



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 وبنوك

مذكرة بعنوان :

فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -القرارم قوقة-

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

إشراف الدكتور :

واضح فواز

إعداد الطالبين:

رماش بشرة

بوزغوب وردة

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة	حريد رامي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة	كنيدة زليخة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة	واضح فواز

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"...ومن صنع إليكم معروفاً، فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به

فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه"

وفي حديث آخر: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله

عليه وسلم

في المقام الأول نقول كما قال داوود وسليمان عليهما السلام :

"الحمد لله الذي فضلنا على كثير من عباده المؤمنين"

الآية-15-سورة النمل

فالحمد والشكر لله عز وجل الذي أنار دربنا ويسر لنا السبيل لإنجاز هذا العمل البسيط الذي نسأل الله أن ينفع من بعدنا ولو بجزء بسيط وأكرمنا بالصحة والإرادة والعزيمة والصبر في مشوارنا الدراسي الجامعي بخير.

ونسجل آيات الإمتان والإعتراف بالفضل مصداقاً لقوله تعالى: "ولا تنسوا الفضل بينكم" وقوله عز

وجل"لا تبخسوا الناس أشياءهم" فتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور"واضح

فواز"لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، الذي لم ييخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته حتى أتمنا هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والإمتان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل والأخص بالذكر

الأستاذ"عدلان سيواني" وعلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير بصفة عامة.

إهداء

"الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات"

بعد طول انتظار هانحن نحن نوقع على آخر صفحات هذه المذكرة التي كانت ثمرة جهد سنوات من الدراسة اهديها إلى:

التي أعطيني و أسكتتني بين حنايا روحها، كيف سأهديها الورود وكل ورود الدنيا تأخذ بحبرها منها، كيف سأقرب منها وهي تسكن القلب بين أحشائي، كيف سيقول لها لسانى أحبك وكل نبضات قلبي تقولها لها وحدها إليك يا أغلى الناس أمي العزيزة "وردة".

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماته نجوم أهدتي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد أبي العزيز "إبراهيم".

إلى النجوم التي تتلألأ في سماء أيامي أخوايتي:

"بسمة ، مروة و زوجها نوار و ابنتهما حفظة الله منيب ، منال ، رانيا ، إكرام ، سمى".

إلى الذي أهدتني الدنيا أن أفارقه، إلى روح الفقيد الذي لا يزال مكانه شاغرا في قلبي جدي العزيز "عبد الله".

إلى القلوب الطاهرة والرفيقة والنفوس الصافية إلى رباحين حياتي جداتي قرة عيني "منوبة و مبارك".

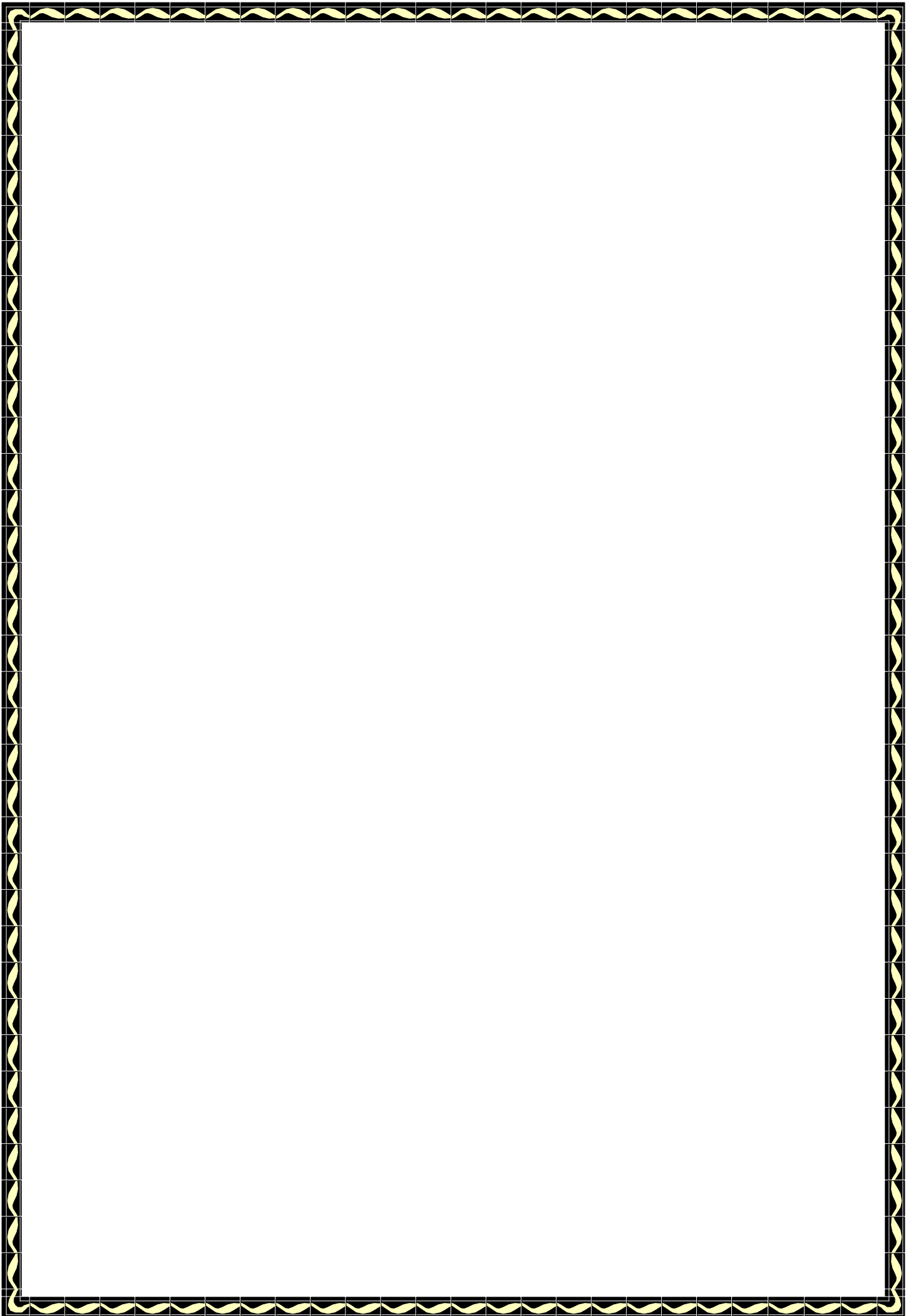
إلى أخت أبي التي كانت رفيقة دربي أين ما كنت عمتي الغالية **عبلة** وزوجها وأولادها. إلى الوجوه البريئة والقلوب الطيبة خالتي و أزواجهم و أولادهم و خالي العزيز **سعيد** وزوجته وبناته.

إلى خطيبي ورفيق دربي إلى من أرى التفاؤل بعيني "حمزة" و عائلته الكريمة.

إلى اللواتي جامعني معهن الدراسة، إلى كل صديقاتي اللواتي عرفن قلبي فكان لمن مسكنا "مروة، فاطمة الزهراء، أمينة، دلال، مريم، نزيهة، وردة، هاجر، مريم، شيماء، سهيلة، رانية، لبندة، كنزة"

وإلى من ذكرهم قلبي ولن تسعم صفحاتي فلهم مني تحية عطر

**** بشرية ****



الإهداء

" بسم الله الرحمن الرحيم "

<< وتوكل على الحي الذي لا يموت وسبح بحمده وكفى به بذنوب عباده خبيراً >>

" صدق الله العظيم "

اهدي عملي هدا وعصارة فكري وتمرة جهدي إلى الذي خلقني فسوانني فهداني إلى الطريق
المستقيم

إلى النور الذي أنار روحي وجعلني اقتدي بهديه إلى خير خلقيه " محمد صلى الله عليه وسلم "
إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء ، إلى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبيهها، إلى ينبوع
الحنان والرأي والقوة والصلابة و الصبر، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى
التي يعجز لساني عن وصفها، إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة " مسعودة " أطل الله في
عمرها وحفظها لنا

إلى معاني الاحترام والتقدير، إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى الذي كان له الفضل في
تربيتي وأوصلني إلى ما أنا عليه، إلى من احمل اسمه بكل افتخار " والدي العزيز " احمد "
إلى أخوتي " عبد الوهاب " " محي الدين " " محمد " " سفيان " " عبد الرزاق " وزوجاتهم، و إلى
كل أولادهم خاصة " احمد " و " أيوب " و " أمين " و " سراج "
إلى روح أخي العزيز " ياسين " رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.
إلى أخواتي " حياة " " فاطيمة الزهرة " " نجوى " " مريم " وأزواجهم والى كل أولادهم خاصة
" يسرى " " خولة " إلى توأم روحي " أمال وزوجها "
إلى الذي استمد منه الصبر والقوة، إلى البعيد عني والقريب مني أليك سندي وقدري " هشام "، والى
كل العائلة الكريمة خاصة الوالدين حفظهم الله
إلى اللواتي جمعني بهن القدر ليصبحن صديقاتي " لمياء، خولة، زهية، نزيهة، دلال، فتيحة
مريم، بشرى، شيماء، مريم، هاجر، رميلة، سارة "
" إلى كل من نكرهم قلبي ونسيهم قلمي "

وردة

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
	البسمة
	ملخص
	الشكر والتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ا	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: مفهوم الجودة وخصائصها
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
06	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
08	المطلب الرابع: محددات الجودة
10	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ومفهومها
13	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
16	المطلب الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
20	المطلب الرابع: عناصر إدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

22	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثالث: أساليب وأدوات الجودة الشاملة
27	المطلب الرابع: مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الرابع: المنظمة العالمية للمواصفات ISO 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول: مفهوم الإيزو
30	المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الإيزو
33	المطلب الثالث: أهمية وفوائد تطبيق سلسلة للمواصفات القياسية
35	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة ونظام الإيزو
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تطوير الخدمات المصرفية	
38	تمهيد الفصل
39	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
39	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية
39	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية
41	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية
42	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمات المصرفية
46	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تطوير الخدمات المصرفية
46	المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية
48	المطلب الثاني: متطلبات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية
50	المطلب الثالث: مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية
52	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية
53	المبحث الثالث: وسائل الدفع الحديثة
54	المطلب الأول: النقود الإلكترونية
56	المطلب الثاني: الشيك الإلكتروني

58	المطلب الثالث: نظام التحويلات المالية الإلكترونية
60	المطلب الرابع: البطاقات الذكية
63	المطلب الخامس: المقاصة الإلكترونية
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تحليل فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرارم قوقة-
66	تمهيد الفصل
67	المبحث الأول: مدخل حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
67	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
67	المطلب الثاني: مراحل التطور لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
69	المطلب الثالث: تقديم وكالة القرارم قوقة وهيكلها
74	المطلب الرابع: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة وهيكلها
78	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
78	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
79	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة
81	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
85	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
88	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات
97	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة الفصل
107	الخاتمة
110	المراجع
115	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	أبعاد الجودة للسلعة والخدمة .	7
2-1	العناصر الخمسة المكونة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.	20
3-1	الفروق الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة المواصفات العالمية.	36
1-2	صفات مراحل دورة حياة المنتج.	45
2-2	أوجه التشابه و الاختلاف بين البطاقات المصرفية.	56
1-3	مقياس ليكرات للإجابات.	80
2-3	جدول التوزيع لسلم ليكرات.	80
3-3	لجنة تحكيم الاستبيان.	81
4-3	معامل الثبات ألفا كرونباخ.	82
5-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني (مبدأ التزام الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للمحور.	82
6-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني (مبدأ التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور.	83
7-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني (مبدأ التحسين المستمر) بالدرجة الكلية للمحور.	83
8-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني (مبدأ مشاركة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	83
9-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثاني (مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) بالدرجة الكلية للمحور.	84
10-3	معامل الارتباط سبيرمان للمحور الثالث لتطوير الخدمات المصرفية بالدرجة الكلية للمحور.	84
11-3	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمحور الثالث تطوير الخدمات المصرفية.	85
12-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	86
13-3	توزيع أفراد العينة حسب السن.	86
14-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	87
15-3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	88

89	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات (مبدأ إلتزام الإدارة العليا) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	16-3
90	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ التركيز على العميل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	17-3
92	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ التحسين المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	18-3
93	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ مشاركة العاملين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	19-3
94	استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	20-3
95	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تطوير الخدمات المصرفية مرتبة حسب متوسطات الموافقة.	21-3
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية.	22-3
99	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية.	23-3
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التركيز على العميل.	24-3
101	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية.	25-3
102	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية.	26-3
103	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية.	27-3

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نظرية Z اليابانية	1-1
12	مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة	2-1
14	أهداف الجودة	3-1
22	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-1
45	المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية	1-2
50	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	2-2
55	مصادر البطاقات المصرفية	3-2
58	دور استخدام الشيك الإلكتروني في عمليات الدفع	4-2
70	الهيكل التنظيمي لوكالة القرارم قوقة	1-3
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-3
86	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-3
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
88	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5-3

قائمة الملاحق:

الصفحة	العناصر
115	أداة الدراسة
121	عرض نتائج الدراسة

تمهيد

تهتم معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدونها الزبائن وكذا مواصفاتها والدرجة الاعتمادية المرغوبة وطريقة التسليم والسعر المناسب..... الخ، وبالتالي فالمؤسسات الآن ومع اشتداد المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديد الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عاما في معظم دول العالم ومصطلح إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل، إضافة إلى المنظمة العالمية للمواصفات ISO ويظهر العلاقة بينهما. وعليه قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية:

❖ المبحث الأول: ماهية الجودة؛

❖ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة؛

❖ المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛

❖ المبحث الرابع: المنظمة العالمية للمواصفات ISO وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة.

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

وفي ضوء هذا المدخل نقدم محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها كالآتي: ولقد عرفها "بسترفيد bistrefid" على: "أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة."²

ولقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة ."

ISO2000:7:9000 تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.³ التعريف الإجرائي للجودة: "هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر في المنتج أو الخدمة لتلبي رغبة المستهلكين وتدر ربح على المؤسسة" أو هي: "المطابقة للمواصفات المنتج أو الخدمة التي يرغب المستهلك في الحصول عليها."

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15

² حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2009، ص14.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص18.

الفرع الثاني: خصائص الجودة characteristics of quality.

للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص هي:

فائقة: حيث الجودة تعني التفوق؛

قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها؛

قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛

قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛

قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.

الفرع الأول: أهمية الجودة.

يرى لويس (Lewis) بأن جميع المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي :

- صار المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات، لدرجة أن عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات؛
 - أن التطور التكنولوجي أو التقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة؛
 - تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.
- وإزاء ضغوط العمل هذه (Work Pressures) فإن عدد لا بأس به من المدراء العاملين، ينظرون إلى مفهوم الجودة في الخدمات على أنه مكلف وغالي (Costly expensive) وبنفس الوقت يصعب تطبيقه بالشكل اللازم، وفي هذا المجال يمكننا طرح ثلاث منافع جوهرية تنتج من خلال التأكيد على جودة الخدمة وهي:

✓ الجودة تقود إلى الكفاءة Quality Leadsto Efficiency؛

✓ الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين Quality Greatrs True Customer؛

✓ مردود الجودة The Pay Of quality.

¹محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 39.

- **الجودة تقود إلى الكفاءة:** من الطبيعي أن أي زيادة في تكاليف أية عملية سوق تؤدي إلى تحقيق نتائج يتطلب أن تكون ايجابية على نوعية الجودة وبالتالي فإن كفاءة العملية تكون أفضل من عملية استيراد أو تعويض رأس المال المستثمر وعليه فإن تكاليف الجودة (Costs of Quality) يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

• التكاليف الملائمة Costs of Conformance؛

• التكاليف غير الملائمة Costs of non Conformance.

فالتكاليف الملائمة هي التكاليف المتمثلة بتأمين النتائج الصحيحة والتي تشمل جميع الجهود (Efforts) الموجهة إلى تحقيق منتجات وخدمات ذات جودة ملائمة وبكفاءة عالية، أما التكاليف غير الملائمة فيمكننا تقسيمها إلى نوعين:

• التكاليف التقديرية (التقويمية) Appraisal Costs؛

• التكاليف الفشل Failure Costs.

- **الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين:**

على أساس ما تقدم أعلاه فإذا ما تحققت المنافع أو المزايا الفاعلية الخاصة بجودة الخدمات فإن هذا ينعكس على معرفة وتحديد القيم المدركة لدى الزبائن، وعليه يتطلب من المنظمة تقديم خدمات ومنتجات ملائمة لرغبات الزبائن، وإذا استطاعت إدارة المنظمة الوصول إلى هذا الهدف الجوهرى فهي بدورها سوف تتمكن من إشباع رغبات وحاجات زبائنها الدائمين، وكذلك التأثير من خلالهم على الزبائن المستقبليين في السوق.

- **مردود الجودة:**

إن عملية التولية بين تقليص التكاليف بفاعلية والزبائن الموالين للمنظمة يتوجب أن تأخذ دوراً مؤثراً في الاتجاه الصحيح، وإن إستراتيجية تأثير الربحية على السوق التي تم دراستها من قبل بوزل وكال (Buzzel & Gale) أظهرت أهمية العامل الأكثر تأثيراً في كفاءة أداء المنظمة ألا وهو جودة المنتجات والخدمات مقارنة مع المنافسين، وقد تم التوصل إلى نفس النتيجة في صناعة الضيافة من قبل ولكر وسلامة (Walker & Salamaeh) أي على الأمد القريب (In The Short Term) فإن القيمة المضافة للجودة في عمليات تحقق الأرباح الناتجة بأعلى من سعرها الأساسي (Premium Price) ولكن على الأمد البعيد فإن نمو الأعمال وكفاءات تحسين الجودة (quality improvenent) (Price efficiencys) سوق تحافظ على هامش ربح عال.¹

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 74.

الفرع الثاني: أهداف الجودة.

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته؛
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنظمة؛
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات)؛
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي؛
- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.¹

المطلب الثالث: أبعاد الجودة.

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

أولاً: أبعاد جودة السلعة.

تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

- 1- الأداء **Performance**: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها؛
- 2- الهيئة/المظهر **Appearance/Features**: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها؛
- 4- المطابقة **Conformance**: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون؛
- 5- المتانة **Durability**: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع؛

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

6- القابلية للخدمة **Serviceability**: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها؛

7- الحماية **Aesthetice**: الرونق والشكل والإحساس الذي تولده؛

8- الجودة المدركة **perceived quality**.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة.

1- الوقت **Time**: كم ينتظر المستهلك؛

2- دقة التسليم **Timeless**: التسليم في الموعد المحدد؛

3- الإتمام **Completeness**: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل؛

4- التعامل **Courtesy**: ترحيب العاملين بكل الزبائن؛

5- التناسق **Consistency**: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون؛

6- سهولة المنال **Convenience**: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة؛

7- الدقة **Accuracy**: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة؛

8- الاستجابة **Responsiveness**: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة¹

والجدول التالي يقارن بين أبعاد جودة السلعة والخدمة².

جدول رقم (1-1): "أبعاد الجودة للسلعة والخدمة".

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلع
1- الموثوقية Reliability . اعتمادية الأداء أو الإنجاز.	1- الأداء أو الإنجاز Performance . هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية مادام بالإمكان قياس الأداء على وفق أسس كمية محدد فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون
2- الاستجابة Responsiveness . الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة.	2- الخصائص Features . كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزبائنهم فإن الجودة المحددة في المستهلكين ستزيد.
3- الكفاءة أو الجودة Competence . توظيف المهارات والمعرفة لأداء إنجاز الخدمة.	
4- الوصول Access . إمكانية الوصول وسهولة الاتصال.	
5- التعامل Courtesy . هل يرحب العاملين بكل زبون؟.	

<p>6-الاتصالات Communication. التعليم وإبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء للزبائن.</p> <p>7- الائتمان Credibility. الثقة، إمكانية الاعتقاد.</p> <p>8-الأمان Security. التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.</p> <p>9-الفهم Understading. بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.</p> <p>10-الملموسية Tangibles. الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.</p>	<p>3-المعولية Reliabilite. ترتبط معولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات.</p> <p>4- المطابقة Conformance. أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية.</p> <p>5-المتانة Durability. وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج.</p> <p>6- القابلية للخدمة Serviceability. وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.</p> <p>7- الجمالية Aesthetics. ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية.</p> <p>8- الجودة المدركة Perceived Quality. التقسيم غير المباشر للجودة</p>
--	--

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص

p.25

وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة والخدمة فإنها تشترك بالخصائص التالية:

- 1- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة؛
- 2- كلاهما تقترحان ممارسات أنشطة أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة¹.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 25.

المطلب الرابع: محددات الجودة Quality Determinates.

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

- التصميم The Design.

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

- جودة التطابق Quality Conformance.

تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والحوافز) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي 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 تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

- * أن تحديد السلطة المسؤولة عن الموارد غير المطابقة للشروط؛

- * أن تنتظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها؛

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

- سهولة الاستخدام Easy of Use.

إن سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وأمنة، 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 سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها.

وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

- خدمات ما بعد التسليم **Service After Delivery**.

مهما أن تؤذي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح¹.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسة، حيث تمكن وبدرجة عالية من تلبية طلبات زبائنها وعملائها من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم من أجل إرضائهم وإشباع رغباتهم مما يفرض عليها منح الأهمية الأزمنة لهذا المفهوم الحديث، وذلك من أجل استيعاب وفهم معناه وتعميمه على جميع أفراد المؤسسة، ولهذا تطرقنا في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ومفهومها وأهدافها وفوائدها وأهم الأسس والمبادئ بالإضافة إلى عناصرها:

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ومفهومها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مائة عام من التطورات والتي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة ويمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي بما يلي:

- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 والذي ابتدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكده ماكس ويبر الألباني الأصل وقد تمثل بالمدرسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية..... الخ من الأبعاد التي شكلت منعطف هادف في تطوير الفكر الإداري والتنظيمي ثم أعقبته تاريخيا المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلور والذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسته للوقت والحركة ثم أعقبته مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية.

- المدرسة الإنسانية (السلوكية): ظهرت تلك المدرسة منذ 1929 وقد تجسدت معالم أفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية.

¹ نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2002، ص 338.

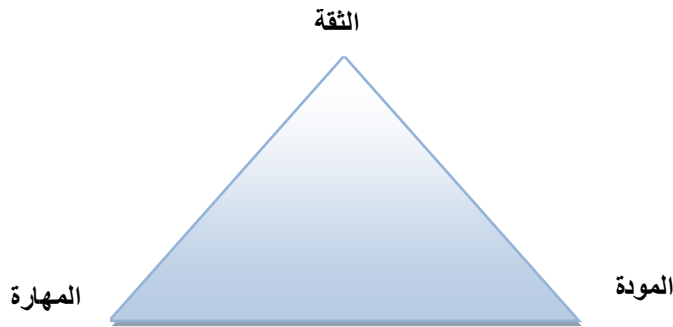
وقد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني الذي أكدته تلك المدرسة كالمعنوية والحوافز و القيادة... الخ من الأبعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات الإنسانية والسلوكية.

- مدرسة النظم: ثم ظهرت مدرسة النظم منذ سنة 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقا لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي والمعنوي.

- المدرسة الموقفية: ولقد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية منذ عام 1960 وقد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.

- نظرية Z: لقد ظهرت نظرية Z التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاثة مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي (الثقة، المودة، المهارة) والشكل التالي يجسد ذلك:

شكل رقم (1-1): "نظرية Z اليابانية".



