



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
د. زيد جابر	1	زاوي نائلة
	2	فرحات سميحة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	علية عبد الباسط عبد الصمد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	زيد جابر
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	خوازم حمزة

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير:

يقول الله تعالى: "... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم "سورة النمل الآية 19".

الحمد لله رب العالمين نحمدك حمد الشاكرين المستغفرين حمدا كثيرا طيبا مباركا، ونصلي ونسلم على حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا إلى يوم الدين.

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله على توفيقه إيانا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نوجه شكرنا إلى الأستاذ زيد جابر وبوبكر ياسين عليّة عبد الباسط عبد الصمد لما منحانا من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات لإنجاز هذا العمل، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة السادة مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلّة- اللذين سهلوا علينا مهمة إنجاز هذه المذكرة.

وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بارك الله فيكم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وفرحتي التي انتظرتها طوال حياتي ... إلى من أحمده اسمه بكل فخر - إلى من

حصده الأشواق عن دمي ليحمد في طريق العلم إلى أبي الغالي.

إلى من مهدت لي طريق العلم وكانت الداعم الأول لي لتحقيق طموحاتي إلى من كانت لا تنساني

بالدعاء في ليلاها ونهارها إلى والدتي الغالية

ولى سندي وقوتي وملأذي بعد الله، إلى إخوتي "سحانة، ميسون، محمد أمين، يحيى"

وإيكم أنت صديقتي ومصدر سعادتي وأمانتي يا من خففت عني مشقة هذه السنوات

نائلة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن لهما الفضل بعد الله في وجودي وريياني وسهرنا على راحتتي إلى الوالدين  
أطال الله في عمرهما ومنتعهما بالصحة والعافية.

إلى جميع أفراد عائلتي إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني طعم الحياة وبادلوني الاخلاص والوفاء فكانوا لي  
نعم الرفقاء استضيء بآرائهم وأتشجع بأقوالهم

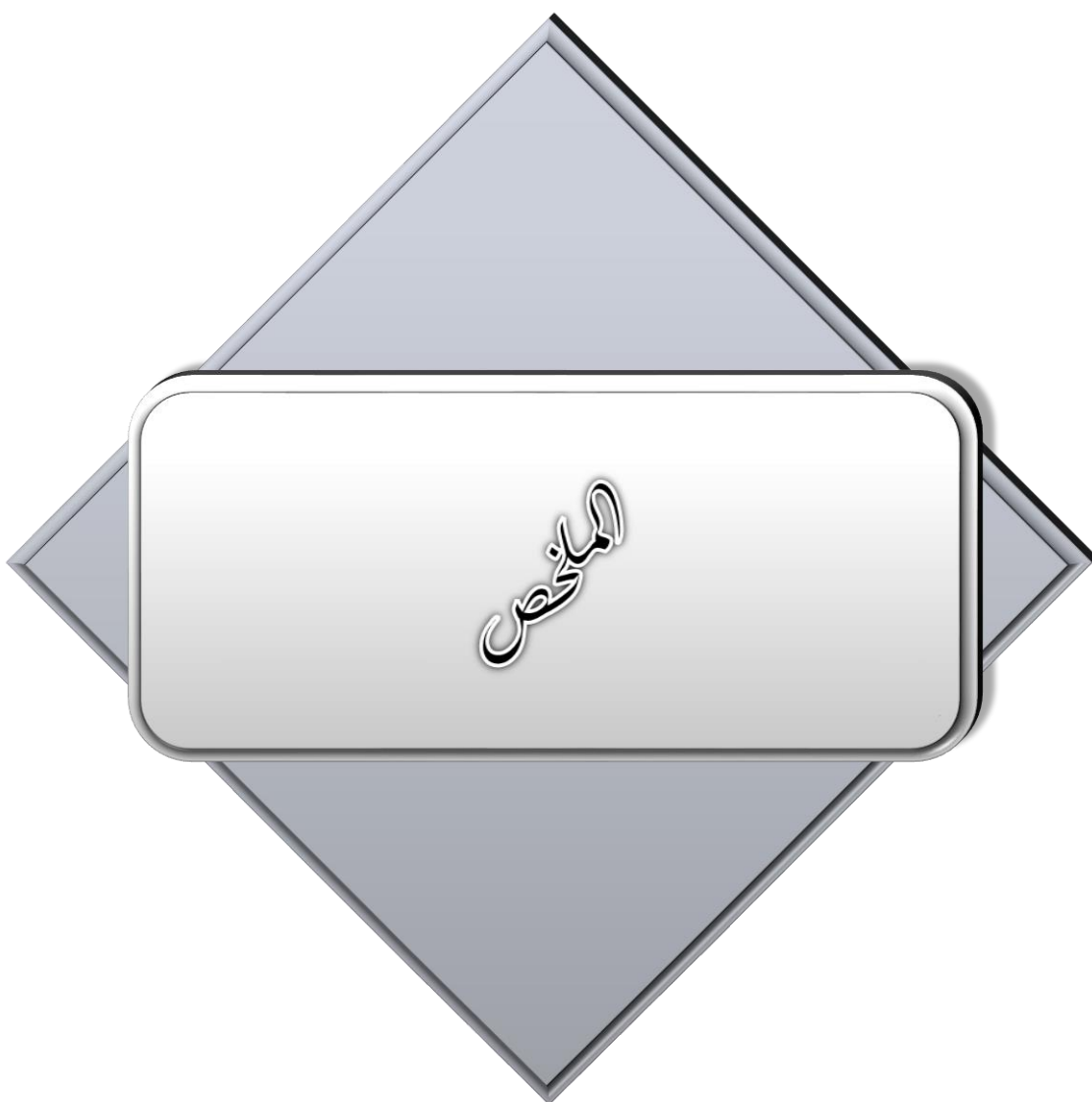
إلى من لم أشبع من أنفاسها ووريناها الثرى ... روح أختي الغالية رحمها الله

إلى كافة الأصدقاء والأحباب وإلى كل الذين عرفتهم طوال مشواري الدراسي

سميحة

الرقم	العنوان	الصفحة
1	شكر وعرفان	I
2	إهداء	II
3	الفهرس	IV
4	ملخص بالعربية	VII
5	ملخص بالانجليزية	VII
6	قائمة الأشكال	VIII
7	قائمة الجداول	IX
8	مقدمة عامة	أ-هـ
9	الفصل الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة والخدمات المالية	
10	تمهيد	2
11	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المالية	3
12	المطلب الأول: التطور المفاهيمي للجودة	11-3
13	المطلب الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة	17-11
14	المطلب الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة	32-17
15	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات المالية	33
16	المطلب الأول: لمحة عامة عن الخدمات	44-33
17	المطلب الثاني: ماهية الخدمات المالية	54-44
18	المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمات المالية	62-54
19	المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات المالية	63
20	المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية	64-63
21	المطلب الثاني: تقنيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية	66-65
22	المطلب الثالث: أسباب وفوائد وأمثلة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي	74-66
23	خلاصة الفصل	75

24	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة إدارة لجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة
27	المطلب الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا
28	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا
29	المطلب الثالث: هيكل وخدمات وامتيازات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا
30	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
31	المطلب الأول: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
33	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة
34	المبحث الثالث: تحليل وتفسير مجالات ومحاور الدراسة
35	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أبعاد إدارة الجودة الشاملة
36	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور جودة الخدمات المالية
37	المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات
38	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
39	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
40	خلاصة الفصل





الملخص:

تعتبر الجودة الشاملة مدخل مناسب للارتقاء بمستوى الخدمة على مستوى المؤسسات المالية، باعتبارها العمود الفقري لها والممول الرئيسي للاقتصاد المحلي، كما أنها تعتبر من أهم عوامل نجاح وتطور البنوك وبناء شراكة مع المستهلك هدفها الحصول على خدمات ذات جودة عالية تتسم بتكوين وتدريب عالي للمديرين من جهة والتمكين والتحكيم والسيطرة من جهة أخرى

فقد سعى كل بنك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز دور كل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لوكالة ميله.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، خدمات مالية.

Abstract :

Overall quality is considered a suitable input for raising the service level at the level of financial institutions, as its cornerstone and the main producer of the local economy, and as one of the key factors for the success and development of banks and building a partnership with the consumer, with the aim of obtaining high-quality services consisting of the formation and training of managers on the one hand and the empowerment, judgment and control on the other Bank of Agriculture and Rural Development Agency Mila.

Keywords: quality, overall quality, financial services.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	النظرة الشمولية لكل أطراف مفهوم إدارة الجودة الشاملة	12
2	مثلث ديمينج	18
3	ثلاثية عمليات الإدارة لجوردان	20
4	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
5	نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر	25
6	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	26
7	الفجوات الخمس الرئيسية في نموذج الفجوة	60
8	وضع معايير العمل الموجه بالقيمة ضمن الأبعاد الرئيسية في استراتيجية المؤسسة	62
9	مصادر الأخطاء في عملية تقديم خدمة الصراف الآلي تبعا لشكل السمكة	69
10	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة	84
11	توزيع متغير الجنس	92
12	توزيع متغير العمر	92
13	توزيع المستوى التعليمي	93
14	توزيع الخبرة الوظيفية	94

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مفاهيم الجودة حسب روادها	4
2	أنواع الخطأ في تقديم خدمة الصراف الآلي وتكرارها تبعاً لشكل مخطط باريتو	68
3	خصائص أفراد العينة	91
4	مقياس ليكارت الخماسي	95
5	درجات مقياس ليكارت الخماسي	95
6	نتائج اختبار الصدق والثبات للاستبيان	96
7	معاملات الارتباط بين كل محور ومجاله الكلي	97
8	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التحسين المستمر	99
9	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرار بناء على المعلومات	101
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإدارة العليا	103
11	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التركيز على الزبون	105
12	ملخص نتائج المحور الأول الخاص بأبعاد إدارة الجودة الشاملة	106
13	ملخص نتائج المحور الخاص بعبارات جودة الخدمات المالية	108
14	اختبار K-S لتوزيع البيانات	110
15	ملخص نتائج تحليل الانحدار للتحسين المستمر وجودة الخدمات المالية	112
16	جدول نتائج تحليل الانحدار لاتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية	112
17	جدول نتائج تحليل الانحدار للإدارة العليا وجودة الخدمات المالية	113
18	جدول نتائج تحليل الانحدار للتركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية	114
19	جدول نتائج تحليل الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية	114



## المقدمة:

من منطلق التحديات التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية والتي تدعو إلى ضرورة التكيف والمواكبة، تبرز الجودة الشاملة في الخدمات المالية كأهم القضايا الاستراتيجية الحديثة التي تميز السوق المالي والتي تأخذ بها البنوك للاحتفاظ برضا زبائنها الحاليين والمرتقبين، إضافة إلى تحسين صورة البنك وتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، ورفع الأداء المالي، وهو ما من شأنه أن يساعده على اكتساب مكانة داخل السوق المالي إضافة إلى تأهله إلى مستوى تحسين الجودة الشاملة، ولتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المالية وبلوغ مستوى التميز فإنه يقتضي على البنوك الالتزام بتطبيق برنامج إعادة الجودة الشاملة كفلسفة في جميع المستويات الإدارية، وجعل الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، واعتبار أن التحسين المستمر في جودة خدمات البنك الهدف الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة ورضا العميل.

