



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف  
ميلة

المرجع : ..... / 2017

القسم: علوم التسيير  
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان : \_\_\_\_\_

القياس المقارن كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية  
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة - وبنك الفلاحة والتنمية  
الريفية BADR-وكالة القرارم قوقة -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

د. عقون شراف

إعداد الطالبين :

- بوقزولة نزيهة

- كموش شيماء

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة	أبوبكر بوسالم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة	فواز واضح
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة	شراف عقون

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله العزيز الجبار الذي وفقنا لإتمام هذا العمل فله الحمد  
والشكر بتعاقب الليل والنهار ، والصلاة والسلام على المصطفى  
المختار حبيبنا محمد.

هي كلمات نبدأها بالشكر والعرفان ونختمها بدعاء الرحمة  
والغفران إلى من كان لنا ناصحا ومرشدا، فله منا أسمى معاني  
الإمتنان والتقدير الأستاذ " **عقون شراف** " طالبتان من الله أن يزيده  
علما ويوفقه فيما يصبو إليه .

وإلى كل من وضع بصمته في حوض معارفنا فزادنا معرفة وإلى  
كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية ونخص بالذكر الأستاذ سيواني  
عدلان

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد ومن ولاه أما بعد  
يشرفني أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى إلى روح **أمي** الغالية أسكنها الله

فسيح جنانه وإلى **أبي** العزيز أطال الله في عمره

إلى جدي **إبراهيم** العزيز أطال الله في عمره و جدي الغالية رحمها الله أسكنها فسيح جنانه

إلى اللتان شاركتاني سنوات عمري يوما بيوم ولحظة بلحظة وتقاسمتا

معي أحزائي وأفراحي

إلى **عمتي العزيزتين**

إلى اللذين جمعني معهم سقف واحد إلى إخوتي **يحيى - ياسين جواد - غادة ودعاء**

إلى صديقتي في هذا العمل "نزيبهة"

إلى كل الصديقات ورفيقات الدرب سارة- ريان-وداد- سهيلة- بشرى- وردة- رانية

وإلى كل أحبتي.

\*\*\* شيماء ---

# إهداء

الحمد لله فالتق الأنوار، جاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على محمد المختار صلى الله عليه وسلم.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام إحصاء فضائلهما

إلى روح والدي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه

إلى اللذان كانا عوننا لي، سندي، قوتي و ملاذي بعد الله إلى من علماني علم الحياة

جدتي الغالية و جدي

إلى أخي عادل في هذه الحياة بدونك أكون لا شيء معك أكون أنا

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي حفظه المولى ورعاه خطيبي "حمزة"

إلى كل أفراد العائلة دون استثناء.

إلى زميلاتي صديقاتي اللواتي رافقني في مشواري الدراسي: وردة، دلال، بشرة، شيماء،

فتيحة، مريم، هاجر.

إلى كل من مد لي يد العون لإتمام هذه المذكرة؛

إلى كل هؤلاء و بأسمى معاني الحب و الوفاء.

نزيفة\*\*

# فهرس المحتويات

الصفحة	العاصر
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجدول
	مقدمة عامة
أ	1 - مشكلة الدراسة
ب	2- فرضيات الدراسة
ت	3- متغيرات الدراسة
ث	4- أسباب اختيار الموضوع
د	5- أهمية دراسة الموضوع
ذ	6- أهداف دراسة الموضوع
ر	7- منهجية الدراسة و طرق جمع البيانات
ج	8- مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
ح	9- أداة الدراسة
ز	10- الدراسات السابقة
س	11- هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: جودة الخدمة المصرفية</b>	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: ماهية الجودة
2	1- تعريف الجودة وأهميتها
2	1-1- تعريف الجودة
3	1-2- أهمية الجودة

## فهرس المحتويات

5	2-أهداف الجودة و أبعادها
5	1-2 أهداف الجودة
6	2-2 أبعاد الجودة
8	3-أنواع الجودة و مجالاتها
8	1-3-أنواع الجودة
8	3-2-مجالات الجودة
9	4-محددات الجودة و متطلبات تطبيقها
9	1-4-محددات الجودة
10	4-2-متطلبات تطبيق الجودة
12	<b>المبحث الثاني: مدخل إلى الخدمة المصرفية</b>
12	1-مفهوم الخدمة المصرفية
14	2-خصائص الخدمة المصرفية
18	3-أنواع الخدمة المصرفية
20	4-دورة حياة المنتج المصرفي
23	<b>المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية</b>
23	1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية
24	2- نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
29	3- مصادر تطوير الخدمة المصرفية و العوامل المؤثرة فيها
29	3-1- مصادر تطوير الخدمات المصرفية
31	3-2-العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية
33	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: القياس المقارن</b>
34	تمهيد
35	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة</b>

35	1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
36	2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
40	3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
40	3-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
44	3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة
47	4- مراحل إدارة الجودة الشاملة و فوائدها
47	4-1- مراحل إدارة الجودة الشاملة
49	4-2- فوائد إدارة الجودة الشاملة
51	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القياس المقارن</b>
51	1- مفهوم القياس المقارن ونشأته
51	1-1- مفهوم القياس المقارن
53	1-2- نشأة القياس المقارن
53	2- أهمية القياس المقارن و مبادئه
53	2-1- أهمية القياس المقارن
57	2-2- مبادئ القياس المقارن
58	3- خصائص القياس المقارن و أخلاقياته
58	3-1- خصائص القياس المقارن
58	3-2- أخلاقيات القياس المقارن
60	4- أنواع القياس المقارن
63	<b>المبحث الثالث: عموميات حول القياس المقارن</b>
64	1- مجالات استخدام القياس المقارن وعوامل نجاحه
64	1-1- مجالات استخدام القياس المقارن
65	1-2- عوامل نجاح القياس المقارن
68	2- خطوات إجراء القياس المقارن
70	3- فوائد تطبيق القياس المقارن

70	4-علاقة القياس المقارن باتجاهات الإدارة الحديثة
74	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية</b>
75	تمهيد
76	<b>المبحث الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR</b>
76	1- لمحة عامة عن القرض الشعبي الجزائري
76	1-1- القرض الشعبي الجزائريينشأة
77	1-2- أهداف القرض الشعبي الجزائري
77	1-3- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
79	2- التعريف بوكالة ميلا للقرض الشعبي الجزائري "333"
79	2-1- تعريف وكالة ميلا للقرض الشعبي الجزائري "333"
80	2-2- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة ميلا "333"
83	3- لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
83	3-1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
84	3-2- مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية
86	3-3- وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
87	3-4- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
88	4- تقديم وكالة القرارم قوقة "837"
88	4-1- تعريف وكالة القرارم قوقة "837"
89	4-2- أهداف الوكالة "837"
89	4-3- الهيكل التنظيمي للوكالة "837"
93	<b>المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
94	1- أداة الدراسة
94	1-1- اختبار أداة الدراسة
95	1-2- ثبات أداة الدراسة

## فهرس المحتويات

95	1-3- اختبار التوزيع الطبيعي
96	2- دراسة خصائص عينة الدراسة
98	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة
98	1- عرض نتائج الدراسة
110	2- اختبار الفرضيات
116	خلاصة
117	خاتمة عامة
119	قائمة المراجع
124	الملاحق
	الملخص

# قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	العلاقة بين توقعات الزبون و مستوى الجودة المدركة	01
9	مجالات الجودة	02
14	أبعاد الخدمة المصرفية	03
28	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة نموذج تحليل الفجوات	04
40	تطور مفاهيم إدارة الجودة	05
62	أنواع القياس المقارن	06
69	خطوات عملية القياس المقارن	07
78	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	08
81	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة 333"	09
88	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	10
90	الهيكل التنظيمي للوكالة "387"	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	دورة حياة الخدمة المصرفية	01
56	مقارنة أداء المنظمة بدون القياس المقارن و بإجرائه	02
94	معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين القياس المقارن و جودة الخدمة المصرفية	03

95	معامل كرونباخ	04
95	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول القياس المقارن و المحور الثاني جودة الخدمة المصرفية	05
96	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	06
96	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	07
97	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
98	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09
99	المتوسطات الحسابية لبعء إسعاد العملاء	10
102	المتوسطات الحسابية لبعء الدراية بالحقائق	11
103	المتوسطات الحسابية لبعء مشاركة الجميع	12
105	المتوسطات الحسابية لبعء التحسين المستمر	13
107	المتوسطات الحسابية لمحور جودة الخدمة المصرفية	14
110	الانحدار المتعدد للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و القياس المقارن	15
111	نتائج تحليل ANOVA لاختبار الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية و القياس المقارن	16
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بالقياس المقارن	17
113	الانحدار المتعدد للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وأبعاد القياس المقارن	18
113	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بأبعاد القياس المقارن	19
114	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بأبعاد القياس المقارن	20

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
124	الملحق (01)	01
128	الملحق (02)	02

# مقدمة عامة

**تمهيد:**

يعتبر القطاع المصرفي إحدى الركائز الأساسية للإقتصاد الوطني، إذ أن تطور الإقتصاد يعزى إلى الخدمات المالية والمصرفية التي تقوم بها المؤسسات المالية والبنوك التجارية بصفة عامة، والتي تشهد في عصرنا الحالي تنافسية كبيرة نتيجة لجملة من المتغيرات الإقتصادية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية، من هنا أصبح تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها من الإنشغالات التي اهتم بها هذا القطاع.

إن جودة الخدمات المصرفية تعني تقديم خدمة مميزة إرضاء رغبات العملاء، وهذا هو أساس المفاضلة بين بنك وآخر هذا من جانب العميل، بينما من جانب البنك فهو ينظر إلى جودة الخدمات التي يقدمها وفقا لعدة معايير كولاء العملاء، وقدرته على استقطاب عملاء جدد ومواكبته لظروف المنافسة، وإمكانية تبنيه للأفكار والتطبيقات الإبتكارية للمنظمات الرائدة، والبحث عن أفضل التطبيقات في الصناعة المصرفية، هذه الأخيرة يمكن تجسيدها اعتمادا على القياس المقارن كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة كنشاط داعم للتحسين المستمر، فمن خلاله يتمكن المصرف من مقارنة أدائه مع المصارف الرائدة ومحاولة التعلم منها.

وبناء على ما سبق فإن دراسة العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية، أصبح ضرورة ملحة من أجل معرفة إمكانية مساهمة القياس المقارن في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

**1- مشكلة الدراسة:**

على الرغم من حداثة أسلوب القياس المقارن نسبيا إلا أنه لقي إهتماما كبيرا من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال خاصة في ظل ظهور مفاهيم كالعولمة وحرية التجارة وضرورة مجارات الوضع التنافسي، فالمنافسة اليوم لا تقتصر فقط على المنظمات الإنتاجية بل تشمل المنظمات الخدمية خاصة المصرفية منها، الأمر الذي استدعى البحث عن مدى توفر القياس المقارن في المصارف وأثره على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وبالتالي يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية محل الدراسة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إسعاد العملاء، على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

-هل يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الدراية بالحقائق على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

-هل يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الجميع على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند المستوى 0,05 ؟

-هل يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على السعي لنفي أو إثبات صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للبحث:

"لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية فيالبنوك التجارية محل الدراسة."

وتتبع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات التالية :

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إسعاد العملاء على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؛

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الدراية بالحقائق على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؛

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الجميع على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؛

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

### 3- متغيرات الدراسة :

تتمثل متغيرات الدراسة في:

-المتغير المستقل : يتمثل في القياس المقارن،والذي اشتمل على الأبعاد التالية :

إسعاد العملاء.

الدراية بالحقائق.

مشاركة الجميع.

التحسين المستمر.

- المتغير التابع:ويتمثل في جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنكين محل الدراسة.

### 4- أسباب اختيار الموضوع :

-الرغبة في الكشف عن بعض المفاهيم المتعلقة بالقياس المقارن؛

-قلة الدراسات في ما يخص هذا الموضوع؛

-إثراء مكتبة الجامعة بهذا الموضوع والذي لم يسبق التطرق إليه على مستوى الجامعة؛

-لفت الإنتباه لأهمية القياس المقارن ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛

-كثف العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية.

### 5- أهمية دراسة الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع محل الدراسة من خلال الدور الذي يقدمه القياس المقارن للبنوك التجارية لتحقيق أهدافها وإنجاح عملها،وذلك من خلال إيمان هذه البنوك أن هناك من هو أحسن في الأداء ومحاولة التعلم من الآخر من أجل ملاحقة أفضل المنافسين وتجاوزهم والتميز عنهم،من أجل تقديم خدماتها بجودة عالية وجلب أكبر قدر من العملاء.

## 6- أهداف دراسة الموضوع :

من خلال دراسة هذا الموضوع نهدف إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة أثر القياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية من خلال معرفة أثر أبعاد القياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنكين محل الدراسة.
- معرفة مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنكين محل الدراسة.
- ابراز أهمية تطبيق القياس المقارن في القطاع في القطاع المصرفي.

## 7- منهجية الدراسة وطرق جمع المعلومات :

### 7-1- منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه، ودراسة الإشكالية موضوع البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة، سيتم استخدام المنهج الوصفي المناسب لطبيعة البحث، مع الإعتماد أيضا على منهج دراسة حالة عن طريق توزيع الإستبيانات على موظفي كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري محل الدراسة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### 7-2 طرق جمع المعلومات :

تم الإعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات : المصادر المكتبية: حيث قمنا بمعالجة الإطار النظري للبحث باستخدام المكتبة، المقالات، المجلات والملتقيات، وكذا الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة. المصادر غير المكتبية: لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع قمنا باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والتي صممت خصيصا لهذا الغرض.

## 8- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

### 8-1-مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة، وبناء على موضوع الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وموظفي بنك القرض الشعبي الجزائري.

### 8-2- عينه الدراسة :

تم تطبيق البحث على عينه من مجتمع الدراسة تمثلت في: وكالتين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهما: وكالة ميلة ووكالة القرارم قوقة. ووكالتين لبنك القرض الشعبي الجزائري وهما : وكالة ميلة، ووكالة شلغوم العيد.

وقد تم توزيع هذا الإستبيان على موظفي هذه الوكالات كالتالي :

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	الوكالة	
11	11	القرارم قوقة	وكالتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية
19	25	ميلة	
9	10	شلغوم العيد	وكالتي بنك القرض الشعبي الجزائري
19	22	ميلة	
58	68	المجموع	

### 8-3- الأساليب الإحصائية المستعملة :

- تم الإعتماد في دراستنا على برنامج SPSS كأسلوب لمعالجة المعلومات ومن خلاله تم حساب :
- التكرارات والنسب المئوية وتمت الإستعانة بها للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينه الدراسة؛- معامل الارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل؛
  - المتوسط الحسابي ويتم استخدامه لإجابات عينه الدراسة عن الاستمارة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينه؛
  - الإنحدار المتعدد لإيجاد مستوى المعنوية.

## 9- أداة الدراسة :

ونعني بها الوسيلة التي من خلالها يقوم الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه، باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، اعتماداً على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكون هذا الاستبيان من ثلاث محاور كما هو مبين في الملحق (1)، وكل محور يتناول مجموعة من الأسئلة، وتتمثل هذه المحاور في ما يلي:

**المحور الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويضم خمسة فقرات وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

**المحور الثاني:** وقد أشتمل على 37 سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول القياس المقارن في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري، بحيث يقابل كل عبارة خمس خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكارت الخماسي:

درجة (1) لا أوافق بشدة.

درجة (2) لا أوافق.

درجة (3) محايد.

درجة (4) أوافق.

درجة (5) أوافق بشدة.

**المحور الثالث:** وقد أشتمل هو الآخر على 21 سؤال يتعلق بإجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة المصرفية بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري، كما يقابل كل عبارة خمس خيارات تتبع تقسيم حسب مستوى ليكارت الخماسي كما يلي:

درجة (1) لا أوافق بشدة.

درجة (2) لا أوافق.

درجة (3) محايد.

درجة (4) أوافق.

درجة (5) أوافق بشدة.

## 10- الدراسات السابقة:

- 10-1- الدراسة الأولى:** " قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء" (ديسمبر 2004)، لقد حاولت هذه الدراسة لحاتم غازي شعشاعة البحث عن قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، دراسة ميدانية لبنك فلسطين المحدود، حيث استند الباحث في دراسته على جملة الفرضيات التالية:
- أن مستوى الجودة التي يتوقعها عملاء البنك في الخدمات التي تقدمها إدارة البنك فلسطين منخفضة؛
  - أن تقييم عملاء البنك لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فعليا سلبي؛
  - لا يوجد اختلاف بين مستوى جودة الخدمات المتوقعة من قبل عملاء البنك و بين مستوى جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء؛
  - لا تختلف الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنك للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم؛
  - لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لعدد سنوات تعاملهم مع البنك؛
  - لا يختلف تقييم عملاء البنك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعليا طبقا لمدى تكرار تعاملهم مع البنك؛
- لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء بنك فلسطين المحدود لجودة الخدمات المقدمة من قبل البنك، وذلك باستخدام نموذج القياس الخاص بنظرية الفجوة والتي تنص على أن مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء يقاس بالفرق بين جودة الخدمة الفعلية وبين جودة الخدمة المتوقعة.
- شملت هذه الدراسة (1249) عميل من عملاء البنك موزعين على جميع فروع العاملة هي قطاع غزة و الضفة الغربية، وموزعين أيضا على جميع فئات العملاء ، حيث أن الباحث وزع ( 1500) إستبانة و استرجع منها 1249 إستبانة وتمثل ما نسبته 43% تقريبا من حجم العينة المطلوب.
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابيا و جيدا إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، ما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك؛
- أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة؛
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة، بينما لا يوجد هذا التأثير بالنسبة لمتغير عدد سنوات التعامل.
- 10-2- الدراسة الثانية:** "المقارنة المرجعية أداة فاعلة لضمان جودة التعليم العالي"، لقد حاولت هذه الدراسة لميسر إبراهيم أحمد و عمر حكمت مجيد البحث حول المقارنة المرجعية أداة فاعلة لضمان جودة أنشطة التعليم العالي دراسة نموذج مقترح، حيث استند الباحثان على الفرضيات التالية:
- تتوفر عناصر إقامة مفهوم المقارنة المرجعية في أنشطة التعليم العالي؛
- يسهم المفهوم في تحديد موقع الجامعة الراغبة في التحسين نسبة إلى الجامعة الريادية؛
- يسهم تطبيق المفهوم في تأشير منطقات التحسين لدى الجامعة الراغبة في التحسين؛
- لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أسس نظرية و تطبيقية عن آليات إقامة مفهوم المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي مع تأشير منطقات التحسين المستمر في الأداء في الجامعات التي تبحث عن ضمان جودة أنشطتها، فضلا عن محاولة بناء نموذج يعكس المراحل المتبعة في تطبيق الآلية المقترحة و بما يتلاءم مع خصائص التعليم الجامعي.
- وقد شملت هذه الدراسة بغية التحقق من الفرضيات السابقة محاولة اشتقاق النموذج من خلال استطلاع تجارب تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية في الأنشطة الإنتاجية مثل نموذج العالمي وكذا أخذ عينة من الشركات الصناعية العراقية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يحتاج مفهوم المقارنة المرجعية إلى سلطة و قوة تنظيمية قادرة على إحداث التغيير؛
- يحتاج مفهوم المقارنة المرجعية إلى وقت طويل لغرض تنفيذه بالكامل و يتطلب الإستمرار بعملية التحسين حتى ولو تم تقليص الفجوة أو ردمها من خلال إجراء مقارنة مرجعية مستمرة مع المؤسسات التعليمية الريادية، وذلك لأن التحسينات الكبيرة اليوم ستصبح غدا في حدها الأدنى. فالمؤسسات هي أهداف متحركة مما يتطلب مقارنة مرجعية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية؛

- يتسم النموذج المقترح لتطبيق المقارنة المرجعية بعدة خصائص ومميزات مثل الشمولية والوضوح في بناء الخطوات وتطغى فيه البساطة و التدرج العلمي و الواقعية.

**10-3- الدراسة الثالثة :** "نموذج نقترح لتطبيق القياس أسلوب المرجعي في المنشآت السياحية" (2015-2016)، حاولت هذه الدراسة لوليد بسام سعود البحث حول نموذج مقترح لتطبيق القياس أسلوب المرجعي في المنشآت السياحية، دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في سوريا، حيث استند على جملة من الفرضيات و هي:

- المقاييس المالية لها تأثير في تحسين الأداء؛

- المقاييس غير المالية للقياس المرجعي لها تأثير في تحسين الأداء.

طبقت هذه الدراسة على الفنادق ذات نجمة ونجمتين و ثلاث نجوم وأربع نجوم وخمس نجوم، وقد شملت عينة الدراسة 274 موظف من موظفي هذه الفنادق وتم تحليل الإجابات اعتمادا على برنامج SPSS

هذه الدراسة إلى التعريف بأسلوب القياس المرجعي وأنواعه المختلفة و معرفة المشكلات التي تعيق هذا الأسلوب، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المقاييس المالية لها تأثير في تحسين الأداء، ولكن هذه المقاييس لا تساعد في تحقيق أهداف المنشأة؛

- المقاييس غير المالية للقياس المرجعي أيضا لها تأثير في تحسين الأداء و أهم النقاط تأثيرا في الأداء هو كون هذه المقاييس تقيّد في إرضاء المستهلكين؛

كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر ما يهم السياح في تطبيق واقع القياس المرجعي هو أن يتم تلبية الخدمات المطلوبة من قبلهم في الوقت المحدد، كما يعتبر العاملين و المدراء في المنظمات السياحية أن أكثر الأمور التي من الممكن أن تؤثر في تحسين الأداء هي كون القياس المرجعي يساعد في رفع روح العمل الجماعي بين الموظفين؛

كما كان من نتائجها اقتراح نموذج لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية.

## 11- هيكل الدراسة :

قصد تحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة في ما سبق، ومن أجل إثبات صحة الفرضيات المقدمة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي

-فيما يخص الفصل الأول تم تخصيصه لجودة الخدمة المصرفية، حيث قسم إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الجودة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى عموميات حول الخدمة المصرفية أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية.

-أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان القياس المقارن، تناولنا فيه أيضا ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان ماهية إدارة الجودة الشاملة بينما تناولنا في المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول القياس المقارن والمبحث الثالث تناولنا فيه ضوابط القياس المقارن.

-أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة القرارم قوقة و بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة و تضمن ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لتقديم بنك القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية أما المبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة و المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج.

# الفصل الأول

## جودة الخدمة المصرفية

**تمهيد:**

لقد شهدت العمليات المصرفية موجة من التغيرات والتطورات، وذلك نتيجة للعديد من العوامل التي تفرض عليها مواكبة هذه المستجدات، فالبنوك الناجحة اليوم هي تلك البنوك التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة. لأن جميع البنوك تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها، ولكنها بالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث النوعية وكيفية تقديم هذه الخدمة. فالعمل اليوم أصبح قادرا على المفاضلة بين الخدمات التي تعرض أمامه، ومن تم اختيار الخدمة التي تتناسب وتوقعاته ورغباته. لذلك وجب على المصرف إلزامية الوقوف على تقديم الخدمة المصرفية بالصورة اللازمة وفي الوقت المناسب، من خلال نوعية الأداء المصرفي المتميز معتمدا على قاعدة معلوماتية وكوادر بشرية مؤهلة مصرفيا، وتتمتع بمهارات مميزة التعامل مع العملاء وذلك لتقديم خدمة مصرفية تحقق مستوى معين من الجودة، بما يضمن جلب العملاء وتحقيق ولائهم.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل مفاهيم حول جودة الخدمة المصرفية من خلال تقسيمه على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية الجودة؛****المبحث الثاني: مدخل إلى الخدمة المصرفية؛****المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية.**

حيث سنفصل كل مبحث إلى مجموعة مطالب بهدف تكوين في الأخير مكتسبات حول جودة الخدمة المصرفية.

**المبحث الأول: ماهية الجودة**

يعتبر موضوع الجودة من المواضيع كثيرة التداول في نطاق الأعمال، وقد تزايد الإهتمام بدراستها في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والمفكرين والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها، كونها تركز على الخصائص الكامنة والجوهرية للمنتج وتهدف إلى التمييز في تقديمها.

**1- تعريف الجودة وأهميتها****1-1- تعريف الجودة**

لقد تعددت تعريفات الجودة غير أنها لم تخرج عن نطاق التعاريف التالية:

تعريف "أرماند فيغانباوم Armand Feigenbaum": "الجودة هي الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون."<sup>1</sup>

كما عرفها فراد سميث "Fred Smith" بأنها: "أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العميل."

وحسب تعريف هيئة الخدمات العامة: "الجودة هي مطابقة وتلبية احتياجات الزبائن منذ أول مرة وكل مرة."<sup>2</sup>

وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات الزبائن."<sup>3</sup>

أما منظمة المقاييس الدولية وفقاً للمواصفة ISO 8402 فعرفت الجودة أنها: "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع الرغبات الكامنة أو المعلومة."<sup>4</sup> من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة "هي إنتاج المنظمة

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15.

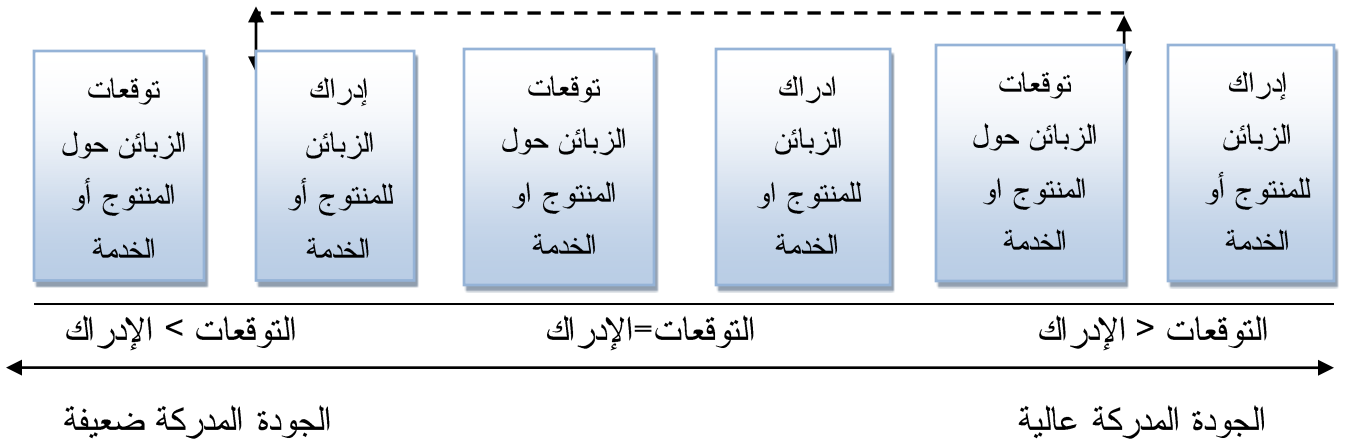
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص20.

<sup>3</sup> نور النين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على جودة الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص3.

<sup>4</sup> André Boyer et Autres, Les fondamentaux de l'entreprise, paris édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 1997, p117.

للسلعة أو الخدمة بمستوى عالي من التميز حيث يمكن من خلالها التوفيق بين ما هو متوقع من طرف الزبون ومستوى الخدمة أو السلعة المقدمة له، بحيث أن الجودة ترتبط بمسار الخدمة انطلاقاً من إنتاجها حتى توصيلها إلى الزبون في صورتها النهائية." والشكل الموالي يوضح العلاقة بين توقعات الزبون ومستوى الجودة :

الشكل رقم(01): العلاقة بين توقعات الزبون ومستوى الجودة المدركة.



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص16.

من الشكل أعلاه نستنتج بأنه كي تحقق الشركة رضا الزبون عن منتجاتها أو خدماتها عليها أن تترجم الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم الذي يحتاج قيامها بأربع خطوات رئيسية:

- تحديد مواصفات كل منتج (الأداء، المظهر، الديمومة، الاتصال)؛

- تحديد الكيفية التي تقاس بها كل خاصية أو صفة؛

- وضع مقاييس الجودة التي تقابل المواصفات التي يتم تحديدها أعلاه والتي يمكن من خلالها قياس مستوى الجودة أو فحص جودة المنتج؛

- ضبط الجودة باستخدام المقاييس أعلاه (التوقعات والإدراك).<sup>1</sup>

## 1-2- أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها، والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار. وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى كل من المؤسسة والمستهلك فتظهر أهميتها فيما يلي :

**1-2-1- أهمية الجودة بالنسبة للعملاء:** يعتبر مستوى الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء بالنسبة لهم يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها، ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعه في السلع الأجنبية، فالمستهلك الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والالكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية، وقد أسهم مطلب ضرورة توفر الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات متخصصة للدفاع عن المستهلك وحمايته وإرشاده إلى السلع الأكثر جودة وأماناً.<sup>1</sup>

**1-2-2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:** تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال مايلي:

- أن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيعود لشراءها ويقنع الآخرين بها؛
- أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة من بين المنتجات المعروضة؛
- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهضة ستؤثر سلباً على أرباحها وسيولتها النقدية وربما عدم القدرة على البقاء في السوق، ، فظهور وحدات معيبة من السلع له تكاليفه الباهضة داخل المؤسسة وخارجها وذلك على النحو التالي:

• تكاليف ظهور وحدات معيبة من السلعة داخل المؤسسة وتشمل:

- خسارة قيمة المواد الخام والعمالة والتكاليف الأخرى غير المباشرة؛
- التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخصوصاً في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث؛
- التكاليف المرتبطة بالإصلاح؛

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص61-62.

- التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيوب وأسبابها، وترتفع هذه التكاليف عند استخدام خط الإنتاج المستمر مثل صناعات السيارات والثلاجات... الخ.

• تكاليف ظهور وحدات معيبة من السلعة خارج المؤسسة وتشمل:

- مطالبة العميل بالتعويض المادي إذا وجد أن السلعة لا تقوم بأداء الوظيفة المتوقعة منها؛

- تكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة؛

- التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها؛

- التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية، وتعتبر هذه التكاليف هي الأخطر من بين كل التكاليف السابقة قد تؤدي إلى تصفية المؤسسة وخروجها من السوق.

ونظرا للفوائد التي تحققها الجودة للمؤسسات المختلفة وعملائها، فلا بد أن تحرص هذه المؤسسات على توفير العوامل التالية لتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة منها:

- الإنتاج في الوقت المحدد من خلال الإقتصار على إنتاج الكمية المطلوبة من العملاء في السوق، وهذا سوف يعطي الفرصة للعاملين للتركيز على حل المشاكل التي قد تظهر أثناء الإنتاج؛

- العمل على تنميط السلع والمنتجات من خلال وضع نمط معين لها يكون سهل الإستيعاب والفهم من قبل العاملين على خطوط الإنتاج؛

- استخدام التجهيزات الآلية التلقائية قدر الإمكان مثل الروبوت الذي يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من الجودة للسلع المنتجة؛

- الصيانة الوقائية المستمرة للآلات لتقليل عدد مرات التعطل والتوقف واستمرار الآلات بالتشغيل وفق المستوى المطلوب لإنتاج السلع بمواصفات ذات جودة متميزة.<sup>1</sup>

## 2- أهداف الجودة وأبعادها

### 2-1- أهداف الجودة

تضم الجودة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 62-63.