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص

.83

ويتجلى هذا التطور في نظرية Z وتأكيده على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية نتيجة للأبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني وما يؤكد التماسك العائلي (الأسري) وأثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير ومن هذا المنطلق، يمكن القول بأن إدارة النوعية الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني وقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بخمسة مراحل تطويرية هي:

أ- الفحص والتفتيش Inspection؛

ب- مراقبة الجودة Quality Control؛

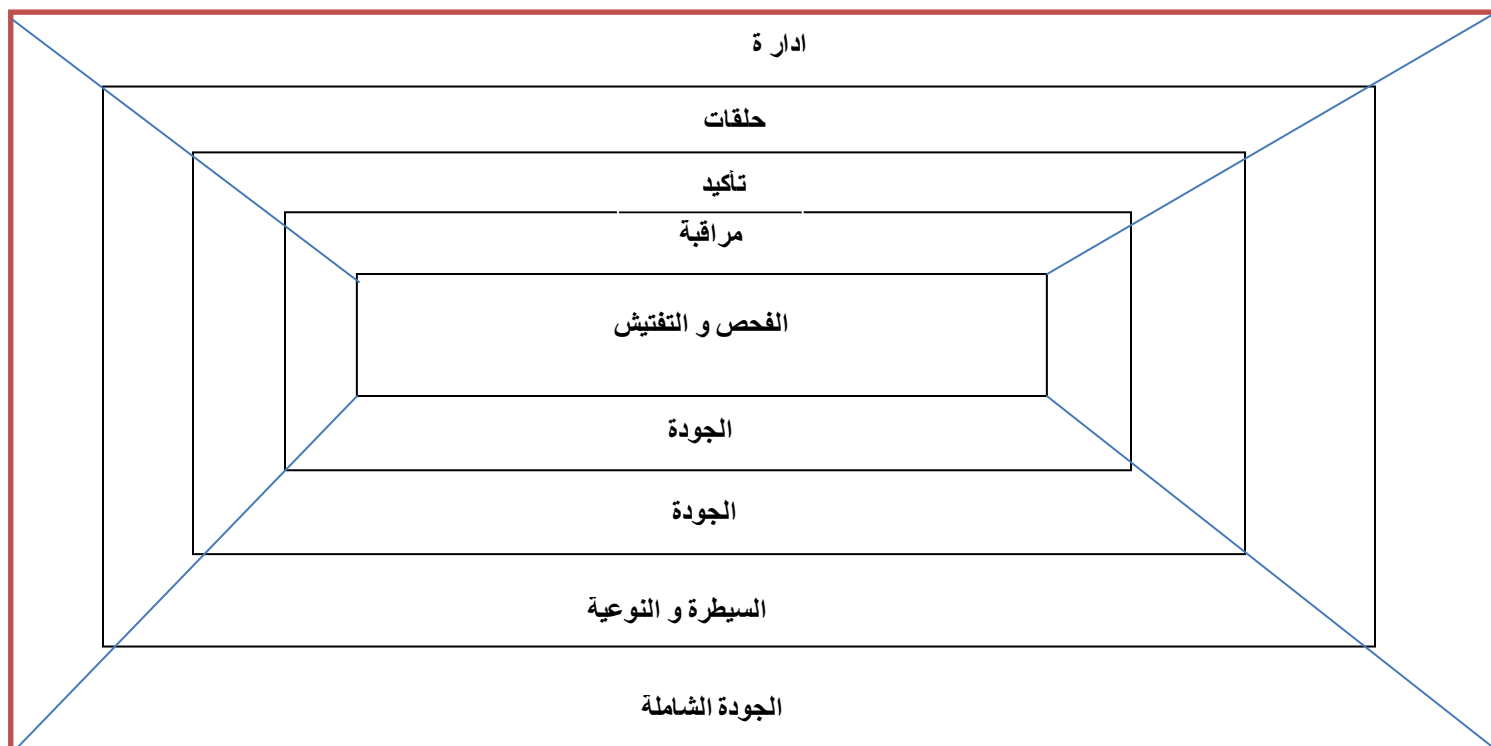
ج- تأكيد الجودة Quality Assurance؛

د- حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles؛

هـ- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

ومن هنا يتضح بأن المراحل التطويرية الخمسة آنفة الذكر متداخلة مع بعضها بشكل كبير ولذا فإن تلك التطورات لم تكن تحصل إلا من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية التي لعبت دورا كبيرا في تطوير المنظمات اليابانية بحيث أنها أصبحت سمة ملازمة لكل تطوير وتحسين هادف.¹

الشكل رقم(1-2): "مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة".



المصدر:¹أسامة خيربي، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 17.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تعريف هذا المصطلح وفقا لمفردات: إدارة، الجودة، الشاملة، إضافة إلى مفهومه الشامل " إدارة الجودة الشاملة."

- الإدارة: "هي عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار، باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية."² كما تعرف أيضا بأنها: "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معين."³

- الجودة: "هي شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار المقدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج."¹

¹خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 83.

²أسامة خيربي، مرجع سابق، ص 17.

³راند محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 11.

كما تعرف من المنظور التقليدي أنها: "ملائمة ما يطلبه الزبائن من مواصفات، بينما تتعدى الجودة الشاملة ذلك إلى إرضاء وتحقيق سبل إشباع حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم."²

- **الشاملة:** "أنها تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات مستمرة."³

في حين عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل العالم جون أوكلاند **jun oukland**:

"على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل."

أما **Royal Mail** فعرفها: "على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين."

أما **Britisk Rail Ways Bond** فعرفها: "بالعملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين."⁴

ومن خلال ما سبق نستنتج التعريف الإجرائي التالي: "هي مجموعة العمليات والوسائل التي تستخدمها المنظمة لأجل إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق ميزتها التنافسية."

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها.

الفرع الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل علم يكمن في أنها لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وتخطيها بشكل مستمر ودائم، وذلك لا يكون عادة إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفا أساسيا لها يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالي يساهم في تحقيق رضا وسعادة العملاء، وذلك بهدف ضمان البقاء والاستمرار والتطور.

وتشمل أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده؛

- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة، والتكلفة والوقت، والاستمرارية؛

- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية والاجتماعية، وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛

- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا؛

- جذب المزيد من العملاء الجدد، والمحافظة على العملاء الحاليين؛

¹علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2010، ص 112.

²حضير كاظم حمود، روان منير الشبيح، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

³محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 23.

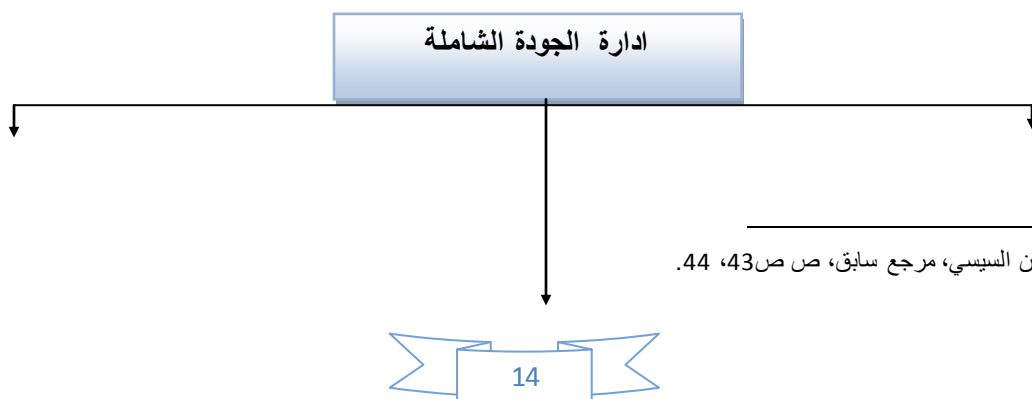
⁴محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 23، 24.

- التمييز في الأداء والخدمة، وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عموماً عالية المستوى، وذلك في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وترشيد الإنفاق.

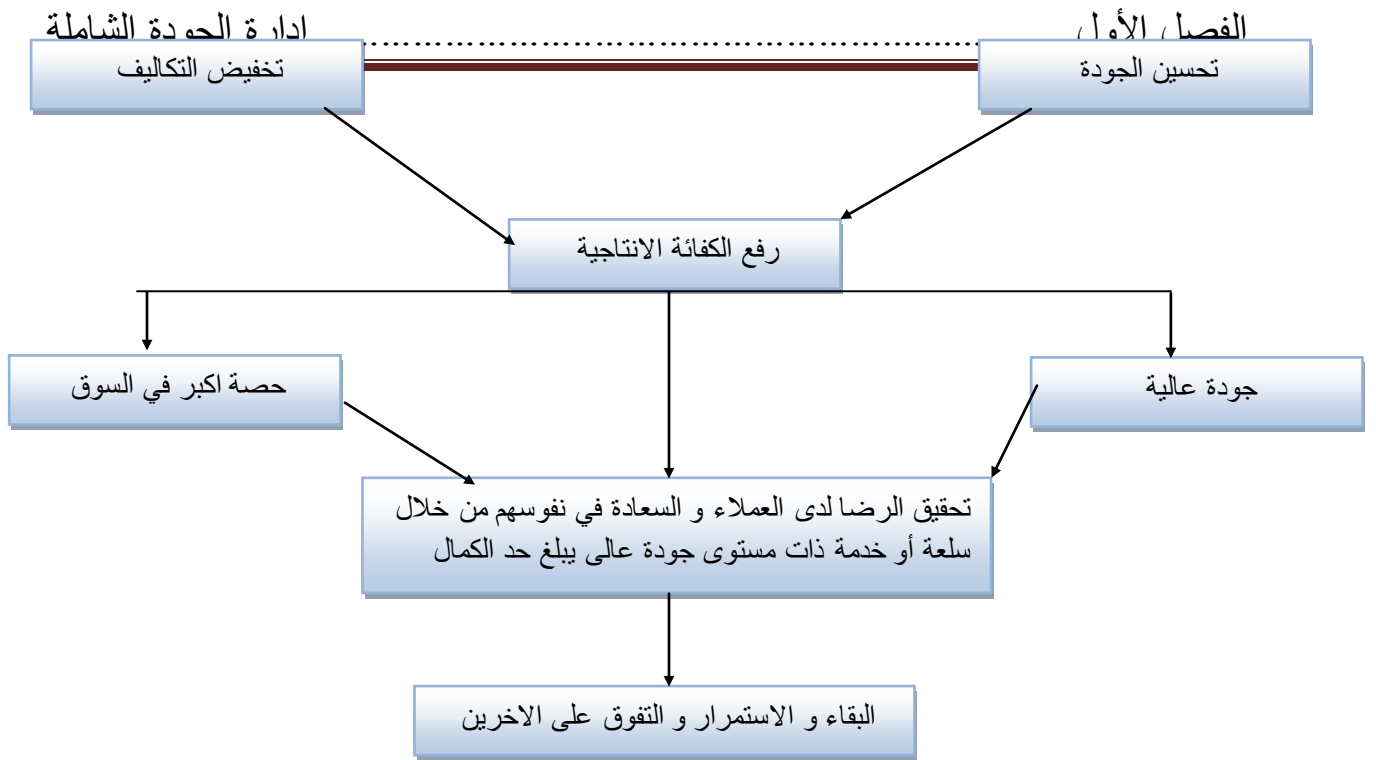
وبالإضافة إلى ما تقدم تراعى الاعتبارات التالية:

- الاهتمام الدائم والمستمر بجودة الإنتاجية، والأداء التنظيمي؛
 - فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية؛
 - الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية؛
 - قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة؛
 - منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة؛
 - تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين؛
 - عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.¹
- ولتحقيق ما تقدم من أهداف واعتبارات يتم وضع إستراتيجية متكاملة تعتمد هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور...ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): "يمثل أهداف الجودة.



¹صلاح الدين السيبي، مرجع سابق، ص ص43، 44.



المصدر: صلاح الدين السيبي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص 44.

ويتضح مما تقدم أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه.

وسلبوه حظه من السوق، حيث يعيش العالم فترة منافسة شديدة والبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.¹

الفرع الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة.

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

أولاً: تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص 44.

ثانيا: زيادة الفعالية التنظيمية.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي تحقيق تحسينا في الاتصالات وإشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

ثالثا: كسب رضا المجتمع.

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتجديد المواصفات التي تخص المستهلك، مرورا بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع لذلك يتحقق الآتي:

1- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين؛
2- تصميم منتجات وخدمات تسائر التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن والتطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم؛

3- تقليل تكليف الفشل بجودة الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتألق وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي المستهلكين.

رابعا: تقوية المركز التنافسي للمنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة في نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذا جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

خامسا: المحافظة على حيوية المنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.¹

¹ يزيد قادة ، واقع التطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 11.

المطلب الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

الفرع الأول: أسس إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر الأسس هي الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً- التركيز على العميل: ويقصد بها أن تهتم الجودة بالعميل باعتباره الأساس في تصميم وأداء الخدمة ويتمثل العميل أو المستفيد من الخدمة في المدارس الواقعة في نطاق الإدارة بما فيها من معلمين ومديرين وعمال وكذلك الطلاب وأولياء الأمور ولذلك يجب دراسة توقعاتهم عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق تلك التوقعات أو حتى تجاوزها وكذلك يجب قياس درجة رضاهم عن الخدمة؛

ثانياً- الملائمة: يجب أن يكون الهدف من الخدمة يلبي رغبة واحتياجات العملاء والمستفيدين منها؛

ثالثاً- الشمولية: وهي أن تشمل الجودة جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة لتحقيق الأهداف المتوقعة؛

رابعاً- المرونة: ويقصد بها مرونة النظام حيث يقوم على تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر، لأن الهدف من الجودة هو التحسين والتطوير لكافة نظم الإدارة التعليمية لتقديم خدمات جيدة يرغبها العميل؛

خامساً- المشاركة: وتعني أن الجودة تتحقق بمشاركة جميع العاملين وجميع الإدارات والأقسام وامتلاكهم المهارات التي تؤدي إلى الجودة وحل المشكلات؛

سادساً- منع المشكلات: وهي تسير إلى قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات؛

سابعاً- توافر قاعدة من البيانات: يعتمد نظام تحقيق الجودة على البيانات والمعلومات المختلفة؛

ثامناً- وضع المعايير: يجب أن تقوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة أو جودة الأداء.¹

الفرع الثاني: 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 كلا حسب نظريته وفلسفته تجاه الإدارة، حيث وضع كل منهم مبادئ تختلف في نقاط مع الآخر وتتفق في أخرى، حيث يمكن حصرها فيما يلي، فلقد حدد "ديمنج dimineg" أربعة عشر مبدأً لإدارة القائمة على الجودة الشاملة واتفق معه في ذلك "فرنس ماهوني mahony" ويتمثل فيما يلي:

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

¹فتحى سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 45.

- تبني فلسفة جديدة: وهي فلسفة الجودة الشاملة حيث أن الخدمة الضعيفة غير مقبولة كما أن انجاز الأعمال بطريقة خاطئة لا يتعايش مع هذه الفلسفة؛
 - توقف الاعتماد على التفتيش: حيث التجديد لبناء الجودة من الأساس وتحسين العمليات ومنع العيوب.
 - امتنع عن ممارسة تقييم الأشياء على أساس سعرها فقط؛
 - إنشاء طرق حديثة للتدريب أثناء العمل واستخدام الطرق الإحصائية للتعرف على الاحتياجات 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 الإدارات والأقسام حيث يجب أن يكون هناك تعاون واتصال وتبادل خبرات؛
 - التخلص من الشعارات والمواظ ونقد العاملين؛
 - إلغاء معدلات أداء العمال والحصص الرقمية؛
 - إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعتهم في العمل؛
 - إنشاء برنامج تعليمي وتدريبى للتنمية الذاتية للعاملين وأن يكون التدريب مستمرا حيث أن التطوير مستمرا؛
 - جعل جميع العاملين في الإدارة يعملون لتحقيق التحول؛
 - استبعاد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للإبداع.¹
- ويتفق كل من "روبرت كول" و"جيرج ستيف سكرفن" على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:
- ✓ التركيز على العاملين باعتبارهم أساس عملية الجودة وهدفها، وتمثل العملاء المستفيدين من خدمة الإدارة التعليمية؛
 - ✓ الاستفادة 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.
- كما يركز "ديفيد هنشتر" على مبادئ أساسيين للجودة الشاملة وهما:

¹فتحي سرحان، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

- ✓ أن يكون لدى الإدارة إستراتيجية معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالمستفيدين هدفها التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء أو الخدمة المقدمة؛
- ✓ وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق أعلى معدل لتحسين أداء جوانب العمل والخدمات.

كما أكد "مارشيل وكسبير" على أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يلي:

- ✓ استخدام المعلومات من أجل التحسين الإداري والفني؛
- ✓ تناسب حجم السلطة والمسؤولية؛
- ✓ تحفيز العاملين من أجل تحقيق نتائج مرضية؛
- ✓ توفير جو مناسب للموظف يأمن له المنافسة في العمل؛
- ✓ خلق مناخ يتم فيه التعاون بدلا من المنافسة في العمل؛
- ✓ أن تجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف؛
- ✓ العمل على توفير جو يسمح بالابتكار والتجديد؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب للعاملين وتقدير الجهود.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة تحقيق الجودة الشاملة وتحسين أدائها والتي تتمثل فيما يلي:

- التركيز على العمل: ويقصد به المستفيد من الخدمة سواء مادية أو معنوية أو توجيهية.
- التحسين المستمر: ويهدف التحسين المستمر إلى محاولة الوصول إلى أعلى مستوى للإدارة كما يهدف إلى إتمام الأداء المطلوب بشكل أفضل في كافة المجالات التي تقوم بها الإدارة مما يؤدي إلى نتائج أفضل لجودة الخدمة المقدمة والتحسين والتطوير المستمر في الأداء ويتمثل التحسين المستمر فيما يلي: العمليات الإدارية، واستخدام الأساليب التكنولوجية، وضع المعايير الملائمة للحكم على الأداء ونوعية المخرجات، وجود الخدمة التي تقدمها، والتدريب المستمر للعاملين وتنمية قدراتهم، وتطوير الهياكل الإدارية.

- اتخاذ القرارات بناء على البيانات الحقيقية:

وهذا يتطلب ما يلي:

الاعتماد على معلومات واضحة وحقيقية في ضوء الواقع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للحصول على نتائج دقيقة.

- **العمل الجماعي في تحقيق الجودة:** حيث تركز الإدارة على العمل الجماعي بين الأفراد والإدارات والأقسام وتعمل على تنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة وعدم القيد بالحوجز التنظيمية التقليدية بحيث تعمل على إيجاد اتصال بين الأفراد وتبادل في الخبرات والتحرر من القواعد والنظم والإجراءات وعدم الالتزام الحرفي بل تترك للفرد والجماعة حرية الحركة كما أنها تدعم الاتصال الأفقي واللامركزية بدلا من المركزية والاتصال الزمني

- **الوقاية من الأخطاء بدلا من الاعتماد على التفتيش:** حيث تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى منع الأخطاء بدلا من اكتشافها وهذا يؤكد على ضرورة اتجاه الإدارة إلى التوجيه لأداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء بدلا من إجراء التفتيش والرقابة ومراقبة الانحرافات بعد أداء الأعمال، وهذا يؤكد على مبدأ التوجيه والإرشاد بدلا من التفتيش وتصيد الأخطاء.

- **إعطاء سلطة وصلاحيات للأفراد العاملين:** للبحث عن أفضل الأساليب لأداء العمل والابتكار والتجديد دون التقيد بالأساليب التقليدية واللوائح التي تعوق أداء العمل وتوفير بنية العمل الملائمة لمشاركتهم في عمليات التحسين والتطوير.

- **إعطاء سلطة وصلاحيات للأفراد العاملين:** للبحث عن أفضل الأساليب لأداء العمل والابتكار والتجديد دون التقيد بالأساليب التقليدية واللوائح التي تعوق أداء العمل وتوفير بنية العمل الملائمة لمشاركتهم في عمليات التحسين والتطوير.

- **المشاركة:** وذلك من خلال إشراك العاملين والمستفيدين من تحديد نوع الجودة وطريقة تحقيقها واتخاذ القرارات بشأنها.¹

المطلب الرابع: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة أو يفترض أنها موجودة وتحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي:

• عملية الجودة Process of Quality:

يشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

• التكنولوجيا Technology:

يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

• الهيكل التنظيمي Structure:

¹مرجع سابق، ص ص 44، 45.

يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة والاتصالات الرسمية وغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.

• نظام الأفراد Personnel System of:

يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.

• المهام Task:

يشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها، وقد قمنا بتوضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي: والجدول التالي يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إدارة الجودة الشاملة.¹

الجدول رقم(1-2): "العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة و مكوناتها".

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام(الوظائف)
-تنظيم وأنظمة	-خطط الإنتاج.	-المسؤوليات.	-بناء فرق العمل.	-قضايا الجودة.
-تخطيط الجودة.	-نظام المعلومات.	-الاتصالات.	-التنظيم	-تغيير الثقافة.
-قيادة التنظيم		-الإدارة.	والتدريب.	-الأعمال.
والضبط.			-تطوير الإدارة.	-الوظائف.
-مراجعة طرق			-الحوافز	
التصميم.			والمكافآت.	

المصدر: قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 98.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

¹ بوغان نورالدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 16.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم متطلبات والمراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أساليبها وأدواتها ومزاياها والمعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

✓ **دعم الإدارة العليا:** من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة.

✓ **التركيز على العميل:** إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي، وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.

✓ **التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

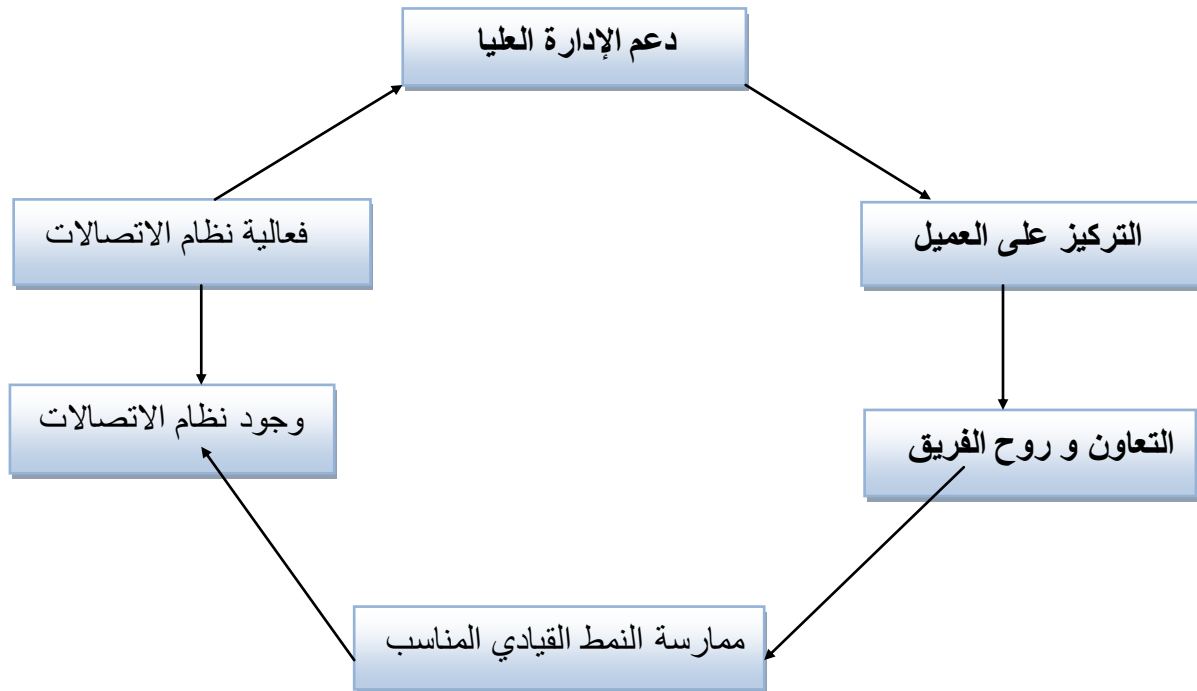
✓ **ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة، ويقول (ريتشارد ويليامز) في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

✓ **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام

الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت¹.

شكل (1-4): "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة".



المصدر: سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 194.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل تحتاج إلى جهد كبير ضمن منهجية علمية كما أنها تحتاج إلى وقت طويل وكافي حتى تصل إلى تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها وهي تحسين مستوى الأداء في الإنتاجية ونيل رضا العملاء من خلال تقديم الأفضل. ويمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مايلي:

- مرحلة التحضير والإعداد:

لابد من الإعداد لأي عملية من إعداد الخطط والتي تشمل اخذ التدابير التي لابد من تواجدها لإنجاز العملية أو حتى على الأقل تجاوز مرحلة معينة من المهام وفي عملية الجودة الشاملة تتضمن هذه المرحلة تهيئة الظروف المحيطة بالمنظمة ومحاولة تنميتها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الأعمال التي لابد من القيام بها في هذه المرحلة:

- أن تتخذ الإدارة قرارا بالقيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بالجودة الشاملة؛

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 194.

- التزام الإدارة العليا بدعم وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمل وهذه من أكبر العقبات التي تواجه عملية إدارة الجودة الشاملة أو أي تغيير جديد يطرأ على العمل في الإدارة العليا خوفاً من المخاطر والتهديد بالتغيير أو فقدان بعض الميزات التي تتميز بها الإدارة إذا لابد من تجاوز هذه المرحلة من خلال إيمان الإدارة بأهمية ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة؛
 - اعتماد خبراء بإدارة الجودة الشاملة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها حتى يتم العمل ضمن كفاءة عالية؛
 - تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا حتى يزيد من قوة القرار المتخذ؛
 - إيجاد جسور من الثقة والإيمان في التغيير للأفضل؛
 - تشكيل فرق عمل في جميع أقسام المنظمة يناد بها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
 - تنفيذ برامج تدريبية للإدارة والمجلس والفرق التي لها علاقة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
 - وضع أسس ومقاييس لدرجة الرضا عند العملاء والتأكد منها بشكل دوري ومستمر.¹
- **مرحلة التخطيط:** تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة؛
 - صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.²
- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها إلى الأهداف المحددة وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.
- ولابد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة.

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بنى حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 128.

² حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 238.