## اشكالية البحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعني بتحسين جودة الخدمة المالية، حيث حققت نجاحات كبيرة في شتى مناحي بيئة المال خاصة في الدول المتقدمة، وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة؟

أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة؟

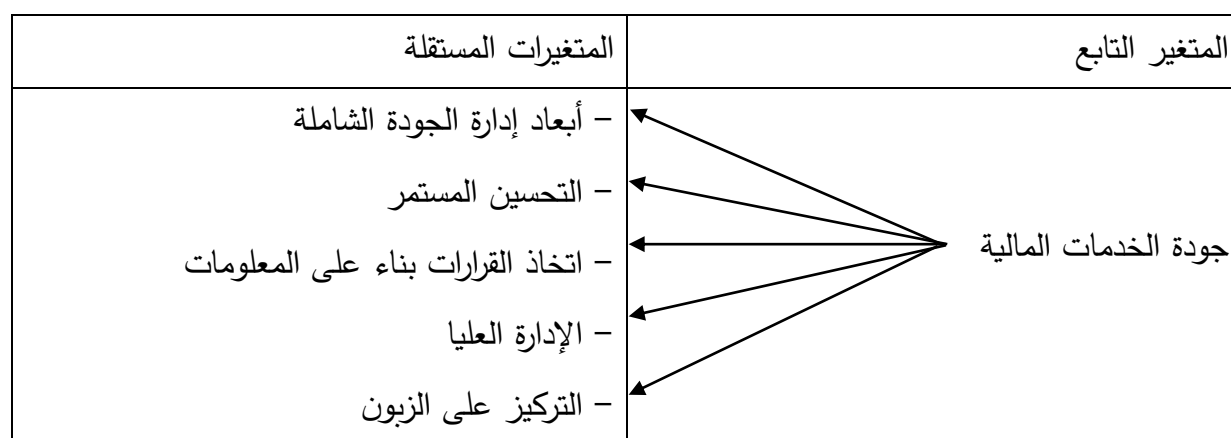
2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة العليا وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة؟

### متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتطلب المعالجة المنهجية لمشكل الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم نموذج افتراضي في الشكل التالي الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المشاركة في مشكلة الدراسة.



### فرضيات الدراسة:

الفرضيات التي انطلقنا منه كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة؟

- الفرضية الأولى: توجد دلالة احصائية بين التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

- الفرضية الثانية: توجد دلالة احصائية بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

- الفرضية الثالثة: توجد دلالة احصائية بين الإدارة العليا وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

- الفرضية الرابعة: توجد دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1- أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بالجودة الشاملة أو الخدمة المالية.

2- طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في التخصص المدروس.

3- قلة الدراسات التي تناولت بعمق إشكالية إدارة الجودة الشاملة والخدمة المالية.

4- الميل الشخصي للموضوع كمجال للبحث.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية لدى المسيرين وخاصة الفئة التي تشتغل في مجال الخدمات المالية وتمكينها من تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية وجيزة بشكل جيد وفعال.

وكذلك تتمثل أهميته في عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بالجودة الشاملة في القطاع البنكي مقارنة مع البحوث والدراسات التي أجريت على القطاع الصناعي.

### أهداف البحث:

1- التأكيد على دور إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات المالية.

2- إعطاء صورة عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية.

3- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية.

## الدراسات السابقة:

1- "رسمية أحمد أمين أبو موسى" تناولت عنوان "أثر جودة الخدمات على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت، الأردن، 2000 (غير منشورة)، والتي تهدف إلى الربط بين جودة الخدمة ورضا المستهلك وزيادة الربحية والربط بين الرضا والولاء، تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلاً وتوصلت في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها تفاوت الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلاً حيث احتلت الملموسية الدرجة الأولى يليها الأمان، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة بين رضا المستهلك وجودة الخدمة المقدمة.

2- "بريش عبد القادر"، بعنوان "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007، وركزت الدراسة على انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية والمالية، وكيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي والعولمة، وما هي آليات تطوير خدماتها المصرفية وزيادة قدرتها التنافسية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- برغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الإصلاحات المصرفية إلا أنها لم يكن لها انعكاسات على تحسين أداء البنوك الجزائرية، وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة.

- محدودية الخدمات المصرفية المقدمة، فالبنوك الجزائرية تقدم خدمات مصرفية جد تقليدية وتتمحور أساساً حول الوظيفة التقليدية وهي وظيفة الوساطة المالية المتمثلة في جميع الادخار، ومنح القروض.

## منهج الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة استخدمنا المنهج الاستكشافي (الاستطلاعي)، وهو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم، حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة.



## حدود البحث:

الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميله

الحدود الزمانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة من مارس 2023 إلى ماي 2023.

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على مجموعة الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميله.

## صعوبات البحث:

- صعوبة الربط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المالية.

- نقص المراجع على مستوى مكتبة المركز الجامعي ميله خاصة فيما يخص الربط بين الجودة الشاملة والخدمة المالية.

- ضيق الوقت المحدد لإنجاز الدراسة.

## هيكل البحث:

لدراسة الموضوع دراسة وافية من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: والمتمثل في الإطار النظري للجودة الشاملة والخدمات المالية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والثاني يتضمنان متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الخدمات المالية)، أما المبحث الثالث خصص للربط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المالية.

الفصل الثاني: والمتمثل في الدراسة الميدانية تحت عنوان "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة مالية بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميله" حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المباحث المتبقية تمثلت في الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليلها ومناقشة الدراسة واختيار الفرضيات.



## الفصل الأول

## تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت أغلب المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة، وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لكل منظمة، الأمر الذي أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولقد ساهمت هذه الأخيرة في تحسين جودة الخدمات المالية باعتبارها من أهم القطاعات الفعالة في نشاطها الاقتصادي في المؤسسات المالية وفي البنوك بصفة خاصة.

وفي ظل ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المالية.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات المالية.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية.

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين جودة الخدمات المالية:

لقد أسهمت اليابان إسهاما فاعلا في تصعيد وتأثير النهوض في ميدان العمليات الانتاجية بشكل عام، وكان للنوعية أهمية خاصة في مضمار التطورات التي أصبحت مثالا لاهتمام كافة الاختصاصيين والباحثين في مختلف المجتمعات الانسانية المتقدمة والناهضة على حد سواء. وكان للنوعية أثر بارز وهام سيما ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز ظاهرة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن في أوائل القرن الحادي والعشرون تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات.

وبذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى: ماهية الجودة وتعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأهميتها ونماذجها ومراحل تطبيقها بالإضافة إلى متطلباتها والمعيقات التي تواجهها.

### المطلب الأول: التطور المفاهيمي للجودة:

تعد الجودة سلاحا بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى تكاليفها.

**أولاً: مفهوم الجودة:** يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني "طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني "الدقة والاتقان"<sup>1</sup>.

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: "درجة الامتياز"<sup>2</sup>.

وكانت الجودة في بداية القرن العشرين تعني المعاينة وتصحيح الأخطاء، ثم تطور مفهومها تطورا كبيرا وأصبحت له أبعاد جديدة تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يلي بعض التعاريف التي أوردها مختصون عالميون في الجودة للتطورات التي مر بها المفهوم.

**1- تعريف Juran:** عرف جوران الجودة في كتابه quality control book الذي نشر عام 1981 بأنها: "القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص9.

<sup>2</sup> - chantol bussmantt, martin pretet, organization et gestion lintépris, Paris : vuibert 1997, P20.

<sup>3</sup> - Philippe detre, conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 4<sup>ème</sup>. Paris édition, P7.

2- **تعريف ديمينج:** يعرف ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة بأنها تعني "البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر"<sup>1</sup>.

3- **تعريف كروسي فيليب:** عرف كروسي الجودة في كتابه Qualité isprée عام 1979 بأنها "المطابقة للمواصفة".

4- **تعريف كلوروا أبشيكواو:** عرف كلوروا أبشيكواو في كتابه total qualité manajment الجودة بأنها "القابلية على إشباع العميل"<sup>2</sup>.

5- **تعريف كونل Conell:** عرف كونل الجودة بأنها "المتانة والأداء المتميز"<sup>3</sup>.

والجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل:

جدول (1): مفاهيم الجودة حسب روادها.

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	الزبون
ديمينج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسي	المطابقة للمواصفة	المورد
أبشيكواو	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فينجاوم	رضى الزبون عند أقل تكلفة	المورد
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم - عمليات - تطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص28.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء لإشباع احتياجات العميل.

**ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الجودة:**

الجودة عملية تطويرية وليست ثورية Quality Programs:

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup> - philipe detre, référence précédente, P7.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص13.

(an evolution, not revolution): الإدارة الشاملة للجودة يقوم العاملون بضبط العمليات يقوم قسم الجودة بضبط العمليات يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكم والربح السريع<sup>1</sup>.

**المرحلة الأولى:** تورد الشركة للزبون أي منتج نتيجة ولو كان مخالفا للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للشركة، إن هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للشركة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه وهذا ما اضطر الشركة إلى إجراء تغيير في إدارة عملها.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة من التطورات بدأت الشركة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون، مع أن هذه الطريقة هي أفضل من السابق، كونها قد خفضت من عدد شكاوى الزبون، غير أن الشركة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها، ولذلك فقد تفهمت بأنه من الأفضل لها أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عمليات إنتاجها مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكرا قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجا جاهزا.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة من تطور الجودة، تم تأسيس قسم للجودة في الشركة أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها الشركة، أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية في مراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب، غير أنه لازالت هناك مشاكل، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول، وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو وريكات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل، لحل هذه المشكلة كان لابد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة.

**المرحلة الرابعة:** أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها وهذا ما يسمى "الجودة في المنشأ"، أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب ومنع الحصول على منتجات معينة وهذا ما

<sup>1</sup> - فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 1433هـ/2012م، ص ص79-82.

أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل المعيبة وتخفيف لقطع التالفة، غير أنه مازالت هناك حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه، وهذا ما أدى إلى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استدعت مشاركة كافة أقسام الشركة في برنامج الجودة فيها.

**المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة من تطوير الجودة، أصبح كل عامل في الشركة منذ عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف الشركة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها للزبون بأسرع مما يمكن، وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة الأفضل في المنتج النهائي في إطار هذه الظروف يمكن اعتبارها الشركة ضمن الشركات ذات الصنف العالمي ( World Classe Company).

### ثالثاً: تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة" كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة.

كما تعرف هذه التكاليف أيضاً بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة.

- يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي:

**1- تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وتشتمل كل من التكاليف التالية<sup>1</sup>:

- تكاليف وضع المواصفات: تشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات والمنتج النهائي.

- تكاليف تخطيط الجودة: تشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص37.