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة؛
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوفيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والإرتقاء بمستويات العاملين؛
- الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقنعة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام(المدخلات، العمليات، المخرجات)؛
- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي؛
- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها، ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تجنب السلبيات.<sup>1</sup>

## 2-2- أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب بتحقيق السعادة لزيائنها المستهدفين، بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عدد كبير من أبعاد الجودة، وبسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة لذلك سنورد فيما يلي مجموعتين من الأبعاد:

### 2-2-1- أبعاد جودة الخدمة:

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياسا بالخصائص المادية للملموسة للسلع، لكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساسا للمقارنة بين الخدمات البديلة، أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح، ويمكن أن يلعب مدير العمليات في

<sup>1</sup> أحمد يوسف داودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص30.

منظمات الأعمال دورا هاما في تحديد بعض الجوانب الأساسية في جودة الخدمة، وبناء على الخصائص التي تتمتع بها الخدمة يمكننا وضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة هي:

- المعلوماتية Reliability: تتضمن اتساق الأداء والإعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي الشركة بوعودها؛

- الإستجابة Responsiveness: رغبة وجاهزية العاملين لتقديم الخدمة؛

- الكفاية أو المقدرة أو الأهلية Competence: تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة؛

- إمكانية الوصول للخدمة Access: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الإتصال؛

- التعامل Courtesy: يتضمن اللياقة أو الأدب والإحترام، التقدير والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الإتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الإستقبال أو الذين يردون على الإتصالات الهاتفية؛

- الإتصال Communication: تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين؛

- الموثوقية أو المصدقية Credibility: تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والإعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والإستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن؛

- الأمان Security: التحرر من الخطر أو الشك؛

- فهم ومعرفة الزبون Understanding/Knowing customer: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن؛

- الملموسية Tanybles: الجوانب المادية للخدمة.

2-2-2- أبعاد جودة السلعة: يمكن قياس جودة السلعة بسهولة نظرا لطبيعتها أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة إلى ما يلي:

- المظهر أو الخصائص Features: أن يتضمن المنتج القليل من الإضافات؛

- الأداء Performance: خصائص التشغيل الأساسية؛

- المعولية Reliability: احتمالية نجاح التشغيل (عدم الفشل) خلال فترة زمنية محددة أو هي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتج دون حدوث عطل أو انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية؛

- المطابقة Conformance: مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقا؛
  - الديمومة أو المتانة Durability: طول مدة الاستخدام اقتصاديا وتكنولوجيا؛
  - القابلية للخدمة Serviceability: السرعة، التعامل، الكفاءة، السهولة والتصليح؛
  - الجمالية Aesthetic: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس؛
  - الجودة المحركة Porceived Quality : التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).
- وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة أو الخدمة فإنها تشترك في الخصائص التالية:

- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر فيها الزبون بما يتعلق بالجودة؛
- كلاهما تقترحان ممارسة أنشطة أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج وتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.<sup>1</sup>

### 3- أنواع الجودة ومجالاتها

#### 3-1- أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما:

- **جودة التطابق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.
- **جودة الأداء:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة.<sup>2</sup>

#### 3-2- مجالات الجودة:

توجد ثلاث جوانب رئيسية تشير إلى مستويات تحقيق الجودة في المؤسسة، وتكون هذه المستويات مترابطة فيما بينها:

- **جودة التصميم:** إذ يجب على المؤسسة أن تصمم المنتج وفقا لمواصفات معينة وعلى أساس متطلبات الزبائن المحددة مسبقا قبل العملية الإنتاجية.

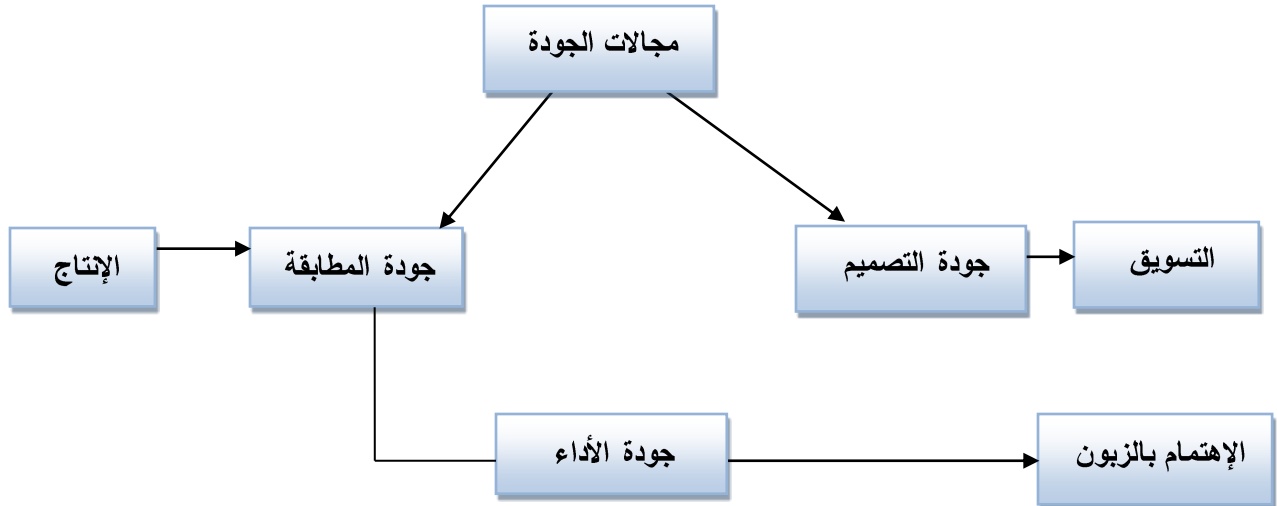
<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص22-24.

<sup>2</sup> بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص19.

- جودة المطابقة: وتعني إمكانية تحديد التصميم الذي يتوافق مع الزبون والتصميمات التي تم وضعها.

- جودة الأداء: تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله، في ظل ظروف عمل معينة وخلال مدة زمنية معينة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(02): مجالات الجودة.



المصدر: بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

#### 4- محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها

##### 4-1- محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات التالية:

##### 4-1-1- التصميم The Design:

يمثل الخطوات التي تحد مستوى الجودة ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان، زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإلتقان المطلق.

<sup>1</sup> فتيحة بوحرو، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص38.

**4-1-2- جودة التطابق Quality Conformance:**

تعني جودة المطابقة في إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم، ويتم هذا من خلال التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي وذلك لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالات، المعدات، مهارات العاملين، التدريب والحوافز). فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة، فقد يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسلمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة، وعليه يجب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط وترتيب ما يلي:

- أن تحدد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط؛

- تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يكتمل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة باتت مستوفية الشروط.

**4-1-3- سهولة الإستخدام Eas of use:**

إن سهولة الإستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة الإستخدام، ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة ترشد إلى الإستخدام الصحيح لها، وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الإستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمرسوم واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.<sup>1</sup>

**4-2- متطلبات الجودة**

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية ويمكن تصنيفها إلى خمس متطلبات:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص80-81.

**4-2-1- إحترام معايير الأداء:** إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى صيانة وإصلاح، والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.

**4-2-2- التكلفة:** أخذت التكلفة بعين الإعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الإنتقال من إقتصاد التوزيع إلى إقتصاد السوق، أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب بل وأيضا بالأسعار المناسبة، وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له.

إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية، فبالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج، الصيانة، والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة.

أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تستند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط، والتي تضم المنتجات الغير مطابقة، المردودات، الإصلاحات والتعويضات، التالف من الإنتاج، الضمانات والإصلاح في المكان.

**4-2-3- فترة التسليم:** إن للزبون الإختيار ليس فقط فيما يخص الأداء، وإنما الفترة أيضا إذ يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه، باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.

**4-2-4- الخدمة المكتملة:** أو الخدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطوير الجودة، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل عموما 80 % من تكلفة المنتج، فإن الخدمات المكتملة تشكل 80 % من التأثير على الزبون.

**4-2-5- الأمن:** يعتبر الأمن معيار في حد ذاته فيكون نظاما مؤهلا لأن يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث، أو تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في السلع والتجهيزات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Edgard Hamalain, jacques ségot, la démarche qualité, 15entreprises témoignent, AFNOR, paris,1996, p136-138 .

## المبحث الثاني: مدخل إلى الخدمة المصرفية

تقوم البنوك بتقديم خدمات عديدة تختلف في مفهومها عن الخدمات بشكل عام، إذ تمثل مجموع الخدمات المرتبطة بالبنوك والموجهة إلى العملاء، وهي عديدة ومتنوعة تتضمن صفات مشتركة تجسد الخدمة المصرفية.

### 1- مفهوم الخدمة المصرفية

تختلف الخدمة في مفهومها عن السلع والمنتجات الملموسة الأخرى، وذلك لما تتميز به من خصائص وسمات وسنخرج أولاً إلى التعريف بالخدمة بشكل عام.

#### 1-1- تعريف الخدمة

الخدمة: "هي نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة (حيث تنتج السلعة بحد ذاتها خدمات) لكنه غير محسوس حيث لا يمكن لمسه أو رؤيته أو تذوقه".<sup>1</sup>

وهي أيضاً حسب "ستانتون 1997 STANTON " : "مجموع النشاطات غير المحسوسة التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع السلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية".<sup>2</sup>

وفي الواقع العملي والميداني يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، وهذا يعود إلى

حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون موافق للسلعة، ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمة حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبط بها.

فالسيارة تبدو كأنها سلعة وليست خدمة، إلا أن السيارة غالباً ما تباع مع حزمة من الخدمات ذات العناصر الغير ملموسة مثل: الضمان أو خدمة ما بعد البيع، أو التسهيلات الإئتمانية، وعلى نفس المنوال فإن الخدمة التي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى مثل رحلة سياحية تتضمن أيضاً عناصر ملموسة خلال شرائها أو الإستمتاع بها، فاستخدام الطائرة والجلوس على مقعد وتناول الشراب والطعام

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص19.

<sup>2</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص64.

ومشاهدة شريط فيديو في الطائرة، أو الانتقال من وإلى المطار في الحافلة أو حجز غرفة في فندق هذه جميعها عناصر ملموسة تكمل وترافق الخدمة غير الملموسة.<sup>1</sup>

### 1-2- تعريف الخدمة المصرفية

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن المفهوم العام للخدمات، غير أن الخدمات المصرفية ترتبط بتلك التي تقدمها البنوك لعملائها، والتي تتعلق بالخدمات الأساسية للبنوك وهي: الإئتمان، قبول الودائع، خدمات الإستثمار وباقي الخدمات الأخرى حيث يمكن تعريف الخدمة المصرفية كما يلي:

يعرفها "كوتلر أرمستروني Kotler Armstrony" أنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف آخر دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية، وإنتاجها قد يرتبط وقد لا يرتبط بنتائج مادي ملموس".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تحرك من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين".

ويتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما:

- البعد المنفعي: يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه الخدمة المصرفية.

- البعد السماتي: يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته.<sup>3</sup>

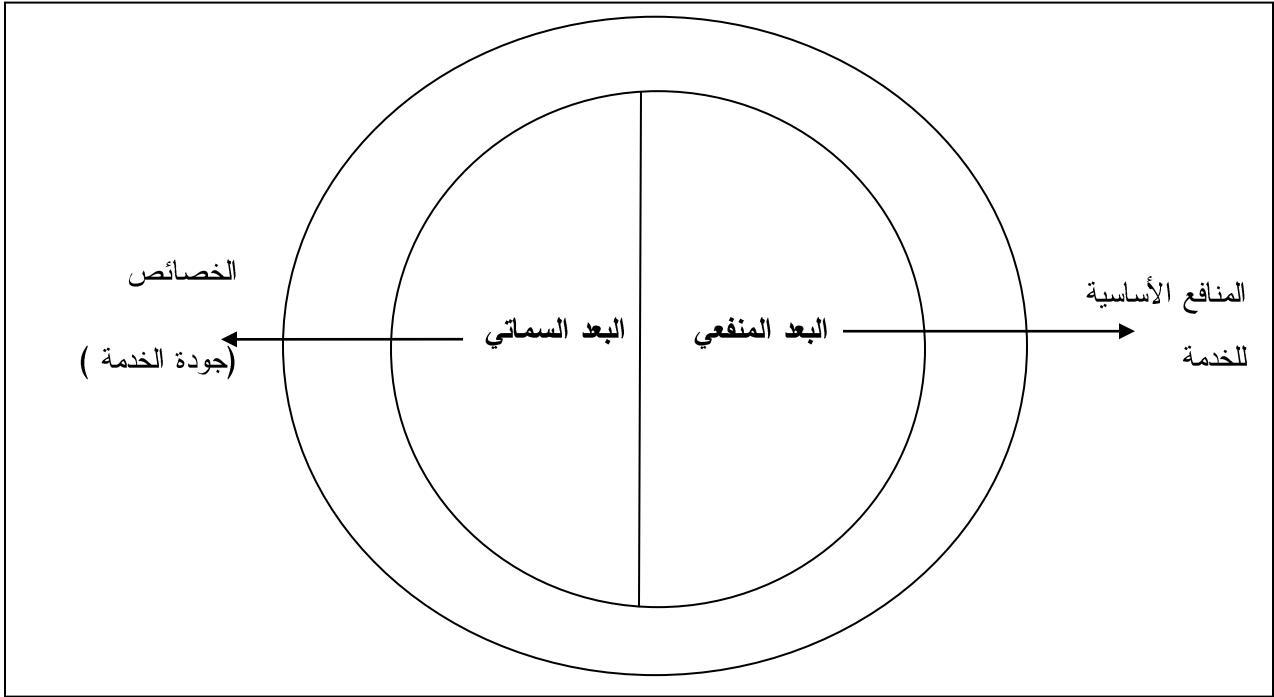
والشكل الموالي يوضح الخدمة المصرفية ببعديها المنفعي والسماتي:

<sup>1</sup> بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 41-42.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جليل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص117.

<sup>3</sup> ناجي نيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص74.

الشكل رقم(03): أبعاد الخدمة المصرفية.



المصدر: ناجي ذيب معلا، مرجع سبق ذكره، ص75.

وفي تعريف آخر فالمنتج المصرفي هو " خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالبا ما تقدم إلى عميل واحد من قبل مصرف واحد وتوجه وتستهدف سوق معينة".<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم من التعريفات نستنتج أن الخدمة المصرفية هي: "نظام متكامل يسعى لتقديم مجموعة منافع عادة ما تكون غير ملموسة يقدمها المصرف لعملائه بهدف تلبية مكاسب مادية للبنك من جهة وتلبية رغبات الزبائن من جهة أخرى".

## 2- خصائص الخدمة

تتصف الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص التي تضيف عليها درجة من الخصوصية من حيث الشكل والمضمون وسنستعرضها كالتالي:

### 2-1- تغلب العناصر الملموسة في المضمون الخدمي :

تتصف الخدمة المصرفية كغيرها من الخدمات باحتواء مضمونها الخدمي على مجموعة من العناصر غير الملموسة والعناصر الملموسة، وتتمثل العناصر الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة

<sup>1</sup> أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص89.

كالأجهزة المستخدمة والحاسوب وآلات عد النقود والآلات الحاسبة، وكشوف الحساب بالإضافة إلى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف. أما العناصر غير الملموسة والتي يتعذر على الفرد لمسها أو رؤيتها، فإنها تكمن في إدراكات العميل وتوقعاته وما تتضمنه من قيم منفعية غير مباشرة ولكن لها دلالات هامة في تقييمه للمضمون الخدمي، وتترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة.

فالمضمون المنفعي لخدمة الحوالة لا يراه العميل ولكنه ينتفع به عندما يتحول هذا اللاملموس إلى شيء عند استلام المستفيد لهذه الحوالة، وبالرغم من توفر هذه العناصر الملموسة وغير الملموسة إلا أن العناصر غير الملموسة تفوق تلك الملموسة، ولهذا فإن النجاح في بيع الخدمة المصرفية يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس، وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة والتركيز على الجوانب المتعلقة بجودتها وخدمة العملاء، كما يجب على إدارة المصرف أن تحرص دائما عند تخطيط جهودها الترويجية على تجسيد ذلك في الصورة الذهنية التي تحاول بناءها لدى العملاء، وهو ما يؤكد أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به دائرة العلاقات العامة أو خدمة العملاء في هذا المجال.<sup>1</sup>

## 2-2- التلازمية:

نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الإتصال المباشر العالي، حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة مثل الخدمات الطبية أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها، حيث يترتب على خاصية التلازمية مايلي:

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وتعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى مصنع الخدمة، مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارة أو الثلاجة الخ...) وهذه الحالة بالذات ستكون موضوع فصل خاص يكرس لأنظمة ونماذج الخدمة.

إلا أننا بشكل عام نقول أن شراء الخدمة أو الحصول عليها يتطلب حضور المشتري ووجود إتصال بينه وبين مورد أو مقدم الخدمة. بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والشخص (البائع) الذي يقدم الخدمة ومثال ذلك موظف الشباك في البنك أو أمين الصندوق.

<sup>1</sup> حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ديسمبر 2004، ص34-35.

- كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها، وتعد هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها. وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئياً على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض، كما أن دقة الإستشارة الإدارية والقانونية تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها العميل، وعلى هذا الأساس يتضح أن مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تبيع خدماتها بالشكل المطلوب، ما لم يسهم المستفيد في عملية إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة وفي الوقت الذي يلائمه.

- ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير، أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين، طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والمكائن بشكل كبير.<sup>1</sup>

### 2-3- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها:

فمن المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة، وفي نفس اللحظات تعد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر إذ أن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة، وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العميل، ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة للعميل بما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى إلى طلب الخدمة.

### 2-4- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة :

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك، ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل، مهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر، ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل والتي يمكن أن يحصل عليها حين يأتي إلى البنك، ولأن كل عميل له حساسيات لإستقبال خاصة به تختلف عن غيره فإنه من

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42-41.

العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل العملاء، ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الإهتمام الشخصي بكل عميل على حدى.

## 2-5- التآكد من تقديم ما يطلبه العميل :

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يتطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة. والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات مهمة من تجربة عميل أثناء معاشته للخدمات التي يقدمها البنك.

## 2-6- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت:

بمجرد أن يقدم البنك الخدمات للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل لستمتعته بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة.

## 2-7- الخدمة غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى:

بعض المنتجين لسلعة معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق لوجود أخطاء فنية في إنتاجها وأياً سبب فسادها أما الخدمة المصرفية فلها طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل وتستهلك في نفس اللحظة.

## 2-8- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج:

لو كان الموظف في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيراً بالنسبة له، فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستغني عن الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز، أما مقدم الخدمة المصرفية فإنه يتفاعل ويتعامل مع البشر، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناءً على تفاعل بشري بينه وبين العميل. ولا يمكنه إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج كما لا يمكنه الإستغناء عن الوحدات المعيبة، فالإستهلاك قد تم فعلاً والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، صص 44-46.

**3- أنواع الخدمة المصرفية**

العمليات المصرفية كمصطلح أوسع نطاقاً من أعمال البنوك، لأن أعمال البنوك تصدر من مصرف أو بنك حصراً، أما العمليات المصرفية فهي قد تصدر من مصرف أو من شخص ليس له وصف المصرف ومع ذلك تبقى العملية محتفظة بوصفها كعملية مصرفية، ولكن في الغالب فإن العمليات المصرفية تباشر من قبل مصرف. والمشرع عندما وضع أحكام العمليات المصرفية وضعها بالنظر إلى هذا الوضع الغالب ويمكن تقسيم العمليات أو الخدمات المصرفية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

**3-1- الخدمات المصرفية التقليدية وتشمل:**

**3-1-1- قبول الودائع بأنواعها:** هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المنفق عليها وإلا فقدت الفائدة عن هذه الوديعة، وتتم عملية الإيداع بملأ إستمارة معينة بها طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد ويحصل على إيصال من البنك ليثبت قيامه بوضع وديعة فيه.<sup>1</sup>

**3-1-2- تقديم القروض المتوسطة والطويلة الأجل:** وتعد هذه الوظيفة المصدر الرئيسي لإستثمار أموال المصارف، حيث تعتبر القروض أنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء التي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة، على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعملات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة. ويتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف لإسترداد أمواله في حال توقف العميل عن السداد بدون أية خسائر، وينطوي هذا المعنى على ما يسمى بالتسهيلات الإئتمانية ويحتوي على مفهوم الإئتمان والسلفيات.<sup>2</sup>

**3-1-3- إصدار خطابات الضمان:** يصدر المصرف خطابات الضمان لزبائنه من أجل تأكيد وضمان جدارتهم الإئتمانية وملاءتهم المالية، ولاسيما رجال الأعمال وتستخدم بشكل كبير وفاعل في التجارة الخارجية وعمليات الإستيراد والتصدير.<sup>3</sup>

**3-1-4- فتح الإعتمادات المستندية:** الإعتماد المستندي هو أية ترتيبات يصدرها مصرف فاتح الإعتماد بناء على طلب المتعامل معه وفقاً لتعليماته، يتعهد المصرف بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جليل، مرجع سبق ذكره، ص126.

<sup>2</sup> فرج خير الله، إدارة الإئتمان بالمصارف الأسس-المفاهيم-المعايير، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص9.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، إدارة المؤسسات المالية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 71.

(البائع) مبلغا معيناً من المال في غضون مدة محددة (أي لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الإ اعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع أو أي موضوع آخر ثم فتح الإ اعتماد من أجله، وتسلم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الإ اعتماد.<sup>1</sup>

**3-1-5-بيع وشراء الأوراق المالية:** يقوم المصرف التجاري بمهام الاكتتاب بالأسهم والسندات لصالح الحكومة والقطاع الخاص، وتزداد هذه الحالة التي تقل فيها بنوك الاستثمار وتحديدًا بلدان العالم الثالث.

**3-1-6-تحصيل الأوراق التجارية:** كخضم الكمبيالات وأذونات الخزينة لصالح الزبائن، فضلا عن تقديم الخدمات الإستشارية للزبائن فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية لكسب ثقة المصرف.<sup>2</sup>

### 3-2-الخدمات المصرفية الإلكترونية (ال حديثة) وتتمثل في:

**3-2-1-آلة الصراف الآلي:** ظهرت أجهزة الصراف الآلي في السبعينات من القرن العشرين الماضي كبديل لموظفي الصرافة في الفروع المصرفية لتقليل عدد المعاملات داخل البنك، أما في الثمانينات من نفس القرن بدأ الإهتمام بتخفيض التكاليف من ثم البحث عن تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر الصرافات الآلية أولى آلية تطور العمل المصرفي حيث تعتمد على وجود شبكة من الإتصالات تربط فرع البنك الواحد، أو فروع كل البنوك في حالة قيامها بخدمة أي عميل من أي بنك، وقد تطور عمل هذه الأجهزة حيث أصبحت تقوم بالوصول إلى بيانات حسابات العملاء فورياً، والتي تقدم خدمات متقدمة لصرف المبالغ النقدية. لكن هذه الأجهزة لم تعد تقتصر على مجرد وسيلة للحصول على النقود، بل تقوم بوظائف متقدمة تمكن العملاء والموظفين من إستلام رواتبهم وحقوق الضمان الإجتماعي، كما تسمح لهم بالوصول إلى حساباتهم الجارية وأصبحت حالياً تقدم مجموعة من الوظائف نذكر منها:

- التعرف على رصيد الحساب؛

- القيام بسحب وإيداع نقدي؛

- إجراء تحويلات نقدية بين الحسابات؛

- طلب دفتر الشيكات؛

- سداد الفواتير.

<sup>1</sup> صادق رشيد الشمري، إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 104.

<sup>2</sup> إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 72.

**3-2-2-2- نقات البيع الإلكترونية:** وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية وبطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه إلكترونياً، بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحواسيب المصرف.

**3-2-3- الصيرفة المنزلية:** وهو ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو أي مكان، والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلال كلمة سر أو رقم سري أو كليهما لإتمام العمليات المصرفية المطلوبة وهذا يضمن السرية العالية في التعامل.

**3-2-4- الصيرفة المحمولة:** هي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال الهاتف المحمول، من خلال استخدام العميل رقم سري يتيح له الدخول إلى حسابه، للإستعلام عن أرصده وكذلك للخصم منه تنفيذاً لأي من الخدمات المطلوبة.<sup>1</sup>

ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية في المصرف وظائف أخرى و أهمها:

- **وظيفة التوزيع:** يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولد من مصادر خارجية عن المشروع نفسه، عن طريق المصرف ويتم ذلك عادة بالطرق الإئتمانية ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوول هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

- **وظيفة الإشراف والرقابة:** تتولى المصارف عملية توجيه الأموال المتداولة في استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال، للتأكد من أنها تستخدم لما رصدت لها من أغراض والتأكد من مدى ما حققته استخداماتها من أهداف محددة مسبقاً للمشروعات التي إستخدمتها.<sup>2</sup>

#### **4- دورة حياة المنتج المصرفي**

تعتبر دورة حياة المنتج المصرفي عن التاريخ البيعي لها، كما وتوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى، وهو ما يسمح بتطبيق إستراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة إلى أخرى وعموما تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل سيتم التطرق لها في الآتي:

**4-1- مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد إستعمالها، وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية العادية - غير العادية والإلكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص2017-2018.

<sup>2</sup> صادق رشيد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص60.

الترويجية منها، لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم إقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى.

**4-2- مرحلة النمو:** وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف، وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بإرتفاع الأرباح وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.

**4-3- مرحلة النضج:** فيها يبدأ الإنخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف من ميزانياتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.

**4-4- مرحلة التدهور:** وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بإنخفاض المبيعات وتحقق الخسائر، وهنا يبدأ البنك بإلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة.<sup>1</sup>

ويمثل الجدول الآتي ملخصاً حول دورة حياة الخدمة المصرفية بخصائص وسمات كل مرحلة من المراحل التي تم ذكرها سابقاً:

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جليل، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

الجدول رقم(01): دورة حياة الخدمة المصرفية.

مراحل دورة الحياة				البيان
التقديم	النمو	النضج	التدهور	
منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل القمة	تنخفض المبيعات	أولاً: خصائص المبيعات
مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	التكاليف
سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة	الأرباح
الإبتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون	العملاء
عدهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عدهم يقل	المنافسون
خلق إدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف وإحتمال حذف الخدمة المصرفية	ثانياً: الأهداف التسويقية
تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة	ثالثاً: إستراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية)
التكلفة+الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار	السعر
توزيع إنتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع إنتقائي	التوزيع
يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الإبتكار وأوائل المتبنين	الإدراك والاهتمام في السوق كلها	التركيز على الفروق والمنافع بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك	تقليل المعدل	الإعلان
تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة المصرفية	نقل	تزيد لتشجيع التحول من بنك لآخر	نقل إلى الحد الأدنى	تنشيط المبيعات

المصدر: أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص71.

## المبحث الثالث : جودة الخدمة المصرفية

لم يعد الإلتزام بمواصفات المنتجات كافيا في الوقت الذي يشهد فيه العالم تنافسا حادا، بين السلع وبين الخدمات في الأسواق المحلية والخارجية، فالملاحظ بالنسبة للخدمات المصرفية أنها لم تعد تطلب فقط لمجرد مضامينها المادية فحسب، بل لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل هذا من جانب العميل، أما فيما يتعلق بالمصرف فإن تقديمه لخدمات ذات جودة عالية يسمح له بمواكبة ظروف المنافسة السائدة وهو ما يمكنه من تحقيق أهدافه.

### 1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة سلاحا تنافسيا مهما تستخدمه المؤسسات من أجل جلب أكبر قدر من الزبائن، وتحقيق الريادة في السوق والحصول على أكبر قدر من الأرباح إذا كانت هذه المؤسسات الخدمية تسعى لذلك، وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف لجودة الخدمة المصرفية حيث:

يرى "Schwartz" أن جودة الخدمة المصرفية " تتمثل في توفر أربعة أبعاد رئيسية وهي الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، الإمكانيات المادية والإلكترونية.<sup>1</sup>

والملاحظ من هذا التعريف أن Schwartz اشترط لتوفر عنصر الجودة في الخدمة المصرفية وجود الخدمة المصرفية في حد ذاتها، وطريقة إنتاجها وإعدادها وتسخير مختلف الوسائل المادية كأن يتولى تقديم هذه الخدمة أشخاص ذوي كفاءة وخبرة وكذلك استخدام المعدات والأجهزة الإلكترونية التي تضمن توفيرها وإيصالها في الوقت والشكل المطلوب.

ويرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة المصرفية "هي محصلة التفاعل بين العميل وبين عناصر تتعلق بالمصرف نفسه وضمن هذا الإطار يمكن التمييز بين أبعاد الجودة التالية:

- الجودة المادية وتتضمن جوانب المؤسسة وتعني سمعة المصرف وصورته لدى الجمهور؛

- الجودة التفاعلية والتي تنتج عن التفاعل بين موظفي المصرف وعملائه.<sup>2</sup>

حيث ركز هذا التعريف على أن جودة الخدمة المصرفية تكون نتيجة لتفاعل جانبيين، الجانب الأول يتعلق بالمؤسسة المصرفية ككل والعمليات التي تقوم بها وسمعتها السائدة والإنطباعات الذهنية

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، ص 255.

<sup>2</sup> ناجي ديب المعلا، مرجع سبق ذكره، ص 99.

للجماهير حول هذه المؤسسة، والجانب الثاني يتعلق بطبيعة العلاقة والعملية القائمة بين العميل ومقدم الخدمة، ومدى قدرة هذا الأخير على التعامل مع العميل وفهم احتياجاته وتلبيةها، وبتكامل الجانب الأول والثاني يمكن القول أن المصرف قدم خدمة ذات جودة.

وفي تعريف آخر فإن جودة الخدمة المصرفية هي "ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له".<sup>1</sup>

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن جودة الخدمة المصرفية تتعلق بالإلتطباع النهائي للعميل بعد تلقيه للخدمة أو استهلاكها، فرأيه وتقييمه لهذه الخدمة وما يرغب في الحصول عليه هو الذي يحدد مدى جودتها.

ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بشكل عام على أنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة المقدمة له، فالجودة المدركة في الخدمات المصرفية تتمثل في تقديم العميل لأحكامه حول جودة هذه الخدمة المصرفية على أساس جودة تقديم الخدمة، بالإضافة إلى الأساس المستند إلى المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، فالعميل لا يقيم خدمات المصرف على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من المصرف أو هيئة العاملين في المصرف فقط، وإنما تقييمه لجودة الخدمة المصرفية يستند أيضا إلى سلوك العاملين في المصرف خلال تعاملهم معه، وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المصرفية المطلوبة. فالعميل هو من يعرف الخدمة ويميز بين ثلاث أبعاد أساسية لجودة الخدمة المصرفية وهي : البعد المادي، وبعد المرافق والتسهيلات وبعد العاملين في مجال تقديم الخدمة، إذ يقوم هذا التصنيف على فكرة إعتبار أن جودة الخدمة المصرفية ليست مجرد مخرجات متولدة عن الخدمة بل تتضمن أيضا أسلوب تقديمها".<sup>2</sup>

## 2- نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

أفرزت أدبيات موضوع جودة الخدمة المصرفية مدخلين رئيسيين لتحديد وقياس الجودة وهما المدخل الإتجاهي ومدخل الفجوة وسنتناولهما كما يلي:

### 2-1- المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل في قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس أن الجودة تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل برضا عملاء المصرف عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم، ولكنه ليس مرادفا لهذا الرضا كما أنه يرتبط بإدراكات العملاء للأداء الفعلي لتلك الخدمات، ونظرة متمعنة إلى هذا المدخل من شأنها أن

<sup>1</sup> نور الدين بوغان، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

<sup>2</sup> أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132-133.

تكشف النقاب عن قدر من الغموض المفاهيمي، فبالرغم من أن الكتاب والباحثين يعترفون ضمناً بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية، إلا أنهم يرون في الوقت نفسه أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر، والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة المصرفية كما يقيّمها ويدركها العميل تعبر عن اتجاه معين نحو الخدمة، وأن هذا الاتجاه يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى.

أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، وقد اعتمدت الفرضية التي يقوم عليها هذا المدخل على حقيقة أن جودة الخدمة المصرفية تمثل مفهوماً مشابهاً للاتجاه كأساس للقول أن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة، وبالتحديد فإن جودة الخدمة المدركة من قبل العميل أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو جودة الخدمة تعتبر دالة خبرة العميل وتقييمه السابق لجودة الخدمة، ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراك السابق لمفهوم الجودة والإدراك الحالي لها، وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعلياً.

ويرى أوليفر أن الإدراك السابق للخدمة المصرفية يعتبر دالة لتوقعات العملاء حول الخدمة، وأن الإدراك اللاحق للخدمة هو دالة لتقييم العملاء للمستوى الحالي للخدمة المقدمة لهم.

وهكذا فإن أوليفر يرى أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم نحو الخدمة المصرفية على أساس خبراتهم السابقة بها، فالإتجاهات الحالية تتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه العميل عن الخدمة خلال تعامله مع المصرف في السابق.

وإذا اعتبرنا أن جودة الخدمة المصرفية تمثل اتجاهها يمكن توقع ما يلي:

- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى إدراكه (تقييمه لجودة الخدمة)،
- بناء على الخبرة السابقة للعميل والمترابطة من خلال تكرار تعامله بالخدمة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة مستوى جودة الخدمة المدركة سابقاً؛
- إن الخبرات المتعاقبة مع المصرف تقود إلى مراجعات إدراكية لمستوى جودة الخدمة.

وبالتالي فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها فيما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر

مساعد في تشكيل إدراكات العميل حول جودة الخدمة، وعند تكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية تقييم جودة الخدمة.<sup>1</sup>

وضمن هذا السياق يعتقد "آدم سميث" و"هيوستن" أن رضا العميل عن الخدمة يرتبط بالمدى الذي تكون توقعاته حول هذه الخدمة قد تأكدت، وقد اعتمد الباحثان في هذا الإستنتاج على مقولة أن الرضا يرتبط بحجم وإتجاه الخبرة السابقة الناجمة عن مدى التأكد المرتبط بالخدمة المقدمة، ومن الناحية العملية فإن الممارسين غالباً ما يقسمون محددات الرضا العام والجودة المدركة في الخدمة عن طريق الطلب من العملاء، بأن يقوموا بتقييم الأداء الحالي للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية محل البحث.

يرتكز هذا المدخل في قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس تحليل وتفسير العمليات النفسية التي يقوم من خلالها العملاء بتقييم جودة الخدمات المصرفية والحكم عليها، وبالتالي فإن الفرق بين توقعات العملاء بشأن جودة الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة المصرفية يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي). ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء وبين ما يتوقعونه بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسابرة توقعات العملاء والإرتقاء إليها بشكل مستمر. وقد سار في خط هذا المنهج الفكري "جرونروز" الذي يرى أن عملاء المؤسسة الخدمية (المصرفية)، يقومون بعقد مقارنة بين جودة الخدمة التي يتوقعونها ويعتقدون أنها يجب أن تكون، وبين الأداء الحالي الفعلي للخدمة المقدمة (الجودة الفعلية).

ويعود الفضل في وضع هذا النموذج إلى مجموعة من الباحثين الرواد الذين استطاعوا الوصول إلى صياغات مفاهيمية تتعلق بمستويات مختلفة من جودة الخدمة، أشاروا إليها من خلال أربع فجوات أساسية في المؤسسة الخدمية (المصرف) يمكن أن تقود في النهاية إلى فجوة خطيرة تتمثل في الفرق بين توقعات العملاء وإدراكاتهم لجودة الخدمة كما يحصلون عليها في الواقع.

ويشير نموذج الفجوة إلى إمكانية وجود سبعة أنواع من الفجوات هي:

- الفجوة المصرفية وتتمثل في الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية؛

- الفجوة المعيارية وتتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العملاء أو المواصفات (المعايير) القياسية المحددة للجودة والواجب توصيلها إلى العملاء؛

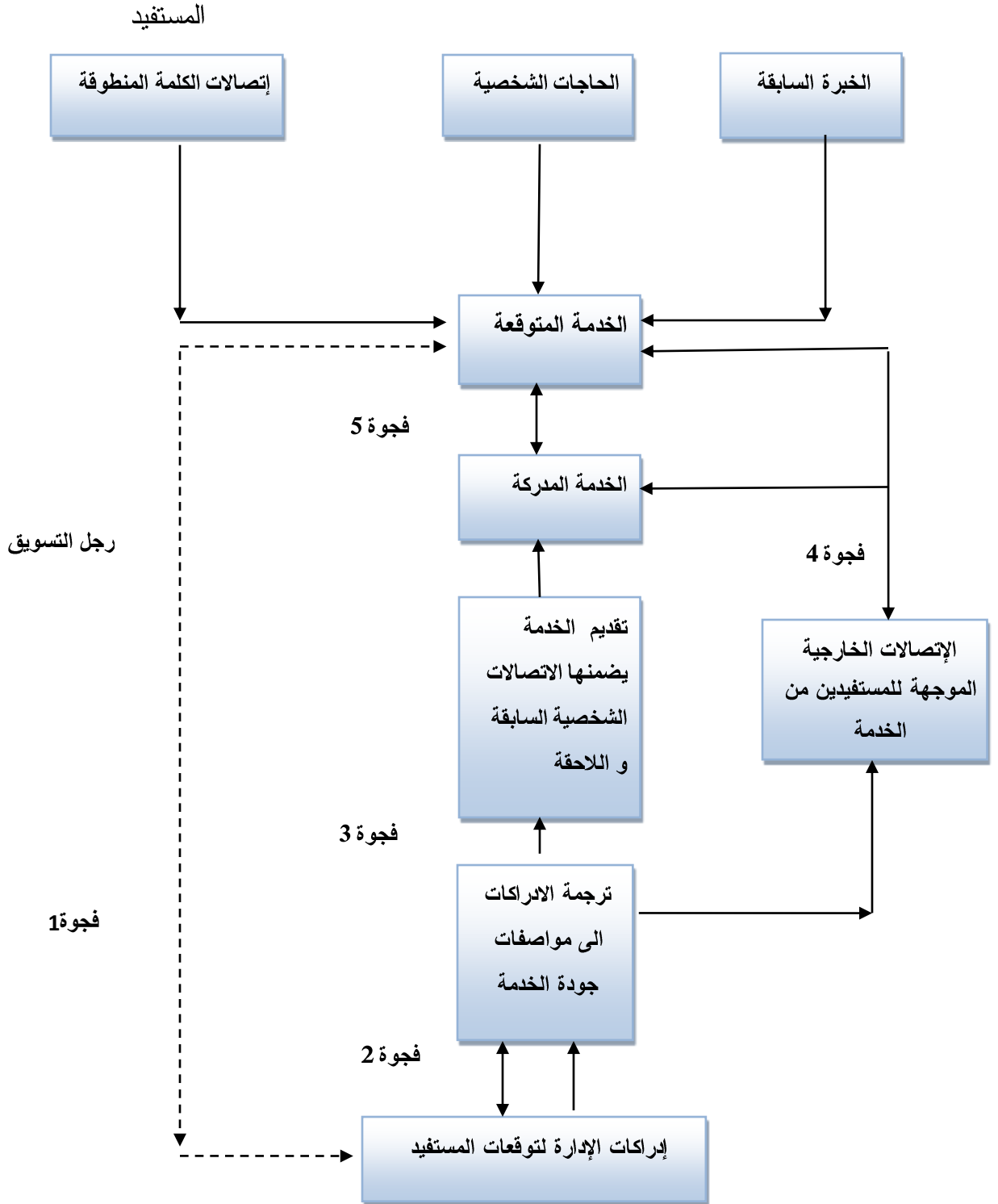
<sup>1</sup> ناجي نيب المعلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-103.

- فجوة التوصيل وتتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية المقدمة لها؛
- الفجوة الإتصالية الداخلية وتشير إلى الفرق بين ما تدعيه إدارة المؤسسة الخدمية حول الجودة في رسائلها الإعلانية وجهودها المبيعاتية، وبين مستوى جودة الخدمة الفعلية المقدمة من قبل المؤسسة؛
- الفجوة الإدراكية وتشير إلى الفرق بين مستوى جودة الخدمة كما تصل إلى العملاء وما يدركونه بشأنها؛
- الفجوة التفسيرية وتتمثل في الفرق بين ما تنقله الجهود الترويجية من دعايات حول جودة الخدمة وما يعتقد العملاء بشأن الوعود المرتبطة بهذه الدعايات؛
- فجوة الخدمة وتشير إلى الفرق بين ما يتوقعه العملاء حول جودة الخدمة، وبين ما يحصلون عليه فعلياً ويدركونه فيما يقدم لهم من جودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 103-105.

والشكل التالي يوضح الفجوات الرئيسية في نموذج الفجوة :

الشكل رقم(04): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة(نموذج تحليل الفجوات).



المصدر: ناجي ذيب المعلا، مرجع سبق ذكره، ص 105.

**3- مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها****3-1-1- مصادر تطوير الخدمة المصرفية**

تقسم مصادر تطوير الخدمة المصرفية إلى قسمين أساسيين هما:

**3-1-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية:** وهي أهم المصادر فاعلية وقدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الإبتكارية، والتي يمكن أن يستفيد البنك منها في تصميم خدمات مصرفية أكثر إشباعاً لإحتياجات العميل. فضلاً عن أن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته ومن تم تكون أقدر على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه وزبائنه وأهم هذه المصادر:

**✓ إدارة البحوث والتطوير بالبنك:**

إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك، حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تتصل بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي وظروف المنافسة فيه، ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم إقتراحات لتطوير الخدمات الحالية، أو إقتراح خدمات مصرفية جديدة سواء بهدف الإحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه.

**✓ إدارة التسويق بالبنك:**

إن تحسين وتطوير الخدمات المصرفية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك، وبحكم إتصالها بالعملاء ومعرفتها لإحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء وجذب عملاء جدد، بما يحقق ربحية البنك واستقراره إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من:

- التسويق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منها؛

- إحتياجات ورغبات العملاء؛

- أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير.

**✓ مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:**

يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك، التقدم بإقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

## ✓ موظفو البنك:

نتيجة للإحتكاك المباشر بين موظفي البنك وعملائه، يتعرف الموظف على إنطباع العميل حول الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته، ومدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها، ومن هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفقتهم أحد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جديدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية.<sup>1</sup>

**3-1-2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية:** وتضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار أو آراء أو تعليقات أو إنتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة أو إدخال خدمة مصرفية جديدة ومن أهم هذه المصادر ما يلي :

## ✓ عملاء البنك:

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية، وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الإقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو إقتراحاته بشأن تطويرها، وعلى مسؤولي البنك الإهتمام بتحليل هذه الإقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

## ✓ معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية:

بعد اتساع وتطور دور الدولة وباعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحساسة، وتشغل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لممارسة هذه المهام ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئات البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

## ✓ البنوك المنافسة:

من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء ونجاحات هذه البنوك، حيث كثيرا ما يحصل البنك عن أفكار لتطوير خدماته من خلال دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق، حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم نفس

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلومصرية، 1982، ص 204-205.

الخدمة الجديدة في السوق، فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها.

✓ الجامعات:

تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات المصرفية، من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة، وكثيرا ما تشرف المصارف على هذه الملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمة المصرفية.<sup>1</sup>

### 3-2-2- العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

إن ضمان بقاء واستمرارية البنك في تقديمه للخدمات المصرفية بجودة عالية وتنافسية يرتبط في الأساس بمحيط نشاطه، هذا المحيط الذي يخضع لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تتمثل في:

**3-2-1- حجم البنك وموقعه وانتشاره:** تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك وتعني توفر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الإلتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية وجذب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروع يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والإلتفاق الإستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

**3-2-2- النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الإلتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الإستجابة بسرعة لإحتياجات الزبائن.

يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الإلتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الإستجابة بسرعة لإحتياجات الزبائن.

**3-2-3- المستوى الفني والتكنولوجي:** لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية والتوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 205.

وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء، وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على إمتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

**3-2-4- الكوادر المصرفية(العنصر البشري):** يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدت التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الإهتمام بالكوادر البشرية بالبنوك حتى تصبح قادرة على إستخدام التكنولوجيا والإرتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

وعلى هذا الأساس فإن عملية تطوير الخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية،رسالة ماجستير،جامعة المنصورة، مصر،2002، ص34.

## خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بتقديم الخدمة المصرفية، التي تختلف في طبيعتها وطريقة تقديمها وحاجات الزبائن لها عن السلع الأخرى، وعن باقي الخدمات وذلك لتنوع الخدمات المصرفية واعتمادها على الودائع بشكل رئيسي ودرجة المخاطر التي تتعرض لها.

فتوفير الخدمة المصرفية لم يعد هو المطلوب ما لم تتوفر على قدر من الجودة حتى تتلاءم مع توقعات العميل الذي يتوقف إصداره لقرار الشراء على وجودها، كذلك لما تحققت الجودة في الخدمة المصرفية بالنسبة للمصرف من زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف والمنافسة. وكذلك تمكنه من خلق وتقديم منتجات جديدة تضمن بقاءه واستمراريته.

كما يجب على المصرف خلال تقديمه للخدمة المصرفية ضرورة الاهتمام بالتطوير الدائم والدوري للخدمة، من خلال دراسة للبيئة الداخلية والخارجية لمحيطه من أجل معرفة نقاط القوة والقصور في نشاطه، واستغلال الفرص المتاحة أمامه من أجل المحافظة على مستوى جودة عال لخدماته.

# الفصل الثاني

## القياس المقارن

تمهيد:

تدرك المنظمات في ظل الأوضاع القائمة الإقتصادية و التكنولوجية، ضرورة أن تكون لها خطط وإستراتيجيات تضمن لها التموضع في مجال عملها وتحقيق مزايا تنافسية من أجل بقائها واستمراريتها. وينطبق هذا على المنظمات الإنتاجية والخدمية، وهو ما يضع أمام هذه المنظمات رهان لضبط بيئتها الداخلية من خلال محاولة تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا بيئتها الخارجية من خلال تحديد وضعها التنافسي مع باقي المنظمات الرائدة.

هذا التحسين يتجسد من خلال الممارسات الفعلية للعمليات والأنشطة من طرف الإدارة العليا والعاملين على حد سواء، والتركيز على أساليب وتقنيات معتمدة، ومن هذا المنطلق أستخدم القياس المقارن أو المقارنة المرجعية كأحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة وكأسلوب داعم للتحسين المستمر، إذ يعد هذا الأسلوب إحدى الإتجاهات الحديثة في الإدارة، والذي يلاقي رواجاً كبيراً في تطوير الأداء، وكذا تمكين المنظمة من التعلم بصورة أفضل وزيادة قدرتها على الإستجابة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بأكبر فاعلية ممكنة من خلال البحث على إستراتيجيات فعالة للتعلم من الآخروالتفوق عليه. وبناءاً على ذلك سنحاول عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالقياس المقارن على النحو التالي :

**المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛**

**المبحث الثاني: ماهية القياس المقارن؛**

**المبحث الثالث: عموميات حول القياس المقارن.**

## المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يحتل موضوع تحديث الإدارة في المؤسسات والمنظمات موقعا محوريا، صار يمثل العمود الفقري لأيّة جهود تبذل في هذه المؤسسات للبحث عن كل ما هو جديد وعصري، لاسيما في المؤسسات المالية والمصرفية، وذلك لطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة لثما تتميز به من سرعة وديناميكية كبيرة سعيها منها للتعامل بأساليب إدارية بعيدة عن الروتين والكلاسيكية والتقليدية السائدة، وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في هذه المؤسسات.

إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركن من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء إذ يتطلب الإهتمام بها بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها.

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية ومن بينها:

يرى "جون أوكلاند John Oklan": أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب يشمل عمل المنظمة بصفة كاملة، ويشمل جميع جوانبها من أجل تطوير عملها وجعلها أكثر مرونة وقدرة على مواجهة المنافسة السائدة، والحفاظ على وضع تنافسي جيد.

وعرفها "هودجانس HoudJance": "أنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة."<sup>2</sup>

ركز جانس في تعريفه على أنها نظام يعتمد على رأس المال البشري الذي يشغل مختلف الوظائف داخل هذا النظام، بما يمتلكه هذا العنصر البشري من مؤهلات وخبرات من أجل بلوغ هدف تحقيق رضا العميل بصفة مستمرة، مع أخذ بعين الإعتبار تخفيض التكاليف.

وكذلك عرفت منظمة الجودة البريطانية B Q A: "إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا."<sup>3</sup> ركزت

<sup>1</sup>Pettigrew, AM (1987) context and action in the transformation of the form journal of management studies, vol 24, p6.

<sup>2</sup>Jean Brillman, les meilleurs pratique de management, 3<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2000, p 217.

<sup>3</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2012-2013، 23.

منظمة الجودة البريطانية في تعريفها لإدارة الجودة الشاملة على المستهلك من جهة، والمشروع من جهة أخرى. إذ أن استعمال الإدارة للجودة الشاملة في تقديم منتجاتها سيمكنها من تحقيق رغبة الزبون أو المستهلك بتقديم منتجات تتوافق وطلباته، وهو ما سيزيد من زبائن المؤسسة وبالتالي سيخدم هدفها في تحقيق مكاسب أكبر.

وهناك من يعرفها حسب معنى الكلمات المكونة لها (الإدارة، الجودة، والشمولية) كالتالي:

"الإدارة": تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة؛

"الجودة": تلبية متطلبات العميل وتوقعاته؛

"الشمول": تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.<sup>1</sup>

الملاحظ أن هذا التعريف قد تناول إدارة الجودة الشاملة بالمعنى اللفظي لكل كلمة مكونة ضمن العبارة للحصول على معنى مضبوط وشامل لإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال جملة التعاريف السابقة نستنبط التعريف الإجرائي التالي:

"إدارة الجودة الشاملة هي إطار للمشاركة والتعاون بين مختلف الموارد البشرية من قيادات و عاملين، تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسينا مستمرا في وظائف المنظمة، بغية تحقيق أهدافها وخلق وضع تنافسي متميز."

## 2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية، التي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجاز مراحلها فيما يلي:

### 2-1- المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين):

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من

حيث تحديد معايير الجودة، أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير. في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل، والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزا للعمل،

<sup>1</sup> أحمد يوسف داودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 215-216.

لأن الصناعة الحرفية تركز على المنتج وأدائه نسبة إلى متطلبات الزبون، لذا ينبغي أن يكون هناك إتصال مباشر بين الزبون والحرفي، إذ يصنع المنتج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغباتهم ويمكن استخدام الصناعة الحرفية في الخدمات مثل البناء والإنشاءات، تفصيل الملابس، صالونات الحلاقة وغيرها، لذا تتميز المنتجات التي تنتج بالإيصاء بأنها باهضة الثمن وقد تتطلب فترات انتظار طويلة لتسليمها للزبون.

وهذا يعني أن الصناعة الحرفية ليست مرحلة منتهية بل لازالت موجودة حتى وقتنا الحاضر علما أنها بدأت ما قبل القرن العشرين.

## 2-2- المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918):

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية (الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس). حيث جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل و تقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءاً من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولاً عن جودة المنتج، في هذه المرحلة لا نجد اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفاً نسبياً، كلفة إنتاجه واطئة نسبياً، وقت التسليم قصير عادم مثل المنتجات الزراعية، الأجهزة الإلكترونية وغيرها. رافقت هذه المرحلة تكنولوجيا الإنتاج الواسع (بخاصة المكننة)، أما اليوم فإن الأسواق الواسعة والفحص المؤقت وتقنيات الفحص والاختبار هي التي تقود هذه العمليات، بينما كانت الأسواق الواسعة تقودها سلطة المصنع والفحص من قبل العاملين.

## 2-3- المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)

شهدت هذه الفترة تطوراً جديداً في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً وازداد عدد العاملين فيها، مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير. وأولى الشركات التي أنشأت قسماً خاصاً بالفحص هي شركة (western Electric) التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT&T)، وفي عام 1925 حولت شركة (AT&T) العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص أجهزة الهاتف.<sup>1</sup>

## 2-4- المرحلة الرابعة: مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (1945-1960)

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة فقد أدركت

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سلق ذكره، ص 56-57.

الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافي، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل: لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

تعد المنافسة التي شهدها عالم الأعمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الإهتمام بمنتوجاتها والإرتقاء بجودتها، والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.

فقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيس للرقابة على العمليات، باعتباره مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم. تميزت هذه الفترة بالإستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة.

إذا نصب التركيز في هذه الفترة في العمليات وكيفية إدارتها بكفاءة، وبالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة. فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية، وتتكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرائق العملية نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة، وكلفتها الإقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات الصناعية، مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الإنحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل.<sup>1</sup>

## 2-5- المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (1960-1980)

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لها من تأثير في تحسين المنتوجات وتعزيز مكانة الشركات، فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين، وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط. وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، لتحقيق الثقة لأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة

بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة.<sup>1</sup>

## 2-6- المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشامل: (1980-2010)

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة الذي عرفه "feigebuaum" (1983) بأنه الإتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومكاملة، لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والمكائن والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلفة الإقتصادية لها، ومع استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق. وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج، وتدقيق جودة المنتج والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك.

## 2-7- المرحلة السابعة: مرحلة رفاهية الزبون (2010-2020)

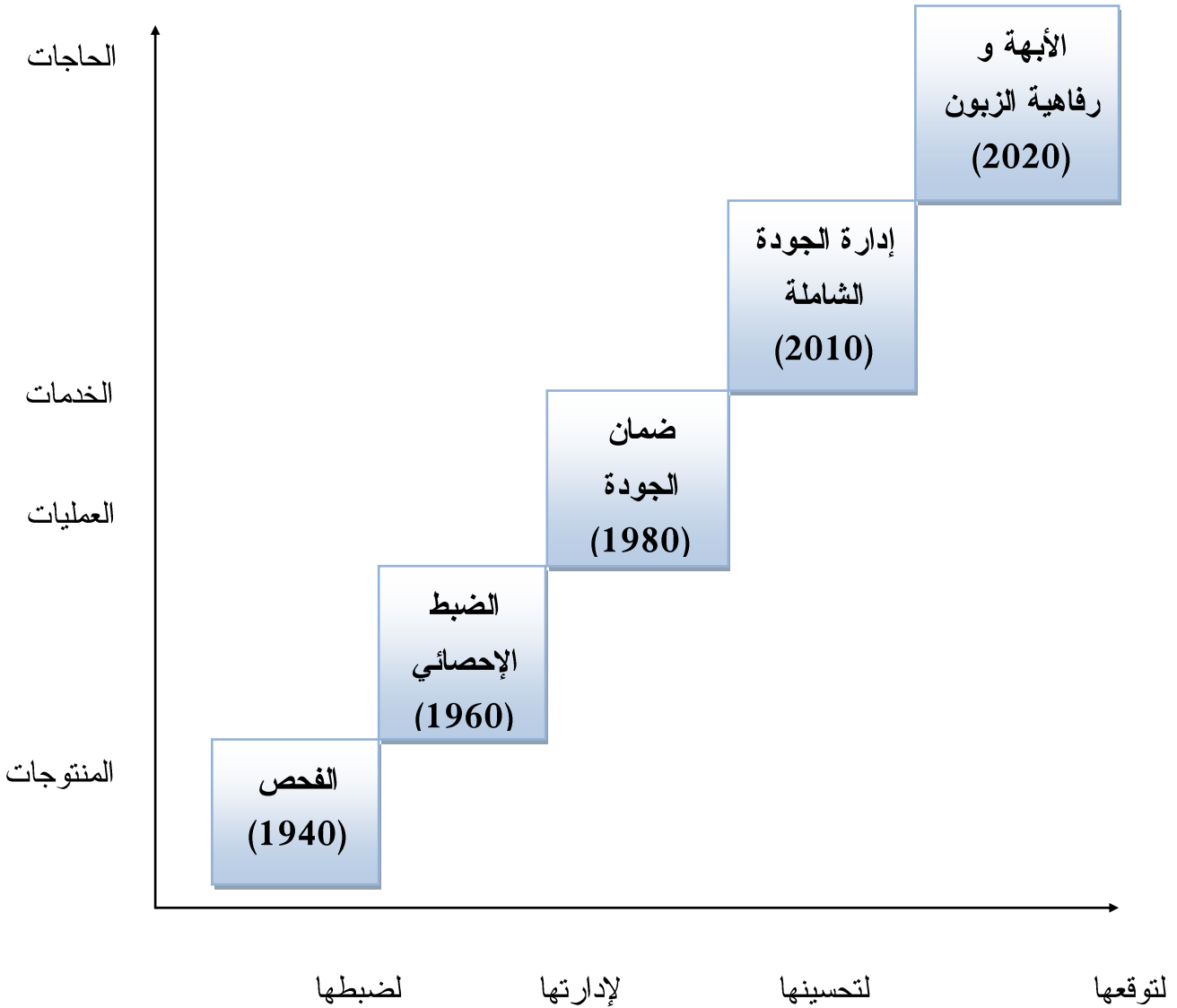
يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة نفسها أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون اتجاه التحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة السابق ذكرها:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 19-20.

<sup>2</sup> سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص71.

الشكل رقم (05): تطور مفاهيم إدارة الجودة.



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

### 3- مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة

#### 3-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية وهذه المبادئ ترتبط بما يجب أن يكون في مكان العمل، وهي بمثابة الدعائم الأساسية ولقد تناول الباحثين والكتاب هذه المبادئ كل حسب نظريته وفلسفته اتجاه الإدارة، حيث وضع كل منهم مبادئ تختلف في نقاط مع الآخر وتتفق في أخرى و يمكن حصرها فيما يلي:

فلقد حدد " ديمينغ " أربعة عشر مبدأ للإدارة القائمة على الجودة الشاملة واتفق معه في ذلك " فرانس مهوني " وتتمثل فيما يلي:

- خلق استمرارية في عرض تحسين المنتجات والخدمات ويعني هذا التركيز طويل الأجل وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد؛

- تبني فلسفة جديدة وهي فلسفة الجودة الشاملة حيث أن الخدمة الضعيفة غير مقبولة كما أن إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة لا يتعايش مع هذه الفلسفة؛

- توقف الاعتماد على التفتيش حيث التجديد لبناء الجودة من الأساس وتحسين العمليات ومنع العيوب؛

- الإمتناع عن ممارسة تقييم الأشياء على أساس سعرها فقط؛

- إنشاء طرق حديثة للتدريب أثناء العمل واستخدام الطرق الإحصائية للتعرف على الإحتياجات والتحقق من النجاحات؛

- تحسين نظم الإنتاج والخدمات باستمرار وإلى الأبد؛

- نزع الخوف من الأفراد حيث يجب أن يكون العاملين والمستفيدين قادرين على توجيه الأسئلة والتبليغ عن المشكلات والتعبير عن الأفكار؛

- القضاء على الحواجز التي بين الإدارة والأقسام حيث يجب أن يكون هناك تعاون واتصال وتبادل خبرات؛

- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين؛

- إلغاء معدلات أداء العمال والحصص الرقمية؛

- إلغاء معدلات أداء العمال والحصص الرقمية؛

- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعتهم في العمل؛

- إنشاء برنامج تعليمي وتدريب للتممية الذاتية للعاملين وأن يكون التدريب مستمر حيث أن التطوير مستمر؛

- جعل جميع العاملين في الإدارة يعملون لتحقيق التحول؛

- إستبعاد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للإبداع.<sup>1</sup>

ويتفق كل من "روبرت كول" و"جيرج ستين سكرفن" على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

- التركيز على العملاء باعتبارهم أساس عملية الجودة وهدفها ويمثل العملاء المستفيدين من خدمة الإدارة التعليمية؛

- التركيز على العمليات الإدارية التي يتم من خلالها الخدمة وكذلك النتائج من الخدمة؛

- الإستفادة من خبرات العاملين؛

- اتخاذ القرارات في ضوء الحقائق؛

- التركيز على التدريب المستمر للعاملين؛

- المشاركة الكاملة في تطبيق الجودة ووضع معايير قياسها؛

- التغذية العكسية وذلك للتحسين في الجودة في ضوء نتائجها؛

- الإهتمام بالأفراد العاملين.

كما يركز "ديفدهنشتتر" على مبدئين أساسيين للجودة الشاملة وهما :

- أن يكون لدى الإدارة إستراتيجية معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالمستفيدين هدفها التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء أو الخدمة المقدمة؛

- أن يكون لدى الإدارة إستراتيجية معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالمستفيدين هدفها التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء أو الخدمة المقدمة؛

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض الأسس و المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في ما يلي:

**3-1-1- التركيز على العميل :** يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة (مالكوم) العالمية أعطت 25 من علامتها لإهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق

<sup>1</sup>فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص43-44.

رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي، ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... الخ)، وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.

