



جامعة البغدادية بونعامة بخصيس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

ادارة الجودة الشاملة و اثرها على جودة الخدمات المصرفية

_ مليانة-BADR- 269-دراسة حالة وكالة بدر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

د.شقاليل إيمان

إعداد الطالبة:

- رحمون إيمان

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة بدر بتميزها بخصيصات ملهانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

ادارة الجودة الشاملة و اثرها على جودة الخدمات المصرفية

_ مليانة-BADR-269-دراسة حالة وكالة بدر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الاستاذة:

-شقاليل إيمان

إعداد الطالبين:

- رحمون إيمان

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اهداء

اهدي جهدي هذا الى الانسان الذي اعانني و صبر معي لعدة دوامس و لم يرف له جفن في سبيل توفيقني و لكي اصل الى ما انا عليه اليوم، اود ان اقدم له اجر الشكر لكن الكلمات تخونني و لا اجد عبارة تعبر عن مدى امتنان لذلك الشخص... سأختصر هذا و اقول شكرا لنفسي شكرا لكي، شكرا لتجاوزك كل الصعاب، كل العراقيل و الحواجز، كل ما منع علي، فاليوم هاقد وصلت بفضل الله جل جلاله و بفضل "نفسي و فقط"

أهدي هذا العمل إلى أعز ما املك في الوجود إلى الوالدين الكريمةين، إلى التي أعطت ولم تدخر إلى التي عانت ولم تيأس، إلى سر الوجدان منبعاً لعطف و الحنان، أمي، إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة والذي يفني عمره وجهد نفسه، من أجل تربيتي وتعليمي، أبي العزيز، إلى ملاكي في الحياة و معنى الحب و البراءة إلى اعز ما املك في الكون إلى اختي كنزة و إلى اخوتي ايمن و منير، حفصهما الله لي و جعلهم في اعلى المراتب، إلى جدتي و جدي اطال الله عمرهم.

وإلى كافة الأصدقاء والأحباب وكل الذين عرفتهم طوال مشواري الدراسي.

شكر وتقدير

باسم الله الخالق الوهاب فاتح الأبواب لكل من دعاه،

نحمده ونشكره فلا شكر لمخلوق قبل شكر الخالق عز و جل،الذي فتح لنا الابواب و وهبنا القدرة

على العلم ، يسرني أن اتقدم بأوفر و بأبلغ معاني الشكر الى المشرفة

"شقاليل ايمان"

ولكل من ساعدني في إعداد هذا البحث، كما اتوجه بالشكر لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة

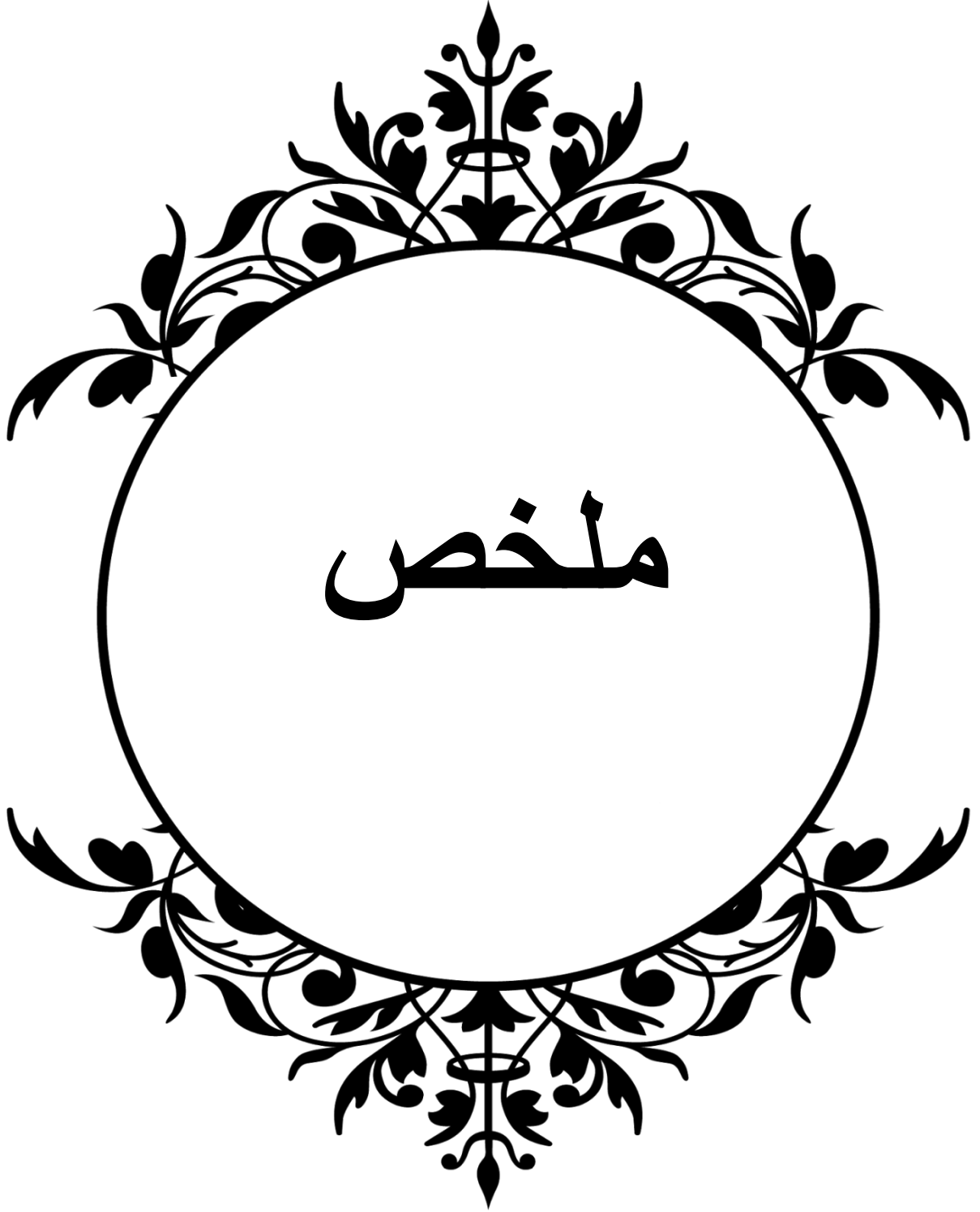
بدر 269 بمليانة" التي فتحت لي أبوابها، وممتنة لها لتعاونها ومساهمتها في إثراء البحث العلمي و

اخص بالذكر منهم "امال" و "عبلة" على المعلومات و النصائح القيمة التي قدمها لي .

وأخيرا اشكر إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم علوم التسيير تخصص

إدارة أعمال.فبعد خمس سنوات ها قد وصلنا لأخر المطاف، و أحمد الله عز وجل الذي وفقني في

اتمام عملي،و اتمنى ان يكيل بنجاح و يكون مصدر لطلاب اخرين يستفيدون منه.



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة و اثرها على جودة الخدمات المصرفية. من خلال هذه الدراسة قمنا بتسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية و إدارة الجودة الشاملة، بإعتبار هذه الاخيرة من أهم المداخل لتحسين جودة الخدمة في المصارف بشكل عام و بنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة بدر 269 بمليانة" بشكل خاص و الانعكاسات الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة نتيجة لتطبيق المبادئ المتمثلة في (مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات بناء على الحقائق، دعم الادارة العليا) وبعد تحليل قمنا بتوضيح معامل الإرتباط الذي يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية، ومن أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في هذا البحث: تطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة بدر" لجزء من المبادئ المتمثلة في التركيز على العميل و التحسين المستمر للمشاركة و التدريب، و تهمل الجزء الاخر من المبادئ المتمثل في دعم الادارة العليا واتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الخدمة المصرفية، الجودة، جودة الخدمة المصرفية.

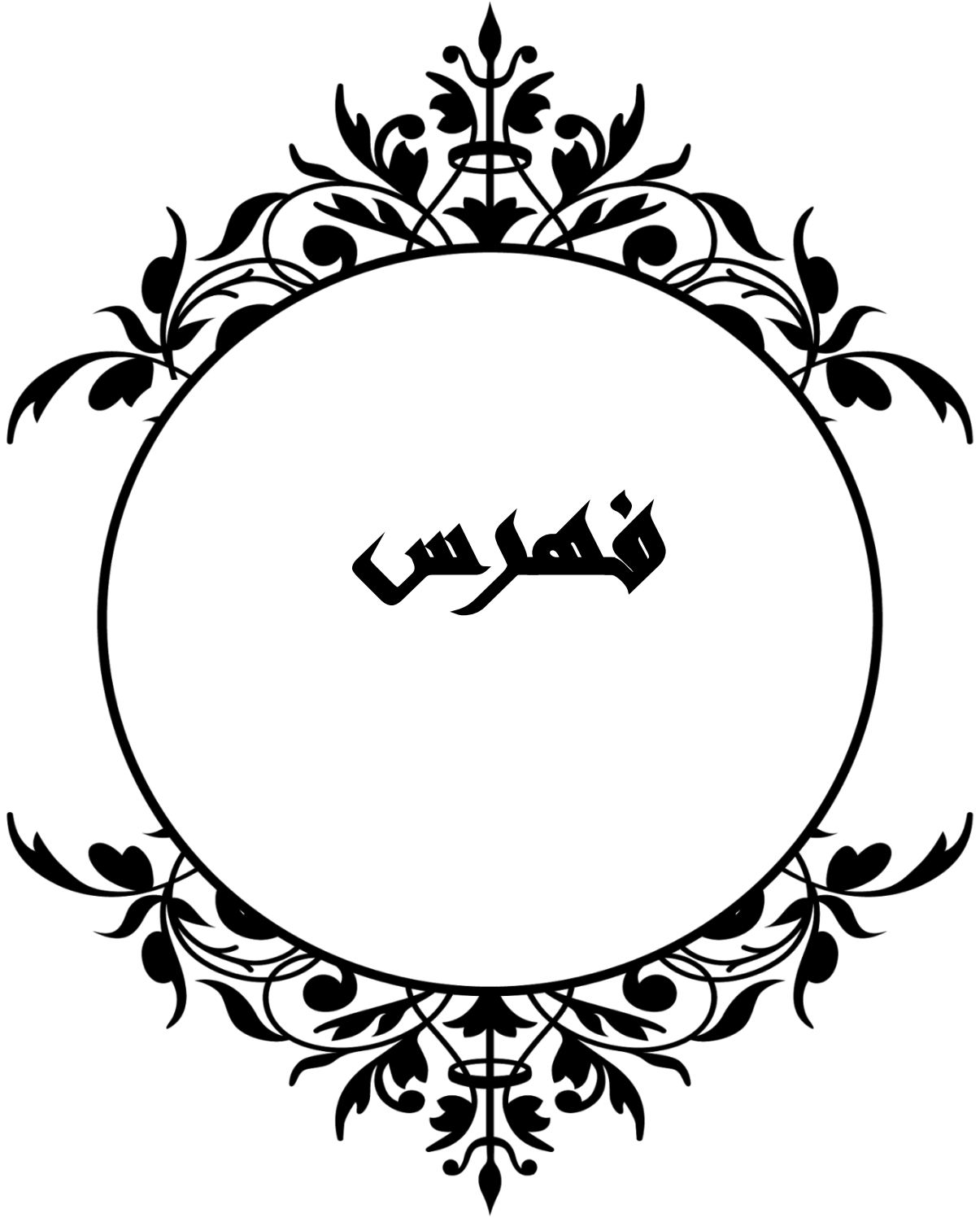
Summary:

This study aimed to identify the total quality management and its impact on the quality of banking services.

Through this study, we shed light on the theoretical concepts related to the quality of banking service and total quality management, as the latter is one of the most important approaches to improving service quality in banks in general and the Bank for (Agriculture and Rural Development "Badr Agency 269 in Miliana") in particular , and the positive repercussions of management Total quality as a result of applying the principles of (employee participation, customer focus, continuous improvement, decision-making based on facts, comparative evaluation) and after analyzing we have clarified the correlation coefficient that shows the relationship between total quality management and the quality of banking services, and the most important conclusions reached in this research:

The Bank of Agriculture and Rural Development "Badr Agency" applies part of the principles of customer focus and continuous improvement to participation and training, and neglects the other part of the principles of supporting senior management and making decisions based on facts.

Key Words : Total quality management, banking service, quality, banking service quality.



فهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول : الادبيات النظرية و التطبيقية (الاطار النظري للدراسة)	
6	تمهيد الفصل الأول
23-7	المبحث الأول : الاسس النظرية للإدارة الجودة الشاملة
7	المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة الجودة الشاملة و مراحلها
16	المطلب الثاني : اهمية و اهداف ادارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث : العناصر الرئيسية لتطبيق ادارة جودة شاملة ناجحة
37-23	المبحث الثاني : علاقة ادارة الجودة الشاملة بجودة الخدمات المصرفية
23	المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للخدمة و جودة الخدمة المصرفية
29	المطلب الثاني : ابعاد جودة الخدمة المصرفية و العوامل المؤثرة فيها
33	المطلب الثالث : علاقة ادارة الجودة الشاملة بجودة الخدمات المصرفية
41-38	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للموضوع
38	المطلب الأول : الدراسات العربية
40	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
41	المطلب الثالث : محل دراستنا الحالية من الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية -دراسة حالة وكالة بدر 269-بمليانة-عين الدفلى-

44	تمهيد الفصل الثاني
59-45	المبحث الأول : البطاقة الفنية عن وكالة بدر 269-بمليانة-
45	المطلب الاول : تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
51	المطلب الثاني : تعريف بوكالة بدر 269 بمليانة
55	المطلب الثالث :الخدمات المصرفية التقليدية الحديثة لوكالة بدر 269
81-60	المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة
60	المطلب الاول : الاجراءات المنهجية للدراسة
69	المطلب الثاني : التحليل الوصفي المحاور الدراسة
76	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل الثاني
84-82	خاتمة
88-85	قائمة المراجع
105-89	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

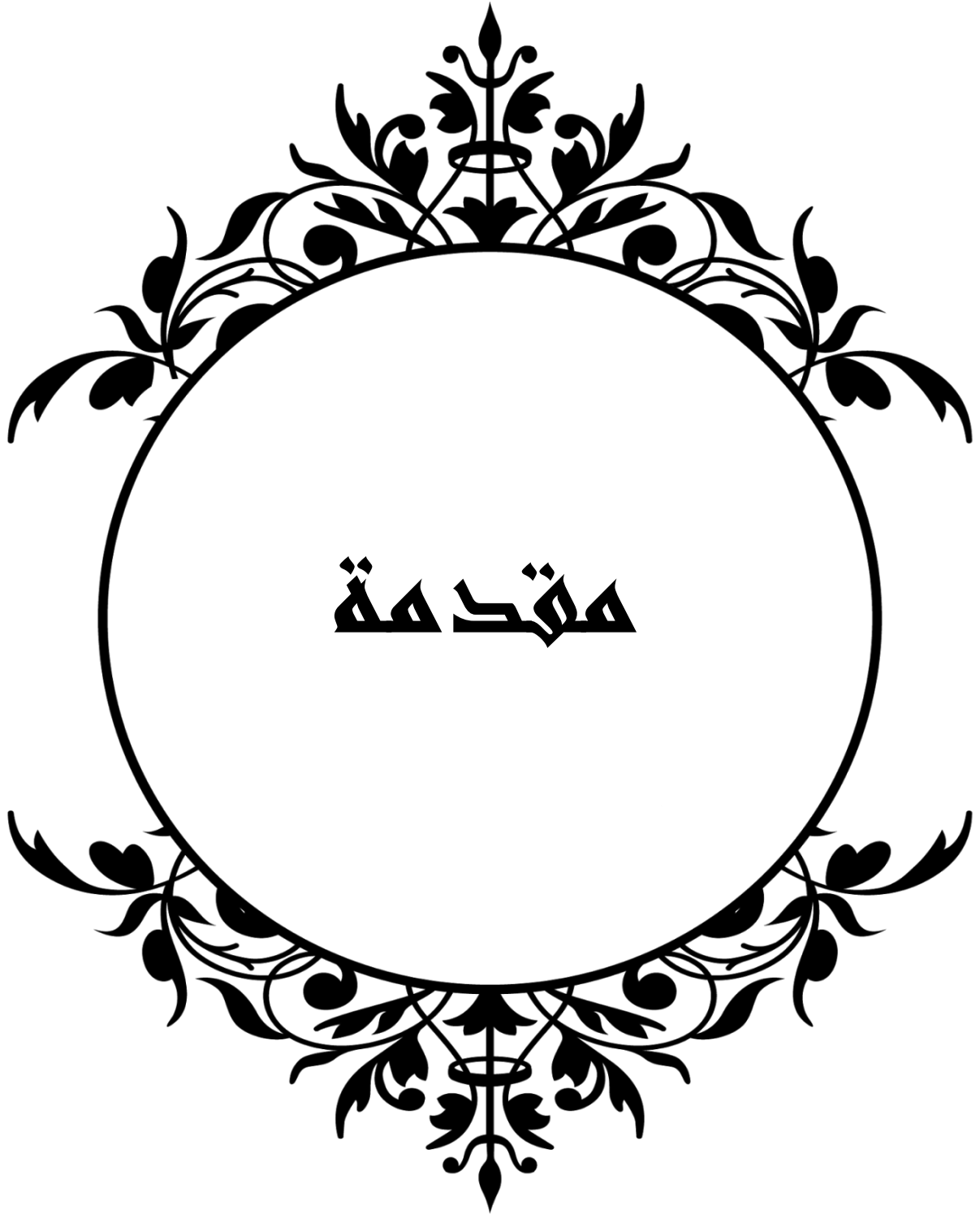
الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1-1	خصائص الخدمات و المشاكل المرتبطة بها	25
1-2	ابعاد قياس جودة الخدمات المصرفية	29
1-2	توزيع الموظفين حسب النوع الاجتماعي	61
2-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
3-2	توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة	63
4-2	تمثيل أعمدة لتوزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	64
5-2	توزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية	65
6-2	توزيع الزبائن حسب النوع الاجتماعي	66
7-2	توزيع الزبائن حسب العمر	67
8-2	توزيع الزبائن حسب المستوى الدراسي	68
9-2	توزيع الزبائن حسب مستوى الدخل	69
10-2	تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد دعم الإدارة العليا	70
11-2	تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد التحسين المستمر للمشاركة والتدريب	71
12-2	تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد التركيز على العملاء	72
13-2	تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	73
14-2	تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الملموسية	74
15-2	تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الاعتمادية	75
16-2	تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الاستجابة	75
17-2	تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الأمان	76
18-2	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم الإدارة العليا على جودة الخدمة المصرفية	77

78	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر للمشاركة والتدريب على جودة الخدمة المصرفية	19-2
79	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس التركيز على العملاء على جودة الخدمة المصرفية	20-2
80	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس اتخاذ القرارات بناء على المعلومات على جودة الخدمة المصرفية	21-2

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
8	الجودة و اهدافها	1-1
13	دائرة ديمينغ للجودة	2-1
18	أهمية ادارة الجودة الشاملة	3-1
20	أهداف ادارة الجودة الشامل	4-1
21	العناصر الرئيسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	5-1
26	شكل يبين مفهوم جودة الخدمة	6-1
34	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف	7-1
50	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	1-2
54	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة BADR مليانة 269	2-2
61	تمثيل قطاعي لتوزيع الموظفين حسب النوع الاجتماعي	3-2
62	مخطط أعمدة لتوزيع الموظفين حسب العمر	4-2
63	تمثيل أعمدة لتوزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	5-2
64	مخطط أعمدة لتوزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية	6-2
65	تمثيل قطاعي لتوزيع الزبائن حسب النوع الاجتماعي	7-2
66	مخطط أعمدة لتوزيع الزبائن حسب السن	8-2
67	مخطط لتوزيع الزبائن حسب المستوى الدراسي	9-2
68	تمثيل قطاعي لتوزيع الزبائن حسب مستوى الدخل	10-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
97-91	إستبيان	(1)
105-98	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS	(2)



مقدمة

شهد العالم حدوث تحولات وتطورات هامة ومتعددة لاسيما في العقود الأخيرة اذ انه لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزي إلى التجربة واحتمالات الخطأ والصواب في هذا العالم اليوم، وإنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات العصرية الحديثة.

فإذ كان هناك تسجيل لنجاح الكثير من المنظمات فانه يعود لقدرتها على العمل والتخطيط المنظم والفعال لإعمالها وأنشطتها المختلفة، وبظهور المفاهيم الجديدة كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وما يتعلق من مواصفات الجودة الدولية والتنظيم الراقي لجميع الأنشطة لم يعد هناك مجال للمنظمات الفاشلة لان تبقى وتستمر ولا يوجد مكان إلا للأقوياء القادرين على التفاعل مع متغيرات العصر.

حيث ان كل هذه التحديات الكثيرة والمتعاقبة أمر يوجب على كل مدير الوعى بأهمية التطوير والأخذ بمتطلبات العصر، وان يعمل على تطوير نفسه ومؤسسته لتواكب تحديات القرن الجديد، ومنه فان كل هذه التطورات الحاصلة في البيئة من عولمة النشاط المصرفي وتحرر الخدمات المالية والمصرفية أدت إلى إبراز أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، الأمر الذي دفع البنوك إلى الخروج من بيئة تتمثل فيها أخلاقيات المهنة ومعايير السلوك القيود الرئيسية في نشاطها والتوجه نحو الفكر الإداري الحديث، واستخدامها لبعض الأساليب التي أثبتت فعاليتها في مجال عرض جودة الخدمات المصرفية.

من بين أهم هذه الأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يرتبط ارتباطا متزايد بمدى قدرة البنك على تحقيق رضا العملاء، وهذا الأخير يستند أساسا على الابتكار والاستغلال الجيد للموارد المتاحة واستخدامها بطرق أكثر عقلانية، وكذا مواكبة للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة في ظل التطورات الحديثة من عولمة وانفتاح الاسواق وتوسع التجارة الالكترونية إذ يعد الارتقاء بالجودة في تقديم الخدمات أمرا ضروريا يستلزم الاخذ بمفاهيم ونظم الجودة الشاملة كمدخل مناسب للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية.

هذا الاتجاه الشامل لإدارة الجودة الشاملة قائم أساسا على إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة تشمل الفكر، السلوك، القيم والمفاهيم الإدارية فضلا عن آليات المتابعة وطرق التقويم للأداء. وباعتبار الجزائر من الدول التي تسعى الى دفع عجلة التنمية، ونظرا للظروف التي وصلت إليها المؤسسات المصرفية الجزائرية، فقد التزم على أصحاب القرار في النظام المصرفي بإجراء تغييرات عدة لمسايرة مختلف التطورات التي يشهدها الاقتصاد الوطني والدولي.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا من التقديم السابق يمكن تصور اشكالية الدراسة الرئيسية التي نود الاجابة عنها في اطار اعدادنا هذه الدراسة المتمثلة في:

الى اي مدى يمكن ان تأثر ادارة الجودة الشاملة في جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة التنمية الريفية "وكالة بدر بمليانة 269" ؟

وتتدرج تحت هذه الاشكالية السابقة جملة من الاسئلة الفرعية المصاغة كالتالي:

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%؟
 - هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحسين المستمر، المشاركة، التدريب و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%؟
 - هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التركيز على العملاء و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%؟
 - هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%؟
- فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات السابقة نضع الفرضية الآتية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%
 - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحسين المستمر، المشاركة، التدريب و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%
 - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التركيز على العملاء و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%
 - لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات و جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة 5%
- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع التي دفعت الى اختيار الموضوع والبحث فيه فيما يلي:

الأسباب الشخصية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع ادارة الجودة الشاملة والرغبة في استكشاف والإطلاع ومعرفة موقعها في المؤسسات الخدمية الجزائرية "المصارف"؛
- السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحقيق جودة الخدمة المصرفية من خلال ادارة الجودة الشاملة.

الأسباب موضوعية:

- موضوع ادارة الجودة الشاملة يعتبر من الاكثر المواضيع التي لاقت صدا ورواجا واسعا كما انها حققت نجاحا كبير عند تطبيقها في اغلب المؤسسات العالمية مما يحفز على تكثيف البحث في هذا المجال؛

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية الخدمية "المصارف" لضمان تميزها والارتقاء في خدمتها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته، والعمل دوماً على تطويره المستمر؛
 - تشجيع المؤسسات الخدمية بأهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية؛
 - التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبراز اليات تطبيقها داخل منظمات الأعمال للتفرد و التميز؛
 - إبراز أهمية الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية "المصارف".
- أهداف الدراسة :**

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها, فان الهدف من الدراسة يكمن فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري للمتغيرات للبحث المتمثلة في ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية، مع تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بينهما؛
 - الاجابة عن اشكالية البحث و اختبار مدى صحة او خطأ الفرضيات؛
 - محاولة بناء صورة واضحة لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الخدمية "المصارف"؛
 - استخدام النتائج الدراسة في المؤسسة الخدمية "المصرف" لتحسين جودة خدمتها.
- أهمية الدراسة :**

لدراستنا هذه أهمية بالغة، وقيمة إضافية تتمثل في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولنا لموضوع يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية و دور الجودة الشاملة على صعيد المؤسسات الجزائرية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة مستلزمات تطبيقها ؛
 - تسهم الدراسة بإثراء المعرفة النظرية حول ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية.
- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية،و العلاقة بينهما؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة بدر 269 بمليانة"؛
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كل من العاملين بوكالتي بدر بمليانة و خميس مليانة في ما يخص "ادارة الجودة الشاملة"،بالإضافة الى الزبائن الوافدين لوكالة بدر.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر فيفري 2022 إلى شهر ماي 2022؛

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الوصف النظري لموضوع الدراسة والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة المصرفية، ثم التوجه الى الدراسة الميدانية حيث تم معالجة البيانات عن طريق الحزمة الاحصائية spssv21 بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج.

صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهتنا عند انجاز هذه الدراسة نذكر:

- عدم تجاوب بعض الزبائن معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية وهذا يظهر من خلال عدم الإجابة عن الاستبيان المقدم لهم؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية؛
- صعوبة ربط العلاقة بين موضوع ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية وقلة الدراسات التي تربط بينهما؛
- صعوبة ربط بين المتغير التابع و المستقل احصائيا، حيث انا لجئنا الى اعداد استبيانين الاول موجه للعمال و الثاني موجه للزبائن.

هيكل الدراسة:

تعتمد الدراسة على جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، قمنا بوضع خطة الدراسة على ضوء الفرضيات والهدف من الدراسة، فكان هيكل الدراسة كما يلي :

- الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية و التطبيقية (الاطار النظري لدراسة) ويتكون من ثلاثة مباحث:المبحث الأول المعنون الاسس النظرية للإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى علاقة ادارة الجودة الشاملة بجودة الخدمات المصرفية، والمبحث الثالث عنون بالأدبيات التطبيقية للموضوع؛
- الفصل الثاني عبارة عن الدراسة الميدانية حيث قمنا بدراسة حالة وكالة بدر 269-بمليانة- ، وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى البطاقة الفنية عن وكالة بدر 269-بمليانة- ، أما المبحث الثاني قمنا بعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

A large, ornate black floral border surrounds a central white circle. The border features intricate scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The central circle contains the title and subtitle in Arabic.

المفصل الأول

الادبيات النظرية و التطبيقية (الاطار النظري للدراسة)

تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الحالي موجة من التحديات من اهمها نقص الموارد المالية وتدني مستوى رضا المستفيدين بالإضافة الى زيادة التكاليف ونقص الانتاجية زيادة الى المنافسة بكل اشكالها وعلى كل المستويات بين المنظمات الوطنية والإقليمية والعالمية، وزيادة على كل هذا من ضروري مواجهة هذه التحديات لان التغلب عليها في غاية الاهمية، لذلك تهدف جل المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة إلى تحسين منتجاتها ومخرجاتها باذلين الوقت والجهد والمال لدراسة طرق الوصول إلى الجودة والتجديد بما يتوافق مع ما يطرأ على بنية سمية العصر وكل التعغيرات التي نعيشها فيه.

مما جعل من ادارة الجودة الشاملة تحظى بالاهتمام الكبير من طرف إدارة المؤسسات والمنظمات، خاصة الخدمية منها، حيث اصبحت احد الاتجاهات الحديثة في الادارة وأثبت تطبيقها القدرة على وقف أسباب تدني جودة الخدمات التي تقدمها مهما كانت طبيعة الخدمة.

فتسعى الإدارة بالجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسات الخدمية واحتياجاتها الإستراتيجية، ويمثل البحث والتتبؤ باحتياجات المستفيدين و توقعاتهم عاملا حيويا للنجاح فتركز ادارة الجودة على إرضاء وإسعاد المستفيد داخل وخارج المؤسسات الخدمية "المصارف" و يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها. و سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الاول: الاسس النظرية للإدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية؛
- المبحث الثاني: علاقة ادارة الجودة الشاملة بجودة الخدمة المصرفية؛
- المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بجودة الخدمة المصرفية.

المبحث الأول : الاسس النظرية للإدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية

تتصدر إدارة الجودة الشاملة القائمة على أكثر مواضيع إدارة الاعمال ذات الاهمية البالغة، حيث برزت مؤخرا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الاوفر من انشغالات الباحثين وصناع القرار فإن تسليط الضوء حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على أرض الواقع أصبح من اولويات المؤسسات، لذلك اصبحت تسعى بتطبيقها لتحقيق أهدافها المتمثلة في التميز بجودة خدماتها من خلال رفع مستوى الخدمات و الانتاج.... الخ او تخفيض المشاكل التي تعيق عملية التطوير، فإن تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة يساعد في التفرد و التميز بجودة الخدمة لكل مؤسسة تطبقها.

المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للإدارة الجودة الشاملة و مراحلها

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحلها لابد من الاشارة لتعريف إدارة الجودة:

اولا: تعريف الجودة: تعددت وتباينت التعريفات التي اوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة او خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقنا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

فالجودة في اللغة يرددها المعجم الوسيط الى فعلها الثلاثي جاد و مصدره جودة بمعنى صار جيدا ويقال جاد العمل فهو جيد و جاد الرجل أتى بالجيد من قول او عمل.¹

اما اصطلاحا فيرجع مفهوم الجودة *Qualité* من الكلمة اليونانية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج أو الخدمة جيدة.²

ومن هنا يمكننا ابراز أهم التعاريف التي اعطيت لمفهوم الجودة من منظور روادها:

➤ عرفت الجمعية الامريكية لضبط الجودة (**ASQC**) والمنظمة الاوروبية لضبط الجودة (**EOQC**) الجودة بانها:

"المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في فقرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجيات كعينة"؛

➤ عرف (**Jusan**) الجودة بانها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم افضل اداء واصدق صفات"³؛

¹ يزيد قادة, واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية, مذكرة ماستر, جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان, 2012, ص 02.

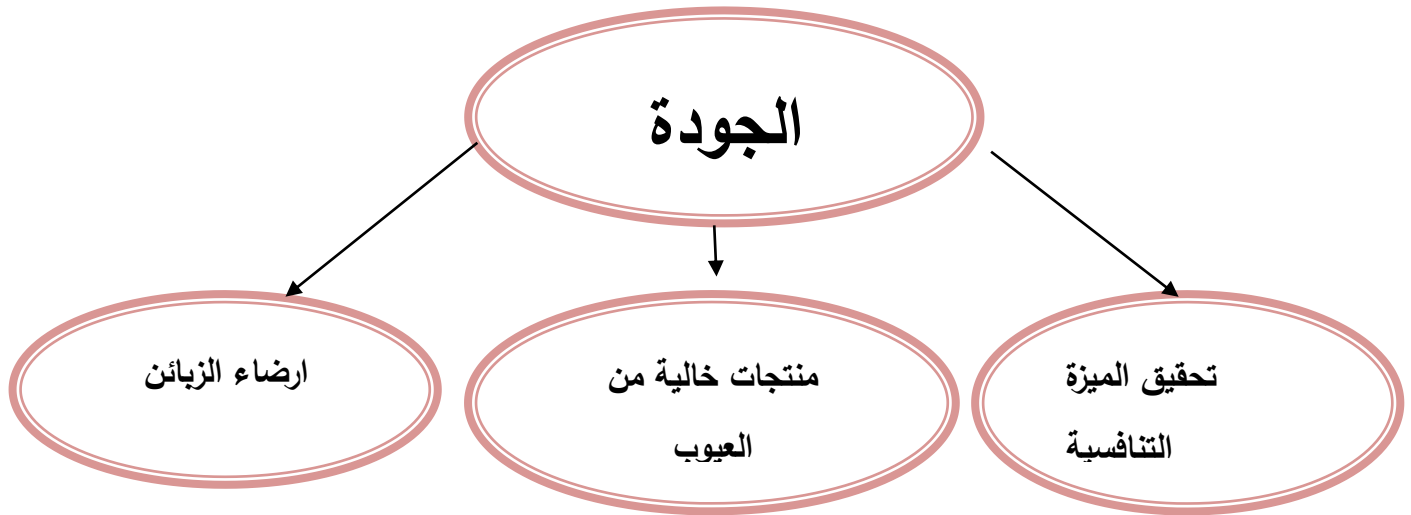
² يزيد قادة, مرجع سبق ذكره, ص 02.

³ زيد منير عبوي, ادارة الجودة الشاملة, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, عمان-الاردن, 2005, ص 13, 14؛

➤ عرفها المفكر الاقتصاد **ديمنغ**: "أنها درجة التوافق الاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة بمعنى المطابقة للاحتياجات"¹.

وبالاعتماد على آراء المفكرين: "للجودة مفهوم شامل و واسع من خلال مجموعة من وجهات النظر؛ وجهة نظر المنتج والقدرة على قياس خصائصه, تصميمه إذ تحدد بدقة, شكله من خلال مواصفاته ومتطلباته التي بدورها تحدد العملية الانتاجية لإنتاج السلع بشكل صحيح من أول مرة وهذا بالاعتماد على التسويق الذي بدوره يدرس اذواق الزبائن وتقديم منتج نهائي قابل للاستعمال وخالي من العيوب بالجودة المطلوبة".

الشكل رقم 1-1 : الجودة و اهدافها



المصدر: من اعداد الطالبة

¹ نجم عبود نجم, ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت, الطبعة 01, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2010, ص 69.

ثانيا: تعريف ادارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف ادارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين حول اعطاء تعريف محدد وموحد لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد واختلاف المقاربات الفلسفية، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

➤ تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA): ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة الادارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالة لانجاز أهداف المنظمة¹؛

يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة ويقود إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك، الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، ودون أن يكون هناك هدر في الموارد والجهود؛

➤ تعريف جون أوكلاندا (JOHN OAKLAND): أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في إي مستوى تنظيمي في المنظمة²؛

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي، وعلى الشمولية في العمل؛

➤ تعريف معهد الجودة الفيديرالي: إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة؛

هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة من التعرف على رغبات وحاجات العملاء إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل، مع ضرورة الرضا والسعادة له؛

➤ تعريف (Shucter): تخلق ادارة الجودة الشاملة ثقافة متميزة في الاداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل

وفعالية عالية في اقصر وقت³؛

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وفلسفة جديدة، هدفها التميز في الاداء وأداء العمل صحيحا منذ البداية، وذلك ضمن عمل تعاوني بين المدراء والموظفين.

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يرتكز على ثقافة فلسفة إدارية متميزة، تشرف على مجموعة من الافكار المتكاملة والادوات والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء، وتعتمد هذه الفلسفة على مجموعة مبادئ أساسية منها:

¹ خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، سنة 2000، ص 74؛

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2008، ص 75؛

³ فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دون دار النشر، 1996، ص 24.

- التركيز على رضا المستهلكين اتجاه المنتج او الخدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسة؛
- اعتماد المشاركة الجماعية في فرق لأداة المهام المختلفة؛
- اجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المؤسسة؛
- تحفيز العاملين و تدريبهم؛
- تلتزم الادارة العليا بالقرارات المتعلقة بالجودة.

اذن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية ومدخل فكري وثقافي في حديث قائم على أساس أحداث تغيرات جذرية في المؤسسة التي تقابل متطلبات المستهلك مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الانتاج وذلك من أجل تحسين وتطوير كل متطلباتها ومكوناتها بأقل تكلفة ممكنة والتحسين المستمر .

ثالثا: مراحل ادارة الجودة الشاملة: يعتبر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف الى تحسين جودة المنتج او الخدمة من أجل ارضاء و اسعاد العميل.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ما يلي¹:

➤ **مرحلة الاعداد:** تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء واعدادها لتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية ادارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الادارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة؛ وتتضمن مرحلة الاعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا؛
- التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة؛
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في ادارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال؛
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الادارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته؛
- ايجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة؛
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع اعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة؛
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء و اجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

➤ **مرحلة التخطيط :** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الاعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمينغ المعروفة PBCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال: "بأن هذه

¹ محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 213-214.

المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق¹؛ وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها²:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة ومواطن الضعف؛
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً؛
 - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال فترة تتراوح عادة بين خمسة الى عشرة سنوات؛
 - وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛
 - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة الى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول الى هذه الأهداف؛
 - اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
 - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق؛
 - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛
 - تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة³.
- **مرحلة التنفيذ (التطبيق):** يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق و أدوات الجودة الشاملة لاسيما بعد ان يتم اعداد العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام ادوات الجودة مثل الطرق الاحصائية و غيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها؛
- **مرحلة الرقابة و التقويم:** يستند نظام ادارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الاداء المراد انجازه والتطوير المستمر للعمليات الانتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعديّة لجميع الانشطة التي تمارسها المنظمات، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الانجازات النهائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة في المنظمة⁴.
- رابعاً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة:**
- يمكن تناول هذه المبادئ فيما يلي :

¹ محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 215؛

² سمية جحمن، صبرينة يحيوي، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2020/2019، ص 25/24.

³ سمية جحمن، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 25؛

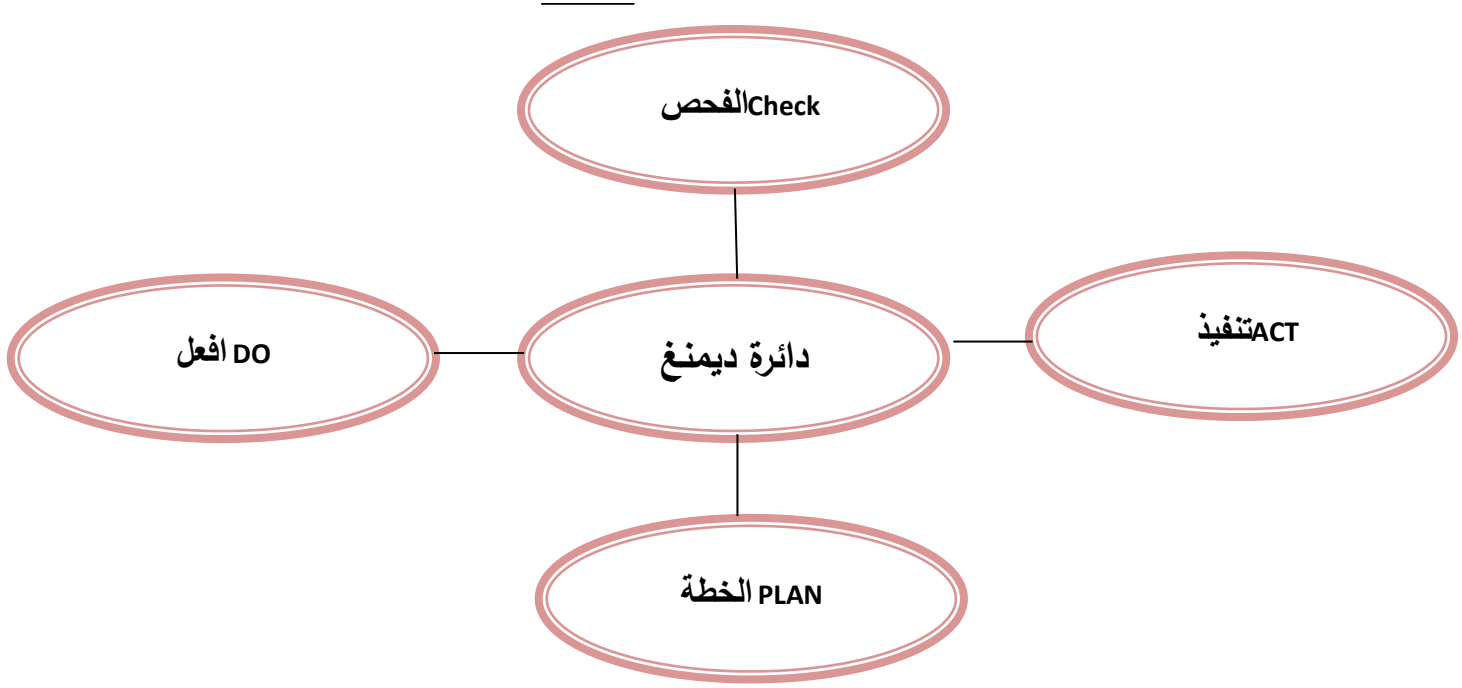
⁴ محمد عوض الترتوري و اغدير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 36؛

➤ **التحسين المستمر:** تأكد الجودة الشاملة على أهميته، ويرتكز على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات المترابطة تؤدي في النهاية الى محصلة نهائية، ويعد تحسينه عنصرا هاما من تخفيض الانحرافات مما يساعد في الحفاظ على الجودة وزيادة الانتاج، حيث تم استخدام عدة نماذج لتطبيق هذه الفكرة من أشهرها "دائرة الجودة" التي أسسها "شيوارت" و طورها "ديمينغ" وهي تعبر عن المفهوم الاساسي في أنشطة التحسين المستمر؛ إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات للأفراد المسؤولين عنها؛

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

- تتميط وتوثيق الاجراءات،
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين،
- استخدام طرق التحليل و ادوات حل المشاكل،

الشكل رقم (1-2) : دائرة ديمينغ للجودة



المصدر: مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدماتي، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص86.

➤ **المشاركة الكاملة:** من متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الادارية وهذا بتحديد التحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور و المشاركة، لذلك يجب معاملة العنصر البشري كشريك وليس كأجير وهذا يؤدي الى زرع الولاء و الإنتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي الى تحفيزه على الابداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ينعكس على تحسين الاداء وبالتالي تحقيق الجودة.

➤ **تحقيق رضا العميل:** يقوم نظام ادارة الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على توفير الاحتياجات ومتطلبات العملاء ولذلك فان النظام وسع مفهوم العميل ليشمل أيضا العاملين داخل المؤسسة ويعتبرهم عنصرا حيويا في تحقيق النجاح ومساهماتهم في اتخاذ القرارات؛

لا يشتمل مصطلح العميل على العملاء الخارجيين فقط و انما يشمل العملاء الداخليين أيضا هم جميع الاقسام الإدارات الفرعية العاملين داخل الشركة، أما العميل الداخلي فهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته؛

ويركز هذا المبدأ على تحسين الانتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل داخل المنظمة أو خارجها؛

➤ **التركيز على العمليات و النتائج:** تعرف العملية على انها مجموعة من الانشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات¹؛

وتقوم ادارة الجودة الشاملة بالتركيز على العمليات والنتائج معا لأنه حسب مفهومها فإن النتائج المعيبة هي مؤشر لعدم جودة العمليات في حد ذاتها، وعليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات؛

➤ **الوقاية بدل من التفتيش:** تنطلق جودة فلسفة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليس التفتيشية مما يؤدي الى تقليص التكاليف وزيادة الانتاجية، فهذا النظام يحث على فكرة تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية؛

➤ **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تمتاز المؤسسة التي تطبق ادارة الجودة الشاملة بان قراراتها مبنية على الحقائق وليس مجرد افتراضات، وتبني المفهوم العلمي في حل المشكلات من أجل الحصول على نتائج دقيقة. لان ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل، أثناء وبعد الإنتاج؛

➤ **التغذية العكسية:** إن هذا المبدأ يسمح بتحقيق جميع المبادئ السابقة، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية سليمة وفي الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح والوصول للمعاملات المطلوبة في الوقت الملائم، كما تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة².

خامسا: ادوات ادارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق ادارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات من اهمها ما يلي:

➤ **جمع البيانات و تحليلها:** تعد البيانات من العناصر الاساسية الواجب توفيرها لغرض تحليل المشكلات المرتبطة بالتطبيقات العملية بشكل عام وفي المجالات الصناعية بشكل خاص، ويتطلب تحسين مستوى الجودة من خلال عمليات الإنتاج توفر بيانات دقيقة لغرض حل المشكلات الخاصة بجودة المنتج؛

➤ **القوائم المرجعية:** تستخدم لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة سهلة الاستخدام ومرتبطة بطريقة واضحة وقابلة للتحليل ذاتيا، وتحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري اثناء عملية الانتاج (كالوزن، الطول، الوقت)، وتتمثل شروطها فيما يلي:

● تثبيت العنوان الكامل للمعلومات المطلوب جمعها والتاريخ والوقت، مع التأكد من أن قائمة المراجعة متجانسة وقابلة للاستخدام؛

- تصميم قائمة المراجعة بشكل يكون مكتوب أقل ما يمكن مع التأثير بطريقة الأعمدة الخمسة؛
- استخدام أسلوب العينات الإحصائي في جمع المعلومات بدلا من اعتماد كافة فقرات الانتاج.

¹ فريدة زيني، محاضرة في هيكل وتنظيم المؤسسة، سنة الثالثة ليسانس، تخصص ادارة اعمال، قسم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، 2018/2017؛

² يزيد قاده، مرجع سبق ذكره، ص18.

- **مخطط التدفق:** يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانياً باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات وهي وسيلة سهلة الاستخدام حيث تقوم بوصف عملية الانتاج وتقديم الخدمة وصفا عاما، فهو يحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل متسلسل أو منظم يبين العلاقة فيما بين العمليات؛
- **مخطط التشتت:** يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين متغيرين حيث تشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة وهي طريقة سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط، وتبرز فائدة هذا المخطط فيما يلي:
- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والإختبار؛
 - القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من المتغيرين.
- **المدرجات التكرارية:** تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية وهي وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لها من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة ام لا؛
- **مخطط السبب او التأثير:** يطلق عليه إسم "هيكل السمكة" التي طورها العالم الياباني "شيكاوا" حيث يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ويتم وضعها في رأس السمكة، ثم يتم ربط خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بنهايتها التي توضع عليه الاسباب الرئيسية للمشكلة والدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها للتوصل الى الحلول اللازمة؛
- **مخطط باريتو:** رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة للمنظمة حسب تكرار حدوثها مثال ذلك 80 % من مشكلات الشركة هي نتيجة 20% من الأسباب، وفي نفس الوقت 20% من المشاكل تعود الى 80 % من الأسباب¹.

¹ هناء عميري وفاطمة الزهراء عويمر، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018، ص 13 - 14.

المطلب الثاني: أهمية و اهداف ادارة الجودة الشاملة

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من الافاق المتمثلة على سبيل العد و ليس الحصر فيما يلي:

اولا: اهمية ادارة الجودة الشاملة: تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة في الفوائد التي تجنيها المؤسسات في ظل تطبيق هذه الفلسفة، وتمتد الفوائد على أربعة أصعدة: على صعيد المؤسسة والأفراد، العملاء وتصل حتى الى الموردين ويمكن أن نذكرها في النقاط التالية بإيجاز¹:

➤ **أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة:** تظهر أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق العديد من آفاق التميز والنجاح وتتمثل فيما يلي:

- تحقيق انتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الانتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء، وتحسين طرق ادارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في ادارة المؤسسة؛
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها الى جانب ذلك يتم تحقيق رضاهم؛
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة؛
- التوسع في فتح فروع وأقسام انتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة؛
- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي الى زيادة الثقة فيه؛
- قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.

➤ **أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء:** يعتبر مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من القضايا المهمة بالنسبة اليهم، وفي هذا الشأن نميز الأهمية بالنسبة للعملاء الداخليين والخارجيين على النحو التالي²:

– **بالنسبة للعملاء الداخليين:**

- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالا المخاطر في جو العمل؛
- تطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- تقديم المكافآت والحوافز المجزية بحق المجدين في العمل والمتميزين؛
- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين؛
- فسح المجال للعاملين في تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.

¹ سمية جحون، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 17؛

² سليم لعقون، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017 ص 51.

- بالنسبة للعملاء الخارجيين¹:

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها؛
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها؛
- توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة الى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل؛
- قدرة المؤسسة على الوفاء بتعهداتها لعملائها الخاصين.

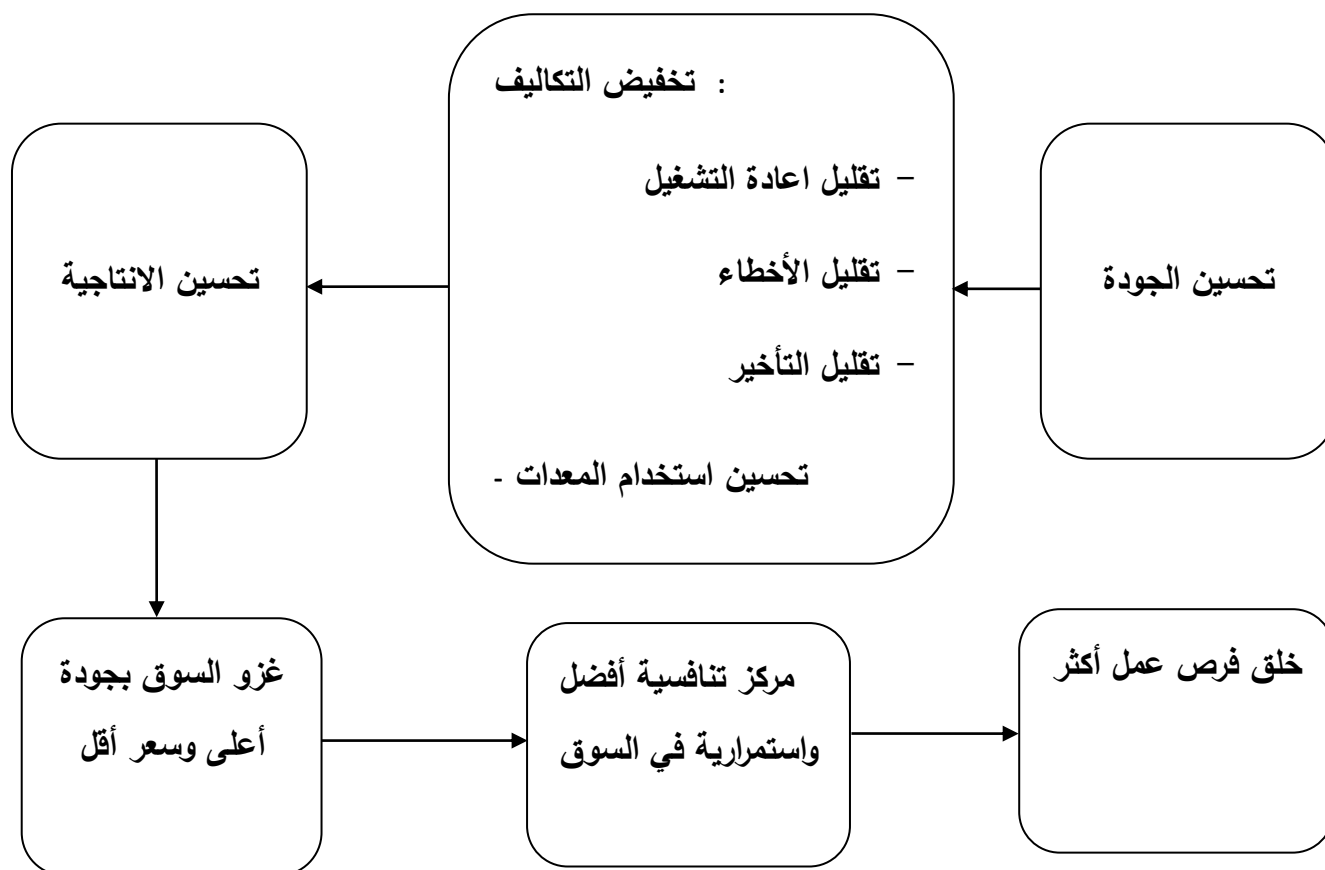
➤ أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين: تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين في النقاط التالية²:

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل؛
 - ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها الى غيرهم من الموردين.
- ويمكن توضيح أهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

¹ سمية جحمن، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 18.

² سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشكل رقم (1-3): أهمية ادارة الجودة الشاملة



سمية جحمون، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 18.:المصدر

ثانيا: اهداف ادارة الجودة الشاملة:

- تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام ادارة الجودة الشاملة ألى تحقيق العديد من الأهداف يمكن ايجازها فيما يلي¹:
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: اذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها تؤدي الى زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية؛
- تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الادارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة المؤدات من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الانتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والتصليح؛

¹ نايل زهراء، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته مستغانم-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص17.

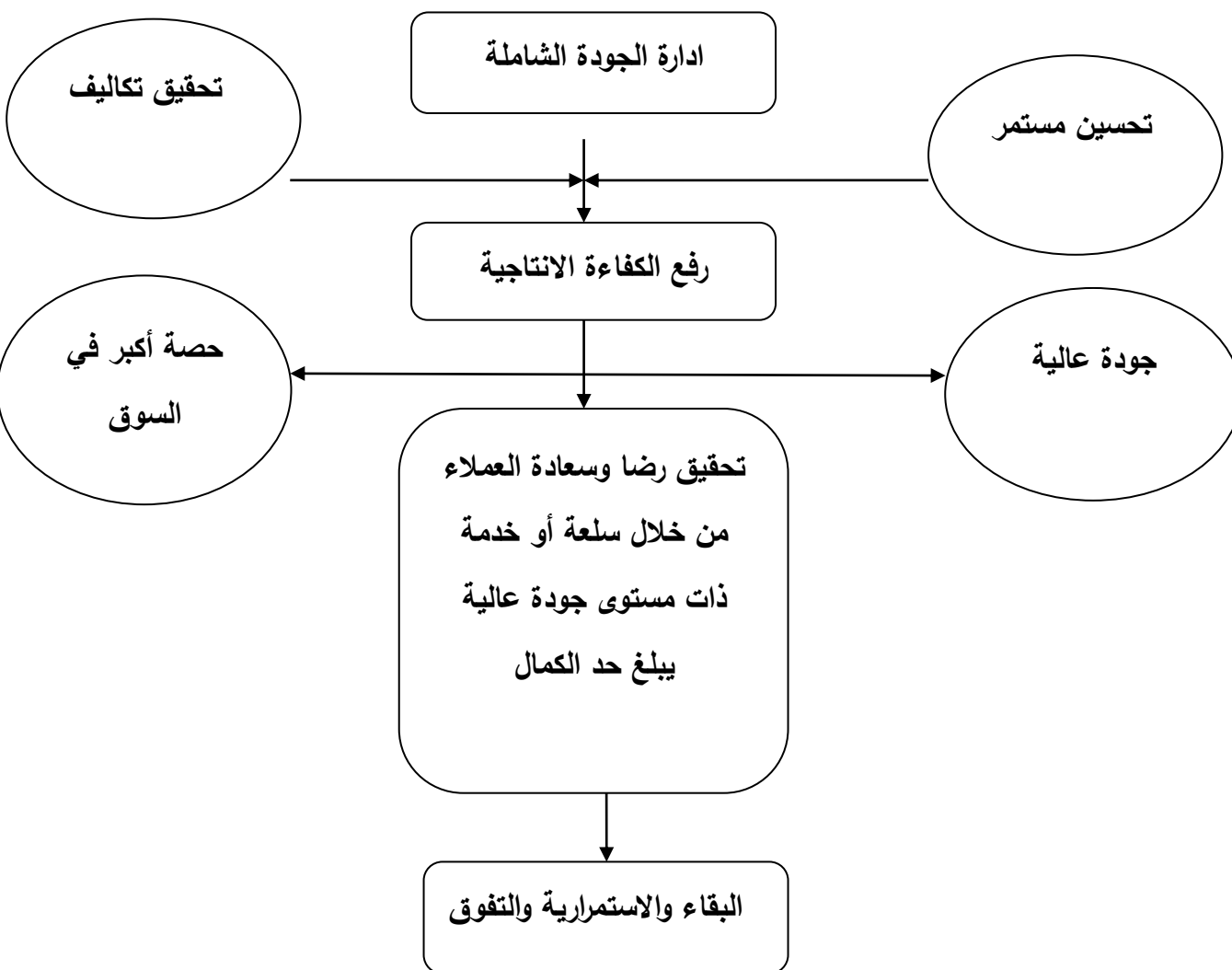
ويتم وفقا لذلك:

1. الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين؛
 2. جذب مستهلكين مرتقبين؛
 3. تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاته.
- زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون ادارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين؛
 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسات¹؛
 - تخفيض تكاليف الانتاج من خلال عمليات التحسين المستمر وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة انجازها وتقليل التكاليف؛
 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات للعميل؛
 - تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية؛
 - تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال دورة المنتجات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
 - التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة؛
 - توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية؛
 - توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر؛
 - التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية؛
 - المرونة الدائمة وادخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع المتطلبات الانتاجية وفقا لاحتياجات العملاء؛
- وتعتبر أهداف ادارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا فيها من جانب المديرين ويجب على الادارة أن تعرف كيفية تسيير هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها السببية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة وهذا يحتم على ادارة المنظمات تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتجها وضرورة قيادة المنظمات من خلال تحسين الجودة².

¹ دحدوح ليليا، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة- أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017، ص34.

²سمية جحمون، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص19-20.

الشكل 1-4: أهداف إدارة الجودة الشاملة

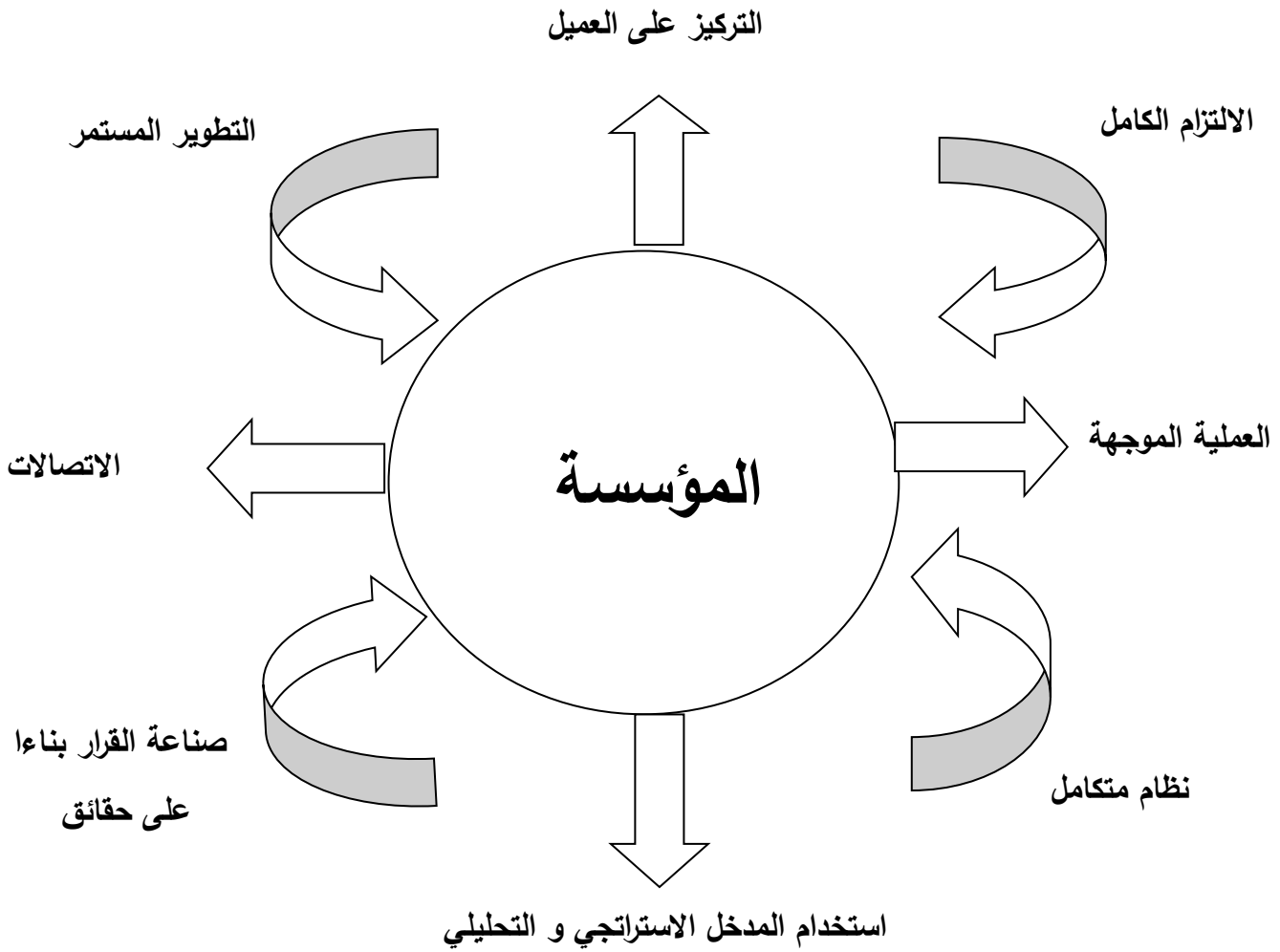


سمية جزمون، صبرينة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 21: المصدر

المطلب الثالث: العناصر الرئيسية لتطبيق ادارة جودة شاملة ناجحة

ان العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة جودة شاملة ناجحة كثيرة ومتعددة، والشكل الموالي يوضح كل العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في إدارة الجودة الشاملة برأي الباحثين، وقد يضاف إليها العديد من العناصر الأخرى المؤثرة مثل الدعم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

الشكل 1-5: العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الطالبة

- **تركيز الزبون Customer Focused**: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيفتنها، وليس التنظيم. كما تركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن - متضمنة الزبائن الداخليين - وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين؛
- **الالتزام الكامل Employee Involvement**: يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداء من أصغر موظف ممن يؤجرون على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة الالتزام كلياً بإدارة الجودة الشاملة وأن يجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة التنظيم أو الشركة، فالمدراء بشكل خاص لديهم من السلطة ما يمكنهم من وضع إدارة الجودة الشاملة في صدارة أولويات التنظيم، فالإدارة بالجودة الشاملة لا يمكن أن تعمر طويلاً دون التزام ودعم حقيقي لها من قبل فريق التنظيم الإداري؛
- **تطوير Continual Improvement**: تشجع إدارة الجودة الشاملة الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، العمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم. تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الانتاج بشكل عام؛
- **صناعة القرار بناء على حقائق Fact Based Decision Making**: تحتاج الإدارة بالجودة الشاملة على معلومات ملموسة للتعامل معها وليس إلى أحاسيس وأفكار مجردة. فمعززات الإدارة بالجودة الشاملة غالباً ما تكون معلومات إحصائية، جداول ورسومات بيانية وخرائط توضيحية وأنواع أخرى من البيانات الحقيقي؛
- **نظام متكامل Integrated system**: يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطويراً في عمليات وإجراءات العمل، ولا تقتصر فوائد هذا التنسيق على العمل التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً؛
- **الاتصال Communication**: يجب تحديد خطوط الاتصال وتحديد الوسائل المستخدمة وتحديد الإطار الزمني لذلك وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الاداء؛
- **عملية موجهة Process Centered**: حيث تستهدف نتيجة معينة تسخر كافة الوسائل للوصول إليها. ويعني اعتبار نشاطات الشركة على أنها وحدة متكاملة وليست كإدارات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة¹؛
- **استخدام المدخل الاستراتيجي و التحليلي approach Strategic and systematic**: إدارة الجودة الشاملة تركز على الأسلوب العلمي التحليلي ذو النظرة المستقبلية الإستراتيجية فهي إدارة مبنية على الأسس والمبادئ العلمية.
- و للتأكيد على اهتمام الاقتصاد بكل أنحاء العالم بإدارة الجودة الشاملة، فقد تم وضع العديد من الجوائز للمؤسسات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، وذلك لعدة أسباب من أهمها:
- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها؛

¹ خالد خاطر، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دراسة لاستكمال متطلبات نيل درجة البكالوريوس ، إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية الدولية، 2018 ، ص34-35.

- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية؛
- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة و العوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات؛
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز؛
- تشجيع المنظمات على تقديم و تطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة¹؛
- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر و يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها؛
- و يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي²:
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج ؛
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل؛
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه؛
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع؛
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد؛
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها؛
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة و كذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

المبحث الثاني: علاقة ادارة الجودة الشاملة بجودة الخدمة المصرفية

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة من أهم القطاعات الفاعلة في النشاط الاقتصادي، لارتباطه تقريبا بجميع النشاطات الاقتصادية، فالمؤسسات المالية بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة تشكل القاعدة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة للاقتصاد في أي ودولة إذ يعتبر عنصرا فعالا في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و في ظل كل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي، تسعى المصارف جاهدة الى التميز و الانفراد عن غيرها في ما

¹ خالد خاطر، نفس المرجع السابق، ص35؛

² يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 28/27.

يخص انواع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين و تحقيق رضاهم و تلبية رغباتهم وفقا لتوقعاتهم و جذب عملاء جدد.

هذا ما دفعها الى تبني مفهوم ادارة الجودة في خدمتها و التركيز في خدمة عملائها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة و تطوير قدراتها التنافسية، اضافة الى استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يسمح لها بتسريع و تحسين الخدمة المقدمة لعملائها.

المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للخدمة و جودة الخدمة المصرفية

تسعى البنوك الى تحقيق اهدافها المختلفة من خلال قيامها بنشاطها المصرفي، وذلك بتحقيق اقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة مقارنة بالبنوك المنافسة وهذا من اجل ارضاء زبائنه بالدرجة الاولى بتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمات مختلفة بكفاءة لزبائنه.

اولا: مفهوم الخدمة: للخدمة تعريف متعددة قدمها الكتاب في مجال الادارة التي نوجزها في ما يلي:

➤ **الخدمة:** "هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك, كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي لأفراد والأشياء"¹؛

➤ **هناك من عرفها على أنها:** "تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني"²؛

ومن بين هذا وذاك برز تعريف فيليب كوتلر، الذي وصف بالشمولية، الذي ينص على أن:

➤ **الخدمة:** "هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، و انتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"³؛

➤ **كما تعرف على أنها:** "الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة"⁴؛

وعلى ضوء ما تم عرضه من تعريف السابقة يمكن أن نقول ان:

➤ أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا فهي تخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتج مادي، شرط أن لا يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية.

¹ بشير عباس العلق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار الزهروان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص112.

² علواش صبرينة، بوعون مريم، الخدمة التسويقية في شركة إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي

محنند اولحاج، البويرة، 2015، ص 50.

³ P.Kotler et B.Duboisle Marketing Management,publication Union. Paris. 1992 -p257

⁴ كورتل فريد، تسويق خدمات، دار الكنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص64.

و يمكن تلخيص تعاريف الخدمة كلها في كون ان الخدمة هي تجربة زمنية موجهة من طرف الزبون خلال تفاعل هذا الاخير مع مستخدمى المؤسسة او حامل مادي او تقني وهي متعددة الخصائص حيث اتفق المؤلفون في مجال التسويق على وجود اربع خصائص رئيسية للخدمات هي كالتالي¹ :

1. الخدمة غير ملموسة؛
2. عدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك؛
3. التباين؛
4. الزوال أو الفناء؛

الجدول رقم (1-1): خصائص الخدمات و المشاكل المرتبطة بها

المشاكل	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> • لا يمكن تخزينها • لا يمكن حمايتها عن طريق براءات الاختراع • لا يمكن عرضها أو توصيل مفهومها بسهولة • يصعب تسعيرها 	غير ملموسة
اشترك المستهلك في الانتاج ، يصعب تنميط الانتاج	التماسك
لا يمكن تخزينها	الفناء السريع
يصعب التنميط و الثبات في درجة الجودة	التباين

بودراع محمد الطاهر، ادارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال:المصدر الجزائر قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، العلوم التجارية،جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2013، ص 40.

ثانيا: مفهوم جودة الخدمة: تعتبر جودة الخدمة احد اهم العوامل الاساسية التي تسعى اليها جميع منظمات الاعمال بسبب التنافس الكبير بين المنشآت والسعي الى كسب ولاء الزبون من خلال تقديم افضل الخدمات.

اذ لم يتفق الباحثين وعلماء الادارة في تحديد تعريف خاص لجودة الخدمة فمنهم من عرفها بانها²:

➤ **جودة الخدمة:** عبارة عن مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة بشكل فعلي لتوقعات الاشخاص المتقدمين للحصول على هذه الخدمة بمعنى ان تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة لهذه المواصفات لذا فان الذي يحكم على جودة الخدمة هو الطرف المستفيد منها بشكل فعلي؛

¹ بودراع محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² ايوب محمود محمد، مرجع السابق، ص 75/76.

➤ وقد عرفت جودة الخدمة ايضا على: انها مستوى متعادل للصفات التي تتميز بها الخدمة على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء فهي مجموعة الصفات التي تحدد امكانية اشباع حاجات العملاء من خلال جودة الخدمة المقدمة وتكون من مسؤولية كل مستخدم او عامل في المنظمة؛

و يمكن تلخيص تعريف جودة الخدمة كلها في كون انها: هي المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات معينة، وهي أشياء مختلفة تتفق مع محيط الافراد والتي تتمحور حول خلو المنتج من العيوب و الاخطاء بما يطابق توقعات الزبون، اذ ان مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان مجال عملها أو طبيعة النشاط التي تؤديه هو تقديم منتجات ذات جودة عالية سواء كانت سلعة أو خدمة وما ويرتبط بهما من إرضاء للعملاء.

وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): شكل يبين مفهوم جودة الخدمة



المصدر: ايوب محمود محمد، اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن

عشر، 02 نيسان 2022، ص 76.

ثالثا: مفهوم الخدمة المصرفية: تعددت و تنوعت تعريف الخدمة المصرفية من نظام اقتصادي إلى آخر و من مدرسة فكرية إلى أخرى، بل و من مؤلف أو كاتب لأخر، فبعد التطرق إلي تعريف الخدمة بشكل عام و جودة الخدمة يمكن الان إعطاء فكرة عن مفهوم الخدمة المصرفية باعتبارها شكلا خاص من الخدمة :

➤ تعريف الخدمة المصرفية: تعرف بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتغلب بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الافراد او المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والانتمائية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف¹؛

¹ ناجي ذيب معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 74

➤ **الخدمة المصرفية:** نشاط او مجموعة الانشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية اشباع حاجاته ورغباته، قد يكون انتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية¹؛ و يمكن القول بأن الخدمات المصرفية تمثل أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة في أي دولة، اذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية كنشاط إقتصادي، نجد أنه ينطوي على عدد من الخصائص نذكر منها²:

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية و ارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية الأخرى بالدول؛.
 - إن الطلب على الخدمات المصرفية دالة على درجة التقدم الاقتصادي للدولة، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذات طبيعة خاصة و يرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة؛
 - يرتبط بالخاصية السابقة، خاصية أخرى هي أن العرض من الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة، و كذلك الخصائص السكانية المختلف؛
 - إن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار؛
 - إن الخدمات المصرفية تعتبر صناعة، حيث يتوافر فيها كل متطلبات و عناصر أي نشاط إنتاجي؛
- ويمكن القول باختصار، أن الخدمات المصرفية كغيرها من النشاطات الاقتصادية، قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض و الإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام المصارف في مجالات الاستثمار، و تملكها الكثير من المشروعات الصناعية و الخدمية و التجارية، و كذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة و انتشار الكثير من المصارف في معظم دول العالم. و لاشك أن هذا التحول الكبير و التنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة البنوك بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور و النمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة.
- رابعا: **جودة الخدمة المصرفية:** قدم العديد من الباحثين تعريفات للجودة الخدمة المصرفية، ابرزها ما يلي:

➤ **تم تعريفها من قبل شاكر اسماعيل بان:** "الجودة هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة اليهم مع ادراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة لذا فالخدمة الجديدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم"؛

➤ **وعرفها اياد شوكت بانها:** "هي معيار الاتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي اداة، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد لها حل و يجب الحرص عليها حتى في ابسط الاعمال، ومن خلال تقديم الخدمات المطورة بطريقة تفوق ما هو متوقع منها"؛

➤ **كما عرفها أيمن الخالد:** "بانها معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء للخدمة او بعبارة اخرى الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و ادراكهم الفعلي لها¹؛

¹ مصطفى يوسف كافي، التسويق المصرفي، الفل للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 89.

² عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة

الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2014/2015، ص 24/23.

فمن الصعب وضع تعريف محدد و دقيق لجودة الخدمة المصرفية الان الجودة في السلع الملموسة تختلف عن الجودة المدركة في الخدمة المصرفية وذلك لصفات الخدمات المصرفية و لتواجد العنصر البشري كمقدم للخدمة و متلقي للخدمة(عميل للمصرف) و كذلك أن الحكم على جودة الخدمة المصرفية يعتمد على رأي العميل، و بذلك فان جودة الخدمة المصرفية تعني قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء و متطلباتهم أو التفوق عليها،فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف و مكانته في السوق المستهدفة".

و تكمن جودة الخدمات المصرفية في ادراكات العملاء, عليه فإن الحكم الحقيقي على تقييم مستوى جودة الخدمة هو العميل و ليس المصرف, كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها"سلسة من العلاقات بين العملاء و العاملين بالمصرف لذلك يجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل.²

خامسا: اهمية جودة الخدمة المصرفية: تعتبر جودة الخدمة المصرفية امرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات الخدمية وذلك بغرض تحقيق الاستقرار و النجاح، و تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة ما يلي³:

- **نمو مجال الخدمة:** اذ تزايد اعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات اكثر اي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الاعمال التجارية الامريكية يتعلق نشاطها بالخدمات .اضافة الى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع؛
- **ازدياد المنافسة:** اذ من المعلوم ان بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر كافي من المنافسة. لذلك فان توفر جودة الخدمة في المنتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية؛
- **الفهم الاكبر للعملاء:** ان تتم معاملتهم بصورة جيدة، يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الاكبر للعملاء؛
- **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** اصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعة عملائها، وهذا يعني ان الشركات يجب ان تسعى فقط الى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها ان تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الاهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من اجل ضمان ذلك.

¹ اياذ عبد الإله خنفر، خالد توفيق العساف، عبد الفتاح العزام، التسويق المصرفي مدخل معاصر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص152.

² د.عمر علي بابكر الطاهر، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الرابع عشر، 2019.02.12، ص 83.

³ حمزة نسيم، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة ولاء الزبون دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلي BDL -، مذكرة ماستر، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 11/10.

بالإضافة الى ان من مزايا تقديم خدمة مميزة للعملاء ما يلي:

- إتاحة الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر؛
- إتاحة الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية؛
- الترويج المجاني للبنك حيث أن الخدمة الجيدة تجعل العميل بمثابة مندوب يبيع للبنك في توجيه واقناع عملاء جدد من الاصدقاء والزملاء.

المطلب الثاني : ابعاد جودة الخدمة المصرفية و العوامل المؤثرة فيها

تتميز جودة الخدمة المصرفية بأبعاد عديدة:

اولا: ابعاد جودة الخدمة المصرفية: تتمثل ابعاد قياس جودة الخدمة المصرفية عموما في كل مما يلي:

الجدول (1.2): ابعاد قياس جودة الخدمات المصرفية

البعد (المعيار)	التعريف
المصداقية	المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة و الاعتماد) مكانية التصديق, امانة و استقامة المقدم
الامانة	الخلو من الخطر (مخاطرة او شك)
سهولة الوصول للشيء	امكانية الوصول اليه, و سهولة الاتصال
الاتصالات	الاستماع الى العملاء المحافظة على اخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها
فهم و معرفة العملاء	وضع الجهود لمعرفة العملاء و المعرفة الدقيقة لاحتياجاتهم
الملموسية	اظهار التسهيلات المادية, المعدات, الاشخاص, و وسائل الاتصال..... الخ
الاعتمادية	القدرة على انجاز الوعود للخدمة باعتمادية و على نحو دقيق و صحيح
الاستجابة	استجابة الادارة لمساعدة العملاء و تزويدهم فورا بالخدمة
الكفاية	امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة
الدمائة (الكياسة)	لطف (كياسة) الاحترام, و مراعاة المشاعر الصداقة

المصدر: نزار عبد المجيد البروراي, لحسن عبد الله باشبوة, ادارة الجودة مدخل لتميز و الريادة مفاهيم و اسس

وتطبيقات, مؤسسة الوراق, عمان, الطبعة الاولى, 2011, ص 552.

فقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الابعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف. إلا إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدم. و ان من الصعب وضع معايير موحدة لجودة الخدمات لما لها من خصائص تميزها عن المنتجات المادية الملموسة، لذلك تعددت أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية. و لجأ العديد من الباحثين والكتاب إلى دمج وتوحيد معايير الجودة بخمسة معايير تمثل معايير يقيم الزبون جودة الخدمة في ضوءها و هي:¹

- **الاعتمادية:** تعني الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد. إذ يلتزم بالوعد (يتعهد). و يصفها (Davis) أنها درجة التزام المصرف بالموعد اتجاه الزبون. أي ان المصرف الذي يزود الزبائن بخدمة موثقة جدا. ويشير (Kotler) إلى أنها من الوسائل الطبيعية للمصرف وقدرته على تقديم خدمة بشكل موثوق ودقيق حسب الموعد و تقدم المصارف الخدمات حسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد التسليم وتقديم الخدمة وحل المشكلات والسعر، وكل ذلك له تأثير في تحديد ادراكات جودة الخدمة لدى الزبائن. إذ يجري التعامل مع المصرف الذي يلتزم بهيكلية الاعمال وخصوصا تلك التي تخص المميزات الجوهرية للخدمة. فالمصارف تحتاج إلى إن تكون مدركة توقعات الزبون في (الاعتمادية)؛
- **الاستجابة:** يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة، والاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ و الاصل في التعامل مع طلبات الزبون من الاسئلة، والشكاوى و المشكلات، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة و الاحداث التي ترافقها والتي يمكن ان تؤدي إلى التكييفية، فهناك تشابه قوي بين سلوك الزبون في خدمة المواجهة الحاسمة وبعد الاستجابة لجودة الخدمة، وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة (الاجابة على الاسئلة والاهتمام بالمشاكل وكذلك المرونة والقدرة على تقديم الخدمة الجيدة لاحتياجات الزبون) ومن اجل التفوق ببعد الاستجابة يجب على المصرف إن يكون واثقاً من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المصرف، المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤية المصرف للإجراءات الداخلية المطلوبة والتي ربما تختلف كثيرا عن متطلبات الزبون للسرعة والمدة المحددة؛
- **الثقة و الامان:** تسعى جميع المنظمات المصرفية لكسب قناعة الزبون وذلك بقدرة المصرف على كسب ثقة الزبائن بالمعلومات ولطف القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاث الثقة ويرى (Davis) بأنها المصادقية و الامانة المميزة التي يعتقد بها الزبون في المصرف. ويميل هذا البعد إلى أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطر أو شعور بعدم التأكد بخصوص قدراته على تقييم منافعتها ومخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التامين. وكسب الثقة يتجسد بالشكل الذي يربط الزبون بالمصرف مثل وسطاء الاوراق المالية و وكالات

¹ د. عبد الامير عبد الحسين شياح، مجلة الادارة و الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و

المال، جامعة بغداد، ص 94-95.

التامين، ففي بعض سياسات الخدمات المصرفية يبحث المصرف عن بناء الثقة و الولاء بين العاملين في المصرف والزبون؛

- **التعاطف:** قدرة مقدم الخدمة على ان يكون على قدر من الاحترام و الادب، وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبون، ومن ثم فان هذا المعيار يشير إلى المودة و الاحترام بين مقدم الخدمة و الزبون، وتتجسد في المصارف بالقدرة على التفاعل وخلق عالقات شراكة استراتيجية مع الزبائن و الخدمة حسب طلب الزبون والتعاطف يعني العناية بالزبون و الاهتمام بالمشكلات التي قد يتعرض لها في المصرف والعمل على إيجاد حلول بطرائق إنسانية؛
- **الملموسية:** تعني الدليل المادي للخدمة ويتم التعرف على الملموسية بسهولة من خلال الزي الرسمي لموظفي المصرف، وتوفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للزبون في الوقت اللازم، ويرى (Kotler) إن الملموسية تعني الوسائل المادية المتمثلة بالمرافق العامة وهيأة الموظفين وغالب ما تعتمد المصارف على بعد الملموسية لبناء عالقات جيدة مع الزبائن الحاليين والمتوقعين¹.

ثانيا: **مستويات جودة الخدمة المصرفية:** تتمثل مستويات جودة الخدمة المصرفية في ما يلي²:

- **الجودة التي يتوقعها العملاء:** و تمثل الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها؛
 - **الجودة المدركة:** من ادارة المصرف التي ترى انها مناسبة؛
 - **الجودة الفعلية:** و هي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعليا؛
 - **الجودة المرجوة للعملاء:** و هي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية.
- ثالثا: **العوامل المؤثرة فيها:** هناك العديد من العوامل الخارجية و الداخلية التي تؤثر في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، و درجة تطورها و ذلك لتسويقها و تقديمها بشكل يتلاءم و توقعات العملاء، وتشمل هذه العوامل ما يلي :

¹ أ.م. د. عبد الامير عبد الحسين شياح، نفس المرجع السابق، ص 95-96.

² مزنة الباقر على محمد الحسن، تطبيق معايير ادارة الجودة و اثرها في رضا الزبون: جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على المصارف السودانية، مذكرة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا، 1442هـ/2021م، ص 72.

- **العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية في كل مما يلي¹:
 1. **القوانين تشريعات:** تؤثر القوانين التي يصدرها البنك المركزي و سياسته النقدية المتبعة، كتحديد كمية القروض و السلف الائتمانية، و أنواعها، و أغراضها و شروطها، و أسعار الفوائد عليها، في الخدمات المصرفية و درجة تطورها. كما أن الشريعة الإسلامية تضع الضوابط التي يتشكل منها منهاج و أسلوب النشاط المصرفي اللاربي، فالالتزام بقاعدة الحلال و الحرام و الابتعاد عن التعامل بالفائدة أخذًا و عطاءً، يعتبر عاملاً مؤثراً على الخدمات المصرفية؛
 2. **الظروف الاقتصادية:** إن العمل المصرفي شديد الارتباط بالظروف الاقتصادية السائدة، حيث يزيد الطلب على الخدمات المصرفية المتعددة في أوقات الرواج الاقتصادي، و تقل بشكل واضح و تتباطئ خلال أوقات الركود. كما أن مستوى معيشة العملاء، و تطور مستويات الأسعار و القوة الشرائية للنقود، تؤثر على إمكانية التعامل مع المصارف مستقبلاً، و على حجم الودائع و القروض الممنوحة. و يساعد اتساع نطاق دور الدولة الاقتصادي على ظهور خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية؛
 3. **الظروف الاجتماعية و الثقافية:** و هي من أكثر المحددات أهمية بالنسبة للعمل المصرفي، و يظهر تأثيرها واضحاً على جودة أداء الخدمة المصرفية و تقديمها : فالعادات و التقاليد مثلاً قد تساعد أو تعرقل أداء بعض الخدمات المصرفية. كما أن عدد السكان، و معدلات نموهم، و توزيعهم الجغرافي، و درجة تعليمهم و ثقافتهم، تساعد على تطوير خدمات جديدة أو تحسينها و توزيعها على مناطق جغرافية متعددة.
- و يعتبر تغلغل الوعي المصرفي في نفوس العملاء و اتجاهاتها، من الأمور التي تحكم درجة نماء الجهاز المصرفي و تطور خدماته، إذ أن انتشار العادة المصرفية لدى العملاء عادة ما يترجم في زيادة حجم العمليات المصرفية، كما أنها تؤدي إلى تيسير مهمة المصارف في جذب الودائع².
- **العوامل الداخلية:** و هي مجموعة العوامل البشرية و المادية المؤثرة على جودة أداء و توزيع الخدمات المقدمة للعملاء، و التي يمكن للإدارة التحكم بها و تغييرها حسب ما تراه مناسباً، و من هذه العوامل ما يلي:
 1. **موقع المصرف و الترتيب الداخلي:** إن لموقع المصرف أهمية كبيرة في التأثير على الخدمات المقدمة، فموقع المصرف من مراكز النشاط الخاصة بالعملاء يحقق السرعة و الراحة لهم عند أداء الخدمة المصرفية، كما أن انتشار فروع للمصرف يتيح خدمات متكاملة للعملاء، و إن أتمتة هذه الفروع استخدام أحدث الأدوات التكنولوجية كأجهزة الصراف الآلي، تؤثر بشكل إيجابي على تقديم و أداء الخدمة المصرفية³. و يرتبط بموقع المصرف ترتيبه الداخلي الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً على الموظف و العميل معاً، فتوفر المساحة و التهوية، و الإضاءة، و الحرارة الجيدة، تؤثر بشكل إيجابي على نفسية الموظف، و أدائه للخدمة بشكل مرن و انسيابي يساعد في معرفة أسباب تأخير العملاء، و

¹ عطاوي إلهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل ش هادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليباس سيدي بلعباس، 2014-2015، ص 40.

³ عبد الحميد، طلعت اسعد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، الطبعة العاشرة، مكتبة الشقري، المنصورة، مصر، 1998، ص 56.

سرعة انجاز الأعمال. أما العميل فانه يأخذ الانطباع الأولي عن جودة الخدمات المقدمة، من خلال المظاهر المادية الملموسة، كتوفر مواقف للسيارات، و توفر قاعة للانتظار، و وجود لوحات إرشادية، و نظافة المكان و ترتيبه، و استقبال الموظف و حسن تعامله للعميل، تؤثر في الخدمة المقدمة و رغبة العميل في استمرار التعامل مستقبلاً؛

2. طرق العمل و تجهيزاته: اتسع نطاق المزيج التسويقي لتصبح سبعة بدلا من أربعة، لتشمل المظاهر المادية الملموسة، و العناصر البشرية المشاركة في أداء الخدمة، و إجراءات العمل و آليته في المصرف (Procedure) و يقصد بالإجراءات النظام المتبع في أداء الخدمة المصرفية و الأدوات المستخدمة في أدائها، فاستخدام الآلية المصرفية يحقق السرعة و الدقة في أداء الخدمات، و تحسين الإنتاجية و تخفيض تكلفة إجراء المعاملات، و القدرة على خدمة مجموعة متزايدة من المعاملات و العملاء، و التوسع في تقديم الخدمات، إضافة إلى تحسين ظروف العمل كإلغاء الأعمال الروتينية، و توحيد إجراءات العمل، بما يساعد في تقليل وقت انتظار العميل خاصة أوقات الازدحام، و تساعد على تحسين كفاءة و قدرة الموظف على أداء العمل؛

3. توفر القوى العاملة و كفاءتها و خبراتها: إن العنصر البشري هو أساس نجاح أي تطوير و تحسين في الخدمات المصرفية، و لابد من توفر العدد المناسب من الموظفين لأداء الخدمات التي يطلبها العملاء، بهدف توفير الوقت و الجهد على العملاء. و حقيقة أن إدارة موظفي الخط الأمامي من الأمور التابعة لقضايا واسعة كالهيكلة التنظيمية، و فلسفة و ثقافة المصرف التي تؤثر على توزيع الخدمة، و بالتالي إدراك العملاء لجودتها. كما لابد من توفر الكفاءات و الخبرات لدى هؤلاء الموظفين، مما يساعد في طرح أفكار جديدة أو توفير معلومات تساعد في تطوير الخدمات المقدمة، و لابد أن يتم اختبار هذه الكفاءات منذ بداية تعيين هؤلاء الموظفين و الاستمرار في تدريبهم و تطويرهم مع تطور الخدمات المصرفية المقدمة¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة المصرفية

ان العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية ليست بالحديثة، فهي تزداد اهمية يوما بعد يوم لاسيما ان المؤسسات المصرفية ادركت ضرورة تطبيق مفاهيم الجودة و ذلك من اجل تحقيق اهدافها و كسب رضا زبائنها و التفوق على منافسيها، فعلى المؤسسة المصرفية كسب رضا زبائنها الذين اصبحوا متشددين في متطلباتهم بفضل هذا العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، ففي غالب الاحيان ما تكون توقعاتهم خيالية مقارنة بالخدمات التي يستطيعون الحصول عليها من المصارف، و هذا يؤدي الى عدم الرضا لديهم في غالب الاحيان.

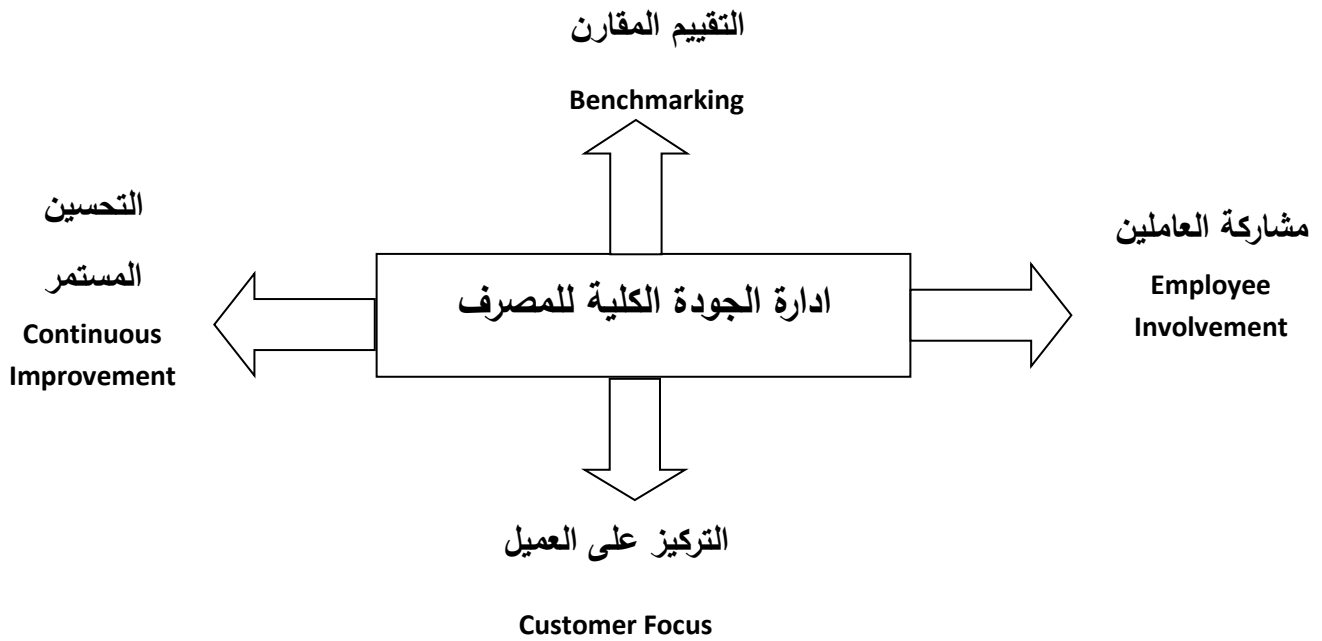
فالناتج الإيجابية التي حققتها المؤسسات الصناعية جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، أدت إلى تشجيع مؤسسات تقديم الخدمة و من بينها المصارف على اخذها كوسيلة من أجل إدارة و تحسين جودة خدماتها و من تم تحقيق رضا عملائها.

لذلك فمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة للمصارف بأنها إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة و الهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة

¹ عطاوي إلهام، مرجع سبقه ذكره، ص 41-42.

المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء و مساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية.
بالإضافة ان مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية يقتضي قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية، يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-7) : عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف



المصدر : <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ADJA3089.pdf> ، بتاريخ 2022.05.12، على الساعة

.10:00

- **مشاركة العاملين**: يقصد بمشاركة العاملين منح موظفي البنك صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتمدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم و طرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالمصرف؛
و ترجع أهمية مشاركة العاملين، إلى أن العميل يحكم على أداء المصرف ككل و يتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف و حتى مدير عام المصرف، و يرجع ذلك إلى خاصية عدم قابلية الخدمة المصرفية للانفصال، بمعنى أن الخدمة المصرفية تتطلب حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة (و هم موظفو البنك)، و متلقيها (العملاء)؛

و يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة (Management Participative) ، و يشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبنى توفير و تداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛

● **التركيز على العميل:** و يعني أن الإدارة المصرفية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل و الأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية البنك و سبب وجوده، فالبنك يحقق أرباحه من خلال العملاء، و بالتالي فهم الذين يدفعون أجور و مرتبات العاملين به؛

و يعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل او Customer Orientation) و هي فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات و الخطط التسويقية للبنوك يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل و رضاه باعتباره محور ارتكاز المصرف و بالتالي فوفقا لافتراضات هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات و رغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي؛

● **التحسين المستمر:** لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل المصرف بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماته و العمل على تطويرها بصورة مستمرة، و هو ما يتطلب تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبى الاحتياجات المتطورة و المتغيرة للعملاء، و تسليم الخدمة إليهم في التوقيت و المكان الملائمين؛

● **التقييم المقارن:** يشير أسلوب التقييم المقارن إلى عملية تقييم و مقارنة الممارسات الإدارية للمنظمات التي تتصف بأدائها المتفوق و محاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات و ظروف المنظمة (المصرف في حالتنا)، و بالتالي فإن أسلوب التقييم المقارن يستخدم بغرض اكتشاف أفضل الأساليب و الممارسات الإدارية المطبقة في المصارف الأخرى المنافسة ، و خاصة تلك التي يطلق عليها قادة الصناعة (Industry Leaders) و تتمثل في المصارف التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة¹.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة الخدمية منها، باعتباره أسلوبا إداريا حديثا لتحقيق الفاعلية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

و نظرا للخصائص المميزة للخدمة و التي تجعل من عملية إدارتها صعبة بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة، فإنه يتوجب على القائمين على المؤسسات الخدمية (المصارف في حالتنا) بذل مجهودات أكبر من أجل تحسين جودة خدماتها، حتى تتمكن من تحقيق رضا عملائها و تلبية توقعاتهم، و هذا بتطبيقهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية (المصارف).

¹ <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ADJA3089.pdf>، بتاريخ 2022.05.12، على الساعة 10:00.

لذلك فعلاقة بين منهج ادارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية علاقة تكامل تزداد يوما بعد يوم، و دليل ذلك ازدياد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المصارف علي اختلاف أنواعها وأنشطتها،لما يستوجب تحقيقه من اهدافها ،وهذا يعود لما حققته كثير من المصارف من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها هذا المنهج. و يمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بما يلي¹:

- الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء لان العميل سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف،حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم،في حيث يعكس العملاء الداخليون (موظفون) جودة الافراد والعمليات والبيئة المحيطة؛
- ان تطبيق هذا المفهوم يساعد علي مشاركة الموظفين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل الي قرارات اكثر جودة نتيجة زيادة الافكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة،فضال عن تحسين مستوي تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها؛
- تحفيز الموظفين بسبب اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف؛
- تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جميع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة؛
- زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسين أداء الموظفين،ومن ثم أداء المصرف ككل؛
- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات علي مستوي المصرف وأقسامه المختلفة؛
- تساعد المصرف في التعرف علي مستوي أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الاخرى (benchmarking)؛
- تساعد المصرف في التعرف علي جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهبية والمادية ومن ثم التخلص منها؛
- خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة فئة الاخطاء،وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية الي العميل؛
- التحسين المستمر للعمليات ، خصوص وأن المعطيات العالمية وظروف النفيسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع يجب علي المصارف ان تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة تعمل، و علي تحسينها من أجل الوصول الي إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف؛
- زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكلفة الخدمة،وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم؛
- انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمات المقدمة؛

¹ السمانى الشيخ عبد الدافع محمد، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تطوير الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك ام درمان الوطني-، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم،تخصص إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة النيلين،2017،ص 60.

- زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف والحصول علي خدمة ذات جودة متميزة ؛
 - هنالك فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف، كوجود مقاييس للحكم علي جودة الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة؛
 - تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المصرف؛
 - تحسين العلاقات الانسانية ورفع الروح المعنوية؛
 - زيادة الابتكارات والتحسين المستمر؛
 - زيادة العائد علي الاستثمار .
- كذلك يؤدي تطبيق إدارة الجود الشاملة في المصارف إلي عدة فوائد منها ما يلي¹:
- خلق الالتزام الذي يعمل علي تركيز الاهتمام و الاستمرار في إنتاج خدمات مصرفية تلبية حاجات ورغبات العملاء بما يعزز مبدأ التركيز علي العميل؛
 - التخطيط لتحقيق الجودة المصرفية طبقا للمعايير العالمية للصناعة المصرفية؛
 - تطوير كفاءة البنك في إنتاج الخدمات كما ونوعا وبما يدعم قدرته علي تغطية كافة أوجه نشاط المصرفي المطلوب؛
 - القضاء علي كافة صور القائد و الهدر بما يؤدي إلي تحسين الانتاجية، ورفع كفاءة وفعالية البنك؛
 - تقديم الخدمات المصرفية بالشكل الذي يتوافق مع رغبات واحتياجات جمهور العملاء الحاليين والمرتبين، بما يضمن رضائهم بشكل مستمر، ومن ثم ولاؤهم للبنك؛
 - العمل علي إشاعة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

¹ السمانى الشيخ عبد الدافع محمد، نفس المرجع السابق، ص 61-62.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع

من المسلم به بان اي باحث في مختلف العلوم عند خوضه في موضوع البحث ايا كان نوع هذا البحث فانه لا ينطلق من فراغ، لمعرفة جوانب هذه الدراسات ومحاولة اجتنابها في موضوع بحثه، والمقصود من هذه الدراسات تحليل نقاط الالتقاء ونقاط الافتراق بين البحث الحالي وخطواته في نفس الموضوع، وبدورنا حاولنا الاطلاع على اهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا "ادارة الجودة الشاملة و اثرها على جودة الخدمات المصرفية " والتي احصيناها كالاتي:

المطلب الاول: الدراسات العربية والمحلية

1-الدراسات المحلية:

تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

1. بودراع محمد الطاهر، ادارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك سوسبيتي جنرال الجزائر قسنطينة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ام البواقي، 2013.

هدفت هذه الدراسة لبيان الاهمية و الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة من خلال التأثير على الاداء داخل القطاع المصرفي، وذلك بإبراز الدور الريادي للإفراد العاملين في التأثير على الاداء و دور ادارة الجودة الشاملة في إرساء مبادئ إدارة الجودة.

وتوصلت الدراسة من خلال التعمق في ما تضمنه و اختبارها لمدى صحة فرضيتها، إلى جملة من النتائج تمثلت في ان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية لا تنطلق من العدم، بل على مرتكزات و متطلبات بالأخص إرضاء الزبائن باعتبارهم مفتاح النجاح، بالإضافة ال ان إدارة الجودة الشاملة من المتطلبات العصرية الفعالة في تحسين جودة الخدمات المصرفية و أداة جيدة الاستقطاب العملاء.

2. حمزة نسيمية، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة ولاء الزبون- دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية BDL ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر جودة الخدمات المصرفية في زيادة ولاء الزبون بأبعادها (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف) في بنك التنمية المحلية ببسكرة.

وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للإبعاد الاربعة الملموسة على زيادة ولاء الزبون، فلذا تسعى المؤسسة لارضاء زبائنها ان لم يكن بهدف بناء ولائهم، فهي تسعى لتجنب حالات عدم الرضا لأنها تؤدي حتما الى فقدان الزبون.

3. عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على أداء البنوك : دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح جودة الخدمات المصرفية و أثرها على أداء المصارف، من خلال تطبيق نموذج SERVPER لقياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً في المصارف الجزائرية و الأردنية، و تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء هذه المصارف في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، و البحث في اثر جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء على الأداء المصرفي.

وتوصلت الدراسة بضرورة قيام إدارة المصارف الجزائرية و الأردنية بتصميم استراتيجيات و سياسات خاصة بتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً و ذلك من خلال اهتمام المصارف بالاستجابة السريعة و تلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى ضرورة استجابة الموظفين لاحتياجات العملاء و تطوير الجوانب المادية الملموسة.

2 -الدراسات العربية:

تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

2. السمانى الشيخ عبد الدافع محمد، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تطوير الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك ام

درمان الوطني-، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم،كلية الدراسات العليا،جامعة النيلين،2017.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على الاساليب المصرفية المختلفة التى تستخدم في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وأساسيات ومفاهيم الجودة الشاملة في ترقية وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة. بالإضافة الى تحليل المتغيرات المرتبطة باستخدام أساليب الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية وتقديم بعض التوصيات .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن يتبنى المصرف أساليب واضحة لإدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع خصوصيته. يتم تحديث التكنولوجيا المصرفية بشكل مستمر لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة كما أشارت الدراسة الى اهتمام إدارة المصرف بتثقيف العاملين بأساليب الجودة الشاملة وبناء عليه فقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات منها أن يكون اهتمام البنك بالسعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها. وأن يزيد تركيز البنك على تدريب العاملين، لانه بذلك سوف يزيد من كفاءة أداء العاملين وتجويد الخدمات المصرفية كان يقوم البنك بدورات تدريبيه مستمرة للعاملين لرفع قدراتهم نحو استخدام أسلوب الجودة الشاملة.

3. مزنة الباقر على محمد الحسن، تطبيق معايير ادارة الجودة واثره في رضا الزبون:جودة الخدمات المصرفية كمتغير

وسيط-دراسة ميدانية على المصارف السودانية-، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة

الشاملة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2021.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى رضا الزبون عن الخدمات المصرفية المقدمة، والى سد الفجوة المعرفية التي غفلت عنها الدراسات السابقة خاصة في المصارف السودانية حول تطبيق معايير الجودة و اثرها في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية.

