

الموضوع

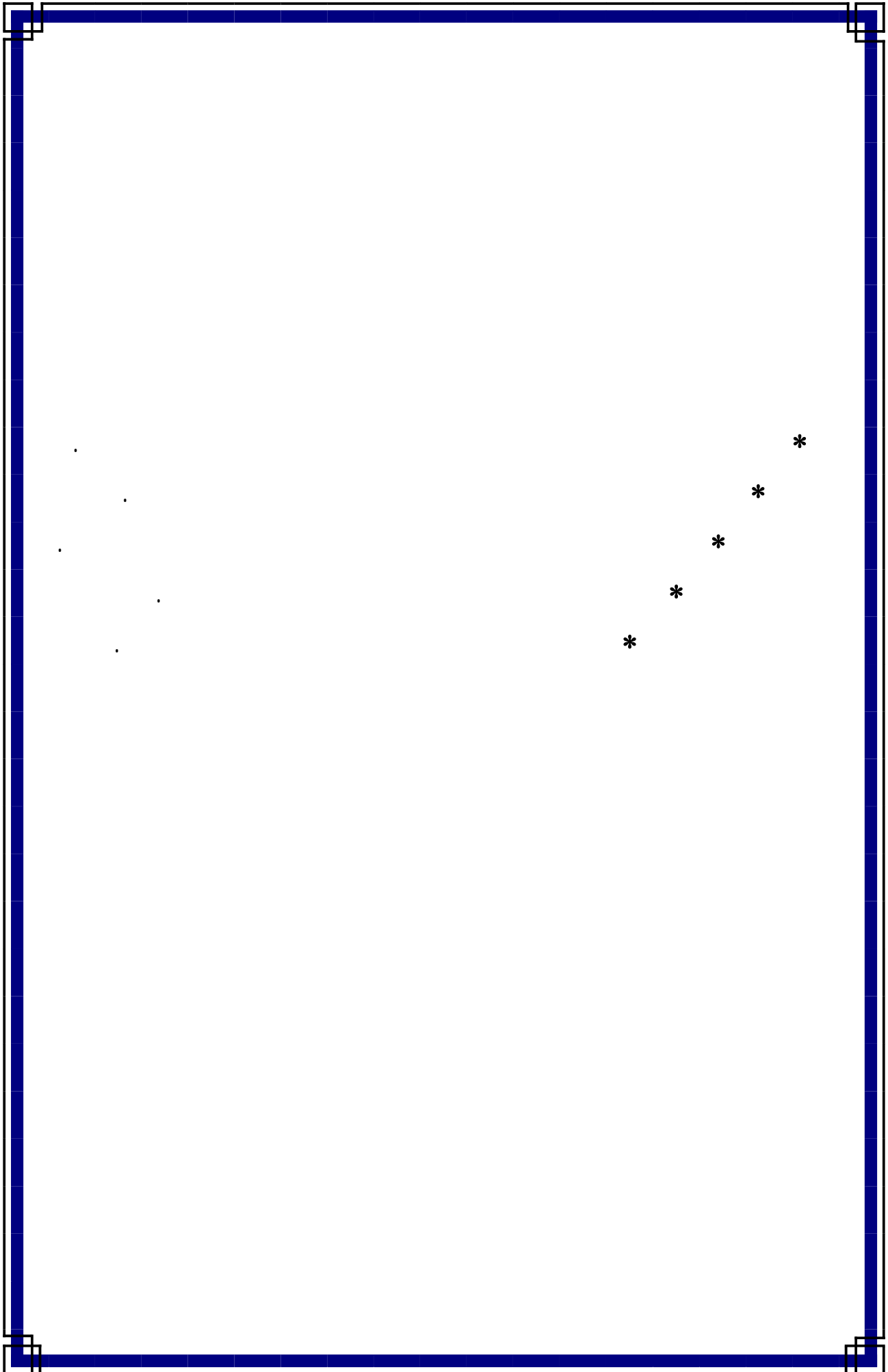
إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية
-دراسة حالة الوكالة 301 التابعة للقرض الشعبي الجزائري-

2011-2010 :

/

[11]

301



المقدمة

‘	‘	
‘	‘	
:	‘	
:	:	
	‘	-
	‘	-
		-
		-
		-
	:	
		301 -
301		-
301		-
:	‘	
		-1
		-2
	و‘	-3
		-4
	‘	

04 ، 2006.

‘

‘

‘

‘

) ،

(

04

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

“

”

:

—

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

“

”

:

—

‘

9000

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

‘

301

”

:

—

“

301

‘

‘

.

‘

‘

‘

:

.

.

—

—

—

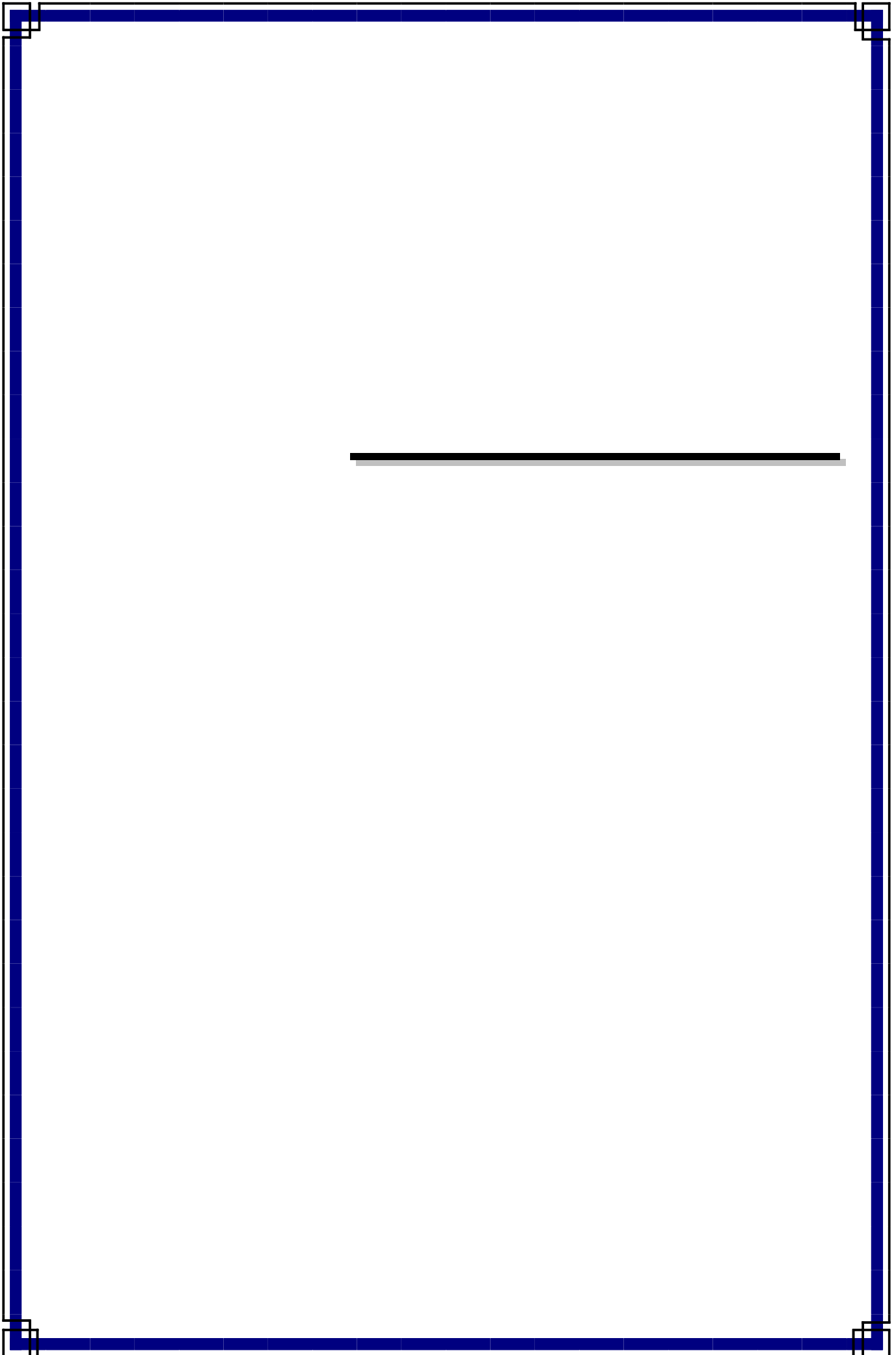
‘

‘

.

.

‘



الفصل الأولالمؤسسة المصرفيةتمهيد:

لقد احتل النظام المصرفي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، وتزداد أهميته من يوم إلى آخر مع التطورات الهامة التي تطرأ على الإقتصاديات الوطنية من جهة، ومع التحولات التي يشهدها المحيط المالي الدولي من جهة أخرى، وفي هذه الظروف ما فتئت المؤسسات المصرفية تطور من خدماتها المقدمة من أجل جمع الأموال من مصادرها المختلفة، وتوجيهها نحو أفضل الإستعمالات الممكنة .

ومن الملاحظ مع قديم الألفية الثالثة، أن التجارة في الخدمات المصرفية تتزايد بدرجة كبيرة، وأن ما يميزها عن الأنشطة الخدمية الأخرى هو ارتباطها بالنظام التجاري والإقتصادي القومي ككل، والذي أصبحت فيه الجودة وسيلة مهمة تسمح للمؤسسة المصرفية برفع مستوى كفاءتها ونتائجها، وأكثر من ذلك فقد أصبحت المنظمات التي لا تلقي بالا إلى فكرة الجودة تخل بأسباب وجودها، فليس أمامها إلا خياران، إما تبني فكرة الجودة، وإما الإنتهاء من الوجود والبقاء.

وأمام كل هذه الأسباب فقد عمدت الحكومة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة المصرفية، وتطوير جودة الخدمات المقدمة، وهذا للإرتقاء بها لمستوى أداء الأنظمة المصرفية العالمية.

المبحث الأول: مدخل للعمل المصرفي

يعتبر العمل المصرفي من الأعمال الخدمية المهمة للمجتمع، حيث يلعب دور الوساطة المالية من خلال التفاعل مع الفرد بصورة مستمرة ومتكررة .

وسوف نحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المؤسسة المصرفية من خلال تحديد مفهومها أنواعها، والتعرض لمراحل تطورها، كما سنتطرق كذلك إلى الخدمات التي تقدمها من حيث إبراز مفهوم الخدمة المصرفية ، خصائصها وأنواعها.

المطلب الأول: مدخل للمؤسسة المصرفية

تمارس المؤسسة المصرفية دورا بارزا في الحياة الاقتصادية، فهي أداة لا يمكن الإستغناء عنها لكونها عامل هام لتمويل المشاريع، والمساهمة في ترقية المبادلات، وتطوير الإقتصاد الوطني.

1/ مفهوم المؤسسة المصرفية:

من الناحية اللغوية لا يختلف مدلول كلمة مصرف أو مؤسسة مصرفية (بالعربية)، عن مدلول كلمة بنك (باللاتينية)، فهذه الأخيرة مشتقة من كلمة Banco⁽¹⁾ الإيطالية، والتي تعني المصطبة، وهي تدل على المنضدة التي كان يجلس عليها الصراف في روما لتحويل العملات .

أما من الناحية الإصطلاحية، فقد عرفت المؤسسة المصرفية أو البنكية بأنها: «وسيط تمويلي تعيد توزيع الأموال التي تجمع من طرف الأعوان الإقتصاديين لأجل معين ولغرض معين، في شكل قروض نقدية أو تعهدات غير نقدية، والذي يكون موضوعها الأساسي أن تستعمل لحسابها الخاص في عمليات التسليف، الأموال التي تتلقاها من الجمهور».⁽²⁾

كما عرفت كذلك المؤسسة المصرفية وفق منظور تناولها كما يلي:

- من الناحية التنظيمية: «هي نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف».⁽³⁾
- من الناحية التسويقية: «هي منظمة تقوم بإشباع الحاجات والرغبات المصرفية للأفراد والجماعات، من خلال تقديم منتجات لها قيمة، بغرض إتمام العملية التبادلية».⁽⁴⁾
- من الناحية المالية: «فهي مكان إلتقاء عرض الأموال بالطلب عليها».⁽⁵⁾

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف المؤسسة المصرفية بأنها كيانات إدارية منظمة، تعمل على إشباع الحاجات المالية للأفراد.

2/ نشأة وتطور المؤسسات المصرفية:

تعتبر بيوت الصرف التي ظهرت في إيطاليا في القرنين 13م و14م⁽⁶⁾ أولى الهياكل المتخصصة في نشاط الصيرفة، وكانت الوظيفة الأساسية للصارفة في ذلك الوقت هي فرز العملات التي كانت من الذهب والفضة وتبديلها .

ومع توسع النشاط الإقتصادي أصبح هؤلاء الصارفة يستقبلون فوائض الأموال مقابل شهادات إيداع ويأخذون مقابلا عن ذلك، ومع تزايد عمليات الإيداع وإنخفاض طلبات السحب، تمكن هؤلاء الصارفة من إقراض جزء من تلك الودائع مقابل فائدة، ومن هنا إنبتقت وظيفة جديدة في مجال الصيرفة وهي الوظيفة الإئتمانية.

ولقد أدى هذا التحول في نشاط الصيرفة إلى تقادم عمليات الإحتيال والتلاعب بالمسكوكات نتيجة لظهور العديد من المنافسين، فتم بذلك إنشاء مؤسسات مصرفية تابعة للدولة بغرض وضع حد لهذا الإنزلاق وحماية الأفراد وبسط الثقة في مجال المبادلات، وكان أول بنك تجاري أنشئ في هذا الصدد هو بنك برشلونة عام 1401م، ثم أنشئ بعده بنك حكومي في البندقية عام 1587م، ثم بنك أمستردام سنة 1609م⁽⁷⁾، وبالرغم من إنشاء هذه المؤسسات المصرفية إلا أن الفوضى لا تزال عائمة، فعمليات الإحتيال لم تتوقف، وتنامي نشاط الإقراض أدى إلى تنامي حجم الكتلة النقدية، هذا فضلا عن تعدد جهات الإصدار، ومن هنا كان لا بد من تدخل الدولة بمنطق أكثر صرامة لإعادة تنظيم نشاط الصيرفة، وظهرت بذلك البنوك المركزية كمؤسسات إصدار وإشراف، فأنشئ بنك فرنسا في 1800م، وبنك السويد عام 1868م، بنك إنجلترا في 1894م.⁽⁸⁾

ومنذ خمسينيات القرن الماضي بدأ القطاع المصرفي يشهد نموا متسارعا سواء على مستوى الرسملة، أو على مستوى النشاط الجغرافي، وقد أدى التطور الكبير في مجال المعلومات والإتصال، وتحريم سوق الخدمات المالية والمصرفية، وارتفاع حدة المنافسة في السنوات

الأخيرة، إلى ظهور خدمات مصرفية جديدة، وواضح لالدور الإقتصادي للمؤسسات المصرفية والمتمثل في الوساطة المالية، وفي هذا الإطار برزت البنوك الإلكترونية أو بنوك الأنترنت، والتي سمحت للعميل بإجراء عمليات على حسابه وهو في مكتبه أو بيته، وتولد عن هذا ظهور شكل جديد للنقد وهو النقد الإلكتروني .

وهكذا فقد عرفت المؤسسة المصرفية تطورات هامة عبر الزمن سواء من حيث النطاق الجغرافي الذي تغطيه أو من حيث أشكالها.

3/ هيكل الجهاز المصرفي:

يتكون الجهاز المصرفي لأي مجتمع من عدد من المؤسسات المصرفية، تختلف عن بعضها وفقاً لتخصصها والدور الذي تؤديه في هذا المجتمع، ويعتبر تعدد أشكال المؤسسات المصرفية من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق، والرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجيات العملاء والمجتمع .

ويختلف هيكل الجهاز المصرفي من دولة إلى أخرى وفقاً لنظامها الإقتصادي ودرجة الحرية التي يتمتع بها هذا الجهاز في رسم خططه وسياساته ووضع برامجه، وكذا مدى تدخل الدولة في توجيه الجهاز وتنظيمه.

وتصدر البنوك المركزية قمة الجهاز المصرفي لأي دولة، وتتعامل في السوق المصرفية أنواع متعددة من المؤسسات المصرفية سيتم التطرق إلى كل منها كما يلي:

3-1/ البنوك المركزية: يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي النابض، فهو يمدّه بالدعم وينظم حركته، ويبعث فيه الحياة، وجميع المنشآت المصرفية الأخرى تدور في النطاق الذي يرسمه لها، وفي حدود السياسات التي يقررها، ويتمثل الهدف الأساسي للبنك المركزي بصفة أساسية، في العمل على تحقيق الاستقرار المالي والإقتصادي للدولة بما يعمل على تحقيق التنمية الإقتصادية لها، وذلك من خلال تبنيه لسلسلة من الوظائف تتمثل في: (9)

- تنظيم الإصدار النقدي للدولة .
- منح الإئتمان للمؤسسات المصرفية.
- القيام بوظيفة بنك الدولة .
- تسهيل عملية الإقراض بين المؤسسات المصرفية .
- إدارة الإحتياطي القانوني.
- القيام بعمليات السوق المفتوحة.
- الرقابة على الإئتمان .

3-2/ البنوك التجارية: يعتبر البنك التجاري أداة لتنفيذ السياسات النقدية، فهو يساهم بشكل فعال في تحريك عجلة الإقتصاد، وإعطاء الحلول الشافية والكافية للسير الحسن للمعاملات الإقتصادية. ويمكن

تعريفه بأنه: « منشأة تتصب عملياتها الرئيسية في حشد الموارد والنقود الفائضة عن حاجة الجمهور والمؤسسات في شكل مدخرات، بغرض إقراضها وتوظيفها للآخرين، وفق قواعد وأساليب معينة». (10)

تمارس البنوك التجارية العديد من الوظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف كلاسيكية (تقليدية) تتمثل في قبول الودائع ومنح القروض، ووظائف حديثة أهمها:

- التعامل بالأوراق المالية والتجارية .
- التعامل بالإعتمادات المستندية.
- إصدار خطابات الضمان.
- تحصيل الشيكات .
- خدمات الكمبيوتر .
- التعامل بالبطاقة الإئتمانية.

3-3/ البنوك الإسلامية: وهي تعرف بأنها: « مؤسسات إسلامية ذات رسالة إقتصادية وإجتماعية، تعمل في ظل إطار تعاليم الإسلام، وتساهم في بناء مجتمع إسلامي كامل على أسس عقائدية وأخلاقية وإقتصادية». (11) فالبنوك الإسلامية لا تختلف عن الوحدات المصرفية الأخرى في كونها تتلقى المدخرات تحت مسمياتها المختلفة، وتتبع الإجراءات المصرفية في أداء أعمالها، غير أنها تتميز عنها من حيث عدم تعاملها بالفوائد أخذاً وعطاءً، وإستنادها في عملها كلية على العقيدة الإسلامية (12).

3-4/ البنوك المتخصصة: وهي إحدى المؤسسات المصرفية التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعاً محدداً من النشاط الإقتصادي، وذلك وفقاً للقرارات الصادرة بتأسيسها (13)، وتعتمد هذه المؤسسات المصرفية في منحها للإئتمان على مواردها الخاصة، حيث لا يكون قبول الودائع من أنشطتها الأساسية (14)، كما أن إستراتيجيتها لا تستند إلى الإستثمار قصير الأجل، فمعظم تمويلها موجه للإستثمار طويل الأجل، نظراً لعجز البنوك التجارية عن تمويل هذا النوع من الإستثمارات .

3-5/ بنوك الإستثمار والأعمال: وهي مؤسسات مصرفية تمارس عمليات تتصل بتجميع وتنمية المدخرات لخدمة الإستثمار، وذلك وفقاً لخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ولذلك فإن المسميات المختلفة الخاصة بهذه المؤسسات المصرفية، تختلف من دولة إلى أخرى لتعكس الإختلاف في الوظائف التي تمارسها في هذه الدول، حيث تعرف في الولايات المتحدة الأمريكية ببنوك الإستثمار، ويمثل نشاطها الأساسي في التعامل بالأوراق المالية وخاصة ما يتعلق منها بإصدار هذه الأوراق ،بينما يطلق عليها في فرنسا بنوك الأعمال، وتتمثل وظائفها الأساسية في تقديم الإستشارات المالية والقانونية وخاصة فيما يتعلق بعمليات إعادة التنظيم والإندماج، بالإضافة إلى إنشاء المشروعات، أما في إنجلترا فتسمى بنوك التجار، وهي تقوم بإصدار الأوراق المالية والتعامل بها، بالإضافة إلى منح الكفاءات، وتقديم الإستشارات، والقيام بأعمال القبول، والتعزيز المصرفي، والتمويل طويل الأجل. (15)

3-6/ البنوك الإلكترونية: وتوصف ببنوك القرن الواحد والعشرين، وهي كما أشار إليها SZNIGIN وزميله BOURNE: «المعالجة العصرية لإحتياجات ومتطلبات المجتمع الانقدي» (16) فهي نظم أو منافذ

إلكترونية، تقدم خدمات مصرفية متنوعة دون توقف وبدون عمالة بشرية ، أي منافذ لتسليم الخدمات المصرفية القائمة على الحسابات الآلية.

3-7/ البنوك الشاملة : وهي تعرف بأنها « كيانات مصرفية تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف، تعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة، كما تفتح وتمنح الإئتمان المصرفي لجميع القطاعات». (17)

فدور البنوك الشاملة يتحدد من خلال قيامها بأعمال البنوك التجارية وبنوك الإستثمار والبنوك المتخصصة ، حيث تقدم كافة أنواع القروض لكل القطاعات الإقتصادية ، كما تستقطب الودائع من مختلف القطاعات، مع التوسع في تقديم كل الخدمات المصرفية .

المطلب الثاني: الخدمة المصرفية

تتجلى أهمية المؤسسة المصرفية من خلال ما تقدمه من خدمات متنوعة ومتعددة، فهذه الأخيرة تلعب دوراً هاماً ومميزاً في حياة الفرد والمجتمع، بسبب مساهمتها في تحقيق الرفاهية والإستقرار . وقبل التطرق إلى ماهية الخدمة المصرفية لا بد أولاً من التعرض إلى موضوع الخدمة.

1/ تعريف الخدمة

لقد أطلقت على الخدمة مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرف Duboi و Cotler الخدمة بأنها: « نشاطات أو منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر، وهي في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء ، كما أن تقديمها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس». (18)

في حين يعرفها Eric Vogler بأنها: « أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة، فهي تفاعل إجتماعي بين المنتج والعمل الذي يشبع إحتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج». (19)

ويرى GRONROOS بأنها: « نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسية، التي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري مكاناً بين العميل والموظف في المؤسسة الخدمية، والتي تقدم كحل لمشاكل يواجهها العميل». (20)

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت على أنها: « السلع غير الملموسة أو على الأقل يجب أن تكون كذلك، فإذا كانت غير ملموسة كلياً، يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج إلى المستهلك، فهي لا يمكن أن تنقل أو تخزن، كما أنها يمكن أن تكون قابلة للفساد فوراً، والسلع الخدمية صعبة التحديد، فهي تأتي إلى الوجود في الوقت نفسه الذي تشتري وتستهلك فيه ، كما أنها تتركب من عناصر غير ملموسة وغير قابلة للفصل أو العزل، كما أنها لا يمكن أن تباع من خلال نقل الملكية». (21)

وعموماً يمكن تعميم التعاريف السابقة بحيث تشمل الخدمات على النشاطات والمهام غير الملموسة، والتي تقدم من طرف إلى آخر بدون تحويل ملكية سلع ملموسة . ونظراً لعدم التفرقة أحياناً بين السلع والخدمات سنقوم بعرض الجدول التالي:

جدول رقم: 01

الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
السلع أشياء ملموسة، وقيمة السلعة تكمن في إمكانية تملكها، حيث يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري.	الخدمات تكون غالبا غير ملموسة، ولا يمكن تملكها أو نقل ملكيتها للعميل، وتكمن قيمتها أو جوهر المنفعة المترتبة عنها في التجربة التي يعيشها العميل.
السلع يمكن تخزينها حتى يكون هناك طلب عليها في وقت آخر.	الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها، وبالتالي لا يمكن تحويلها من وقت إلى آخر.
السلع تخضع لمواصفات معينة، وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك ويتم الإتصال بينهما عن طريق الوسيط، وبالتالي هناك فاصل زمني بين إنتاج السلعة وإستهلاكها، يتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلعة.	الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، فهذا الأخير ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت، كما يتم إنتاج وإستهلاك الخدمة في نفس الوقت.
يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع، وبالتالي يمكن إنتاج السلع على نطاق واسع، وإستخدام أساليب الرقابة على الجودة بسهولة.	لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة وذلك لإعتماد الخدمة على مقدمها، وكذلك إشترك الشخص متلقي الخدمة من خلال تشخيص إحتياجاته.

المصدر: عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 49، 50.

وقد صنفت الخدمات وفق مجموعة من الأسس كما يلي: (22)

- التقسيم وفق الهدف من تقديمها: حسب هذا المعيار تنقسم الخدمات إلى:

- * خدمات تقدم بهدف الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات الربحية مثل: الخدمات المصرفية.
- * خدمات تقدم بغير هدف الربح: مثل الخدمات العامة التي تقدمها الدولة، وخدمة المؤسسات الدينية.

- التقسيم وفقا لنوع العميل: تنقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى:

- * خدمات إستهلاكية: هي الخدمات التي يشتريها الأفراد والعائلات لإشباع حاجاتهم الشخصية كإستهلاك نهائي.

- * خدمات صناعية: وهي الخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء وظائفها مثل: خدمات التركيب والصيانة.

- التقسيم وفقا لدرجة الإعتدال على العمالة أو الآلة: حسب هذا المعيار تنقسم الخدمات إلى:

- * خدمات تعتمد على العمالة: وهي خدمات تلعب العمالة دورا أساسيا في تقديمها مثل: التعليم والخدمة المصرفية.

* خدمات تعتمد على الآلة: هي خدمات تلعب الآلة دورا أساسيا في تقديمها مثل: الإتصالات.

* خدمات تعتمد على العمالة والآلة معا: مثل خدمات النقل الجوي.

- التقسيم حسب درجة الإتصال بالعميل: حيث تنقسم الخدمات إلى:

* خدمات ذات إتصال عالي بالعميل: وهي الخدمات التي تستوجب حضور العميل أثناء أدائها،

وحصول تفاعل بينه وبين مقدم الخدمة مثل: الخدمات الطبية، الفنادق والخدمات المصرفية.

* خدمات ذات إتصال ضعيف بالعميل: ومثال ذلك إصلاح ثلاجة، حيث لا يلزم بقاء العميل طيلة فترة إصلاحها.

- التقسيم حسب درجة مهارة مقدم الخدمة: وفق هذا المعيار فإن الخدمات تنقسم إلى:

* خدمات مهنية: وهي خدمات تتميز بالتعقيد، يحكم أدائها الكثير من القوانين سواء داخلية للمنظمة،

أو حكومية، يحمل مؤديها شهادة وكفاءة عالية تخوله القيام بالخدمات ومثال هذه الخدمات:

الخدمات الطبية، القانونية والمصرفية.

* خدمات غير مهنية: وهي خدمات تتميز بالبساطة، لا تتطلب شهادة عالية معترف بها، ويمكن أن

يعتمد مؤدوها على خبراتهم الشخصية مثل: خدمات التنظيف والحراسة.

- التقسيم حسب سلوك العميل: وفق هذا المعيار فإن الخدمات تقسم إلى:

* خدمات ميسرة: وهي الخدمات التي يشتريها العميل دون مجهود كبير مثل: خدمات تنظيف الملابس.

* خدمات تسوق: هي الخدمات التي يشتريها العميل بعد مقارنة وإختبار مثل: خدمات التأمين.

* خدمات خاصة: وهي الخدمات التي يبذل العميل جهدا أو وقتا أو مالا إضافيا من أجل الحصول

عليها: مثل الجراحة الطبية.

2/ تعريف الخدمات المصرفية:

من خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها: « مجموعة من الأنشطة

والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل المؤسسة

المصرفية، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية، وهي تشكل مصدر لإشباع

حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المؤسسة

المصرفية من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين»⁽²³⁾.

فالخدمة المصرفية هي خدمة مقدمة بهدف ربحي سواء لمقدمها أو متلقيها، تعتمد في أدائها بدرجة

أولى على العمالة الماهرة والكفاءة، بالإضافة إلى وجود الآلة في بعض العمليات، تتطلب وجود العميل

لأدائها، وتعتبر من خدمات التسويق.

والخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى نوعين: خدمات تقليدية وأخرى

مستحدثة⁽²⁴⁾. فالخدمات المصرفية التقليدية تتعلق بخدمات الإيداع والسحب، تسير حسابات

العملاء، التحويلات المالية، إصدار الشيكات، التعامل بالنقد الأجنبي، منح القروض

والإئتمان، فتح الإعتمادات المستندية، إصدار خطابات الضمان وغيرها. أما الخدمات

المصرفية المستحدثة فهي تلك الخدمات التي أصبحت تقدمها المؤسسات المصرفية باستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وخاصة تكنولوجيا الإتصالات، كخدمات البطاقة البنكية، خدمات الصراف الآلي، خدمات الهاتف المصرفي والبنك الدولي، خدمات البنوك عبر شبكة الأنترنت، حيث أصبحت هذه الخدمات محل منافسة شديدة بين المؤسسات المصرفية على المستوى العالمي.

المطلب الثالث: خصائص الخدمة المصرفية وأنواعها

إن الخدمات المصرفية متعددة ومتنوعة، ويعتمد إتقان تقديمها على مدى إدراك موظفي المؤسسة المصرفية للطبيعة المميزة لها.

1/ خصائص الخدمات المصرفية

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمة المصرفية، غير أنها تختلف عنها فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديمها، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة، كما تختلف كذلك من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف رغباتهم وحاجاتهم، وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها. ويمكن إيجاز خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي: (25)

1-1/ اللاملموسية: لا يمكن إدراك الخدمة المصرفية بالحواس، وهذا لعدم وجود تجسيد مادي لها، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء، فمن الناحية العملية يحدث الإشباع والإستهلاك في نفس الوقت، غير أن التراكم المعرفي عن الخدمة ومنتجها، يمكن أن يقلل من حدة اللاملموسية فيها، فسمعة المؤسسة المصرفية ومكانتها، ونزاهة العاملين والحرص على تطبيق التعليمات النافذة، والإلتزام بالمواعيد والتوقيتات الزمنية للإيجاز، من شأنه أن يزيد من ملموسية الخدمة المصرفية.

1-2/ التلازم: وهي تعني عدم إمكانية فصل الخدمة المصرفية عن مقدمها، وبالتالي فالحصول عليها يتطلب وجود علاقة مباشرة بين مقدمها والمستفيد منها.

1-3/ التباين: على عكس السلع فإن الخدمة المصرفية لا يمكن تقديمها بشكل نمطي، فهي تعتمد على من يقدمها، وكذلك على الوقت والمكان والكيفية التي تقدم بها، وتمثل حالة التباين مشكلة كبيرة عند تقديم الخدمة المصرفية، لأنها تعبر عن كيفية قبول المشتري لشيء لا يخضع للمقاييس المعيارية المماثلة في عملية الإنتاج المادي، وهذا ما يزيد حالة اللاتأكد فيما سيحصل عليه بعد الشراء، ولهذا فإن القائمون على تقديم الخدمات المصرفية يحرصون على جعل مخرجاتهم متماثلة أو متشابهة عند حصول العميل عليها. ومن الحالات التي تحدث حالة التباين:

- الأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.
- المؤهلات العلمية والمهارات الفردية التي يتمتع بها مقدم الخدمة المصرفية.
- سمعة ومكانة المؤسسة المصرفية المقدمة للخدمة.
- درجة تعقد الخدمة المصرفية وما تحتويه من مخاطر أو العكس.

1-4/ الهلاك: تتميز الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتخزين، فهي تنتج أو تقدم عند الطلب، وقابلية الخدمة للتلاشي لا تمثل مشكلة عندما يكون الطلب عليها ثابت، وإنما تبرز المشكلة في مجال إنتاجها في حالة العكس، وهي تتمثل في توفير الطاقات المتاحة لإنتاج الخدمة ولا سيما في وقت الذروة، كالذي يحصل في وقت إعداد الحسابات الختامية السنوية، أو إعداد الموازنات التقديرية، أو الكشوفات المالية الشهرية... الخ، لذلك تبرز المشكلة هنا في مقدار الموازنة بين الإستجابة الحقيقية لحاجة السوق والطلب على الخدمة المصرفية في فترة زمنية محددة، وبين الهدر في تعطل هذه الطاقات عند تقلص الطلب أو محدوديته في وقت آخر.

1-5/ عدم تملك الخدمة المصرفية: فلا تتوفر في بيع الخدمات المصرفية نقل للملكية كما هو الحال عند بيع المنتجات الملموسة، ومن جهة أخرى فإن شراء الخدمات المصرفية يعني شراء معلومات سيستخدمها العميل للحصول على نتائج، فأى مستفيد يقرر الحصول على خدمات مصرفية لأعماله، فإنه يفترض أن يقرر الكيفية التي سيستخدم بها تلك المعلومات للحصول على النتائج المرجوة منها، وهذا ما يؤكد خاصية المشاركة في إنتاج الخدمة المصرفية، فالمؤسسة المصرفية تتشارك وتتعاون مع المستفيد بشأن الأبعاد المطلوبة والنتائج المرغوبة.

1-6/ المسؤولية الضمنية: وتتمثل في مسؤولية الإدارة تجاه أموال وممتلكات العملاء وبما تقدمه من خدمات مصرفية لهم، حيث يتلقى العميل وعد من المسئولين في الإدارة المعنية بتقديم الخدمة المصرفية، بمسؤوليتهم في الحفاظ على أموالهم ورعايتها بما يؤول إلى الهدف المنشود من التعامل معهم.

2/ أنواع الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية كما يلي: (26)

1-2/ الخدمات المصرفية التي تمارسها المؤسسات المصرفية لصالح العملاء: وهي الخدمات التي

تتقاضى عليها المؤسسة المصرفية عمولة بوصفها أجره عمل، ومن بين هذه الخدمات:

- خدمات قبول الودائع المصرفية: حيث تقوم المؤسسة المصرفية بقبول الودائع من عملائها، ويمكن تصنيف هذه الودائع من ناحية مدى قدرة المودع على سحبها إلى: ودائع جارية، ودائع لأجل، ودائع بإخطار، ودائع التوفير.
- خدمات الأمانة: تقوم المؤسسات المصرفية بإعداد خزائن خاصة، يستخدمها العملاء بغرض إيداع أشياء معينة خوفا من مخاطر السرقة والضياع على أن يستردوها بعد ذلك بنفس مظهرها المادي.
- خدمات تحصيل الشيكات: يعتبر الشيك أداة دفع وسحب في الوقت ذاته، فهو سند بموجبه يمكن لشخص يدعى الساحب، إعطاء أمر لمؤسسته المصرفية وتسمى المسحوب عليه، بأن تدفع مبلغا لشخص ثالث يدعى المستفيد.

- خدمات حفظ الأوراق المالية: عادة ما تهئ المؤسسة المصرفية خزائن محكمة لحفظ الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.
 - خدمات الإكتتاب: غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بدور الوسيط في عمليات إكتتاب الأسهم لبعض الشركات بأمر من هذه الأخيرة.
 - خدمات خطابات الضمان: يعتبر خطاب الضمان تعهد كتابي صادر من المؤسسة المصرفية بأن تدفع نيابة عن العميل .
 - خدمات الإعتمادات المستندية: تتعامل المؤسسات المصرفية بالإعتمادات المستندية بغية تسهيل عملية التجارة الخارجية.
 - خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية: فعادة ما تلعب المؤسسات المصرفية دور الوسيط بين عملائها الراغبين في شراء وبيع العملات الأجنبية.
- 2-2/ خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال:** وهي الخدمات التي تتقاضى عليها المؤسسة المصرفية فوائد، ومن أهم هذه الخدمات:

- خدمات تقديم القروض والتسهيلات: حيث تقوم المؤسسات المصرفية بتقديم قروض لمحتاجيها، وهي تتباين عادة بين القروض طويلة الأجل، قروض متوسطة الأجل، والقروض قصيرة الأجل.
- خدمات خصم الأوراق التجارية: حيث يعتبر خصم الأوراق التجارية شكل من أشكال التسليف المصرفي.

2-3/ استثمار جزء من موارد المؤسسة المصرفية في الاتجار بالأوراق المالية وغيرها: غالبا ما تقوم المؤسسة المصرفية بتوظيف (إستثمار) جزء من أموالها الخاصة أو الأموال المودعة لديها في شراء الأوراق المالية لهدف تحقيق الربح .

المبحث الثاني: الجودة في الخدمة المصرفية

تساهم جودة الخدمة في تعزيز سمعة المؤسسة المصرفية وصورتها أمام الجمهور المتعاملين معها، مما يعزز بدوره وضعها في مواجهة المنافسة، وتخفيض التكاليف ، وزيادة الإنتاجية، والحصة السوقية والربحية، ومن ثم تحسين أداء الأعمال المصرفية.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية

ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية، وذلك لأن دراستها تساعد المؤسسة المصرفية على الإحتفاظ بعملائها وموظفيها، وتحسين أدائها على المستوى العالمي، وقبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا بد أولا من التطرق إلى مفهوم الجودة.

1/ مفهوم الجودة:

تعتبر الجودة من المفاهيم المهمة في عالمنا المعاصر، فإذا كان القرن الماضي هو قرن الإنتاجية فإن القرن الواحد والعشرين هو قرن الجودة وهذا لسعي المنظمات إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة. ومن التعاريف التي أطلقها الرواد على الجودة ما يلي: (27)

- أرماند فيجينيوم: «الجودة هي رضا المستهلك عند أقل تكلفة».
- إدوارد ديمينغ: «الجودة هي الملائمة للغرض».
- جوزيف جوران: «الجودة هي الملائمة للإستخدام».
- فيليب كروسي: «الجودة هي المطابقة للمواصفات».

وبالرغم من إختلاف هذه التعاريف فهي تجتمع جميعها على عنصر رئيسي وهو: إرضاء وتلبية إحتياجات ورغبات العملاء.

ونظرا لما أحدثته ظاهرة العولمة من تداعيات مختلفة من بينها ضرورة توحيد وتمييز المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، فقد عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO الجودة على أنها: «الدرجة التي يشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية، من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا»⁽²⁸⁾. فهذا التعريف يربط الجودة بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها إلى المنظمة العالمية للمواصفات القياسية.

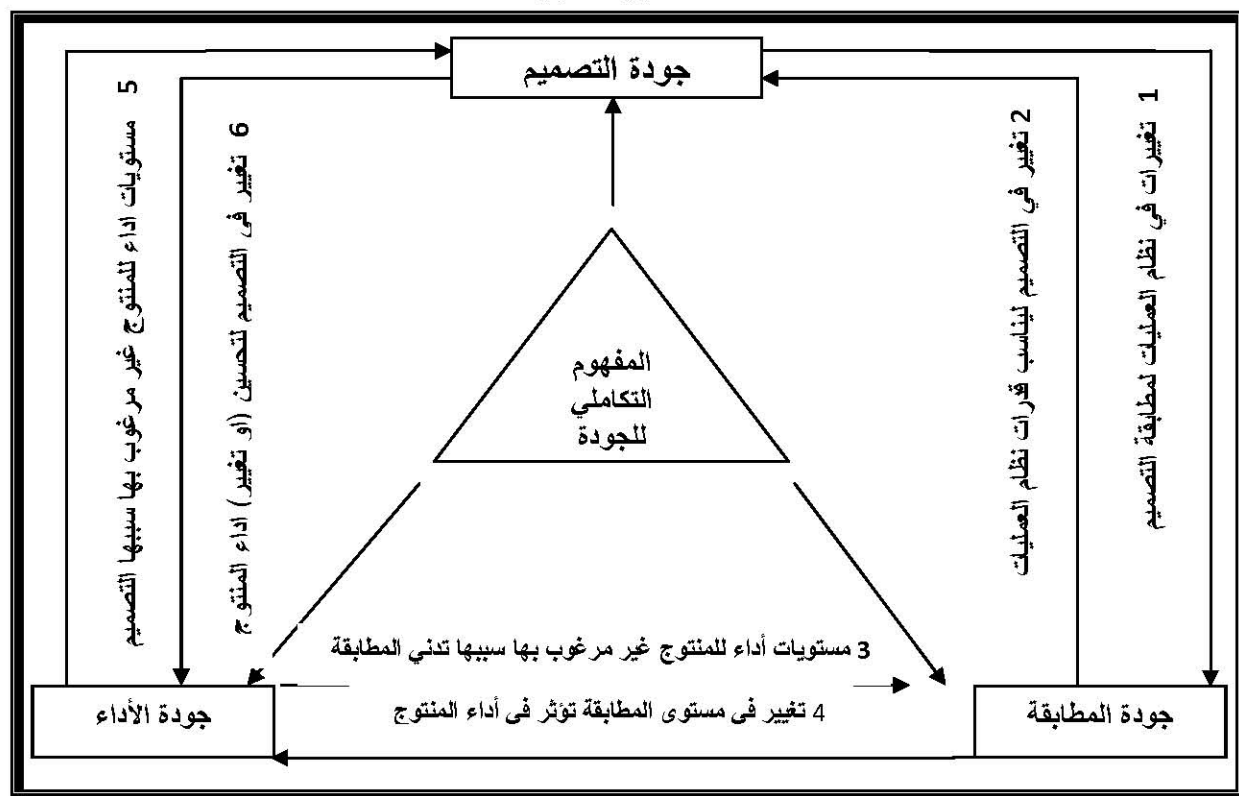
كما يمكن تعريف الجودة من وجهات نظر مختلفة كما يلي:⁽²⁹⁾

- من وجهة نظر فلسفية: «الجودة هي الجانب الجمالي التي يلمسه المستهلك في المنتج».
- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».
- من وجهة نظر تسويقية: «الجودة هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين».
- من وجهة نظر قيمية: «الجودة هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة وفي الوقت نفسه».

من خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة، نستنتج أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة، كما نستنتج كذلك أن للجودة ثلاثة أوجه وهي: جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء. فأى تعريف للجودة سوف يذهب للتركيز على وجه من هذه الأوجه الثلاثة، وعليه فإن الإتجاه الحالي والحديث هو: «المفهوم التكاملي للجودة» والذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للجودة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم: 01

أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 31 .

ينطلق تصميم المنتج من استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، وقد يتناسب التصميم ومتطلباته مع طبيعة وقدرات نظام الإنتاج والعمليات في المنظمة، أو لا يتناسب وعندها يجري التعديل والتغيير في:

- نظام الإنتاج والعمليات ليتناسب في قدراته مع متطلبات التصميم، وهو ما يوضحه سهم (1) في الشكل رقم: (01) أو في التصميم ليتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات عندما لا يمكن إجراء التغيير الملائم في ذلك النظام، وهو ما يوضحه سهم (2) في الشكل رقم: (01).

وخلال هذه التفاعلات فإن هناك بعض التغييرات التي تحدث في مستوى جودة التصميم (أي مدى تجسيد رغبات وتوقعات العميل في تصميم المنتج)، وجودة المطابقة (مدى مطابقة المنتج الفعلي للمواصفات التصميمية).

من جانب آخر عند إستعمال العميل للمنتج تظهر مستويات من جودة الأداء (مدى تلبية المنتج عند إستعماله لرغبات وتوقعات العميل) وقد تكون ردود الفعل إيجابية (الرضا و السعادة) أو قد تكون سلبية وعندها :

- يجري التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء، إذا كان السبب هو تدني مستوى جودة المطابقة سهم (3، 4). أو يجري التغيير والتعديل في التصميم لتحسين مستوى جودة إذا كان السبب هو تدني مستوى جودة التصميم سهم (5 ، 6).

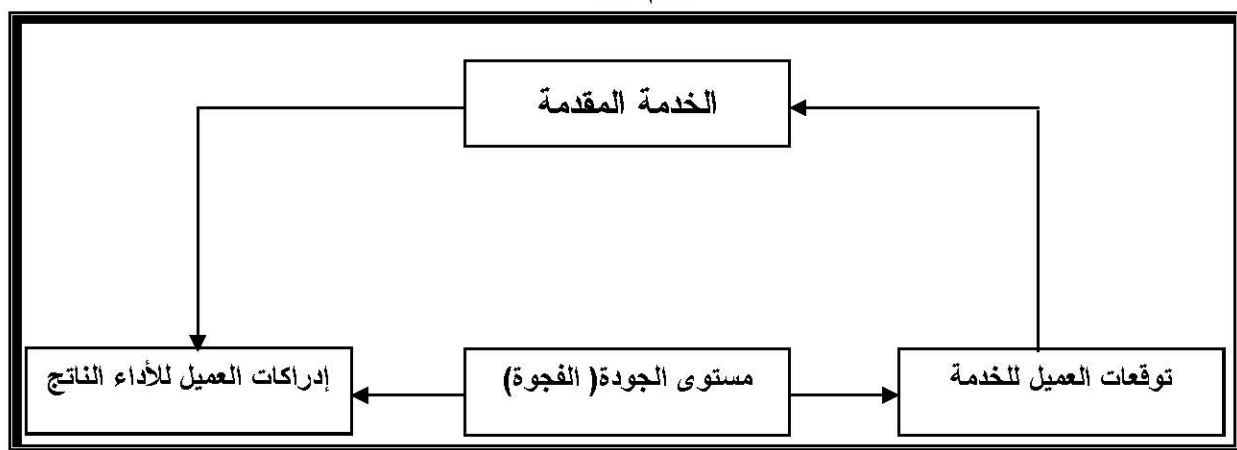
فمن خلال ما سبق نجد بأن هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم المنتج إلى العميل.