ولذلك فإن المنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أو أصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويعد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة، إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال لاسيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الإقتصادية بمختلف أنشطتها.<sup>1</sup>

**3-1-2- العمل الجماعي باستخدام فرق العمل:** يعد اندماج العاملين أو تماسكهم مفتاح تحسين الجودة، ولتحقيق هذا الإنماج يستخدم أسلوب فرق العمل وهم عبارة عن جماعات صغيرة من الأفراد لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها من خلال أدائهم من أجل تحقيق النجاح وعن طريق فرق العمل التي يقودها أحد أفرادها يساهم الجميع بتحقيق الجودة المستهدفة.

إن هذه الجماعات تساهم وتشارك معا في الأنشطة ولذلك فإنهم يشتركون في حل المشكلات والبحث عن أسباب الإنحرافات بروح المشاركة الجماعية، وسيكون لعمل هذه الجماعات معنى مع تحديد معايير الأداء والتوجيه وخلق بيئة مناسبة من خلال اللقاءات الأولى لهذه الجماعات وخلق الأدوار الواضحة لأعضائها والحصول على الدعم من المدراء.<sup>2</sup>

**3-1-3- التحسين المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة تبني فلسفة التحسين المستمر، وهي عملية تبدأ ولا تتوقف أو تنتهي وينبغي أن تشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والإجراءات. أساس هذه الفلسفة هو الإعتقاد الذي يفترض بأن كل ناحية من العملية التشغيلية يمكن أن تحسن، والهدف النهائي هو بلوغ الكمال والذي لا يمكن بلوغه أبدا، لكن يمكن السعي نحوه دائما وإن الأفراد الأكثر صلة وارتباطا بتلك العملية هم في وضع أفضل من الآخرين لتحديد التغيرات ومجالات التحسين التي يجب أن تجرى على تلك العملية.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص357.  
<sup>2</sup> مؤيد الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2012، ص382.

إذ أنه غالباً ما تركز مشروعات التحسين أو حل المشكلات على تلك النواحي من أنشطة العمليات التي لا تحقق قيمة مضافة للخدمة أو السلعة، مثل أنشطة فحص الأجزاء للبحث عن عيوب الجودة أو فحص إجراءات طلبات اعتماد منح القروض من قبل أقسام مختلفة عديدة في المصرف. إن فكرة التحسين المستمر هي التخلص من أو تقليل الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة أما من أمثلة الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للعمليات نجد مكنة جزء أو نظاماً وخدمة الزبون من خلال الموقع الإلكتروني.<sup>1</sup>

**3-1-4- إلتزام الإدارة العليا:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا ودعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

### 3-1-5- الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب (الوقاية والتصميم):

كانت الإدارة العليا تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية بالقيام بدراساتها وتحليلها واستخراج الإنحرافات، وإن وجدت تتم المعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج.<sup>2</sup>

**3-1-6- نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من المبادئ المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة لاسيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ لتحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة.<sup>3</sup>

### 3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من النقاط والتي نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، ط4، 2012، ص566-567.

<sup>2</sup> قداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص65-66.

<sup>3</sup> حبيضر كاظم حمود، هابل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص358.

- أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
  - أن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
  - في الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق؛
  - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
  - تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشآت ككل؛
  - التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية؛
  - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل؛
  - توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛
  - زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها؛
  - إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارة المنظمة؛
  - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.<sup>1</sup>
- مما سبق فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تنعكس على مجموعة من المتغيرات أو العناصر في المؤسسة منها:
- شهرة الشركة أو المنظمة: تحسين المنتج أو الأداء لا بد أن ينعكس على سمعة وانتشار المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، أما إذا فشلت الشركة أو المنظمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة التي تم التخطيط لها، فإن ذلك سينعكس سلباً على سمعة وانتشار الشركة، وبالتالي تناقص مستوى الأداء وزيادة التكاليف وقلة الأرباح.

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة ISO 9001/2008 وأزمة الإقتصاد العالمي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 120.

- المسؤولية القانونية عن المنتج: إن قيام الشركة بإدخال التحسينات الجديدة على السلعة قد يصاحب ذلك عيوب أو مخاطر تلحق بالمستهلك أو العميل لذلك يجب أن تحرص المؤسسة أو الشركة على حسن إدخال التحسينات في السلعة أو الخدمة تجنباً للمساءلة القانونية التي قد تلحق بها.

-التطبيقات الدولية: حتى تكون الشركة أو المنظمة قادرة على المنافسة على المستوى الدولي فإن ذلك يترتب عليه الرقي والإهتمام بمستوى الجودة إذ يجب أن يرقى هذا المنتج إلى مستوى الإنتاج العالمي فعلى سبيل المثال فإن الحصول على شهادة ISO 9000 تضمن إلتزام المنظمة بالموصفات المحددة مسبقاً في مجال الجودة كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقفها عن إدخال التحسينات المستمرة للإنتاج.

-التكاليف والحصة السوقية: إن تحقيق مستوى عالي من الجودة في الشركة يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق بالإضافة إلى تقليل التكاليف في الإنتاج ومن تم الزيادة في الأرباح.

كما أن هناك تأثيرات جانبية سلبية للجودة السلبية أو الضعيفة مثل فقدان العملاء وزيادة المسؤولية القانونية عند وقوع الأخطاء الناتجة عن التصميم أو التنفيذ الجيد، كما أن هناك علاقة كبيرة بين الجودة والإنتاجية إذ أن كل منهما يؤثر في الآخر فالجودة العالية تعطي إنتاجية عالية، كما أن الجودة الرديئة أو السيئة تعطي إنتاجية ضعيفة تعمل على زيادة التكاليف.<sup>1</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة لها أهمية بالغة في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، وقد شملت هذه الأهمية أيضاً حتى المؤسسات المصرفية باعتبارها عصب الإقتصاد لدى مختلف الدول وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي في ما يلي:

- الإهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء، إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخلون (الموظفون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة؛

- إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل إلى القرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها؛

- تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف؛

<sup>1</sup> عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص66-67.

- تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة؛
- زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسين أداء مستوى المصرف وأقسامه المختلفة؛
- تفعيل عملية الإتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة؛
- تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى؛
- تساعد المصرف في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن تم التخلص منها؛
- خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطار وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل؛
- التحسين المستمر للعمليات خصوصا أن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغيير مستمر وسريع ويجب على المصارف أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف؛
- زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة؛
- إنخفاض شكاوى العملاء حول جودة الخدمات المقدمة لهم؛
- زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف والحصول على خدمة ذات جودة متميزة؛
- تمنح إدارة الجودة الشاملة مقاييس للحكم على جودة الخدمة المقدمة والإستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة.<sup>1</sup>

#### 4- مراحل إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

#### 4-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم تطبيق برنامج ونظام إدارة الجودة الشاملة وفق خمسة مراحل نوجزها كالتالي:

<sup>1</sup>لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2009، ص31-32.



**4-1-3- مرحلة التقييم:** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

-التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛  
- تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً؛

- تقييم تكاليف الجودة: ويضم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم و تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

**4-1-4- مرحلة التنفيذ:**في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعية التي تضمن أساساً ما يلي:

- إختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة ليدرّب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم إسم(المسهلين)كونهم يتولون التدريب حول الجودة في ما بعد؛

- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق الجودة الشاملة،التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والإتصال وحل المشاكل...الخ؛- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق؛  
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

**4-1-5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** إذا كُلت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح،فإن إدارة المؤسسة تتولى المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الإستمرار والتقدم في هذا الإتجاه.<sup>1</sup>

#### **4-2- فوائد إدارة الجودة الشاملة**

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عديد من الإيجابيات والمزايا تحققها المنظمة خلال ذلك ويمكن نكرها في العناصر التالية:

<sup>1</sup>أحمد بن عيشاوي، طريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد4، 2014، ص120-121.

**4-2-1- تحسين الربحية والمنافسة:** إن تحسين جودة الخدمة أو المنتج يؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء والمنافسة المشتركة، ومن الدراسات الكثيرة التي قامت بها العديد من المؤسسات الشهيرة في هذا المجال مثل معهد التخطيط الإستراتيجي، والعديد من نتائج بحث المعهد قد سجلت في التقارير الدورية فعلى سبيل المثال:

- إن منافع الجودة العالية للخدمة تتضمن إمكانية طلب أسعار أعلى وتسويق منخفض وسهم سوق أعلى؛

- جودة المنتج هي تحتميم أكيد لربحية العمل فالجودة العالية والعائد المرتفع من الإستثمارات أمران مترافقان عادة؛

- إن التوجه الإستراتيجي للعميل يمكن أن يقود غالبا ليس فقط إلى ولاء العمل بل أيضا يمكن أن يقود إلى زيادة سهم السوق وإلى تكاليف أقل.

- تحسين فرق العمل والتعاون الداخلي وهذا يسهل بشكل كبير التكامل القوي والفعال بين مجموعات العمل المختلفة؛

- تحسين لغة الإتصال من خلال اللغة المشتركة والتركيز على العميل؛

- زيادة مشاركة العاملين فكلما ازدادت المشاركة كلما ازداد النمو الشخصي للعاملين و ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضا؛

- تقليل تحول وانقلاب العاملين فحالما يجد الموظفين الفرص أكبر ليقدموا ما لديهم للشركة فإن رضاهم سوف يزداد وتقلباتالي الإستقلالات الغير مرغوب فيها؛

- تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملينو هذا يؤدي إلى بناء فريق مشترك شامل أكثر فعالية؛

- تحسين الأهداف الرئيسية إن إدارة الجودة الشاملة تقود المؤسسة إلى تحديد بعض الأولويات الرئيسية بشكل أفضل كما تقودها إلى إيصال هذه الأولويات إلى جميع العاملين بفعالية أكبر؛

**4-2-2- رضا العميل وإبهار العميل:** لا توجد شركة بدون عملاء فبدونهم سوف لن يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الإستثمارات وطبعا لن يكون لديها ربح وأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على

عميل واحد كسبته من قبل يكلف أربعة أو خمسة أضعاف من كسب عملاء جدد (الفرق بين رضا العميل وولائه).<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول القياس المقارن

تعد عملية القياس المقارن من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المنظمات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل، وتحقيق رضا العملاء والإستفادة من قدرات العاملين في المنظمة في تحقيق التميز والإبداع.

فمنظرا لما يتسم به مناخ العمل بالمنظمات بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية التي فرضت أمام العملاء ومتلقي الخدمة العديد من البدائل، مما جعل هناك صعوبة على أي منظمة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون ولا يمكن لها أن تستمر بمفردها.

ومن هنا تزايد الإهتمام بالقياس المقارن لقياس وتقييم أداء هذه المنظمات، وتحديد نواحي القصور فيها بالمقارنة بالآخرين والعمل على معالجتها وتحقيق الجودة في الأداء سواء في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية.

### 1- تعريف القياس المقارن ونشأته

#### 1-1- تعريف القياس المقارن

يشكل القياس المقارن إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتبرز أهمية ودور هذا المبدأ في تكامله مع مبدأ التحسين المستمر، لجعل المنظمة متميزة في مختلف أوجه عملها وقد تناوله العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره وسنتناول أهمها:

يعرف قاموس "Webster" القياس المقارن على أنه " قياس مميز لأداء محدد مسبقا واستخدامه لنقطة مرجعية."<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن القياس المقارن هو عبارة عن قياس لأداء المنظمات التي تم تحديدها وفق أسس ومعايير معينة، ومن تم اتخاذ نتائج عملية المقارنة كمرجع للمنظمة القائمة بعملية القياس المقارن لتحسين أدائها.

<sup>1</sup> سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص195-197.

<sup>2</sup> باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016، ص95.

وفي تعريف آخر: فإن القياس المقارن "هو العملية التي يتم بواسطتها تقييم العمليات أو الخدمات من تم مقارنتها لاحقاً مع أداء الآخرين."<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف فإن القياس المقارن ينطلق في مراحله الأولى بتقييم الأنشطة الداخلية للمنظمة قصد إعدادها للمقارنة مع المنظمات الأخرى، والملاحظ أن هذا التعريف حصر القياس المقارن في نطاق ضيق يقتصر على التقييم والمقارنة ولم يذهب لأبعد من ذلك.

كما عرف على أنه: " أسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطور. "<sup>2</sup>

حسب هذا التعريف فإن محور القياس المقارن هو المنافسون، والذين من خلالهم يمكن معرفة موقع المنظمة في مجال النشاط ومعرفة مختلف المستجدات والتطورات التي يدخلونها في أعمالهم، واستغلال ذلك لصالح المنظمة لتطويرها هي الأخرى.

وحسب "Harrington" فإن القياس المقارن هو: "عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال حيث يتضمن الآتي :

- القيام بمقارنة أنشطتها الداخلية مع المنظمات الرائدة على اختلاف الصناعة أو الدولة.
- مقارنة أداء العمليات المختلفة في المنظمة مع العمليات المتميزة في المنظمات الأخرى التي تدخل ضمن نفس النشاط؛
- تحديد أفضل أداء في النشاط تطبيقياً؛
- التخطيط لاتجاهات الأداء الأفضل في المستقبل ومحاولة التكيف معها؛
- تلبية احتياجات العميل بما يفوق توقعاته."<sup>3</sup>

من خلال "Harrington" فإن القياس المقارن: عملية تتضمن وضع خطط توجهه وتحدد المنظمات التي تمتلك أفضل العمليات من نفس النشاط على اختلاف جنسياتها، ومحاولة الإستفادة من الخبرات

<sup>1</sup>Mike Asher, Managing Quality in the Service Sector, calys LTD, Stlives pic, England, 1996, p15.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص27.

<sup>3</sup>Mahour Mellat Parast, Ste phanie G Coeporat Social responsibility, benchmarking and Organizational performance in the petroleum Industry: a quality management perspective , producteur economics, vol 139, 2010 , p 794.

والإمميزات في الأداء لدى تلك المنظمات من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبائن، مع ضرورة الإستمرارية في التطوير.

### 1-2- نشأة القياس المقارن

تعود دلالات القياس المقارن إلى عام 1890، عندما قام الصناعي الإنجليزي "LLEWD SINAF" بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وجاء بعده الصناعي "drof yrneh" في العام 1931 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق القياس المقارن أو المقارنة المرجعية على نطاق واسع، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم والإستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم. وفي نهاية الستينات وقبل أن تكون نتيجة القياس المقارن موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة، حيث تعتبر شركة XOREX هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب عملي، يعتمد خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.<sup>1</sup>

### 2- أهمية القياس المقارن ومبادئه

#### 2-1- أهمية القياس المقارن

أجمع الكتاب والباحثون على أهمية القياس المقارن في كتاباتهم وبحوثهم مجسدين تلك الأهمية بما يقدمه للمنظمة من فوائد ومزايا فنجد أن أهميته تكمن في:

- **التغير الثقافي:** فمن خلال تطبيق القياس المقارن بصورة جيدة تتمكن المنظمة من وضع الأهداف الواقعية والجدية، وبما يسهم في تقديم ضمانات للزبائن لمصادقية هذه الأهداف، وسعي الشركة نحو تحقيقها.

- **تحسين الأداء:** إن تحديد فجوات الأداء مقارنة بالشركات والمنظمات المتفوقة (الريادية) تمكن المنظمة من اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها.

<sup>1</sup> إسماعيل مجبل داوي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، مجلد 21، العدد 6، ص3.

- تدريب الموارد البشرية: إن إجراء عملية المقارنة يتطلب تحديد الحاجة إلى كوادر كفاءة، تشترك في فعالية حل المشكلات وتحسين العمليات .

ويضيف "Harrington" أن أهمية القياس المقارن تتجلى أيضا في:

- تلبية متطلبات الزبائن: إن دور القياس المقارن يتمثل في مساعدة المنظمة في إمكانية التفكير الشمولي باتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي، وبما يسهم بتلبية متطلبات الزبائن.

- ضمان اعتماد أفضل الممارسات: إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقييم المستمر للبيئة الخارجية، وهذا يفسر سبب تسمية القياس المقارن أحيانا بالمحاكاة المبدعة فالغاية من القياس هو استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة.

- إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية حلا جذريا للمشاكل التي تواجه المنظمات، وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف لهذه المخرجات أن تلبى احتياجات الزبون الداخلي والخارجي، من خلال فهم المقارنة عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على إشباع إحتياجات ورغبات الزبائن.

- تحسين الخبرة التنافسية للمنظمة: إن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة، ومن ثم دمج كل ذلك في الخطط وبرامج تنبأها المنظمة سيجعلها تسير في الإتجاه الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لـ "Zairi" فهو يرى أن أهمية القياس المقارن تتجلى في:

- التأثير في القرارات الإستراتيجية لصناعة العمليات؛

- تحسين العمليات؛

- فهم متطلبات الزبون؛

- وضع معايير الأداء الداخلية؛

- مساعدة المنظمات على قيادة إستراتيجياتها بشكل منظم وكفؤ.<sup>1</sup>

أما البرواري " فيحدد أهمية القياس المقارن من خلال الآتي:

- معرفة الفجوة بين أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الأخرى؛

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
  - تكامل أفضل الممارسات في المنظمة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير؛
  - تقود إلى التحسن المتسارع(المبدع)؛
  - تزود المنظمة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
  - معرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
  - يسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
  - يساعد المنظمة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
  - تبني أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
  - تساعد المنظمة على الإستخدام الأفضل للموارد؛
  - تزود المنظمة بإمكانية تبني الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة في المستقبل.<sup>1</sup>
- وفي ضوء ما تقدم يتبين أن للقياس المقارن أهمية بالغة كونه أداة تستخدم لقياس الأداء ولتحديد نقاط القصور باتجاه تطبيق أفضل الطرائق والتي تقود إلى التحسين المستمر، بالنسبة للمنظمات الراغبة في التحسين في أدائها والبحث عن أسرار النجاح في المنظمات ومن تم بلوغها.
- ولذلك فإن القيام بعملية القياس المقارن داخل المنظمة تتجسد أهميته من خلال الفروقات التي يخلقها القيام به وبدون ذلك وهو ما سيوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>نزار عبد المجيد البروراري، المقارنة المرجعية وإمكانية تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد1، العدد1، 2001، ص40.

الجدول رقم (02): يوضح مقارنة أداء المنظمة بدون القياس المقارن وإجراءاتها.

مع القياس المقارن	بدون القياس المقارن
<b>المدخل التنافسي</b>	
تركيز خارجي على المنافسة قبول الأفكار والطرائق الجديدة حماس وإلتزام عاليان	تركيز داخلي تغيير بطيء إلتزام منخفض
<b>تكييف الممارسات بالأفضل</b>	
أفكار جديدة توسع أفقي داخل نشاطات أخرى إمكانات كبيرة	لا توجد إختراعات رؤية محدودة محددات مفروضة ذاتيا
<b>معرفة متطلبات المستفيد</b>	
إستنادا إلى الحقائق والأبحاث بحث متواصل عن الإتجاهات المهمة	إستنادا إلى التاريخ أو البديهية عدم الإهتمام بالإتجاهات الحديثة
<b>تأسيس أهداف ورغبات واضحة</b>	
يهدف للوصول إلى تحسين كبير إستهداف القيادة الأكاديمية	إستجابة لمعايير تاريخية إستهداف البقاء في الإجراءات
<b>تحسين الإنتاجية</b>	
الإتجاه نحو التحسين المستمر عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق	الإكتفاء بالوضع الراهن تقبل متردد للمبادرات الجديدة

Source :Haradesky, johnl(1995) total quality management Handbook McGraw–  
Hill, New york, ,648

من خلال ما تقدم من وصف لاتجاه أداء المنظمة باستخدام القياس المقارن يتضح أن استخدامه يسفر عن جملة الأهداف أهمها:

- تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية باكتسابها لأفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المقارنة (الفجوة)؛
- وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة؛
- تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية أو حتى الإحتفاظ بموقع الصدارة.<sup>1</sup>

## 2-2- مبادئ (أبعاد) القياس المقارن

تتمثل مبادئ القياس المقارن فيما يلي:

- إسعاد العميل: أي تقديم خدمة ذات مستوى أعلى من رضا العميل.
- الدراية بالحقائق: أي معرفة مستوى الأداء الحالي للخدمات من جهة نظر العملاء و العاملين، حتى يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق باعتبار أن ذلك هو أولى خطوات التحسين.
- مشاركة الجميع: الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- التحسين المستمر: إستمرار البحث والتغيير ومشاركة الجميع في تحقيق الجودة الشاملة.

كما يستند كل مبدأ من المبادئ السابقة الذكر على مفهومين فرعيين على النحو التالي : رضا العميل الداخلي والخارجي، التركيز على العمليات، العمل الجماعي، الجودة من خلال العاملين، إستمرارية دورة التحسين.<sup>2</sup>

## 3- خصائص وأخلاقيات القياس المقارن

### 3-1- خصائص القياس المقارن

يتميز القياس المقارن باعتباره عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> ليثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، العدد 54، ص 93.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياساً لأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص 506.

- يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو ثقافة التحسين المستمر ودعم الابتكارات والتعلم من أفضل الممارسات؛

- النظر إليه كمدخل إداري تستخدمه المنظمات لتقييم أدائها وأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها؛

- الإعتماد على البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المنظمات المتفوقة دائمة التغيير؛

- يساعد على التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء تحليل ودراسة إستراتيجيات المنافسين ومتطلبات وتطلعات المستفيدين؛

- السعي الدائم لتحقيق الشراكة بين المنافسين بهدف تبادل المعلومات بهدف الإرتقاء بالأداء؛

- التحسين المستمر لجميع الفعاليات والممارسات للمنتجات والخدمات ومن تم الأداء الكلي للمؤسسة؛

- توجيه جهود التحسين نحو المناطق الأكثر أهمية التي تعكس عوامل النجاح الحاسمة في ضوء أهداف المنظمات.<sup>1</sup>

ومن خصائصه أيضا أنه:

- بحث مخطط يتميز بتكاليف مرتفعة؛

- يساعد على معرفة التوقيت المناسب والكيفية التي يتم بها تحسين العمليات؛

- القياس المقارن هو مقياس مرجعي للأفكار، المعلومات، الطرق والممارسات التي يتم تكييفها وتخطيطها خدمة لأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### 3-2- أخلاقيات القياس المقارن

نظرا لانتشار أسلوب القياس المقارن والحاجة إلى حماية وتعاون المنظمات في مجال تبادل المعلومات، تم الإلتزام بمجموعة المعايير المشتركة بهدف تنفيذ عملية القياس المقارن من أجل الوصول

<sup>1</sup> محمد رفعت حسنين وآخرون، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد 3، جوان 2015، ص 11.

<sup>2</sup> Tims tapenhurst, The Benchmarking Book :A how-to-guide to Best practice for Managers and practitionerst , ELSEVIER united Kingdom, 2009, ed 1,p3-4.

إلى قياس مقارن كفو، وقد حدد الباحثون مجموعة من النقاط تمثل أخلاقيات القياس المقارن نوجزها في ما يلي:

- تجنب التحدث عن التسعيرة أو عن الكلف السياسية التنافسية؛
- لا تطلب من الشريك المقارن بيانات حساسة مثل العلاقات مع نقابات العمال و إجراء التجسس الصناعي؛
- لا تسأل عن بيانات ذات ملكية خاصة دون تقديم توضيح مناسب؛
- وجود طرف ثالث محايد للمحافظة على سرية البيانات لكلا الطرفين؛
- لا تستخف أو تنقص من إنجازات الشريك المقارن أمام غير المعنيين استناداً إلى البيانات التي لديك عنهم.<sup>1</sup>

وحسب بيت الخبرة الأمريكي للقياس فقد وضع مجموعة من الأخلاقيات تتحدد فيما يلي :

- مبدأ الشرعية: يعني هذا المبدأ تحاشي أي عمل قد يعد سرقة لمجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها، أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المنظمة في الإضرار بالآخرين، ويتضمن ذلك البعد عن التصرفات التي تحمل الشك أو الرجوع إلى المستشار القانوني عند الشك.
- مبدأ الثقة: يعني ذلك عدم نقل أي معلومات يتم الحصول عليها من الشركاء في عملية القياس المقارن إلا بموافقة هؤلاء الشركاء.
- مبدأ التبادل: يتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الإستغلال لتبادل المعلومات.
- مبدأ الاستخدام: لا يجب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات.

<sup>1</sup>peter m enxn,benchmarking public works association,www .public works.ca\pjfbenchmarking,2000,p11.

- مبدأ الإتصال: لا يجب الإتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المنظمة في إجراء المقارنة معه بل يجب أن يكون من خلال مديرين مسؤولين.

- مبدأ الإتصال بطرف ثالث: لا يجب الإفصاح عن أسماء الأفراد المشاركين في عملية المقارنة سواء من طرف المنظمة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.<sup>1</sup>

#### 4- أنواع القياس المقارن

تتحدد أنواع القياس المقارن بناء على رؤية المنظمة وما تريد تحقيقه أو الوصول إليه ويمكن تصنيف القياس المقارن إلى الأصناف التالية :

4-1- القياس المقارن الداخلي: ويتم عن طريق مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنظمة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنظمة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المنظمة تحت الدراسة، بالإضافة إلى أنها توفر التناسق والإستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.<sup>2</sup>

4-2- القياس المقارن الخارجي: هنا تتم المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر، ومن مميزاتها أنها تحقق الإنفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين، ويمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المنظمات التي تمارس نفس النشاط أو تباع نفس السلعة ويشمل :

- القياس المقارن التنافسي: يقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك يسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

- القياس المقارن الوظيفي: ويسمى أيضا القياس المقارن للعملية ويتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية، المؤتمر الدولي لتحسين التنمية الإدارية، الرياض، نوفمبر 2010، ص 18-19.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 506-507.

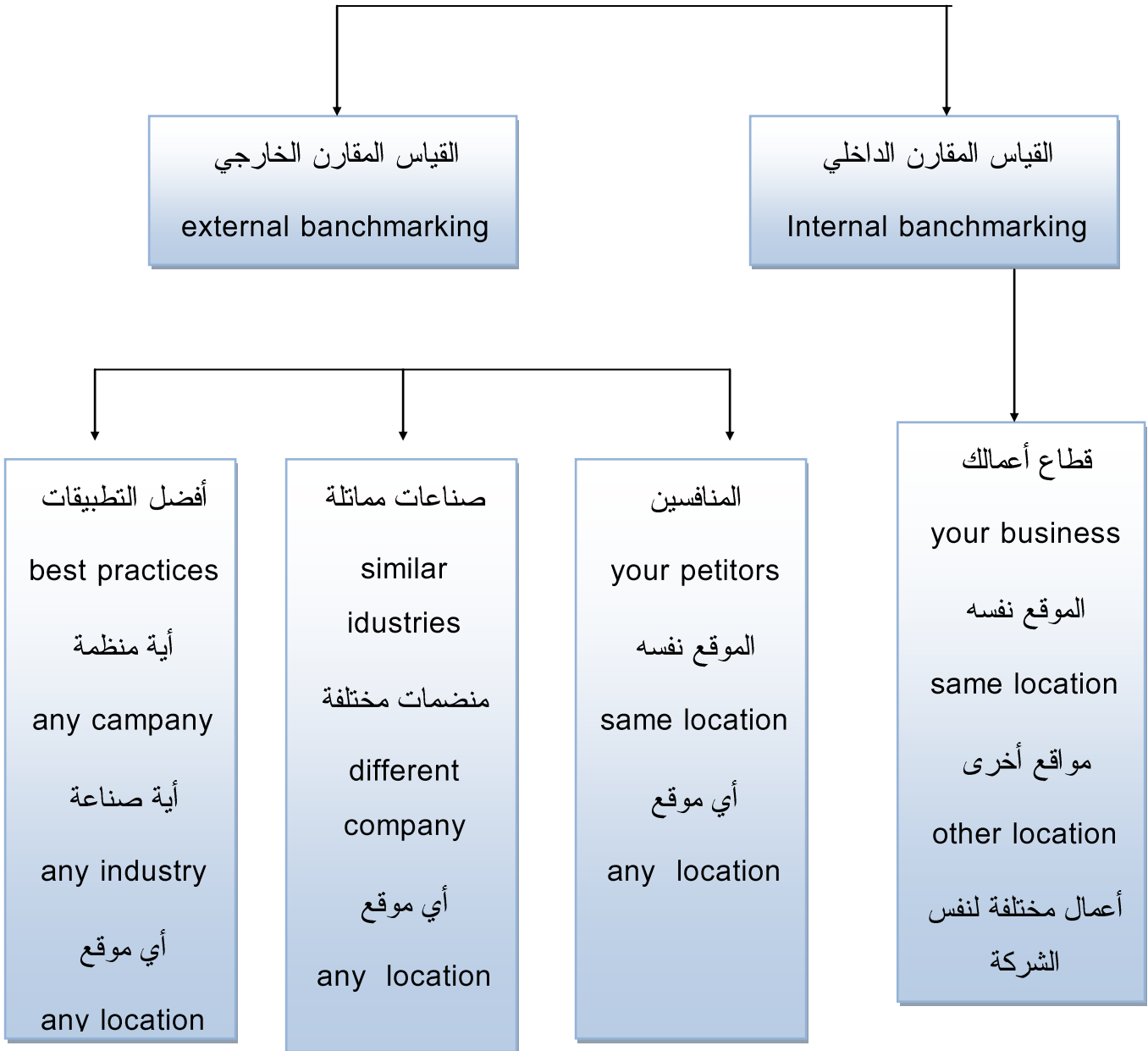
وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك كأن يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في إحدى الفنادق المميزة.

- **القياس المقارن الإستراتيجي:** وهو عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات، والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. ولهذا النوع أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وقد طبقت هذه الإستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة، وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الإستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويعه ليتلاءم مع الظروف والبيئة.<sup>1</sup>

و الشكل الموالي يوضح أنواع القياس المقارن السابقة الذكر:

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف حبيب الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص379-380.

الشكل رقم (06) : أنواع القياس المقارن.



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ويضيف البعض أنواع أخرى للقياس المقارن ومنها:

- القياس المقارن للأداء: ويتم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين عن طريق تحليل الأداء، ويستخدم هذا النوع من القياس في مجال الخدمات والنشاطات وتقييم المنتجات، ومن أبرز التصنيفات في هذا الصدد تصنيف الجامعات على ضوء نتائج الطلبة والأبحاث العلمية، وكذلك ما تقوم به منظمات التصنيف والإعتراف للجامعات حسب معايير دولية موحدة.

- **القياس المقارن التشاركي:** ويعد هذا النوع من حالات المقارنة التي تعتمد على المشاركة، حيث يتم مشاركة مجموعة من المؤسسات في تقديم بيانات حول نشاط معين، على أمل الإستفادة مما يتعلمون من خلال هذه المشاركة، ويعد هذا القياس أكثر الطرق فعالية وموضوعية رغم زيادة تكاليف تطبيقه.