- تكاليف ضمان الجودة: وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.
- تكاليف التدريب: وتشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.
- 2- تكاليف الفشل:** وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة، وتشمل التكاليف التالية: تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي.
- 2-1 تكاليف الفشل الداخلي:** ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل: عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة<sup>1</sup>.
- 2-2 تكاليف الفشل الخارجي:** وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشمل على<sup>2</sup>:
- كلفة اعتراضات المستهلكين: وهي النفقات الموجهة على البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات وشكاوي المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.
- كلف إعادة المنتج: وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال.
- كلف الطلبات التحذيرية: وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة<sup>3</sup> المتدنية.
- كلف المساءلة القانونية: أو ما تسمى أحياناً بكلف الحماية والضمانات من فشل المنتج في أداء وظائفه وهي تلك الكلف المترتبة عن إصابة المستهلك بأضرار نتيجة رداءة جودة المنتج.
- كلف فقدان المبيعات: وهي الكلف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات أخرى.

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004/2003، ص21.

<sup>2</sup> ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، دراسة ميدانية، ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص46.

<sup>3</sup> الهلة سناء، بريتش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص56.



**3- تكاليف فقدان عميل:** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبي رغباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل.

**4- تكاليف التقويم:** تكاليف التقويم هي تكاليف متعلقة بتقويم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل، ومن أهم الامثلة عن تكاليف التقويم نجد<sup>1</sup>:

**4-1- فحص المواد الداخلية:** فحص المواد والمعدات المشتراة، والآلات التي تعتبر من مدخلات عملية إنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

**4-2- فحص العمليات:** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بالتحويل مراحل العمليات إلى مخرجات وتشتمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

**4-3- فحص المنتجات:** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

**رابعاً: قياس درجة الجودة:** توجد أربعة مقاييس وهي<sup>2</sup>:

**4-1- مقاييس الجودة Quality measurement:** تعد مقاييس الجودة من المعايير الأساسية التي يتم من خلالها التصدي بشكل سليم لإمكانات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المعينة سواء كانت متخصصة بالإنتاج المادي (السلعي) أو النشاطات الخدمية. وتحديد مقاييس الجودة يعني بوضوح إنشاء المقاييس المناسبة لكل نشاط من الأنشطة الجارية في المنظمة لغرض تحديد التحسينات المطلوبة مستقبلاً، إذن أن وضع المقاييس المرتبطة بالجودة بدقة ووضوح سيؤدي بلا شك إلى الالتزام من قبل الأفراد، أو الجماعات العاملة بالمنظمة من السعي في إطار تحقيق ذلك بذات الدقة والوضوح الذي تم اعتمادها، لذلك تعتبر المقاييس ذات الأبعاد الكمية أكثر دقة وموضوعية من الأبعاد التمييزية النوعية حيث أن جودة المنتج أو الخدمة تتسم عادة بنوعين من السمات أو الخصائص القابلة للقياس وهي:

**1- الصفات المتغيرة:** وتتمثل السمات أو الخصائص التي يمكن للمنظمة أن تقوم بقياسها كالوزن، الطول، العرض، الحجم، العمق، السمك ... الخ، حيث أن هذه الخصائص أو السمات تخضع بطبيعة القياس

<sup>1</sup> - الهلة سناء، بريقش عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

لا اعتبارات كمية أو رقمية وليس هناك في تحديد مقاييسها أي اعتبارات شخصية (غير موضوعية) ولا يختلف اثنان في تحديد تلك السمات أو المقاييس ولذا فإنها تعتبر أكثر موضوعية من سواها من المعايير أو القياسات.

**2- الصفات التمييزية:** وتمثل المعايير أو الخصائص التي لا يمكن قياسها كمياً أو رقمياً وإنما تخضع لاعتبارات معينة تتسم بأحد المعيارين وهما جيد أو رديء، صالح أو غير صالح، معاب أو سليم ... وهكذا، ولذا فإن الاعتبار والمقاييس لمثل هذه الخصائص غالباً ما يكون المعيار الشخصي لها أكثر تأثيراً في تحديد جودتها من عدمه، ولذا فإن مقاييس الجودة الشاملة تعتبر إدارة أساسية لتحقيق الموقف المطلوب أو الأهداف المراد إنجازها للقياس وهي:

أ- قياسات الملاحظة.

ب- قياسات الفاعلية.

ج- قياس الأداء ومؤشراته المختلفة.

د- مؤشرات قياسية أخرى.

**4-2- الدرجة أو الرتبة:** ويقصد بإعطاء الدرجة أو الرتبة انتهاج أسلوب التمييز ويعني وضع مواصفات قياسية للسلعة المعينة بحيث يجري في ضوء هذه المواصفات أن يحدد المنتج مستلزمات العملية الإنتاجية وتوفيرها بالشكل المطلوب، كما أن العميل يستطيع أن يتعرف بدقة على السلعة التي ينوي استهلاكها أو استعمالها، ولذا فإن التمييز قد يتعلق بشكل السلعة وحجمها ومكوناتها ... الخ، لذا يمكن القول بأن التخطيط يعني إمعاناً في التبسيط ينجم عن استخدام تحقيق المزايا التي يساهم بها التبسيط إضافة إلى تحقيق الفوائد والمزايا الإضافية التي تعود على المنتج والمستهلك والوسطاء على حد سواء ويقوم التمييز على دعامتين أساسيتين وهما: التوصيف والتوحيد.

**4-3- الملائمة للاستخدام:** يعد مفهوم الملائمة للاستخدام أو الاستعمال من أكثر المفاهيم الشائعة في إعطاء صورة واضحة لجودة السلع والخدمات حيث أن الجودة تمثل مجموعة السمات أو الصفات والخصائص التي تتسم بها السلعة أو الخدمة التي يؤدي للالتزام بهذه السمات أو الصفات تحقيق متطلبات المستهلك وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته الحالية والمستقبلية، ونظراً لما تتسم به الجودة من مقابلة تلك

الاحتياجات أو المتطلبات التي يروم المستهلك للحصول عليها من خلال اقتنائه لتلك السلعة أو الخدمة، ولذا فإن ملائمة الاستخدام يجب أن تقوم المنظمة المعينة باتخاذ الإجراءات التالية:

أولاً: تحقيق المستوى الملائم لجودة المنتج لكي يفي بمتطلبات المستهلك.

ثانياً: إشباع رغبات العملاء والمستهلكين.

**4-4- درجة استقرار المواصفات:** مما لا شك فيه أن أية سلعة أو خدمة ينبغي أن تقدم للأسواق الاستهلاكية تتسم بمواصفات أو مقاييس معينة أو يتحدد بموجبها التصميم design ولذا فإن المستهلك غالباً ما تلتصق آفاق تعامله مع السلعة في حدود تلك السمات أو المقاييس ولذا يجب أن تتسم تلك السمات بالثبات والاستقرار إلا أن صورة الاستقرار والثبات لا تعني عدم التطوير أو التحسين لذا فإن المرونة التي تتسم بها تلك المواصفات بما تتسجم مع التغيرات أو التطورات في أذواق واتجاهات المستهلكين يجب أن تكون قاعدة التطور والتحسين المستهدف ولذا فإن هناك العديد من المبادئ التي يرتكن إليها في تحقيق ذلك في إطار إدارة الجودة الشاملة وهي:

أولاً: الالتزام بالمواصفات والمقاييس السلعية أو الخدمية مع السعي لإحداث التطوير المستمر في كافة الأنشطة والعمليات في المنظمة.

ثانياً: تبني مفهوم (إعمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة) وذلك لتحقيق مفهوم المبيعات.

ثالثاً: التركيز على عمليات الشراء وعقد الاتفاقات طويلة الأمد.

رابعاً: الاهتمام بالتدريب والتطوير وإعطاء البرامج التطويرية والتدريبية أهمية أساسية في زيادة كفاءة ومهارة القوى البشرية.

خامساً: اعتماد الأفراد العاملين وإعطائهم حق التصرف واتخاذ القرارات.

سادساً: تنمية وتطوير مدخل التكامل في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: إن الجودة تعتبر ميزة تنافسية وتشكل أساساً القدرة التي يجب أن تتمتع بها المنظمة.

ثامناً: الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي ونبذ أساليب العمل الفردي وإعطاء الجماعة وفريق العمل الدور الأساسي والفعال.

تاسعا: التركيز في إطار الاهتمام بالموارد المتاحة للمنظمة واستثمارها استثمارا فاعلا وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة.

عاشرا: استثمار جوانب المعرفة الإنسانية على الصعيد الفني والتنظيمي.

حادي عشر: الركون لسبل الاستقرار في المواصفات والمقاييس المعتمدة للسلع والخدمات وضرورة الالتزام بسبل تنفيذها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الجودة الشاملة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى أهميتها ومرتكزاتها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين"<sup>2</sup>.

كما تعرف أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"<sup>3</sup>.

تعرف أيضا بأنها: "مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة وينبغي مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع العاملين في المنظمة والمجتمع"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص85.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص44.

<sup>3</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص75.

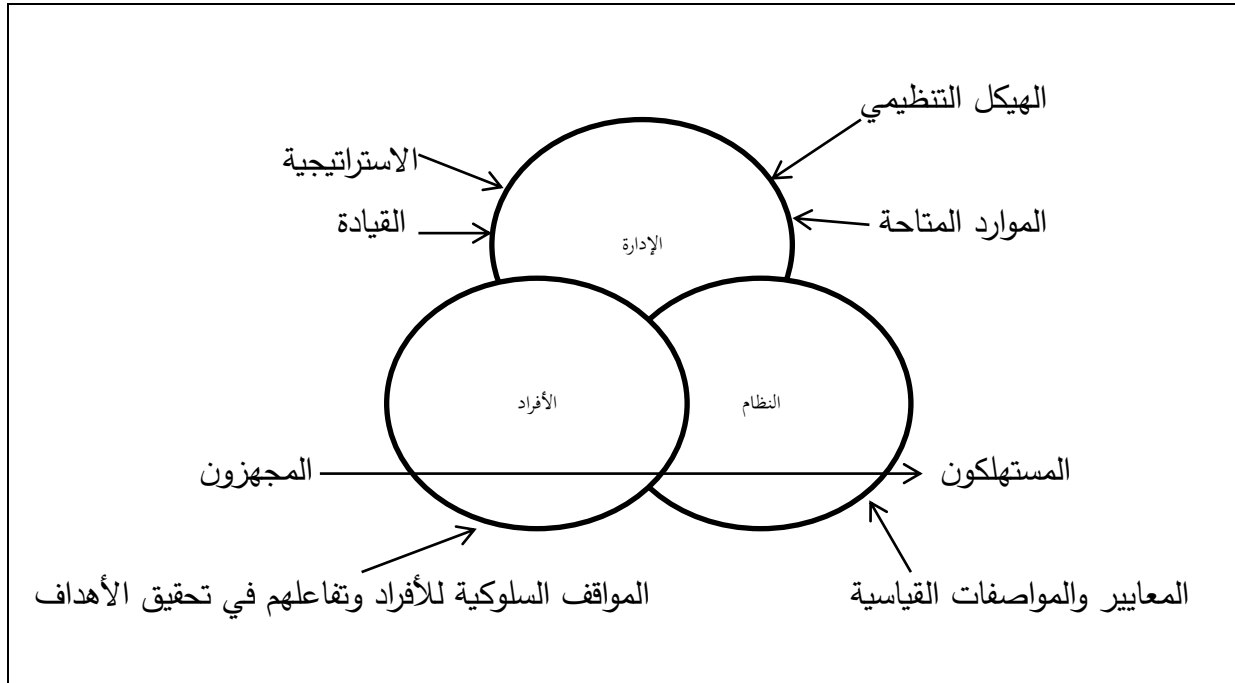
<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2010، ص119.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت"<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها: نهج إداري شامل ومتكامل أساسه العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين بالإضافة إلى التحسين المستمر لجميع العمليات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- والشكل التالي يوضح النظرة الشمولية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة الأطراف المتدخلة في.