2/ مفهوم جودة الخدمة المصرفية :

تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها: «الفرق بين توقعات العملاء للخدمة، وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها»⁽³⁰⁾ وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم: 02

مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص337.

وقد عرفها Krajewski And Ritzm من منظور كل من مقدمها والمستفيد منها كما يلي: «تعرف جودة الخدمة من منظور مقدمها بأنها المطابقة للمعايير الموضوعية مسبقاً، في حين تعرف من منظور المستفيد بأنها الموائمة لإستخدام العميل وإستعمالاته».⁽³¹⁾

ومن خلال ما تم عرضه فإن جودة الخدمة المصرفية هي قيام المؤسسة المصرفية بتصميم وتسليم الخدمات بشكل صحيح من المرة الأولى، وعند حدوث أي خطأ يمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان عملاء المؤسسة المصرفية.

وترجع بداية الإهتمام بالجودة في الخدمة المصرفية إلى منتصف الثمانينات⁽³²⁾، حيث قررت إحدى المؤسسات المصرفية أن تدعم ضماناتها للجودة بأنظمة تعويض مالي، كما طور بنك كولورادو الوطني برنامج جودة وقدم عدداً من الوعود المحددة للعملاء هي:

- لن ينتظر العميل أكثر من ثلاث دقائق لتلقي الخدمة من الموظف، و خمس دقائق من أجل صرافة شخصية، أو قرض شخصي، أو استفسار.

- سيتلقى كل عميل تحية شخصية باسمه من الموظفين.

- جميع الإستفسارات والطلبات للقروض الشخصية سوف يرد عليها خلال يوم عمل واحد .

- ستكون كشوفات الحسابات دقيقة.

وقد وعدت المؤسسة المصرفية أنها لو فشلت في تقديم خدماتها وفقا لضماناتها، فإنها سترسل رسالة شخصية من رئيسها إلى العميل يعتذر فيها عن الفشل في الوفاء بمقاييس الجودة، مع ورقة نقدية بخمس دولارات ،وقد تم ربط البرنامج بنظام مكافآت.

ونتيجة لاتساع فجوة العلاقة بين العملاء ومنظماتهم أدى هذا إلى ظهور الحاجة لجودة الخدمة، فتم التأكيد على أهمية تواريخ تسليم الخدمات من قبل المؤسسات المصرفية، وظهرت بذلك برامج لتحسين الجودة بهدف التغلب على الحواجز الوظيفية، وبناء قاعدة خدمية متميزة، ومعرفة قيم وإتجاهات العملاء بشكل صحيح ،و ضمان السرعة في الممارسة الإدارية المصرفية.وقد حققت الجودة مجموعة من المزايا للمؤسسة المصرفية نذكر منها :⁽³³⁾

- تحقيق المؤسسة المصرفية لميزة تنافسية تسمح لها بمواجهة الضغوط، والقدرة على الإحتفاظ بالعملاء، وجذب عملاء جدد.

- إنخفاض التكاليف نتيجة إنخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية.

- السماح ببيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة .

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة المصرفية بتقاضي أسعار وعمولات أكبر.

- جعل العملاء بمثابة مندوبي مبيعات للمؤسسة المصرفية، من خلال توجيه وإقناع عملاء جدد من أصدقائهم وزملائهم .

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة وتكاليفها

تسعى كل منظمة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، وهذا بإنتاج سلع وخدمات مطابقة لإحتياجات العملاء والمستهلكين ، وبأقل تكلفة ممكنة.وبما أن مفهوم جودة الخدمة مفهوم مركب يخضع للتفاوت الإدراكي نتيجة إرتباطه بتقييمات العملاء التي لا ترتبط فقط بمضمون الخدمة نفسها، بل تمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمة، فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين العناصر الموضوعية لقياس الجودة وتلك التي تعتمد على الإدراكات الإيجابية للمستفيدين من الخدمة.

1/أبعاد جودة الخدمة:

يرى Lehitnen And Lehitnen أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: ⁽³⁴⁾

- الجودة المادية: وهي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة .

- جودة المنظمة: والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والإنتطباع العام عنها .

- الجودة التفاعلية: وهي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء.

وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين فقد تم التمييز بين :

- جودة العمليات: والتي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة.

- جودة المخرجات: والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة.

ويقول Gronroos أن لجودة الخدمة بعدين هما: (35)

- الجودة الفنية: والتي تشير إلى جوانب الخدمة الكمية.
- الجودة الوظيفية: والتي تشير إلى جوانب الخدمة التي يصعب قياسها بدقة، فهي تتضمن سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع العميل .

في حين يرى Swan And Comb أن جودة الخدمة لها بعدان هما: (36)

- الجودة المادية الملموسة: والتي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة.
 - الجودة التفاعلية: وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء.
- كما يميز آخرين بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة وهي: (37)

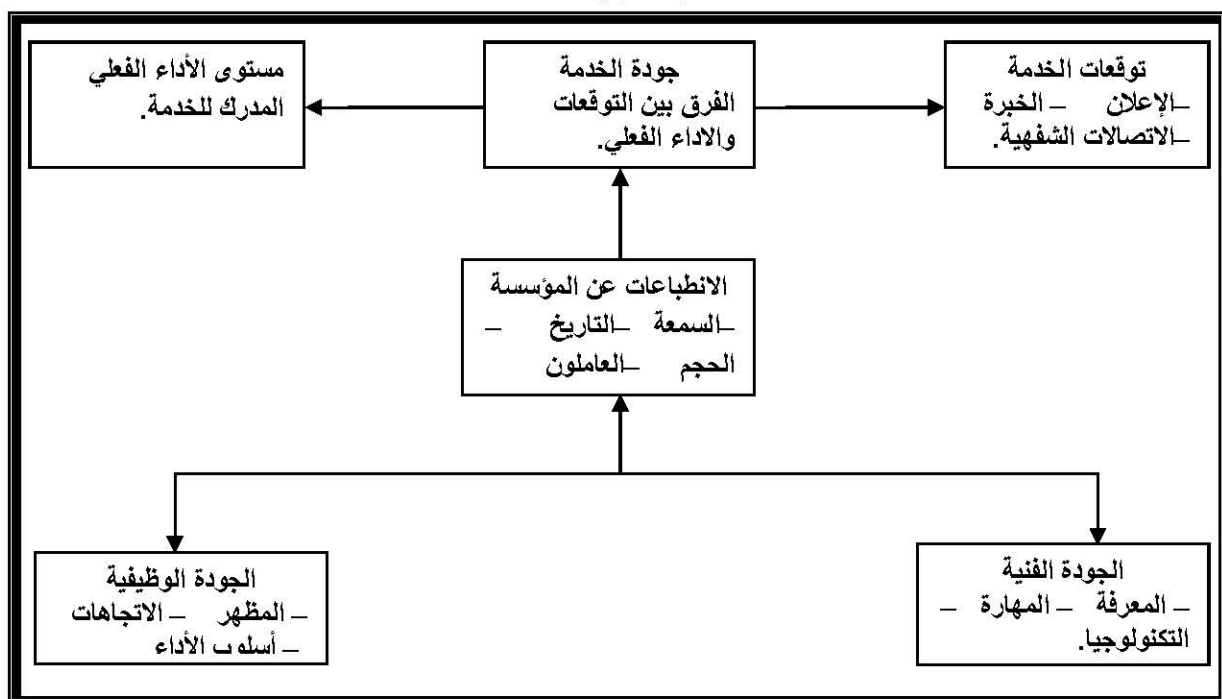
- الجودة الفنية: والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على السؤال المطروح أمام مسؤولي المؤسسة المصرفية : ما الذي يتم تقديمه؟

- الجودة الوظيفية: والتي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديمها ، ويعبر عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

- الصورة الذهنية للمنظمة: والتي تعكس إنطباعات العملاء عن المنظمة وهي تتوقف على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة. و فيما يلي شكل يعرض هذه الأبعاد الثلاثة.

شكل رقم: 03

أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 343.

وفي مجال تحديد المعايير التي يمكن للعميل إستخدامها في تقييم جودة الخدمة، فقد تم التوصل إلى عشرة أبعاد رئيسية هي: (38)

- الإعتمادية: وتشير إلى إنجاز الخدمة كما تم الوعد بها وعلى نحو دقيق وصحيح.
 - درجة الإستجابة: وتعني مبادرة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة.
 - الكفاءة أو القدرة: وتعني إمتلاك المؤسسة المصرفية للمهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة، والتي تستمد من توافر المعلومات، والإلمام بظروف وطبيعة العمل، وإمتلاك كافة القدرات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.
 - سهولة الوصول للخدمة : يتضمن هذا الجانب سهولة الإتصال وكل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل: ملائمة ساعات العمل، توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، ملائمة موقع المؤسسة المصرفية، وجود عدد مناسب من آلات الصراف الآلي،...الخ.
 - المصداقية: وتشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من المؤسسة المصرفية ومقدم الخدمة .
 - الإتصال: ويعني الإستماع إلى العملاء ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، وتأمين الحصول على المعلومات المرتردة.
 - الأمان: يتضمن هذا الجانب خلو المعاملات مع المؤسسة المصرفية من الخطورة.
 - الفهم ومعرفة العملاء: وتعني وضع الجهود لمعرفة العملاء والتحديد الدقيق لإحتياجاتهم .
 - اللباقة : وتعني أن يمتاز مقدم الخدمة باللطف والإحترام، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء.
 - الملموسية (النواحي الملموسة): وتعكس التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، وسائل الإتصال...الخ.
- وقد قامت دراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة « SERVQUAL »⁽³⁹⁾ وهي النواحي المادية المنظورة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان و اللباقة. لكن وزن هذه العناصر يختلف من مستفيد إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم : 04

الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: بشير عباس محمود العلق ، أحمد محمود، "استخدام الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا المستفيد"، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ،سلطنة عمان،المجلد 24، العدد 88، 2003، ص22.

نلاحظ من الشكل أن معيار الإعتمادية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 32%، يليه معيار الإستجابة في المرتبة الثانية بنسبة 22 %، ثم معيار الأمان بنسبة 19% ، بعده معيار اللباقة بنسبة 16% و أخيرا يحتل معيار الإعتبارات المادية المرتبة الأخيرة بنسبة 11%.

فكلما تمكنت المؤسسة المصرفية من التحكم في هذه الأبعاد كلما أمكنها تقديم خدمات بجودة عالية. فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على إحتياجات وتوقعات العملاء فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع هذه الإحتياجات أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة. وهناك خمس مستويات لجودة الخدمة المصرفية تم التوصل إليها وهي: (40)

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء: وتتمثل في مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يتوقع العملاء الحصول عليها من المؤسسة المصرفية التي يتعاملون معها .
- الجودة الفعلية المقدمة للعميل: وهي التي تؤدي بها الخدمة ، وتعبر عن مدى التوافق والقدرة على إستخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
- الجودة المدركة من قبل إدارة المؤسسة المصرفية: وهي الجودة التي ترى المؤسسة المصرفية بأنها مناسبة لعملائها، وتعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم .
- الجودة المرجوة من العملاء: تتمثل في الجودة التي تعهدت المؤسسة المصرفية بتقديمها حيث يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي المتمثل في الإعلانات ومطبوعات.
- الجودة الفنية : وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة من قبل موظفي المؤسسة المصرفية ، وهي تخضع للمواصفات النوعية المحددة .

ولا يمكن التحدث عن جودة الخدمة المصرفية دون التحدث عن تكاليفها.

2/ تكاليف جودة الخدمة:

تتكون تكاليف جودة الخدمة من جميع المصاريف التي تتحملها المؤسسة الخدمية من أجل تقديم خدمة ممتازة، ويمكن تصنيفها إلى: (41).

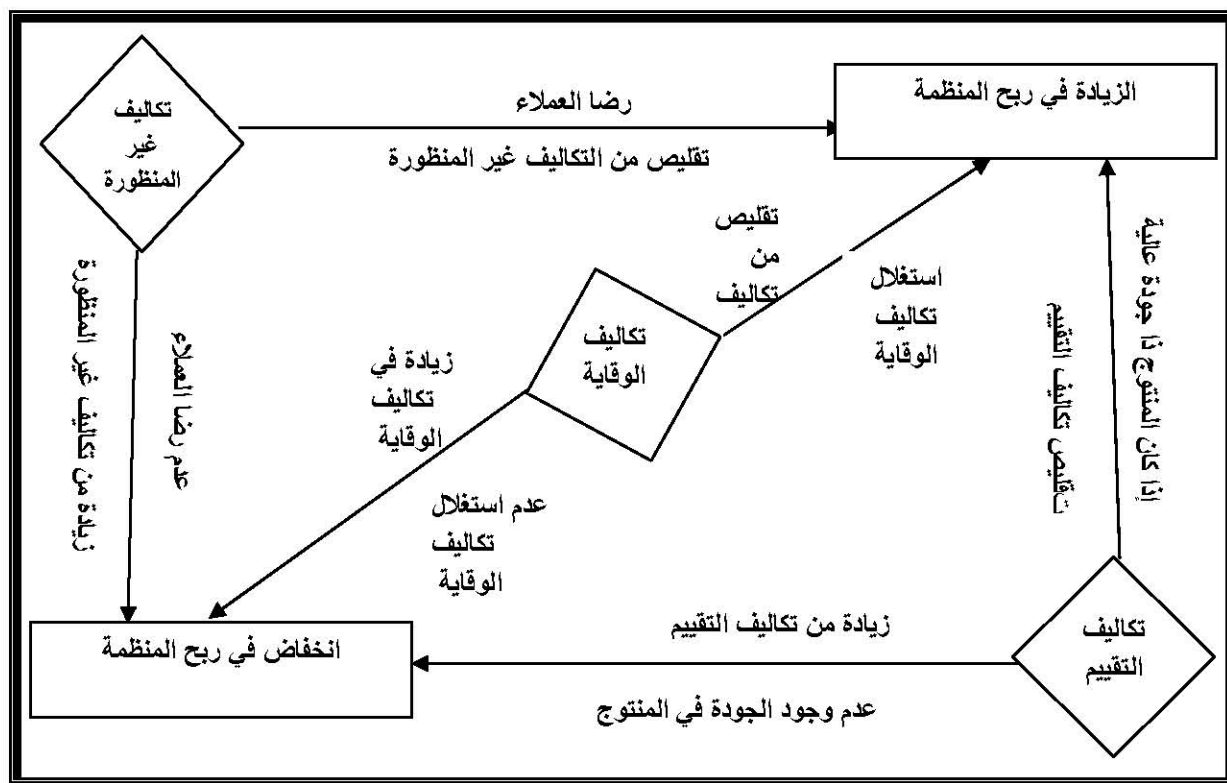
1-2/ تكاليف الوقاية: وهي جميع المصاريف التي تتفقها المنظمة على الجهود التي تبذل لغرض السيطرة على جودة الخدمات، فهذه التكاليف تكون موجهة نحو التكوين، التخطيط، التحسين، نظام المعلومات،... الخ وبالتالي فهي تزداد بشدة حين يتم تنفيذ برنامج الجودة من طرف المنظمة.

2-2/ تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات أو الخدمات مطابقة للمواصفات المعتمدة وذلك عن طريق الفحص والتفتيش وبالتالي فإن هذه التكاليف تتخفض كلما كانت المنتجات والخدمات ذات جودة عالية.

3-2/ التكاليف غير المنظورة: وهي جميع المصاريف التي تتكبدها المؤسسة الخدمية بتقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية (القياسية) وبالتالي فإن هذه التكاليف تؤثر كثيرا على الأرباح المزمع تحقيقها للمنظمة. وفيما يلي شكل يعرض تكاليف جودة الخدمة:

شكل رقم: 05

تكاليف جودة الخدمة



المصدر: محمد بداري، مرجع سبق ذكره، ص 48

يتضح من خلال هذا الشكل أنه كلما استغلت تكاليف الوقاية كلما أدى هذا إلى الزيادة في كفاءة العاملين في تقديم الخدمات وإلى تحسين العمليات بشكل جيد وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربح المنظمة، أما إذا لم تستغل هذه التكاليف فإن هذا سوف يؤدي إلى زيادة حجم الأعباء ومن ثم إنخفاض في الربح.

أما فيما يخص تكاليف التقييم فيتضح من خلال الشكل أنها تنخفض كلما كان للمنتوج مواصفات جيدة وترتفع في حالة العكس. في حين ترتبط التكاليف الغير المنظورة بعدم رضا العملاء عن الخدمة المقدمة فهي ترتفع كلما كانت المنتجات المقدمة غير مطابقة للمواصفات .

المطلب الثالث: مداخل دراسة الجودة في الخدمة المصرفية

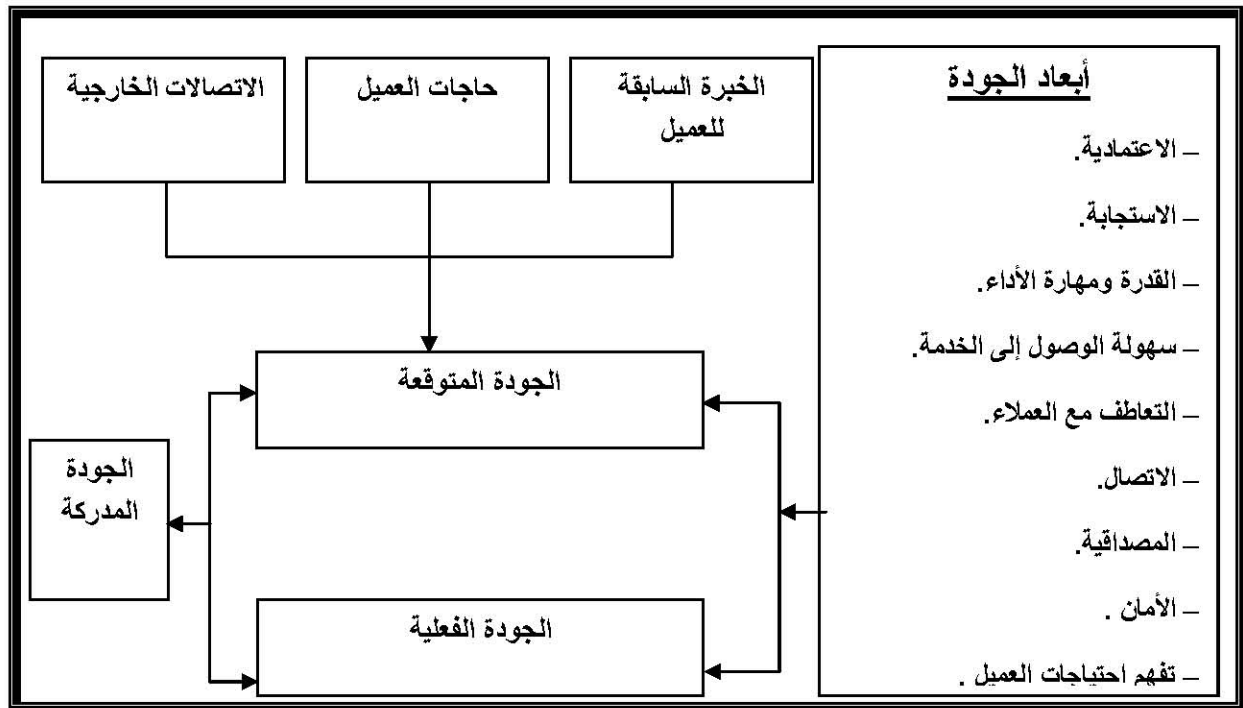
لقد أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع جودة الخدمات مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما:

1/ المدخل الإتجاهي :

يكمن المفتاح الأساسي لجودة الخدمة المصرفية في قدرة المنظمة على إقناع العميل بأن القيمة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على الخدمة أكبر من التكاليف التي يتحملها في مقابلها، وبمعنى آخر فإن المنظمة تتعامل مع مدركات ومشاعر العميل وليست مع أمواله، فكل المنظمات بما فيها المصرفية لا يمكنها تقييم جودة ما أنتجته من خدمات إلا بعد تقديمها للعميل ومعرفة درجة الإشباع والرضا الذي يعكس مستوى جودة الخدمة بالنسبة للعميل، ولذا يعرف هذا المدخل كذلك بمدخل العميل في تقييم جودة الخدمة، وفيما يلي نورد شكلا يوضح ما سبق:

شكل رقم: 06

مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية



المصدر، بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص262.

يتضح من خلال الشكل أن تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من المقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية، وينتج عن هذه المقارنة ثلاث حالات هي:

- * الجودة المتوقعة = الجودة الفعلية ← تحقق إشباع لرغبات العميل.
- * الجودة المتوقعة > الجودة الفعلية ← يتحقق إشباع لرغبات العميل بدرجة تفوق ما كان يتوقعه.
- * الجودة المتوقعة < الجودة الفعلية ← لا يتحقق إشباع لرغبات العميل.

2/ مدخل نظرية الفجوة :

يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي إستندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العميل بتقييم جودة الخدمات والحكم عليها، وحسب هذا المدخل فإن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة. ويمكن تعريف توقعات العميل بأنها: «النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد العميل أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها»⁽⁴²⁾ أما إدراكات العميل فيمكن تعريفها بأنها: «النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة فعلياً كما قدمت له»⁽⁴³⁾. وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة المصرفية يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) وعليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

* إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة < جودة الخدمة المدركة ← جودة الخدمة المقدمة أقل من مرضية وتنتج نحو عدم قبولها من جانب العملاء.

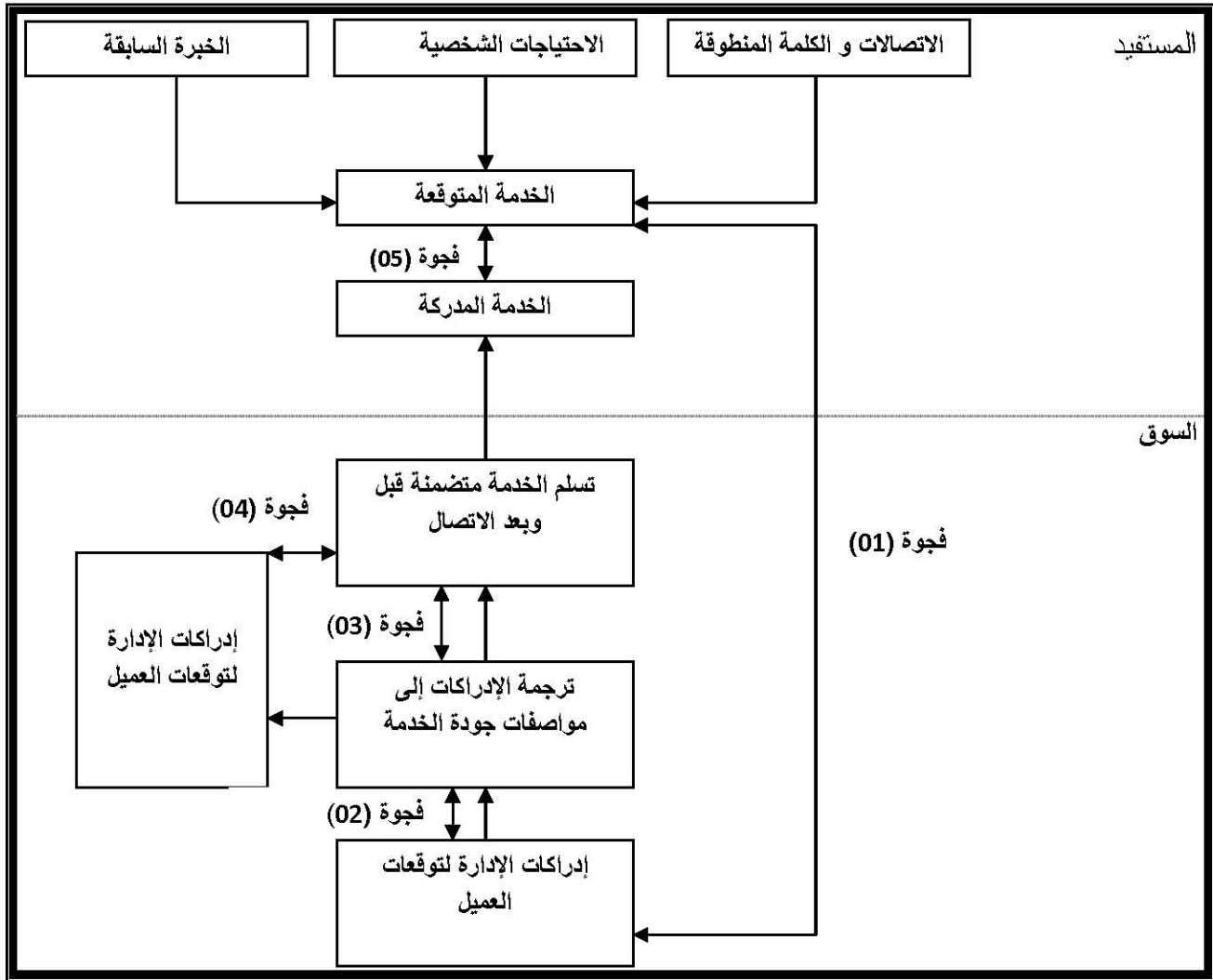
* إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة = جودة الخدمة المدركة ← جودة الخدمة مرضية ومقبولة .

* إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة > من جودة الخدمة المدركة ← جودة الخدمة أكثر من مرضية وبالتالي تنتج نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر .

وفيما يلي نورد شكلاً يوضح نموذج فجوة جودة الخدمة.

شكل رقم: 07

نموذج فجوة جودة الخدمة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص255.

يبين الشكل وجود جزأين: علوي يتعلق بالعميل و سفلي يخص مقدم الخدمة (المؤسسة المصرفية) فالفجوات لا تظهر إلا بوجود طرفين متناقضين كانا أو مترادفين، كما يتبين من خلال الشكل وجود خمس فجوات هي:

- * فجوة توقعات العملاء - إدراكات الإدارة .
- * فجوة إدراكات الإدارة - توقعات جودة الخدمة .
- * فجوة توقعات جودة الخدمة - تسليم الخدمة.
- * فجوة تسليم الخدمة - الإتصالات الخارجية للمستهلكين.
- * فجوة الخدمة المتوقعة- الخدمة المدركة.

والجدول التالي يحدد مشكلات جودة الخدمة المصرفية من خلال نموذج الفجوات:

جدول رقم: 02

تحديد مشكلات جودة الخدمة من خلال نموذج الفجوات

<p><u>ما يعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء</u></p> <p>-تقديم خدمات مصرفية بغض النظر عن عامل الزمن.</p> <p>-التركيز على الفروع القائمة في مراكز المدن.</p>	<p><u>ما يرغب العملاء</u></p> <p>-الحصول على خدمة فورية من موظفي المؤسسة المصرفية.</p> <p>-فتح المزيد من فروع المؤسسة المصرفية.</p>	<p><u>الفجوة الأولى</u></p> <p>وجود اختلاف بين ما يرغب العملاء وما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء.</p>
<p><u>ما يقوم به التنظيم فعليا</u></p> <p>-يضع مدير مكتب المدير عراقي أمام العملاء الراغبين بمقابلة المدير.</p> <p>-الموظفون يتذمرون من طلبات واستفسارات العملاء.</p>	<p><u>اعتماد الإدارة</u></p> <p>-ضرورة إيلاء كل عميل اهتماما فرديا خاصا.</p> <p>-وجود موظفين يرغبون دائما في خدمة العملاء.</p>	<p><u>الفجوة الثانية</u></p> <p>الاختلاف ما بين ما تعتقد الإدارة أنها رغبة العملاء، وبين ما يقوم التنظيم بأدائه من الناحية الفعلية.</p>
<p><u>مستوى الأداء الفعلي للمواصفات</u></p> <p>موظفي الشباك غير متواجدين بالكامل عند بدء الدوام والمتواجدون منهم بطيئون في انجاز المعاملات ويرتكبون أخطاء كبيرة.</p>	<p><u>المواصفات المحددة</u></p> <p>ضرورة انجاز المعاملات المصرفية بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية .</p>	<p><u>الفجوة الثالثة</u></p> <p>الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة ومستوى الأداء الفعلي.</p>
<p><u>الخدمة الفعلية</u></p> <p>تستغرق عملية التحويل وقتا أطول بالقياس مع الوقت الذي تستغرقه معاملات التحويل الخارجي لدى المؤسسات المصرفية المنافسة.</p>	<p><u>المروج عن الخدمة</u></p> <p>المؤسسة المصرفية الأسرع في انجاز معاملات التحويل الخارجي .</p>	<p><u>الفجوة الرابعة</u></p> <p>الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج له بخصوص الخدمة.</p>
<p><u>المتحقق فعلا</u></p> <p>-العملاء يشكون من عدم اهتمام إدارة المؤسسة المصرفية بهم .</p> <p>- الموظفون يتذمرون من إدارة المؤسسة المصرفية ويهددون بالتوقف عن العمل.</p> <p>-لا يثق العملاء بإدارة المؤسسة المصرفية بسبب حصول بعض التلاعب المالي في حساباتهم.</p> <p>-وجود الحد الأدنى من المرافق والتسهيلات.</p>	<p><u>المعلن</u></p> <p>-إدارة المؤسسة المصرفية تضع المصلحة العليا للعملاء نصب أعينها.</p> <p>-يحصل موظفو المؤسسة المصرفية على الدعم الكافي من إدارتهم للقيام بوظائفهم على الوجه الأكمل.</p> <p>-إدارة المؤسسة المصرفية تولد لدى عملائها الشعور بإمكانية الاعتماد عليها.</p> <p>-تتوفر لدى المؤسسة المصرفية أجهزة تقنية حديثة.</p> <p>- وجود مرافق وتسهيلات مادية جديدة .</p>	<p><u>الفجوة الخامسة</u></p> <p>هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.</p>

المصدر: معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص37.

وبالرغم من التطورات الهائلة في مجال المقاييس المستخدمة لقياس جودة السلع، إلا أن عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات لا تزال غاية في الصعوبة ويرجع ذلك إلى: (44)

- تعدد وجهات النظر والتي يمكن إجمالها في سببين هما:

1/ التفاوت الإدراكي للعملاء وإختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات .

2/ يختلف مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العميل والإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياسها .

- عملية الحكم على جودة الخدمة تتم وفق الأسلوب الذي تؤدي به وليس وفق معايير تتعلق بالخدمات ومكوناتها.

- تتوقف جودة الخدمات على درجة مشاركة العميل وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجاته ومحاولة الوفاء بها.

ومن بين أهم المقاييس التي يمكن تطبيقها لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المصرفية ما يلي:

- /أسلوب SERVQUAL: يمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكبر لتوقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة، ويستند هذا المقياس على إستقصاء مكون من 22 عنصر تعكس خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي: (45) الإمكانات المادية، الثقة، سرعة الاستجابة، الأمان، التفاني.

كما تقاس عناصر جودة الخدمة السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (46)

* أوافق بشدة ← 5 درجات .

* أوافق ← 4 درجات .

* محايد ← 3 درجات.

* أعارض ← درجتين.

* أعارض بشدة ← درجة واحدة.

حيث يساهم استخدام هذا الأسلوب في تحسين الأداء من خلال تمكين المؤسسة المصرفية من التعرف على المجالات التي تتميز فيها.

- / مقياس الأداء الفعلي SERVPERF: يقوم هذا المقياس على إعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال إتجاهات العملاء، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي. (47)

إن هذا الأسلوب لا يختلف عن سابقه من حيث الأبعاد المستخدمة، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة والسهولة وإرتفاع درجة المصدقية والواقعية، وبالرغم من ذلك فهو مقياس يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط بإدراكات العميل للخدمة .

- / مقياس القيمة: إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا المقياس، هي أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للعملاء، تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة من جانبي العميل و التكلفة للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد هذه القيمة حيث كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمة والعكس صحيح.

- / مقياس عدد الشكاوي: يمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها العميل خلال مدة زمنية معينة، مقياسا هاما لمستوى جودة الخدمات المطلوبة، وبالتالي يجب على المؤسسة المصرفية إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

- / مقياس الرضا: يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما لقياس إتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وذلك من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف فيها.

المبحث الثالث: نشأة وتطور المنظومة المصرفية الجزائرية

يعد النظام المصرفي جزءا من النظام الإئتماني، حيث يتمثل هدفه في تلبية الإحتياجات التمويلية للإقتصاد بأقل آثار سلبية ممكنة، غير أن هذا الهدف مقترن بجملة من الشروط والقيود، ودور الدولة هنا لا سيما من خلال البنك المركزي، هو توفير الشروط الملائمة للعمل المصرفي وكذا تدليل القيود بأقصى قدر ممكن حتى تؤدي المؤسسات المصرفية وظيفتها كوسيط مالي.

وفي هذا المبحث سوف نحاول تسليط الضوء على النظام المصرفي الجزائري من خلال التطرق إلى مختلف مراحل تطوره، وأهم الإصلاحات التي مر بها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهه والتوجهات الحديثة لتطوير أدائه.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري قبل الإصلاحات المصرفية لسنة 1990

لقد مر النظام المصرفي الجزائري قبل إصلاحات 1990 م بمرحلتين أساسيتين هما:

1/ النظام المصرفي الجزائري في عهد الإستعمار

إن أول مؤسسة مصرفية أنشأت في الجزائر في عهد الاحتلال الفرنسي، كانت تلك التي تقرررت بالقانون الصادر في 19 جويلية 1843م⁽⁴⁸⁾، وكانت مجرد فرع تابع لبنك فرنسا، لها إمتيازات إصدار الأوراق النقدية في الجزائر، إلى جانب مراقبة الودائع وكذا فروع البنوك الإستعمارية والبنوك المحلية، غير أن هذه المؤسسة المصرفية سرعان ما توقفت وألغى المشروع وجرى تعويض المساهمين. أما ثاني مؤسسة فكانت الصندوق الوطني للمناقصات⁽⁴⁹⁾ والتي إقتصرت وظيفتها على الإئتمان فقط، أي إستقبال الودائع ومنح القروض دون التمتع بحق إصدار النقود.

بعد ذلك تم إنشاء بنك الجزائر بموجب القانون الصادر بتاريخ 04 أوت 1851م⁽⁵⁰⁾ وبإشراف عملياته في 01 نوفمبر 1851 م، وقد إهتمت به السلطات الفرنسية ومنحته حق إصدار الأوراق النقدية، غير أن هذا البنك تعرض لأزمة شديدة في الفترة ما بين 1880 م و 1900 م⁽⁵¹⁾ نظرا لإفراطه في منح القروض

الزراعية والعقارية وبضغط من المعمرين، مما دفع السلطات الفرنسية آنذاك إلى نقل مقره إلى العاصمة باريس وتغيير إسمه إلى بنك الجزائر وتونس. وقد تلا ذلك تأسيس شبكة هامة من المؤسسات المصرفية والمؤسسات المتخصصة موجهة كلها لخدمة الإقتصاد الفرنسي، وقد أدى نمو بعض الأنشطة التحويلية في الجزائر، إلى ضرورة إنشاء وإستقرار بعض البنوك فيها ومن بينها: *crédit lyonnais* سنة 1878م، *société général* سنة 1914م، الشركة المارسيالية للقرض الصناعي والتجاري، بنك *Worms* وشركائه... الخ.

وعليه يمكن القول بأن الجزائر خلال العهد الإستعماري عرفت نظاما ماليا وبنكيا ذو نمط لبرالي فرنسي موجه إلى خدمة الأقلية الإستعمارية، فالخزينة العمومية عملت على جمع الإيرادات الضريبية من الشعب الأعزل وإنفاقها لفائدة المعمرين، والمؤسسات المصرفية والمنشآت المالية المنشأة آنذاك سعت لدعم العمليات والأنشطة المنجزة من قبل المستعمرين، غير أن هذا النظام وبالرغم من علله فقد كان بمثابة إمتياز للجزائر لم تحض به المستعمرات الفرنسية الأخرى، وبعد الإستقلال ورثت الجزائر هذا النظام الذي يتضمن شبكة هامة من فروع لبنوك تجارية، بنوك الأعمال، منشآت إعادة الخصم، وبنوك التنمية، وبنوك الائتمان الشعبي.

2/ النظام المصرفي الجزائري غداة الإستقلال وحتى 1990

لم تكن المؤسسات المصرفية التي ورثتها الدولة الجزائرية مسابقة لمتطلبات التنمية المنشودة للإقتصاد الجزائري الناشئ آنذاك، هذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى بدل مجهودات جبارة لبعث التنمية في جميع المجالات ومنها النشاط المصرفي، فخلقت بعض المؤسسات الضرورية التي لاغنى عنها بالنسبة لإقتصاد أي دولة، وحاولت التكيف مع البعض منها، وأممت بعضها الآخر وأنشأت في آخر المطاف نظاما مصرفيا جزائريا ينسجم ومتطلبات التنمية المنشودة.

1-2/ النظام البنكي الجزائري في الفترة ما بين 1962م و1970: بعد خروج فرنسا من

الجزائر حدثت بعض التغييرات في النظام المصرفي الذي كان آنذاك تابعا للنظام الأجنبي، ومن بين هذه التغييرات نذكر: (52)

- تغييرات مالية: تمثلت في سحب الودائع وهجرة رؤوس الأموال مع من هاجر من المحتلين .
 - تغييرات سياسية وإقتصادية: تمثلت في التوجهات الجديدة للجزائر المستقلة، والتطلع لبناء دولة إستراتيجية، والإنتعاش على العالم الخارجي.
 - تغييرات إجرائية وإدارية: تمثلت خصوصا في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك.
 - تغييرات قضائية: تمثلت في تغيير مقرات المؤسسات المصرفية وتوقف بعضها عن العمل.
- وتعتبر الفترة ما بين 1961م و1966م فترة مهمة في حياة الجزائر المستقلة، فحتى تثبت سيادتها الوطنية وعدم تبعيتها لفرنسا قامت ب: (53)

- المصادقة على إنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 13 ديسمبر 1962 م، وأوكلت له مهمة إصدار النقود القانونية، وكذا تسيير الإحتياطات المتعلقة بالصراف، إلى جانب وضع معدل الخصم

وشروطه، وتحديد نسبة الفائدة، وتطبيق الإتفاقيات الدولية بين الجزائر وغيرها من الدول في المجال المالي.

- إصدار الدينار كعملة وطنية لها غطاء ذهبي يعادل غطاء الفرنك الفرنسي حوالي 0.18 غ في 12 افريل 1964م .

- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) في 07 ماي 1963م، و تمثلت مهمته الأساسية في تمويل الإستثمارات الإنتاجية المتوسطة وطويلة الأجل.

- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) في 10 اوت 1964م، و أوكلت له مهمة جلب الإدخار وتمويل مشاريع البناء.

كما قامت الدولة الجزائرية بتأميم المنشآت المصرفية ابتداء من 1966م، وقد كان هذا القرار بداية لتشكيل النظام المصرفي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكية رأسمالها كليا إلى الدولة وهي: (54)

- البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي تقرر إنشائه في 13 جوان 1966م.

- القرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي تقرر إنشائه في 14 ماي 1967م.

- بنك الجزائر الخارجي (BEA) الذي تقرر إنشائه في 01 اكتوبر 1967م.

وقد كان الغرض من إنشاء هذه البنوك الثلاثة، هو كسر حدة الإحتكار المصرفي الأجنبي، والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الإقتصادية للبلاد، وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص، حيث يقوم كل بنك منها بتمويل مجموعة من قطاعات الإقتصاد الوطني، وفي هذا الصدد تكفل البنك الوطني الجزائري (BNA) بتمويل القطاع الإشتراكي الفلاحي، والتجمعات المهنية للإستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص، أما القرض الشعبي الجزائري (CPA) فقد تكفل بإقراض وتمويل الحرفيين، قطاعات السياحة، الفندقية، الصيد، التعاونيات غير الزراعية، وبشكل عام المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإقراض قطاع المياه والري، فيما تخصص بنك الجزائر الخارجي (BEA) بتمويل التجارة الخارجية، ومنح الإعتماد على الإستيراد، وتقديم ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم عند التصدير.

لقد تميز النظام المصرفي في هذه المرحلة بالإختلال، فالتخصص المصرفي الذي عمدت السلطات العمومية على إرسائه لم يشهد تطبيقا عمليا، لأن المؤسسات المصرفية الوطنية إستسلمت إلى المنافسة الحادة في تعاملاتها المختلفة مع القطاع الخاص والعام بحثا عن المردودية والملاءة، أما من حيث تمويلها للإقتصاد الوطني فإن المؤسسات المصرفية الناشئة في هذه المرحلة أكدت عجزها عن تمويل الإستثمارات المخططة للمؤسسات الإشتراكية المسيرة ذاتيا .

2-2/ النظام المصرفي الجزائري في الفترة ما بين 1970م و1986م: بغية توفير تخطيط مالي صارم للإقتصاد، ومن أجل المراقبة الصارمة للتدفقات النقدية، عملت السلطات العمومية الجزائرية على إحداث إصلاحات، فجاء قانون المالية لسنة 1971م والمتضمن تنظيم البنوك، و أضاف قواعد جديدة لسياسة

التمويل التي أصبحت تعتمد على وساطة الخزينة العمومية ،وطبقا لهذا القانون فإن هناك ثلاث أنماط لتمويل الإستثمارات المخططة وهي: (55)

- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة.
- المساعدات الخارجية الناجمة عن عقود مع الخزينة أو المؤسسات.

في تاريخ 01 جانفي 1973م،⁽⁵⁶⁾ جاء قانون المالية ليلغي كل القوانين التي صدرت قبل سنة 1962، وبهذا يكون النظام المصرفي الجزائري قد شرع في التخلص من القيود التنظيمية للإستعمار. في عامي 1978م و1979م تقرر مراجعة المخططات الإنمائية للفترة السابقة، وإبنتق عن ذلك ظهور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في 13 مارس 1982⁽⁵⁷⁾ لتمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية عامة ، وبنك التنمية المحلية (BDL) في 30 افريل 1985م⁽⁵⁸⁾، والذي إهتم بتمويل الأنشطة المحلية لعمليات الإستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية، عمليات الرهن ،وجميع العمليات المصرفية التقليدية .

بالرغم من هذه الإصلاحات إلا أن النظام المالي والبنكي السائد في هذه الفترة أظهر خلا على مستوى التنظيم والأداء، كما تم تسجيل نوع من تداخل الصلاحيات فيما يتعلق بالرقابة على نشاط البنوك التجارية والمعروفة بأنها من إختصاص البنك المركزي، ولكنه في الواقع تقاسمها مع البنك الجزائري للتنمية الذي أسندت له مهمة مراقبة مدى تطابق التمويل المتوسط الأجل للإستثمارات المخططة، كل ذلك دفع بالسلطات العمومية إلى التفكير في إدخال إصلاحات عميقة على النظام البنكي حيث بدأت في تجسيد ذلك منذ سنة 1986م بصدور قانون البنوك والقروض .

2-3/ النظام المصرفي الجزائري في الفترة بين 1986م و1990م: إمتازت هذه المرحلة بصدور قانون 86-12 المتضمن نظام البنوك والإئتمان في 19 أوت 1986م⁽⁵⁹⁾ ، وهو يعتبر أول قانون بنكي كان الهدف منه وضع إطار قانوني مشترك وموحد لكل مؤسسات القرض بغض النظر عن طابعها القانوني، فهو يحمل في ثناياه العناصر الأولى للإصلاح الوظيفي للنظام المصرفي ذو المستويين كما هو عليه الحال في إقتصاديات السوق ،وقد جاءت أهم الأفكار التي تضمنها القانون كما يلي:

- إسترجاع البنك المركزي لدوره كبنك للبنوك.
- الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية .
- إستعدادت البنوك دورها من خلال تعبئة الإذخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، فأصبحت تتمتع بحرية في إستلام الودائع ومنح القروض ومتابعتها.
- تقليل دور الخزينة في نظام التمويل وتغيب مركزه الموارد المالية .
- إنشاء هيآت رقابة على النظام البنكي وهيآت إستشارية أخرى.

وتكريسا لمسعى التوجه نحو إقتصاد السوق فقد صدر سنة 1988م قانون إستقلالية المؤسسات، وفي هذا الإطار جاء القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988م⁽⁶⁰⁾ تكميلا للقانون 86-12 وقد كان

الهدف منه إصلاح الهياكل المالية للمؤسسات المصرفية لجعلها أكثر فعالية ودينامكية .ويمكن إدراج أهم ما جاء في هذا القانون فيما يلي:

- إعتبار البنك شخصية معنوية تجارية خاضعة لمبدأ الاستقلالية المالية ومبدأ الربحية والمرودية.
- السماح للمؤسسات المالية الغير البنكية باللجوء إلى الإقتراض من السوق الداخلية والسوق الخارجية كالحصول على أسهم وسندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني وخارجه، كما يمكنها اللجوء للإقتراض من الجمهور.
- يمكن للمؤسسات البنكية اللجوء إلى الجمهور من أجل الإقتراض على المدى الطويل كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية .
- تعزيز دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

وعلى الرغم من الإصلاحات التي تضمنها القانون 86-12 ودعمه بالقانون رقم 88-06 لم تتحقق الفعالية المنشودة في النظام المصرفي ،وهو ما ترك القروض المتعثرة تتراكم وفرض بإستمرار على الخزينة العمومية تحمل أعباء هذه الديون في إطار مسلسل التطهير المالي، فمن ضمن الدين العام الداخلي والمقدر في نهاية 1998م بمبلغ 650 مليار دينار⁽⁶¹⁾ كان مبلغ الدين المخصص لتطهير المؤسسات العمومية قد بلغ 580 مليار دينار منها 410 مليار دينار خاص بالقطاع المصرفي و160 مليار دينار خاص ببنك الجزائر .

