وضمان عدم تسربها.

**الفرع الرابع: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات في المصارف**

يعاني المصرف من مشكلات عديدة في مجال إدارة المعلومات من أبرزها<sup>(2)</sup>:

**أولاً: مشكلات التنظيم الإداري**

تتمثل في مايلي:

- 1- عدم تطبيق نظام متكامل لإدارة المعلومات.
- 2- عدم وجود جهة مختصة مركزية تتولى الإشراف المركزي فنيا وإدارياً على إدارة المعلومات.
- 3- عدم إصدار أنظمة ولوائح صادرة من الدولة منظمة لعمليات إدارة المعلومات.
- 4- إتباع أسلوب المركزي واللامركزي في الإشراف، ويرجع ذلك لانعدام وجود أساس تنظيم موحد معتمد في الوحدات المختلفة.
- 5- عدم وجود سياسة إدارية واضحة لإدارة المعلومات.

**ثانياً: مشكلات التنظيم الفني والعنصر البشري**

تتمثل فيما يلي:

(1) - هدى بنت صالح أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 44-45.  
(2) - هدى بنت صالح أبو حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

- 1- عدم وجود القواعد الموحدة لتنظيم الوثائق الإدارية.
  - 2- الافتقار إلى وسائل البحث المناسبة التي تمكن من استرجاع المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.
  - 3- نقص العنصر البشري المؤهل والمدرب للعمل في مجال حفظ واسترجاع الوثائق الإدارية.
  - 4- تدني عدد الموظفين في مجال التوثيق والأرشفة وحفظ السجلات.
  - 5- تدني المراتب الوظيفية للموظفين في هذا المجال.
  - 6- الحاجة الماسة لعقد دورات تدريبية في مجالات التوثيق المختلفة وهذا ما يبرز أهمية التركيز على تحسين الجودة في نظم إدارة المعلومات المصرفية كجزء أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة ورفع كفاءتها.
- لذلك عند تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات يتطلب ضرورة التزام المصرف بما يلي:
- الالتزام التطبيقي من خلال إتباع منهج إداري وتنظيمي قابل للتطبيق.
  - الالتزام الشمولي من خلال إدارة جميع المعلومات الناتجة عن جميع نشاطات المصرف.
  - الالتزام التطويري بالعمل الدائم على التحسين المستمر للمصرف.
  - الالتزام العملائي بأن تكون الأولوية دائماً لاحتياجات العملاء في الحصول على المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة.

ولابد من ملاحظة أن هذه الالتزامات لا بد أن تكون متكاملة ومتداخلة بعضها مع بعض، بحيث لا يمكن فصل التزام عن آخر، أو تركيز المجهودات وطاقت الموارد المتاحة نحو التزام دون آخر، كما لا بد أن تكون واضحة ومعلنة لجميع الموظفين في المؤسسة وعلى مختلف المستويات الإدارية.

### المطلب الرابع: العملاء

إن معيار نجاح أي مؤسسة هو مدى قدرتها على إرضاء عملائها، لأن رضا العميل ومنتقي الخدمة هو الذي يحدد درجة ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة وبالتالي استمرار المؤسسة في العمل وتحقيق الأرباح.

### الفرع الأول: التركيز على العميل

إن التركيز على العميل يعني تلبية رغباته وإسعاده عند تقديم الخدمات له، وجعله يرغب في العودة مرة أخرى، ويوصى الآخرين بالتعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته، يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة لاهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي<sup>(1)</sup>.

- العميل الخارجي: هو من يرغب في شراء منتجاتنا<sup>(2)</sup>.
- العميل الداخلي: يمثل النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد داخل المصرف والذين يعملون في وحدات تنظيمية مختلفة.

ولذلك فإن المصارف العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المصرف ويفيد

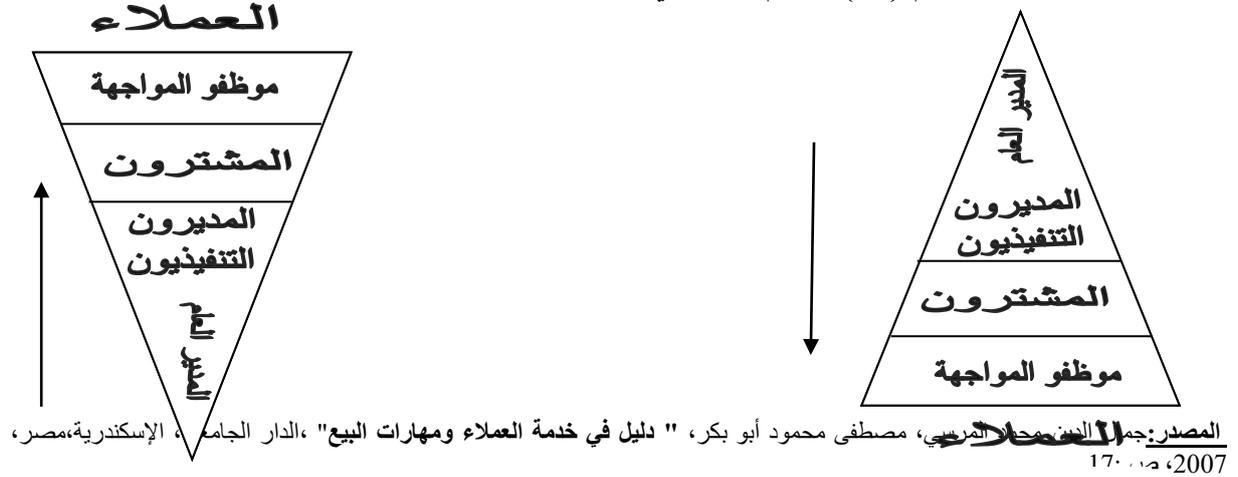
(1)- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 98.  
(2)- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 13.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

كسب ولائه ورضاه وثقة بالهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المصارف إذ لولاه فإن المصارف تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سميًا في ظل هذه الأجواء التنافسية، التي تستهدفها عادة الأسواق. هناك مجموعة من المؤشرات التي تحدد مدى نجاح المصرف في تحقيق الاهتمام بالعميل والتوجه برغباته وهي كما يلي<sup>(1)</sup>:

- استمرارية تعامل العميل مع المصرف أو ما يسمى ولاء العميل.
- تزايد حجم وقيمة تعاملات العميل مع المصرف.
- مساهمة العميل بتزويد المصرف بمعلومات تفيد في جذب عملاء جدد، وفي تدعيم مركز التنافسي.
- استجابة العميل للتكيف مع ظروف المصرف عند مواجهته لإحداث وظروف بيئته، لقد أصبح العملاء مهمين جدا لأي مؤسسة بدرجة أكثر من المؤسسات أدخلت العملاء في أعلى الهيكل التنظيمي وأصبح العملاء هم الذين يديرون المؤسسات.

### الشكل رقم (06): الهرم التنظيمي لإحدى المؤسسات المصرفية العالمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، " دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 170.

### الفرع النموذج الأول

### النموذج الثاني

يتحدد ولاء العميل من خلال زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء، فهناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة المصرفية وولاء العميل، فكما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل زاد رضاه عن المصرف ومن ثم استمر تعامله معه، وزاد نطاق التعامل ومن ثم زادت الربحية الناتجة عن استمرار تعامله معه، يتعلق ولاء العميل بعنصرين أساسيين هما: رضا العميل، شكاوى العميل.

### أولاً: رضا العميل

يتوقف رضا العميل على إدراكه للأداء المصرفي وللخدمات المصرفية المقدمة له، ويقاس رضا العملاء بالمقارنة بين جودة الخدمات المصرفية المدركة والفعلية، إن التزام إدارة المصرف والموظفين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق خدمة جيدة للعملاء ويزيد من رضاهم، وكسب المزيد من العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين ويحقق الأرباح<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: شكاوى العملاء

تعد شكاوى العملاء بمثابة أداة للتصعيد التلقائي لصوب العميل، كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان بحيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا العملاء عن جزء من الجودة أو كل الجودة المدركة، لأنه في حالة رضاه لا يكتب لتهنئة المصرف على الجودة الجيدة للخدمة، ويعتبر حالة عادية، وتعتبر

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، " إدارة التسويق المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 102.

(2)- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

الشكاوي إحدى الوسائل التي لا يمكن إهمالها إذ أنها وسيلة إزعاج إنما يمكن اعتبارها كهدية بالنسبة للمصرف الموجهة للعميل، وبالتالي تضمن استمرار ربحيتها فالعميل الذي يشتكي سيبقى دائما شريكا في قرارات المصرف إذا استطاع إرضائه والاحتفاظ به، وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح، مما يؤدي إلى تحويل العميل من حالة عدم الرضا إلى رضا عن الخدمة التي يحصل عليها من المصرف بصفة عامة<sup>(1)</sup>.

إن الهدف الأساسي للنظام الفعال لإدارة الشكاوي هو معالجة شكاوي العملاء في الأجل الطويل وتخفيض عدد العملاء الذين يخسرهم المصرف وجذب غيرهم أو تدعيم ولاء العميل للمصرف.

### الفرع الثالث: مراحل تحقيق الجودة في خدمة العملاء

إن تحقيق الجودة في خدمة العملاء يشكل جزءا أساسيا لإدارة الجودة الشاملة وتأتي أهمية جودة خدمة للعملاء جدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين، ويتم هذا وفق المراحل التالية<sup>(2)</sup>:

#### **أولا: جذب اهتمام العملاء**

إن النجاح في جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم يقع على عاتق الموظفين مقدمي الخدمة من خلال حسن المظهر والابتسامة، وحسن التعامل، التفاعل الإيجابي مع العملاء، استخدام الموضوعية في التعامل، بالإضافة إلى الترويج الفعال المبني على معلومات واقعية وصحيحة تحمل في معانيها اهتمام المصرف بالعميل وانطباعاته في الخدمة المصرفية المقدمة.

#### **ثانيا: تحديد حاجات العميل**

إن حاجات العميل ورغباته هي الموجه الرئيسي للعمل في المصرف وبالتالي لا بد من معرفة حاجات العملاء ورغباتهم والتوقيت المناسب لتقديمها.

#### **ثالثا: توفير حاجات العملاء ومعالجة الشكاوي**

قيام الموظف بالتعريف عن الخدمات التي يقدمها، ويشرح ملامح وفوائد ومزايا تلك الخدمات للاستجابة السريعة لأي شكوى للعميل، والعمل على حلها وشكر العملاء على جميع الملاحظات وردود الفعل الإيجابية والسلبية.

#### **رابعا: تحقيق ولا العملاء**

التأكد من استمرار العملاء بالتعامل مع المصرف من خلال التأكيد من تحقيق رغبات العملاء وإرضائهم وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بهم وتقديم خدمات جيدة لهم مع الاستمرار في تطبيق جميع مبادئ جودة الخدمة والاهتمام بشكاوي العملاء ومعالجتها بسرعة.

(1)- فريد الصحن، " إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 80.  
(2)- الدرادكة مأمون سليمان، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص: 194-103.

### المبحث الثالث: تحسين إدارة الجودة الشاملة لجودة الخدمة المصرفية

إن تشابه الخدمات المصرفية جعل المنافسة بين المصارف لا تتركز على نوعية الخدمة المقدمة فقط، بل على جودتها، وأصبح العملاء يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية، وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها العميل، وتشكل بالنسبة له جودة أفضل.

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

يعد التفكير بالخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص واحدا من الاتجاهات المهمة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات والسبب يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات المصرفية في الحياة المعاصرة، وقبل تحديد مفهوم الخدمة المصرفية لابد من التطرق إلى مفهوم الخدمة بصورة عامة .

تعرف الخدمة بأنها " أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وهي في الأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها امتلاك لأي شيء" (1).

و تعرف الخدمة بأنها " الخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة" (2).

و اعتبرها Zeitaml Bither بأنها "الخدمات التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة" (3).

و عرفها جود Judd بأنها "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة" (4).

ويقصد بالخدمة بأنها "كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع" (5).

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، والتي بينها فيما سبق، وتمثل الخدمات المصرفية "مجموعة الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للمصارف وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات المصرفية عديدة

(1)-علاء فرحان طالب وآخرون، " المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبان"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص:60.

