

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



UNIVERSITE - 8 mai 1945 - Guelma -



جامعة 08 ماي 1945 - قالة -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

دور الجودة الخدمية في تحسين

أداء المؤسسة المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) - وكالة قالة -

إشراف الدكتورة

حمداوي وسيلة

إعداد الطالبة

بن سعادة مفيدة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة قالة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خير الدين معطي الله
مقررا	جامعة قالة	أستاذة محاضرة	د. حمداوي وسيلة
عضوا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر	د. بن ثابت علي
عضوا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر	د. داحي عمار

السنة الجامعية 2011/2010

تشكرات

الحمد لله حمدا كثيرا.. له الفضل و له الشكر.. فلا توفيق إلا به.. ولا بركة إلا باسمه.. و الحمد لله أولا و أخيرا.. و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده..

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".
من منطلق هذا الحديث أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة حفظها الله الدكتوراة "حمداوي وسيلة" التي كانت بالنسبة لي أكثر من مشرفة بتوجيهاتها القيمة وتصويباتها المنهجية.
كما أشكر كل أستاذتي، و أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى طابع هذه الرسالة "حمداوي أمير" على حسن الإستقبال، وسعة الخاطر.
كما لا أنسى كل عمال و موظفي بنك الفلاحة، و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة الزميلة "غنية".
و كل من شجعني بالكلمة الطيبة و الابتسامة و بالدعاء.
إلى كل هؤلاء أقول

جزاكم الله خيرا

الباحثة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى و أجمعنا
بالعافية .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع :

إلى من أبتغي رضاها بعد رضا الله تعالى.....♥ أمي و أبي ♥
الذين تحملا معي عناء البحث فلهما مني أعظم المحبة و الإمتنان.

إلى من أدين لهم بالفضل.....و ألس منهم النبل

إخواني...أحمد و زوجته و أولاده... أخي يزيد...حمزة

و أختي العزيزة...كريمة و زوجها و أولادها

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل زملائي و أصدقائي في الجامعة و خارجها

و إلى كل من أحب و أحترم

إليهم..أهدي ثمرة جهدي

الباحثة

الملخص

تمارس المصارف نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات المصرفية التي تهدف إلى إشباع احتياجات ورغبات زبائن البنك بشكل يتفق مع طبيعة هذه الحاجات، وتقوم جميع المصارف بتقديم نفس الخدمات إلا أنها تختلف في مستوى جودتها. وتلجأ المصارف التي تحرص على تقديم خدمة تلائم توقعات الزبائن و تلبية حاجاتهم، إلى معرفة الأبعاد أو المؤشرات التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المصرفية والتعرف على درجة رضا الزبائن. وفي هذا الإطار، حاولنا دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة قالمة- لتحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبائن، بالإضافة إلى محاولة رفع أدائها المصرفي خاصة في السنوات الأخيرة.

الكلمات المفتاحية

المصارف، الأداء، الخدمات، جودة الخدمات المصرفية، الزبائن، تقييم الأداء، تقييم جودة الخدمات المصرفية.

Résumé

Les banques exercent principalement dans le domaine des services pour satisfaire les besoins et les désires de ses clients d'une manière compatible avec la nature de ces besoins. Les banques proposent les mêmes services, la seule différence reste le niveau de qualité des services fournis. Pour cela la banque doit déterminer les indicateurs sur lesquels se basent les clients pour juger la qualité des services bancaires qui leur sont fournis ainsi que le degré de satisfaction de sa clientèle.

Dans ce cadre, nous avons essayé d'examiner la situation de la BADR agence de Guelma pour analyser la contribution du processus d'évaluation de la qualité des services bancaires en vue d'atteindre la satisfaction de ses client et augmenter le niveau de sa performance.

Mots clés

La banque, la performance, les services, la qualité des services bancaires, les clients, évaluer la performance, évaluer la qualité des services bancaires.

الفهرس

I.....	قائمة الأشكال
II.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة
ب.....	إشكالية الدراسة
ب.....	فرضيات الدراسة
ج.....	أسباب اختيار الموضوع
ج.....	أهمية الدراسة
ج.....	أهداف الدراسة
ج.....	منهجية الدراسة

الفصل I: الإطار المفاهيمي حول المصارف والأداء

01.....	مقدمة الفصل
02.....	I-1- مدخل إلى المصارف
02.....	I-1-1- نشأة المصارف وتعريفها
02.....	أولاً- نشأة المصارف وتطورها
04.....	ثانياً- تعريف المصارف
07.....	I-1-2- أنواع المصارف
07.....	أولاً- المصارف المركزية
08.....	ثانياً- المصارف التجارية

- 13..... ثالثا- المصارف المتخصصة
- 13..... رابعا- المصارف الإسلامية
- 15..... I-1-3- البنية التنظيمية وميزانية البنك التجاري
- 15..... أولا- البنية التنظيمية للبنك التجاري
- 18..... ثانيا- ميزانية البنك التجاري
- 22..... I-2- ماهية الأداء
- 22..... I-2-1- تعريف الأداء
- 26..... I-2-2- أنواع الأداء
- 26..... أولا- حسب معيار المصدر
- 27..... ثانيا- حسب معيار الشمولية
- 28..... ثالثا- حسب المعيار الوظيفي
- 29..... رابعا- حسب معيار الطبيعة
- 30..... I-2-3- العوامل المؤثرة في الأداء
- 30..... أولا- العوامل التي لا يمكن التحكم فيها
- 31..... ثانيا- العوامل الممكن التحكم فيها
- 34..... I-3- الأداء في المصارف التجارية
- 34..... I-3-1- مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه
- 34..... أولا- مفهوم تقييم الأداء
- 37..... ثانيا- أهمية تقييم الأداء

37.....	ثالثا- أهداف تقييم الأداء.....
38.....	رابعا- مراحل تقييم الأداء.....
39.....	I-3-2- المؤشرات المالية لتقييم الأداء في المصارف التجارية.....
40.....	أولا- مؤشرات الربحية.....
41.....	ثانيا- مؤشرات السيولة.....
42.....	ثالثا- مؤشرات توظيف الأموال.....
44.....	رابعا- مؤشرات ملاءة رأس المال.....
45.....	I-3-3- تقييم أداء العاملين.....
46.....	أولا- طرق تقييم أداء العاملين.....
51.....	ثانيا- متطلبات نجاح طرق التقييم.....
52.....	خلاصة الفصل.....

الفصل II: جودة الخدمات المصرفية

53.....	مقدمة الفصل.....
54.....	II-1- مدخل للخدمات المصرفية والجودة.....
54.....	II-1-1- ماهية الخدمات المصرفية.....
54.....	أولا- مفهوم الخدمة بشكل عام.....
57.....	ثانيا- مفهوم الخدمة المصرفية.....
62.....	II-1-2- مفاهيم حول الجودة.....
62.....	أولا- تعريف الجودة.....

- 64.....ثانيا- مراحل تطور الجودة.....
- 66.....ثالثا- أهمية الجودة.....
- 68.....رابعا- أهداف الجودة.....
- 70.....II-1-3- جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.....
- 70.....أولا- تعريف جودة الخدمة.....
- 71.....ثانيا- أهمية جودة الخدمة.....
- 73.....ثالثا- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن.....
- 76.....II-2- تقييم جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون.....
- 77.....II-2-1- مؤشرات ونماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية.....
- 77.....أولا- مؤشرات تقييم جودة الخدمة.....
- 80.....ثانيا- نماذج تقييم جودة الخدمة.....
- 83.....II-2-2- جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن.....
- 84.....أولا- مفهوم رضا الزبون.....
- 84.....ثانيا- أهمية رضا الزبون.....
- 85.....ثالثا- خصائص الرضا.....
- 86.....رابعا- النظريات المفسرة للرضا.....
- 88.....خامسا- علاقة جودة الخدمة برضا الزبون.....
- 89.....II-3- الأداء المصرفي: أثر الجودة عليه وطرق تحسينه.....
- 89.....II-3-1- تأثير الجودة على الأداء المصرفي.....

90	أولاً- مفهوم كلف الجودة.....
90	ثانياً- أنواع كلف الجودة.....
95	ثالثاً- تحسين الجودة.....
95	II-3-2- طرق تحسين الأداء.....
95	أولاً- الهندرة.....
98	ثانياً- القياس المقارن.....
101	ثالثاً- إدارة الجودة الشاملة.....
105	خلاصة الفصل.....

الفصل III: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قالة -

106	مقدمة الفصل.....
107	III-1- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
107	III-1-1- نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
107	أولاً- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
108	ثانياً- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
110	III-1-2- مهام وأهداف وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
110	أولاً- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
111	ثانياً- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
112	ثالثاً- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
117	III-1-3- الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....

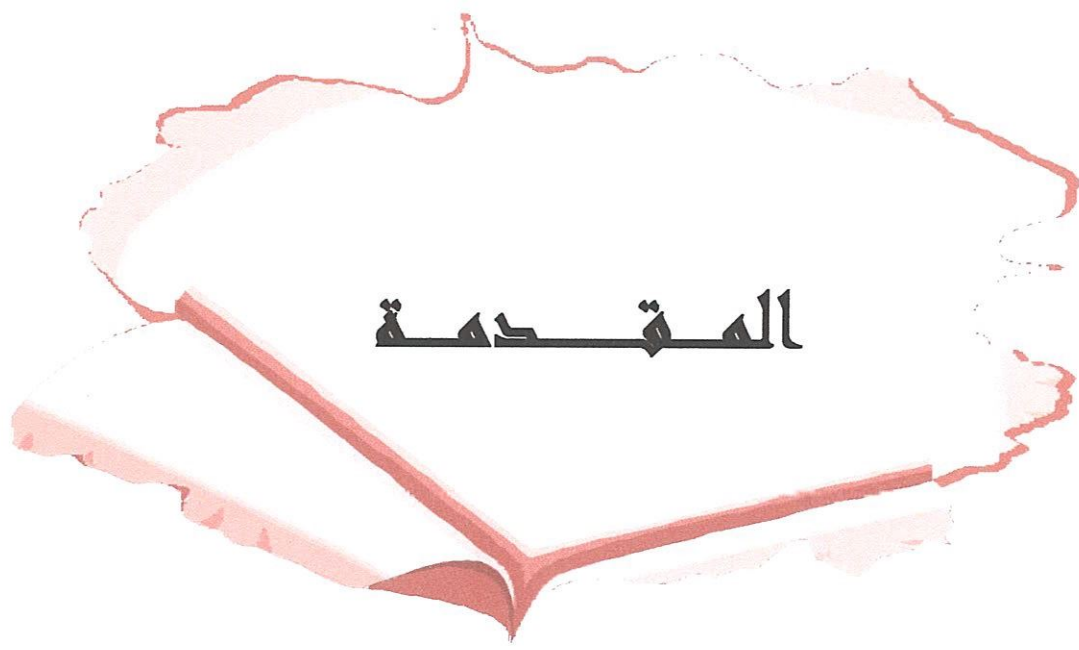
117.....	أولاً- التعريف بوكالة قالة.....
120.....	ثانياً- الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالة.....
123.....	III-2- تقييم جودة الخدمة المصرفية والأداء المصرفي بوكالة قالة.....
123.....	III-2-1- تقديم عينة الدراسة والمنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات.....
123.....	أولاً- تقديم عينة الدراسة.....
124.....	ثانياً- تقديم المنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات.....
127.....	ثالثاً- وصف خصائص عينة الدراسة.....
131.....	III-2-2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
131.....	أولاً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.....
139.....	ثانياً- اختبار الفرضيات.....
141.....	III-2-3- تقييم الأداء المصرفي باستخدام المؤشرات المالية.....
141.....	أولاً- مؤشرات الربحية.....
142.....	ثانياً- مؤشرات السيولة.....
143.....	ثالثاً- مؤشرات توظيف الأموال.....
145.....	رابعاً- مؤشرات ملاءة رأس المال.....
147.....	خلاصة الفصل.....
148.....	الخاتمة.....
151.....	قائمة الملاحق.....
156.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	علاقة البنك التقليدي بالموودع والمقترض	1-I
16	الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	2-I
39	مراحل تقييم الأداء	3-I
64	نظام الجودة المبني على أساس الفحص	1-II
68	التكاليف والحصة السوقية	2-II
69	أهداف الجودة	3-II
76	التغذية العكسية	4-II
81	نموذج الفحوات "Servqual"	5-II
87	عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة	6-II
113	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	1-III
118	الهيكل التنظيمي لوكالة قالة	2-III
142	التمثيل البياني لمعدل العائد على حق الملكية	3-III
142	التمثيل البياني لمعدل العائد على الودائع	4-III
143	التمثيل البياني للنسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع	5-III
144	التمثيل البياني لمعدل استثمار الودائع	6-III
144	التمثيل البياني لنسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع	7-III
145	التمثيل البياني لنسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع	8-III

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية	1-I
19	ميزانية البنك التجاري	2-I
26	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	3-I
49	ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية	4-I
56	تصنيف درجة الملموسية	1-II
72	مستويات متطلبات الزبائن	2-II
74	الرسائل اللفظية	3-II
79	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	4-II
91	أنواع كلف الجودة	5-II
127	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-III
128	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-III
129	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3-III
130	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	4-III
130	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المصرف	5-III
132	تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الملموسية	6-III
133	تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الاعتمادية	7-III
135	تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الإستجابة	8-III
136	تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الأمان	9-III
137	تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر التعاطف	10-III
138	توزيع إجابات أفراد العينة حسب درجة الرضا	11-III
139	ترتيب مؤشرات جودة الخدمة المصرفية	12-III
140	دراسة الارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن عن الخدمة المصرفية	13-III
141	مؤشرات الربحية للسنوات 2007 - 2009	14-III
142	مؤشرات السيولة للسنوات 2007 - 2009	15-III
144	مؤشرات توظيف الأموال للسنوات 2007 - 2009	16-III
145	مؤشرات ملاءة رأس المال للسنوات 2007 - 2009	17-III



المقدمة

تعتبر البنوك المكان المناسب لجلب الأموال وتوزيعها على مختلف الحاجات الفردية والجماعية، لذلك فإن للمصارف دور هام في الإقتصاد. وتمثل مهمتها الأولى في إقراض الأموال إلى الأفراد أو المؤسسات، أما مهمتها الثانية وهي قبول الودائع من الأفراد.

وتعد المصارف في مفهومها العام مؤسسات تسعى لتحقيق الربح كغيرها من المؤسسات الأخرى، حيث يتميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، كما يتميز مجال نشاطها بالتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة)، أو على مستوى البيئة (متعاملين جدد، منافسين جدد)، لذا يعتبر تقييم أداء المؤسسات المصرفية عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف ولمواجهة التغيرات والتحديات.

وتقوم جميع المصارف بتقديم نفس الخدمات أي أن الخدمات المصرفية سواء كانت تقليدية أو نمطية لا تختلف من مصرف إلى آخر، بينما يكمن الاختلاف في مستوى جودة الخدمة المقدمة، حيث نجد أن هذه المصارف تسعى دائما إلى استخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودتها، و التي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنها، سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم) وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة والغير معلنة.

وتعتبر جودة الخدمة من أهم القضايا التي تجلب اهتمام إدارة المصارف، ونظرا لأهميتها سواء بالنسبة للمصرف أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، كذلك تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساوي من الخدمة، والفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون، وأن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية.

وعلى هذا فإن دراسة جودة الخدمات المصرفية تساعد المصارف على الإحتفاظ بزبائنها وموظفيها وجعلهم راضين، ومن ثم زيادة الأرباح وبالتالي الرفع في أدائها المصرفي، وتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.

وفي ظل إقتصاد السوق والإنتفاخ على العالم، لا تزال البنوك الجزائرية تطمح إلى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على الزبائن وقياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة إليهم.

وتعتبر وكالة (BADR) بقلامة من بين البنوك التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة ومختلفة، وذلك من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء المودعين أو المقترضين، والعمل على إرضائهم عبر الإهتمام لتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة، ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك. وإن تقييم جودة

الخدمات وتطويرها بشكل دائم ومستمر يعتبر مهما لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لأنها تؤدي إلى زيادة رضا زبائنها وكذلك إلى تحسين أدائها.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم جودة الخدمات المقدمة من طرف وكالة (BADR) بقالة في تحسين أدائها المصرفي؟

وانطلاقا من هذا الإشكال العام يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تختلف مؤشرات جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن؟
- 2- هل هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن عن الخدمة المصرفية؟
- 3- هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية على أداء بنك BADR - وكالة قالة -؟

فرضيات الدراسة:

ومحاولة للإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة، تم وضع بعض الفرضيات لطحها للمناقشة من جهة واختبار مدى صحتها من جهة أخرى:

- 1- تختلف المؤشرات التي يلجأ إليها زبائن وكالة (BADR) بقالة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية التي يتلقونها.
- 2- هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن عن الخدمة المصرفية.
- 3- تؤثر جودة الخدمة المصرفية على أداء وكالة (BADR) بقالة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- 1- مجال التخصص "إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات" والذي يعتبر دراسة الجودة الخدمية من بين محاوره.
- 2- الإهتمام المتزايد من قبل المؤسسات بالجودة نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسة.
- 3- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان النشاط المصرفي، ومعرفة جودة الخدمات ودورها في تحسين أداء المصارف.

بالإضافة إلى الأسباب الموضوعية السابقة، يمكن إدراج سبب ذاتي وهو الإهتمام بكل ما له علاقة بالجودة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة، في تعبيرها عن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم، وذلك من أجل تشخيص مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك محل الدراسة، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن بالإضافة إلى الرفع في أدائها المصرفي.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف وكالة (BADR) بقلامة من وجهة نظر زبائنها.
- 2- تحديد الأهمية النسبية للمؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
- 3- تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن.
- 4- تقييم الأداء المصرفي باستخدام المؤشرات المالية.
- 5- التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور جودة الخدمات المصرفية.

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم حصر الدراسة النظرية في فصلين ودراسة تطبيقية في فصل ثالث، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم جوانب الموضوع، كما تم الإعتماد على الإستمارة بالإضافة إلى السجلات والوثائق، المقابلة والملاحظة، وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بإصدار (version 11.5).

وللوصول إلى الهدف من الدراسة اعتمدنا على المراجع المتاحة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية المتمثلة في الكتب والمجلات والملتقيات، والرسائل والأطروحات الجامعية، إضافة إلى مواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

قسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، يتم التعرض أولاً إلى مدخل للمصارف وذلك من حيث نشأتها وتعريفها، وأنواعها، وهيكلها التنظيمي، وثانياً تم التطرق إلى ماهية الأداء من خلال تعريفه، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه. وفي الأخير تم التطرق إلى تقييم الأداء في المصارف التجارية من حيث مفهومه وأهدافه، والمؤشرات المالية، وكذلك تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الثاني فخصص لدراسة جودة الخدمات المصرفية، وقد قسم إلى ثلاث مباحث:

الأول يتناول مدخل للخدمات المصرفية والجودة وذلك من حيث مفهوم الخدمة المصرفية، مفاهيم حول الجودة، وجودة الخدمة وخطوات تحقيقها. والثاني يتناول تقييم جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون، وذلك من حيث

مؤشرات ونماذج تقييم جودة الخدمات المصرفية، وجودة الخدمات المصرفية ورضا الزبون. وفي الأخير تم التطرق إلى تأثير الجودة على الأداء المصرفي بالإضافة إلى طرق تحسين أداء المنظمات.

في حين خصص الفصل الثالث والأخير لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قالمة - بهدف التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة من وجهة نظر زبائنها بالإضافة إلى تقييم الأداء المصرفي. وقسم الفصل إلى مبحثين: الأول يتم التعرف فيه على البنك محل الدراسة. أما الثاني يتناول تقييم جودة الخدمة المصرفية والأداء المصرفي لوكالة قالمة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول المصارف و الأداة

مقدمة الفصل:

تعد المصارف من أهم المؤسسات المالية، وهي المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال إمدادها بالأموال اللازمة من أجل تنميتها وتطويرها من جهة، ومحاربة الإكتناز وتحقيق منافع للمدخرين من جهة أخرى. وللمصارف التجارية بصفة خاصة دور متميز وحيوي في تجميع الودائع وتوظيفها.

وعلى اعتبار أن المصارف تمثل قطاعا هاما في الإقتصاد الوطني، ووسيطا أكثر أمانا بين المدخرين والمستثمرين، فإنه من الضرورة تقييم أداء المصارف لأن عملية التقييم تعتبر عملية أساسية لإظهار قدرتها على تحسين وتطوير نوعية الخدمات التي تقدمها. كما أن تقييم الأداء بواسطة المؤشرات المالية يعطي صورة واضحة عن حقيقة المركز المالي للمصارف، ويبين قدرتها على سداد الإلتزامات المترتبة عليها ويحدد ربحيتها المالية.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء تعتبر مهمة لا بد من إنجازها، وذلك لتحسين وتطوير أداء المؤسسات المصرفية وبما يضمن لها الإستمرارية والبقاء. ولكن لا يمكن تناول تقييم الأداء دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء وإدارته، ومن أجل ذلك سيتم معالجة هذا الفصل بالتطرق أولا إلى مدخل للمصارف وذلك من حيث نشأتها وتعريفها، وأنواعها، وهيكلها التنظيمي، وثانيا سيتم التطرق إلى ماهية الأداء مركزين في ذلك على تعريفه ثم يلي ذلك أنواعه والعوامل المؤثرة فيه. وفي الأخير سيتم التطرق إلى تقييم الأداء في المصارف التجارية من حيث مفهومه وأهدافه، والمؤشرات المالية، وكذلك تقييم أداء العاملين.

I-1-1- مدخل إلى المصارف

تحتل المصارف مركزاً حيويًا في النظم الاقتصادية الحديثة لما تضطلع به من وظائف وما تمارسه من نشاط والذي يؤثر تأثيراً ملحوظاً في الاقتصاد القومي للبلد، ويمنحها سيطرة قوية. ومن هذا المنطلق فإنه تم تخصيص هذا المبحث لإلقاء نظرة على المصارف.

I-1-1-1- نشأة المصارف وتعريفها

في هذا المطلب سنتطرق إلى عرض نشأة المصارف وتطورها ومختلف التعاريف الخاصة بها.

أولاً- نشأة المصارف وتطورها:

يعتقد الكثير من الباحثين أن أول ظهور للمصارف كان مرتبطاً بظهور أول شكل من أشكال النقود، ولكن التاريخ يدل أن الحقيقة غير ذلك، حيث أن أول شكل من أشكال النقود ظهر تقريباً في أواخر القرن السابع قبل الميلاد، في حين أن أولى أشكال التعامل المصرفي كان قد ظهر قبل ذلك بفترة طويلة وهو ما تدل عليه الوثائق التاريخية وبالذات في بلاد ما بين النهرين حوالي عام 350 قبل الميلاد، كما أن المبادئ التي وضعها حمورابي حوالي عام 1675 قبل الميلاد والمعروفة باسم "شريعة حمورابي" تعتبر من أقدم النصوص المعروفة في التاريخ فيما يخص الإيداع والإقراض والفائدة والضمانات⁽¹⁾. إن البنوك لم تنشأ في صورتها الراهنة، ولم تظهر دفعة واحدة، وإنما ترجع هذه النشأة في مراحلها الأولى إلى نشاط كل من:

1- كبار التجار: قام كبار التجار بدور البنوك في تلقي ودائع الأفراد، وذلك نظراً لشهرتهم وثقة الأفراد بهم، كما كانوا يساعدون بأموالهم في تنشيط التجارة ومعاونة التجار.

وكانت وظيفة كبار التجار تنحصر في حفظ الودائع مقابل شهادات تمنح للمودعين تثبت حقهم في الوديعة. وبذلك فلم يتخط دور التاجر في هذه المرحلة، مجرد حراسة الأموال مقابل عمولة يحصل عليها، حيث يقتصر دورهم على تلقي الودائع.⁽²⁾

2- المرابون: وهم فئة من الأفراد يتخصصون في منح القروض من أموالهم الخاصة لمن يحتاج إليها مقابل عمولة كبيرة جداً. فالمرابي يستخدم أمواله الخاصة في الإقراض ويتقاضى في مقابل هذه الخدمة مبلغاً من النقود كان يسمى الربا.⁽³⁾

(1) فائق شقير وآخرون، "محاسبة البنوك"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 13.

(2) سوزي عدلي ناشر، "مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2005، ص ص (207، 208).

(3) أسامة كامل، عبد الغني حامد، "النقود والبنوك"، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 90.

3- الصاغة: وهم تجار المعادن النفيسة وخاصة الذهب، وفي البداية كان الأفراد يقصدون الصاغة بقصد الكشف عن عيار النقود المعدنية. وبعد ذلك تطور الأمر فكانوا يبيعون العملات المعدنية من كل الأنواع، ثم بدأ الأفراد يتقنون في هؤلاء التجار ويودعون أموالهم لديهم للحراسة في مقابل شهادات الإيداع وبذلك جمعوا إلى جانب مهنتهم الأصلية، وهي الصياغة، مهنة أخرى وهي أعمال الصرافة والصرف.⁽¹⁾

لقد نشأت البنوك وتطورت عبر التاريخ فالبدايات الأولى للعمليات المصرفية ترتقي إلى العهد البابلي حوالي 2000 عام قبل الميلاد، حيث في هذا العهد كانت تنظم المعاملات المالية والمصرفية في المعابد، ومن أقدم هذه المعابد هو معبد أنو الذي يقع في مدينة ديلبت شمال الحلة في العراق، وكذلك معبد أوروك الذي يقع في مدينة الوركاء في جنوب ما بين النهرين، ويعود تاريخ هذا المعبد إلى (3200-3400 ق.م).⁽²⁾

وقد استعملت هذه المعابد كمصارف لأنها كانت تعتبر أكثر الأماكن أماناً وخصوصاً من السرقة والضياع، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة مصارف كبرى في بابل منها: مصرف موراشو "Mourachou" الذي يقع في مدينة نيبور، كذلك مصرف إيناصير "Enasir" الذي يقع في مدينة أور العراقية، وأيضاً مصرف إيجيبي "Egibi" الذي يقع على نهر الفرات.⁽³⁾

كما شهدت المصارف تطوراً آخر في العهد اليوناني والروماني، وكانت المعابد تستعمل أيضاً كمصارف نتيجة للثقة بها والأمان.

أما في العصور الوسطى فقد ظهرت فكرة الاتجار بالنقود الذي كان الصراف يكتسب دخله من مبادلة العملات الأجنبية والمحلية، فمع اتساع النشاط التجاري وظهور الأسواق والتجار المتخصصين، بدأت هذه الفئة تحقق فوائض نقدية كبيرة من عملياتها التجارية، وقد كان من الضروري حفظ هذه الأموال وحراستها مقابل عمولة تدفع لهم، فيما كان يتحصل المودعين على شهادات تتضمن مقدار وديعتهم، وكذلك تعهداً من المودع لديه برد الأمانة عند طلبها في الحال كما ونوعاً⁽⁴⁾. وفي بداية الأمر كانت هذه الشهادات تصدر اسمية "Nominal" وكان يتم تداولها عن طريق التنازل (التظهير)، ولكن مع مرور الوقت وتزايد ثقة المتعاملين في المودع لديهم أصبحت هذه الشهادات "شهادات لحاملها" يتم تداولها بمجرد التسليم (دون حاجة لتنازل أو تظهير).⁽⁵⁾

⁽¹⁾ سوزي عدلي ناشر، مرجع سابق، ص 208.

⁽²⁾ Guy caudamine, jean montier, "Banque et marchés financiers", Economica, Paris, 1998, P03

⁽³⁾ زكريا الدوري، يسرى السامرائي، "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 11.

⁽⁴⁾ نعمة الله نجيب وآخرون، "مقدمة في اقتصاديات النقود والصرافة والسياسات النقدية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 148.

⁽⁵⁾ إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، "اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 216.

إن التطور الحاصل في إصدار هذه الشهادات سمح بتوسيع وزيادة التعامل بها، مما أعنى التجار عن الذهاب إلى الصاغة والصارفة لسحب ودائعهم كلما تم عقد صفقة تجارية، بل اكتفوا بتداول هذه الشهادات، وبمرور الوقت لاحظ المودع لديهم أن قدرا ضئيلا فقط من شهادات الإيداع التي يصدرونها يعود حاملوها إليهم مطالبين باستردادها، ومن هنا ظهرت فكرة استغلال هذه الودائع العاطلة بإقراضها لمن يريد استثمارها، فبدأ هؤلاء الصاغة والصارفة يقرضون من أموالهم الخاصة ومن بعض الودائع لديهم، وفي مقابل ذلك بدأوا يدفعون للمودعين نسبة من الفوائد التي تعود عليهم من القروض التي يمنحونها بعد أن كانوا في البداية يأخذون منهم عمولة إيداع⁽¹⁾. وعائدهم يتمثل في الفرق بين الفائدة التي يتقاضاها على القروض والفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع. إن اتساع وانتشار أعمال أولئك الصاغة والصارفة زاد من ثقة المتعاملين معهم، مما أدى إلى إنشاء مؤسسات تتكلف بهذه الأعمال وهي تعتبر بهذا النواة الأولى لظهور البنوك التجارية. وقد ظهر أول بنك بمدينة البندقية (إيطاليا) عام 1157، ثم بنك في مدينة جنوة الإيطالية عام 1170، تلاه بنك في مدينة برشلونة عام 1403⁽²⁾، ثم ظهرت بنوك أخرى كبنك أمستردام عام 1609، الذي أنشأته بلدية أمستردام لكي ترعى حسن تسييره وتضمن ودائعه، ثم بنك هامبورغ بألمانيا عام 1619، وبنك إنجلترا عام 1694، وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800⁽³⁾، ثم انتشرت البنوك بعد ذلك في مختلف أنحاء العالم إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

ثانيا- تعريف المصارف:

إن إطلاق مصطلح أو تسمية معينة على ظاهرة أو نشاط أو مؤسسة تختلف مدلولاته وتباين مفاهيمه وتتفرع معانيه سواء من حيث المحتوى اللغوي لهذا المصطلح أو الغرض العلمي منه، أو كذلك من حيث الوظيفة التي يقوم بها، وعليه فإن البحث عن تعريف البنك أو المصرف^(*) يدفعنا حتما في الخوض في مدلوله اللغوي ووصفه القانوني ومحتواه الإقتصادي.

(1) نعمة الله نجيب وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

(2) محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، "المصارف الإسلامية-الأسس النظرية والتطبيقات العلمية-"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2007، ص 34.

(3) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2006، ص 21.

(*) يستخدم مصطلح مصرف ليعني بنك، والعكس صحيح، حيث أن إحداهما يعني الآخر، وكما هو شائع ومتداول في الاستخدام، وهو ما يتم الأخذ به في هذه المذكرة.

1- التعريف اللغوي:

إن كلمة "بنك" كلمة غير عربية، يقابلها بالإنجليزية "Bank"، وبالفرنسية "Banque"⁽¹⁾، ويعود أصل كلمة بنك إلى كلمة إيطالية "بنكو Banco" والتي تعني مصطبة، ويقصد بها في البدء المصطبة التي كان يجلس عليها الصيارفة لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، بعدها أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري المتاجرة في النقود.⁽²⁾

ففي الاصطلاح اللغوي يقال صرف واصطرف الدنانير أو بدنها بدنانير سواها والمصرف فهي كلمة حديثة تعني المؤسسة المالية التي تتعامل بالإقراض والإقتراض.

2- التعريف القانوني:

لقد نصت التشريعات في أغلب الدول على تعريف البنوك حيث:

يعرف القانون البنك في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه "الشركة التي يتم الترخيص لها للقيام بأعمال المصارف سواء حصلت على هذا الترخيص من الحكومة المركزية (الاتحادية أو الفيدرالية) أو من حكومة الولاية التي يمارس البنك نشاطه داخل حدودها".⁽³⁾

وفي الجزائر، عرف المشرع الجزائري البنك في المادة 114 من قانون النقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990 بأنه: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات المصرفية الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون".⁽⁴⁾

وتتضمن هذه العمليات التي تقوم بها البنوك ما يلي:

- جمع الودائع من الجمهور.
- منح القروض.
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف العملاء والسهر على إدارتها.

(1) شاكر القرويني، "محاضرات في إقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص24.

(2) عبد الحق أبو عروس، "الوجيز في البنوك التجارية-عمليات، تقنيات، وتطبيقات-"، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2000، ص06.

(3) محمد السيد سرايا، "البنوك التجارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

(4) القانون: رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16.

3- التعريف الاقتصادي:

يختلف تعريف البنك من نظام بنكي إلى آخر، كذلك من مفكر اقتصادي إلى آخر، لذا نجد صعوبة في إيجاد التعريف الموحد والشامل لمصطلح البنوك، وعليه يمكن سرد التعاريف الآتية:

البنك هو "تلك المنشأة المالية التي تقبل الودائع وتمنح القروض وتقدم بعض الخدمات المصرفية المرتبطة بهذان النشاطان".⁽¹⁾

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنه وجد عليه تحفظان أساسيان:

- هناك بنوك لا يكون قبول الودائع من ضمن أنشطتها الرئيسية مثل المصارف المتخصصة والتي تهتم بتقديم تمويل واستثمارات طويلة الأجل في نشاط إقتصادي معين دون غيره من الأنشطة، لذا فهي لا تعتمد على الودائع كونها قصيرة الأجل ولا تصلح لتمويل طويل الأجل.

- توجد بنوك لا تقوم بمنح القروض مثل البنوك الإسلامية التي ترى أن هناك شبهة الربا عند منح القروض بفائدة، وبالتالي فإن هذه البنوك تنظر إلى الإقراض على أنه حرام وتتجه إلى نظم أخرى لتوظيف أموالها مثل المراجعة والمشاركة وغيرها.

ويعرف البنك على أنه "منشأة تنصب عملياتها على تجميع النقود الفائضة على حاجة الجمهور ومنشآت الأعمال أو الدولة، لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية جديدة".⁽²⁾

وقد ركز هذا التعريف على الوظائف الأساسية للبنوك والمتمثلة في إيداع الأموال وإقراضها، والاستثمار في الأوراق المالية.

كما يعرف البنك على أنه "وسيط مالي بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز، حيث يتلقى الودائع من الأفراد الذين تتوافر لديهم فوائض نقدية، ثم يقوم بتوجيهها إلى من يحتاجها من الأفراد".⁽³⁾

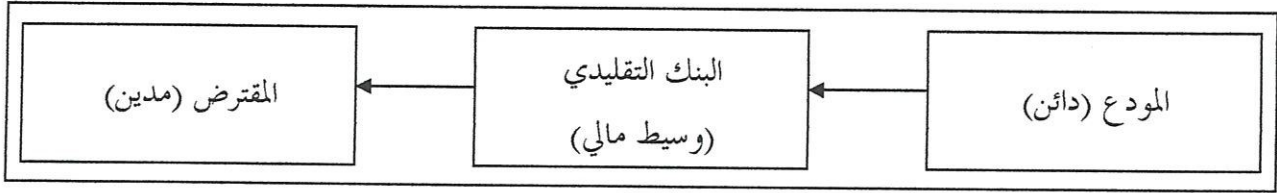
وقد ركز الكاتب في خلال التعريف الأخير على إحدى وظائف البنوك وهي الوساطة المالية بين المودع والمقترض، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1) عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص (117،118)

(2) شاكِر القزويني، مرجع سابق، ص 24.

(3) Laurence Scialom, "Economie Bancaire", Edition la découverte, Paris, 1999, P10.

الشكل (I-1): علاقة البنك التقليدي بالموودع والمقترض



المصدر: بلوج بولعيد، "المقارنة بين موارد واستخدامات البنوك الإسلامية والتقليدية"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري، جامعة 08 ماي 1945 -قالة-، الجزائر، 05-06 نوفمبر 2001، ص 172.

كما يمكن تعريف البنك على أنه "مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها"⁽¹⁾.
 بمعنى أن المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال ليعاد إقراضها إلى من يرغب في الاستفادة منها، فالمصارف في هذه الحالة تعتبر همزة وصل بين المدخرين والمستثمرين.

I-1-2- أنواع المصارف

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من عدد من البنوك تتفق في أساس تكوينها وممارستها للعمل المصرفي، إلا أنها تختلف في نوعية النشاط الذي تخدمه، كما تختلف وفقا لتخصصها والدور الذي تؤديه في المجتمع، ولهذا نجد أن هناك عدة مصارف أهمها: المصارف المركزية، المصارف التجارية، المصارف المتخصصة، والمصارف الإسلامية.

أولاً- المصارف المركزية:

يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي النابض، يمدّه بالدعم وينظم حركته ويبحث فيه الحياة، فجميع المنشآت المصرفية الأخرى تدور في النطاق الذي يرسمه لها وفي حدود السياسات التي يقررها⁽²⁾. وعلى هذا فإن البنك المركزي يتصف بأنه بنك البنوك لأنه يتولى الرقابة والإشراف على باقي البنوك، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة، وبنك الدولة حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية، وتوجيه السياسة النقدية في الدولة.⁽³⁾

وبالتالي فإن وجود البنك المركزي يستمر كمؤسسة عامة ويقوم بأعماله وفقا لأحكام قانون خاص به. ويمتاز البنك المركزي عن غيره من المصارف بما يلي:

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، "إدارة مخاطر الائتمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، القاهرة، 2008، ص 06.

(2) محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 11.

(3) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، مرجع سابق، ص ص (22، 23).