- **مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها وحتى يكون نظم الرقابة فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

- **المرحلة المتقدمة:** هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثلا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة هذه الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.¹

المطلب الثالث: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما:

- **مجموعة جمع البيانات:** وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

▪ التعرف على السوق:

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير.

¹ريتشاردل ويلدامر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الأردن، 2004، ص 55.

■ العصف الذهني:

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤدية في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

■ مجموعة العمل:

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

■ التصور العقلي:

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير.

- مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

- جدول باريتو: يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20 % من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80 % الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة. يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة والأكثر أهمية؛
- جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها طبقاً لأولويتها وأهميتها؛
- تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية؛

• وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً.¹ يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:

الرسم البياني الخاص بالترددات والرسم البياني الخاص بالتكاليف.

¹الهالي الثر بيني الهالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2008، ص 195.

- الرسم البياني للرسم والأثر:

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكواوا ISHIKAWA" ويتم تصنيفه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي؛
- التركيز على المشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية؛
- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثرها؛
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

- الرسم البياني للتشابه:

تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

* تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.

عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة¹.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛

¹Jean-Marie Gogue, **Management de la Qualite**, Ed Economica, edition,2005,p 85.

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة؛

- التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية؛

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)؛

- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.¹

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظمة لأخرى ويكون أثر تلك الأسباب أو العوامل بشكل نسبي ومن هذه العوامل أو الأسباب:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة؛

- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة في السوق ويضعف مستوى الأداء لتلك المنظمة؛

- عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل؛

- الإيمان في الشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة؛

- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة للأهداف؛

- أثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وبطء عملية اتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير وهو أكثر ما تكون إدارة الجودة الشاملة بحاجة إليه؛

- عدم توفر الخبرات الكافية والمعرفة في غدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المدربة والمؤهلة؛

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 68.

- التغيير في القيادات الإدارية الأمر الذي ينسي الاستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة على مواصلة اتخاذ القرار السليم في ظل التغيير المستمر للسياسات المتجددة؛
- التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة وإتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة وكثرة تعديل القوانين مما يزيد من الخطوات المتبعة؛¹
- عدم إيلاء عملية البحث والتطوير الاهتمام الكبير في المنظمات مما يسهم في تدني مستوى الإنتاج والأداء مقارنة بغيرها في المنظمات التي تركز الجهد والوقت لعمليات البحث والتطوير والتشجيع على تطوير أساليب العمل؛
- الاهتمام وهذا ما تعاني منه المنظمات العربية بشكل خاص إذ لا تحظى عملية دعم البحوث والتطوير الكبير، أو يرصد لها المال الكافي مقارنة مع الدول الأجنبية أو حتى المجاورة مثل إسرائيل؛
- عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصا في القطاع الحكومي الأمر الذي يجعل متطلبات الجودة الشاملة تفتقر إلى الأساسيات وخصوصا المعلوماتية حيث تحتاج إلى الكثير من المعلومات من حيث الكمية والنوعية إذ يجب توفر قاعدة بيانات للمنظمات من خلال تشكيل فرق لتلك الغاية تكون مدربة على الأساليب الإحصائية القادرة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار الذي يتم اتخاذه في قبل إدارة الجودة الشاملة؛
- تحتاج إدارة الجودة الشاملة تكاليف كبيرة سواء كانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية مما يجعل بعض المنظمات تتخوف في إقحام نفسها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم الاهتمام بعملية التدريب في بعض المنظمات وخصوصا العربية وقصور التخطيط له؛
- تعدد مطالب العملاء وتعارضها أحيانا حيث يختلف العملاء في أنواقهم ومستوى رغباتهم مما يحدث إرباك في عمل المنظمة من حيث بناء سياسة قادرة على الموائمة بين حاجات ورغبات العملاء الأمر الذي قد يفقدها بعض من العملاء ومن تم عدم قدرة إدارة الجودة الشاملة على مهر رغبات العملاء في بوتقة واحدة.
- بالإضافة إلى تلك المعوقات هناك العديد منها مرتبط بالمنظمة ذاتها حيث تختلف البيئة الداخلية لكل منظمة عن الأخرى واختلاف المؤثرات الخارجية ذات الأثر الموحد على كل المنظمات مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تسمى المخاطر العامة والنظر للجودة الشاملة على أنها الحل الأمثل في كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وعدم وضوح الالتزام من قبل الإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة وعجزها بذلك، وعدم تفهم الإدارة الوسطى لأهمية إدارة الجودة الشاملة وخوف

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سابق، ص 156.

العاملين فيها من أن الجودة الشاملة تهدف إلى التخلص منها وتفقد القدرة على الانجاز وتركز مهام الجودة الشاملة على المهام الداخلية للمنظمة وترك الأعمال الواجب القيام بها اتجاه العملاء خارج المنظمة باعتبار أنهم الأهداف الرئيسية للجودة الشاملة بالأصل وعدم التوافق بين برامج الإدارة للجودة الشاملة وخصائص المنظمة العامة بها.¹

المبحث الرابع: المنظمة العالمية للمواصفات ISO 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر جودة المنتجات والخدمات العامل الرئيسي لتقييم أي منظمة والاتجاه العالمي الحالي هو استطلاع توقع المستهلكين من زاوية الجودة، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتواصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي، فقد أسفر هذا الاهتمام المعاصر للجودة بروز اهتمام دولي وعالمي أفرز معايير دولية لها مكانتها وأهميتها، ولإعطاء صورة واضحة سنتطرق في هذا المبحث إلى سلسلة مواصفات الإيزو ISO.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو.

الإيزو: كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardisation Organisation، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.²

ويعرفها كل من "جون رابيتا" و"بيتر بيرغ" بأنها: "سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال مقبول عالمياً".

كما يعرفها "هلاك وزملاءه Slack andal" بأنها: "مجموعة من المواصفات التي تؤسس وتضع المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات".³

بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة الشركة (Krayewshian and Ritzman 1999, 233)

لقد تم اشتقاق سلسلة الإيزو من ثلاثة أنواع من المواصفات وهي على النحو الآتي:

مواصفات الدفاع البريطانية Pefence Standard في عام 1995؛

مواصفات الحلفاء (الناتو) AQAP في عام 1968؛

المواصفات البريطانية OBS 575 في عام 1979؛⁴

¹ عطا الله على الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 156، 157.

² يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 310.

³ لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 111.

⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 190.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الإيزو.

يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الإيزو بداية الالتزام بالموافقة نفسها وتفرعها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور و الأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج. الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده، ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس.

الحصول على الشهادة:

✓ يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات الإيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر.

✓ ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنع الشهادة؛

✓ يقوم المسجل الدولي بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة؛

✓ تحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية؛

✓ يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات؛

✓ يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبها، ويجب المرور بثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل.

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على :

- 1- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك؛
- 2- أن تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين؛ على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالأجتماعات والنشرات والدورات التدريبية؛
- 3- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الإيزو؛
- 4- الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو؛
- 5- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو؛
- 6- يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة؛
- 7- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الإيزو؛
- 8- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ ماذا؟؛
- 9- اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الإيزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة؛

- 10- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف؛
- 11- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما وردت في مواصفة الإيزو؛
- 12- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، فتطبيق الإيزو وتطبيقه إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك، لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية، وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الإيزو؛
- 14- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية الإيزو؛

15- مراجعة نظام الجودة الإيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولى من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة.

- 1- اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.
- 2- ملء نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات:

✓ اسم الشركة وشكلها القانوني؛

✓ نوع النشاط والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة؛

✓ خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها حيث يمكن أن تقتصر

المراجعة والتقييم على أحد أنشطة الشركة دون الأخرى؛

✓ مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة؛

✓ عدد ورديات العمل؛

✓ عدد الموظفين؛

✓ مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة.

- 3- قبول عملية التقييم بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء: يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم والمراجعة، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص، إلا أنه من النادر أن يكون نشاط الشركة غريباً أو مفرطاً في

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 260.

التخصص، مما يجعل المسجل يعتذر عن القيام بالتقييم، إذ أنه ينصب على نظام الجودة ولا يدخل في تفاصيل العمل الفني التخصصي.

4- التخطيط والإعداد للمراجعة: يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيدا نظام الجودة العمليات والإجراءات في الشركة التي ستتم مراجعتها، وذلك بدراسة الوثائق والمستندات وكتيب العمل، وبناء على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزائها.

5- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة سيتم تقييمه، بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي يطلب فريق المراجعة عليها، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعية النهائية للمراجعة.

6- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة، إذ يجب أن تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف حالات عدم المطابقة لمتطلبات المواصفات الإيزو 9000، وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل ويحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.¹

ثالثا: مرحلة ما بعد التسجيل (الحصول على الشهادة).

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات 9003/9002/9001، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا نفقد ثقة المتعاملين معنا والزملائن. طلب تجديد الشهادة بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد وأكبر أو أسهل، لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة.

علما أن عملية إعداده التقييم تكون أسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة، حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.²

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ، ص 260 .
² مرجع سبق ذكره، ص 261.

المطلب الثالث: أهمية وفوائد تطبيق سلسلة المواصفات القياسية.

الفرع الأول: أهمية تطبيق سلسلة المواصفات ISO 9000.

اتجهت الأسواق العالمية مؤخرا إلى اعتبار الحصول على شهادة ISO 9000 ميزة تنافسية، حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة، لاسيما وأن هناك اتجاها واضحا لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظمات وحكومات دول السوق على الشركات الحاصلة على الشهادة.

وقد حذت العديد من دول العالم ومنها بعض الأقطار العربية حذو الدول الأوروبية، إذ قام بعضها مؤخرا بطرح مناقصات وعطاءات تشترط في الموردين حصولهم على شهادة الإيزو. إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أدواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء (فالتطوير المستمر للشركة هو الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على حصول الشركة على الشهادة).

وتشترط كثير من الشركات العالمية (International Company) أن لا تدخل في مشروع مع أي جهة، ما لم تكن حاصلة على شهادة الإيزو، ويندرج ذلك أيضا على التوكيلات التجارية. وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة فالدول الصناعية لم تحقق نموها الاقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها، للمساهمة في قبولها وروجها، وفتح أسواق عالمية جديدة.

لقد أظهرت البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل (Business Competitiveness) في الصناعة الأوروبية كان حاسما ومهما، وأن عوامل وأدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل. وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تكثيفه وتعميمه على مختلف القطاعات والمستويات، ليصبح جزءا من الالتزام العام، والنابع من الضمير والخلق الرفيع.

لقد أصبحت شهادة ISO 9000 مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها، وفي هذا الصدد

يقول الدكتور Juran (أنت لست مجبرا على تطبيق ISO 9000 لكن بقائك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطى الاهتمام الكافي، فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM.¹

الفرع الثاني: فوائد تطبيق سلسلة المواصفات القياسية (ISO9000). The Benefits of

1- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء، وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة؛

2- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المنظمة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة؛

3- توفير النظام ميزة تنافسية للمنظمات الحاصلة على الشهادة؛

4- تحسين صورة المنظمة؛

5- دخول أسواق عالمية جديدة؛

6- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛

7- زيادة الحصة السوقية؛

8- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، إنتاجية العاملين، وتسييل الضوء على نقاط الضعف في المنتج، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلا؛

9- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الفاقد والتالف والمرجع ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة؛

10- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينه؛

11- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية؛

12- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة؛

13- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد؛

14- تحقيق زيادة في أرباح المنظمة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛

15- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفؤ للبيانات ؛

16- تعطي المواصفة القدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة ؛

¹ حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 99.

17- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها؛

18- يمنح العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية؛

19- تقليل التوقفات؛

20- تقليل تكاليف الصيانة للمنتج.¹

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو.

سبق وأوضحنا أن المعايير الدولية للجودة (ISO) هي بمثابة مجموعة من المواصفات الدولية وضعت بهدف ضبط جودة إنتاج السلع والخدمات، أي أنها بمثابة المتطلبات الواجب توافرها عند إنتاج السلعة أو الخدمة للمساهمة في تحقيق أهداف الجودة. وتشمل معايير المنظمة الدولية للمواصفات القياسية جميع المنتجات الإنتاجية والخدمية، وإن تلك المعايير (BS 5750/ISO/9000) كما تحدها الهيئة البريطانية للمعايير تعد بمثابة "نظام إدارة الجودة" الذي يستهدف التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

إجراء مراجعة داخلية وخارجية لتحديد مدى التزام العاملين بمتطلبات الجودة، والتي تتمثل في الالتزام بالإجراءات المحددة عند تنفيذ المهام الفنية والإدارية. وبالتالي فإن محور معايير المواصفات العالمية ينصب على الجانب الإجرائي وخاصة المتعلق بالنواحي الفنية والإدارية. وتعد المؤسسة بمثابة مجموعة من الكيانات المتداخلة (طبقاً لمدخل الكيانات) ومن بين تلك الكيانات الكيان الاجتماعي والكيان السلوكي وتركز تلك الكيانات على العاملين وعلاقتهم الاجتماعية وسلوكياتهم وتفاعلاتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ودافعيتهم للعمل من خلال التكامل بين الكيان الفني والاجتماعي بما يمكن بناء وتعميق "ثقافة الجودة"، وهو ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة حيث تجمع ما بين الكيان الفني والكيانين الاجتماعي والسلوكي.²

ويتضح مما سبق أن هناك فرقا واضحا بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات العالمية، ويتمثل هذا الفرق في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل. أما معايير المواصفات العالمية فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومن ثم فإن هذه المعايير تعتبر بمثابة دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي. ولاشك أن هذا الدليل يعتبر بمثابة وثيقة هامة تساهم في تأكيد ثقة العميل في المنتج.

¹ مرجع سابق، ص ص 100، 102.

² صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

جدول رقم (1 - 3): "يوضح الفروق الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة، ومعايير إدارة المواصفات العالمية".

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	مواصفات العالمية (BS5750/ISO/9000)	الجودة
- موجهة بالعملاء	- ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء	
- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة	- قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الإستراتيجية	
- موجهة بفلسفة، ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	
- تمثل رحلة للانهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.	- التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل	
- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.	- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل	
- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد.	- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة للجودة	
- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	

المصدر: صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

ويتضح من الجدول السابق أن نظام معايير مواصفات الجودة العالمية هو نظام إجرائي فني وإداري يساهم في توكيد النظم الأخرى.

والمؤسسة هي مجموعة الكيانات متمثلة في الكيان الإداري والاجتماعي وغيرها، ومن ثم فإن إدارة الجودة من المنظور الإداري هي مزيج من النظم الفنية والاجتماعية والسلوكية والمعلوماتية والإدارية والتنظيمية غيرها، وبالتالي فإن مدخل الإدارة الشاملة يعتبر بمثابة المدخل أو الأسلوب الذي يعمل من خلاله مجموعة من الأنظمة الأخرى ومنها المواصفات العالمية ISO، وإن قيام المؤسسات بتطبيق المواصفات القياسية لا يعني بالضرورة امتثالها الكلي بالجودة الشاملة فالجزء لا يعني عن الكل.¹

¹ مرجع سابق، ص 192.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يظهر التطور الذي عرفته الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وتركيزها على العميل باعتباره سبب وجود هذه المؤسسة. وصولاً إلى أسلوب أكثر تصوراً يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة التي أحدثت ثورة إدارية وتطور فكري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة وإدخال تغييرات على كل أداء كل فرد حتى يتمكن من أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والتحسين المستمر وإشراك كافة الأفراد العاملين في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، كما يمكن من تحقيق رضا المستهلك وزيادة الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

وحتى تنجح المؤسسة في ذلك يجب أن تفهم جيداً معنى الإيزو التي تهدف إلى التحسين والمراجعة المستمرة، كما يجب إتباع مجموعة من المراحل للحصول على شهادة الإيزو وإدخال الإجراءات التصحيحية والوقائية من فعالية نظام إدارة الجودة وتحقيق جودة الأداء.

الملاحق

اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,177 ^a	,031	-,003	,41265	1,816

a. Predictors: (Constant), الجودة

b. Dependent Variable: الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,154	1	,154	,905	,350 ^b
	Residual	4,768	28	,170		
	Total	4,922	29			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,818	,655		4,303	,000		
	الجودة	,180	,189	,177	,951	,350	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الخدمة

الملاحق

لأثر تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في ANOVA اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين
تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,379 ^a	,144	-,080	,42806	1,956

a. Predictors: (Constant), ج6, ج1, ج2, ج5, ج3, ج4

b. Dependent Variable: الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,708	6	,118	,644	,695 ^b
	Residual	4,214	23	,183		
	Total	4,922	29			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), ج6, ج1, ج2, ج5, ج3, ج4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,691	,611		4,404	,000		
	ج1	,088	,113	,170	,778	,444	,781	1,280
	ج2	-,058	,112	-,129	-,517	,610	,597	1,674
	ج3	,057	,148	,100	,382	,706	,543	1,843
	ج4	,011	,165	,018	,066	,948	,502	1,991
	ج5	,157	,155	,268	1,013	,321	,533	1,875
	ج6	-,060	,120	-,105	-,499	,623	,847	1,180

a. Dependent Variable: الخدمة

الملاحق

اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,378 ^a	,143	-,080	,42819	1,659

a. Predictors: (Constant), ج7, ج8, ج10, ج11, ج12

b. Dependent Variable: الخدمة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,378 ^a	,143	-,080	,42819	1,659

a. Predictors: (Constant), ج7, ج8, ج10, ج11, ج12

b. Dependent Variable: الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,073	,793		3,873	,001		
	ج7	,139	,148	,235	,942	,356	,599	1,671
	ج8	,035	,136	,069	,258	,799	,524	1,910
	ج9	,165	,179	,356	,918	,368	,248	4,025
	ج10	-,093	,249	-,146	-,374	,712	,243	4,108
	ج11	-,075	,145	-,140	-,519	,609	,513	1,949
	ج12	-,061	,169	-,095	-,363	,720	,544	1,839

a. Dependent Variable: الخدمة

الملاحق

اختيار الانحدار الخطي البسيط واختيار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,499 ^a	,249	,053	,40080	2,156

a. Predictors: (Constant), ج18, ج13, ج14, ج17, ج16, ج15

b. Dependent Variable: الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,227	6	,205	1,273	,308 ^b
	Residual	3,695	23	,161		
	Total	4,922	29			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), ج18, ج13, ج14, ج17, ج16, ج15

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,142	,527		5,962	,000		
	ج13	,076	,114	,157	,669	,510	,590	1,695
	ج14	,003	,160	,006	,019	,985	,358	2,793
	ج15	-,120	,148	-,259	-,814	,424	,323	3,096
	ج16	-,017	,126	-,037	-,133	,895	,430	2,328
	ج17	-,222	,143	-,399	-1,554	,134	,495	2,022
	ج18	,324	,172	,537	1,884	,072	,402	2,486

a. Dependent Variable: الخدمة

الملاحق

اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,605 ^a	,366	,201	,36832	2,123

a. Predictors: (Constant), ج24, ج20, ج23, ج19, ج21, ج22

b. Dependent Variable: الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,802	6	,300	2,213	,079 ^b
	Residual	3,120	23	,136		
	Total	4,922	29			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), ج24, ج20, ج23, ج19, ج21, ج22

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,010	,528		5,700	,000		
	ج19	-,117	,117	-,205	-1,002	,327	,660	1,515
	ج20	,229	,153	,337	1,497	,148	,543	1,842
	ج21	-,043	,130	-,088	-,331	,744	,389	2,573
	ج22	,375	,138	,757	2,719	,012	,356	2,810
	ج23	-,204	,118	-,419	-1,729	,097	,469	2,132
	ج24	-,145	,086	-,346	-1,681	,106	,650	1,538

a. Dependent Variable: الخدمة

الملاحق

اختبار الانحدار الخطي البسيط اختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,344 ^a	,118	-,065	,42523	1,969

a. Predictors: (Constant), ج29, ج25, ج27, ج28, ج26

b. Dependent Variable: الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,582	5	,116	,644	,669 ^b
	Residual	4,340	24	,181		
	Total	4,922	29			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), ج29, ج25, ج27, ج28, ج26

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,010	,528		5,700	,000		
	ج19	-,117	,117	-,205	-1,002	,327	,660	1,515
	ج20	,229	,153	,337	1,497	,148	,543	1,842
	ج21	-,043	,130	-,088	-,331	,744	,389	2,573
	ج22	,375	,138	,757	2,719	,012	,356	2,810
	ج23	-,204	,118	-,419	-1,729	,097	,469	2,132
	ج24	-,145	,086	-,346	-1,681	,106	,650	1,538

a. Dependent Variable: الخدمة

تمهيد

البنوك الناجحة والمتميزة في العالم، هي المصارف التي تركز على نوعية وتطوير الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة لأن جميع المصارف تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في الأسواق، لكنها وبالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية وكيفية تقديم هذه الخدمات، إذن فالمصارف الناجحة هي التي تضمن استراتيجياتها أهدافا تركز على توقعات العملاء، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق هدف تعميق الولاء والانتماء للبنك ودرجة رضا عالية من قبل العملاء. والمصارف الناجحة والأكثر قدرة تنافسية في البنوك هي التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء مصرفي متميز، معتمدة على قاعدة معلوماتية مؤهلة مصرفيا، وتتمتع بمهارات مميزة تعامل مع العملاء، كذلك في المصارف القادرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة.

ولذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية؛
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تطوير الخدمات المصرفية؛
- ❖ المبحث الثالث: وسائل الدفع الحديثة.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.

لقد زاد الاهتمام في الوقت الحاضر بالخدمات إذ أصبحت عملية تقديمها بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص من ضروريات الحياة اليومية للأفراد، وذلك نتيجة للتعقيدات والصعوبات الحاصلة في الحياة العامة لهم وفي البيئة المحيطة بهم وإن الخدمات المقدمة يمكن أن تكون عنصراً أساسياً في العرض الكلي.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "مجموعة الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تلك التي ترتبط بسلعة معينة."¹

وتعرف الخدمة المصرفية (**Bank Service**) بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير ملموسة على العناصر الملموسة التي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين."²

في ذات السياق تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة المنافع المشتركة الموجودة في عقول المشترين عن الخدمة المراد شرائها."³

ومن التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي:

"بأنها الأنشطة والعمليات المقدمة من المصرف والتي يدركها العملاء من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية الكامنة في العناصر الملموسة والغير ملموسة، والتي يشكل مصدر لإشباع حاجاتهم وريغباتهم المالية والائتمانية والحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين."

¹ بشير عباس العلاف وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 36.

² ناجي ذيب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 74.

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 32.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية.

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن الخدمة هي إدراك موظفي البنك في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنط للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة ويمكننا تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما 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، إن 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 وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى إلى طلب الخدمة.

2- 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 لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفها 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 استقبال خاصة لا تختلف عن غيره فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل العملاء ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة.

3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ملموسا 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 معايشته للخدمات التي يقدمها البنك.

4- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت: بمجرد أن يقدم البنك الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة.

5- الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق لوجود أخطاء فنية في إنتاجها أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة من حيث أنها قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل تستهلك في التو واللحظة.

6- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: لو كان الموظف في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا 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 بناء على تفاعل بشري بينه وبين العميل ولا يمكنه الاستغناء عن الوحدات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلا والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج أن كثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف والقليل منها يرتبط بالأمور الخارجية ومن الأهمية بمكان أن يستعد و يهيئ نفسه لكل لحظة خدمة، فهذه هي الضمانات التي يستطيع توفيرها حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.¹

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية.

تعتبر الخدمات المصرفية أداة لجذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين سواء في أنظمة الودائع والتوظيف والاستثمار التي يمارسها المصرف، حيث تعددت هذه الخدمات المقدمة من قبل المصارف وذلك على النحو التالي:

أولا: الخدمات المصرفية التقليدية وتشمل مايلي:

- ✓ قبول الودائع بأنواعها: الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، وحسابات الودائع لأجل... الخ؛
- ✓ تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل، حيث تعد هذه الوظيفة المصدر الرئيسي لاستثمار أموال المصارف، وتعد من أبرز مصادر التمويل لمؤسسات الأعمال؛
- ✓ إصدار خطابات الضمان والإعتمادات المستندية، لتسهيل وضمان عمليات التبادل في التجارة الدولية؛
- ✓ بيع وشراء الأوراق المالية وتحصيل الأوراق التجارية لصالح الزبائن، فضلا على تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية لكسب ثقة المصرف؛
- ✓ فتح الحسابات الجارية، والقيام بخدمات ترويج الأسهم وإدارة الاكتتاب فيها، وخدمات المبادلات والمستقبليات والعقود الآجلة والتفضيل؛

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 43، 44.