- **القياس المقارن للعمليات:** ويستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل ترتيب وتنظيم العمل الإداري وتدريب الأفراد العاملين، بهدف بتحديد الممارسات المؤثرة في المؤسسات لإنجاز الوظائف المتشابهة (فالقياس يهدف إلى تقليل التكلفة وتحسين الخدمة).

- **أسلوب القياس المقارن بالطرف الثالث (غير المباشر):** ويعني الإستعانة بمستشار خارجي لديه إتصالات وعلاقات متبادلة مع العديد من المؤسسات، ويتولى نقل المعلومات بين المؤسسات بعضها ببعض ويتطلب بأن تكون مصادر المعلومات موثوق منها ومؤمنة.

- **القياس المقارن للممارسات الأفضل:** وهو مشابه للقياس المقارن الوظيفي باستثناء تركيزه على الممارسات الإدارية بدلا من تركيزه على عمليات خاصة معينة، ويركز هذا النوع من القياس على عدة معايير مثل بيئة العمل و الحوافز التي تعطي للأفراد العاملين دافعا قويا لأداء أعمالهم بشكل مميز وتطوير العاملين في الإدارة العليا.

- **القياس المقارن القياسي:** ويقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات.

وكل هذه الأنواع تصب في إطار موحد لطرق القياس وممارساته في المؤسسات لتحقيق أعلى درجة من التحقيق والتميز.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: عموميات حول القياس المقارن

يقوم القياس المقارن كأسلوب يتم تطبيقه في المنظمات على ضوابط تنظمه وتوضح سيره وكيفية القيام به، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال تحديد مجالات استخدامه وعوامل نجاحه، وكذلك المراحل التي يمر بها وهذا قصد بلوغ الهدف الأسمى من القيام به.

<sup>1</sup> محمد رفعت حسنين، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

**1-مجالات استخدام القياس المقارن وعوامل نجاحه****1-1-مجالات استخدام القياس المقارن**

يجرى القياس المقارن في المنظمة ككل مثلما يمكن أن يجرى لأي من أوجه عملها، والغاية من ذلك التحسين وبلوغ مستوى الأداء الأفضل، وتتمثل المجالات التي يمكن أن ينصب عليها القياس المقارن في الآتي:

-**المنظمة ككل:** لقد برزت هذه الإمكانية مع ظهور المسابقات الدولية، الأمر الذي مكن المنظمات من معرفة موقعها بين المنظمات الأخرى واكتشاف درجة التقدم التي حققتها.

- **المخرجات:** وهذه يمكن أن تكون على أنواع عدة منها:

- السلع والخدمات التي تسلم إلى العملاء الداخليين أو الخارجيين؛

- نتائج الأعمال المالية من ربح أو خسارة أو معدل العائد أو غيرها من المؤشرات والمعايير المالية وربما التكاليف أيضا؛

- نتائج الأعمال غير المالية، الحصة السوقية والمركز التنافسي؛

- أخرى مثل نسبة دوران العمل، نسبة التلف...إلخ.

- **العمليات:**العمليات في مختلف الأقسام أو الوظائف وتصنف هذه إلى نوعين هما:

- عمليات التسليم و هي العمليات التي يتم فيها تحويل متطلبات العملاء إلى سلع وخدمات تشبع تلك المتطلبات؛

- عمليات الدعم و هي العمليات التي تجرى لدعم وتعزيز عمليات التسليم من أمثلتها الإدارة الإستراتيجية وتعبئة الموارد البشرية، تطوير الموارد...إلخ.

- **الأفراد :** تشمل التنظيم، الثقافة المنظمة، قدرات ومؤهلات الأفراد.<sup>1</sup>

وهناك أسس يجب مراعاتها عند اختيار أي من المجالات السابقة وهي:

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 219-220.

- معرفة الأهداف الإستراتيجية وتحديد أهميتها حسب أولويتها بالنسبة للمنظمة الراغبة بإجراء التحسين مع المنافسين المتميزين؛
- معرفة كلفة إجراء القياس المقارن والمنافع المحققة منه؛
- معرفة الفجوة بين أداء المنظمة الراغبة في التحسين والمنظمة المنافسة؛
- الوقت اللازم والمستغرق لإجراء عملية القياس؛
- إعتبار التعليم مبدأ لدى المنظمة وجعلها تؤمن بأن لدى الآخرين المتميزين ما يمكن أن نتعلمه.<sup>1</sup>

## 1-2- عوامل نجاح القياس المقارن

إن القيام القياس المقارن ليس غاية في حد ذاته وإنما هو عبارة عن وسيلة تستخدم من أجل الوصول إلى جملة من النتائج التي تخدم المنظمة وحتى يحقق القياس المقارن هذه النتائج بنجاح يجب مراعاة العوامل التالية:

- التعهد والإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق القياس المقارن؛
- تحديد معنى القياس المقارن بدقة مع توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذه في الواقع العلمي؛
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المنظمة وتدعيم قدرتها التنافسية؛
- يجب أن يكون لدى المنظمة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل؛
- يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة اتجاه القياس المقارن حتى تصبح جزء أساسي من العمليات الإدارية في المنظمة؛
- يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية القياس المقارن، كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم بأهمية القياس المقارن؛

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص72.

- إحداث التغيير اللازم بالهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة القياس المقارن واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية؛
- يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق القياس المقارن بعمل خطة عمل واضحة ومحددة؛
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق القياس المقارن بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج القياس المقارن في الواقع العلمي؛
- يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق القياس المقارن بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات القياس المقارن بنجاح في الواقع العلمي؛
- ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المنظمات الخدمية أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياسا باليوم؛
- يجب تحديد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الإبتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها؛
- التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية القياس المقارن؛
- يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل؛
- ينبغي استخدام القياس المقارن كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات وصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها؛
- يجب أن ينعكس المستثمر باستخدام أسلوب القياس المقارن على أداء المنظمة في شكل عائد ملموس كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المنظمة من السوق، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية و زيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح؛
- يجب على المنظمة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المراحل الأولى لعملية القياس المقارن؛

- وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية القياس المقارن؛
- عملية القياس المقارن يجب أن تركز بالدرجة الأولى على اختيار النموذج الأمثل يلي ذلك تطوير مقاييس الأداء؛
- ينبغي استخدام كافة أنواع القياس المقارن بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر يجب تطبيق عملية القياس المقارن داخل المنظمة وخارجها قياساً بالمنافسين؛
- إن عدم الإمتثال للعوامل السابقة الذكر سيؤدي إلى ظهور مشكلات وأخطاء في عملية القياس المقارن قد تظهر خلال مراحل تطبيقه أو على مستوى النتائج النهائية له، فقد يتم اختيار أفراد لا يدركون صعوبة العمل الموكل لهم فيكون هناك أخطاء تقع بعد القيام بعملية القياس المقارن، إذ أن المنظمة تقتصر على نقل ما ستجده لدى المنافسين دون مواصلتها التجديد وتقديم أفكار جديدة، وهو ما يعتبر مجرد تقليد يحقق للمنظمة عوائد مؤقتة وليس تحسيناً بشكل دائم.<sup>1</sup>
- وطبقاً لرأي الباحثين "Evans" و "Goetse&Davis" فإن معوقات تطبيق القياس المقارن تنشأ من عدة أخطاء نذكر منها:
- **محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا:** وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج القياس المقارن وفي مرحلته كافة، فالحاجة ماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا، لجعل نشاطات المقارنة تبدأ أو تستمر خلال مرحلة الإعداد وصولاً إلى مرحلة قطف الثمار.
- **التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء:** فعملية مسح الشركات أو المنظمات بذات القطاع قد لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يؤشر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، ولكن برنامج المقارنة لا يكتف بهذا الحد فهو عملية إيجاد ما وراء تلك الأرقام، وعبارة أخرى عملية مسح المنظمات قد يعطيك صورة عن موقعك بينها ولكنه لن يساعدك في تحسين أدائك.
- **إغفال معايير مهمة:** أمثال خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبون.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 508-510.

- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها: من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي إذ أن هذا قد يكون مكلفاً، لذلك سيجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للشركة وبعد إنجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام.
- سوء التوافق: ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو مع أهداف الشركة، لذلك يستوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما يحدث في الشركة بأكملها.
- اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس: فمثلاً معيار الإتصال بالعاملين هو من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في المنظمات عموماً، ولكنه بشكل آخر أصعب وأسوأ المشكلات لذلك نجد العديد من الشركات لا تعتمد كمعيار.
- عدم امتلاك قواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الإنفاقيات مع الشريك المقارن: وفي ذات الإتجاه يؤكد "Simmons" أن الفشل في إنجاز التقييم الداخلي قبل إجراء برنامج المقارنة، هو أحد أهم الأخطاء التي ترتكب والتي شخصتها شركة "Digital Equipment" التي تعد واحدة من الشركات الرائدة في هذا المجال.<sup>1</sup>

## 2-خطوات إجراء القياس المقارن

هناك خمس خطوات متعاقبة لتطبيق أسلوب القياس المقارن وهذه الخطوات هي:

- الخطوة الأولى التخطيط: يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها على ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجرى المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية القياس إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذا القياس المقارن.
- الخطوة الثانية التحليل: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في هذه

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص75-76.

المنظمة،وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة،وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقلة.

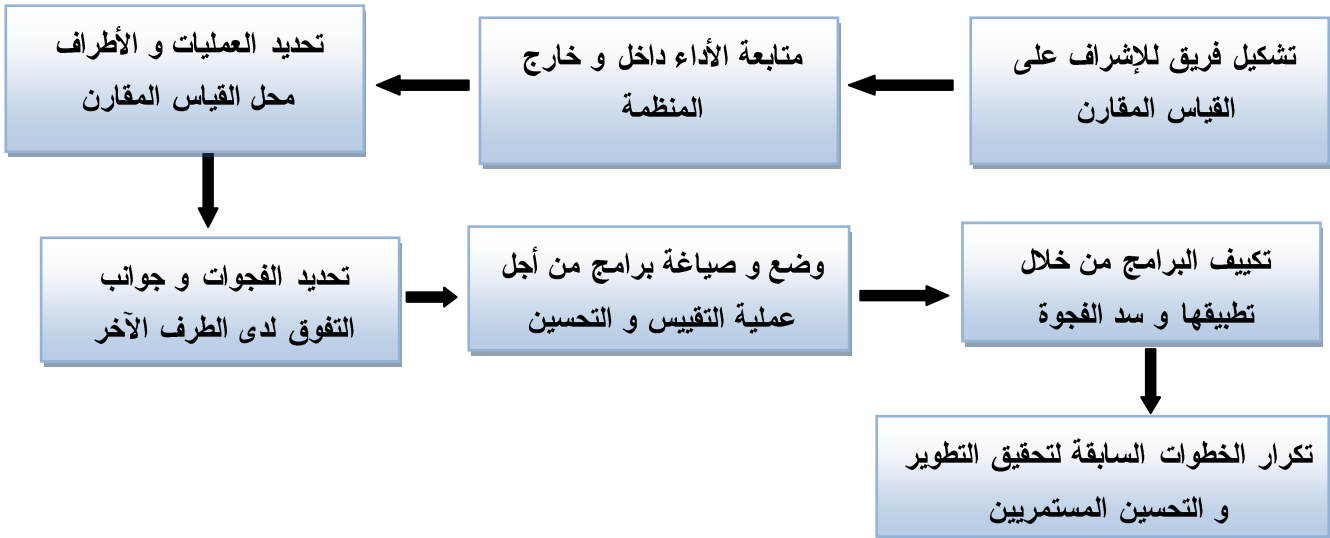
- **الخطوة الثالثة التكامل:** ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرامج من قبل جميع العاملين،وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

- **الخطوة الرابعة التنفيذ:** ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال و إجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة،ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

- **الخطوة الخامسة النضوج:** ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل رقم (07) : يوضح خطوات عملية القياس المقارن.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعطيات السابقة.

<sup>1</sup>صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة تقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4 ديسمبر 2014، ص59-60.

**3- فوائد تطبيق القياس المقارن**

- يمكن تحديد فوائد تطبيق القياس المقارن في المؤسسات الإنتاجية والخدمية في النقاط التالية:
- يتيح الفرصة لمقارنة أداء المؤسسة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة أو الصناعات الأخرى؛
  - يساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف بها في كافة المجالات وأهم الجوانب المتعلقة بالجودة، فرق العمل، الخدمة، العملاء، الإتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع والإجراءات التي تتبعها المؤسسة وتكون التكلفة فيها مرتفعة؛
  - يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير، حيث يتيح للمنظمة فرصة التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا الأسلوب يوفر على المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد والأموال نتيجة لتجنب الأخطاء التي قد وقعت فيها المؤسسات الأخرى؛
  - يساعد المنظمة لتبقي على قمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطوير الذي يحدث خارج بيئة الأعمال؛
  - الإستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس حيث يمكن أن تساعد المنظمة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء؛
  - القياس المقارن يمكن المنظمة من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال والمجتمع؛
  - يعتبر وسيلة أساسية لمساعدة مؤسسات الخدمات في الحصول على جوائز الجودة العالمية مثل جائزة "Malcolm Baldrige Award"؛
  - يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

**4- علاقة القياس المقارن باتجاهات الإدارة الحديثة**

يعتبر القياس المقارن من الإتجاهات الإدارية الحديثة التي أصبحت محط اهتمام وعناية من طريف الكتاب والباحثين المهتمين بشؤون المنظمة وتطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها، حيث برزت عدة اتجاهات في الوقت الحالي ارتبطت بعلاقات بالقياس المقارن ومن أبرز هذه العلاقات نذكر:

**4-1 - علاقة القياس المقارن بإدارة الجودة الشاملة:**

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن benchmarking أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2004، ص193-194.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الزبون، من خلال التزام المنظمة بالتنوع الشاملة في منتجاتها وأساليبها، إذ ينظر للنوعية على أنها إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من خدمات ذات سمات وخصائص تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يلائمه، وهي تبنى في المنتج من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة ويشارك في تقديمها وبنائها جميع العاملين في كافة المستويات، ويبرز الدور الإستراتيجي لإدارة النوعية في كونها تعزز قدرة المؤسسة لكسب الميزة التنافسية، إذ تعد الأداة الأكثر فاعلية في تحقيق إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز، وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للتحسين المستمر وخفض الكلف بما يساعد أن تكون المنظمة رائدة في عملها.

وتتمثل العلاقة بين القياس المقارن وإدارة الجودة الشاملة أن الإثنان يهدفان إلى تحديد نواحي القصور في المؤسسة بغية معالجتها، كما أنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبار أن أساسية تشمل المدخل التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 4-2- العلاقة بين القياس المقارن والتحسين المستمر:

التحسين المستمر هو جملة الجهود المستمرة لحذف التالف وتخفيض وقت الإستجابة وتبسيط تصميم كل من المنتجات والعمليات وتحسين الجودة وخدمة الزبون.

إن التحسين المستمر أساس لنجاح المنظمات ومهما كان المستوى الذي وصلته المنظمة فإنه يبقى مجالاً للتحسين المستمر. إن الوقوف عند مستوى معين يعني السماح للمنافسين لتجاوزها، والهدف إذن هو اعتماد القياس المقارن المستمر ذلك أن نظام الوقت المناسب ليس مشروعاً محدد النهاية، بل إنه عملية مستمرة وأشبه ما يكون بمرحلة حياة طويلة.<sup>2</sup>

يتطلب جوهر التحسين المستمر أساليب ديناميكية قادرة على الملاحظة أفضل المنافسين والسعي لتجاوزهم والتميز عنهم، والتربع على القمة استناداً لعوامل ونشاطات النجاح الدائمة (الجودة، سعر التسليم، خفض التكلفة، الإبداع والمرونة).<sup>3</sup>

إذ أن استمرار التحسين المستمر يتطلب إجراءات دراسات القياس المقارن بشكل دوري حتى تتحقق

الأهداف المطلوبة، ولكي تتحقق أهداف القياس المقارن يجب تحديد الجوانب السلبية ومعالجتها حتى يتم

<sup>1</sup> مجبل دواي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 1، جويلية 2008، ص 28.

سد فجوة الأداء والإستمرار في تحديث قاعدة بيانات القياس المقارن لاستمرارية التحسين.<sup>1</sup>

#### 4-3 - العلاقة بين القياس المقارن والميزة التنافسية:

أصبح القياس المقارن من أكثر الأدوات شيوعاً بين المنظمات الساعية نحو التنافس عالمياً، ولكي تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية فإنه يتوجب عليها أن تفهم حقيقة التنافس، ولكن يجب عليها أيضاً أن تغير الطرق التي تمارسها في إنجاز أعمالها، وهذا يتم عن طريق إدخال أفكار وممارسات جديدة يتم إعدادها من الخارج والداخل، ولذلك فإن البحث المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن تم دمج كل من ذلك في خطط وبرامج تتبناها المنظمة على المدى الطويل. ولغرض تحقيق المنظمة الميزة التنافسية من خلال تطبيق القياس المقارن مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الآتي:

- يجب على المنظمة النظر إلى ما تفكر المنظمات الرائدة إنجازه في المستقبل وعدم الإكتفاء بالنظر إلى ما هو أفضل الآن؛

- اعتماد مبدأ التطوير المتسارع ونشير إلى أن سرعة التطوير أصبحت من الأبعاد الأساسية التي تتنافس من خلالها المنظمات والركيزة الأساسية التي تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك فإن علاقة القياس المقارن بالميزة التنافسية تتمثل في أن القياس المقارن يهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة، من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنظمات التنافسية وكذلك تحديد نواحي الضعف والقصور في ممارساتها وأدائها.

#### 4-4 - العلاقة بين القياس المقارن والمواصفة القياسية الدولية (ISO 9000):

بعد تأسيس منظمة التجارة العالمية (WTO) عام 1995 ظهرت قواعد جديدة تحكم المنتجات الصناعية والزراعية والملكيات الفكرية والخدمات، وأصبحت التجارة مفتوحة أمام المنافسة العالمية، وبالتالي تؤثر على هذه المنافسة كالجودة والسعر وزمن التسليم تلعب دوراً أساسياً في تحديد قابلية المنتجات والخدمات للبيع، وتتطلب السوق العالمية اليوم وبشكل متنامٍ تبني المنظمات الخدمية والإنتاجية لأنظمة إدارة الجودة المطبقة لديها، والحصول على شهادة المطابقة لمواصفات ضمان الجودة (ISO 9000) حسب مجال الأنشطة التي تمارسها، الأمر الذي أصبح يعد عاملاً آخر من عوامل المنافسة كونه يزيد من ثقة الزبائن بالمنظمة ويسهل دخولها إلى الأسواق المحلية، الإقليمية والعالمية.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 512

وبما أن عملية القياس المقارن تتضمن مقارنة ما يجري في المنظمة مقابل منظمات أخرى ناجحة في مجال موضوع المقارنة، ولذلك فإن مفهوم القياس المقارن يتفق مع مفهوم (ISO 9000) في هذا الجانب، فعند تطبيق نظام الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية تجري المقارنة بين ما هو موجود فعلاً في المنظمة من نظام للجودة مع متطلبات المواصفة (ISO9000) وبيان حجم ونوع الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة الدولية، بهدف معالجة تلك الفجوة وتحقيق الأداء الأفضل.

وكذلك الحال مع القياس المقارن فهو يقارن أداء المنظمة مع المتطلبات الأكثر كفاءة وبناء على هذه المقارنة يتم اتخاذ إجراءات التحسين والتطوير.

يتبين من ذلك أن كل من القياس المقارن و ISO 9000 يركز على أن التحسين المستمر، ولكن نقطة الاختلاف الأساسية هي أن المرجع ISO هي الوثيقة الخاصة بالمواصفة، أما في القياس المقارن فإن المرجع هو الشريك المقارن أو المنظمة الأكثر كفاءة وتميزاً.<sup>1</sup>

#### 4-5- علاقة القياس المقارن بتحسين الأداء :

إن بلوغ قمة الأداء يتحقق من خلال التقدم والتطور المستمر كجزء لا يتجزأ من سياسة وإستراتيجية الإدارة للوصول إلى التميز والتفوق في العمل، إذ أن الأداء المتميز يتم من خلال قياس وتقييم الأداء لخلق وتكوين إطار شامل من التحسين المستمر.<sup>2</sup>

إن استخدام القياس المقارن في المنظمة والإعتماد عليه وتحسين الأداء أصبح طريق كبريات المنظمات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المنظمة أصبح الهدف الذي تسعى إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة . وعليه فإن استخدام القياس المقارن لتحسين الأداء يعطي للمنظمة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.<sup>3</sup>

#### خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى القياس المقارن الذي يدخل ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، هذه الفلسفة التي تلتزم المنظمة بوضع خطط وأبعاد إستراتيجية للحفاظ على كيانها وتطوير نفسها. ويعتبر

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 127-128-129-130.

<sup>2</sup> محمد قنري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

القياس المقارن أحد أهم الأساليب الحديثة التي تمكن المنظمة من التعلم من الآخرين وإحداث التغيير والتطوير في منتجاتها وخدماتها باتجاه التحسين المستمر في الأداء.

كما تطرقنا إلى أنواع القياس المقارن الذي يمكن للمنظمة أن تقوم به تبعا لقدراتها وغاياتها، كما يمكنها دمج أكثر من نوع في عملية المقارنة لأن الهدف ليس مجرد المقارنة وإنما الوصول إلى ما أبعد من القياس المقارن وهو تحسين وتطوير أدائها مقارنة بالمنافسين، على أن تقوم به المنظمة بصفة دورية بإتباع خطواته بدقة والتحلي بجملة من الأخلاقيات من أجل تحقيق التحسين المستمر.

إن القياس المقارن رغم حداثة نسبية إلا أنه يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات والباحثين، لأنه وسيلة تمكن المنظمة من معرفة إمكانياتها مقارنة بالمنظمات الأخرى وسد الفجوة والتفاوت بينها وحتى التفوق وتحقيق الأداء المتميز.



# الفصل الثالث

دراسة حالة القرض الشعبي

الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية

الريفية

تمهيد:

لقد استعرضنا في الفصلين السابقين الإطار النظري من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بكل من جودة الخدمة المصرفية والقياس المقارن، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني للدراسة، من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA، من أجل معرفة إذا كان هناك أثر للقياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية .

كما سيتناول وصفا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تمت في تقنين أدوات الدراسة واعتمادها في تنفيذ البحث، كما سيتم التطرق إلى وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وبيان الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل ومناقشة بيانات الدراسة، وبيان دلالتها الإحصائية واختبار فرضياتها.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يهتم هذا المبحث بتقديم البنكين محل الدراسة، وهما بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث سنتطرق أولاً إلى عرض البنوك محل الدراسة بصفة عامة ومن ثم التطرق إلى كلا الوكالتين محل التربص الميداني.

### 1- لمحة عامة حول القرض الشعبي الجزائري CPA

#### 1-1- نشأة القرض الشعبي الجزائري CPA

أنشئ القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966، وهذا بموجب الأمر رقم 66/336 والذي أتبع بالأمر رقم 67/784 المؤرخ بتاريخ 15/05/1967، والمتعلق بالقانون الأساسي للقرض الشعبي وهو بنك تجاري عمومي برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، وجاء بعد التأميمات التي قامت بها الدولة لكل من البنوك التالية :

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لمنطقة وهران؛
  - البنك التجاري والصناعي الجزائر؛
  - البنك الجهوي الصناعي والتجاري لمنطقة عنابة؛
  - البنك الجهوي للقرض الشعبي.
- إضافة إلى البنوك الأجنبية :
- الشركة المارسييلية للقرض بتاريخ 30/06/1968؛
  - البنك الجزائري المصري بتاريخ 01/01/1968؛
  - الوكالة الفرنسية للقرض والبنك 1971.

حيث أوكلت إلى القرض الشعبي الجزائري بالإضافة للأنشطة التقليدية للبنوك التجارية مهمة الإشراف على التمويل قصير الأجل للقطاع العمومي، خاصة قطاع الأشغال العمومية والسياحة قطاع الصيد البحري بالإضافة إلى دوره في ترقية مجال الصناعات الحرفية.<sup>1</sup>

وقد بلغ رأس مال البنك 600 مليون دينار عام 1986 وميزانيته العمومية 11.6 مليار، ارتفعت إلى 63 مليار مع بداية 1984، أما عدد العاملين فيه فقد زاد من 454 عام 1967 إلى 2630 عام 1985، وعدد الحسابات المفتوحة بلغ 167 ألف عام 1984.

<sup>1</sup> محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص131-132.

وللبنك مقر رئيسي بالعاصمة وتسع وحدات جهوية حسب تقسيم عام 1983، وفي كل وحدة ثلاث أقسام الأول إداري والثاني للإستغلال والثالث للرقابة.

أما فروع البنك فقد بلغت 114 فرع في بداية عام 1985 ولكنها تقلصت بعد تأسيس بنك التنمية المحلية (BDL) المنبثق عن القرض الشعبي الجزائري في أفريل عام 1985، حيث تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار، وكذلك 89000 حساب تجاري للزبائن.

وبعد إصدار القانون المتعلق بإستقلالية المؤسسات في عام 1988، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية ذات أسهم تملكها الدولة كليا، وطبقا لأحكام هذا القانون فإن مهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصحة، صناعة الأدوية، التجارة والتوزيع، السياحة، وسائل الإعلام، الصناعات المتوسطة والصغيرة وكذا الصناعة التقليدية.

وابتداء من سنة 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة، وضعت البنوك العمومية تحت سلطة وزارة المالية وبعد استيفاء القرض الشعبي لكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990، تحصل القرض الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر منذ 7 أفريل 1997، وقد حدد رأسمال القرض الشعبي الجزائري لسنة 2009 بـ 29.3 مليار دينار جزائري وبلغت عدد الحسابات 506691 سنة 1997.

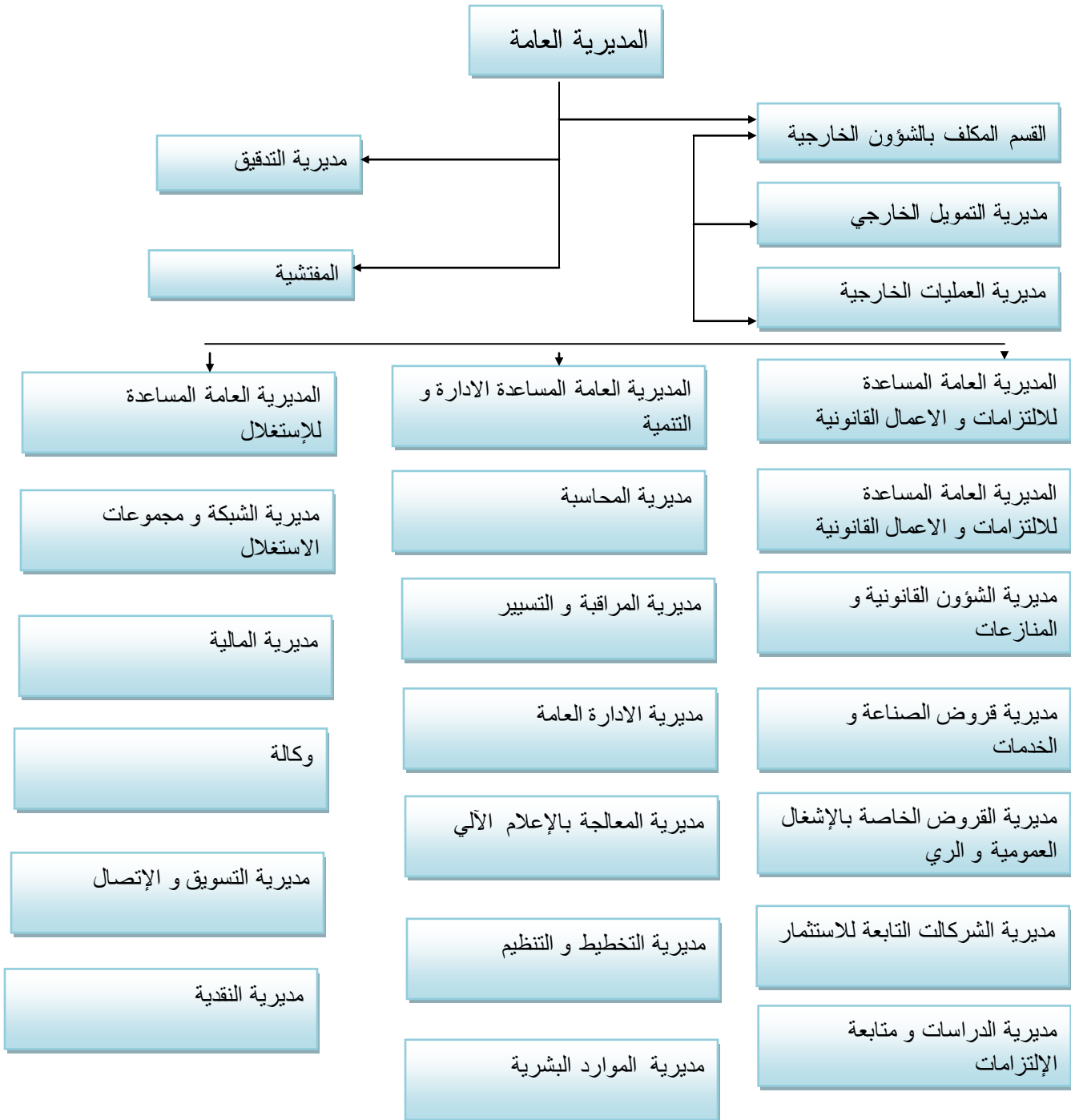
### 1-2- أهداف بنك القرض الشعبي الجزائري

- ويمكن إيجاز أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة؛
  - التطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق؛
  - تحسين وتكوين أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
  - التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛
  - عملية وضع وتقوية التقديرات ومراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.<sup>1</sup>

### 1-3- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

<sup>1</sup> معطيات من بنك CPA.

الشكل رقم ( 8 ) الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات من بنك CPA

يتضح من خلال الشكل أن الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري يتكون من :

➤ **المديرية العامة :**

إن رئاسة المديرية العامة تتضمن القسم المكلف بالشؤون الخارجية، ومديرية التدقيق والمفتشية،

هذا بالإضافة إلى ثلاث مديريات مساعدة تتمثل في :

أ- المديرية العامة للاستغلال وتتضمن كل من :

- مديرية الشبكة ومجموعات الإستغلال؛

- مديرية المالية؛

- مديرية التسويق والإتصالات؛

- مديرية النقدية.

ب- المديرية العامة المساعدة للإدارة والتنمية و تضم هذه المديرية كل من المديريات التالية:

- المحاسبة؛

- مديرية الإدارة العامة؛

- مديرية مراقبة التسيير؛

- مديرية المعالجة والإعلام الآلي؛

- مديرية التنظيم والتخطيط؛

- مديرية الموارد البشرية.