المطلب الثاني: الإصلاحات المصرفية من خلال قانون النقد والقرض 90-10

لقد إنطوى القانون المصرفي على نقاط قصور كثيرة في الفترة ما قبل 1990م ،سواء على مستوى إشراف البنك المركزي وعلاقته بالخزينة العمومية، أو على مستوى قواعد المنافسة في السوق المصرفية، ومن هنا كان لا بد من إعادة النظر فيه بصورة جدية ، وهو ما تجسد فعلا في سنة 1990م من خلال قانون النقد والقرض .

1/ تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض:

يعتبر القانون رقم 90-10 الصادر في 14 افريل 1990⁽⁶²⁾ والمتعلق بالنقد والقرض ، نصا تشريعا يعكس بحق إعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي، فقد حمل في طياته أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم وأداء هذا النظام، كما أن المبادئ التي يقوم عليها وميكانيزمات العمل التي يعتمدها تترجم إلى حد كبير الصورة التي سوف يكون عليها النظام المصرفي في المستقبل.

1-1/ مبادئ قانون النقد والقرض: يمكن تلخيص مبادئ هذا القانون فيما يلي: ⁽⁶³⁾

أ /الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: وفقا لهذا القانون لم تعد القرارات النقدية تتخذ تبعا للقرارات الحقيقية المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، بل أصبحت هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تتخذها السلطة النقدية إعتقادا على الوضع النقدي السائد.

ب / الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة الخزينة: في إطار قانون النقد والقرض لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى التسبيقات الكفيلة بتمويل عجزها من البنك المركزي، حيث نصت المادة 78 من هذا القانون على أن الخزينة يمكنها الحصول على تسبيقات من البنك المركزي في حدود 10٪ من الإيرادات العادية لميزانية الدولة المسجلة في السنة المالية السابقة.

ج / الفصل بين دائرة الخزينة ودائرة القرض: حيث تم إبعاد الخزينة عن منح القروض للإقتصاد ل يبقى دورها مقتصرًا على تمويل الإستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة، فيما كلف النظام المصرفي بمنح القروض في إطار مهامه التقليدية .

د / إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة : لقد جاء قانون النقد والقرض ليلغي التعدد في مراكز السلطة النقدية، وينشأ سلطة نقدية وحيدة ومستقلة هي مجلس النقد والقرض.

هـ / وضع نظام بنكي على مستويين: جاء قانون النقد والقرض ليؤكد مبدأ إقامة نظام مصرفي على مستويين، بمعنى التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية وملجأ أخير للإقراض، وبين مهام البنوك الأخرى التي تعتبر مؤسسات تقوم بتعبئة المدخرات ومنح الائتمان، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل بنك البنوك والمقرض الأخير، وأصبح مجبرا على مراقبة نشاطها وعملياتها.

1-2/ أهداف قانون النقد والقرض: يهدف القانون 90-10 بالدرجة الأولى إلى القضاء على نمط التسيير المركزي الذي أثبت فشله، فهو يعمل على:

- إنشاء نظام مصرفي يحرر الخزينة من عبء منح الائتمان ويرجع دورها كصندوق للدولة .
 - إنماء المساواة بين المتعامل الخاص والعام فيما يخص الحصول على المنتجات المصرفية.
 - إرساء قواعد إقتصاد السوق لتطوير عملية تخصيص الموارد.
 - التشجيع على إقامة إستثمار بين المتعاملين الوطنيين و الأجانب ، وهذا بغية التفتح على الإستثمار الخارجي ، ورغبة في خلق مناصب شغل جديدة، وجلب التكنولوجيا.
 - تفتح الوظيفة البنكية على الرأسمال الأجنبي، وهذا من أجل القضاء على إحتكار القطاع العام.
- ويمكن القول أن قانون النقد والقرض يهدف إلى: (64)

- القطيعة: فقانون النقد والقرض يهدف إلى التخلص نهائيا من مصادر المديونية والتضخم.
- إعادة التأهيل: حيث يهدف قانون النقد والقرض إلى خلق جو ملائم بالإدخار والإستثمار وهذا لتحقيق النمو الإقتصادي.

- التحولات: يهدف قانون النقد والقرض إلى إدخال وظائف وأنشطة على المؤسسات المصرفية والتي تدخل في إطار الوساطة البنكية .

لقد سمح القانون 90-10 للسلطة النقدية بأداء دورها سواء في مجال الإشراف والرقابة، أو في مجال السياسة النقدية ، وفي هذا الإطار أصدر بنك الجزائر منذ 1990 عدة تنظيمات وتعليمات تتضمن تحديد مفاهيم وقواعد والشروط ومعايير تربط بمختلف جوانب العمل المصرفي، كما جاء هذا القانون بإصلاحات أساسية على مستوى أداء المؤسسات المصرفية، حيث إختفت خاصية التخصص المصرفي وأصبح

للمؤسسة المصرفية مرونة في تعبئة الموارد وتوزيع القروض، وعلى وجه الدقة أصبح النظام المصرفي يقوم فيما يقوم به من عمليات تمويل الإستثمارات غير المركزية المنفذة من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية المستقلة .

كما سمح القانون 90-10 بفتح السوق المصرفية أمام القطاع الخاص، حيث تم إعتقاد عدد من المؤسسات المصرفية من القطاع الخاص المحلي والأجنبي، ومن ضمنها فروع لمؤسسات مصرفية تتمتع بوزن معتبر على المستوى العربي أو الدولي.

ويعتبر بنك البركة الجزائري والذي انشيء في 06 ديسمبر 1990 م أول مؤسسة مصرفية أنشئت في إطار هذا القانون، وهي مؤسسة مصرفية جزائرية سعودية مشتركة، ورأسمالها يشارك فيه كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري 51٪، ومجموعة البركة السعودي ب49٪⁽⁶⁵⁾، وهي مؤسسة مصرفية من نوع خاص حيث تتم تعاملاتها دون فوائد. ثم توالى بعدها إنشاء المؤسسات المصرفية وفتح فروع لمؤسسات مصرفية أجنبية معظمها كان بعد سنة 1998م، وبالرغم من إعتبار قانون النقد والقرض معلما هاما في الإصلاح الهيكلي والتنظيمي للقطاع المصرفي الجزائري، إلا أنه وبعد أكثر من عشرة سنوات بدا من الضروري تعديل بعض مواده.

2/ التعديلات التنظيمية والتشريعية للقطاع المصرفي بعد سنة 1990م:

لقد صادق المجلس الشعبي في 24 مارس 2001 على الأمر رقم 01-01 الصادر في 27 فيفري 2001 م⁽⁶⁶⁾ من طرف رئيس الجمهورية المعدل والمتمم للقانون 90-10 والمتعلق بالنقد والقرض، حيث تم إدخال مجموعة من التعديلات الأساسية على القانون 90-10، مست الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر فقط دون المساس بمضمون القانون، بالإضافة إلى الفصل بين إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، ويمكن إيضاح أهم ما جاء في الأمر 01-01 فيما يلي:

- يتم تعيين المحافظ ونوابه بموجب مرسوم رئاسي غير محدد المدة، كما يتم عزلهم بموجب مرسوم رئاسي أيضا في أي وقت تراه رئاسة الجمهورية مناسبا.
- التأكيد على فصل مجلس إدارة بنك الجزائر عن مجل النقد والقرض، بعد أن كان هذا الأخير يتمتع بصلاحيات السلطتين بإعتباره سلطة إدارية وسلطة نقدية .
- توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض بصفته سلطة نقدية من سبعة أعضاء إلى عشرة أعضاء معينين من المختصين في مجال الإقتصاد والقرض والنقد.

وفي صيف 2003م لجأت السلطات الجزائرية مرة أخرى إلى القيام بإصلاحات، نظر للضبابية والغموض في العلاقة بين الهيآت المشرفة على القطاع المصرفي، لا سيما بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض، حيث لم تلعب هذه الهيآت دورها في الرقابة وضبط العمليات المصرفية، كما تم كشف ثغرات في الناحية الإجرائية لا في النصوص التشريعية. وصدر بذلك الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض عن طريق أمر رئاسي في 26 اوت 2003م⁽⁶⁷⁾، وقد جاء هذا الأمر مدعما لأهم الأفكار والمبادئ التي تجسدت في القانون 90-10، مع التأكيد على بعض التعديلات الجزئية التي جاء بها الامر 01-01 والتي

تتمثل أساسا في الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض فيما يخص الهيكل التنظيمي. وقد جاء في هذا الأمر ما يلي:

- تعزيز العلاقة بين بنك الجزائر والحكومة، من خلال إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية، لتسيير الإستخدامات الخارجية والدين الخارجي، وتحقيق سيولة أفضل في تداول المعلومات المالية.
 - دعم بنك الجزائر في ممارسة صلاحياته، من خلال الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
 - توفير حماية للعملاء عن طريق تدعيم شروط ومعايير منح الاعتماد للبنوك ومسيرها، وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط وقواعد العمل المصرفي، بالإضافة إلى إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك التامين على الودائع.
 - منع تمويل البنوك التي تعود ملكيتها لمالكها ومسيرها .
 - إنشاء قواعد وميكانيزمات تسمح بالتسيير الفعال للمديونية العمومية لفائدة الاقتصاد الوطني.
- فالأمير 03-11 قد حدد بوضوح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة، فمنح البنك الإستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة، وتنفيذها في إطار الرقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة، ومنح الحكومة بالمقابل السلطة المضادة التي تمكنها من تعديل ما يخلص إليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة المالية.
- وتفاديا لوجود مشاكل أخرى إرتفعت درجة تدخل الدولة في التنظيم المصرفي من خلال القوانين الصادرة في سنة 2004م، والتي لا تترك حرية كبيرة للمؤسسات المصرفية للتصرف والعمل دون الرجوع لبنك الجزائر، وتتمثل هذه القوانين في:
- القانون رقم 04-01 الصادر في 04 مارس 2004م الخاص بالحد الأدنى لرأسمال المؤسسات المصرفية و المالية التي تنشط داخل الجزائر، حيث حدد الحد الأدنى لرأسمال المؤسسات المصرفية ب2.5 مليار دينار، و500 مليون دينار بالنسبة للمؤسسات المالية، بعد أن كان 500 مليون دينار للمؤسسات المصرفية، و10 مليون دينار للمؤسسات المالية، وكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط سوف ينزع منها الإعتماد، وهذا يؤكد تحكم السلطات السياسية والنقدية في النظام المصرفي⁽⁶⁸⁾.
 - القانون رقم 04-02 الصادر في 04 مارس 2004م والذي يحدد شروط تكوين الإحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، والذي يتراوح بين 0 و15 كحد أقصى⁽⁶⁹⁾.
 - القانون رقم 04-03 الصادر في 04 مارس 2004م والذي يخص نظام ضمان الودائع المصرفية، حيث يهدف هذا النظام إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودائعهم من مؤسساتهم المصرفية⁽⁷⁰⁾.
- بالرغم من كل الإصلاحات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري إلا أننا نلمس مجموعة من المعوقات حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:⁽⁷¹⁾

- إغفال الإهتمام بالعنصر البشري والكفاءات، في حين أعطيت الأولوية للإستثمار والإهتمام بالتجهيزات والجانب التكنولوجي.
- هيمنة سياسة تفضيل القطاع العام على القطاع الخاص، مع فرض تجسيد مشاريع الحكومة التي هي في أغلبها قرارات سياسية كمشاريع دعم التعاونيات الشبانية والمؤسسات المصغرة .
- ضعف وقلة المنافسة في القطاع المصرفي من قبل المؤسسات المصرفية الخاصة والأجنبية.
- إقتصار دور المؤسسات المصرفية في تأدية الخدمات الكلاسيكية التقليدية .
- فوضى السوق الموازية التي صعبت على المؤسسات المصرفية تحديد معايير نجاعة وفعالية المؤسسات.
- ضعف الضابط القانوني المتعلق بالممارسات المصرفية.
- إنعدام شبكة إتصالات متطورة ترقى إلى مستوى المتطلبات المعاصرة للتعاملات المصرفية.
- الظرف الخاص الذي ميز عشرية التسعينات، والذي ساهم في إبقاء الممارسات التي لا تتماشى ونصوص الإصلاحات الجديدة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية والاتجاهات الحديثة لتطوير آدائها

لقد أضحي لزاما على المؤسسات المصرفية الجزائرية، أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة خدماتها المقدمة، وهذا لمواكبة التحديات التي تواجهها.

1/ التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية الجزائرية:

لقد حاولت السلطات النقدية من خلال إصلاحها للمنظومة المصرفية، توفير السبل الأساسية لنظام مصرفي فعال يتماشى ومتطلبات المرحلة المقبلة، المبنية على آلية السوق في تسيير جميع دواليب الإقتصاد، وقد نجحت إلى حد ما من خلال إرسائها لقاعدة قانونية وتنظيمية من شأنها أن تؤهل النشاط المصرفي في الجزائر، للوصول به إلى المستويات السائدة في العالم الخارجي.

وتجدر الإشارة إلى أن توفير البيئة القانونية والتنظيمية لوحدها، غير كاف لإقامة منظومة مصرفية متطورة بإستطاعتها مواكبة الصناعة المصرفية المتطورة بإستمرار، لذلك فإن المنظومة المصرفية وبالرغم من النتائج المحققة لا تزال تواجه العديد من التحديات التي يمكن تقسيمها إلى تحديات داخلية وأخرى خارجية .

1-1/ التحديات الداخلية: وهي التحديات التي تتعلق بواقع المؤسسات المصرفية الجزائرية نفسها ومن أهمها: (72)

أ/ التركز في نصيب المصارف: يشكل التركيز في نشاط المصارف الميزة الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري، والمقصود به هو سيطرة عدد محدود من المؤسسات المصرفية على السوق المصرفية، ففي الجزائر بالرغم من دخول القطاع الخاص إلى النظام المصرفي إلا أن قطاع المصارف العمومية لا يزال يمارس إحتكار شبه كلي على نشاط الوساطة والخدمات المصرفية، بإمتلاكه لأكثر من 95% (73) من إجمالي الأصول المصرفية.

ب / القروض المتعثرة: إن من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي الجزائري، هي مشكلة القروض المتعثرة والتمثلة في القروض المقدمة للمؤسسات العمومية، حيث أدى تراكم هذه القروض إلى التأثير على المؤسسات المصرفية خاصة فيما يخص أدائها لوظيفة الوساطة.

ج / صغر حجم المؤسسات المصرفية: بالرغم من التطورات الإيجابية التي شهدتها الصناعة المصرفية الجزائرية فيما يتعلق بزيادة رؤوس أموال المؤسسات المصرفية، إلا أنها ما تزال تعاني من مشكلة صغر الحجم بالمقارنة مع المؤسسات المصرفية الدولية الأخرى.

د / هيمنة الخدمات التقليدية: لم تشهد الساحة المصرفية أي تحرك ملحوظ في مجال عرضها لمنتجات جديدة، إلا في 2001 من خلال إدخال الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لمنتجات جديدة تتمثل في:

- منتجات إدارية جديدة محدودة وفقا لحاجات العميل .

- منتجات إقراض لشراء السيارات .

- منتجات إقراض لعمليات إنتقال الملكية العقارية بين الخواص .

- منتجات إقراض للمهن الحرة.

كما قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإستخدام خدمات جديدة طرحها في السوق مثل: إدخال خدمة BADR consult التي تسمح للشركات الكبرى بالدخول إلى حساباتها عن بعد .

هـ / غياب ثقافة مصرفية: تمتاز نسبة مجموع عملاء المؤسسات المصرفية إلى إجمالي عدد السكان بالضعف، وهذا راجع إلى عدم وجود ثقافة أو وعي مصرفي، فالكثير من الأفراد الذين لديهم مبالغ مالية لا يلجئون إلى المؤسسة المصرفية لإيداعها، فهم يفضلون إيداعها في شكل ذهب أو في شكل سيولة، وتعود قلة الوعي هذه إلى ضعف إنتشار المؤسسات المصرفية، أو تدني مستويات أسعار الفائدة .

و / ضعف الراسماليين البشري والتقني: تعاني المؤسسات المصرفية الجزائرية من إفتقارها إلى التكنولوجيا المصرفية الحديثة في الوقت الذي نجد فيه أن المؤسسات المصرفية الأجنبية على أعلى المستويات من التطور، حيث ظهرت الآن البنوك الإلكترونية التي تقدم خدماتها عبر شبكة الأنترنت، كما تعاني المؤسسات المصرفية الجزائرية كذلك من ندرة الإطارات الإدارية والتنفيذية ذات الخبرة والدراسة بالعمل المصرفي الحديث .

ز / تجزئة النشاط المصرفي: إن السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمركزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة، أدت إلى خلق نوع من التخصص في النشاط المصرفي، وهذا لإتاحة الإئتمان لقطاع معين بذاته، وإعكس ذلك على تجزئة النشاط المصرفي وما ترتب عنه من كبت العمل وفق آلية المنافسة في السوق المصرفي .

ح / ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات: تعاني أنظمة تسوية المدفوعات من ضعف كبير وذلك لأسباب التخلف المعمول به في إتمام عمليات المقاصة والمعتمد على الأسلوب اليدوي غالبا في فحص ومعالجة أدوات الدين والإئتمان من خلال سجل المقاصة.

ط / قيود قانونية: تنص مجموعة النصوص القانونية والتشريعية والتعليمات التنظيمية التي توطر النشاط المصرفي على الاستقلالية والتعامل على أساس المرودية، غير أننا نجد في الواقع العملي، التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

ك / ضعف الاتصال: تعاني المؤسسات المصرفية من ضعف منظومة الإتصال التنظيمي بين مختلف المصالح، مما يصعب التنسيق والتعاون بينها بسبب انعدام التفاهم بين العاملين بالمؤسسات المصرفية، كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب يعكس سلبيا على عملية اتخاذ القرار.

ي / ثقل وجمود العمليات المصرفية: تعاني معظم المؤسسات المصرفية الجزائرية من سيطرة أنماط تنظيمية وتسييرية تقليدية جعلت منها مستودعا للبيروقراطية الإدارية، فالتأخر المسجل في أداء الخدمات المصرفية، فكك العلاقة بين المؤسسات المصرفية والعملاء، وعزز دور النقود السائلة وانتشارها في الوسط التجاري والاقتصادي، ودفع بأصحاب رؤوس الأموال إلى سحب أرصدهم من المؤسسات المصرفية التي لا تحسن الإدارة والتسيير.

1-2/التحديات الخارجية: وهي التحديات التي يواجهها النظام المصرفي الجزائري، والمتمثلة في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي تتعامل معه والذي من شأنه أن يؤثر بصورة عميقة حاضرا ومستقبلا على المؤسسات المصرفية وقدرتها على دعم التنمية في البلاد، ونذكر من هذه التحديات: (74)

أ / ظاهرة العولمة: يتمثل التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة في الآثار السلبية التي ستترج عن هذه الظاهرة، ومثال ذلك المنافسة الغير متكافئة مع المؤسسات المصرفية الأجنبية نظرا لعدم تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل .

ب / ظاهرة اندماج الأسواق الدولية: حيث انتشرت هذه الظاهرة نتيجة إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات المصرفية والمالية، وقد نتج عنها ارتفاع عدد فروع المؤسسات المصرفية، ومن ثم ارتفاع حصة المصارف الأجنبية في الأسواق المصرفية المحلية في العديد من دول العالم.

ج/ ظاهرة اندماج المؤسسات المصرفية: وهو ما يعني سيطرة مجموعة محدودة على قطاع الصناعة المصرفية، وهذا لتحسين القدرات التنافسية في الأسواق العالمية.

د / ظاهرة البنوك الالكترونية: حيث تشكل هذه المؤسسات المصرفية تحدي من نوع خاص للنظام المصرفي الجزائري، وهي تتميز بقدرتها الفائقة والسريعة جدا على تقديم الخدمات المصرفية في أي وقت وبدون انقطاع، وحتى في أيام العطل والمناسبات.

إن التأقلم مع هذه التحديات يفرض على المؤسسات المصرفية الجزائرية السعي نحو التطور وتحسين الأداء.

2/ التوجهات الحديثة لتطوير الأداء المصرفي:

يمكن تطوير المؤسسات المصرفية من خلال المحاور الأساسية التالية:

2-1/ وضع إستراتيجية لتطوير الخدمة المصرفية: وذلك من خلال إصلاح عدة نواحي من النشاط

المصرفي أهمها: (75)

أ / مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية: إذ لا بد على المؤسسات المصرفية الجزائرية العمل على تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ، بهدف تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات، وإبتكار تطبيقات جديدة تتميز بالكفاءة والسرعة والدقة في الأداء، وهذا يتم من خلال العمل على:

- تكوين شبكة مصرفية تربط بين المؤسسات المصرفية من جهة والشركات والعملاء من جهة أخرى.
- الإسراع في تنفيذ شبكة الإتصال بين المؤسسات المصرفية.
- زيادة الإنفاق الإستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- إصدار تشريعات تحمي التعامل المصرفي الإلكتروني في الجزائر .
- التوسع في استخدام الانترنت لتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

ب / تنويع الخدمات المصرفية: تعمل المؤسسات المصرفية الجزائرية في بيئة تمتاز بشدة المنافسة التي تفرضها المؤسسات المصرفية الأجنبية من جهة، والمؤسسات المالية من جهة أخرى، وأمام هذا التحدي فإن المؤسسات المصرفية الجزائرية مجبرة على إتباع سياسة إنتاج خدمات ومنتجات جديدة، وهي مطالبة بتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية إستجابة للإحتياجات المتزايدة للعملاء، ومن بينها:

- الإقراض بكافة أشكاله وأنواعه.
- الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- تشجيع قروض الإستهلاك .
- إبتكار الصيغ التمويلية الحديثة لأغراض المشروعات الإستثمارية خاصة تلك التي ترتبط بالتنمية.
- تقديم خدمات التأجير التمويلي.
- إصدار الأوراق المالية والترويج لها .

ج / تبنى المفهوم الحديث للتسويق المصرفي: فالمؤسسات المصرفية لم تعد في حاجة إلى موظفين تقليديين، بل إلى بائعين محترفين للخدمات المصرفية، وعليه فقد إعتد المفهوم الحديث للتسويق المصرفي، على أن المستهلك هو نقطة التركيز عند إتخاذ القرارات التي يجب أن تركز على دراسة إحتياجات العميل ورغباته، وهو ما يستلزم: (76)

- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة تسمح للمؤسسة المصرفية من الإحتفاظ بالعملاء.
- إستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية عبر العالم، مثل إستخدام شبكة الأنترنت الدولية للإعلان عن المؤسسة المصرفية.
- تطوير بحوث السوق .
- المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية ودراستها، وتحديد المشروعات الجيدة التي تكفل إيجاد عملاء جدد.

- التركيز على أهمية تدعيم وسائل الإتصال الشخصي، وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء .
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة في السوق المصرفي، والتي تضمن قياس إنطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة .

2-2/ مواكبة المعايير الدولية : إن المؤسسات المصرفية الجزائرية مطالبة بمراعاة القواعد والمعايير التي وضعتها لجنة بازل والمؤسسات الدولية، والتي كان الهدف منها تحقيق السلامة المصرفية الدولية، ومن أهم المجالات التي ينبغي التركيز عليها: (77)

أ / تطبيق معايير بازل للأداء المصرفي: لقد وجهت مقررات لجنة بازل الدولية لتحقيق ثلاثة أهداف جوهرية هي:

- مبدأ المعاملة بالمثل: والذي ينص على السماح للمؤسسات الأوروبية والأمريكية بالعمل وبنفس الشروط التي تفرضها الدول الأخرى على مصارفها المحلية.
- نسبة كفاية رأس المال: حيث تسعى هذه النسبة إلى المساعدة على تقوية إستقرار النظام المصرفي الدولي، وإزالة جيوب المنافسة غير العادلة بين المؤسسات المصرفية نتيجة تباين المتطلبات الرقابية المتعلقة برأس المال المصرفي ومعايير كفايته.
- الرقابة المصرفية: والتي تهدف إلى ضمان حسن سير العمل المصرفي الدولي، ورفع كفاءته والعمل في جو من المنافسة العادلة .

ب / الإهتمام بإدارة المخاطر: تتعرض المؤسسات المصرفية لمخاطر عديدة والمتمثلة في مخاطر الإئتمان، العمليات المصرفية، السيولة، الإستثمار، السمعة، المخاطر الإلكترونية وغيرها، ولاشك في أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مترابطة هي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.

- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.

- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، لتعظيم الفائدة مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي.

ج /وضع آلية للإنذار المبكر بالمؤسسات المصرفية: لقد أصبحت الحاجة ماسة لإنشاء آليات التنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية التي تتعرض لها المؤسسة المصرفية الجزائرية، وذلك بغرض زيادة قدرتها على الإستخدام الأمثل لمواردها، ومواجهة المخاطر التي قد تصادفها أثناء قيامها بالأعمال المصرفية المختلفة، ومن الإجراءات التي يجب أخذها عند إنشاء آليات للإنذار المبكر ما يلي:

- ضرورة توفير نظام جيد للإتصالات لجمع المعلومات الدقيقة وتحليلها لإتخاذ قرارات سليمة لمواجهة المشاكل التي قد تعترض المؤسسات المصرفية فجأة.
- إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر، وذلك في ضوء ظروف كل مؤسسة مصرفية والوضع الإقتصادي للدولة.
- دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة وإستخلاص الدروس المستفادة منها.

خلاصة الفصل

تعد المؤسسة المصرفية إحدى أهم ركائز التقدم الإقتصادي، فهي تساهم في تمويل المشاريع الإستثمارية، وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء أفرادا كانوا أو مؤسسات، كما تساهم كذلك في توسيع حجم السوق من خلال تيسير وتنشيط المعاملات المالية والتجارية.

ولقد أدت التحولات الإقتصادية والمالية والإجتماعية والتكنولوجية التي حصلت بعد تسعينات القرن الماضي إلى زيادة أهمية جودة الخدمات المصرفية، بعد أن أدركت المؤسسات المصرفية أن زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق، لا يكون إلا بتقديمها لخدمات متنوعة ومتطورة وذات جودة عالية.

ولكون العديد من مخرجات المؤسسة المصرفية غير ملموسة، فإن تقييم جودة الخدمات لا يمكن أن يكون إلا من خلال التوقعات الشخصية للعملاء، حيث يجب أن تستجيب هذه الخدمات لإحتياجات العملاء، بمعنى أن تلتقي أو تفوق توقعاتهم، وهذه التوقعات يجب أن تترجم إلى معايير أداء ومواصفات شبيهة لمعايير المطابقة التي توجه نشاطات التصنيع .

ورغبة في مسايرة التغيرات العالمية التي يشهدها النشاط المصرفي، فقد عمدت السلطات الجزائرية إلى القيام بإصلاحات عميقة وواسعة على النظام المصرفي، تمكن المؤسسات المصرفية من مواجهة المنافسة الأجنبية في مجال إنتاج الخدمات المصرفية، وترقيتها للمعايير الدولية والبحث المستمر عن تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ذات جودة عالية لإرضاء العملاء المتعاملين في السوق المصرفية، وهذا عن طريق تبنيها للأساليب الإدارية ولتكنولوجيا حديثة، مع الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية، والوقوف على إعداد كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على فهم احتياجات العملاء، وتلبيتها بالشكل الذي يرضي توقعاتهم بغية كسب رضاهم .

مراجع الفصل الأول

- (1) محمود سحنون، محاضرات في الاقتصاد النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2006 ، ص 68 .
- (2) الطيب ياسين ،النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية ، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة ،الجزائر، عدد03 ، 2003 ، ص49 .
- (3) طه طارق ، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنيت ،الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2007 ، ص30 .
- (4) طه طارق، نفس المرجع ،ص 32.
- (5) زياد رمضان ، جودة محفوظ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2006 ،ص3
- (6) رحيم حسين ،الإقتصاد المصرفي ، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008 ، ص10 .
- (7) رحيم حسين، نفس المرجع ،ص11.
- (8) محمود سحنون ، مرجع سبق ذكره ،ص 80 .
- (9) محمد غنيم أحمد ، إدارة البنوك تقليدية الماضي إلكترونية المستقبل ، المكتبة العصرية ،المنصورة ، 2007 ، ص15←17 .
- (10) محمود سحنون ، مرجع سبق ذكره ، ص68 .
- (11) محمد عبد العزيز سمير ، إقتصاديات وإدارة النقود والبنوك في إطار عالمية القرن 21 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، بدون تاريخ نشر ، ص57.
- (12) أحمد شعبان ، محمد علي ، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007 ، ص74 .
- (13) محمد غنيم أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص20 .
- (14) أحمد فريد مصطفى ، محمد عبد المنعم غفر ، الإقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة شهاب ، الإسكندرية، 2000 ،ص203 .

- (15) محمد غنيم أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .
- (16) طه طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .
- (17) عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة وإقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 28 .
- (18) Phillip kotler, Bernard Dubois ,marketing management ,Person édition, paris , 2004, p482.
- (19) Eric Vogler, management stratégique des services ,édition duodi, paris , 2004, p10.
- (20) Monique Zollinger ,Eric Lamarque ,marketing et stratégie de la banque,quatrième édition, édition dunod , paris,2004 , p 08
- (21) رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 61 .
- (22) الشيخ الداوي ، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، المؤتمر الدولي العلمي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 11- 12 مارس 2008 .
- (23) تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان ، 2005 ، ص 32.
- (24) حامد أبو زيد الدسوقي ، إدارة البنوك- النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، 1998 ، ص 104.
- (25) تامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى ،إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص 93← 96 .
- (26) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى ،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، 2006، ص 256 ← 262.
- (27) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، بيروت، 2005، ص 23 .
- (28) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص 61.

(29) J- C- TARONDEAU, **Marketing stratégie industrielle**, édition Vuibert , paris , 1998, p:236.

(30) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص:336.

(31) عبد العظيم عبد الواحد الشكري، أحمد كريم جاسم، الجودة في المصارف التجارية - المفهوم والتطبيقات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2006، ص 145 .

(32) لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2009، ص 68.

(33) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره ، ص : 337، 338.

(34) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات- مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 92 .

(35) بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 256.

(36) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

(37) عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 342 .

(38) تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 332 .

(39) TOURNOIS NADINE, **le marketing bancaire face a la nouvelle technologie**, masson ,paris, 1989, p74.

(40) عبد القادر بريش، محمد زيدان، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة: منافسة، مخاطر تقنياته، جامعة جيجل، 6-7 جوان 2005 .

(41) محمد بداوي، تسيير جودة الخدمات في إطار العمل المصرفي الإسلامي- دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص: 47، 48 .

(42) تيسير العجارمة ، مرجع سبق ذكره، ص 344 .

(43) تيسير العجارمة ،نفس المرجع ،ص 344.

- (44) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 97 .
- (45) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 65 .
- (46) عادل زايد، نفس المرجع، ص 65.
- (47) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 104 .
- (48) بن عيشى بشير، عبد الله غانم، المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية: إنجازات وتحديات، ملتقى المنظومة المصرفية في الأفق الثالثة: منافسة، مخاطر تقنياته، جامعة جيجل، 6-7 جوان 2005 .
- (49) بن عيشى بشير، عبد الله غانم، نفس المرجع.
- (50) بن عيشى بشير، عبد الله غانم، نفس المرجع.
- (51) شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 49 .
- (52) المجموعة العلمية العراقية، مركز الدراسات الاقتصادية، إشكالية الأخذ بالبنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري، إنطلاقاً من الموقع الإلكتروني: www.iraqeg.org/Eco/news ، 14:56 ، 2010/01/27
- (53) بشير بن عيشى ، عبد الله غانم، مرجع سبق ذكره .
- (54) إيلي اسمهان بقبق، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية ، المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 11 - 12 مارس 2008 .
- (55) سعيدة بوزيدي، الإصلاح المصرفي الجزائري في ظل اقتصاد السوق ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة ، أبريل 2003.
- (56) لحسن تركي عبد السلام مخلوفي، معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، الملتقى الدولي حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار 24-25 أبريل 2006.
- (57) بشير بن عيشى ، عبد الله غانم، مرجع سبق ذكره.

- (58) بن عيشى بشير، عبد الله غانم، نفس المرجع.
- (59) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، الصادر في 20 أوت 1986 .
- (60) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 02، الصادر في 13 يناير 1988 .
- (61) رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 300
- (62) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر في 18 أبريل 1990 .
- (63) الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 196 ← 199
- (64) فاروق تشام، أهمية الإصلاحات المصرفية والمالية في تحسين أداء الاقتصاد، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20-21 أبريل 2004 .
- (65) الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 203 .
- (66) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 14، الصادر في 28 فبراير 2001 .
- (67) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 52، الصادر في 27 أوت 2003 .
- (68) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر في 28 أبريل 2004 .
- (69) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر في 28 أبريل 2004 .
- (70) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، الصادر 02 يونيو 2004 .
- (71) تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام، مرجع سبق ذكره .
- (72) زايدي بلقاسم، بلحسن هواري، أثر تحرير الخدمات المالية على النظام المصرفي في الجزائر الملتقى، الدولي حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار 24 - 25 أبريل 2006 .
- (73) عبد الحق بو عتروس، الإصلاح المالي والمصرفي في الجزائر وتحديات المرحلة المقبلة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 01، 2002، ص 63 .
- (74) مليكة زغيب، حياة النجار، النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية - واقع وتحديات، جامعة الشلف 14-15 ديسمبر 2004، ص 400 .

(75) نورالدين تمجدين ،الحاج عرابة، تحديث القطاع المصرفي الجزائري: الإستراتيجية والسياسة المصرفية ، المؤتمر الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 11 - 12مارس 2008.

(76) وصاف سعدي، وصاف عتيقة، الصناعة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية : تحديات ومتطلبات العصرية ،جامعة الشلف، 14 - 15ديسمبر 2004 ، ص312.

(77) نورالدين تمجدين،الحاج عرابة ، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني

ماهية إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المصرفية

تمهيد

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أبرزها، فهي فلسفة إدارية عصرية يستند إليها في المزج بين الجهود الابتكارية و المهارات الفنية المتخصصة، وهذا من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمرين .

ولقد بدأت العديد من المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتحسين وتطوير خدماتها، والمساعدة على مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا عملائها، وقد حققت هذه المنظمات نجاحا كبيرا إثر هذا التطبيق، وأصبح بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مهم في الإدارات والمنظمات الحديثة والمتطورة.

ولقد حفز النشاط المتواصل لإدارة الجودة الشاملة الكثير من المؤسسات المصرفية على تبني هذا المفهوم من خلال العمل على تطبيقه، غير أن هذا التطبيق يواجه تحديات وصعوبات كثيرة ناجمة عن خصائص الخدمات المصرفية، وما يترتب عليها من إختلاف في نظم إنتاجها وتقديمها، وصعوبة في قياس جودتها.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية الناتجة عن حدة المنافسة بين المنظمات، إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة المواصفات إلى التركيز على جودة كل العمليات والأنشطة ، وهذا من خلال تنسيق وتوجيه كل الجهود إلى تبني ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوضيح نشأتها، كما سنحاول توضيح الفرق بينها وبين نظام الجودة العالمي الايزو 9000 وإعادة الهندسة، وفي الأخير سوف نسلط الضوء على أهم روادها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

لقد ظهر مفهوم الجودة في اليابان مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم إنتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، واكتسح مكانة وأهمية بالغة ، إلى أن أصبح موضوع العصر وتجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة .

1/ تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد فسر Hamsen مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالآتي: (1)

- الإدارة : أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوما بدقة .
- الجودة: أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات العميل .
- الشاملة: وهذا لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة .

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمرا في العمل .

وعلى هذا الأساس فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها : « إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتبهة من متطلبات العملاء» . (2)

كما عرفها Deming بأنها : « تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة» . (3)

في حين إعتبرها Feigenbaum بأنها : « نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها وتحسينها للمجموعات المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين الإنتاج والخدمة لأن تكون في أحسن المستويات الإقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للعميل » . (4)

أما Crosby فهو يعرفها بأنها : « المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، وإستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية» . (5)

ويرى Cimpa بأنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة أوجه على الأقل هي : (6)

أولا : من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو «الإخلاص الكلي للعميل» .
ثانيا: من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى:

- تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها .
- تقليص الكلف والوقت اللازم للإستجابة للمشاكل والحاجات والفرص إلى أقل ما يمكن .
- تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين .
- التحسين المستمر .

ثالثا: من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى مخرجاتها .

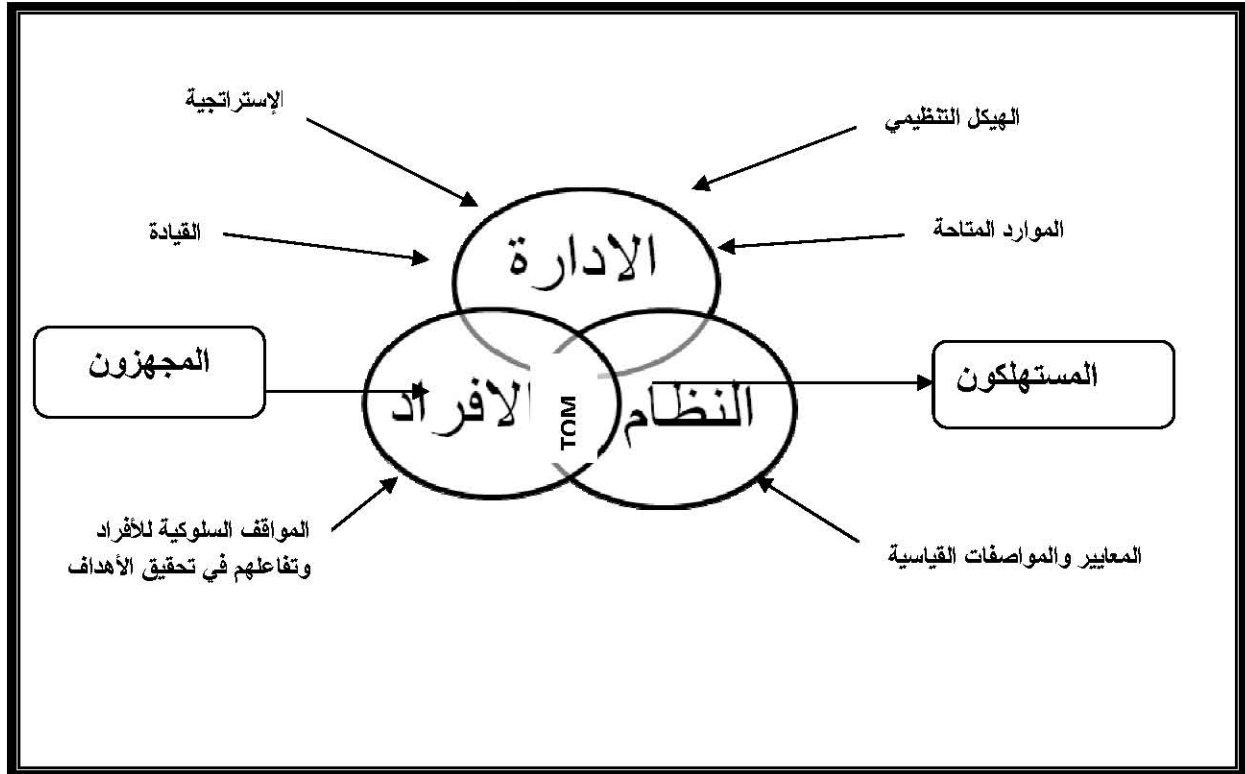
أما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتتها بأنها: « عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين» (7)

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن الوصول إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو واحد من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه ، إلا أن هذا التباين

الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، حيث أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، والذي يتمثل في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير، من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية. والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم: 08

النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص73

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية تعرف بأنها: « تحسين وتنسيق إستراتيجي لجميع أجزاء عملية تسليم الخدمة التي تقدم رضا عالي للعميل»⁽⁸⁾ ومن أجل توضيح الرؤية أكثر حول إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري، فإننا نقوم بعرض الجدول التالي والذي يتضمن مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات.

الجدول رقم: 03

المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة للعملاء.	تعظيم العائد على الاستثمار.	الهدف الكلي.
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل .	تركيز على المدى القصير.	التخطيط .
جماعي، تعاوني (فرق العمل)	فردى.	أسلوب العمل.
جماعية ، شاملة.	شخصية ، جزئية.	المسؤولية.
ديمقراطية قائمة على المشاركة .	سلطوية وإصدار أوامر	القيادة الإدارية .
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة .	مركزية .	السلطة .
مادي ومعنوي بان واحد .	مادى .	التحفيز .
مرنة .	جامدة.	السياسات والإجراءات
من خلال الجودة العالية وإرضاء العميل .	من خلال كمية الإنتاج .	الربح .
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية .	كشف الأخطاء ومحاسبة والمسؤول من خلال الإشراف اللصيق .	هدف الرقابة .
جماعى .	فردى .	حل المشاكل.
محددة ، واضحة ، مفهومة.	لا تتسم بالوضوح التام .	متطلبات العمل .
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين.	الشك.	علاقات العمل.
الجودة العالية.	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى.	هدف الإنتاج.
مستمر.	عند الحاجة والضرورة .	التطوير والتحسين.
النمو والتطور.	الأمان والاستقرار الوظيفى .	اهتمام الأفراد .
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة .	لحب العمل .	توجيه الأفراد.
التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية.	التدريب عند الحاجة .	تنمية الأفراد .
مسؤولية الجميع .	محصورة في جهة معينة .	مسؤولية الجودة .
داخلي وخارجى .	خارجى فقط.	الزبون
خير معين .	خصوم .	الموردون
الشراء بما يخدم الجودة .	الشراء بأقل سعر هو الهدف .	شراء المستلزمات .
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة .	تمسك والتزام حرفى وتام بها .	اللوائح والأنظمة .
الجمع بين السلطتين في فريق واحد .	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة .

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص: 57، 58 .

1/2 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

يمكن عرض المراحل التاريخية التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال عرض تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة. ويمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي:

1-2/ بداية الثورة الصناعية : تولى الحرفيين خلال القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر الإنتاج بكميات صغيرة، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة تقع على عاتق كل حرفي، سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير⁽⁹⁾.

ومع ظهور الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم المصنع والإنتاج الواسع والتخصص في العمل، لم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج، وإنما عن جزء فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال الذي يتحمل جودة أعمالهم.

وفي هذه الفترة كانت عمليات الرقابة تعتمد على أسلوب المقارنات⁽¹⁰⁾، والذي يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع.

2-2/ السيطرة على الجودة بالفحص : تميزت الفترة ما بين 1920 و 1940 بظهور الحاجة إلى وظيفة المفتش (الفاحص)⁽¹¹⁾ المختص بالعمل الرقابي على الجودة، وفي هذه المرحلة كانت عملية التحقق من الجودة تعتمد على المقارنة بين نتائج هذا النشاط ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، وهذا بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بدقة⁽¹²⁾.

2-3/ السيطرة على الجودة إحصائياً: خلال الحرب العالمية الثانية برز مفهوم ترميم وتوحيد الإنتاج، كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة وتسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهود المبذولة في مجالها، وقد مكنت النمطية من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها العينات الإحصائية، عينات القبول ومخططات الرقابة على الجودة⁽¹³⁾.

2-4/ تأكيد الجودة: في 1956 م، بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة وهذا نتيجة سعي جميع المنظمات الصناعية للوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب أو أخطاء. ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء، يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي: ⁽¹⁴⁾

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

- الرقابة المرحلية: وهي تعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.

- الرقابة البعدية : وهي تعني بالتأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد العميل، وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

2-5/ إدارة الجودة الإستراتيجية : ظهر هذا المفهوم في الفترة ما بين 1970 و 1980⁽¹⁵⁾ وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها، للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية والأسعار المقبولة.

وتعتبر شركة IBM الأمريكية أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، ورسمت إستراتيجية الجودة لها ضمن المحاور الرئيسية التالية: (16)

- إرضاء العميل وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل العميل.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء : الأنظمة ،الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ،أساليب وإجراءات العمل... الخ.

2-16 إدارة الجودة الشاملة: لقد أدت شدة المنافسة العالمية ، وإكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخسارة المؤسسات الأمريكية لحصص كبيرة ، إلى قيام هذه الأخيرة بتوسيع وتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، وإستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين. فإدارة الجودة الشاملة هي إمتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية .

المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000 وإعادة الهندسة

بغية تسليط الضوء أكثر على موضوع إدارة الجودة الشاملة، فقد ارتأينا أن نعرض الإختلاف القائم بينها وبين مصطلحين إداريين غالباً ما يعتبران مرادفين لمصطلح إدارة الجودة الشاملة وهما: الإيزو 9000 وإعادة الهندسة.