- ✓ تمارس المصارف عن طريق خدماتها المصرفية دور الوسيط، عن طريق توظيف أموال الزبائن في المجالات الاقتصادية المختلفة ذات المردود الاقتصادي المهم، فضلا عن قيامها بالاحتفاظ بالممتلكات الثمينة مثل المجوهرات، والذهب، والمستندات والأوراق المهمة كالشيكات وسجلات الملكية للأراضي والعقارات... الخ؛
- ✓ دراسة الأوضاع الاقتصادية والمالية والقوانين والتشريعات، وتقديم المقترحات التي تهدف التي تهدف إلى تشجيع الاستثمار، وتنمية المدخرات والصادرات وتطوير التكنولوجيا وزيادة الإنتاج.

ثانيا: الخدمات المصرفية الالكترونية وتشمل ما يلي؛

- 1- أجهزة الصراف الآلي: وهي خدمة تقدمها المصارف لزبائنها لتخفيض ضغط العمل، وتجنب الإجراءات الإدارية وتلبية حاجات الزبائن بعد أوقات عمل المصارف الرسمية وفي أوقات العطل والإجازات، ويتم استخدامها بواسطة البطاقة الالكترونية التي يحملها العميل، ويستخدم فيها رقما سريا وتستخدم في السحب والإيداع، والتحويل، وسداد الالتزامات الحكومية كالمخالفات والفواتير.
- 2- البطاقات البلاستيكية الممغنطة: وهي البطاقات المدفوعة مسبقا وتكون القيمة المالية مخزنة فيها، وتستخدم للدفع عبر الانترنت، وتقسم إلى بطاقات الخصم، وبطاقات السداد الشهري، والبطاقة الائتمانية والبطاقة الذكية.

- 3- مصرف الهاتف الجوال: وتعتبر خدمة الويب المصرفي من أحدث التقنيات التي تقدمها المصارف، حيث تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم المصرفية، وإنهاء معاملاتهم عبر أجهزة الهاتف الجوال (الخلوي).

- 4- الصرفة عبر الانترنت: يعد العمل المصرفي عبر الانترنت من أحدث التقنيات المصرفية بسبب من تؤدي إليه نظم وتكنولوجيا تواكب التطورات الحاصلة في مجال التجارة الالكترونية، ونظم المعلومات، ووسائل الاتصال الحديثة، ويعرف العمل المصرفي على الانترنت بأنه العمل المصرفي الذي يكون فيه الانترنت وسيلة الاتصال بين المصرف والعميل.¹

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية.

تمر الخدمات المصرفية والمالية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج، ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص المتاحة لتقديم خدمات

¹ إبياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 72.

مصرفية جديدة، ويعتبر مفهوم دورة حياة المنتج، الخدمات المصرفية مفهوما له أهمية في تقييم وتحليل ومتطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل أساسية هي:¹

1- مرحلة التقديم Introduction.

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وتستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً، كما أن توقيت هذه المرحلة يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة واستمرارها ويشير السيناريو الخاص بهذه المرحلة إلى انخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة، لأن معدل نموها يكون بطيئاً كذلك تتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح، ويعود ذلك إلى ارتفاع النفقات، وخاصة نفقات التوزيع والترويج.

ومن الاعتبارات الأساسية التي يجب مراعاتها من جانب مسؤولي التسويق في المصرف ما يتعلق بتحديد نهاية لهذه المرحلة بمعنى آخر، فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا، هو: كيف نعرف نهاية هذه المرحلة؟ في الواقع أن هناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما في حسم هذه المسألة وهما:

أ- وصول حجم التعامل بهذه الخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل والخاصة بهذه المرحلة، ومما لا شك فيه أن تحقيق المصرف لهذه الأرقام تحدده ظروف وعوامل كثيرة من أبرزها الظروف الخاصة بالمصرف والفرص السوقية المتاحة.

ب- ظهور المنافسة وازدياد حدتها ذلك أن نجاح المصرف في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة المصرف في الوصول إلى هذه المرحلة من شأنه أن يستميل درجة عالية من المنافسة، مما يؤدي إلى قيام المصرف بتعديل برامجه وسياساته لمواجهة الآثار التي نجمت عن تقديم الخدمة المصرفية الجديدة.

2- مرحلة النمو Growth Stage.

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ومن أبرز ملامحها، الزيادة الملحوظة في حجم التعامل ومقدار الأرباح المحققة، حيث يبدأ المصرف بجني أرباح كبيرة مما يجعل سوق الخدمة أكثر جاذبية في نظر المصارف الأخرى مما يحفزها إلى الدخول إلى سوق الخدمة، وتقود هذه المرحلة إلى زيادة درجة التنوع في التشكيلة الخدمية التي يقدمها المصرف وتستمر هذه المرحلة في دورة حياة

¹ وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 149.

الخدمة المصرفية ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى المستوى المحتمل (أعلى مستوى من التعامل الذي يمكن تحقيقه في إطار المعطيات السوقية والظروف الخاصة بالمصرف) وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى هذا المستوى فإن ذلك يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو، أما بالنسبة للمؤشرات الدالة على هذه المرحلة فهي:

أ- تسارع في معدلات نمو حجم التعامل والأرباح (5% إلى 7% إلى 9% مثلاً).

ب- ظهور المنافسة وزيادة حدتها بين المصارف، وبالتالي فإن على إدارة المصرف أن تنتهج نهجا تنافسيا في إدارتها لبرنامجها التسويقي، بحيث تستطيع من خلاله إبراز الميزة التنافسية في الخدمة المصرفية ومقارنتها بنفس الخدمة المقدمة من قبل المصارف الأخرى، والحقيقة أن الإعلان يلعب دورا هاما وفعالا في هذا المجال وضمن هذا السياق فإنه يكون على إدارة المصرف مضاعفة مستويات أداء الخدمة وتحسين وضعها في السوق وذلك عن طريق:

- تحسين جودة الخدمة وتطوير خصائصها؛
- تطوير سوق الخدمة بحيث يمكن الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء؛
- تطوير وتعزيز شبكة توزيع وتوصيل الخدمة.

3- مرحلة النضوج Maturity Stage.

تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع والذي يأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل ثم يتجه إلى الانخفاض، ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولا، مع تكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة ولهذا فإن أية إستراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما:

أ- تخفيض الأسعار لإغراء الجمهور واستمالة طلبهم لشراء الخدمة؛

ب- تكثيف الترويج لتأكيد المكانة التنافسية للمصرف وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات؛

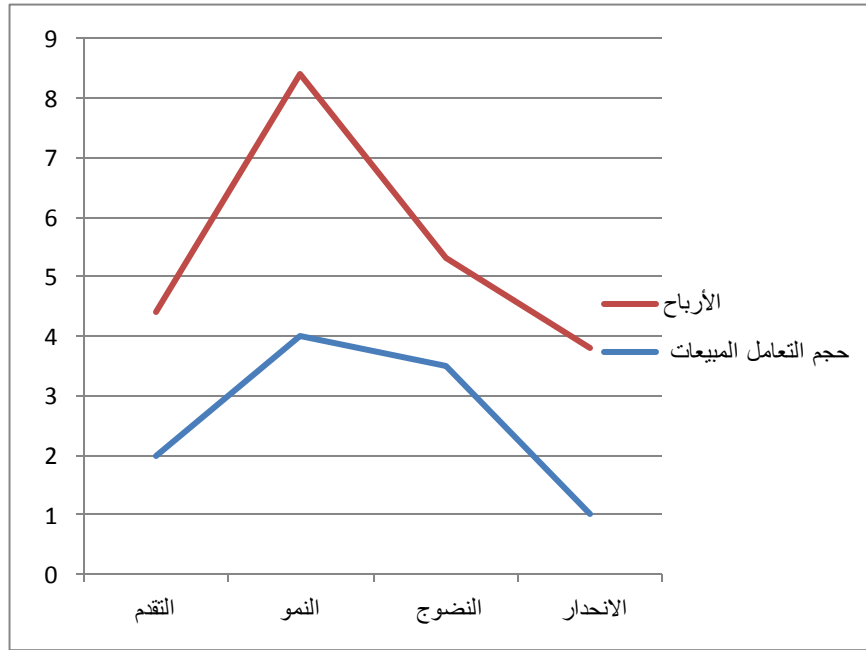
ج- استمالة تفضيلات العملاء لما يقدمه المصرف من خدمات.

4- مرحلة الانحدار Decline Stage.

تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت ثم اتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض، وتعكس هذه المرحلة درجة عالية من التعثر الذي يفرض على الإدارة في كثير من الأحيان اتخاذ قرار التوقف نهائيا عن تقديم الخدمة وإسقاطها من المزيج الخدمي للمصرف، والحقيقة أن الخدمة

المصرفية لا يجب أن تدخل إلى هذه المرحلة وخاصة في ظل وجود برنامج للتطوير والتحسين يستطيع الإبقاء على مستوى جودة الخدمة الذي يفضله العملاء أو العمل على استبدالها بخدمة مصرفية بديلة مناسبة.¹

الشكل رقم (2-1): "المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية".



المصدر: ناجي ذيب المعلا، ص 118.

¹ ناجي ذيب معلا، مرجع سابق، ص 118.

الجدول (1-2): "صفات مراحل دورة حياة المنتج".

المراحل/الصفات	التقديم (الدخول)	النمو	النضوج	الانحدار
المبيعات	منخفضة	ارتفاع سريع	تبلغ ذروتها	تتخفض
التكاليف	مرتفعة لكل مستهلك	متوسطة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك
الأرباح	سالبة	تبدأ بالارتفاع	مرتفعة	تبدأ بالانخفاض
المستهلكون	مغامرون	المجددون الأوائل	غالبية	قليون
المنافسون	قليون	يتزايدون	كثيرون	يتناقصون

المصدر: نزار عبد المجيد البارودي وأحمد محمد فهمي البر زنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم- الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 174.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تطوير الخدمات المصرفية.

إن هدف البقاء والاستقرار الذي يستهدفه أي بنك يملى عليه الاهتمام بتطوير خدماتها أو ابتكار خدمات جديدة، حيث يمكنها الارتقاء بهذه المنتجات الخدماتية إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تحقق بدرجة عالية من التطور، حيث صار مستوى تطوير الخدمة هو معيار الاختبار بين البنوك بالنسبة للزبائن وليس ولاء الزبون للبنك.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تطوير الخدمات المصرفية واستراتيجياتها ومصادر تطويرها بالإضافة مراحلها والعوامل المؤثر فيه

المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية.

تعرف على أنها: "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات."¹

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي-تحليلي، دار المناهج، الأردن، 2005، ص 249.

وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية على أنها: " طرح منتجات معروفة حاليا في الأسواق ولكنها جديدة على المصرف، مثل إدخال خدمات التخطيط المالي والقرض للمنشآت الصغيرة أو خدمات مالية جديدة."¹

مما سبق يمكن تعريف تطوير الخدمات المصرفية على أنها: "عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة جديدة كليا."

المطلب الثاني: متطلبات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: متطلبات تطوير الخدمات المصرفية.

يتزايد اندفاع المصارف المعاصرة نحو تقديم الخدمات وتطويرها باستمرار، حتى أصبحت المصارف في دول العالم عامة وفي الدول المتقدمة خاصة، تتسابق فيما بينها لتقديم خدماتها إلى العملاء كأفراد وشركات، وبالتالي اعتبرت جودة ونوعية الخدمة المصرفية مؤشرا على نجاح المصرف في السوق التي يتعامل معها.

لذلك حاولت المصارف والمؤسسات المالية العمل على تعزيز وتطوير الخدمات المتاحة لديها، وتطوير الأداء بشكل يجعلها قادرة على جذب واحتجاز العملاء، وإرضائه بشكل مميز ومختلف عن المنافسين في السوق، من هنا تبرز مجموعة من العوامل أو المتطلبات التي تحدد طريقة تطوير الخدمات المصرفية في السوق على النحو التالي:

- التعرف على احتياجات الزبائن وتزويدهم بالخدمة السريعة والدقيقة، التي تهدف إلى تدعيم العلاقات المصرفية وتوسيعها مع المصرف؛
- تقديم القروض بفائدة وبأحجام تحقق خطة المصرف الربحية، وفي نفس الوقت جذب المدخرات والودائع بفوائد وشروط تتلاءم مع الخطة الربحية للمصرف؛
- مواكبة التقدم الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع ومحاولة تقديم وتسهيل الإمكانيات التي تخدم الاقتصاد الوطني، وهو ما يساعد على تحقيق الربحية المالية للمصرف، وفي نفس الوقت تطوير الخدمة التي تهدف إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة؛

¹سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2008، ص 151.

- التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد، عن طريق توظيف الكفاءات المتميزة، وفتح باب التدريب والتعليم للعناصر المميزة، والتي تخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة.
- وبهذا فقد عدت عمليات تطوير الخدمات المصرفية، محددًا استراتيجيًا لبقاء المصرف واستمراره لعدد من الأسباب أبرزها:
- خطورة اتخاذ المصرف مثل هذه القرارات، وذلك لسهولة تقليد الخدمة الجيدة من قبل المنافسين وصعوبة حماية الخدمات المصرفية الجديدة؛
- التغيير المستمر للسوق المصرفية، والذي يتطلب من المصرف سرعة الاستجابة لمقتضيات التغيير، وتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العملاء؛
- هناك عوامل كثيرة خارج سيطرة المصرف، تحدد فشل أو نجاح الخدمات الجديدة منها: الظروف الاقتصادية، والقيود الحكومية، والتغيرات في أسعار الفائدة؛
- إن ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة يحقق فوائد كثير منها: زيادة عدد عملاء المصرف، وزيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين، وتخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية؛¹

الفرع الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية.

إن تطوير الخدمات المصرفية يمثل محورا هاما في أية إستراتيجية يتبناها المصرف لمواجهة التحديات، وبمقتضيات التغيير وصولا إلى تدعيم بقائها واستمراره في السوق، ولذلك فإن قدرة المصرف على التكيف مع المستجدات تعتبر إحدى المؤثرات الرئيسية في بقاءه ومن هنا فإن الإدارة المصرفية تجد نفسها أمام حتمية التطوير والابتكار ومن بين العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمة المصرفية نجد المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أولا: المصادر الخارجية.

1- البحوث والدراسات الأكاديمية:

المتخصصة التي تقدم الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة، التي تنعقد بشكل دوري وهي غالبا ما تعتبر مصدرا غنيا للأفكار الجديدة المنتجات والخدمات المصرفية.

¹أياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 80.

2- المنافسون:

إن تحليل المنافسون الذي يتم من خلاله تحديد نقاط الضعف والقوة للمصرف وعلى صوبها يتم تحديد الفرص تميزه ككل أو كخدمة مصرفية معينة، إذ المصرف يستطيع أن يتعلم من أخطاء ونجاحات التي تحققها المصارف المنافسة، ليتجنب الوقوع في نفس الأخطاء ويعزز النجاحات التي يحققها المنافسين لصالحه أيضا.

3- علاقات الزبون بتطوير الخدمة:

من المهام الرئيسية الموكلة لتسويق الخدمات المصرفية تكمن في جذب الزبون وتعزيز العلاقات معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المتميزة على المدى الطويل وتحصيل الرضا الكلي له عن الخدمات المصرفية، فالزبون أصبح يطمع في تعاملاته وضع جوانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإبداع والسحب والتحول مثلا كلها أمور ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة والدقة والكفاءة في العمل.

4- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو المنظمات الحكومية:

بعد اتساع وتطوير دور الدولة وقيامها بتعظيم دورها في تخطيط وترويج وتقديم الخدمات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لخدمة هذا الدور، ومن خلال تطلعات الدولة يمكن للبنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية التي يمكن إدخالها لأول مرة والقيام بتطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع احتياجات الدولة في شكلها الجديد خصوصا مع تيار العولمة الذي أتى على كل شيء.

ثانيا: المصادر الداخلية.

1- مديري البنك ورؤساء قطاعاته:

يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذية نتيجة لمعايشتهم لواقع العلمي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك، ومعرفتهم بها أولا بأول التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

2- موظفي البنك والعاملين فيه:

نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وعملائه، ومن هذا المنطق يتعرف الموظفون على الانطباع المتولد لدى العميل عن الخدمة ومدى ملائمتها لإشباع احتياجاته ورغباته، وكل الملامح حول تطوير الخدمة المصرفية من نواحي هذا التطوير أو أوجه القصور.

3- إدارة التسويق بالبنك:

من وظائف الإدارة التسويقية للبنك هو العمل على تحسين وتطوير الخدمات المصرفية وتقوم إدارة التسويق المصرفي بالبنك من خلال الدراسات التحليلية لكل من:

- السوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات والمتغيرات التي تطرأ في أي خدمة منها سواء من جانب المنافسين أو من جانب المنافسين أو من جانب قوى السوق المنظمة له؛
- احتياجات ورغبات العملاء في ظل تنامي السوق المصرفي واتساعه يشمل كافة اتجاه العالم في إطار تيارات التحرير المالي والعولمة المصرفية؛
- أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسينات وتطورات سواء بالإضافة أو الحذف أو الدمج أو التعديل من حيث النوعية والمضمون.

4- الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار:

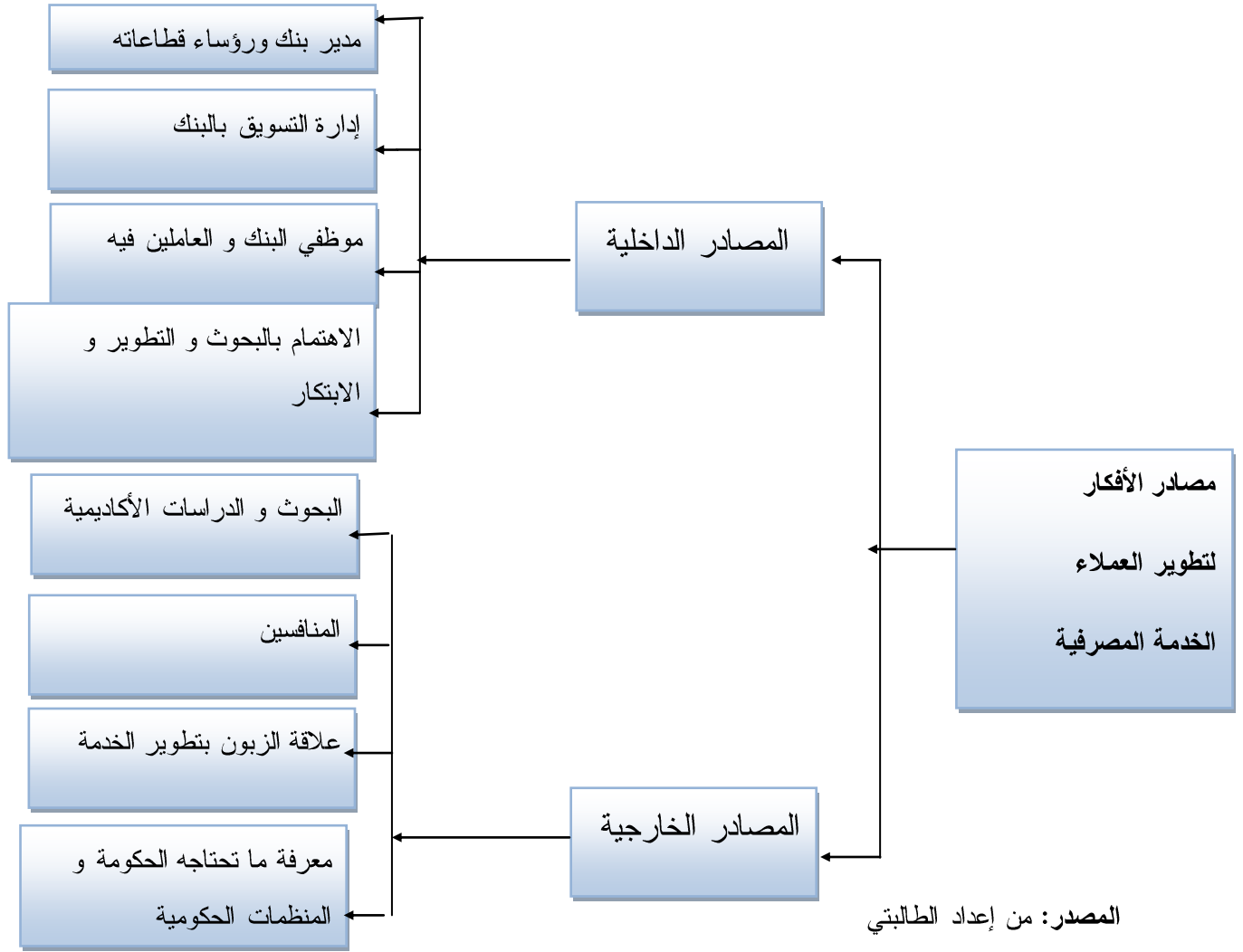
إذا كان سر بقاء المصرف كاهنا في قدرته على التكيف مع معطيات البيئة والاستجابة لمتغيراتها فإن بحوث التطوير والابتكار وتخصيص الموازنات الكافية لذلك يصبح من الآليات التي يتم بها إحداث هذا التكيف.

برامج البحوث والتطوير يجب أن تستهدف تحقيق الغايات التالية:

- إنتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء؛
- تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية؛
- تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تقديمها؛
- تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود إلى زيادة حجم التعامل وتحسين المركز التنافسي للمصرف¹.

¹ آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 277.

الشكل (2-2): "مصادر تطوير الخدمات المصرفية".



المطلب الثالث: مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية.

تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل تتمثل في:

1- مرحلة توليد الأفكار:

تبدأ عملية تقديم خدمة جديدة بفكرة، يتم الحصول عليها من مصادر داخلية كمقترحات العاملين بالمصرف، مدراء المصرف التنفيذيون من ذوي الخبرة، إدارة التسويق، إدارة البحث والتطوير (وهي أفضل المصادر) أو مصادر خارجية كالبحوث والدراسات الأكاديمية، المنافسون، معرفة حاجات الحكومة، الموزعون والشركات ذات العلاقة بالمصرف والعملاء، حيث تلجأ الكثير من الشركاء إلى سؤال عملائها لتقديم أفكار جديدة وذلك إما بطريقة رسمية أو غير رسمية كالشكاوى الصادرة عنهم

كما حدث بالنسبة لشركة (General foods) عندما قدمت سلسلة جديدة من التعبئة والتغليف لمنتجاتها بعد أن تم تحديدها انطلاقاً من شكاوى عملائها.¹

2- مرحلة تصفية الأفكار:

لا يمكن تجربة كل الأفكار إذ لابد من مراعاة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها البنك وكذلك إمكانياته مما يعني ضرورة تصفية تلك الأفكار واختيار الملائم منها، والتي تستحق أن تقوم بدراساتها.

3- مرحلة الدراسة الاقتصادية:

حيث يتم من خلالها دراسة وتحليل مدى الجدوى الاقتصادية للفكرة، تكلفتها والعائد الذي يمكن أن يتحقق من تنفيذها، ومحاولة معرفة مدى تأثيرها (إيجابياً وسلبياً) على مجموعة الخدمات الحالية التي تقوم بتقديمها البنك أو على السوق البنكية ككل.²

4- مرحلة تحديد مواصفات الخدمة:

وفيها يتم إعداد نموذج أولي للخدمة المصرفية الجديدة.³

5- مرحلة الاختبار التسويقي للخدمة:

وفيها يتم تجربة الخدمة، حيث عادة ما تقوم البنوك باختبار ما في بعض الفروع الرئيسية لمعرفة رد فعل العملاء ومدى تقبلهم لها، إذ يمكنهم في هذه الحالة إبداء ملاحظاتهم التي يمكن من خلالها تحسين المنتج إذا لزم الأمر، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تطوير الخدمات باعتبار أن نجاح فكرة الخدمة يكون غير مؤكد في البداية.⁴

6- مرحلة تقديم الخدمة:

بعد مرحلة الاختبار التسويقي والتي تعطي الإشارة الخضراء بعرض الخدمة في السوق تأتي مرحلة تقديم الخدمة والتي يتم فيها تعميم الخدمة على نطاق واسع، حيث تشير إلى بداية دورة حياتها.

7- مرحلة التقييم:

¹Robert .b .histrich , marketing, 2nd edition, etas –units: barron s educational series, 2000, p 161.

²بشير العملاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، ونحوته)، الطبعة الأولى، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص 68.

³عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 146.

⁴ Ved prakash, marketing management, new delhi: j.l.Kumar for anomol publication pvt.l.t d ,2005, p 306.

وهي المرحلة النهائية في تطوير المنتجات الجديدة، يتم فيها استخدام البحوث الأولية والثانوية، حيث تشمل خطة كاملة لرصد النتائج رصداً فعالاً يمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، إضافة إلى تسهيل الإدخال المقبل لمنتجات جديدة، وبعبارة أخرى فإن الغرض من التقييم هو مرحلة التعلم من التجربة.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية تطوير الخدمات المصرفية، من أهمها:

1- خصائص الخدمة الجديدة:

ويقصد بذلك المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة ومدى اتفاقها مع حاجات العملاء وثقافتهم وخبراتهم.