توصلت الدراسة الى وجوب تركيز المصارف السودانية على جودة الخدمة المصرفية و ذلك من خلال تطبيق معايير ادارة الجودة لتعزيز قدرها التنافسية مؤديتا الى ازدياد الثقة و السمعة الجيدة للمصرف و بتالي زيادة سيولته النقدية و الربحية.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

- دراسات سابقة في الدول الاجنبية: تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

1-Kainet youcef : ‘‘ The impact of service quality on customer satisfaction in – : banking sector of karashi’’ 2017

حيث هدفت هذا البحث إلى دراسة أثر جودة الخدمات البنكية على رضا الزبائن، واعتمدت على العديد من البنوك في منطقة كاراشي في باكستان، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجب اهتمام الإدارة بإنجاز الخدمات وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن من أول مرة؛
- يجب توفير قاعدة بيانات دقيقة تخص كل المتعاملين مع البنك من أجل سهولة الرجوع إليها مستقبلاً؛
- نشر ثقافة تنظيمية تُلهم على احترام الزبون من أجل استقطابهم و كسب ولائهم مستقبلاً؛

2- Joseph kelada, la gestion de la qualité et de la qualité totale, école des hautes etude commerciales–Montréal, Canada, Février 2010.

تناول الباحث في هذا المقال تطور مفهوم الجودة، من جودة المنتج الى الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

و ما يميز هذه الدراسة من خلال تناول الجودة الشاملة كإستراتيجية و التي تمثل المتغير المستقل و تشمل التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و التوجه بالزبون و المتغير التابع المتمثل في الاداء التسويقي (كفاءة و فعالية التسويقية) .

المطلب الثالث: محل دراستنا الحالية من الدراسات السابقة

برغم من الكم الهائل من المعلومات التي تحصلنا عليها إلا أننا لاحظنا بعض التناقضات في مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة كما ان الدراسات السابقة اجريت في بيئات مختلفة تكنولوجيا اجتماعيا اقتصاديا و سياسيا لذلك نتوقع من هذه الدراسة مساهمة في ابراز بيئة لم تحظى بالاهتمام الكفي من الدراسات السابقة و خاصة في المؤسسات الخدمية حيث استقدنا من الدراسات السابقة عدة امور اهمها:

- عرض الاطار النظري و المراجع المستخدمة فيه؛
- تدعيم الاطار النظري بنتائج دراسات و ابحاث حول اثر ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المصرفية؛
- بناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة العربية و الاجنبية؛
- اختيار منهج الدراسة و الادوات المناسبة؛
- تعرف على نوع المعالجات الاحصائية المناسبة و دراسة اسلوب استنتاج نتائج الدراسة من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية و رصد مدى الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

خلاصة:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور الأساسي التي تدور حوله الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية بتضمينها في كافة جوانب العمل و في جميع النشاطات و الوظائف والعمليات في البنوك ، بهدف تحقيق الأشباع الحدي للزبون ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا و توجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، كفلسفة لتسيير و تسويق الخدمات ودراسة السوق و احتياجاته من خلال التركيز على الزبائن الحاليين والمرقبين.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية - دراسة حالة وكالة بدر 269

-مليانة-عين الدفلى

تمهيد

يتميز هذا الفصل عن الفصل السابق بأنه يتضمن دراسة تطبيقية, اين يتم اخراج هذه الدراسة من الاطار النظري الى الاطار الميداني, ويتم دراسة الاشكالية بالمؤسسة محل الدراسة والتي تم اختيارها من بين العديد من المؤسسات الجزائرية وذلك لتوفرها لمجموعة من الخصائص تلائم موضوع بحثي, وقد اخترت بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بدر-مليانة-269) وعلى هذا الاساس تطرقت الى اهم النقاط التي تعطى لنا القدرة على معرفة الطبيعة التنظيمية للوكالة, لما تسعى لتحقيقه خلال نشاطها,فلاجراء الدراسة حول الوكالة يستوجب التطرق الى تاريخها الاساسي, بالإضافة الى تعريفها ومهامها ومختلف تعاملاتها والمعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا الفصل, والذي قسم بدوره:

المبحث الاول: البطاقة الفنية عن وكالة بدر-مليانة-269؛

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول : البطاقة الفنية عن وكالة بدر-مليانة-269

ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستويين الداخلي و الخارجي, رغم كونه قتيما مقارنة مع البنوك الاخرى, ومكان ليبيرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسيريه من اطارات وموظفين وعلى رئسهم الرئيس المدير العام الذي يعد.

المطلب الاول : تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

اولا : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر

تنص المادة الاولى من المرسوم 106/82 عل ما يلي: نشأة بنك الايداع والتنمية يدع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ويسمى في صلب النص بالبنك الفلاحي ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة مالية ذات صفة تجارية وينتمي الى النظام المصرفي الجزائري ويعتمد على مبدأ اللامركزية, حيث يعطي فروعها صلاحيات واسعة وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 17 جمادى الاولى 1402 الموافق ل13 مارس 1982 مقره الاجتماعي حي العقيد عميروش الجزائر العاصمة.

يشغل البنك حوالي 7000 عامل ما بين اطارات وموظفين و نظرا لكثافة الشبكة واهمية التشكيلة البشرية صنف البنك من خلال قاموس محاسبة البنوك في طليعة 2003 في المركز الثاني في ترتيب البنوك التجارية, افريقيا فقد احتل المرتبة 12, ويحتل البنك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك وقدتم تغيير بنك البدر الى شركة مساهمة و ها التغيير مؤكد بعقد رسمي صادر في 19/02/1998 رأسمالها حاليا محدد ب 33.000.000.000 دج موزع الى 330 سهم بمقدار حوالي 1.000.000 دج لكل سهم مكتتب من طرف الدولة.

مستوى المعوقات للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة بصدد التحويلات **BADR** في المجالات الاقتصادية والاجتماعية من الاستجابة لتطلعات زبائنه, وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك واحداث تطهير في الميدان واستخدام بعض وسائل المصرفية الالكترونية, الشيكات الالكترونية... الخ.

ثانيا : التطور التاريخي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل هي:

- أ. **مرحلة 1962-1990**: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف وفتح الوكالات المصرفية في مناطق نشاط الفلاحي؛
- ب. **مرحلة 1990-1999**: بموجب قانون النقد والقرض الذي الغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك, توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون استغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة, اما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة ادخال وتعميم استخدام الاعلام الالي عبر مختلف وكالات البنك, لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- أ. 1991: تم الانخراط في نظام (سيوفت swift) لتسهيل معالجة وتحقيق عمليات التجارة الخارجية؛
- ب. 1992: تم وضع نظام (sybu) ليساعد على سرعة اداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى **télétraitement** الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي في كل عمليات التجارة الخارجية؛
- ت. 1993: الانتهاء من ادخال الاعلام الالي على جميع العمليات المصرفية؛
- ث. 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- ج. 1996: ادخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
- ح. 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CBI)؛
- خ. مرحلة 2000-2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية لتدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمديد قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق.
- ولتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد و استجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع برنامج على خمس سنوات يتمحور اساسا حول عصرنة البنك و تحسين ادائه و العمل على تطوير منتجاته و خدماته، بالإضافة الى استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي في هذا البرنامج الطموح قدم نتائج هامة نوردها في ما يلي :
- 2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.
 - 2001 : سعيًا لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجميع حقوقه المسكوكة في حصولها بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بسيولة و غيرها، و العمل على زيادة تقليص مختلف العمليات المصرفية اتجاه الزبائن.
 - 2002 : تعميم تطبيق مفهوم البنك الحالي مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
 - 2004 : ادخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل البنك عبر الصورة، كما عمل مسؤولي البنك بدر خلال عام 2004 على تعميم الشبايك الالية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقة الدفع .GUICHET AUTOMATIQUE DE BILLETS

ثالثا : اهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الي تشهده الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية ان يلعب دور ديناميكي و اكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، و تدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة اخرى، و بذلك اصبح الزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية فعالية اكثر لمواجهة التحديات التي تفرضها الهيئة المصرفية.

و امام كل هذه الاوضاع وجب على المسؤولين اعادة النظر في اساليب التنظيم و تقنيات التسيير التي يتبعها البنك والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من اجل ارضاء الزبائن لانشغالاتهم .

و من اهم الاهداف المسطرة من طرف ادارة البنك ما يلي :

- توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة
- تحسين نوعية و جودة الخدمات
- الحصول على اكبر حصة من السوق
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى قدر من الربحية.

كما يسعى البنك الى التقرب اكثر من الزبائن و هذا بتوفير مصالح تتكلف بمطالبهم و انشغالاتهم و الحصول على اكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم.

و كان البنك يسعى لتحقيق الاهداف و ذلك بفضل قيامه ب :

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف
- توسيع نشاطات البنك في ما يخص التعاملات
- التسيير الصارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة .

رابعاً : مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر

وفقاً للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال المصرفي, فان بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام

التالية :

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض, الصرف و الصندوق
- فتح حسابات لكل شخص طالبا لها و استقبال الودائع
- المشاركة في تجميع الادخالات
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و القطاعات الاخرى
- تامين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها
- تطوير الموارد و التعاملات المصرفية و كذا خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات القائمة

• تنمية الموارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار و الاستثمار

• تطوير الشبكة و معاملاته النقدية

• تقسيم السوق المصرفية و التقرب اكثر من ذوي المهن الحرة كتجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي

و في اطار القروض ذات المر دودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب :

- تطوير قدرات تحليل المخاطر
 - اعادة تنظيم ادارة القروض
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معادلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد
- كما عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية و لأجل تعزيز مكانته التنافسية و التوجه لاقتصادي الجديد للدولة و سياستها بصفة عامة بوضع مخطط استراتيجي في تطبيقه مع بداية العقد الاول من القرن الحادي و العشرين, تلخصت اهم محاوره في :

- اعادة تنظيم و تسيير الهيئات و الهيكل التنظيمي للبنك
 - عصرنة البنك تقوية التنافسية
 - احترافية العاملين
 - تحسين العلاقات مع الاطراف الاخرى
 - تطهير و التحسين الوضعية المالية
- خامسا : التنظيم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر**

ان مشكل تنظيم بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد على شكلين هما التنظيم المركزي و التنظيم اللامركزي.

❖ يضم التنظيم المركزي :

- أ. مجلس ادارة بإدارة الرئيس المدير العلم (PDG)
 - ب. مديريات عامة مساعدة على راس كل منه امدير مساعد و يتفرغ بعض منها الى مديريات فرعية اخرى
- حسب الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية تتكون اهم المديريات العامة المساعدة للعمال و الرئيس المدير العام من :

- المديرية العامة المساعدة لإدارة الوسائل
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة و التطوير
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الالي و المحاسبة و الصندوق
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية
- المديرية العامة المساعدة للموارد و التعهدات
- مديريةية الاتصال و التسويق

اضافة الى ما سبق توجد المفتشة العامة, المستشارون و اللجان التي تقوم بمراقبة و اعطاء النصائح و الاراء فيما يخص عمل و نشاط البنك بصفة عامة.

بما ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني فانه يضمن على التنظيم لا مركزي ان يخول المجموعات الجهوية لاستقبال بعض الصلاحيات و الاستقلالية و كذا مهام المراقبة و التفتيش لعمل أنشطة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤولياتها.

❖ اما التنظيم اللامركزي يضم :

اولا:المجموعة الجهوية للاستغلال GRE : و تتولى مهمة تنظيم و تنشيط, مساعدة,مراقبة, و متابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤولياتها, غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية, ينتمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني الى وكالة جهوية للاستغلال .

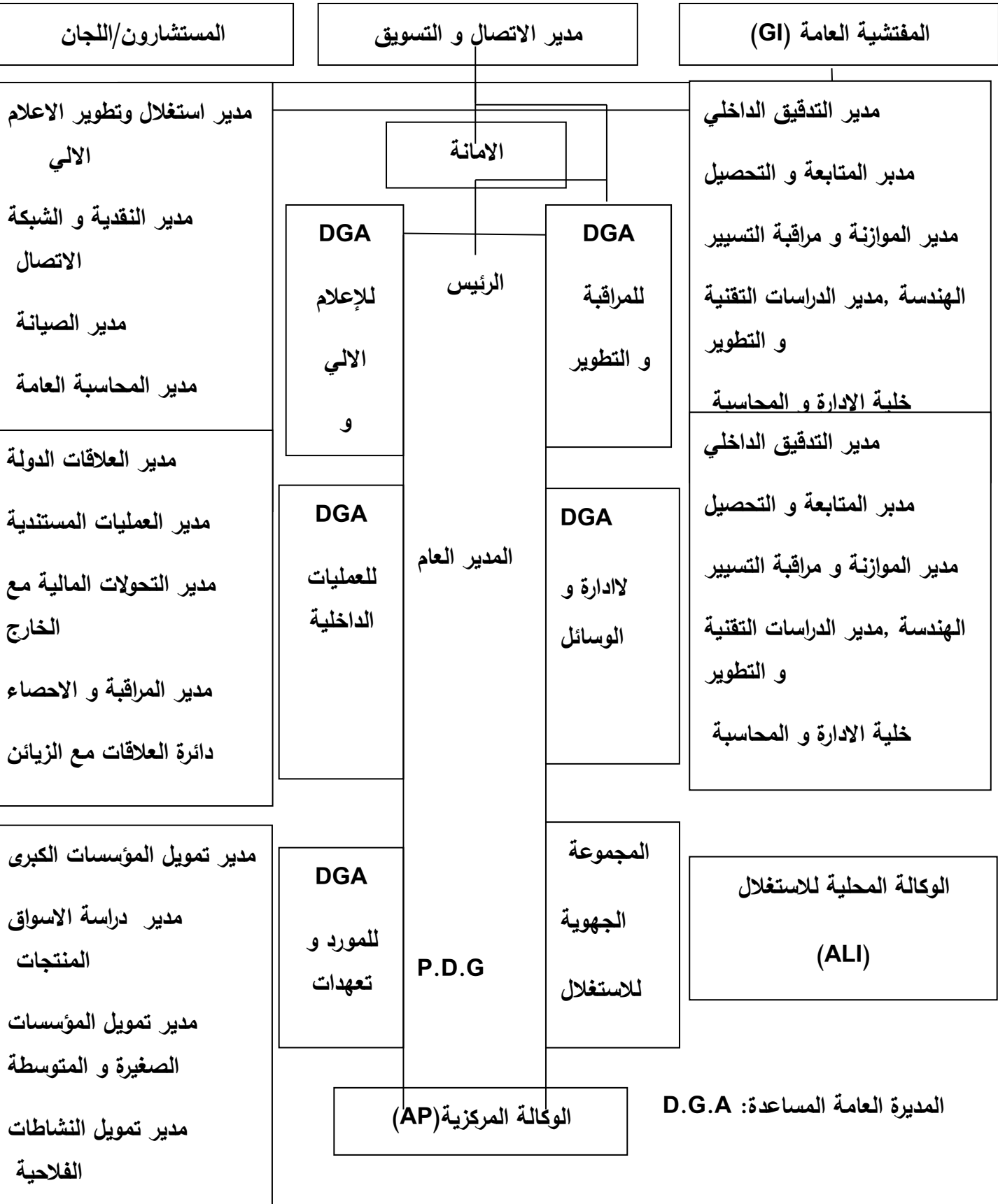
ثانيا:الوكالة المحلية للاستغلال ALE :

تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية, تكون تابعة لمديرية العامة و تحت رقابة احدى المجموعات الجهوية للاستغلال و تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع او بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها و يقتضيه عملها اين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يستهلك البنك الفلاحة و التنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة كما يسعى البنك حاليا الى التوسع عبر فتح وكالات جديدة قدر عدد المشاريع بها ب47 مشروعا بعدما كان يمتلك البنك حوالي 104 وكالة عند بداية نشاطاته سنة 1982 مما يشير الى التوسع الكبير للبنك و اتساع حجم اعماله و تعاملاته.

فما يخص كيفية منح القروض بالبنك يعتمد على سياسة السقوف المحددة اذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض لزيائن اذا لم تتم مبالغها السقوف المحددة من طرف الادارة العامة و حسب نوع القروض المطلوب فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول لصلاحيات الوكالة يتم تحويل الملف الى المديرية الجمهورية للاستغلال التي بدورها قد تخرج عن صلاحياتها اذا تجاوزت السقف المحدد لها و يتم تحويل الملف الى المديرية المختصة بالجزائر العاصمة.

الشكل رقم 1-2 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المطلب الثاني : تعريف بوكالة بدر 269 بمليانة

اولا : نشأة وكالة بدر مليانة 269 بمليانة

انشأت هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني بموجب المرسوم الوطن 107/82 المعدل بالمرسوم 84/83 المؤرخ في 1983/10/29 في مادته الثالثة حيث تنص على ان البنك الفلاحي فتح فروعاً له، وكالات و مكاتب و شبائيك في اطار التنظيم اللامركزي طبقاً للأهداف المرسومة له في مجال القرض و التنمية و وفقاً لسياسة الحكومة و قد تم انشاء وكالة مليانة رقم 269 سنة 1983 حيث تفرق بين زبائنها بالحسابات التالية :

- فئة الموظفين بحساب 200
- فئة التجار و الفلاحين بحساب 300
- الادخار للكبار بحساب 251 و حساب 260 بلا فائدة
- الادخار للصغار حساب 281
- اصحاب العملة الصعبة بحساب 201

من خلال هذه الارقام نلاحظ ان لهذه الوكالة دور كبير في تنمية و ترقية جميع القطاعات الاقتصادية على اختلاف اشكالها، و لم تحصر نشاطها في القطاع الفلاحي حسب التنمية، حيث نلاحظ تواجد كل من التجار و اصحاب الودائع و المدخرين كبارا و صغارا و ها النوع من الزبائن اصبح في تزايد لدى الوكالة من خلال ملاحظتنا للعدد المتوافد على الوكالة و المقر الرئيسي لوكالة مليانة 269 هو شارع تاج الدين عبد الوهاب مليانة.

ثانيا: النظام القانون في وكالة مليانة 269

ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية عبارة عن مؤسسة مالية تخضع مباشرة لوزارة المالية و هي مصنفة ضمن البنوك التجارية العمومية و تعتبر وكالة مليانة رقم 269 احدى وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تهدف بصفة عامة الى اجراء كل العمليات المصرفية من استقبال الودائع و تقديم القروض و ذلك وفقا و طبقا للقوانين و التنظيمات كما تهدف بصفة خاصة الى تنمية القطاع الفلاحي و النشاطات الصناعية الموجهة للقطاع الفلاحي, كما تهتم بالترقية الاقتصادية للعالم الريفي.

وتصنف وكالة مليانة رقم 269 ضمن الصنف الثالث اي (C) حيث تقوم بكل العمليات و النشاطات إلا في حالة تقييم القروض اذ استوجب عليها استشارة المديرية الجهوية التابعة لها قبل القيام به للمديرية الجهوية بعين الدفلى. و ان النظام القانوني له الوكالة ليس بنظام منفرد عن الوكالات الاخرى اذ تخضع لنظام قانوني كغيرها من الوكالات و ذلك كون النظام القانوني لها يحدد من المركز اي من المديرية الجهوية المتواجدة على مستوى الولاية التابعة لها.

و ان النظام المتخذ من طرف المديرية الجهوية انما يأتي من صاحب السلطة عليها و التي هي المديرية العامة و التي مقرها بالعاصمة, لذا نلاحظ تشابه في النظام القانوني الذي تخضع له جميع الوكالات المتواجدة على التراب الوطني.

و قد عملت وكالة مليانة 269 بنظام قانوني على فترات نذكر من بينه :

- من 1983 الى 2005 عملت بنظام البنك الكلاسيكي (نظام الطوابير)
- من 2005 الى 2009 عملت بنظام البنك الجالس
- من 2009 الى اليوم تنتهج نظام تجاري للوكالة بالإضافة الى نظام البنك الجالس

ثالثا : الهيكل التنظيمي لوكالة مليانة 269

تتقدم المديرية العامة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية باقتراح الهيكل التنظيمي لكل الوكالات الموجودة على التراب الوطني و تناقش هذه المقترحات مسبقا في المكتب النقابي للمديرية العامة و المديرية الفرعية من اجل الاستشارة او بعض الملاحظات و يراعي في ذلك وجوبا عدد اعوان الوكالة و مؤهلاتهم العلمية و المهنية.

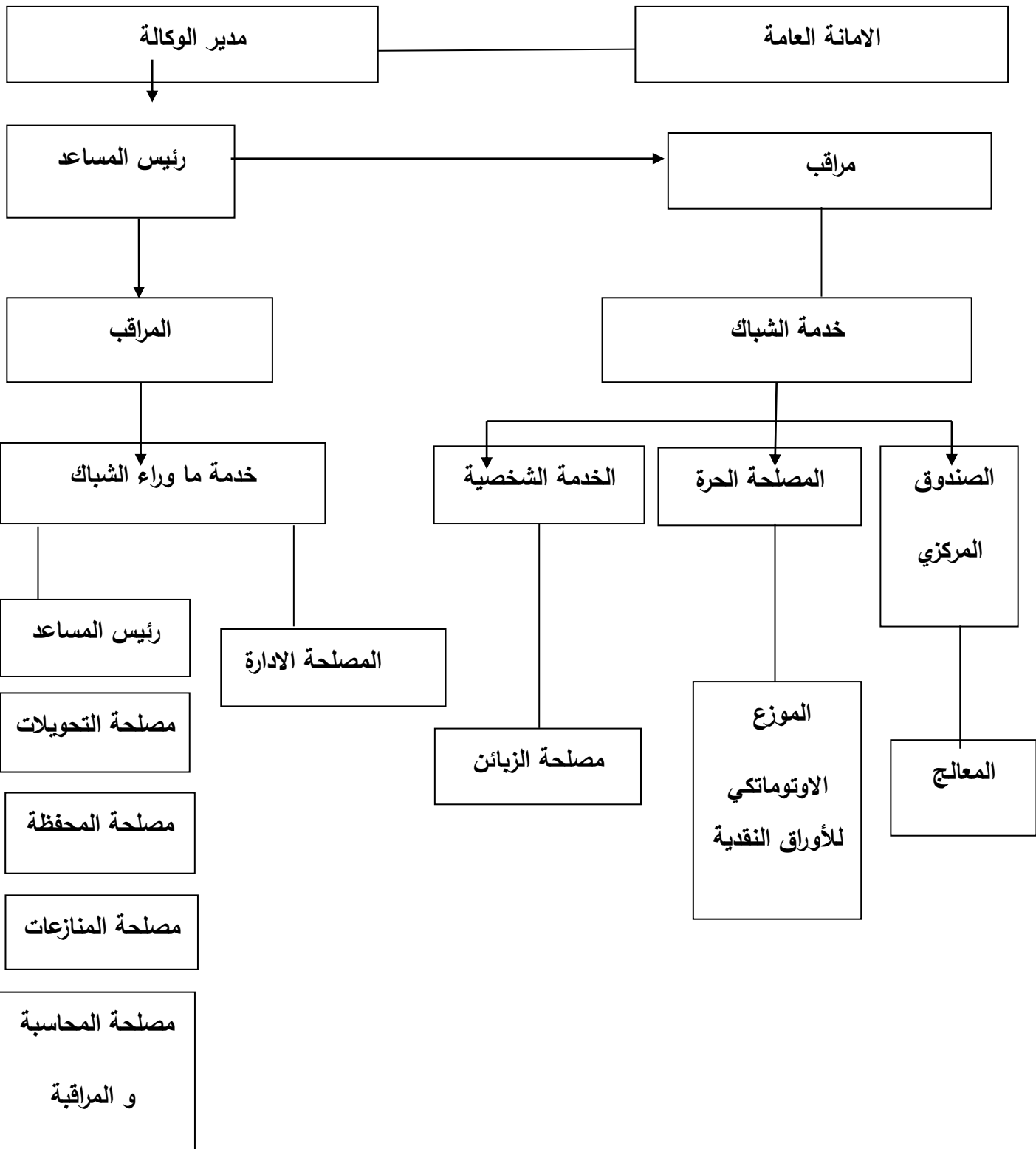
و يحدد عدد الخلايا و المصالح المنشأة في الوكالة حسب نشاط الوكالة و درجة تصنيفها الموجودة في التنظيم رقم 16 المؤرخ في 1996/09/04 الخاص بالوكالات البنكية حيث تصنفها الى ثلاث اصناف هي a,b,c.....

لكن هذا التصنيف للوكالات لا يعطي فعل دقيق للوظيفة و الدور الذي تقوم به الوكالات و هذا برغم من وجود نقص في الموظفين على مستواها اي انه يوجد شغور في المناصب إلا الوكالة و بفضل تعاون جميع موظفيها في تنشيط المصالح و تسهيل تعاملاتهم مع الزبائن.

تتعامل وكالة مليانة رقم 269 المصنف ضمن الصنف (c) مع اكثر من 40000 زبون يتكلف بهم موظفو الوكالة الذي عددهم 16 موظف موزعين كما يلي :

- 02 رؤساء اقسام
- 04 اعوان خدمات و امن
- 07 موظفون مكلفين بالزيائن
- 04 موظفون مكلفين بالدراسات
- 03 موصفين

الشكل رقم 2-2 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة BADR مليانة 269



المصدر: " المصلحة الادارية لوكالة مليانة 269 BADR "

المطلب الثالث : الخدمات المصرفية التقليدية و الحديثة لوكالة بدر

❖ الخدمات المصرفية التقليدية لوكالة بدر 269

تقدم وكالة بدر حاليا خدمات تعتبر تقليدية نظرا لأقدميتها مقارنة بالبنوك الدولية و ما شهدته من تقدمات و تطورات حيث تحتوي وكالة بدر مليانة 269 على ثلاث مصالح رئيسية ففيها يتم تقديم الخدمة و هي مصلحة القروض, ملحة المنازعات و اخيرا الخلية الادارية و يوجد الى جانب كل مصلحة عدد من المصالح الفرعية التي تساعد على القيام بمهامها, كما توجد علاقة تكامل بين المصالح و كل مصلحة تكمل مصلحة اخرى.