1/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

يطلق مصطلح الإيزو على المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (International Organization for standartization)، وهي إتحاد فدرالي للهيآت القومية للتوحيد القياسي في البلدان المختلفة،⁽¹⁷⁾ تعمل على إصدار المعايير (المواصفات) الموحدة دولياً والإختبارات والشهادات المتعلقة بها، وهذا لتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، و قد تكلفت جهود المنظمة بإصدار سلسلة مواصفات ضمان وإدارة الجودة الإيزو 9000 ، والتي تعتبر جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء . وتنقسم هذه السلسلة إلى خمسة مواصفات يوضحها الجدول التالي:

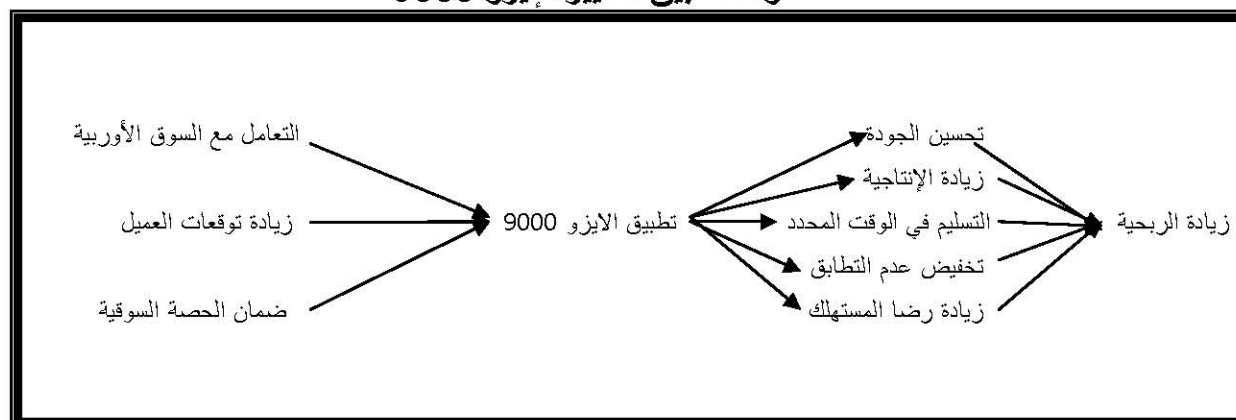
الجدول رقم: 04
مواصفات الإيزو ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو 9000	إرشادات للإختيار والإستخدام .	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
الايزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة، وتشمل 20 عنصرا.	الشركات الهندسية والإتشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع .
الايزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز، وتشمل 18 عنصرا .	للشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج والتجهيز ، ولا يدخل التصميم في عملها مثل:الصناعات الكيماوية.
الايزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين، وتشمل 12 عنصرا .	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة.
الايزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة .	لكل الصناعات والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود ،مرجع سبق ذكره، ص 118.

إن مواصفات الإيزو 9000 تكتسي طابعا عاما يمكن إستخدامها من طرف أي منظمة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة وسواء كانت إنتاجية أو خدمية، ويعتبر الحصول على شهادة الايزو 9000 مصدرا للعديد من الفوائد يمكن إجمالها من خلال عرض الشكل التالي :

شكل رقم: 09
فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 362 .

فهذا الشكل يوضح أن الإيزو 9000 يمكن المنظمة من تحقيق العديد من الفوائد كتحسين الحصة السوقية والإنتاجية، وتخفيض نسبة عدم المطابقة ، وزيادة رضا المستهلك ، وغيرها من الفوائد التي تؤدي في مجملها إلى زيادة ربحية المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تعديل سلسلة الايزو 9000 بإصدار مجموعة ايزو 9000 - 2000 الجديدة، التي تختلف عن سابقتها في كثير من النقاط أهمها : (18)

- إلغاء المعايير ISO 9003 و ISO 9002 ، والإبقاء على المعايير ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة ، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

- أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000 - 2000 تضم المعايير التالية فقط:

* ISO 9000 - 2000 : تضم الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.

* ISO 9001- 2000 : تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة .

* ISO 9004 - 2000 : وهي المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

يتضح من خلال العرض السابق حول معنى ومفهوم الايزو 9000 أن هناك إختلاف بينه وبين إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إختصار هذه الإختلافات في الجدول التالي :

جدول رقم: 05

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة (الايزو9000)

المعايير	إدارة الجودة الشاملة	معايير إدارة الجودة (الايزو 9000)
العمل .	العمل أساس عملها	العمل ليس أساس عملها .
العلاقة مع الإستراتيجية.	ترتبط بإستراتيجية المنظمة.	لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة.
التركيز .	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب.	تركز على الأدوات والأساليب الفنية .
مشاركة العاملين.	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين.	مشاركة العاملين ليست ضرورة في عملها .
الاهتمام بالأنشطة.	تهتم بجميع أنشطة المنظمة بشكل كامل.	تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف.
مسؤولية الجودة .	الجودة مسؤولية الجميع.	الجودة مسؤولية قسم الجودة بالمنظمة.
عملية التدريب .	تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر.	لا يلتزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار.
تمثل	تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية .	تمثل أدوات وتقنيات يمكن من خلالها قياس الجودة .

المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000 ، مرجع سبق ذكره، ص120.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك أوجه تشابه بينهما نوجزها في النقاط التالية: (19)

- مواصفات الايزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل.
 - تركز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل سعياً لإرضاء العميل ، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفة الايزو والحصول على الشهادة .
 - إن مواصفة الايزو تركز على التوثيق والمراجعات ، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها .
- وخالصة ما يمكننا قوله هو أن نظام الجودة عبارة عن مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، فالمنظمة يمكنها الحصول على شهادة الايزو دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لأن هذه الأخيرة أشمل وأعم.

2/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة

إن إعادة الهندسة هي أداة رئيسية جديدة للفكر الإداري، تقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تتناسب مع عواصف التغيير التي تميز القرن الواحد والعشرين. (20)

وقد عرف مايكل هامر إعادة الهندسة بأنها : «إعادة أساسية للتفكير، وإعادة تصميم عمليات الأداء لتحقيق تطورات كبيرة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة». (21)

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر وسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات ، فهي تعني التخلي عن الأداء القديم والبدء من الصفر، وبالتالي يمكن تناول هذا المفهوم من خلال أربعة نقاط أساسية هي: (22)

- إعادة نظر أساسية: وهي تعني أن الوقت قد حان حتى تعيد المنظمة وكل عمالها النظر في أسلوب العمل المتبع ، ومراجعة ما يقومون به، وسؤال أنفسهم لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمنظمة؟ وهل يمكن الأداء بطريقة أفضل؟
- إعادة تصميم جذري: وهي تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغيير سطحي أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني تجديد وابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة .
- نتائج هائلة: تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء ، ويظهر هذا من خلال نتائج تحسين نسبة الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لانجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء.
- نظم وأساليب العمل: يركز أسلوب إعادة الهندسة على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمة وليس الإدارات، حيث يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من

إستلام طلب العميل إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة، فيساعد هذا على رؤية الصورة الكاملة للعامل وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من الزمن لتقديم الخدمة وإنهاء العمل .

وبناء على ما تم عرضه فإن هناك أوجه تشابه بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها فيما يلي: (23)

- تبنى كل من إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية .
- تتطلب كل من إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة رئيس إداري يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل .
- تتطلب كل من إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة .
- تعمل كل من إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين، وتقوية وتعزيز قدرات العاملين، وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.
- وعلى الرغم من هذا التشابه إلا أن هناك العديد من نقاط الإختلاف بينهما يمكن ذكر ما يلي:
- إدارة الجودة الشاملة تستهدف إجراء تعديلات وتحسينات على الجودة ، بينما إعادة الهندسة تستهدف إعادة بناء المنظمة وإحداث تغييرات جذرية وسريعة في نظم وإجراءات العمل الأساسية.
- مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات إعادة الهندسة.
- مجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عموما وشمولا.

المطلب الثالث: أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من تطورات، إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين كرسوا أنفسهم لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات، ومن أهم هؤلاء نذكر:

1/ إدوارد ديمينغ < Edward Deming > :

إحصائي أمريكي كان له الفضل في تحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، ساهم بقسط وفير في نجاح وتفوق اليابان في الجودة ، وقلد سنة 1960م⁽²⁴⁾ وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهامه في نهضة اليابان .

يستند نموذج ديمينغ إلى أن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع ، وبالتالي فإن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج وتقديم الخدمة ، مطالب بالمساهمة الفعالة في إرضاء المستفيد، والتغلب على العقبات والصعوبات الناجمة عن السياسات الإدارية التي تحول دون جودة الخدمة، وحسب ديمينغ فإن 85%⁽²⁵⁾ من أخطاء التشغيل ، يرجع السبب فيها إلى النظام الذي تأخذ به المنظمة ، و 15% فقط من أخطاء العمل، يكون المسؤول عنها العمال أنفسهم، وعموما فإن أبرز إسهامات الرائد في مجال الجودة ما يلي :

1-1/ مبادئ ديمينغ: قدم ديمينغ 14 عنصرا تمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وهي: (26)

- تحديد أهداف تحسين الجودة في المنظمة ونشرها لتكون معروفة من قبل الجميع .
- تبني فلسفة جديدة لا تسمح بمستويات شاع قبولها من المنتجات الرديئة الجودة .
- التوقف عن الإعتماد على أساليب الفحص الشامل لتحقيق الجودة .
- إختيار الموردين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم دون الإلتفاف إلى الأسعار التنافسية.
- تشخيص المشاكل وإعتماد التحسين المستمر للمنتوج والعمليات .
- إعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل .
- تبني أساليب حديثة في الإشراف على العاملين في الإنتاج، وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- طرد الخوف ونشر الإطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين ليعملوا بكفاءة وفاعلية للشركة.
- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة ، وتشجيع التعاون وحل المشكلات.
- التقليل من إستخدام الأهداف الكمية والشعارات غير الواقعية للعمال، بالطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية دون توفير الوسائل لهم.
- عدم إعتماد المعايير الكمية في الإنتاج .
- تهيئة سبل الإعتراف والإعتراز بكفاءات العاملين، وإزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الفخر بوظائفهم.
- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي.

1-2/ الأمراض المميّنة لديمنغ : إن التحول نحو المستوى العالي للجودة من خلال تبني النقاط الـ 14

السابقة الذكر، من شأنه أن يواجه مجموعة من العوامل، إعتبرها ديمينغ أمراضا مميّنة تؤثر سلبا على مستقبل المنظمة، لذلك يجب على الإدارة معرفة كيفية حلها أو تجنبها. وهذه النقاط هي: (27)

- عدم وجود إستقرار أو ثبات في الأهداف .
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح السريعة .
- عدم الإستقرار في الوظائف الإدارية وكثرة القفزات الوظيفية بين المديرين .
- إتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهة للتحليل .
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذا الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى مما يؤدي إلى إرتفاع كلف المعالجة .
- الكلف المتزايدة والخاصة بالتكاليف المتعلقة بالمشروعات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

1-3/ دائرة ديمينغ : قام ديمينغ بوضع شكل يوضح فيه عملية التحسين المستمر من خلال أربعة أجزاء هي: (28).

أ/ خطط (plan) : وهي أول مرحلة في عجلة ديمينغ ، وفيها يتم إعداد مخطط عمل خاص بتجربة أو بتغيير معين بناء على مجموعة من التنبؤات .

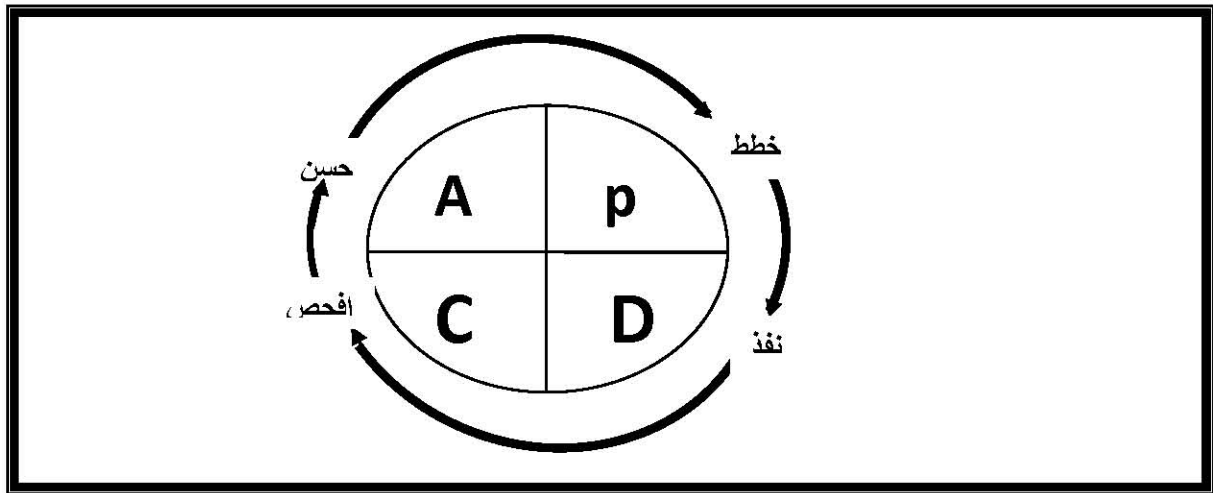
ب/ إفعال (do) : في هذه المرحلة يتم تحقيق التغيير أو التجربة الواردة في المخطط ، وتسجيل أماكن الخلل دون محاولة إحداث تغييرات في المخطط .

ج/ أدرس (check) : تشمل هذه المرحلة على تقييم أثار التغيير أو التجربة ودراسة النتائج المسجلة، وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يتم اللجوء إلى بعض الطرق الإحصائية في هذه المرحلة .

د/ نفذ (act) : في هذه المرحلة يتم جعل المخطط أسلوبا معتمدا ومقررا إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، أما في حالة العكس، فإنه لا بد من إعادة العجلة من مرحلتها الأولى، بناء على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة مع تجنب إعادة الحلقة بنفس الخطة .
وفيما يلي رسم توضيحي لدائرة ديمينغ .

شكل رقم:10

دائرة ديمينغ



المصدر:قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

2/ جوزيف جوران <Joseph Juran> :

يعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ديمينغ، وقد ساهمت أبحاثه في تطوير إدارة الجودة الشاملة منذ الحرب العالمية الثانية، حتى أنه حصل على وسام رفيع من إمبراطور اليابان إعترافا بجهوده في هذا المجال .

يستند نموذج جوران على أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج الإنتاج والخدمات يقابل إحتياجات العملاء ، ومن أهم إسهاماته ما يلي:

2-1/ الخطوات العشرة لتحسين الجودة: تتركز إدارة الجودة الشاملة عند جوران على النقاط العشرة التالية: (29)

- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين وتحديد إحتياجاتهم .
 - تحديد أهداف عملية التحسين .
 - بناء نظام لتحقيق الأهداف المنشودة .
 - الإهتمام بتدريب العاملين.
 - تنفيذ مشاريع تساعد المنشأة على حل المشاكل القائمة .
 - تقديم تقارير عن تقدم سير العمل.
 - تثمين الجهود المتميزة.
 - نشر النتائج المحققة .
 - تسجيل الأهداف والنتائج .
 - جعل التحسين المستمر جزء من نظام وعمليات المنظمة .
- 2-2/ ثلاثة جوران:** ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذا على الوقت الضائع أكثر من تركيزه على الأخطاء المتعلقة بالجودة ، وقد إشتهر جوران بإعتماده على ثلاثة وظائف إدارية لإدارة الجودة الشاملة وهي :

أ / تخطيط الجودة: تمر هذه العملية بالمراحل التالية: (30)

- تحديد عملاء المنظمة .
 - تحديد إحتياجات العملاء وتوقعاتهم .
 - تطوير مواصفات المنتج أو الخدمة بمستوى إحتياجات العميل وتوقعاته .
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات .
 - وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ .
- ب/ الرقابة على الجودة:** يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية للحد من العيوب وتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، وتتضمن الرقابة على الجودة الخطوات التالية: (31)
- قياس الأداء الفعلي للعمل.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للجودة .
 - تحديد الإنحرافات وإتخاذ التدابير اللازمة حيالها.
 - الإستمرار بالرقابة الفعالة بإستخدام الأساليب الإحصائية .
- ج / تحسين الجودة:** وهي عملية مستمرة وتعتمد على:
- تطوير البنية التحتية الضرورية لتحسين الجودة .
 - تحديد المفاصل التي هي بحاجة إلى التحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.

- تشكيل فرق لإجراء التحسين .

- تهيئة المستلزمات لإنجاز عمل فرق التحسين وإجراء الرقابة لمتابعة المنجز .

3/ فيليب كروسبي < Philip Crosby >:

عالم أمريكي يعد من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، دعا إلى جعل المنتج خاليا من العيوب، لإيمانه بأن كلفة الجودة الرديئة في أية منظمة تبلغ 20% من العائد، وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها بإتباع ممارسات جودة سليمة.

ينظر كروسبي إلى الجودة من منظور المطابقة مع المتطلبات وليس من منظور كفاءة الأداء، لذا فقد إهتم نموذجة بالوقاية أفضل من إهتمامه بعملية تقويم النظام، وأرجع مشاكل الجودة في معظمها إلى الإدارة المطالبة بتحمل المسؤولية بالنسبة لحل هذه المشاكل، ويمكن إبراز أهم ما جاء به كروسبي فيما يلي:

3-1/ النقاط الأربعة عشر في الجودة. وضع كروسبي برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشر نقطة وهي⁽³²⁾

- إلزام الإدارة العليا بالجودة .

- تكوين فرق تحسين الجودة ، والتي تشمل ممثلين عن كل الأقسام .

- تقييم تكلفة الجودة لتحديد المجال الذي يمكن أن يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربحية.

- إنشاء المقاييس الصحية الخاصة بكل نشاط لتحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين .

- بث الوعي بأهمية الجودة عند جميع الأفراد العاملين .

- حل وتصحيح المشكلات حال وقوعها ، فالهدف هو منع حدوث الخطأ .

- إنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح للمنظمة المناسب لثقافتها الهادفة إلى الوصول إلى المعيب الصفرى .

- تدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.

- تحديد يوم العيوب الصفرية للاحتفال به في المنظمة .

- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح .

- تشجيع العاملين على إبلاغ الإدارة عن العوائق التي تحد من تحقيق الجودة.

- تشجيع وتقدير العاملين المتميزين المشاركين .

- تأسيس مجالس للجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة .

- التركيز على التحسين المستمر للجودة من خلال تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.

3-2/ أسس كروسبي: وضع كروسبي برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة والتوعية بأهميتها وتطويرها، حيث ركز على أربعة نقاط أساسية تتمثل في:⁽³³⁾

- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات.

- الإعتماد على الرقابة الوقائية.

- إعتقاد مبدأ المعيب الصفري معيارا لأداء الجودة .

- يتم قياس الجودة بكلف عدم المطابقة .

3-3/ مفهوم العيوب الصفرية: كان فليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية (zero defect)، والتي تختلف مع ما كان يعرف سابقا بالمستويات المقبولة للجودة، والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف وليكن 95% أو 98% بدون عيوب وأن تقبل العيوب فوق هذا المعدل⁽³⁴⁾، كما قام كروسبي بالربط بين مستويات الجودة التي تحققها المنظمة وبين الأرباح المحققة ، حيث أنه كلما زاد مستوى الجودة كلما أدى إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

لقد خالف كل من ديمغ وجوران فيليب كروسبي حول فكرة المعيب الصفري⁽³⁵⁾، حيث يرى جوران أن العيوب الصفرية أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلة، أما ديمغ فلا يؤيد استخدام شعار العيوب الصفرية لقوة العمل، فهو يرى أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تدهور الجودة ، ويؤكد على ضرورة تحمل الإدارة مسؤولياتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخامات التي يستخدمها العامل .

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري، يقدم حولا للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات المصرفية، فالروتين المسيطر على أداء وسير العمليات ، مع انعدام توافر إتصالات فعالة، وغياب الإهتمام بنظام المكافآت والحوافز، يضعف الروح المعنوية للموظفين ويحد من مستوى الأداء، ويدفع بإتجاه البحث عن أسلوب إداري يقدم حلا شاملا ومتكاملا للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات المصرفية.

وسوف نحاول في هذا المبحث عرض أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد التوجه نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية ،بالإضافة إلى توضيح المبادئ والمستلزمات والتغيرات المطلوبة التي تسمح للمؤسسة المصرفية بتبني إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول: أسباب تزايد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

المصرفية ومبادئ تطبيقها

لم تعرف إدارة الجودة الشاملة طريقها إلى التطبيق في القطاع البنكي إلا في العقد الأخير من القرن الماضي، بحيث كان لإفلاس بنك بارنيز بالمملكة المتحدة سنة 1995 الدافع إلى تبني هذه الفلسفة وقيام البنك المركزي البريطاني⁽³⁶⁾ بإدخال وتطبيق معيار الرقابة والتفتيش على نظام توكيد الجودة بالبنوك.

1/ أسباب تزايد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية :

- يمكن حصر أهم أسباب تزايد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية إلى:⁽³⁷⁾
- إرتفاع مستوى وعي العميل وتمييزه بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك التي لا تشبع حاجاته.
 - إعتداد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة العاملين في تقديم الإقتراحات، لحل المشاكل وإتخاذ القرارات، وهذا يجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة المصرفية، ويتحمسون لتقديم الخدمات بجودة عالية.
 - ضعف الكفاءة التنظيمية بما في ذلك إزدواجية بدل الجهود في العمل.
 - إزدياد حدة المنافسة وتمائل الخدمات المصرفية أدى إلى السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين ، من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية.
 - الإعتراف بالسوق وآلياته وإعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة ونجاحها وفشلها.
 - الإستغناء عن عمليات الوساطة ولجوء الكثير من الشركات لتوفير إحتياجاتها المالية والنقدية بدون وساطة المؤسسات المصرفية.
 - ضرورة اللجوء إلى إبتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة، لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
 - ضرورة الإستفادة من التكنولوجيا الجديدة والإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لما لها من أهمية في العمل المصرفي .
- ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية لا بد من توفر مجموعة من المبادئ تسمح بتحسين المنتجات وزيادة الحصة السوقية.

2/ مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية :

- يمكن إجمال المبادئ الضرورية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية إلى:
- 1-2/ مبدأ التركيز على العميل:** يعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية إحتياجاته ، الهدف الرئيسي للمؤسسة المصرفية، وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه: « مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع »⁽³⁸⁾. و يمكن الإشارة إلى هذا المصطلح بصورة أخرى على أنه يشمل كلا من العميل الداخلي الذي يتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، والعميل الخارجي الذي يتمثل في الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على إقتناء المنتج .
- يعد الإهتمام بالعميل الداخلي ضرورة من ضرورات عمل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية، مما يتطلب التأكيد على تهيئة مستلزمات عمله، بما يمكنه من تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن إدامة الإتصال بالعميل الخارجي للإطلاع على آرائه ومقترحاته، وهذا يتطلب توظيف قدرات العميل الداخلي لتبني الأساليب الحديثة، وبشكل خاص المكننة، وتبسيط الإجراءات، وتنويع الخدمات ، مع مراعاة الجوانب التالية:

- الإهتمام بتسليم الخدمات المصرفية في الموعد المحدد، وتقليل وقت الإنتظار .
- إنجاز الخدمة المصرفية بصورة صحيحة من المرة الأولى .
- الإهتمام بالعملاء الخارجيين والترحيب بهم والمساواة في التعامل معهم .

2-12 مبدأ مشاركة العاملين: تؤمن إدارة الجودة الشاملة بضرورة المشاركة الفعلية لجميع العاملين في تطوير عمل المؤسسة المصرفية، والإرتقاء بها إلى المستويات العليا من العمل والإنتاج. ويقصد بالمشاركة الفعلية: « مساهمة العاملين في جميع المستويات الإدارية وكل حسب تخصصه، في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة ».(39)

وقد قامت إدارة الجودة الشاملة بالتمسك بمجموعة من النقاط الأساسية، والتي من شأنها أن تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة ومن أبرزها: وضع نظام الحوافز والمكافآت و نبد أسلوب الرقابة والتفتيش. حيث منحت هذه النقاط نوعا من الإستقلال الذاتي في قرارات العاملين وجعلتهم أكثر قدرة على:(40)

- التعامل المباشر مع مشكلات العميل ومتطلباته .
- تخطيط ومراجعة العمل المنجز يوميا .
- السعي لتحسين الأداء .
- إختيار أعضاء جدد لعملمهم.

2-13 مبدأ التحسين المستمر: يشكل هذا المبدأ أساسا مهما تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو يركز على إحداث طفرة في الجودة تنقل المنظمة لمستوى أداء أعلى.

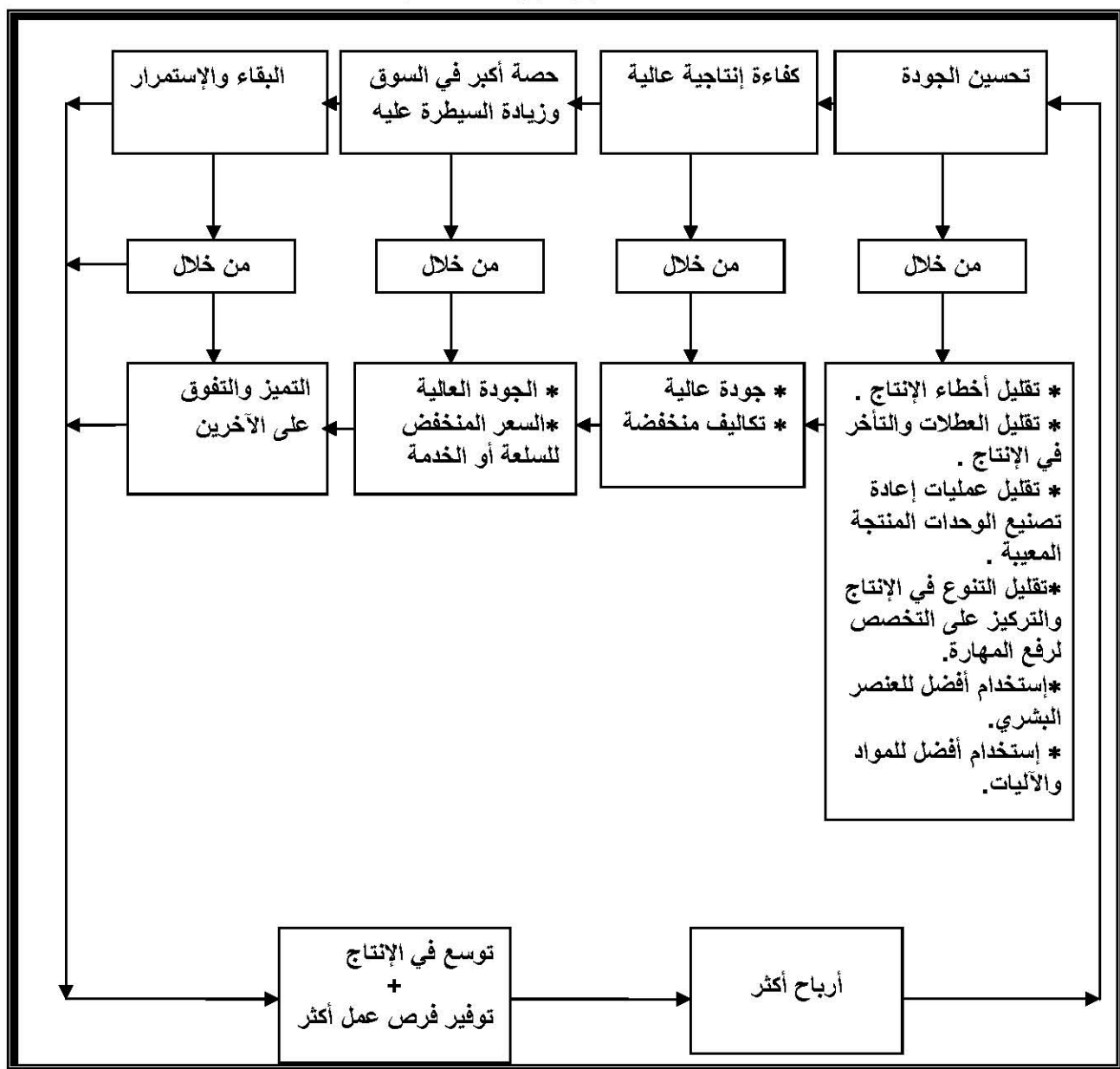
ولما تميزت البيئة المحيطة بالمؤسسة المصرفية بسلسلة من التغيرات ، والتي صاحبها توالي لتحسينات أدخلها المنافسون، أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إلتراما بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة ،والعمل على تطويرها بصورة مستمرة .

والتحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر(41)، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو إرتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء ، ولهذا فإن التحسين المستمر يتطلب تعاون جميع الموظفين بالمؤسسة المصرفية من إداريين، فنيين ،عمال وبين جميع الأقسام العاملين فيها (42).

يأخذ التحسين المستمر شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية، وفيما يلي شكل يعرض لنا مفهوم هذه السلسلة وفوائدها:

شكل رقم: 11

سلسلة تحسين الجودة المستمرة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 132.

لقد أصبح التحسين المستمر حافزا يدفع الموظفين لإنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المؤسسة المصرفية من الإستفادة من هذا الحافز، في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم، مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي أصبح ركنا أساسيا في عمل المؤسسات المصرفية العالمية .

2-4/ مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: لقد عملت المؤسسات المصرفية التي سعت إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على إمتلاك نظام فعال للإتصالات، يزودها بمختلف البيانات عن جميع أنشطتها، عملياتها، أقسامها، فروعها وحتى عن المؤسسات المصرفية المنافسة، وهذا للوصول إلى المعلومات المتعلقة ب(43):

- توقعات ورغبات العملاء وملاحظاتهم عن المؤسسة المصرفية وخدماتها.
 - الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع العملاء الحصول عليه من خدمات.
 - مقاييس جودة الخدمة المصرفية.
 - مستوى أداء الموظفين المتعاملين مع العملاء بشكل مباشر.
- ومن ثم فإن إتخاذ أي قرار سيكون مبني على أساس حقائق وبيانات صحيحة ،وليس على أساس توقعات وأراء شخصية.

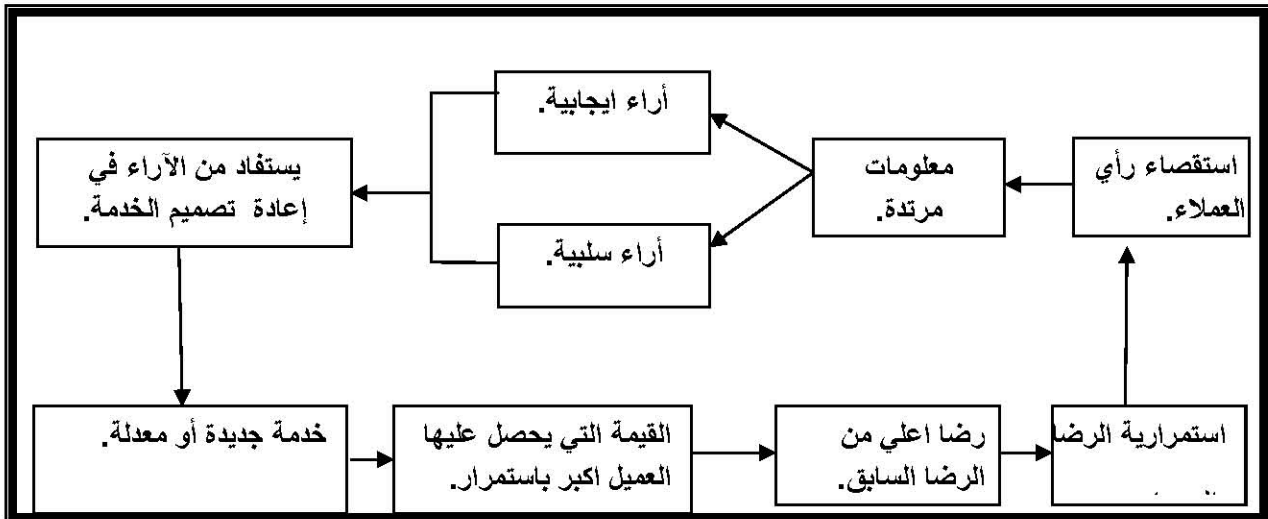
2-5/ مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش: لقد ركزت الإدارة التقليدية على عنصر المراقبة ، مما عزز من عملية تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، وهو ما أدى إلى إستنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،إنخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية ،لإعتمادها على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش، ويتطلب هذا إستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج ،بدلا من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء. فإدارة الجودة الشاملة تنطلق من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية.

2-6/ التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع، وهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى يتم الإستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية ،أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية⁽⁴⁴⁾.

فالتغذية العكسية وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها من خلال الإستطلاع المستمر لرأيهم ، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات، وذلك وفق ما يريده العملاء ويتوقعونه. ونعرض فيما يلي شكلا توضيحيا يبين لنا ما نقدم:

شكل رقم: 12

التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

المطلب الثاني: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

يتطلب تحقيق التطبيق الناجح والفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، تهيئة مستلزمات ضرورية، تسمح بالإرتقاء بالجودة وإيراز رضا العميل. وهذه المستلزمات هي:

1/ القيادة:

تعرف القيادة بأنها: « عملية تجري من خلالها الممارسات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد، وهذا للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم وبما يجعلها منظمة متميزة »⁽⁴⁵⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك إتجاه يفرق بين القيادي والإداري من منظور السلطة والنفوذ، فالإداري يمارس سلطة بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته ، وهذه السلطة رسمية تستند في شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم ، أما النفوذ فيأتي من خلال مكانة الإداري بين العاملين، فهم الدين خولوه صفة القائد لهم دون إكراه أو ضغط.

غير أن الواقع الحالي للعمل الإداري يبين بأن القيادي هو الإداري والإداري هو القيادي، فكلاهما يمارس نفس الأعمال الفنية ،الإدارية والنفسية، وكلاهما يحتاج إلى تأييد العاملين وثقتهم، وكلاهما يعمل على خلق حالة التأثير على العاملين لتحميلهم على أداء عملهم على الوجه الأكمل⁽⁴⁶⁾.

ولقد أضافت إدارة الجودة الشاملة إلى قادة العمل في المؤسسة المصرفية، مهام إضافية إلى جانب مهامهم الإعتيادية التي إقتصرت على تحسين أداء العاملين والمكائن والمعدات ، وتسجيل حالات الفشل التي تحدث مع العاملين ، فالمسؤولية الجديدة للقيادة في المؤسسة المصرفية تتمثل فيما يلي⁽⁴⁷⁾:

- توثيق إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم .
- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر لجميع الوظائف.
- تدريب الموظفين على أساليب تحسين الجودة .
- تأكيد إجراءات التدقيق والفحص لجميع الخدمات المصرفية .
- التركيز على كيفية قياس كلف الجودة وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة .
- تشكيل فرق العمل وتدريبهم بالشكل الذي ينمي مهاراتهم .
- وعليه فإن من أهم الصفات المطلوبة توفرها في القائد ما يلي⁽⁴⁸⁾:
- القدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها .
- القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها.
- القدرة على تحمل المسؤولية والوقوف إتجاه المخاطر .
- القدرة على الخلق والإبداع.

2/ الإلتزام:

إن المؤسسات المصرفية كغيرها من المنظمات التي يعتبر فيها الإلتزام حجر الأساس، الذي بغيباه أو عدم فاعليته لا يمكن أن ترتقي أية ممارسات لنشاطات تحسين الجودة إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة. والإلتزام هو تجسيد واقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة، فهو تعبير شخصي وتعهد بالأداء يتم الحديث فقط للترويج لهذه الفلسفة، وإنما تجسيدها في أفعال وأقوال وقرارات ومواقف معلنة.⁽⁴⁹⁾

إن إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية، يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الإستفادة من مزاياها، والسعي لتشكيل هيئة⁽⁵⁰⁾ تضم المدراء التنفيذيين المهتمين بقضايا جودة الخدمة المصرفية، يكون هدفها التخطيط الإستراتيجي لمهام الجودة. كما أن إلتزام العاملين كافة، يتوجب معرفة إستعداداتهم الذاتية على تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين جودة الخدمة المصرفية بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب العميل الحصول عليها .

3/ تهيئة المناخ الملائم:

تسعى المؤسسة المصرفية من خلال تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الريادة والتفوق، ويتطلب هذا قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العمال في المنظمة على مختلف مستوياتهم، إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تنشيط أدائهم والتقليص من مقاومتهم للتغيير، وبالتالي زرع وترسيخ ثقافة الجودة بين أفراد المنظمة .

4/ تنمية وتطوير الموارد البشرية:

تتطلب أغلب الخدمات المصرفية التفاعل المباشر مع العملاء، وعليه فإن الإرتقاء بأداء العنصر البشري يسمح بتحسين أداء الخدمات بما يتلاءم وإحتياجات هؤلاء العملاء. وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال :

4-1/ التعليم والتدريب المستمرين: تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تدريب وتعليم الأفراد العاملين بالمنظمة، على التطبيقات الحالية والطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وهذا لزيادة خبرتهم التي تمكنهم من تحسين الجودة، وتقليل عدد المرفوض من الخدمة، وتأدية الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

ويمكن تعريف التدريب على أنه: «عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا، بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، وتعديل مواقفه لصالح المنظمة»⁽⁵¹⁾. فالتدريب المصرفي هو نشاط تطويري تنموي يوسع المعارف والمهارات المتعلقة بالوظائف والخدمات المصرفية، ويجعل العمال ماهرين في مناولة كل حالات التفاعل مع عملاء المؤسسة، من لحظة الترحيب بهم حتى لحظة حصولهم على الخدمة⁽⁵²⁾.

ويتم التدريب المصرفي إما داخليا من خلال تصميم برامج تدريب داخل المؤسسة المصرفية، تتلاءم مع ظروف وطبيعة الأعمال المصرفية والخدمات المقدمة، وإما خارجيا عن

طريق الإستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة المصرفية، أو من اللجوء إلى البعثات والزيارات الميدانية لمؤسسات مصرفية خارج حدود البلد. وقد ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من البرامج المتعلقة بالجودة من أهمها: (53)

- برامج لتوجيه التصرفات وخلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة.
 - برامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغير والتعامل مع كل ما هو جديد.
 - برامج لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل .
 - برامج لإكتساب الكفاءات والقدرات المختلفة والمتنوعة حسب الوظائف الموجودة والجديدة.
- ويختلف التدريب عن التعليم في كون هذا الأخير عبارة عن الوسيلة التي تزود الأفراد العاملين بالمعرفة وتساعدهم على الفهم وهذا من خلال: (54)
- الدراسات العليا: وتتمثل في دورات دراسية تسمح للموظفين بالحصول على مؤهلات دراسية رسمية وموثقة.

- الدورات الدراسية القصيرة: وهي دورات مصممة لتقديم المزيد من المعلومات لفهم النظريات والمبادئ وطرق تطبيقها.

فالتدريب والتعليم المستمرين يضمنان أن يحصل العاملين على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الناجح والصحيح ، وفيما يلي بعض النقاط التي يجب أخذها بعين الإعتبار لتحقيق النجاح في عملية التعليم والتدريب المستمر وهي: (55)

- إقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية .
- شمولية عملية التعليم والتدريب لكافة المجالات ولجميع فئات العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية .
- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل إرتجالي، مع توعية العاملين لتقديم المساعدات للمنظمة في تحديد إحتياجاتهم التدريبية.
- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص في تدريبهم والسعي من أجل تفاديها في برامج التدريب المقبلة .
- إعتبار عملية التعليم والتدريب إستثمار له عائد وليس تكلفة .

4-2/ إتباع أسلوب الحوافز: إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات، لا يمكن أن تأتي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يجذب ويدفع الأفراد العاملين إلى إتقان العمل.

ويمكن تعريف الحوافز بأنها: «مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل» (56). فهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تأمل في تحقيقها الإدارة.

والحوافز نوعان: حوافز مادية تتمثل في الأجور المرتفعة والعلاوات والترقيات، وحوافز معنوية تضم شهادات التقدير والأوسمة وخطابات الشكر والتقدير. وتسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تبني أسلوب للحوافز قائم على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، من خلال الإرتكاز على مجموعة من الآليات كالمشاركة وحرية التعبير وإيداء الرأي وتفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات، وهذا لتحقيق غاية هامة جدا وهي زرع الولاء والانتماء لدى الفرد العامل، وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

5/ تأسيس نظام معلومات فعال لإدارة الجودة الشاملة :

إن تأسيس نظام معلومات فعال يعد من الضروريات لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو عبارة عن: «مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المؤسسة المصرفية»⁽⁵⁷⁾.

ونظرا لكون التركيز على العميل من أهم مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن تأسيس نظام معلومات فعال يساهم إلى حد كبير في توفير كافة المعلومات حوله، بداية من تحديد إحتياجاته ورغباته، وإنتهاء بتقرير مدى رضائه وإشباع حاجاته، وهذا ما يساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة بإستمرار ويمنحها التميز على منافسيها ويزيد من ولاء عملائها لها.

المطلب الثالث: التغيرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

من خلال التحليل النظري لإدارة الجودة الشاملة، يمكن التأكيد على ضرورة إحداث عدد من التغيرات المطلوبة في المؤسسة المصرفية الراغبة في الإستفادة من مزايا هذا الأسلوب الإداري الحديث، وهذه التغيرات تتمثل في:

1/ الثقافة التنظيمية:

يبدأ التغيير من الناحية الداخلية بالثقافات التنظيمية ، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، فهناك بعض الثقافات تهتم بالفرد وتعتبره موردا إستراتيجيا، بينما تهتم ثقافات أخرى بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق أهدافها دون أخذه بعين الإعتبار .

وينظر إلى الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية على أنها: «مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية التي تم زرعها وتكوينها خلال حياة المؤسسة المصرفية ، والنابعة من محيطها الإجتماعي والثقافي، ومن الممارسات والسلوكيات والتصرفات القائمة منذ زمن بعيد»⁽⁵⁸⁾. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية يحتاج إلى تغيير هذه المبادئ والقيم ، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تركز على جودة الخدمات المقدمة.

ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي في جودة الخدمات المصرفية هي: ⁽⁵⁹⁾

- إرتفاع حدة المنافسة في الصناعة المصرفية.
- تقديم المؤسسة المصرفية لخدمات تمتاز بجودة سيئة أو متوسطة.

- القيم السائدة في المؤسسة المصرفية هي قيم قوية غير متناسبة مع البيئة العالمية المتغيرة.
- وجود علاقات قوية تربط المؤسسة المصرفية بمؤسسات مصرفية عالمية كبيرة .
- صغر حجم المؤسسة المصرفية، ولكن درجة نموها كبيرة.

2/ الهيكل التنظيمي:

- إن أي تغيير يطرأ على المنظمة غالباً ما يصاحبه تغيرات في هيكلها التنظيمي من حيث تعديله، أو تطويره، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو توسيعها، أو التقليل منها.
- ويرتبط تحديد الهيكل التنظيمي في المؤسسة المصرفية بعدة عناصر أهمها: (60)
- خصائص المؤسسة المصرفية فكل حجمها وضخامة مواردها يؤثر على أهمية وحداتها .
 - تعدد وتنوع الأنشطة والخدمات المصرفية المقدمة، يؤدي إلى ضرورة تكوين الإدارات والأقسام المختلفة التي تقوم بإنجازها .
 - الأهداف التي تسعى المؤسسة المصرفية إلى تحقيقها، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف مالية، أهداف تسويقية، أهداف مرتبطة بالخدمات المصرفية، أهداف خاصة بالنمو والإستقرار .
 - التكنولوجيا الحديثة المستعملة، والتي تؤثر على أسلوب تنظيم وتسيير الموارد ، حيث أكد العديد من الباحثين على ضرورة تلاعب الهيكل التنظيمي مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي.
 - أسلوب اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ، فدرجة المركزية المطبقة تؤثر على مدى تعدد الوحدات والمستويات الإدارية .

ويتطلب العمل في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة القيام بتغيرات وتعديلات للهيكل التنظيمية ، وذلك يجعلها أفقية تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة، وتحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات ، فالهيكل التنظيمي المطلوب لإنجاح هذه الفلسفة في المؤسسة المصرفية وغيرها من المنظمات يدعى ب: « مدخل النظام الكلي المتكامل» (61) وهو ينظر للمنظمة على أنها مجموعة هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف مشترك هو هدف المنظمة، فهذا الهيكل التنظيمي الجديد يسمح بانسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي، لإيصال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر .

3/ تصميم العمليات :

يتطلب تحقيق مستوى الجودة العالية في ظل تطبيق مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ضرورة إعادة تصميم العمليات في المؤسسة المصرفية، وذلك بالتركيز على جملة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحداً أو عدداً من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لا سطحية لمشاكل العمل (62)، ومن البرامج المفيدة في هذا المجال إعادة هندسة العمليات.

فإعادة الهندسة هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عملياتها وأساليب وطرق إجراء العمل

لديها. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجري الإهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية التي تدعم الجودة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم طريقة العمل بحيث تؤمن مستوى أفضل في تلبية رغباته وتوقعاته وبكاف أقل .

4/ الأنظمة والسياسات:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة مهما كان نوعها، يتطلب ضرورة وضع أنظمة جديدة تحل محل الأنظمة القديمة التي لا تتماشى ومتطلبات التغيير، مع إعادة تصميم سياسات تساهم في خدمة وتحقيق هذه الإستراتيجية الجديدة. ويمكن تعريف النظام على أنه: « مجموعة القوانين الداخلية التي يجب الإلتزام بها من قبل جميع العاملين في المنظمة»⁽⁶³⁾ أما السياسات فهي «مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال إتخاذ القرارات، وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته»⁽⁶⁴⁾. فالنظام الواجب توفره في المنظمة بغية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق، وهذا من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة، في حين يجب أن تكون السياسات المطبقة مرنة لا تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، مع ضرورة توخي الحذر من المبالغة في تحقيق المرونة، لأن هذا يؤدي إلى الإخلال بالنظام .