2- خصائص المصرف:

إن السمعة والصورة الجيدة للمصرف تتيح له فرصة أكبر لانتشار منتجه الجديد، بالإضافة إلى التنظيم والتخطيط الجيد لعملية اختيار الأفكار الجديدة، وبالتالي انتشاره بسهولة وأيضاً القدرة على القيام بحملات ترويجية بالتخطيط الجيد في التركيز على فئات معينة من العملاء، وهذا باستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة، وبالتالي تساعد القدرة العالية للمصرف على سرعة انتشار المنتج الجديد.

3- التأثير الشخصي:

للأفراد دور كبير وهام في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة، فالمعلومات التي تنتقل من شخص لآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو هذه الخدمة الجديدة، وهذا عن طريق الاتصالات الشخصية والكلمة المنطوقة أو المنقولة بين الأشخاص.

4- تصرفات المنافسين:

تكون فرصة المصرف بانتشار خدماته المصرفية على حسب درجة شدة المنافسة بحيث عندما تكثر المنتجات المتشابهة، تقل فرص الانتشار بسرعة والعكس صحيح في حالة زيادة المصرف يؤدي إلى سهولة انتشار خدمته المصرفية.

¹Mary anm pezzullo, **marketing financial services**, 5 th edition, Washington : American bankers association, 1998, p 164.

5- المتغيرات الأخرى:

هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية تطوير الخدمة المصرفية وبالتالي تؤثر على سرعة وسهولة انتشار الخدمات المصرفية مثل: الحالة الاقتصادية، النواحي الاجتماعية والثقافية والحالة التكنولوجية، ويمكن تقسيم مجموعة هذه العوامل إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية وهي:

5-1- العوامل الخارجية:

ترتبط هذه العوامل بالبيئة التي ينشط فيها المصرف والتي تؤثر في عملية تطوير الخدمات المصرفية من بينها: العميل والمنافسة، السياسات الحكومية، والعوامل الثقافية والحضارية.

5-2- العوامل الداخلية:

ولها أثر على البيئة الداخلية للمصرف ومن أهمها:

- وسائل وأساليب الرقابة الإدارية في المصرف.
- التنظيم الإداري للمصرف.
- العلاقة الداخلية السائدة بين الموظفين في المصرف.¹

المبحث الثالث: وسائل الدفع الحديث.

لقد انتشرت في السنوات الأخيرة خاصة بعد ظهور الانترنت طرق ووسائل متعددة لدفع وسداد المستحقات المالية بطريقة الكترونية بين المشتري والبائع وتعمل بنوك معينة إلى تطوير هذه الوسائل باستمرار بهدف تقديم وسائل أكثر أمنا، وتقديم خدمات تتناسب وحاجات المستهلك ومن هذه الوسائل البطاقات الالكترونية المتعددة مثل النقود الالكترونية والشيكات الالكترونية ونظام التحويلات المالية الالكترونية والبطاقات الذكية، والمقاصة الالكترونية.

المطلب الأول: النقود الالكترونية.

تعرف النقود الالكترونية: "بمجموعة من البروتوكولات والتوقيع الرقمية التي تتيح للرسالة الالكترونية أن تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية".

وبعبارة أخرى هي: "المكافئ الالكتروني للنقود التقليدية التي اعتدنا تداولها وتكون النقود الالكترونية على عدة أشكال منها: النقود الالكترونية البرمجية، المحفظة الالكترونية، الشيكات الالكترونية والبطاقات المصرفية."

¹ سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص 122.

1-النقود الإلكترونية البرمجية:

أصبح من الممكن عن طريق استغلال برمجيات معينة من أشهرها برنامج (ECHASH) استخدام النقود الإلكترونية لإتمام عمليات الشراء عبر الإنترنت، كما أن هذه البرمجيات تتيح إرسال النقود الإلكترونية بالإرفاق مع رسالة بريد إلكتروني، ولا بد من وجود ثلاث أطراف: الزبون، البائع والبنك الذي يعمل إلكترونيا عبر الإنترنت وإلى جانب ذلك لا بد من أن يتوفر لدى كل طرف من هذه الأطراف برنامج النقود الإلكترونية نفسه ومنفذ إلى الإنترنت، كما يجب أن يكون لدى كل من المتجر والعميل حساب بنكي لدى البنك الإلكتروني.

2-المحفظة الإلكترونية:

قد تكون المحفظة الإلكترونية عبارة عن بطاقات بلاستيكية ممغنطة (مزودة بشريحة، رقاقة، حوسبية Chip)، يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو تكون قرصا مرنا يمكنه إدخاله في فتحة القرص المرن في الكمبيوتر الشخصي ليتم نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الإنترنت باستخدام برامج معينة، ويمكن استخدام المحفظة الإلكترونية للدفع عبر الإنترنت وفي الأسواق التقليدية التي تستعمل أنظمة الدفع الإلكتروني.

3-الشبكات الإلكترونية:

توجهت أبحاث وجهود هيئة الشبكات الإلكترونية (<http://www,echech,ory>) التي امتدت قرابة ثلاثة سنوات وشاركت فيها العديد من الجامعات ومراكز الأبحاث والبنوك والمؤسسات المالية والمصرفية بإصدار الشيك إلكتروني لاستخدامه في التجارة الإلكترونية بشكل عام وفي العمليات البنكية والمصرفية بشكل خاص.

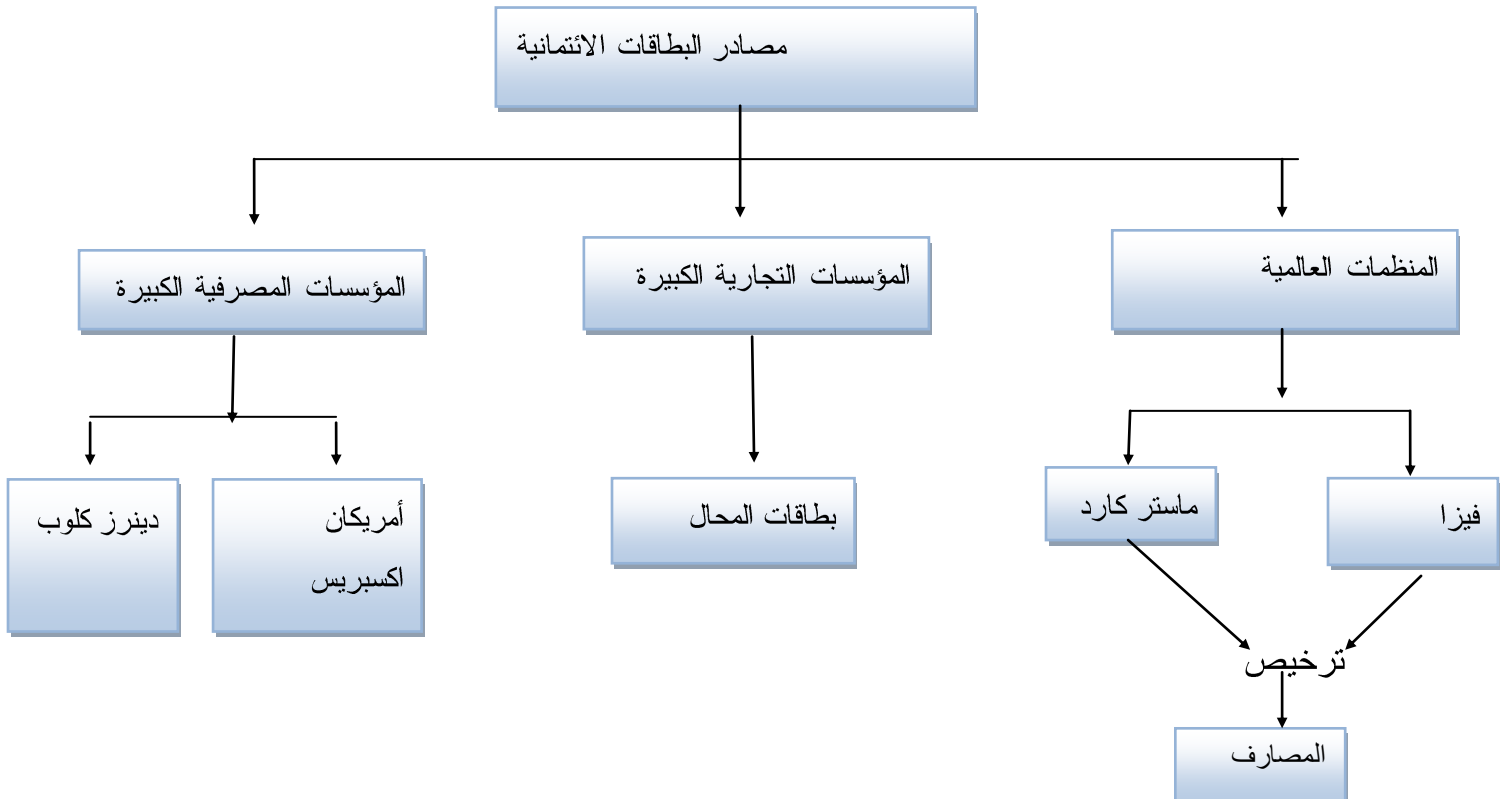
الشيك الإلكتروني مكافئ للشيكات الورقية التقليدية وهو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعتمد بالدفع ويحمل توقيعاً رقمياً، يمكن التأكد من صحته إلكترونياً، وهو يختلف عن التوقيع العادي المكتوب باليد حيث يتضمن ملفاً إلكترونياً آمناً يحتوي على معلومات خاصة بمحرر الشيك ووجهة صرف هذا الشيك بالإضافة إلى المعلومات الأخرى، تاريخ صرف الشيك، وقيمه، والمستفيد منه، ورقم الحساب المحول إليه.

4- البطاقات المصرفية:

البطاقات المصرفية أو بطاقات المعاملات المالية، تمكن حاملها من الحصول على نقود، سلع، خدمات أو أي شيء آخر له قيمة مالية، تنقسم البطاقات المصرفية إلى قسمين: البطاقات غير الائتمانية التي لها

ميزة التفسير وانتشارها ضئيل، والبطاقات الائتمانية أو البطاقات الدائنة التي تتيح لحاملها الحصول على ائتمان (قرض).¹

الشكل رقم (2-3): "مصدرو البطاقات المصرفية".



المصدر: إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات في الدراسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 74.

¹ مرجع سابق، ص 75.

² مرجع سابق، ص 75.

الجدول رقم (2- 2): "أوجه التشابه والاختلاف بين البطاقات المصرفية."

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الجهة المصدرة
- وجود سقف ائتماني محدد - طرق التسديد متشابهة	- أطراف عقد البطاقة اثنان: حامل البطاقة والمحل. - تقبل البطاقة في المحل الذي أصدرها فقط	المحلات التجارية
	- أطراف عقد البطاقة ثلاثة: مصدرها حاملها والتاجر. - تستخدم في الشراء من جهات مختلفة تقبل التعامل بالبطاقة.	المنظمات العالمية، المؤسسات المالية والمصرفية

المصدر: مرجع سابق، ص75.

المطلب الثاني: الشيك الإلكتروني.

تقوم فكرة هذه الشيكات على أساسيات الشيك الورقي حيث يكون هناك شيك تم توقيعه وتحريره من قبل مصدره لصالح طرف آخر مستفيد ويتم تحصيل الشيك وتحويل مبلغه عن طريق بنك وسيط من حساب مصدر الشيك إلى حساب المستفيد لذلك فإن كل من البائع والمشتري يقوم بفتح حساب جاري له في نفس البنك ويحدد كل منهما توقيع إلكتروني مشفر يودعه لدى هذا البنك.

1- إجراءات التوقيع الإلكتروني على الشيكات.

إن التوقيع الإلكتروني يتم باستخدام نظام التشفير بأسلوب المفتاح العام المزدوج وذلك على النحو التالي:

أ- يقوم المرسل بوضع بصمة (علامة خاصة) ويتم تشفير هذه البصمة أو العلامة الخاصة باستخدام المفتاح الخاص للمرسل؛

ب- يقوم المرسل بتشفير الرسالة باستخدام المفتاح العام للمرسل إليه؛

ج- يتم إرسال الرسالة باستخدام شبكات مفتوحة؛

د- يقوم المرسل إليه بفك شفرة المرسل باستخدام المفتاح الخاص به وبالتالي يستطيع قراءة الرسالة؛

هـ- يقوم المرسل إليه بفك بصمة المرسل منه باستخدام المفتاح العام للمرسل منه والتأكد من شخصية المرسل منه.

كما يتضح من هذا الأسلوب أن هناك درجتين من التشفير:

الدرجة الأولى: التوقيع الخاص بالمرسل منه (أو البصمة) وتتم باستخدام مفتاحه الخاص ويتم فكها في آخر مرحلة باستخدام مفتاحه العام وبذلك فهي خاصة بتحديد شخصية المرسل منه ولا يمكن أن يحدث فيها أي التباس حيث يتم تشفيرها بالمفتاح الخاص للشخص.

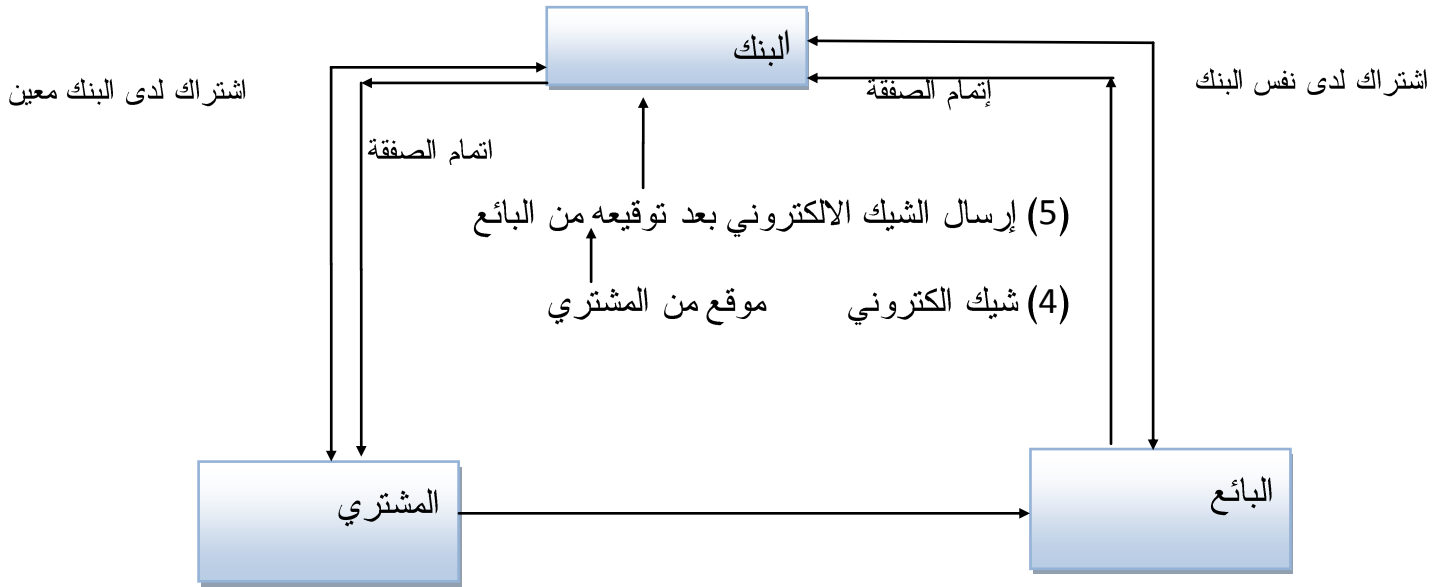
الدرجة الثانية: من التشفير والخاصة بالرسالة والتي تتم لمحتوى الرسالة بالإضافة إلى التوقيع (بعد تشفيره بالمفتاح الخاص للمرسل منه) وهذه تتم بالمفتاح العام للمرسل إليه.

2- إجراءات استخدام الشيك الإلكتروني.

عندما يقوم المشتري بدفع قيمة مشترياته فإنه يقوم بتحرير شيك إلكتروني بقيمة ما ثم شراءه لصالح البائع ويوقعه نموذج توقيعه الإلكتروني ويرسله عبر البريد الإلكتروني إلى البائع الذي يقوم بدوره بالتوقيع على نفس الشيك بنموذج توقيعه الإلكتروني ثم يعيد البائع إرساله إلى البنك المشترك عن طريق البريد الإلكتروني والذي يقوم بدوره بالتحقق من التوقيعات الإلكترونية لكل من البائع والمشتري وفي حالة تأكده من صحة التوقيعات يقوم البنك بتحويل المبلغ من الحساب الجاري للمشتري إلى الحساب الجاري للبائع. وفيما يلي نمودجا يوضح دورة استخدام الشيك الإلكتروني في عمليات الدفع الإلكترونية:¹

¹محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المصرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 85.

الشكل (2-4): "دورة استخدام الشيك الالكتروني في عمليات الدفع."



(3) اختيار السلعة و تحديد السعر الكلي و أسلوب الدفع

المصدر: محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثالث : نظام التحويلات المالية الالكترونية.

1- تعريف نظام التحويلات المالية الالكترونية (EFT):

يعرف نظام التحويلات المالية الالكترونية (Electronique Fonds Transfert) بعملية منح الصلاحية لبنك ما، للقيام بحركات التحويلات المالية (الدائنة والمدينة) إلكترونياً من حساب بنكي إلى حساب آخر، أي أن عملية التحويل تتم إلكترونياً عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة المودم عوضاً من استخدام الأوراق.

ويعتبر هذا النظام جزءاً بالغ الأهمية من البنية التحتية لأعمال البنوك الالكترونية التي تعمل عبر الانترنت، ويتيح هذا النظام بطريقة إلكترونية آمنة، نقل التحويلات المالية أو الدفعات المالية من حساب بنكي إلى حساب بنكي آخر، إضافة إلى نقل المعلومات المتعلقة بهذه التحويلات، ويمتاز نظام التحويلات المالية الالكترونية بدرجة عالية من الأمان وسهولة الاستخدام والموثوقية.

2- إجراءات عملية التحويل المالي الالكتروني:

تنفذ عملية التحويل الالكتروني بتوقيع العميل نموذجاً معتمداً لصالح الجهة المستفيدة (التاجر)، ويمكن هذا النموذج من اقتطاع القيمة المحددة من حساب العميل وفق ترتيب زمني معين (يومية أو أسبوعياً أو شهرياً)، ويختلف نموذج التحويل الالكتروني عن الشيك في أن صلاحيته تسري لأكثر من

عملية تحويل واحدة، وعادة ما يتعامل البنك والعميل مع وسطاء وظيفتهم توفير البرمجيات اللازمة للتحويلات لإتمام عملية التحويل المالي الالكتروني، نميز حالتين:

2-1- وجود وسيط:

يقوم العميل ببناء وإرسال تحويل مالي عن طريق المودم إلى الوسيط وبدون هذا الأخير يجمع التحويلات المالي، ويرسلها إلى دار المقاصة المالية الآلية التي ترسل نموذج التحويل المالي الالكتروني إلى بنك العميل، ويقارن بنك العميل التحويل المالي برصيد العميل، وفي حالة عدم تغطية الرصيد لقيمة التحويل المالي يتم إرسال إشعار بعدم كفاية الرصيد إلى الوسيط ليقوم بدوره بإعادة الإشعار إلى العميل.

أما إذا كان الرصيد كافياً لتغطية قيمة التحويل المالي، فعندها يتم اقتطاع قيمة التحويل منه وتحويلها إلى حساب المستفيد (البنك أو التاجر) في وقت السداد المحدد بالنموذج.

2-2- عدم وجود وسيط:

وفي حالة تنفيذ التحويلات المالية الالكتروني دون المرور بوسيط، يستلزم على التاجر أن يملك البرمجيات الخاصة التي تسمح بإجراء هذه العملية، حيث تكون هذه البرمجيات مؤمنة بكلمة مرور خاصة بالتاجر، وعندها يقوم العميل باعتماد نموذج الدفع مرفقاً بشيك مصدق لصالح التاجر، ثم يقوم التاجر بإرسال الاعتماد إلى دار المقاصة الآلية، التي بدورها ترسل الاعتماد إلى البنك لاقتطاع المبلغ من حساب العميل في الوقت المحدد، وتحويله إلى حساب التاجر وعندها لا حاجة لتحقق من كفاية رصيد العميل لأن الشيك المصدق يضمن ذلك.

3- منافع نظام التحويلات المالية الالكترونية:

يقدم نظام التحويلات الالكترونية منافع لكل من البنوك والعملاء وتجار التجزئة، ونوجزها فيما يلي:

3-1- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية:

قللت شبكة نظام المقاصة الآلية من تكاليف الخدمات المصرفية من خلال:

- تقليل أو إلغاء الخدمات التي تقدمها الصناديق المتعلقة لتجميع الشبكات؛
- تخفيض خسائر منح الائتمان؛
- تقليل مصاريف معالجة الشبكات إلى الحد الأدنى نتيجة عدم استخدام الشبكات الورقية، وانخفاض مصاريف المعالجة بالنسبة للشركات، وتستفيد البنوك من هذه العملية لأن

المصاريف التشغيلية ستقل، نتيجة الاستغناء عن معالجة الشيكات الورقية، ولذلك تحقق البنوك من وراء ذلك نسبة عالية من الأرباح التشغيلية وتخفيض حجم العمالة.

3-2- توفير النقدية بصورة فورية:

يؤدي نظام التحويلات المالية الالكترونية إلى تحسين التدفق النقدي، من خلال ما توفره التحويلات من موثوقية التدفق وكذا تسريع دورة النقد.

3-3- تسيير العمل:

ألغت عملية المقاصة الآلية حاجة العميل والتاجر إلى زيادة البنك لإيداع قيمة التحويلات المالية، مما يؤدي إلى رفع فعالية نظام العمل.¹

المطلب الرابع: البطاقات الذكية.

واحدة من التكنولوجيا الداعمة لعمليات الدفع الالكتروني هي البطاقات الذكية، وهي بطاقات دفع بلاستيكية ولكنها تختلف عن غيرها بوجود شريحة دقيقة مثبتة في البطاقة، قد تكون هذه الشريحة مشغل حاسوبي صغير بذاكرة أو مجرد شريحة ذاكرة، عندها فإنه يمكن إضافة أو إلغاء أو تشغيل المعلومات على البطاقة بينما شريحة الذاكرة فإنها للقراءة فقط مثل بطاقات الحساب الأخرى. تستخدم البطاقات الذكية للتدقيق والترخيص وإجراء العمليات الحاسوبية بناء على هذه الموصفات يمكن تقسيم البطاقات الذكية إلى نوعين، الأول بطاقة التلامس يمكن إدخال هذه البطاقة في جهاز لقراءتها لتوفر قطعة ذهبية مساحتها واحد أنش في البطاقة، عندها فإن هذه القطعة الذهبية تحدث اتصالا إلكترونيا وتسمح للمعلومات بالانتقال للشريحة.

النوع الآخر هو بطاقة اللاتلامس بالإضافة للشريحة يحتوي هذا النوع من البطاقات على هوائي مثبت تسمح للمعلومات بالمرور من وإلى البطاقة عبر الهوائي لهوائي آخر متصل به أو لجهاز آخر.

تستخدم هذه البطاقة للتطبيقات التي تتطلب ظهور المعلومات بصورة سريعة (مثل الباصات والقطارات) أو عندما يكون الاتصال صعبا لضمان السرية ولكنها تعمل فقط في مدى صغير مثل انشآت قليلة.

أولا: السرية في البطاقات الذكية:

¹صلاح البياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجود الوسائل الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، يومي 26-27 أبريل 2011، ص 12 .

لا بد من توفير السرية لهذه البطاقات لاحتوائها على معلومات حساسة وحمايتها من السرقة والخداع أو الضياع، بشكل عام البطاقات الذكية أكثر أماناً من البطاقات الأخرى إذا سرق أحدهم البطاقة الذكية فإن الرقم غير مرئي وكذلك توقيع المالك، تخزن معظم البطاقات عادة بشكل مشفر كما أن البطاقات الذكية تستخدم طريقة للتشفير وطريقة أخرى لفك التشفير عند القراءة لذلك تعد من البطاقات التي يصعب انتقالها من المتطفلين وتكلفة المحاولة أعلى من الفوائد المتوقعة للمتطفل.

ثانياً: تطبيقات البطاقة الذكية.

يرتبط نمو استخدام البطاقات الذكية بالتطبيقات المتوفرة لها من هذه التطبيقات المهمة وهي:

1- بطاقات المناصرة:

يستخدم تجار التجزئة البطاقات الذكية للتعرف على زبائنهم الموالين لهم ومكافئتهم عن طريق جمع نقاط لمشتريهم للحصول على المكافآت، مثل مراكز تأجير السيارات، خطوط الطيران، مراكز الخصومات، وغيرها الكثير.

2- تطبيقات مالية:

تستخدم مؤسسات مالية ومصدري بطاقات الحساب وبطاقات الائتمان البطاقات الذكية لتوفير خدمات الدفع التقليدي، وتكون هذه البطاقات متعددة التطبيقات.