أ. **مصلحة الزبائن :** هي مصلحة مكلفة بالتعامل مباشرة مع الزبائن لتلبية حاجياتهم من سحب و ايداع وتحويلات و استعمالات, و نظرا لتعدد تلك الحاجيات فقد تعددت المصالح الفرعية لهذه المصلحة اذ نجد مصلحة الصندوق و المكونة من امين الشباك و مصلحة العمليات الخارجية بالإضافة الى الحافظة, و تعتبر هذه الخدمات اهم مصالح الوكالة حيث تساهم بشكل كبير في خدمة زبائننا و تسهيل هذه الخدمات قدر الامكان من اجل ضمان و تحفيز هؤلاء الزبائن لتعامل مع الوكالة دائما و هنا يمكن القول بان مصلحة الزبائن هي القلب النابض للوكالة اذ وجدت منذ وجود هذه الاخيرة.

ب. **الصندوق :** هي المصلحة الاكثر تعاملًا مع الزبائن خاصة و ان من اختصاصها عمليات الابداع و السحب, و هي مكونة من امين المال و عامل الشباك و يعتبر الموظف في الشباك المسؤول الاول عن استقبال الزبائن سواء كانوا اشخاص طبيعيين او اشخاص معنويين كالمؤسسات.

و ان عمل كل من عامل شباك و امين المال هو عمل متكامل, فالشباك يراقب الصكوك المختومة من طرف الزبون بدقة, من حيث مطابقتها لشروط القانونية و يضع الختم عليها في حالة صلاحيتها بالتأكد من كفالة الرصيد ثم بعد ذلك يأتي دور امين المال اذ يعتبر الشخص الوحيد الذي يتعامل مباشرة مع النقود.

ت. **المحافظ :** هي مصلحة مهمة جدا نظرا للمهام الموكلة اليها و يتركز دورها الرئيسي في التحصيل اي تحصيل الاوراق التجارية و الممثلة اساس في الصكوك السفنجية (الكميالة) و السند الامر المعون الذي يشغل هذا المنصب مكلف باستقبال الارصدة الباقية مستحقة الدفع في الحال, المكان (قناة بدر) و في خارج المكان الزملاء **BEA . BNA . CPA** و هذا لضمان التسليم في حالة التغطية و الحسم و تحصيل الارصدة الباقية واتباعا لقائمة موافقة عليها من طرف الفرع.

ث. **مصلحة القرض :** تهتم بدراسة ملفات القروض من طرف الزبائن و كذا متابعتها و تتلقى اقتراحات و شكاوي الزبائن المحصلين على القروض.

ج. **مصلحة المنازعات :** مصلحة تتكف بالأمور القانونية للبنك مسيرة من طرف رئيس الزبائن و تقوم بعدة نشاطات كفتح الحسابات, افتتاح حساب الاشخاص الطبيعيين القادرين, الادارة القانونية للأب, افتتاح حساب للأشخاص غير الراشدين, ادارة الشركات.

ح. الخلية الادارية : يتشكل الطاقم الاداري من مدير الوكالة, الامانة العامة, و مصلحة المحاسبة, و يشرف هذا الطاقم على كل اعمال الوكالة, و المنسقة بين مختلف مصالحها و يسهر على السير الحسن للوكالة.

اولا : مسير الوكالة: حسب النص القانوني فان الوكالة يديرها مدير مركزي, يعتبر سياديا لوجوده في قمة الهرم الاداري و المسؤول الاول على مستوى الوكالة و قد يعين المدير من طرف المديرية الفرعية المتواجدة بعين الدفلى و يتعين عليه الخبرة في ميدان العميل البنكي و الكفاءة اللازمة الكفيلة بإسناد مهمة تسيير الوكالة له, كما قد يعين بإجراء مسابقة لحاملي الشهادات العلى فرع اقتصاد و مالية, ونلخص مهام الوكالة في ما يلي:

- التسيير العادي للوكالة و اتخاذ التدابير لازمة للحفاظ على الامن و السكين
 - هو الامر بالصرف في الوكالة في ما يخص القروض و اجور المستخدمين بين مصاريف التسيير و غيرها
 - المصادقة على تعيين المستخدمين و الميزانية بعد اتمام اعدادها
 - هو الممثل الشرعي و القانوني للوكالة 269 في المحاكم و الامام القضاء
 - المصادقة على ملفات طلبات القروض و المهام الاستراتيجية و التخطيط و البرمجة
 - ابرام العقود و الصفقات كما يمارس السلطة السلمية على المستخدمين
 - و لمباشرة هذه المهام يتمتع مدير الوكالة ببعض الصلاحيات المخولة له قانونيا متمثلة في:
 - يعتبر رئيسا لمصلحة المستخدمين بالوكالة
 - يمارس السلطة سليمة على الموظفين و يقدم اقتراحات يبعث بها الى المديرية الفرعية
 - له حق ايقاف الموظفين بواسطة الاقتراحات التي يقدمها المجلس التأديبي
 - يعتبر الرئيس و عضوا في لجنة القروض, التي تقوم بدراسة الملفات و الطلبات القرض
 - تنفيذ السياسة العامة المرسومة من طرف المديرية المركزية العامة
 - تنفيذ قرارات و المداورات المديرية الفرعية.
- و تنتهي مهام المدير اما بالاستقالة حيث يقدم طلب الاستقالة للمدير الفرعي الذي ينظر فيها و يعطيه الرد او بالإقالة حين تلبسه فضيحة مالية او اخلاقية في العمل من طرف المدير العام كما يمكن نقض رتبته الى درجة اسفل و هذا حسب القانون الداخلي.

ثانيا : الامانة العامة : هي احدى الاجهزة التنسيقية لإعمال المدير و هي بمثابة الذراع الايمن للمدير و نلخص مهامها في ما يلي :

- ادارة الملفات الشخصية و الاتصالات مع المدير مباشرة
- الاشراف على وسائل الاتصال, الهاتف, الفاكس, البريد, و تعد مسئولة عنها
- تسجيل كل البريد الوارد الى الوكالة و الصادر منها في سجلات مخصصة لذلك
- تسجيل المراسلات الخاصة بالزبائن و المديرية الفرعية في سجل منفرد و ترتيب البريد المستقبل من الوكالة و توزيع جميع النصوص القانونية بعد تقديمها للمدير و المصالح المعنية

- تسجيل القرارات و المراسيم و المناشير و اعلام الموظفين بها و دراسة الجريدة الرسمية و هي مكلفة بأرشيف الوكالة و العمل على الكمبيوتر
 - تنظيم و استقبال المدير للزيائن و الموظفين
- و عليه دور الامانة العامة هو دور تنظيمي تنسيقي في حال واحد, اي تعطيل في الامانة يؤدي حتما الى شيء من الفوضى في تسيير العلاقات الداخلية للوكالة.

ثالثا : مصلحة المحاسبة : هي من المصالح الهامة الاتصال, فروعها مباشرة بالزيائن, وتكلفتها بتقديم الخدمات الضرورية لهم, و لمصلحة المحاسبة رئيسا يسهر على تسيير الحسن لنشاطات قسمه امام المدير, و الوسائل الضرورية للعمل, الوثائق, الغيابات, العطل.

و يعد مسئولا عن قسمه امام مدير الوكالة هذا من جهة, و من جهة اخرى هو مكلف بمراقبة كل العمليات بها خلال اليوم, العمل السابق بأدق تفاصيله بما في ذلك اعادة مراقبة الشيكات و الاوراق التجارية, و التأكد من صحة تسجيل المعلومات على جهاز الكمبيوتر.

و تتم المراقبة عن طريق الشيكات و الاوراق التجارية, السفتجة, الكمبيالات, السندات لأمر و ايضا الوثائق البنكية المستعملة في مختلف العمليات و ذلك مقارنتها مع المطبوعات اليومية.

(**La journée de comptable**) التي يظهر فيها كل ما يسجل الكمبيوتر خلال اليوم, وبعد فحص المطبوعات يوقع عليها و يرسلها الى المدير للمصادقة عليها, و بعد اجراء مراقبة محاسبية ثانية لبعض العمليات الهامة في الاخير تحتفظ الوكالة بنسخة من تلك المطبوعات و ترسل الاصلية الى المديرية الفرعية بعين الدفلى رقم 050 مرفقة بكل الشيكات و الاوراق التجارية...., لذلك اليوم, و تكرير نفس العملية كل يوم.

تنظيم الوظيفة المحاسبية : تسيير هذه الوظيفة من طرف رئيس الخلية الادارية, و المراقبة الحسابية تجري خلال اليوم الحسابي "S" التحقق من الوثائق المحاسبية المتعلقة باليوم الحسابي بمعنى "S1" بمعنى اخر اليوم الاسبق للوثائق المحاسبية المتصلة بالتحقيق و المراجعة و المراقبة و الاخذ بعين الاعتبار المصطلحات الالزامية (تأشيرات, اختام, بصمات, امضاءات) و هي الشيكات المسترجعة المدفوعات او حتى المؤكدة, (**Les liaisons slége**) رخص الدائن او المدين, و وصولات الدفع.

اقفال اليوم المحاسبي : في حوالي الساعة 15:30 يقوم امين الصندوق بتوقيف المحاسبة, فيغلق كل من الشباك و الوكالة, و هذا للمباشرة في سحب اليوم المحاسبي **journée de comptable** التي تجري بمساعدة نهائية (الكمبيوتر المركزي) و يوجد سحبان هما :

الاول بدئ سحب **AVANT BATCH** و هو احتياطي يقام به ليضمن ترحيل كل العمليات و التحركات المعالجة خلال اليوم على نظام **SYBU** النظام البنكي العالمي **(SYSTEME) BENCAIRE UNIVERSEL** كل العمليات غير حسابية من طرف **SYBU** مطابقة للقيام بالحساب الثاني المدعو **APRES BATCH** و هو

النهائي في اليوم و الذي يحتوي كل العمليات و التحركات الحسابية العامة و حسابات الكتاب الكبير LE GRAND LIVER المقام بها خلال اليوم المحاسبي, يعد الحساب اليومي المحاسبي يباشر في مراجعة الوثائق قبل و بعد BATCH و التي تحتوي بدورها على نسختين نسخة للتحويل مرفقة بوثائق المحاسبة الموصى عليها بفرع المرتبط, اما النسخة ثانية فتبقى محفوظة على مستوى الوكالة مرفقة بنسخ على وثائق المحاسبة و كذا للمراقبة الاحتمالية (مقتشية الرفع او المفتشية الجهوية) و اخيرا اقفال اليوم المحاسبي يتم بإقفال رصيد الصندوق الظاهر بنظام SYBU و المفترض انه مطابق لمسودة عون الصندوق بعد تسوية العمليات غير المحاسبية و هذا للحفاظ عليه كرصيد عشية اليوم المحاسبي الموالي.

❖ مهام و اهداف الوكالة

1. مهام وكالة بدر 269 :

تندرج مهام الوكالة ضمن اهداف البنك الرئيسي (بنك الفلاحة و التنمية الريفية) فوكالة مليانة رقم 269 تقوم بنفس المهام المسطرة لبنك الفلاحة ككل, و نذكر منها :

- معالجة كل عمليات البنك, الصرف, الخزينة
- فتح الحسابات لكل الاشخاص الذين تقدموا بطلب
- استقبال ايداعات الزبائن
- المشاركة في تجميع الادخار
- الحفاظ على سمعة المؤسسة لدى الزبائن

و هو كذلك كأى بنك للتنمية اذ تكمل مهامه في المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و كذا ترقية النشاطات الفلاحية و الصناعية و الحرفية , وهو مكلف بوضع اجراءات بسيطة للوصول الى تحقيق اهدافه.

بالإضافة الى المهام السالفة الذكر فللوكالة مهام اخرى من بينها :

1) وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الاهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر صرف القروض الخارجية بصفة عقلانية
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الاولوية لحاملي الشهادات
- اعطاء الدعم الاعلامي

2) عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال :

- تصفية المشاكل المالية
- اخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا
- تمويل التجارة الخارجية
- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم و الرد على طلباتهم بجدية
- تمويل المشاريع الداخلية في اطار تشغيل الشباب

3) تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وذلك بفضل :

- تطوير الموارد والعمل على رفعها و تحسين تكاليفها
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي يمنحها السوق المالي
- مساهمة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياتها

2. اهداف وكالة بدر 269 :

بالإضافة الى الاهداف العامة التي انشا من اجلها بنك الفلاحة و التنمية الريفية للوكالة اهداف اخرى تندرج ضمن الاهداف العامة و نذكر منها :

- اعادة تنظيم جهاز الانتاج الفلاحي بتطوير و تعميم استعمال الاعلام الالي و وسائل المصرفية الالكترونية
- اشتراك حصة الزراعة و التنمية في مجال الانتاج الوطني
- توسيع الاراضي الفلاحية و تحسين الخدمات المقدمة
- غير انه لا يمكن لهذه الاهداف ان تحقيقي ما لم يعمل البنك على
- رفع الموارد بأفضل التكاليف مع التسيير الدقيق للخزينة
- تكوين و تحفيز هيئة الموظفين على تقديم الخدمات على احسن وجه.

❖ الخدمات المصرفية الحديثة لبنك الفلاحة

هناك خدمة جديدة تتبناها بنك الفلاحة التنمية الريفية اولا هي خدمة **GLOBAL BANKING** هي عبارة عن نظام جديد يدخل وكالات البنك التي يتراوح عددها 300 وكالة، حيث تتيح هذه الخدمة لزبون البنك تسوية كل معاملاته المصرفية في حساب بنكي واحد فقط دون استعمال اكثر من حساب واحد، لكن هذه الخدمة حاليا ليست متوفرة على مستوى وكالة بدر مليانة بل متوفرة فقط بمركز البنك عميروش كذا بعض الوكالات بالجزائر كوكالة بدر الشراقة، و وكالة بدر بئر خادم، مع العلم ان هذه الوكالات تبنت هذه الخدمة مع مطلع سنة 2013.

اما المنتج الجديد **E BANKING** او **BADRNET** اي **SERVICE DE BANKUE EN LIGNE LA**

BADR هذه الخاصية تتيح لزبون بنك الفلاحة و التنمية الريفية عدة امتيازات منها الاطلاع على الرصيد، تعبئة الرصيد، شراء سلع و بضائع (خاص بالشريكات) و كل هذه المعاملات دون اللجوء الى موقع البنك و انما عبر شبكة الانترنت بطلب من الزبون البنك يصنع له رقم سري خاص به ليتصل بالبنك عن طريق الانترنت، و هذا على موقع البنك www.badr_bank.net.

و حاليا المنتج يعمل به على مستوى القمر الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و المسبق بوكالة بدر مليانة، و من هنا نلاحظ ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية دائما هو السباق لأي منتجات و خدمات جديدة متطورة تكنولوجيا و يحتل دائما الصدارة في اي تطورات بنكية و هذا من اجل مواكبة بنوك الدولة المتقدمة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح منهجية الدراسة المعتمدة ، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها ، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي شملتها الدراسة واختيارها وكذلك الأداة المستعملة في جمع البيانات وتحليلها، واختبار صدق وثبات استبيان الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة وأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في تصميم هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات ودراسات لإعداد الجانب النظري من البحث، المنهج التحليلي لمتغيرات الدراسة احصائياً وذلك لتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية .

ثانياً: مجتمع الدراسة

اقتصرت الدراسة على القطاع المصرفي، وعلى وجه التحديد بنك الفلاحة والتنمية بمدينة مليانة لولاية عين الدفلى وقد وقع على هذا القطاع لإبراز، على اعتبار أن لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة ، يأتي هذا البحث الميداني للوقوف على مدى تيني هذا المفهوم في المؤسسة عينة الدراسة ، واختبار تأثيراته على الموظفين والبنك.

ويتكون هذا البحث الميداني من مجتمعين للدراسة، يشمل المجتمع الأول كل الموظفين التابعين للقطاع البنكي بمليانة ولاية عين الدفلى وقد بلغ عددهم 40 عامل ، أما المجتمع الثاني فيتمثل في زبائن بنك الفلاحة والتنمية وقد بلغ عددهم 45زبون، أما بالنسبة لعينتي الدراسة فقد تم اختيار عينات عشوائية من كل مجتمع.

وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان حيث قامت الباحثة بزيارات ميدانية إلى الوكالة وتوزيع الاستبيانات على الموظفين والزبائن الذين هم محل الدراسة .

ثالثا: وصف الخصائص الديموغرافية للعمال والزبائن

واتضح مما سبق أن العينة النهائية تمثلت في 40 عامل والجدول الآتية يوضح الخصائص الديموغرافية للدراسة:

أ-البيانات الشخصية الخاصة بالعمال:

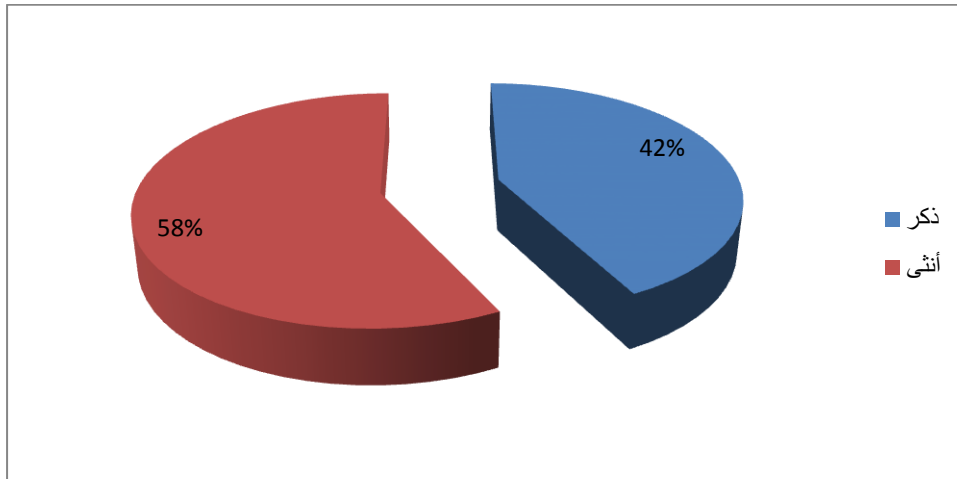
1-النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (1-2): توزيع الموظفين حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	17	42.5%
أنثى	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-3): تمثيل قطاعي لتوزيع الموظفين حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول والشكل السابقين والمتمثل في توزيع الموظفين حسب النوع الاجتماعي نلاحظ أن أغلبية الموظفين من الإناث بنسبة 57.5%، أما نسبة الذكور كان تكرارها 17 بنسبة مئوية ب42.5%.

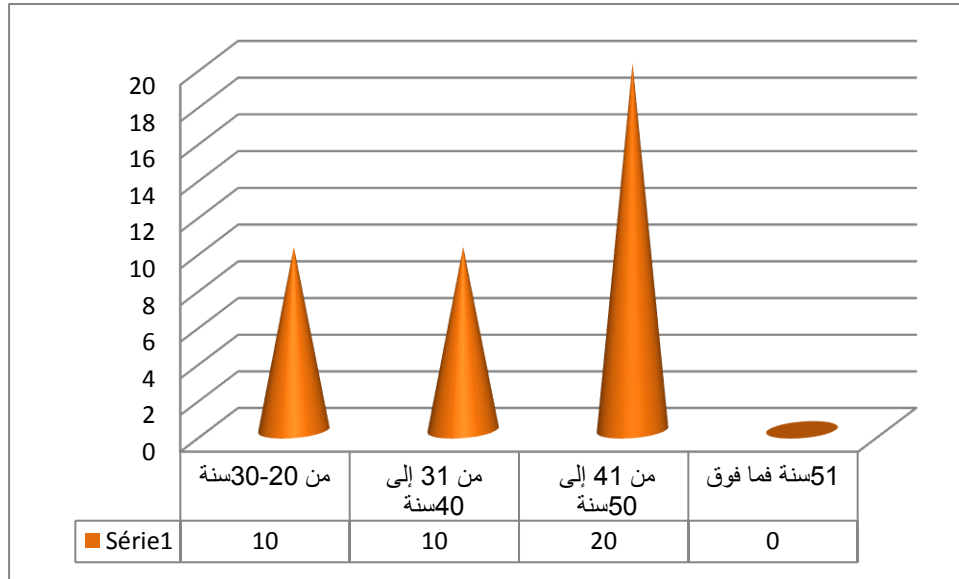
2-العمر:

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
25%	10	من 20-30 سنة
25%	10	من 31 سنة إلى 40 سنة
50%	20	من 41 إلى 50 سنة
-	-	51 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-4): مخطط أعمدة لتوزيع الموظفين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال ما سبق لاحظنا أن نسبة الموظفين الذي سنهم 51 سنة فأكثر نسبتهم معدومة ، أما بالنسبة للفئتين من 20-30 سنة و 31-40 سنة بنسبة 25% ، أما أعلى نسبة للفئة بين 41-50 سنة بنسبة 50%.

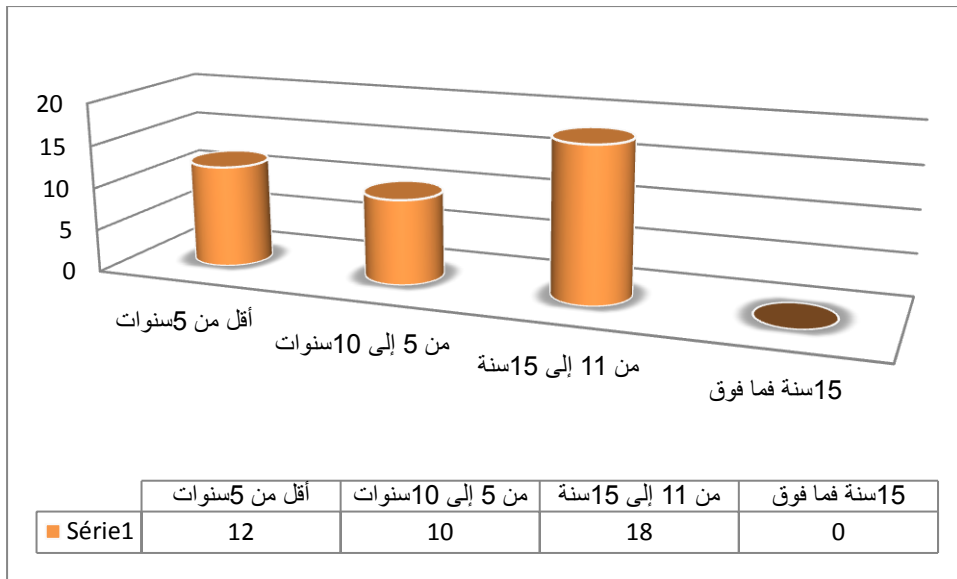
3-سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-3): توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5سنوات	12	30%
من 5 إلى 10سنوات	10	25%
من 11 إلى 15سنة	18	45%
فوق 15سنة	-	-
المجموع	40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-5): تمثيل أعمدة لتوزيع الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين ذوي خبرة بين 11سنة-15سنة قدرت ب 45%، تليها فئة أقل من 5سنوات بنسبة 30% وتكرار 12، تليها في المرتبة ما قبل الأخيرة من 5-10سنوات 25%، أما الموظفين ذوي الخبرة فوق 15سنة فهي معدومة .

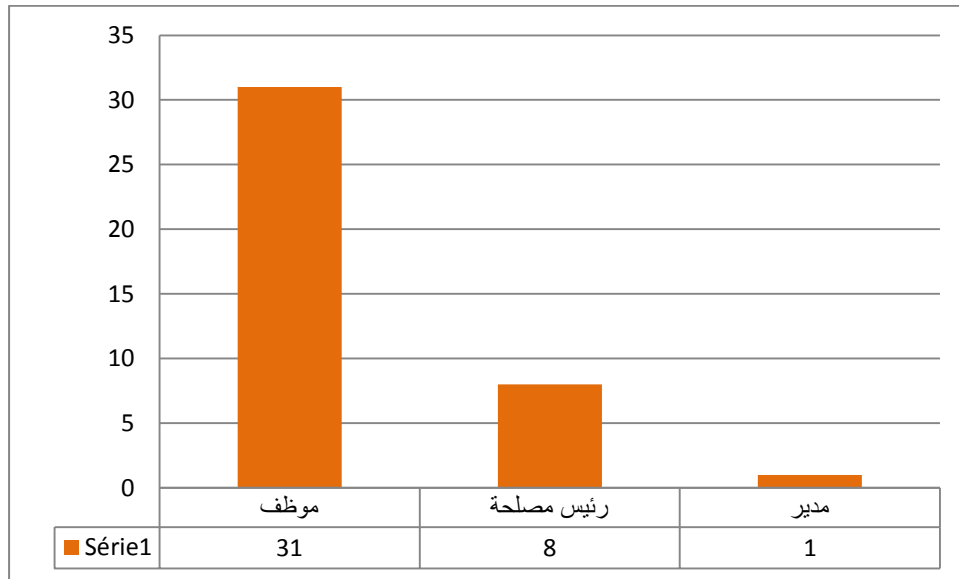
4-الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (2-4): توزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسب المئوية
موظف	31	77.5%
رئيس مصلحة	8	20%
مدير	1	2.5%
المجموع	40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-6): مخطط أعمدة لتوزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من الشكل والجدول المذكورين أعلاه نلاحظ توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين بلغت نسبتهم 77.5%، تليها فئة رؤساء المصلحة بتكرار 8 ونسبة مئوية قدرت ب 20%، أما في الأخير فئة المدير التي كانت شبه معدومة بنسبة مئوية 2.5%

ب-البيانات الشخصية الخاصة بالزبائن:

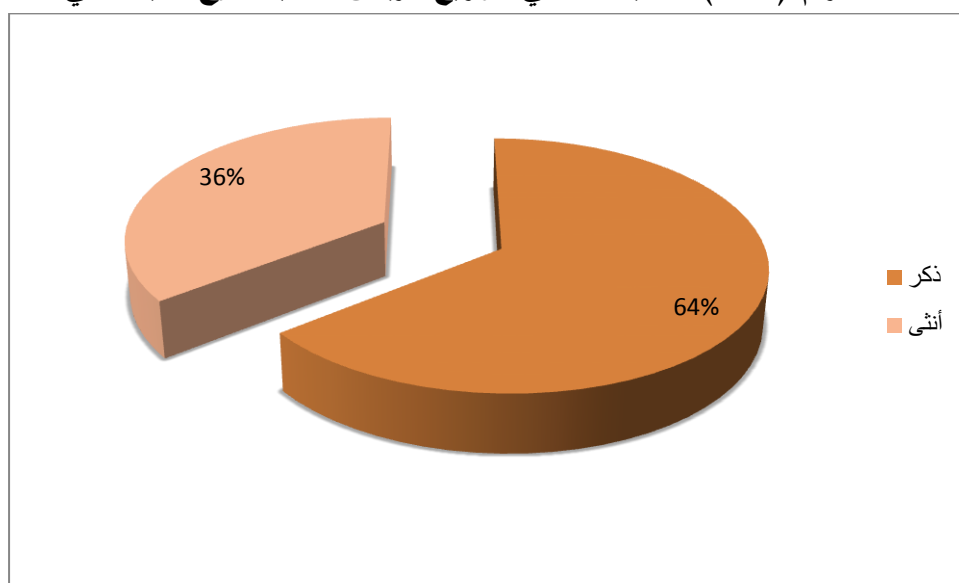
1-النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (2-5): توزيع الزبائن حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	29	64.4%
أنثى	16	35.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-7): تمثيل قطاعي لتوزيع الزبائن حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الشكل والجدول أعلاه الخاص بتوزيع الزبائن حسب النوع الاجتماعي نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة مئوية قدرت ب 64.4%، تليها نسبة الإناث وهي نسبة منخفضة نوعا ما بنسبة قدرت ب 35.6%.