الشكل رقم (01): النظرة الشمولية لكل أطراف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خضير كاظم حمود، هایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص348.

**ثانياً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:** برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاجية مع بداية القرن العشرين على يد فريدريك تايلور، رائد المدرسة الإدارية العلمية، ومن ضمن ما اهتم به فصل عملية التخطيط لتنفيذ باعتبار الأولى من مهام المهندسين والصناعيين والثانية منوطة بالعمال.

وقد ظلت الجودة في هذه الفترة متعلقة بالصناعة إذ تم إنشاء وحدة تقوم بعملية التفتيش والفحص للفصل بين المنتجات الجديدة والرديئة وقد بقي إحساس العامل بالجودة عائياً لانعدام العلاقة بينه وبين المحلات والحصص دوري مدير الإنتاج في تسليم المنتجات بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة لعدة أسباب، تتلخص في

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص15.

إدراكهم فقدان مناصبهم إن لم يتمكنوا من تلبية متطلبات الإنتاج، وإن ضعف جودة المنتجات سيكون أثره أقل ويتمحور في اللوم فقط<sup>1</sup>.

وبعد الحرب العالمية الثانية بدا اهتمام المنظمات الأمريكية بالجودة يتزايد ويتنامى حيث كان الإنتاج الياباني بعد خروجها من الحرب مهزومة يتصف بالرداءة، وهو ما جعلهم يستدعون عدد من عملاء الجودة الأمريكية، أبرزهم ديمينج، الذي فشل في إقناع المنظمات الأمريكية تبني أفكاره ولكنه أقنع اليابانيين بتبنيها وكانت النتائج الأمريكية أدت إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية، حيث قامت هذه المنظمات بمراقبة الجودة وإتقانها وتحسينها، حيث ظهرت مخرجات الجودة بأفضل منتج في السوق سواء كان في مجال الصناعة أو الخدمة<sup>2</sup>.

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة بدأت أولاً عندما أدخل ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينيات وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات والآن نشهد الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة حيث بدأ تنفيذها في الثمانينات ولكن بشكل محدود للغاية لذا أصبح في الوقت الحاضر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الإداري القائم في المنظمات التي تتطلب قيادة إدارية رشيدة تقوم على الثقة بينها وبين جميع العاملين وطرد الخوف من داخل المنظمة ومن ينتمي إليها لنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: Elements of Total Quality Management:

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويوضح تصنيف كل باحث والمبادئ المتفق عليها وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - نادية حمدي، إدارة الجودة الشاملة في متطلبات القطاع العام، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995، ص22.

<sup>2</sup> - محمد فالج، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استورها اليابانيون، مجلة المعرفة، العدد 108، ماي 2004، ص49.

<sup>3</sup> - د. يوسف جسيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص197.

## 1- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planing:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

## 2- إسناد الإدارة العليا Top Management Support:

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل الأمد Long Term Commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

## 3- التركيز على الزبون: Focus On Customer:

يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المستلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيسا على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فإن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصرا مهما لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات المستهلك، يمثل إذا التزم الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

#### 4- التحسين المستمر : Continuous Improvement

إن أساس فلسفة التحسين المستمر Continuous Improvement Philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

\* هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

\* هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

#### 5- التدريب والتعليم : Education and Training

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا وتضمن جودة خالية من العيوب.

#### 6- اندماج العاملين ومشاركتهم : Employee Involvement et Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.



ثانياً: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة، أما تفويض الصلاحية فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

## 7- التركيز على العملية Focuses Process:

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الاستفادة منها وتوضيحها في:

أ- وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب- وضع أهداف المنظمة.

ج- التشغيل العقلي.

د- مجال إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة: تعد الجودة من أهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسات وتظهر قوتها وتتميز بها وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، فإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وتتلخص أهمية الجودة الشاملة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أنها منهج قابل للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.

- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.

<sup>1</sup> - محمد عبد العال النعيمي، د. راتب جليل صويص وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 45.

- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

### المطلب الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في البنوك:

سيتم التركيز في هذا المطلب على أبرز النماذج لإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومراحل تطبيقها بالإضافة إلى المعوقات التي تواجهها.

**أولاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة:** لقد تعددت النماذج المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسوف نتطرق في هذا الفرع إلى النماذج التالية:

**أ- نموذج إدوارد ديمينج:** يشمل هذا النموذج على 14 مبدأً شكل في مجموعها إطار عام يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

- 1- تبني المنظمة لفلسفة جديدة على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها.
- 2- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها وخدماتها.
- 3- تعتبر هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الأخطاء.
- 4- توطيد العلاقة مع الموردين.
- 5- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
- 6- التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.
- 7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
- 8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.

<sup>1</sup> - محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إصدار 2000، القاهرة، 2005، ص105.

9- إزالة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.

10- السعي نحو جميع الصراعات القائمة بين العاملين.

11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.

12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي.

13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

14- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

ولقد وضع ديمينج نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمينج ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل الأبعاد الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج والمتمثلة في<sup>1</sup>:

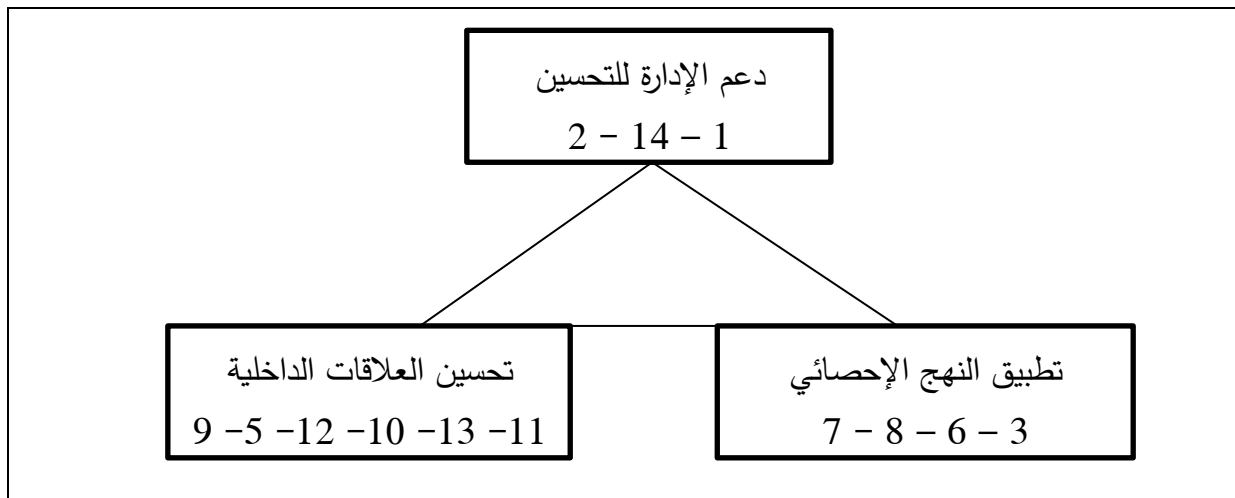
- دعم الإدارة للتحسين

- تطبيق المنهج الإحصائي.

- تحسين العلاقات الداخلية.

والشكل التالي يمثل مثلث ديمينج:

الشكل (02) مثلث ديمينج



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مناهج - عمليات - تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص120.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الخدمات مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دج1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص119.

ب- نموذج جوزيف جوران: لقد كان اهتمام تفكيره حول إدارة الجودة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولقد قدم جوزيف جوران أفكاره في شكل ثلاثية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1- **تخطيط الجودة**: يقصد بها جوران تحديد الزبون الذي يؤثر في العمل، حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي ويمكن تحديد الخطوات التي تضمنها بعد تخطيط الجودة كما يلي:

- تحديد الزبون.

- تحديد احتياجات الزبون.

- تطوير مواصفات المنتج للإبقاء بحاجات الزبون.

- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات.

- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذ.

2- **ضبط الجودة**: ويتضمن هذا البعد عدة خطوات وهي:

- تقييم الأداء.

- مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة.

- القيام بالإجراءات التصحيحية.

3- **تحسين الجودة**: لقد اهتم جوران كثيرا بالبعد لأنه القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ويتضمن هذا البعد:

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة.

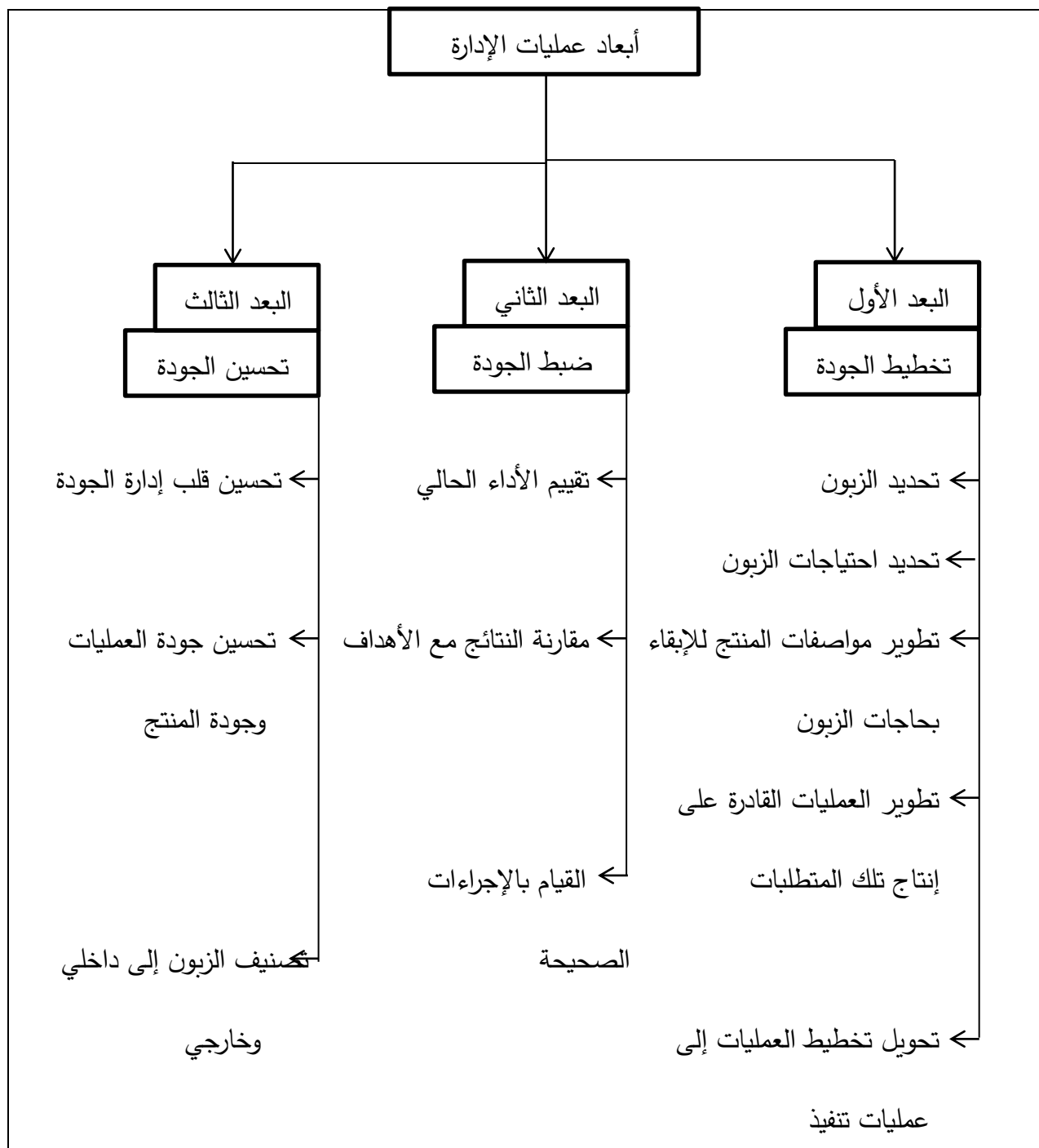
- تعدي التحسينات إلى جودة العمليات وليس فقط جودة المنتج.

- تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة.

والشكل التالي يوضح الأبعاد الثلاثية لجوران:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص105.

شكل (3): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.

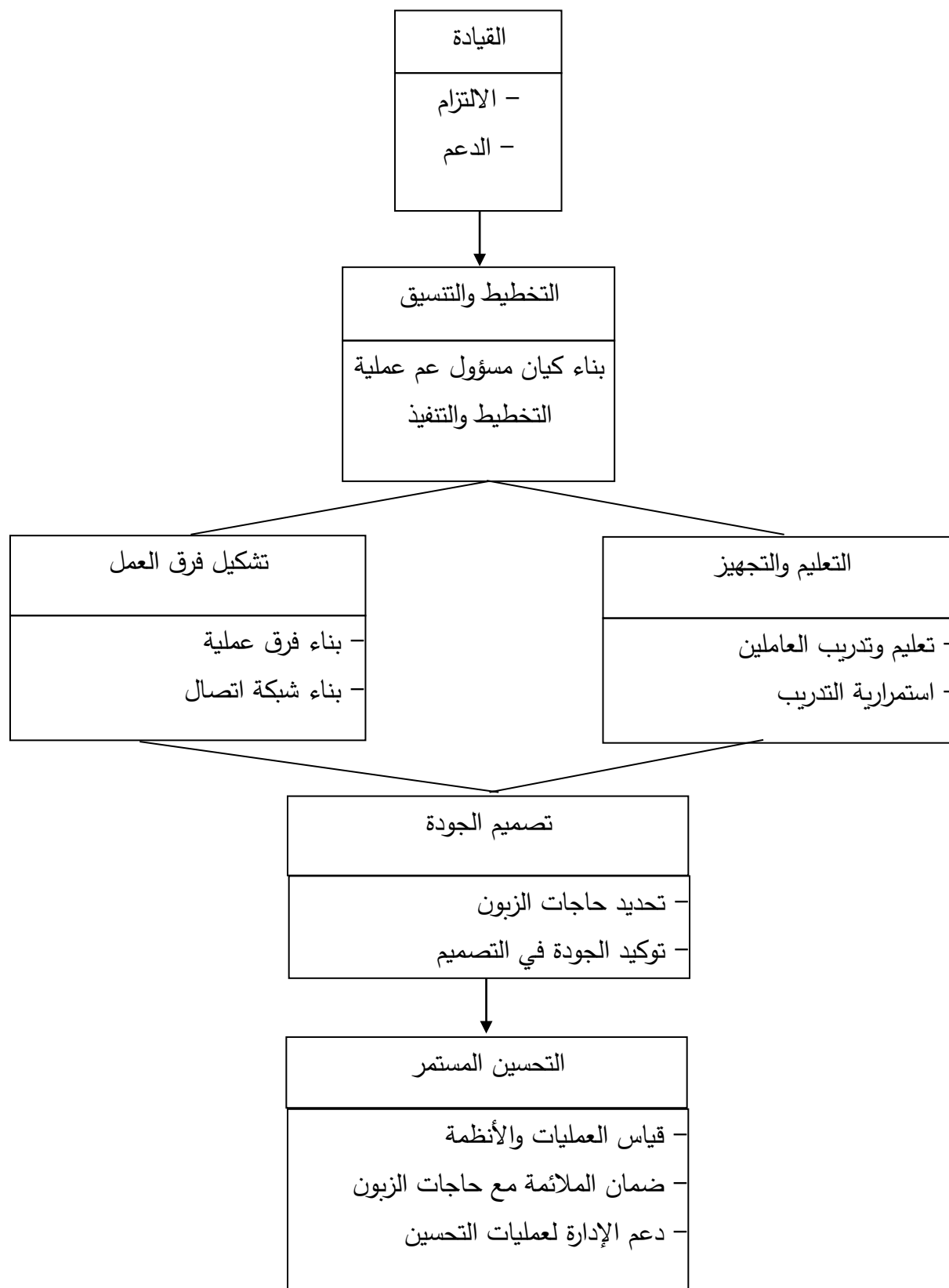


المصدر: محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص106.

ج- نموذج همبر: يقوم نموذج همبر بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح للجودة الشاملة وهذه المراحل هي:

- 1- **القيادة:** ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج الجودة الشاملة حيث في غياب هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح في المنظمة.
  - 2- **التخطيط والتنسيق:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي وأن تكون هناك جهة مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين الوحدات بهدف تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
  - 3- **التعليم والتدريب:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وتثقيف العاملين في المنظمة بمبادئ فلسفة TQM ومراحل تطبيقها وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض.
  - 4- **تشكيل فرق العمل:** إن المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها.
  - 5- **تصميم الجودة:** يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم الجودة الخدمة مبنيا على هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
  - 6- **التحسين المستمر:** في هذه المرحلة يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها مع حاجات وتوقعات الزبون، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره.
- والشكل رقم (04) يمثل نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (04): نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أي نزاك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص120.

د- نموذج معهد الإدارة لتحسين المستمر: يركز هذا النموذج على التغيرات التنظيمية والسلوكية المطلوب بالقيام بها لإيجاد ثقافة لتحسين المستمر بالمنظمة.

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تشكل في مجموعتها إطار لتحسين المستمر وفيما يلي الأبعاد المكونة للنموذج<sup>1</sup>.

### 1- توضيح الرؤية:

تمثل الرؤية طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها وهي الأساس الذي تبنى عليه رسالة المنظمة وهذا البعد لابد أن يحتوي على العناصر التالية:

- تطوير الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- بناء وعي لدى الرؤساء العاملين في المنظمة.

- تحديد وتوثيق رسالة المنظمة.

### 2- التمكين:

يقصد بهذا العنصر توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تنفيذ وتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا البعد بدوره يتضمن القيام بمجموعة من الخطوات هي:

- قيام الإدارة العليا بخلق بيئة تتجلى فيها الرؤية لتطبيق الجودة الشاملة في جميع أنشطة المنظمة.

- توفير الموارد اللازمة لتوفير التدريب وجعله متاحاً لجميع العاملين.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والملائم لتلك الموارد.

### 3- التركيز:

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من العموميات والأهداف العريضة إلى أهداف محددة

<sup>1</sup> - فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، القاهرة، 1996، ص24.



وضيقة وهذا التطبيق يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف من خلال التركيز على احتياجات الزبون.
- نشر الأهداف من خلال ترجمتها إلى ممارسة وأفعال.
- اشتراك الزبون المورد في جهود التحسين من خلال فهم الاحتياجات وتبادل الخبرات بين جميع الأطراف المعنية لعملية التحسين والتطوير.

#### 4- التحسين:

يمثل التحسين هدف رئيسي للمنظمة، تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الجودة الشاملة ويمثل هذا العنصر الأعمال التي تتخذها المنظمة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف تزويد المنظمة بفوائد إضافية ولزبائنها ويتم ذلك من خلال:

- تحديد وتخطيط وتوثيق العمليات الحالية لكي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمنظمة ومقارنته بالأهداف المطلوبة.

تقييم أداء العملية ثم محاولة تطويرها بما يحقق رضا الزبون.

- تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها مع تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها.

- قياس التقدم من خلال مقارنته بالأهداف ورضا الزبون وتوثيقه ومن ثم تضيق دورة التحسين المستمر للجودة الشاملة.

#### 5- التعليم:

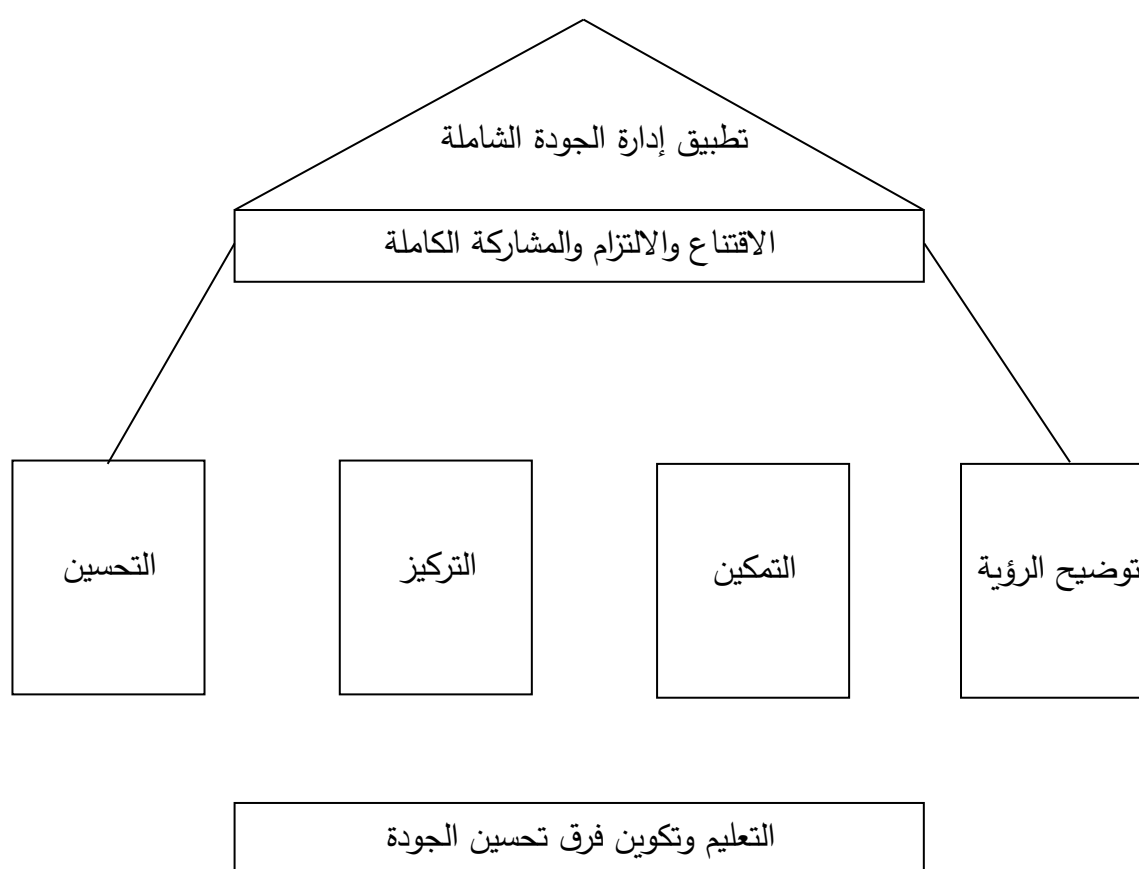
من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة أن يكون معتمدا على العمل والتدريب، لأنه يضمن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعرفة وهذا العنصر يتضمن القيام بما يلي:

- تحديد احتياجات التعليم عن طريق تحديد أهداف الجودة الشاملة.