3- بطاقات المعلومات التكنولوجية:

تحتوي كثير من الأجهزة الحاسوبية الشخصية في المستقبل على قارئ للبطاقات الذكية، وعلى مصدر هذه البطاقات توفير السرية لها لبطء علاقة بين العالم الفيزيائي والعالم الإلكتروني، وتسمح هذه البطاقات للمستخدم بحماية الخصوصية عن طريق الشراء دون الحاجة للتعريف بشخصه، ويضمن مصدر هذه البطاقات أن المستخدم هو من قام بالشراء، وتسمح هذه التكنولوجيا للمستخدم بقبول البطاقات الذكية للأشخاص الآخرين للدفع عبر حاسوب كل واحد منهم.

4- بطاقات معلومات الرفاهية الاجتماعية والصحية:

تحرص معظم الدول التي توفر أنظمة التأمين الصحي على استخدام تكنولوجيا البطاقات الذكية لتقليل الكلفة المرتبطة بخدمات الصحة وخدمات الضمان الاجتماعي، هذه الأنظمة أكثرها متوفرة في ألمانيا، حيث أمثر من 80 مليون بطاقة صدرت، يأتي بعدها فرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة.

5- الانتقال:

توفر بعض الدول بطاقات خاصة للدفع في بعض وسائل النقل مثل الباصات، والقطارات، وكذلك في بعض المطاعم ومحطات الغاز.

6- التعريف بالشخصية:

تتلاءم طبيعة البطاقات الذكية مع طرق التعريف بالشخص في مجالات عديدة قد يكون أحدها الكليات الجامعية، ورخص السياقة وبطاقات المجرة، مع العلم أن بعض الدول قد تحولت من استخدام بطاقات الهوية الشخصية إلى البطاقات الذكية.¹

ثالثاً: خطوات الشراء باستخدام البطاقات الذكية.

1- فتح حساب لدى البنك المصدر: يقوم المستخدم بفتح حساب لدى البنك المصدر للبطاقات الذكية ويتلقى بطاقة ذكية.

2- تفريغ العملة: يقوم المستخدم بتفريغ العملة على البطاقة، ويستطيع القيام بذلك باستخدام قارئ البطاقات الذكية، أو باستخدام الكمبيوتر المرتبط بالانترنت، حيث يتمكن من تحميل البطاقة بكمية من النقود في شكل وحدات إلكترونية تخزن على البطاقة.

3- عملية الشراء: عند رغبة المستخدم في شراء سلعة معينة من موقع معين على الانترنت يقوم بإدخال البطاقة في قارئ البطاقة الذكية المرتبط بالكمبيوتر حيث تخصم قيمة السلعة وتتحول إلى حساب البائع.

4- تسليم البضاعة: بعد تأكد البائع من خصم وتحويل العملة إلى حسابه يقوم بتسليم البضاعة إلى العنوان المحدد من قبل المستخدم.

5- يسترد البائع العملة: بعد انتهاء عملية الاستلام والتسليم فإن البائع يستطيع أن يسترد العملة المودعة لدى البنك.²

¹ محمد نور صالح الجدالية، سناء جودت خلف، تجارة إلكترونية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 246.
² باسم أحمد المبيضين، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 137.

المطلب الخامس: المقاصة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم المقاصة الإلكترونية.

المقصود بالمقاصة الإلكترونية هو: "إجراء تقاص الشيكات بين البنوك، عن طريق البنك المركزي بموجب صور إلكترونية للشيكات وبدون أن يجري تبادل الشيكات فعلياً بين البنوك."

وتعرف مقاصة الشيكات بأنها: "تبادل الشيكات المودعة في حسابات العملاء لدى البنوك والمسحوبة على حسابات عملاء في البنوك الأخرى واستخراج صافي وضع كل بنك وقيدته على حساب أو لحساب ذلك البنك المركزي الأدنى تماشياً مع المتطلبات القانونية."

ثانياً: الهدف الرئيسي للمقاصة.

إن الهدف الرئيسي من النظام هو تحويل عملية تقاص الشيكات من الطريقة الآلية المتبعة حالياً لتصبح إلكترونية تعتمد صور الشيكات بتحصيل قيمتها خلال فترة وجيزة بنفس يوم تقديم الشيك.

ويهدف هذا النظام بشكل رئيسي إلى إجراء عملية التقاص في نفس يوم التقديم ليصبح الشيك أداة دفع فورية شأنه في ذلك الإيداع النقدي في الحساب، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس بآثار إيجابية كبيرة على الاقتصاد الوطني والمواطن، كما يهدف إلى توفير أرشيف كبير لصور ومعلومات الشيكات المقدمة للتقاص لمدة 15 سنة.

ثالثاً: مراحل تطبيق المقاصة الإلكترونية.

في سبيل تنفيذ هذا المشروع الكبير فقد تم تجهيز كافة البنوك المرخصة وفروعها بالتجهيزات اللازمة من أجهزة الحاسوب ومساحات ضوئية وخطوط اتصال مناسبة ونظم وقواعد بيانات، اللازمة للتعامل مع هذا النظام، وتنفيذ إجراءات التنزيل والفحص وذلك من قبل الشركة وفرق العمل المختلفة في البنك المركزي والبنوك المرخصة تحت إشراف اللجنة الفنية وفريق العمل الفني للمشروع.

- كانت عملية التقاص تتم بمراحل تحضير وتقديم ونقل وفرز وتداول الشيكات بين فروع البنوك ومراكزها بطريقة يدوية؛
- يتم بعدها قيد نتيجة التقاص في حسابات البنوك المرخصة لدى البنك المركزي؛
- وقد تم التوقف عن تداول الشيكات الورقية لأغراض التقاص، فيما بين فروع البنوك ومراكزها الرئيسية، وفيما بين المراكز الرئيسية ومكتب المقاصة في البنك المركزي؛

- وبتاريخ 5/ 7/ 1997 حلت محل الطريقة اليدوية طريقة تقوم على الفرز الآلي للشيكات في البنوك وفي مكتب المقاصة باستعمال أجهزة فرز آلية تعتمد على قراءة السطر المرمرز بالحبر المغناطيسي، والتدقيق على الملفات الواردة من البنوك وإجراء عمليات الضبط والتفص واستخراج النتائج باستعمال التجهيزات الحاسوبية، إلا أنها أبقت على عملية نقل الشيكات وتداولها يدوية إلى جانب ملفات الكترونية تحتوي على معلومات المقاصة الواردة والصادرة ونتيجة جلسة النقل وذلك من أجل إجراء عمليات التجهيز الآلي للشيكات في البنوك.¹

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سابق، ص 19.

خلاصة الفصل:

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على النشاط المعرفي باعتباره الدعامة الأساسية، لأي اقتصاد وفي أي دولة، فلقد وجدت المصارف نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها، إثبات وجودها وذلك من خلال تحسين أدائها وزيادة عوائدها، والرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات المحيط البنكي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه.

لقد تطورت الخدمات المصرفية كغيرها من النشاطات الاقتصادية، إذ بتطور المجتمعات وتغير احتياجات العملاء، كان لزاما على المصارف أن تواكب هذا التغير وبالتالي تقديم خدمات تتماشى ومتطلبات المجتمع، فكان لظهور التبادل والنقود والإيداع الأثر الكبير على ظهور الخدمة المصرفية التي تتميز بجملة من الخصائص تجعلها في المقابل لا تشبه السلع المادية ومنها اللاملموسية والتي تبرز وتبين أن الخدمة ذات منفعة حسية.

كما عمدت المصارف على تقديم خدمات أخرى للمجتمع، تتلاءم ومتطلبات العصر، إذ ظهرت وسائل دفع حديثة حيث أصبح بإمكان الأفراد والمؤسسات إجراء التحويلات المالية ومختلف التزاماتهم بسرعة وفي وقت حقيقي.

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، وفي الفصل الثاني إلى الإطار النظري تطوير الخدمات المصرفية، سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تعد جزء هام لدعم الدراسة النظرية والتي أجريناها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالقرارم قوقة، من أجل معرفة فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية بهذا البنك.

ولأجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مدخل حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي تأسست سنة 1982 م مهمته تطوير الفلاحة وترقية العامل الريفي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

تعريف وتطور البنك الفلاحة والتنمية الريفية ثم إلى التعريف بالوكالة والهيكل التنظيمي ومهامه وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

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 رأسمال 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 BADR 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 أفريل 1990.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالآتي:

1- المرحلة الأولى: 1982-1990.

خلال الثمانية سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الطابع الفلاحي وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

هذا الاختصاص كان منصوص عليه في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات العامة.

¹ معطيات من البنك

2- المرحلة الثانية : 1991-1999.

بموجب صدور القانون 91/0 "قانون النقد والقرض" الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع BADR أفاقه إلى مجالات متعددة من النشاطات الاقتصادية خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن قطاع الفلاحة الذي تربطه به علاقات مميزة.

وما ميز هذه المرحلة من الجانب التقني حيث كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

✓ **1991**: الانخراط في نظام SWIFT وهو تحويل بنكي دولي مخصص لتطبيق وتسهيل تسوية عمليات التجارة الخارجية؛

✓ **1992**: وضع برمجيات Progiel Syber مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية المتمثلة في تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المدفوعات، فحص حسابات الزبائن عن بعد كما يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Teletraiement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛

✓ **1993**: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية؛

✓ **1994**: تشغيل بطاقات السحب BADR؛

✓ **1996**: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي

✓ **1998**: تشغيل بطاقة السحب والدفع ما بين البنوك.

3- المرحلة الثالثة: 2000-أفريل 2004.

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

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد، والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام البنك بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول البنك وتحسين أدائه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نورد أهمها فيما يلي:

✓ **2000:** القيام بالفحص الدقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير المالية العالمية في مجال العمل المصرفي؛

✓ **2001:** سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها والعمل على زيادة تقليص مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque assise مع خدمة مشخصة.

✓ **2002:** تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع الخدمة مشخصة على مستوى جميع وكالات بنك .BADR

✓ **2004:** كانت هذه السنة مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية يتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل الشيك مدة قد تصل إلى 15 يوما أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات البنك BADR في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجازا غير مسبوق في مجال العمل، كما عمل مسؤولو بنك BADR خلا عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.¹

المطلب الثالث: تقديم وكالة القرارم قوقة وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف وكالة القرارم قوقة.

لقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مارس 1983 بفتح وكالة جديدة هي وكالة BADR رقم 837 القرارم مقرها حي البلدية، وهي وكالة رئيسية من الرتبة الأولى (01) وذلك على أساس ناتجها الصافي (Prime nette bancaire) وعدد عملائها، يشرف عليها مدير كمسؤول أول تتمثل مهمته في السهر على السير الحسن للوكالة في جميع مجالات الاستغلال والقرارات المتعلقة بتسيير الوكالة، ويساعده مساعد يتمثل في نائب المدير، تنحصر مهامه في استقبال الزبائن عند غياب المدير، عدد العاملين فيها 50 موظف ذوي شهادات جامعية وكفاءات مهنية، يتوزع كل حسب وظيفته ورتبته على مصالح المؤسسة.

تتوفر الوكالة على ظروف ملائمة وجيدة من موقع استراتيجي لكونها تقع جانب بلدية القرارم كذلك تحتوي على مكاتب ومرافق ذات طراز حديث، عدد مؤهل من الموظفين مسؤولين عن أمن وحماية

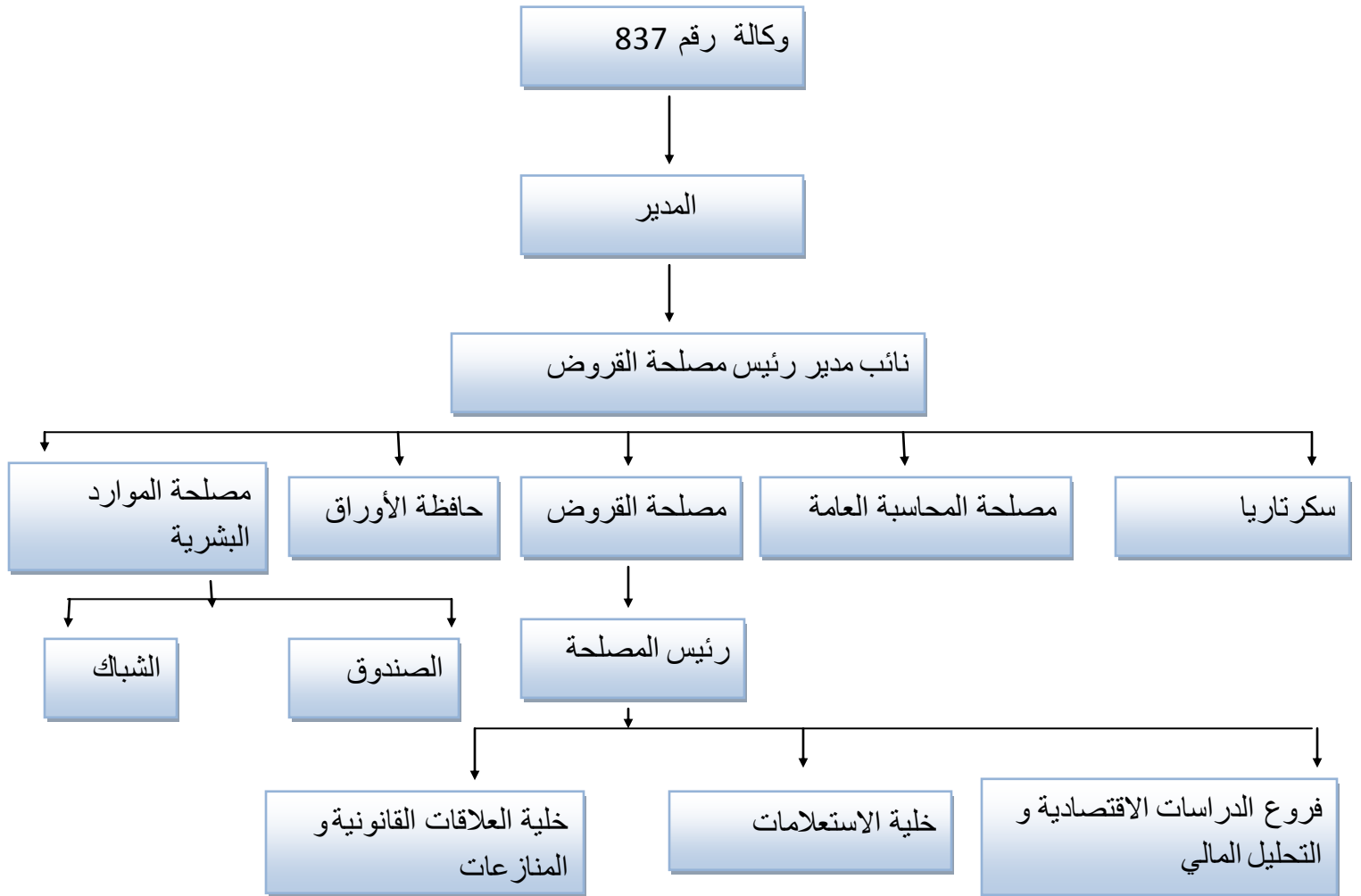
¹ معطيات من البنك.

الوكالة...الخ، وقد سهرت الوكالة على توفير كل هذه الظروف لتحفيز موظفيها على العمل الجيد من جهة وكسب الزبائن من جهة أخرى، والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 837.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 837.

يضم الهيكل التنظيمي للوكالة مصالح تعمل على السير الحسن والمتابعة لنشاطها، وهذا ما يمثله الشكل التالي:¹

الشكل رقم (3-1): "الهيكل التنظيمي لوكالة القرارم قوقة".



المصدر: وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم قوقة-837-

¹ معطيات من البنك.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الوكالة تتوفر على مجموعة من المصالح ولكل مصلحة مهام ووظائف معينة تتعامل فيما بينها للحصول على الأهداف التي وضعها البنك لنفسه.

مدير الوكالة: مهمته إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات اللازمة للسير الحسن.

المدير المساعد: وهو الشخص الذي ينوب المدير أثناء غيابه، مهمته مساعدة المدير، وتتوزع مهام المدير على مستويين:

- قسم الشباك الأمامي.
- قسم الشباك الخلفي.

يعتبر الشباك الأمامي القسم الموجه للاستقبال المباشر للزبائن والتكفل بطلباتهم وأوامرهم وتنفيذ ومعالجة كل العمليات الخاصة بتعاملات الزبائن، حيث يوجد على مستوى الشباك الأمامي المصالح التالية:

1- مصلحة الصندوق الرئيسي:

وظيفة هذه المصلحة هو استقبال وطرح المبالغ المهمة للزبائن بكل سرية وفقا لمتطلباتهم، ويتم على مستواها تمركز كل الودائع المحصلة على مستوى الوكالة في مختلف شبابيك المكاتب الأمامية، وتتكون هذه المصلحة من عامل الصندوق الذي يعمل تحت سلطة أمين صندوق رئيسي والذي يكون بحد ذاته تحت إشراف المكاتب الأمامية.

2- مصلحة الخدمات المتنوعة:

تهتم هذه المصلحة بتقديم خدمات متنوعة والتي تتمثل في:

- **الموزع الآلي للنقود:** الذي يمكن الزبائن من سحب النقود دون اللجوء إلى الشبابيك وذلك باستخدام بطاقة السحب الآلي يوفرها لهم البنك؛
- **الحاسب الآلي:** يوضع تحت تصرف الزبائن من أجل الاستعلام عن رصيد حساباتهم؛
- **الطابعة:** وذلك من أجل إصدار كشف الحساب للزبائن.¹

3- مصلحة خاصة بالزبائن:

أنشأت هذه المصلحة للاهتمام بالزبائن والسهر على إرضائهم وكسب ثقتهم وهذه الخدمة مقدمة من طرف المكلفين بالزبائن ومستشاري الزبائن.

¹ معطيات من البنك.

✓ **المكلف بالزبائن:** وهو المكلف بالاستماع لانشغالات الزبائن والتكفل المباشر بها وتنفيذ العمليات المطلوبة منهم فهو حلقة الوصل بين الزبون وبين مختلف مصالح البنك.

✓ **مستشار البنك:** وهو المكلف بتقديم الاستشارة والمساعدة لمختلف مسيري مؤسسات زبائن البنك في المجالات التالية:

- تسيير الأموال؛
- توظيف الأموال في البنوك؛
- التوظيف المالي.

✓ **الاستقبال الشخصي:** ويتمثل في موظفات وموظفي الاستقبال والذين يتكفلون بـ:

1- استقبال الزبون استقبالا حسنا؛

2- إعلام الزبون والرد على كل انشغالاته؛

3- توجيهه من أجل تنفيذ مختلف العمليات التي يطلبها حسب رغبة الزبون التي يعبر عنها.

أما فيما يخص الشباك الخلفي فيعتبر هذا القسم امتدادا للقسم الأول بحيث يقدم له المساعدة والنصيحة والمعلومات الهامة والضرورية من أجل التنفيذ الجيد للعمليات التي تعبر عن الزبائن، حيث يوجد على مستواها المصالح التالية:

• مصلحة القروض:

هي أهم المصالح في الوكالة، على مستواها يتم تقديم القروض بمختلف أنواعها، وكذلك دراستها وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة.

تمثل هذه المصلحة المستشار المالي للعميل، لأن تحليل الوضعية المالية للمؤسسة يمكن من الوقوف على الاحتياجات الفعلية لها فيما يتعلق بالدورة الاستغلالية أو الاستثمارية، وبالتالي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل تحقيق أفضل النتائج ألا وهي المردودية العالية.

عند توجه طالب القرض إلى الوكالة يقوم المكلف بالدراسات بجلب أكبر عدد من المعلومات اللازمة أو الخاصة بالمشروع ومعرفة نوع القرض المراد تحصيله، تتكون مصلحة القروض من حوالي 12 عامل، على رأسهم رئيس المصلحة الذي يقوم بمتابعة بعض العمليات المالية كما يقوم بأعمال إحصائية لإرسالها إلى الفرع أو المديرية العامة، إضافة إلى متابعة ميدانية لكل عناصر هذه المصلحة لإتباع العمليات البنكية في أسرع وقت ممكن وذلك من أجل السرعة في التنفيذ وبشكل يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها داخل الوكالة.

وتنقسم إلى قسمين:

- خلية للدراسة والتحليل؛
- خلية للسكرتاريا والتعهدات.

وقد كانت المصلحة مقر الدراسة بمقتضى موضوعنا، ولهذا استطعنا أخذ نظرة عن ظروف العمل على مستواها وهي ظروف جيدة محفزة على العمل وجلب الزبائن بسبب توفرها على مختلف المكاتب والتجهيزات الحديثة، وكذلك عمال استقبال وأعاون الأمن، إضافة إلى وجود لوائح توجه الزبون وتساعد على التنقل في أروقة الوكالة، كما تتوفر على مختلف أجهزة الاتصال من هواتف وأجهزة الإعلام الآلي على مستوى مكاتب المصلحة ما يسهل ويسرع عملية انتقال المعلومات غير أنه في بعض الأحيان رأينا تنقل الموظفين بين المكاتب لنقل المعلومات بحكم الاتصال المهني، وبالتالي الاتصال الداخلي عبارة عن علاقة تنسيق وتكامل.¹

• مصلحة التحويل:

وهي المصلحة المكلفة بتنفيذ كل العمليات الخاصة بالتحويلات على اختلاف أنواع فهي تضمن تنفيذ أوامر الزبائن وفق القوانين البنكية السارية المفعول.

• مصلحة المحفظة:

وهي المصلحة المسؤولة عن جمع كل الشيكات والأوراق التجارية المدفوعة من طرف الزبائن، والتي تخص بقية البنوك الأخرى وذلك من أجل تحصيلها مهما كان مكان دفع هذه الشيكات والأوراق التجارية.

• مصلحة المقاصة:

وهي التي تتولى مهمة تمثيل البنك في غرفة المقاصة، بحيث يعتبر ممثل البنك لدى بنك الجزائر وتقوم بتنفيذ مختلف العمليات الخاصة بأعمال غرفة المقاصة.

• مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

تهتم بكل المشاكل القانونية المرتبطة بالزبائن وتسويتها قانونيا وتمثيل الوكالة أمام هيئات القضاء في حالة المنازعات والتسوية القضائية أي أنها تهتم بكل ما يخص القانون والأحكام الخاصة في قانون النقد والقرض.

¹ معطيات من البنك.

• **مصلحة الشؤون الإدارية (المراقبة والمحاسبة):**

تهتم هذه المصلحة بما يلي:

- ✓ تسيير الشؤون الإدارية للزبائن والموظفين (الغيابات، العطل،... الخ)؛
- ✓ مراقبة العمليات المنفذة من طرف موظفي البنك (كل صباح)؛
- ✓ مراجعة قائمة العمليات اليومية؛
- ✓ متابعة ملفات الزبائن والمعالجة المحاسبية؛
- ✓ متابعة تحصيل القروض الوكالة... الخ.

• **عامل الربط:**

هو عبارة عن حلقة ربط ووصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية للبنك إذ يتضمن الربط بينهما دون تنقل العمال من مكاتبهم، وذلك من خلال تبادل مختلف الوثائق بينهم وأيضاً المعلومات، فهو عبارة عن قناة انتقال المعلومات بينهم.

• **مصلحة التجارة الخارجية:**

تعتبر من المصالح المهمة في البنك والتي تتكفل وتهتم بكل عمليات التمويل المرتبطة بالتجارة الخارجية من نوطين الاستيراد، توطين التصدير، بالإضافة إلى معالجة كل ملفات التجارة الخارجية وتسييرها، والسهر على تطبيق القوانين سارية المفعول في هذا المجال.¹

المطلب الرابع: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافها.

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مهام وأهداف يركز عليها من أجل إدارة أنشطتها ومنح قروض للعملاء.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- **مهام إدارة الوكالة:** تتمثل الإدارة في مدير الوكالة ومن مهامه؛
- إدارة جميع أنشطتها المصرفية والإدارية ضمن حدود الصلاحيات المعطاة له من الإدارة العامة؛
- وضع خطة تنمية الوكالة وزيادة النشاط والأرباح في الوكالة؛

¹ معطيات من البنك.

- 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 والتسليفات والإيرادات والمصاريف.

2- مهام مصلحة التنمية البشرية: هذه المصلحة تضم كل من الصندوق والبنك وبكل مهامه.

أ- 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 واحتوائها على التواريخ المطلوبة؛
- ✓ إعداد جزء يومي بحركة من الداخل والخارج وترصيد حركة الصندوق كل عملة على حدا؛
- ✓ إعطاء رصيد النقد في الوكالة للمدير والذي يقوم هذا الأخير بمطابقة هذا الرصيد مع سجلات المحاسبة أو الكمبيوتر، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود فوارق؛
- ✓ تسجيل عمليات الدفع في سجل الصندوق الخاص؛
- ✓ إقفال سجل الصندوق يوميا في آخر النهار وذلك بعد التأكد من صحة الأرصدة المتعلقة مع الأرصدة المبينة في السجل؛
- ✓ خفض الأموال يوميا في الخزنة الحديدية وإقفالها؛
- ✓ تحضير رزم العملية وعدها وتوضيحها.