5/ النمط القيادي:

يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة قيادة إدارية لها القدرة اللازمة على إحداث التغيير، وتحقيق التفاعل، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبين المرؤوسين ، وذلك من خلال اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة المرئية (الإدارة الجواله)⁽⁶⁵⁾ والتي مفادها جعل الرؤساء قريبين من مواقع تنفيذ العمل، من خلال كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الإتصال الرسمي الجامد ، وإستبداله بالإتصال غير الرسمي والمرن في آن واحد ، فالإدارة المرئية هي وسيلة ذات فعالية كبيرة، تسمح بجعل قنوات الإتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة بإستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلامة.

ويمكن تلخيص أهم الانعكاسات الإيجابية للإدارة المرئية فيما يلي:

- بما أن الإدارة المرئية تقوم على مبدأ اللافصل بين الإدارة والتنفيذ، فهي تضع العملية الإدارية بمختلف مكوناتها موضع التطبيق العملي.
- تسمح بكشف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها، وبذلك تكون عملية العلاج والتصحيح سريعة .
- تسمح للرؤساء بتكوين نظرة واقعية للأمور، من خلال التفاعل بينهم وبين مرؤوسهم.
- تسمح بتوفير البيئة الملائمة للمشاركة وزرع الولاء والانتماء للعاملين تجاه رؤسائهم ومنظمتهم.
- تسمح بكسر حواجز الخوف لدى المرؤوسين وتسمح لهم بطرح أفكارهم واقتراحاتهم.

6/ أسلوب تنفيذ العمل:

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة إلا من خلال العمل الجماعي الذي يسمح ب:⁽⁶⁶⁾

- إبراز آراء الأفراد وتحليلاتهم حول المشكلة.
- تبني رؤية ولغة مشتركة .

- إشتراك كل فرد في عملية اتخاذ القرار .

ويتجسد أسلوب العمل الجماعي في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي:

1-6/ فرق العمل: ينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه مكون من فرق عمل تشارك في إتخاذ القرارات والسيطرة على كيفية إنجاز الأهداف⁽⁶⁷⁾، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها، الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها للعمل بحرية من دون عوائق.

2-6/ حلقات الجودة: تعتبر من الأساليب الحديثة التي تساعد على تنمية الفرد وتحفيزه وتطويره وزيادة قدراته على حل المشكلات التي يواجهها في العمل .

وتعرف حلقات الجودة على أنها: « مجموعة صغيرة من العمال يتراوح أعدادهم بين 5 و 12 فرد، يجتمعون تطوعاً بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين مرة كل أسبوع خلال دوام العمل، وهذا لحل المشاكل الخاصة بمجال عملهم»⁽⁶⁸⁾.

ويرجع نجاح حلقات الجودة إلى عاملين أساسيين هما: دعم الإدارة العليا لهذه الحلقة لأجل حل مشاكل العمل وإعتبار حلقات الجودة حافزا للعاملين، أما عدم نجاحها في بعض المنظمات فهو راجع إلى قلة دعم الإدارة لها، أو عدم إهتمام المشرفين، أو أن تدريب العاملين غير كافي ولم يكن في المستوى المطلوب. والجدول التالي يعرض مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة:

جدول رقم: 06

مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة

عناصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل.	تكلف بانجاز عمل أو مهمة كاملة.	تكلف بانجاز ناحية معينة كمشكلة أو مسألة صغيرة نسبياً.
صفة العمل .	غير طوعية فهي جزء من الهيكل التنظيمي.	طوعية .
السلطة .	تتخذ قرارات تنفيذية .	استشارية تقدم اقتراحات.
الديمومة.	دائمة .	مؤقتة.
العضوية .	ثابتة.	متغيرة.
مضمون العمل.	غير متغيرة.	متغيرة.
الأعضاء .	متجانسون.	غير متجانسين من حيث الوظيفة والمنصب الإداري.
طابع العمل.	إداري.	ليس لها علاقة بالعمل الإداري.
ميزتها الأساسية.	تنفيذ العمل بشكل جماعي.	تطوير العمل بشكل جماعي، إلى جانب أنها أداة تدريبية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص109 .

3-6/ القوى الوظيفية: ويطلق عليها مصطلح Task Force، وهي جماعات عمل تضم العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، أي العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتركز هذه الجماعات عملها على الجوانب الفنية فقط⁽⁶⁹⁾ وليس لها أية علاقة بالجوانب الإدارية، فهي تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها .

ويمكن عرض الفرق بين القوى الوظيفية وحلقات الجودة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: 07

الفرق بين حلقات الجودة والقوى الوظيفية

الخاصية	حلقة الجودة	القوى الوظيفية
الهدف.	تسمح بإظهار القدرات البشرية غير المستغلة فتخلق مكان عمل محفز لتطوير الورشة.	هذا التجمع يضم الأفراد المدعوون لحل مشكل مطروح لا يمكن حله في المصلحة.
القيادة .	دراسة ومناقشة حرة مع القادة و باحترام متبادل.	القيادة تعتمد على مبدأ الهرمية .
المواضيع.	معالجة: - المشاكل اليومية في نفس الاختصاص. - المشاكل الواقعة في التوجيه. - مواضيع متعددة من طرف تنظيم غير رسمي.	معالجة: - المواضيع التي تعترض المشروع - المشاكل المرسومة من طرف المديرية - المشاكل المفاجئة - مشاكل مشتركة لجميع التخصصات.
التركيب.	الحلقة تتكون من 7 الى 8 متطوعين من نفس القسم.	يتحدد عدد المشاركين حسب أهمية المشكلة بالإضافة إلى أن تأسيسها وحلها يستلزم ادن الإدارة العليا.
العدد.	كل الموجودين في الورشة مدعون للمشاركة كأعضاء أو ملاحظين.	فقط المتخصصون الموضوع وعدد من ممثلي الإدارة لاستعمال تأثيرهم .
المدة .	الحلقة تواصل نشاطها بالمناوبة لكن تكمل الموضوع خلال ثلاثة أشهر في المتوسط.	الفريق يأخذ عموما من ثلاثة إلى ستة أشهر لاستنفاد موضوع .

SOURCE: K-Ishihara , **maitrise la qualité: méthodologie de gestion** , édition mare mortun , paris ,1996.p43.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

تتطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من فرضية أساسية، مفادها أن العمل في منظمة الخدمة هو ثمرة سلسلة من العمليات والخطوات المترابطة والمتعاقبة ، والتي تؤدي في النهاية إلى خدمة كاملة. وسوف نحاول من خلال هذا المبحث، التطرق إلى خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية

وأهم الآثار الناجمة عن هذا التطبيق ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أدوات إدارة الجودة الشاملة ونماذج تطبيقها.

المطلب الأول: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية وأهم آثارها

على إعتبار أن إدارة الجودة الشاملة مدخل تنظيمي عام طويل المدى يسعى إلى تحقيق مركز تنافسي للمنظمة في المستقبل المنظور ، فإن تطبيقها يتم بشكل تدريجي وفق مراحل تم التخطيط لها بعناية.

1/ خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية

تختلف مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى بسبب الاختلاف المتباين بينها، فالمنظمات الخدمية تختلف عن المنظمات الربحية، ومنظمات الدول المتقدمة تختلف عن مثيلاتها في الدول النامية، وقد ذكر J. Jablonski⁽⁷⁰⁾ أن هناك خمس مراحل لإنجاز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات وهي:⁽⁷¹⁾

1-1/ مرحلة الإعداد: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ، وهذا لكونها المرحلة التي تتخذ فيها الإدارة العليا القرار بتبني هذا التوجه، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر ، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها .
- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وإتجاهاتهم ورغباتهم، وإعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المنظمة.
- تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة .
- إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلا عن مساندة تطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر .

والجدير بالذكر أن العامل النفسي والحافز المعنوي يعد المتوج لهذه المرحلة والتي تخص فئة المديرين فقط، إلا أن هذا الحماس للتطبيق يجب أن ينتقل بطريقة عملية محفزة إلى باقي العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

1-2/ مرحلة التخطيط: تبدأ هذه المرحلة عندما يصبح هناك تصور واضح لأبعاد مسيرة إدارة الجودة

الشاملة من قبل إدارة المنظمة، ومن أهم ملامحها ما يلي:

- تشكيل مجلس الجودة الشاملة يختص بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
- إختيار مدير للجودة الشاملة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- تصميم خطة شاملة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين ، وهذا للإستفادة من تنوع أدائهم وكسب رضاهم وضمان إلتزامهم.

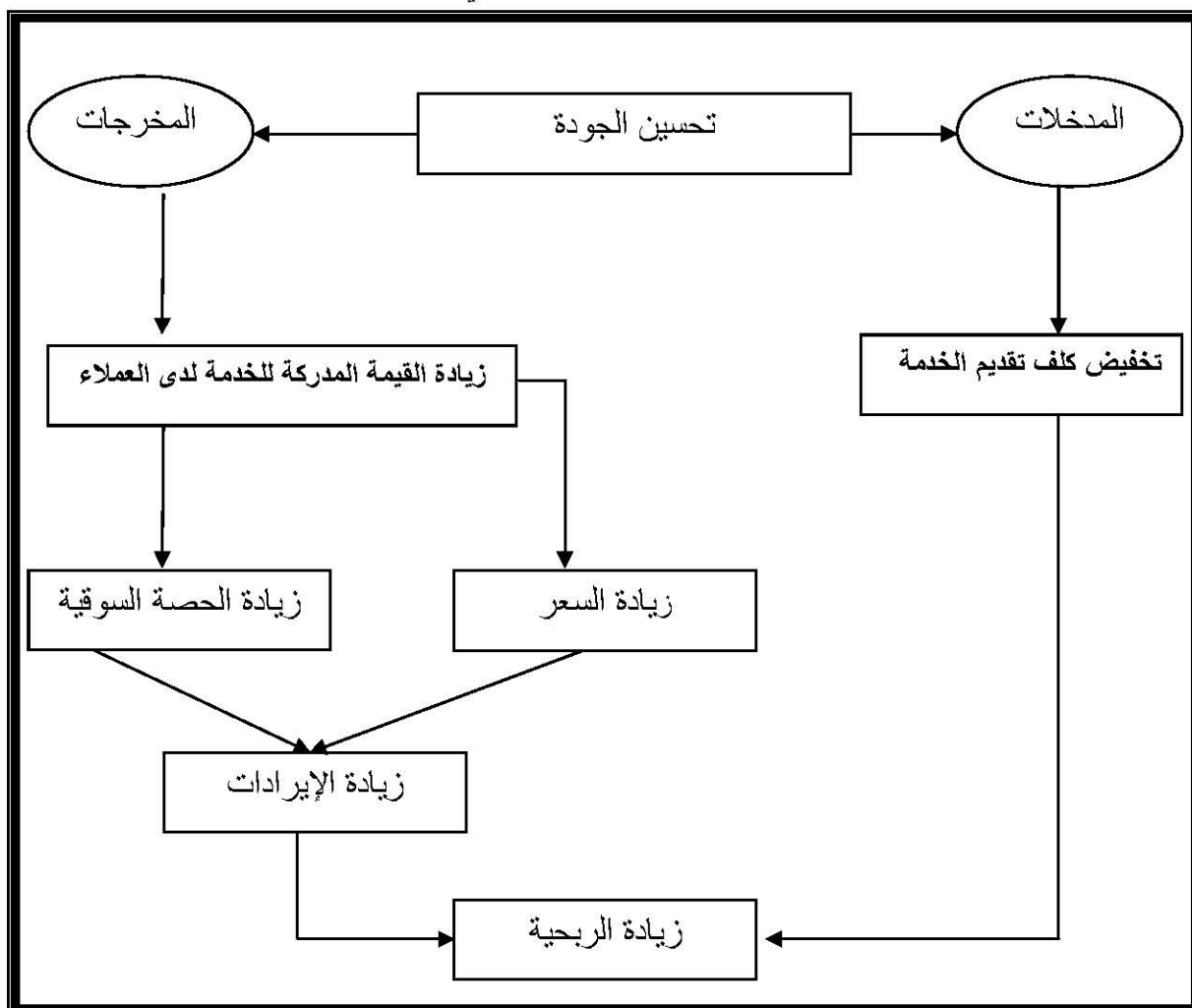
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.
- 1-3/ مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وهي تتضمن الخطوات التالية: (72)
 - التقييم الذاتي الذي يهدف إلى معرفة وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - التقييم التنظيمي الذي يعمل على تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم رأي العملاء لتحديد ما ينتظروه من المنظمة.
 - تقييم التكاليف المالية للجودة .كما تشمل هذه المرحلة كذلك على:
- تحديد معايير قياس الجودة الشاملة ، وفي هذا المجال يمكن الإستعانة بالمعايير العالمية المناسبة مع بيئة عمل المنظمة.
- العمل على تطوير ثقافة المنظمة في ضوء المتطلبات الجديدة لثقافة الجودة الشاملة .
- 1-4/ مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال تتبع الخطوات التالية:
 - تفعيل عمل فريق الجودة.
 - تحديد مسؤولية كل عامل وتعريفه بدوره في عملية التغيير .
 - المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.إن نهاية هذه المرحلة ليست واضحة تماما فالتطبيق لا ينتهي ولا يجب أن ينتهي، كما أن التطبيق هو عملية التحسين نفسه ، ويمكننا القول أن المنظمة أثناء هذه المرحلة تكون قد أحاطت بكل الأنشطة التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة، كما أن ملامح التغيير تكون بارزة ومستوعبة من طرف جميع الأفراد العاملين فيها.
- 1-5/ مرحلة التحسين المستمر:** يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من إدارة الجودة الشاملة في عملية التطوير المستمر، فهذه المرحلة تتضمن:
 - إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مصرفية مماثلة.
 - الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برامج التطبيق.
 - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة إلى المشاركة في عملية التطبيق.
 - تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة .وقد أدى تطبيق هذه الفلسفة إلى تحقيق مزايا ايجابية في بعض المؤسسات المصرفية ومزايا سلبية في البعض الآخر.

2/ أثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المصرفية

- تتجلى أثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، من خلال الأهمية الاقتصادية الناجمة عن حسن تطبيقها، ومن أهم الفوائد الناجمة عن ذلك التطبيق في المؤسسة المصرفية ما يلي: (73)
- تحقيق رضا العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم وتصميم الخدمات المنسجمة مع هذه الإحتياجات.
 - تقليل العمليات الإدارية والمكتبية ، وتبسيط العمليات والنماذج .
 - ضمان التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل مشترك
 - زيادة الإبتكارات والتطوير وتقديم ما هو جديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم.
 - يساهم الإنتظام على جودة الخدمات المصرفية إلى تخفيض التكاليف وتقوية الوضع التنافسي ومن ثم زيادة الربحية، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم: 13

تحسين الجودة وأثره في الربحية



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 50

كما وتظهر الفوائد الداخلية لجودة الخدمة المصرفية من خلال تعابير الرضا ، وإنخفاض شكاوي العاملين ، وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة المصرفية، وإلتزامهم بالأعمال المصرفية التي ينفذونها .

إن كل هذه الآثار الناجمة عن إتباع إدارة الجودة الشاملة وحسن تطبيق هذا المدخل، تؤكد على مدى فعاليتها بالنسبة لضمان السير الحسن والبقاء للمنظمة، إلا أننا نجد على النقيض من ذلك محاولات باعت بالفشل نحو هذا التطبيق، ويرجع ذلك إلى ما يلي.(74)

- عدم وجود رؤيا إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المنظمة.
- عدم وجود قائد قوي في المؤسسة المصرفية .
- عجز الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية عن توضيح إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة .
- عدم إنسياق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- قصور غرس ثقافة الجودة لدى العاملين بالمؤسسة المصرفية .
- التقليد والمحاكاة من تجارب المؤسسات المصرفية التي نجحت في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية التي تعيشها المؤسسة المصرفية الناقلة.
- نقص المعرفة وعدم الإلمام الكافي الجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ،ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيته.
- عدم الاهتمام بتكوين فرق العمل الفاعلة وحلقات الجودة .
- عدم الاهتمام بالابتكار.
- إختلال فاعلية العلاقات مع الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد ذات الجودة المطلوبة.
- تعجل المؤسسة المصرفية لتحقيق نتائج سريعة.
- الفشل في توفير المعلومات عن الانجازات المحققة .
- تقوقع المؤسسة المصرفية في الإطار الضيق لللايزو وجعله هدفها الأول والأخير، وهذا بدلا من السعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، والتي تضمن لها التميز بشكل دائم .

المطلب الثاني: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتعدد نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وتختلف بين نماذج تقليدية وأخرى حديثة.

1/ النماذج التقليدية

تشمل النماذج التقليدية إسهامات الرواد الأوائل الذين ساهموا في إيراز وتطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهم: ادوارد ديمينغ ،جوزيف جوران وفيليب كروسبي،حيث ساهمت أفكارهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

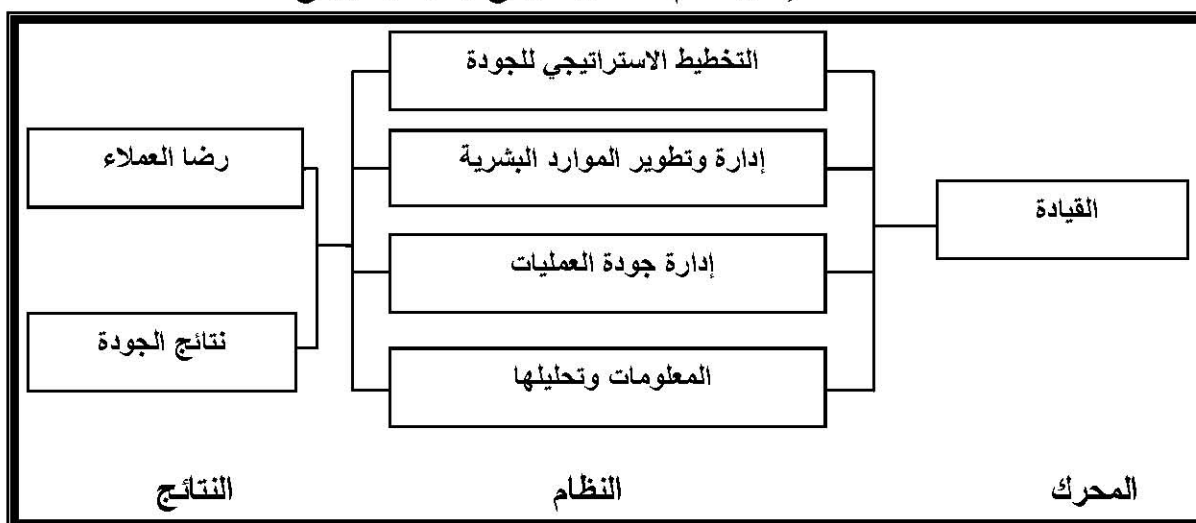
2/ النماذج الحديثة

لقد سعى المهتمون والباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير نماذج الرواد الأوائل، وبذلك ظهرت نماذج أكثر حداثة تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة. وفي هذا الصدد سوف نحاول التطرق إلى بعض من هذه النماذج والتي يمكن للمؤسسات المصرفية بإعتبارها منظمات خدمة تطبيقها لتحقيق الفعالية المنتظرة.

1-2/ نموذج مالكوم بالدريج: يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج ملائمة لطبيعة المنظمات الخدمية، و هو يقوم على سبعة عناصر أساسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم: 14

الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريج



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على

Philippe Detrie , OP cit , p 157..

ويتم منح جائزة بالدريج للمنظمات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير النموذج، حيث تقوم هذه الجائزة على الدرجات التقييمية وهي تتكون من 1000 نقطة تتوزع على معايير وبنود الجائزة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: 08

درجات تقييم معايير بالدريديج

الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار
140	إدارة جودة العمليات	100	القيادة
180	نتائج الجودة	70	المعلومات وتحليلها
300	رضا العميل	60	التخطيط الاستراتيجي للجودة
الإجمالي = 1000 نقطة		150	تنمية وإدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة ب :

Gerdf kamisk J-pierre bauer, OP cit , pp: 197 , 198.

2-2/ نموذج الجائزة الأوروبية: وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

الشاملة نمودجا يتكون من تسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، وهي مقسمة إلى مجموعتين:

أ/ المجموعة الأولى: تمثل هذه المجموعة المقومات (المساعدة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي

تشمل خمس أبعاد تتم في بيئة المنظمة وتسهل عملية بناء ثقافة للجودة الشاملة.

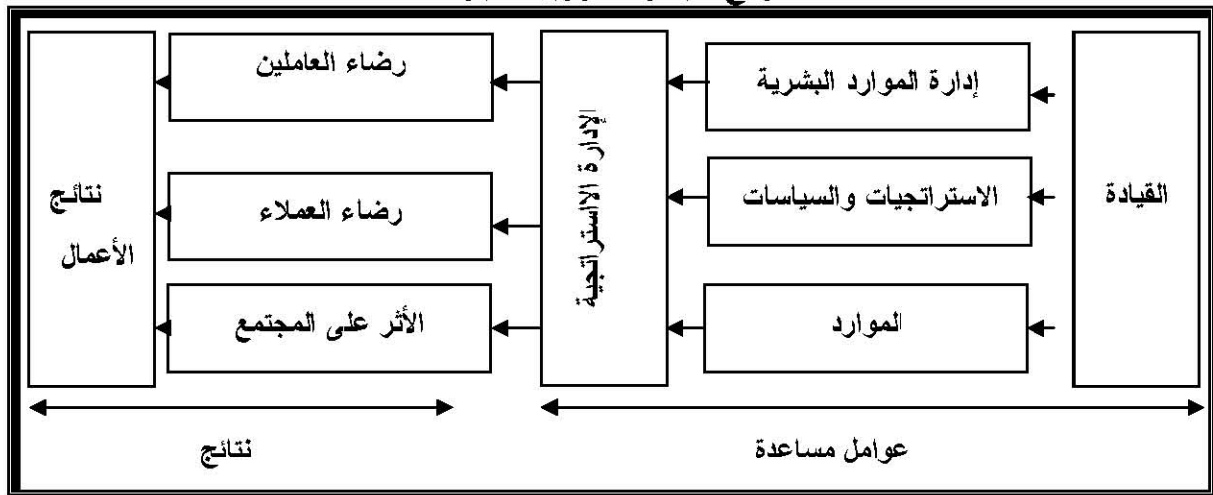
ب/ المجموعة الثانية: هي مجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي

تشمل أربعة أبعاد تبين كيفية قياس المنظمة لأدائها.

ويمكن توضيح نموذج الجائزة الأوروبية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: 15

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة 1996، ص 71

تتسم معايير نموذج الجائزة الأوروبية للجودة بقدر كبير من الشمولية والعمومية، وهذا ما يعزز من قابليتها للتطبيق في جميع المنظمات بغض النظر عن نشاطها أو ملكيتها. وقد تم وضع معايير لتقييم الشركات المرشحة لنيل الجائزة نظير مطابقتها لمواصفات إدارة الجودة الشاملة المقترحة كما يلي:

جدول رقم: 09

معايير الجائزة الأوروبية للجودة

النقاط	الأبعاد	المجموعة	النقاط	الأبعاد	المجموعة
200	رضا الزبون.	النتائج	100	القيادة .	المقومات
90	رضا العاملين.		80	الإستراتيجيات والسياسات	
60	التأثير في المجتمع.		90	الموارد.	
150	نتائج الأداء.		90	إدارة الموارد البشرية.	
500	إجمالي نقاط مجموعة النتائج	90	العمليات.		
1000	إجمالي نقاط الجائزة	500	إجمالي نقاط مجموعة المقومات		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ب :

.francois daguisè, **profession qualicien**, dunod ,paris, 2000 ,p 63

2-3/ نموذج أرفن : إقترح أرفن نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية يتكون من خمسة أبعاد هي:

أ/ ضغوط التغيير: حيث ينبغي تسخير الضغوط البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة الداعمة للتغيير، من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمليات الهادفة لتحسين الجودة وتطويرها.

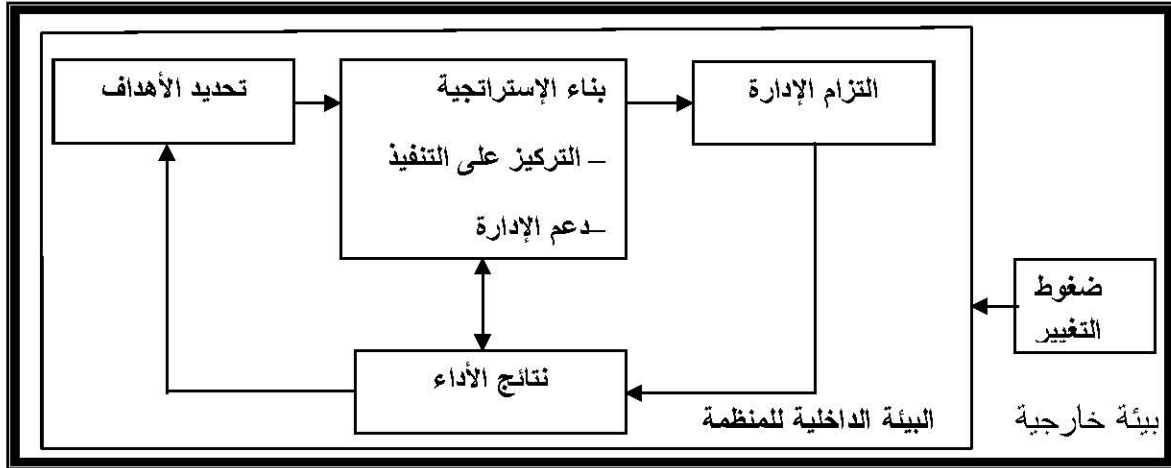
ب/ التزام الإدارة: وهذا يتطلب توفر قادة متحمسين ومؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر. **ج/ الإستراتيجية**: فإدارة الجودة الشاملة تتطلب وضع إستراتيجيات تمثل الإستجابة الفورية والمرنة لإحتياجات العميل، ومن ثم الانتقال لوضع آليات التنفيذ لهذه الإستراتيجيات مستفيدين من دعم وإلتزام الإدارة العليا بجعل التنفيذ حقيقة واقعة.

د/ نتائج الأداء: حيث ينبغي على المنظمة تحديد مقياس لقياس نتائج جودة الخدمة وكذا قياس جميع العمليات المكونة لها ، وهذا من أجل معرفة التقدم الذي يحصل في عملية التطبيق.

هـ/ تحديد الأهداف: فالمنظمة تهدف لتحقيق جملة من الأهداف المترابطة والمتعلقة بإحتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية من جهة ، وإحتياجات العاملين ورغبتهم في الحصول على التقدير نتيجة لأعمالهم الإبداعية في عملية التطوير والتنفيذ من جهة أخرى. ويمكن إبراز أهم معالم نموذج أرفن في الشكل التالي:

شكل رقم : 16

نموذج أرفن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

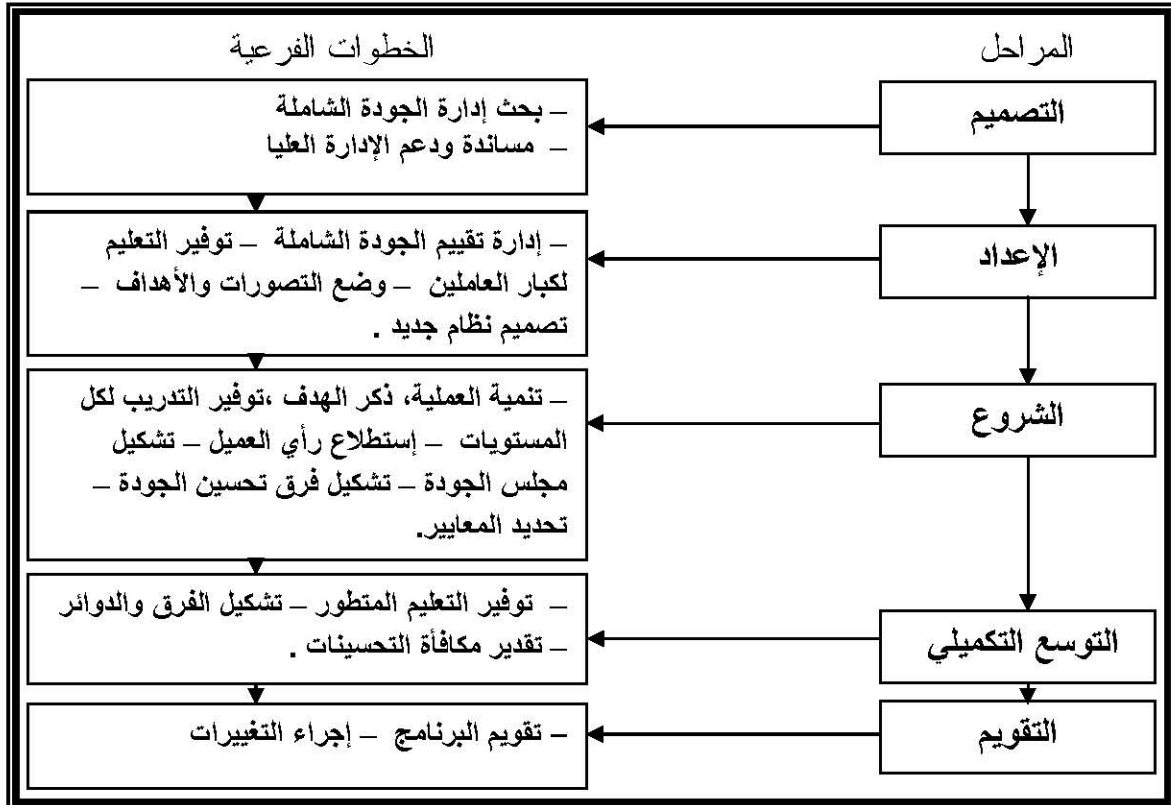


المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 185

2-4/ نموذج أشوك وموتواني: في 1997م إقترح الباحثان أشوك وموتواني نموذجاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، ويتكون هذا النموذج من خمسة مراحل يمكن عرضها في الشكل التالي:

شكل رقم: 17

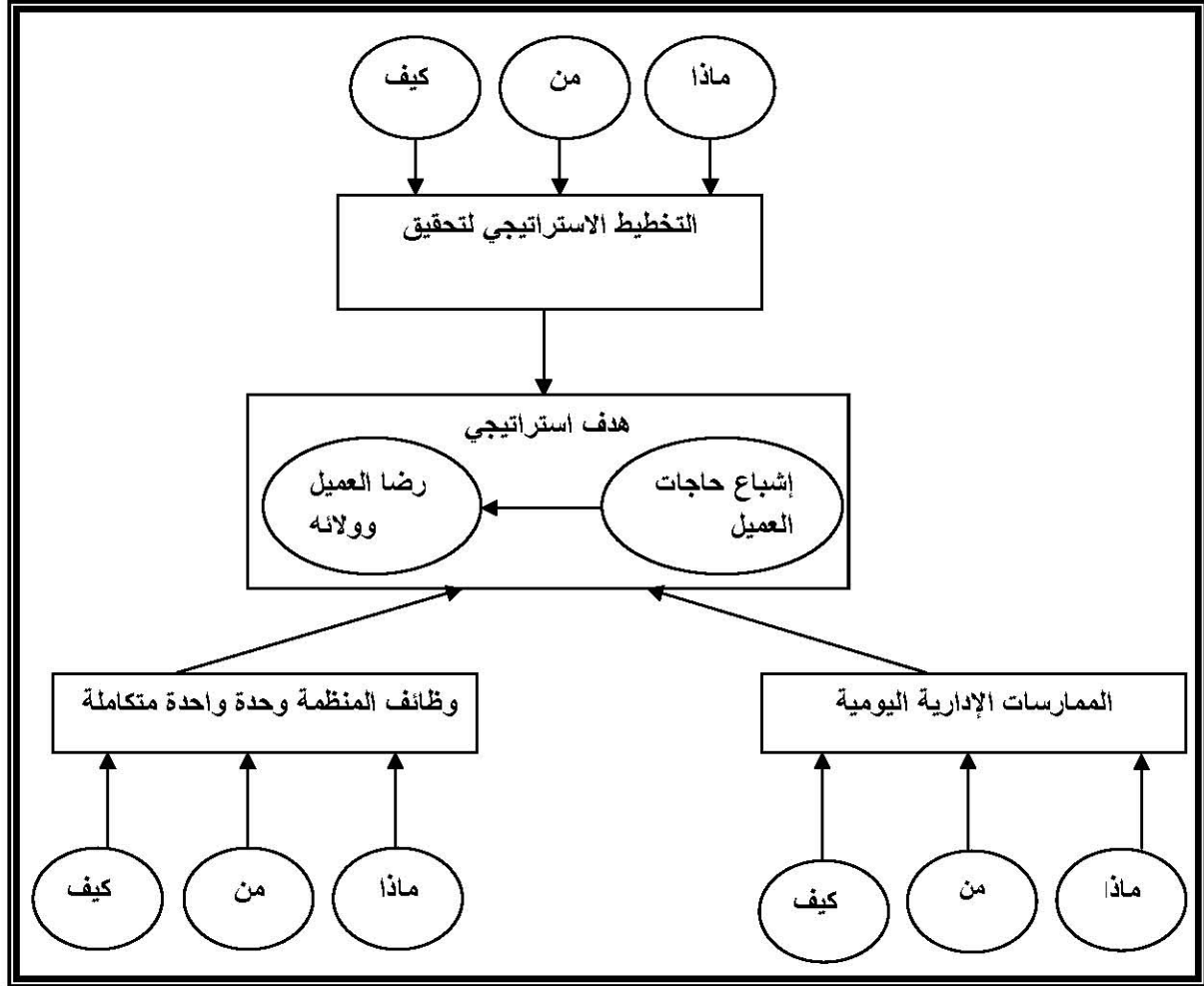
نموذج أشوك وموتواني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لـ ISO 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 39

2-5/ النموذج الدائري: ظهر هذا النموذج سنة 1991م، وهو نموذج متكامل يشمل كل الأبعاد ذات العلاقة بالجودة الشاملة ، وتطور فكرته الأساسية حول تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته. ويمكن توضيح معالم هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: 18
النموذج الدائري



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 199 .

وتجدر الإشارة إلى أنه في الواقع يتم إستعمال عدة نماذج معاً لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، ومهما كان النموذج المستعمل فإن المواصفات الأساسية تبقى مشتركة بحيث أن (75):

- التقييم يعتمد على معايير محددة مسبقاً وشفافة .
- يمكن الحصول على المعلومات الأساسية من طرف المؤسسة المقيمة .
- تستعمل نتائج التقييم لمدة محددة .

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

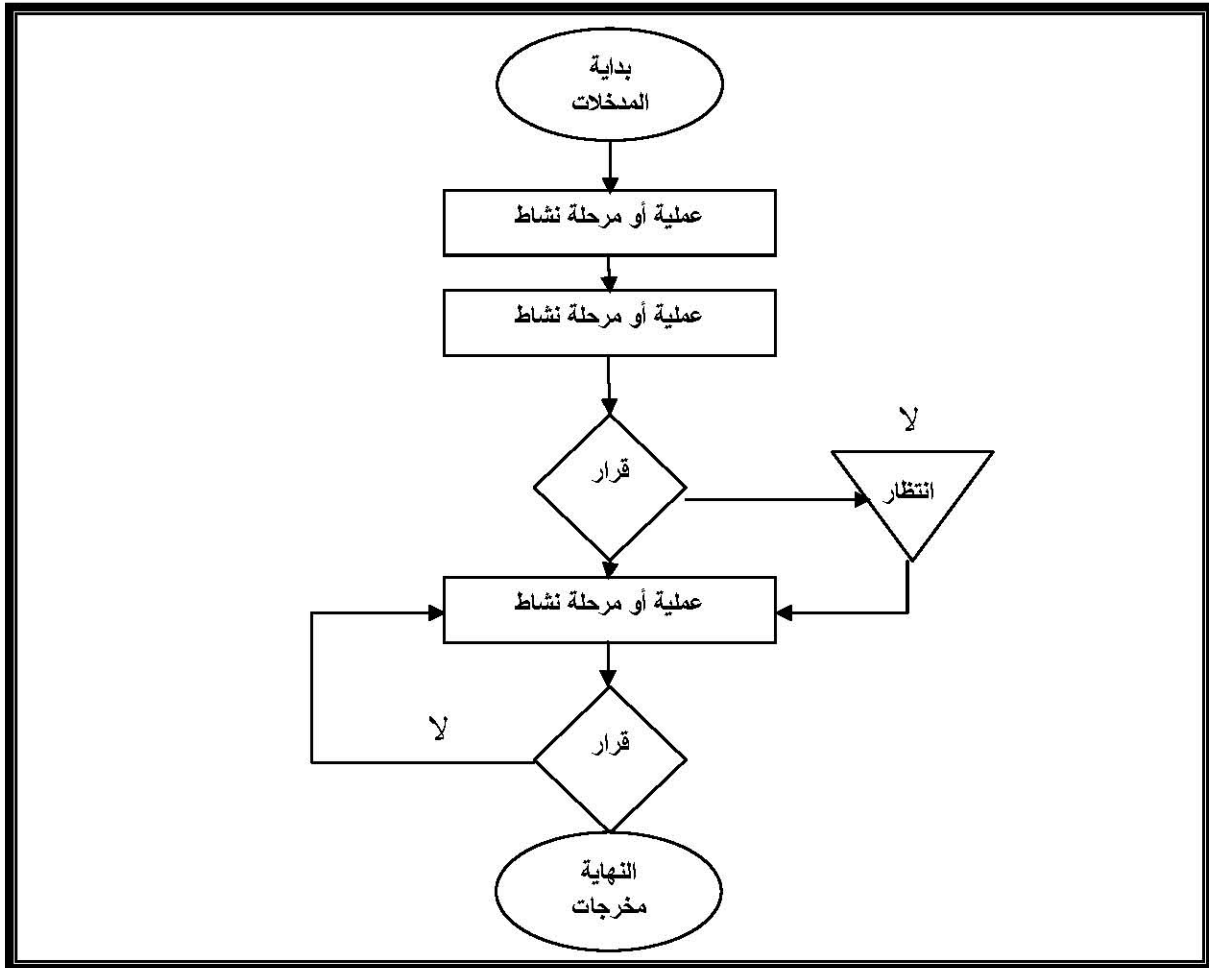
تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقصي المشكلات وإيجاد الحلول الناجمة عنها بغية تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وفي هذا الإطار فإن هناك مجموعة من الأدوات الضرورية في كل مؤسسة والتي تسمح لها بالوقوف على أماكن الخلل والضعف، ومن ثم العمل على تحليل الأسباب وإتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية بغية التحسن، ومن بين الأدوات التي يمكن للمؤسسة المصرفية إستخدامها مايلي:

1/ خرائط التدفق

إن خرائط التدفق هي تمثيل أو تعبير للخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها خلال عملية معينة، وذلك باستخدام رموز وأشكال سهلة وواضحة تمثل نوع العملية التي يتم أدائها في الخدمة، وهذه الخرائط تصلح في نواحي متعددة فقد تمثل التحركات المطلوبة للمواد الأولية خلال عملية إنتاجية، أو خطوات إتخاذ قرار ما، أو خطوات برنامج لتحسين الجودة في عملية...الخ. والشكل التالي يبين نموذج لخريطة التدفق.

شكل رقم: 19

نموذج خريطة التدفق لأية عملية إدارية أو فنية



المصدر: رقيقة شمالي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص80

2/ خريطة باريتو:

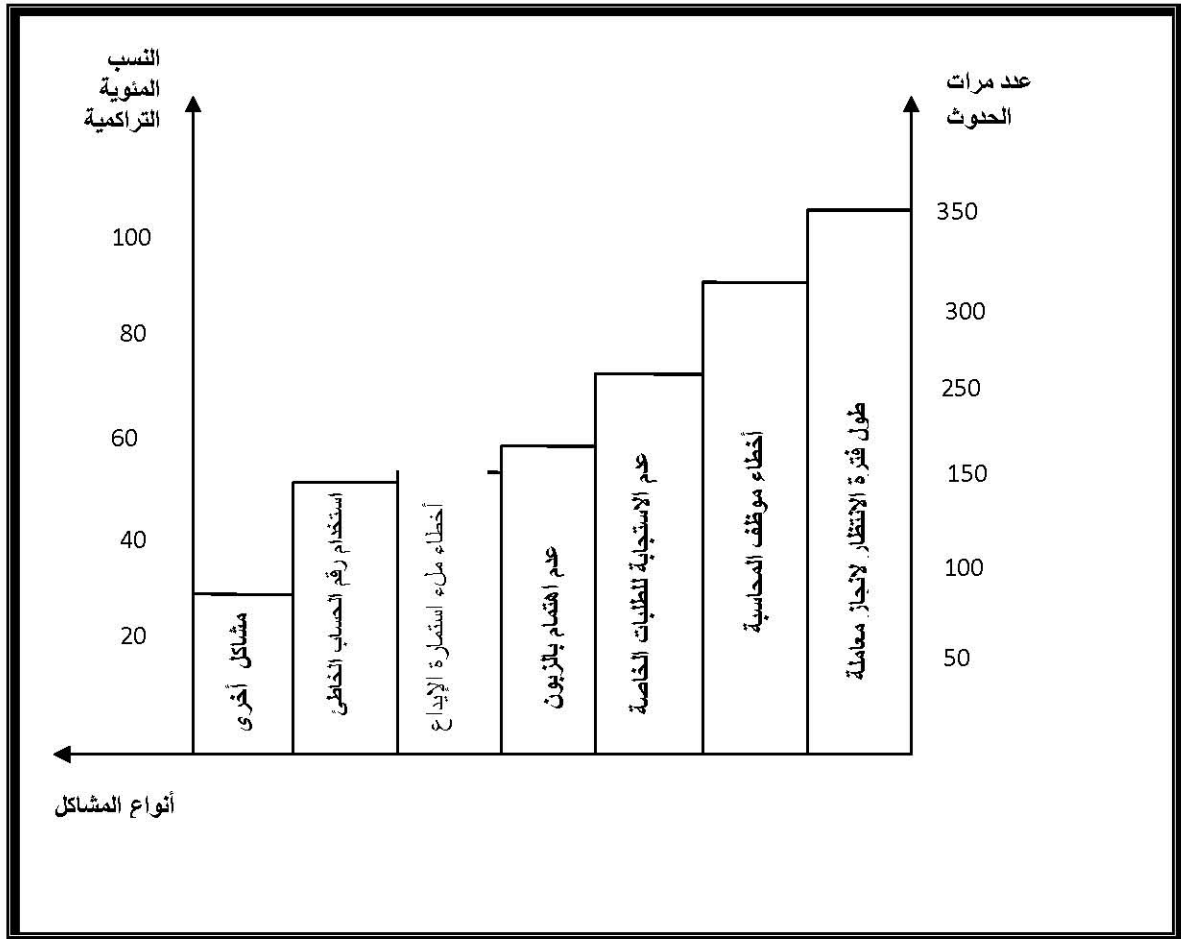
إن خريطة باريتو هي آلية تعتمد على تحديد الأهمية النسبية لمسبب الإنحراف على المسار المطلوب، لغرض تحديد الأولويات الواجب معالجتها وفقاً للأهمية النسبية بعد تقسيم المسببات إلى الأسباب الأكثر تأثيراً والأسباب الأقل تأثيراً، وحسب هذا التحليل فإن 80% من المشاكل التي تحدث هي ناجمة عن 20% من الأسباب.

ولإعداد خريطة باريتو فإنه يتوجب تلخيص البيانات في قوائم وترتيبها في فئات من الأكبر إلى الأصغر، وبعد ذلك يتم حساب المجموع الإجمالي والنسب المئوية لكل فئة، وكذلك النسب التراكمية.

وفيما يلي شكل يعرض خريطة باريتو للمشاكل التي تواجه إنجاز خدمة مالية معينة في قسم الحسابات الجارية التابعة لإحدى المؤسسات المصرفية .