ج- المديرية العامة المساعدة للإلتزامات والأعمال القانونية وتضم كل من :

- مديرية القروض الخاصة؛

- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات؛

- مديرية قروض الصناعة والخدمات؛

- مديرية القروض الخاصة بالأشغال العمومية والري؛

- مديرية الشركات التابعة والاستثمارات؛

- مديرية الدراسات ومتابعة الإلتزامات.<sup>1</sup>

**2- التعريف بوكالة ميثة للقرض الشعبي الجزائري "333"**

**2-1- تعريف وكالة القرض الشعبي الجزائري – ميثة "333"**

<sup>1</sup> معطيات من بنك CPA.

تعتبر وكالة ميلة للقرض الشعبي الجزائري كغيرها من باقي وكالات الوطن، تقوم بالمهام الموكلة لها من

طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة، حيث تسعى في مجملها إلى تكاثف جهودها وتركيز مهامها للوصول إلى أهدافها العامة ثم الفرعية وخدمة زبائنها والمحافظة عليهم.

وقد قام القرض الشعبي الجزائري بفتح وكالة جديدة في سنة 1984 مقرها "حي لخضر بن قربة" رقم "333" برأس مال قدره 4800000000 دينار، وهي وكالة من الرتبة الثانية تابعة لمجموعة الإستغلال قسنطينة رقم 834 مثلها مثل وكالات قسنطينة 301، سيدي مبروك 334، بانوراميك 334... إلخ. حيث كان في البداية مقرها "حي 333 مسكن" ونظرا لتوسع نشاطها وزيادة عدد زبائنها أدى بالوكالة إلى تغيير مكان عملها والانتقال إلى مقر جديد سنة 1994 بحي لخضر بن قربة، وقد قامت الوكالة بفتح فرع لها على مستوى دائرة شلغوم العيد في أكتوبر 2006 وذلك لضمان التغطية من جهة وتلبية حاجيات زبائنها من جهة أخرى.

يشرف على وكالة ميلة مدير كمسؤول أول على السير الحسن للوكالة، في جميع مجالات الإستغلال واتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الوكالة ويساعده مساعد يسمى "نائب المدير"، وتتنحصر مهام هذا الأخير في استقبال الزبائن وجلبهم والعمل على تسهيل وتلبية رغباتهم، كما ينوب عن المدير في تسيير الوكالة في حالة غيابه، بالإضافة إلى ذلك يوجد أكثر من 20 موظف عامل بالوكالة.

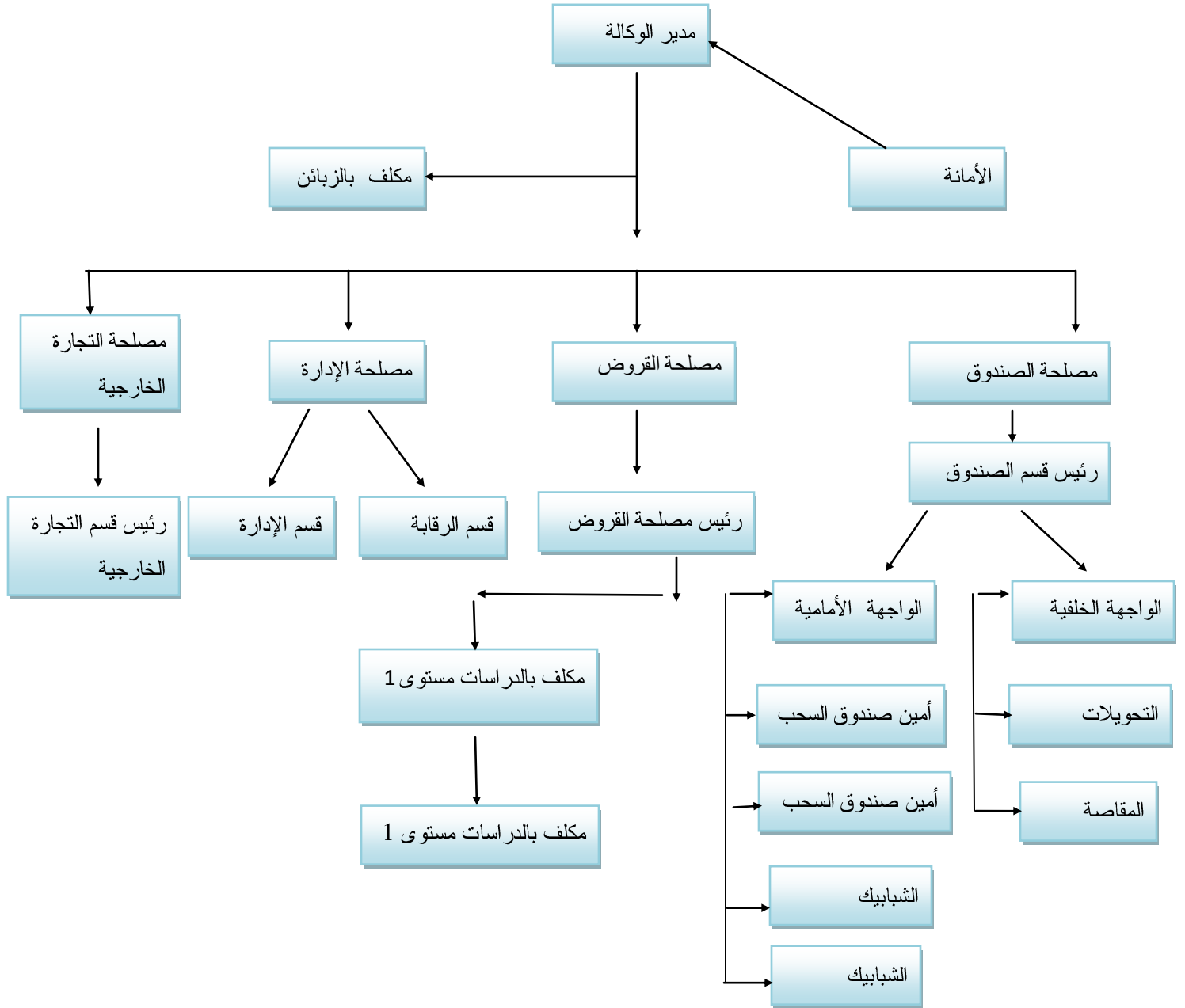
إن القرض الشعبي الجزائري سواء مجموعات الإستغلال أو مديريات جهوية تعتبر بنوك تجارية وظيفتها القيام بمعالجة كل العمليات البنكية والمالية، وعلى وجه الخصوص إستقبال ودائع الجمهور ومنح القروض بمختلف أشكالها وتعبئة القروض، ومجموع الخدمات البنكية المقدمة من طرف CPA وكالة ميلة عرفت تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة عن طريق دعم الأنشطة النقدية التي أدخلت منذ 1990، أو الإنطلاق في أنواع جديدة من التمويل فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الزبائن بشكل خاص.<sup>1</sup>

## 2-2- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة "333"

تضم وكالة ميلة للقرض الشعبي الجزائري مجموعة من المصالح والأقسام يمكن توضيحها من خلال الهيكل التنظيمي التالي :

<sup>1</sup> معطيات من بنك CPA.

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة ميله "333"



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات من بنك CPA.

من الشكل أعلاه يتضح أن الهيكل التنظيمي لوكالة "333" يتكون من :

- مديرية الوكالة : تتمثل في المدير والمساعد العام وتهتم بمراقبة الأعمال التي تقوم بها المصالح المختلفة للبنك.

- أمانة المدير : تقوم بتحمل مسؤولية الوظائف التالية :

- تسجيل البريد الذي يصل للوكالة أو الذي يرسل منها؛
- الإشراف على أعمال الفاكس والتلفاكس ومجمع الهاتف.
- **مصلحة الإدارة** : تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية والوسائل المادية للوكالة، كما تقوم أيضا بحماية الأشخاص والممتلكات وفي هذا الإطار تقوم هذه المصلحة بالنشاطات التالية :
- إدارة ومتابعة الملفات الإدارية للعمال؛
- إنجاز برامج تكوينية لفائدة العمال ومتابعة هذه البرامج؛
- تنفيذ الميزانية والقيام بمختلف العمليات؛
- السهر على حماية الوكالة ونظافتها والقيام بتأمين الممتلكات الخاصة بالوكالة.
- **مصلحة المراقبة** : تقوم هذه المصلحة بما يلي :
- مراقبة الحسابات وتصحيح الأخطاء؛
- إنجاز اليومية الحسابية وإرسال نسخة إلى دائرة الرقابة للمجمع؛
- التأكد من مدى صحة وتطابق العمليات المصرفية مع القوانين المعمول بها داخل الوكالة؛
- إجراء رقابة محاسبية مستمرة لموجودات البنك من أوراق نقدية ونقود معدنية وغيرها؛
- إجراء رقابة كاملة لموجودات البنك من الأموال والقيم المنقولة في نهاية كل دورة مالية؛
- مراقبة الغرف المسلحة والصناديق الحديدية وكذلك مراقبة توافر الشروط اللازمة في فتحها وغلقها.
- **مصلحة الصندوق** : يفرض القانون على كل بنك تجاري أن يضع تحت تصرف زبائنه مصلحة تهتم بالعمليات التي يقوم بها الزبون، حيث تقوم هذه المصلحة بالعمليات المصرفية التالية :
- القيام بعمليات فتح الحسابات بمختلف أنواعها وتسييرها؛
- استقبال طلبات الزبائن المتعلقة بدفاتر الشيكات ومنح شيكات البنك عند الطلب؛
- معالجة عمليات الإيداع التي تكون على شكل سندات الصندوق أو حسابات الإيداع لأجل؛
- القيام بمعالجة عملية إيداع الشيكات والأوراق التجارية وتحصيل الشيكات والقيام بعمليات المقاصة؛
- القيام بمعالجة العمليات المصرفية المتعلقة بتدفقات السيولة سواء كانت بالعملة الوطنية أو بالعملة الأجنبية؛

- القيام بتسيير الخزينة للوكالة؛
- تأجير الخزائن الحديدية؛
- السهر على احترام الإجراءات المتعلقة بأمن الوثائق المعمول بها داخل المصلحة و أمن الأموال.
- **مصلحة التجارة الخارجية** : ممثلة في رئيس المصلحة وثلاث موظفين يقومون بالوظائف التالية :
  - القيام بمعالجة عمليات التوطين وتصفية الملفات المتعلقة بعمليات الإستيراد والتصدير؛
  - تسيير القروض الخارجية وتسليم ومتابعة مختلف الضمانات؛
  - المعالجة المحاسبية والإدارية للإعتمادات المستندية والتسليمات المستندية والتحويلات واسترجاع العملة الصعبة وقروض الموردين؛
  - إرسال تقارير خاصة بعملية التصفية إلى بنك الجزائر في الآجال المحددة؛
  - القيام بتحصيل للشيكات والأوراق التجارية بالعملة الصعبة؛
  - تقديم كافة المعلومات الخاصة بالتجارة الخارجية للزبائن.
- **مصلحة القروض** : تعتبر من أهم المصالح بالوكالة لأن لها مردودية مالية عالية جراء منحها للقروض مقابل أسعار فائدة وتتكون من خلية الدراسات والتحليل ومديرية إتخاذ القرار، ومن وظائفها مايلي:
  - تحليل طلبات القروض وقبول أو رفض تلك الطلبات ومتابعتها؛
  - دراسة المخاطر ومحاولة التقليل منها ودراسة الضمانات المقدمة ؛
  - متابعة المستفيدين من القروض لضمان التسديد وكذا تقديم النصائح للزبائن فيما يخص الوسائل المالية المستعملة.<sup>1</sup>

### **3- لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**

#### **3-1- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**

<sup>1</sup> معطيات من بنك BADR.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، تم تأسيسه في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 82/206، كان ذلك تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهو شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33.000.000.000 دينار جزائري. يحتوي بنك الفلاحة والتنمية الريفية على 300 وكالة على مستوى التراب الوطني، ويشغل حوالي 7000 إطار في مختلف المستويات المركزية الجهوية والمحلية.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التجارية حيث كانت تقوم بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وأصبح مع مرور الوقت بنكا شاملا يهتم بتطوير كل القطاعات حسب قانون النقد والقرض 10/90 الصادر في 14 أبريل 1990.

ويتعامل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع نوعين من الزبائن :

- الأفراد الطبيعيون : كل العمليات التي تتم مع الأفراد الطبيعيين ولحسابهم وهذه العمليات ذات طابع خفي وغير تجاري.

- الأفراد المعنويون : ويتعامل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع الأشخاص المعنويين في مختلف القطاعات في إطار تقديم تسهيلات لتغطية نقص وعجز هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

### 3-2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال المراحل التالية :

**المرحلة الأولى : من 1982-1990 :** خلال الثماني سنوات الأولى كان هدف البنك آنذاك هو فرض وجوده في العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في مناطق مختلفة ذات الصيغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان القطاع الفلاحي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الإختصاص كان منصوص في إطار الإقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

**المرحلة الثانية من 1991-2005 :** بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي نص على نهاية فترة تخصص البنوك، وسع بنك BADR أفاقه في مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي والصناعات المتوسطة والصغيرة بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

<sup>1</sup> مخطط تنظيم الوكالة النموذجية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، مرجع داخلي.

المرحلة الثالثة من 2005 إلى الوقت الحالي : عاد البنك إلى اختصاصه الأول (القطاع الفلاحي) لكن مع إستراتيجية أكثر توسعا بشروط أفضل وسياسة واسعة في منح القروض، خدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات والتسهيلات الخدماتية.

أما بالنسبة للمجال التقني فكانت كما يلي:

-1991: تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية؛

-1992: تتميز بما يلي :

أ- وضع برمجيات Progiel Sybouc مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية :

-تسيير القروض؛

-تسيير عمليات الصندوق؛

-تسيير المودعات.

ب- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية (فوجد أن عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر).

ج- إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات.

-1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

-1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.

-1996: إدخال عملية الفحص السلكي Teletraitement فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

-1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

-2000: المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الإستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد السوق في مجال التدخل في تمويل الإقتصاد، بنك BADR رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي وفي نفس الوقت رفع معاونته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة، بصدد مساندة التوقعات الإقتصادية وتحولاتها الإجتماعية العميقة. ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه وضع بنك BADR برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عنصرى البنك وتحسين الخدمات، وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

-2001 تم ما يلي :

- التطهير الحسابي المالي؛

- إعادة النظر في تقليل الوقت وتنفيذ الإجراءات الإدارية والنقدية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح بين 20 و90 يوم بالنسبة لقروض الاستغلال والاستثمار؛
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية؛
- تحقيق مشروع البنك الجالس "Banque assis" خدمات متخصصة في كل من وكالة عميروش والشرافة؛
- تعميم شبكة عبر الوكالات والمنشآت المركزية MEGAPAC؛
- إنشاء التطبيق الذي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي .
- 2002: تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.
- 2003: تبنى بنك BADR مبدأ حوسبة وسائل الدفع، حيث لم يعد مشروعاً فقط بل تم تحقيق ذلك منذ العاشر من يناير 2004، وابتداءاً من هذا التاريخ أصبح الصك عبارة عن صورة تسافر عبر شبكة اتصالات سلكية موثوقة.<sup>1</sup>

### 3-3- وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

- يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجميع أعمال البنوك التجارية الأخرى من تحويلات فتح حسابات التوظيف وغيرها، وأهم عملية يقوم بها هذا البنك هي تمويل المشاريع الإستثمارية الفلاحية عن طريق منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل حيث يركز البنك تمويله على:
- الفلاحة الأساسية والنشاطات التابعة لها؛
  - الصيد وتربية المائيات؛
  - صناعة العتاد الفلاحي؛
  - الصناعات الغذائية الفلاحية؛
  - تنمية العالم الريفي وخاصة نشاط الحرفيين الصغار والسكن الريفي؛
  - صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والفلين.
- كما يقوم ببعض الخدمات اتجاه زبائنه مثل :
- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

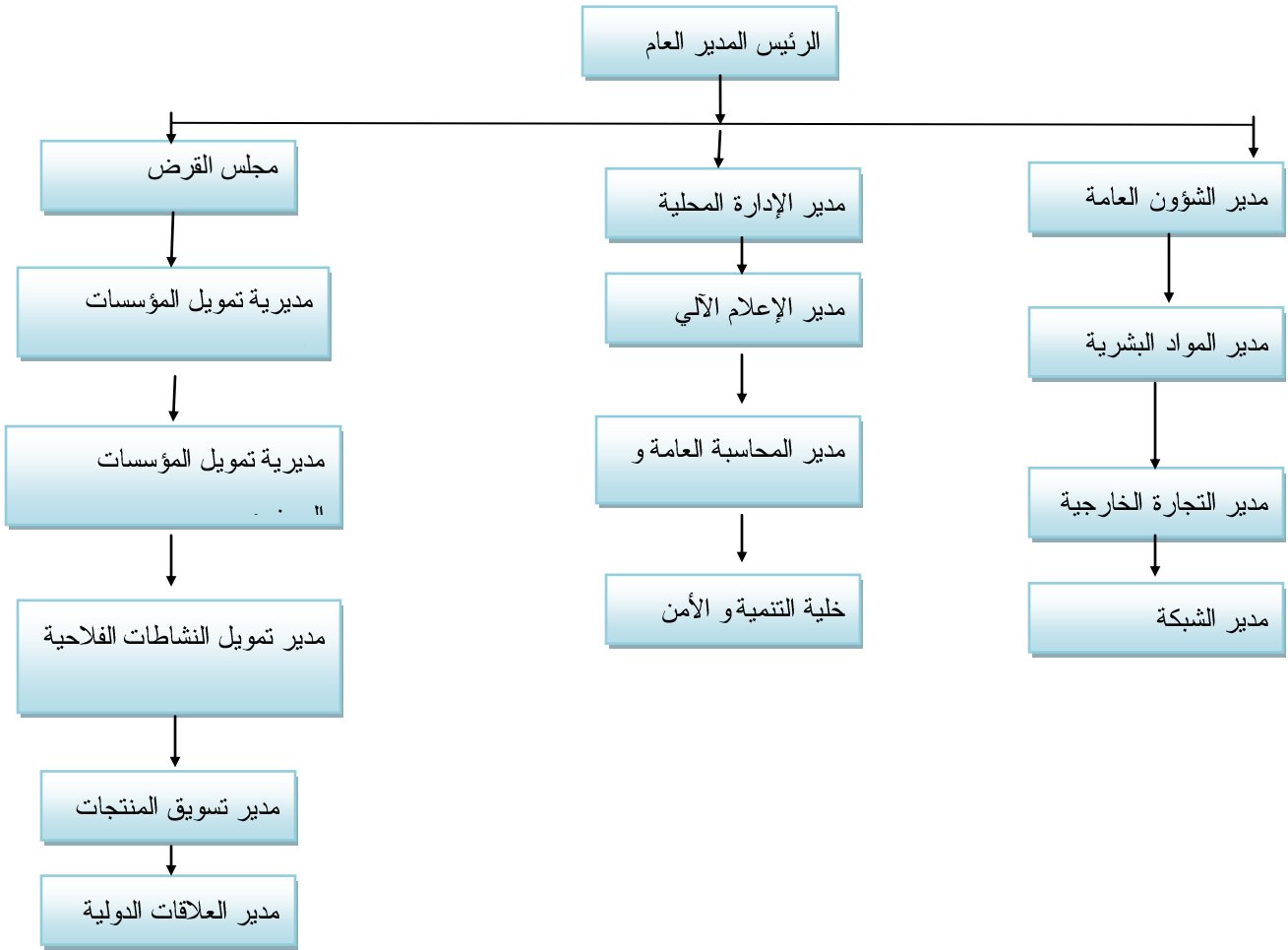
<sup>1</sup> معطيات من بنك BADR.

- 1- تحويلات مصرفية؛
- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية؛
- خدمة كراء الخزائن الحديدية؛
- خدمات البنك للمعاينة BADR consult التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية المعطاة لهم من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي؛
- خدمات الفحص السلكي Teletraitement التي تسمح بخدمة أحسن للزبائن باستعمال شبكة الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي؛
- القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن والصندوق الوطني للسكن؛
- القروض للمهن الحرة الخاصة بالشباب الحاصل على شهادة طبية في المناطق الريفية.<sup>1</sup>

### 3-4- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

<sup>1</sup> معطيات من بنك BADR.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: مصلحة القروض.

4- تقديم وكالة القرام قوقة "837"

4-1- تعريف وكالة القرام قوقة "837"

وكالة القرام قوقة هي إحدى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أنشأت في 19 سبتمبر 1983 والتي تحمل العلامة -837- تتكفل بتمويل القطاع الفلاحي إضافة إلى خدمات أخرى، ويقع مقرها في 1نهج ساحة البلدية يتوسط البلدية واتصالات الجزائر، ويعمل بالبنك 13 موظف إضافة إلى 3 حراس يعملون بالتناوب وعاملين للتنظيف، ويعمل البنك على تغطية إحتياجات دائرة القرام قوقة إضافة إلى البلديات المجاورة.

يشرف على الوكالة "837" مدير كمسؤول أول تتمثل مهمته في السهر على السير الحسن للوكالة في جميع مجالات الإستغلال والقرارات المتعلقة بالوكالة، ويساعده مساعد يتمثل في "نائب المدير" مهمته النيابة عن المدير في حالة غيابه.

#### 4-2- أهداف الوكالة رقم "837"

تهدف الوكالة إلى:

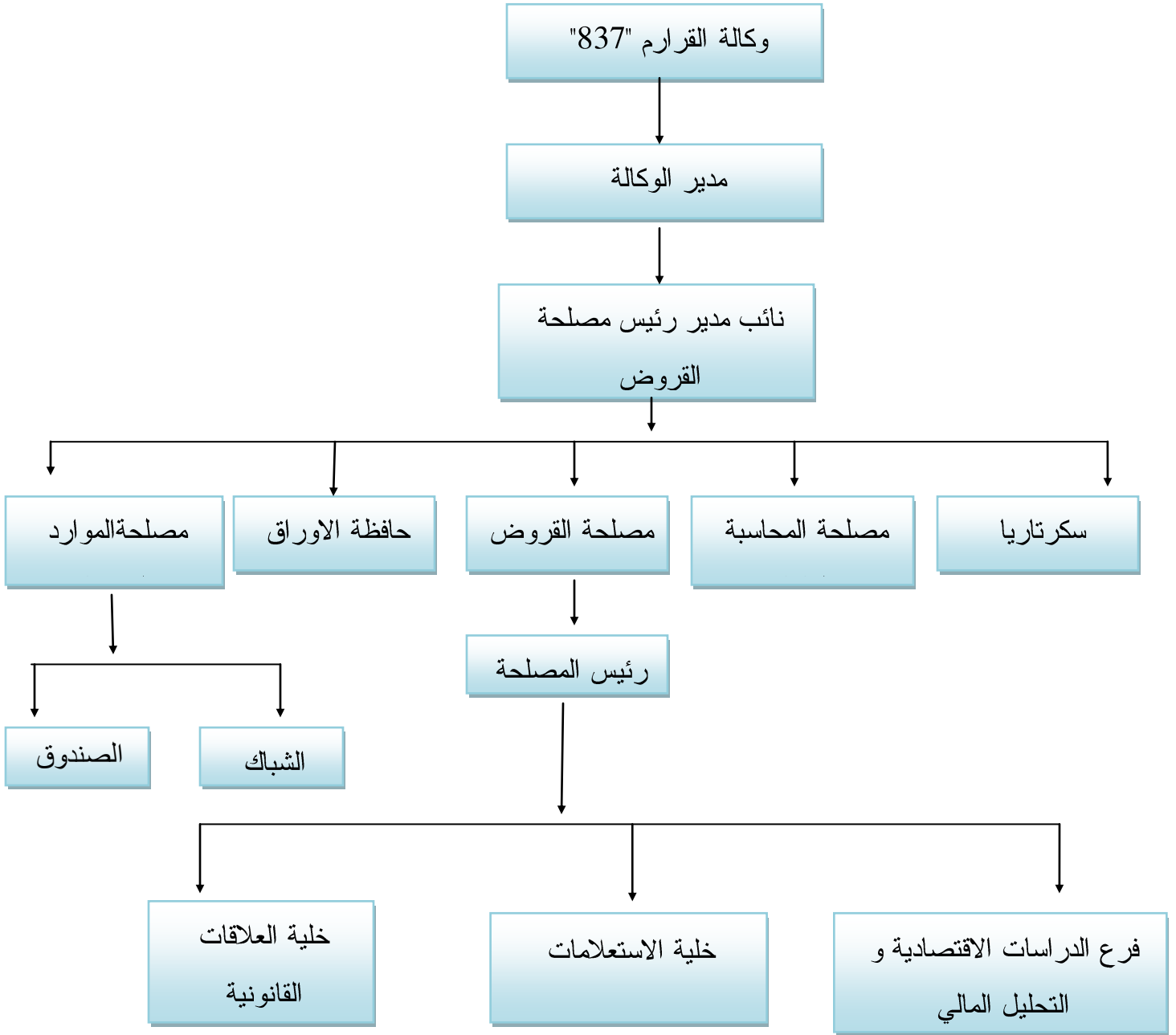
- تحقيق أكبر ربح ممكن وتدنية التكاليف؛
- المنافسة خاصة أمام البنوك التجارية؛
- تحسين العلاقة مع الزبائن من خلال تحقيق الضمانات وتمديد فترات الإستحقاق؛
- تقليص معدل عدم التسديد وذلك بتطبيق أساليب لتجنب الوقوع في مثل هذه المخاطر؛
- تنويع وتوسيع مجالات تدخل الدولة كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات لتحقيق أقصى قدر من الربحية.<sup>1</sup>

#### 4-3- الهيكل التنظيمي للوكالة "837"

يضم الهيكل التنظيمي للوكالة مصالح تعمل على السير الحسن والمتابعة لنشاطها، وهذا ما يمثله الشكل التالي:

<sup>1</sup> معطيات من بنك BADR.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للوكالة "837".



المصدر : أرشيف وكالة القرارم قوقة "837".

من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة يتضح أن لها عدة أقسام داخلية من أجل إدارة أنشطتها وتقديم خدماتها كما يلي :

#### ❖ مهام إدارة الوكالة:

تتمثل إدارة الوكالة في المدير ومن مهامه :

- إدارة جميع أنشطتها المصرفية والإدارية ضمن الحدود والصلاحيات المعطاة له من الإدارة العامة؛
- وضع خطة تنمية الوكالة وزيادة النشاط والأرباح في الوكالة؛
- دراسة طلب التسهيلات المصرفية وإبداء الرأي فيها وعرضها على المديرية الجهوية أو العامة إذا كانت خارجة عن حدود الصلاحيات المخولة له؛
- الإشراف على تطبيق الأنظمة والإجراءات الداخلية الصادرة عن الإدارة العامة؛
- توجيه العاملين في الوكالة والإشراف على العمل وإعطائهم التعليمات اللازمة لحسن أداء العمل؛
- متابعة حركة الأعمال اليومية وخاصة الودائع والسلفيات الإيرادات والمصاريف.

#### ❖ مصلحة الموارد البشرية:

هذه المصلحة تضم كل من الصندوق الشباك ولكل مهامه

**مهام الصندوق:** تتمثل في شخص واحد وهو أمين الصندوق ويقوم بالمهام التالية :

- قبض ودفع المبالغ النقدية للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية وذلك بعد التأكد من صحة المستندات المقدمة وإحتوائها على التواريخ المطلوبة؛
- إعداد جزء يومي بحركة من الداخل والخارج وترصيد حركة الصندوق؛
- إعطاء رصيد النقد في الوكالة للمدير والذي سيقوم هذا الأخير بمطابقة هذا الرصيد مع سجلات المحاسبة أو الكمبيوتر وإتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود فروقات.

**مهام الشباك:** الشباك موضوع في مصلحة التنمية البشرية يعمل بالتنسيق مع مصلحة فرع الصندوق من مهامه:

- كشف الشيكات والتحويلات في حسابات الزبائن؛
- السحب والدفع للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية.

#### ❖ مهام مصلحة المحاسبة العامة:

تهتم هذه المصلحة بما يلي:

- الإشراف على النفقات العامة في الفروع و إعداد القيود المحاسبية اللازمة؛
- إعداد التقارير اللازمة على كافة حسابات الفرع وخاصة بالنسبة للأعباء والإيرادات؛
- إعداد الجرد الشهري للموجودات الثابتة واستهلاكها ومسك السجلات الخاصة بها وإعداد القيود المالية.

#### ❖ مهام مصلحة حافظة الأوراق:

تهتم هذه المصلحة بمعالجة مختلف العمليات التي تتعلق بالشيكات والأوراق المالية المختلفة ومن مهامها:

- إستلام الشيكات الواردة من المقاصة والمحسوبة من عملاء المخزون وتوزيعها على مختلف الفروع؛

- متابعة عمليات تحليل الشيكات ما بين الوكلاء وإثبات ذلك محاسبيا؛
- تحصيل الأوراق التجارية؛
- تنفيذ الحوالات (صادرة أو واردة) إلى الوكالات وإثبات ذلك محاسبيا؛
- فتح الحسابات البنكية.

#### ❖ مهام مصلحة القرض:

وهي مصلحة مهمة جدا في البنك من مهامها:

- إعادة وتسليم عقود الالتزام للزبائن؛
- متابعة استعمال القروض الممنوحة للمستثمرين والسهر على سدادها وإستردادها في أوقات استحقاقها؛
- متابعة عملية تحقيق شروط القرض؛
- متابعة العمليات المتعلقة بالأموال القانونية والمنازعات؛
- إعداد وإرسال الإحصائيات المتعلقة بالبنك إلى المديريات الجهوية المركزية.

## ❖ مهام الإستعلامات:

- تسليم طلبات القروض الواردة من الزبائن والموافقة بسجل تجاري أو عقد الشركة في حالة وجودها؛

- يحول القسم ميزانيات العملاء إلى قسم الدراسات لتحليلها وتبيان حقيقة وضعهم المالي؛

- طلب التأكد من قانونية المستندات المقدمة مع طلب القرض؛

- يقوم عمال هذا القسم بالإستعلام عن العميل عن طريق المصاريف الأخرى.

## ❖ مهام قسم الدراسات الإقتصادية والتحليل المالي:

هذا القسم هو الذي يستلم الميزانيات ويقوم بتحليلها لتحديد:

- نسبة الملائمة للشركة؛

- نسبة المديونية للشركة وحجم التزاماتها اتجاه الغير؛

- تحديد قدرة الشركة على تسديد القروض وفوائده.

## ❖ مهام خلية العلاقات القانونية والمنازعات:

تقوم بدراسة كافة المستندات الواردة في طلب التسهيلات حول:

- الإطلاع على نظام الشركة؛

- الإطلاع على الإيداعات والتأكد من مطابقة التوقيع على طلب التسهيلات مع الفرع في الإيداعات التجارية؛

- تأسيس الشركة وتسجيلها في السجل التجاري.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

إن الهدف من بحثنا هو دراسة أثر القياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل مفصل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري.

<sup>1</sup> معطيات من بنك BADR.

## 1- أداة الدراسة

## 1-1- اختبار أداة الدراسة

تم اختبار أداة الدراسة كالتالي :

## ❖ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس وخدمة الموضوع تم عرضها على عدد من المحكمين وتم الأخذ بملاحظاتهم، كإعادة صياغة بعض الفقرات و إجراء التعديلات المطلوبة حيث بلغ عدد المحكمين (5)

## ❖ صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على العينة الكلية وقمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون)، لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ونوضح ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم(3): معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية.