ب- مهام الشباك: الشباك موضوع من مصلحة التنمية البشرية يعمل بالتنسيق مع مصلحة أو فرع الصندوق ومن مهامه:

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

ج- مهام مصلحة المحاسبة العامة:

- ✓ إعداد التقارير اللازمة على كافة حسابات الفرع وخاصة بالنسبة للأعباء والإيرادات؛
- ✓ الإشراف على النفقات العامة في الفرع وإعداد القيود المحاسبية اللازمة؛

✓ إعداد الجرد الشهري للموجودات الثابتة واستهلاكها ومسك السجلات الخاصة بها وإعداد قيود المالية.¹

د- مصلحة حافظة الأوراق:

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

✓ استلام الشيكات الواردة من المقاصة والمحسوبة من عملاء المخزون وتوزيعها على مختلف الفروع؛

✓ متابعة عمليات تحليل الشيكات ما بين الوكلاء وإثبات ذلك محاسبيا إضافة إلى تحصيل الأوراق التجارية؛

✓ تنفيذ الحوالات (صادرة أو واردة) إلى الوكالات وإثبات ذلك محاسبيا؛

✓ فتح الحسابات البنكية؛

✓ تقديم إحصائيات على الأوراق غير المسددة؛

✓ استخراج الشيكات مضمونة الدفع.

هـ- مهام مصلحة القرض:

وهي المصلحة المهمة جدا في البنك ومن مهامها:

✓ إعادة وتسليم عقود الالتزام للزبائن؛

✓ شهادات الضمان المقدمة للزبائن وإحكام ضمان السداد؛

✓ متابعة استعمال القروض الممنوحة للمستثمرين والسهر على سدادها واستردادها في أوقات استحقاقها؛

✓ متابعة عملية تحقيق شروط البنك؛

✓ متابعة العمليات المتعلقة بالأموال القانونية والمنازعات؛

✓ إعداد وإرسال الإحصائيات المتعلقة بالبنك إلى المديريات الجهوية المركزية، هذه المصلحة تتكون من مجموعة من الفروع ولكل فرع مهام خاصة به.

¹ معطيات من البنك.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

من أجل ضمان مكانة بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات والأهداف ويندرج ضمن هذه التوجيهات خيار إعادة المركز الاستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعاته الأولى وهي تمويل التنمية الفلاحية والريفية، وتتضح الخطوط الكبرى لهذه الإستراتيجية في ما يلي:

1- الهدف من تمركز البنك والتمويل تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:

- قطاع الفلاحة على جميع المستويات؛
- قطاع الصيد البحري والموارد البحرية؛
- تمويل برامج التنمية الريفية.

يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بذلك نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية من بينها:

- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك؛
- القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطه في المناطق الريفية؛
- 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 شهادات طبية في المناطق الريفية كما توجد أهداف أخرى يسعى لها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي:

- تمويل المنشأة والأفراد عن طريق قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل؛
- تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف؛
- المساهمة في تنمية النشاطات التي تقوم بها مختلف المؤسسات العمومية والخاصة؛
- المساهمة في دفع عجلة الاقتصاد الوطني؛
- البحث عن أفضل الاستخدامات للأموال المتاحة.

بالإضافة إلى أهداف رئيسية مسطرة من طرف إدارة البنك تتمثل فيما يلي:

- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛

- تطويل العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة إلى صيانة وترميم الممتلكات، وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك بتحديات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصارف تتكفل بمطالبهم والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المتاحة والمتنوعة واحترام القوانين؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.¹

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

قمنا باختبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوكة ميدانا لهذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك.

ولبلوغ غايات هذه الدراسة، فقد تم اختيار عينة مؤلفة من (35) موظف من بين موظفي البنك والبالغ عددهم الإجمالي (50) موظف، حيث تم سحب عينة عشوائية، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مسحوبة من مجتمع تقدر بـ(50) موظف وهو ما يعادل (70%) من حجم المجتمع، تم توزيع (35) استبانة دراسة على العينة المسحوبة في مختلف المصالح التي يضمها البنك، وهذا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، حيث تم استرجاع (30) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (85%) من حجم مجموع الإستبانات الموزعة.

¹ معطيات من البنك.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages For Social Sciences) والذي يرمز له باختصار الرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- معامل الثبات (AlphaGronbach): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ.

2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوطنية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

4- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر (0) كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد (1) الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، في حال ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علماً أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

5- مجال الثقة: لوضع الأشكال البيانية المحددة لمستوى المعنوية.

6- معامل سبيرمان للارتباط: لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معيار الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

7- اختبار ANOVA f test: لتحقيق من دلالة الفروق و اختبار الفرضيات.

8- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضم هذا الاستبيان ما يلي:

(1) الصفحة التعريفية: تتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

• **المحور الأول:** يتكون من المعلومات الشخصية والمعنية لعينة الدراسة وتتكون من 4 أسئلة تشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.

• **المحور الثاني:** يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن (5) مبادئ وكل مبدأ يتضمن (6) أسئلة.

✓ **المبدأ الأول:** التزام الإدارة العليا.

✓ **المبدأ الثاني:** التركيز على العميل.

✓ **المبدأ الثالث:** التحسين المستمر.

✓ **المبدأ الرابع:** مشاركة العاملين.

✓ **المبدأ الخامس:** اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

• **المحور الثالث:** يتناول تطوير الخدمات المصرفية وتشمل عن (16) سؤال حيث يتم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرات ذو الدرجات الخمس، فتعطى الإجابات موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4) درجات، الإجابة موافق إلى حد ما (3) درجات، والإجابة غير موافق (2) درجات، الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة.

الجدول رقم (3-1): "مقياس ليكرت للإجابات".

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة، يتم تحديد المدى R وطول الفئة (L) مايلي:

✓ حساب المدى: $a = a_5 - a_1 = 5 - 1 = 4$

✓ حساب طول الفئة: $L = R/C = 4/5 = 0.8$

حيث: C تمثل الفئات.

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (01) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة وتكمل بإضافة طول الفئة مع البقية فتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): " جدول التوزيع لسلم ليكرث."

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرث	درجة التقدير
[1.80-1]	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
[2.60-1.81]	لا أوافق	منخفضة
[3.40-2.61]	موافق إلى حد ما	متوسطة
[4.20-3.41]	أوافق	مرتفعة
[5-4.21]	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

للتأكد من صحة أداة الدراسة، تم عرض الإستبانة في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (09) محكمين طلب منهم تقييم و إبداء الرأي حول محاور فقرات الاستبيان، وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة وملائمة تخدم موضوع الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل الأداة حسب ما يجب تعديله.

الجدول رقم (3-3): " لجنة تحكيم الاستبيان."

الرقم	اللقب والاسم	الجامعة
01	محمد بوطلاعة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
02	أبو بكر بو سالم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
03	جمال لطرش	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
04	مولود برني	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

05	محبوب فاطمة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
06	شرف عقون	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
07	طارق بلحاج	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
08	محمود بولصباغ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
09	أمال علي موسى	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعليه تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة لإنجاز الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محاور استبانة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل، من ناحية أخرى بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات الدراسة:

الجدول رقم (3-4): "معامل الثبات ألفا كرونباخ."

عناوين المحاور	/	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرارم قوقة-	مبدأ التزام الإدارة العليا	06	0.70
	مبدأ التركيز على العميل	06	0.78
	مبدأ التحسين المستمر	06	0.73
	مبدأ مشاركة العاملين	06	0.82
	مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات .	05	0.66
تطوير الخدمات المصرفية	/	16	0.82
معدل التباين العام	/	45	0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي للأداة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (سيبرمان) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإسيبان مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (3-5): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مبدأ الإدارة العليا) بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(01)	0,383*	(04)	0,596**
(02)	0,30	(05)	0,490**
(03)	0,616**	(06)	0,520**

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

الجدول رقم (3-6): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مبدأ التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(07)	0,391*	(10)	0,279
(08)	0,511**	(11)	0,320
(09)	0,543**	(12)	0,297

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (3-7): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مبدأ التركيز على العميل) بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(07)	0,391 *	(10)	0,279
(08)	0,511 **	(11)	0,320
(09)	0,543 **	(12)	0,297

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (3-8): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مبدأ مشاركة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(19)	0,367 *	(22)	0,639 **
(20)	0,531 **	(23)	0,556 **
(21)	0,695 **	(24)	0,555 **

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (3-9): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(25)	0,387 *	(28)	0,582 **
(26)	0,507 **	(29)	0,667 **
(27)	0,73 **	/	/

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (3-10): "معامل الارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث لتطوير الخدمات المصرفية بالدرجة الكلية للمحور."

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
(30)	0,156	(38)	0,303
(31)	0,395 *	(39)	0,216
(32)	0,509 **	(40)	0,490 **
(33)	0,226	(41)	0,432 *
(34)	0,443 *	(42)	0,706 **
(35)	0,557 **	(43)	0,495 **
(36)	0,453 *	(44)	0,348
(37)	0,402 *	(45)	0,012

* دالة عند مستوى معنوية (0,05) فأقل.

** دالة عند مستوى معنوية (0,01) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

رابعاً: تحليل نتائج التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3-11): " اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمحور الثالث تطوير الخدمات المصرفية."

اسم المحور	المحور الثاني " مبادئ إدارة الجودة الشاملة"	المحور الثالث "تطوير الخدمات المصرفية"
نتيجة التوزيع الطبيعي	0,20	0,20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

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

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل وتفسير مختلف البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، ثم تنظيمها وتبويبها في جداول إحصائية، ومن خلال مختلف هذه الجداول الإحصائية سوف نقوم بتحليل وتفسير بعض المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة مثل: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري... الخ، والمتعلقة بمتغيري الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير الخدمات المصرفية.

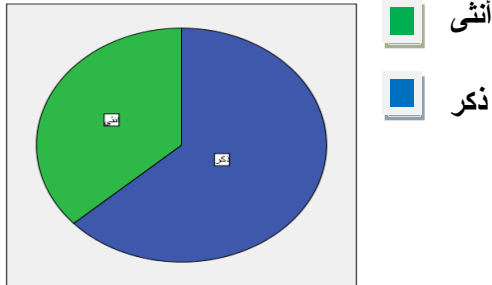
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية والمهنية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضيح خصائصهم من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة) وذلك فيما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس؛ سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الشكل رقم (3-2):

"توزيع أفراد العينة حسب الجنس."



الجدول رقم (3-12):

"توزيع أفراد العينة حسب الجنس."

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	19	63.3%
أنثى	11	36,7%
المجموع	30	100%

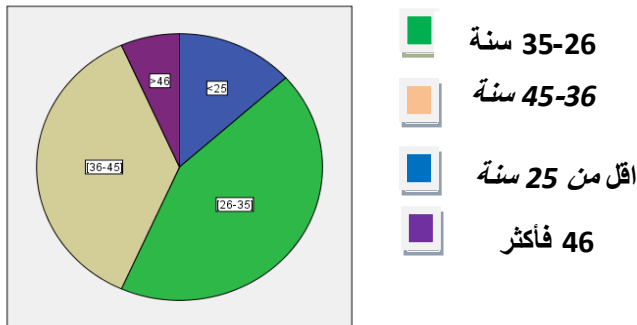
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة (63,3%) في مقابل (36,7%) من أفراد العينة كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة عموما الطابع الذكوري.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن؛ سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الشكل رقم (3-3):

"توزيع أفراد العينة حسب السن."



الجدول رقم (3-13):

"توزيع أفراد العينة حسب السن."

السن	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	04	13,3%
35-26 سنة	13	43,3%
45-36 سنة	11	36,7%
46 فأكثر	02	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

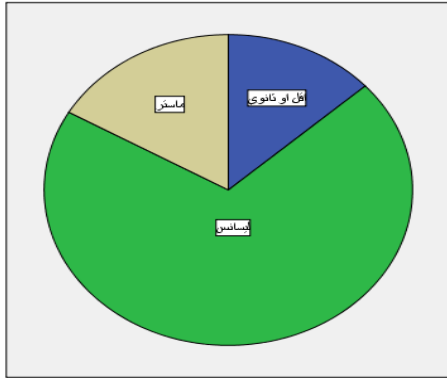
يتضح من خلال الجدول الشكل السابقين أن (13) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (43,3%) من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 26 سنة إلى 35 سنة ويشير ذلك إلى أن أكبر فئة من الموظفين تتمثل في فئة الشباب التي تتمتع بقدر كافي من المهارات العلمية، في حين أن (11) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (36,7%) من إجمالي عينة الدراسة حيث تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة، بينما نلاحظ أن (4) أفراد من عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته (13,3%)

من إجمالي العينة أقل من 25 سنة، في حين بلغت فئة الأفراد الأكثر من 46 سنة والممثلة من فردين من عينة الدراسة بنسبة (6,7%) وهي أقل نسبة في عينة الدراسة.

الشكل رقم (3-4):

الجدول رقم (3-14):

" توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي." " توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي."



ليسانس
ماستر
ثانوي أو أقل

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي أو أقل	04	13,3%
ليسانس	21	70%
ماستر	05	16,7%
ماجستير	00	00%
دكتوراه	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن (21) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي ليسانس بنسبة (70%) وهي أكبر نسبة، و(5) أفراد من عينة الدراسة يمثل (16,7%) من إجمالي عينة الدراسة مستواهم العلمي ماستر، يليه (4) أفراد من عينة الدراسة لديهم مستوى علمي ثانوي وأقل بنسبة (13,3%) من إجمالي عينة الدراسة، وبنسبة معدومة بالنسبة للمستوى العلمي ماجستير، ودكتوراه، وهذا يدل على أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة عن أسئلة الاستبيان هي من ذوي المستويات التعليمية ليسانس القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

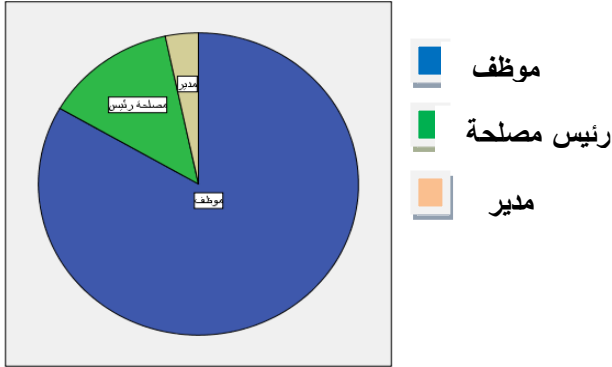
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة؛ سنوضح ذلك من خلال ما يلي:

الشكل رقم (3-5):

الجدول رقم (3-15):

"توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة."

"توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة."



الوظيفة	العدد	النسبة
موظف	25	83,3%
رئيس مصلحة	04	13,3%
مدير	01	3,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن (25) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (83,3 %) من إجمالي عينة الدراسة لهم وظيفة موظف، و(04) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (13,3 %) من إجمالي عينة الدراسة وظيفتهم رئيس مصلحة، في حين أنه يوجد (3,3 %) من إجمالي عينة الدراسة يمثلها المدير، وهذا يعني أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة على أسئلة الاستبيان هي فئة من ذوي المستويات الوظيفية العالية القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات.

سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل إليها:

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرارم قوقة-

سنحاول استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول.

أولاً: المبدأ الأول التزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (3-16) : " استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات (مبدأ التزام الإدارة العليا) مرتبة حسب متوسطات الموافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تدرك الإدارة العليا للبنك أهمية الجودة الشاملة.	3,70	0,79	1	مرتفعة
02	تلتزم الإدارة العليا للبنك بتوفير المستلزمات المادية والبشرية التي تساعد على تقديم خدمات بجودة عالية.	3,67	0,92	3	مرتفعة
03	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية لضبط جودة خدماتها ببنككم.	3,43	0,72	5	مرتفعة
04	تلتزم الإدارة العليا بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة.	3,53	0,68	4	مرتفعة
05	تقوم الإدارة العليا للبنك بمراقبة مستوى جودة الخدمات باستمرار.	3,70	0,70	2	مرتفعة
06	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة الدورية لمواصفات الخدمات التي تتماشى والمواصفات المعتمدة عالمياً.	3,03	0,71	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي		3,51		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمبدأ دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3,51)، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة الأولى المتعلقة بأهمية الجودة الشاملة المحدد مسبقاً بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري بلغ (0,79) والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى، تليها مباشرة العبارة رقم (02) المتعلقة

بالتزام الإدارة العليا للبنك بتوفير المستلزمات المادية والبشرية بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري بلغ (0,92) والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية، وجاء في الترتيب نفسه العبارة (03) المتعلقة بالمقاييس العالمية المعتمدة لضبط جودة الخدمات بمتوسط حسابي (3,43) وانحراف معياري بلغ (0,72) والذي يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة، تليها العبارة (04) المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بتطبيق أنظمة الجودة على مختلف المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري بلغ (0,68) والذي يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، ثم تليها العبارة (05) المتعلقة بمراقبة مستوى جودة الخدمات باستمرار بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري بلغ (0,70) والذي يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وأخيراً جاء في المرتبة السادسة العبارة المتعلقة بالمراجعة الدورية لمواصفات الخدمات بمتوسط حسابي (3,03) وانحراف معياري بلغ (0,71) والذي يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة وتبين هذه النتيجة مدى دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة لما لها من أهمية تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة، حيث يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير على مدى قناعة وإدراك الإدارة العليا بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق مركز تنافسي جيد.

ثانياً: المبدأ الثاني التركيز على العميل.

الجدول رقم (3-17): " استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ التركيز على العميل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
07	يقوم البنك بإظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات الزبائن.	04,00	0,69	3	مرتفع
08	للبنك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان الزبائن راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة.	3,36	0,80	6	متوسط
09	البنك يستجيب لمطالب الزبائن بسرعة.	3,63	0,88	5	مرتفع
10	يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن.	3,83	0,64	4	مرتفع
11	يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات	4,03	0,76	2	مرتفع

				إضافية وجديدة لهم.	
مرتفع	1	0,63	4,06	بتم متابعة شكاوى الزبائن من طرف البنك.	12
مرتفع	3,81			المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق المبدأ الثاني من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التركيز على العميل والذي تم قياسه من خلال (06) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ التركيز على العميل (4,06) مما يعني أنه حقق مستوى "موافق" حسب سلم ريكارت، حيث احتلت العبارة رقم (12) الترتيب الأول " يوجد آلية اتصال بين البنك والعميل" بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,63) والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات العينة حول العبارة (12)، وتشير إلى وجود علاقة قوية بين العميل والبنك بما يمنع الإدارة العليا الرؤية الواضحة لمتطلباتهم، تليها مباشرة العبارة رقم (11) المتعلقة بتقديم اقتراح من طرف البنك لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم بمتوسط حسابي (4,033) وانحراف معياري (0,76) وهي نسبة مرتفعة، فهي تشير إلى أن البنك يقدم اقتراح لعملائه عند إضافة خدمات جديدة وبالتالي الحرص على اكتساب ثقة ورضا العملاء للمحافظة على ولائهم، في حين جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (04,00) وانحراف معياري (0,69) والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة (07)، تليها العبارة (10) المتعلقة بحل المشكلات التي تواجه الزبائن بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,64) والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة (10)، ثم تليها كذلك العبارة (09) المتعلقة بالاستجابة لمطالب الزبائن بسرعة بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,88) والذي يدل على تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وأخيرا العبارة (08) المتعلقة بمعرفة ما إذا كان للبنك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان الزبائن راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة بدرجة موافقة متوسطة و بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (0,80) والذي يدل كذلك على تقارب في إجابات أفراد العينة حول العبارة (08).

الجدول رقم (3-18): " استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ التحسين المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	يساهم تدريب الموظفين في رفع الجودة وتحسين الأداء.	4,03	0,85	1	مرتفع
14	يتم وضع المعايير الملائمة للحكم على الأداء ونوعية المخرجات في البنك.	3,50	0,77	3	مرتفع
15	يقوم البنك بمراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة.	3,20	0,88	6	متوسط
16	يستخدم البنك وسائل تكنولوجية في مجال تقديم الخدمة.	3,46	0,89	4	مرتفع
17	هناك تحسين مستمر في ظروف العمل داخل البنك.	3,26	0,73	5	متوسط
18	تعتمد الإدارة العليا في البنك على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء والخدمة.	3,53	0,68	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي		3,49		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى القبول لمبدأ التحسين المستمر لستة عبارات، حيث نلاحظ أن العبارة (13) تحصل على أكبر متوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,85) الذي يبرز مستوى قبول مرتفع في حدود المجال [4,20-3,41] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، تليها العبارة (18) المتعلقة "باعتقاد الإدارة العليا في البنك على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء والخدمة" بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,68) والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) ثم تليها العبارة رقم (14) المتعلقة "بوضع المعايير الملائمة للحكم على أداء ونوعية المخرجات في البنك" بمتوسط حسابي (3,50)

وانحراف معياري (0,77) والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول العبارة (14)، لتأتي العبارات (17)، (15) ذات مستوى قبول متوسط وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3,26)، (3,20) على التوالي والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول العبارتين (17) و(15)، وأخيراً العبارة (16) المتعلقة باستخدام البنك لوسائل تكنولوجية في مجال تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري بلغ (0,89) والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

رابعاً: مبدأ مشاركة العاملين.

الجدول رقم (3-19): " استجابات أفراد الدراسة لعبارات (مبدأ مشاركة العاملين) مرتبة حسب متوسطات الموافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
19	تمنح الإدارة فرصة للموظفين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.	3,36	0,71	2	متوسط
20	يسعى البنك دائماً إلى تجديد خدماته.	3,90	0,60	1	مرتفع
21	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال.	3,10	0,84	5	متوسط
22	يتم مناقشة المشاكل في البنك بشكل جماعي.	3,00	3,43	3	متوسط
23	يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك	3,20	0,84	3	متوسط
24	يتم أخذ آراء الموظفين قبل تغيير طرق أداء العمل.	2,83	0,98	6	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي		3,23		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى القبول وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الستة التي تعكس مبدأ مشاركة العاملين، حيث نلاحظ العبارة (20) المتعلقة "يسعى البنك دائماً إلى تجديد خدماته" بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري

(0,60) والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة لهذه العبارة والذي يبرز ذات مستوى مرتفع، والعبارات (19)، (21)، (22)، (23)، (24) كلها تقريبا متساوية ذات مستوى قبول متوسط في حدود المجال [2,61-3,40] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وتدل هذه النتيجة على أن غالبية أفراد العينة توافق وبدرجة متوسطة على وجود مشاركة للعاملين.

خامسا: مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

الجدول رقم (3-20): " استجابات أفراد الدراسة لعبارة (مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
25	تعتمد إدارة البنك على أساليب إحصائية متعددة ومراقبة الجودة.	3,30	0,74	2	متوسط
26	تعتمد الإدارة على نظام معلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية.	3,36	0,88	1	متوسط
27	هناك نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات البيئية.	2,86	0,81	4	متوسط
28	تقوم الإدارة بتدريب الموظفين في كافة الأقسام على استخدام الأساليب والطرق الإحصائية لتحديد مستوى الجودة.	2,80	0,88	5	متوسط
29	تتخذ القرارات في المؤسسة معلومات وبيانات يتم تحليلها وجمعها بشكل فوري.	2,93	1,14	3	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي		3,05		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى القبول وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات،

حيث نلاحظ أن العبارة (26) تحصل على أكبر متوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (0,88) والذي يبرز مستوى قبول متوسط في حدود مجال [2,61-3,40] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، لتأتي العبارات (25)، (27)، (28)، (29) ذات مستوى متوسط وبمتوسط حسابي يقدر بـ(3,30)، (2,86)، (2,80)، (2,93) على التوالي، وانحراف معياري (0,74)، (0,81)، (0,88)، (1,14) على التوالي والذي يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بمستوى متوسط على مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية التي قدرت بـ(3,81).

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرارم قوقة-

سنحاول استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول.

الجدول رقم (3-21): " استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تطوير الخدمات المصرفية مرتبة حسب متوسطات المرافقة."