(2)-زكي خليل المساعده، " تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص:35.

(3)- هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات"، دار وائل، الأردن، 2004، ص:17.

(4) -Béatrice Bréchnac- Rouband, "le marketing des services" , 8émé kirage, édition d'organisation, paris, 2004, p:71

(5)-ناجي معلا، رائق توفيق، " أصول التسويق المصرفي: مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص:160.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية المستحدثة وخدمات متعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية<sup>(1)</sup>.

كما عرفت بأنها "أوجه نشاط غير ملموس، تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العميل مقابل دفع مبلغ معين من المال للمصرف، فهي تلعب دور مزدوج لإشباع حاجات العميل وتحقيق عوائد لصالح المصرف"<sup>(2)</sup>.

كما أن الخدمة المصرفية "تعتبر مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا لربح، غير أنه في مفهوم التسويق الحديث يمكن النظر إلى الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا<sup>(3)</sup>:

\* جوهر الخدمة ويمثل البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه للخدمة.

\* الخدمة الحقيقية وهو مفهوم أوسع من جوهر الخدمة فهي تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة، وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرتقي بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم.

\* الخدمة المدعومة وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب أن ننظر إليها ليس من زاوية جوهرها فقط، وإنما كحل يسعى العميل إليه وصولاً للرضا والإشباع".

وعموماً فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشتمل على بعدين أساسيين هما<sup>(4)</sup>:

- البعد النفعي: يسعى العميل للحصول على الخدمة لتحقيق منفعة أو مجموعة من المنافع.

- البعد الخصائصي: إذا كان البعد الأول يرتبط بالعمل نفسه فإن البعد الخصائصي يرتبط بالخدمة المصرفية ذاتها، ومن ذلك فإن خصائصها تعبر عما تؤديه في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية وأنواعها

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها، ومن جهة أخرى نظراً لخصوصية الخدمات المصرفية من حيث أنها متنوعة وخاضعة لتغيرات مستمرة خاصة في ظل التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية.

#### الفرع الأول: خصائص الخدمة المصرفية

إذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية على أنها نشاط اقتصادي نجد أنه يتميز بعدة خصائص كما يلي<sup>(5)</sup>:

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى للدولة.

- الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة والخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذو طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة.

(1)-الدسوقي حامد أبو زيد، " إدارة البنوك"، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص:104.

(2)-زيد رمضان سليم، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:307.

(3)-صفيح صادق، يقور أحمد، " التسويق المصرفي وسلوك المستهلك"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص:41.

(4)-نفسه، ص:42.

(5)-حمداوي وسيلة، " الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر لجامعة قالمية، 2009، ص:29.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

- الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة، وكذلك الخصائص السكانية المختلفة.

وتختلف الخدمات المصرفية عن غيرها من الخدمات بمزايا نذكر أهمها(1):

- عدم ملموسية الخدمة: معنى ذلك بأن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس.

- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق أرباح.

- الانتشار الجغرافي: من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية، بمعنى آخر أن يكون المصرف قادراً على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم (2).

- صعوبة التميز في الخدمة المصرفية: الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود قليلة جداً، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه.

- التوازن بين النمو والمخاطر: بمعنى أن أي عمل مصرفي موضوعي يتصف بالضرورة لإيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف.

- الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد إعدادها وتقديمها، فإن إنتاج الخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل ومسؤولية المصرف تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة (3).

### الفرع الثاني: أنواع الخدمة المصرفية

تقدم المصارف مجموعة من الخدمات، والتي تتمثل في الخدمات المصرفية التقليدية، خدمات الاستثمار في الأوراق المالية والخدمات المصرفية المستحدثة.

#### أولاً: الخدمات المصرفية التقليدية

تعتبر الخدمات التقليدية التي يقدمها المصرف من الخدمات الأساسية التي تطورت مع تطور المصرف التجارية وهي:

**1- قبول الودائع:** تعني تلقي المصرف مبالغ بعملات مختلفة، تكون واجبة الدفع عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وهذا حسب نوع الوديعة ومن أهم هذه الودائع ما يلي:

\*الودائع الجارية: وهي الودائع التي يمكن سحبها في أية لحظة وبمجرد الطلب وعادة لا تدفع المصارف فوائد على هذه الحسابات، لأنها خاضعة للدفع في أي وقت (4).

\*الودائع الادخارية ( لأجل): وهي تلك الودائع التي تودع لدى المصرف التجاري، ولا يمكن لصاحبها أن يسحبها أو سحب جزء منها إلا بعد مضي مدة معينة متفق عليها مع المصرف، وهذه الودائع عادة ما تحقق عائداً لأصحابها يتمثل في سعر الفائدة الذي يختلف باختلاف مدة الاستحقاق (5).

**2- منح الائتمان:** معناها عندما يمنح المصرف التجاري ائتمان لعميله فهذا يعني أنه يثق في قدرته المالية مستقبلاً، حيث يضع تحت تصرفه مبلغاً من النقود لفترة محددة متفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقرض

(1)-عبده ناجي، "تسويق الخدمات المصرفية"، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص:32.

(2)-Monique Zollinger, Eric Lamarque, " marketing et stratégie de la banque " 4<sup>eme</sup> édition, dunod, paris, 2004, p :29.

(3)- صباح محمد أبوتايه، " التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:70.

(4)- وجدي محمود حسين، " اقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص: 147.

(5)-جميل السعودي، " إدارة المؤسسات المالية المتخصصة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:40.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

في نهايتها بالوفاء بالتزامه، وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المفترض يتمثل في الفوائد (1). بالإضافة إلى ذلك هناك خدمات أخرى تقدمها المصارف التجارية يوميا لعملائها مقابل حصولها على عمولات مثل (2):

- صرف الشيكات المسحوبة على المصرف بالعملة المحلية والأجنبية.
- تحصيل الشيكات لصالح عملاء المصرف.
- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر العملاء بالداخل والخارج.
- إصدار الشيكات للعملاء.
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.
- شراء وبيع العملات الأجنبية.

- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية: وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح العملاء، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، خدمات أمناء الاستثمار لصالح العملاء، تقديم الاستشارات المالية، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء (3).

### ثانيا: الخدمات المصرفية الحديثة

هي تلك الخدمات التي أصبحت المصارف تقدمها باستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وخاصة تكنولوجيا الاتصالات ومن أهم هذه الخدمات ما يلي:

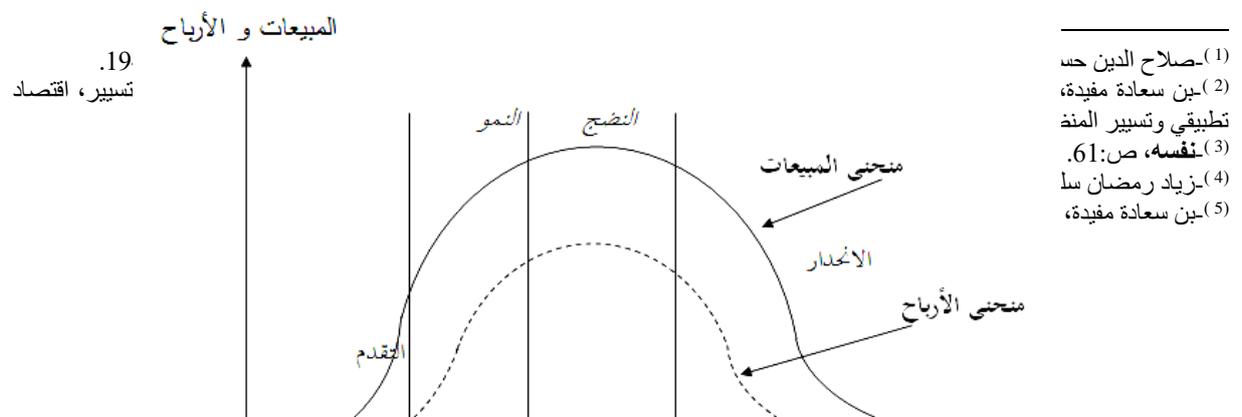
**1\_ خدمات البطاقات الائتمانية:** تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات على شكل كارت مصنوع من البلاستيك، مثبت عليه اسم العميل ورقم الحساب، حيث إن هذه البطاقات تقدم خدمات عديدة للعملاء، حيث يمكن استخدامها لتسديد مشترياتهم مما يوفر على العملاء عدم حمل النقود، كذلك يستطيع السحب بها دون الرجوع إلى المصرف وإنما مباشرة من الصراف الآلي (4).

**2\_ خدمات الصراف الآلي:** وهي خدمة تقدمها المصارف لعملائها، وتقدم هذه الخدمة لتخفيض ضغط العمل وتجنب الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات العملاء بعد أوقات العمل وخلال العطل فهي تعمل على مدار (24) ساعة، حيث توضع على الجدران الخارجية للمصرف أو في الأماكن العامة كالمطارات والجامعات ويتم الدخول لهذه الأجهزة بواسطة بطاقة إلكترونية يحملها العميل ويستخدم فيها رقم سري، والصراف الآلي وسيلة تستخدم في مجال الإيداع والسحب (5).

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

يعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل، وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة، ويشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن. ولهذا فإن المفهوم يمثل إطار مفيد لمدراء التسويق يمكن أن يساعدهم في وضع الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية أثناء مراحل تطورها. وتتم دورة حياة الخدمة المصرفية كما يتضح من الشكل التالي بأربعة مراحل أساسية هي كما يلي:

#### الشكل رقم(07): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: محمد الصميدعي، ردينة عثمان، " تسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، تحليلي"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 243.

### الفرع الأول: مرحلة تقديم الخدمة للسوق

قبل التطرق إلى مرحلة تقديم الخدمة للسوق هناك مرحلة تمهيدية لها، حيث يقوم المصرف خلالها بتطوير فكرة الخدمة وتحويلها إلى خدمة مصرفية ثم يقوم بتقديمها إلى السوق، أما مرحلة تقديم الخدمة للسوق فهي تتصف بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمات المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق المصرف خسائر في هذه المرحلة، وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع وتكلفة بحوث التسويق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة وتكاليف اختيار السوق، وتكون الأولوية لإدارة المصرف في هذه المرحلة بخلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي يقدمها للعملاء في السوق المستهدف، أي أن النشاط الرئيسي للمصرف في هذه المرحلة هو التأكيد على العنصر الترويجي<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: مرحلة النمو

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية وتتميز هذه المرحلة بارتفاع حجم المبيعات والأرباح مع ثبات حجم التكاليف. وتستمر المرحلة مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى مستوياته الموضوعية أو المحددة من طرف المصرف، وهناك مؤشرات دالة على أن الخدمة مازالت في مرحلة النمو (التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح، اشتداد حدة المنافسة بين المصارف....)<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: مرحلة النضج

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها المصرف أثناء مرحلة النمو ببقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وارتفاع حجم التكاليف المخصصة للإعلان مع انخفاض الأرباح<sup>(3)</sup>.

### الفرع الرابع: مرحلة الانحدار

(1) - سامي أحمد مراد، " تفعيل التسويق المصرفية لمواجهة آثار الجاتس" المكتب العربي المعارف، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص: 134.  
(2) - بريش عبد القادر، " التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة الفترة التنافسية للبنوك الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 238.  
(3) - سامي أحمد مراد، " تفعيل التسويق المصرفية لمواجهة آثار الجاتس"، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 135-136.

وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتحقق الخسائر. هنا يبدأ المصرف في إلغاء الخدمة المصرفية واستبدالها بخدمات أخرى جديدة (1).

### المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية

إن الجودة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة. لذا ماهي الجودة في الخدمة المصرفية والأبعاد التي تقوم عليها وكيف يمكن للمصرف أن يتميز عن منافسيه للوصول إلى أهدافه؟

#### الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

قبل تحديد مفهوم جودة الخدمة المصرفية لابد من التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة.

##### أولاً: مفهوم جودة الخدمة

عرفت جودة الخدمة بأنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية" (2).

كما عرفت جودة الخدمة بأنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة" (3).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

\_ تتعلق جودة الخدمة أساساً بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلاً من استعمال الخدمة والفوائد المرجوة منها.