- البنك المركزي لا يتعامل مباشرة مع أفراد المجتمع، بل يتعامل فقط مع المصارف (تجارية، متخصصة)، الدولة، والمؤسسات العامة.
- البنك المركزي يعمل كبنك للبنوك وبنكا للحكومة، حيث يقبل منها الودائع، ويقدم لها القروض عند الحاجة، ويعد الملاذ الأخير للبنوك عند حاجتها للسيولة.⁽¹⁾
- البنك المركزي لا يستهدف تحقيق الربح وإنما هدفه تحقيق المصلحة العامة، في حين يتمثل دافع البنوك الأخرى في تحقيق أعلى الأرباح الممكنة.⁽²⁾
- يختص البنك المركزي وحده بسلطة إصدار النقد القانوني، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمة العملة.⁽³⁾
- البنك المركزي يحتل مركز الصدارة (المرتبة الأولى) في الجهاز المصرفي، ويشرف عليه ويوجهه بما يخدم مصلحة الإقتصاد الوطني.
- يعمل البنك المركزي وكيلا ماليا للدولة دون غيره من المصارف.⁽⁴⁾

ثانياً- المصارف التجارية :

تعتبر المصارف التجارية نوع من أنواع المؤسسات المالية التي تركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، وتعد من أقدم المصارف على الإطلاق، وتمثل رابطاً أساسياً بين مجموعة المتعاملين الاقتصاديين في المجال البنكي، الأمر الذي يدفعنا إلى التعرف على هذا النوع من المصارف الذي يحتل المرتبة الثانية بعد البنوك المركزية.

1- مفهوم البنوك التجارية:

تعددت تعريفات البنوك التجارية إلا أنها تصب في قالب واحد وتؤدي في مجملها إلى نفس المعنى، أهم تلك التعاريف ما يلي:

المصارف التجارية هي "تلك المصارف التي تقبل ودائع الأفراد، حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها، وتقوم بتوظيف تلك الودائع في شكل قروض".⁽⁵⁾

(1) هشام جبر، "إدارة المصارف"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص21.

(2) ضياء مجيد، "اقتصاديات النقود والبنوك"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص246.

(3) هشام جبر، مرجع سابق، ص21.

(4) المرجع نفسه، ص21.

(5) بدون اسم، "واقع المصارف في فلسطين ودورها في تنمية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية"، 2007/12/13.

كما يمكن تعريفها على أنها "مشروعات مصرفية من الدرجة الثانية في التسلسل الرئيسي للجهاز المصرفي لاسيما في ذلك البنك المركزي، موضوعها النقود والعمليات التي تدور حول قيام النقود بوظائفها (وسيط للمبادلة ومخزن للقيمة ومقياس لها)".⁽¹⁾

وتعرف أيضا على أنها "نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيط بين أولئك الذين لهم أموال فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال".⁽²⁾ ومن خلال هذه التعريف يمكن القول أن للبنوك التجارية عدة خصائص تميزها عن غيرها أهمها:

- بنوك ثانوية باعتبارها تأتي في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي.
- بنوك متعددة نتيجة وجود العديد من البنوك التجارية في نفس البلد.
- تتعامل مع عدد كبير من الأفراد كما أن رؤوس أموالها تعتبر قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها.
- بنوك متعددة الوظائف لأنها تقوم بعدة وظائف وخدمات سواء كان ذلك لصالح الأفراد أو المؤسسات.
- بنوك رأسمالية يحكمها تسعى إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.

2- أنواع البنوك التجارية:

للبنوك التجارية عدة أنواع يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ- المصارف الفردية: وهي مصارف صغيرة الحجم نسبيا، يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على مطلقة قصيرة، وعادة ما تستثمر مواردها في أصول مالية السريعة مثل الأوراق المالية، والأوراق التجارية المخصصة، والأصول القابلة للتحويل إلى نقود خلال فترة زمنية قصيرة ودون خسائر أو بخسائر قليلة، أي هي تحاول دوما تجنب المخاطر التي لا تقدر على تحملها لصغر حجمها، وضآلة إمكاناتها المالية.⁽³⁾

ب- المصارف ذات الفروع: وهي المصارف ذات الوحدات المتعددة التي تدار من مركز رئيسي واحد، ولها مجلس إدارة واحد، وكذا نفس المجموعة من المساهمين⁽⁴⁾، كما يدير كل فرع من فروع المصرف مدير يعمل بموجب الصلاحيات المخولة له من المركز، وتشترك الفروع سوية مع المركز الرئيسي في إدارة الاحتياطات الأولية، والثانوية، والقروض، والاستثمارات، والعمليات المصرفية الأخرى.

(1) مصطفى رشدي شبيحة، "الاقتصاد النقدي والمصرفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص159.

(2) منير إبراهيم الهندي، "إدارة البنوك التجارية-مدخل اتخاذ القرارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص05.

(3) رضا صاحب أبو محمد آل علي، "إدارة المصارف-مدخل تحليلي كمي معاصر"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص24.

(4) سامر جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص45.

ج- مصارف السلاسل: وهي عبارة عن سلسلة من المصارف نشأت نتيجة لنمو حجم المصارف التجارية، وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها، وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليه مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة لها والتي تلتزم بها مختلف وحدات السلسلة، كذلك فهو ينسق الأعمال بين الوحدات وبعضها⁽¹⁾. وتعود ملكية هذه المصارف إلى شخص طبيعي واحد، أو عدة أشخاص طبيعيين، وليس لشركة قابضة.

د- مصارف المجموعة: فهي تشبه الشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك وتملك معظم رأس مالها، وتشرف عليها، وتراقب أعمالها⁽²⁾، وقد تكون هذه البنوك المملوكة فردية أو ذات فروع، ويحتفظ كل بنك برغم وجود الشركة القابضة، بمجلس إدارته ومديره العام. ويتسم هذا النوع من المصارف بالطابع الإحتكاري.⁽³⁾

هـ- المصارف المحلية: يقتصر دور هذه البنوك على ممارسة نشاطها في منطقة جغرافية محددة قد تكون مدينة أو محافظة أو ولاية معينة، ويقع مركزها الرئيسي في تلك المنطقة، وتتميز بصغر الحجم، كما تقدم مجموعة من الخدمات المصرفية التي ترتبط بالبيئة المحيطة بها.⁽⁴⁾

و- المصارف الإلكترونية: تمثل تكنولوجيا المعلومات عنصراً مهماً في العصر الراهن. بما وفرت من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية (شبكة الانترنت)، ولقد اعتبرت هذه الشبكة ثورة في مجال الاتصالات، وفي ظل التقدم التقني وثورة الاتصالات أخذت الأنشطة المصرفية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تساهم في زيادة كفاءة عمل المصارف التي أصبح يطلق عليها "المصارف الإلكترونية"، أو "مصارف الإنترنت".

ويستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد، أو البنوك الإلكترونية عن بعد، أو البنك المنزلي، أو البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية.⁽⁵⁾

كل هذه المصطلحات تعني أن الزبون الذي يتعامل مع مثل هذه المصارف يتاح له إنجاز كافة أعماله الخاصة، وذلك عن طريق خط خاص يوفره له البنك دون أن يضطر للذهاب بنفسه إلى مقر البنك لإنجاز تلك الأعمال.

(1) محمد الصيرفي، "إدارة المصارف"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص30.

(2) أحمد محمد غنيم، "إدارة البنوك-تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص19.

(3) محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، مرجع سابق، ص18.

(4) أحمد محمد غنيم، "إدارة البنوك-تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل"، مرجع سابق، ص19.

(5) منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، "البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص09.

وعلى هذا فإن هذه المصارف تتصف بما يلي: (1)

- أنها خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة.
- أنها خدمات عبر الحدود ولا تعرف قيودا جغرافية.
- أنها خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية وهذا ما يطرح عددا من المسائل القانونية المتعلقة بأدلة الإثبات.

3- أهداف البنوك التجارية:

تهدف البنوك التجارية عند ممارسة نشاطاتها إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- أ- الربحية: يسعى البنك التجاري كأى منشأة أخرى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ولكي يحقق ذلك عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض تكاليفه باعتبار أن الربح هو الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية.

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

وتشمل الإيرادات الكلية البنود التالية: (2)

- الفوائد الدائنة.
- العمولات والإيرادات التي يحصل عليها نظير الخدمات المصرفية المختلفة مثل: عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، وعوائد خصم الأوراق التجارية، والأرباح الرأسمالية الناتجة عن بيع أصل من الأصول بسعر فائدة أعلى من قيمته الدفترية.
- الأرباح المحققة من شراء وبيع العملات الأجنبية.
- أما فيما يخص نفقات البنك التجاري فإنها تشمل قسمين رئيسيين هما: (3)
- نفقات إدارية وتشغيلية.
- الفوائد التي يدفعها المصرف على الأموال المودعة لديه.

(1) أحمد بوراس، "العمليات المصرفية الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، ماي 2007، ص 197.

(2) عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ أحمد جودة، "إدارة الائتمان"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 1999، ص 199.

(3) زياد رمضان، "إدارة الأعمال المصرفية"، الطبعة الثانية، دار الصفاء، عمان-الأردن-، 1997، ص 119.

ولقد ساد الاعتقاد ولازال أن الهدف الأول للبنك هو تعظيم الربح، لذلك لا بد أن يكون محور اهتمام الإدارة المصرفية هو السعي لضمان تحقيق هذا الهدف⁽¹⁾، إلا أن الاندفاع نحو تحقيق أعلى معدلات الربحية قد يترتب عليها الوقوع في أزمات السيولة.

ب- السيولة: تعني السيولة قدرة البنك التجاري على مواجهة التزاماته بشكل فوري، وذلك من خلال الاحتفاظ بأرصدة نقدية سائلة في خزائنه أو من خلال تحويل أصل من أصوله إلى نقد سائل وبسرعة دون تحقيق خسارة في قيمتها، حيث تستخدم السيولة النقدية في تلبية طلبات المودعين عند السحب على ودائعهم، وعند قيام البنوك التجارية في منح الائتمان إلى الحكومة أو الأفراد.⁽²⁾ ومن هنا يمكن التمييز بين مفهومين للسيولة:⁽³⁾

- السيولة الجاهزة: وهي الأرصدة النقدية الموجودة تحت تصرف البنك أو تلك الأرصدة الموجودة في خزينته، أو الأرصدة التي يملكها في خزائن البنك المركزي أو لدى البنوك التجارية الأخرى.

- السيولة الشبه جاهزة: وهي تلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وبسهولة دون خسارة، كالحوالات المخصصة.

ج- الأمان: يتسم رأس مال المصرف التجاري بالصغر، هذا يعني صغر هامش الأمان بالنسبة للمودعين، فرأس مال المصرف يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأمان للمودعين، ودعم ثقتهم بالمصرف فكلما زادت الثقة كلما زادت قدرة البنك على جذب المزيد من الودائع اللازمة لأداء عمله ونموه وامتصاص أية خسائر غير متوقعة، لهذا لا يمكن للمصارف التجارية أن تستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فأية خسائر من هذا النوع معناه التهام جزء من أموال المودعين والنتيجة إفلاس المصرف⁽⁴⁾. لذا تسعى إلى توفير أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة، وإلى تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها البنك⁽⁵⁾. وعليه فرأس مال المصرف يجب أن يكون كافياً لإدخال الطمأنينة والأمان على المودعين.

(1) حمزة محمود الزبيدي، "إدارة المصارف"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2000، ص58.

(2) ضياء مجيد، "الإقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص295.

(3) محمود سحنون، "الإقتصاد النقدي والمصرفي"، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر-، 2003، ص80.

(4) منتدى محاسبة دوت نت، "العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية"، بتاريخ 2008/03/26.

<http://www.infotechcountants.com/Forums/showthread.php/5887>.

(5) رضا صاحب أبو حمد، مرجع سابق، ص23.

ثالثاً- المصارف المتخصصة:

وهي المصارف التي تقوم بتمويل نشاط معين أو قطاع معين كالصناعة أو الزراعة أو قطاع العقارات⁽¹⁾. ولا تعتمد المصارف المتخصصة في مواردها على قبول الودائع بل تعتمد على رؤوس أموالها والقروض التي تحصل عليها من الغير، وتقوم هذه المصارف بمنح قروض طويلة الأجل في مجالات تخصصها كمصارف عقارية أو صناعية أو زراعية. ومن خلال ما سبق يتبين أن المصارف المتخصصة تختلف عن غيرها من المصارف بما يلي:

- تمتاز قروض المصارف المتخصصة بأجلها الطويلة، بينما تختص المصارف التجارية بإعطاء القروض قصيرة الأجل.
- تعتمد المصارف التجارية على أموال الغير (الودائع) لتغطية استثماراتها، ويمتاز رأسمالها بالصغر، بعكس المصارف المتخصصة والتي يزيد فيها رأس المال بشكل كبير عن مجموع أموال الغير لديها (تعتمد على رأس مالها وعلى الإقتراض من الغير في تمويل أنشطتها).⁽²⁾

- يطلق على المصارف المتخصصة في بعض البلدان بينوك التنمية، كما يطلق عليها مؤسسات الإقراض المتخصصة، لأنها تخصص في تمويل مشروعات التنمية طويلة الأجل، في حين يطلق على المصارف التجارية لفظ التجارية، لأنها تقوم بتمويل عمليات التجارة قصيرة الأجل.⁽³⁾

رابعاً- المصارف الإسلامية:

هذه البنوك يمكن أن تسمى أيضا "البنوك اللاربوية"، أو البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على مبدأ التمويل بالمشاركة، أو المساهمة في تأسيس الشركات والمراجعة والمضاربة الشرعية وغير ذلك من العمليات المالية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية.⁽⁴⁾
أعطيت للبنك الإسلامي عدة تعاريف، التي على الرغم من اختلافها في التعبير، إلا أنها تجتمع معظمها في المضامين الأساسية، ومن بين هذه التعاريف نجد:

(1) محمد سعيد سلطان، "إدارة البنوك"، مرجع سابق، ص20.

(2) أكرم حداد، مشهور هذلول، "النقود والمصارف-مدخل تحليلي ونظري-"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2008، ص171.

(3) هشام جبر، مرجع سابق، ص17.

(4) مجلة المدير المالي، "تعريف البنوك"، بتاريخ 2008/01/29.

المصرف الإسلامي هو "مؤسسة مالية تقوم بتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق توجيهات الشريعة الإسلامية ومقاصدها بما يخدم بناء مجتمع التكافل الإسلامي، ويحقق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي السليم".⁽¹⁾ وعرف أيضا على أنه "مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا أو خارجيا".⁽²⁾ ومن ثم فإن المصارف الإسلامية تختلف عن المصارف الأخرى من حيث إطارها الفلسفي وآلية عملها، ويمكن إيضاح هذا الاختلاف على النحو التالي:

- إن المصارف الإسلامية تستبعد التعامل بالفائدة، حيث تركز في علمها على اعتقادها الأساسي وهو المشاركة في الربح أو الخسارة بين البنك وشريكه العميل، بينما البنوك التقليدية فهي تتعامل بالفائدة، حيث يتمثل هدفها الأساسي في تحقيق الربح عن طريق الفرق بين الفائدة الدائنة والفائدة المدينة.
- المصارف الإسلامية لا تستهدف فقط إلى تعظيم الربح، كما هو الحال بالنسبة لسائر البنوك الأخرى، وإنما هي ملزمة بمراعاة ما يعود على المجتمع من منافع وما يلحق به من ضرر نتيجة قيامه بمزاولة أنشطته المختلفة، فيسعى لتحقيق أكبر نفع ممكن سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتجنب الأضرار به من ناحية أخرى.⁽³⁾
- تراعي البنوك الإسلامية الحالات التي يمر بها عملاؤها عند عجزهم عن تسديد دينهم في موعد الاستحقاق (زيادة المدة الممنوحة لهم دون مقابل) على عكس البنوك التقليدية التي تراها فرصة لتحميلهم المزيد من الفائدة.⁽⁴⁾
- إن المصارف التجارية توظف معظم ودائعها في الإقراض والباقي في الاستثمار، بينما البنك الإسلامي يركز أكثر على الاستثمار⁽⁵⁾ (سواء في شكل المضاربة أو المشاركة)، وفي حالة منح قرض فهي لا تأخذ عليه مقابل.⁽⁶⁾
- تراعي البنوك الإسلامية نوعية الأنشطة التي تقوم بتمويلها وذلك فيما إذا كانت تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية أم لا، وهذا ما لا نجد في البنوك التقليدية، والتي لا تهمها نوعية المشاريع بقدر ما يهمها استرجاع القرض وحصولها على الفائدة.

(1) أحمد سقر، "المصارف الإسلامية-العمليات، إدارة المخاطر والعلاقة مع المصارف المركزية والتقليدية-"، اتحاد المصارف العربية، بيروت-لبنان، 2005، ص141.

(2) فادي محمد الرفاعي، "المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2004، ص20.

(3) المرجع نفسه، ص ص (56، 57).

(4) فليح حسن خلف، "البنوك الإسلامية"، علم الكتب للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص106.

(5) أحمد محمد المصري، "إدارة البنوك التجارية والإسلامية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص58.

(6) جميل أحمد، "الدور التنموي للبنوك الإسلامية-دراسة نظرية تطبيقية (1980-2000)-"، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص77.

يمكن اختصار أهم نقاط الاختلاف بين البنوك الإسلامية والتقليدية من خلال الجدول التالي:

جدول (I-1): أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية
- تتعامل بالفائدة.	- لا تتعامل بالفائدة
- هدفها الوحيد هو الربح.	- لا تهدف فقط إلى تعظيم الربح.
- عدم مراعاتها لحالة الزبائن.	- تراعي حالة الزبائن.
- تعتمد على منح القروض بفائدة.	- تعتمد على الاستثمار.
- تمويل كل الأنشطة مهما كان نوعها.	- تراعي نوعية النشاط الممول (مدى مطابقته لمبادئ الشريعة الإسلامية)

المصدر: من إعداد الباحثة.

I-1-3- البنية التنظيمية وميزانية البنك التجاري

تتميز المصارف التجارية بهيكل تنظيمي يختلف حسب حجمها ونشاطها والذي يظهر تنوع الخدمات التي تقوم

بها، كما يتميز البنك التجاري بميزانية خاصة اسرعة موارده واستخداماته.

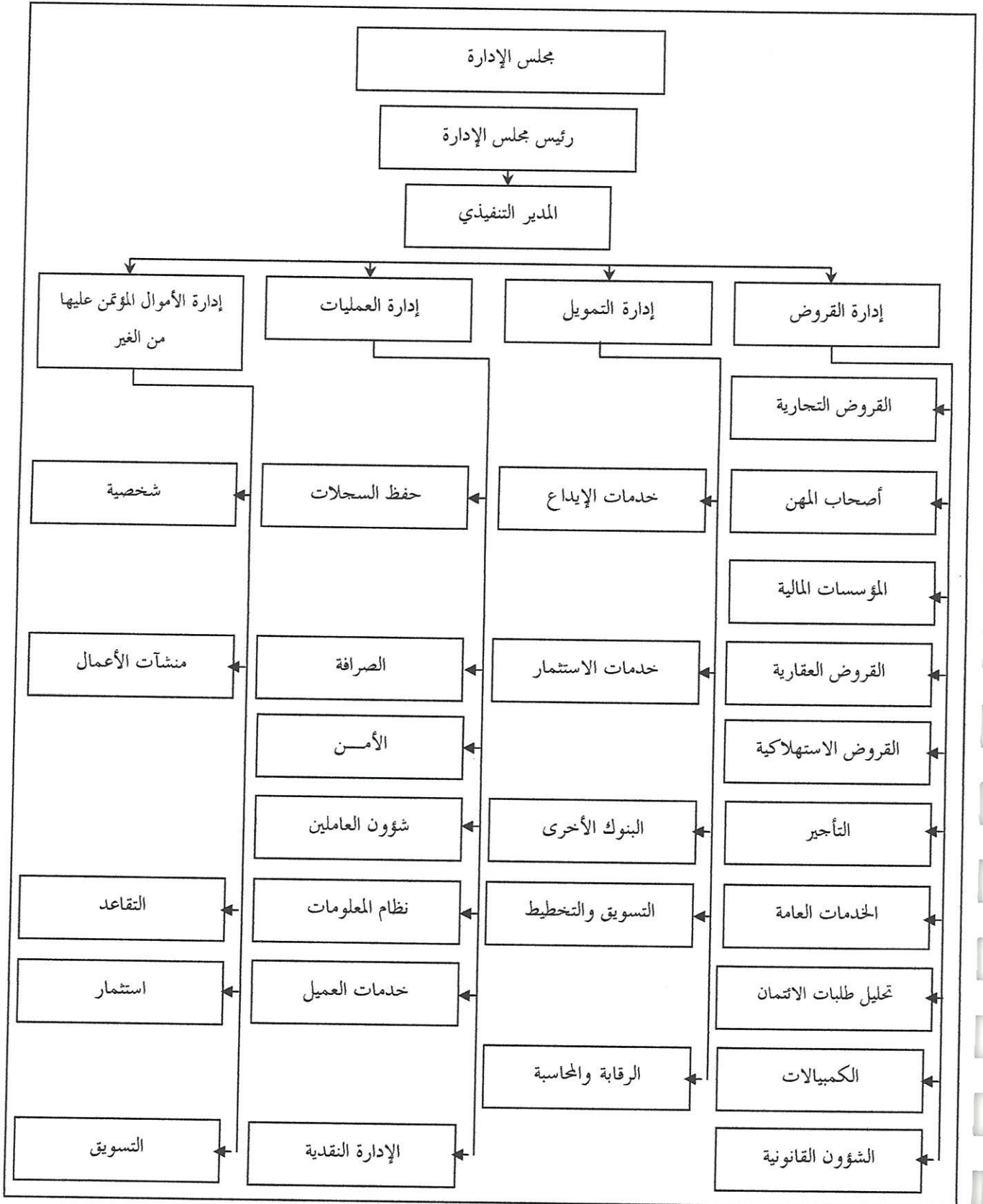
أولاً- البنية التنظيمية للبنك التجاري:

ليس هناك شكل تنظيمي موحد للمصارف التجارية، وإنما يختلف هذا الشكل باختلاف مزيج الخدمات التي

يقدمها البنك، بالإضافة إلى أن حجم البنك يؤثر على الشكل التنظيمي الذي يتخذه، ويمكن تصوير الهيكل التنظيمي

للبنك التجاري على النحو التالي:

الشكل (I - 2): الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية



المصدر: محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، "المؤسسات المالية-البورصة، والبنوك التجارية-"، دار الجامعة، الإسكندرية،

2001، ص 219.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه يظهر في قمة الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة، والملاك هم أصحاب الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، حيث يقوم هذا الأخير بوضع السياسات الخاصة بالبنك، كما يحدد الإدارة المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات وأيضا يراقب أدائها.

أما المدير التنفيذي فتفوض إليه السلطة من رئيس مجلس الإدارة والرقابة على عمليات البنك، التي تتم من خلال الإدارات المختلفة وكل إدارة تتضمن عدة أقسام التي تتولى مهام ووظائف الإدارة، وتمثل هذه الإدارات في إدارة القروض، إدارة التمويل، إدارة العمليات وإدارة الأموال المؤمن عليها من الغير، حيث ترمز الإدارة الأولى والثانية إلى مصادر واستخدامات الأموال في البنوك، أما الإدارة الثالثة والرابعة فتختصان بإدارة شؤون البنك والعمليات الداخلية والموارد البشرية والأموال المؤمن عليها لدى البنك، وفيما يلي عرض لهذه الإدارات الأربعة والأقسام التي تحتوي عليها كل منهم:

1- إدارة القروض:

مهمة هذه الإدارة هي تقديم الأنواع المختلفة من القروض، وبالنسبة للبنوك كبيرة الحجم لا يكون هناك قسم واحد للقروض، فمثلا قد يكون هناك قسم لتقديم القروض التجارية وآخر لأصحاب الخدمات المهنية المختلفة، وكذلك قسم يقدم للمؤسسات المالية، كما أن هناك أقسام بالبنوك كبيرة الحجم لكل من القروض الاستهلاكية للعملاء، وقسم للتأجير. كما يتم تحليل طلبات القروض في قسم طلبات الإئتمان، أما قسم الكمبيالات فيتم فيه توقيع العميل على أقساط القروض والفائدة، بينما يهتم قسم الشؤون القانونية بالرقابة على عمليات منح القروض والتأكد من سير البنك وفقا للتشريعات والقوانين.⁽¹⁾

2- إدارة التمويل:

تعمل هذه الأخيرة على توفير الأموال اللازمة لتقديم القروض المحصل على معظمها من قسم الودائع، كما تحتوي هذه الإدارة على قسم الاستثمار المختص في الاتجار في الأوراق المالية سواء طويلة أو قصيرة الأجل، بالإضافة إلى قسم البنوك الأخرى المتعاملة مع البنك والتي يتم الحصول عليها من عمليات المقاصة بين الشيكات، وتقديم الخدمات الإستشارية لهذه البنوك، كذلك قسم التخطيط والتسويق الذي تتمثل مهمته في تطوير الخدمات المالية وتسويقها، بينما يتولى قسم الرقابة والمحاسبة المالية مراقبة العمليات المحاسبية والتأكد من صحتها.⁽²⁾

(1) محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، مرجع سابق، ص 219.

(2) ناصر دادى عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 78.

3- إدارة العمليات:

تقوم هذه الإدارة بتقديم التسهيلات المادية التي يملكها البنك أو التي يستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات، وإجراءات التسجيل الخاصة بكل من الإيداعات أو المسحوبات. بالإضافة إلى هذا هناك قسم نظام المعلومات، وكذلك قسم شؤون العاملين والذي تتمثل مهمته في حفظ سجلات العاملين وبرامج تدريبهم، كما نجد أيضا في هذه الإدارة قسم للصرافة سواء صرافة آلية أو بشرية، وكذلك قسم الأمن الذي يتكفل بالحفاظ على أموال المودعين وممتلكات البنك، وأخيرا قسم النقدية والذي يتولى إدارة الرصيد النقدي ومتطلبات السيولة اليومية للأفراد أو المؤسسات.⁽¹⁾

4- إدارة الأموال المؤتمن عليها لدى البنك:

تتولى هذه الإدارة مهمة تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال، بخلاف المهمة الرئيسية لإدارة القروض والائتمان وهي تقديم القروض بأنواعها المختلفة ومن أمثلة هذه الخدمات، قسم يتولى إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو للأفراد أو المؤسسات، كذلك قسم يتولى إدارة شؤون الأملاك العينية المملوكة للعملاء مثل: الأراضي، المباني... إلخ، بالإضافة إلى قسم خاص بتقديم خدمة الاتجار في الأوراق المالية لصالح العملاء وتقديم النصائح والخدمات التسويقية لهم.⁽²⁾

ثانيا: ميزانية البنك التجاري:

تتضمن ميزانية البنك التجاري جانبين رئيسيين هما جانب الأصول وجانب الخصوم، ويحتوي كل من الجانبين على مفردات متنوعة تختلف كل منها في تكوين الأصول أو الخصوم من بنك لآخر بحسب سياسة البنك ونشاطه. ويمكن تصوير ميزانية البنك التجاري على النحو التالي:

(1) ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سابق، ص 78.

(2) محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، مرجع سابق، ص ص (219، 220).

الجدول (I-2): ميزانية البنك التجاري

الأصول (الاستخدامات)	الخصوم (الموارد)
1- أرصدة نقدية حاضرة	1- رأس المال المدفوع.
- نقود حاضرة في خزانة البنك التجاري.	2- الإحتياطي القانوني والخاص.
- أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي (الاحتياطي القانوني)	3- شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع.
- أرصدة سائلة أخرى (شيكات، حوالات، أوراق مالية تحت التحصيل).	4- مستحق البنوك.
2- حوالات مخصومة.	5- الودائع:
- أذونات الخزانة.	- ودائع جارية.
- أوراق تجارية.	- ودائع لأجل.
3- مستحق على البنك	- ودائع بإخطار.
4- أوراق مالية واستثمارات.	- ودائع توفير.
- سندات حكومية.	
- أوراق مالية أخرى.	
5- قروض وسلفيات.	
- مقابل ضمانات.	
- بدون ضمانات	

المصدر: ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

تحليل ميزانية البنك التجاري:

في البندين التاليين نحاول التعرف لأهم موارد واستخدامات المصرف التجاري.

أ- جانب الخصوم (الموارد): وهو يمثل الموارد المالية الموجودة بحوزة البنك التجاري، وهي بمثابة قيم على عاتقه ويتكون هذا الجانب من:⁽¹⁾

- رأس المال: يتمثل في المبالغ التي يدفعها المؤسسون وأصحاب البنك التجاري لتكوين رأس المال الاسمي للبنك، ولا يشكل إلا نسبة ضئيلة من إجمالي الخصوم، وهو بمثابة حساب مدين للمؤسسين.

(1) النظر إلى:

- ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سابق، ص ص (82، 83)

- ضياء مجيد، "المؤسسات النقدية، البنوك التجارية، البنوك المركزية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص (275-276).

- الإحتياطي القانوني والخاص: وهو عبارة عن جزء من الأموال مقتطعة من الأرباح المتراكمة لدى البنك التجاري خلال السنوات، وتميز بين نوعين من الإحتياطات:
- الإحتياط القانوني: حيث يلزم القانون البنك بضرورة الإحتفاظ بجزء من الأرباح كإحتياطي، وذلك لدعم مركزه المالي وبناء سمعة طيبة للبنك.
- الإحتياطي الخاص: وهو إحتياطي إختياري، ويكون بناء على تقدير إدارة البنك إلى الحاجة إليه في المستقبل، أي يستعمل لتغطية النفقات المتوقعة في المستقبل مثل: اندثار المباني، أثاث... إلخ.
- شيكات وحوالات واعتمادات دورية مستحقة الدفع: وهي عبارة عن إلتزامات أو ذمم على البنك، حيث يكون ملزما على تسديدها عند تاريخ استحقاقها.
- مستحق البنك: تلجأ البنوك إلى الإقتراض من بعضها البعض خاصة في أوقات الضيق المالي، حيث يلجأ أحد البنوك إلى الإقتراض من بنوك تجارية أخرى لمواجهة الزيادة الطارئة في طلب الأفراد على نقود الودائع.
- الودائع: تعتبر الودائع المصدر الرئيسي للبنك التجاري وتنقسم إلى عدة أنواع:
- * ودائع لأجل: يلتزم البنك التجاري بدفع قيمتها في وقت لاحق عند تاريخ معين، ويحصل أصحاب هذه الودائع على سعر الفائدة.
- * ودائع تحت الطلب: يكون البنك التجاري ملزما بتسديد قيمة الودائع ومواجهة سحبيات العملاء على ودائعهم، وصرف قيمة الشيكات عند الطلب، غير أن هذا النوع من الودائع لا يحصل أصحابه على فائدة.
- * ودائع بإخطار: هذا النوع من الودائع لا يستطيع أصحابها السحب عليها قبل إعلام البنك التجاري بفترة متفق عليها قبل السحب، وأصحاب هذه الودائع يحصلون على فائدة.
- * ودائع التوفير: يملك أصحاب هذه الودائع دفاتر توفير تسجل فيها قيمة المسحوبات والمبالغ المودعة، حيث لا يمكن التعرف على رصيد الحساب إلا عند تقديم المودع لدفتر التوفير.
- ب- جانب الأصول (الاستخدامات):** يحتوي هذا الجانب على:⁽¹⁾
- أرصدة نقدية حاضرة: تتمثل هذه الأرصدة في السيولة النقدية الكاملة حيث تتخذ عدة أشكال:
- * نقود جاهزة في خزانة البنك التجاري: يحتفظ البنك التجاري على كمية من السيولة النقدية في شكل نقود معدنية وورقية، لمواجهة طلب المودعين وتسديد قيمة الشيكات المسحوبة على ودائعهم .

(1) ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سابق، ص ص (83-85).

* أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي (نسبة الإحتياطي القانوني): يفرض البنك المركزي على البنوك التجارية الإحتفاظ بنسبة من ودائعها على شكل سيولة نقدية حاضرة في خزائن البنك المركزي، حيث هذا الأخير هو الذي يقوم بتحديد هذه النسبة.

* أرصدة سائلة أخرى: تتمثل في الشيكات والحوالات، وأوراق مالية يتوقع تحويلها بسهولة إلى سيولة نقدية كاملة.
- حوالات مخصومة: وتتمثل في:

* أذونات الخزانة: هي سندات حكومية تقدم من طرف الحكومة إلى البنك التجاري، مقابل حصولها على قرض بسعر فائدة، وأقل من أسعار الفائدة المفروضة على القروض المتوسطة والطويلة الأجل.

* الأوراق التجارية: يلجأ الأفراد إلى البنوك التجارية لخصم أوراقهم التجارية، ويحصلون بذلك على قروض مقابل الخصم بسعر فائدة.

يمكن تسمية هذه الاستخدامات (أذونات الخزانة والأوراق التجارية) بالإحتياطات الثانوية لدى البنوك التجارية. إذ تتميز بسهولة تحويلها إلى نقود كاملة السيولة بسرعة وبدون خسارة، حيث يقوم البنك التجاري بتقديمها إلى البنك المركزي للحصول على قيمتها، ويكون هذا الأخير مستعداً لإعادة خصمها في كل وقت.

- مستحق على البنوك: في هذه الحالة يقدم البنك التجاري قروضا للبنوك الأخرى، ويفرض سعر فائدة على القروض الممنوحة.

- أوراق مالية واستثمارات: يقوم البنك التجاري باستثمار موارده في شراء السندات الحكومية والأوراق المالية من أسهم وسندات، وذلك للحصول على أرباح. وتعتبر هذه الأوراق أقل سيولة من الحوالات المخصومة، حيث يتطلب من أصحابها الانتظار حتى تاريخ الاستحقاق لتحويلها.

- قروض وسلفيات: وهي عبارة عن أموال يقدمها البنك التجاري لعملائه، غير أنه لا يحق للبنك أن يطالبهم بقيمة هذه القروض والسلفيات إلا في تاريخ استحقاقها، وتتخذ هذه القروض عدة أشكال:

* من حيث الضمانات: نقسمها إلى قروض مقابل ضمانات عينية كالבضاعة أو العقارات... إلخ، وقروض بدون ضمان، حيث يقوم على الثقة بين المتعامل والبنك.

* من حيث المدة: وتنقسم إلى قروض قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل.

I-2- ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لجميع مؤسسات الأعمال، وعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم لحد الآن توحيد وجهات النظر حول هذا المفهوم وتحديده. ويعتقد الكثير من الباحثين أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

I-2-1- تعريف الأداء

يعود أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية "Performance"، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "To Perform"، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة⁽¹⁾. وقد عرف الأداء على أنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة"⁽²⁾.

كما يعرف الأداء على أنه "مخرجات أو أهداف يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽³⁾.

كذلك الأداء هو "عبارة عن انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"⁽⁴⁾.

وعرف أيضاً بأنه "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة"⁽⁵⁾.

ويتفق مع هذا السياق "Yvon Mogin"⁽⁶⁾ الذي يعتبر الأداء على أنه "النتيجة المحصل عليها جراء تنفيذ عمل".

ومن خلال هذه التعاريف يبين أن الأداء عبارة عن الأهداف المحططة أو السائج المحتملة من طرف المؤسسة الإقتصادية، أي أنه تم النظر إلى الأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، كون أهدافها المختلفة تتحقق بجميع مواردها. وبالرغم من ذلك فإن مفهوم الأداء ارتبط لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، وهذا ما ذهب إليه بعض التعاريف الأخرى منها:

(1) Le petit Larousse, "Dictionnaire encyclopédique illustré", Paris, 1998, P1179.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منجني متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص478.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص03.

(4) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص38.

(5) عبد الفتاح بوخخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية-دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، ديسمبر 2002، ص126.

(6) Yvon Mouglin, "Processus : Les outils d'optimisation de la performance", éditions d'organisation, Paris, 2004, P17.

"الأداء ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله".⁽¹⁾ والأداء بالنسبة لـ "د. حمداوي"⁽²⁾ هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه".

أما "د. راوية حسن" فتعرفه على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لتوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽³⁾

كما يعرف الأداء أيضا على أنه "تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من الموارد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدات المحددة".⁽⁴⁾

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تتفق ولو ضمنا بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول، أي أن الأداء هو مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العاملين في موقف العمل، سواء كان جهدا مبذولا أو سلوكا.

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من يرى الأداء بأنه يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: "الكفاءة والفعالية".⁽⁵⁾

أي أن الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية، بحيث قد يكون الأداء كفو وفعال في نفس الوقت، وقد يتحقق أي منهم دون الآخر، وعليه سنتطرق إلى هذين المصطلحين كما يلي:

"Efficacité" الفعالية

تجدر الإشارة إلى أنه توجد إسهامات كثيرة ومختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيين الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، وحسب نظرهم فإن فعالية المؤسسة تقاس بكمية الأرباح المحققة.⁽⁶⁾ وهناك من أشار إلى الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا".⁽⁷⁾

(1) Chevalier .J et autres, "Gestion des ressources humaines", édition deback, Université Québec, 1993, P333.

(2) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

(3) راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص209.

(4) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص125.

(5) Bernard Martory, Daniel Crozet, "Gestion des ressource humaines-Pilotage Social et performance-", dunod, Paris, 2005, P164.

(6) B.Dervaux, A-Coulaud, "Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", 2^{ème} édition, dunod, Paris, 1999, P66.

(7) Vincent Plauchu, "Mesure et amélioration des performances industrielle", tome02, office des publication universitaires, France – Paris-, 2006, P06.