- تقييم مواد التعليم ومصادر الحصول عليها ومحاولة تطويرها.
- تحقيق التكامل بين مجموعات العمل من خلال التدريب والأساليب الأخرى.
- تطوير المهارة الجديدة وخلق فرص التطوير وغيرها.

والشكل رقم (05) يوضح أبعاد هذا النموذج.

الشكل (05): نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر:



المصدر: فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص97.

### ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشئت من أجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1- القيادة.

2- الالتزام.

3- فرق العمل.

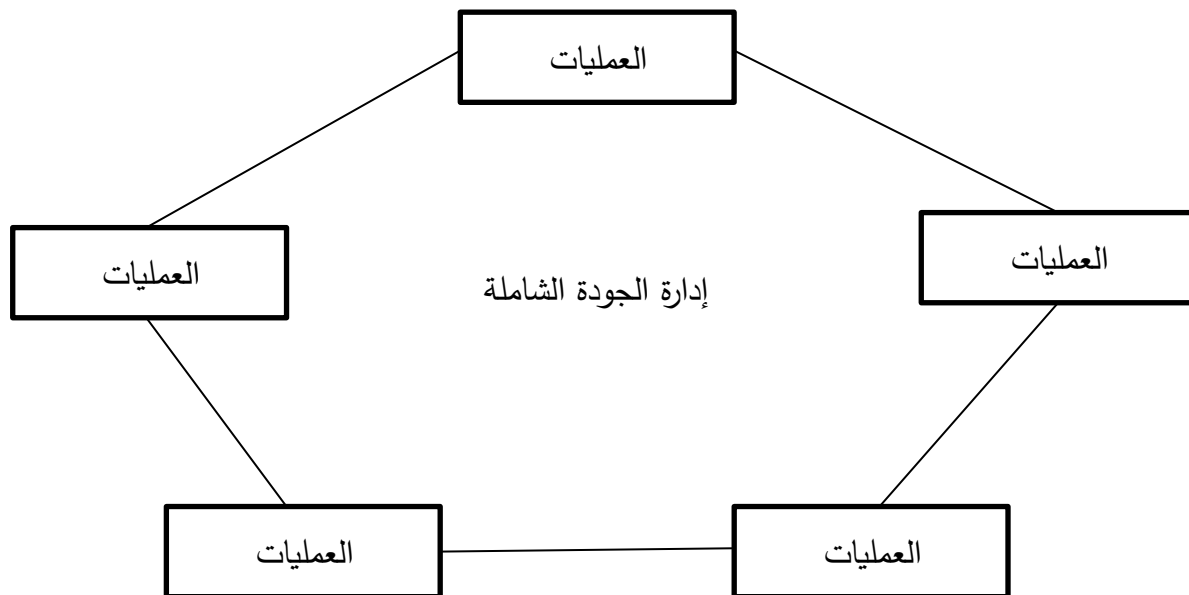
4- التصميم الفعال.

5- التركيز على العمليات.

إن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح والشكل (06) يوضح هذا التفاعل.

**1- القيادة:** أن أسلوب البحث والتقصي (Management by wonder Around) أو ما يسمى الإدارة بالتجوال (Management by Around) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

شكل (06) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة.



كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف (Open Book Management) الذي يقوم على مبدأ مكالفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبوا إليه من أهداف سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو فضل عائد إلى الاستثمار أو رضا الزبون... الخ، يعد منهاجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لذا فإن القيادة، ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

**2- الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما وإن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

**3- فرق العمل:** أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول (أنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل).

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهارتهم متممة بعضها لبعض الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاع بفعالية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل، وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي على وفق الآتي:

أ- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين بغية تحقيق الفائدة المرجوة.

ب- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، خلق المناخ التنظيمي المناسب.

ج- تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية، تسمح بمعرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول.

لدى فإن مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

**4- التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملياتي للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.

لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفوئين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكانن والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولا وتحسين عمليات المنظمة ثانيا، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات، تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية، وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر.

### ثالثا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المنظمات المعنية دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن إدارة الجودة الشاملة كنظام وبناء فكري وفلسفي يمتد

ليشمل جميع أوصال المنظمة من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية وتنظيمية وثقافية... الخ، ولذا يمكن القول بأن مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا تعدوا أن تتضمن المراحل التالية<sup>1</sup>:

#### أ- مرحلة الإعداد والتهيئة: The Preparation Phase

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يصار إلى دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
- تشكيل وبناء فريق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز إليها في فاعلية التطبيق وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.

<sup>1</sup> -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 238-240.

## ب- مرحلة التخطيط: The Planing Phase:

تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

2- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.

3- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

## ج- مرحلة التطبيق Impementation Phase:

ويتم في هذه المرحلة التطبيق (التنفيذ) الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، سيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب باريتو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

## د- مرحلة الرقابة والتقييم The Control Evaluation Phase:

يستند نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، ولذا فإن أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية لكي يصار من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية، أما الرقابة المتزامنة (المرافقة) للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تقاوم الانحرافات أثناء العمليات الجارية، أما الرقابة البعديّة فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المنظمة وهكذا، ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بمختلف صوره فعالا لا بد وأن يتم تزويد العاملين بجميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية بحيث يتسم ذلك بالبساطة والوضوح والدقة والشفافية الملائمة، كما ينبغي أن يتم تدريب العاملين في مختلف

الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الاحصائية والوسائل المعتمدة في الوقاية أو المعالجة اللازمة لتجاوز الانحرافات أو الانفاقات في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسبل الموضوعية لتجاوز الخلل قبل تفاقمه وتعاضم أثره.

#### هـ - المرحلة المتقدمة The Advance Phase:

وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة ومرجعية Benchmarking في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، إذ أن غالباً ما يصر من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشاملة لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجاً أو معياراً للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى.

#### رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب حيث اختلفوا في عدد الأبعاد ومسمياتها وهي:

1- التحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة وقد استخدم اليابانيون كلمة kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب zero defect، لذا يجب أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين المستمر لتقديم الأفضل دائماً.

2- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

3- دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.



4- التركيز على الزبون: يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته فنجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار فضلا عن تقديم منتجات ترقى أو تتجاوز توقعاتهم.

## المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة المالية

عرف قطاع الخدمات المالية في العقدين الماضيين أهمية بالغة لدى جميع اقتصاديات دول العالم المتقدمة منها أو النامية، بل إن قطاع الخدمات المالية بات في عدد كبير من دول العالم من القطاعات الأساسية التي يتم الارتكاز عليها في تنمية القطاعات الأخرى المرتبطة بها نظير مساهمته الكبيرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. وسوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على مفهوم الخدمات المالية ودورها في تحسين جودة الخدمة المالية.

### المطلب الأول: لمحة عامة عن الخدمات:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى معرفة معنى الخدمات وأنواعها وخصائصها.

#### أولاً: تعريف الخدمة:

من الصعب تحديد تعريف موحد للخدمات، والذي يمكننا إعطاؤها عدة تعاريف وكل واحد من التعريفات يبين لنا وجهة نظر معينة، وإذا كانت تشترك في معنى واحد أو أكثر من بين هذه التعاريف نجد:

- من الناحية التسويقية يمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عنها انتقال ملكية"<sup>1</sup>.

- كما تعرف أنها: "منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل، كنتيجة لتطبيق أو استخدام أم جهد أو طاقة بشرية أو كلية عن أشخاص أو أشياء معينة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً"<sup>2</sup>.

- كما تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) على أنها: "النشاطات التي تعرض للبيع لارتباطها بسلعة معينة"<sup>3</sup>.

- وتعرف أيضاً على أنها نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة لكنه غير محسوس لا يمكن لمسه أو شممه أو سماعه"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - وصفي عبد الرحمان التبعة: التسويق المصرفي، ط1، دار الكنوز العلمية، عمان، الأردن، ص126.

<sup>2</sup> - علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، 2011، ص46.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 298.

<sup>4</sup> - حمادي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، جامعة قاصدي مرباح قلمة، 2009، ص14.

## ثانيا: خصائص الخدمات:

تتفرد الخدمة مقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين والمختصين ومن أبرز هذه السمات والخصائص ما يلي:

### 1- اللاملموسية:

من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة هو أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى أنها ليس لها وجود مادي، أبعد من أنها تنتج أو تحضر أو تستهلك، أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العملية فإن عمليتي الانتاج أو الاستهلاك تحدثان في آن واحد ويترتب عن ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجزئة الخدمة قبل شرائها<sup>1</sup>.

بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس من خلال حواس البصر، الشم، والتذوق، قبل شرائه للخدمة، كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب في شراء سلعة مادية، ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

وقد ترتب على عدم ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:

- إن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة انتاجها، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة.

- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختبار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبلها، وعليه فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى وهذا عكس ما يحصل في السلع المادية التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلعة وإجراء المقارنة بينهم، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.

- يترتب على عدم الملموسية الخدمة اقتصارا بتوزيعها على الوكلاء والسماصرة، وبالتالي فإن التجار ليس لديهم دور في ذلك، لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فنقول أن الملكية ينصب فقط على الأشياء الملموسة.

<sup>1</sup> - كارلوس بريمو براجا، تدويل الخدمات وتأثيره على البلدان النامية، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 1، العدد 22 مارس 1998، ص34.

- يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت القبض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وتخزينها فترة معينة من الزمن، وبيعها عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع، في حين أن المضاربة بالسلع أمر شائع.

- وكذلك فإن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية خصوصا في مجال التوزيع المادي، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدراتها على خلق منفعة مكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن فيضها حيث الحاجة إليها إلى أماكن الشح حيث يشد الطلب عليها<sup>1</sup>.

## 2- التلازمية:

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا بالسلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيدة من الخدمة مثل: الخدمات الطبية، خدمات الحلاقة والتجميل... الخ.

ويترتب على خاصية التلازمية ما يلي: وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، تعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى مصنع الخدمة، مثل: الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارات، الثلاجات... الخ<sup>2</sup>.

## 3- عدم التماثل أو عدم التجانس:

نعني بهذه الخاصية الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح وهذا ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة بأن يتعهد بأن تكون خدماته متمثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

<sup>1</sup> - عبد القادر لاشين، الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات، نشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 25.