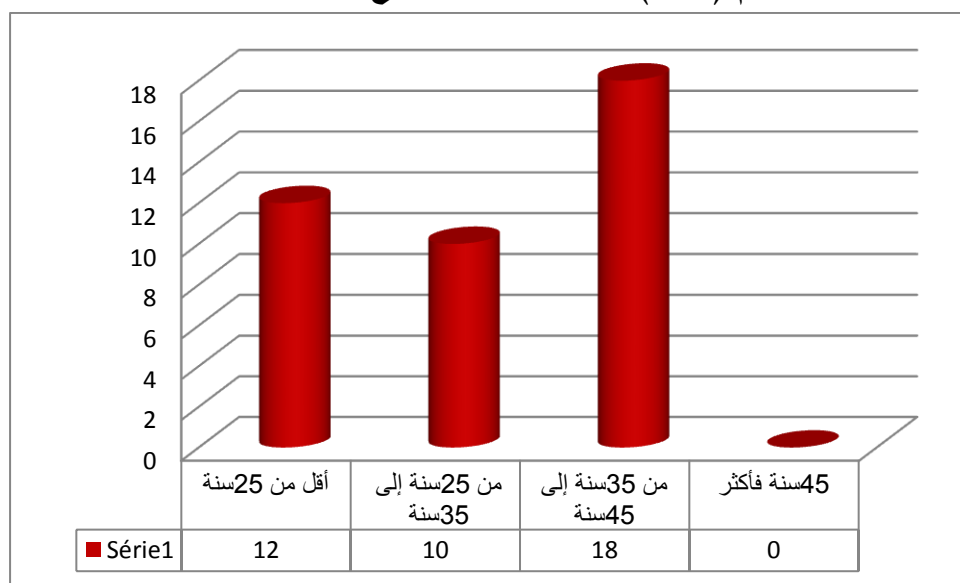
2-العمر:

الجدول رقم (2-6): توزيع الزبائن حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
11.1%	5	أقل من 25 سنة
33.3%	15	من 25 سنة إلى 35 سنة
35.6%	16	من 35 سنة إلى 45 سنة
20%	9	45 سنة فأكثر
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-8): مخطط أعمدة لتوزيع الزبائن حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الشكل السابق والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن ، نلاحظ أن أغلبية الزبائن تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة 35.6%، تليها فئة الزبائن بين 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة متقاربة قدرت ب 33.3%، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة للفئة 45 سنة فأكثر بنسبة 20%، وأخيرا فئة العمال التي أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 11.1%.

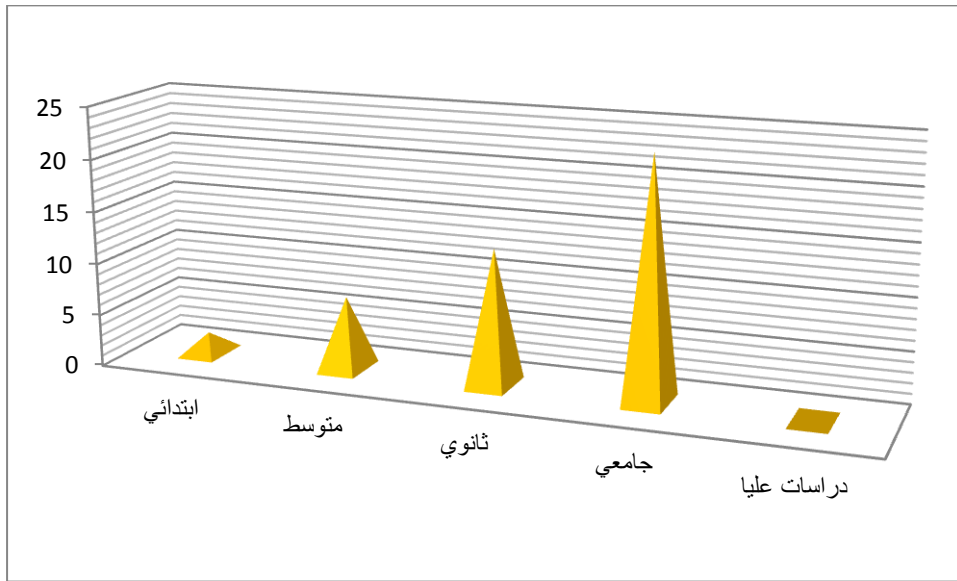
3-المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2-7): توزيع الزبائن حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
4.4%	2	ابتدائي
15.6%	7	متوسط
28.9%	13	ثانوي
51.1%	23	جامعي
-	-	دراسات عليا
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-9): مخطط لتوزيع الزبائن حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف العينة المدروسة ذوي مستوى جامعي بنسب 51,1%، يليها فيما يلي الثانويين بنسبة 28.9% بتكرار 13، أما المرتبة ما قبل الأخيرة للزبائن ذوي المستوى المتوسط بنسبة 15.6%، أما المرتبة الأخيرة للزبائن ذوي المستوى الابتدائي بنسبة مئوية قدرت ب 2,2%.

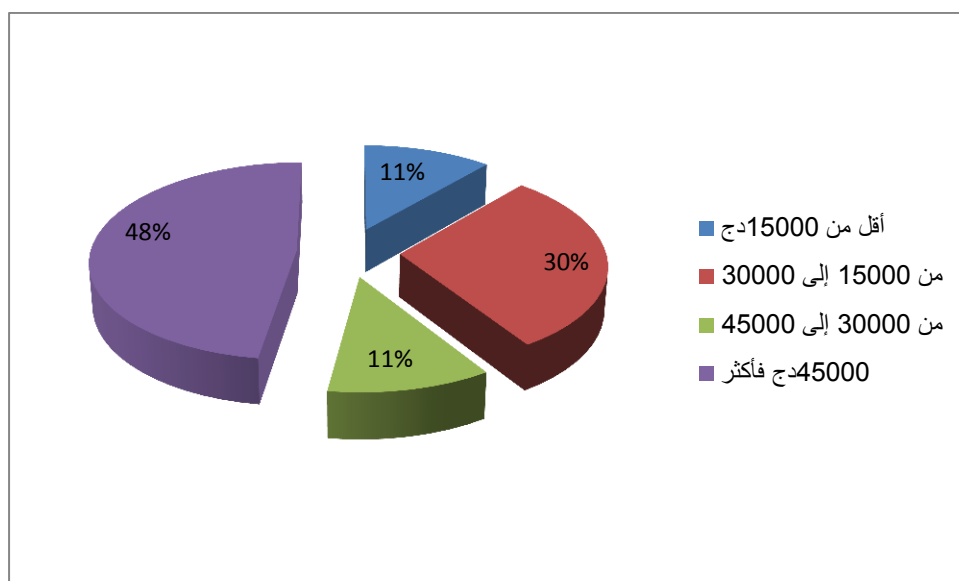
4-الدخل:

الجدول رقم (2-8): توزيع الزبائن حسب مستوى الدخل

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
11.1%	5	أقل من 15000 دج
28.9%	13	من 15000 دج إلى 30000 دج
11.1%	5	من 30000 دج إلى 45000 دج
46.7%	21	45000 دج فأكثر
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-10): تمثيل قطاعي لتوزيع الزبائن حسب مستوى الدخل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول الخاص بتوزيع الزبائن حسب مستوى الدخل نلاحظ أن أغلبية الزبائن ذوي أجور عالية حيث أن 46.7% من الزبائن ينتمون إلى فئة 45000 دج فأكثر، تليها الفئة بين 15000 دج إلى 30000 دج، أما الفئتين أقل من 15000 دج وبين 15000 إلى 45000 دج فكانت متساوية بنسبة مئوية قدرها 11.1%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

أولاً: تقييم الموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فيما يلي عبارات توضح مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بعد دعم الإدارة العليا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-9): تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد دعم الإدارة العليا

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك	3.40	1.23	عالية
2- تهدف أنشطة الإدارة العليا إلى تقديم قيمة حقيقية تخدم المجتمع الإنساني	2.63	1.17	متوسطة
3- تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة لتطوير وتحسين خدمة العملاء	3.70	1.01	عالية
4- تسعى الإدارة العليا إلى توفير كافة الموارد المالية والمادية للتطوير المستمر لخدماتها	2.45	1.08	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد دعم الإدارة العليا نلاحظ أن موافقة الأفراد على هذا الجزء تتراوح بين الموافقة المتوسطة والعالية، حيث كان المتوسط الأكبر للعبارة الثالثة والتي تنص على عمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة لتطوير وتحسين خدمة العملاء قدر ب3,70 ، تليها الفقرة الاولى بمتوسط حسابي عالي قدر ب3,40 والتي تنص أن إدارة الوكالة تؤمن بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك ، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2,45 بدرجة موافقة متوسطة والتي تبين سعي الإدارة العليا إلى توفير كافة الموارد المالية والمادية للتطوير المستمر.

الجدول رقم (2-10): تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد التحسين المستمر للمشاركة والتدريب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تقييم الخدمات المصرفية بصورة مخططة ومنظمة بهدف تحسينها وتطويرها	3.23	1.05	عالية
2- يستجيب المصرف للشكاوي ويهتم لمقترحات عملائه ويأخذ بها	2.45	1.08	متوسطة
3- يؤمن المصرف بأن التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة	2.93	0.97	متوسطة
4-يتم إعلام كافة الأقسام باحتياجات العملاء ورغباتهم للعمل على تحقيقها	2.10	0.74	متوسطة
5-يتم تدريب وتأهيل العمال في مجال الجودة	2.85	0.97	متوسطة
6-يشمل التدريب في مجال الجودة مشاركة كافة المدراء والعاملين في المصرف	2.60	1.00	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب بعد التحسين المستمر للمشاركة والتدريب، نلاحظ أن إجابات أغلبية الأفراد كانت بالموافقة المتوسطة إلى العالية، فالمرتبة الأولى كانت للفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3,23 ودرجة تشتت 1,05 والتي تدل على موافقة العمال على أن تقييم الخدمات المصرفية بصورة مخططة ومنظمة بهدف تحسينها وتطويرها، تليها الفقرة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي قدر ب2,93، تليها العبارة الخامسة والتي تبين أن الوكالة تقوم بتدريب وتأهيل العمال في مجال الجودة بمتوسط حسابي 2,85، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة السادسة بمتوسط حسابي 2,60 ودرجة تشتت 1.00 والتي تبين الموافقة المتوسطة على مشاركة كافة المدراء والعاملين في التدريب، أما في المرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة والتي تدل على الموافقة المتوسطة لتدريب وتأهيل العمال في مجال الجودة.

الجدول رقم (2-11): تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد التركيز على العملاء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يقدم المصرف خدمات متميزة من أجل تحقيق رضا للعملاء	2.43	0.95	متوسطة
2- يهتم المصرف بسماع آراء عملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم	3.35	1.05	عالية
3- يستخدم المصرف التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء ارضاء لهم	2.53	0.933	متوسطة
4-يركز المصرف على التعامل الجيد مع عملائه باعتبارهم أساس بقاء المصرف	2.20	0.933	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد التركيز على العملاء، نلاحظ أن درجة الموافقة كانت بين المتوسطة والعالية ، حيث كانت المرتبة الأولى للعبارة الثانية والتي تنص على اهتمام المصرف بسماع آراء عملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم بمتوسط حسابي 3,35 ودرجة تشتت 1,05، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 2,53 والتي تدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على استخدام المصرف التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء ارضاء لهم، والمرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 2,20.

الجدول رقم (2-12): تقييم إدارة الجودة الشاملة من بعد اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تهتم إدارة المصرف بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير خدماته	2.35	1.12	متوسطة
2- يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات الحقيقية المتوفرة باستخدام أفضل البدائل	3.28	1.13	عالية
3- يتمتع العاملون بالمصرف بالمعرفة التامة بقواعد ونظم العمل الصحيحة والسليمة	2.03	1.097	متوسطة
4- يتم استخدام وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لأداء الأعمال تجنباً لوقوع الأخطاء.	2.20	1.137	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الخاص بتقييم إدارة الجودة الشاملة من ناحية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة المتوسطة، حيث كانت المرتبة الأولى للعبارة الثانية التي تنص على أن عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على البيانات الحقيقية المتوفرة باستخدام أفضل البدائل، تليها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 2,35 ودرجة تشتت 1,12 والتي تبين الموافقة المتوسطة على اهتمام الوكالة بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير خدماته، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة والتي تنص على استخدام وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لتجنب وقوع الأخطاء بمتوسط حسابي 2,20.

ثانيا: تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم:

فيما يلي عبارات توضح مدى تطبيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن من طرف الوكالة بأبعدها الأربعة:

1-الملموسية: الجدول رقم (2-13): تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الملموسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- الاجهزة و المعدات المستخدمة بالمصرف حديثة و متطورة.	3.44	1.35	عالية
2- التصميم الداخلي للمصرف جذاب و يحتوي على وسائل راحة.	3.31	1.42	عالية
3- المظهر الخارجي للمصرف جذاب	3.13	1.23	عالية
4- مظهر موظفي المصرف لائق وجذاب.	3.31	1.18	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بدر من ناحية الجوانب الملموسة نلاحظ أن أغلبية إجابات الأفراد كانت بالموافقة العالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة الأولى والتي تنص على حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة بمتوسط حسابي 3,44، تليها العبارتين الثانية والرابعة بمتوسط حسابي متساوي قدر ب 3.31 ودرجة موافقة عالية مما يدل على أن التصميم الداخلي للمصرف جذاب ومظهر مقدمي الخدمة لائق، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3,13 ودرجة تشتت 1,23.

2-الاعتمادية:

الجدول رقم (2-14): تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الاعتمادية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يقدم موظفو المصرف الخدمة بشكل سريع ودقيق.	3.33	1.29	عالية
2- يلتزم موظفو المصرف بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد.	3.36	1.22	عالية
3- يمتاز موظفو المصرف بالسمعة الحسية في خدمة عملائهم.	3.64	1.06	عالية
4- يمكن الاعتماد على موظفي المصرف عند طلب الخدمة.	3.51	1.18	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتقييم الزبائن لجودة الخدمة المصرفية من ناحية الإعتمادية، نلاحظ أن أغلبية العبارات تحصلت على الموافقة العالية، حيث كان المتوسط الأكبر للعبارة الثالثة حيث قدر ب 3,64 و درجة تشتت 1,06 فنستنتج تميز مقدمي الخدمة بالسمعة الحسية في خدمة العملاء، تليها العبارة الرابعة والتي تنص على اعتماد الزبائن على موظفي الخدمة عند طلب الخدمة بمتوسط حسابي 3,51 ودرجة موافقة عالية، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة للعبارة الثانية والتي تبين التزام موظفو المصرف بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد بمتوسط حسابي 3,36 ودرجة تشتت 1,22، أما المرتبة الأخيرة للفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3,33.

3-الاستجابة: الجدول رقم (2-15): تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الاستجابة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- موظفو المصرف يستقبلون العملاء بابتسامة.	3.11	1.31	عالية
2- هناك سرعة في تقديم الخدمات بالمصرف.	3.49	1.21	عالية
3- هناك استعداد دائم للموظف لتقديم المساعدة.	3.29	1.20	عالية
4- سهولة فهم طلبات العملاء من طرف موظفي المصرف.	3.42	1.18	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه والخاص بتقييم إجابات الزبائن من ناحية الاستجابة أن جميع العبارات كانت بالموافقة العالية، حيث تركزت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,49 فنستنتج سرعة تقديم الخدمات للزبائن، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3,42 ودرجة تشتت 1,18، تليها العبارة الثالثة والتي تبين الاستعداد الدائم للموظفين لتقديم الخدمات بمتوسط حسابي 3,29 ودرجة تشتت 1.20، أما المرتبة الأخيرة للعبارة الأولى بمتوسط حسابي 3,11.

4-الأمان:

الجدول رقم (2-16): تقييم جودة الخدمة المصرفية من بعد الأمان

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- أشعر بالأمان أثناء التعامل مع المصرف.	3.56	1.03	عالية
2- يمكن الوثوق في العاملين في المصرف.	3.67	0.90	عالية
3- يتميز موظفو المصرف بالأدب وحسن الخلق.	3.44	1.07	عالية
4- المصرف يتعامل مع معلوماتي الخاصة بسرية تامة.	3.51	1.39	عالية

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول الخاص بتقييم جودة الخدمة المصرفية من ناحية الأمان أن جميع العبارات كانت بالموافقة العالية حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة الثانية بمتوسط حسابي 3,67، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي 3,56 ودرجة تشتت 1,03 وذلك يدل على شعور الزبائن بالأمان أثناء التعامل مع الوكالة ، أما في المرتبة ماقبل الأخيرة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3,51 ودرجة موافقة عالية، أما في المرتبة الأخيرة للعبارة الثالثة والتي تبين تميز مقدمي الخدمة بالأدب وحست التصرف.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أ-اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل (دعم الإدارة العليا) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم الإدارة العليا على جودة الخدمة المصرفية

إختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B ₀	المتغير المستقل
Sig	القيمة			
0.000	8.089	0.001	3.373	دعم الإدارة العليا
0.997				المعنوية الكلية للنموذج Sig
0.260				معامل التحديد R ²
0.010				معامل الارتباط R

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

-بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.260$ أي أن دعم الإدارة العليا تفسر بـ 26% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية؛

-بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.010$ وهي تشير إلى عدم وجود علاقة إرتباط بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية α أكبر من 0,05؛

-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لدعم الإدارة العليا 0.001 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير وجودة الخدمة المصرفية، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في دعم الإدارة العليا بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمة المصرفية بمقدار 0.001.

-ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمة المصرفية كالتالي :

$$Y = 3.373 + 0.001 X1$$

حيث أن: $Y =$ جودة الخدمة المصرفية ؛ $X1 =$ دعم الإدارة العليا
ب-اختبار الفرضية الثانية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للمشاركة والتدريب وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل (التحسين المستمر للمشاركة والتدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر للمشاركة والتدريب على جودة الخدمة المصرفية

إختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B_0	المتغير المستقل
Sig	القيمة			
0.000	6,945	0,039	3,480	التحسين المستمر
0.000				المعنوية الكلية للنموذج Sig
0,100				معامل التحديد R^2
0,035				معامل الإرتباط R

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

-بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,100$ أي أن التحسين المستمر للمشاركة والتدريب يفسر بـ 10% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية؛

-بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,035$ وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين التحسين المستمر للمشاركة والتدريب وجودة الخدمة المصرفية ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.005$ ؛

-كما بلغت قيمة معامل الانحدار التحسين المستمر للمشاركة والتدريب $0,039$ وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير وجودة الخدمة المصرفية، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في التحسين المستمر للمشاركة والتدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمة المصرفية بمقدار $0,039$.

-ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط بين التحسين المستمر للمشاركة والتدريب وجودة الخدمة المصرفية كالتالي :

$$Y = 3,480 + 0,039 X_2$$

حيث أن: $Y =$ جودة الخدمة المصرفية ؛ $X_2 =$ التحسين المستمر للمشاركة والتدريب

ج-اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل (التركيز على العملاء) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس التركيز على العملاء على جودة الخدمة المصرفية

إختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل
Sig	القيمة			
0.000	6.990	0.101	3.109	التركيز على العملاء
0.000				المعنوية الكلية للنموذج Sig
0.010				معامل التحديد R ²
0.100				معامل الإرتباط R

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

-بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.010$ أي أن التركيز على العملاء يفسر ب1% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية؛

-بلغت قيمة معامل الارتباط $R= 0.100$ وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين التركيز على العملاء وجودة الخدمة المصرفية ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية $\geq 0.05\alpha$

-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار التركيز على العملاء 0.101 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير وجودة الخدمة المصرفية، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في التركيز على العملاء بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمة المصرفية بمقدار 0.101 .

-ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط بين التركيز على العملاء وجودة الخدمة المصرفية كالتالي :

$$Y=3.109+0.101 X3$$

حيث أن: Y =جودة الخدمة المصرفية ؛ $X3$ =التركيز على العملاء

د-إختبار الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير الفرعي المستقل (اتخاذ القرارات بناء على المعلومات) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس اتخاذ القرارات بناء على المعلومات على جودة الخدمة المصرفية

إختبار T		معامل الانحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل
Sig	القيمة			
0.000	4.653	-0.030	3.382	اتخاذ اقرارات
0.000				المعنوية الكلية للنموذج Sig
0.124				معامل التحديد R ²
0.003				معامل الإرتباط R

المصدر: من اعداد الطالبة وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

-بلغت قيمة معامل التحديد $R^2= 0.124$ أي أن اتخاذ القرارات بناء على المعلومات يفسر ب12% من التباين أو الاختلافات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية؛

-بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.003$ وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمة المصرفية ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ؛

-كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لاتخاذ القرارات بناء على المعلومات -0.030 وهي تشير لعدم وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وجودة الخدمة المصرفية.

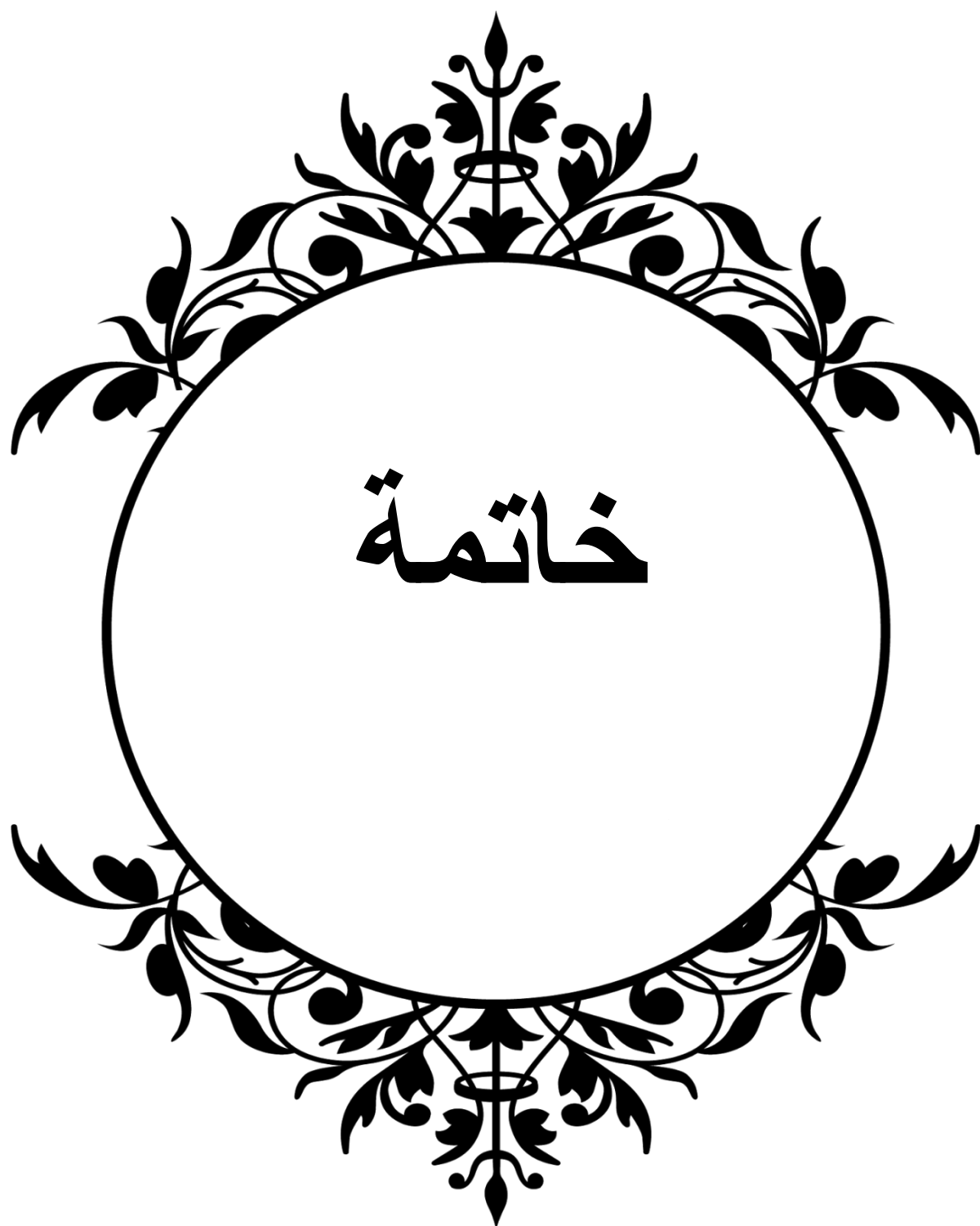
-ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمة المصرفية كالتالي :

$$Y = 3.382 - 0.030 X_4$$

حيث أن: $Y =$ جودة الخدمة المصرفية ؛ $X_4 =$ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

خلاصة:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فقد تناولنا واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرب البنك الفلاحي للتنمية الريفية من جانبها التطبيقي، حيث قمنا بالتطرق على المتغيرات الدراسة والمتمثلة في التزام الادارة العليا بتبني وتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في جميع الأنشطة الادارية ، و أنه توجد علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة و جودة الخدمات المصرفية .