كما تعرف الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"⁽¹⁾. ويقصد بها أيضا "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج"⁽²⁾. وهناك من يعبر عن الفعالية بأنها "النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، حيث كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كلما كانت المنظمة فعالة"⁽³⁾، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

وبالتالي نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس الجهود المبذولة أو النشاطات، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، فمثلا إذا حققت مؤسسة ما معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالا، وكذلك إذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه فهو يكون أيضا فعالا.

الكفاءة "Efficiency"

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الإتفاق بين الباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في علوم التسيير مثل: الإنتاجية، المرودية... إلخ، وسنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الكفاءة هي "القدرة على تحقيق الأهداف المنتظرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفءة هي العملية الأقل تكلفة"⁽⁴⁾. كما تشير الكفاءة إلى "استخدام الحد الأدنى من الموارد والحصول على الحد الأقصى للنتائج"⁽⁵⁾.

وتعني الكفاءة أيضا "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) باستخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط

(1) عبد الرازق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص126.

(2) بدون اسم، "الفعالية والإنتاجية"، بتاريخ 2010/01/14.

[http:// www. Jeran.com/amwaly/50509/](http://www.Jeran.com/amwaly/50509/)

(3) H.Boislandelle, "Dictionnaire de gestion", édition économique, Paris, 1998, P140

(4) Vincent Plauchau, Opcit, P07.

(5) Shaukat, Zafarullah, "Impact of information technology on organizational performance-an analysis of qualitative performance indicators of pakistan's banking and manufacturing companies-", European journal of economics, Finance and administrative sciences, Issue 16, 2009, P39.

بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت زيادة المخرجات أكبر من زيادة المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة⁽¹⁾.

وهناك من يتفق مع هذا السياق حيث يعتبر الكفاءة هي "العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة"⁽²⁾. ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:⁽³⁾

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي العمل المراد إنجازه، ويتجسد ذلك إما بتحقيق أقصى المخرجات من خلال المدخلات المحددة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محددة.

المقارنة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات (النتائج) باستخدام أقل قدر من المدخلات (الموارد والوسائل)، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف الموضوعية مسبقاً، والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استعمال الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة. والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية.

(1) Michel Gravais, "control de gestion", édition économica, Paris, 1994, P14.

(2) بجاوي إهام، "دور الجودة في تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)-"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2006، ص101.

(3) الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث-دورية علمية محكمة-، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2010/2009، ص221.

جدول (I-3): مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تقيم	
المدخلات مثلا: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... إلخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثلا: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... إلخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

من خلال الجدول نلاحظ أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالموارد المستخدمة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، فإنه مع العلم المدخلات هي المكون الهام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، ولكنها أحد عناصرها.

I-2-2- أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى تعريف الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، ويمكن تحديد هذه الأخيرة في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. حيث يقدم كل معيار على حدة مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

أولا- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الخارجي والأداء الداخلي.

1- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة⁽¹⁾، ويتعلق هذا النوع من الأداء بجميع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، ويظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات

(1) Bernard Martory, "contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

الخارجية، بمعنى أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلال استغلالها تحقق المنظمة أدائها.⁽¹⁾

2- الأداء الداخلي:

يطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:⁽²⁾

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج وتحسن الاستثمارات بفعالية.

الأداء البشري: وهو من أهم مصادر الأداء بالمنظمة، على اعتبار أن الموارد البشرية تسهم بأدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة والذي يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها.⁽³⁾

ثانيا- حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.⁽⁴⁾

1- الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية

2- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

(1) Bernard Martory, opcit, P237.

(2) قرين ربيع، عطا الله ياسين، "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص04.

(3) جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص23.

(4) عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، نوفمبر 2001، ص89.

ثالثاً- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، ويتم تقسيم هذا الأداء إلى:⁽¹⁾

1- أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين...إلخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة، أهل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخصيص العطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

(1) محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص ص (118،119).

رابعاً- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، وأهداف إجتماعية، وأهداف تكنولوجية، وأهداف سياسية... إلخ، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء إقتصادي، أداء إجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.⁽¹⁾

1- الأداء الإقتصادي:

يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المرودية... إلخ) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... إلخ).

2- الأداء الإجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

(1) عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)-"،

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2001/2002، ص23.

I-2-3- العوامل المؤثرة في الأداء

باعتبار أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها هو تحسين الأداء ورفعها، لذا لا بد من معرفة العوامل المؤثرة فيه بغية التحكم فيها بما يضمن تطوير الجانب الإيجابي منها والتقليل من الجانب السلبي فيها، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى:

- العوامل الممكن التحكم فيها.

- العوامل التي لا يمكن التحكم فيها.

أولاً- العوامل التي لا يمكن التحكم فيها:

تمثل هذه العوامل في المتغيرات الموجودة في محيط التنظيم بمختلف أبعاده، أي كل ما هو خارج المؤسسة، حيث يحتوي المحيط على فرص ومخاطر تعمل المنظمة اليقظة على التكيف معها بمحاولة اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، أو التخفيف من حدتها، وهذه العوامل قد تكون إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، سياسية وقانونية... إلخ

1- العوامل الإقتصادية:

تمثل في مجموعة العوامل كالنظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الإقتصادي كالأزمات الإقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... إلخ، وقد يتيح الظرف الإقتصادي عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة مؤسسة ما التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمافسين.⁽¹⁾

2- العوامل الإجتماعية:

تمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات المستهلكين، والعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع، وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات. ومن خلال ذلك يتبين أن العوامل الإجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل: النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الإجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.⁽²⁾

وبالتالي فإن العوامل الإجتماعية تؤثر على أداء المؤسسات من حيث أنها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسات التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد.

(1) قرين ربيع، عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 09.

(2) المرجع نفسه، ص 09.

3- العوامل التكنولوجية:

تتأثر المؤسسة تأثراً بليغاً بمحيطها التكنولوجي مثل المعارف العلمية، والبحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، أو تحدد نوعية المنتجات، ولذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتحديد آثارها المباشرة وغير المباشرة على مستقبلها، كما يجب على المسير، اتجاه هذه العوامل تشجيع الإبداع والإبتكار داخل المنظمة.⁽¹⁾

4- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر هذه العوامل كذلك عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، وهي من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء، وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة الخارجية، كما تشمل أيضاً التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات... إلخ. وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- التشريعات والقوانين.

- وضوح الأهداف على مستوى الإقتصاد الوطني.

- السياسة الخارجية للدولة.

- تحقيق الإستقرار السياسي والأمني للدولة.

وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً مستفيدة منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.⁽²⁾

ثانياً- العوامل الممكنة التحكم فيها:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدود إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأوامر صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى العوامل التي تبدوا أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.

(1) Pierre Bergeron, "La gestion moderne : théorie et cas", Gatean morin editeur, quebec, 1993, PP(37,38).

(2) قرين ربيع، عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 09.

1- التحفيز:

يعد عنصر التحفيز من العناصر الأساسية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين ، وهذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كمنظريّة العاملين، نظرية الاحتياجات المتسلسلة لماسلو، نظرية وضع الأهداف... إلخ، والتحفيز هو "العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أي بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف".⁽¹⁾

ويتبين من هذا التعريف أن تحفيز الأفراد يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها، أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد. ولكن عملية التحفيز لا يمكن أن تتم إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

أ- الحوافز المادية: يعتبر الحافز المادي من أهم الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى⁽²⁾. والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب. ومن أشكال الحوافز المادية ما يلي:

- الأجر (زيادة الأجر).

- الضمان الاجتماعي.

- التأمين الصحي.

- قروض بدون فائدة.⁽³⁾

ب- الحوافز المعنوية: إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا، إذ أن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. وهذه الحوافز يمكن أن تكون إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات والترفيه... إلخ. ويمكن أن تكون سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم

(1) محمد أحمد اسماعيل، "المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية"، بدون تاريخ

<http://hr discussion.com/hhr8504.html>

(2) عبد الرحمن الدويرج، "موقع منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية"، 2007.

<http://www.taweer.com/vb/archive/index.PHP/t-839.html>

(3) بدون اسم، "التحفيز وتأثيره على نجاعة الأداء"، بتاريخ 2008/07/22.

http://www.ibtesma.com/vb/showthread-t_56040.htm

والتوبيخ وغير ذلك. ولذلك لا بد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن⁽¹⁾. ومن أشكال هذه الحوافر ما يلي:

- الوظيفة المناسبة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- لوحات الشرف.

وعليه يمكن القول أن المسير الجيد في عملية التحفيز يكمن بدوره في معرفة كل حالة وتحديد الحوافر التي تتناسب معها، للحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2- المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:⁽²⁾

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين للوضعية الأولى.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

إن الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3- التكوين:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التكوين يهدف أساسا إلى رفع كفاءة وأداء العاملين ومن ثم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

(4) محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق.

(1) قرين ربيع، عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 08.

(2) حجار مبروكة، "الاستثمار في التكوين ودوره في تحسن أداء المؤسسة"، الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة"، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

وبالتالي يمكن القول أن التكوين هو من أفضل وسائل الاستثمار في الموارد البشرية التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دور التكوين في تحسين الأداء في النقاط التالية:⁽¹⁾

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

I-3-الأداء في المصارف التجارية

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالإطار المفاهيمي لعملية تقييم الأداء في المصارف التجارية، وما يرتبط بها من نواح مختلفة، ولغرض بلوغ تلك الغاية تم التطرق إلى مفهوم إدارة وتقييم الأداء، والمؤشرات المستعملة في تقييمه، وكذلك تقييم أداء العاملين.

I-3-1- مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها.

أولاً- مفهوم تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، فإنه يتعين علينا أولاً التعرض إلى مفهوم إدارة الأداء لأن هذه الأخيرة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الخدمية، وقد جرى العرف على استخدام أساليب تقييم الأداء على أساس أنها الوسيلة الأساسية لإدارة الأداء.

إن مصطلح إدارة الأداء كثير الاستخدام اليوم، ولكن لا يوجد تعريف مشترك له، ففي بعض المنظمات يعتبر تسمية أخرى كالإدارة بالأهداف، وفي أخرى يعتبر العملية التي تستخدم فقط في تقييم العاملين، أما بعض المنظمات فتترجم عملية إدارة الأداء في معلومات أو أحداث سنوية تجمع التكوين والتطوير، وفي المقابل يمكن أن ننظر إلى إدارة الأداء بأنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"⁽²⁾ ومن خلال هذا التعريف فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

(1) قرين ربيع، عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 08.

(2) عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة 2003، ص 328.

كما تعرف إدارة الأداء أيضا على أنها "مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها".⁽¹⁾

وبناء على ما سبق، فإن إدارة الأداء تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الأداء نرى أنها تعطي نطاقا واسعا لتحديد العناصر الأساسية التي تتطلبها إدارة الأداء وهي:⁽²⁾

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد سيتلزمها التنفيذ السليم للعمل.

- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفهم من عقبات.

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم. ومن ثم فإن هذا المنطلق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب للأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، ثم العمل على تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

بعد التطرق إلى مفهوم إدارة الأداء وأهم العناصر الأساسية التي تتطلبها، يمكننا الآن إعطاء مفهوم لتقييم الأداء.

فقد جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه "قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا".⁽³⁾ كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحراف وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين".⁽⁴⁾

(1) ميشل أرمسترونج، "المرجع الكامل في تقنيات الإدارة-الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة"، الطبعة الرابعة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، السعودية، 2000، ص 563.

(2) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص 125.

(3) السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال-التحديات الراهنة"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

(4) نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه "يمثل أداة تستخدم للتعرف على نشاط المنظمة، مستهدفا قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقا، بغية التعرف على الانحرافات، وأسبابها والوسائل اللازمة لمعالجتها".⁽¹⁾

وفي تعبير آخر لمفهوم تقييم الأداء عرف بأنه "الطريقة الدورية للوصول إلى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال مدة زمنية محددة".⁽²⁾

ويعرف أيضا على أنه "عملية تأكد وتحقيق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفاء".⁽³⁾

ويرى البعض الآخر بأنه "تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول و خصوم المصرف".⁽⁴⁾

ومما تقدم نستطيع القول بأن تقييم الأداء هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة بما يقابلها من المؤشرات المستهدفة.⁽⁵⁾

وفي هذا السياق، نجد هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:⁽⁶⁾

1-تقييم الأداء المخطط: يعني تقييم أداء الوحدة الاقتصادية في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع مؤشرات الفعلية وفق مدة زمنية محددة، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية وتوضيح الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

2-تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت، وتأشير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية، ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، وفي ضوء ما تكشفه المؤشرات التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية و السنوات السابقة أيضا.

(1) قاسم نايف علوان الخياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2006، ص358.

(2) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص25.

(3) أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 1999، ص23.

(4) محمد جموعي قريشي، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية-دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد03، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2004، ص90.

(5) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص27.

(6) مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2007، ص ص (43،44).

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي): ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا. وعادة ما توضح الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

4- تقييم الأداء العام (الشامل): يقصد بهذا النوع شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الإقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط.

ثانياً- أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بارزة على مستوى الفرد والمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- يعمل تقييم الأداء على توجيه العاملين في المصارف لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.⁽¹⁾
- يبين تقييم الأداء قدرة المصرف على تنفيذ ما هو مخطط له من أهداف خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المصرف بمواصلة البقاء والإستمرار في العمل.⁽²⁾
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المصرف من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمصارف المماثلة الأخرى.⁽³⁾
- يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المصارف، بهدف قياس حالتها التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف.⁽⁴⁾
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للإتصالات والحوافز.⁽⁵⁾

ثالثاً- أهداف تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء في المصارف عدة أهداف يمكن إبراز أهمها فيما يلي:⁽⁶⁾

(1) قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص 359.

(2) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 29.

(3) المرجع نفسه، ص 29.

(4) قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص 358.

(5) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 29.

(6) قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص 359.

- تحديد الوضع الداخلي للمصرف من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك معرفة الفرص والتحديات التي تحيط بالمصرف في بيئته الخارجية.
- وضع الخطط المستقبلية للمصرف.
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.⁽¹⁾

ربعا- مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية أو المالية بمراحل عدة يمكن توضيحها في الآتي:⁽²⁾

المرحلة الأولى (مرحلة جمع البيانات و المعلومات الإحصائية):

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها المصرف.

المرحلة الثانية (مرحلة تحليل ودراسة البيانات و المعلومات الإحصائية):

وذلك من أجل الوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في المصرف. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

المرحلة الثالثة (مرحلة إجراء عملية التقييم):

ويتم ذلك باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشمل عليها الأداء المصرفي.

المرحلة الرابعة (مرحلة اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم):

ويتم في هذه المرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء المصرف، مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاط المصرف، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات و وضع الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للمصارف.

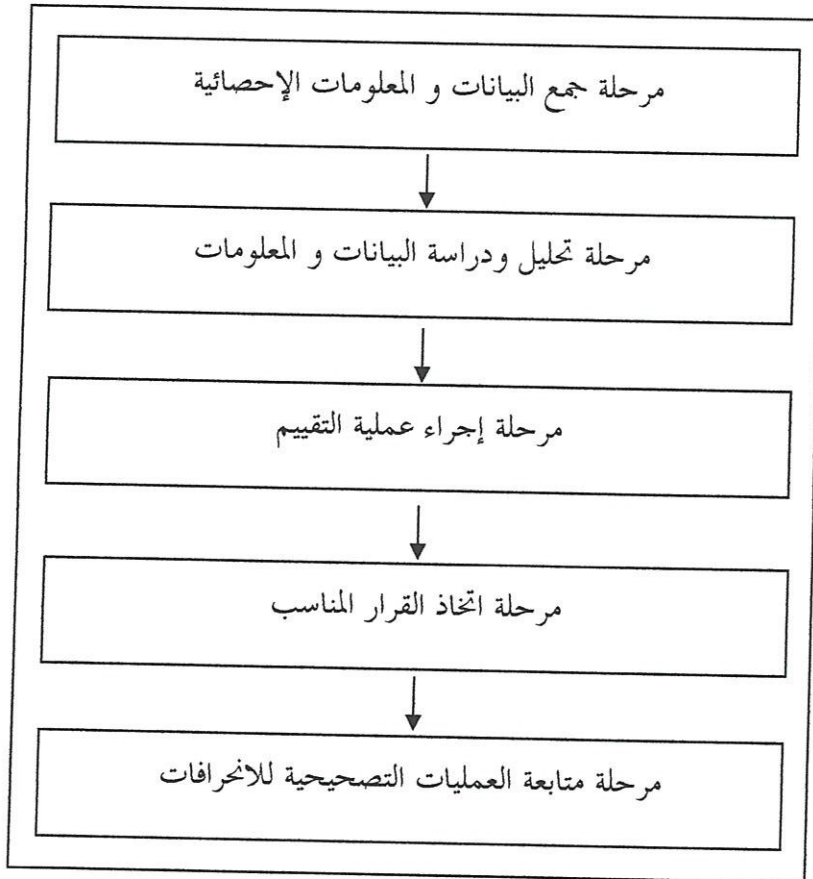
(1) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص31.

(2) محمد مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص39.

المرحلة الخامسة (مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات):

حيث يتم التركيز هنا على الانحرافات التي حدثت في نشاط المصرف، وتوفير الشروط اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، والإفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل. ويوضح الشكل التالي مراحل تقييم الأداء.

الشكل (I-3): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة.

I-3-2- المؤشرات المالية لتقييم الأداء في المصارف التجارية

يعد اختيار مؤشرات الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية، حيث تعتبر هذه المؤشرات من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم في المصارف، والأكثر شيوعاً لأنها تعطي صورة واضحة ودقيقة عن الأداء في المصرف التجاري، بالإضافة إلى توافر البيانات والمعلومات الإحصائية الدقيقة عن تلك المؤشرات وبالتالي فإن هناك مجموعة من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء، إلا أنه سيتم التطرق إلى أهم تلك المؤشرات وهي تشمل على ما يلي:

أولاً - مؤشرات الربحية:

يهدف البنك التجاري أساسياً إلى تحقيق أكبر ربحية ممكنة، لذا تم وضع مجموعة من المؤشرات المالية مهمتها قياس كفاءة وفاعلية البنك في توليد الأرباح، لأن البنك الذي لم يتحصل على أرباح كافية، فإن بقاءه لأجل طويل في سوق المنافسة سيكون مهدداً. وتعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصرف إذا أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة المصرف على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار المصارف وتوسيعها، لذلك فهناك مجموعة من المؤشرات التي تمكن الإستناد عليها في تقييم ذلك، ونذكر أهمها فيما يلي:

1- معدل العائد إلى الأموال الخاصة:

إن هذا المعدل يوضح مادرتة الأموال الخاصة خلال السنة المالية من عوائد، ويقصد بالأموال الخاصة ما قدمه مالكي المصرف لتمويل أصوله، وتسمى أيضاً بحقوق الملكية، إن هذا المعدل يعبر عنه بالمعادلة التالية:⁽¹⁾

$$\text{معدل العائد إلى الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

2- معدل العائد إلى الأموال المتاحة:

إن الأموال المتاحة للتوظيف هي حقوق الملكية مضافاً إليها الودائع، ويتم احتساب معدل العائد لهذه الأموال وذلك بنسب النتيجة السنوية الصافية إلى مجموع هذه الأموال كما يلي:⁽²⁾

$$\text{معدل العائد إلى الأموال المتاحة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية} + \text{الودائع}} \times 100$$

3- معدل العائد على الودائع:

يقيس هذا المعدل مدى قدرة البنك التجاري على توليد الأرباح، من خلال توظيف الودائع التي نجح في الحصول عليها، ويحسب بالعلاقة التالية:⁽³⁾

(1) صالح خاص، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، بدون تاريخ.

<http://raloubecherche.jeeran.com/salehkhilis-incalger.pdf7>

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 199.

(3) المرجع نفسه، ص 199.

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

4- معدل العائد إلى إجمالي الأصول :

يحتسب هذا المعدل وذلك بقسمة النتيجة السنوية الصافية على مجموع الأصول انطلاقاً من كون أن المصرف قد استخدم لتحقيق هذه النتيجة جميع أصوله وليس جزءاً منها، ويحدد وفق العلاقة التالية:⁽¹⁾

$$\text{معدل العائد إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ثانياً- مؤشرات السيولة:

تتم مؤشرات السيولة العديد من الأطراف ذو العلاقة المباشرة بالمصرف التجاري، ونعني بذلك كلا من المودعين والمقرضين وكذا المستثمرين، إذ أن نقص السيولة قد تعني للمودعين عدم قدرة المصرف على دفع وديعهم عند طلبها أو عند أجل استحقاقها، كما أن مجرد إشاعة عدم توفر السيولة لدى المصرف كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين، وتدفعهم لسحب وديعهم مما قد يعرض المصرف إلى الإفلاس، وعلى هذا فإنه ينبغي على إدارة البنك التجاري توخي الحذر في اتخاذ قراراتها الإستثمارية. وهناك مجموعة من المؤشرات تهدف أساساً إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمه في المصرف لضمان مواجهة الإلتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:⁽²⁾

1- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية:

يتم استخراج هذه النسبة عن طريق قسمة السيولة النقدية على مجموع الودائع الجارية وترجيح النتيجة المتحصل عليها بـ 100 كما يلي :

$$\text{النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية} = \frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{مجموع الودائع الجارية}} \times 100$$

(1) صالح خالص، مرجع سابق.

(2) المرجع نفسه.

2- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع:

إن هذه النسبة تعكس مقدار الودائع الجارية من مجموع الودائع لدى المصرف وتحسب كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{مجموع الودائع}} = \text{النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع}$$

3- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع:

يمكن قياس السيولة النقدية عن طريق احتساب النسبة المئوية للنقدية إلى مجموع الودائع (الجارية والغير جارية)

كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} = \text{النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع}$$

4- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية:

تحسب هذه النسبة عن طريق قسمة مقدار الودائع الجارية إلى حقوق الملكية (الأموال الخاصة) كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية}$$

ثالثاً- مؤشرات توظيف الأموال:

يعد استثمار الأموال المتاحة للبنك التجاري أفضل حلاً من تركها جامدة في خزينته، كما أن استثمارها في شكل قروض أفضل من استثمارها في أوراق مالية. لذا تم وضع مجموعة من المؤشرات المالية للحكم على مدى ملائمة توظيف أو استخدام هذه الموارد المالية، وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:⁽¹⁾

1- معدل استثمار الودائع:

يقصد به نسبة إستثمارات البنك التجاري إلى مجموع ودائعه، وتتمثل هذه الإستثمارات في القروض والأوراق المالية، ويقاس هذا المعدل مدى توظيف الودائع في المصرف التجاري، ويفيد هذا المعدل في الحكم على طبيعة سياسة

(1) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص (68،67).

المصرف فيما إذا كانت توسيعة أو انكماشية، ويمثل هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل استثمار الودائع} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

2- نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع:

تعد هذه النسبة من المؤشرات الرئيسية لقياس قدرة المصرف التجاري على توظيف الودائع، وهي توضح حجم الأموال التي استخدمها ووظفها المصرف من إجمالي ودائع الزبائن. وزيادة النسبة تعني زيادة قدرة المصرف التجاري على توظيف الأموال، وتمثل هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{إجمالية القروض}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

3- معدل توظيف الموارد:

يقصد بالموارد في البنك التجاري كل من الودائع والأموال الخاصة (حقوق الملكية)، واللذان يمثلان حتى في وقتنا الحالي المصدران الأساسيان للأموال في أغلبية البنوك التجارية، ويعد هذا المعدل من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة المصرف في التوظيف. ويتم قياس هذا المعدل بقسمة مجموع الاستثمارات المتمثلة في القروض والأوراق المالية على مجموع الموارد، ويمثل بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل توظيف الموارد} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع} + \text{حقوق الملكية}} \times 100$$

4- معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية:

يبين هذا المعدل مقدار العائد المتحصل عليه في المصرف التجاري نتيجة الاستثمار في الأوراق المالية، وأن انخفاض هذا المعدل يعني انخفاض أهمية الاستثمارات في الأوراق المالية، ويتعين النظر في إعادة تشكيل محفظة الاستثمارات بالمصرف التجاري بهدف تعظيم العائد النهائي المتوقع، كما يجب تتبع هذا العائد خلال مدة زمنية مختلفة، والعمل على زيادة هذا العائد باستمرار، ويوضح هذا المعدل بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمارات من الأوراق المالية} = \frac{\text{صافي العائد المحصل من الأوراق المالية}}{\text{إجمالي الإستثمارات في الأوراق المالية}} \times 100$$

رابعاً- مؤشرات ملاءة رأس المال:

تقيس نسب ملاءة أو ملائمة رأس المال نسبة مساهمة أموال البنك التجاري الخاص من مجموع موارده المالية، لأن موارد البنك الذاتية أي أمواله الخاصة تعتبر كهامش أمان على الودائع التي تم الحصول عليها، في حالة تعرضه إلى عسر مالي أو الإفلاس. لذلك تم وضع مجموعة من المؤشرات المالية لدراسة ملاءة رأس مال البنك التجاري، وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:⁽¹⁾

1- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المصرف التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصدراً من مصادر التمويل، وعلى مقدرته على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وأن ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين، أما انخفاضها فإنها ستوقع البنك التجاري في حالات عسر مالي أو حتى الإفلاس. وهذه النسبة تمثل بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

2- نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض:

توضح هذه النسبة مدى قدرة المصرف التجاري على مقابلة أخطار الإستثمار في القروض والسلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض، ويجب على كل مصرف الإحتفاظ بنسبة معينة من الإستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل احتياطات بهدف تغطية أخطار الإئتمان وعدم السداد. ومن ثم يمكن تمثيل هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

(1) نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص ص (65،66).

3- نسبة حق الملكية إلى الإستثمارات المالية:

تبين هذه النسبة مدى قدرة المصرف التجاري على مقابلة مخاطر الإستثمار في محفظة الأوراق المالية، والتي تنجم عن الهبوط في قيمة هذه المحفظة، وذلك من حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

حق الملكية

$$\text{نسبة الملكية إلى الإستثمارات المالية} = \frac{\text{إجمالي الإستثمارات في الأوراق المالية}}{100 \times}$$

4- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات:

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على رأس ماله في تكوين الموجودات، ويحاول المصرف الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة، وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، ومراعاة ما يقرره المصرف المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين، وتمثل هذه النسبة بالعلاقة التالية:

حق الملكية

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{100 \times}$$

5- خطر الائتمان:

تقيس هذه النسبة نسبة القروض المتأخرة عن السداد إلى إجمالي القروض في المصرف التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني انخفاض كفاءة المصرف في إدارة الائتمان، لذلك يفضل دائما أن تقل هذه النسبة إلى أقل حد ممكن. ويمكن توضيح هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{خطر الائتمان} = \frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{100 \times \text{محفظة القروض}}$$

I-3-3- تقييم أداء العاملين

تعتبر المؤشرات المالية من أكثر المؤشرات الكمية شيوعا واستخداما في تقييم أداء المصارف، إلا أن الاعتماد عليها فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المصرف، لذا من الضروري تقييم أداء العاملين لأن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

ويقصد بتقييم أداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر".⁽¹⁾

كما تعرف عملية تقييم أداء العاملين على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".⁽²⁾

وقد عرف "Marie peretti" تقييم أداء العاملين على أنه "العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد".⁽³⁾

بينما عبر "Pierre Thépant" عن تقييم أداء العاملين بأنه "عملية تقدير نتائج الفرد بالنسبة للأهداف".⁽⁴⁾

ومهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين، فإنه لا يخرج عن كونه العملية التي تمكن من التعرف على مستوى أداء الفرد وكفاءته من خلال تحليل نتائجه ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه.

أولاً- طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بما أمرا صعبا للغاية، إلا أنه سيتم التطرق إلى أكثر الطرق استخداما (الطرق التقليدية والطرق الحديثة).

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث تركز على الأداء الجماعي.⁽⁵⁾

1- الطرق التقليدية:

تنقسم إلى عدة طرق أهمها ما يلي:

أ- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الموظفين محل التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص.⁽⁶⁾

(1) زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة 2001، ص87.

(2) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص123.

(3) Jean marie peretti , "ressources humains", 5^{ème} édition, vuibert, paris,1998, p339.

(4) Pierre Thépant, "le kit du manager opérationnel", édition d'organisation, paris, 1999, p104.

(5) Robert Leduff, "Encyclopédie du gedtion et management", édition dalloz, paris, 1999, P895.

(6) جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد الشعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007،

ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي "Alterné" حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ.⁽¹⁾

ومن أهم مميزات هذه الطريقة سهولتها في التطبيق، وكذلك التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.

- لا تظهر هذه الطريقة مقدار الفروق بين العاملين، كما أنها لا تحدد نقاط القوة والضعف لديهم.

ب- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة أيضاً من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد، إلخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة صفر (0) كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة عشرة (10) كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير العامل فيما يخص الصفة المقاسة.⁽²⁾

ومن أهم مميزات هذه الطريقة سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى، فمثلاً لا يكون المظهر الخارجي مهماً في وظيفة معينة ومهماً في وظيفة أخرى⁽³⁾. ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها ما يلي:⁽⁴⁾

- احتمال أن يكون المقيم متحيزاً في تقديره باعتبار أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتازاً في باقي الصفات، وبالتالي يحصل على تقدير عالٍ أو العكس، وإن هذه الطريقة تستند عموماً على الحكم الشخصي والعشوائي.

- قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى.

(1) J.F Amadiou; J.Rojot, "Gestion des ressources humaines et relations professionnelles", édition litec, paris, 1996, P39.

(2) محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص306.

(3) خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة- مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2002، ص393.

(4) سنان الموسى، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص172.

ج- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل فرد. وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل مع باقي أفراد المجموعة، ثم تحسب عدد المرات التي كان فيها هذا الفرد هو الأفضل⁽¹⁾. ويتم حساب عدد مرات المقارنة وفق القانون التالي:⁽²⁾

$$\left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] \text{ عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

والمثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 5 عاملين في القسم: "أ"، "ب"، "ج"، "د"، "هـ"، فإن المقارنات تكون كما يلي:

أ/ب، أ/ج، أ/د، أ/هـ، ب/ج، ب/د، ب/هـ، ج/د، ج/هـ، د/هـ.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي عامل أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك وبضع خط تحت العامل الأفضل، وبناءً عليه يمكن التوصل إلى الجدول التالي، الذي يبين نتيجة المقارنة بين العاملين، ويظهر هذا الجدول أن "ج" قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى، وأن "أ" حصل على المرتبة الثانية لأن تكراراته 3 تكرارات، وأن "د" يحصل على المرتبة الثالثة لأن له تكرارين، بينما "ب" يحصل على المرتبة الرابعة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الأخير فهو "هـ".

(1) وائل محمد جبريل، "إدارة الموارد البشرية"، بتاريخ 2009/02/08.

<http://www.hrdiscussion.com/hr6227.html>

(2) مهدي حسين زويلف، أحمد قطامين، "الرقابة الإدارية-مدخل كمي"، دار حنين، عمان-الأردن-، 1995، ص374.

جدول رقم (I-4): ترتيب العمال حسب المقارن الثنائية

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	6
هـ	0	5

المصدر: سنان الموسى، مرجع سابق، ص174.

الطرق الثلاثة السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير في تقييم أداء العاملين بالمنظمات إلا أنه نتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاءة الأفراد، ومن هنا ظهرت العديد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين.

2- الطرق الحديثة:

من أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين مايلي:

أ- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات⁽¹⁾، تضم كل مجموعة على أربع عبارات، اثنان منها تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل⁽²⁾. وهنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط (من بين الأربع عبارات)، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والأخرى تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير.

الميزة الأساسية لهذه الطريقة هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة⁽³⁾. إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص237.

⁽²⁾ زهير ثابت، مرجع سابق، ص121.

⁽³⁾ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص279.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص279.

- صعوبة فهمها وتطبيقها.

- صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.

ب- طريقة الأحداث المخرجة: يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة.⁽¹⁾

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أدائه، وتساهم في تقليل التحيز كونها تركز على وقائع ملموسة، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمرؤوسيه. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:⁽²⁾

- تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل.

- كما تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال وقوعها، وإلا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلبا على عملية التقييم.

- تتطلب الكثير من الجهد والوقت من قبل الرؤساء.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل، عن طريق الإدارة وبمشاركة هذا الأخير. ويمكن لهذه الطريقة أن تلعب دورا كبيرا في تحفيز الأفراد على العمل، لإحساسهم بمشاركتهم في وضع الأهداف من جهة وبالمسؤولية والالتزام بضرورة تحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى⁽³⁾، وتتم هذه الطريقة بالخطوات الأساسية التالية:⁽⁴⁾

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها.

- أثناء التنفيذ يقوم المقيم بمساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

- في النهاية يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما أتفق عليه في بداية الفترة.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها، وتحسن أداء العاملين لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا، ولكن يؤخذ عليها أيضا ما يلي:⁽⁵⁾

(1) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص150.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص (180، 181).

(3) A. Chauvet, "Méthodes de management", édition d'organisation, Paris, 2000. p158.

(4) أحمد ماهر، "الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص378.

(5) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص437.

- يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف السهلة التحقيق.
- قد تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، وتهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى، والتي قد تؤثر بشكل كبير في أداء العامل.

ثانيا- متطلبات نجاح طرق التقييم:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المنظمات في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:⁽¹⁾

- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص128.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية حول المصارف والأداء، حيث تطرقنا في البداية إلى المصارف التي نستطيع القول عنها أنها وسيط مالي بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز، حيث تتلقى الودائع من الأفراد الذين تتوافر لديهم فوائض نقدية، ثم توجيهها إلى من يحتاجها من الأفراد، وللمصارف عدة أنواع أهمها المصارف المركزية والتي تحتل مركز الصدارة في الجهاز المصرفي، بالإضافة إلى المصارف التجارية والتي تحتل المرتبة الثانية بعد المصارف المركزية، حيث تتميز المصارف التجارية بمبكل تنظيمي يختلف حسب حجمها ونشاطها والذي يظهر تنوع الخدمات التي تقوم بها، كما تتميز بميزانية خاصة لمعرفة مصادر إيراداته المختلفة والكيفية التي يستخدم بها البنك موارده في الاستخدامات المختلفة.

وبعد تحديد ماهية المصارف، انتقلنا بعد ذلك إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عرف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، ثم تحديد أنواعه معتمدين في ذلك على معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، وبعد ذلك تم تحديد العوامل المؤثرة فيه، حيث صنفت إلى مجموعتين هما العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة نسبيا والعوامل الغير خاضعة لتحكمها.

وقد قمنا في نهاية الفصل بعرض تقييم الأداء في المصارف التجارية حيث تم التطرق أولا إلى مفهوم إدارة الأداء وأهم العناصر الأساسية التي تتطلبها، ثم تحديدا لماهية تقييم الأداء، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التقييم، وبعد ذلك تم التعرض إلى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء، حيث يعد اختيار هذه المؤشرات وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية، وكما تعتبر مؤشرات الربحية، السيولة، توظيف الأموال وملائمة رأس المال الأكثر شيوعا لأنها تعطي صورة واضحة ودقيقة عن الأداء. وتناولنا في النهاية تقييم أداء العاملين، حيث تم تعريف هذه العملية والتعرض إلى الطرق المستخدمة لتقييمه.

مقدمة الفصل:

تواجه العديد من المنظمات الخدمية بشكل عام والمصارف بشكل خاص تحديات عديدة نذكر في مقدمتها تزايد أعدادها وتنامي حدة المنافسة بينها، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم المنظمات إلى الإهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها، كأحد المداخل الرئيسية التي تعتمد عليها في كسب رضا الزبائن، ولزيادة وتطوير قدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات، بأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم، فإن التعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم وتحديد نماذج لقياسها، يعد من الموضوعات التي استحوذت إهتمام الكثير من الباحثين والإداريين على حد سواء.

وعليه تعتبر جودة الخدمة من أهم القضايا التي تجلب إهتمام إدارة المنظمات، ونظرا لأهميتها فهي تعتبر أداة فعالة للتحسين المستمر في أداء المنظمات الخدمية.

ومن هذا المنطلق، سيتم معالجة هذا الفصل بالتطرق أولا إلى مدخل للخدمات المصرفية والجودة، وذلك من حيث مفهوم الخدمة المصرفية، مفاهيم حول الجودة، وجودة الخدمة وخطوات تحقيقها. وثانيا سيتم التطرق إلى تقييم جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون، وذلك من حيث مؤشرات ونماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية، وجودة الخدمة المصرفية ورضا الزبون. وفي الأخير سيتم التطرق إلى تأثير الجودة على الأداء المصرفي، بالإضافة إلى طرق تحسين أداء المنظمات الخدمية.

II-1-1- مدخل للخدمات المصرفية والجودة

إن تشابه الخدمات المصرفية جعل المنافسة بين المصارف لا تتركز على نوعية الخدمة المقدمة فقط، بل على جودتها. وأصبح الزبائن يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية، وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها الزبون، وتشكل بالنسبة له جودة أفضل. وتتضمن جودة الخدمات المصرفية بالمفهوم العام السرعة في الأداء وتقديم الخدمة، وانخفاض في سعر الخدمة المصرفية، وكذلك خلو العمليات المصرفية من الأخطار بالإضافة إلى الأمان.