شكل رقم : 20

مخطط باريتو



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 235

3/ مخطط السبب والتأثير (مخطط اشيكاي):

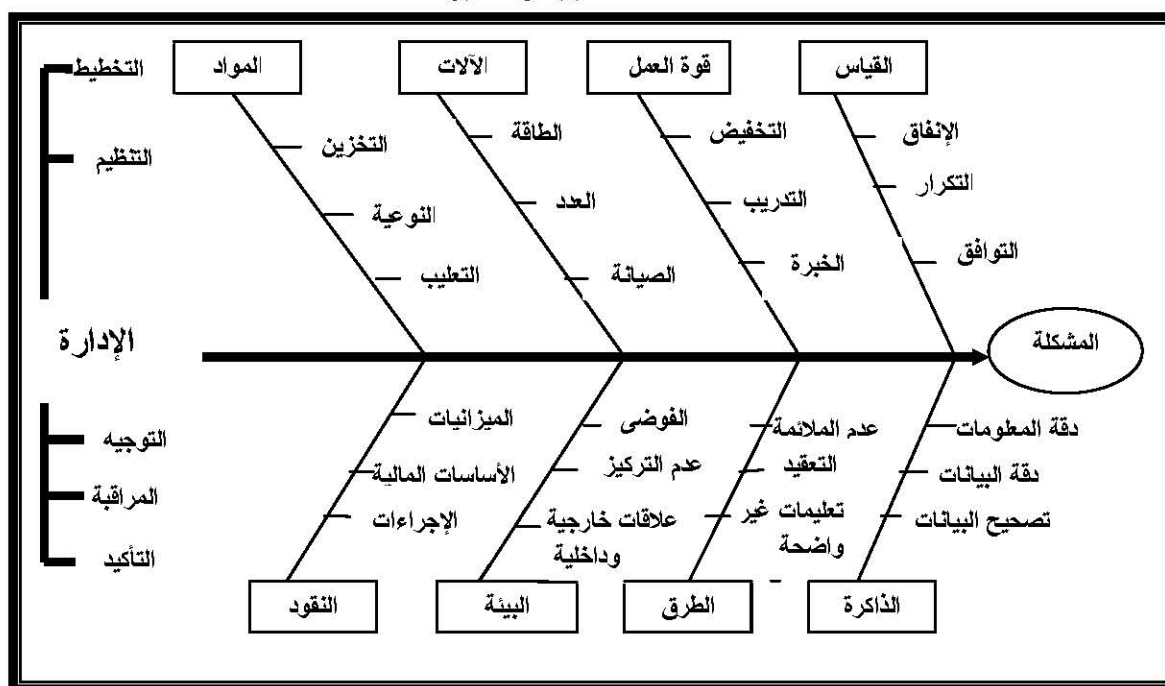
يمثل مخطط السبب والتأثير أو كما يعرف كذلك بمخطط اشيكاي أو عظمة السمكة، العلاقة بين مشكلة معينة وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها. ولرسم هذا المخطط يتم إتباع الخطوات التالية :

- تسجيل المشكلة ورسم حولها دائرة أو مستطيل على الجانب الأيمن من الورقة .
- رسم خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهي إلى الجزء الأيسر من الورقة .
- رسم خطوط جانبية من على الخط المستقيم بزواوية مقدارها 45 درجة، وتسجيل في نهاية كل خط جانبي سبب من أسباب المشكلة إلى غاية تسجيل جميع أسباب المشكلة.
- رسم خطوط جانبية أخرى كلما تطلب الأمر إضافة المزيد من الأسباب.
- تسجيل الأسباب الأكثر تعقيدا بالقرب من ذيل السمكة ، والمشكلات الأقل تعقيدا بالقرب من الرأس أمام المشكلة.

بعد إكمال المخطط يبدأ الفرد أو الجماعة في تحليل تلك الأسباب وتحديد إن كانت الأسباب فعلية أو مجرد أعراض للمشكلة، فاهم ما يميز هذه الطريقة هو سهولة فهمها بمجرد إلقاء نظرة واحدة عليها،⁽⁷⁶⁾ وبذلك يعد هذا المخطط أحد الوسائل الجيدة لتنظيم الأفكار، وتخفيض التكاليف، وتقليل إستعمال الجداول. والشكل التالي يوضح رسم لمخطط السبب والتأثير :

شكل رقم: 21

مخطط السبب والتأثير



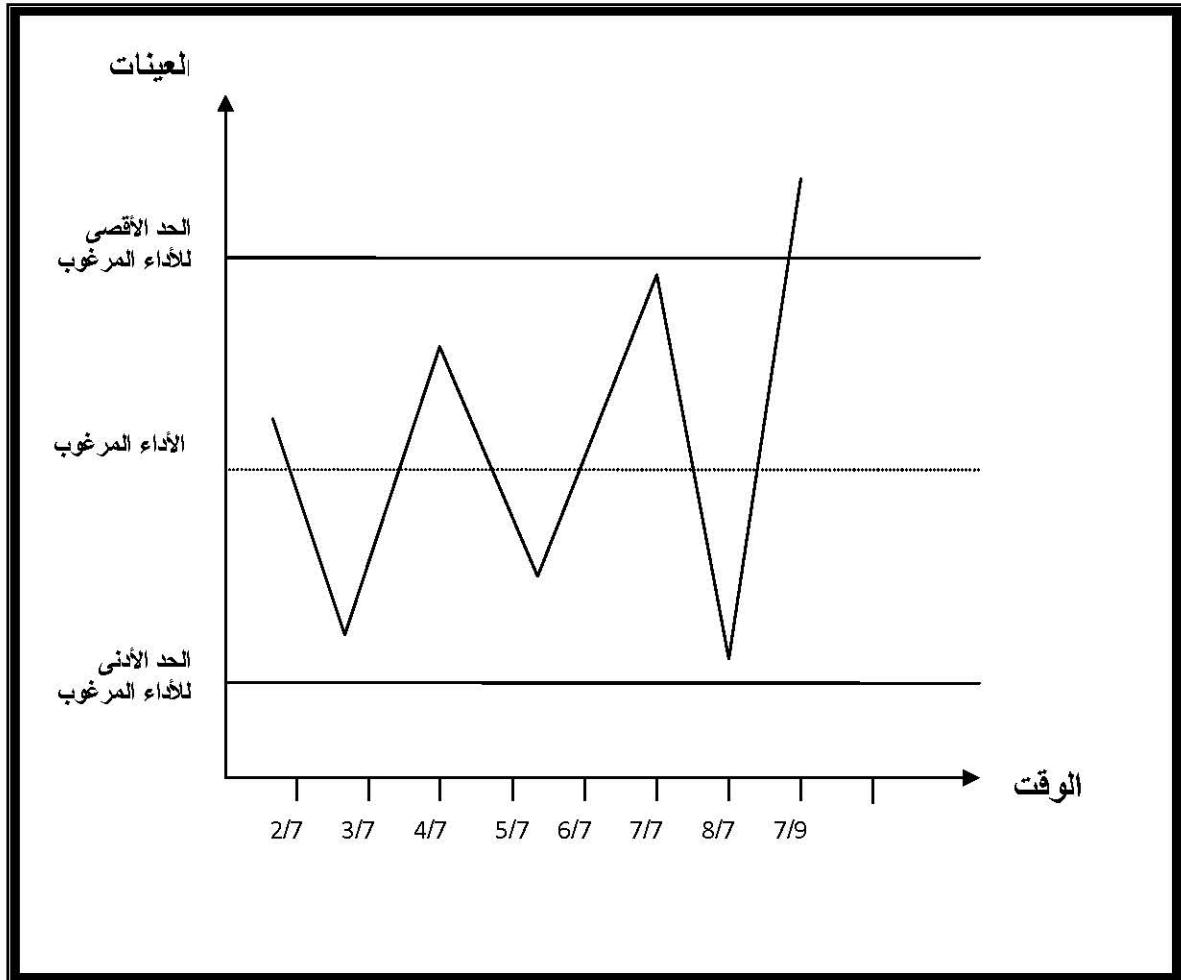
المصدر: جوزيف كبلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، 2004 ، ص 540.

4/ خرائط المراقبة

تعتبر خرائط المراقبة من أهم وسائل الرقابة على الجودة حيث يتم بموجبها تحديد الحدود العليا والدنيا للعملية التي يرغب بالرقابة عليها، فخرائط المراقبة هي رسومات بيانية تعبر عن بيانات معينة خلال فترة زمنية محددة، وبموجبها يمكن مقارنة البيانات الجديدة بسرعة مع الأداء في الماضي، فالحدود العليا والحدود الدنيا يمكن أن تعبر عن الحرارة، الضغط، الوزن، السمك... الخ، حيث يتم أخذ عينات من كل عملية وتوضع قيمة هذه العينات على الخريطة، فإذا كانت هذه النقط داخل الحدود المسموح بها نقول أن العملية تحت السيطرة الإحصائية، وإذا لم تكن كذلك فإن العملية خارج السيطرة الإحصائية، وهذا يعني أن العملية الإنتاجية قد طرأت عليها أسباب غير طبيعية ولا بد من تحديد هذه الأسباب من أجل الوصول إلى الجودة المستهدفة. والشكل التالي يبين خريطة المراقبة على الجودة.

شكل رقم: 22

نموذج لخريطة المراقبة (على درجة الحرارة)



Source :Alin Courtois et autres , **gestion de production**, troisième édition, les édition d'organisation, paris ,2001 ,p333.

فمن خلال هذه الخريطة يتبين لنا أن معدل العينة المسحوبة من 2/7 إلى غاية 8/7 كانت لاتزال تحت السيطرة الإحصائية، بينما الفترة 7/9 نلاحظ أنها خرجت عن السيطرة، لذا لابد من معرفة الأسباب من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع حدوث هذه الأخطاء.

5/ العصف الذهني:

إن العصف الذهني هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت قصير⁽⁷⁷⁾، فهو طريقة تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار، وهذا يعني أن الهدف الأساسي للعصف الذهني في المؤسسة المصرفية هو تشجيع عملية توليد الأفكار المصرفية في حل المشكلات، حيث يمكن أن يولد أكثر من طريقة للنظر في هذه المشكلات ومناولتها ودراستها بشكل جيد،⁽⁷⁸⁾ فهذا النوع من التفكير ذو قدرة هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل وبسيط في الأسواق المالية العالمية . ويتم العصف الذهني وفق سلسلة من الخطوات كما يلي:

- يضع كل عضو في فريق العمل أو حلقة الجودة أفكاره في ورقة .
 - يتم الإستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء الفريق .
 - يسأل قائد الفريق كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد إستعراض كل أفكار المجموعة ككل .
 - يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات .
 - يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها .
- وبمجرد الإنتهاء من تحديد المشكلة يتم الإنتقال إلى مرحلة تحليل المشكلة وإقتراح الحلول الملائمة لها، ومن ثم حصول موافقة الإدارة على تنفيذ الحل المناسب للمشكلة .

6/ المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية هي عملية يتم وفقا لها مقارنة أداء المنظمة مع غيرها من المنظمات الرائدة والأفضل في مجال الاقتصاد أو في عالم الأعمال، وتحديد الطرق والآليات التي سمحت لتلك المنظمة من الوصول إلى حالة التميز في مستوى أدائها، ومن ثم إستخدام المعلومات والنتائج كأساس في تحقيق المنظمة لأهدافها⁽⁷⁹⁾، فالمقارنة المرجعية تهدف لإنشاء معيار لمقارنة الأداء وفقا له، ومن ثم العمل على تحقيق هذا المعيار أو التفوق عليها، وعادة تتطلب عملية المقارنة المرجعية تتبع الخطوات التالية:⁽⁸⁰⁾

- تحديد العملية الهامة التي تحتاج إلى تحسين .
- تحديد التنظيم الأحسن في أداء هذه العملية .
- الإتصال بالتنظيم ذو المعيار المقارن وزيارته ودراسة أنشطته .
- تحليل البيانات .
- تحسين العملية الهامة في التنظيم .

خلاصة الفصل

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي، وإهتمت بعملية تحسين الجودة، أما الآن فقد أصبحت مدخلا تطويريا شاملا ومستمرًا يهتم بكافة مراحل ومجالات أداء المنظمة، بغية تحسين وتطوير أدائها بالقدر الذي يؤمن رضا عملائها.

وتعتبر المؤسسة المصرفية واحدة من المؤسسات الخدمية التي عملت على تبني أساليب ونظم إدارة الجودة الشاملة، للتمكن من الإستمرارية والتحسين والتميز في خدماتها، وهي بذلك تعتمد على مجموعة من المفاهيم الحديثة والمبادئ الإدارية الجديدة (المعيب الصفري، العمل بدون أخطاء من المرة الأولى) تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين ورؤساء العمل، لترسيخ التعاون المنسق والعمل الجماعي وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة وإستغلالها أحسن إستغلال، لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود على المؤسسة المصرفية وعلى العاملين وأصحاب العلاقة فيها بالانفع الكبير.

ولتحويل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى حقيقة في المؤسسات المصرفية، يجب أن لا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، حيث يجب أن تصبح جزءا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، فهي عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محددة، بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة المصرفية ويتم تنفيذها باستمرار.

مراجع الفصل الثاني

- (1) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص: 41 ، 42.
- (2) Gerdf Kamisk ,J –Pierre Bauer ,**management de la qualité de A à Z** , Masson, paris, 1994 ,p119.
- (3) K-Ishihara ,**maitrise la qualité: méthodologie de gestion** ,édition mare mortun ,paris ,1996, p12.
- (4) مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 35.
- (5) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 75 .
- (6) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 75.
- (7) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 39 .
- (8) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- (9) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.
- (10) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- (11) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65 .
- (12) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 32 .
- (13) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52.
- (14) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .
- (15) عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 26.
- (16) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(17) فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 75 .

(18) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص 353 .

(19) مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص: 379، 380

(20) إعادة هندسة العمليات الإدارية، المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، عدد 47 ماي 2010، ص 1، إنطلاقاً من موقع الأنترنت: www.endb.gov.eg، 2010/10/05، 13:09

(21) دېوش عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 06، 2008، ص 166.

(22) أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة بخطوة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 20، 21 .

(23) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، إنطلاقاً من موقع الانترنت: www.dr_mandouhrefay.com، 2011/02/09، 10:52 .

(25) قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص 224 .

(24) قويدر عياش، نفس المرجع، ص 229.

(26) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 67، 68 .

(27) مات سيغر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 687، 688 .

(28) Jean Marie GOGUE, management de la qualité, deuxième édition, édition Economica, paris, 1997, p 38→ 40.

(29) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34، 35 .

(30) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

(31) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 181 .

- (32) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 36 ← 39.
- (33) هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، مجلد 17، عدد 02، ص 41.
- (34) رمضان بو خرص، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3 - 4 ماي 2005، ص 5.
- (35) قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- (36) عبد القادر بريش، محمد زيدان، مرجع سبق ذكره.
- (37) لمى فيصل اسبر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29، 30.
- (38) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 71.
- (39) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.
- (40) محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، انطلاقاً من موقع الانترنت: www.scribd.com، 2009/11/04، 18:54.
- (41) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 233.
- (42) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (43) محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مرجع سبق ذكره.
- (44) وليامز رتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، عمان، 1999، ص 23.
- (45) ياسين كاسب الخرشة وآخرون، قضايا إقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين: التحديات الفرص، الأفاق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 57.
- (46) مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

- (47) محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مرجع سبق ذكره.
- (48) وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009، ص 140.
- (49) عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة <بيمك>، القاهرة، 2005، ص 143.
- (50) محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مرجع سبق ذكره.
- (51) مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، جمعية عمال الطباعة التعاونية، عمان، 1984، ص 187.
- (52) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 245.
- (53) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 92، 93.
- (54) مات سيغر، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- (55) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 165، 166.
- (56) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996، ص 227.
- (57) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 132.
- (58) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- (59) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 226.
- (60) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- (61) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- (62) الطيب ياسين، أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 154.
- (63) زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 65.

- (64) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 97 .
- (65) عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 104.
- (66) Philippe Detrie, **conduire ue démarche qualité**, quatrième édition, édition d'organisation, paris, 2001, p 217.
- (67) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.
- (68) Pierre jocou ,**au cœur du changement**, dunod, paris, 1995 ,p86.
- (69) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 66
- (70) أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 04، 2006، ص 12
- (71) قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 192.
- (72) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- (73) منصور علي أحمد البطاني، عبد الله عبد الله السنفي، **مدى إدراك القادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية**، مجلة الإداري، مسقط، العدد 101، جوان 2005، ص: 23، 24.
- (74) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- دليل عصري للجودة والتنافسية**، بدون دار النشر، القاهرة، 2005، ص 121.
- (75) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 81
- (76) طارق الخير، **إستخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سورية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد السابع عشر، العدد 02، 2001، ص 60.
- (77) توفيق محمد عبد العال، **إتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجما**، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 99.
- (78) رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 242.
- (79) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- (80) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 255.

301



الفصل الثالثدراسة حالة الوكالة 301 التابعة للقرض
الشعبي الجزائريتمهيد

تشدد الحكومة الجزائرية على ضرورة تطوير القطاع المصرفي بغية زيادة القدرة التنافسية في أسواق المال العالمية، ومواكبة التطور السريع في أساليب تلبية حاجات العملاء، وذلك عبر تحديث الأساليب الإدارية المتبعة بما يؤدي إلى حسن إستغلال الموارد، توفير الطاقات، الضمان التام لإنتظام وثبات جودة الخدمات المصرفية ، زيادة فرص التسويق وإكتساب ثقة العملاء.

ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية العالمية بإعتبارها أسلوب إداري حديث، فسوف نحاول في إطار هذه الدراسة التطبيقية معرفة مدى إدراك القيادات الإدارية في المؤسسات المصرفية الجزائرية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، وكذا تحديد مدى ملائمة أسلوب العمل لمبادئ ومتطلبات هذا المنهج الإداري الحديث، كما سنحاول كذلك إبراز أهم المعوقات التي تقف في وجه تطبيقه.

وأمام إستحالة القيام بدراسة شاملة لمختلف شرائح القطاع المدروس، فقد تمت الدراسة على نموذج من الجهاز المصرفي الجزائري وهو القرض الشعبي الجزائري (cpa) ، نظرا لجهوده في تحسين نوعية خدماته المصرفية. وبإعتبار المقرات والمديريات العامة لمختلف البنوك الجزائرية متواجدة بالعاصمة وللقرض الشعبي الجزائري مقرات فرعية ومديريات جهوية في مختلف الولايات، فقد أخذنا فرعا منها بولاية قسنطينة وهي الوكالة رقم 301.

المبحث الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري أول بنك أدخل العمل بنظام البطاقات البنكية في الجزائر، من خلال طرحه لبطاقة سحب سنة 1989م، كما أنه أول بنك يتعاقد مع المنظمات الدولية الراعية لإصدار البطاقات (الفيزا والماستركارد).

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على هذا البنك من خلال عرض نشأته وتطوره، بالإضافة إلى الإلمام بمختلف منتجاته ، ونظرا لكون الدراسة الميدانية تمت بإحدى الوكالات التابعة له، فإننا سنقوم كذلك في هذا المبحث بالتعرف على هذه الوكالة.

المطلب الأول: دراسة تعريفية بالقرض الشعبي الجزائري

بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 وحلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم القرض الشعبي الجزائري.

1/ نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري

ظهر القرض الشعبي الجزائري بموجب الأمر 66-366 المؤرخ في 29 نوفمبر 1966م برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري⁽¹⁾، وهو ثاني بنك يظهر على الساحة المصرفية بعد الاستقلال، حيث ورث النشاطات التي كانت تديرها من قبل خمس بنوك شعبية وهي:⁽²⁾

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BPCIA) .
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة (BPCIC) .
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BPCIO) .
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BPCIA) .
- البنك الجهوي للقرض الشعبي للجزائر العاصمة (BRCIA) .

كما تم تدعيمه فيما بعد بضم كل من :

- بنك الجزائر مصر في 1968 م .
- الشركة المارسييلية في 1968 م .
- الشركة الفرنسية للتسليف والبنك في 1972 م .

وحسب ما كان سائدا في تلك الفترة في الجزائر، فقد أعطي للقرض الشعبي الجزائري إختصاص تمويل عدد من القطاعات أهمها: الأشغال العامة والسكن، السياحة، الصحة، الإعلام والخدمات، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتبعا للإصلاحات التي مست القطاع المصرفي الجزائري، فقد إنبتق عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ظهور بنك التنمية المحلية وهذا في 15 ماي 1985م⁽³⁾، وذلك من خلال التنازل له عن 40 وكالة بنكية وتحويل 550 عامل وإطار و89000 حساب بنكي للعملاء .

وبموجب القانون 86-12 الصادر في 19 أوت 1986⁽⁴⁾ و المتعلق بنظام البنوك والقروض، أصبح للقرض الشعبي الجزائري حرية في تجميع الموارد من مختلف مصادرها ومنح القروض بمختلف أشكالها، وهذا بعد أن كان مقيدا بتمويل المشاريع المعتمدة في خطة التنمية.

وبصدور القانون 88-06 في 12 جانفي 1988م المعدل والمكمل للقانون رقم 86-12⁽⁵⁾ إعتبر القرض الشعبي الجزائري كباقي البنوك الجزائرية شخصية معنوية، تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وبأخذ بمبدأ الربحية والمردودية، وفي سنة 1989م إعتبر مؤسسة عمومية إقتصادية في شكل شركة مساهمة .

وإثر الإصلاحات المالية والنقدية لسنة 1990م، تحصل القرض الشعبي الجزائري على إعتماده كثاني بنك عمومي معتمد من قبل مجلس النقد والقرض لبنك الجزائر في 07 أفريل 1997م⁽⁶⁾، وهذا بعد إستقاءه لكل الشروط .

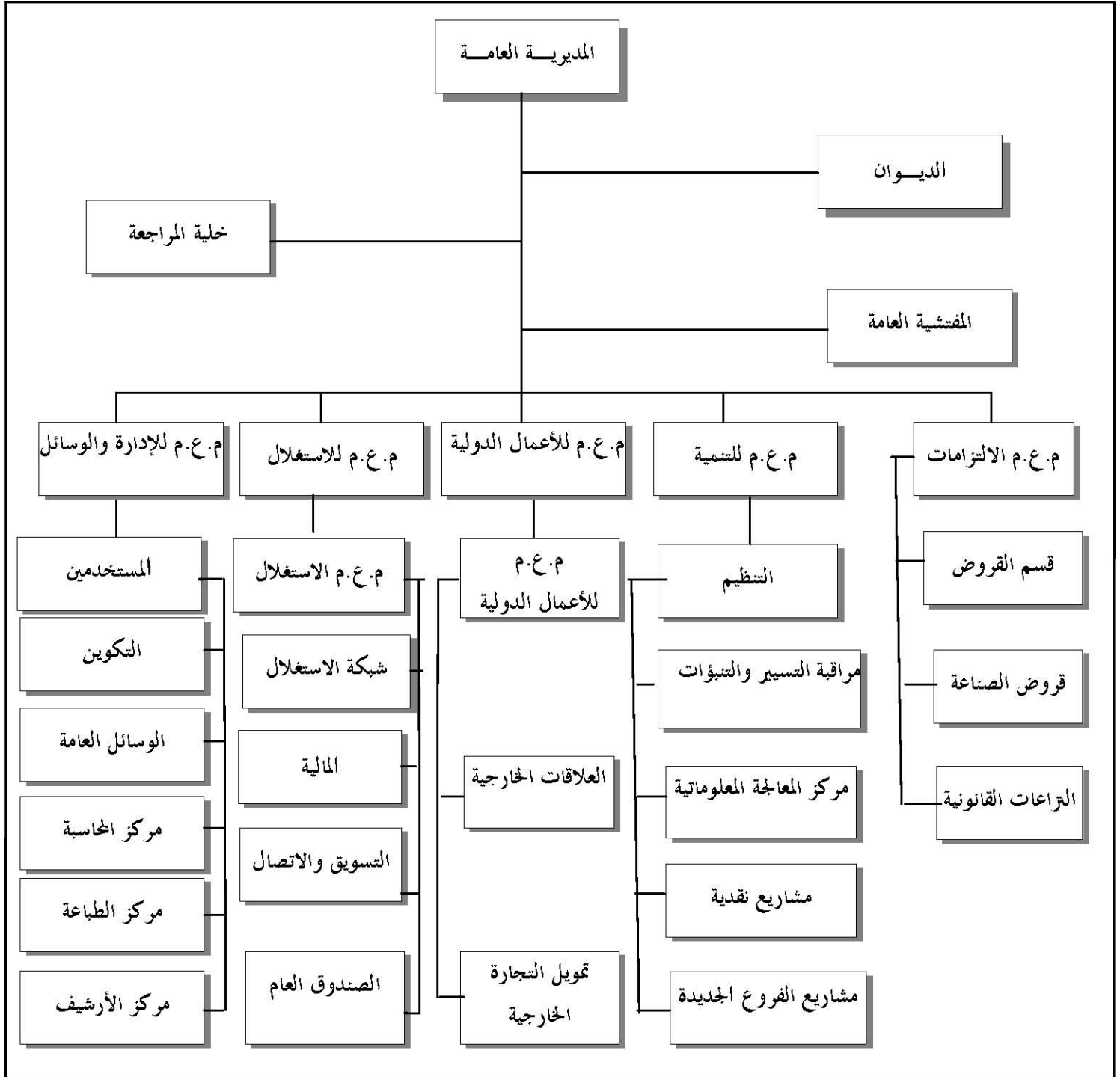
واليا ينشط القرض الشعبي الجزائري بصفته بنك دولي من خلال شبكته الكثيفة الموزعة على كامل التراب الوطني والمتكونة من 128 وكالة مؤطرة من طرف 115 وحدة إستغلال.

2/ الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري والذي يحدد العلاقات بين الأطراف المكونة له في الشكل التالي:

الشكل رقم: 23

الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: القرض الشعبي الجزائري.

فمن خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري يتكون من:

1-2 / المديرية العامة: يرأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر بمثابة العضو المركزي والقيادي، حيث يقوم بعمليات الربط والمراقبة والتسيير بصفة عامة وهو الذي يصدر القرارات والأوامر، كما يعمل على تطبيق إستراتيجية البنك وتنفيذ المخططات ومراقبتها، وإلى جانب الرئيس المدير العام تضم المديرية العامة هيئة إستشارية ومفتشية عامة إضافة إلى خلية مراجعة، كما تضم خمس مديريات مساعدة تعمل إلى جانب المديرية العامة.

2-2 / المديريات العامة المساعدة: وهي مديريات مساعدة للمديرية العامة، تخصص كل منها في مجال معين وذلك كما يلي :

أ / المديرية العامة المساعدة للإلتزامات: وهي مديرية متخصصة في أعمال القروض وما يتبعها من نزاعات قانونية، كما تقوم بالتمويل القانوني للمؤسسات الوطنية، لتقوم بتحضير ودراسة السياسة العامة للإقراض وتحديد الواجهة العامة للقروض ومتابعتها.

ب / المديرية العامة المساعدة للتنمية: تسهر على تحسين وتنمية هياكل البنك وتطوير نمط التشغيل وتنظيمه وتكون كعنصر أساسي في إعداد مخططات نمو البنك ودراساتها، كما تقوم أيضا بدراسة ميزانية البنك ومراقبتها، وهي المديرية المكلفة بمراكز الإعلام الآلي وتنمية نظام المعلومات بشكل عام وتسييره، ومن مهامها أيضا دراسة مشاريع الفروع الجديدة.

ج / المديرية العامة المساعدة للأعمال الدولية: ومهمتها تتمثل في التمويل الخارجي وتسيير عملية الصرف، وهي تسعى لتنمية العلاقات مع المنظمات المالية الدولية، كما تشارك في ترقية الصادرات الوطنية، وتفاوض من أجل الضمانات البنكية الدولية، وضمان التحويلات للمراسلين الأجانب وتقوم أيضا بتمويل التجارة الخارجية.

د / المديرية العامة المساعدة للإستغلال: وهدفها الأساسي هو تطوير النشاط التجاري للبنك وتنشيط الربط ومراقبة تسيير شبكة الإستغلال، كما تشارك في إعداد مخطط التنمية وتوسيع شبكة الإستغلال، وتقوم بدراسة السوق وتطوير المنتجات وتحسين نوعية الخدمات، وتشارك أيضا في تحديد الأهداف التجارية للبنك وفي إعداد ميزانية الإستغلال.

هـ / المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل: من مهام هذه المديرية تحضير سياسة الموارد البشرية ومخطط التشغيل، وتكوين المستخدمين كما أنها مكلفة بالوسائل والتجهيزات التقنية، وتضع مخططا لصيانتها وتطويرها، كما تختص هذه المديرية بإجراءات المحاسبة البنكية، وهي المكلفة بعمليات الطباعة وحفظ الأرشيف.

3 / معلومات مالية ومحاسبية حول القرض الشعبي الجزائري

تظهر المعلومات المالية والمحاسبية أداء ونشاط القرض الشعبي الجزائري خلال فترات محددة زمنيا، ومن بين ما تتضمنه هذه المعلومات:

3 - 1 / رأس المال: عرف رأس مال القرض الشعبي الجزائري تطورا ملحوظا يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم:10

تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري

السنوات	رأس المال
1966	15 مليون دينار
1983	800 مليون دينار
1992	5.6 مليار دينار
1994	9.31 مليار دينار
1996	13.6 مليار دينار
2000	21.6 مليار دينار
2004	25.3 مليار دينار
2006	29.3 مليار دينار
2010	48 مليار دينار

المصدر: موقع القرض الشعبي الجزائري على شبكة الانترنت: www.cpa-bank.dz

3 - 2 / الميزانية: تتكون ميزانية القرض الشعبي الجزائري من جدولين يضم كلا منهما بنودا، حيث يظهر الجدول الأول الأصول، في حين يظهر الثاني الخصوم، وفيما يلي ميزانية ال CPA لسنة 2008 و 2009 .

جدول رقم: 11

أصول القرض الشعبي الجزائري لسنة 2008 و 2009

رقم الحساب	اسم حساب الأصول	2008	2009
01	الصندوق، البنك المركزي، مراكز الصكوك البريدية .	110386551560.05	106482473747.51
02	سندات حكومية وقيم مماثلة.	11770967427.20	14461229401.52
03	مستحقات على المؤسسات المالية - تحت الطلب - لأجل	223154094665.46 221573949399.55 1580145265.91	325828499537.42 324490087162.17 1338412375.25
04	مستحقات على العملاء - ديون تجارية . - قروض أخرى للعملاء. - حسابات عادية مدينة.	217421303654.37 5308009530.80 201682848268.24 10430445855.33	267687387901.73 6775781164.30 25125229773.17 9659308994.26
05	تعهدات وسندات أخرى ذات دخل ثابت .	110469006138.29	22355078696.89
06	أسهم وسندات أخرى ذات دخل متغير .	32150000.00	32349980.00
07	مساهمات ونشاطات محفظة الأوراق المالية.	5693097475.10	5707481130.51
08	حصص في المؤسسات المرتبطة.	-	-
09	قروض الإيجار وعمليات مماثلة .	-	-
10	إيجار عادي .	-	-
11	أصول ثابتة غير مادية .	98743772.13	107095021.77
12	أصول ثابتة مادية .	20706284852.38	20153188412.81
13	أسهم أخرى.	-	-
14	رأسمال مكتتب غير مدفوع.	-	-
15	أصول أخرى.	24789526589.88	16126509448.86
16	أصول التسوية.	22643695.50	24880449.72
	مجموع الأصول	724544363830.45	778966173728.74

المصدر: موقع القرض الشعبي الجزائري على شبكة الانترنت: www.cpa-bank.dz

جدول رقم: 12

خصوم القرض الشعبي الجزائري لسنة 2008 و 2009

رقم الحساب	اسم حساب الخصوم	2008	2009
01	بنوك مركزية، مراكز الصكوك البريدية .	-	-
02	ديون اتجاه المؤسسات المالية - تحت الطلب - لأجل	91353778888.36 79451391943.96 11902386944.40	68978075342.81 42213587299.25 26764218043.56
03	حسابات دائنة للعملاء - حسابات الادخار تحت الطلب لأجل - ديون أخرى تحت الطلب لأجل	461048059205.22 94154683518.24 94154683518.24 - 366893375686.96 303960097675.87 62933278011.11	544809398205.96 108008166961.75 108008166961.75 - 436801231244.21 382730930653.16 54070291591.05
04	ديون ممثلة بأوراق مالية - سندات الصندوق - أوراق مالية للسوق ما بين البنوك	37593196762.72 37593196762.72 -	42286552008.56 42286552008.56 -
05	خصوم أخرى.	58092165950.03	33702332792.71
06	حسابات التسوية.	3438885566.94	4025612203.21
07	مؤونات لتغطية الأخطار.	1239651293.23	1663071894.36
08	مؤونات قانونية .	-	-
09	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة.	7160653296	7805226039.18
10	أموال لدعم الاستثمارات.	-	-
11	ديون مشروطة	193159221.82	193159221.82
12	رأسمال اجتماعي	29300000000.00	29300000000.00
13	علاوات مرتبطة برأسمال	-	-
14	احتياطات	5477436472.13	19188734752.08
15	فرق إعادة التقدير	15936076893.09	15925911210.38
16	رصيد المراحل	-	-
17	نتيجة الدورة	10121931129.37	11281259279.49
	مجموع الخصوم	724544363830.45	778966173728.74

المصدر: موقع القرض الشعبي الجزائري على شبكة الانترنت: www.cpa-bank.dz

من خلال المقارنة بين ميزانيتي القرض الشعبي الجزائري لسنتي 2008 و 2009، نلاحظ بأن البنك يعتمد في تمويله لأصوله بنسبة كبيرة على ودائع العملاء، وهي ذات أجال إستحقاق مختلفة تحتم عليه أخذ الحيطة والحذر في التعامل معها، كما يعتمد كذلك على الديون المتمثلة في الأوراق المالية والقروض المقدمة من قبل المؤسسات المالية، حيث نلاحظ إرتفاع حجم القروض لأجل من سنة لأخرى، وهو ما يسمح للبنك بالتحكم أكثر في هذه الأموال وتوجيهها إلى مختلف سبل الإستثمار الممكنة، وتجدر الإشارة إلى أن القرض الشعبي الجزائري لم يلجأ إلى البنك المركزي ومراكز الصكوك البريدية خلال هاتين السنتين، وقد حقق فائضا سنويا مترجم في نتائج الدورات الإيجابية والتي عرفت هي الأخرى إرتقاعا من سنة إلى أخرى، أما من جانب الأصول فنلاحظ بأن القرض الشعبي الجزائري يستخدم موارده المالية بنسبة كبيرة في منح القروض للمؤسسات المالية وللعلماء، وفي تغطية التعهدات وشراء السندات ذات الدخل الثابت والمضمونة الإسترداد والفائدة، حيث نلاحظ إرتفاع نسبة هذه القروض، كما يعتمد كذلك القرض الشعبي الجزائري إلى الإحتفاظ بجزء معتبر من هذه الموارد في شكل سائل في صندوقه، وفي شكل أموال مودعة في حسابه الجاري وكإحتياطي قانوني لدى البنك المركزي.

المطلب الثاني: منتجات القرض الشعبي الجزائري ورأبته الإستراتيجية

يتميز الطلب على الخدمات المصرفية المقدمة من قبل القرض الشعبي الجزائري بالتزايد المستمر، وهذا مؤشر قوي على أن البنك سيسجل نتائج جيدة في عملياته المصرفية خلال السنوات المقبلة، لذا لا بد من بذل المزيد من الجهود لتعزيز مكانة البنك في الجزائر. وفيما يلي سوف نتعرض إلى المنتجات التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري.

1 / منتجات القرض الشعبي الجزائري

يقدم القرض الشعبي الجزائري تشكيلة معتبرة من المنتجات يمكن تقسيمها إلى ما يلي⁽⁷⁾:

1 - 1 / منتجات الإيداع: وهي موارد المؤسسة المصرفية التي تحتفظ بها في شكل ودائع وهي تتمثل في:

أ/ التوظيفات تحت الطلب: وهي حسابات موجهة لتجميع سيولة العملاء مقابل مبلغ فائدة معين، ومن بين هذه التوظيفات:

- الودائع تحت الطلب (الودائع الجارية): وهي حسابات مصرفية يتم فتحها للعملاء بهدف

إستيعاب عملياتهم اليومية من إيداع وسحب، ومن بين هذه الحسابات نجد:

* / حسابات الشيكات: وهي حسابات بنكية تفتح للعملاء غير التجار كالموظفين والجمعيات

التعاونية... الخ، حيث يمكن لصاحب الحساب سحب النقود متى شاء دون أي فائدة.

* / حسابات جارية: وهي حسابات بنكية تفتح عادة للتجار، الفلاحين، الصناعيين، المؤسسات

الصناعية والتجارية... الخ وهذا لتأمين عمليات السحب والإيداع المتعلقة بنشاطاتهم

المهنية، ويكون هذا الحساب دائنا ولا ينتج فائدة.

- حسابات التوظيف : وهي حسابات يسجل من خلالها عمليات السحب والإيداع الخاصة بالعميل، ولا يمكن لصاحب الحساب سحب مبالغه قبل تاريخ محدد.
- حسابات مختلفة: هي حسابات يتم فتحها من أجل تسوية العمليات الإستثنائية للأفراد المؤقتين.
- حسابات خاصة: وهي حسابات تقوم بتنظيم التجارة الخارجية ومن بينها:
 - * / حسابات العملة الصعبة: والذي يفتح لكل شخصية معنوية أو طبيعية ذات جنسية جزائرية مقيمة بالخارج.
 - * / الحساب الجاري القابل للتحويل: والذي يفتح للمؤسسات الجزائرية المصدرة.
- ب / ودائع التوفير: وهي حسابات تفتح للأفراد الطبيعيين فقط ، ويمكن لصاحب هذا الحساب تسييره بواسطة دفتر شخصي.
- ج / التوظيفات لأجل: وفي هذا المجال نجد ما يلي :
 - الودائع لأجل: وتفتح كحساب إيداع للأفراد الطبيعيين والمعنويين، ويشترط أن لا يقل المبلغ عن 10000 دج ، حيث يودع دفعة واحدة يوم فتح الحساب ولا يمكن سحبه كله أو جزئه إلا بعد إنقضاء المدة المحددة والمتفق عليها في عقد الإيداع.
 - سندات الصندوق: وهي سندات تمثل إثبات مديونية القرض الشعبي الجزائري تجاه العميل، فهي ودائع لأجل قد تصل إلى 10 سنوات، مع قيمة الفوائد.
- 1 - 2 / القروض الممنوحة:** يقدم القرض الشعبي الجزائري أشكالاً متنوعة من القروض يمكن تقسيمها حسب نوع العميل إلى:
 - أ / القرض الشعبي الجزائري بنك الأفراد : وفي هذا المجال يوجد نوعين من القروض هما:
 - القرض العقاري : وهو قرض يمنح للأفراد الراغبين في شراء منزل جديد أو بناءه أو إنجاز أعمال توسيع بالمنزل الحالي .
 - قرض السيارات: وهو قرض يمنح للأفراد الراغبين في شراء سيارات سياحية جديدة من البائعين الذين لديهم تراخيص بيع، ويكونوا على شراكة مع القرض الشعبي الجزائري .
 - ب / القرض الشعبي الجزائري بنك المؤسسات: يمنح القرض الشعبي الجزائري قروضا في مجال البناء والإستثمار للمؤسسات بجميع أشكالها، كما يمنح كذلك قروضا للمقاولين الذين يرغبون في إنجاز أعمال البناء والتعمير .
 - ج / القرض الشعبي الجزائري بنك الشباب: وهنا يتم منح نوعين من القروض هما:
 - القرض المصغر: وهو قرض يمنح لفئة البطالين وأصحاب العمل المؤقت ، وهذا للسماح لهم بخلق وظيفة خاصة بهم، ومساعدتهم على العمل بأماكن إقامتهم.
 - قرض أصحاب المؤسسات الصغار: وهو قرض يمنح للشباب المتحصلين على إعتماذ من طرف الوكالة الوطنية لمساعدة تشغيل الشباب ANSEJ ، وهذا لمنح هؤلاء الشباب فرصة تحقيق مؤسستهم المصغرة .

د / القرض الشعبي الجزائري بنك الأعمال الحرة: وفيه نجد :

- القرض PROMED : وهو قرض إستثمار متوسط وطويل الأجل، موجه للأفراد الذين يمارسون النشاطات الطبية، وهذا لتمويل شراء الأجهزة والمعدات الطبية، شراء أو تهيئة محل للإستعمال المهني، شراء المحل والأجهزة معا.

- القرض PROLIB : وهو قرض إستثمار متوسط وطويل الأجل موجه للأفراد المهنيين من محاسبين، قضائيين، موثقيين، مهندسين، معماريين ... الخ .

1 - 3 / المنتجات الإلكترونية: إستجابة لرغبة العملاء ، فقد إستحدث القرض الشعبي الجزائري تشكيلة متنوعة من البطاقات تتمثل في:

أ / البطاقة الدولية (CPA / VISA international) : وهي بطاقة دولية للسحب والدفع ، موجهة للعملاء ذوي حسابات مفتوحة بالعملة الصعبة أو لموكلهم، وهي تسمح لحاملها المتواجد في الخارج ب:

- القيام بعمليات الدفع لدى التجار المتعاقدين مع منظمة الفيزا الدولية بمجرد الإمضاء على الفاتورة .
- السحب النقدي من خلال الأجهزة التابعة لمنظمة الفيزا الدولية، والأجهزة التابعة للبنوك الأعضاء في المنظمة .

وعلى المستوى الوطني ، تسمح هذه البطاقة لحاملها بتسوية معاملاته لدى المحلات المشتركة في نظام فيزا الدولية والمتواجدة داخل التراب الوطني .

ب / بطاقة السحب (CPA/ CASH) : وهي بطاقة تمكن حاملها من السحب النقدي لدى الأجهزة التابعة للبنك في حدود سقف محدد، طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة، وهي موجهة إلى:

- زبائن البنك الذين لديهم حساب بالعملة الوطنية .
- إدارات وموظفي القطاع الخاص.
- قطاع المهن الحرة والتجار.

كما يمكن السحب كذلك بواسطة البطاقة من خلال أجهزة السحب التابعة للبنوك المنخرطة في شبكة مابين البنوك، تكلفتها 300دج وهي صالحة إلى غاية نهاية السنة الجارية وقابلة للتجديد بمجرد الطلب، ومن أهم بنود الإتفاق التي يلتزم بها حاملها، حفاظه على رصيد في الحساب لا يقل عن 3000دج طيلة مدة صلاحيتها .

ج / البطاقة البنكية المشتركة (CPA/CIB) :هي بطاقة أصدرها البنك لعملائه كبديل عن النقود أو كصورة متطورة عن الشيك، فهي تسمح لحاملها القيام بعدة عمليات سحب على الموزعين الآليين للأوراق النقدية التابعة لشركة SATIM ،وهي حاليا مشتركة بين كل البنوك CNEP / CPA/ BDL/ BEA/ BNA وبنك البركة، وهي بطاقة صالحة على مستوى القطر الجزائري فقط ،حيث صلاحيتها محددة في الزمان والمكان.

2 / رؤية القرض الشعبي الجزائري الإستراتيجية

تعتبر رؤية البنك عن الهدف الذي يسعى إليه مستقبلا ، فهي تمثل الصورة المستقبلية للبنك والى أين يريد الوصول في مسيرته ، وبعبارة أخرى فهي الطموح المستقبلي الذي لن يكون في الأمد القصير أو المتوسط، بل يكون في الأمد الطويل، وتتمثل الأهداف الرئيسية التي ينوي القرض الشعبي الجزائري تحقيقها في:

- الجودة.
- المردودية.
- الإبتكار والتجديد.

وفي هذا الإطار تعتبر المعلومات مادة أولية أساسية لإدارة المؤسسة المصرفية، فحتى يستطيع القرض الشعبي الجزائري تحقيق أهدافه وتطلعاته، لا بد له من الحصول على معلومات أكيدة كاملة وقابلة للإستغلال حول: الأسواق، تقسيماتها، ظروف عملها ، المنافسة، التكنولوجيا... الخ . ويعتبر الذكاء الاقتصادي واحدا من بين أهم وسائل الإقتصاد المفتوح التي يمكن للقرض الشعبي الجزائري الإستعانة بها ، خاصة ونحن في ظل التغيرات الإقتصادية المتسارعة، وما لها من آثار حول زيادة الطلب على المعلومات وإنخفاض مدة المنتجات.

فالذكاء الاقتصادي هو أداة للتطوير والإبداع، وعامل أساسي للمنافسة، يعمل على إيجاد المعلومات المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المؤسسة المصرفية وفي الوقت المناسب، وبعبارة أخرى فهو وسيلة تسمح باستغلال الكم المتنوع من المعلومات التي تواجهها المؤسسة المصرفية باستمرار، لمحاولة التأثير على النسيج المعقد الذي يتشكل من التدفقات والمبادلات .

وبهدف تحقيق المردودية والقدرة على الوفاء المطلوبة ، فإن القرض الشعبي الجزائري إتبع إستراتيجية نمو داخلي، من أجل تنمية حصته في السوق وتقوية مركزه المالي، كما إعتد على التوجه إلى فئة إجتماعية من المقتدرين ماليا (المهن الحرة و العوائل) والتوجه كذلك إلى تقوية العلاقات مع العملاء، وتنويع الخدمات المقدمة .

كما إعتد البنك كذلك على إستراتيجية لتحقيق الأهداف المسطرة تعتمد على:

- أساليب تسيير حديثة.
- فريق من الشباب النشط والحيوي.
- سياسة تكوينية مكيفة حسب الحاجيات.

ويعتزم البنك زيادة عدد الفروع التابعة له خلال السنوات القادمة، بالإضافة إلى إدخال خدمات ومنتجات متطورة خاصة بعد النجاح الكبير الذي يحض به منتج الخدمات البنكية الإلكترونية .

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي والخارجي للوكالة رقم (301)

نظرا لإستحالة الدراسة الميدانية على كل الوكالات التابعة للقرض الشعبي الجزائري، فقد إقتصرت الباحثة على دراسة حالة الوكالة رقم 301. وسنحاول فيما يلي عرض التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي لها.

1 / التشخيص الداخلي للوكالة :

سنطرق من خلال هذا العنصر إلى:

1-1/ الموقع الإستراتيجي: ينص القانون التأسيسي للقرض الشعبي الجزائري ،على إقامة فروع ووكالات خاصة به ، وتعد الوكالة رقم 301 واحدة من بين هذه الوكالات التابعة للبنك والتي تقوم بتقديم خدماتها على المستوى الجهوي ، بحيث تساهم بدرجة كبيرة في تمويل نشاطات زبائنها وجمع الموارد المتاحة .

تتميز الوكالة رقم 301 بموقع إستراتيجي جد هام، وهذا نتيجة لوجودها بوسط مدينة قسنطينة، وبالضبط بشارع الخلفي عبد الرحمان، المتميز بحركة التجارة الواسعة، بسبب وجود محلات كثيرة بهذه المنطقة، مما يجعلها قريبة من فئة جد هامة وهي فئة التجار، تتربع على مساحة 900م بين الطابق الأرضي والطابق العلوي.