القياس المقارن	جودة الخدمة المصرفية	إسعاد العملاء	الدراية بالحقائق	مشاركة الجميع	التحسين المستمر
1	0.722**	0.817**	0.897**	0.873**	0.842**
	1	0.513**	0.622**	0.626**	0.727**
		1	0.629**	0.585**	0.476**
			1	0.752**	0.695**
				1	0.747**
					1

الارتباط هو ذو دلالة إحصائية عند المستوى \*\*0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية عند المستوى  $0.722^{**}$  ، كما يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية حيث أظهرت النتائج سبب العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية هو بعد التحسين المستمر عند المستوى  $0.727^{**}$  بالدرجة الأولى، ثم بعد مشاركة الجميع عند المستوى  $0.626^{**}$  بالدرجة الثانية، ثم بعد الدراية بالحقائق عند المستوى  $0.622^{**}$  وأخيرا بعد إسعاد العملاء عند المستوى  $0.513^{**}$  .

### 1-2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، وبعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققنا من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرومباخ كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (4): معامل ألفا كرومباخ.

القسم المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان ككل
معامل الثبات A	0.857	0.929	0.919

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية 0.6 حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل (0.919 % )، وألفا كرونباخ للمحور الأول بلغ (0.857 % ) أما عند المحور الثاني فبلغ (0.929 % )، ومنه فالإستبيان يتمتع بالثبات وهو ما يسمح بتطبيقه على جميع أفراد العينة.

### 1-3- اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم(5) اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني القياس المقارن والمحور الثالث جودة الخدمة المصرفية

اسم المحور	المحور الأول القياس المقارن	المحور الثالث جودة الخدمة المصرفية
التوزيع الطبيعي	0.20	0.17

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة الاختبار للمحور الثاني تقدر بـ(0,20) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ونتيجة الاختبار المحور الثالث تقدر بـ(0.17) وهو كذلك أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2- دراسة خصائص عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الخصائص الديموغرافية حيث تناول الإستبيان المتغيرات التالية : الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

### 2-1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		البنك
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	30	50	15	50	15	BADR
100	28	35.7	10	64.3	18	CPA

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور والإناث في بنك BADR يساوي نسبة 50 % لكل من الجنسين.

بينما في بنك CPA نلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وهو ما تمثله نسبة 64.3 % في حين نسبة الإناث تمثل 35.7%.

### 2-2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(7): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة %	المجموع	أكثر من 40		من 30 إلى 40		أقل من 30 سنة		البنك
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	30	20	06	53.3	16	26.7	08	BADR
100	28	39.3	11	28.6	08	32.1	09	CPA

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة في بنك BADR تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بنسبة 53.3% ، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 26.7% ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 20%.

أما في بنك CPA فنلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 39.3% ، وتليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 32.1% لتأتي فئة من 30-40 كآخر فئة بنسبة 28.6% .

### 2-3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (8) توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	المجموع	جامعي (دراسات عليا)		جامعي (المستوى الأول)		ثانوي فأقل		المؤهل العلمي البنك
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	30	33.3	10	53.3	16	13.3	04	BADR
100	28	25	07	53.6	15	21.4	06	CPA

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه على مستوى بنك BADR أن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون المؤهل العلمي جامعي ( مستوى أول) بنسبة 53.3%، ثم فئة جامعي (دراسات عليا) بنسبة 33.3% وأقل فئة هي فئة ثانوي فأقل بنسبة 13.3%.

والملاحظ في بنك CPA أن نسبة 53.6% تحوزها فئة جامعي (مستوى أول) ، بينما تحوز فئة جامعي (دراسات عليا) على نسبة 25% وأقل فئة هي بنسبة 21.4% هي ذات المؤهل العلمي ثانوي فأقل.

### 2-4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(9): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة %	المجموع	أخرى		نائب رئيس قسم		رئيس قسم		مساعد مدير		مدير		المستوى الوظيفي البنك
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	30	66.7	20	13.3	04	13.3	04	3.3	01	3.3	01	BADR
100	28	67.9	19	10.7	03	14.3	04	3.6	01	3.6	01	CPA

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة من العاملين في بنك BADR في المستويات الأخرى بنسبة 66.7%، لتتساوى نسبة العاملين في كل من مستوى رئيس قسم ونائب رئيس قسم بنسبة 13.3% كما هو الحال بالنسبة لمستوى مدير ومساعد مدير بنسبة 3.3% .

وبالنسبة لبنك CPA فنلاحظ أن نسبة العاملين في المستويات الأخرى تحتل الصدارة بـ 67.9% وتليها نسبة العاملين في مستوى رئيس قسم بـ 14.3% ثم نائب رئيس قسم بنسبة 10.7% لتأتي في آخر الترتيب كل من مستوى مدير ومساعد مدير بنسبة 3.6% لكل منهما.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بتقييم عينة الدراسة للقياس المقارن وأثره على تحسين جودة الخدمة المصرفية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم قوقة، وبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.

#### 1- عرض نتائج الدراسة

يتكون الإستبيان من محورين بحيث الأول يحتوي على مجموعة من الأبعاد تندرج تحت كل بعد مجموعة من الفقرات والمحور الثاني أيضا يحتوي على فقرات، بهدف الإجابة على الأسئلة الموضوعة للبحث.

كما تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك كونه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للإختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الإتجاه المقترح، وقد ترجمت الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي تتراوح أوزانه من (1-5) حيث:

1. غير موافق بشدة، 2. غير موافق، 3. محايد، 4. موافق، 5. موافق بشدة.

يتم تحديد فئات المقياس كالتالي:

المدى: الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس:  $5-1=4$ .

طول الفئة=المدى/ عدد الفئات=  $4/5=0.8$ .

و عليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 1-1.80 وتدل على درجة ضعيفة جدا؛

- فئة غير موافق، تتراوح درجتها بين 1.81-2.61 وتدل على درجة ضعيفة؛

- فئة محايد، تتراوح درجتها بين 2.61-3.40 وتدل على درجة متوسطة؛

- فئة موافق، تتراوح درجتها بين 3.41-4.20 وتدل على درجة مرتفعة؛

- فئة موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 4.21-5.0 وتدل على درجة مرتفعة جدا.

### 1-1- المحور الثاني: القياس المقارن

سنقوم ضمن هذا المحور بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وحساب الفرق بين هذه المتوسطات الحسابية.

البعد الأول: إسعاد العملاء

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية لبعد إسعاد العملاء.

الرقم	العبارة	المتوسطات الحسابية		الفرق	رتبة العبارة		الدرجة	
		CPA	BADR		CPA	BADR	CPA	BADR
01	ييدي موظف البنك لللباقة و الإحترام في التعامل مع العملاء	4.30	4.45	-0.24	4	1	مرتفع جدا	مرتفع جدا
02	ييدي موظف البنك اهتماما شخصيا بالعميل	3.93	3.93	0	8	11	مرتفع	مرتفع
03	يسعى موظفو البنك لتلبية رغبات العملاء	4.33	4.50	-0.17	2	2	مرتفع جدا	مرتفع جدا
04	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في الوقت المحدد	4.06	4.36	-0.3	6	4	مرتفع جدا	مرتفع جدا

05	يلتزم موظفو البنك بالإستجابة الفورية لاحتياجات العملاء دون أن تمنعهم انشغالاتهم الداخلية	3.98	3.96	0.02	7	10	مرتفع	مرتفع
06	يلتزم الموظف بمواعيد العمل المناسبة لجميع العملاء	3.80	3.93	-0.13	13	12	مرتفع	مرتفع
07	يمتلك موظفو البنك المعرفة التامة للإجابة على أسئلة و استفسارات العملاء	3.87	3.75	-0.12	11	14	مرتفع	مرتفع
08	ييدي موظفو البنك اهتماما في الإصغاء لمشاكل العملاء	4.27	4.14	0.13	5	8	مرتفع	جدا مرتفع
09	يسعى البنك إلى جلب عملاء جدد	4.33	4.43	-0.1	3	3	مرتفع	جدا مرتفع
10	يسعى البنك إلى التعريف بخدماته للعميل الخارجي	4.39	4.29	0.1	1	5	مرتفع	جدا مرتفع
11	يسعى البنك للاتصال بجمهور المجتمع المحيط به لمعرفة آرائهم حول خدمات البنك	3.63	3.93	-0.3	14	13	مرتفع	مرتفع
12	يسعى البنك لتكثيف خدماته و رغبات العميل الخارجي	3.90	4.04	-0.14	9	9	مرتفع	مرتفع
13	يسعى البنك للتميز لجلب انتباه العميل الخارجي	3.90	4.29	-0.39	10	6	مرتفع	جدا مرتفع
14	يضع البنك العميل الخارجي ضمن إستراتيجياته وأهدافه	3.87	4.29	-0.42	12	7	مرتفع	جدا مرتفع
المتوسط العام		4.04	4.17				مرتفع	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول رقم (9) نتائج البعد الأول من أبعاد القياس المقارن وهو بعد إسعاد العملاء ، وكان عدد أسئلته 14 سؤال كما هو موضح في الملحق رقم (2) ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد على مستوى بنك BADR (4.04) وهو بدرجة مرتفع كما أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت محصورة في المجالين (3.4-4.2) و (4.2-5.0) أي بدرجة مرتفع و مرتفع جدا ، مما يعني أن مستوى القبول من طرف أفراد العينة كان جيدا وهو ما يدل على النظرة الجيدة التي يحملها الموظفون وسعيهم لتحقيق متطلبات العميل. حيث جاءت الفقرة (10) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.39) ثم تليها

الفقرة (3) و(9) بمتوسط (4.33) لكل منها برتبة الثانية والثالثة على التوالي، وجاءت الفقرة (1) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.30)، تليها الفقرة (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.27) في حين نجد أن الفقرة (4) و(5) احتلتا المرتبة السادسة والسابعة بمتوسط (4.96) و(3.98) على التوالي، ثم الفقرة (2) التي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.93) لتأتي بعدها كل من الفقرة (12) بمتوسط حسابي (3.90) في المرتبة التاسعة، والفقرة (13) بمتوسط حسابي (3.90) هي الأخرى في المرتبة العاشرة لتتوالى باقي الفقرات في المرتبة الحادية عشر و المرتبة الثانية عشر بمتوسط قدره (3.87) بالنسبة للفقرة (7) و الفقرة (14)، ثم الفقرتين (6) و(11) في المرتبة الثالثة عشر والرابعة عشر على التوالي بمتوسط قدره (3.80) و (3.63) على الترتيب.

أما بالنسبة لبنك CPA فإن المتوسط العام قد بلغ (4.17) وهو بدرجة مرتفع، كما أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت محصورة ضمن المجالين (4.2-3.4) و(5.0-4.2) أي بدرجة مرتفع ومرتفع جدا مما يعني أنه في بنك CPA أيضا أن هذا البعد ينطوي على نظرة قوية من طرف الموظفين، فنلاحظ أن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى هي الفقرة (1) بمتوسط حدد ب(4.54) ثم المرتبة الثانية للفقرة (3) بمتوسط (4.50) والمرتبة الثالثة للفقرة (9) بمتوسط (4.43)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة (4) بمتوسط (4.36)، فالفقرة (10) بمتوسط (4.29) في المرتبة الخامسة تليها كل من الفقرتين (13) و(14) بمتوسط (4.29) في المرتبة السادسة والسابعة، وبعدها في المرتبة التاسعة الفقرة (12) بمتوسط قدر ب(4.04)، وكل من الفقرة (5) والفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.96) والخامسة و(3.93) للثانية لتحتل المرتبة العاشرة والمرتبة الحادية عشر على التوالي، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة (6) بمتوسط (3.93)، لتأتي في آخر الترتيب كل من الفقرة (11) بمتوسط (3.93) والفقرة (7) بمتوسط (3.75) بالمرتبة الثالثة عشر والرابعة عشر على التوالي.

ومن خلال الفرق بين المتوسط الحسابي لبنك BADR وبنك CPA نلاحظ أنه قد وردت الفقرة (2) بفارق معدوم، وهو ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة في كلا البنكين حول هذه الفقرة كانت متماثلة، في حين نلاحظ أن هذا الفارق بالنسبة للفقرة (5) المتعلقة بالإستجابة الفورية لاحتياجات العميل والفقرة (10) التي تنص على سعي البنك للتعريف بخدماته للعميل الخارجي كان موجبا، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في بنك BADR كانوا أكثر استجابة لهاتين الفقرتين منه في بنك CPA أما باقي الفقرات فقد كانت سالبة أي أن استجابة أفراد العينة لها في بنك CPA أكثر منه في بنك BADR.

## البعد الثاني: الدراية بالحقائق

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لبعد الدراية بالحقائق.

الرقم	العبرة	المتوسطات الحسابية		الفرق	رتبة العبرة		الدرجة
		CPA	BADR		CPA	BADR	
15	يملك موظفو البنك مهارات عالية في تقديم الخدمة	4.18	3.70	-0.48	3	2	مرتفع
16	يستفيد موظفو البنك من دورات التكوين و التدريب	4.21	3.70	-0.51	4	1	مرتفع جدا
17	يتلقى الموظفون حوافز لقاء الخدمات التي يقدمونها	3.18	3.17	-0.01	8	9	متوسط
18	هناك تواصل بين الإدارة العليا والموظفين	4.18	3.60	-0.58	5	3	مرتفع
19	هناك تواصل بين الموظفين لتبادل المعلومات و المهارات	4.14	04	-0.14	1	4	مرتفع
20	تحدد الإدارة الزمن الفعلي اللازم لإنجاز الخدمة	3.82	3.83	0.01	2	5	مرتفع
21	تحدد الإدارة التكلفة الفعلية لإنجاز الخدمة و تقديمها	3.79	3.50	-0.29	6	6	مرتفع
22	يتوفر لدى البنك وحدة القياس لتسجيل البيانات على الأداء و إعداد التقارير	3.71	3.27	0.44	7	8	مرتفع
23	يتوفر البنك على أجهزة حديثة ذات جودة عالية	3.75	3.03	-0.72	9	7	مرتفع
المتوسط العام		3.89	3.53				مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) نتائج البعد الثاني من أبعاد القياس المقارن الذي يمثل الدراية بالحقائق، وقد تضمن هذا البعد 9 أسئلة كما هو موضح في الملحق رقم (2) في كلا البنكين، حيث قدر المتوسط العام لهذا البعد بالنسبة لبنك BADR (3.53) مما يعني أن مستوى القبول من طرف أفراد العينة كان جيدا أي بدرجة مرتفع، وهذا ما يشير إلى مهارة الموظفين في هذا البنك ودرايتهم بمختلف التطورات

و المستجدات في مجال عملهم، حيث جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) بدرجة مرتفع، لتليها الفقرة (20) بمتوسط حسابي (3.83) في المرتبة الثانية أي بدرجة مرتفع ، لتأتي في المرتبة الثالثة والرابعة كل من الفقرتين (15) و(16) بمتوسط (3.70) لكليهما بدرجة مرتفع ، ثم الفقرتين (18) و(21) بمتوسط حسابي (3.60) و (3.50) على الترتيب بدرجة مرتفع ، أما في الأخير فقد جاءت الفقرات (22) و(17) و(23) في كل من المراتب السابعة والثامنة والتاسعة بمتوسطات حسابية هي (3.27) و (3.17) و(3.03) على التوالي بدرجة متوسط.

أما بالنسبة لبنك CPA فبلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.89) ما يعني أن مستوى القبول من طرف أفراد العينة كان جيدا أي بدرجة مرتفع، وهو ما يدل على إمام الموظفين ودرائتهم بمختلف ما يدور في عملهم، حيث جاءت الفقرة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة مرتفع جدا، ثم الفقرتين (15) و(18) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط قدره (4.18) أي أن كليهما حققتا درجة مرتفع، كما وردت الفقرة (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.14) بدرجة مرتفع تليها الفقرة (20) بمتوسط (3.82) بدرجة مرتفع في المرتبة الخامسة ، لتأتي الفقرة (21) في المرتبة السادسة بمتوسطها الحسابي (3.79) بدرجة مرتفع، وبعدها في المرتبة السابعة الفقرة (23) بمتوسط (3.75) بدرجة مرتفع ، ثم في المرتبة الثامنة جاءت الفقرة (22) بمتوسط (3.71) بدرجة مرتفع ، وفي آخر الترتيب وردت الفقرة (17) بمتوسط حسابي (3.18) بدرجة متوسط .

و الملاحظ من الجدول أعلاه أن الفرق بين المتوسطات الحسابية للبنكين سالبة ما يدل على أن موظفي بنك CPA كانوا أكثر استجابة لأسئلة لهذا البعد منه بالنسبة لموظفي بنك BADR.

### البعد الثالث: مشاركة الجميع

#### الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية لبعد مشاركة الجميع.

الرقم	العبرة	المتوسطات الحسابية		الفرق	رتبة العبرة		الدرجة
		CPA	BADR		CPA	BADR	
24	تسود روح الإحترام المتبادل بين جميع أعضاء البنك	4.21	3.83	-0.38	1	2	مرتفع جدا
25	تتيح بيئة البنك للموظفين مشاركة الإدارة في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح	4.64	3.27	-1.37	3	1	متوسط جدا
26	تتيح الإدارة للموظفين حرية إبداء آرائهم حول طرق تقديم الخدمة	3.71	3.27	-0.44	4	4	متوسط

مرتفع	مرتفع	3	2	-0.29	3.96	3.67	يستشير الموظف زملائه في الأقسام الأخرى في قضايا العمل	27
متوسط	متوسط	5	5	-0.26	3.29	3.03	يتم إعطاء الموظفين الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم	28
مرتفع	مرتفع				3.96	3.41	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول رقم (11) نتائج البعد الثالث من أبعاد القياس المقارن وهو بعد مشاركة الجميع و أسئلته من (24-28) كما هو موضح في الملحق رقم (2)، إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد في بنك BADR (3.41) و منه فإن موظفي البنك يرو بأن بيئة البنك تتيح لهم التواصل و التشارك فيما بينهم، حيث جاءت الفقرة (24) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) تليها الفقرة (27) بمتوسط (3.67) بدرجة مرتفع ، ثم الفقرتين (25) و (26) بمتوسط (3.27) بدرجة متوسط في المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي، و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (28) بمتوسط (3.03) بدرجة متوسط .

أما في بنك CPA فقد بلغ المتوسط العام (3.96) أي بدرجة مرتفع، و هو يدل على أن الموظفين في هذا البنك يشاركون في إبداء آرائهم و تقديم أفكارهم و يتبادلون الخبرات و الإحترام فيما بينهم ، حيث وردت في المرتبة الأولى الفقرة (25) بمتوسط (4.64) أي بدرجة مرتفع جدا و بعدها في المرتبة الثانية الفقرة (24) بمتوسط (4.21) بدرجة مرتفع جدا ، لتأتي بعدها كل من الفقرة (27) بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفع و الفقرة (26) بمتوسط (3.71) بدرجة مرتفع و في آخر الترتيب وردت الفقرة (28) بمتوسط قدره (3.23).

و يظهر من خلال الفرق بين متوسطات بنك BADR و بنك CPA أن النتائج كانت سالبة بالنسبة لكل الفقرات، و هو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة على مستوى بنك CPA كانوا أكثر استجابة لفقرات هذا البعد منه بالنسبة لأفراد العينة على مستوى بنك BADR.

البعد الرابع: التحسين المستمر

## الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية لبعء التحسين المستمر.

الرقم	العبرة	المتوسطات الحسابية		الفرق	رتبة العبرة		الدرجة
		CPA	BADR		CPA	BADR	
29	تشجع إدارة البنك العاملين على اكتساب المهارات و المعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار	3.86	3.60	-0.26	5	6	مرتفع
30	يمارس البنك نظام التغذية العكسية للعاملين لتحسين أدائهم باستمرار	3.82	3.17	-0.65	8	7	مرتفع
31	يملك البنك نظام لتوفير الدروس المستفادة من التجارب السابقة	3.75	3.00	-0.75	9	9	مرتفع
32	يقوم البنك بقياس المخاطر بصفة مستمرة و اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب	4.29	3.70	-0.59	4	2	مرتفع
33	البنك على اطلاع دائم على التعديلات و الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى	4.00	3.40	-0.6	7	4	مرتفع
34	يسهر البنك للحصول على مختلف تجهيزات و العتاد المكتبي المتطور باستمرار	3.82	3.83	0.01	1	8	مرتفع
35	يحرص البنك على التحسين المستمر في نظام إنتاج الخدمة من أجل تحسين الجودة	3.96	3.80	-0.16	3	5	مرتفع
36	يحرص البنك بشكل مستمر على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة الخدمات و ما بين الجودة الفعلية المقدمة	40.3	3.53	-0.5	6	3	مرتفع جدا
37	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة في الخدمة	4.36	3.83	-0.53	2	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	3.99	3.54				مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(12) نتائج البعد الرابع من أبعاد القياس المقارن و هو بعد التحسين المستمر و أسئلته من ( 29-37 ) كما هو موضح في الملحق رقم (2) أما المتوسط العام لهذا البعد في بنك BADR هو ( 3.54 ) أي بمستوى قبول مرتفع مما يدل على مستوى قبول جيد من قبل أفراد عينة البنك للتحسين في عملية تقديم الخدمة باستمرار، حيث جاءت الفقرة (34) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.83) بدرجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة (37) بدرجة مرتفع بمتوسط (3.83) هي الأخرى، ثم بعدها جاءت الفقرة (35) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.80) بدرجة مرتفع، لتأتي بعدها الفقرة (32) بمتوسط (3.70) بدرجة مرتفع في المرتبة الرابعة، لتتوالى كل من الفقرة (29) و الفقرة (36) بمتوسط (3.60) و (3.53) بدرجة مرتفع لكليهما في المرتبة الخامسة و السادسة على التوالي، ثم الفقرة (33) في المرتبة السابعة بمتوسط (3.40) أي بدرجة متوسط، لتأتي في آخر الترتيب الفقرة (30) و الفقرة (31) بمتوسط حسابي (3.17) و (3) على التوالي أي بدرجة متوسط لكليهما لتحقيقا المرتبة الثامنة و التاسعة على الترتيب .

أما في بنك CPA فالمتوسط العام بلغ (3.99) أي بمستوى قبول مرتفع، مما يدل على اهتمام أفراد العينة بمراعاة تحسين الخدمة المقدمة، فقد وردت الفقرة (37) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.36) بدرجة مرتفع جدا وبعدها الفقرة (32) بمتوسط (4.29) بدرجة مرتفع جدا في المرتبة الثانية، ثم الفقرة (36) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 4.03 ) بدرجة مرتفع، في حين جاءت الفقرة (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4) أي بدرجة مرتفع، و بعدها الفقرة (35) بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفع في المرتبة الخامسة ثم الفقرة (29) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي(3.86) و الفقرة (30) و(34) بمتوسط (3.82) بدرجة مرتفع لكليهما في المرتبة السابعة والثامنة على التوالي، وأخيرا الفقرة (31) بمتوسط قدره (3.75) بدرجة مرتفع في المرتبة التاسعة.

أما فيما يخص الفروق بين المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد التحسين المستمر بين البنكين فقد أخذت الإتجاه السالب في أغلبية الفقرات بمعنى أن استجابة أفراد العينة على مستوى بنك CPA كانت أكبر من استجابة أفراد العينة على مستوى بنك BADR ماعدا فيما يخص الفقرة (34) التي تنص على حرص البنك على اقتناء العتاد المتطور التي وردت بفارق إيجابي لأنها حصلت على استجابة في بنك BADR أكبر منه في بنك CPA.

### المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية

تم حساب المتوسطات الحسابية و الفارق بين هذه المتوسطات لفقرات المحور الثالث، و هو جودة الخدمة المصرفية في كل من بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و بنك القرض الشعبي الجزائري CPA و يظهر ذلك كمايلي:

## الجدول رقم(14):المتوسطات الحسابية لحوار جودة الخدمة المصرفية.

الرقم	العبرة	المتوسطات الحسابية		الفرق	رتبة العبرة		الدرجة	
		CPA	BADR		CPA	BADR	CPA	BADR
38	تترك الإدارة العليا للبنك أهمية جودة الخدمات	4.59	4.10	-0.49	1	3	مرتفع جدا	مرتفع جدا
39	تضع الإدارة مقاييس معتمدة لضبط جودة خدماتها	4.32	3.60	-0.72	4	16	مرتفع جدا	مرتفع جدا
40	تلتزم الإدارة بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة	3.89	3.40	-0.49	18	21	مرتفع	متوسط
41	تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات ( المادية، المالية و البشرية ) اللازمة التي تساعد على تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.93	3.93	0	17	6	مرتفع	مرتفع
42	تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية لمواصفات الخدمات لتتماشى و رغبات الزبائن	4.00	3.73	-0.27	16	13	مرتفع	مرتفع
43	يراعي البنك في تقديم الخدمة ضرورة الوصول إلى أبعد من توقعات العميل	4.14	3.90	-0.24	9	8	مرتفع	مرتفع
44	تتوافر لدى البنك أساليب ( خطة ) لتقليل وقت تقديم الخدمة	4.07	3.67	-0.4	12	15	مرتفع	مرتفع
45	يتعامل البنك مع موضوع الجودة على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه	3.39	3.77	0.38	21	10	متوسط	مرتفع
46	يقوم البنك بعمل خطة إستراتيجية ثم يقوم بتحسينها و تعديلها عند الحاجة	4.32	3.50	-0.82	5	19	مرتفع جدا	مرتفع جدا
47	تتوافر لدى البنك آلية لمراقبة و متابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة	4.07	3.77	-0.3	13	11	مرتفع	مرتفع
48	تهتم الإدارة بقياس جودة أداء الخدمة في جميع الأقسام	4.21	3.47	-0.74	7	20	مرتفع جدا	مرتفع جدا

49	تهتم الإدارة بمراجعة قضايا الجودة بشكل مستمر في الإجتماعات	3.60	4.21	-0.61	17	8	مرتفع جدا
50	المظهر العام للبنك يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة	3.60	3.86	-0.26	18	19	مرتفع
51	يقدم البنك للعميل جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	4.13	4.11	0.02	1	11	مرتفع
52	يمتاز البنك بالسمعة الطيبة في خدمة العملاء	4.13	4.36	-0.23	2	2	مرتفع جدا
53	استعداد الموظفين لتقديم الخدمة للعملاء بشكل فوري	3.93	4.36	-0.43	7	3	مرتفع جدا
54	يلتزم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	4.00	4.14	-0.14	4	10	مرتفع
55	تحرص إدارة البنك على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء	3.97	4.29	-0.32	5	6	مرتفع جدا
56	فترة انتظار الخدمة تكون قصيرة	3.73	4.07	-0.34	14	14	مرتفع
57	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	3.83	4.07	-0.24	9	15	مرتفع
58	أوقات عمل البنك ملائمة لكل العملاء	3.77	3.61	-0.16	12	20	مرتفع
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.78</b>	<b>4.1</b>				مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (13) نتائج المحور الثالث وهو جودة الخدمة المصرفية بأسئلته 21 من (38-58) كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور في بنك BADR (3.78) أي بدرجة مرتفع مما يدل على أن أغلب الموظفين يؤكدون على ضرورة تطبيق مفهوم الجودة في تقديم الخدمة، حيث جاءت الفقرة (51) والفقرة (52) بمتوسط (4.13) أي بدرجة مرتفع لكليهما في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، تليهما الفقرة (38) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.10) بدرجة مرتفع، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة (54) بمتوسط حسابي قدره (4.00) بدرجة مرتفع، وبعدها جاءت الفقرة (55) بمتوسط (3.97) أي بدرجة مرتفع هي الأخرى في المرتبة الخامسة، لتأتي بعدها كل من الفقرة (41) والفقرة (53) بمتوسط (3.93) في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي بدرجة مرتفع لكليهما، ثم الفقرة (43) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره (3.90)، تليها الفقرة (57) بمتوسط (3.83) بدرجة مرتفع في المرتبة التاسعة، كما وردت كل من الفقرات (45)، (47) و الفقرة (58) بمتوسط (3.77) بترتيب العاشرة والحادية عشر والثانية عشر على التوالي بدرجة مرتفع لكل منها، ثم الفقرة

(42) والفقرة (56) بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة مرتفع في المرتبة الثالثة عشر والرابعة عشر بالتوالي، ثم وردت بعدهما الفقرة (44) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط (3.67)، في حين نلاحظ أن كل من الفقرات (39)، (49) والفقرة (50) حققت متوسط حدد ب(3.60) وبذلك حققت المرتبة السادسة عشر والسابعة عشر والثامنة عشر على التوالي بدرجة مرتفع، واحتلت الفقرة (46) المرتبة التاسعة عشر بمتوسط (3.50) والفقرة (48) بمتوسط (3.74) في المرتبة العشرين بدرجة مرتفع لكليهما، وأخيرا في المرتبة الواحد والعشرين جاءت الفقرة (40) بمتوسط (3.40) وهي الفقرة الوحيدة التي حققت درجة متوسط.

أما في بنك **CPA** فقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.1) أي بدرجة مرتفع أيضا، وهو ما يدل كذلك على إدراك موظفيه لأهمية تقديم الخدمة بجودة عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (38) بمتوسط (4.59) بدرجة مرتفع جدا، تليها الفقرة (52) و الفقرة (53) بمتوسط (4.36) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بدرجة مرتفع جدا لكليهما، لتأتي بعدهما كل من الفقرتين (39) والفقرة (46) في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي (4.32) أي بدرجة مرتفع جدا، و بعدهما وردت الفقرتين (48) في المرتبة السادسة والفقرة (49) في المرتبة الثامنة بمتوسط (4.21) بدرجة مرتفع جدا لكل منهما، لتأتي كل من الفقرة (43) و الفقرة (54) بمتوسط (4.14) في المرتبة التاسعة والعاشر على التوالي بدرجة مرتفع، ثم الفقرة (51) بمتوسط حسابي (4.11) بدرجة مرتفع في المرتبة الحادية عشر؛ وبمتوسط حسابي (4.07) جاءت كل من الفقرات (44)، (47)، (56) والفقرة (57) في المراتب الثانية عشر، الثالثة عشر، الرابعة عشر، والخامسة عشر على التوالي بدرجة مرتفع لكل منها، ثم جاءت الفقرة (42) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط (4.00) بدرجة مرتفع، ثم الفقرة (41) بمتوسط (3.93) وبدرجة مرتفع في المرتبة السابعة عشر، وفي المرتبة الثامنة عشر الفقرة (40) بمتوسط (3.89) بدرجة مرتفع أيضا، واحتلت الفقرة (50) المرتبة التاسعة عشر بمتوسط (3.86) بدرجة مرتفع، وفي آخر الترتيب جاءت كل من الفقرة (58) بمتوسط (3.61) بدرجة مرتفع والفقرة (45) بمتوسط (3.39) بدرجة متوسط في المرتبة العشرين والواحد والعشرين على التوالي.