II-1-1- ماهية الخدمات المصرفية

في هذا العنصر تجدر الإشارة بنا أولاً إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة ومن ثم مفهوم الخدمة المصرفية بشكل خاص.

أولاً- مفهوم الخدمة بشكل عام:

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، كخدمة الهاتف، الصحة، التعليم والخدمات المصرفية وغيرها، إلا أنه يعتري طبيعة الخدمة وخصائصها بعض الغموض، وسنسلط الضوء في هذا العنصر على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها.

1- تعريف الخدمة:

من الصعب إعطاء تعريف محدد ونهائي للخدمة، وهذا راجع لإختلاف وجهات نظر الإقتصاديون، ولكنها وإن اختلفت فإنما تشترك أحياناً في معنى أو أكثر، ومن بين هذه التعاريف:

تعرف الخدمة على أنها "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات الغير ملموسة".⁽¹⁾

وقد عرفت الخدمة أيضاً على أنها "كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع وإشباع يمكن بيعها".⁽²⁾

وهي "نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الخدمات تركز على الجانب الغير ملموس وأن الهدف الأساسي منها هو تحقيق رضا الزبون.

ويمكن تعريف الخدمة أيضاً على أنها "الأنشطة غير المادية وغير الملموسة التي يتم تقديمها بشكل منفصل ومستقل

(1) François Caby, Claude Jambart, "La qualité dans les services", 2^{ème} édition, economica, Paris, P35.

(2) ناجي معلا، رائق توفيق، "أصول التسويق المصرفي-مدخل تحليلي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص160.

(3) عبد العزيز أبو نبرة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

وتوفر إشباعاً لرغبات وحاجات المستفيد، ولا ترتبط بالضرورة مع بيع سلعة أو خدمة أخرى ولا تتطلب نقل الملكية".⁽¹⁾

وقد عرفها جود "Judd" بأنها "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة".⁽²⁾

أما كوتلر "Kotler" فقد عرف الخدمة على أنها "فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى آخر يكون جوهره غير ملموس، ولا يسفر عن ملكية أي شيء، وإنتاجه قد يكون وقد لا يكون مرتبطاً بمنتج مادي".⁽³⁾ ويمكن اعتبار هذه التعاريف أشمل مما سبقها، حيث أنها تضيف إلى عدم ملموسية الخدمة أمرين هامين هما: عدم ارتباط الخدمة بمنتج مادي، وعدم وجود انتقال للملكية فيها.

وبالتالي يمكن القول أن الخدمة هي مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس والتي يكون الهدف منها هو تحقيق رضا الزبون، وقد ترتبط عملية إنتاجها بمنتج مادي وقد لا ترتبط ولا يوجد فيها انتقال للملكية. وتنفرد الخدمة بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من السلع المادية، ومن أبرزها الخصائص التالية:

أ- اللاملموسية: تعتبر هذه الخاصية من أهم العناصر التي نستعملها للتفريق بين المنتج المادي والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها كاللمس والشم والتذوق... إلخ⁽⁴⁾. حيث أن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للزبون الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة، لذلك فقد اقترح (Wilson,1972)⁽⁵⁾ إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى درجات، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

(1) أحمد كاظم دريس، بشار عباس الحميري، "أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون"، مجلة أهل البيت، العدد 04، كربلاء-بغداد، 2005، ص 379.

(2) Béatrice Bréchnac-Rouband, "Le marketing des services", 8^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, 2004, P71.

(3) Philip Kotler, "Marketing management", 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P62.

(4) Michel langlois, Gérard Tocuquer, "Marketing des services-le défi relationnel", édition goétan morine, Canada, 1992, P23.

(5) هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص ص (24،25).

الجدول (II-1): تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، المزاد العلني.	الأمن، الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية والإعلانات، تصميم العبوات والأغلفة.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.

المصدر: هاني حامد، مرجع سابق، ص 25.

ب- التلازمية (عدم الانفصال): تعني التلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وقد يترتب على ذلك في كثير من الأحيان حضور طالب الخدمة إلى مكان تقديمها.⁽¹⁾

ج- عدم تجانس الخدمة: تعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح. وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجوا السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.⁽²⁾

د- الملكية: نعني بالملكية أن الخدمة لا تمتلك، أي لا يتم نقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها⁽³⁾. وتشير هذه الخاصية إلى أنه غالباً ما لا يكون هناك إمتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

(1) أحمد كاظم دريس، بشار عباس الحميري، مرجع سابق، ص 379.

(2) حميد الطائي، بشير العلق، "تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 43.

(3) سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص 168.

هـ- عدم القدرة على التخزين: نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية. وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة. وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه منها، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.⁽¹⁾

و- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون: يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ومرد هذا يرجع إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه. وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه.⁽²⁾

ثانيا- مفهوم الخدمة المصرفية:

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة بشكل عام وأهم الخصائص المميزة لها يمكن الآن إعطاء مفهوم للخدمة المصرفية باعتبارها شكلا خاصا من الخدمة.

1- تعريف الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصورة عامة، حيث تمثل الخدمات المصرفية مجموعة الخدمات التي تقدمها المصارف لزبائنهم، وتعتبر مكونا هاما من مكونات العمل في أي بنك⁽³⁾، حيث يمكن تعريفها على أنها "نشاط أو منفعة تؤدي أو توزع من قبل البنك لفرد أو مجموعة من الأفراد، يترتب عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو الجهة المؤدية أو الموزع لها".⁽⁴⁾

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية- مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص30.

(2) المرجع نفسه، ص29.

(3) بدون اسم، "الخدمات المصرفية"، بدون تاريخ.

(4) http://www.ibisonline.net/Research_tools/Glossary/GlossaryDisplay.aspx?Term Id=2483.

(4) محمد محمود إبراهيم، "تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية بالتطبيق على البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، القاهرة، 2002، ص04.

وتعرف كذلك على أنها "نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لزبونه بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطاً بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية".⁽¹⁾ ويمكن إظهار ارتباط الخدمة المصرفية بمنتج مادي كما يلي:⁽²⁾

- ترتبط سرعة إنجاز الخدمة وطريقة تقديمها بمدى تطور الأجهزة والمعدات التي تساعد في تحقيق ذلك.
- يلجأ المستفيد إلى الصراف الآلي عند قيامه بسحب نقوده.
- كما أن ملاءمة استمارة السحب أو الإيداع يرتبط باستخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.

2- خصائص الخدمات المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص منها ما هو متعلق بطبيعتها كخدمة، والتي تتمثل في الخصائص المذكورة سابقاً، ومنها ما هو متعلق بطبيعة النشاط المصرفي، والتي تجعل الخدمة المصرفية مختلفة ومتميزة عن باقي الخدمات، ومن بين هذه الخصائص نجد:

أ- الانتشار الجغرافي: تكتسي هذه الخاصية أهمية كبيرة جداً، باعتبار أن الخدمات المصرفية بطبيعتها تحتاج إلى احتكاك بين مقدمها والمستفيد منها، وعليه فحتى تحقق المصارف النجاح المنشود، عليها أن تكون قادرة على الوصول إلى زبائنها سواء الحاليين أو المرتقبين، وهذا يعني ضرورة امتلاكها لشبكة متكاملة من الفروع تقوم بتقديم خدماتها المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم⁽³⁾، وذلك من خلال تغطية احتياجاتهم سواء كانت على المستوى المحلي أو حتى على المستوى الدولي.⁽⁴⁾

ب- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية: تتميز الخدمات المصرفية أيضاً بتعدد وتنوعها، باعتبار أن المصارف تقوم بتقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتراطة لزبائنها مثل الإحتياجات التمويلية والإئتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.⁽⁵⁾

(1) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي-مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي-"، دار المناهج، عمان-الأردن، 2005، ص59.

(2) المرجع نفسه، ص59.

(3) أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري وتطبيقي-"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001، ص47.

(4) Monique Zollinger, Eric Lamarque, "Marketing et stratégie de la banque", 4^{ème} édition, dunod, Paris, 2004, P29.

(5) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص47.

ج- ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة: إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كلا منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فبناءً على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والإئتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات وينعكس ذلك على طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها.⁽¹⁾

د- الافتقار إلى هوية خاصة: إن الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، والزبون في اختياره للمصرف أو الفرع الذي سيتعامل معه، سيعتمد في ذلك على القرب الجغرافي أو على الراحة أو الملائمة التي يقدمها ذلك المصرف، وعليه فإن المصرف سيسعى إلى إرساء هوية متميزة عن طريق الإهتمام بموقعه، سمعته، كفاءة موظفيه، زيادة الجهود الإعلانية وأحياناً ابتكار منتجات جديدة لمواجهة حدة المنافسة وجذب المزيد من هؤلاء الزبائن.⁽²⁾

هـ- تقلبات الطلب: يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماتها، حيث يحدث هذا التقلب لأسباب طارئة أو موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع الموسمية.⁽³⁾

و- التوازن بين النمو والمخاطرة: إن تقديم الخدمات المصرفية تعني أنه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع، وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع، باعتبار أن البنك هو مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينها وبين الزبون⁽⁴⁾، وهذه الخاصية تظهر بشكل جلي في البنوك الإسلامية والتي تكون عرضة أكثر من غيرها للمخاطرة خاصة في الصيغ التي تعتمد على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة كالمضاربة.

3- خدمات البنوك التجارية:

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

أ- الخدمات المصرفية التقليدية: تعتبر الخدمات التقليدية التي يقدمها البنك التجاري من الخدمات الأساسية التي تطورت مع تطور البنوك التجارية وهي:

- قبول الودائع: تعني تلقي البنك التجاري مبالغ بعملات مختلفة، تكون واجبة الدفع عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وهذا حسب نوع الوديعة. ومن أهم هذه الودائع مايلي:

(1) بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص (234، 235).

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص ص (45، 46).

(3) Monique Zollinger, Eric Lamarque, Opcit, P29.

(4) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 48.

الودائع الجارية (تحت الطلب): وهي الودائع التي يمكن سحبها في أية لحظة وبمجرد الطلب⁽¹⁾، وعادة لا تدفع المصارف فوائد على هذه الحسابات، لأنها خاضعة للدفع في أي وقت.

الودائع الإدخارية (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⁽²⁾، وهذه الودائع عادة ما تحقق عائدا لأصحابها يتمثل في سعر الفائدة الذي يختلف باختلاف مدة الأجل، وبطبيعة الحال كلما زادت مدة الوديعة كلما زادت الفائدة، ولكن إذا قام الزبون بكسر الوديعة (السحب قبل تاريخ الاستحقاق) فإنه يحرم من الفائدة.⁽³⁾

- منح الائتمان: الائتمان لغة يعني منح الثقة، أما معناه في الإقتصاد فهو القدرة على الإقراض⁽⁴⁾، واصطلاحا فعندما يمنح البنك التجاري إئتمان لزبونه فهذا يعني أنه يثق في القدرة المالية لزبونه مستقبلا، حيث يضع تحت تصرفه مبلغا من النقود لفترة محددة متفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقرض في نهايتها بالوفاء بالتزامه، وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه البنك من المقرض يتمثل في الفوائد.⁽⁵⁾

إن هذه الخدمة تعني قيام البنك التجاري بتزويد الأفراد والمنشآت بالأموال اللازمة لآجال مختلفة (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل)، على أن يتعهدوا برد تلك الأموال وفوائدها المستحقة عليها عند حلول الأجل المتفق عليه.

بالإضافة إلى ذلك هناك خدمات أخرى تقدمها البنوك التجارية يوميا لزبائنها مقابل حصولها على عمولات مثل:⁽⁶⁾

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.

- تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك.

- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر الزبائن بالداخل والخارج.

- إصدار الشيكات للزبائن.

- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.

- شراء وبيع العملات الأجنبية.

- تأجير الخزائن الجديدة للزبائن ليخففوا فيها مخاوفهم من مخاطر الأوراق المالية.

(1) وحدي محمود حسين، "إقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار نشر، بدون بلد، 2002/2001، ص147.

(2) جميل السعودي، "إدارة المؤسسات المالية المتخصصة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص40.

(3) بدون اسم، "نظام الودائع في البنوك"، بتاريخ 2008/07/15.

<http://www.dwetoo.com/vb/t6100.htm/#post68703>

(4) عبد العزيز الدغيم وآخرون، "التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 03، الأردن، 2006، ص194.

(5) صلاح الدين حسن السيسي، "القطاع المصرفي والإقتصاد الوطني"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، ص194.

(6) بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مرجع سابق، ص234.

- تأجير الخزائن الحديدية للزبائن ليحتفظوا فيها بمنقولاتهم من مجوهرات وأوراق مالية.

ب- الخدمات المتعلقة بالإستثمار في الأوراق المالية: يشمل الإستثمار في الأوراق المالية إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الإستثمارية، خدمات أمناء الإستثمار لصالح الزبائن، تقديم الإستشارات المالية، ودراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع لصالح الزبائن.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمات جد محدودة في البنوك الجزائرية نظرا لضعف التعامل بالأدوات المالية الإستثمارية وضعف السوق المالي أي البورصة.

ج- الخدمات المصرفية الحديثة: هي تلك الخدمات التي أصبحت المصارف تقدمها باستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وخاصة تكنولوجيا الإتصالات، ومن أهم هذه الخدمات مايلي:

- **خدمات البطاقات الإئتمانية:** تعتبر هذه الخدمة من أشهر الخدمات المصرفية التي استحدثتها المصارف التجارية، وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات على شكل كارت مصنوع من البلاستيك، مثبت عليهم اسم الزبون ورقم الحساب، حيث أن هذه البطاقات تقدم خدمات عديدة للزبائن، حيث يمكن استخدامها لتسديد مشترياتهم مما يوفر على الزبون عدم حمل النقود، كذلك يستطيع السحب بها ودون الرجوع إلى البنك، وإنما يكون مباشرة من الصراف الآلي، حيث أن هذه البطاقات تصدر من مصرف واحد أو بالتنسيق مع مجموعة مصارف وتستعمل على نطاق الدولة ويمكن استخدامها خارج حدود الدولة.⁽²⁾

- **خدمات الصراف الآلي:** وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنهم، وتقدم هذه الخدمة لتخفيف ضغط العمل وتجنب الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات الزبائن 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 الزبون ويستخدم فيها رقم سري، والصراف الآلي وسيلة تستخدم في مجال الإيداع والسحب.⁽³⁾

- **خدمات الهاتف المصرفي:** وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنهم وتفترض شبكة إتصالات هاتفية جيدة، حيث يمكن تقديم الخدمة للزبون بمنحه حق الإتصال الهاتفي بالمصرف برقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي للمصرف،

(1) بريس عبد القادر، "التحوير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مرجع سابق، ص235.

(2) زياد سلم رمضان، محفوظ أحمد جودة، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2003، ص18.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي، "تطور الخدمة المصرفية"، بتاريخ 2009/02/25.

وبعد ذلك يطلب من الزبون أن يدخل رقمه السري على جهاز الهاتف، ثم بعد ذلك يدخل رقم حسابه ثم يطلب العملية التي يريد لها، وبذلك تنجز العملية دون الحاجة لحضور المصرف.⁽¹⁾

- خدمات المصارف عبر شبكة الانترنت: أتاح انتشار شبكة الانترنت للبنوك خدمات الصرف المنزلي (Home Banking)، حيث أتجهت البنوك بدلا من التوسع في إنشاء مقر جديد لها إلى إنشاء مواقع لها على هذه الشبكة يتم من خلالها توفير الخدمات المصرفية لكل زبائنها، كخدمة عرض الفواتير الإلكترونية والقيام بتحصيلها إلكترونيا وتسليم الحسابات لأصحاب هذه الفواتير عن طريق إرسالها بالبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الخدمة تمكن الزبائن أيضا من التأكد من أرصدهم لدى المصارف، كما يقدم ويسر لهم طريقة دفع قيمة الكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونيا.⁽²⁾

II-1-2- مفاهيم حول الجودة:

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمصارف وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة، وإعطاء لمحة عن مراحل تطورها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهميتها وأهدافها.

أولاً- تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان⁽³⁾. فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة-الآية 105).

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، حيث يقول النبي محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "إن الله كتب الإحسان في كل شيء"، ويقول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". أما حديثا فقد تغير مفهوم الجودة بعد ظهور الثورة الصناعية والشركات الكبرى، والإنتاج الكبير، وازدياد حدة المنافسة. وضمن هذا السياق تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نذكر أهمها فيما يلي:

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، "تطور الخدمة المصرفية"، مرجع سابق.

(2) أحمد محمد غنيم، "إدارة البنوك-تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل"، مرجع سابق، ص 97.

(3) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 25.

عرف فيليب كروسبي "Philip Crosby" ^(*) الجودة على أنها "التوافق مع الإحتياجات". ⁽¹⁾

واستنادا إلى هذا التعريف، فإن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للإحتياجات والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصفري.

كذلك جوزيف جوران "Joseph Juran" ^(**) عرف الجودة على أنها "الملائمة للغرض أو الإستعمال". ⁽²⁾

والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون.

وفي تعريف آخر أورده إدوارد ديمينج "Edward Deming" يتمثل إلى حد كبير مع ما ورد في التعريف السابق،

يرى ديمينج أن الجودة هي "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الإحتياجات". ⁽³⁾

كما تعرف الجودة حسب مقياس الإيزو "ISO" على أنها "مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة،

والتي تساهم في إشباع حاجات المستخدمين" ⁽⁴⁾. ويلاحظ من خلال هذا التعريف، أهمية التركيز على ضرورة تحديد

رغبات الزبائن.

وهناك من يتفق مع التعريف السابق، إذ ينظر إلى الجودة على أنها "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية إحتياجات

المستهلكين". ⁽⁵⁾

كما عرفها كوفمان وسندي واتمون "P.Kaufman et C.Wetmone" على أنها "تلبية إحتياجات الزبون المتوقعة

وإتقان الأعمال من أول مرة". ⁽⁶⁾

(*) ساهم كروسبي في تطوير مفاهيم الجودة والسيطرة عليها، يعتبر أول من نادى بمفهوم صفر عيب (Zéro Défou) أي يجب إنتاج المنتج

بالجودة المطلوبة من أول وهلة.

(1) Philippe Détrie, "conduire une démarche qualité", 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001, P20.

(**) يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمينج "Deming"، وقد كان "Juran" يعلم من حوله أن التركيز على الجودة

لصالح الزبون لا بد أن يدخل في كل عمليات المنظمة.

(2) أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة،

الجزائر، 2006، ص09.

(3) Neuville Jean-Philippe, "La qualité en question", Revue Française de gestion, N°18, Paris, Mars-Avril-Mai 1996, P39.

(4) Alain Courtois, "Gestion de production", 11^{ème} tirage, les éditions d'organisations, Paris, 2001, P319.

(5) Salima Jazi, "Confiance et qualité perçue-Le cas du secteur laitier marocain-", Revue Française de gestion, Hermes Sciences Publications Lavoisier, N° 144, Paris, Mai-Juin 2003, P66.

(6) Pat Kaufman, Cindy Wetmone, "La bible du manager", impression bussiere saint amand, France-Paris, 1994, P118.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة هي تلبية حاجات الزبائن الحالية والمتوقعة وكذا الملائمة للإستخدام والمطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفر كل من الثقة والأمان، وهذا بإبعاد العيوب والأخطاء وعدم تكرارها.

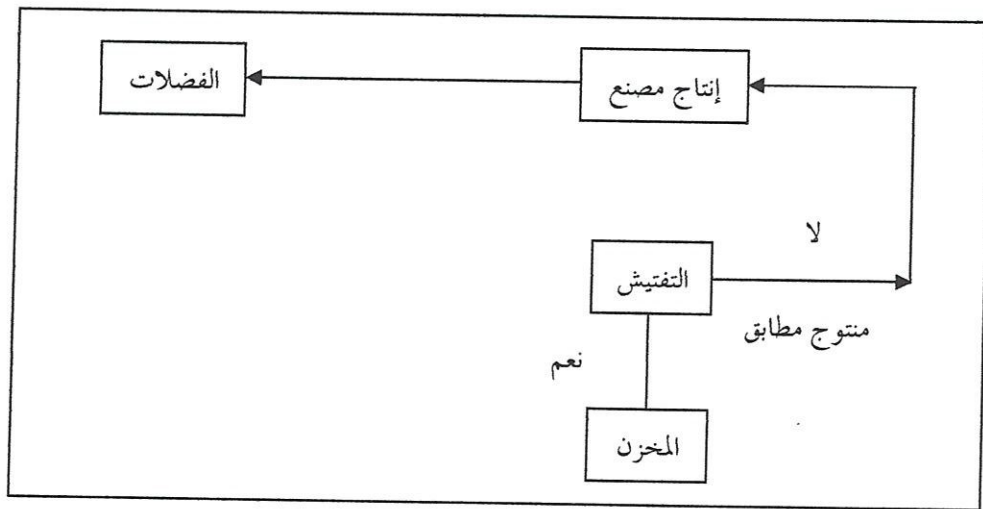
ثانيا- مراحل تطور الجودة:

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، وعليه يمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى أربعة مراحل:

1- المرحلة الأولى (الفحص):

وتمتد هذه المرحلة ما بين (1920-1930)، اقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل "لتيلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش.⁽¹⁾ ويمكن القول أن في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ⁽²⁾. والشكل التالي يوضح نظام الجودة المبني على أساس الفحص:

الشكل (II-1): نظام الجودة المبني على أساس الفحص



المصدر: بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مرجع سابق، ص30.

(1) بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2007، ص29.

(2) المرجع نفسه، ص29.

2- المرحلة الثانية (مراقبة الجودة):

وامتدت هذه المرحلة خلال (1930-1950)، كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المنتجات المعيبة عن طريق عمليات التفتيش وتطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.⁽¹⁾

وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.⁽²⁾

3- المرحلة الثالثة (تأكيد الجودة):

كانت هذه المرحلة خلال (1950-1970)، تميزت بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة، فمنذ 1950 شع في التدرج في تأكيد أو ضمان الجودة، بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية⁽³⁾، حيث ارتكزت هذه التحولات حول نقطتين أساسيتين: فالتطور الأول ركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات الزبون وأولوياته، أما التطور الثاني فقد ركز على البعد الإقتصادي للجودة، حيث كان معروفاً عند الصناعة الغربية بأن الجودة تكلف كثيراً، وإن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن "Juran" حاول إثبات العكس، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها، والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.⁽⁴⁾

وتشمل عمليات تأكيد الجودة جميع القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة الزبائن وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً⁽⁵⁾، والتخفيض والتحكم في تكاليف الجودة إقتصادياً. وفي ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:⁽⁶⁾

- الرقابة الوقائية: تعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.

(1) رحيم حسين، مناصرة رشيد، "التحسين المستمر كأداة من أدوات إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 55 -سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007، ص01.

(2) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، 2002، ص28.

(3) Harmel Philip, "Qualité et management stratégique", economica, Paris, 1999, P29.

(4) Ibid, P29.

(5) فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا-مدخل تكاملي تجريبي-"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص400.

(6) عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2001، ص25.

- الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة، حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته، هذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

4- المرحلة الرابعة (إدارة الجودة الشاملة):

وامتدت من (1970- حتى الآن)، لقد شهدت هذه المرحلة تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المنظمة، حيث قام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي، وقد ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها، لأنها تحقق عدة نتائج أهمها زيادة رضا الزبون، تشجيع العاملين على مشاركتهم في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.⁽¹⁾

ثالثاً- أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الزبائن، إذ تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة وتظهر أهميتها حسب:

1- سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.⁽²⁾

⁽¹⁾ Potie Chritian, "La qualité", revue de gestion et entreprise, N° 09, Paris, Mais 1999, P120.

⁽²⁾ قاسم نايف علوان الخياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص32.

2- المسؤولية القانونية للجودة:

إن المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات معينة، تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة.⁽¹⁾

3- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والإقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام⁽²⁾، والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4- حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام الزبون عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه.

وفي غالب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل الزبون كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياغ الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها الزبون ثمناً باهظاً، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية الزبون، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.⁽³⁾

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص73.

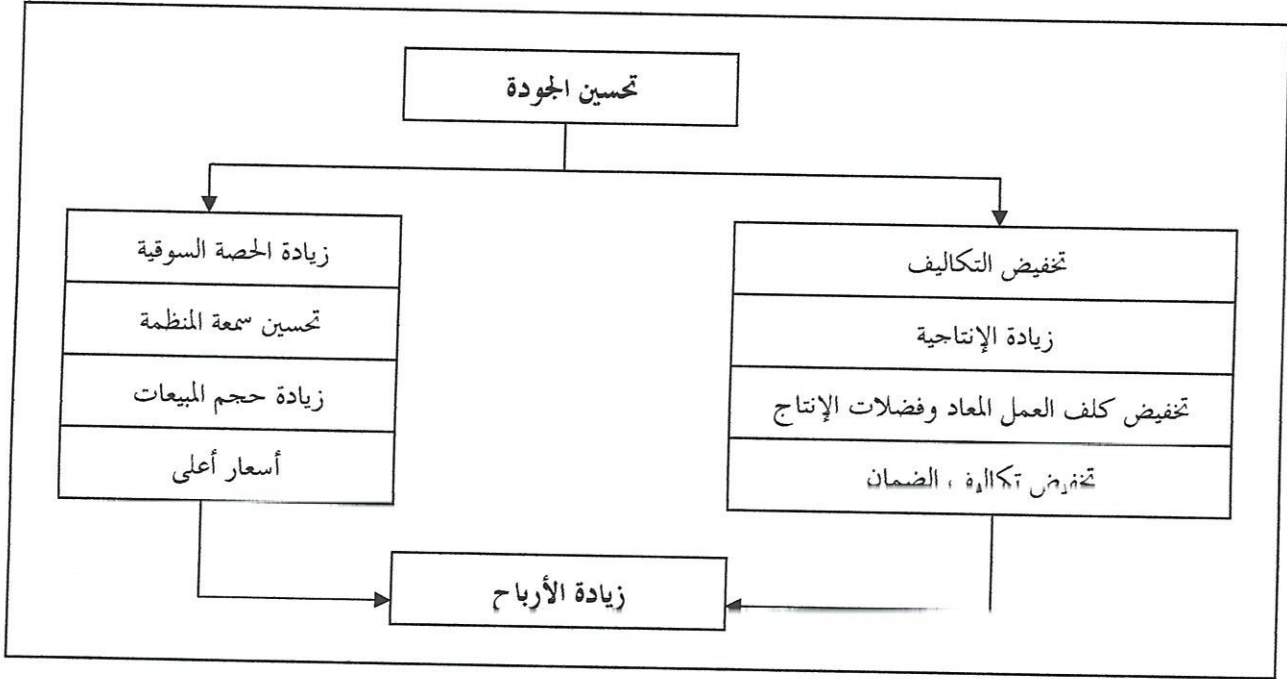
(2) قاسم نايف علوان المكيوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق، ص33.

(3) المرجع نفسه، ص33.

5- التكاليف والحصة السوقية:

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، وهذا إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة⁽¹⁾، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (II-2): التكاليف والحصة السوقية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص74.

رابعاً- أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:⁽²⁾

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص74.

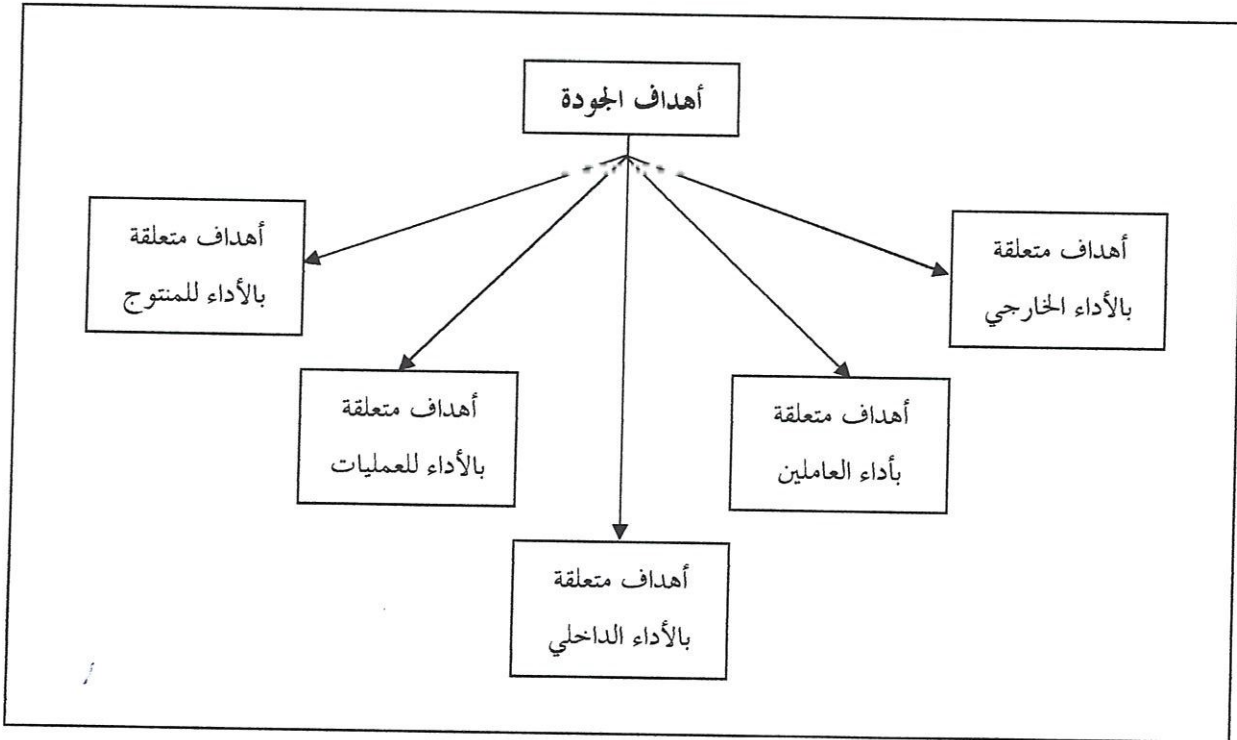
(2) مأمون السلطي، سهيل إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الإيزو 9000"، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999،

2- أهداف تحسين الجودة وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي: (1)

- أ- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - ب- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - ج- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
 - د- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - هـ- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- والشكل التالي يوضح أهداف الجودة:

الشكل (II-3): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، دار ضفء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص207.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص207.

II-1-3- جودة الخدمة وخطوات تحقيقها

يعد موضوع الجودة من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي اهتمت بمعالجة ليس موضوع جودة المنتجات فحسب وإنما جودة الخدمة كذلك، ولعرفة المقصود بجودة الخدمة يمكن التطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بها وأهميتها، بالإضافة إلى خطوات تحقيقها.

أولاً- تعريف جودة الخدمة:

لجودة الخدمة عدة تعريف يمكن توضيحها فيما يلي:

تعرف جودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".⁽¹⁾

ويرى "رعد حسن" جودة الخدمة على أنها "مقارنة إدراكات الخدمة المتلقاة مع توقعات الخدمة المرغوبة".⁽²⁾

كما تعرف أيضا على أنها "ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له".⁽³⁾

وعرفت كذلك على أنها "التفوق على توقعات الزبون".⁽⁴⁾

وعرفها "علي السلمي" على أنها "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة".⁽⁵⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه يوجد شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".⁽⁶⁾

(1) عوض بدير الخداد، "التسويق-استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية-"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص336.

(2) رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص199.

(3) Gérard Taker, Michel longbois, "Marketing des services", édition de nord, Paris, 2001, P45.

(4) ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر مكتبة حرير، السعودية، 1999، ص39.

(5) علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص18.

(6) مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006،

ويشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي: (1)

1- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى مراتب ثلاث هي:

- جودة الخدمة المدركة: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحررة.
- جودة الخدمة الفعلية: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

- جودة الخدمة المتوقعة: فهي تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين. (2)

2- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون.

3- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

ثانيا- أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي: (3)

1- نمو مجال الخدمة:

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

2- ازدياد المنافسة:

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة وضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

(1) صليحة رقاد، "أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، الملتقى الوطني الثاني حول

"تسيير المؤسسات- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، جامعة 08 ماي 45 -قالة-، الجزائر، 26-27 نوفمبر 2007، ص134.

(2) بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد 03، الجزائر، ديسمبر 2005، ص258.

(3) مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2001، ص151.

3- فهم الزبائن:

إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويجتنبون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن. ومرد هذا يرجع إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى وإن كانوا واعين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما، أما عندما يجددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة⁽¹⁾، والجدول التالي يوضح مستويات متطلبات الزبائن:

الجدول (II-2): مستويات متطلبات الزبائن

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتوبة	مجهولة
"هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه"	"كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك"	"لم أكن أدري أن بإمكانني الحصول على ذلك"	"لم أفكر إطلاقا الحصول على ذلك"

المصدر: دانييل ستويل، ترجمة أسعد كامل إلياس، مرجع سابق، ص91.

وتنظم متطلبات الزبائن في أربع فئات كما هو مبين في الجدول، وهي:⁽²⁾

- 1- المتطلبات المذكورة صراحة: وتتأهل في أحوبة الزبون، من الأسئلة المطروحة عله من قبل مقدمي الخدمات مباشرة.
 - 2- المتطلبات المفترضة: ويعتبر تحديدها صعبا لأن الزبون يظن بأنها واضحة.
 - 3- المتطلبات المكتومة: وتكون عندما يرى الزبون أن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها.
 - 4- المتطلبات المجهولة: وهي غائبة كليا عن وعي الزبون لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا.
- وبهذا تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون من الفئات الأربعة (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) هي من سيكتب لها البقاء.

(1) دانييل ستويل، "المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل"، ترجمة أسعد كامل إلياس، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002، ص91.

(2) صليحة رقاد، مرجع سابق، ص135.

4- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العميل:

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

ثالثا- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة للزبائن يجب إتباع الخطوات التالية:

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن:

إن جذب انتباه الزبائن وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس،.. إلخ، تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى الزبائن من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للزبائن من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية: (1)

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن وإشعارهم بالاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة الملائمة لهم.
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية نحو الزبائن (اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة).
- الابتسامة والرقّة في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو الزبائن بغض النظر عن الجنس، والعمر، والمظهر.
- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل اللفظية). ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أربع مجموعات من لغة الجسد:

(1) حضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2007، ص ص

الجدول (II-3): الرسائل اللفظية:

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
1- الوجه فلق ومتجهم.	1- عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه.
2- الابتسامة مفقودة ومصطنعة.	2- عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة.
3- تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات.	3- الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين.
4- حركة الجسد متعجلة ومرفوعة.	4- حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة.

المصدر: مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 196.

2- تحديد حاجات الزبون الأساسية:

تتمثل حاجات الزبون فيما يلي: (1)

- الحاجة للفهم: إن الرسائل التي يبعث بها الزبائن يجب أن تفسر بصورة صحيحة.
- الحاجة للشعور بالترحيب: فلا بد أن يشعر الزبون بأن الموظف الذي يتعامل معه سعيد لرؤيته، وأن طلبه مهم بالنسبة له.

- الحاجة للشعور بالأهمية: فلا بد أن يشعر الزبون بأنه خاص وله أهمية وتقدير.
- الحاجة للراحة: إذ يحتاج الزبائن للراحة البدنية والراحة النفسية، والتأكيد لهم أنه ستتم العناية بهم بصورة صحيحة.

3- العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال مايلي: (2)

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة.
- الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

(1) مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 199.

(2) صليحة رقاد، مرجع سابق، ص ص (136، 137)

4- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي عن طريق:

أ- الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمة أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبائن واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:⁽¹⁾

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.

- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.

ب- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:⁽²⁾

- على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذ شخصيا وهذا يتطلب من الموظف أن يفهم أن الزبون لا يهاجمونه شخصيا وحتى لو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له.

- على الموظف المحافظة على هدوئه والإصغاء إلى الزبون بعناية.

- أن يركز الموظف على المشكلة وليس على الشخص.