تستخدم الوكالة وسائل مادية وبشرية لخدمة زبائنها ، مستعينة في ذلك بمقياس تحسين الأداء عن طريق قرارات مركزية تهدف إلى المحافظة على سمعة المؤسسة وزيادة رقم المتعاملين.

1-2/ العمالة: يبلغ حجم العمالة بالوكالة 39 عامل يتوزعون على النحو التالي:

7 إطار - 24 بنكي - 5 أعوان أمن - 2 منظفات - 1 سائق.

والملاحظ أن الوكالة تعتمد على خبرة عمالها، حيث لا تتوي ترقية الأداء بإستخدام عمال جدد ذوي شهادات عليا، بل ترى أن ذلك يتم عن طريق تكوين عمالها وموافاتهم الجديد في العمل، والإعتناء بهم مستعينة في ذلك بمعيار الخبرة والأقدمية.

1-3/ الوسائل المادية: تحوز الوكالة رقم 301 على وسائل مادية إلكترونية متطورة،فهي تمتلك مجموعة آلات راقنة إلكترونية، حواسيب شخصية ، حاسبة أوراق نقدية، وكاشفة الأوراق النقدية المزورة، حيث تسمح هذه الوسائل بتخفيف العناء وتقليل الأخطار ووقت الانتظار.ومع ذلك فالوكالة في حاجة إلى:

- تحسين نظام المعلوماتية المستخدم لتوفير الجهد والوقت المبذولين في عمليات يدوية يمكن للحاسوب القيام بها .

- تغيير المعدات المستخدمة للتقليل من الأعطاب والتعطيلات التي تدفع العملاء إلى التذمر أحيانا.

1-4/التدريب : يعمل القرض الشعبي الجزائري على أن يحصل العاملين به على المعارف والمهارات اللازمة، والتي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح، ومن حين لآخر تقوم

إدارة البنك بعملية التدريب قصد رفع كفاءة العاملين . كما يتم كذلك إرسال الموظفين إلى معاهد وطنية متخصصة، يتلقى فيها هؤلاء دروس تقليدية في التقنيات البنكية، ويتحصلون من خلالها على شهادات .

1-5/ المزيج التسويقي: ويضم ما يلي :

أ/المنتجات: تقوم الوكالة رقم 301 بتقديم جميع المنتجات التي يحرص القرض الشعبي على تقديمها لعملائه والتي تم التطرق إليها في المطلب الثاني .

ب/ السعر: تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات البيعية لما لها من تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، غير أن دورها جد محدود في مجال التسويق المصرفي، وهذا لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد الأسعار ، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات، ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة الذي تمنحه للعملاء.

والقرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يقوم بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة، والحفاظ على الزبائن الحاليين وإستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

ج/التوزيع: يعتمد القرض الشعبي الجزائري في توزيعه لخدماته المصرفية على طريقتين:

- التوزيع المباشر: والذي يتم من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 115 وكالة، وهذا بهدف الوصول إلى أكبر عدد من العملاء.

- التوزيع الغير مباشر: ويتم ذلك من خلال نظام توزيع إلكتروني وضعه القرض الشعبي الجزائري تحت تصرف عملائه ، وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (les distributeurs uniques) كما يسمح كذلك البنك لعملائه بمراجعة الحسابات عبر الهاتف، الفاكس والأترنت لكنها محدودة جدا.

د/ الترويج: يهدف الترويج إلى إلغاء التباعد بين الأطراف الداخلية والخارجية، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته وخدماته، وقد لاحظت الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة رقم 301 ،عدم وجود إهتمام كبير بالإتصال الداخلي بين المصالح وبين الموظفين، كما لاحظت أيضا عدم إعلام الموظفين بأهداف وتوجهات البنك، خاصة أن الإستراتيجيات يتم إعدادها على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة، أما فيما يخص الإتصال الخارجي، فالقرض الشعبي الجزائري يهتم به أكثر من الإتصال الداخلي، حيث يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع العملاء الحاليين والمحافظة عليها، وتتميتها بصورة تضمن إستمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها، مستعملا في ذلك وسائل الاتصال التالية :

- مجلة البنك والتي يتم من خلالها التعريف بمختلف منتجات وخدمات القرض الشعبي الجزائري، وهي موجهة للموظفين والزبائن في نفس الوقت.

- منشورات خاصة: وهي عبارة عن وسائل لتعريف الجمهور والعملاء بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك.

- الملتصقات : وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إخبارية بمحادثات فروع البنك أو داخله، كما تقوم الوكالة بتقديم رزومات، حاملات مفاتيح، محافظ، مذكرات إلى زبائنها، والتي تحمل جميعها شعار ال CPA.

كما يمتلك كذلك القرض الشعبي الجزائري موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات الويب (Web) ، والتي لها دور بالتعريف بالبنك ،منتجاته، خدماته وكل ما يخص كفاءات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.

وقد لاحظت الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة، قصور في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية، وهذا راجع إلى غياب منافسة فعلية بين مختلف البنوك .

2 / التشخيص الخارجي:

ومن خلال هذا العنصر نتطرق إلى :

1-2/ المنافسة: تتصف السوق المصرفية بدرجة عالية من المنافسة ، وقد ساعد في زيادة حدتها عوامل أهمها:

- التكنولوجيا السريعة والمتلاحقة في مجال الإتصالات والمعلومات ووسائل تقديم الخدمات، والتي أدت إلى توسيع شبكة المعلومات، وزيادة كفاءة نظم معالجة البيانات، وإتخاذ القرارات، وطرق حساب التكاليف، وتسعير الخدمات المصرفية.

- تحرير الأسواق المالية والنقدية من القيود المعوقة لحركة تدفق رؤوس الأموال وإستثمارها عبر الحدود، وإنتتاح الأسواق على بعضها البعض على مدار 24 ساعة .

غير أن الباحثة إلتفتت أثناء تواجدها بالوكالة 301 ضعف المنافسة بين القرض الشعبي الجزائري (الوكالة) وبإقي المؤسسات المصرفية المتواجدة في الساحة المصرفية الجزائرية، وهذا لغياب عامل السعر كعنصر لجذب العميل، وتجانس الخدمات المقدمة من قبل جميع البنوك، فحتى البطاقات الإلكترونية والتي إستخدمت لأول مرة في الجزائر من قبل القرض الشعبي الجزائري أصبحت شائعة اليوم لدى جميع البنوك ،وهذا ما يسمح لنا بتفسير محدودية إستعمال وإستغلال عناصر المزيج التسويقي بالوكالة 301 ، أما عن العلاقة بين القرض الشعبي الجزائري (الوكالة) والمؤسسات المالية الغير بنكية فهي علاقة تكاملية، وهذا بالرغم من كون هذه الأخيرة تمتص تيار من مدخرات الأفراد كان من الممكن أن يوجه للبنك.

2-2/ العملاء: يشكل العملاء أحد عناصر عدم التأكد بالنسبة للمؤسسة المصرفية، فولاءهم يمكن أن يتحول، لذا تقوم معظم المؤسسات المصرفية العالمية بجهود بحثية لدراسة سوقها والتعرف على أنماط السلوك المصرفي للعملاء وعاداتهم الإذخارية وتفضيلاتهم .

لقد سمح الموقع الإستراتيجي للوكالة 301 ، بالتعامل مع عملاء وزبائن من جميع الفئات : رجال الأعمال، التجار، أصحاب الأعمال الحرة، الجمعيات ، الحرفيين ،الأجراء والمتقاعدين، حيث تعمل الوكالة على تلبية جميع متطلباتهم وحاجياتهم من خلال تقديم خدمات متنوعة تسمح بتقوية العلاقة بهم .

2-3/ الموردون: عادة ما تبحث إدارة المؤسسة المصرفية (الوكالة) في كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة، لأن أي إختلال في معدلات التوريد من شأنه تهديد إستمرارية النشاط، كما أن إرتفاع تكلفة المواد الموردة تعني في المقابل إنخفاض هامش الربح .

2-4/ السوق المالي: لم يغيب القرض الشعبي الجزائري عن السوق المالية في الجزائر وهذا بالرغم من حداثةها وقلة تعاملاتها، فهو معتمد كمتخصص في سندات الخزينة، كما لعب دورا في أول ثلاثة عمليات في البورصة وهي إصدار قروض بالسندات لصالح شركة سوناطراك النفطية، إصدار أسهم لرفع رأسمال شركة الرياض لصناعة المواد الغذائية، وفتح رأسمال شركة صيدال لصناعة الأدوية .

والملفت للنظر أن الجمهور الجزائري في مرحلة بداية الإهتمام بالبورصة ويفهم ما يجري فيها، وبالتالي فإن الأمر يحتاج إلى مزيد من التعريف سواء في أوساط المدخرين والمستثمرين، أو في أوساط المؤسسات الخاصة التي سيكون عليها التوجه إلى السوق المالية للحصول على التمويلات الإستثمارية طويلة الأمد.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

يتبع الباحث عموما في بحثه مجموعة من الخطوات المنهجية، التي تسمح له بإنجاز بحث علمي قائم على أسس علمية صحيحة، وعليه فقد حرصت الباحثة على إتباع أهم القواعد العلمية للخروج بتفسير النتائج بطريقة منظمة.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول في المطلب الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ثم نتعرض في المطلب الثاني إلى عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يحمل هذا المطلب أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، إنطلاقا من عرض مختلف التقنيات المستعملة في البحث، بداية بمجتمع وعينة البحث ووصولاً إلى أدوات جمع البيانات .

1/ مجتمع وعينة البحث

إن من القضايا التي تفرضاها منهجية البحث العلمي أن يستقرأ الباحث خطة بحثه في كل خطوة يتقدم بها في ممارسته البحثية، لذلك يختار مجتمع وعينة الدراسة، بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة .

1-1/ مجتمع الدراسة: نقصد بمجتمع البحث: « مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسةها »⁽⁸⁾ وفي هذه الدراسة الميدانية ، فإن مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين بالوكالة رقم 301 والبالغ عددهم 39 .

1-2/ عينة الدراسة: إن من أهم المشاكل التي يواجهها الباحث ،هي إختياره العينة لبحثه العلمي، فإختيار هذه العينة على قدر كبير من الأهمية، إذ تتوقف عليها كل القياسات والنتائج التي يخرج بها الباحث من بحثه.

والعينة هي: « مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم إستخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي»⁽⁹⁾.

وعادة ما يتم اللجوء إلى العينة إختصارا للوقت والجهد والمال، وبالرغم من ذلك فلا بد أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي تسحب منه ، وإلا فلا يصدق على المجتمع ما صدق على تلك العينة .

وفي هذا البحث وقصد تمثيل المجتمع أحسن تمثيل، فقد عمدت الباحثة إلى أخذ جميع أفراد المجتمع بإستثناء المنظفين، السائق،و أعوان الأمن، وهذا بإفتراض أن ليس لهم تأثير على مجريات الدراسة ، وبالتالي فقد تم إعتداد 31 إستبانة وزعت على أفراد العينة،وقد تم إسترجاعها كلها في حالة جيدة للتحليل .

2/ أسلوب (منهج) الدراسة

يقصد بمناهج البحث العلمي : « مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الإهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية»⁽¹⁰⁾ فهي بذلك: « الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة »⁽¹¹⁾.

ويمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة، تختلف بإختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين، والذين يمكن لهم إتباع مناهج علمية مختلفة.

وبما أن هذه الدراسة تهتم بتحليل مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة رقم 301 ، فقد عمدت الباحثة إلى إتباع أسلوب دراسة حالة مستعينة ببعض تقنيات المنهج الإحصائي، وذلك من خلال تكيم البيانات لجعلها أكثر دقة وإستيعابا وإقترابا من الواقع. وقد تم إتباع الخطوات التالية:

- تم تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يرمي إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة 301 ، كما تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع عمال الوكالة محل الدراسة، وقد تم أخذ عينة من هذا المجتمع شملت جميع العمال بإستثناء المنظفين، السائق،و أعوان الأمن.

- تم توزيع الإستبانة التي سبق وأن أعدت على أفراد العينة، وهذا لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم التأكد من الحصول على إجابات كاملة عند استرجاع الإستبانات بمساعدة السيدة نائبة المدير التي حرصت شخصيا على متابعة مآلها وإسترجاعها من العمال في حالة جيدة للتحليل.

- تم مراجعة البيانات التي جمعت و تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة بقصد التعامل معها إحصائيا.

- تحليل البيانات من خلال تبويبها في جداول بيانية، ومن ثم تحليلها إحصائيا وعرض نتائجها.

3 / أدوات جمع البيانات

لقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى جملة من الأدوات أملتنا علينا نوعية الموضوع من جهة، وطبيعة المعلومات في حد ذاتها من جهة أخرى، وهذه الأدوات تتمثل في:

1-3 / الإستبانة: تعد إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهي تعرف بأنها: «مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين»⁽¹²⁾.

ويمكن للباحث استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في الإستبانة حسب ما تتطلبه طبيعة الدراسة، ويقوم بإرسالها إلى أفراد الدراسة إما بالبريد لتعبئتها وإعادتها، أو تتم تعبئتها بوجوده شخصيا، كما يمكن كذلك تعبئتها عن طريق الهاتف أو باستخدام الكمبيوتر، في حالة وجود أجهزة كمبيوتر لدى الأفراد المشمولين بالدراسة، وتكون هذه الأجهزة متصلة بما يسمى ب NETWORK حيث يقوم الباحث بإرسال نسخة من الإستبانة عن طريق الكمبيوتر، ويأتي الرد أيضا عن طريق الكمبيوتر.

وفي هذه الدراسة إتمتد الباحثة على الإستبانة كأداة أساسية في بحثها ، كما عمدت إلى تسليمها إلى المبحوثين شخصيا .

ومن أجل إعداد أسئلة الإستبانة والحصول على صياغتها النهائية، تم إتباع الخطوات التالية:

- القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات.

- عرض المسودة الأولى لأداة جمع البيانات على المشرف ، وقد تفضل مشكورا بإبداء ملاحظته ومقترحاته حول محتويات الإستبانة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والمقترحات بعين الإعتبار للوصول إلى الشكل النهائي لأداة الدراسة ، والتي تنقسم إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: تضمن تعريف الباحثة بالدراسة .

الجزء الثاني: وشمل إرشادات لتعبئة الإستبانة .

الجزء الثالث: وهو الجزء الرئيسي في الإستبانة، وفيه تم عرض أسئلة البحث التي جاءت عبارة عن أسئلة مغلقة، أين حددت فيها الإجابات الممكنة والمحتملة لكل سؤال، فتم بذلك تقييد المستجيب في إختياره لإجابته، وقد قسم هذا الجزء بدوره إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن بيانات شخصية إشتملت على الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع

الدراسة ، وتكونت من ثلاثة فقرات هي: السن، المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: تضمن بيانات عامة شملت خمس محاور رئيسية هي:

المحور الأول: خصص لمفهوم كل من الجودة والجودة الشاملة .

المحور الثاني: خاص بالأسئلة التي تخدم الفرضية التي تجد عدم إدراك عمال الوكالة رقم 301

للفوائد الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون من 06 أسئلة تم إفراغها

ضمن مقياس ليكارت الخماسي.

المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة التي تخدم الفرضية التي ترى غياب مبادئ ومستلزمات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بالوكالة محل الدراسة، وقد تكون هذا المحور من جزأين يحتوي

الأول على 15 سؤال في حين يحتوي الجزء الثاني على 09 أسئلة، وقد تم إفراغ

جميع الأسئلة ضمن مقياس ليكارت الخماسي.

المحور الرابع: خاص بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة، وقد شمل 06 أسئلة تم إفراغها ضمن مقياس ليكارت الخماسي .

المحور الخامس: تضمن سؤال عمدت الباحثة وضعه لمعرفة أهم التغيرات التي يراها الموظفون ضرورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة .

3-2 /المقابلة: يمكن تعريف المقابلة بأنها: « محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة »⁽¹³⁾.

فالمقابلة هي إستبانة شفوية، يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث، ويمكن تقسيمها من حيث طريقة إجرائها وتنفيذها إلى:⁽¹⁴⁾

أ / المقابلة الشخصية: ويجلس فيها الباحث وجها لوجه مع المبحوث.

ب / المقابلة التلغونية: ويتم إجرائها عن طريق الإتصال الهاتفي.

ج / المقابلة بواسطة الحاسوب: ويتم عن طريق إستخدام جهاز الحاسوب .

د / المقابلة بواسطة إستخدام التلفاز (الأقمار الصناعية) وأجهزة الإرسال والإستقبال.

وفي هذه الدراسة إعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية لئلا تدير الوكالة ، وطرحت عليها جملة من الأسئلة المتنوعة ، بغية فهم تنظيم الوكالة وتفسير نتائج الإستبانة. وقد كان أول سؤال تم طرحه هو: هل تتبنى الوكالة 301 أسلوب إدارة الجودة الشاملة؟ وقد كانت الإجابة بالنفي .

3-3 / الملاحظة: وهي تعتبر واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: « عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها وإتجاهها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة ، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان، وتلبية احتياجاته»⁽¹⁵⁾.

ويمكن تقسيم الملاحظة من حيث درجة الضبط فيها إلى نوعين هما:⁽¹⁶⁾

أ / ملاحظة بسيطة: وهي المستخدمة غالبا في الدراسات الإستكشافية، حيث يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة، دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة .

ب / ملاحظة منظمة: وهي التي يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمع عنها بيانات ، وبالتالي تكون البيانات المجموعة أكثر دقة وتحديدا .

وفي هذه الدراسة إعتمدت الباحثة على الملاحظة المنظمة ، حيث عمدت إلى ملاحظة تصرفات العمال أثناء قيامهم بعملهم، وهذا بغرض تحديد مدى مشاركتهم في عملية تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، كما

عمدت كذلك الباحثة إلى ملاحظة العمال أثناء تعاملهم مع العملاء، وقد سمحت نتائج هذه الملاحظات من تدعيم البحث بمجموعة إضافية من الاقتراحات.

4 / مصادر جمع البيانات:

يقصد بمصادر المعطيات: « كل من الأشخاص والهيئات والوثائق التي يمكن أن نحصل من خلالها على معلومات محددة، تفيدنا في الكشف عن جانب من جوانب الموضوع الذي نقوم بالبحث فيه »⁽¹⁷⁾.

وقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من المصادر هما:

4-1 / مصادر بشرية: وتمثلت في مجموعة المعلومات التي تحصلت عليها الباحثة من العمال بالوكالة.

4-2 / مصادر مكتوبة: ونقصد بها: « الدلائل المثبتة للحقائق، والشواهد الدالة على أفعال أو نوايا يمكن القيام بها »⁽¹⁸⁾. ومن بين المصادر المكتوبة المستعملة في هذه الدراسة:

- مجموعة النصوص المتحصل عليها من الجريدة الرسمية .
- البيانات المالية المنشورة من قبل القرض الشعبي الجزائري .
- مجموعة وثائق المعروضة على الموقع الإلكتروني للقرض الشعبي الجزائري.
- مجموعة وثائق خاصة بالوكالة.

5 / أسلوب جمع البيانات:

بغرض معالجة البيانات الواردة في إستمارة الإستقصاء، قامت الباحثة بإستخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائي التي تتفق مع أهداف البحث وفرضياته. وهذه الأساليب هي:

5-1 / التكرار: يستخدم بشكل أساسي في حالة المقاييس الإسمية مثل: الأسئلة المتعلقة بالجنس والمستوى التعليمي، كما يستخدم كذلك في حالة المقاييس التفاضلية، مثل الأسئلة التي يطلب فيها إلى المبحوث إعطاء رأيه حول موضوع معين، ويطلب منه الإجابة عن ذلك ضمن خيارات تتدرج من موافق بشدة إلى أعارض بشدة .

وقد عمدت الباحثة إلى إستخدام التكرار في هذه الدراسة، بغرض توزيع خصائص أفراد العينة، وتحديد الإستجابة إتجاه أبعاد الدراسة .

5-2 / النسبة المئوية: غالبا ما يستخدم مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة، والتي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي، وقد عمدت الباحثة إلى إستخدام النسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد البحث.

5-3 / الوسط الحسابي: يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية إستخداما في مجال العلوم الإدارية، حيث يمكن إستخدامه في حالة الأسئلة التي يستخدم فيها المقياس التفاضلي، وفي هذه الدراسة عمدت الباحثة إلى إستعمال الوسط الحسابي لمعرفة مدى تركيز الإجابات في إختيار معين.

5-4 / الإنحراف المعياري: يعتبر أحد أدوات قياس التشتت، وقد إعتمدت عليه الباحثة في هذه الدراسة لمعرفة درجة تشتت الإجابات لدى أفراد العينة.

ونظرا لإستعمالنا مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الإستبانة فقد كان لابد من تحديد الحدود الدنيا والعليا لهذا المقياس كالأتي:

المدى = أعلى نقطة في مقياس ليكارت - أدنى نقطة .

طول المدى = المدى / عدد الدرجات .

وقد تم تجسيد سلم ليكارت في العبارات التالية :

أوافق بشدة	←	5 نقاط
أوافق	←	4 نقاط
محايد	←	3 نقاط
أعارض	←	2 نقاط
أعارض بشدة	←	1 نقطة

طول المدى = $5/4 = 0.8$.

وقد تم إضافة 0.8 إلى أقل درجة في المقياس وذلك من أجل وضع الحد الأعلى، وقد كانت الحدود كالأتي:

المجال [1 - 1.80] يمثل أعارض بشدة .

المجال [1.80 - 2.60] يمثل أعارض .

المجال [2.60 - 3.40] يمثل محايد .

المجال [3.40 - 4.20] يمثل أوافق .

المجال [4.20 - 5] يمثل أوافق بشدة .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

إن مرحلة تفرغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها، من أهم مراحل البحث الميداني، فعلى أساسها يبني الباحث نتائج بحثه. وفي هذا المطلب ستقوم الباحثة بتفريغ البيانات في جداول قصد تحليلها وتفسيرها.

1 - تحليل البيانات الأولية :

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي :

1-1 / السن

جدول رقم: 13

توزيع عينة الدراسة وفقا للسن

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 إلى 29 سنة	08	25.80%
30 إلى 39 سنة	14	45.16%
40 إلى 49 سنة	05	16.12%
أكثر من 50 سنة	04	12.90%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطالبة.

يبين لنا الجدول أعلاه أن هناك تنوع في متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس وجود خبرات متنوعة، حيث يتضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة، إتجاه إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوكالة 301، فضلا على أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية تقع ضمن المجال 20 إلى 39 سنة، مما قد ينعكس إيجابا على تقبل العمل بأساليب جديدة، وإنخفاض مقاومة مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-1 / المستوى العلمي

جدول رقم: 14

توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	08	25.80%
ثانوي	05	16.12%
جامعي	18	58.06%
دراسات عليا	00	00%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ بأن نسبة العمال الجامعيين هي أعلى نسبة بين كامل المقترحات، حيث تقدر ب 58.06 %، وهذا يدل على إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي فإن آرائهم نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة 301، ستتأثر إلى حد

ما بخلفتهم العلمية، أي أنها لن تكون عشوائية نظرا لتأثير المستوى التعليمي في إتجاهات الأفراد نحو الأشياء، فالعلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين إتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين .

3-1 / عدد سنوات الخبرة

جدول رقم:15

توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	05	16.12%
من 5 إلى 10 سنوات	11	35.48%
من 11 إلى 15 سنة	06	19.35%
أكثر من 15 سنة	09	29.03%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين، حيث أن 35.48% منهم لهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، و29.03% خبرتهم أكبر من 15 سنة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوكالة 301، فالخبرة هي من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو المواضيع، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم إلى حد كبير في تكوين إتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

2 - تحليل محاور الإستمارة :

من خلال هذا العنصر سوف نحاول التعرض لجميع محاور الإستبانة .

المحور الأول: خصص هذا المحور لمعرفة فيما إذا كان أفراد العينة على دراية بمفهوم الجودة والجودة الشاملة أم لا .

جدول رقم:16

نتائج الدراسة الميدانية حول مفهوم الجودة لدى العاملين بالوكالة 301

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات المقترحة
06.45%	02	الجودة هي مطابقة المنتج (الخدمة) للمواصفات الموضوعه
32.25%	10	الجودة هي تحقيق المنتج (الخدمة) لرغبة المستهلك .
16.12%	05	الجودة هي منتج خالي من العيوب.
03.22%	01	الإقتراح الأول + الإقتراح الثاني.
03.22%	01	الإقتراح الأول + الإقتراح الثالث.
22.58%	07	الإقتراح الثاني + الإقتراح الثالث.
16.12%	05	الإقتراح الأول + الإقتراح الثاني + الإقتراح الثالث.
100%	31	المجموع.

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 16 يتضح لنا بأن 32.25 % من أفراد العينة يعتبرون الجودة هي تحقيق المنتج لرغبة المستهلك، في حين 22.58% من الأفراد يضيفون إلى هذا المفهوم الخلو من العيوب، وهو ما يبينه (الاقتراح الثاني +الاقتراح الثالث) ،وهناك 03.22 % من يضيفون المطابقة للمواصفات الموضوعه، وهو ما يبينه (الاقتراح الأول + الاقتراح الثاني) ، بالإضافة إلى أن هناك 16.12% من أفراد العينة يضيف إلى كون الجودة هي تحقيق المنتج لرغبة المستهلك، كلا من الخلو من العيوب والمطابقة للمواصفات الموضوعه ،وهو ما يبينه (الاقتراح الأول+ الاقتراح الثاني + الاقتراح الثالث) ،ومنه يمكننا القول بأن أكثر من 74 % من أفراد العينة يتفقون على أن الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك، وهو ما يتفق عليه الرواد في مجال الجودة، وبالتالي يمكننا القول أن مفهوم الجودة المنتشر بين عمال الوكالة 301 يمثل مؤشرا إيجابيا يمكن للإدارة تدعيمه .

أما فيما يخص مفهوم الجودة الشاملة، فإننا سنقوم بعرض الجدول التالي:

جدول رقم: 17

نتائج الدراسة الميدانية حول مفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين بالوكالة 301

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات المقترحة
00%	00	مصطلح مرادف للجودة .
06.45%	02	مراقبة وفحص المنتج النهائي.
83.87%	26	التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المؤسسة .
00%	00	الإقتراح الأول + الإقتراح الثاني.
00%	00	الإقتراح الأول + الإقتراح الثالث.
03.22%	01	الإقتراح الثاني + الإقتراح الثالث.
06.45%	02	الإقتراح الأول + الإقتراح الثاني + الإقتراح الثالث.
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 17 يتضح لنا بأن 83.87% من أفراد العينة ، يعرفون الجودة الشاملة على أنها التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المؤسسة، وبالتالي فهم يدركون تماما مفهوم مصطلح الجودة الشاملة، بينما هناك 6.45% من العمال لا يعرفون هذا المصطلح ،حيث عرفوه على أنه مراقبة وفحص المنتج النهائي ، في حين يتضح أن هناك حوالي 9 % من العمال لم يتمكنوا من تحديد المفهوم الصحيح للمصطلح ،ف 3.22% منهم صوتوا على (الخيار الثاني + الخيار الثالث)، و 6.45% صوتوا على (الخيار الأول +الخيار الثاني +الخيار الثالث)، ومنه يمكن القول بأن هناك مؤشر إيجابي لمفهوم الجودة الشاملة في الوكالة 301، لأن 83.87% يعرفون مفهوم هذا المصطلح، لكن جهل باقي العمال له يدل على أن الوكالة 301 غير متبينة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: يحتوي هذا المحور على 06 أسئلة تعمل على تحديد مدى إدراك الموظفين بالوكالة 301 للفوائد الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 18:

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمظاهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
01	التكرار	08	18	05	00	04.06	0.64	
	النسبة المئوية	%25.80	%58.06	%16.12	%00			
02	التكرار	07	11	12	01	03.77	0.83	
	النسبة المئوية	%22.58	%35.48	%38.70	%03.22			
03	التكرار	19	12	00	00	04.61	0.48	
	النسبة المئوية	%61.90	%38.70	%00	%00			
04	التكرار	06	21	04	00	04.07	0.56	
	النسبة المئوية	%19.35	%67.74	%12.90	%00			
05	التكرار	02	16	12	01	03.61	0.65	
	النسبة المئوية	%06.45	%51.61	%38.70	%03.22			
06	التكرار	20	11	00	00	04.64	0.47	
	النسبة المئوية	%64.51	%35.48	%00	%00			
المتوسط الحسابي العام							04.12	0.60

المصدر: إعداد الطالبة

تبين لنا نتائج الجدول رقم 18 أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشأن متغيرات أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية، بدليل ميل قيم الوسط الحسابي لجميع العبارات إلى القيمة 4، وهو ما يدل على الموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب 04.12 وبذلك فهو ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20].

وعند ترتيب العبارات الستة وفقا لوسطها الحسابي فإننا نجد العبارة رقم (06): «تعمل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية» في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 04.64، وإنحراف معياري قدره 0.47، تليها العبارة رقم (03): «تساعد إدارة الجودة الشاملة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية» في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 04.61، وإنحراف معياري بلغ 0.48، في حين تعود المرتبة الثالثة إلى العبارة رقم (04): «تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليص شكاوي المستهلكين» بمتوسط حسابي قدره 04.07، وإنحراف معياري قدره 0.56، أما العبارة رقم (01): «تساعد إدارة الجودة الشاملة

على جعل المؤسسة المصرفية أكثر فاعلية» فقد إحتلت المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره 04.06 ، وإنحراف معياري بلغ 0.64، تليها العبارة رقم (02): « تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسة المصرفية على مواكبة المتغيرات الدولية» في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره 03.77 ، وإنحراف معياري قدره 0.83 ،في حين جاءت العبارة رقم (05): « تساهم إدارة الجودة الشاملة في زيادة ثقة العملاء بالوكالة» في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي قدره 03.61 ، وإنحراف معياري بلغ 0.65.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن العمال بالوكالة 301، على دراية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من كون الوكالة غير متبينة لهذه الفلسفة، وهذا راجع إلى إلمامهم الدقيق بموضوع الجودة وضرورتها، وقد قامت الباحثة بسؤال عمال مصلحة الإقراض بالوكالة 301 وعددهم 3 عن مدى قبولهم لأي تغيير أو تحديث يمكن أن تقوم به الوكالة، وقد كانت إجاباتهم متقاربة وتتص على: «ولما لا إن كان التغيير لصالح الوكالة وليس على حساب العامل».

المحور الثالث: قسم هذا المحور إلى جزأين:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على 15 سؤال يهدف للتعرف على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوكالة 301، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى 5 مجموعات تجسد كل منها مبدأ من المبادئ الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم: 19:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدد العبارات المستخدمة لقياس كل عنصر فيها

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	أرقام العبارات في قائمة الاستقصاء
1/ مبدأ التركيز على العميل	1 إلى 3.
2 / مبدأ مشاركة العاملين	4 إلى 6.
3 / مبدأ التحسين المستمر	7 إلى 9.
4 / مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	10 إلى 12.
5 / مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	13 إلى 15.

المصدر: إعداد الطالبة

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على 9 أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى توفر أهم المستلزمات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة 301.

جدول رقم: 20

أهم مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدد العبارات المستخدمة لقياس كل عنصر

المستلزمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	أرقام العبارات في قائمة الاستقصاء
1 / دور الإدارة العليا	1 إلى 3
2 / تنمية وتطوير الموارد البشرية	4 إلى 6
3 / الاتصال	7 إلى 9

المصدر : إعداد الطالبة

وفيما يلي بيان نتائج الدراسة الميدانية على المستوى التفصيلي لعناصر كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم: 21

نتائج الدراسة الميدانية حول مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالوكالة محل الدراسة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ التركيز على العميل	4.11	0.55
مبدأ مشاركة العاملين	2.76	0.83
مبدأ التحسين المستمر	4.18	0.62
مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	3.56	0.57
مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	4.08	0.52
المتوسط الإجمالي	3.73	0.61

المصدر : إعداد الطالبة

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 21 يتضح لنا بأن المتوسط الإجمالي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد بلغ 3.73 وهو بذلك يفوق القيمة 3 وينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20] والذي يعبر عن الموافقة .

أما من جانب كل مبدأ فقد جاءت المتوسطات الحسابية كلها تفوق القيمة 3 وتنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20] باستثناء مبدأ مشاركة العاملين الذي حمل أقل متوسط حسابي قدر ب 2.76 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] .

وعند ترتيب هذه المبادئ وفقا لوسطها الحسابي فإننا نجد مبدأ التحسين المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.18 وإنحراف معياري قدره 0.62 ، يليه مبدأ التركيز على العميل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.11 وإنحراف معياري قدره 0.55 ، في حين تعود المرتبة الثالثة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بمتوسط حسابي قدره 4.08 وإنحراف معياري بلغ 0.52 ، أما مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وإنحراف معياري قدره 0.57 ، في حين تعود المرتبة الخامسة والأخيرة إلى مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره 2.76 وإنحراف معياري بلغ 0.83 .

وفيما يلي العناصر الفرعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

* / مبدأ التركيز على العميل

جدول رقم: 22

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمبدأ التركيز على العميل

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
01	التكرار	00	17	10	04	3.41	0.70	
	النسبة المئوية	%00	%54.83	%32.25	%12.90			
02	التكرار	12	19	00	00	4.38	0.48	
	النسبة المئوية	%38.70	%61.29	%00	%00			
03	التكرار	17	14	00	00	4.54	0.49	
	النسبة المئوية	%54.83	%45.16	%00	%00			
المتوسط الحسابي العام							4.11	0.55

المصدر : إعداد الطالبة

من خلال ملاحظتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم 22 ، يتضح لنا بأن المتوسط الحسابي لعنصر التركيز على العميل قد بلغ 4.11 ، وبذلك فهو يفوق المتوسط الذي يقدر ب3 وتنتهي إلى المجال [3.40 - 4.20] الذي يعبر عن الموافقة .

من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر التركيز على العميل، فقد حملت كلها متوسطات حسابية تفوق ال3 وتنتهي إلى المجال [3.40 - 4.20] ، حيث احتلت العبارة رقم (3): « تهتم الوكالة بتسليم الخدمات المصرفية في موعدها المحدد » المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

4.54 ، وإنحراف معياري بلغ 0.49 ، تليها العبارة رقم (2) : « تعمل الوكالة على إنجاز الخدمات المصرفية بصورة صحيحة من المرة الأولى » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.38 ، وإنحراف معياري قدره 0.48 ، في حين جاءت العبارة رقم (1) : « تعمل الوكالة على دراسة حاجيات العميل ورغباته » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.41 ، وإنحراف معياري بلغ 0.7 .

ويمكن تفسير هذه البيانات على أن الوكالة 301 تهتم بشكل كبير بإرضاء العميل، وتوجه جل إهتمامها ونشاطها نحو تحقيق هذا الهدف ،الذي يعد في مقدمة الأهداف لديها، وقد أكدت السيدة نائبة المدير على هذه النقطة بقولها: « هدفنا هو إرضاء العميل بتقديم الخدمة كما يريد، وإن عجزنا عن ذلك فهدفنا هو إقناعه بالسبب ،فالمهم عندنا هو خروج العميل من الوكالة بانطباع حسن» .

* / مبدأ مشاركة العاملين

جدول رقم: 23

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمبدأ مشاركة العاملين

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
04	التكرار	02	08	14	05	3.09	0.96	
	النسبة المئوية	%06.45	%25.80	%45.16	%16.12			
05	التكرار	00	06	11	14	2.74	0.76	
	النسبة المئوية	%00	%19.35	%35.48	%45.16			
06	التكرار	00	02	14	11	2.45	0.79	
	النسبة المئوية	%00	%06.45	%45.16	%35.48			
المتوسط الحسابي العام							0.83	2.76

المصدر: إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 23 أن الوسط الحسابي لعنصر مشاركة العاملين قد بلغ 2.76 ، وبذلك فهو يقل عن المتوسط الذي يقدر ب 3 وينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] الذي يشير إلى الحياد .

من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر مشاركة العاملين ، فقد حملت العبارة رقم (4) : «يشارك العاملون في الوكالة في وضع الأهداف، واتخاذ بعض القرارات ،وتحديد معايير

تقييم الأداء» أعلى متوسط حسابي حيث قدر بـ 3.09 ، وقد قدر إنحرافها المعياري 0.96 ، في حين إحتلت العبارة رقم (5): « هناك اضطلاع مستمر للعاملين على أوضاع الوكالة» المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.74 ، وإنحراف معياري بلغ 0.76 ، وتعود المرتبة الثالثة للعبارة رقم(6): « هناك تشجيع للعاملين من قبل الرؤساء لإبلاغهم عن العوائق التي تحد من تحقيق الجودة» بمتوسط حسابي قدره 2.45 ، وإنحراف معياري قدره 0.79 .

ويمكن تفسير هذه البيانات بأن الوكالة تقتدر لأسلوب العمل الجماعي ، وهذا نتيجة لسيطرة الروتين وغياب التجديد والإبتكار، وقد لاحظت الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة 301 بعض الضغط الممارس على الموظفين من جراء كثرة العمل، ففي بعض الأوقات يضطر بعض العاملين إلى مواصلة العمل بعد الدوام الرئيسي، والبعض الآخر يضطر للعمل حتى في عطلة الأسبوع، وعند سؤال الباحثة بعض العمال عن رأيهم في العمل بالوكالة ، كانت الإجابات في مجملها تتمحور حول: « لو أستطيع الحصول على وظيفة أخرى بنفس الراتب فإنني سوف أترك العمل بالوكالة على الفور»، وعند سؤالها عن حلقات الجودة ومناقشة مشاكل العمل في أوقات الفراغ ، فقد جاءت الإجابات كلها سلبية ، والتعليل على ذلك كان كالآتي: « لسنا في حاجة إلى هذه الإجتماعات، فالقرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا تطبق حرفيا ولا نستطيع تغييرها أو تعديلها»، غير أن الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة إستطاعت التأكد من أن هناك إجتماع لرؤساء الأقسام والمدير بشكل يومي في الصباح قبل بداية العمل لمناقشة بعض الأمور العالقة.

* / مبدأ التحسين المستمر

جدول رقم: 24

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	رقم العبارة
0.71	3.93	00	00	09	15	07	07
		%00	%00	%29.03	%48.38	%22.58	النسبة المئوية
0.64	4.32	00	00	03	15	13	08
		%00	%00	%09.67	%48.38	%41.93	النسبة المئوية
0.51	4.29	00	00	01	20	10	09
		%00	%00	%3.22	%64.51	%32.25	النسبة المئوية
0.62	4.18	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 24 أن الوسط الحسابي لعنصر التحسين المستمر قد بلغ 4.18، وهو بذلك يفوق المتوسط المقدر بـ3 وينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20].

من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر التحسين المستمر، فقد حملت كلها متوسطات حسابية تفوق 3 وتنتمي إلى مجال الموافقة والموافقة بشدة، حيث جاءت العبارة رقم (9): «عملية تحسين الجودة هي مسؤولية جميع العاملين» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.29، وإنحراف معياري بلغ 0.51، تليها العبارة رقم (8): «عملية التحسين المستمر تشمل كل العمليات المنجزة في مختلف أقسام الوكالة» في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره 4.32، وإنحراف معياري قدره 0.64، في حين احتلت العبارة رقم (7): «تسعى الوكالة دائما للتحسين المستمر في الجودة» المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.93، وإنحراف معياري قدره 0.71.

ويمكن تفسير هذه البيانات بأن الموظفين بالوكالة مهتمين بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمونها، وهم على دراية تامة بأن الجودة تبدأ من عملية التحسين المستمر، وقد قامت الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة 301، بالتأكد من هذا العنصر من خلال سؤال بعض رؤساء المصالح ما إذا كان الحرص والمثابرة على الجودة مازال بنفس الوتيرة منذ البداية، وقد أجمعوا جميعهم بالنفي وأكدوا على تحسن جودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالة.

* / مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

جدول رقم: 25

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
10	التكرار	00	17	14	00	3.54	0.49	
	النسبة المئوية	%00	%54.83	%45.16	%00			
11	التكرار	07	12	12	00	3.83	0.76	
	النسبة المئوية	%22.58	%38.70	%38.70	%00			
12	التكرار	00	10	21	00	3.32	0.46	
	النسبة المئوية	%00	%32.25	%67.74	%00			
المتوسط الحسابي العام							0.57	3.56

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات التي يحملها الجدول رقم 25 أن الوسط الحسابي لعنصر إتخاذ القرارات على أساس الحقائق قد فاق ال3، حيث قدر ب 3.56 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20].

أما من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر إتخاذ القرارات على أساس الحقائق، فقد إحتلت العبارة رقم (11): « مرحلة اتخاذ القرارات تتم بناءا على تحليل جيد للبيانات » المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.83، وإنحراف معياري قدره 0.76، تليها العبارة رقم (10): « تعتمد الوكالة على معلومات وحقائق دقيقة حول المنافسين، العملاء، الأوضاع الاقتصادية... الخ » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.54، وإنحراف معياري قدره 0.49، في حين تعود المرتبة الثالثة للعبارة رقم (12): « تعتبر التغذية العكسية أساسية لتعديل القرارات المتخذة، وإدخال التعديلات اللازمة بالوكالة » بمتوسط حسابي قدره 3.32، وإنحراف معياري بلغ 0.46.

ويمكن تفسير هذه البيانات على أن العمال بالوكالة 301، على دراية بأن القرارات لا يجب أن تكون عشوائية، وإنما تؤخذ بناءا على حقائق ومعلومات دقيقة، غير أن الملاحظ بالوكالة 301، هو أن أغلب القرارات المتخذة، هي قرارات روتينية، وذلك لتكرار الظروف نفسها، وهذا ما يجعل الوكالة بمنء عن دراسة نفس الظروف في كل مرة .

* / مبدأ الوقاية من الأخطاء

جدول رقم: 26

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمبدأ الوقاية من الأخطاء

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
13	00	18	13	00	00	3.58	0.49	
	%00	%58.06	%41.93	%00	%00			
14	06	17	08	00	00	3.93	0.66	
	%19.35	%54.83	%25.80	%00	%00			
15	23	08	00	00	00	4.74	0.43	
	%74.19	%25.80	%00	%00	%00			
المتوسط الحسابي العام							4.08	0.52

المصدر: إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 26 أن الوسط الحسابي لعنصر الوقاية من الأخطاء قد بلغ 4.08، وهو بذلك يفوق المتوسط المقدر بـ3 وينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20].

من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر الوقاية من الأخطاء، فقد حملت كلها متوسطات حسابية تفوق الـ3 وتنتمي إلى مجال الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (15): «تستخدم عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف الإنحراف عن الجودة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.74، وإنحراف معياري بلغ 0.42، تليها العبارة رقم (14): «تعتمد الوكالة على الفحص والمراجعة والتحليل المستمر، سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها» بمتوسط حسابي قدره 3.93، وإنحراف معياري بلغ 0.66، في حين تعود المرتبة الثالثة إلى العبارة رقم (13): «تسعى الوكالة لمنع الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، بدلاً من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها» بمتوسط حسابي قدره 3.58، وإنحراف معياري قدره 0.49.

يمكن تفسير هذه البيانات بان الوكالة 301 تعتبر الجودة ثمرة عملية وقائية وليس عملية تفتيشية، وهذا ما أكدته السيدة نائبة المدير في قولها: «إن هناك حث على تطوير فكرة الوقاية لدى الموظفين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية».

المستلزمات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم: 27

نتائج الدراسة الميدانية حول مدى توفر مستلزمات إدارة الجودة الشاملة بالوكالة محل الدراسة

المستلزمات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور الإدارة العليا	4.16	0.58
تنمية وتطوير الموارد البشرية	3.50	0.78
الاتصال	4.13	0.44
المتوسط الحسابي العام	3.93	0.59

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 27 يتضح لنا بأن المتوسط الإجمالي لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة قد بلغ 3.93 وهو بذلك يفوق القيمة 3 وينتمي إلى المجال [3.40 - 4.20] والذي يعبر عن الموافقة .

أما من جانب كل عامل فقد جاءت المتوسطات الحسابية كلها تفوق القيمة 3 وتنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20]. وعند ترتيب هذه العوامل وفقاً لوسطها الحسابي فإننا نجد عامل

دور الإدارة العليا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.16 وإحتراف معياري بلغ 0.58، يليه عامل الإتصال بمتوسط حسابي قدره 4.13 وإحتراف معياري بلغ 0.44، في حين تعود المرتبة الثالثة والأخيرة إلى عامل تنمية وتطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.50 وإحتراف معياري قدره 0.78 .

وفيما يلي العناصر الفرعية لأهم مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

* / دور الإدارة العليا

جدول رقم: 28

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الإدارة العليا

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	
01	التكرار	14	14	03	00	4.35	0.64	
	النسبة المئوية	45.16%	45.16%	7.31%	00%			
02	التكرار	13	18	00	00	4.41	0.49	
	النسبة المئوية	41.93%	58.06%	00%	00%			
03	التكرار	03	17	11	00	3.74	0.62	
	النسبة المئوية	9.67%	54.83%	35.48%	00%			
المتوسط الحسابي العام							4.16	0.58

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال ملاحظتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم 28 ، يتضح لنا بأن الوسط الحسابي لعنصر دور الإدارة العليا قد بلغ 4.16 ، وبذلك فهو يفوق المتوسط الذي يقدر ب3 وينتمي الى المجال [3.40 - 4.20] والذي يعبر عن الموافقة .