\_ تربط جودة الخدمة بقدرتها على إرضاء العملاء بصفة دائمة.

##### ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة فهي تهدف إلى تقديم خدمات للعملاء ذات جودة عالية بهدف إرضائهم وتلبية حاجاتهم و رغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في إدراكات العملاء والتعبير عنها (4).

كما عرفت جودة الخدمة المصرفية بأنها " مقياس لدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي، مع توقعات العملاء أو التفوق عليها في بعض الأحيان، ولذلك فإن مفهوم الجودة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات العملاء لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم" (5).

وقد اعتبرت جودة الخدمة المصرفية " ميزة تنافسية يجب على إدارة المصرف توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة المصرف في السوق" (6).

(1) - محمد الصميدعي، ردينة عثمان، " التسويق المصرفي مدخل إستراتيجية كمي تحليلي"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 244.

(2) - صليحة رقاد، " أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- " الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، جامعة قلمة تاريخ 26-27 نوفمبر 2007، ص: 133.

(3) - عوض بدير الحداد، " تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994، ص: 336.

(4) - يوسف أحمد بوفار وآخرون، " الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص: 262.

(5) - شيروف فضيلة: " أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" -رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تسويق. جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2010، ص: 28.

(6) - ناصر دادي عدون، معراج هواري، " مدى إدراك زبائن المصارف العالمية بالجزائر لجودة الخدمات- دراسة ميدانية على زبائن المصارف التجارية بمنطقة غرداية -". مجلة اقتصادية إفريقية، العدد 2، الجزائر، 2002، ص: 205.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

وعليه يمكننا تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها " تقديم خدمات مصرفية تقابل حاجات وتوقعات العملاء أو تتجاوزها " .

الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء لها مستويات متباينة إلا أنه يمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كما يلي (1):

- الجودة التي يتوقعها العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها.

- الجودة المدركة: من إدارة المصرف وترى أنها المناسبة.

- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلا.

- الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

- الجودة المروجة للعملاء: وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

ومع ادارة جودة الخدمة وفحص المشكلات المتعلقة بها ،ظهر نموذج تحليل الفجوة في تحسين جودة الخدمات المصرفية والذي يقوم على تحديد عقبات نجاح تقديم الخدمات تبعا للجودة المطلوبة وفق خمس فجوات،وهي (2):

-الفجوة الأولى بين توقعات الزبائن و إدراكات الإدارة:و تمثل الانحراف الحاصل بين إدراكات المصرف و توقعات العملاء، و تنشأ هذه الفجوة من النقص في البحوث التسويقية أو عدم توافق هذه البحوث مع استعمالاتها ، و كذا النقص في الاحتكاك و التفاعل الجيد بين المصرف و العميل.

- الفجوة الثانية بين إدراكات الإدارة و توقعات جودة الخدمة:و هي تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات المصرف بسبب عدم قدرة المصرف على وضع مستويات واضحة للجودة أو معايير الخدمة مثل سرعة تقديم الخدمة ومواعيد الرد على الشكاوى ...إلخ.

-الفجوة الثالثة بين جودة الخدمة و تسليم الخدمة:تنشأ من الإنحراف في عدم توافق معايير الخدمة الموضوعية مع الخدمة المقدمة فعلا، فعمليات تقديم الخدمات قد تتأثر بعدة عوامل تخلق هذا الإنحراف كوجود عمال غير مؤهلين، أو نقص في الأجهزة ..إلخ

-الفجوة الرابعة بين تسليم الخدمة و الإتصالات الخارجية للعملاء:و هي تعني بأن الدعوى الوعود المعطاة من خلال أنشطة الإتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة الموجهة إلى الزبائن ، هذه الأخيرة لها تأثير قوي على توقعات الزبائن كتقديم و عود عبر عمليات الإشهار ، لكن التقديم الفعلي للخدمات غير ما تم الوعد به.

-الفجوة الخامسة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة:تمثل الإنحراف بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة من طرف العملاء كما ينتج هذا الإنحراف من الفجوات السابقة التي تقع أساسا في خدمة المصرف و الذي يعتبر المقياس الإجمالي لجودة الخدمة لدى العملاء بكشفه عن الفرق بين إدراكات الزبون و مستويات التوقعات للخدمات المصرفية.

وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة ، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

✓ إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة ( الأداء الفعلي ) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية

✓ إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فأنها تكون مرضية.

(1) تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص : 331 .

(2) - عبد الحميد نعيجات، "جودة الخدمات البنكية و تأثيرها على رضا الزبائن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمار تليجي الأغواط، الأغواط، 2004-2005، ص - ص: 64-65.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

✓ إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

### الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

الجودة هي ثمن الدخول إلى السوق في حين التميز في الخدمة هو ثمن النجاح، لذا تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمات وفقا لمعايير ومواصفات محددة قد حددها بعض الكتاب بعشرة معايير وتم دمجها في خمسة معايير يستخدمها العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة وهي كما يلي (1):

#### **أولاً: الاعتمادية**

وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات، أي تشير إلى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المصارف التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة. ولذا يجب على المصارف أن تكون على دراية بتوقعات العميل.

#### **ثانياً: الاستجابة**

هي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي، ومحاولة الرد على استفساراتهم والسريعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلبهم.

#### **ثالثاً: الأمان**

ضمان السرية في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك .

#### **رابعاً: الاهتمام والتعاطف**

يعني توافر صفات اللياقة والتأدب في الشخص المقدم للخدمة وكذلك المودة والصدق مع العملاء، حتى يبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم.

#### **خامس: العناصر الملموسة**

تتمثل في مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المصرف وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للمصرف (الصراف الآلي، معدات التدقيق وحساب النقد) ومستلزمات الراحة للعملاء.

### **المطلب الخامس: مراحل تحسين جودة الخدمة المصرفية**

يفترض في عملية تحسين الخدمة أو تطويرها أن تخضع لطرق علمية منطقية، كاستخدام نظام الرفض المتوالي لبحث تطوير الخدمات المصرفية الذي يمر بمراحل للتقييم قبل الانتقال من مرحلة لأخرى وتظهر كما يلي (2):

#### **الفرع الأول: مرحلة الاستكشاف**

بجمع الأفكار والاقتراحات، حيث يتطلب عملية الاستكشاف تحليل السوق، وذلك بمراقبة التغيرات في طلبات العملاء، أو التغيرات في التكنولوجيا، أو التغيرات في التشريعات أو التغيرات في توجهات الحكومة أو التغيرات التي يحدثها المنافسون، وأن تقليد المنافسين يقلل تكاليف التطوير والترويج لكن يجب مراعاة مدى ارتباطه بالفرص التي يتوقعها العملاء، وأثر القدرة التسويقية والتنظيمية للمصرف المقلد.

#### **الفرع الثاني: مرحلة الغربة**

(1) شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.  
(2) - محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 230-232.

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

ويتضح وجود مشكلتين تتمثل ببقاء الأفكار عدة أشهر دون اعتمادها، مما يفوت الفرصة، وكذلك قد يتم القضاء على هذه الأفكار قبل نضوجها، بسبب سرعة إعدادها، لذلك لابد مراعاة عدد من الاعتبارات عند الغرلة، كمدى مساعدة الخدمات الجديدة في بيع الخدمات الموجودة، وقدرات موارد المصرف ورسالته والكفاءة التوزيعية، ومدى خدمة قطاعات السوق، ومراعاة ثقافة المجتمع، حيث يتم تصفية واختيار الأفكار ذات الجدوى، ثم تجميع معلومات البحث التسويقية لمبدئى عن الطلب المرتقب والمنافسة، حيث يتم عرض الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال المنتجات المطورة، بناء على مراعاة الوقت اللازم للتطوير وطرحها في السوق والتغيرات التي سيحدثها على المبيعات والعائد، ومدى موافقتها لقدرات إدارة المصرف والعملاء.

### الفرع الثالث: مرحلة المواصفات

عن طريق إعداد التقرير المناسب وذلك على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية الإنتاج، وتقدير الكلفة والمردود من خلال تحليل التكلفة والعائد للخدمة الجديدة، وتفصيل التكاليف مع وجود التسعير لبيان الدخل المتوقع والأرباح.

### الفرع الرابع: مرحلة التطوير

عن طريق إعداد النموذج الأولي للإجراءات المتعلقة بالخدمة حيث يتم تحديد كفاءة عناصر الخدمة المطورة، من خلال نموذج يوضح إجراءات تقديم الخدمة للعملاء، وتحديد مدى الجودة اللازمة في الخطوات، وتتولى عملية التطوير جهات مختصة، ويتضح أنواع الخدمات المطورة، للاختيار من بينها مايلي:

- إيجاد خدمة مطورة كلياً لم تعارفها العملاء في السوق كما حصل عند دخول الانترنت.
- تقديم خدمة مطورة يقدمها المنافسون.
- تقديم خدمة مطورة، بحيث يصاحب الخدمة الحالية، خدمات أخرى تهم العميل كالفاكس.
- إدخال خط إنتاج جديد مثل زيادة الخدمات الاستثمارية خدمة جديدة أخرى.
- تحسين الخدمات بتغيير خصائص الخدمة كالسرعة واختصار الإجراءات.
- التغيير في بيئة المصرف الداخلية كالمناظر والألوان بما يدل على مواكبة التطور كما يظهر وجوب ربطها بحاجات العملاء ومدى انتفاعهم بالخدمة المطورة، ومميزاتها عن المنافسين، وكيفية

الحصول عليها، متى وأين ومن الذين يستفيدون منها؟ وهل ستواجه الخدمة المطورة المنافسين كي تحافظ على حصتها السوقية أو ستزيدها؟

### الفرع الخامس: مرحلة التجربة

وتكون بإجراء بحث على العملاء أو عرضها على مديري الفروع، لأخذ رأيهم واقتراحاتهم حول الخدمة الجديدة، وتجربة الخدمة في مناطق مختلفة لمعرفة رد فعل العملاء.

### الفرع السادس: مرحلة وضع الخدمة في سوق التعامل التجاري

لابد لكل موظف يقدمها أن يكون عارفاً بمتاعها وكيفية تقديمها للعملاء وعلى المصرف مراعاة تحول العملاء عن الخدمة القديمة إلى الحديثة بإعداد الخطوات الفنية لتسليم الخدمة إلى العميل.

### الفرع السابع: مرحلة التقييم

بتقييم موقع السوق ومسح ردود فعل العميل بالنسبة للخدمة المقترحة، تم تجميع النتائج ومراجعة جميع المعلومات حول الخدمة الجديدة، ثم تعد إدارة المصرف برنامج لإجراء التعديلات عليها، حيث إن كل

## الفصل الثاني: الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة

فكرة متعلقة بتطوير الخدمة لها أهمية نسبية، بحسب موارد المصرف وسياساته، فإن حققت هذه الأفكار بمجموعها معدلا مقبولا لدى الإدارة فإنها تقبل به كخدمة مصرفية مطورة.

### الفرع الثامن: تقديم الخدمة المصرفية المطورة التي تم تقييم نجاحها إلى العملاء

ويتضح وجوب مراعاة التوقيت المناسب لتقديم الخدمة المطورة عند توقع زيادة الطلب عليها، والقدرة على المنافسة، وكذلك في حال لم يكن هناك ولاء للمنتجات البديلة، ووضع علامة تجارية تكون معتمدة لطلب العميل ومراعاة مناسبة عناصر التسويق المنتج المطور، ويحتاج لتطوير الخدمة المصرفية إلى تكاليف مرتفعة، كما أنه غير مضمون العائد بدرجة كبيرة، إلا إذا ارتبط بدراسة فنية وتسعيرية وتوزيعية متكاملة وعملية وتعثرت الخدمات المطورة يؤدي لتراجع عائدها، إضافة لأثرها على العديد من الخدمات المصرفية الناجحة، حيث يصعب على المصرف تصحيح ردود فعل العملاء السلبي تجاه هذه الخدمة المطورة باعتبارها تمثل التعامل مع المصرف ككل، ولذلك جاءت أهمية بحوث التسويق.