<sup>2</sup> - محسن أحمد هلال، التجارة في الخدمات، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2001، ص 06.

#### 4- تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، ودور السينما لا تمتلئ إلا في أيام معينة من الأسبوع (غالبا في نهاية العطلة) أو حتى ساعات معينة من اليوم.

#### ثالثا: أنواع الخدمات:

تصنف الخدمات من وجهات نظر مختلفة نذكر منها:

#### 1- الوجهة الاولى:

##### 1-1- حسب الغرض من شراء الخدمة:

- \* خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي مثل خدمات الحلاقة، التأمين على المياه والسياحة.
- \* خدمات مقدمة إلى المؤسسات مثل الخدمات المتعلقة بتقديم الاستشارات الإدارية والمحاسبية.

##### 1-2- حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة:

- \* ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل العلاج الصحي.
- \* ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات تصليح السيارات.

##### 1-3- حسب دوافع مقدم الخدمة:

- \* خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس الخاصة.
- \* خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.

##### 1-4- حسب وجهة النظر التطبيقية:

- \* خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل.
- \* خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الأشخاص المهمة.

## 2- الوجهة الثانية:

### 2-1- من حيث باعة الخدمة:

حسب الجهات التي تقوم بتقديم الخدمة حيث يمكن تقديمها وإدارتها من طرف أشخاص يتحملون النتائج سواء كانت أرباح أو خسائر، أو يمكن أن تقدمها مؤسسات ويديرها أفراد مثل التكوين المهني، يمكن تقديمها من طرف الحكومات والمؤسسات الاجتماعية تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة مثل الخدمات الأمنية والقضائية.

### 2-2- من حيث صفات الخدمة:

يمكن أن تكون متماثلة مثل الخدمات العامة، ويمكن أن تكون حسب حاجة كل مستهلك مثل الخدمات الصحية.

### 2-3- حسب درجة العمالة:

تقسم الخدمات إلى خدمات كثيفة العمالة أين تلعب اليد العاملة الماهرة دورا أساسيا مثل الخدمات التعليمية التي تعتمد على مهارة المدرس، وخدمات الصيانة والإصلاح التي تعتمد على المهارة الفنية التي تبرز أهميتها في اختيار وتحفيز القائمين بها.

### 2-4- من حيث درجة الانتظام:

تخضع الخدمات لأنظمة شاملة على نطاق واسع مثل الاتصالات والنقل، وهناك من تخضع بصورة عامة إلى نفس الأنظمة المفروضة على تسويق السلع مثل الفنادق، وهناك خدمات غير خاضعة للأنظمة وتشمل الخدمات الشخصية وخدمات العمال المصرفية.

## 3- الوجهة الثالثة:

قامت المنظمة العالمية للتجارة بتقسيم نشاط الخدمات إلى اثنتا عشر قطاعا كالآتي:

### 3-1- خدمات متعلقة بالأعمال:

هي أعمال مهنية، خدمات للكمبيوتر وخدمات البحث والتطوير خدمات التأجير.

### 3-2- الاتصالات:

هي الخدمات البريدية، المراسلات، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الاتصالات الأساسية، الوسائل السمعية والبصرية.

### 3-3- التوزيع:

تجار الجملة، تجار التجزئة، منح الامتيازات على السلع.

### 3-4- خدمات التعليم:

التعليم الابتدائي، التعليم الثانوي وتعليم الكبار.

### 3-5- خدمات البيئة:

المجاري، التخلص من القمامة، الإصلاح البيئي.

### 3-6- الالتزامات المالية:

هي التأمينات، المصارف، أسواق الصرف.

### 3-7- خدمات الصحة:

المستشفيات، الصحة البشرية، الخدمات الاجتماعية.

### 3-8- خدمات السياحة والسفر:

الفنادق، المطاعم، وكالات السفر، منظمي الرحلات السياحية والمرشدون.

### 3-9- خدمات الترقية، الثقافة والرياضة:

خدمات الترويج عن النفس، وكالات الأنباء، المكتبات الأرشيف والمتاحف الرياضية.

### 3-10- خدمات النقل:

النقل البحري، النقل الجوي، القضائي، السكك الحديدية.

### 3-11- خدمات أخرى متنوعة:

هنالك حالات يكون حضور المستفيد من الخدمة ضرورياً مثل العلاج الطبي وهناك حالات أخرى لا تستدعي وجوده مثل خدمات تصليح السيارة، تحتاج الخدمات إلى وظيفة التسويق حيث يتم التعرف عليها من قبل الأفراد ومن ثم اقتنائها لإشباع رغباتهم وحاجياتهم الحالية والمرتبقة.

#### رابعاً: تصنيف الخدمات:

هنالك معايير متعددة يتم تصنيف الخدمات وفقها وهذه المعايير هي:

#### 1- التصنيف تبعاً لنوع الزبون:

تنقسم الخدمات تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

##### 1-1- الخدمات الاستهلاكية:

هي جميع الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل: الخدمات الصحية، السياحية، الاتصال، النقل والتعليم.

##### 1-2- الخدمات المؤسسية:

هي جميع الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل: الخدمات الاستشارية، خدمات الصيانة، والخدمات المحاسبية.

#### 2- التصنيف تبعاً لنوع العمل:

تنقسم الخدمات وفقاً لهذا المعيار إلى النوعين التاليين:

##### 1-2- خدمات شخصية:

هي جميع الخدمات التي يتم تقديمها بالاعتماد على الأشخاص مثل: خدمات الحلاقة والتجميل والتربية والتدريس ورعاية الأطفال.

##### 2-2- خدمات مادية:

<sup>1</sup> - خالد مقابلة، التسويق الفندقي الشامل، دار زهران، عمان، الأردن، 1998، ص 120.



هي جميع الخدمات التي يتم تقديمها بالاعتماد على الأشخاص مثل: خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل، خدمات غسل السيارات وخدمات البيع الآلي.

### 3- التصنيف تبعا لدرجة الاتصال بالمستفيد من الخدمة:

يتم تقسيم الخدمات إلى الأنواع الثلاثة التالية:

#### 3-1- خدمات عالية الاتصال:

هي الخدمات ذات الاتصال الشديد بين مقدم الخدمة وبين المستفيد، مثل خدمات الطبيب، خدمات المحامي وخدمات التأمين.

#### 3-2- خدمات متوسطة الاتصال:

هي الخدمات التي تكون درجة الاتصال فيها بين مقدم الخدمة وبين المستفيد متوسطة مثل خدمات المطاعم وخدمات المسارح.

#### 3-3- خدمات منخفضة الاتصال:

هي الخدمات التي تكون فيها درجة الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد شبه معدومة مثل خدمات الصراف الآلي، الخدمات البريدية وخدمات مواقف السيارات.

### 4- التصنيف تبعا لنوع الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمة:

تقسم الخدمات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

#### 4-1- خدمات مهنية:

هي جميع الخدمات التي تقدم من قبل أصحاب المهن مثل: خدمات الأطباء، وخدمات المحامين والاستشاريين والإداريين والخبراء.

#### 4-2- خدمات غير مهنية:

هي جميع الخدمات التي يمكن تقديمها من قبل أفراد عاديين مثل: خدمات الحراسة، خدمات التعشيب وخدمات تنظيف المنازل.

## 5- التصنيف تبعاً لقابلية الخدمة للتسويق:

تنقسم الخدمات تبعاً لهذا المعيار إلى قسمين هما:

### 5-1- خدمات قابلة للتسويق:

هي جميع الخدمات التي يمكن توزيعها أو حصر توزيع منافعها بأولئك الذين يرغبون في الحصول عليها، ومستعدون لدفع أي مبلغ يترتب عليهم لقاء الاستفادة من تلك الخدمات مثل: خدمات رعاية الأطفال، خدمات التعليم، خدمات التنظيف والخدمات الصحية الخاصة.

### 5-2- خدمات غير قابلة للتسويق:

هي تلك الخدمات التي يستحيل عزل أو منع الاستفادة منها عن أفراد أو مجموعات معينة مثل: الخدمات الحكومية العامة، خدمات الاستمتاع بالحدائق العامة وخدمات الطرق العامة.

## 6- التصنيف تبعاً لطريقة عرض أو تقديم الخدمة:

يمكن توزيع الخدمات تبعاً لهذا المعيار على نوعين اثنين هما:

### 6-1- الخدمات دائمة العلاقة بين المنتج والمستفيد:

هي جميع الخدمات التي تتطلب علاقة مستمرة بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها مثل: خدمات الهاتف، خدمات الماء، خدمات الكهرباء وخدمات التأمين.

### 6-2- الخدمات ذات العلاقة العرضية بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها:

تشمل جميع الخدمات التي يكون استخدامها عرضياً مثل: خدمات تأجير السيارات، خدمات المطاعم، خدمات الهواتف العامة الموجودة بالشوارع والساحات وخدمات المنتزهات والطرق.

## 7- التصنيف تبعاً لمشاركة المستفيد في تقديم وإنتاج الخدمة:

تنقسم الخدمات لنوعين هما:

### 7-1- الخدمات ذات المشاركة الكاملة من المستفيدين في إنتاجها:

هي جميع الخدمات التي يتوقف نجاحها على مشاركة المستفيد مثل خدمات الحلاقين والتي يتضح من خلالها أن جودة الخدمة -التسريحة المناسبة- تعتمد كل الاعتماد على إجابة الزبون المتلقي للخدمة.

## 7-2- الخدمات ذات المشاركة البسيطة:

هي جميع الخدمات التي لا تتطلب سوى دور بسيط من قبل المستفيد في تحريكها، يكون هذا النوع من الخدمات موجهة عادة إلى ممتلكات المستفيد لا إلى ذهنه أو جسمه مثل: خدمات تنظيف المنازل، خدمات الحسابات المصرفية والخدمات الإذاعية والتلفزيونية.

هنالك تصنيف آخر يبين نوعا من التقابل في تصنيف الخدمات مثلما يلي<sup>1</sup>:

\* خدمات قابلة للتسويق وخدمات غير قابلة للتسويق:

يتم تصنيف أي خدمة ديناميكية لكي تعكس التغييرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية من أجل إضفاء الصفة الداخلية على الفوائد الخارجية للخدمات العامة التي تحولها إلى خدمات قابلة للتسويق، تعد البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ضرورية لتحويلها إلى خدمات يسهل تسويقها وبالتالي توزيع فوائدها بموجب آليات غير قائمة على السوق مثل خدمات الطرق التي يترتب على استخدامها دفع رسوم معينة من قبل سائقي السيارات.

العديد من الخدمات الحكومية تقدم للمنفعة العامة دون أي محاولة لفرض أجور على مستعملي الخدمة. هنا بالطبع من المستحيل أن نستثني أفرادا أو جماعات من الاستفادة منها، إذ من المستحيل ممارسة سلطة محلية تفرض أجورا على الأفراد لقاء استعمال أرصفة الشارع، على اعتبار أن الفائدة خارجية، من الصعب حصر توزيع الفائدة على أولئك الذين دخلوا ضمن شكل ما من العلاقة التبادلية.

هذا بالإضافة إلى أن العديد من الخدمات العامة لا تؤدي إلى تنافس في الاستهلاك يعني أن استمتاع أي شخص بالخدمة لا يمنع من استمتاع شخص آخر بالخدمة ذاتها، فمثلا استعمال شخص ما للرصيف لا يمنع شخصا آخر من استعمال الرصيف ذاته.