الخاتمة:

من أجل معرفة مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك الفلاحي للتنمية الريفية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية، تمت المقارنة بين آراء المستجوبين من الموظفين والزبائن، وتحليل العلاقة والأثر الموجود بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف الوكالة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها وجود ارتباط طردي بين متغيرات تواجد مبادئ الجودة الشاملة ومتغيرات جودة الخدمة المصرفية المقدمة، مما يدل على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ذو أثر على مستوى جودة الخدمة، ولقد أظهرت الدراسة التي تميزت عن غيرها بمستوى جودة عالية في خدماتها المصرفية المقدمة، فيجب أن تقدم الخدمة المصرفية بتوفير خدمة ذات جودة للزبون المستهدف للبنك التي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

ومن خلال مراحل بحثنا التي كانت انطلاقتها بفصل نظري والثاني التطبيقي الذي حاولنا من خلالهما الإحاطة الشاملة بموضوع البحث وكذا التغلغل في أعماقه وتقريب المتابع من الواقع والمعقول، ومما سبق التزم علينا مناقشة مدى صحة الفرضيات كما يلي:

- إن الدراسة الميدانية أثبتت صحة الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة 5%
- عدم صحة الفرضية الثانية، إذ توجد علاقة بين التحسين المستمر للمشاركة والتدريب وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة 5%؛
- عدم صحة الفرضية الثالثة، إذ توجد علاقة بين التركيز على العملاء وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة 5%؛
- صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على عدم وجود علاقة بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى الدلالة 5%؛

نتائج الدراسة:

ومن خلال التعمق فيما تضمنه بحثنا واختبارنا لمدى صحة الفرضيات، توصلنا إلى جملة من النتائج حاولنا جمعها في مجموعة من النقاط كالتالي:

-إدارة الجودة الشاملة من المتطلبات العصرية الفعالة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وأداة جيدة لاستقطاب الزبائن.

-إن إدارة الجودة الشاملة في الوكالة لا تنطلق من الفراغ، بل على مرتكزات ومتطلبات بالأخص إرضاء الزبائن باعتبارهم مفتاح النجاح.

-ضرورة إقناع الموظفين بأهمية إدارة جودة الخدمة المصرفية كخيار استراتيجي في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية أمام القطاع الخاص، وكأداة فعالة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

-تدريب المسؤولين على كيفية تطبيق ومتابعة والتحسين المستمر لبرامج الجودة الشاملة، بالإضافة إلى طرق معالجة المشاكل المترتبة عن هذا التطبيق، دون إهمال التركيز على حاجان الزبائن.

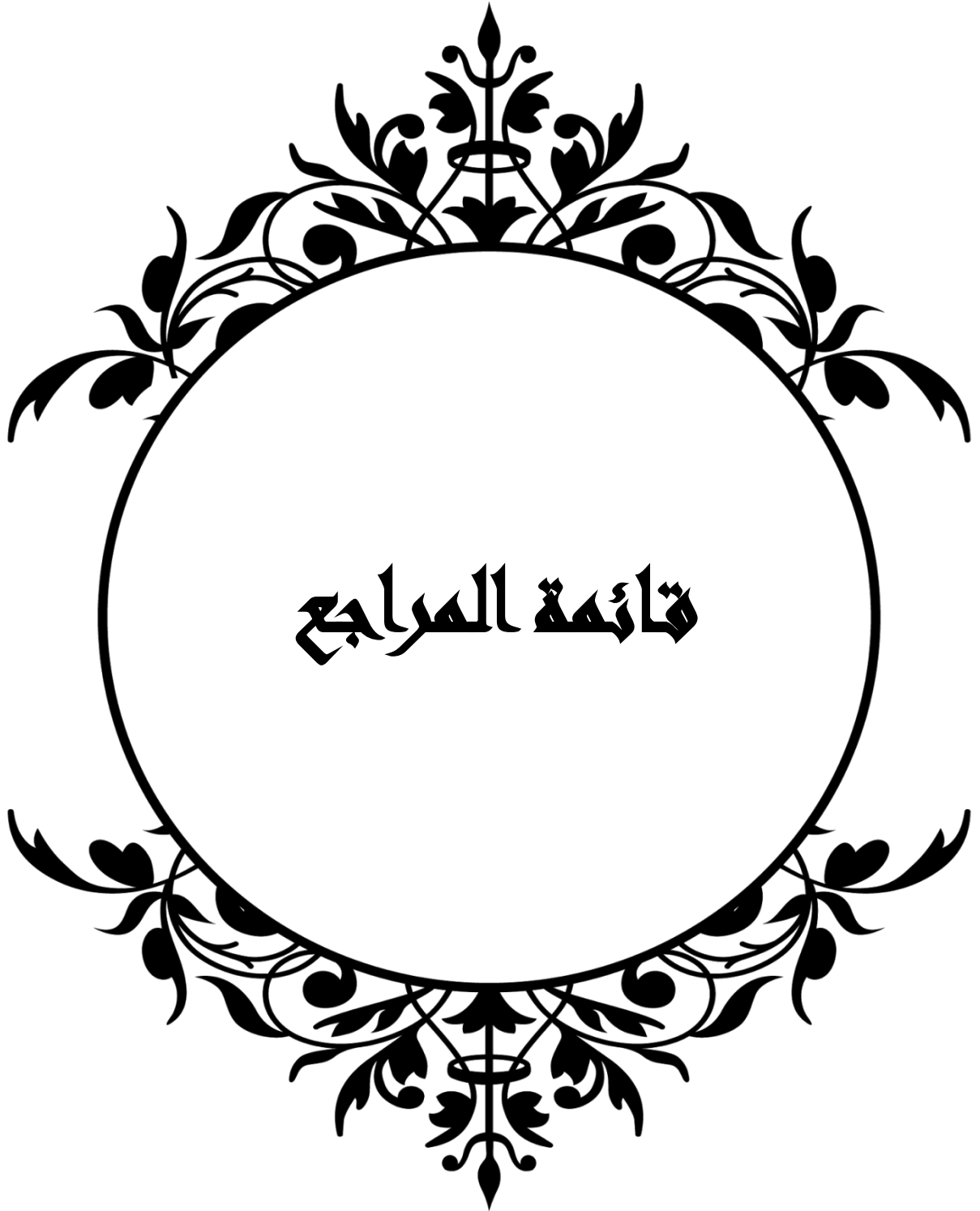
التوصيات:

-ضرورة توفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

-ضرورة العمل على قياس رضا كافة الفئات المختلفة من العاملين وأن تأخذ المعلومات الناتجة عن عملية القياس واعتبارها تغذية عكسية والاستفادة منها في تحسين نظام العمل.

-ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول المناسبة والتغلب عليها.

-التحسين المستمر للبنية الأساسية مهما كانت تكلفة ذلك لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- 1-اياد عبد الإله خنفر، خالد توفيق العساف، عبد الفتاح العزام، التسويق المصرفي مدخل معاصر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2015 .
- 2-بشير عباس العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار الزهروان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، سنة 2000.
- 3-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2008.
- 4-زيد منير عبوي، ادارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2005.
- عبد الحميد، طلعت اسعد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، الطبعة العاشرة، مكتبة الشقري، المنصورة، مصر، 1998.
- 5-فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دون دار النشر، 1996 ..
- 6-كورنيل فريد، تسويق خدمات، دار الكنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سكيكدة، الجزائر، 2009 .
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 7-محمد عوض الترتوري و اغادير عرفات جويحان، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 8-مصطفى يوسف كافي، التسويق المصرفي، الفل للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 9-مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدماتي، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 10-ناجي ذيب معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة، عمان، 2015.
- نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 11-نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشبوة، ادارة الجودة مدخل لتميز و الريادة مفاهيم و اسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الاولى، 2011.

2- الأطروحات والمذكرات:

- 1-بودراع محمد الطاهر، ادارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك سوسبييتي جنرال الجزائر قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، العلوم التجارية،جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2013.
- 2-حمزة نسيم، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة ولاء الزبون -دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلي BDL -، مذكرة ماستر، تخصص تسويق مصرفي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 3-خالد خاطر، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دراسة لاستكمال متطلبات نيل درجة البكالوريوس ، إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية الدولية،2018.
- 4-دحدوح ليليا، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة- أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017/2018.
- 5-سليم لعقون، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.
- 6-السماني الشيخ عبد الدافع محمد، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تطوير الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك ام درمان الوطني-، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم،تخصص إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا،جامعة النيلين،2017.
- 7-سمية جحمون، صبرينة يحيوي، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة،جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019/2020.
- 8-عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2014/2015.
- 9-علواش صبرينة، بوعون مريم، الخدمة التسويقية في شركة إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2015 .

10-مزنه الباقر على محمد الحسن,تطبيق معايير ادارة الجودة و اثرها في رضا الزبون:جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط,دراسة ميدانية على المصارف السودانية,مذكرة دكتوراه,كلية الدراسات العليا,جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا,1442هـ/2021م.

11-نايل زهراء, أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ملبنه الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته مستغانم-, مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية, تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, 2017/2016.

12-هناء عميري وفاطمة الزهراء عويمر, واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر, جامعة الدكتور مولاي الطاهر, سعيدة, 2018.

13-يزيد قادة, واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية,مذكرة ماستر , جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان, 2012.

3-المجلات والمحاضرات

1-ايوب محمود محمد, اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون, المجلة العربية للنشر العلمي, العدد الثامن عشر, 02نيسان 2022.

2-عبد الامير عبد الحسين شياح,مجلة الادارة و الاقتصاد,المجلد الثالث,العدد العاشر,المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المال,جامعة بغداد.

3-عمر علي بابكر الطاهر, أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء, المجلة العربية للنشر العلمي,العدد الرابع عشر, 12.02.2019.

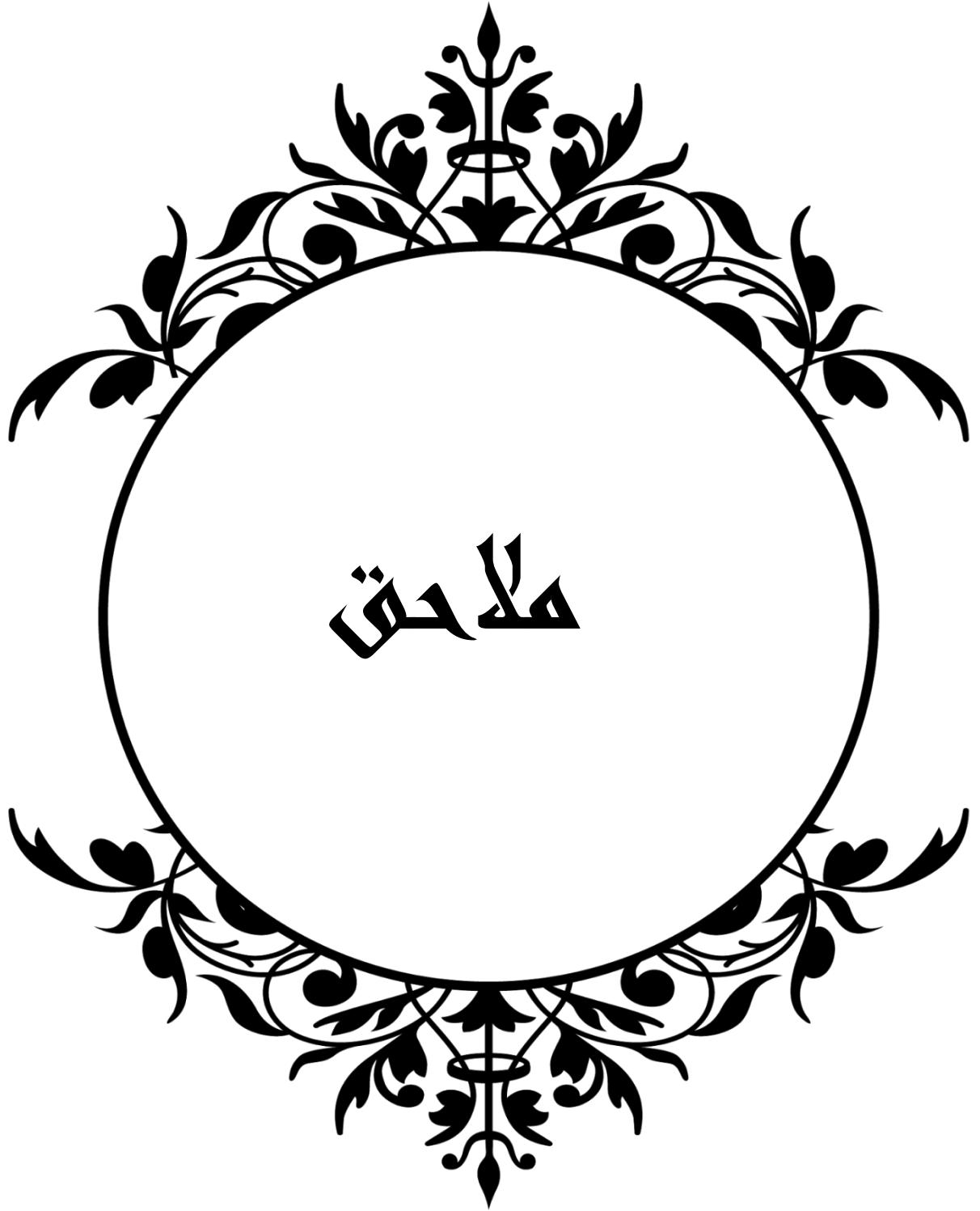
4-فريدة زيني, محاضرة في هيكل وتنظيم المؤسسة, سنة الثالثة ليسانس, تخصص ادارة اعمال, قسم التسيير, كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة جيلالي بونعامة, 2018/2017.

4-المواقع الالكترونية:

[-1https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ADJA3089.pdf](https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ADJA3089.pdf)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

P .Kotler et B.Duboisle Marketing Management,publication Union. Paris. 1992 .



استبيان

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه لعمال وكالة BADR 269 بمليانة-

إدارة الجودة الشاملة أثرها في جودة الخدمات المصرفية

-دراسة حالة وكالة BADR 269 بمليانة-

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات الضرورية لإتمام مذكرة تخرجنا تحت عنوان: " إدارة الجودة الشاملة و أثرها في جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة وكالة بدر بمليانة 269 -" مؤكداً لكم بأن كل ماتدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الطلبة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ننتهز هذه الفرصة لنعبر لكم عن شكرنا وتقديرنا لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة متمنين أن تتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

تحت إشراف:

-شقاليل إيمان

من إعداد الطالبة:

-رحمون إيمان

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع اشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : من 20-30 من 31-40 من 41 الى 50 من 51 فما فوق
- 3- سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5-10 من 11-15 فوق 15 سنة
- 4-الرتبة الوظيفية: مدير رئيس مصلحة موظف

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي عبارات توضح مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف وكالتكم، فيرجى قرائتها بتمعن ووضع X في الخانة المناسبة:

دعم الإدارة العليا					الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة
					1 تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك
					2 تهدف أنشطة الإدارة العليا إلى تقديم قيمة حقيقية تخدم المجتمع الإنساني
					3 تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة لتطوير وتحسين خدمة العملاء
					4 تسعى الإدارة العليا إلى توفير كافة الموارد المالية والمادية للتطوير المستمر لخدماتها

التحسين المستمر للمشاركة والتدريب					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
1	تقيم الخدمات المصرفية بصورة مخططة ومنظمة بهدف تحسينها وتطويرها				
2	يستجيب المصرف للشكاوي ويهتم لمقترحات عملائه ويأخذ بها				
3	يؤمن المصرف بأن التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة				
4	يتم إعلام كافة الأقسام باحتياجات العملاء ورغباتهم للعمل على تحقيقها				
5	يتم تدريب وتأهيل العمال في مجال الجودة				
6	يشمل التدريب في مجال الجودة مشاركة كافة المدراء والعاملين في المصرف				

التركيز على العملاء					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
1	يقدم المصرف خدمات متميزة من أجل تحقيق رضا للعملاء				
2	يهتم المصرف بسماع آراء ملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم				
3	يستخدم المصرف التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء ارضاء لهم				
4	يركز المصرف على التعامل الجيد مع عملائه باعتبارهم أساس بقاء المصرف				

اتخاذ القرارات بناء على المعلومات						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تهتم إدارة المصرف بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير خدماته					
2	يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات الحقيقية المتوفرة باستخدام أفضل البدائل					
3	يتمتع العاملون بالمصرف بالمعرفة التامة بقواعد ونظم العمل الصحيحة والسليمة					
4	يتم استخدام وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لأداء الأعمال تجنباً لوقوع الأخطاء.					

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه لزيائن وكالة BADR 269 بمليانة-

إدارة الجودة الشاملة أثرها في جودة الخدمات المصرفية

-دراسة حالة وكالة BADR 269 بمليانة-

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات الضرورية لإتمام مذكرة تخرجنا تحت عنوان: " إدارة الجودة الشاملة و أثرها في جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة وكالة بدر بمليانة 269 -" مؤكداً لكم بأن كل ماتدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الطلبة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ننتهز هذه الفرصة لنعبر لكم عن شكرنا وتقديرنا لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة متمنين أن تتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

تحت إشراف:

-شقاليل إيمان

من إعداد الطالبة:

-رحمون إيمان

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي: - ذكر - أنثى
- السن: - أقل من 25 سنة - من 25 سنة إلى 35 سنة من 35 سنة إلى 45 سنة
- 45 سنة فأكثر
- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- دراسات عليا
- الدخل: أقل من 15.000 دج من 15.000 دج إلى 30.000 دج
- من 30.000 دج إلى 45.000 دج أكثر من 45.000 دج

المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية

بغرض معرفة واقع تطبيق جودة الخدمة في وكالة بدر 269 بمليانة ، وضعنا أمامكم العبارات التالية،
فيرجى قراءتها والإجابة بعلامة (X) :

الجوانب الملموسة					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
1	الاجهزة و المعدات المستخدمة بالمصرف حديثة و متطورة				
2	التصميم الداخلي للمصرف جذاب و يحتوي على وسائل راحة				
3	المظهر الخارجي للمصرف جذاب				
4	مظهر موظفي المصرف لائق وجذاب				

الإعتمادية					
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
1	يقدم موظفو المصرف الخدمة بشكل سريع ودقيق				
2	يلتزم موظفو المصرف بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد				
3	يمتاز موظفو المصرف بالسمعة الحسنة في خدمة عملائهم				
4	يمكن الاعتماد على موظفي المصرف عند طلب الخدمة				

الاستجابة						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	موظفو المصرف يستقبلون العملاء بابتسامة					
2	هناك سرعة في تقديم الخدمات بالمصرف					
3	هناك استعداد دائم للموظف لتقديم المساعدة					
4	سهولة فهم طلبات العملاء من طرف موظفي المصرف					

الأمان						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	أشعر بالأمان أثناء التعامل مع المصرف					
2	يمكن الوثوق في العاملين في المصرف					
3	يتميز موظفو المصرف بالأدب وحسن الخلق					
4	المصرف يتعامل مع معلوماتي الخاصة بسرية تامة					

الملحق رقم (2): مخرجات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	42,5	42,5	42,5
أنثى	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 إلى 20 من	10	25,0	25,0	25,0
40 إلى 31 من	10	25,0	25,0	50,0
50 إلى 41 من	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	12	30,0	30,0	30,0
10 إلى سنوات 5 من	10	25,0	25,0	55,0
سنة 15 إلى 11 من	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفية الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	31	77,5	77,5	77,5
مصلحة رئيس	8	20,0	20,0	97,5
مدير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الاجتماعي_النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	64,4	64,4	64,4
Valide أنثى	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	5	11,1	11,1	11,1
سنة 35 إلى 25 من	15	33,3	33,3	44,4
Valide سنة 45 إلى سنة 35 من	16	35,6	35,6	80,0
فأكثر سنة 45	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
15000 من أقل	5	11,1	11,4	11,4
30000 إلى 15000 من	13	28,9	29,5	40,9
Valide 30000 إلى 45000	5	11,1	11,4	52,3
فأكثر 45000	21	46,7	47,7	100,0
Total	44	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	45	100,0		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدارة تطبيق بأهمية العليا الإدارة تؤمن	40	1	5	3,40	1,236
البنك في الشاملة الجودة					
قيمة تقديم إلى العليا الإدارة أنشطة تهدف	40	1	5	2,63	1,170
الإنساني المجتمع تخدم حقيقية					

الجودة ثقافة نشر على العليا الإدارة تعمل العملاء خدمة وتحسين لتطوير	40	1	5	3,70	1,018
كافة توفير إلى العليا الإدارة تسعى المستمر للتطوير والمادية المالية الموارد لخدماتها	40	1	5	2,45	1,085
مخططة بصورة المصرفية الخدمات تقييم وتطويرها تحسينها بهدف ومنظمة ويهتم للشكاوي المصرف يستجيب بها ويأخذ عملائه لمقترحات	40	1	5	3,23	1,050
المستمر التحسين بأن المصرف يؤمن الجودة متطلبات من يتجزأ لا جزء الشاملة	40	1	4	2,93	,971
العملاء باحتياجات الأقسام كافة إعلام يتم تحقيقها على للعمل ورغباتهم مجال في العمال وتأهيل تدريب يتم الجودة	40	1	4	2,10	,744
مشاركة الجودة مجال في التدريب يشمل المصرف في والعاملين المدراء كافة أجل من متميزة خدمات المصرف يقدم للعملاء رضا تحقيق	40	1	4	2,85	,975
عن ملائه آراء ع بسماع المصرف يهتم رغباتهم لتحقيق المقدمة الخدمات وتطلعاتهم	40	1	5	2,60	1,008
الحدیة التقنیات المصرف یستخدم للعملاء الخدمات تقديم عند والمتطورة لهم ارضاء	40	1	5	2,43	,958
مع الجید التعامل على المصرف یرکز المصرف بقاء أساس باعتبارهم عملائه العاملين بمشاركة المصرف إدارة تهتم لتطوير وتنفيذها السياسات وضع في خدماته	40	1	5	3,35	1,051
البيانات على بناء القرارات اتخاذ يتم البدائل أفضل باستخدام المتوفرة الحقيقية التامة بالمعرفة بالمصرف العاملون يتمتع والسليمة الصحيحة العمل ونظم بقواعد تتصف حديثة عمل وسائل استخدام يتم تجنباً الأعمال لأداء والدقة بالمرونة الأخطاء لوقوع	40	1	5	2,53	,933
N valide (listwise)	40			2,20	,939
				2,35	1,122
				3,28	1,132
				2,03	1,097
				2,20	1,137

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بالمصرف المستخدمة المعدات و الاجهزة متطورة و حديثة	45	1	5	3,44	1,358
و جذاب للمصرف الداخلي التصميم راحة وسائل على يحتوي	45	1	5	3,31	1,427
جذاب للمصرف الخارجي المظهر	45	1	5	3,13	1,236
وجذاب لائق المصرف موظفي مظهر	45	1	5	3,31	1,184
بشكل الخدمة المصرف موظفو يقدم ودقيق سريع	45	1	5	3,33	1,297
في الأعمال بتنفيذ المصرف موظفو يلتزم المحدد الوقت	45	1	5	3,36	1,228
الحسية بالسمعة المصرف موظفو يمتاز عملائهم خدمة في	45	1	5	3,64	1,069
المصرف موظفي على الاعتماد يمكن الخدمة طلب عند	45	1	5	3,51	1,180
العملاء يستقبلون المصرف موظفو بابتساماة	45	1	5	3,11	1,318
الخدمات تقديم في سرعة هناك بالمصرف	45	1	5	3,49	1,218
لتقديم للموظف دائم استعداد هناك المساعدة	45	1	5	3,29	1,218
طرف من العملاء طلبات فهم سهولة المصرف موظفي	45	1	5	3,42	1,118
المصرف مع التعامل أثناء بالأمان أشعر	45	1	5	3,56	1,035
المصرف في العاملين في الوثوق يمكن وحسن بالأدب المصرف موظفو يتميز الخلق	45	2	5	3,67	,905
الخاصة معلوماتي مع يتعامل المصرف تامة بسرية	45	1	5	3,44	1,078
N valide (listwise)	45			3,51	1,392

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارة_دعم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الجودة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,001 ^a	,000	-,026	,70899

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة_دعم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,000	,997 ^b
1 Résidu	19,102	38	,503		
Total	19,102	39			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة_دعم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,373	,417		8,089	,000
1 الإدارة_دعم	,001	,132	,001	,004	,997

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,035 ^a	,010	,025	,70857

a. Valeurs prédites : (constantes), التحسين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,023	1	,023	,046	,000
1 Résidu	19,078	38	,502		
Total	19,102	39			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), التحسين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,480	,501		6,945	,000
1 التحسين	,039	,181	-,035	,215	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,100 ^a	,010	,016	,70546

a. Valeurs prédites : (constantes), التركيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,190	1	,190	,382	,000
1 Résidu	18,912	38	,498		
Total	19,102	39			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), التركيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,109	,445		6,990	,000
1 التركيز	,101	,164	,100	,618	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,003 ^a	,000	-,026	,70899

a. Valeurs prédites : (constantes), القرارات_اتخاذ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,000	,984 ^b
1 Résidu	19,101	38	,503		
Total	19,102	39			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), القرارات_اتخاذ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,382	,344		9,830	,000
1 القرارات_اتخاذ	-,003	,132	-,003	-,021	,984

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	16