### خلاصة الفصل:

إن دراسة هذا الفصل تأكيد على أهمية وضرورة تطبيق المصارف لإدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا ومصدرا فعالا لتحقيق الكفاءة و الفاعلية في أداء الخدمات في ظل انفتاح الأسواق العالمية مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووعي العميل مع ازدياد حدة المنافسة، مما يستوجب عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباع منهجية متكاملة تتبناها الإدارة، تبدأ من رسالة المصرف التي توضح ما يراد الوصول إليه مستقبلا من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كالتغيير جذريا لثقافة التنظيمية، ذلك أنها تطالب من الإدارة أن يتعلم الموظفين مع الخبراء أثناء أداء العمل، ذلك أن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تتطوي فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل، لأن جميع أفراد المصرف وفقا لمبدأ إدارة الجودة الشاملة قد تم تدريبهم داخل المصرف، وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وأن يعملوا سويا من أجل التحسين والتطوير من خلال دراسة و تحليل جودة الخدمات المقدمة و المدركة لدى زبائنهم، إضافة إلى علاقتها بالرضا من خلال عملية القياس بهدف تحسين و تنويع خدماتها بما يلاءم زبائنهم عبر دراسة و فهم حاجاتهم و رغباتهم تجاه الخدمات المقدمة، كما أن عملية التحسين في جودة الخدمات المصرفية تتطلب معرفة مستويات الجودة فيها من وجهة نظر عملائها، و مستوى الرضا عنها، مع اعتبارها عملية مستمرة لا تتوقف.

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك سبل تحقيقها للكفاءة والفاعلية المصرفية، حيث سنتعرض في هذا الفصل لإدارة الجودة الشاملة في المصرف وأهميتها في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء، وقد وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة، باعتباره من أكبر البنوك التجارية في الجزائر.

## المبحث الأول:تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة قالمة-

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، غير أنها تخضع تحت وصاية وزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق أهداف الهياكل المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع إنتاجها في إطار إنجاز مخططات التنمية الوطنية والقطاعية، وكغيره من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا.

## المطلب الأول:التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يرمز له بالحروف الأربعة " Banque de l'Agriculture et de Développement Rural B.A.D.R" بموجب المرسوم رقم: 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982 برأس مال قدره مليار دينار جزائري، وهو ناتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري.(1)

وفيما يخص الجانب الإقراضي لهذا البنك، فهو يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وكذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف وقد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري(2) وقد مر البنك بأربع مراحل أساسية تم إيجازها فيما يلي:(3)

### الفرع الأول: مرحلة ما قبل الإصلاحات (1982-1990)

خلال الثمان سنوات الأولى، كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة، وبعد صدور قانون 1988 أعطى الاستقلالية للبنوك كافة.

### الفرع الثاني: مرحلة ما بعد صدور قانون النقد والقرض (1991-1999)

بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع بنك بدر (BADR) أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

في المجال التقني شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، وقد تميزت هذه المرحلة بإدخال العديد من التغييرات أهمها ما يلي:

**1991:** تطبيق نظام "SWIFT" \* لتنفيذ عمليات التجارة الدولية (الخارجية).

**1992:** وضع برمجيات "progiciel Sybu" مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات المصرفية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، وهذا النظام يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية.

**1992:** إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.

عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

**1992:** إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

**1993:** إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

**1994:** تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.

(1) - خبايا عبد الله، " الاقتصاد المصرفي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 186.

(2) - الطاهر لطرش، " تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 191.

(3) وثيقة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة.

\*- نظام "SWIFT" هو عبارة عن شبكة للاتصالات السريعة، تؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.  
\*\*- نظام "SYBU" (System Bancaire Universel)، هي شبكة معلوماتية خاصة بينك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، تؤمن ربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات بنكية يختص بها عمال البنك.

## الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية ( BADR ) -وكالة قالمة-

1996: إدخال عملية الفحص السلكي ( télétraitement )، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك ( CIB ).

### الفرع الثالث: المرحلة ما بين سنة (2000-2006)

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن، وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الجزائر ومن أجل الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، وقد حقق هذا البرنامج الطموح نتائج هامة نوردتها فيمايلي:

سنة 2000: تم القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك، مع وضع إستراتيجية تسمح له باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

سنة 2001: سعيا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن إلى جانب ذلك قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) بتحقيق مشروع البنك الجالس " la banque assise " مع الخدمات المشخصة.

سنة 2002: تم تعميم تطبيق مشروع البنك الجالس " la banque assise " مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

سنة 2004: كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما تم تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

سنة 2006: في شهر ماي 2006 وبأمر من السلطات النقدية الجزائرية تم الشروع في عملية المقاصة الإلكترونية بين البنوك، أي القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) ووكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الإلكتروني للشيكات.

### **المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR )**

نظرا للتطورات الراهنة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية واشتداد المنافسة لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR ) مثله مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والعلماء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

### الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( BADR )

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مكلف بالقيام بالمهام التالية:<sup>(1)</sup>

- دراسة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، والصندوق.
- فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلبا بذلك.
- استقبال ودائع الأفراد مهما كانت قيمتها ومدتها.
- تمويل المشاريع الزراعية المختلفة.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار والاستثمار.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- تطوير شبكته ومعاملاته المصرفية.

### الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- محاولة تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل وأجهزة تقنية حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، لتحقيق هذه الأهداف من أهمها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- الزيادة في حجم الموارد والضغط على التكاليف.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

(1) - الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

(3) - الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

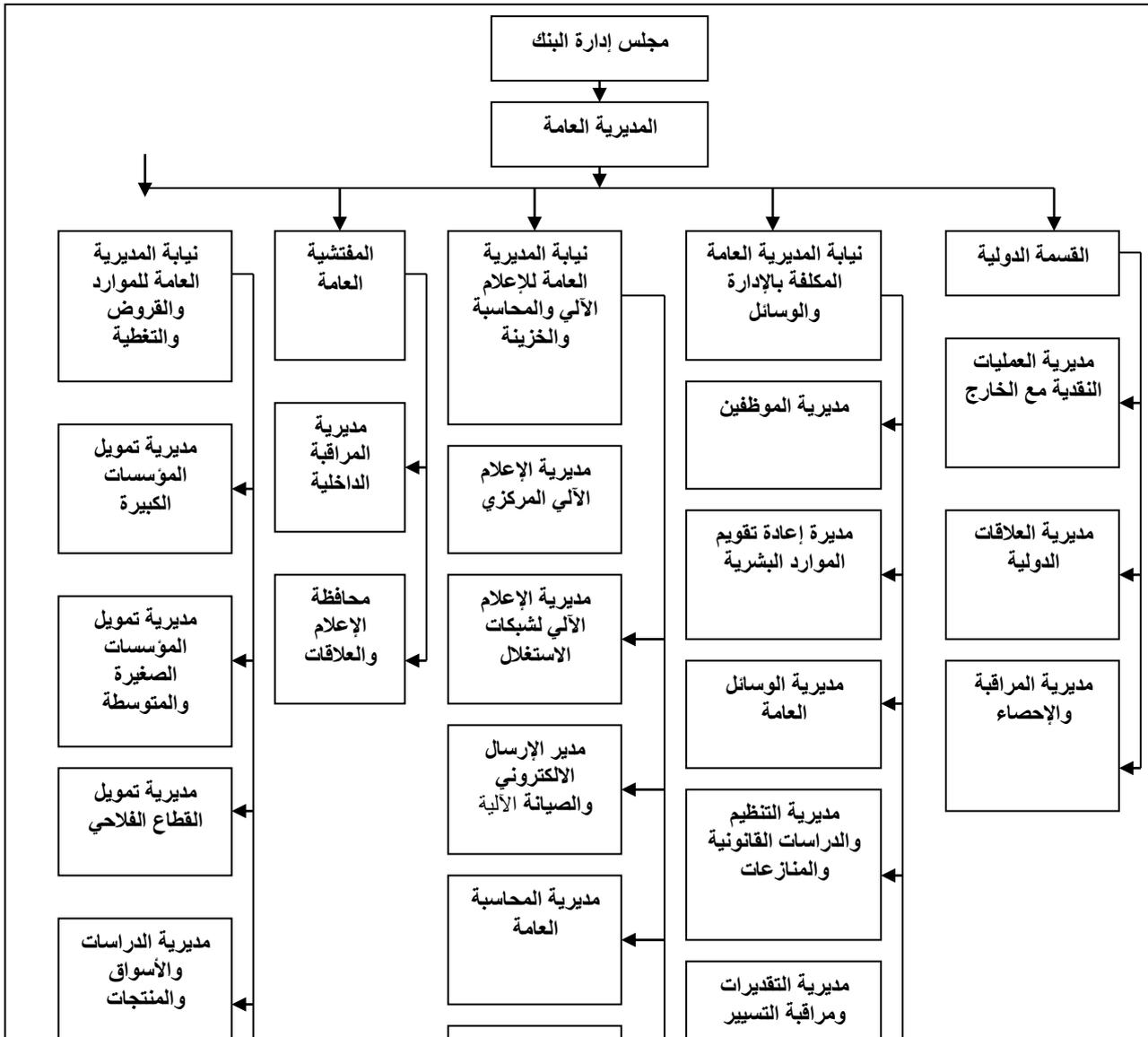
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قادمة-

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- توسيع ونشر شبكة فروعه ووكالاته على كامل التراب الوطني.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)



المصدر: من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للاستغلال بقالمة.

### المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)-وكالة قالمة-

#### الفرع الأول: النشأة والتعريف بالوكالة

تأسست وكالة قالمة في 13 مارس 1982، وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة وتحمل الرمز 821، ويتألف مبنى الوكالة من طابقين: أرضي ويتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال، أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقد يتم تطبيق سياسة البنك الجالس في الوكالة سنة 2003.

وتشغل وكالة قالمة حاليا 50 موظف من بينهم 3 إدارات والمتمثلين في مدير الوكالة ونائب المدير، والمراقب للعمليات، ويبلغ رأس مال البنك 33 مليار دينار جزائري، وتحتوي الوكالة على 50 جهاز كمبيوتر وجهاز خاص واحد موزع " serveur " كما تحتوي على حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة، وأجهزة الصراف الآلي.

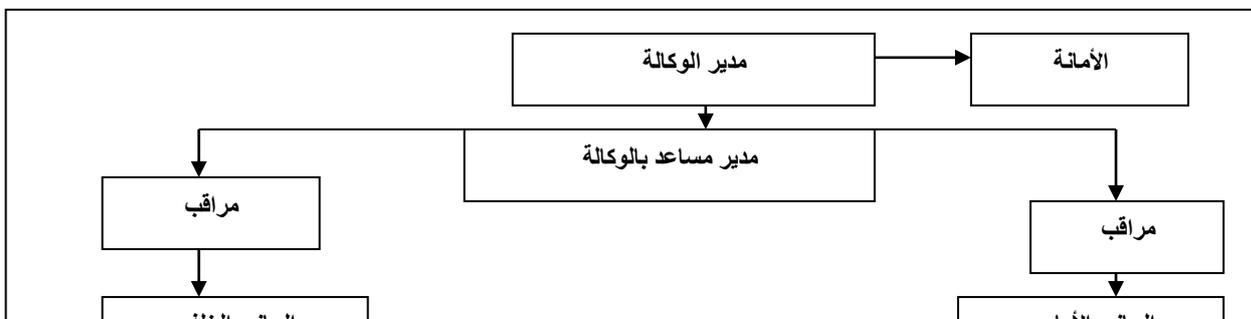
ويتكون الهيكل التنظيمي الجديد لوكالة قالمة على محورين رئيسيين يتمثلان في الجانب الأمامي، والجانب الخلفي، ويتكفل الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع العملاء، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرفية من خلال أحد المكلفين بالعملاء، الذي يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، طلب قرض، التحويلات النقدية، وغير ذلك، ويحوي الجانب الأمامي أيضا على موظفي استقبال العملاء يساعدهم ويوجهونهم ويشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك.

أما الجانب الخلفي، فهو يتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع العملاء إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع العملاء، التعاملات مع الوكالات البنكية الأخرى، عمليات المقاصة وغيرها.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 09 ): الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة.



المصدر: من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) للمديرية الجهوية للاستغلال بقالمة.

ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة نجد أنه يركز على مايلي:

#### 1-مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـ:

- مدير الوكالة : ويعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

- نائب المدير للوكالة: ويعتبر أيضا مسيرا عمليا،مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة البنكية.