ج- إجراء استطلاعات عن رضا الزبائن، لمعرفة مدى حسن تلبية المنظمة لمتطلبات زبائنها، وللحصول على معلومات

(التغذية العكسية) تساعد المنظمة في التعرف على المشاكل والفرص المتاحة للتحسين في المجالات الأكثر أهمية بالنسبة

للزبون⁽³⁾. ويعد هذا الأخير أهم مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها، والشكل

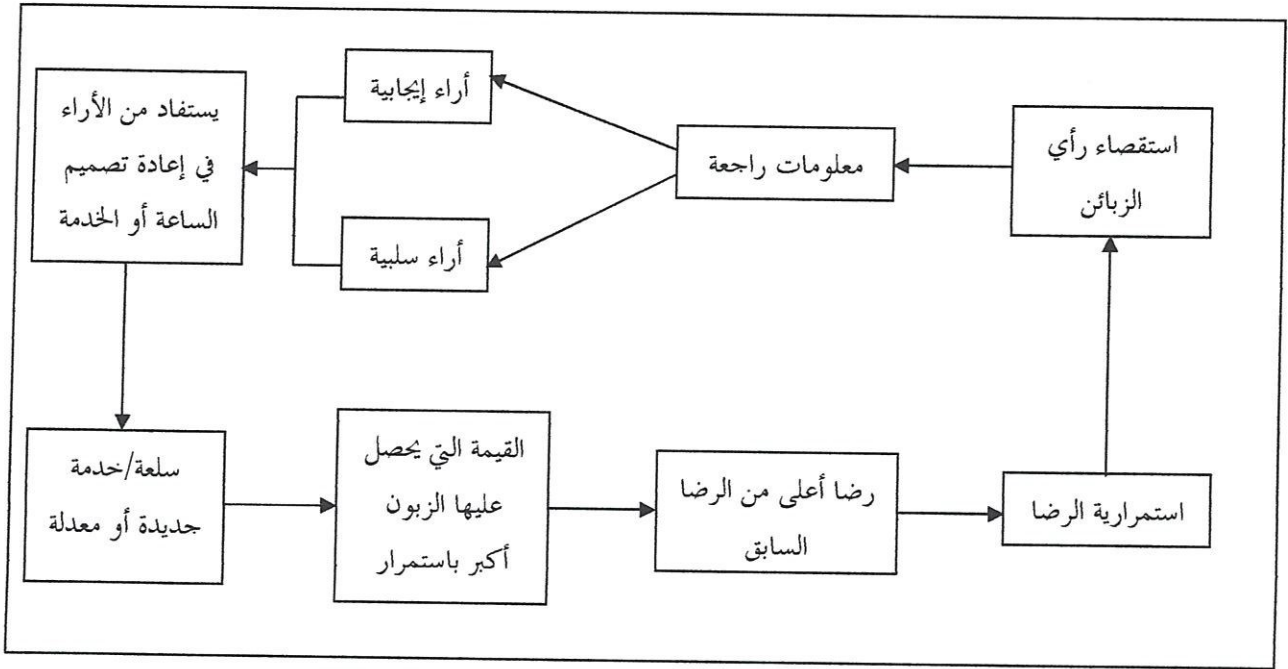
التالي يبين ذلك:

(1) خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص 225.

(2) مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 202.

(3) دانييل ستويل، ترجمة أسعد كامل إلياس، مرجع سابق، ص 87.

الشكل (II-4): التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 160.

يتضح مما سبق أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذ حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتولد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل إيجابي ما يريده. وبهذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها. وماذا يمكن أن تفعله للحصول على زبائن جدد من المنافسين.

II-2- تقييم جودة الخدمة وعلاقتها برضا الزبون

تهدف المنظمات الخدمية إلى تقديم الخدمة التي تشبع احتياجات زبائنها سعياً لتحقيق الاستمرارية والبقاء، ولتحقيق هذا الهدف فإنها تكون بحاجة لفهم كيفية اختيار الزبائن لخدماتها وتقييمه لها، كما أن رضا الزبون وتلبية رغباته يمثل هدف استراتيجي لأي منظمة تريد أن تحسن موقعها وتطور نشاطها وتنوعه، لهذا يشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها أحد الأساليب التي تسعى لتحقيقه المنظمات.

II-2-1- مؤشرات ونماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية

إن التعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم وتحديد نماذج لتقييمها، يعد من الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين، وعليه سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم مؤشرات تقييم جودة الخدمة ونماذج تقييمها.

أولاً- مؤشرات تقييم جودة الخدمة المصرفية:

لقد تعرضت معظم الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة المصرفية إلى المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف، وفي هذا الإطار فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الإعتدالية "Fiabilité":

وهي تعني قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المطلوبة التي وعد بها الزبون بشكل دقيق وصحيح أي تقديم الخدمة دون أخطاء والإلتزام بمواعيد تقديمها.⁽¹⁾

2- سرعة الاستجابة من قبل العاملين "Rapidité":

المقصود بها رغبة واستعداد العاملين بالمصرف في تقديم الخدمة، ومساعدة الزبائن وتمكينهم من استلام الخدمة في الوقت المناسب، والرد على استفساراتهم والاستجابة الفورية لطلبهم.⁽²⁾

3- الكفاءة "Compétence":

وتعني كفاءة العاملين بالمصرف من حيث امتلاكهم للمهارات والقدرات والمعارف اللازمة لأداء الخدمة بشكل أفضل.⁽³⁾

4- سهولة الحصول على الخدمة "Accessibilité":

والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للزبون، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.⁽⁴⁾

(1) تيسير العجاردة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2005، ص334.

(2) عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص63.

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص107.

(4) بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مرجع سابق، ص257.

5- المصداقية "Crédibilité":

وتشير إلى مراعاة المصرف للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.⁽¹⁾

6- اللباقة "Courtoisie":

وهي تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، كالإستقبال الطيب مع التحية والإبتسام مع الزبائن.⁽²⁾

7- الأمان "Sécurité":

ويعني غياب الخطر والشك في التعامل مع المصرف، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها.⁽³⁾

8- الإتصال "Communication":

ويقضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.⁽⁴⁾

9- فهم الزبون "Compréhension":

والمقصود به بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبون ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والتوجيه اللازم. ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.⁽⁵⁾

10- الجوانب المادية الملموسة "Tangibilité":

وتشمل كافة التسهيلات المادية المتاحة للمصرف، وهي تشير إلى المظهر الخارجي والموقع والتصميم الداخلي للمصرف، وغالبا ما ترتبط بالجوانب التالية:⁽⁶⁾

(1) بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مرجع سابق، ص 257.

(2) عوض بدير الحداد، "التسويق-استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية-"، مرجع سابق، ص 345.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 444.

(4) بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مرجع سابق، ص 257.

(5) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 445.

(6) معراج هواري، مريم شرع، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية"، المنتقى الوطني الأول حول "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية"، المركز الجامعي بقراداية، الجزائر، 01-02 ديسمبر 2009، ص 17.

- أماكن الإنتظار ومظهر العاملين بالمصرف.
- حداثة الأجهزة الخاصة بالمصرف.
- تصميم صالات المصرف وتأثيره الداخلي.

ولقد قامت الدراسات المتلاحقة بتخليص هذه المؤشرات العشرة إلى خمس مؤشرات رئيسية لجودة الخدمة وهي:⁽¹⁾
الجوانب المادية الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (II-4): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	الشرح
الجوانب الملموسة	ظهور العنصر المادي <ul style="list-style-type: none"> ← حداثة وجاذبية مظهر المصرف ← مظهر العاملين أنيق ومرتب ← تسهيلات مادية .. إلخ
الإعتمادية	أداء صادق وصحيح <ul style="list-style-type: none"> ← إلتزام العاملين في المصرف بتقديم الخدمات في الوقت المحدد ← تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء) ← معلومات دقيقة وصحيحة
الإستجابة	السرعة والمساعدة <ul style="list-style-type: none"> ← استجابة العاملين في المصرف لحاجات الزبائن بشكل سريع ← الرد السريع على الإستفسارات والشكاوي ← السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة
الأمان	ثقة الزبائن في المصرف <ul style="list-style-type: none"> ← الشعور بالأمان عند التعامل مع المصرف ← الثقة بمقدمي الخدمات ← انعدام الخطر والشك في التعامل مع المصرف
التعاطف	الإهتمام بالزبون <ul style="list-style-type: none"> ← فهم ومعرفة احتياجات الزبائن ← تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه ← ملائمة ساعات العمل مع التزاماته

المصدر: بتصرف بالاعتماد على:

ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات-دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت-"، المحلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، نوفمبر 1996، ص21.

⁽¹⁾ عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص346.

ثانياً- نماذج تقييم جودة الخدمة:

لقد تعددت النماذج المفسرة لتقييم الزبائن لجودة الخدمة، ولعل من أبرز هذه النماذج نموذجين أساسيين هما: نموذج الفجوات، نموذج أداء الخدمة، وسوف نقوم باستعراض هذين النموذجين فيما يلي:

1- نموذج الفجوات:

يسمى نموذج الفجوات بـ "Servqual"^(*)، الذي اقترحه كل من "Parasuraman"، "Zeithaml"، "Berry" سنة 1988، وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها⁽¹⁾. ويستند هذا النموذج على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وإدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم، وهذا من منطلق أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو ما يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلاً، وبالتالي تحديد مدى التطابق (الفجوة) بين توقعات الزبائن وإدراكهم، وعادة ما يتم التعبير عن هذا النموذج رياضياً على النحو التالي:⁽²⁾

جودة الخدمة (servqual) = الإدراكات - التوقعات.

وعليه تقييم جودة الخدمة وفقاً لهذا النموذج على النحو التالي:⁽³⁾

أ- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب الزبائن.

ب- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون هنا مرضية ومقبولة.

ج- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها الزبائن.

وقد توصل باري "Berry" وزملاءه من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة⁽⁴⁾، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

(*) يقصد به جودة الخدمة، وهو مكون من العبارتين "service" والتي تعني الخدمة، و"qualité" والتي تعني الجودة.

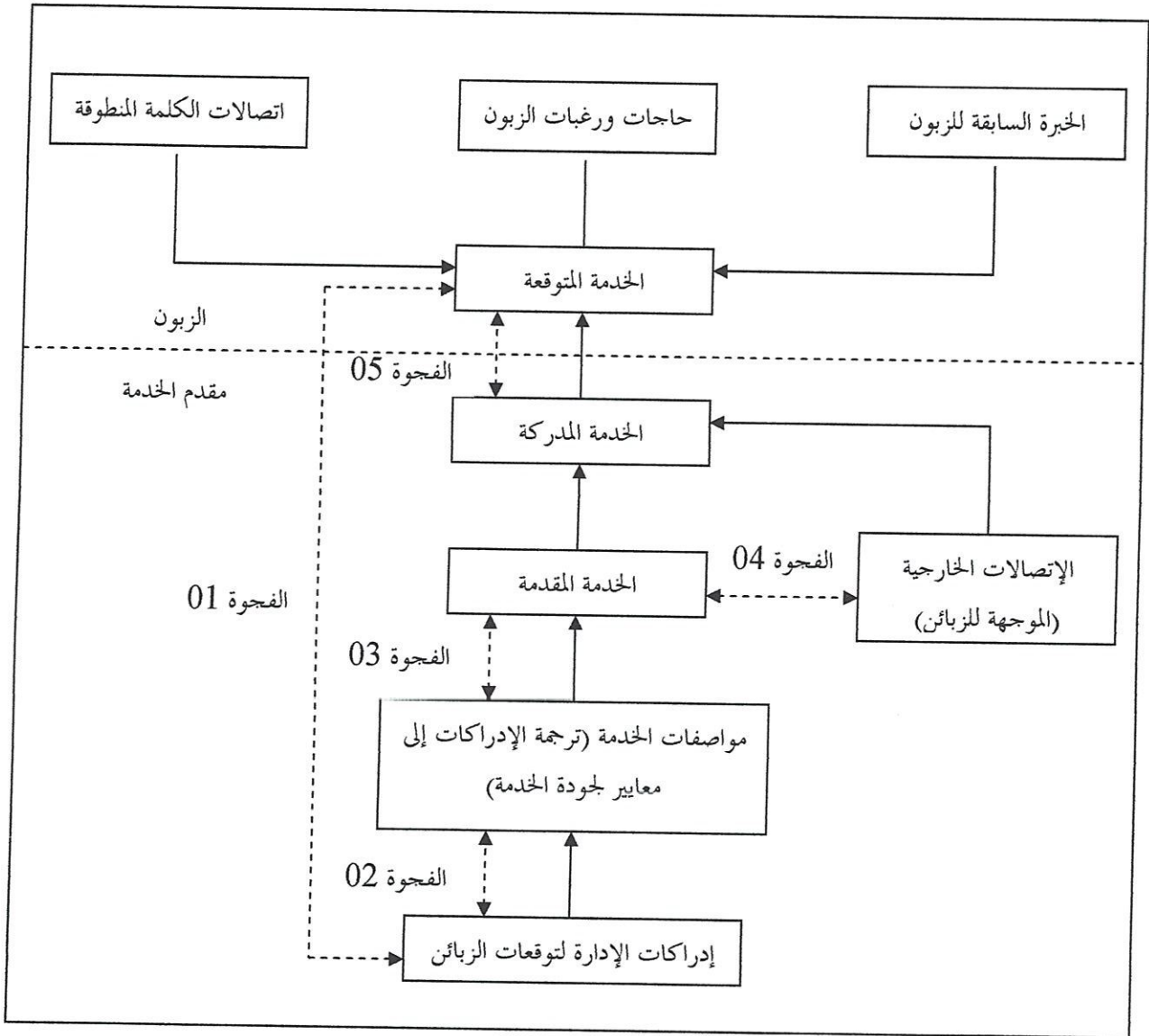
(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 439.

(2) عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، مرجع سابق، ص 346.

(3) بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مرجع سابق، ص 264.

(4) صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 140.

الشكل (II-5): نموذج الفجوات «Servqual»



Source : Michel langlois, Gérard Tocquer, opcit, P51.

حيث يظهر هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، وجود خمسة فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم

الجودة المطلوبة، وتمثل هذه الفجوات في:

الفجوة الأولى (بين توقعات وإدراكات الإدارة):

تسمى هذه الفجوة بـ "فجوة البحث"، وهي تتمثل في الفرق بين إدراكات الإدارة وتوقعات الزبائن، تحدث

هذه الفجوة نتيجة عدم تفهم المديرين في المنظمات الخدمية الملامح التي تدل على الجودة العالية للخدمة التي يرغبها

الزبائن مقدما، بمعنى مدى معرفة أو إدراك الإداريين لما يتوقعه الزبائن، وذلك إما لأن المعلومات التي لديهم خاطئة أو أنه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة.⁽¹⁾

الفجوة الثانية (بين إدراكات الإدارة ومواصفات جودة الخدمة):

وتسمى بـ "فجوة التصميم"، وهي تنتج عن الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن وقدرة الإدارة على ترجمة هذا الإدراك إلى معايير، وهذا يعني أنه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى معايير ومحددات تكفل تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه الزبائن⁽²⁾، بسبب عدم قدرة الإدارة على وضع مستويات واضحة للجودة أو معايير الخدمة مثل سرعة تقديم الخدمة ومواعيد الرد على شكاوي الزبائن... إلخ.⁽³⁾

الفجوة الثالثة (بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية وتسليم الخدمة):

تسمى بـ "فجوة التسليم (التقديم)"، وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية والخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى عدم قدرة المصرف على إنتاج الخدمة وفقا للمواصفات، وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى موظفي المصرف وعدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة، أو نقص في الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.⁽⁴⁾

الفجوة الرابعة (بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للزبائن):

والتي تسمى بـ "فجوة الإتصال"، وتمثل في الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها بالزبائن⁽⁵⁾، بمعنى أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة الموجهة إلى الزبائن، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.⁽⁶⁾

(1) صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 140.

(2) يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبادلة، "قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا-حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 01، غزة-فلسطين، جانفي 2007، ص 111.

(3) عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، "جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007، ص 11.

(4) المرجع نفسه، ص 11.

(5) يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبادلة، مرجع سابق، ص 112.

(6) عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، مرجع سابق، ص 11.

الفجوة الخامسة (بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة):

وتسمى هذه الفجوة بـ "الفجوة الحقيقية"، وهي تظهر في الاختلاف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من طرف الزبائن⁽¹⁾، وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتوافق مع الخدمة المتوقعة. وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة ككل. وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربعة، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربعة سوف تسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم.

2- نموذج أداء الخدمة:

يعرف هذا النموذج باسم "Servperf"⁽²⁾، الذي ظهر سنة 1992، وينسب إلى كل من "Taylor" et "Cronim" كنتيجة لإنتقادهما لنموذج الفجوات "Servqual"، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط. ويعد هذا المقياس من الناحية العلمية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها، ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الجوانب الملموسة، الإعتسادية، الإستحابية، الأمان، والتعاطف)، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.⁽²⁾

وما يزال الجدل مستمرا حول فاعلية كل من هذين النموذجين في قياس وتقييم جودة الخدمة. وفي هذا الإطار انقسم الباحثون إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض لكل نموذج، الأمر الذي يستوجب ضرورة القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم الجدل.⁽³⁾

II-2-2- جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن

تسعى العديد من المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص للتعرف على مدى رضا زبائنها، حيث أن رضا الزبون يعد أساسا لنمو المنظمات واستمرار عملها على المدى الطويل، كما يعتبر من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد من جودة خدماتها، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة رضا زبائنها للمحافظة على بقائها. لهذا سنتطرق

(1) يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبدلة، مرجع سابق، ص113.

(*) يقصد به أداء الخدمة، ويتكون من العبارتين "service" والتي تعني الخدمة، و "performance" والذي يعني الأداء.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية- مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، مرجع سابق، ص ص (304،305).

(3) صليحة رقاد، مرجع سابق، ص142.

في هذا العنصر إلى مفهوم الرضا، وأهميته، وخصائصه، والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى توضيح علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون.

أولاً- مفهوم رضا الزبون:

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا الزبون نذكر منها:

يعرف رضا الزبون على أنه "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"⁽¹⁾. كما يعرف على أنه "إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم الخدمات التي تلي حاجاته ورغباته"⁽²⁾. وكذلك عرفه "Haward" et "Sheth" على أنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد"⁽³⁾.

ويعرف أيضا رضا الزبون على أنه "ذلك الشعور الذي يوحي للعميل السرور أو عدم السرور الذي ينتج عنه مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات العميل"⁽⁴⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور نفسي يعبر عن الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، ففي حالة عجز الإدراك عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الإستياء ومع الوقت يترك التعامل مع المؤسسة، أما في حالة تجاوز الإدراك على ما هو متوقع، في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه المؤسسة.

ثانياً- أهمية رضا الزبون:

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون وللمؤسسة في نفس الوقت منها مايلي:⁽⁵⁾

- تعتبر حالة الرضا ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الإستقرار النفسي تجاه موضوع معين.
- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.

(1) محمد فريد الصحن، "قرارات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص71.

(2) Jean Michel Monin, "La Satisfaction qualité dans les services", afnor, Paris, 2001, P108.

(3) عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص222.

(4) يوسف حجيم سلطان الطائي، وآخرون، "الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون-دراسة تطبيقية في معمل بيسي الكوفة-"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، 2008.

<http://islamfin.go-forem.net/montada-F14/topic-t350.htm>

(5) حاتم بنجد، "تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه-دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات (NCA)-"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص54.

- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.

- الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيًا للمؤسسة.

ثالثاً- خصائص الرضا:

يمكن التعرف على خصائص الرضا من خلال مايلي:⁽¹⁾

1- الرضا ذاتي:

يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بموضوعية، بل يحكم عليها من خلال ما يتوقعه من الخدمة، والزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة أحسن من الخدمات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق. ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة-المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة-الرضا)، وعلى هذا فإن المنظمة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه الزبون.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، وذلك حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى الزبون.

2- الرضا نسبي:

يرتكز الرضا مباشرة على توقعات الزبون، وبما أن الجوهر هنا ذاتي، فالرضا يختلف حسب مستويات ما يتوقعه الزبون. وبأخذ مثال نوعين من الزبائن يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط، هل يمكن أن يكون لهما رأيين متعارضين؟ ببساطة نعم، لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة المقدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأفضل هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأفضل ولكن يجب أن تكون الأنسب لتوقعات الزبائن. من هنا يمكن أن يبرز الدور الهام للتجزئة التسويقية، والهدف منها هو تحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

(1) Daniel Ray, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", 2^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, 2001, P24.

3- الرضا تطوري:

يتطور الرضا مع الزمن على مستويين مختلفين، المستوى الأول تبعا للتوقعات، والمستوى الثاني نظرا لدورة تطور عرض الخدمة في نفس الوقت. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة.

رابعا- النظريات المفسرة للرضا:

لم يقتصر الإهتمام بالرضا على مجال الأعمال، فقد كان أول المهتمين بحالة الرضا هم علماء النفس، وفيما يلي عرض بعض النظريات التي حاولت تفسير حالة الرضا:

1- نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة:

كان "Cardozo" أول من اعتبر أن الرضا مرتبط بالجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة خاصة عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية، وقد أوضح في دراساته أن الزبون الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة.⁽¹⁾

وقد أعطت أبحاث أخرى نتائج مناقضة لنتائج "Cardozo"، حيث تثبت أنه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون الزبون مستعد لتقييم أداء الخدمة بشكل ملائم.⁽²⁾

إن مبدأ النظرية يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا، إذ أن الزبون يقوم بتقييم المنتج أو الخدمة على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته وأيضا على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون نتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابق⁽³⁾، كما هو موضح في

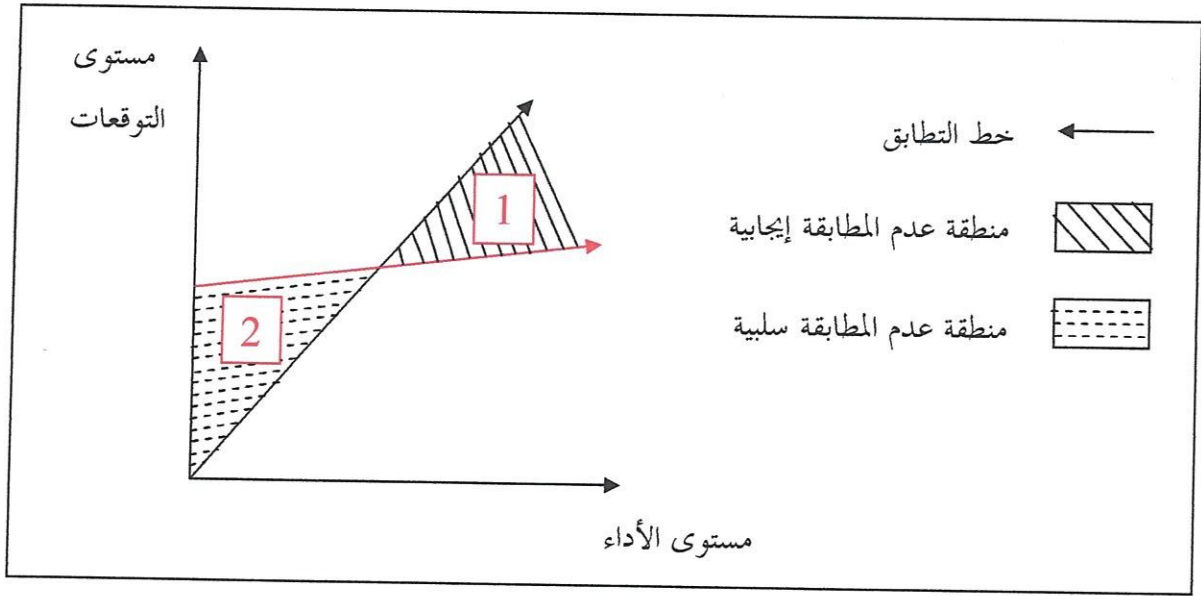
الشكل التالي:

(1) عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص122.

(2) حاتم بنجود، مرجع سابق، ص57.

(3) Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", 2^{ème} édition, édition economica, Paris, 2003, P382.

الشكل (II-6): عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة



المصدر: حاتم نجود، مرجع سابق، ص 58.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن انحراف الأداء عن التوقعات يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي، فإذا كان الانحراف أو عدم التثبيت إيجابي فهذا يعني أن مستوى الأداء أحسن من التوقعات والمثلة بالمساحة (1) في الشكل (II-6)، مما يؤدي إلى رضا الزبون، وفي الحالة العكسية والمثلة بالمساحة (2) في الشكل (II-6)، تكون التوقعات التي كونها الزبون أكبر من الأداء المدرك وبالتالي يتسبب هذا في استياء الزبون وحالة عدم الرضا. إلا أن تحليل عدم المطابقة يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة، ولا يفسر الرضا بالنسبة للمنتجات المعمرة والمعقدة، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بالضرورة بالخبرة الاستهلاكية خلال فترة الإستعمال ويرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من المنتجات، ففي حالة عدم وجود خبرة، يكون للزبون توقعات مرتفعة جداً، وحسب النظرية سيقود ذلك إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا.

2- نظرية التضاد الإدراكي:

يرى أنصار هذه النظرية أن حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية من التضاد تظهر عندما يواجه الزبون وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون قرار أحد البديلين، مما يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي حيث يتساءل الزبون عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي، وإن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلاً، فالزبون سيحاول الرجوع إلى

حالة الإستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه⁽¹⁾، وللتخفيض من حالة التضاد الإدراكي يملك الزبون حلين ممكنين:⁽²⁾

الحل الأول: يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.

الحل الثاني: يتعلق باستقبال، وبشكل إيجابي، كل المعلومات التي من شأنها أن تدعم اختياره.

وفي هذا الإطار أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمرة من طرف "Brehm" أن الزبون يغير تقييمه للخيارات بعد اتخاذ قرار الشراء، حيث يعيد تقييمه للمنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة مع المنتجات التي لم يتم اختيارها مع أنه قبل اتخاذ قرار الشراء كان يرغب في كل البدائل، من جهة أخرى توضح الخبرة أنه ما لم تكن هناك حالة من التضاد مرتفعة لن يتم إعادة تقييم البدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الإختيار بالمقارنة، وعلى هذا يكون الزبون دائما مستعدا للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس.

وعليه فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهذا يعني أن الزبون يكون راضي بإختياره حتى وإن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط زبون في شراء منتج ما وكان تقييم عدم التثبيت سلمي يعلن رضاه ولكنه لن يكرر الشراء، وعلى العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت إيجابي، يكون راضيا ويتوجه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي والولاء للعلامة.⁽³⁾

خامسا- علاقة جودة الخدمة برضا الزبون:

إن الجودة والرضا تركيبان مميّزان، ولكنهما مرتبطان مع بعضهما البعض، والاهتمام الدقيق والمركز لهذين التركيبين من شأنه زيادة الاحتفاظ بالزبون. فالجودة هي تسليم خدمة بمستوى عالي أو ممتاز بما يتلائم مع توقعات الزبون⁽⁴⁾، أي هي تقديم خدمة ترضي الزبون، وبما يتناسب مع توقعاته عنها خاصة وأن هذه التوقعات متآتية من تصورات جعلت الزبون يتوقع هذه الجودة، ويتم الحكم على الخدمة أنها ذات جودة إذا ما طابقت أو فاقت توقعاته. ويتناسب الرضا طرديا مع مستوى الجودة سواءا كان سلبيا أو إيجابيا، حيث أن الرضا ناتج عن المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، بينما جودة الخدمة ناتجة عن المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المطلوبة من قبل الزبون.⁽⁵⁾

إن جودة الخدمة تقترن برضا الزبون، فإذا أصبح الزبون راضيا فهذا يعني أن الخدمة جيدة وتؤدي إلى توليد زبائن جدد من خلال التحدث مع الآخرين للتعامل مع المصرف، كذلك قرار العودة إلى المصرف يكون سريعا، ويكون

⁽¹⁾ Richard Ladwin, opcit, P387.

⁽²⁾ حاتم بنجود، مرجع سابق، ص 58.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 59.

⁽⁴⁾ بشير عباس العلاق، حميد الطائي، "تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"-، مرجع سابق، ص 266.

⁽⁵⁾ المرجع نفسه، ص 266.

الزبون أكثر ولاءً ويعتبر مورداً أساسياً للمصرف، كما يعد رضا الزبون تغذية عكسية للمصرف بخصوص الخدمة المقدمة إليه والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة مما يجعل المصرف يقوم بتطوير وتحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن وأنه يكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى التدريب، كما يؤدي رضا الزبون وجودة الخدمة إلى خلق ميزة تنافسية، وتخفيض التكاليف، وسحب الزبائن من المنافسين بالإضافة إلى كسب زبائن جدد.

أما إذا كان الزبون غير راضي عن الخدمة المقدمة إليه فإنه لا داعي لإنتاجها وتقديمها لأنه قد يرفضها، لأن عدم الرضا ما هو إلا نتيجة اتخاذ قرار الشراء من طرف الزبون، وبالتالي ستكون ردود فعل الزبون هو عدم التعامل مع المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض أعمالها وحصتها السوقية.. إلخ، لذلك يجب على المنظمات أن تسعى لتحسين جودة خدماتها وبشكل مستمر، حيث أن تحسينها بشكل مستمر يعني زيادة رضا الزبون.⁽¹⁾

وعليه يمكن القول بأن رضا الزبون هو الركيزة الأساسية، والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنظمة، وإن المنظمات تحاول تطبيق الجودة وإجراء تحسينات مستمرة لغرض ملاقات توقعات الزبائن وحاجاتهم المتغيرة، إذ أن الزبون في هذا المفهوم يصبح هدف العملية الإنتاجية وشريكاً لها.⁽²⁾

II-3- الأداة المصرفية: أثر الجودة عليه وطرق تحسينه

من خلال هذا البحث سنتطرق أولاً إلى تأثير الجودة على الأداء المصرفي ومن ثم إلى طرق تحسين الأداء.

II-3-1- تأثير الجودة على الأداء المصرفي

تواجه إدارة المنظمة في الوقت المعاصر نوعين من التحديات هما تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وبالتالي تحسين موقفها التنافسي. وتعد كلف الجودة أحد جوانب التكاليف المهمة في المنظمات، حيث أخذت المستويات الإدارية العليا تهتم بكلف الجودة بوصفها إحدى الوسائل الفعالة للرقابة. وقد كان هناك اعتقاد خاطئ بأن الإهتمام بالجودة وتحسينها يؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي انخفاض ربحية المنظمة، والحقيقة هي بخلاف ذلك حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف، ومن ثم زيادة الربحية. وقد يعود ذلك الإعتقاد الخاطئ إلى التكاليف المقترنة بالسيطرة على الجودة وتحسينها والتي تتحملها المنظمة دون استيعاب أهميتها والآثار الإيجابية المتحققة منها. لذلك يجب التعرف على الكلف المرتبطة بالجودة وأثرها على الأداء المصرفي.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44.

(2) داغر محمد، صالح عادل حرحوش، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، 2000، ص 134.

أولاً - مفهوم كلف الجودة:

ظهر مفهوم كلف الجودة في الخمسينات، ويعد خبير الجودة الأمريكي "Feigenbaum" أول من استخدم مصطلح كلف الجودة وتحديدًا في عام 1956⁽¹⁾. وهناك من أشار إلى كلف الجودة على أنها "كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة"⁽²⁾. كما تعرف على أنها "مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في أي منظمة إنتاجية أو خدمية لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته"⁽³⁾. وتعرف أيضا بأنها "النفقات اللازمة لثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة"⁽⁴⁾. كما تعرف حسب المواصفات البريطانية على أنها "التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة"⁽⁵⁾. ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن كلف الجودة هي تلك التكاليف المتحققة لضمان تسليم خدمة ذات جودة عالية إلى الزبائن، أي أنها التكاليف التي تتحملها المنظمة لتلبية توقعات زبائنها.

ثانياً - أنواع كلف الجودة:

صنفت كلف الجودة إلى أنواع متعددة، حيث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تقسيمها، إلا أن ما هو أكثر قبولاً هو تقسيمها إلى أربعة أنواع، والجدول التالي يبين هذه الأنواع والتي يمكن تناولها بشيء من التفصيل.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مرجع سابق، ص 82.

(2) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 73.

(3) محمد أحمد عيشوني، "تحليل تكاليف الجودة"، بتاريخ 2008/05/08.

<http://Financialmanager.wordpress.com/2008/05/08Quality-cost/>

(4) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-

الأردن-، 2008، ص 39.

(5) محمد أحمد عيشوني، مرجع سابق.

الجدول (II-5): أنواع كلف الجودة

الهدف من كلف الجودة	كلف الجودة الفرعية	ت	كلف الجودة الرئيسية	ت
الوقاية من حصول حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتكون قبل اكتشاف العيوب في المواصفات	- كلف تخطيط الجودة	1	كلف الوقاية	أولاً
	- كلف تصميم المنتج	2		
	- كلف العمليات	3		
	- كلف التدريب	4		
	- كلف المعلومات	5		
التحقق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية مطابقة للمواصفات الموضوعه	- كلف الفحص والتفتيش	1	كلف التقييم	ثانياً
	- كلف أجهزة الفحص	2		
	- كلف المشغلين	3		
تهدف إلى عدم وصول المستهلك منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة	- كلف الخردة	1	كلف الفشل الداخلي	ثالثاً
	- كلف العمل المعاد	2		
	- كلف توقف العملية	3		
	- كلف فشل العملية	4		
	- كلف خفض سعر البيع	5		
تهدف إلى تقليل حالة عدم رضا المستهلك من المنتجات المعيبة وغير المطابقة لإحتياجاته	- كلف اعتراضات وشكاوي الزبائن	1	كلف الفشل الخارجي	رابعاً
	- كلف إعادة المنتج	2		
	- كلف المساءلة القانونية	3		
	- كلف فقدان السمعة	4		

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 52.

1- كلف الوقاية:

- وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيب، وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، أي منع تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة رديئة. وهذه التكاليف عادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة⁽¹⁾، وتشمل هذه التكاليف تخطيط الجودة، كلف إعادة تصميم المنتج وتطويره، و كلف التدريب... إلخ وينطبق مفهوم كلف الوقاية على الخدمة المصرفية، حيث تتضمن المجموعات الآتية:
- كلف تخطيط الجودة: وهي تلك التكاليف الخاصة بتطوير برامج الجودة في المنظمة وتنفيذها.⁽²⁾
 - كلف تصميم المنتج: وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى تحقيق التصميم الجيد والخال من العيوب.⁽³⁾
 - كلف العمليات: وهي تلك التكاليف التي تدفع لضمان ملائمة العملية الإنتاجية لمواصفات الجودة المطلوبة.⁽⁴⁾
 - كلف التدريب: وهي تلك التكاليف التي توجه نحو نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة، وكذا إعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين، حيث أن التدريب يهدف إلى تحسين مستوى أداء الموظف وزيادة قدراته الحالية.⁽⁵⁾
 - كلف المعلومات: هي تكاليف الحصول على البيانات والمحافظة عليها بالإضافة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.⁽⁶⁾

وبالإضافة إلى هذه التكاليف يمكن إضافة كلف أخرى مثلاً: كلف التكنولوجيا، حيث أن استخدام التكنولوجيا تهدف إلى أداء الأعمال بسرعة ودفعه وتكلمه أقل في العمل المصرفي مثل الحاسوب والبرمجيات... إلخ، حيث من خلالها يتم تقديم خدمة جيدة وبالتالي يمكن اعتبارها من كلف المنع.

2- كلف التقييم:

وهي الكلف التي تتحملها المنظمة للتأكد من مستوى الجودة، والتي تترتب عنها كافة الأنشطة الخاصة بالتأكد من مطابقة المواد المشتراة، والمنتجات أو الخدمات للمتطلبات أو المواصفات المحددة مسبقاً⁽⁷⁾، ومن أمثلة هذه الكلف مايلي:

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2005، ص32.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مرجع سابق، ص83.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص217.

(4) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2009، ص73.

(5) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص217.

(6) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مرجع سابق، ص84.

(7) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص40.

- **كلف الفحص والتفتيش:** وهي التكاليف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء المشتراة من الموردين، وكذا المواد نصف المصنعة، والمنتجات تامة الصنع.⁽¹⁾

- **كلف المعدات وأجهزة الفحص:** وهي تلك التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص.⁽²⁾

- **كلف المشغلين:** وهي كلف الزمن الذي يستغرقه المشغل لجمع البيانات بغرض اختبار جودة المنتج أو الخدمة.⁽³⁾ وعليه يمكن القول أنه لا يجوز إجراء عمليات التقييم من فحص واختبار على المخرجات غير الملموسة للخدمة المصرفية، إنما يمكن إجرائها على العمليات أو المراحل التي تمر بها المعاملة من خلال إجراءات التدقيق التشغيلي الذي يشمل تدقيق الجوانب المالية والإدارية لمعاملات الخدمة المصرفية.

3- كلف الفشل الداخلي:

وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة عند عدم مطابقة المنتجات أو الخدمات للمواصفات المطلوبة، وتكشف هذه التكاليف قبل إرسالها إلى المستهلك⁽⁴⁾، وتشمل هذه الكلف ما يلي:

- **كلف الخردة:** وهي الكلف المرتبطة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها.⁽⁵⁾

- **كلف العمل المعاد:** وهي الكلف المرتبطة بإعادة تصليح أو تعديل المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.

- **كلف فشل العملية:** وهي التكاليف التي تنشأ لتحديد المسببات التي أدت إلى رداثة الجودة.⁽⁶⁾

- **كلف توقف العملية:** وهي الكلف التي تنشأ كنتيجة للأجور المدفوعة في عمليات تصليح أو استبدال الأجهزة أو تغيير الفرد (المشغل) أو تدريبه، أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة.⁽⁷⁾

- **كلف خفض سعر البيع:** وهي التكاليف التي تنشأ عن بيع الوحدات المعيبة أو المتضررة أو ذات الجودة المتدنية بسعر أقل من سعر بيع صنفه أو مثيله.⁽⁸⁾

(1) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، مرجع سابق، ص 53.
(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص 218.
(3) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، مرجع سابق، ص 53.
(4) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 75.
(5) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، مرجع سابق، ص 54.
(6) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص 218.
(7) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، مرجع سابق، ص 54.
(8) يوسف جحيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مرجع سابق، ص 84.