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
30	يعمل البنك على تقديم خدمات بما يتلاءم مع حاجات الزبائن.	3,90	0,66	2	مرتفعة
31	يمتاز موظفي البنك بالكفاءة والمهارة في أداء العمليات المصرفية.	3,86	0,73	3	مرتفعة
32	يتوفر البنك على معدات وتكنولوجيا حديثة والأدوات اللازمة للعمل.	3,33	0,95	15	متوسطة
33	يسعى البنك دائما إلى تجديد خدماته.	3,56	0,67	10	مرتفعة
34	يعمل البنك على تسهيل العمليات المصرفية المقدمة.	3,76	0,85	4	مرتفعة
35	يتمتع موظفي البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ	3,30	0,95	16	متوسطة

الفصل الثالث: تحليل فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية ببنك محل الدراسة

				العمليات المصرفية دون أخطاء.	
مرتفعة	7	0,76	3,63	يعمل البنك على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة.	36
متوسطة	14	0,85	3,36	يتمتع البنك بعنصري السرعة والدقة في تقديم الخدمات المصرفية.	37
مرتفعة	13	0,77	3,46	يعمل البنك على تدعيم وتوسيع شبكات التوزيع للوصول إلى مناطق جديدة.	38
مرتفعة	6	0,82	3,73	اعتماد البنك على وسائل دفع متطورة يساهم في سرعة تقديم خدمات جديدة.	39
مرتفعة	8	0,80	3,63	يساهم الدخول لأسواق جديدة في تطوير الخدمة المصرفية.	40
مرتفعة	5	0,56	3,76	يعمل البنك باستمرار على إضافة مزايا جديدة.	41
مرتفعة	9	0,80	3,63	يعتمد البنك على تقنيات جديدة في تطوير خدماته.	42
مرتفعة	11	0,90	3,50	الحرص على تقديم الخدمة بالسعر والوقت المناسب يساهم في إضافة خدمات جديدة.	43
مرتفعة	12	0,82	3,50	اعتماد البنك على المقاييس العالمية يساعد في تطوير الخدمات المصرفية.	44
مرتفعة	1	0,69	4	خلق ميزة تنافسية للبنك تساهم في تطوير الخدمات.	45
مرتفع		3,61		المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية بحيث نلاحظ أن العبارة (45) المتعلقة "بخلق ميزة تنافسية للبنك" بمتوسط حسابي (4)

وانحراف معياري بمعدل (0,69) ومستوى قبول مرتفع جاءت في الترتيب الأول والتي تدل على أنه هناك تقارب لإجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، تليها مباشرة العبارة (30) المتعلقة "بتقديم الخدمات بما يتلاءم مع حاجات الزبائن" بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,66) والتي تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، تليها العبارة (31) المتعلقة "بكفاءة ومهارة الموظفين في أداء العمليات المصرفية" بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,73) والتي تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، في حين أن العبارتين (34) و(41) فجاءت بمتوسط حسابي (3,76) ومستوى قبول مرتفع في حدود المجال [3,41-4,20] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، تليها مباشرة العبارة (39) المتعلقة "باعتماد البنك على وسائل دفع متطورة" بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,82) والتي تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، في حين أن العبارات (36)، (40)، (42) جاءت بمتوسط حسابي (3,63) ومستوى قبول مرتفع في حدود المجال [3,41-4,20] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، تليها العبارة (33) المتعلقة "بسعي البنك لتحديد خدماته" بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0,67) والتي تدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، تليها مباشرة العبارة (43) و(44) بمتوسط حسابي (3,50) ومستوى قبول متوسط في حدود المجال [2,61-3,40] حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبمتوسط حسابي (3,33)، (3,30)، (3,36) على التوالي، والتي تدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بمستوى مرتفع وهذا ما تعكسه الدرجة الكلية بمتوسطات حسابية التي قدرت بـ(3,61).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

سنعرض في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة اعتمدنا على نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -القرارم قوكة-.

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-22): " نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية."

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البيان
0.000	0.905	0.177	0.031	0.177	علاقة تطوير الخدمات المصرفية بإدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ درجة الارتباط موجبة بين كل من المتغير المستقل وهو الجودة الشاملة والمتغير التابع والمتمثل في تطوير الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة $(R=0.177)$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.031)$ وهذا يدل على أن إدارة الجودة الشاملة تفر من التغيير الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار $(\beta=0.177)$ التي تشير إلى درجة اتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تطوير الخدمات المصرفية بقيمة (0.177) وحدة. أما بالنسبة لقيمة F التي بلغت (0.905) وهذا عند مستوى الدلالة (0.000) وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة (0.05) .

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-23): " نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية."

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	البيان
0.000	0.644	0.322	0.144	0.379	علاقة تطوير الخدمات المصرفية بمبدأ التزام الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.379$) أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.144$)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.322$)، وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية قيمة F التي بلغت (0.644) وهذا عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وبين تطوير الخدمات المصرفية.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-24): " نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية.".

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
علاقة تطوير الخدمات بمبدأ التركيز على العميل	0.378	0.143	0.279	0.641	0.001

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قووة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.378$)، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.543$)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.279$) وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية قيمة F التي بلغت (0.641) وهذا عند مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التركيز على العميل وبين تطوير الخدمات المصرفية.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قووة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-25): " نتائج اختيار الانحدار الخطي البسيط واختيار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية."

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (β)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
علاقة تطوير الخدمات المصرفية بمبدأ التحسين المستمر	0.499	0.249	0.053	1.273	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجداول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.499$) أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.249$) وهذا يدل على أن مبدأ التحسين المستمر يفسر (24 %) من التغير الحاصل في تطوير الخدمات بالبنك محل الدراسة، كما بلغت قيمة ($\beta=0.053$) التي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني مبدأ التحسين المستمر في البنك محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في الخدمات المصرفية بقيمة (0.053) وحدة، أما بالنسبة لقيمة F التي بلغت (1.273) وهذا عند مستوى دلالة (0.000) وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تطوير الخدمات المصرفية.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-26): " نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية."

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
علاقة تطوير الخدمات المصرفية بمبدأ مشاركة العاملين	0.605	0.366	0.036	2.213	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ درجة الارتباط موجبة بين كل من المتغير المستقل وهو مبدأ مشاركة العاملين والمتغير التابع والمتمثل في تطوير الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة ($R=0.605$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.366$) وهذا يدل على أن مبدأ مشاركة العاملين تفسر (36.6%) من التغير الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.036$ التي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني أن تطبيق مبدأ مشاركة العاملين بالبنك محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تطوير الخدمات المصرفية بقيمة (0.036) وحدة.

أما بالنسبة لقيمة F التي بلغت (2,213) وهذا عند مستوى دلالة (0.000) وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0,05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تطوير الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة (0.05).

سادسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (3-27): " نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط اختبار التباين ANOVA لأثر تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية." "

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
علاقة تطوير الخدمات المصرفية بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	0,344	0,118	0,036	0,644	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجداول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية القرارم قوقة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.344$) أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته

($R^2=0.14$) وهذا يدل على أن مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات يفسر (11%) من التغير الحاصل في تطوير الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة، كما بلغت قيمة ($\beta= 0.036$) التي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهذا يعني تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في البنك محل الدراسة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في الخدمات المصرفية بقيمة (0,036) وحدة.

أما بالنسبة لقيمة F التي بلغت (0,644) وهذا عند مستوى الدلالة (0.000) وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0,05) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في الخدمات المصرفية.

خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة التطبيقية التي قمنا به في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -القرارم قوقة- حيث تعرفنا من خلاله على الوكالة وأهم المهام التي بها، وقد تم دراسة وتحليل رأي عينة من عملاء الوكالة حول تأثير تطوير الخدمات المصرفية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من ناحية كل مبدأ من المبادئ الخمسة المعتمدة في تطوير الخدمات المصرفية، وبعد تفريغ بيانات الاستبيان التي وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من (30) موظف من الإدارة وبعد استرجاع جميع الاستبيانات، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) أكدت نتائج التحليل أن البنك يهتم بتطوير الخدمات المصرفية إذ كان تقييمها إيجابياً يعكس الخيار موافق الذي يقابل مستوى مرتفع في أداء الدراسة.

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة طردية بين تطوير الخدمات المصرفية و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنها علاقة ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كالالتزام الإدارة العليا والتركيز على العميل، مشاركة العاملين و اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية.

قائمة المرجع

أولاً: باللغة العربية.

1- الكتب:

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013 .
- 2- أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الياة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في الدراسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008.
- 4- إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 5- باسم أحمد المبيضين، التجارة الإلكترونية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- بشير العملاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، ونحوته)، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص68.
- 7- بشير عباس العلاف، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 8- تيسير الفجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 9- حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 10- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

- 12- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 14- ريتشاردل ويلدامر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الأردن، 2004.
- 15- صلاح الدين السيبي، الاستراتيجيات الحديث في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 16- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديث في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16- علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 17- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 18- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الإدارية الحديث، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 20- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 21- لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- مأمون سليمان الدراكية، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 23- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

- 24- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 25- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 26- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلق، تجارة الالكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
- 27- محمود احمد جود، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009.
- 28- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، الصيرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- محمود جاسم الصميدي، رندية عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي - كمي تحليلي-، دار المناهج، الأردن، 2005.
- 30- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000 .
- 31- نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الاسس - الوظائف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 32- ناجي ديب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 33- نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 34- الهلالي التربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2008.
- 35- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

36- وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

37- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

1- أسيا قاسمي، اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

2- بو عنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص16.

3- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج الخضري، باتنة، 2008.

4- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

5- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص11.

3- الملتقيات والمؤتمرات:

صلاح إلياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجود وسائل الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: عصره الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1- Jean-Marie Gogue Management de la Qualite, Ed Economica, 4 edition, 2005.

2-Mary Ann pezzullo, marketing Financial services, 5 th edition, Washington: American Bankers association, 1998.

3-Robert b. histrich, Marketing, 2nd edition, Etas – units : barron S educational series, 2000.

4-ved prakash, markeing management, new delhi : j.l.kumar for anomol publication pvt, ltd, 2005.

من خلال ما أوردنا في بحثنا هذا في جانبيه النظري و التطبيقي أن قضية الجودة الشاملة لم تعد اختيار يمكن للبنوك أن تتبناه أو تتخلى عنه، بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير الخدمات في إطار توجهات عصر العولمة و التحديات الإقليمية و المحلية و سمات الإدارة العليا، و كذا على اعتبار أن المنافسة مع البنوك الأخرى و العمل المستمر لا يكونان إلا من خلال تطوير وتحسين خدماتها، و بذلك تحقيق رضا العملاء بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

وتعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على تطوير الخدمات في البنك ككل ذلك أنها تساعد أولاً في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال خدماتها، وبالتالي تطوير الخدمات المصرفية.

أما في خاتمة هذه الدراسة سنستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة و التحليل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفعالية التطبيق في تطوير الخدمات المصرفية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للعلاقة بينهما أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

1 أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية -القرارم قوقة- يهتم بشكل عام بتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات مرتفعة لكل من مبدأ التزام الإدارة العليا و مبدأ التركيز على العميل و مبدأ التحسين المستمر وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,51) و (3,81) و (3,49) على التوالي.

2 يهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية -القرارم قوقة- بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين و مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات ولكن بدرجات متوسطة وبلغ متوسطهما الحسابي (3,23) و (3,05) على التوالي.

3 أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -القرارم قوقة-.

ثانياً: الاقتراحات

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- 1) ضرورة تركيز بنك الفلاحة والتنمية الريفية -القرارم قوقة- على الاستمرار بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة و مدروسة و متخصصة مما يزيد من كفاءة و فعالية التطبيق وذلك من خلال القيام بخطوات عملية كإنشاء دائرة أو قسم و تكليفه بمتابعة كل ما يتعلق بهذا المفهوم.
- 2) ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3) جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل، والعمل على ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة الدورات الخاصة بذلك.
- 4) الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال سماع آرائهم وأفكارهم و اقتراحاتهم، و إشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة وتفويض صلاحياتهم.
- 5) ضرورة التحسين الشامل في كافة الأقسام والإدارات بمشاركة الأفراد العاملين.
- 6) ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق البنك لإدارة الجودة الشاملة لدورها الايجابي والإلهام في تطوير الخدمات المصرفية.
- 7) غرس فكرة أن الجودة تعبر عن الانتماء ال وأنها تساعد في تطوير الخدمات المصرفية.
- 8) توفير التسهيلات اللازمة لعملية التحسين والتطوير المستمرين في نظام إدارة الجودة.
- 9) ضبط وقت العمل و توفير البرامج التدريبية للعاملين من خلال زيادة فعالية مبدأ مشاركة العاملين المرتبط بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 10) التركيز على مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات لما له من دور كبير على تطوير الخدمات المصرفية.

قائمة المرجع

أولاً: باللغة العربية.

1- الكتب:

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013 .
- 2- أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في الدراسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008.
- 4- إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 5- باسم أحمد المبيضين، التجارة الالكترونية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- بشير العملاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، ونحوته)، الطبعة الأولى، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص68.
- 7- بشير عباس العلاف، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 8- تيسير الفجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 9- حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 10- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

- 12- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 14- ريتشاردل ويلدامر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الأردن، 2004.
- 15- صلاح الدين السيسي، الاستراتيجيات الحديث في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 16- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديث في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16- علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 17- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 18- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة، الاتجاهات العالمية الإدارية الحديث، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 20- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 21- لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 23- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

- 24- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 25- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 26- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلق، تجارة الالكترونية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
- 27- محمود احمد جود، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2009.
- 28- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، الصيرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- محمود جاسم الصميدي، رندية عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي - كمي تحليلي -، دار المناهج، الأردن، 2005.
- 30- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000 .
- 31- نزار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الاسس - الوظائف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 32- ناجي ديب معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 33- نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 34- الهلالي التريبي الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2008.
- 35- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

36- وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

37- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

1- أسيا قاسمي، اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

2- بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص16.

3- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج الخضر، باتنة، 2008.

4- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

5- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص11.

3- الملتقيات والمؤتمرات:

صلاح إلياس، مستقبل وسائل الدفع التقليدية في ظل وجود وسائل الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: عصره الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية.

ثانياً: باللغة الأجنبية.

- 1- Jean-Marie Gogue Management de la Qualite, Ed Economica, 4 edition, 2005.
- 2-Mary Ann pezzullo, marketing Financial services, 5 th edition, Washington: American Bankers association, 1998.
- 3-Robert b. histrich, Marketing, 2nd edition, Etas – units : barron S educational series, 2000.
- 4-ved prakash, markeing management, new delhi : j.l.kumar for anomol publication pvt, ltd, 2005.

الجنس:

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
مستوى		N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس	اقل أو ثانوي	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%
	ليسانس	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	ماستر	5	100,0%	0	0,0%	5	100,0%

السن:

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
السن		N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس	<25	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%
	[26-35]	13	100,0%	0	0,0%	13	100,0%
	[36-45]	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%
	>46	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%

المستوى التعليمي:

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
مستوى		N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس	اقل أو ثانوي	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%
	ليسانس	21	100,0%	0	0,0%	21	100,0%
	ماستر	5	100,0%	0	0,0%	5	100,0%

الوظيفة:

Case Processing Summary

	الوظيفة	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس	موظف	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
	مصلحة رئيس	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%
	مدير	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%

ألفا كرونباخ لمبدأ التزام الإدارة العليا:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	6

ألفا كرونباخ لمبدأ التركيز على العميل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	6

ألفا كرونباخ لمبدأ التحسين المستمر:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	6

ألفا كرونباخ لمبدأ مشاركة العاملين:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	6

ألفا كرونباخ لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	5

التوزيع الطبيعي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الجودة	,077	30	,200 [*]	,973	30	,620

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

التوزيع الطبيعي لمحور تطوير الخدمات المصرفية:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الخدمة	,109	30	,200 [*]	,972	30	,604

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

التوزيع الطبيعي للمحورين معا:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الجودة	,077	30	,200 [*]	,973	30	,620
الخدمة	,119	30	,200 [*]	,963	30	,359

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملاحق

ت40	Correlation Coefficient	,490**	-,033	,091	,183	,271	,362*	,317	,295	-,019	-,214	,073	1,000	,332	,256	,168	-,076	-,013
	Sig. (2-tailed)	,006	,862	,632	,334	,147	,049	,088	,114	,921	,255	,703	.	,073	,172	,373	,689	,946
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ت41	Correlation Coefficient	,432*	-,240	,209	,067	,290	,091	,359	,273	,419*	,297	-,240	,332	1,000	,148	-,166	,303	-,128
	Sig. (2-tailed)	,017	,201	,267	,725	,120	,631	,052	,145	,021	,111	,202	,073	.	,435	,380	,104	,500
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ت42	Correlation Coefficient	,706**	,119	,185	,233	,102	,117	,267	,333	,122	,252	,221	,256	,148	1,000	,609**	,160	-,251
	Sig. (2-tailed)	,000	,532	,329	,215	,591	,539	,154	,073	,519	,179	,241	,172	,435	.	,000	,397	,180
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ت43	Correlation Coefficient	,495**	,454*	-,088	,029	-,189	-,036	,043	,160	,063	,041	,312	,168	-,166	,609**	1,000	,124	,128
	Sig. (2-tailed)	,005	,012	,644	,879	,318	,852	,821	,397	,742	,830	,093	,373	,380	,000	.	,512	,502
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ت44	Correlation Coefficient	,348	-,131	,102	,062	-,149	-,287	,005	,005	,112	,588**	,264	-,076	,303	,160	,124	1,000	,220
	Sig. (2-tailed)	,060	,492	,591	,743	,432	,124	,978	,979	,555	,001	,159	,689	,104	,397	,512	.	,242
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ت45	Correlation Coefficient	,012	,106	,274	-,091	-,092	-,062	-,152	-,479**	-,069	-,051	,122	-,013	-,128	-,251	,128	,220	1,000
	Sig. (2-tailed)	,949	,576	,142	,631	,629	,744	,421	,007	,716	,788	,521	,946	,500	,180	,502	,242	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان لمبدأ التزام الإدارة العليا:

			Correlations						
			الجودة	ج1	ج2	ج3	ج4	ج5	ج6
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1,000	,383 ⁺	,300	,616 ^{**}	,596 ^{**}	,490 ^{**}	,520 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	.	,037	,107	,000	,001	,006	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج1		Correlation Coefficient	,383 ⁺	1,000	,260	,359	,369 ⁺	,303	,149
		Sig. (2-tailed)	,037	.	,165	,052	,045	,103	,432
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج2		Correlation Coefficient	,300	,260	1,000	,543 ^{**}	,472 ^{**}	,298	-,169
		Sig. (2-tailed)	,107	,165	.	,002	,008	,110	,372
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج3		Correlation Coefficient	,616 ^{**}	,359	,543 ^{**}	1,000	,508 ^{**}	,523 ^{**}	,178
		Sig. (2-tailed)	,000	,052	,002	.	,004	,003	,346
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج4		Correlation Coefficient	,596 ^{**}	,369 ⁺	,472 ^{**}	,508 ^{**}	1,000	,702 ^{**}	,181
		Sig. (2-tailed)	,001	,045	,008	,004	.	,000	,337
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج5		Correlation Coefficient	,490 ^{**}	,303	,298	,523 ^{**}	,702 ^{**}	1,000	,248
		Sig. (2-tailed)	,006	,103	,110	,003	,000	.	,187
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج6		Correlation Coefficient	,520 ^{**}	,149	-,169	,178	,181	,248	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,432	,372	,346	,337	,187	.
		N	30	30	30	30	30	30	30

الملاحق

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط سيبرمان لمبدأ التركيز على العميل:

Correlations

			الجودة	ج7	ج8	ج9	ج10	ج11	ج12
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1,000	,391*	,511**	,543**	,279	,320	,297
		Sig. (2-tailed)	.	,033	,004	,002	,136	,085	,111
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج7		Correlation Coefficient	,391*	1,000	,330	,480**	,350	,565**	,300
		Sig. (2-tailed)	,033	.	,074	,007	,058	,001	,107
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج8		Correlation Coefficient	,511**	,330	1,000	,343	-,014	,191	,473**
		Sig. (2-tailed)	,004	,074	.	,064	,941	,311	,008
		N	30	30	30	30	30	30	30

الملاحق

ج9	Correlation Coefficient	,543**	,480**	,343	1,000	,765**	,530**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,002	,007	,064	.	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ج10	Correlation Coefficient	,279	,350	-,014	,765**	1,000	,621**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,136	,058	,941	,000	.	,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
ج11	Correlation Coefficient	,320	,565**	,191	,530**	,621**	1,000	,522**
	Sig. (2-tailed)	,085	,001	,311	,003	,000	.	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
ج12	Correlation Coefficient	,297	,300	,473**	,644**	,525**	,522**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,111	,107	,008	,000	,003	,003	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

معامل الارتباط سبيرمان لمبدأ التحسين المستمر:

Correlations

			الجودة	ج 19	ج 20	ج 21	ج 22	ج 23	ج 24
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1,000	,367	,531	,695	,639	,556	,555
		Sig. (2-tailed)	.	,046	,003	,000	,000	,001	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 19		Correlation Coefficient	,367	1,000	,359	,378	,429	,210	,410
		Sig. (2-tailed)	,046	.	,051	,040	,018	,266	,024
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 20		Correlation Coefficient	,531	,359	1,000	,619	,306	,152	,303
		Sig. (2-tailed)	,003	,051	.	,000	,100	,423	,104
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 21		Correlation Coefficient	,695**	,378*	,619**	1,000	,649**	,508**	,396*
		Sig. (2-tailed)	,000	,040	,000	.	,000	,004	,030
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 16		Correlation Coefficient	,437	-,014	,154	,419	1,000	,632	,546
		Sig. (2-tailed)	,016	,941	,417	,021	.	,000	,002
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 17		Correlation Coefficient	,376	,126	,171	,296	,632	1,000	,629
		Sig. (2-tailed)	,040	,507	,367	,112	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
ج 18		Correlation Coefficient	,653	,214	,523	,518	,546	,629	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,257	,003	,003	,002	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

معامل	ج22	Correlation Coefficient	,639**	,429*	,306	,649**	1,000	,686**	,487**
		Sig. (2-tailed)	,000	,018	,100	,000	.	,000	,006
N	30	30	30	30	30	30	30		
ج23	Correlation Coefficient	,556**	,210	,152	,508**	,686**	1,000	,405*	
	Sig. (2-tailed)	,001	,266	,423	,004	,000	.	,026	
N	30	30	30	30	30	30	30		
ج24	Correlation Coefficient	,555**	,410*	,303	,396*	,487**	,405*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,001	,024	,104	,030	,006	,026	.	
N	30	30	30	30	30	30	30		

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط سيبرمان لمبدأ مشاركة العاملين :

معامل الارتباط الارتباط لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات:

Corrélations

			الجودة	ج25	ج26	ج27	ج28	ج29
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1,000	,387*	,507**	,730**	,582**	,667**
		Sig. (2-tailed)	.	,034	,004	,000	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30
ج25		Correlation Coefficient	,387*	1,000	,083	,207	,411*	,043
		Sig. (2-tailed)	,034	.	,663	,272	,024	,822
		N	30	30	30	30	30	30
ج26		Correlation Coefficient	,507**	,083	1,000	,554**	,240	,461*
		Sig. (2-tailed)	,004	,663	.	,001	,201	,010
		N	30	30	30	30	30	30
ج27		Correlation Coefficient	,730**	,207	,554**	1,000	,278	,425*
		Sig. (2-tailed)	,000	,272	,001	.	,138	,019
		N	30	30	30	30	30	30
ج28		Correlation Coefficient	,582**	,411*	,240	,278	1,000	,440*
		Sig. (2-tailed)	,001	,024	,201	,138	.	,015
		N	30	30	30	30	30	30
ج29		Correlation Coefficient	,667**	,043	,461*	,425*	,440*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,822	,010	,019	,015	.
		N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمبدأ التزام الإدارة العليا:

		ج1	ج2	ج3	ج4	ج5	ج6
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,7000	3,6667	3,4333	3,5333	3,7000	3,0333
Std. Deviation		,79438	,92227	,72793	,68145	,70221	,71840

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العميل:

		ج7	ج8	ج9	ج10	ج11	ج12
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0000	3,3667	3,6333	3,8333	4,0333	4,0667
Std. Deviation		,69481	,80872	,88992	,64772	,76489	,63968

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمبدأ التحسين المستمر:

		ج13	ج14	ج15	ج16	ج17	ج18
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0333	3,3333	3,5333	3,4667	3,2667	3,5333
Std. Deviation		,85029	1,02833	2,16131	,89955	,73968	,68145

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمبدأ مشاركة العاملين:

		ج19	ج20	ج21	ج22	ج23	ج24
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,3667	3,9000	3,1000	3,0000	3,2000	2,8333
Std. Deviation		,71840	,60743	,84486	,83045	,84690	,98553

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات:

		ج25	ج26	ج27	ج28	ج29
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,3000	3,3667	2,8667	2,8000	2,9333
Std. Deviation		,74971	,88992	,81931	,88668	1,14269

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير الخدمات المصرفية.

Statistics

	ت30	ت31	ت32	ت33	ت34	ت35	ت36	ت37	ت38
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,9000	3,8000	3,1667	3,2667	3,6000	3,1000	3,5333	3,3000	3,3333
Std. Deviation	,80301	,84690	1,01992	,94443	1,06997	1,06188	,89955	,98786	,92227

Statistics

ت39	ت40	ت41	ت42	ت43	ت44	ت45
30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0
3,6333	3,2000	3,4000	3,3333	3,2000	3,2667	3,9667
1,03335	1,18613	,96847	1,15470	1,32353	1,04826	,80872