- الأمانة : تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.

2-المراقبان:يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة على جميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتها من خلال تخصص كل واحد منها في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

3-مستشار الزبائن:يتعلق عمل مستشار الزبائن بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، والمساعدة والنصح لمسيري المؤسسات الطالبة لها، وفق المحاور التي ينص عليها ويحررها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كالتشخيص، تقييم المخاطر... الخ، وقد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

4- فضاء الخدمات الحرة: يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية، يتمثل أهمها في: استعمالات جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف العملاء، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

5- الصندوق العام: يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة.

6- موظفو الاستقبال: يتمثل دورهم في الاهتمام بالعملاء من خلال حسن استقبالهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

7- عون تنسيق: ويتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي، والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المعلومات، المستندات، والأوراق وغيرها.

8- المكلفون بالعملاء: ويظهر عمل المكلف بالعملاء في الجانب الأمامي بالوكالة، الذي يدخل في تعامل مباشر مع العملاء، فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات وطلب قرض... الخ.

9- المكلفون بالمهام الخاصة: تختلف مهام المكلفين بالجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الأمامي والخلفي للوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظة، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية، ومكلف بالمحاسبة والرقابة، عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

### المطلب الثالث: الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من خلال وضع سياسات تتعلق بالخدمات إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء المودعين أو المقرضين والعمل على إرضائهم عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة أكثر فأكثر، بالإضافة إلى الرفع من حصته السوقية من خلال الجذب والاستحواذ على زبائن جدد وتمثل أهم هذه الخدمات فيما يلي:

- **دفتر توفير الشباب:** وهو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، وهو يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة عن طريق ممثلهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولى ب 500 دج، كما يتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، وينتج هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات للاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

- **دفتر التوفير:** وهو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للادخار مقابل حصوله على فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبته، كما يمكن لصاحبه القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وأيضا يستطيع توكيل أي شخص ينوب عنه في الحالات الضرورية، حيث يقوم موظفو البنك بتسجيل جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها كل من البنك والزبون على هذا الدفتر، وهو الشيء الذي يتيح للزبون المتابعة الجيدة لحسابه.

- **سندات الصندوق:** وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتصق من خلاله الزبون لاكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

- **الإيداعات لأجل:** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين عملية إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة مقابل حصولهم على فوائد محددة من طرف البنك.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

**دفتر خاص بالسكن:** وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر ب 2.5% ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني، وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب مع العلم أن الفائدة تخضع لضريبة على الدخل IRG.

**بطاقة بدر:** هذه البطاقة موجهة لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لكل الوكالات من بينها وكالة قالمة التي شرعت في تطبيقها ابتداء من سنة 2004، حيث تمكن هذه البطاقة من إجراء عمليات السحب والدفع للأوراق النقدية عبر الموزع الآلي للأوراق النقدية (BAB) المتواجد في كل وكالات البنك، أو حتى من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وهي قابلة للتجديد،

ولكل شخص فاتح لحساب جديد لدى إحدى وكالات البنك الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

**-التأمين المصرفي:** في سنة 2008 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة باتخاذ خطوة إستراتيجية لتقديم هذه الخدمة، وذلك لتوسيع قاعدة خدماته، وتتعلق هذه الخدمة ببيع منتجات التأمين المقترحة من قبل الشركة الجزائرية للتأمين عبر الوكالات الرئيسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ويخص هذا الاتفاق حسب المصدر منتجات التأمين على المخاطر الفلاحية المتعلقة بالحرائق والمخاطر المتعددة للزراعات البلاستيكية ومختلف أنواع تربية المواشي، كما تخص هذه الخدمة التي يتميز بها البنك التأمين على الأشخاص والتأمين على السكن.

**-قروض الاستغلال:** وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين، تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل ومن بين هذه القروض هناك قرض يسمى "قرض الرفيق" التي شرعت وكالة قالمة في منحه منذ سنة 2008، وهو يمنح للفلاحين بدون فوائد، حيث يدوم هذا القرض سنة واحدة، وفي بعض الحالات الاستثنائية يصبح قابل للتديد بستة أشهر كحد أقصى.

**-قروض الاستثمار:** وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر، ويمنح هذا النوع من القروض لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات، أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري.

بالإضافة إلى باقي الخدمات الأساسية التي تم إحصائها يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة بتقديم عدة خدمات داعمة ومتميزة، نذكر منها:

\* خدمة تأجير الخزائن الحديدية بأحجامها المتوسطة والكبيرة، حيث تقوم وكالة قالمة بتأجير الخزائن الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ب 6000 دج، 8000 دج، 12000 دج على الترتيب خلال سنة.

\* خدمات البنك للمعاينة وهذه الخدمة تمكن العملاء من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف الوكالة، عبر استعمال تكنولوجيات الإعلام الآلي في هذا المجال.

\* خدمات الفحص السلبي والتي تسمح بخدمة أحسن لعملاء وكالة قالمة باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي، وتجدر الإشارة أن هذه العملية تتم فقط بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ووكالاته.

إن جميع هذه الخدمات الأساسية والداعمة والتي تعرضها وكالة (BADR) بقالمة أدت إلى زيادة رضا ووفاء عملائها، كما انتهج البنك في إطار سياسات التحسين المستمر، سياسة البنك الجالس والذي يعبر عن تنظيم متطور لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق أكبر فاعلية في الأداء والعمل على راحة العميل، إذ يسمى بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يقابل مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

الشبابيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية والعميل في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالعميل إلى عدم الشعور بالراحة في التعاملات مما قد ينجم عليه تسرب مستمر في العملاء لصالح البنوك الأخرى، وعليه فسياسية البنك الجالس هي مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح وأجواء مكيّفة.

كما يعتبر البنك الجالس صورة من صور التطور في العمل المصرفي، والتي تهدف من خلاله وكالة (BADR) بقالمة إلى:

- التقرب أكثر من العملاء وشفافية أكبر في التعاملات تزيد في سمعة وشهرة البنك.
- جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لعملاء البنك لبلوغ رضاهم.
- الرفع من كفاءة موظفي البنك وخاصة الذين هم على اتصال مباشر بالعملاء.
- زيادة مردودية وإنتاجية البنك عن طريق كثافة العمليات المصرفية.

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كإستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والإستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارات البحث.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة فإن الموضوع يتعلق برفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة. حيث يتكون مجتمع الدراسة من فئتين هما الموظفين في البنك والعملاء الذين يتعاملون مع هذا البنك.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الإستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع وقد اختيرت هذه العينة من خلال محاولة مسح الفئتين الذين تهتم بهم هذه الدراسة وهم العملاء والموظفين في البنك قيد الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

#### الفرع الأول: الإستمارة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد استمارتين الأولى موجهة للموظفين والثانية موجهة للعملاء بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب مكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة في الاستمارتين والتي قسمت حسب الاستثمار الأولى إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية: كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات العمل، عدد الدورات التدريبية بينما تناول القسم الثاني البيانات الأساسية تمثلت في محورين كما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بالجودة الشاملة في إدارة البنك، وفيها 07 عبارات.

- المحور الثاني: العبارات التي تقيس مدى استخدام إدارة البنك للأساليب التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية، وفيها 13 عبارة.

بينما قسمت الاستثمار الثانية بدورها إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية: كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات التعامل مع البنك أما القسم الثاني تناول البيانات الأساسية تمثلت في محور واحد كما يلي:

- العبارات الخاصة برضا العملاء على مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك، وفيها 20 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارتين 40 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، والذي يأخذ الدرجات: موافق جدا (5 درجات)، موافق (4 درجات)، موافق إلى حد ما (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستثمار)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80%.

- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (1-5=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالاتي (1) :

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.

(1)- بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004، ص: 126.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: موافق إلى حد ما؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير.

- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم\* . حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة\*\* .

### الفرع الثاني: المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارتين في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف الموظفين و العملاء، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في البنك و العملاء، وهذا لمعرفة ظروف عمل الموظفين وطريقة تعاملهم مع العملاء.

### الفرع الثالث: الملاحظة

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالموظفين في البنك و عملائه، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستثمارات عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

### الفرع الرابع: الوثائق

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للبنك وتوزيع الموظفين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة الأولى.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى ثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارتين، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

\* مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز  $\alpha$  ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وان يكون المقياس صادق. إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بان نسبة الخطأ بسيطة جدا. ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما وهذا يضيق والى حد كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفريية. وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فان ذلك يعني قبول النظرية الصفريية وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

\*\* عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

### الفرع الأول: الاستثمار الأولي (الخاصة بالموظفين)

لقياس مدى ثبات الاستثمارتين تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). \*لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (03):

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستثمارة ككل (الخاصة بالموظفين)

N of Items	Cronbach's Alpha
20	0.877

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### الجدول رقم (04):

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستثمارة للمحور الأول (الخاصة بالموظفين)

N of Items	Cronbach's Alpha
7	0.855

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### الجدول رقم (05):

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستثمارة للمحور الثاني (الخاصة بالموظفين)

N of Items	Cronbach's Alpha
13	0.814

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستثمارة عال حيث بلغ 0.877 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستثمارة بين 0.814 و 0.855، وهذا يدل على أن الاستثمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

### الفرع الثاني: الاستثمار الثانية (الخاصة بالعملاء)

لقياس مدى ثبات الاستثمارتين تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

\* يعد احد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستثمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستثمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستثمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل.

\* يعد احد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستثمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستثمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستثمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل.

**الجدول رقم (06):**

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة (الخاصة بالعملاء)

N of Items	Cronbach's Alpha
20	0.911

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال جدا حيث بلغ 0.911 ، وهذا ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

**المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة**

تحتاج الدراسة الميدانية إلى استخدام الأساليب الإحصائية وذلك للوصول إلى النتائج التي من شأنها إثبات أو نفي الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في الأول.

**الفرع الأول: تطبيق أداة الدراسة**

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- الحصول على وثيقة ممضاة ومختومة من نيابة المديرية لما بعد التدرج والبحث العلمي. تفيد بأن الباحثين مسجلتين بالسنة الثانية ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تمويل التنمية بجامعة 08ماي1945قالمة.

- الحصول على موافقة مدير البنك على قيام الباحثين بتطبيق الدراسة على الموظفين والعملاء داخل البنك.

- وزعت استمارات الدراسة على عينة تتكون من 100 من مجموع الموظفين والعملاء، والموزعة بين الموظفين و العملاء في أقسام البنك البالغ عددهم 50 و50 من عملائه ، حيث تم استرجاع 88 استمارة، تم استبعاد 04 منها لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة عدم اكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة، وبالتالي في التخيير كانت لدينا 84 استمارة قابلة للدراسة 42 منها خاصة بالعملاء والباقي خاص بالموظفين .

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يعد من أهم النظم المتوفرة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

**الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات**

لتحليل بيانات الاستمارتين تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.  
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة المتوسط لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.

- استخدام اختبار T-test في اختبار الفرضيات \*.

\* الفرضية: Hypothèses

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المؤوية وجاءت النتائج كما يلي:

#### الفرع الاول:الاستمارة(خاصة بالموظفين)

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم (07) :

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.4	21.4	21.4	9	ذكر	Valid

هي ادعاء حول صحة شيء ما. وتنقسم إلى فرضية مبدئية (فرضية العدم  $H_0$ ) والفرضية البديلة  $H_a$ .  
الفرضية المبدئية  $H_0$  (Null Hypothesis) :

هي الفرضية حول معلمة المجتمع التي تجري اختبار عليها باستخدام بيانات من عينة والتي تشير أن الفرق بين معلمة المجتمع الإحصائي من العينة ناتج عن الصدفة ولا فرق حقيقي بينهما. وهي الفرضية التي ننطلق منها ونرفضها عندما تتوفر دلائل على عدم صحتها، وخلاف ذلك نقبلها وتعني كلمة Null انه لا يوجد فرق بين معلمة المجتمع والقيمة المدعاة ( إحصائية العينة).