وتمثل كلف الفشل الداخلي في الخدمة المصرفية الأخطاء أو المشاكل عند تقديم الخدمة، حيث أن كل خطأ يكلف المنظمة أموالاً وجهداً ووقتاً ضائعاً، ويمكن أن تتضمن كلف النماذج والتقارير التي تتلف بسبب المعالجة غير الصحيحة التي يتطلب إعادة معالجتها مثل المستندات.

4- كلف الفشل الخارجي:

وهي الكلف المترتبة عن إرسال المنتج غير المطابق للمواصفات إلى الزبون، وتعتبر عملية تحديد كلف الفشل الخارجي واحتسابها عملية صعبة أكثر من بقية كلف الجودة الأخرى، وذلك بسبب ارتباطها بكل من المنظمة والزبون. وهذا ما يجعلها تختلف عن كلف الفشل الداخلي التي ترتبط بالمنظمة فقط، ولكن هذه العملية مهمة للمنظمة، لأنها توضح العلاقة بين الجودة المتحققة في منتجاتها ورضا الزبون الذي تسعى كافة المنظمات لاكتسابه من أجل ازدهارها وتعظيم الأرباح⁽¹⁾. وتتضمن كلف الفشل الخارجي ما يلي:

- **كلف اعتراضات وشكاوي الزبائن:** وهي الكلف الناتجة عن استجابة المنظمة لشكاوي الزبائن بشكل ملائم، والتي ترتبط بالمنتجات المرتجعة وإلغاء الطلبات وتعويض الزبائن⁽²⁾.

- **كلف إعادة المنتج:** وهي تلك التكاليف الخاصة بعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة الذي تم إعادته من قبل الزبون بغرض استبداله⁽³⁾.

- **كلف المساءلة القانونية:** وهي التكاليف التي تضطر المنظمة لدفعها للزبون كنتيجة للأضرار التي لحقت به نتيجة رداءة جودة المنتج أو الخدمة⁽⁴⁾.

- **كلف فقدان السمعة:** وتشمل الكلف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة وصورة المنظمة لدى الزبائن وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة⁽⁵⁾.

أما في الخدمة المصرفية فتتصب كلف الفشل الخارجي على تصحيح وحل المشاكل الخاصة بالخدمة المصرفية بعد تسليمها للزبون، مثل كلف إعادة معالجة المعاملة الخدمية والتلف الناجم عن المستندات الخاطئة أو التي يتم معالجتها بشكل غير صحيح وشكاوي الزبائن. وتعد هذه الكلف من أكثر كلف الجودة أهمية في الخدمات، حيث أنها قد

(1) يوسف جسيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، مرجع سابق، ص 86.

(2) المرجع نفسه، ص 86.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص 219.

(4) المرجع نفسه، ص 219.

(5) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 42.

تؤدي إلى فقدان المنظمة لربائنها. حيث تعتمد المصارف كمنظمات خدمية في أدائها على قاعدة واسعة من الزبائن، والمزيد من هؤلاء الزبائن يعني المزيد من الأرباح والمحافظة عليهم يعد شيئا حاسما لبقاء ونمو المصارف.

ثالثا- تحسين الجودة:

إن تحسين الجودة هو نشاط متواصل تبتغي من خلاله المنظمة إلى أن تكون أفضل من السابق وذلك عن طريق تشجيع كل فرد يعمل فيها على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين، وتستمر المنظمة وتتواصل بعملية التحسين المستمر، نتيجة لتغيير رغبات وتوقعات الزبائن المتغيرة، حيث يجب أن تعمل باستمرار على تقديم المنتج أو الخدمة بما يحقق هذه الرغبات المتغيرة، ويتم تحسين الجودة من خلال تقليل حالات إعادة التشغيل وقلة الأخطاء والاستغلال الأفضل للوقت والموارد.

ويمكن تحقيق تحسين الخدمة في إطار الخدمة المصرفية من خلال تقليل الأخطاء والضياع والتلف وسرعة الاستجابة للزبائن، وتقديم الخدمة في الوقت المطلوب، وذلك عن طريق تدريب العاملين وتحفيزهم، كما أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض كلف الخدمة المصرفية وذلك بتقليل أو استبعاد كلف الفشل الداخلي والخارجي، وهذا يظهر على سعر الخدمة المصرفية، حيث أن تصحيح الأخطاء أو المستندات التالفة يؤدي إلى زيادة التكاليف التي يتحملها المصرف عند تقديم الخدمة، وتظهر الحاجة لعملية التحسين لتستبعد هذه التكاليف بحيث يمكن العمل بسعر أقل من السعر الذي يقدم به المصرف خدماته. كذلك يؤدي تحسين الجودة أيضا إلى تحسين المركز التنافسي للمصرف، وزيادة حصتها السوقية، كما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الإيرادات وبالتالي فإن محصلة زيادة الإيرادات وإنخفاض التكاليف هو زيادة ربحية المنظمة⁽¹⁾. وتؤدي جميع عمليات التحسين بالنهاية إلى زيادة ربحية المنظمة وبالتالي تحسين أدائها.

I-3-2- طرق تحسين الأداء

تستخدم المنظمة عدة طرق وتقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر في أدائها، ومن بين الطرق الحديثة التي لاقت نجاحا لدى تطبيقها في المنظمات طريقة الهندرة والقياس المقارن، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

أولا- الهندرة "Reengineering"

تعتبر طريقة الهندرة أو إعادة الهندسة من أهم الطرق الأساسية لإحداث تغيير جذري في حياة المنظمات، حيث أن هذه الأخيرة بمختلف أحجامها وأنواعها بحاجة إلى تبني منهج الهندرة لمواجهة متطلبات العصر الحديث.

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 49.

1- تعريف الهندرة:

هناك عدة تعاريف للهندرة، يمكن سرد البعض منها فيما يلي:

عرف بعض الباحثين الهندرة بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".⁽¹⁾

فيما عرفها آخرون على أنها "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".⁽²⁾

وتعني الهندرة من وجهة نظر أخرى "التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حالياً بشكل جذري وتصميم نظم جديدة بدلا منها".⁽³⁾

كما تعرف الهندرة أيضا على أنها "الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات".⁽⁴⁾

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الهندرة بأنها أحد الطرق الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية والسياسات والهياكل التنظيمية بشكل حديث.

وتهدف الهندرة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:⁽⁵⁾

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المنظمة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

- تقليص وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عوائدها.

- الإستجابة السريعة لإحتياجات ومتطلبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

وتتضح أهمية الهندرة من خلال العناصر التالية:⁽⁶⁾

(1) موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص266.

(2) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص68.

(3) علي السلمي، "إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص77.

(4) زاهر عبد الرحيم عاطف، "هندرة المنظمات-الهيكل التنظيمي للمنظمة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص31.

(5) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، القاهرة، 1988، ص412.

(6) بوهزة محمد، بن سديرة عمر، "طرق وأساليب تحسين الجودة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007، ص13.

- تعد الطريقة الأكثر نجاعة في تحسين الأداء، حيث تتجاوز مساهمتها في ذلك نسبة (40%).
- تجمع بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تساهم في تحسين أساليب الإتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.

2- مراحل تطبيق الهندرة:

يمكن التمييز بين خمسة مراحل أساسية في تطبيق الهندرة، وهي: (1)

المرحلة الأولى: التحضير

وتهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة الهندسة (الهندرة).

المرحلة الثانية: تحديد ما تريده المنظمة

ويتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن، والعمليات ذات القيمة المضافة، والأنشطة المساعدة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة ماديا وبشريا.

المرحلة الثالثة: التخطيط

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف الهندرة.

المرحلة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

المرحلة الخامسة: متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة الهندسة للأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث مدى رضا الزبائن، وزيادة المبيعات.

3- مقومات نجاح وفشل الهندرة:

توجد عدة مقومات لنجاح برنامج الهندرة، تتمثل فيما يلي: (2)

- الإشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار إستراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة الهندسة (إعادة البناء).

- إعطاء الأولوية للزبون، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتحقيق قنوات إتصال فعالة.

- إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر، والبحث عن الإبداع لدى الأفراد.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مرجع سابق، ص211.

(2) بوهزة محمد، بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص14.

- حسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية لإعادة الهندسة.
 - تحقيق الشفافية في القرارات، وتغيير نظام الترقيات والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.
 - ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل الهندرة، نذكر ما يلي: (1)
 - محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.
 - التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
 - القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة.
 - التراجع من منتصف الطريق.
 - وضع العراقيل أمام إعادة البناء والتركيز على المظهر لا على الجوهر.
 - تعيين شخص لا يفهم معنى الهندرة لقيادة المعركة.
 - عدم تخصيص موارد لإجراء العملية.
 - التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- وعليه فإن إعادة الهندسة (الهندرة) تتضمن التغيير الجذري للمنظمة، في حين توجد طريقة أخرى لضمان تحسين الأداء من خلال إحداث تغيير جزئي في المنظمة، تتمثل في القياس المقارن.

ثانيا- القياس المقارن "Le Benchmarking"

يعتبر القياس المقارن "Benchmarking" (2) أيضا من أهم الطرق التي تعتمد عليها المنظمة في تحسين أدائها، وفيما يلي توضيح لماهية القياس المقارن.

1- تعريف القياس المقارن:

أعطيت عدة تعريفات للقياس المقارن نذكر بعضها فيما يلي:

يعرف القياس المقارن على أنه "عملية مستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها". (2)

كما يعرف القياس المقارن على أنه "تلك العملية التي تقوم على تحديد وتحليل والإقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة". (3)

(1) توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مرجع سابق، ص 214.

(2) هناك عدة معاني لهذا المفهوم مثل: المقارنة المرجعية، المعايير، مقارنة الأداء،.. إلخ. وستعتمد الباحثة على مصطلح القياس المقارن.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعيار والقياس-"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 194.

(3) Jean Brilman, "Les meilleures pratiques de management", édition d'organisation, Paris, 2003, P288.

وأيضاً يعرف على أنه "أسلوب لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات الماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في منظمات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمنظمة بالأداء العالمي الأفضل للمنظمات الرائدة"⁽¹⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن القياس المقارن هو عبارة عن أسلوب تعتمد عليه المنظمة في تحسين أدائها والتفوق على منافسيها، وهذا من خلال المقارنة المستمرة مع المنظمات الرائدة وتبني أفضل الممارسات.

2- أهداف وأنواع القياس المقارن:

- يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء وظيفة أو عملية ما، كما يسمح بتحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾
- تحديد أهداف طموحة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
- تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- اللجوء إلى المنظمات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.
- ونميز بين أربعة أنواع رئيسية للقياس المقارن، والمتمثلة فيما يلي:

أ- القياس المقارن الداخلي: يقوم هذا النوع من القياس على مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنظمة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنظمة. ويعتبر هذا النوع من أساليب القياس المقارن سهلاً، وذلك لسهولة جمع المعلومات، كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، بالإضافة إلى توفر التناسق والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.⁽³⁾

ب- القياس المقارن التنافسي: وفيه يتم إجراء مقارنة مع المنظمات التي تنتج نفس المنتج أو تمارس نفس العملية. ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة إلى أنه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين. ويسمح هذا النوع بالتعرف على الثغرات الموجودة في نظام المنظمة أو في عملياتها واقتراح كيفية سد هذه الثغرات.⁽⁴⁾

(1) Huberac Jean-Pierre, "Guide des méthodes de la qualité-choisir et mettre en oeuvre une demarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services-", 2^{ème} édition, édition maxima, Paris, 2001, P161.

(2) بوهزة محمد، بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص15.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعيار والقياس-"، مرجع سابق، ص196.

(4) Jean Brilman, opcit, P290.

ج- القياس المقارن الوظيفي: حيث يتم مقارنة الوظائف المتشابهة بين المنظمات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط. ويساعد هذا النوع من المقارنة على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل.⁽¹⁾

د- القياس المقارن الأفقي: ويتم على أساسه إجراء مقارنة العمليات أو أساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة. وهذا القياس يفيد في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

3- المراحل الأساسية لأسلوب القياس المقارن:

بشكل عام، يمكن القول بأن هناك خمسة مراحل أساسية لأسلوب القياس المقارن هي:⁽²⁾

أ- مرحلة التخطيط: تركز هذه المرحلة على عدة عناصر فرعية هي: تحديد هدف البحث كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلا، اختيار المنظمات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المنظمات ذات الأداء الأفضل، وأخيرا اختيار طريقة جمع المعطيات عن المنظمات الأخرى محل المقارنة، كاستخدام أسئلة الإستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع، إلى غير ذلك.

ب- مرحلة التحليل: وفيها يتم تحديد فجوة الأداء، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المنظمات الرائدة وجعلها متفوقة.

ج- مرحلة الإدماج: تقوم هذه المرحلة على استخدام النتائج الخاصة بالتحليل، بالإضافة إلى تحديد هدف جديد للأداء.

د- مرحلة التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة تطوير خطة العمل وذلك بإدماج قواعد وتقنيات العمل الجديدة، وأيضا مراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

هـ- مرحلة النضج: تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المنظمة، وجعل أسلوب القياس المقارن عادة في المنظمة، أي جزء ضروريا في تسيير المنظمة.

4- فوائد تطبيق أسلوب القياس المقارن:

من أهم فوائد تطبيق أسلوب القياس المقارن نذكر ما يلي:⁽³⁾

- يتيح الفرصة لمقارنة أداء المنظمة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة أو الصناعات الأخرى.
- يساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف بها في كافة المجالات.

(1) Jean Brilman, opcit, P290.

(2) Ibid, P290.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعيار والقياس-"، مرجع سابق، ص196.

- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير، حيث يتيح للمنظمة فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا الأسلوب يوفر على المنظمة كثير من الوقت والجهد والأموال نتيجة لتجنب الأخطاء التي قد وقعت فيها المنظمات الأخرى.

- يساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.

- الإستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن تساعد المنظمة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.

- يؤثر إيجاباً على معنويات الأفراد ويجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز.

- يساهم بشكل فعال في إمكانية تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.

- يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

ثالثاً- إدارة الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة، أصبح إلزاماً على المنظمات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة المقدمة، حتى تتمكن من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المنظمات.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات".⁽¹⁾

كما تعرف على أنها "ثقافة أو طريقة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة أداء الأفراد، والمدبرين وكل الموظفين والتصرف في المنظمة".⁽²⁾

(1) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجات، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، 2006، ص29.

(2) حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص32.

إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة، بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم".⁽¹⁾

كذلك هي "فلسفة إدارة إبتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل إسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين و الولاء المتبادل بينهم".⁽²⁾

وأيضاً تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء".⁽³⁾

مما سبق يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي تلك الطريقة التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات العمل، بدءاً بتحديد إحتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق لمعرفة ما إذا كان الزبون راضياً أم لا.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للإتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁽⁴⁾

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وعائد مرتفع.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر الزبائن العاملين.
- زيادة القدرة على جذب الزبائن والإقلال من شكاويهم.
- توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص54.

(2) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص27.

(3) المرجع نفسه، ص27.

(4) النظر إلى:

- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص(49،50).

- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجات، مرجع سابق، ص38.

- تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر.
- انخفاض شكاوي العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
- التمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة في الأساس إلى الإجابة على متطلبات الزبائن بصورة صحيحة ومن أول وهلة، ويتطلب تحقيق ذلك المشاركة الفعالة لجميع أفراد المنظمة، من المسؤول الأول إلى العامل البسيط، في إنجاز الأعمال المختلفة والمترابطة بصورة صحيحة. وهذا يعني كذلك أن توفير خدمات غير صالحة أو متأخرة يؤثر على نتائج باقي الإدارات⁽¹⁾. ومن أهم المبادئ التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة، نذكر ما يلي:⁽²⁾

أ- التركيز على الزبون: يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات الزبائن المتوقعة، سواء كان الزبون داخل المنظمة أو خارجها، حيث في ضوء ذلك يتم التركيز على نوعين من الزبائن هما: الزبائن الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، والزبائن الخارجيين وهم الذين تركز لهم المنظمة كافة الموارد والجهود بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات. وبالتالي فإنه سواء كان الزبون داخليا أو خارجيا فإن إدارة الجودة الشاملة تبنى أساسا على التركيز على هذا الزبون من خلال الأداء الصحيح لإشباع حاجاته ورغباته.

ب- التحسين المستمر: يقصد بهذا المبدأ قيام المنظمة بإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل بالمنظمة، وقد أطلق اليابانيون على ذلك مصطلح "Kaizen"، واعتبروا أن عملية التحسين المستمر هي التعبير العملي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن أسلوب التحسين المستمر لا يحدث أي تغييرات جوهرية جذرية في العمليات، وإنما يحدث تغييرات تعرف بأنها تغييرات تدريجية أو إضافية أو تراكمية.

ج- مشاركة الأفراد: يعد الأفراد في جميع المستويات جزء من المنظمة، كما أن فسخ المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة.

(1) حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مرجع سابق، ص32.

(2) النظر إلى:

- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص(54-57).

- محمد عبد الوهاب الغزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص(40،41).

- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص(52،53).

د- الإدارة العليا: يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للموظفين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على تلك البيئة.

هـ- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات: يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وزبائن، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات.

4- 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: (1)

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المنظمة.

- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

- استعمار وإزاياده فاعلية المنظمة على البقاء والمنافسة.

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في المنظمة نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي: (2)

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.

- تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.

- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة قدراتهم وزيادة

الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمنظمة.

وعليه فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة احتل أهمية متميزة لدى المنظمات.

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 243.

(2) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجات، مرجع سابق، ص 39.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدم بها، وأن المدخل الأكثر شيوعاً في تقييمها هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون. والفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أن الزبائن يعتمدون على مؤشرات مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم، لذا على المنظمات الخدمية التي تحرص على تقديم خدمة جيدة تلي رغبات الزبائن وتوقعاتهم، أن تتعرف على هذه المؤشرات وعلى إمكانية تلبية توقعات زبائنهم. كذلك تم استخلاص بأن نماذج تقييم جودة الخدمة تساعد إدارة المنظمات في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم. أما عن العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، فقد تم استخلاص أن العلاقة بينهما طردية سواء كانت سلبية أم إيجابية. لذلك يجب على المنظمات الخدمية بصفة عامة والمصارف بشكل خاص أن تسعى لتحسين جودة خدماتها وبشكل مستمر، حيث أن تحسين الجودة يحقق لها مزايا إيجابية عديدة كالقدرة على المنافسة، زيادة رضا وولاء الزبائن، ضمان البقاء والإستمرارية على المدى البعيد، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف والزيادة في الأرباح. وأخيراً فقد تم استخلاص عدة طرق لتحسين أداء المنظمات أهمها الهندرة، القياس المقارن، وإدارة الجودة الشاملة.



الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
(BADR)-وحالة قالمة-

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الفصلين السابقين لماهية البنوك والأداء، بالإضافة إلى جودة الخدمات المصرفية ومؤشرات ونماذج تقييمها، والعلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، ولإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها سابقا، اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة قالمة- كدراسة حالة للحكم على جودة الخدمة المصرفية من طرف زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وتحديد درجة رضاهم عن تلك الخدمات، بالإضافة إلى تقييم أداء البنك باستخدام المؤشرات المالية.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول نتناول فيه تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، من خلال نشأته وتطوره، مهامه وأهدافه وتنظيمه، بالإضافة إلى الخدمات التي تعرضها وكالة BADR بقالمة، أما في المبحث الثاني فسنحاول من خلاله تقييم جودة الخدمة المصرفية والأداء المصرفي لوكالة قالمة، من خلال التطرق إلى تقديم الدراسة والمنهج المتبع لجمع وتحليل البيانات، كما سيتم التطرق إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للفرضيات المنطق منها، وأخيرا إلى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) محل الدراسة باستخدام المؤشرات المالية الأكثر شيوعا.

III-1-1- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

إن إعادة الهيكلة بالنسبة للنظام المصرفي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الزراعة ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، الذي يعتبر جزء من النظام المصرفي الجزائري، يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية الهادف إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من خلال نشأته ومراحل تطوره، بالإضافة إلى مهامه، أهدافه، وهيكله التنظيمي.

III-1-1-1- نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

في هذا العنصر سنتطرق إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والمراحل الرئيسية التي مر بها في تطوره.

أولاً- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) هو مؤسسة مالية وطنية، يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA)⁽¹⁾، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترفيقته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الإشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بعد سنة 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر حاليا بـ 33 مليار دينار جزائري⁽²⁾، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك والذي تم من خلاله إلغاء نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كغيره من البنوك "بنك شامل" يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الإدخار، إلى غير ذلك.

وفي بداية مشواره تكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من 140 وكالة تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري (BNA)، وأصبح يحتضن في يومنا هذا حوالي 290 وكالة و42 مديرية جهوية، ويشغل حاليا حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

(1) من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للإستغلال بقالة.

(2) المرجع نفسه.

(BADR) من طرف قاموس مجلة البنوك إصدار 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، وهو يحتل المرتبة الثانية في المغرب العربي، والمركز التاسع على المستوى الإفريقي، ويحتل كذلك المركز 668 على المستوى العالمي ضمن حوالي 4100 بنك مصنف.

ثانيا- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أحضعت لها القطاع البنكي في الجزائر ككل، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى ثلاث مراحل أساسية هي:⁽¹⁾

المرحلة الأولى (1982-1990): خلال هذه الفترة الزمنية، كان البنك يسعى إلى إثبات تواجده في العالم الريفي وذلك من خلال التركيز على فتح العديد من الوكالات تكون مقراتها في المناطق ذات الطابع الفلاحي، وبمرور الوقت اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في مجال تمويل القطاع الفلاحي، وتحويل وصناعة المواد الغذائية، وكذا قطاع الصناعة الميكانيكية والفلاحية.

وهذا الإختصاص كان منصوص عليه في إطار الإقتصاد المخطط، حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية (1991-1999): بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغى من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ليشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربط معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، وقد تميزت هذه المرحلة بإدخال العديد من التغييرات أهمها ما يلي:

سنة 1991: تم الإنخراط في نظام سويفت "SWIFT"^(*) لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

سنة 1992: تم وضع نظام "SYBU"^(**) يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى "Télétraitement"، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

(1) Revues BADR INFOS, N°02, Mars 2002, PP (2-4).

(*) نظام سويفت "SWIFT" هو عبارة عن شبكة للإتصالات السريعة، تؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

(**) نظام سيبو "SYBU" (System Bancaire Universel)، هي شبكة معلوماتية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، تؤمن ربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات بنكية يختص بها عمال البنك.

سنة 1993: تم تعميم عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

سنة 1994: تم إدخال منتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

سنة 1996: تم إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

سنة 1999: تم إدخال بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

المرحلة الثالثة (2000-2006): تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كغيره من

البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الإستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الإقتصادي 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 الإقتصادية والإجتماعية التي تعرفها الجزائر ومن أجل الإستجابة 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 فيما يلي:

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

سنة 2001: سعى منه لإعادة تقييم موارده لأم البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية بلسيح 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 "Les guichets automatiques des billets" 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.

III-1-2- مهام وأهداف وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يحتّم المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى، لذلك أصبح من الضروري وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وحب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والإستجابة لإنشغالهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مثله مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولاً - مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مكلف بالقيام بالمهام التالية:⁽¹⁾

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، والصندوق.
- فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلباً بذلك.
- إستقبال ودائع الأفراد مهما كانت قيمتها ومدتها.
- تمويل المشاريع الزراعية المختلفة.
- المشاركة في تجميع الإدخارات.
- المساهمة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.

(1) الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الإدخار والإستثمار.

- الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

- تطوير شبكته ومعاملاته المصرفية.

ثانيا- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ما يلي:⁽¹⁾

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

- تحسين العلاقات مع الزبائن.

- 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 للإنتلاق 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 تفنيه حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لنأهيل 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:⁽²⁾

⁽¹⁾ Revues BADR INFOS, N°28, 1999, PP (32,33).

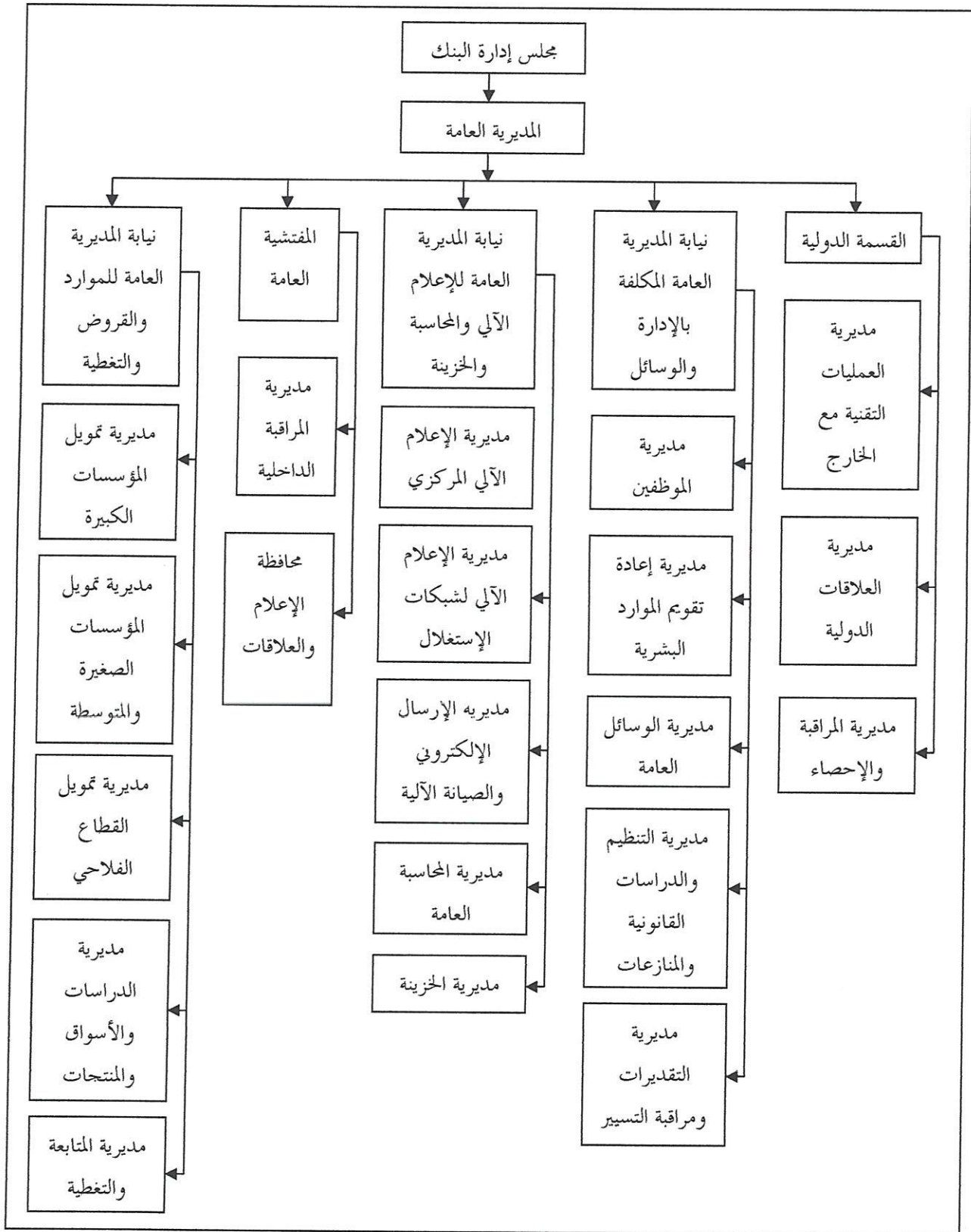
⁽²⁾ الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

- الزيادة في حجم الموارد والضغط على التكاليف.
 - التسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.
 - توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
 - توسيع ونشر شبكة فروع ووكالاته على كامل التراب الوطني.
- ثالثا- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):**

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الإتصال

فيما بينها، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من خلال الشكل التالي:

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)



المصدر: من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للإستغلال بقالة.

حيث تظهر من خلال الهيكل التنظيمي للبنك مختلف الوحدات المسؤولة على مجلس الإدارة الذي يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات والقوانين التي يتخذها، ومديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية هي: نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل، نيابة المديرية العامة للإعلام والمحاسبة والخزينة، نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية، القسمة الدولية، والمفتشية العامة، وستتطرق لدور كل منهم فيما يلي:

1- نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل:

تهتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على خمس مديريات هي:

أ- مديرية المستخدمين: تقوم هذه المديرية بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم وغياباتهم.

ب- مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية: وهي تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني.

ج- مديرية الوسائل العامة: وتقوم هذه المديرية بالتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك.

د- مديرية التنظيم والدراسات القانونية: وهي تختص بإدارة وحل جميع المشاكل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع زبائنه.

هـ- مديرية التقديرات ومراقبة التسيير: وهي تتكفل بالمتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الإحتلالات التي يمكن أن تحدث، والعمل على وضع التصحيحات اللازمة، ومن ثم فإن هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

2- نيابة المديرية العامة للإعلام والمحاسبة، والخزينة:

تشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي:

أ- مديرية الإعلام الآلي المركزي.

ب- مديرية الإعلام الآلي لشبكات الإستغلال.

ج- مديرية الإرسال الإلكتروني والصيانة الآلية.

د- مديرية المحاسبة العامة.

هـ- مديرية الخزينة.

حيث تهتم المديرية الثلاث الأولى بوضع برامج الإعلام الآلي وتدريب عمال البنك عليها، وكذا كيفية معالجة مختلف العمليات بطريقة آلية مما يسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي. في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.

3- نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية:

وتتعامل هذه المديرية مع وكالات البنك ومجموعات استغلاله، وينحصر دورها في خمس مديريات هي:

أ- مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.

ب- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- مديرية تمويل القطاع الفلاحي.

د- مديرية الدراسات والأسواق والمنتجات.

هـ- مديرية المتابعة والتغطية.

حيث تهتم المديرية الثلاث الأولى بتلقي ملفات القروض والنظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات، ثم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها وإعطائها رقما تسلسليا. كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديرية بإعطاء القرار النهائي فيما يخص رفض أو منح القروض، أما مديرية الدراسات والأسواق والمنتجات فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الإقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى، في حين تقوم مديرية المتابعة والتغطية بإعداد دراسات إحصائية حول الفروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة وطرق تحصيلها.

4- القسم الدولي:

تقوم القسم الدولي بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالتصدير والإستيراد ومتابعة حركة الأموال،

وتشرف على ثلاث مديريات هي:

أ- مديرية العمليات التقنية مع الخارج.

ب- مديرية العلاقات الدولية.

ج- مديرية المراقبة والإحصاء.

تتكفل مديرية العمليات التقنية مع الخارج بمنح القروض قصيرة الأجل ومتابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل

الأموال من وإلى الخارج، أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل.

5- المفتشية العامة:

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات ومجموعات الإستغلال التابعة للبنك من أجل حماية سلامة العمليات، القيم، الممتلكات والأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم، احترام تطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقيات المهنة، تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع، وأخيرا احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

بالإضافة إلى خمس المديريات الفرعية السابقة هناك مديرية أخرى فرضت نفسها بمهامها وهي نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير، حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى خمس مديريات وهي:

- مديرية المراقبة الداخلية: تهدف هذه المديرية إلى تحسين وظيفة البنك من خلال حماية سلامة العمليات، القيم، الممتلكات والأشخاص، وذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم، احترام وتطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقيات المهنة، تأمين ونشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع، وأخيرا احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

- مديرية مراقبة التسيير: تهدف هذه المديرية إلى التأسيس والحفاظة على ضوابط التسيير لتحقيق أهداف البنك ومردوديته، كما أنه يسهر على وضع وسائل التحليل والتقسيم بهدف تكوين صورة إيجابية عن البنك، فدوره الأساسي هو المحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي. وعليه لا بد من هذه المديرية المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية لتتنبأ بكل الإختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن والعمل على وضع التصحيحات.

- مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية: تسهر هذه المديرية على إعطاء جميع هياكل البنك الوسائل المادية الملائمة، بهدف تحقيق مهام هذه المديريات في إطار احترام معايير التسيير لتقديرات الميزانية.

- مديرية الدراسات التقنية، الهندسة والتطوير: تعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة فمهامها الرئيسية هي إنجاز كل الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للإستعمال داخل البنك، أما بالنسبة للهندسة، فهي تقوم بمتابعة كل الإبتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك، وفي إطار التطوير، فهي تدرس كل الإمكانيات لوضع كل الوسائل بهدف تشجيع النشاط البنكي ومردوديته.

- مديرية المتابعة والتحصيل: تتكفل هذه المديرية بمتابعة كل العمليات لوضع القروض وأعمال التحصيل، كما تسمح بتوضيح الرؤية للمديرية العامة لتطبيق سياسة واضحة وتزويدها بأخر الإحصائيات المتعلقة بالقروض الممنوحة، وتحرص على التحكم في المخاطر التي تنتج عن سوء تسيير المصرف.

III-1-3- الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

قبل التطرق إلى الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ينبغي علينا أولاً التعرض إلى التعريف بالوكالة محل الدراسة.

أولاً- التعريف بوكالة قالمة:

تأسست وكالة قالمة في شهر مارس 1982، وهي تابعة للمجموعة الإستغلالية لولاية قالمة وتحمل الرمز 821. ويتألف مبنى الوكالة من طابقين: أرضي ويتمثل في الوكالة المحلية للإستغلال، أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للإستغلال، وقد تم تطبيق سياسة البنك الجالس "Banque assise" في الوكالة سنة 2003. وتشغل وكالة قالمة حالياً 22 موظف من بينهم 3 إطارات والمتمثلين في مدير الوكالة ونائب المدير، والمراقب للعمليات "Superviseur".

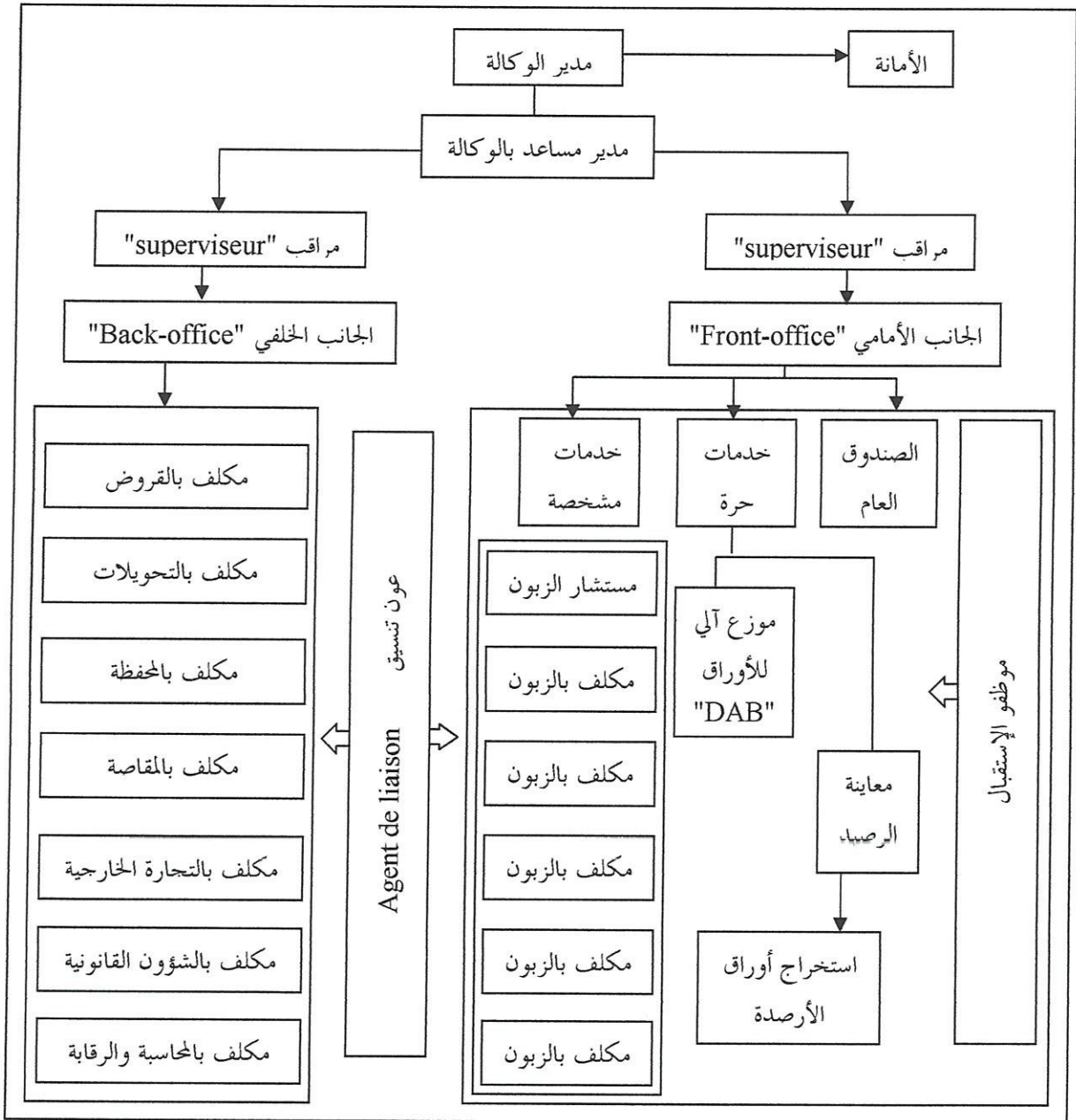
تحتوي الوكالة على 22 جهاز كمبيوتر وجهاز خاص واحد موزع "Serveur"، كما تحتوي على حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة، وأجهزة الصراف الآلي.