**2- اختبار الفرضيات**

سنحاول اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المستنبطة منها، من خلال استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر القياس المقارن بأبعاده على تحسين جودة الخدمة المصرفية، والتي شكلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها وذلك كما يلي:

**2-1- اختبار الفرضية الرئيسية:**

سيتم اختبار هذه الفرضية بدراسة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل "القياس المقارن" والمتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية" والتي جاء نصها كالتالي:

- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية"

حيث سيتم تطبيق نموذج الإنحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter في إدخال المتغيرات وذلك كما يلي:

**➤ العلاقة بين متغيرات نموذج الإنحدار:**

نبين من خلال الجدول التالي علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم (15): الإنحدار المتعدد للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والقياس المقارن.

البيان	R	R <sup>2</sup>	المعادلة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري للتقدير	الأسلوب
علاقة جودة الخدمة المصرفية بالقياس المقارن	0.694	0.482	0.473	0.43978	Enter

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق فإنه توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية والقياس المقارن، حيث بلغ معامل الارتباط 69.4 % كما أن 48.2 % من التباين في جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الموظفين هي بسبب القياس المقارن.

## ➤ اختبار نموذج قبول الإنحدار:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الإنحدار المتعدد المطبق وفحص مدى قبوله من الناحية الإحصائية.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الإنحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بالقياس المقارن.

نموذج الإنحدار	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
علاقة جودة الخدمة المصرفية بالقياس المقارن	الإنحدار	10.074	1	10.074	52.086	0.000
	الباقى	10.831	56	0.93		
	المجموع	20.901	57			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق فقد بلغت قيمة F 52.086 عند درجة حرية (1، 58) وهي دالة إحصائية، لأن دلالتها تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي توجد علاقة ارتباط قوية بين المتغير التابع والمستقل، بمعنى توجد علاقة إنحدارية معنوية بين المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف موظفي البنكين محل الدراسة، والمتغير المستقل "القياس المقارن" وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الإنحدارية.

## ➤ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد:

سنبين من خلال الجدول الموالي نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهي تبين العلاقة التأثيرية للقياس المقارن على المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية" ومدى معنويتها: الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بالقياس المقارن.

متغيرات النموذج	معاملات التأثير B	الخطأ المعياري	قيم Beta $\beta$	t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.180	0.389	0.694	3.030	0.004
القياس المقارن	0.717	0.099		7.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول السابق فإن القياس المقارن يمارس تأثيره على المتغير التابع " جودة الخدمة المصرفية " من طرف الموظفين، حيث جاءت قيمة معامل التأثير موجبة، مما يبين وجود علاقة طردية بين المتغير التابع والمستقيم، وهذا ما تؤكد قيمة  $\beta$  التي بلغت 0.694، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة المصرفية} = +1.180 + (0.717 \times \text{القياس المقارن})$$

و حسب نتائج اختبار t فإن القياس المقارن في البنكين محل الدراسة يؤثر معنويا على جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الموظفين لأن دلالتها أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة .  
و على ضوء التحليل السابق فإننا ننفي صحة الفرضية الرئيسية للبحث و بالتالي " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية " .

## 2-2- اختبار الفرضيات الفرعية :

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للبحث و التي جاءت كما يلي:

**الفرضية الأولى :** لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشر إسعاد العملاء على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة .

**الفرضية الثانية :** لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشر الدراية بالحقائق على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة .

**الفرضية الثالثة :** لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشر مشاركة الجميع على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة .

**الفرضية الرابعة :** لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة .

باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد وفق طريقة Enter في اختبار المتغيرات بين المتغير التابع " جودة الخدمة المصرفية " و المتغيرات المستقلة الأربعة " أبعاد القياس المقارن "، و نسعى من خلال اختبار هذه الفرضيات الفرعية للوقوف على أثر القياس المقارن على تحسين جودة الخدمة في البنكين محل الدراسة كما يلي :

الجدول رقم (18) : الانحدار المتعدد للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و أبعاد القياس المقارن.

المتغيرات المستقلة للنموذج	R	R <sup>2</sup>	المعادلة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
إسعاد العملاء	0.507	0.257	0.244	0.52658
الدراية بالحقائق	0.602	0.385	0.374	0.47933
مشاركة الجميع	0.629	0.395	0.385	0.47510
التحسين المستمر	0.720	0.518	0.509	0.42424

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق فإن كل من : إسعاد العملاء، الدراية بالحقائق، مشاركة الجميع والتحسين المستمر، له علاقة ارتباط بجودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بعدد إسعاد العملاء 50.7% و نسبة 25.7% من التحسين في جودة الخدمة المصرفية هي بسبب إسعاد العملاء . و بلغ معامل ارتباط بعد الدراية بالحقائق 60.2% كما أن 38.5% من التحسين في جودة الخدمة المصرفية هي بسبب الدراية بالحقائق ، و بالنسبة لبعد مشاركة الجميع فبلغ معامل الإرتباط الخاص به 62.9% و كانت نسبة التباين في جودة الخدمة المصرفية 39.5% بسبب مشاركة الجميع، و أخيرا بعد التحسين المستمر الذي بلغ معامل ارتباطه 72% و يفسر 51.8% من التغيير في جودة الخدمة المصرفية.

و نوضح من خلال الجدول الموالي نتائج تحليل تباين ANOVA واختبار نموذج الانحدار المتعدد لهذه الأبعاد

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الإحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بأبعاد القياس المقارن.

النموذج	المتغيرات المستقلة للنموذج	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
01	إسعاد العملاء	الإنحدار	5.376	1	5.376	19.389	0.000
		الباقي	15.528	56	0.277		
		المجموع	20.905	57			
02	الدراية بالحقائق	الإنحدار	8.264	1	8.264	36.612	0.000
		الباقي	12.640	56	0.226		
		المجموع	20.905	57			

0.000	36.612	8.264	1	8.264	الإنحدار	مشاركة الجميع	03
		0.226	56	12.640	الباقي		
			57	20.905	المجموع		
0.000	60.150	10.826	1	10.826	الإنحدار	التحسين المستمر	04
		0.180	56	10.079	الباقي		
			57	20.905	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مصدر المعنوية لكل من الأبعاد الأربعة هو 0.000 و هو أقل من 0.05، و بالتالي توجد علاقة إنحدارية معنوية بين المتغير التابع "جودة الخدمة المصرفية" و أبعاد القياس المقارن ( إسعاد العملاء، الدراية بالحقائق، مشاركة الجميع و التحسين المستمر )، و يعد النموذج الرابع هو أحسن نموذج لأن قيمة F في هذا النموذج أكبر من قيمتها في باقي النماذج الأخرى، يليه كل من النموذج الثاني والثالث حيث قدرت قيمة F لكل منهما 36.612، و آخر نموذج هو النموذج الأول حيث بلغت قيمة F الخاصة به 19.389 .

وهذا ما يبين أن أثر القياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية يتلخص في كل أبعاده : إسعاد العملاء، الدراية بالحقائق، مشاركة الجميع و التحسين المستمر. ولتحديد أي هذه الأبعاد أكثر تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية نعتمد الجدول الموالي الذي يوضح معاملات الإنحدار المتعدد:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لعلاقة جودة الخدمة المصرفية بأبعاد القياس المقارن.

متغيرات النموذج	معاملات التأثير	الخطأ المعياري	قيم Beta $\beta$	t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.516	0.559		2.712	0.009
إسعاد العملاء	0.596	0.135	0.507	4.403	0.000
الثابت	1.375	0.381		4.550	0.000
الدراية بالحقائق	0.601	0.102	0.620	5.915	0.000
الثابت	2.308	0.280		8.248	0.000
مشاركة الجميع	0.461	0.076	0.629	6.051	0.000
الثابت	1.558	0.315		4.954	0.000
التحسين المستمر	0.639	0.082	0.720	7.756	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق وحسب نتائج اختبار T test، فإن لكل من بعد إسعاد العملاء، الدراية بالحقائق، مشاركة الجميع و التحسين المستمر تأثير معنوي على القيمة المدركة، ويعتبر التحسين المستمر هو الأكثر تأثيرا على جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الموظفين حيث بلغت قيمة  $\beta$  7.20، ثم يأتي بعده بعد مشاركة الجميع كتاني بعد تأثيرا على جودة الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة  $\beta$  ما يعادل 0.629، ثم بعد الدراية بالحقائق حيث بلغت قيمة  $\beta$  0.620 وأقل الأبعاد تأثيرا هو بعد إسعاد العملاء وكانت قيمة  $\beta$  0.507.

وعليه فإن جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنكين محل الدراسة تتأثر في المقام الأول ببعء التحسين المستمر، وفي المقام الثاني ببعء مشاركة الجميع ثم بعد الدراية بالحقائق في المقام الثالث، وأخيرا ببعء إسعاد العملاء.

وعليه وعلى ضوء ماسبق فإننا ننفى صحة الفرضيات الفرعية السابقة الذكر أي أنه:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إسعاد العملاء على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الدراية بالحقائق على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة الجميع على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة.

## خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة القرارم قوكة"387" وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة ميكة"333"، وقد تم دراسة وتحليل رأي عينة الدراسة من الموظفين في كلا البنكين حول تأثير القياس المقارن على تحسين جودة الخدمة، وبعد تفريغ وتحليل بيانات الإستهبان باستخدام برنامج SPSS أكدت نتائج التحليل أن البنكين محل الدراسة يهتمان بالقياس المقارن، وهذه النتائج أدت إلى تشكيل علاقة طردية بين جودة الخدمة المصرفية والقياس المقارن، وأنها علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القياس المقارن الأربع ( إسعاد العملاء، الدراية بالحقائق، مشاركة الجميع والتحسين المستمر).

خاتمة عامة

## خلاصة:

يعتبر القياس المقارن من الأدوات القوية والفعالة جدا عندما يستخدم بطريقة صحيحة تتماشى مع أهداف وإستراتيجية المنظمة، وهو أسلوب تتبناه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية فهو يحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة. فالبنسبة للقطاع المصرفي باعتباره قطاع هام وحساس، ازداد الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية وذلك للطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية حيث أدركت البنوك أن زيادة قدرتها التنافسية لا يكون إلا بتقديم خدمات متنوعة ومتطورة وذات جودة عالية تتلائم ورغبات الزبائن ومن هذا المنطلق فإن القياس المقارن يساعد البنك على تحسين الفهم والإدراك لموقفه الحالي وبالتالي دراسة المراحل القادمة وما الذي يمكن أن يقوم بإجراء التعديلات والتحسينات عليه كما أنه يختصر عليه الجهد والوقت. كما أن القياس المقارن هو ليس نوعا من التجسس الصناعي أو الغش أو أنه نشاط غير قانوني أو غير أخلاقي، بل هو عملية تنطوي على بنكين أو منطمتين قد اتفقتا بشكل مسبق على تبادل المعلومات فيما يتعلق بالعمليات والإجراءات، وتسعى كلتاهما إلى تحقيق بعض الكسب من خلال تبادل هذه المعلومات والمهارات.

## 1- نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك أثر للقياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية.
- بعد التحسين المستمر هو الأكثر تأثيرا على ظهور العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة؛
- بعد مشاركة الجميع هو البعد الثاني الأكثر تأثيرا على ظهور العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة؛
- بعد الدراية بالحقائق هو البعد الثالث الأكثر تأثيرا على ظهور العلاقة بين القياس المقارن وجودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة، وآخر الأبعاد تأثيرا هو بعد إسعاد العملاء؛
- القياس المقارن يقوم على أساس أن يدرك المدراء لماذا يختلف أدائهم ومن تم العمل على تطوير عملياتهم باستمرار مقارنة بالممارسات التي تتم في البنوك أو المنظمات الرائدة؛
- عند قيام البنك بإجراء عملية المقارنة ومحاولته تطبيق أساليب العمل التي توصل إليها يجب أن يراعي ظروف بيئته الداخلية؛

- إن التحسين في طرق أداء الخدمة المصرفية المقدمة بشكل مستمر عن طريق القياس المقارن يسمح بتحديد فجوات الأداء ومن ثم اختيار عمليات التحسين المطلوبة.

## 2- الاقتراحات :

خلصت الدراسة بجملة التوصيات التالية:

- على البنوك التجارية أن تحرص على التحسين الدائم والمستمر في الخدمات المقدمة وذلك لخلق التنافس فيما بينها وجلب العملاء؛

- يجب على إدارة البنك أن تسمح بمشاركة الموظفين في تقديم آرائهم حول طرق تقديم الخدمة و إشعارهم بالمسؤولية اتجاه تنفيذ القرارات والمهام الموكلة إليهم؛

- يجب على إدارة البنك أن توكل مهمة إجراء القياس المقارن لفريق عمل متخصص حتى تحقق عملية المقارنة الأهداف المرجوة منها؛

- في حالة إجراء البنك لعملية المقارنة وتحصل على فجوة سالبة فهذا مؤشر على الأداء المنخفض مما يتطلب ضرورة بذل الجهود لتحسين الأداء، وفي حالة حصوله على فجوة موجبة فهذا يعزز من رفع الروح المعنوية للعاملين لبذل المزيد من الجهد المضاعف لأداء أكثر تميزاً.

## 3- آفاق البحث:

لفت انتباهنا بعد دراستنا لهذا الموضوع عدة جوانب يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية وهي:

- دور القياس المقارن في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية؛

- دور القياس المقارن في تفعيل سياسة الإقراض في البنوك التجارية؛

- القياس المقارن كمدخل لرفع فعالية التعليم الجامعي.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- أحمد يوسف داودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- إياد عبد الفتاح السنور، تسويق المنتجات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة iso 9001/2008 وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- خيضر كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سالم عرفات، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية الفكر والتطبيق، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- صادق رشيد الشمري، إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذكرة للنشر والتوزيع، ط4، 2012.
- عطا الله علي الزبون، خالد بني حميدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- علاء فرحان طالب وآخرون، إدارة المؤسسات المالية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

## قائمة المراجع

- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- فرج خير الله، إدارة الائتمان بالمصارف الأسس-المفاهيم-المعايير، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- مؤيد الفضل، حاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2012.
- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو مصرية، 1982.
- محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية العادية-غير العادية-والإلكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2016.
- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012-2013.
- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- أحمد يوسف داودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- توفيق عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن Benchmarking أساليب حديثة في

## قائمة المراجع

- بشير العلاق ، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- عبد الكريم أحمد جليل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2008.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء -تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
- المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
- ناجي ديب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية الخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## 2- الرسائل و الأطروحات:

- باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2016.

## قائمة المراجع

- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
- بو عنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007.
- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ديسمبر 2004.
- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2009.
- نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

### 3- المجالات:

- أحمد بن عيشاوي، طريقة SIX SIGMA كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، 2014.
- اسماعيل مجيل داوي ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الإقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلد 21، العدد6، 2007.
- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد1، العدد1، 2001.
- إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 54، 2005.
- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3.
- صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، ديسمبر 2014.

## قائمة المراجع

---

- محمد رفعت حسنين وآخرون، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية،مجلة العلوم التربوية،،جامعة القاهرة، العدد3، جويلية 2015.

- نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر و الأداء التنظيمي، تأثير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلو العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد1، جوان 2008.

### 4- الملتقيات:

- محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات النحلية في الدول العربية، المؤتمر الدولي لتحسين التنمية الإدارية، الرياض، نوفمبر 2010.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Edgard Hamaliam, jacques segot,la demarcge qualité,15 entreprises temoignent ,paris,1996.

- Haradesky,johnl(1995) total quality management Handbook McGrow-Hill,New york.

- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 3 eme édition, édition d'organisation, paris, 2000.

- Mike Asher, Managing Quality in the Service Sctor,calys LTD ,Sliver pic,England, 1996.

- Peter Menxn,Benchmarking Public works association,WWW .PUBLIC WORKS.CA\PJF\BENCHMARKING.

- Pettigrew, AM (1987) context and action in the transformation of the form journal of management studies, vol 24, No6.

- Tims tapenhurst,The Benchmarking Book :A how-to-guide to Best practice for Managers and practitioners, ELSEVIER united Kingdom,2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف "ميلة"

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- قسم بعلوم التسيير
- التخصص : مالية المؤسسة

عنوان البحث : القياس المقارن كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية  
دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الوطني

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان القياس المقارن كمدخل لتحسين جودة الخدمة ال1مصرفية في البنوك التجارية ،نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المقدمة ، كما نحيطكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث فقط،وشكرا سلفا على جهودك المباركة وتعاونكم .

تحت إشراف :

د . عقون شراف

من إعداد الطالبتين :

- بوقزولة نزيهة
- كموش شيماء

## المحور الأول :البيانات الشخصية

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس

نكر ( ) أنثى ( )

السن

أقل من 30 ( ) من 30 - 40 ( ) أكثر من 40 ( )

المؤهل العلمي

ثانوي فأقل ( ) جامعي (المستوى الأول) ( ) جامعي (دراسات عليا) ( )

المستوى الوظيفي

مدير ( ) مساعد مدير ( ) رئيس قسم ( ) نائب رئيس قسم ( ) أخرى ( )

## المحور الثاني : القياس المقارن :

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	<b>إسعاد العملاء</b>					
1	يبيدي موظف البنك اللباقة والاحترام في التعامل مع العملاء					
2	يبيدي موظف البنك اهتماما شخسيا بالعميل					
3	يسعى موظفو البنك لتلبية رغبات العملاء					
4	يلتزم موظفو البنك بتقديم الخدمات في الوقت المحدد					
5	يلتزم موظفو البنك بالاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء دون أن تمنعهم انشغالاتهم الداخلية					
6	يلتزم الموظف بمواعيد العمل المناسبة لجميع العملاء					
7	يمتلك موظفو البنك المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة واستفسارات العملاء					
8	يبيدي موظفو البنك اهتماما في الإصغاء لمشاكل العملاء					
9	يسعى البنك إلى جلب عملاء جدد					
10	يسعى البنك إلى التعريف بخدماته للعميل الخارجي					
11	يسعى البنك للاتصال بجمهور المجتمع المحيط به لمعرفة آرائهم حول خدمات البنك					
12	يسعى البنك لتكثيف خدماته ورغبات العميل الخارجي					
13	يسعى البنك للتميز لجذب انتباه العميل الخارجي					
14	يضع البنك العميل الخارجي ضمن استراتيجياته وأهدافه					
	<b>الدراية بالحقائق</b>					

15	يمتلك موظفو البنك مهارات عالية في أداء الخدمة
16	يستفيد موظفو البنك من دورات التكوين والتدريب
17	يتلقى الموظفون حوافز لقاء الخدمات التي يقدمونها
18	هناك تواصل بين الإدارة العليا والموظفين
19	هناك تواصل بين الموظفين لتبادل المعلومات والمهارات
20	تحدد الإدارة الزمن الفعلي اللازم لإنجاز الخدمة
21	تحدد الإدارة التكلفة الفعلية لإنجاز الخدمة وتقديمها
22	يتوفر لدى البنك وحدة القياس لتسجيل البيانات عن الأداء وإعداد التقارير
23	يتوفر البنك على أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية
	<b>مشاركة الجميع</b>
24	تسود روح الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء البنك
25	تتيح بيئة البنك للموظفين مشاركة الإدارة في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح
26	تتيح الإدارة للموظفين حرية إبداء آرائهم حول طرق تقديم الخدمة
27	يستشير الموظف زملائه في الأقسام الأخرى في قضايا العمل
28	يتم إعطاء الموظفين الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم
	<b>التحسين المستمر</b>
29	تشجع إدارة البنك العاملين على اكتساب المهارات و المعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار
30	يمارس البنك نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار
31	يمتلك البنك نظام لتوفير الدروس المستفادة من التجارب السابقة
32	يقوم البنك بقياس المخاطر بصفة مستمرة و اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب
33	البنك على اطلاع دائم على التعديلات و الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى
34	يسهر البنك للحصول على مختلف التجهيزات و العتاد المكتبي المتطور باستمرار
35	يحرص البنك على التحسين المستمر في نظام إنتاج الخدمة من أجل تحسين الجودة
36	يحرص البنك بشكل مستمر على تقليل التفاوت ما بين توقعات المستهلكين حول جودة الخدمات و ما بين الجودة الفعلية المقدمة
37	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة في الخدمة

### المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية

				تترك الإدارة العليا للبنك أهمية جودة الخدمات	38
				تضع الإدارة مقاييس معتمدة لضبط جودة خدماتها	39
				تلتزم الإدارة مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة	40
				تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات (المالية-المادية والبشرية) اللازمة التي تساعد على تقديم خدمات ذات جودة عالية	41
				تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية لمواصفات الخدمات لتتماشى ورغبات الزبائن	42
				يراعي البنك في تقديم الخدمة ضرورة الوصول إلى أبعد من توقعات العميل	43
				تتوافر لدى البنك أساليب (خطة) لتقليل وقت تقديم الخدمة	44
				يتعامل البنك مع موضوع الجودة على أنها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه	45
				يقوم البنك بعمل خطة إستراتيجية ثم يقوم بتحسينها وتعديلها عند الحاجة	46
				تتوافر لدى البنك آلية لمراقبة ومتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة	47
				تهتم الإدارة بقياس جودة أداء الخدمة في جميع الأقسام	48
				تهتم الإدارة بمراجعة قضايا الجودة بشكل مستمر في الاجتماعات	49
				المظهر العام للبنك يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة	50
				يقدم البنك للعميل جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	51
				يمتاز البنك بالسمعة الطيبة في خدمة العملاء	52
				استعداد الموظفين لتقديم الخدمة للعملاء بشكل فوري	53
				يلتزم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	54
				تحرص إدارة البنك على أن تكون سجلات العملاء خالية من الأخطاء	55
				فترة انتظار الخدمة تكون قصيرة	56
				توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	57
				أوقات عمل البنك ملائمة لكل العملاء	58

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

الفكرونباخ

- الفكرونباخ للمحور الأول

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	37

- الفكرونباخ للمحور الثاني

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	21

- الفكرونباخ للاستبيان ككل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	58

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
	TS	,087	58	,200*	,979	58
QA	,106	58	,166	,954	58	,026

a. Correction de signification de Lilliefors

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

## اختبار بيرسون

### Correlations

		benchmarking	happynessthecus	truth	participaion	improvement	Qaulity
benchmarking	Pearson Correlation	1	,817**	,891**	,873**	,842**	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
happynessthecus	Pearson Correlation	,817**	1	,629**	,585**	,476**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
truth	Pearson Correlation	,891**	,629**	1	,752**	,695**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
participaion	Pearson Correlation	,873**	,585**	,752**	1	,747**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
improvement	Pearson Correlation	,842**	,476**	,695**	,747**	1	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58
Qaulity	Pearson Correlation	,722**	,513**	,622**	,626**	,720**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## إحصائيات خصائص عينة الدراسة

- حسب الجنس

**sexe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	H	15	50,0	50,0	50,0
	F	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**sexe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	H	18	64,3	64,3	64,3
	F	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

- حسب السن

**age**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>30	8	26,7	26,7	26,7
	(30-40)	16	53,3	53,3	80,0
	<40	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**age**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>30	9	32,1	32,1	32,1
	(30-40)	8	28,6	28,6	60,7
	<40	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

- حسب المؤهل العلمي

**niveau**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sec	4	13,3	13,3	13,3
	un1	16	53,3	53,3	66,7
	uns	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**niveau**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sec	6	21,4	21,4	21,4
	un1	15	53,6	53,6	75,0
	uns	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

حسب المستوى الوظيفي

**fonction**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dir	1	3,3	3,3	3,3
	sdir	1	3,3	3,3	6,7
	chdép	4	13,3	13,3	20,0
	aj-chfdép	4	13,3	13,3	33,3
	autres	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**fonction**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dir	1	3,6	3,6	3,6
	sdir	1	3,6	3,6	7,1
	chdép	4	14,3	14,3	21,4
	aj-chfdép	3	10,7	10,7	32,1
	autres	19	67,9	67,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية

- إسعاد العملاء

banc		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
badr	Mean	4,3000	3,9333	4,3333	4,0667	3,9667	3,8000	3,8667
	Std. Deviation	,74971	,78492	,71116	,90719	,88992	1,03057	,86037
Cpa	Mean	4,5357	3,9286	4,5000	4,3571	3,9643	3,9286	3,7500
	Std. Deviation	,50787	1,11981	,50918	,78004	,83808	1,01575	1,04083
Total	Mean	4,4138	3,9310	4,4138	4,2069	3,9655	3,8621	3,8103
	Std. Deviation	,64982	,95260	,62223	,85345	,85769	1,01650	,94511

Report

q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
4,2667 ,63968	4,3333 ,84418	4,3667 ,66868	3,6333 ,96431	3,9000 ,75886	3,9000 ,92289	3,8667 ,81931
4,1429 ,93152	4,4286 ,87891	4,2857 ,59982	3,9286 ,89974	4,0357 ,92224	4,2857 ,71270	4,2857 ,59982
4,2069 ,78937	4,3793 ,85486	4,3276 ,63212	3,7759 ,93739	3,9655 ,83699	4,0862 ,84364	4,0690 ,74603

## الدراسة بالحقائق

Mean

banc	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23
badr	3,7000	3,7000	3,1667	3,6000	4,0000	3,8333	3,5000	3,2667	3,0333
cpa	4,1786	4,2143	3,1786	4,1786	4,1429	3,8214	3,7857	3,7143	3,7500
Total	3,9310	3,9483	3,1724	3,8793	4,0690	3,8276	3,6379	3,4828	3,3793

## مشاركة الجميع

Report

Mean

banc	q24	q25	q26	q27	q28
badr	3,8333	3,2667	3,2667	3,6667	3,0333
cpa	4,2143	3,6429	3,7143	3,9643	3,2857
Total	4,0172	3,4483	3,4828	3,8103	3,1552

## التحسين المستمر:

Report

Mean

banc	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36	q37
badr	3,6000	3,1667	3,0000	3,7000	3,4000	3,8333	3,8000	3,5333	3,8333
cpa	3,8571	3,8214	3,7500	4,2857	4,0000	3,8214	3,9643	4,0357	4,3571
Total	3,7241	3,4828	3,3621	3,9828	3,6897	3,8276	3,8793	3,7759	4,0862

## جودة الخدمة المصرفية

Mean

banc	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46
badr	4,1000	3,6000	3,4000	3,9333	3,7333	3,9000	3,6667	3,7667	3,5000
cpa	4,5926	4,3214	3,8929	3,9286	4,0000	4,1429	4,0714	4,3929	4,3214
Total	4,3333	3,9483	3,6379	3,9310	3,8621	4,0172	3,8621	4,0690	3,8966

Mean

q44	q45	q46	q47	q48	q49	q50
3,6667	3,7667	3,5000	3,7667	3,4667	3,6000	3,6000
4,0714	4,3929	4,3214	4,0714	4,2143	4,2143	3,8571
3,8621	4,0690	3,8966	3,9138	3,8276	3,8966	3,7241

q51	q52	q53	q54	q55	q56	q57	q58
4,1333	4,1333	3,9333	4,0000	3,9667	3,7333	3,8333	3,7667
4,1071	4,3571	4,3571	4,1429	4,2857	4,0714	4,0714	3,6071
4,1207	4,2414	4,1379	4,0690	4,1207	3,8966	3,9483	3,6897

## اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية"

سيتم تطبيق اختبار

الانحدار المتعدد بين: المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية، و المتغير المستقل: القياس المقارن. و النتائج كما يلي:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,473	,43978

a. Predictors : (Constant), TS

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,074	1	10,074	52,086	,000 <sup>a</sup>
	Residual	10,831	56	,193		
	Total	20,905	57			

a. Predictors : (Constant), TS

b. Dependent Variable : QA

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,180	,389		3,030	,004
	TS	,717	,099	,694	7,217	,000

a. Dependent Variable : QA

ENTER

الفرضيات الفرعية الأربعة: سيتم اختبار الانحدار المتعدد باستخدام تقنية

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,508 <sup>a</sup>	,258	,244	,52640	1,886

a. Predictors: (Constant), happynesscus

b. Dependent Variable: quality

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,387	1	5,387	19,442	,000 <sup>a</sup>
	Residual	15,517	56	,277		
	Total	20,905	57			

a. Predictors: (Constant), happynesscus

b. Dependent Variable: quality

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,512	,559		2,704	,009
	happynesscus	,596	,135	,508	4,409	,000

a. Dependent Variable: quality

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,620 <sup>a</sup>	,385	,374	,47933	2,256

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,620 <sup>a</sup>	,385	,374	,47933	2,256

a. Predictors: (Constant), truth

b. Dependent Variable: quality

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,038	1	8,038	34,987	,000 <sup>a</sup>
	Residual	12,866	56	,230		
	Total	20,905	57			

a. Predictors: (Constant), truth

b. Dependent Variable: quality

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,735	,381		4,550	,000
	truth	,601	,102	,620	5,915	,000

a. Dependent Variable: quality

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,640 <sup>a</sup>	,410	,399	,46946	2,148

a. Predictors: (Constant), participation

b. Dependent Variable: quality

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	8,563	1	8,563	38,853	,000 <sup>a</sup>
	Residual	12,342	56	,220		
	Total	20,905	57			

a. Predictors: (Constant), participation

b. Dependent Variable: quality

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,259	,280		8,080	,000
	participation	,471	,076	,640	6,233	,000

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,698 <sup>a</sup>	,488	,478	,43739	2,013

a. Predictors: (Constant), improvement

b. Dependent Variable: quality

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,826	1	10,826	60,150	,000 <sup>a</sup>
	Residual	10,079	56	,180		
	Total	20,905	57			

a. Predictors: (Constant), improvement

b. Dependent Variable: QA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,655	,321		5,161	,000
	improvement	,613	,084	,698	7,299	,000

[

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير القياس المقارن على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، حيث ركزنا على الأبعاد الأربعة للقياس المقارن وأثرها على تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنكين عموميين و هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك القرض الشعبي الجزائري CPA، و هذا اعتمادا على الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة و تحليلها، ومن تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة و عرض النتائج المتحصل عليها وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن للقياس المقارن أثر على تحين جودة الخدمة المصرفية في البنكين محل الدراسة وبالتالي الوصول إلى أداء أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** القياس المقارن، جودة الخدمة المصرفية، التحسين المستمر.

## Summary :

The aim behind this study was to show the effects of Benchmarking on the improvement of quality of banking service in commercial banks, we focused on the four dimensions of the Benchmarking and its impact on enhancing the quality of banking service in two public banks, Agricultural and Rural development bank ARDB and public loan bank PLN. In order to investigate these effects, a questionnaire was carried out as a tool to collect data and analyze it, this will help in confirming the validity of our hypothesis and in presenting the results obtained as a result of completing the above procedures, the Benchmarking has a clear impact on the improvement of quality of banking service in our case study ARDB and PLN to achieve a better performance.

## Key words :

Benchmarking, Quality of banking service, Continious improvement.