الفرضية البديلة  $H_a$  (Alternative Hypothesis) :

هي الفرضية التي يضعها الباحث كبديل عن فرضية العدم و نقبلها عندما نرفض فرضية العدم باعتبارها ليست صحيحة بناء على المعلومات المستقاة من العينة.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

100.0	78.6	78.6	33	أنثى	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر:من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الذكور 21.40% ونسبة النساء أكثر بكثير من الذكور تصل إلى 78.60% الأمر الذي يبين أن هناك فرق كبير في الجنس وهذا ما نلاحظه في كل الإدارات خاصة في الأونة الأخيرة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الجدول رقم(08):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.2	45.2	45.2	19	اقل من ثلاثين سنة	Valid
73.8	28.6	28.6	12	من 30 سنة إلى 40	
92.9	19.0	19.0	8	من 40 سنة إلى 50	
100.0	7.1	7.1	3	أكثر من 50	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر:من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 45.2% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 28.6% أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 19.00% من العينة أعمارهم بين 40 و50 سنة، ونسبة 7.1% أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول رقم(09) :

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.9	11.9	11.9	5	ابتدائي	Valid
40.5	28.6	28.6	12	متوسط	
47.6	7.1	7.1	3	ثانوي	
88.1	40.5	40.5	17	جامعي	
100.0	11.9	11.9	5	دراسات عليا	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر:من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن نسبة 11.9% من العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، وما نسبته 28.6% يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة 7.1% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 40.5% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 11.9% يحملون شهادات عليا.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (10):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.0	31.0	31.0	13	اقل من 5 سنوات	Valid

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

64.3	33.3	33.3	14	من 5 الى 10سنوات	
69.0	4.8	4.8	2	من 10 الى 20	
100.0	31.0	31.0	13	من 20 فما فوق	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر:من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 31.0% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و33.3% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 4.8% من العينة خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، ونسبة 31.00% من أفراد العينة خبرتهم من 20 سنة فأكثر.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية

الجدول رقم(11):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
19.0	19.0	19.0	8	دورة واحدة	Valid
50.0	31.0	31.0	13	اكثر من دورة	
100.0	50.0	50.0	21	ولا دورة	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر:من إعداد الباحثين.

يظهر الجدول السابق والمتعلق بالدورات التدريبية أن نسبة 19.00% تلقوا دورة تدريبية واحدة، ونسبة 31.00% تلقوا أكثر من دورة تدريبية، ونسبة 50.00% من عينة الدراسة لم يتلقوا أي دورة تدريبية، الأمر الذي يبين أن هناك نقص فيما يخص الدورات التدريبية.

الفرع الثاني: الاستمارة (خاصة بالعملاء)

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم (12):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
47.6	47.6	47.6	20	ذكر	Valid
100.0	52.4	52.4	22	أنثى	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الذكور 47.60% ونسبة النساء أكثر بكثير من الذكور تصل إلى 52.4% حيث يتبين أن هناك تقارب في العينة بين الذكور والإناث.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الجدول رقم (13):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	33.3	14	من 30 إلى 40	Valid
73.8	40.5	40.5	17	من 40 إلى 50	
100.0	26.2	26.2	11	أكثر من 50	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 00.00% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 33.33% أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 40.50% من العينة أعمارهم بين 40 و50 سنة، ونسبة 26.2% أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

## الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول رقم(14):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16.7	16.7	16.7	7	ابتدائي	Valid
26.2	9.5	9.5	4	متوسط	
71.4	45.2	45.2	19	ثانوي	
92.9	21.4	21.4	9	جامعي	
100.0	7.1	7.1	3	دراسات عليا	
	100.0	100.0	42	Total	

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 16.7% من العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، وما نسبته 9.5% يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة 45.2% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 21.4% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 7.1% يحملون شهادات عليا.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة

الجدول رقم (15):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
47.6	47.6	47.6	20	موظف	Valid
76.2	28.6	28.6	12	أعمال حرة	

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

طالب	6	14.3	14.3	90.5
متقاعد	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 47.6% من العينة موظفون، وما نسبته 28.6% يعملون أعمال حرة مختلفة، ونسبة 14.3% من العينة لازالوا طلبة، ونسبة 9.5% هم من المتقاعدين.

**المطلب الثاني: تحديد اتجاهات الإجابات**

سيتم في هذا المطلب تحديد اتجاهات الإجابة لكل سؤال في الاستمارة وذلك بالاعتماد على الانحراف المعياري والمتوسط، حيث تم الإشارة سابقا الى أن مقياس ليكارت الخماسي والذي يتكون من خمس عبارات يكون المتوسط فيه 0.8.

الفرع الاول:الاستمارة الاولى (الخاصة بالموظفين)

أولاً: المحور الأول

**الجدول رقم(16):**

تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الاول من الاستمارة الخاصة بالموظفين

اتجاهات الإجابات	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
غير موافق	1.024	2.02	5	1	42	تهتم إدارة البنك بالجودة و يركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك
غير موافق	1.014	2.40	5	1	42	يعتد البنك على إستراتيجية خاصة من شأنها دعم مفهوم الجودة
غير موافق	.952	2.14	5	1	42	تعتمد إدارة البنك على الدورات التكوينية التي من شأنها دعم الجودة
غير موافق	1.039	2.57	5	1	42	يطور البنك أساليبه باستمرار لمواكبة

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

التغيرات و تدعيم الجودة						
يهتم البنك بالجودة على مستوى كل الأقسام الإدارية بنفس الطريقة	42	1	5	2.69	1.158	موافق إلى حد ما
تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية	42	1	5	2.88	1.109	موافق إلى حد ما
يعتمد البنك على مبدأ التشاور في اتخاذ القرارات الهامة التي تحدد مصير البنك	42	1	5	2.71	1.019	موافق إلى حد ما
Valid N (listwise)	42					

المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.95 و 1.158 الأمر الذي يدل على أن الإجابات تتميز بتشتت ضعيف مما يبين أن إجابات المستجوبين كانت محصورة في مجال ضيق ومتقاربة جدا كما تبين من خلال المتوسط إن أغلب الإجابات في هذا المحور الخاص بالفرضية التي محتواها كالتالي (يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته للبنك) كانت اغلبها بين اجابتين وهما غير موافق و موافق إلى حد ما مما يبين مبدئيا أن البنك لا يعتمد على الجودة الشاملة في إدارته للبنك.

ثانيا: المحور الثاني

الجدول رقم(17):

تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الثاني من الاستمارة الخاصة بالموظفين

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

اتجاهات الاجابات	Std. Deviation	Mean	Maximu m	Minimu m	N	العبارات
موافق إلى حد ما	1.014	2.74	5	1	42	يشترك الموظف مع رؤسائه في إدارة البنك لتحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه
غير موافق	.969	2.48	5	1	42	جميع الأهداف الموضوعه للإدارة والأقسام بالبنك واضحة و محددة
موافق إلى حد ما	1.257	3.07	5	1	42	يشارك الموظفون في وضع الخطط وكيفية تنفيذها
موافق إلى حد ما	1.125	2.95	5	1	42	يتم تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين المدراء و الموظفين
غير موافق	1.065	2.52	5	1	42	يكلف الموظف بأداء الأعمال التي تتناسب و خبرته وتكوينه
موافق إلى حد ما	1.235	3.29	5	1	42	الترقيات الوظيفية في البنك تتم على أساس الكفاءة والعمل المقدم
موافق إلى حد ما	1.332	2.93	5	1	42	نظام الأجور في البنك يتلاءم مع طبيعة العمل ويشعر الموظف بأنه يحصل على أجر عادل
موافق إلى حد ما	1.144	2.90	5	1	42	تستمع إدارة البنك باهتمام لانشغالات موظفيها وتحرص على تحسين أوضاعهم الاجتماعية
غير موافق	1.173	2.55	5	1	42	يتم وضع الأهداف وتوزيع المهام بكل شفافية و وضوح
موافق إلى حد ما	1.284	2.76	5	1	42	التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة
غير موافق	1.039	2.43	5	1	42	يعامل الرئيس مروسيه معاملة إنسانية قائمة على المحبة والأخوة و التعاون
موافق إلى حد ما	1.097	2.67	5	1	42	يعطي المسئولون في إدارة البنك المثل في النزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع العاملين

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

غير موافق	.969	2.52	5	1	42	هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام البنك
					42	Valid N (listwise)

المصدر:من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.96 و 1.33 الأمر الذي يدل على أن الإجابات تتميز بتشتت ضعيف مما يبين إن إجابات المستجوبين كانت محصورة في مجال ضيق ومقاربة جدا كما تبين من خلال المتوسط أن أغلب الإجابات في هذا المحور الخاص بالفرضية القائلة (مدى استخدام إدارة البنك للأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة و الفاعلية) كانت اغلبها بين إجابتين وهما غير موافق وموافق إلى حد ما مما يبين مبدئيا أن البنك لا يعتمد لاستخدام أساليب من شأنها رفع الكفاءة و الفاعلية في المصرف.

الفرع الثاني:الاستمارة الثانية (الخاصة بالعملاء)

أولا: المحور الأول

الجدول رقم(18):

تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الاول والوحيد من الاستمارة الخاصة بالعملاء

اتجاهات المستجوبين	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	العبارات
غير موافق	1.299	1.86	5	1	42	يمتاز مظهر البنك الخارجي بشكل جميل وجذاب
غير موافق	1.058	2.38	4	1	42	تصميم التنظيم الداخلي للبنك يشعرك بالراحة
موافق إلى حد ما	1.345	2.74	5	1	42	توجد تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة
غير موافق	1.440	2.21	5	1	42	يهتم مقدموا الخدمة بمظهرهم الخارجي
غير موافق	1.340	2.36	5	1	42	يتعامل الموظفون في البنك بود مع العميل ويقدرون ظروفه
موافق	1.206	3.76	5	1	42	يتفهم الموظفون في البنك احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها
موافق إلى حد ما	1.097	2.67	5	1	42	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة
غير موافق	1.080	2.17	4	1	42	الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) -وكالة قالمة-

موافق إلى حد ما	1.394	2.90	5	1	42	تتصف الخدمات التي يقدمها البنك بالجودة مقارنة مع المصارف المنافسة
موافق إلى حد ما	1.458	2.86	5	1	42	الخدمات البنكية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها
موافق إلى حد ما	1.449	2.74	5	1	42	تحصل على الخدمة البنكية في الوقت الذي تطلبها وفي اقصر وقت ممكن
موافق	1.328	3.57	5	1	42	يتم اخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها
موافق إلى حد ما	1.565	2.81	5	1	42	تشعر بالامان عند تعاملك مع البنك
موافق إلى حد ما	1.389	2.86	5	1	42	يتم تنفيذ العمليات البنكية بدقة
موافق إلى حد ما	1.111	3.29	5	1	42	تقدم شكوى لادارة البنك عند عدم رضاك عن جودة الخدمة المقدمة
موافق إلى حد ما	1.248	3.05	5	1	42	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة
موافق إلى حد ما	1.144	2.76	4	1	42	الخدمات التي يقدمها البنك تشبع رغباتك وحاجاتك
موافق إلى حد ما	1.292	2.81	5	1	42	ترك البنك لتتعامل مع بنك اخر عند عدم رضاك عن الخدمة البنكية المقدمة في هذا البنك
موافق إلى حد ما	1.535	2.29	5	1	42	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء
موافق إلى حد ما	1.253	2.88	5	1	42	يقدم البنك خدماته في الأوقات التي يعد بها
					42	Valid N (listwise)

المصدر:من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري يتراوح بين 1.05 و 1.55 الأمر الذي يدل على أن الإجابات تتميز بنشئت ضعيف نسبيا مما يبين أن إجابات المستجوبين كانت محصورة في مجال ضيق ومتقاربة جدا كما تبين من خلال المتوسط أن اغلب الإجابات في هذا المحور الخاص بالفرضية القائلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية (BADR) - وكالة قالمة-

أن (مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا)، كانت أغلبها بين إجابتيين وهما موافق وموافق إلى حد ما مما يبين مبدئياً أن هناك رضا من طرف العملاء عن الخدمة المقدمة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف لمدى تطبيق الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، وبالتحديد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة ومدى تباين آراء الموظفين في البنك والعملاء حول الكفاءة والفاعلية ومدى تطبيق البنك لمعايير الجودة الشاملة وذلك من خلال توجيه استمارتين الأولى للموظفين في البنك والثانية للعملاء بهدف إثبات أو نفي الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

### الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته

$H_1$ : يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته

### الجدول رقم (19):

#### نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى

قيمة المعيار * = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية (1)	قيمة T	
0.326	41	5.102	يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته للبنك

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة T تساوي 5.102 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.326، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.163 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة، أي أن البنك لا يعتمد على الجودة الشاملة في إدارته.