ويتكون الهيكل التنظيمي الجديد لوكالة قالمة على محورين رئيسيين يتمثلان في الجانب الأمامي "Front-office"، والجانب الخلفي "Back-office"، ويتكفل الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرفية من خلال أحد المكلفين بالزبائن، الذي يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، طلب قرض، التحويلات النقدية، وغير ذلك. ويجري الجانب الأمامي أيضاً على موظفي استقبال الزبائن 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 الزبائن، إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع الزبائن، التعاملات مع الوكالات البنكية الأخرى، عمليات المقاصة وغيرها.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة من خلال الشكل التالي:

الشكل (III-2): الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة



المصدر: من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للإستغلال بقائمة.

ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة نجد أنه يركز على ما يلي:

1- مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـ:

- أ- مدير الوكالة "Directeur d'agence": ويعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

ب- نائب المدير للوكالة "Directeur adjoint d'agence": ويعتبر أيضا مسيرا عمليا، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة البنكية.

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

2- المراقبان "Superviseurs":

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة على جميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

3- مستشار الزبائن "Conseiller du clientèle":

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

4- فضاء الخدمات الحرة "Libre service":

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن، لإستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية، يتمثل أهمها في: استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبايك الآلية للأوراق النقدية، كذلك معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طباعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

5- الصندوق العام "Caisse principale":

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

6- موظف الإستقبال "Personnel d'accueil":

يتمثل دورهم في الإهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

7- عون تنسيق "Agent de liaison":

ويتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي "Front-office" والجانب الخلفي "Back-office" للوكالة المصرفية من حيث المعلومات، المستندات، والأوراق وغيرها.

8- المكلفون بالزبائن:

ويظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي "Front-office" بالوكالة، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض.. إلخ.

9- المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي "Back-office" حسب نوع العمل ودرجة الإختصاص 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.

ثانيا- 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 الإهتمام 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:

1- دفتر توفير الشباب "Livret épargne junior":

وهو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتدريس والتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية، وهو يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة عن طريق ممثلهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج، كما يتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الإستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

2- دفتر التوفير "Livret épargne BADR":

وهو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للإدخار 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 والذبون على هذا الدفتر، وهو الشيء الذي يتيح للذبون المتابعة الجيدة لحسابه.

3- سندات الصندوق "Les bons de caisse":

وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون لإكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الإستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

4- الإيداعات لأجل "Les dépôts à terme":

وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة مقابل حصولهم على فوائد محددة من طرف البنك.

5- دفتر خاص بالسكن "Livre spécial":

وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 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 فاح لهذا الحساب.

6- بطاقة بدر "Carte BADR":

هذه البطاقة موجهة لزبائن 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 (DAB) المتواجد في كل وكالات البنك، أو حتى من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى. ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وهي قابلة للتجديد، ولكل شخص فاح لحساب جديد لدى إحدى وكالات البنك الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

7- التأمين المصرفي "Banc assurance":

في سنة 2008، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة بإتخاذ خطوة استراتيجية لتقديم هذه الخدمة، وذلك لتوسيع قاعدة خدماته، وتعلق هذه الخدمة ببيع منتجات التأمين المقترحة من قبل الشركة الجزائرية للتأمين عبر الوكالات الرئيسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ويخص هذا الإتفاق 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.

8- قروض الإستغلال "Crédits d'exploitations":

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 قالة في منحه منذ سنة 2008، وهو يمنح للفلاحين بدون فوائد، حيث يدوم هذا القرض سنة واحدة، وفي بعض الحالات الاستثنائية يصبح قابل للتמיד بـ 06 أشهر كحد أقصى.

9- قروض الإستثمار "Crédits d'investissements":

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 باقة الخدمات الأساسية التي تم إحصائها يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالة بتقديم عدة خدمات داعمة ومتميزة، نذكر منها:

- خدمة تأجير الخزائن الحديدية بأحجامها المتوسطة والكبيرة: تقوم وكالة قالة بتأجير الخزائن الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم بـ 6000 دج، 8000 دج، 12000 دج على الترتيب خلال سنة.

- خدمات البنك للمعينة "BADR Consulte": وهذه الخدمة تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف La BADR، عبر استعمال تكنولوجيات الإعلام الآلي في هذا المجال.

- خدمات الفحص السلبي "Téléteraitement": التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن وكالة BADR بقالة 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 بقالة أدت إلى زيادة رضا ووفاء زبائنها. كما انتهج البنك في إطار سياسات التحسين المستمر، سياسة البنك الجالس "Banque assise" والذي يعبر عن تنظيم متطور لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق أكبر فعالية في الأداء والعمل على راحة الزبون. إذ سمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يقابل مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالة قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبايك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية والزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون إلى عدم الشعور بالراحة في التعاملات مما قد ينجم عليه تسرب مستمر في الزبائن لصالح البنوك الأخرى. وعليه فسياسة البنك الجالس هي مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لإستقبال الزبائن في وسط مريح وأجواء مكيفة.

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

- التقرب أكثر من الزبائن وشفافية أكبر في التعاملات تزيد في سمعة وشهرة البنك.
 - جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لزبائن البنك لبلوغ رضاهم.
 - الرفع من أداء موظفي البنك وخاصة الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن.
 - زيادة مردودية وإنتاجية البنك عن طريق كثافة العمليات المصرفية.
- في الأخير يمكن القول أن باقة الخدمات التي تقدمها وكالة (BADR) بقالة، ومجموعة الإستراتيجيات المنتهجة تعكس مستوى جيد من الخدمة المصرفية العصرية، وهذا ما يقودنا كباحثين إلى التساؤل عن نتيجة هذه الجهود على المستوى التشغيلي ونعني بذلك من جهة مدى تقييم الزبون لها أي مستوى الجودة المدركة ودرجة الرضا لديه، ومستوى الأداء المصرفي للبنك من جهة أخرى. وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في باقي دراستنا التطبيقية.

III-2- تقييم جودة الخدمة المصرفية والأداء المصرفي بوكالة قالمة

ينطوي هذا المبحث على تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة)، وتحديد درجة رضاهم عن الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الوكالة، وذلك بالإعتماد على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة. وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم عينة الدراسة والمنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأخيرا تقييم الأداء المصرفي باستخدام المؤشرات المالية.

III-2-1- تقديم عينة الدراسة والمنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات

في هذا العنصر سنتطرق أولا إلى تقديم عينة الدراسة، ثم إلى تحديد المنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات، وإلى وصف خصائص عينة الدراسة.

أولا- تقديم عينة الدراسة:

إن التعريف بعينة الدراسة يحتاج أولا إلى التعرف على مجتمع الدراسة، ودوافع اختياره ومدى علاقته بموضوع الدراسة، ومن ثم يمكن التعريف بعينة الدراسة وحجمها.

1- تحديد مجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة، على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بوكالة قالمة، وقد تم اختيار هذا البنك من بين البنوك التجارية الجزائرية لأسباب عدة أهمها: يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الثانية في ترتيب البنوك

الجزائرية، وإضافة إلى هذا السمعة الحسنة التي يتمتع بها والإقبال المتزايد للزبائن على مختلف فروع ووكالاته، حيث تستقبل وكالة قالة يوميا حوالي 530 زبون على اختلاف خصائصهم الديموغرافية، وهذا ما يوسع دائرة الحكم على مستوى أداء الخدمة المصرفية وتقييم جودتها.

وباعتبار أن الدراسة تقيم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالة)، وتحديد درجة رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، فإن مجتمع الدراسة هو زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بوكالة قالة.

ونظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة ولعدم إمكانية إخضاع جميع زبائن الوكالة للدراسة، ولضيق الوقت وكذلك ارتفاع تكاليف الدراسة، فقد ارتأت الباحثة استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

2- تحديد عينة الدراسة:

نظرا لأنه تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فإنه من غير الممكن حساب حجم العينة. ومن هذا المنطق، ومع الأخذ بعين الاعتبار لما تحويه استمارة البحث من أسئلة كثيرة تتطلب الإجابة عليها لفترة طويلة نسبيا، ارتأت الباحثة توزيع 120 استبيانا على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالة)، وبعد جمعها تم اعتماد 110 استبيانا للتحليل الإقتصادي واستبعاد العشرة المتبقية منها، لعدم اكتمالها أو لوجود بعض التناقضات في الإجابة، ولإمتناع البعض الآخر عن الإجابة.

ثانيا- تقديم المنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات:

في هذا العنصر سيتم التطرق أولا إلى المنهج المتبع لجمع المعلومات والبيانات ثم إلى الأدوات المستعملة في التحليل الإحصائي.

1- المنهج المتبع لجمع البيانات:

قبل عرض البيانات وتحليلها، كان لابد من تحديد المنهج المتبع لجمع البيانات، وللتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة من أجل الوصول لأكثر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي:

أ- المقابلة: تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحث العلمي، وقد حاولنا الاستفادة منها في بحثنا للحصول على المعلومات حول نشأة المصرف وتطوره، والهيكلة التنظيمية، ومختلف الخدمات التي يقوم بتقديمها.

وقد تم إجراء المقابلة مع مجموعة من إطارات ومسؤولي البنك، كما تمت مقابلات مع الزبائن أثناء ملئ الإستمارات بغرض توضيح الأسئلة.

ب- الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة، استخدمنا الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، لتشخيص المباشر لما يحدث داخل الوكالة محل الدراسة.

ج- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات من أهم الأدوات المكتملة للوسائل المعتمدة في جمع المعلومات، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالبنك محل الدراسة، والتي تتمثل في الميزانيات العامة وكشوفات الأرباح والخسائر، حيث تمت دراستها وتحليلها لغرض الوصول إلى النتائج المطلوبة.

د- الإستبيان: باعتبار الإستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، فقد تم الإستعانة بها من خلال تصميم إستمارة بحث موجهة إلى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة)، قصد التعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنك محل الدراسة أي تقييم الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة من وجهة نظر الزبون، وهذا وفقا لنموذج أداء الخدمة "Servperf". وقد تم استخدام هذا النموذج لسهولة التطبيق من الناحية العملية مقارنة بنموذج الفجوات "Servqual"، إذ يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على إعداد قائمة واحدة للزبائن، يركز فيها على تحديد إدراكات الزبون لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا. أما نموذج الفجوات "Servqual"، فيستلزم إعداد قائمتين، إحداهما تستخدم لتحديد إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم، والأخرى لتحديد توقعاتهم. وكل ذلك يتطلب وقت كبير للملئ الإستمارة، وهذا ما يجعل استجابة الزبائن لتقديم المعلومات الخاصة بالبحث ضعيفة جدا.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وطلب التعاون، وهي كالآتي:

الجزء الأول:

يتعلق هذا الجزء، بالخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات التعامل مع المصرف.

الجزء الثاني:

ويتعلق هذا الجزء، بتحديد إدراكات الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة، وذلك من خلال 23 عبارة تعكس المؤشرات الخمسة الرئيسية لتقييم جودة الخدمة المصرفية، والتي تتمثل في: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، وكانت العبارات موزعة كما يلي:

- تشير العبارات من 1 إلى 8 إلى جانب الملموسية للخدمة المصرفية، نذكر منها: المظهر الخارجي للمصرف، قاعات الإنتظار، التصميم الداخلي للمصرف، والأجهزة المستخدمة في عملية تقديم الخدمة.

- تعبر العبارات من 9 إلى 11 عن جانب الإعتمادية، والذي يبرز في عدة جوانب أهمها: الحرص على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة، والإلتزام بتقديم الخدمة في الوقت الذي يعد به.
- تتعلق العبارات من 12 إلى 15 بجانب الإستجابة، والذي يظهر من خلال فترة انتظار الحصول على الخدمة، سرعة الرد على استفسارات وشكاوي الزبائن، وإخبار الزبائن على مواعيد تقديم الخدمة والإنتهاء منها.
- تفسر العبارات من 16 إلى 18 جانب الأمان، والذي يمكن إبرازه في الشعور بالأمان عند التعامل مع البنك، ويحافظ البنك على أسرار الزبائن.
- تفسر العبارات من 19 إلى 23 جانب التعاطف والإهتمام بالزبون، ويظهر ذلك من خلال حسن معاملة الزبون واحترامه، وهناك عدالة واضحة في تعامل مقدمو الخدمات مع زبائنهم.

الجزء الثالث:

- ويتضمن هذا الجزء، سؤال واحد يتعلق بتحديد درجة رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بوكالة قالمة. وهذا من منطلق، أن رضا الزبائن عن مستوى الجودة في الخدمة المقدمة لهم، تعد بمثابة تقييم نهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية.
- وقد تم قياس متغيرات كل من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت "Likert"، باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس إدراكات الزبائن لمحتويات الجزء الثاني والثالث.
- ويحتوي هذا المقياس على خمس درجات تتراوح ما بين 1 إلى 5، لذلك فقد طلب من الزبائن إعطاء درجة الرضا لديهم عن الخدمة المقدمة، ودرجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق مقياس ليكرت "Likert" كما يلي:
- 5 علامات لإجابة موافق بشدة، ودرجة الرضا كبيرة جدا.
 - 4 علامات لإجابة موافق، ودرجة الرضا كبيرة.
 - 3 علامات لإجابة محايد، ودرجة الرضا متوسطة.
 - علامتين (2) لإجابة غير موافق، ودرجة الرضا منخفضة.
 - علامة واحدة (1) لإجابة غير موافق بشدة، ودرجة الرضا منخفضة جدا.
- كما يعكس كل من المدى [1-أقل من 2,5] درجة الموافقة والرضا منخفضة، والمدى [2,5-أقل من 3,5] درجة الموافقة والرضا متوسطة، أما المدى [3,5-أقل من 5] فيعكس درجة الموافقة والرضا العالية.

2- أدوات التحليل الإحصائي:

لقد اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بالإستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، "SPSS" statistical package for social sciences، إذ تم العمل بالإصدار الحادي عشر ونصف، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- التكرارات، والنسب المئوية.

- مقاييس النزعة المركزية: وقد تم استخدام المتوسط الحسابي منها، لكونه يعتبر قيمة رقمية تمثل وتتأثر بجميع قيم المتغيرات الكمية.

- مقاييس التشتت: وتم اعتماد الإنحراف المعياري منها، والذي يوضح مدى تجمع أو تركيز البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه.

- استخدام أساليب تحليل الإنحدار والإرتباط وما يصاحبها من اختبار (T-test) T واختبار (F-test) F، وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الجودة المدركة للخدمة المصرفية ورضا الزبائن حول مستوى الأداء بالبنك محل الدراسة، من خلال وجود علاقة ارتباط بين الرضا وكل مؤشر على حدى، والإرتباط بين الرضا وكل المؤشرات مجتمعة، وكذلك تحديد أهم المؤشرات التي تؤثر على رضا الزبائن.

ثالثا- وصف خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الإستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات التعامل مع المصرف.

1- الجنس:

يبين الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول (III-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
ذكر	73	66.36
أنثى	37	33.64
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 73 فردا وبنسبة مقدارها 66.36%، في حين بلغ عدد الإناث 37 فردا وبنسبة مقدارها 33.64%.

2- العمر:

تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربعة فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول (III-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
من 18 - 27 سنة	16	14.55
من 28 - 37 سنة	33	30
من 38 - 47 سنة	41	37.27
أكثر من 48 سنة	20	18.18
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

بناء على جدول التكرارات، نجد أن الفئة التي تتعامل أكثر مع الوكالة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (38-47 سنة)، فهي تمثل نسبة 37.27% من الذين تم استقصائهم، ثم تليها الفئة (من 28-37 سنة) بنسبة متقاربة تساوي 30%، وفئة (أكثر من 48 سنة) كانت بنسبة 18.18%، بينما الفئة (من 18-27 سنة) فهي أقل تعاملًا مع البنك بنسبة 14.55%.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع الوكالة هي (من 28-47 سنة) وهذا لتعدد نشاطات البنك فيما يخص تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وغيرها. أو من خلال تعاملاته فيما يخص سياسة الدعم الفلاحي، لأنه مكلف من قبل الدولة بالإشراف على العمليات المتعلقة بها.

3- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة.

الجدول (III-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	07	6.36
متوسط	16	14.55
ثانوي	45	40.91
جامعي	42	38.18
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 40.91%، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة متقاربة 38.18%، أما المستوى المتوسط فكان بنسبة 14.55%، والنسبة الأقل تعاملا فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي أقل من المتوسط بـ 6.36% ويشمل المستوى الابتدائي.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة 79.09% بين جامعي و ثانوي، ونسبة 67.27% من أفراد العينة لهم سن يتراوح بين (28 و 47 سنة) يتوجهون إلى القيام بالأعمال الحرة، هذا في ظل عدم توفر مناصب شغل، خصوصا وجود نسبة معتبرة لها مستوى جامعي، الأمر الذي دفعهم إلى القيام بأعمال حرة.

4- الوظيفة:

يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الجدول (III-4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	الخيارات
41.82	46	موظف
34.54	38	أعمال حرة
03.64	04	طالب
18.18	20	متقاعد
01.82	02	بطل
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب المعاملات المصرفية التي تقوم بها الوكالة تتم مع الموظفين إذ تمثل هذه الفئة نسبة 41.82% من مجموع الزبائن المستقيمين، ثم تليها بعد ذلك فئة أصحاب الأعمال الحرة والمتقاعدين بنسبتين 34.54% و 18.18% على الترتيب، وفئة الطلاب بنسبة 3.64%، أما فئة البطالين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 1.82%. وما يمكن الإدلال به أن جل العمليات المصرفية تتم مع الموظفين وأصحاب الأعمال الحرة والمتقاعدين، مما يساعد البنك في جمع موارد مالية هامة، وزيادة نشاطاته المصرفية من جهة أخرى.

5- عدد سنوات التعامل مع المصرف:

تم توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع البنك إلى أربعة فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول (III-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المصرف

النسبة (%)	التكرار	الخيارات
15.45	17	أقل من سنة
22.73	25	من 1 - 3 سنوات
34.55	38	من 3 - 5 سنوات
27.27	30	من 5 سنوات فأكثر
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكثر الزبائن المستقصيين يتعاملون مع الوكالة ما بين (3-5 سنوات)، وتمثل هذه الفئة نسبة 34.55%، وهذا ما يدل على أن 34.55% حديثي التعامل مع الوكالة، أي ابتداءً من تجسيد سياسة البنك الجالس، أما الذين يتعاملون مع الوكالة (من 5 سنوات فأكثر) أي الفئة الأكثر أقدمية فتقدر بنسبة 27.27%، أما فيما يخص الذين يتعاملون مع الوكالة ما بين (1-3 سنوات) ومنذ (أقل من سنة) فيقدر عددهم حوالي 42 فرداً بنسبتين 22.73% و 15.45% على الترتيب، وهذا ما يدل على أن الوكالة في توسع مستمر خاصة بعد تبنيها لسياسة البنك الجالس.

III-2-2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا الإطار سنقوم بدراسة البيانات وتحليل إجابات مفردات العينة على العبارات الموجودة في الاستبيان بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

أولاً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي جاءت في الاستبيان، لقياس مستوى جودة الخدمة المصرفية وفقاً لكل مؤشر من مؤشراتنا، إضافة إلى تحديد درجة رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم.

1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمة المصرفية:

سنستعرض فيما يلي، إجابات أفراد العينة حول العبارات التي جاءت في الاستبيان، حسب كل مؤشر من المؤشرات الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية.

أ- مؤشر الملموسية:

يوضح الجدول أدناه، نتائج تقييم جودة الخدمة المصرفية من حيث مؤشر الملموسية، مع قيم المتوسط الحسابي التي تفسر مدى ميل البيانات إلى التركز حول قيمة معينة، إضافة إلى قيم الانحراف المعياري التي تقيس مدى تشتت القيم واختلافها عن قيمة المتوسط.

الجدول (III-6): تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الملموسية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	يمتاز تصميم المصرف الخارجي بشكل جميل وجذاب	24	62	03	15	06	3.7545	1.11031	عالية
2	قاعات الإنتظار واسعة	10	28	08	44	20	2.6727	1.28584	متوسطة
3	قاعات الإنتظار نظيفة	34	73	02	01	00	4.2727	0.54029	عالية
4	قاعات الإنتظار مكيفة	63	47	00	00	00	4.5727	0.49695	عالية
5	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي (لائقا وأنيقا)	41	45	16	06	02	4.0636	0.95088	عالية
6	المظهر الداخلي لبناية المصرف متميز بما فيه اللون، الأثاث، الديكور،.. إلخ	44	43	08	10	05	4.0091	1.12107	عالية
7	يملك المصرف أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة	29	40	17	15	09	3.5909	1.24367	عالية
8	يوفر البنك لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة	08	22	10	40	30	2.4363	1.28168	منخفضة
	المجموع						3.6716	0.37014	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (1،3،4،5،6،7) كانت ضمن الموافقة العالية (3،5-5)، بينما الاتجاهات نحو العبارة (2) ضمن الموافقة المتوسطة (2،5-أقل من 3،5)، في حين كانت الاتجاهات نحو العبارة (8) ضمن الموافقة المنخفضة (1-أقل من 2،5). وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يقيمون جودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم من حيث جمالية المظهر الخارجي والداخلي للبنك، وتوفره على قاعات انتظار نظيفة ومكيفة، إضافة إلى المظهر اللائق والأنيق لمقدمي الخدمة المصرفية، ومن جانب آخر إمتلاك البنك وسائل تقنية حديثة في عملية تقديم الخدمة. وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسط الحسابي فقدر بـ 3,6716 بانحراف معياري مقداره 0,37014، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بمؤشر الملموسية، وإن تدني قيمة الانحراف المعياري تدل على دقة نتائج المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة. والواقع أن البيانات تؤكد تقديم البنك لمستوى عالي من جودة الخدمة فيما يتعلق بمؤشر الملموسية.

ب- مؤشر الاعتمادية:

يبين الجدول أدناه، البيانات الخاصة بتقييم جودة الخدمة المصرفية من حيث مؤشر الاعتمادية، مع قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة.

الجدول (III-7): تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الاعتمادية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
09	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسهولة	13	30	53	13	01	3.3727	0.87639	متوسطة
10	يلتزم البنك بتقديم خدماته في الوقت الذي يعد به	10	34	20	27	19	2.9000	1.27034	متوسطة
11	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى	27	45	30	02	06	3.7727	1.01962	عالية
	المجموع						3.3485	0.63114	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه، أن أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.7727 وكان للعبارة إحدى عشر والتي تنص على الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، وذلك بانحراف معياري قدره 1.01962. أما العبارة التاسعة والمتعلقة بالاحتفاظ بسجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسهولة، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.3727 وبانحراف معياري قدره 0.87639. بينما العبارة المتعلقة بالتزام المصرف بتقديم الخدمة في الوقت الذي يعد به، فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.9 وانحراف معياري مقداره 1.27034. وتدل هذه النتائج، على أن أغلبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، في حين أنها توافق بدرجة متوسطة على الإحتفاظ بسجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسهولة، والإلتزام بتقيد الوقت في تنفيذ الأعمال.

وبصفة عامة، فإن أغلبية الزبائن يقيمون مؤشر الاعتمادية تقييم حيادي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.3485 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على العناصر المتعلقة بهذا المؤشر، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.63114 الذي يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة.

ج- مؤشر الإستجابة:

يستعرض الجدول أدناه، خلاصة تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الإستجابة، مع قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة.

الجدول (III-8): تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الإستجابة

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
12	إنجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد	17	38	13	33	09	3.1909	1.25249	متوسطة
13	فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتا قصيرا	02	15	16	47	30	2.2000	1.04750	منخفضة
14	سرعة الرد على استفسارات وشكاوي الزبائن	09	25	24	32	20	2.7364	1.23167	متوسطة
15	إخبار الزبائن بالضبط على مواعيد تقديم الخدمة والإنتهاء منها	30	43	12	21	4	3.6727	1.17395	عالية
	المجموع						2.95	0.56341	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارة (15) كانت بمتوسط حسابي قدره 3.6727 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على إخبار الزبائن على مواعيد تقديم الخدمة والإنتهاء منها، وذلك بانحراف معياري قدره 1.17395. أما الاتجاهات نحو العبارتين (14،12)، فكانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.1909، و2.7364 على الترتيب، وبانحراف معياري قدره 1.25249، و1.23167 على الترتيب، بالنسبة لإنجاز الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد وكذلك بالنسبة لعبارة سرعة الرد على الإستفسارات والشكاوي. أما العبارة (13) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي قدر بـ 2.2 مما يعكس درجة موافقة منخفضة عن قصر فترة الانتظار، وذلك بانحراف معياري قدر بـ 1.04750.

وعليه فإن أغلبية الزبائن يقيمون مؤشر الإستجابة بتقييم حيادي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.95 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على العناصر المتعلقة بهذا المؤشر، كما يدل عليه تدي الإنحراف المعياري الذي قدر بـ 0.56341 الذي يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة.

د- مؤشر الأمان:

يبين الجدول أدناه، نتائج تقييم جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر الأمان، مع قيم المتوسط الحسابي التي تفسر مدى ميل البيانات إلى التمرکز حول قيمة معينة، إضافة إلى قيم الإنحراف المعياري، ودرجة الموافقة.

الجدول (III-9): تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر الأمان

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
16	يشعر الزبون بالأمان عند تعامله مع البنك	40	48	15	04	03	4.0727	0.94538	عالية
17	لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات	30	40	25	13	02	3.7545	1.04211	عالية
18	يحافظ البنك على أسرار الزبائن	35	38	25	07	05	3.8273	1.09091	عالية
	المجموع						3.8848	0.67794	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على شعورها بالأمان عند تعاملها مع مقدمي الخدمات والثقة بهم، بالإضافة إلى محافظة البنك على أسرارهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهم بـ 4.0727، 3.7545، 3.8273 على الترتيب، وبإنحراف معياري بـ 0.94538، 1.04211، 1.09091 على الترتيب.

أما المعدل العام للمتوسط الحسابي فقد قدر بـ 3.8848 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على جودة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بمؤشر الأمان، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.67794 الذي يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة.

هـ- مؤشر التعاطف:

يوضح الجدول أدناه، البيانات الخاصة بتقييم جودة الخدمة المصرفية من ناحية مؤشر التعاطف، مع قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى درجة الموافقة.

الجدول (III-10): تقييم جودة الخدمة المصرفية وفقا لمؤشر التعاطف

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
19	يتميز الموظفون في البنك بالأدب والأخلاق الحميدة	38	46	15	10	01	4.0000	0.96736	عالية
20	أوقات عمل البنك مناسبة للزبائن	21	60	17	10	02	3.8000	0.91672	عالية
21	إيلاء الموظفين الإهتمام الشخصي للزبون عند طلبه للخدمة	10	44	27	20	09	3.2364	1.10816	متوسطة
22	هناك عدالة واضحة في تعامل مقدمو الخدمات مع الزبائن	13	28	22	30	17	2.9091	1.27463	متوسطة
23	يحسن موظفو البنك معاملة الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم	30	43	10	19	08	3.6182	1.25604	عالية
	المجموع						3.5127	0.52429	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.0000 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن مقدمو الخدمات يتميزون بالأدب وحسن الخلق، وذلك بانحراف معياري قدر بـ 0.96736. أما العبارة (22) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي قدره 2.9091 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة على أنه لا توجد عدالة واضحة بين الزبائن، وذلك بانحراف معياري قدر بـ 1.27463. بينما العبارتين (20،23) فكانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.8 و 3.6182 على الترتيب بالنسبة لمناسبة أوقات عمل البنك وكذلك بالنسبة لحسن معاملة الزبائن واحترامهم، وبانحراف معياري قدره 0.91671 و 1.25604 على الترتيب. في حين العبارة (21) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.2364 وبانحراف معياري قدره 1.10816.

أما فيما يخص المعدل العام للمتوسط الحسابي فقد قدر بـ 3.5127 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على جودة الخدمة المصرفية من حيث مؤشر التعاطف، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.52429.

2- تحليل البيانات المتعلقة برضا الزبائن عن الخدمات المصرفية:

سنستعرض فيما يلي، درجة رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية المقدمة إليهم من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قامة.

الجدول (III-11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب درجة الرضا

درجة الرضا	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
التكرارات	20	32	53	04	01	110	3.60	0.85884	كبيرة
النسبة (%)	18.18	29.09	48.18	3.64	0.91	100			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية أفراد العينة والمقدين بـ 48.18% كانت درجة رضاهم متوسطة عن الخدمات المصرفية المقدمة من طرف وكالة (BADR) بقالة، في حين أن 47.27% من أفراد العينة كان مستوى رضاهم عن الخدمة المصرفية عاليا، بينما 4.55% من أفراد العينة كان مستوى رضاهم عنها منخفضا. وبصفة عامة،

فإن درجة رضا الزبائن عن هذه الخدمة المصرفية هي كبيرة، ويستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.60 وبانحراف معياري قدره 0.85884 والذي يعبر عن مقدار تشتت ضعيف لمفردات العينة.

ثانياً- إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تختلف المؤشرات التي يلجأ إليها زبائن وكالة (BADR) بقالة في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية التي يتلقونها.

لإختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحديد درجة الموافقة، للمؤشرات الخمسة التي يستعين بها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية التي يتلقونها، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة للمؤشرات الخمسة مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يراها أفراد العينة.

الجدول (III-12): ترتيب مؤشرات جودة الخدمة المصرفية

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأمان	3.8848	0.67794	عالية
2	الملموسية	3.6716	0.37014	عالية
3	التعاطف	3.5127	0.52429	عالية
4	الإعتمادية	3.3485	0.63114	متوسطة
5	الإستجابة	2.95	0.56341	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجداول (6،7،8،9،10).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤشر الأمان هو أكثر المؤشرات توافراً في جودة الخدمة المصرفية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.8848 وبانحراف معياري قدر بـ 0.67794، ويليه بعد ذلك مؤشر الملموسية، بمتوسط حسابي قدره 3.6716 وانحراف معياري قدر بـ 0.37014، ثم مؤشر التعاطف بمتوسط حسابي قدر بـ 3.5127 وانحراف معياري قدره 0.52429، مما انعكس في أن أغلبية أفراد العينة توافق بدرجة عالية على جودة الخدمة المصرفية من ناحية المؤشرات (الأمان، الملموسية، التعاطف).

في المقابل نجد مؤشري الإعتمادية والإستجابة يتوافران بدرجة موافقة متوسطة حيث بالنسبة لمؤشر الإستجابة فتحصل على 2.95 كمتوسط حسابي و0.56341 كإنحراف معياري. واحتل مؤشر الإعتمادية المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.3485 وانحراف معياري قدره 0.63114.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤشرات التي يعتمد عليها زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تختلف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية، وعليه نستنتج أن الفرضية المتعلقة باختلاف الأهمية النسبية للمؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية صحيحة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن عن الخدمة المصرفية.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بين كل مؤشر من مؤشرات جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن، وحساب معامل الارتباط بين كل المؤشرات مجتمعة ورضا الزبائن.

الجدول (III-13): دراسة الارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن عن الخدمة المصرفية

المؤشر	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	إحصائية T	إحصائية F
الملموسية	0.54	0.26	0.70	1.26
الإعتمادية	0.27	0.15	0.27	0.93
الإستجابة	0.44	0.16	0.50	1.12
الأمان	0.98	0.14	0.94	2.6
التعاطف	0.88	0.17	0.79	1.32
معامل الارتباط الكلي المتعدد	0.89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة ورضا الزبائن وهذا ما يبرزه معامل الارتباط لكل مؤشر ومستوى الرضا. وان إختلاف هذه المعاملات يدل على تفاوت تأثير الرضا بأبعاد الجودة. إذ نميز علاقة ارتباط قوية جدا بين الرضا وكل من مؤشري الأمان والتعاطف بمعاملي ارتباط 0.98 و 0.88 على التوالي. كما أنه هناك علاقة ارتباط قوية بدرجة أقل بين الرضا ومؤشري الملموسية والإستجابة بمعادلي ارتباط 0.54 و 0.44 على التوالي، أما علاقة الارتباط بين مؤشر الإعتمادية ورضا الزبائن فهي علاقة ارتباط متوسطة بأقل معامل ارتباط (0.27).

أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين مؤشرات جودة الخدمة المصرفية مجتمعة ورضا الزبائن فهي علاقة قوية جدا، حيث قدر معامل الارتباط الإجمالي بـ 0.89، وهو ما يعكس أهمية تأثير المؤشرات الخمسة على رضا الزبائن ومدى قوة العلاقة الطردية بينهما.

وأكثر المؤشرات تأثيراً على رضا الزبائن هي مؤشر الأمان والتعاطف، حيث قدرت قيمة "T" لكل منهما بـ 0.94 و 0.79 على الترتيب، كذلك ارتفاع قيمة "F" حيث بلغت 2.6 و 1.32 على الترتيب وهي قيم تشير إلى التأثير الكبير لهذين المؤشرين على رضا الزبائن. ومنه نخلص إلى صحة الفرضية رقم "2".

III-2-3- تقييم الأداء المصرفي باستخدام المؤشرات المالية

سنتطرق من خلال هذا العنصر، إلى أهم المؤشرات المالية المستعملة في تقييم الأداء المصرفي لوكالة (BADR) بقالمة، للفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2009، المتعلقة بمؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، مؤشرات توظيف الأموال، ومؤشرات ملاءة رأس المال.

أولاً- مؤشرات الربحية:

تستعمل مؤشرات الربحية في قياس كفاءة وفاعلية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة وقدرته على توليد الأرباح من خلال استخدام موارده المالية. ومن أبرز هذه المؤشرات معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الودائع، اللذان يظهران من خلال الجدول التالي:⁽¹⁾

الجدول (III-14): مؤشرات الربحية للسنوات 2007 - 2009

المؤشر	كيفية حسابه	2007	2008	2009
معدل العائد على حقوق الملكية	$\frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$	$\frac{143300000}{885114000} = 0.162$	$\frac{183500000}{917850600} = 0.20$	$\frac{255200000}{1224925800} = 0.210$
معدل العائد على الودائع	$\frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{مجموع الودائع}}$	$\frac{143300000}{1946542000} = 0.074$	$\frac{183500000}{2131570000} = 0.086$	$\frac{255200000}{2790500000} = 0.091$

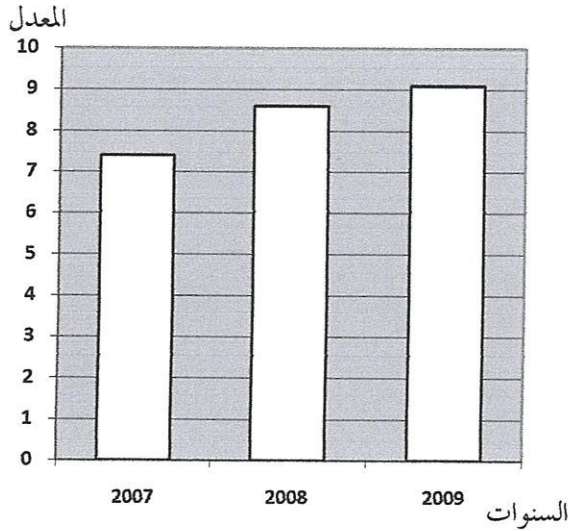
المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن وكالة (BADR) بقالمة حققت معدل عائد على حقوق الملكية مقبول في سنة 2007، وهو ما يفسر بلوغ نتيجة سنوية إيجابية. غير أن هذا المعدل عرف تحسناً ملحوظاً خلال سنتي 2008 و 2009، ولكنه لم يتجاوز نسبة 21%.

(1) النظر إلى الملحق 2.

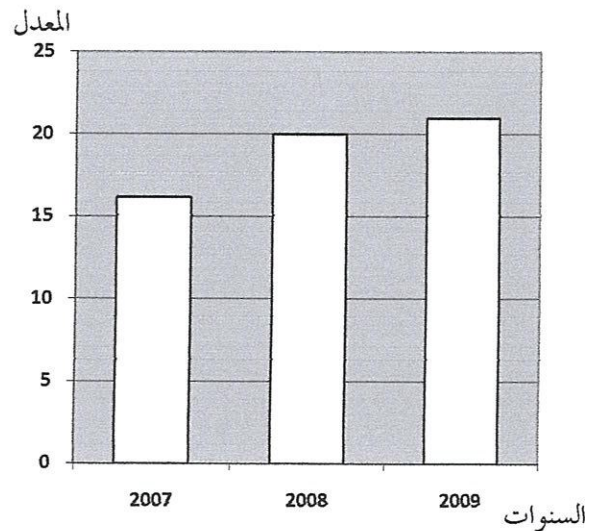
كما تمكن البنك من تحقيق معدل العائد على الودائع يمكن وصفه بالقبول، حيث أن هذا المعدل تطور باستمرار من نسبة 7.4% سنة 2008 إلى نسبة 9.1% سنة 2009، لكنه لم يصل بعد إلى النسبة المثلى.

الشكل (III-4): التمثيل البياني لمعدل العائد على الودائع



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل (III-3): التمثيل البياني لمعدل العائد على حق الملكية



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً - مؤشرات السيولة:

تقيس هذه المؤشرات مقدار توفر السيولة اللازمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قائمة بحال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2009. وأبرز هذه المؤشرات النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع.