من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر دور الإدارة العليا فقد حملت كلها متوسطات حسابية تفوق القيمة 3 وتنتمي إلى مجال الموافقة ، حيث إحتلت العبارة رقم (2): « تعمل الإدارة العليا على زرع وترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين » المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.41 ، وإحتراف معياري بلغ 0.49 ، في حين إحتلت العبارة رقم (1): « تدرك الإدارة العليا لأهمية الجودة وتلتزم بها » المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.35 ، وإحتراف معياري قدره 0.64 ، وتعود المرتبة الثالثة إلى العبارة رقم (3) « تعمل الإدارة العليا على إحداث تغييرات في

الهياكل، العمليات، الوسائل، طرق العمل والأفكار لتحقيق الجودة في الوكالة» بمتوسط حسابي قدره 3.74، وإنحراف معياري قدره 0.62.

ويمكن تفسير هذه البيانات على أن موظفو الوكالة 301، يجمعون على دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة، وأن الإدارة العليا فعلا تعمل على زرع ثقافة الجودة لدى العاملين والموظفين، وقد أكدت السيدة نائبة المدير على أن هناك التزام طويل الأجل بالجودة قولا وفعلا، وأن هناك تكثيف للجهود بإتجاه تحسين العمليات بالوكالة .

* / تنمية وتطوير الموارد البشرية

جدول رقم: 29

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
04	التكرار	14	11	06	00	4.25	0.76	
	النسبة المئوية	45.16%	35.48%	19.35%	00%			
05	التكرار	09	11	11	00	3.93	0.80	
	النسبة المئوية	29.03%	35.48%	35.48%	00%			
06	التكرار	00	01	13	12	2.32	0.77	
	النسبة المئوية	00%	3.22%	41.93%	38.70%			
المتوسط الحسابي العام							3.50	0.78

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 29 يتضح لنا بأن الوسط الحسابي لعنصر تنمية وتطوير الموارد البشرية قد بلغ 3.50، وهو بذلك يفوق المتوسط المقدر ب 3 وينتمي إلى مجال الموافقة. من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر تنمية وتطوير الموارد البشرية، فقد حملت متوسطات حسابية متفاوتة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4): «تعتمد الوكالة على برامج تدريب دورية، وهذا بغرض حل المشاكل وتحسين جودة الخدمة» 4.25 وهو ما يدل على حرص الوكالة على تدريب وتعليم عمالها، وهذا ما أكدته السيدة نائبة المدير بقولها: «تهتم الوكالة بتكوين وتأهيل عمالها، وهي كثيرا ما تبرمج دورات إختيارية لكافة العمال» وأكدته بعض العمال الذين إجتمع بهم الباحثة أثناء تواجدها بالوكالة 301، أما العبارة رقم (5): «يتم ترقية العمال المبدعين» فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 3.93، وإنحراف معياري بلغ 0.80، وعند إستفسار السيدة نائبة المدير عن هذه النقطة فقد أجابت

« إن القرض الشعبي الجزائري يعتمد في ترقبته لعماله على مبدأ الاقدمية، كما أن قانون العمل يسمح بترقية العامل بعد 5 سنوات». في حين تحصلت العبارة رقم (6): « هناك تقدير وإعتراف بالإنجازات التي يحققها العامل» على متوسط حسابي أقل من 3 ، حيث بلغ 2.32 ، وانحراف معياري قدره 0.77 ، وهذا يفسر بغياب التحفيز المعنوي بالوكالة 301 . غير أن استفساراتنا قادتنا إلى إلتماس بعض الخدمات التي تقدمها الوكالة لعمالها والتي تدخل في إطار التحفيز المعنوي مثل: توفير بعض التسهيلات المعاشية وبعض النشاطات الاجتماعية والثقافية .

* / الإتصال

جدول رقم: 30

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
07	التكرار	00	17	14	00	3.54	0.49	
	النسبة المئوية	%00	%54.83	%45.16	%00			
08	التكرار	06	25	00	00	4.19	0.39	
	النسبة المئوية	%19.35	%80.64	%00	%00			
09	التكرار	21	10	00	00	4.67	0.46	
	النسبة المئوية	%67.74	%32.25	%00	%00			
المتوسط الحسابي العام							4.13	0.44

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال ملاحظتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم 30 ، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعنصر الإتصال قد فاق المتوسط وبلغ 4.13 وهو بذلك ينتمي إلى مجال الموافقة . من جانب العبارات التي تعبر عن عنصر الإتصال، فقد حملت كلها متوسطات حسابية تفوق الـ 3 وتنتمي إلى المجال [3.40 - 4.20] ، حيث إحتلت العبارة رقم (9): « يعتمد العمل في الوكالة على استخدام الحاسوب» المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.67 ، وانحراف معياري بلغ 0.46 ، تليها العبارة رقم (8): « تعتمد الوكالة على خدمة الإستفسار عبر الهاتف والانترنت» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.19 ، وانحراف معياري بلغ 0.39 ، في حين تحل العبارة رقم (7): « توجد سرعة في الإتصال بين العاملين» المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.54 ، وانحراف معياري بلغ 0.49 . ويمكن تفسير هذه البيانات بكون الإدارة العليا بالبنك على دراية كاملة بأهمية التكنولوجيا في تسريع العمل، وقد أجابت السيدة نائبة المدير عند سؤالها عن هذا العنصر كما يلي: «إننا جزء من الإقتصاد

العالمي، وبدون تكنولوجيا فإننا لا نستطيع مواكبة جميع تغيراته «، كما أضافت « إن المجتمع الجزائري هو مجتمع متفتح على التكنولوجيا فكيف يكون البنك مهملًا لها». **المحور الرابع:** يحتوي هذا المحور على 06 أسئلة تعمل على تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوكالة 301 حسب رأي العمال .

جدول رقم: 31

نتائج الدراسة الميدانية للعوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
01	التكرار	00	06	17	08	2.93	0.66	
	النسبة المئوية	%00	%19.35	%54.83	%25.80			
02	التكرار	05	12	09	05	3.54	0.94	
	النسبة المئوية	%16.12	%38.70	%29.03	%16.12			
03	التكرار	00	15	10	06	3.29	0.77	
	النسبة المئوية	%00	%48.38	%23.25	%19.35			
04	التكرار	00	07	11	13	2.80	0.77	
	النسبة المئوية	%00	%22.58	%35.48	%41.93			
05	التكرار	00	00	17	14	2.54	0.49	
	النسبة المئوية	%00	%00	%54.83	%45.16			
06	التكرار	00	13	11	07	3.19	0.77	
	النسبة المئوية	%00	%41.93	%35.48	%22.58			
المتوسط الحسابي العام							3.04	0.73

المصدر: إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 31 أن قيمة الوسط الحسابي للعبارة رقم (2): «عدم وجود مختصين في إدارة الجودة الشاملة» هي 3.54، وهي بذلك وتنتمي إلى مجال الموافقة، والذي يعني أن أفراد العينة يوافقون على إعتبار العامل رقم (2) واحدا من العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة، أما بالنسبة للعبارة رقم (5): «عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطبيق برنامج إدارة الجودة

الشاملة» فقد قدرت قيمة وسطها الحسابي ب 2.54 ،وهي بذلك تقترب من القيمة 2 وتتنمي إلى المجال [1.80 - 2.60] والذي يعبر عن الرفض، وهذا يعني أن أفراد العينة لا يعتبرون العامل رقم (5) من عوامل إعاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين جاءت باقي المتوسطات الحسابية للعبارة رقم (1): «عدم رغبة الإدارة العليا للبنك بالتغيير، وإقتصارها على أساليب العمل التقليدية» والعبارة رقم (3) : «لا تتوفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة» والعبارة رقم (4) : «الإمكانيات المادية المتوفرة حاليا في الوكالة غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة» والعبارة رقم (6) : «عدم وجود معايير دقيقة وواضحة لقياس جودة الخدمات»، كلها قريبة من القيمة 3 وتتنمي إلى المجال [2.60 - 3.40] وهي على التوالي 2.93 ، 3.29 ، 2.80 ، و 3.19، وهو ما يعني أن أفراد العينة ليس لديهم علم حول إن كانت هذه العوامل معيقة أم لا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تفسير بيانات الجدول بأن الموظفين ليسوا ملمين جيدا بموضوع إدارة الجودة الشاملة، بدليل صعوبة تحديدهم بدقة للعوامل التي تعيق تطبيقها بالوكالة 301.

المحور الخامس: يحتوي هذا المحور على سؤال واحد أرادت الباحثة من خلاله معرفة التغيرات التي يراها العمال ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة 301.

جدول رقم: 32

نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالتغيرات التي يراها عمال الوكالة 301 ضرورية

التكرارات	الإجابات المقترحة
17	1 / تغيير في المديرين
26	2 / تغيير في إجراءات العمل
19	3 / تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي
07	4 / تغيير في القوانين والأنظمة وجعلها مرنة
05	5 / تغييرات أخرى

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 32 يتضح لنا بأن العمال يرون ضرورة إحداث تغييرات على مستوى المدراء ، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث جاءت تكراراتها مرتفعة نسبيا مقارنة مع باقي العوامل. ويمكن تفسير هذا بنقص الثقة بين الرئيس ومروسيه . وإذا أردنا ترتيب هذه العوامل وفقا لأكثر تكرار فإننا نجد في المرتبة الأولى «تغييرات في إجراءات العمل»، تليها «تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي» في المرتبة الثانية، ثم «تغيير في المديرين» في المرتبة الثالثة، في حين تعود المرتبة الرابعة إلى «تغيير في القوانين والأنظمة وجعلها مرنة»، تليها في المرتبة الخامسة والأخيرة «تغييرات أخرى».

خلاصة الفصل

يسعى القرض الشعبي الجزائري إلى المحافظة على عملائه وكسب رضاهم، فهو يعمل جاهدا في ظل الإستراتيجية العامة إلى تدقيق وتطوير أجهزة التسيير والتحكم في التكاليف، وتغطية جميع الأسواق الوطنية، من خلال التوسع المستمر في الفروع .

وقد تم إجراء دراسة إستطلاعية على الوكالة 301 التابعة للقرض الشعبي الجزائري، وهذا لكشف إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، حيث تم تقديم الوكالة، وتحليل عينة الدراسة وخصائص أفرادها، والتعرض إلى بناء أداة الدراسة والإجراءات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي أثبتت وجود بعض الجوانب الإيجابية في المجتمع كالإهتمام بالعميل والسعي لتلبية حاجاته، والتحسين المستمر للجودة، وتحقيق نتائج مالية إيجابية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وتحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالة محل الدراسة متطلبات هامة، تبدأ بتحديد هدف واضح ومحدد لإدارة الجودة الشاملة في ظل المشاركة الفعالة من قبل جميع الموظفين بإعتبارهم قوة دافعة للتجديد والتغيير، فضلا عن ضمان عدم مقاومتهم لتطبيق الجودة، بجانب ضرورة الإعتقاد على فرق العمل لأن ذلك يزيد من حماس وفاعلية وكفاءة الموظفين في إستخدام طرق وأساليب عمل جديدة، مما يدفع الموظفين لبذل قصارى جهدهم لإستيعاب وتطبيق الطرق والوسائل والأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة ودقة المعاملات والعمليات المصرفية ، وهذا يتطلب قدرا من الفهم المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين للتغلب على الصعوبات والمعوقات في إنجاح وتطبيق آليات وسياسات إدارة الجودة الشاملة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية في إطار العمل بطريقة صحيحة منذ البداية .

مراجع الفصل التطبيقي

- (1) موقع القرض الشعبي الجزائري على شبكة الانترنت: WWW.CPA.COM
- (2) شاكر القرويني، مرجع سبق ذكره، ص 156.
- (3) رحيم حسين مرجع سبق ذكره ص 298.
- (4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، الصادر في 20 أوت 1986.
- (5) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادر في 13 جانفي 1988.
- (6) (7) موقع القرض الشعبي الجزائري على شبكة الانترنت، مرجع سبق ذكره.
- (8) أوماسكاران تعريب وآخرون، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 379.
- (9) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد، المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص 84.
- (10) محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع، ص 84.
- (11) ماثيو جيدير، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدأ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ترجمة ملكة ابيض، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، دمشق، 2004، ص 72.
- (13) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 82.
- (12) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، نفس المرجع، ص 102.
- (14) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- (15) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- (16) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- (17) مراد زعيمي، أدوات البحث الاجتماعي: محددات ومجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، شركة دار الهدى، الجزائر، العدد 19، 2003، ص 159.
- (18) عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، بدون دار النشر، طرابلس، 1999، ص 141.

الخلاصة

‘

-

.

-

‘

.

-

‘

.

-

-

‘

.

-

‘

‘

‘

.

-

‘

-

.

-

.

-

.

-

‘

‘

-

‘

-

.

.

-

‘

.

-

‘

.

، ، - 2
:
-
.
، -
،
، -
،
:
، -
، -
، -
:
، ،

قائمة المراجع

_____ :	/1
_____ . 2003	
_____ -9000 _____ ،	/2
_____ .2005 _____ ،	
_____ ، _____	/3
_____ . 2007 _____ ، _____	
_____ ، _____	/4
_____ .2000 _____ ، _____	
_____ : _____ ،	/5
_____ .2006 _____ ، _____	
_____ . 2009 _____	/6
_____ ، _____ ، _____	/7
_____ . 2008 _____ ،	
_____ : _____	/8
_____ .2006 _____ ، _____	
_____ .2005 _____ ، _____ ، _____ ، _____	/9
_____	/10
_____ .2004	
_____ ، _____ - _____ ،	/11
_____ 1998 _____ ، _____	
_____ ، _____	/12
_____ .2000 _____ ، _____	

_____ :	_____ ،	_____ ،	/13
	.2000 ،	_____ ،	
.2008 ،	_____ ،	_____ ،	/14
	_____ ،	_____ ،	/15
		. 2007 ،	
	_____ ،	_____ ،	/16
		.2008 ،	
	_____ ،	_____ ،	/17
		. 2006 ،	
	_____ ،	_____ ،	/18
		. 2006 ،	
	_____ ،	_____ ،	/19
		. 2006 ،	
. 2002 ،	_____ ،	_____ ،	/20
	_____ ،	_____ ،	/21
		. 1992 ،	
2007 ،	_____ ،	_____ ،	/22
	_____ :	_____ ،	/23
		. 2006 ،	
	_____ :	_____ ،	/24
		. 2005 ، < >	
	_____ ،	_____ ،	/25
		. 2009 ،	
. 2001 ،	_____ ،	_____ ،	/26

، _____ ، بدون دار نشر ، ، 1999 .	/27
، _____ ، ،	/28
2005 ، ،	/29
_____	/29
.1999	
، _____ ، ،	/30
. 2000 ، ، ، ،	
_____	/31
.1996	
9001 _____	/32
. 2008	
، _____ - _____ ،	/33
. 2006 ، ، ، ،	
، 9001: 2000 _____ ،	/34
. 2005 ، ،	
_____ :	/35
_____ ، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، دمشق، 2004.	
، _____ ، _____ ،	/36
.2007 ،	
. 2006 ، _____ ،	/37
_____ ،	/38
.2009 ، ،	
، 21 _____ ،	/39
، بدون تاريخ نشر.	

‘ _____ ‘	/40
‘ _____ ‘ . 2005	
‘ _____ ‘ : _____ ‘	/41
‘ _____ ‘ . 1999	
‘ _____ ‘	/42
‘ _____ ‘ . 2007	
‘ _____ ‘ : _____ ‘	/ 43
‘ _____ ‘ 1984 ‘	
‘ _____ ‘ . 1996 ‘	/44
‘ _____ ‘	/45
‘ _____ ‘ .2007 ‘	
‘ _____ ‘	/46
‘ _____ ‘ .2009 ‘	
‘ _____ ‘ .1999 ‘	/47
‘ _____ ‘	/48
‘ _____ ‘ : _____ ‘	
‘ _____ ‘ . 2009	
‘ _____ ‘	/49
‘ _____ ‘ .2009 ‘	
‘ _____ ‘	/1
‘ _____ ‘ . 2006–2005 ‘	

	.02	، 1988	12		06-88	/2
		. 16	14		10-90	/3
	.14	، 2001	27	10-90	01-01	/4
			.52	2003	26	11-03 /5
04					01-04	/6
					.27 ، 2004	
04					02-04	/7
					. 27	
	. 35	2004	04		03-04	/8
<hr/>						
)					/ 1
					(
	http// www.iefpedia.com/arab/wpcontent/uprods/2009					
						/2
				. 2008 ،		
	http://www.pqi-org/get-redetails.php :					
						/3
					الموقع : http// www.scribed.com	
						/4
					www.dr_mandouhrefay.com :	
						/5
				. 2010 ، 47		
	http// www.endb . gov . eg :					

[http// www.iraqeg.org/ Eco/ new](http://www.iraqeg.org/Eco/new)

[http//WWW.CPA.COM:](http://WWW.CPA.COM)

/7

- 1/Alin Courtois et autres , **gestion de production**, les édition d'organisation, troisième édition, paris ,2001.
- 2/ Eric Vogler, **management stratégique des services** ,édition duodi , paris , 2004
- 3/francois daguisè, **profession qualicien** ,dunod ,paris, 2000
- 4/Gerdf Kamisk ,J –Pierre Bauer ,**management de la qualité de A à Z** ,Masson, paris, 1994.
- 5/ J– C– TARONDEAU, **Marketing stratégie industrielle**, édition Vuibert , paris , 1998.
- 6/Jean Marie GOGUE, **management de la qualité**, deuxième édition, édition Economica, paris ,1997.
- 7/K–Ishihara ,**maitrise la qualité: méthodologie de gestion** ,édition mare mortun ,paris ,1996.
- 8/ Monique Zollinger ,Eric Lamarque ,**marketing et stratégie de la banque**,quatrième édition, édition dunod , paris,2004 .
- 9/Philippe Detrie, **conduire une démarche qualité**, quatrième édition, édition d'organisation,paris, 2001
- 10/Phillip kotler, Bernard Dubois ,**marketing management** ,Person édition, paris , 2004.
- 11/Pierre jocou ,**au cœur du changement**, dunod, paris, 1995 ,p86.
- 12/ Tournois Nadine, **le marketing bancaire face a la nouvelle technologie**, masson ,paris, 1989.

قائمة الأشكال

والجداول

22		01
23		02
25		03
27		04
28		05
29		06
31		07
57		08
61	.9000	09
66		10
72		11
73		12
84		13
86		14
87		15
89		16
89		17
90		18
91		19
92		20
93		21
94		22
105		23

16		01
32		02
58		03
61		04
62	(9000)	05
80		06
81		07
87		08
88		09
107		10
108	2009 2008	11
109	2009 2008	12
123		13
123		14
124		15
125	.301	16
126		17
		.301
127		18
128		19

قائمة الأشكال الجداول

129		20
129		21
130		22
131		23
132		24
133		25
134		26
135		27
136		28
137		29
138		30
139		31
140		32

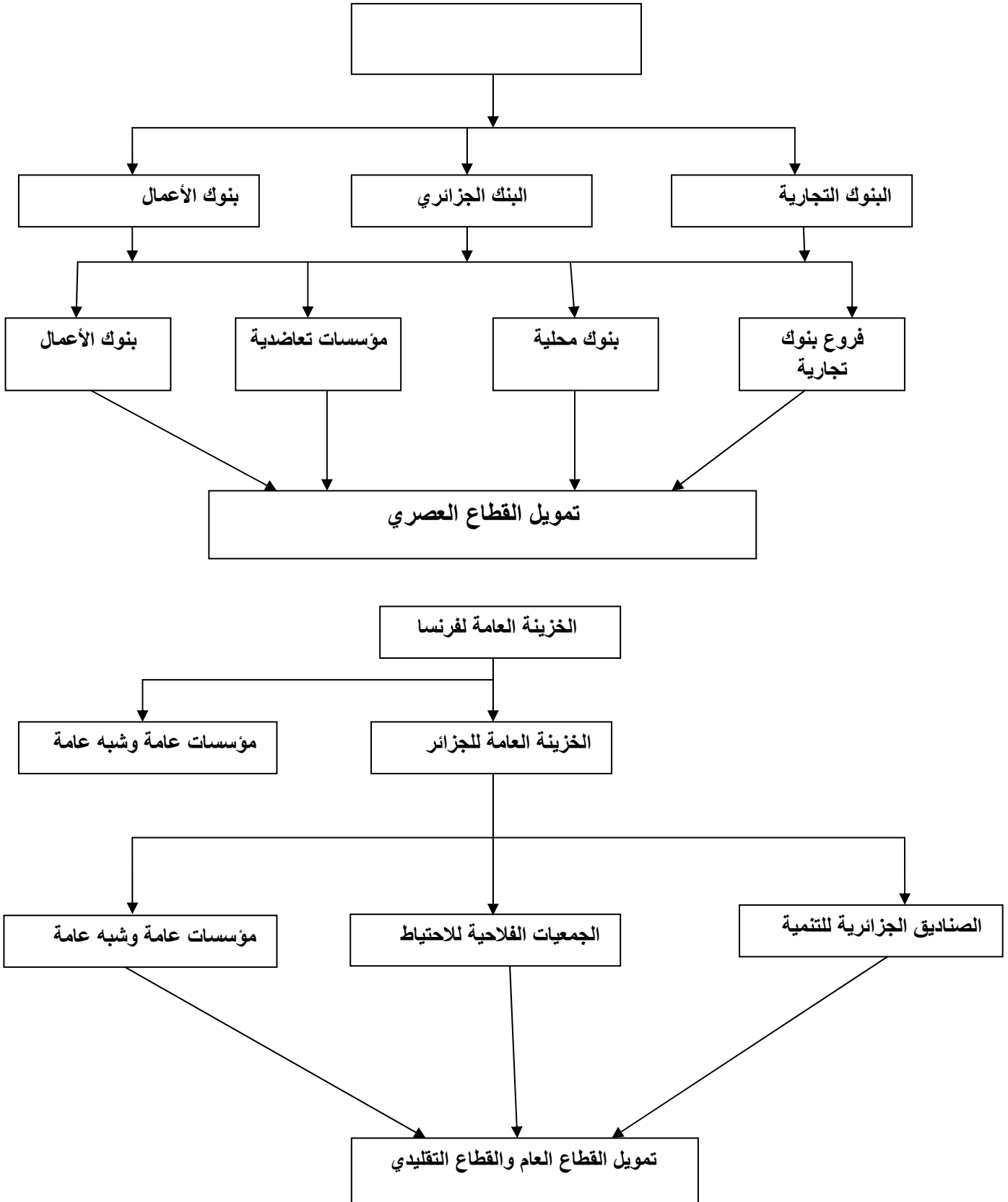
الفهرس

9-1
:
11
11..... :
11..... :
15..... :
18 :
20..... :
20..... :
24..... :
29..... :
34..... :
34..... 1990 :
38..... 10-90 :
42..... :
47.....
48.....
:
55
55..... :
55..... :
60..... 9000 :
64..... :
69..... :

	:
69.....	
74.....	:
77.....	:
81.....	:
82.....	:
85.....	:
91.....	:
96.....	
97.....	
301	:
103.....	
103.....	:
103.....	:
110.....	:
114..... (301)	:
117.....	:
117.....	:
122.....	:
141.....	
142.....	
143.....	
151.....	
161.....	
165.....	
168.....	

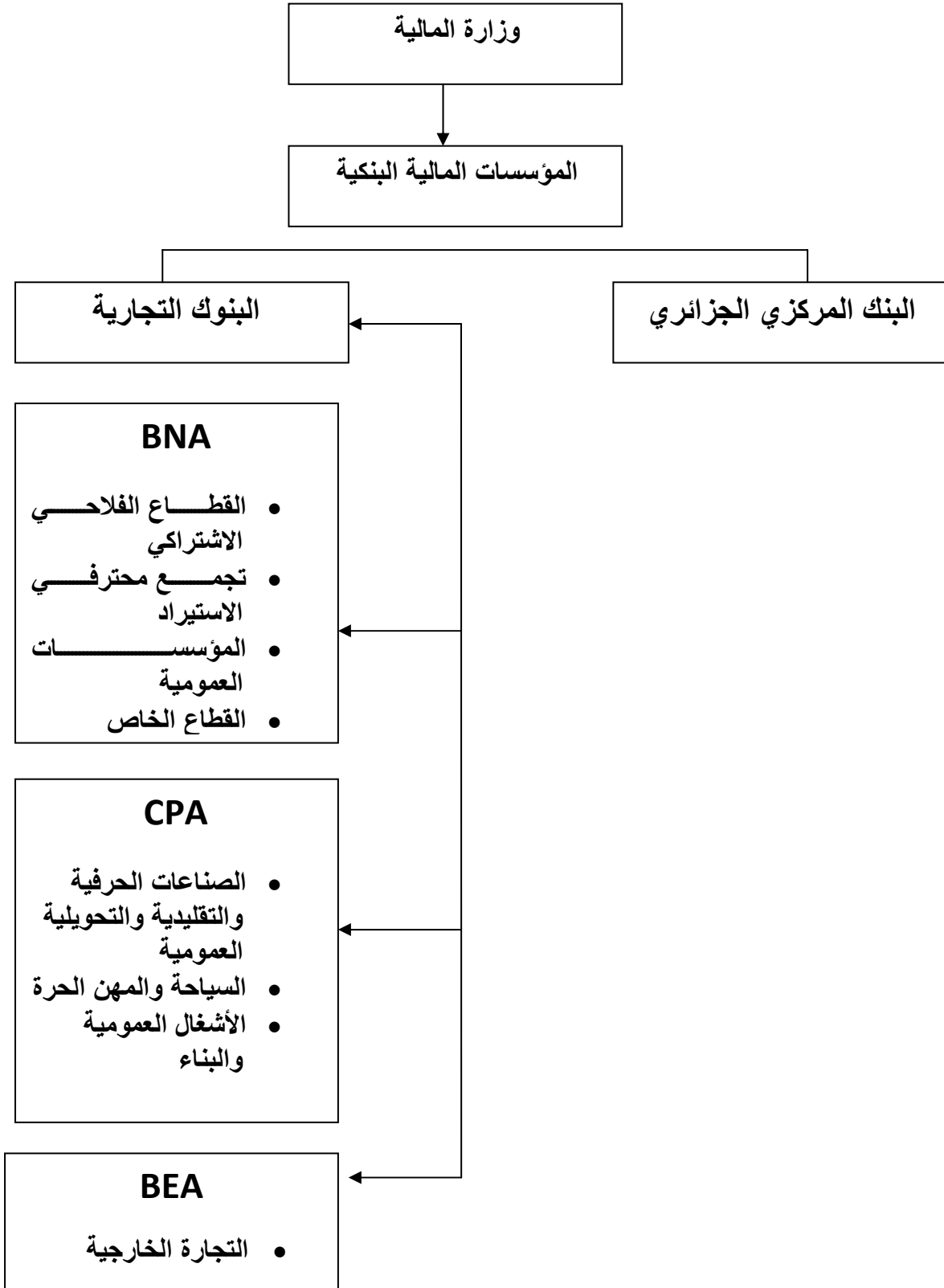
الملاحق

01:



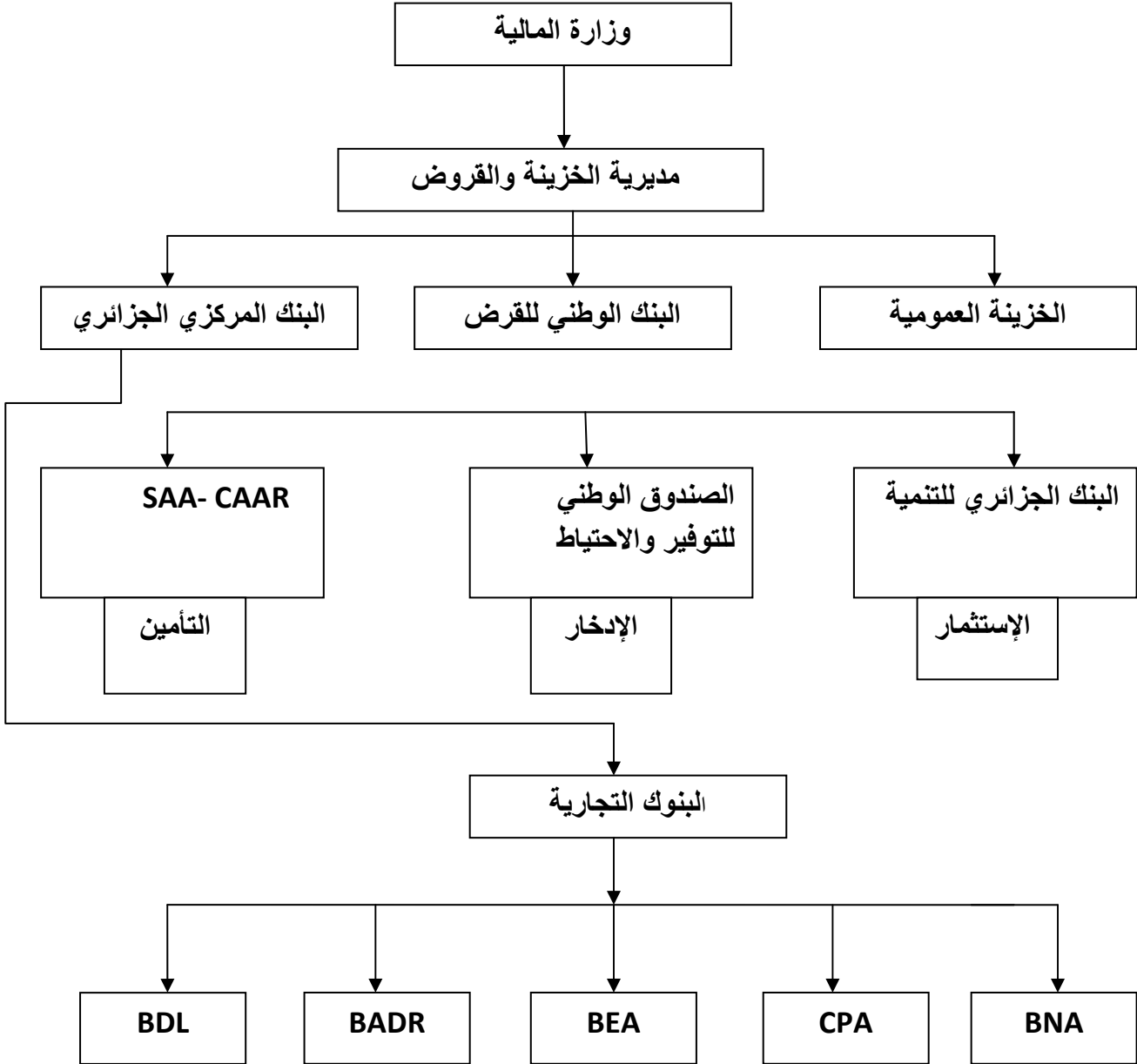
02:

1970 1962



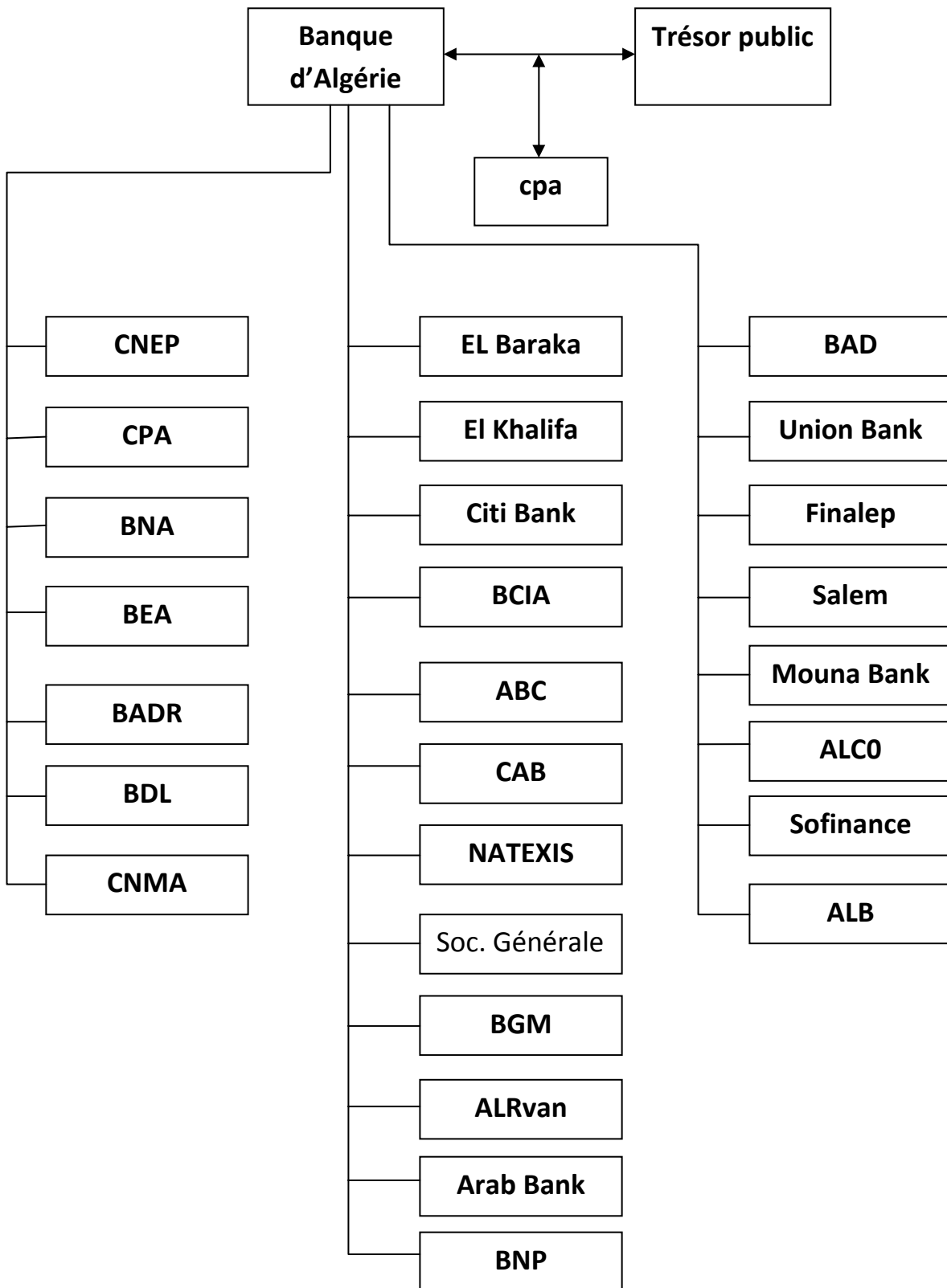
03:

1986



04:

2001



BANQUES COMMERCIALES

1. BANQUE EXTÉRIEURE D'ALGÉRIE "BEA"
2. BANQUE NATIONALE D'ALGERIE "BNA"
3. BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL " BADR "
4. BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL "BDL"
5. CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE "CPA"
6. CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE "CNEP BANQUE"
7. BANQUE AL BARAKA ALGERIE
8. ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE "ABC"
9. NATEXIS BANQUE
10. SOCIETE GENERALE ALGERIE
11. CITIBANK
12. CAISSE NATIONALE DE MUTUALITÉ AGRICOLE "CNMA"
13. ARAB BANK PLC ALGERIA
14. B.N.P. / PARIBAS EL DJAZAIR
15. TRUST BANK ALGERIA
16. ALGERIA GULF BANK
17. HOUSING BANK FOR TRADE ET FINANCE

II - ETABLISSEMENTS FINANCIERS

II.1 ETABLISSEMENTS FINANCIERS A VOCATION GENERALE

1. SOFINANCE
2. FINALEP
3. SOCIETE DE REFINANCEMENT HYPOTECAIRE « SRH »
4. SALEM (SOCIETE DE CRÉDIT BAIL)
5. ARAB LEASING CORPORATION (SOCIÉTÉ DE CRÉDIT BAIL)
6. CETELEM
7. MAGHREB LEASING

II.2 ETABLISSEMENTS FINANCIERS A VOCATION SPECIFIQUE

1. BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT "BAD"

III - BUREAUX DE LIAISON

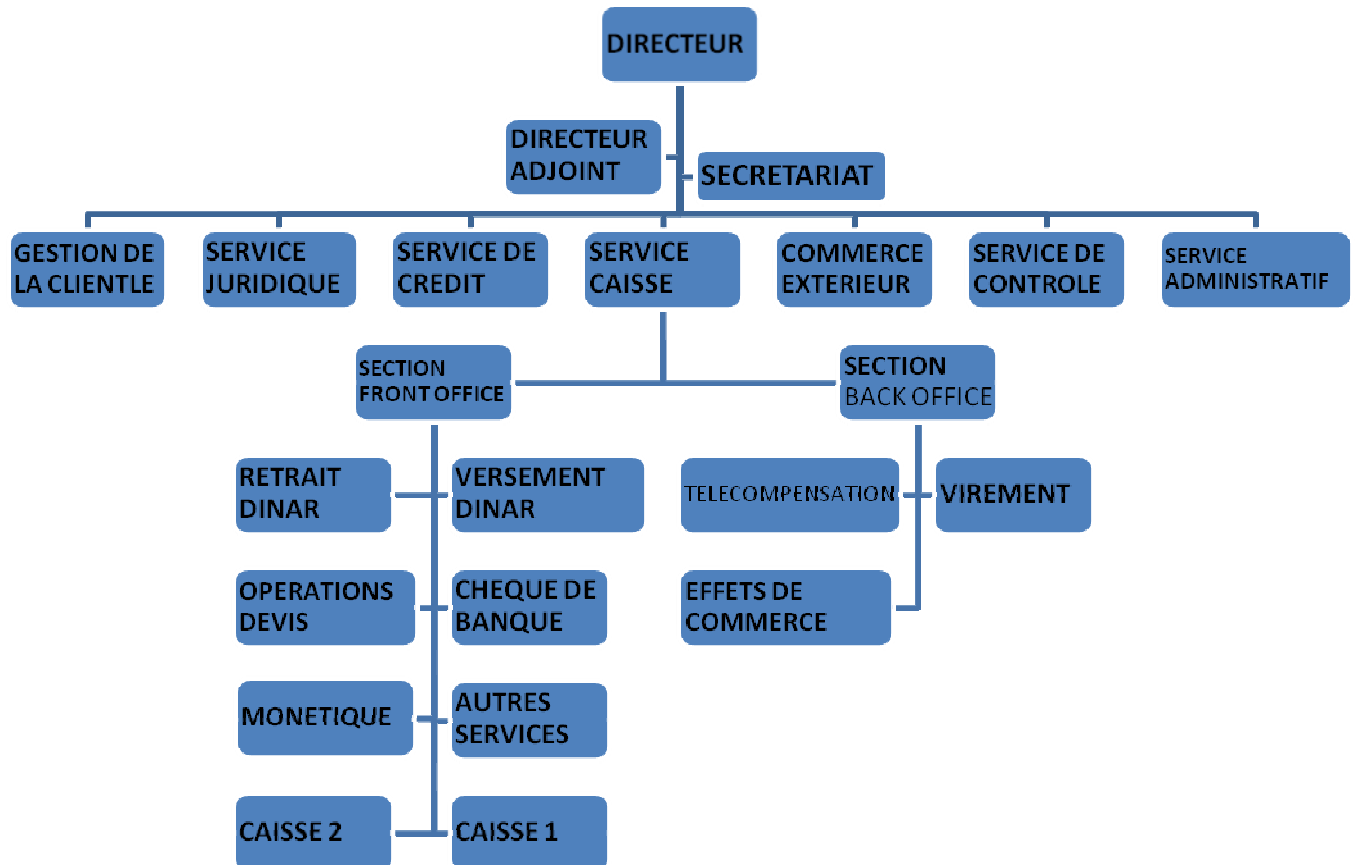
1. CITIBANK
2. CREDIT LYONNAIS
3. BRITISH ARAB COMMERCIAL BANK
4. UNION DES BANQUES ARABES ET FRANCAISES
5. CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
6. CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ
7. TUNIS INTERNATIONAL BANK

06 : _____

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001		
x	x	x		1
x	x	x		2
-	x	x		3
-	-	x		4
x	x	x		5
-	x	x		6
-	x	x		7
x	x	x		8
-	x	x		9
x	x	x		10
x	x	x		11
x	x	x		12
x	x	x		13
-	x	x		14
x	x	x		15
-	x	x		16
x	x	x		17
x	x	x		18
-	-	x		19
x	x	x		20

: x

: -



08: _____

2005

<p>SIBF (société interbancaire de formation) AMNAL (société interbancaire de sécurité et de transport de fonds) SATIM (société d'automatisation de transactions interbancaire et de monétique).</p>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p>FINALEP (société financière Algero –européenne de participation) SOGIFI (société d'intermédiation en opération de bourse) SRH (société de refinancement hypothécaire) CGSI (caisse de garantie des crédits d' investissements) CAGEX (caisse algérienne d'assurance et de garantie des exportation) FCMGRC (fond de caution mutuelle de garantie risques micro crédits) Algérie clearing (dépositaire central des titres) FCMAICA (fond de caution mutuelle des activités artisanales)</p>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p>SODITAL (société de développement de l'industrie touristique) SIH (society d'investissements hôteliers/ club des pins) SEFIN (la setifienne de l'investissement) ALPAP (algérienne de papier) SCIC (société Civile immobilière de cheraga) SIEGA (societè d'investissement ,d'exploitation et de gestion aéroportuaires) CPA PRINT (filiale d'imprimerie de la banque)</p>

<p>BAMCI (banque du maghreb arabe pour l'investissement et le commerce) ARES BANK (arab espagnol Bank) PECA/FMA (programme de financement du commerce arabe/participation en liquidation) UM (union méditerranéenne Ex UMB:en liquidation)</p>

09 : _____

:

—

—

‘

‘

‘

:



×

‘

/ 1

.

‘

/ 2

.

:

:

39 30

50

29 20

49 40

:

10 5

15

5

15 11

:

:

:

/ 1

()

-

()

-

-

:

/ 2

-

-

-

. :

						1
						2
						3
						4
						5
						6

:

_____ / 1

						1
						2
						3
						4
						5
						6

						7
						8
						9
						10
						11
						12
						13
						14
						15

/ 2

						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9

:

						1
						2
						3
						4
						5
						6

:

)

-

(

- 1

- 2

- 3

- 4

- 5

.....

.....

:

.

.

301

.

.

Résumé

Le secteur bancaire connaît plusieurs changements et défis, en particulier, l'acharnement de la compétition qui mène à des changements de comportements chez le consommateur qui est devenu de plus en plus conscient et capable de sélectionner les meilleurs des services en optant pour la qualité, ce qui oblige la société bancaire de prendre les mesures nécessaires pour relever de tels défis en soutenant sa compétitivité et de changer ses systèmes classiques d'administration en adoptant les notions (concepts) administratives modernes comme la gestion de la qualité totale qui a réussi dans plusieurs sociétés bancaires.

La gestion de la qualité totale est une philosophie d'administration moderne qui prend la forme d'un système global se basant sur l'introduction de modifications positives dans l'organisation afin d'améliorer et de développer tous ses constituants pour atteindre une qualité supérieure contre le minimum possible de frais et cela pour satisfaire sa clientèle tel qu'ils désirent.

Pour que l'application de la gestion de qualité totale atteigne ses objectifs dans la société bancaire, on doit rendre cette philosophie une réalité, la gestion de qualité totale doit aller du stade théorique. Elle doit être un élément important dans l'administration exécutive. Cette gestion est une opération à long terme qui passe par plusieurs étapes et mécanismes administratifs modernes avec les efforts unis de tous les opérateurs et le patronat dans le but de retenir la coopération et l'action coordonnée et de libérer les potentiels et les capacités ainsi que de les bien exploiter et ce pour atteindre une qualité supérieure et l'améliorer incessamment pour l'intérêt de la société et de son personnel et de toutes les parties en relation.

D'après les résultats obtenus de l'étude pratique effectuée au sein de l'agence 301 du CPA, il s'est avéré que l'application de la gestion de qualité totale exige des données importantes qui commencent par une conviction et un engagement de la part de l'administration supérieure de l'application et les modifications qui pourraient s'y introduire et cela en vue de construire un modèle de gestion de qualité pour la banque qui prendrait en considération les milieux intérieur et extérieur et satisferait la clientèle.

Mots clés

Service ; Service bancaire ; qualité ; qualité du service bancaire ; gestion de la qualité totale ; société bancaire.

Abstract

The banking field sees, so many changes and challenges, including the fierceness of competition, which in turn has its impact on the consumer's behaviour, who has become more aware, and capable to choose the best of services, depending on the quality as a creature, which oblige the banking institution to take the necessary measurement to comfort such challenges supporting its competitiveness, and to change its managerial classical methods, by adopting the new management concepts, which has proved its effectiveness in many banking institutions.

The total quality management is a new administrative philosophy which takes the form of a global system, basing on the basis of positive changes inside the institution, in order to ameliorate and develop, all its constituents, to reach the highest degree of satisfaction of customers can be achieved, by satisfying their needs and interests according to what they expect.

The successful application of total quality management in the banking institution requires the transformation of the philosophy in to reality, by going from theory to practice, to make it a part in the process of executive administration which in a fact a long-term process, composed of several stages and new managerial principles. This is than has to unified efforts of all employees and employees in order to embed coordinating cooperation, and the team work, and to liberate the potential and capacities, as well, to reach the highest quality, and ameliorate it incessantly for the greatest benefit of the banking institution, and all the other parts in relation.

by means of the results obtained from the case study, which took place in the agency 301 of CPA (popular credit of Algeria), we have arrived to the fact that the applications of the total quality management, requires important data, begins with the conviction and commitment of supreme management to apply this approach, through searching and studying opportunities of applying it, and the requisite dranges or amendments to construct the modal of total quality management, for banks taking in to account the variables of internal and external environment and achieve the customers satisfaction.

Keywords:

Service, banking service, quality, quality banking service, total quality management, The banking institution.