\* يتم حساب المعيار بالطريقة التالية:  $3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$  حيث يتم حساب متوسط العبارات ومقارنتها مع المتوسط الحقيقي للاستمارة. (1) تعطي جداول t قيمة لتوزيع t المناظرة لما يسمى بـ درجات الحرية (V)، وهي أقل من حجم العينة بـ 1. أنظر: المعهد العربي للتخطيط والإحصاء، عرض وتبويب البيانات الإحصائية: 2012/05/09، [http://www.arab-api.org/course7/c7\\_5\\_1\\_2.htm](http://www.arab-api.org/course7/c7_5_1_2.htm)

**الفرضية الثانية:**

H<sub>0</sub>: لا يعتمد البنك على الأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية

H<sub>1</sub>: يعتمد البنك على الأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية

**الجدول رقم (20):**

**نتائج اختبار T-Test للفرضية الثانية**

قيمة المعيار=3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.287	41	6.205	يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته للبنك

\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة T تساوي 6.205 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.287، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.143 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة، أي أن البنك لا يعتمد على الأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية.

**الفرضية الثالثة:**

H<sub>0</sub>: مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك لا يشعر العملاء بالرضا

H<sub>1</sub>: إن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا

**الجدول رقم (21):**

**نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة**

قيمة المعيار=3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.060	41	17.205	يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته للبنك

\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة T تساوي 17.205 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.060، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.030 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)لوكالة قالمة ،فقد تم دراسة مدى تطبيق البنك لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ،وذلك من خلال إعداد استمارة ومعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ،وقد تم من خلال هذه الدراسة إثبات عدم صحة الفرضية الأولى،بحيث اتضح أن البنك لا يعتمد على الجودة الشاملة في إدارته ،كذلك أثبت عدم صحة الفرضية الثانية،حيث تبين أن البنك لا يعتمد على الأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية ،أما بالنسبة للفرضية الأخيرة فقد أثبت صحتها،حيث تبين أن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا.

## الخاتمة :

تعالج هذه الدراسة مسألة البحث عن سبل رفع الكفاءة والفاعلية المصرفية في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز على أحد البنوك التجارية الجزائرية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة، وبعد تقديم هذه الدراسة تم اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، كما تم استخلاص مجموعة من النتائج منها ما هو متعلق بالجانب النظري للموضوع، ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي الذي يخص بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة، ويبرز في الأخير العديد من الاقتراحات والآفاق المستقبلية التي لها علاقة بالموضوع، ويمكن تفصيل تلك العناصر فيما يلي :

## اختبار الفرضيات

من خلال ما تم عرضه سنتطرق الآن إلى اختبار صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها. -لقد ثبت صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة تكاملية بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 وذلك لأن تحقيق متطلبات الإيزو هو خطوة للوصول نحو إدارة الجودة الشاملة، حيث تعمل المؤسسات الواعية في ظل المتغيرات السوقية وشدة المنافسة القائمة في الأسواق العالمية على تحقيق التفاعل والتكامل بين متطلبات كل منهما، وتحقيق نجاحها في الالتزام بهما في الوقت ذاته وبقدرة عالية من النجاح.

-كما ثبت صحة الفرضية التي مفادها أن تحقق الكفاءة والفاعلية المصرفية يكون بتغيير الثقافة التنظيمية واستعمال نظام معلومات فعال والاهتمام بالعملاء وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف يستوجب تعديل جذري في الثقافة التنظيمية في المصرف من حيث نمط القيادة السائد وتدريب الموظفين وفق لمبادئ هذه الإدارة، بالإضافة إلى وجوب وجود نظام معلومات قادر على إيصال المعلومة للجهة المعنية في الوقت المناسب مع الاهتمام بالعملاء بمحاولة إرضائهم ومعالجة شكاويهم -وقد ثبت خطأ الفرضية القائمة على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة يطبق الجودة الشاملة في إدارته لأن نتائج تحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تشير إلى أن قيمة T تساوي 5.102 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.326، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.163 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية، أي أن البنك لا يعتمد على الجودة الشاملة في إدارته.

-كما تبين خطأ الفرضية التي مفادها أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة يستخدم أساليب إدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية وذلك لأن نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تشير إلى أن قيمة T تساوي 6.205 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.287، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.143 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية، أي أن البنك لا يعتمد على الأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية.

-ولقد ثبت خطأ الفرضية التي تنص على أن الخدمة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة لا ترضي العملاء لأن نتائج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تشير إلى أن قيمة T تساوي 17.205 عند درجات حرية 41 ومستوى دلالة يساوي 0.060، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.030 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية، أي أن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا.

## نتائج الدراسة

تم في إطار هذه الدراسة التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي كالتالي:

## النتائج النظرية

يمكن صياغة أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة في النقاط التالية:  
-تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أهمها التحسين المستمر.  
- إرضاء العميل هو المحور الذي تركز عليه المؤسسة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.  
-يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الالتزام الحقيقي وطويل الأمد نحو التغيير من أجل جني ثمار النجاح.

-التعليم والتدريب هما إحدى أهم أساسيات إدارة الجودة لأنهما يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص القائمين على العمليات بشكل مستمر، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحت الموظفين بشكل مستمر على التعلم واكتساب المهارات ورفع خبرتهم المهنية.

- الخدمة المصرفية تعتبر مصدرا للإشباع الذي يسعا إلى تحقيقه العميل لحاجته ورغباته أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا للربح.

-تهتم إدارة الجودة الشاملة بتحسين جودة الخدمة المصرفية.

-يرتبط مفهوم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المصرف على تقديم خدمات تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها.

### النتائج التطبيقية

فيما يخص الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة ، فقد تم الوصول للنتائج التالية:

-تقدم وكالة قالمة معظم الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى في مختلف دول العالم.

-عدم تلاؤم الأسلوب الإداري المطبق في إدارة البنك مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-لا تتم مقارنة الخدمات التي يقدمها البنك مع الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة في السوق العالمية.

-عدم استخدام إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة للأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية.

-عدم تلاؤم الثقافة التنظيمية المطبقة في وكالة قالمة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وعدم توافيقها مع متطلبات التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

-لا تهتم الأنماط القيادية الموجودة بوكالة قالمة بالموظفين ولا تعطيهم الثقة المطلوبة.

-المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة الموظفين داخل البنك هي معايير تقليدية لا تنطوي على جودة الخدمات المقدمة.

-العادات والتقاليد السائدة في البنك من حيث طريقة التفكير الجماعي والمشاركة في وضع الأهداف لا تتوفر، مع احتكار المسؤولين سلطة إصدار القرارات.

- دورات التدريب المطبقة في البنك لا تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-عدم تلاؤم نظام المعلومات المستخدم في البنك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة راضون عن الخدمات المقدمة لهم.

وكنتيجة لما سبق نستخلص أن المقومات الأساسية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قالمة غير متوافقة من حيث الثقافة التنظيمية ، ونظام المعلومات، مع غياب هذه العناصر لكنه حقق الرضا عند عملائه بسبب اكتفائهم بما يقدم لهم من خدمات ، كل ذلك راجع لأن جميع المحاولات التي تمت اقتصرت على تحقيق الجودة كهدف في جميع نواحي العمل بالبنك بشكل مبرمج فقط.

### اقتراحات الدراسة

يمكن تدعيم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية ، بمجموعة من الاقتراحات فيما يلي:

-يجب على البنوك أن تضع قضية الجودة الشاملة وبلوغها وتحسينها على رأس أولوياتها، من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-غرس ثقافة الجودة الشاملة في نفوس كافة مستويات الموظفين وأينما كانت مواقعهم في البنك.

-الأخذ بإدارة الجودة الشاملة والتي لا تقتصر على جودة الخدمات بل تهيئة نظام شامل ليفرز خدمات جيدة.

-ضرورة تصميم نظام معلومات متكامل وفعال لتزويد إدارة البنك بالمعلومات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-العمل على تقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، بالإضافة إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتماشى مع التطورات التقنية و التغييرات في رغبات العملاء.

-قيام البنك على مدار فترات زمنية مختلفة بإجراء دراسات لقياس وتقييم جودة الخدمات التي يقدمها لعملائه، وهذا للتعرف على درجة رضاهم عنها، والوقوف على جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها.

-حث الموظفين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر ، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.

-إقامة البرامج التدريبية التي تركز على تنمية المهارات السلوكية لمقدمي الخدمات في التعامل مع العميل.

-بناء معهد أو كلية للدراسات التابعة للمصارف لتخريج كفاءات جاهزة للعمل المصرفي ،من أجل تقليص الثغرة بين مهارات العمل والثقافة الجامعية.

### آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع وعميق ويمكن دراسته من جوانب أخرى لذي فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية كما يلي:

- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء الموظفين ؟
- هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المصارف ؟
- ما أهمية الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية؟

## قائمة المراجع :

### أولا : باللغة العربية :

#### الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 2005.
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998.
3. أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
5. الدسوقي حامد أبو زيد، "إدارة البنوك"، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
6. بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
7. تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، إدارة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
8. جاسم مجيد، "المدخل إلى الإدارة والإيزو"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. جميل السعودي، "إدارة المؤسسات المالية المتخصصة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. جوزيف جابولون سكي، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الثاني، مصر، 1996.
12. حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
13. خبايا عبد الله، "الاقتصاد المصرفي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
14. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
15. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
16. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
17. خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو2000:9000"، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
18. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
19. رشدي أحمد طعيمة وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
20. رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي، دمشق، سوريا، 2007.
21. زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاتها"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
22. زياد رمضان سليم، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
23. زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنور للمعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
24. سامي أحمد مراد، "تفعيل التسويق المصرفية لمواجهة آثار الجاتس" المكتب العربي المعارف، مصر، الطبعة الثانية، 2007.
25. سامي أحمد مراد، "دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية"، المكتب العربي للمعارف، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
26. سعد غالب ياسين، "نظام المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2003.
27. سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000.
28. صالح ناصر عليبات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
29. صباح محمد أبوتايه، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
30. صفيح صادق، يقور أحمد، "التسويق المصرفي وسلوك المستهلك"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
31. صلاح الدين حسين السيبي، "القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني"، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
32. طارق طه، "إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
33. طارق طه، "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2000.
34. طارق طه، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
36. عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

37. عبد الحميد عبد المطلب، "البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005.
38. عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
39. عبد الكريم العقيل، "إدارة العمليات والجودة"، معهد الإدارة، جريب، لندن، 2000.
40. عبده ناجي، "تسويق الخدمات المصرفية"، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003.
41. علاء فرحان طالب وآخرون، "المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
42. عماد عبد الوهاب الصباغ، "نظام المعلومات ماهيته ومكوناتها"، دار الثقافة، عمان، 2004.
43. عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994.
44. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
45. فتحي أحمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
46. فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
47. فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
48. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
49. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
50. لعللي بوكيش، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
51. مأمون الداردكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
52. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
53. محمد أكرم العادوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2002.
54. محمد الصميدعي، ردينة عثمان، "التسويق المصرفي مدخل إستراتيجية كمي، تحليل"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
55. محمد توفيق ماضي، "إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل"، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1995.
56. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
57. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
58. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
59. محمد علي الستار، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
60. محمد علي أليثي، لطفي لويذ سفيان، "اقتصاديات مدخل إلى الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
61. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار الميسرة، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
62. محمد مصطفى أبو بكر، "إدارة التسويق المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
63. محمود حسين الوادي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
64. منحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
65. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة التسويق المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
66. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
67. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
68. ناجي معل، رائق توفيق، "أصول التسويق المصرفي- مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
69. نزار عبد المجيد البروارى، لحسن عبد الله بابشوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
70. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل، الأردن، 2004.
71. هدى بنت صالح أبو حميد، "الجودة الشاملة في إدارة المعلومات" معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.

72. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، " إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

73. وجدي محمود حسين، " اقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001.

74. يوسف أحمد بوفار وآخرون، " الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.

#### الرسائل الجامعية:

1. بريش عبد القادر، " التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة الفترة التنافسية للبنوك الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.

2. بن سعادة مفيدة، " دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010/2011.

3. بومدين يوسف، " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

4. جبلي هدى، " قياس جودة الخدمة المصرفية- دراسة حالة بنك البركة الجزائرية- " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ف علوم تجارية، التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2006-2007.

5. ختيم محمد العبد، " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية سونلغاز -" مذكر تخرج لنيل شهادة ماجستير، إستراتيجية، العلوم التجارية، 2009.

6. شيروف فضيلة: " أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" - رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تسويق. جامعة منتوري قسنطينة ، قسنطينة ، 2010.

7. عباسية نور الدين، "فاعلية الجهاز المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية\_دراسة حالة الجزائر\_"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تمويل دولي ومؤسسات نقدية ومالية دولية، جامعة العربي التبيسي، تبسة، 2009-2010.

8. عبد الحميد عيجات، "جودة الخدمات البنكية و تأثيرها على رضا الزبائن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الأغواط، 2004-2005.

#### المجالات والمقالات:

1. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، " الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008،

2. بريش عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، العدد الثالث، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2000،

3. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005،

4. خالد أمين عبد الله، خالد قطناني، " البيئة المصرفية وأثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية-دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الأردن-"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، الأردن، 2007

5. خالد محمد طلال بني حمدان، " تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التنظيمية الأهلية ، الأردن، 2003،

6. سماح ميهوب، " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"، ملتقى حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، يومي 14 و15 ديسمبر 2010 .

7. سملاي يحضية، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة ، يومي 22 و23 أبريل 2003.

8. صليحة رقاد، " أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-" الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، جامعة قالمة تاريخ 26-27 نوفمبر 2007.

9. مفتاح صالح، معارفي فريدة، " جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت سكيكدة ، يومي 07-08 ماي 2007.

10. مقيم صبري، " تقييم مدى ملائمة المناخ التنظيمي والثقافي لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية"، المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة والتميز في قطاع الأعمال، يومي 7-8- ماي 2007.

11. ناصر دادي عدون، معراج هواري، " مدى إدراك زبائن المصارف العالمية بالجزائر لجودة الخدمات- دراسة ميدانية على زبائن المصارف التجارية بمنطقة غرداية - ". مجلة اقتصادية إفريقية، العدد 2، الجزائر، 2002،

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

-الكتب و المقالات:

1. Monique Zollinger, Eric Lamarque, « **marketing et stratégie de la banque** » 4 eme édition, dunod, paris, 2004.
2. Françoise chevalier," **cercles de qualité et changement organisationnel**", Gestion, paris, édition Economica, 1991
3. Terfaya Nassima,"**Démarches Qualité dans l'entreprise et analyse de risque**", édition houma , Alger,
4. Béatrice Bréchnac- Rouband, **le marketing des services** , 8émé kirage, édition d'organisation, paris, 2004
5. j.Loriandothers," **CPA perspectives on ISO9000**", the CPA journal, 7-8 july 1992.
6. Renues BADR INFOS, N28, 1999.

- المواقع الالكترونية

- <http://www.badr bank. net> .
- <http://www.sqc.org.sa/sqcdocs/TQA-pdf, 20/02/2012>.
- [http://www.arab-api.org/course7/c7\\_5\\_1\\_2.htm](http://www.arab-api.org/course7/c7_5_1_2.htm)

أولاً: البيانات الشخصية

الاستمارة الأولى

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1-الجنس

أ- ذكر  ب- أنثى

2- العمر

أ- أقل من 30 سنة  ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة

ج- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  د- أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

أ- ابتدائي  ب- متوسط  ج- ثانوي

د- جامعي  د- دراسات عليا

4- سنوات الخبرة

أ- أقل من 5 سنوات  ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

ج- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة  د- من 20 سنة فأكثر

5- عدد الدورات التدريبية

أ- دورة واحدة  ب- أكثر من دورة  ج- ولا دورة

ثانياً: البيانات الأساسية

فضلاً ضع العلامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1- يعتمد البنك على الجودة الشاملة في إدارته

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تهتم إدارة البنك بالجودة ويركز عليها كعامل أساسي لنجاح البنك					
02	يعتد البنك على إستراتيجية خاصة من شأنها دعم مفهوم الجودة					
03	تعتمد إدارة البنك على الدورات التكوينية التي من شأنها دعم الجودة					
04	يطور البنك أساليبه باستمرار لمواكبة التغيرات و تدعيم الجودة					
05	يهتم البنك بالجودة على مستوى كل الأقسام الإدارية بنفس الطريقة					
06	تعتمد إدارة البنك على مبدأ الشفافية					
07	يعتمد البنك على مبدأ التشاور في اتخاذ القرارات الهامة التي تحدد مصير البنك					

2- مدى استخدام إدارة البنك للأساليب الإدارية التي من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يشترك الموظف مع رؤسائه في إدارة البنك لتحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه					
02	جميع الأهداف الموضوعية للإدارة و الأقسام بالبنك واضحة و محددة					
03	يشارك الموظفون في وضع الخطط و كيفية تنفيذها					
04	يتم تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين المدراء و الموظفين					
05	يكلف الموظف بأداء الأعمال التي تتناسب و خبرته وتكوينه					
06	الترقيات الوظيفية في البنك تتم على أساس الكفاءة والعمل المقدم					
07	نظام الأجور في البنك يتلاءم مع طبيعة العمل ويشعر الموظف بأنه يحصل على أجر عادل					
08	تستمتع إدارة البنك باهتمام لانشغالات موظفيها وتحرص على تحسين أوضاعهم الاجتماعية					
09	يتم وضع الأهداف وتوزيع المهام بكل شفافية و وضوح					
10	التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة					
11	يعامل الرئيس مرؤوسيه معاملة إنسانية قائمة على المحبة والأخوة و التعاون					
12	يعطي المسؤولون في إدارة البنك المثل في النزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع العاملين					
13	هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام البنك					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص: تمويل التنمية

قسم: العلوم الاقتصادية

الثانية ماستر

استمارة حول موضوع: رفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-

وكالة قالمة.

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي، الرجاء منكم التعاون معنا بالاطلاع على أسئلة الاستمارة و الإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا.

تحت إشراف

إعداد الطلبة:

عمير حمة

• بوشريط سماح

• معلم وفاء

السنة الجامعية: 2011-2012

## الاستمارة الثانية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة .

## 1-الجنس

أ- ذكر  ب- أنثى

## 2- العمر

أ- أقل من 30 سنة  ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة

ج- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  د- أكثر من 50 سنة

## 3- المؤهل العلمي

أ- ابتدائي  ب- متوسط  ج- ثانوي

د- جامعي  د- دراسات عليا

## 4- الوظيفة

أ- موظف  ب- أعمال حرة  ج- طالب

د- متقاعد  د- بطل

## 5- عدد سنوات التعامل مع البنك

أ- أقل من سنة  ب- من سنة إلى أقل من 3 سنوات

ج- من 3 إلى أقل من 5 سنوات  د- من 5 سنوات فأكثر

ثانياً: البيانات الأساسية

فضلاً ضع العلامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

1 - مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك يشعر العملاء بالرضا

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يمتاز مظهر البنك الخارجي بشكل جميل و جذاب.					
02	تصميم التنظيم الداخلي للبنك يشعرك بالراحة.					
03	توجد تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة.					
04	يهتم مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي .					
05	يتعامل الموظفون في البنك بود مع العميل ويقدرن ظروفه.					
06	يفهم الموظفون في البنك احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها.					
07	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة.					
08	الخدمات التي يقدمها البنك متطورة و متنوعة.					
09	تتصف الخدمات التي يقدمها البنك بالجودة مقارنة مع المصارف المنافسة.					
10	الخدمات البنكية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.					
11	تحصل على الخدمة البنكية في الوقت الذي تطلبها و في أقصر وقت ممكن.					
12	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.					
13	تشعر بالأمان عند تعاملك مع البنك.					
14	يتم تنفيذ العمليات البنكية بدقة.					
15	تقدم شكوى لإدارة البنك عند عدم رضاك عن جودة الخدمات المقدمة.					
16	يتم الرد على الشكاوي و الاستفسارات بسرعة .					
17	الخدمات التي يقدمها البنك تشبع رغباتك وحاجاتك .					
18	تترك البنك لتتعامل مع بنك آخر عند عدم رضاك عن الخدمات البنكية المقدمة في هذا البنك.					
19	يحافظ البنك على سرية حسابات العملاء .					
20	يقدم البنك خدماته في الأوقات التي يعد بها.					

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	01
45	نموذج العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية المصرفية	02
92	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة ككل (الخاصة بالموظفين)	03
93	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة للمحور الأول (الخاصة بالموظفين)	04
93	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة للمحور الثاني (الخاصة بالموظفين)	05
94	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة (الخاصة بالعملاء)	06
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين	07
97	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين	08
98	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين	09
99	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة المهنية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين	10
100	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للدورات التدريبية وذلك للاستمارة الخاصة بالموظفين	11
100	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء	12
101	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء	13
102	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء	14
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة وذلك للاستمارة الخاصة بالعملاء	15
105-104	تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الأول من الاستمارة الخاصة بالموظفين	16
107-106	تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الثاني من الاستمارة الخاصة بالموظفين	17
110-108	تحديد مدى تشتت الإجابات واتجاهاتها في المحور الأول والوحيد من الاستمارة الخاصة بالعملاء	18
111	نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى	19
112	نتائج اختبار T-Test للفرضية الثانية	20
112	نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة	21

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	ثلاثية جوران	01
31	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	02
35	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصارف	03
39	الخطوات الأساسية لتحويل المصرف إلى الجودة الشاملة	04

48	المصرف و بيئته المحيطة	05
59	الهرم التنظيمي لإحدى المؤسسات المصرفية العالمية	06
67	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	07
82	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	08
84	الهيكل التنظيمي لوكالة قامة	09

## الملخص

تتمتع إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة تتمثل في رفع جودة منتجات المؤسسات التي قامت بتطبيقها، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يساعد المؤسسات وخصوصا المصرفية منها، بحيث تعتمد عليها لتحقيق أهدافها من خلال إرضاء عملائها وزيادة الربحية، عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية واستعمال نظام معلومات فعال في المصرف من أجل رفع كفاءة الأداء وفاعليته وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية لكسب ولاء العملاء.

## الكلمات المفتاحية

إدارة الجودة الشاملة، الكفاءة المصرفية، الفاعلية المصرفية، الأداء، رضا العميل.

## Résumé

La gestion de la qualité totale a une grande importance dans l'optimisation de la qualité des produits de l'entreprise qui l'a appliquée. Donc, la gestion de la qualité totale, en tant que méthode administrative, aide particulièrement les entreprises bancaires qui se basent sur cette technique afin de réaliser ses objectifs en satisfaisant ses clients et en augmentant ses bénéfices. Et cela par le changement de la culture organisationnelle et l'utilisation d'un système d'information efficace au sein de la banque dans le but d'augmenter la compétence de performance et son efficacité ainsi que la prestation des services bancaires d'une haute qualité pour acquérir la fidélité des clients.

### Les Mots clés :

La gestion de la qualité totale, efficacité des banques, Efficacité de la banque , Performance, Satisfaction de la clientèle

### Abstacl :

The total quality management has a big importance in increasing the quality of company's products that applied it. Therefore, the total quality management as a method helps the companies and especially the banking ones which depend on it to realize their objectives through customer satisfaction and profits increasing by changing the organizational culture and using an effective information system in the bank in order to improve the performing competence and its efficiency and presenting banking services with a high quality to gain the costumer's loyalty.

### Key word :

- The total quality management, Banking Efficiency, Effectiveness of banking Performance, Customer Satisfaction.