الجدول (III-15): مؤشرات السيولة للسنوات 2007 - 2009

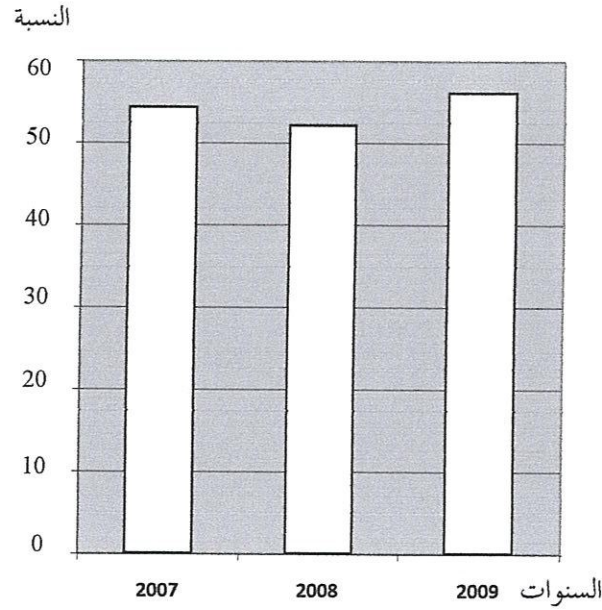
2009	2008	2007	كيفية حسابه	المؤشر
$\frac{1578900000}{2790500000}$	$\frac{1152000000}{2131750000}$	$\frac{1085085000}{1946542000}$	$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{مجموع الودائع}}$	النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع
0.566 =	0.540 =	0.557 =		

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ارتفاعاً في إجمالي ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قامة، حيث قدرت النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع سنة 2009 بـ 56.6% ثم تليها سنة 2007 بنسبة 55.7% وأخيراً سنة 2008 بـ 54%.

الشكل (III-5): التمثيل البياني للنسبة المئوية للودائع

الجارية إلى مجموع الودائع



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً - مؤشرات توظيف الأموال:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستثمار وتوظيف موارده المالية في شكل قروض للزبائن والمؤسسات المالية وفي شكل أوراق مالية، وهو ما يتأكد في معدلي استثمار الودائع ونسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع.

الجدول (III-16): مؤشرات توظيف الأموال للسنوات 2007 - 2009

المؤشر	كيفية حسابه	2007	2008	2009
معدل استثمار الودائع	$\frac{\text{إجمالي الإستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع}}$	$\frac{1238862000}{1946542000} = 0.636$	$\frac{1492682155}{2131750000} = 0.700$	$\frac{1521946788}{2790500000} = 0.545$
نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع	$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}}$	$\frac{586800000}{1946542000} = 0.301$	$\frac{746300000}{2131750000} = 0.350$	$\frac{847500000}{2790500000} = 0.304$

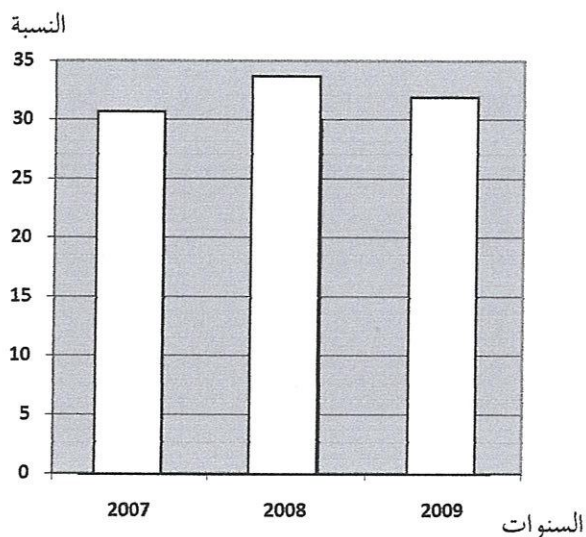
المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن وكالة (BADR) بقالة تمتلك كفاءة معقولة في توظيف مواردها المالية في استثمارات تدر لها عوائد، وهو ما يؤكد معدل استثمار الودائع المرتفع والذي تجاوز نسبة 55% في فترة الدراسة. غير أن هذه النسبة لم تعرف إستقرار من سنة لأخرى.

أما فيما يخص نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع فقد تجاوزت نسبة 30% في فترة الدراسة، غير أن البنك اتخذ الإجراءات اللازمة لتفادي هذه الوضعية، بتبني سياسة محددة للقروض الممنوحة لمختلف زبائنه، وهو ما يؤكد انخفاض هذه النسبة.

الشكل (III-7): التمثيل البياني لنسبة إجمالي

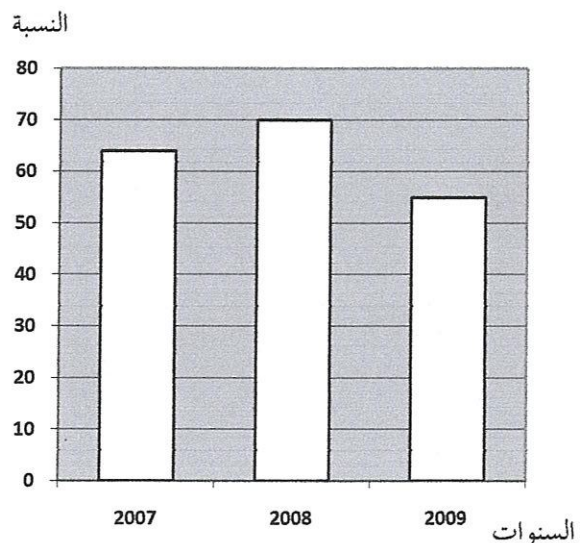
القروض إلى إجمالي الودائع



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل (III-6): التمثيل البياني لمعدل

استثمار الودائع



المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً- مؤشرات ملاءة رأس المال:

ومن أبرز هذه المؤشرات نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع.

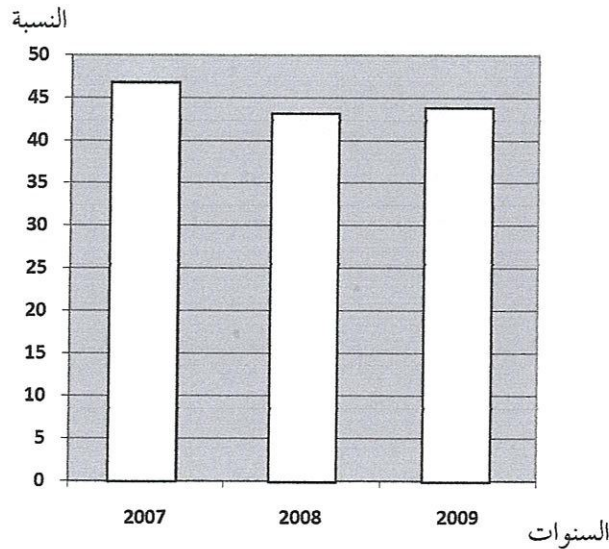
الجدول (III-17): مؤشرات ملاءة رأس المال للسنوات 2007 - 2009

2009	2008	2007	كيفية حسابه	المؤشر
1224925800	917850600	885114000	حق الملكية	نسبة حق
2790500000	2131750000	1946542000	إجمالي الودائع	الملكية إلى
0.440 =	0.430 =	0.455 =		إجمالي الودائع

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يعتمد على حقوق الملكية كمورد مالي ثانوي، غير أنه لا يمتلك المقدرة الكافية على تغطية مجموع ودائعه التي تحصل عليها، إلا بنسب متوسطة عرفت انخفاضاً ملحوظاً من سنة لأخرى حيث قدرت النسبة سنة 2008 بـ 43%، ثم تليها سنة 2009 بنسبة 44%، وأخيراً سنة 2007 بـ 45.5%.

الشكل (III-8): التمثيل البياني لنسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع



المصدر: من إعداد الباحثة.

كنتيجة لكل ما سبق، تشهد أغلبية المؤشرات المالية تحسن مستمر من سنة لأخرى، خاصة مؤشرات الربحية حيث مثلت سنة 2009 أعلى نسبة بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الودائع. وان التحسن في هذه المؤشرات خاصة في سنة 2009، فهو راجع إلى التحسينات التي يقوم بها البنك محل الدراسة، والتي مست مختلف أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وأدت إلى زيادة رضا الزبائن الحاليين بالإضافة إلى جذب زبائن جدد.

وهذا ما يبيننا بوضوح عن إشكالية الدراسة، وعن مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة، فقد تم دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن، وذلك من خلال إعداد استمارة ومعالجة البيانات عن طريق برنامج (SPSS)، وقد تم من خلال هذه الدراسة إثبات صحة الفرضية الأولى، بحيث اتضح أن المؤشرات التقييمية التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة، تختلف من حيث أهميتها بالنسبة لهؤلاء الزبائن، كذلك إثبات صحة الفرضية الثانية، حيث تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مؤشرات جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن.

أما بالنسبة لدراسة المؤشرات المالية المستعملة في تقييم الأداء المصرفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة، فقد تبين من خلال النتائج المتحصلة عليها أن أغلبية المؤشرات المالية وبالأخص مؤشرات الربحية فقد حققت تحسنا ملحوظا خلال السنوات الثلاثة، وهذا راجع إلى مساهمة البنك في تحسين وتحقيق مستوى عالي لجودة الخدمة مما انعكس إيجابا على زيادة رضا الزبائن، وكل ذلك أدى إلى تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة.



الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر العمل المصرفي من الأعمال الخدمية المهمة للمجتمع، ومن أهم ما تنتجه المصارف هو الودائع فهي خدمة مصرفية ذات النفع المزدوج، حيث تحقق الفائدة للمدخرين من جهة، وتحقيقها للمصارف ذاتها باستخدامها كقروض واستثمارات مالية وغير ذلك من جهة ثانية. الذي يعتبر خدمة مصرفية مهمة إضافة إلى الخدمات الأخرى التي تتنافس المصارف في تقديمها إلى الزبائن.

وتسعى المصارف بصفة عامة والمصارف التجارية بصفة خاصة إلى كسب حصص سوقية تتسم بالربحية لضمان البقاء والاستمرار، الذي لا يأتي إلا عن طريق الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، والعمل على إرضائهم وكسب ولائهم بصفة دائمة وذلك عن طريق معرفة حاجاتهم ورغباتهم.

وإن نجاح المصارف التجارية في تدعيم وزيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها المصرفي من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية. وفي هذا السعي تعتمد هذه المصارف على التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها ورفع مستوياتها بما يحقق حاجات ورغبات الزبائن ويفوق توقعاتهم.

إن الدراسة التطبيقية التي أجريت على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة، تمثل محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك محل الدراسة، وبالتالي محاولة التعرف على مدى اهتمام وكالة (BADR) بالجودة، وهذا اعتمادا على إدراك نبيّة من الزبائن لجودة الخدمة المقدمة من طرف وكالة (BADR) بقالمة.

وإجمالا يمكن القول أن درجة الموافقة عالية لأفراد عيّنة الدراسة يعكس وجود نوع من الإهتمام من قبل البنك محل الدراسة بمؤشرات جودة الخدمة المصرفية المعتمدة وهي الملموسية، الأمان، والتعاطف، بينما مؤشري الاعتمادية، والاستجابة، فإن درجة الموافقة كانت متوسطة لأفراد عيّنة الدراسة. كما حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على درجة رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة من طرف وكالة (BADR)، وأخيرا حاولنا تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة قالمة باستخدام المؤشرات المالية الأكثر شيوعا وهي الربحية، السيولة، توظيف الأموال، ملاءة رأس المال.

وعليه تبلورت نتائج دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي فكانت كما يلي:

- 1- تساهم البنوك التجارية بشكل مباشر في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال تلقي الودائع ومنح الفروض البنكية لتمويل المشاريع الإستثمارية الهامة.
- 2- يرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المستمرة).

- 3- تعتبر المؤشرات المالية (الربحية، السيولة، توظيف الأموال، ملاءة رأس المال) من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم في البنوك التجارية، والأكثر شيوعاً لأنها تعطي صورة واضحة ودقيقة عن الأداء في البنك التجاري.
- 4- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها.
- 5- إن المدخل الأكثر شيوعاً في تقييم جودة الخدمة المصرفية، هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون. والفكرة الأساسية لهذا المدخل، هي أن الزبائن يعتمدون على مؤشرات مختلفة للحكم على جودة الخدمة المقدمة، ولهذا على المنظمة التي تحرص على تقديم خدمة جيدة أن تتعرف على هذه المؤشرات وعلى إمكانية تلبية توقعات زبائنها.
- 6- مصداقية نموذج أداء الخدمة "servperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمات المصرفية.
- 7- يتناسب الرضا طردياً مع مستوى الجودة سواء كان سلبياً أو إيجابياً، حيث أن الرضا ناتج عن المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، بينما جودة الخدمة ناتجة عن المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المطلوبة من قبل الزبون.
- 8- توجد عدة طرق لتحسين الأداء أهمها الهندرة، القياس المقارن، وإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر هذه الأخيرة سلاحاً تنافسياً فعالاً لتحقيق رضا الزبائن وبقاء واستمرارية المنظمة.
- أما فيما يخص الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة قائمة- فقد خرجنا بالنتائج التالية:
- 1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) هو مؤسسة مالية وطنية، يحتل المرتبة الثانية في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية.
 - 2- يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) معظم الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى في مختلف دول العالم.
 - 3- يرجع انخفاض جودة الخدمات المصرفية إلى عدم توفر البنك محل الدراسة على لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة المصرفية، وكذلك إلى طول فترة إنتظار الحصول على الخدمة.
 - 4- يرى بعض الزبائن بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة المصرفية العالية من حيث:
 - جمالية المظهر الخارجي والداخلي للبنك وتوفره على قاعات إنتظار نظيفة ومكيفة، إضافة إلى المظهر اللائق والأنيق لمقدمي الخدمة المصرفية، ومن جانب آخر إمتلاك البنك وسائل تقنية حديثة في عملية تقديم الخدمة.
 - حرص مقدمي الخدمات على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.
 - القيام بإخبار الزبائن بالضبط على مواعيد تقديم الخدمة والإنتهاء منها.
 - شعور الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع مقدمي الخدمات والثقة بهم، بالإضافة إلى محافظة البنك على أسرار زبائنه.

- 5- إن المؤشرات التي يعتمد عليها زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) تختلف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية.
 - 6- وجود انطباع إيجابي ورضا زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عن الجوانب المتعلقة بالأمان، الموسمية، والتعاطف، أما الجوانب المتعلقة بالإعتمادية والاستجابة فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الإيجابي عن الجودة ورضا الزبائن عنها.
 - 7- أغلبية المؤشرات المالية في تحسن مستمر، خاصة مؤشرات الربحية، فقد مثلت سنة 2009 أعلى نسبة بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية وكذلك معدل العائد على الودائع.
 - 8- إن تحسين جودة الخدمات المصرفية أدى إلى تحسين الأداء المصرفي. *تحسينات*
- وعلى ضوء هذه النتائج نقول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على البنوك باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع في أداء البنوك، وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين:
- 1- على إدارة البنك أن تنمي ثقافة جودة الخدمة لدى كافة موظفي البنك خاصة موظفي الوكالات.
 - 2- الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات المصرفية خاصة الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة.
 - 3- ضرورة الإهتمام بالزبون من طرف العاملين بالبنك.
 - 4- ضرورة اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لوكالة قائمة بالمؤشرات الخاصة بجودة الخدمة المصرفية خاصة تلك المتعلقة بالإعتمادية والاستجابة.
 - 5- على مقدمي الخدمات ضرورة الإلتزام بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.
 - 6- على إدارة البنك أن توفر لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة.
 - 7- يجب أن تكون هناك عدالة واضحة في تعامل مقدمي الخدمات مع جميع الزبائن.
 - 8- توسيع أماكن تأدية الخدمات وقاعات الإنتظار، مما يجعل وكالة (BADR) بقائمة أكثر جاذبية، ومما يعطي للزبون الإنطباع بأنه في موضع ترحيب مستمر.
 - 9- العمل على توفير وسائل الراحة للتخفيف من قلق الزبائن والإهتمام أكثر بمعالجة احتجاجاتهم والرد عليهم في أقصر مدة ممكنة، لأن ضياع الزبون يمكن أن يتسبب في ضياع زبائن آخرين.
- أما فيما يخص آفاق الدراسة يمكن إقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث:
- تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر البنك.
 - تقييم جودة الخدمات المصرفية باستعمال نموذج الفجوات "servqual".



الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استبيان خاص بالزبائن

عزيزي المحيب الكريم

عزيزتي المحيية الكريمة

تحية طيبة...

الاستمارة التي بين يديك معدة لغرض تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان "دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قالمة -"، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

أولاً- البيانات الشخصية1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر

27-18 سنة 37-28 سنة

47-38 سنة 48 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الوظيفة

موظف أعمال حرة

طالب متقاعد بطال

5- عدد سنوات التعامل مع المصرف

أقل من سنة 1-3 سنوات

3-5 سنوات 5 سنوات فأكثر

ثانياً- آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

- وكالة قالملة -

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يمتاز تصميم المصرف الخارجي بشكل جميل وجذاب.				
2	قاعات الانتظار واسعة.				
3	قاعات الانتظار نظيفة.				
4	قاعات الانتظار مكيفة.				
5	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي (لائقا وأنيقا).				
6	المظهر الداخلي لبناية المصرف متميز بما فيه اللون، الأثاث، الديكور... الخ.				
7	يملك المصرف أجهزة حديثة في عملية تقديم الخدمة				
8	يوفر المصرف لوحات إرشادية تبين أماكن الحصول على الخدمة.				
9	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع إليها بسرعة وسهولة.				
10	يلتزم البنك بتقديم خدماته في الوقت الذي يعد به.				
11	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.				

					إنجاز الخدمة المطلوبة الوقت المحدد.	12
					فترة انتظار الحصول على الخدمة تستغرق وقتا قصيرا	13
					سرعة الرد على استفسارات وشكاوي الزبائن.	14
					إخبار الزبائن بالضبط على مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.	15
					يشعر الزبون بالأمان عند تعامله مع البنك.	16
					لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات.	17
					يحافظ البنك على أسرار الزبائن.	18
					يتميز الموظفون في البنك بالأدب و الأخلاق الحميدة.	19
					أوقات عمل البنك مناسبة للزبائن.	20
					إيلاء الموظفين الإهتمام الشخصي للزبون عند طلبه للخدمة.	21
					هناك عدالة واضحة في تعامل مقدمو الخدمات مع جميع الزبائن.	22
					يحسن موظفو البنك معاملة الزبائن و إحترامهم و تقدير ظروفهم.	23

ثالثا- تحديد درجة رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

- درجة الرضا كبيرة جدا
- درجة الرضا كبيرة
- درجة الرضا متوسطة
- درجة الرضا منخفضة
- درجة الرضا منخفضة جدا

الأرصدة المطلقة لبعض فقرات الميزانية وحساب الأرباح والخسائر لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
- وكالة قالمة - للمدة (2007-2009)

2009	2008	2007	السنة الفقرات
255200000	183500000	143300000	النتيجة السنوية الصافية
1224925800	917850600	885114000	حقوق الملكية
2790500000	2131570000	1946542000	مجموع الودائع
1578900000	1152000000	1085085000	الودائع الجارية
1521946788	1492682155	1238862000	حجم الاستثمارات المالية
847500000	746300000	586800000	إجمالي القروض

المصدر: من وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للمديرية الجهوية للإستغلال بقالة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً - باللغة العربية

I- الكتب

- 1) أبو عتروس، عبد الحق، "الوجيز في البنوك التجارية-عمليات، تقنيات، وتطبيقات-"، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2000.
- 2) أبو نبعة، عبد العزيز، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي-"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 3) أحمد أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 4) أحمد الشناوي، إسماعيل، مبارك، عبد النعيم، "اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5) أحمد محمود، أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري وتطبيقي-"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001.
- 6) أرمسترونج، ميشل، "المرجع الكامل في تقنيات الإدارة-الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة-"، الطبعة الرابعة، ترجمة ونشر مكتبة حرير، السعودية، 2004.
- 7) الترتوري، محمد عوض، عرفات جويجات، أغادير، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2006.
- 8) الجنيهي، منير، الجنيهي، ممدوح، "البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 9) الحداد، عوض بدير، "التسويق-إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية-"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 10) الحداد، عوض بدير، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 11) الخناوي، محمد الصالح، عبد الفتاح، عبد السلام، "المؤسسات المالية-البورصة، والبنوك التجارية-"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 12) الدراركة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001.
- 13) الدراركة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.

- 14) الدوري، زكريا، السامرائي، يسرى، "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2006.
- 15) الرفاعي، فادي محمد، "المصارف الإسلامية"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت -لبنان-، 2004.
- 16) الزبيدي، حمزة محمود، "إدارة المصارف"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2000.
- 17) السعودي، جميل، "إدارة المؤسسات المالية المتخصصة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2008.
- 18) السعيد فرحات، جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال-التحديات الراهنة-"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 19) السلطي، مأمون، سهيل، إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الإيزو 9000"، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- 20) السلمي، علي، "إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 21) السلمي، علي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 22) السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 23) السيد سرايا، محمد، "البنوك التجارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 24) الصحن، محمد فريد، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 25) الصرن، رعد حسن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2007.
- 26) الصميدعي، محمد حاسم، عثمان يوسف، ردينة، "التسويق المصرفي-مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي-"، دار المناهج، عمان-الأردن-، 2005.
- 27) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "إدارة المصارف"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 28) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2003.
- 29) الضمور، هاني حامد، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2005.
- 30) الطائي، حميد، العلاق، بشير، "تسويق الخدمات-مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي-"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2009.
- 31) الطائي، رعد عبد الله، قداة، عيسى، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2008.

- 32) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 33) العجارمة، تيسير، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 34) العزاوي، محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 35) القزويني، شاكر، "محاضرات في إقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 36) الكرخي، مجيد، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 37) اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 38) الموسى، سنان، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 39) النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 40) الهندي، منير إبراهيم، "إدارة البنوك التجارية-مدخل اتخاذ القرارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 41) الوادي، محمود حسن، محمد سمحان، حسين، "المصارف الإسلامية-الأسس النظرية والتطبيقات العلمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 42) أمين عبد الله، خالد، الطراد، إسماعيل إبراهيم، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 43) بن حبيب، عبد الرزاق، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 44) ثابت، زهير، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 45) جبر، هشام، "إدارة المصارف"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 46) جلدة، سامر، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 47) حداد، أكرم، هذلول، مشهور، "النقود والمصارف-مدخل تحليلي ونظري"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2008.
- 48) حسن السيسى، صلاح الدين، "القطاع المصرفي والإقتصاد الوطني"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- 49) حسن خلف، فليح، "البنوك الإسلامية"، علم الكتب للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.

- 50) حسن زويلف، مهدي، قطامين، أحمد، "الرقابة الإدارية-مدخل كمي-"، دار حنين، عمان-الأردن-، 1995.
- 51) حمداوي، وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 52) حمداوي، وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 53) خضير كاظم، حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، 2002.
- 54) خضير كاظم، حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، 2007.
- 55) دادي عدون، ناصر، وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية-حالة البنوك-"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 56) داغر، محمد، عادل حرحوش، صالح، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، 2000.
- 57) ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة أحمد عبد المتعال، محمد سيد، جودة، عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 58) راغب النجار، فريد، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا-مدخل تكاملي تجريبي-"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 59) رشدي شبيحة، مصطفى، "الاقتصاد النقدي والمصرفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 60) زايد، عادل، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 61) ستويل، دانييل، "المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل"، الطبعة الأولى، ترجمة كامل إلياس، أسعد، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
- 62) سحنون، محمود، "الاقتصاد النقدي والمصرفي"، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر-، 2003.
- 63) سقر، أحمد، "المصارف الإسلامية-العمليات إدارة المخاطر والعلاقة مع المصارف المركزية والتقليدية-"، إتحاد المصارف العربية، بيروت-لبنان-، 2005.
- 64) سعيد سلطان، محمد، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 65) سعيد سلطان، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 66) سلم رمضان، زياد، "إدارة الأعمال المصرفية"، الطبعة الثانية، دار الصفاء، عمان-الأردن-، 1997.
- 67) سلم رمضان، زياد، أحمد جودة، محفوظ، "إدارة مخاطر الائتمان"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

- 68) سلم رمضان، زياد، أحمد جودة، محفوظ، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2003.
- 69) سيد مصطفى، أحمد، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- 70) شقير، فائق، وآخرون، "محاسبة البنوك"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2000.
- 71) صاحب أبو حمد آل علي، رضا، "إدارة المصارف-مدخل تحليلي كمي معاصر-"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2002.
- 72) عبد الحميد، عبد المطلب، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 73) عبد الرحمن إدريس، ثابت، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية-مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 74) عبد الرحيم عاطف، زاهر، "هندرة المنظمات-الهيكل التنظيمي للمنظمة-"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2009.
- 75) عبد المعطي، رضا رشيد، أحمد جودة، محفوظ، "إدارة الائتمان"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 1999.
- 76) عدلي ناشر، سوزي، "مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان-، 2005.
- 77) فضالة أبو الفتوح، علي، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 1999.
- 78) كامل، أسامة، حامد، عبد الغني، "النقود والبنوك"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 79) ماهر، أحمد، "الإختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 80) مجيد، ضياء، "اقتصاديات النقود والبنوك"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 81) مجيد، ضياء، "الاقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 82) مجيد، ضياء، "المؤسسات النقدية-البنوك التجارية، البنوك المركزية-"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 83) محمد أبو النصر، مدحت، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 84) محمد المرسي، جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 85) محمد المصري، أحمد، "إدارة البنوك التجارية والإسلامية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 86) محمد المصري، سعيد، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.

- 87) محمد حسن، راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 88) محمد حسن، الشماخ، "مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال-"، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان-الأردن، 2002.
- 89) محمد زايد، عادل، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 90) محمد صبحي إدريس، وائل، محسن منصور الغالي، طاهر، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
- 91) محمد صبحي إدريس، وائل، محسن منصور الغالي، طاهر، "الإدارة الإستراتيجية منظور منجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 92) محمد عباس، سهيلة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
- 93) محمد عبد المحسن، توفيق، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 94) محمد عبد المحسن، توفيق، "قياس الجودة و القياس المقارن-أساليب حديثة في المعيار و القياس-"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 95) محمد غنيم، أحمد، "إدارة البنوك-تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل-"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 96) محمد غنيم، أحمد، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 97) محمود حسين، وجدي، "إقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار نشر، بدون بلد، 2002/2001.
- 98) مزيان فهد، نصر حمود، "أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 99) مصطفى المناوي، عائشة، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- 100) معلا، ناجي، رائف، توفيق، "أصول التسويق المصرفي-مدخل تحليلي-"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
- 101) وصفي عقيلي، عمر، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 102) ويليامز، ريتشارد، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر مكتبة حرير، السعودية، 1999.
- 103) نايف علوان الحياوي، قاسم، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

- 104) نايف علوان الحياوي، قاسم، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2006.
- 105) نجيب، نعمة الله، وآخرون، "مقدمة في إقتصاديات النقود والصرافة والسياسات النقدية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- II- المجلات**
- 1) الداوي، الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2010/2009.
- 2) الدغيم، عبد العزيز، وآخرون، "التحليل الإئتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 03، عمان-الأردن-، 2006.
- 3) بريش، عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد 03، الجزائر، ديسمبر 2005.
- 4) بن عيشاوي، أحمد، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2006.
- 5) بوخمخيم، عبد الفتاح، "تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشآت الصناعية-دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري-"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، ديسمبر 2002.
- 6) بوراس، أحمد، "العمليات المصرفية الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد الخامس-بوكرة-، الجزائر، 2007.
- 7) بومدين، يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2007.
- 8) جموعي قريشي، محمد، "تقييم أداء المؤسسات المصرفية-دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية-"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2004.
- 9) حسين عاشور، يوسف، عثمان العبادلة، طلال، "قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا-حالة برنامج (MBA) في الجامعة الإسلامية بغزة-"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 01، غزة-فلسطين-، جانفي 2007.
- 10) عبد الرحمن إدريس، ثابت، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات-دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت-"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، نوفمبر 1996.
- 11) كاظم دريس، أحمد، عباس الحميري، بشار، "أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون"، مجلة أهل البيت، العدد 04، كربلاء-بغداد-، 2005.

12) مزهودة، عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، نوفمبر 2001.

13) يحيوي، إهام، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)-"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2006.

III- المنتقيات

1) بلعوج، بولعيد، "المقارنة بين موارد واستخدامات البنوك الإسلامية والتقليدية"، الملتقى الوطني حول "النظام المصرفي الجزائري"، جامعة 08 ماي 1945 -قالة-، الجزائر، 05-06 نوفمبر 2001.

2) بوهزة، محمد، بن سديرة، عمر، "طرق وأساليب تحسين الجودة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007.

3) حجار، مبروكة، "الإستثمار في التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسة"، الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

4) حسين رحيم، مناصرية، رشيد، "التحسين المستمر كأداة من أدوات إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007.

5) خليل، عبد الرزاق، عاشور، عادل، "جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 07-08 ماي 2007.

6) رقاد، صليحة، "أهمية جودة الخدمة في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-"، الملتقى الوطني الثاني حول "تسيير المؤسسات -المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز-"، جامعة 08 ماي 1945 -قالة-، الجزائر، 26-27 نوفمبر 2007.

7) قرين، ربيع، عطا الله، ياسين، "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة"، الملتقى العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، 10-11 نوفمبر 2009.

8) معراج، هواري، شرع، مريم، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية"، الملتقى الوطني الأول حول "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية"، المركز الجامعي بقرطاج، الجزائر، 01-02 ديسمبر 2009.

VI- القوانين

1) القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16.

V- الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1) أحمد، جميل، "الدور التنموي للبنوك الإسلامية-دراسة نظرية تطبيقية (1980-2000)-"، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 2) بريش، عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 3) حاتم، نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه-لدراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات (NCA)-"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 4) سليمان، محمد، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006.
- 5) شنوفي، نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 6) عشي، عادل، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2002/2001.
- 7) محمد محمود، إبراهيم، "تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية بالتطبيق على البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مصر، 2002.

IV- مواقع الأنترنت

- 1) الدويرج، عبد الرحمن، "منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية"، 2007.
[http://www.taweer.com/Vb\\$archive/index.Php/t-839.html](http://www.taweer.com/Vb$archive/index.Php/t-839.html)
- 2) الطائي، يوسف حليم، وآخرون، "الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون-دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة-"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، 2008.
<http://www.islanfin.go-forum.net/montada-F14/topic-t350.htm>
- 3) العزاوي، محمد الوهاب، "تطور الخدمة المصرفية"، بتاريخ 2009/02/25.
<http://www.Forum.univbiskra.net/index.php?topic = 4429.msg17031>
- 4) خالص، صالح، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، بدون تاريخ.
http://www.ratoulrecherche_jeeran.com/SAlekhkhlis-incalger-pdf
- 5) محمد أحمد، إسماعيل، "المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية"، بدون تاريخ.

<http://www.htdiscussion.com/hr8504.html>

(6) محمد أحمد، عيشوني، "تحليل تكاليف الجودة"، بتاريخ 2008/05/08.

<http://www.financialmanager-wordPress.com/2008/05/08/quality-cost/>

(7) محمد جبريل، وائل، "إدارة الموارد البشرية"، بتاريخ 2009/02/08.

<http://www.hrdiscussion.com/hr6227.html>

(8) مجلة المدير المالي، "تعريف البنوك"، بتاريخ 2008/01/29.

<http://www.Financialmanager.wordpress.com/2008/01/29>

(9) منتدى محاسبة دوت نت، "العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية"، بتاريخ 2008/03/26.

<http://www.infotechcountants.com/Forums/Showthread.Php/5887>

(10) بدون اسم، "التحفيز وتأثيره على نجاعة الأداء"، بتاريخ 2008/07/22.

http://www.ibtesama.com/Vb/showthread-t_56040.html

(11) بدون اسم، "الخدمات المصرفية"، بدون تاريخ.

<http://www.ibisonline.net/research-tools/glossary/glossarysisplay.page.aspx?TermeId=2483>

(12) بدون اسم، "الفعالية والإنتاجية"، بتاريخ 2010/01/14.

<http://www.jccrun.com/annwaly/30309/>

(13) بدون اسم، "واقع المصارف في فلسطين ودورها في تنمية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية"، بتاريخ 2007/12/13.

<http://www.shab.ps/view-news.php?newsID=139>

(14) بدون اسم، "نظام الودائع في البنوك"، بتاريخ 2008/07/15.

<http://www.dwetoo.com/vb/t6100.htm/#post68703>

(15) الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR).

<http://www.badrbank.net/2009/>

ثانياً - باللغة الأجنبية

I- Les ouvrages :

1) Amadiou. F, Rojot. J, "Gestion des ressources humaines et relations professionnelles", édition litec, Paris, 1996.

- 2) Béatrice, Bréchnignac – Rouband , "**Le marketing des services**", 8^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, 2004.
- 3) Bergeron, Pierre, "**La gestion moderne : théorie et cas**", Gaetan morin éditeur, Québec, 1993.
- 4) Boislandelle. H, "**Dictionnaire de gestion**", édition economica, Paris, 1998.
- 5) Brilman, Jean, "**Les meilleures pratiques de management**", édition d'organisation, Paris, 2003.
- 6) Caby, François, Jambart, Claude, "**La qualité dans les services**", 2^{ème} édition, édition economica, Paris, 2002.
- 7) Cardamine, Guy, Montier, Jean, "**Banque et marchés financiers**", economica, Paris, 1998.
- 8) Chauvet. A, "**Méthodes de management**", les éditions d'organisations, Paris, 2000.
- 9) Chevalier. J, et autres, "**Gestion des ressources humaines**", édition deback, Université Québec, 1993.
- 10) Courtois, Alain, "**Gestion de production**", 11^{ème} tirage, les éditions d'organisations, Paris, 2001.
- 11) Dervaux. B, Coulard. A, "**Dictionnaires du management et de contrôle de gestion**", 2^{ème} édition, dunod, Paris, 1999.
- 12) Détrie, Philippe, "**Conduire une démarche qualité**", 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 13) Garvais, Michel, "**Contrôle de gestion**", édition economica, Paris, 1994.
- 14) Harmel, Philip, "**Qualité et management stratégique**", economica, Paris, 1999.
- 15) Huberac, Jean-Pierre, "**Guide des méthodes de la qualité-choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**", 2^{ème} édition, édition maxima, Paris, 2001.
- 16) Kaufman, Pat, Wetmone, Cindy, "**La bible du manager**", impression bussiere saint anand, France – Paris-, 1994.
- 17) Kotler, Philip, "**Marketing management**", 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 18) Ladwin, Richard, "**Le comportement du consommateur et de l'acheteur**", 2^{ème} édition, édition economica, Paris, 2003.
- 19) Langlois, Michel, Tocquer, Gérard, "**Marketing des services – le défi relationnel –**", édition goétan morine, Canada, 1992.
- 20) Laurence, Scialom, "**Economie bancaire**", édition la découverte, Paris, 1999.
- 21) Leduff, Robert, "**Encyclopédie de gestion et de management**", édition Dalloz, Paris, 1999.
- 22) Le Petit Larousse, "**Dictionnaire encyclopédique illustré**", Paris, 1998.
- 23) Martory, Bernard, "**Contrôle de gestion social**", librairie vuibert, Paris, 1999.
- 24) Martory, Bernard, Crozet, Daniel, "**Gestion des ressources humaines – pilotage social et performance–**", Dunod, Paris, 2005.
- 25) Monin, Jean Michel, "**La satisfaction qualité dans les services**", Afnor, Paris, 2001.

- 26) Mougine, Yvon, "**Processus : Les outils d'optimisation de la performance**", édition d'organisation, Paris, 2004.
- 27) Peretti, Jean Marie, "**Ressources humaines**", 5^{ème} édition, vuibert, Paris, 1998.
- 28) Ray, Daniel, "**Mesurer et développer la satisfaction des clients**", 2^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 29) Taker, Gérard, Longbois, Michel, "**Marketing des services**", édition du nord, Paris , 2001.
- 30) Thépaut, Pierre, "**Le kit du management opérationnel**", éditions d'organisations, Paris, 1999.
- 31) Vincent, Plauchu, "**Mesure et amélioration des performances industrielles**", tome 02, office des publications universitaires, France -Paris-, 2006.
- 32) Zollinger, Monique, Lamarque, Eric, "**Marketing et stratégie de la banque**", 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

II- Les revues :

- 1) christian, Potie, "**la qualité**", revue de gestion et entreprise, N°09 , Paris, Mai 1999.
- 2) Jazi, Salima, "**Confiance et qualité perçue-le cas du secteur laitier marocain**", Hermes Sciences Publications lavoisier, N°144, Paris, Mai-Juin 2003.
- 3) Neuville, Jean-philipe, "**La qualité en question**", revue Française de gestion, N°18, Paris, Mars-Avril-Mai 1996.
- 4) Shaukat, Zafarulla, "**Impact of information technology on organizational performance-An Analysis of qualitative performance Indicators of pakistan's banking and manufacturing companies-**", European journal of economics, Finance and administrative sciences, Issue 16, 2009.
- 5) Revue BADR INFOS, N°02, Mars 2002.
- 6) Revue BADR INFOS, N°08, 1999.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