هذه الخدمات وما شابه من الخدمات التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل مثل: رعاية الأطفال، الطبخ والتنظيف تعد غير قابلة للتسويق في بعض المجتمعات لأنها مازالت متمسكة بتقاليدها الأسرية العريقة

<sup>1</sup> - محمد زاهر دعبول وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص110.

وبثقافتها التي ترفض ذلك وتعدّها من واجبات الأسرة، بينما في بعض المجتمعات يؤدي الإقبال الشديد على هذه الخدمات إلى تنافس في الاستهلاك يعدّ قابلاً للتسوق، هنالك بالغ الأثر للسياسة الحكومية الاجتماعية في ذلك وفي فرض التبادل بين الخدمات.

\* خدمات إنتاجية وخدمات استهلاكية:

إن الخدمات الاستهلاكية هي التي تقدم للأفراد الذين يستعملون الخدمة من أجل متعتهم أو منفعتهم الخاصة، ولا ينتج عنها مزيد من المنفعة الاقتصادية نتيجة لاستهلاك الخدمة كخدمات تسريحات الشعر، في حين أن الخدمات الإنتاجية هي التي تقدم للأعمال بحيث يمكن أن تنتج شيئاً آخر ذا منفعة اقتصادية، هنالك الكثير من الخدمات التي تقدم في آن واحد للأسواق الاستهلاكية والإنتاجية.

يعترضنا هنا كيفية تكييف برنامج تسويق الخدمة ليلبي الاحتياجات المختلفة لكل مجموعة من مجموعات المستخدمين، مثلاً إن الخطوط الجوية تقدم خدمة مماثلة للسوق الإنتاجية والاستهلاكية لكن البرنامج التسويقي لهذه الخدمة قد يركز على سعر منخفض للمستهلك النهائي وعلى الجودة للمستهلك الصناعي.

\* خدمات ملموسة وخدمات غير ملموسة:

ينبع مستوى الملموسية الموجودة في عرض الخدمة من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

1- السلع الملموسة المشمولة في عرض الخدمة والمستهلكة من قبل المستفيدين من الخدمة.

2- البيئة الطبيعية التي يتم فيها إنتاج واستهلاك الخدمة.

3- الدليل الملموس لأداء الخدمة.

إن العناصر الملموسة لعرض الخدمة تشكل فقط تلك السلع المتبادلة وإن وجود العنصر الملموس هو الذي يعطي للزبائن أساساً مرئياً يمكن من الحكم على الجودة وضمن البيئة الطبيعية التي تتم فيها الخدمة التي تتكون من تصميم المباني ونظفها ومظهر الموظفين، كل ذلك يمثل دليلاً ملموساً وهاماً قد يكون هو الأساس الوحيد الذي يكون الزبون بناء عليه قادراً على التمييز بين مقدم الخدمة ومقدم آخر، هذه العناصر تكون غنية في بعض الخدمات مثل: المطاعم والمحلات وتكون ضئيلة نسبياً في خدمات أخرى كعمليات بيع الهاتف مثلاً.

لكن مسألة كون الخدمة ملموسة تقدم بدليل طرق إنتاج الخدمة إذ نجد الكثير من الخدمات توفر العديد من الفرص للزبائن ليروا عملية الإنتاج، غالبا ما يمكن رؤية هذا البرهان الملموس قبل اتخاذ القرار بشأن شراء الخدمة، إما من خلال الملاحظة المباشرة لخدمة يتم أدائها على شخص آخر أو بطريقة غير مباشرة من خلال وصف لعملية إنتاج الخدمة.

إضافة إلى ذلك هناك بعض الخدمات التي توفر إيماءات ملموسة قليلة جدا حول طبيعة عملية إنتاج الخدمة، إدارة التسويق تسعى لتركيز الاهتمام على إدارة البرهان الملموس لعرض الخدمة لإزالة الشك المتزايد الناجم عن عدم الملموسية.

### المطلب الثاني: ماهية الخدمات المالية:

تلعب الخدمات المالية دورا مهما في مجال المعاملات الاقتصادية والتجارية، وسوف نتناول في هذا المطلب مفهوم الخدمات المالية وأنواعها وتصنيفها وخصائصها.

#### أولاً: تعريف الخدمات المالية: Definition of financial services:

تقتصر الخدمات المالية إلى تعريف واضح ودقيق وشامل بالمقارنة مع التعريفات السائدة للمنتجات الصناعية أو السلع الاستهلاكية، مما جعل من الصعب حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات المالية، وهذا بدوره يحول دون تمكين مؤسسات الخدمات المالية من وضع سياسات وبرامج استراتيجيات تسويقية فعالة<sup>1</sup>.

إلا أن هذه الحقيقة لا تنفي إطلاقا وجود محاولات جادة لسبر غور قطاع الخدمات المالية من خلال العديد من البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون، ولكن على الرغم من ذلك، فإن القليل منها الذي يتوقف عند تعريف الخدمات المالية كمصطلح يعبر عن قطاع متنام وهام، وأن غموضا ما، لا يزال يحيط بمفهوم هذه الخدمات، إذ أن معظم أدبيات تسويق الخدمات المالية تتغاضى عن أو تتحاشى تقديم تعريف محدد لهذه الخدمات، وقد يكون وراء ذلك أسباب ومبررات عديدة نرى أن من أهمها ما يلي:

1- أن الخدمات المالية تخضع للقوانين والتشريعات المالية المعمول بها في كل دولة على حدة، والتي تتناسب مع بيئة الأعمال الخاصة بتلك الدولة.

<sup>1</sup> - سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدي، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27-

2- أن تعدد وتنوع المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات مالية (بنوك تجارية وإسلامية، شركات استثمار، مؤسسات المدخرات والقروض، جمعيات الإسكان، بنوك الرهن العقاري... الخ) تجعل من الصعب وضع تعريف موحد وشامل.

3- أن أي تعريف يجب أن يتضمن الأنشطة المتعددة والوظائف التي تقوم بها المؤسسات المالية، وهذا بدوره سيخرج التعريف عن الهدف المقصود من ورائه نظرا للنطاق الواسع والعدد الكبير من الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية.

يتضح لنا مما سبق، أنه من غير المتوقع أن يكون هناك تعريف شامل أو موحد للخدمات المالية، ولكن على الرغم من ذلك، فإنه يجب أن نحدد بعض التعريفات التي يمكن تقديمها للخدمات المالية التي ندرسها، إذ أنه من الصعب الاسترسال دون تقديم تعريف بطريقة ما.

حيث أن هناك محاولات لوضع تعريف عملي للخدمات المالية، ومن هذه المحاولات التعريف الذي قدمه (Meidan 1996) والذي سلط فيه الضوء على بعض الجوانب الخاصة بالخدمات المالية، فقد عرف الخدمات المالية بأنها: الأنشطة، المنافع والرضا المرتبطة جميعها ببيع الأموال والتي تقدم للمستخدمين users والعملاء customers قيمة متعلقة بالأموال.

ومنه يمكننا أيضا تعريف للخدمات المالية أنها: أي نشاط أو منفعة أو أداء له طبيعة مالية، يقدمه طرف إلى طرف آخر، ويخضع أو محكوم بتشريعات أو أنظمة أو تعليمات أو سياسات صادرة من قبل جهة، أو من قبل مؤسسة عامة تمارس سلطة تنظيمية أو رقابية منحت لها بموجب القوانين المعمول بها في دولة معينة.

## ثانيا: خصائص الخدمات المالية:

لا تختلف خصائص الخدمات المالية بشكل كبير عن تلك المتعلقة بالخدمات بصفة عامة، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- عدم الملموسية:

إن أبرز ما يميز الخدمات المالية هو أنها غير ملموسة، إذ أنه من غير الممكن للزبون أو المستفيد من الخدمة المالية إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس لهذه المنتجات قبل شرائها، كما يفعل لو أنه

<sup>1</sup> - تسير الحجارة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 32-33.

رغب في شراء سلعة مادية، وقد يكون هناك بعض المظاهر المادية للمنتجات المالية كدفتر الشيكات وبطاقات الائتمان لكن هذه تعد أدوات ووسائل مصممة بالأساس لإيصال الخدمة المالية.

## 2- التلازمية:

لأن الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متزامنان حيث أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمنية والمكانية، هذا يعني أن الخدمة ملائمة في المكان والزمان الصحيحين، وهذا يعني ضمناً أيضاً أن البيع المباشر هو الأكثر ملائمة للقناة التوزيعية.

## 3- التكيف العالمي لنظام التسويق:

عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظراً لطبيعة الخدمات وأهميتها.

## 4- نقص التماثل الخاص:

خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيراً لذا يجب على المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

## 5- التباين (التمايز):

المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لتلبية الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خدمة خاصة لزبون صناعي مثلاً وفي الجهة الأخرى تقديم خدمة لزبون فرد عادي.

## 6- التشتت الجغرافي:

امتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذي حجم ومجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة، وذلك لتلبية الحاجات المحلية والوطنية والعالمية، وبناء عليه فإن الخدمات والترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع.

## 7- الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:

عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة عالية، لابد أن يكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.

## 8- المسؤولية الائتمانية:

إن من أهم مزايا المنتج المالي التي تحسب للمؤسسة المالية هي الأمان والثقة وانخفاض احتمال الخطأ أو الفشل، فهي تتمثل في حماية أموال العملاء والالتزام بتقديم النصيحة الموضوعية والموثوق بها، حيث أن الانطباع السائد الذي يتسم به العاملون في هذا القطاع هو التحلي بالحياد وعدم التحيز اتجاه العملاء.

## ثالثاً: أنواع الخدمات المالية:

لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط البنوك، حيث تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء، تعدد أشكال تقديم الخدمات المصرفية أدى إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك وبالتالي اتجهت إلى ابتكار أدوات للتمويل أقل مخاطرة، حيث أن المصارف طورت خدماتها بما يتلاءم واحتياجات ومتطلبات عملائها وتحقيق الربحية المستهدفة، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

## 1- الخدمات المالية الحديثة:

### 1-1 الائتمان المشترك:

ظهرت فكرة القروض المشتركة بعد تعاظم احتياجات المشروعات الاستثمارية إلى تمويل ضخم، الأمر الذي يتطلب تدبير الائتمان المشترك الذي يساهم فيه أكثر من مصرف، إذا أدت حاجة المشروعات الكبرى إلى تمويل ضخم قد لا يستطيع مصرف وحده تقديمه تجنباً للمخاطر الكبيرة، ولذلك فإن المصارف أدخلت نظام الائتمان المشترك الطويل الأجل، إذ تسعى إدارة الائتمان إلى الاشتراك مع مصارف أخرى في تقديم الائتمان بعد دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية وتحديد طريقة التسديد وطرق المساهمة في الاشتراك في هذا الائتمان بين المصارف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إيمان أنجرو، تحليل الائتمان ودوره في ترشيد عمليات الاقتراض - القرض الصناعي السوري أنموذجاً - رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 27.



## 1-2- التأجير التمويلي:

يعتبر التأجير التمويلي شكلا جديدا للائتمان المصرفي، وهو أهم التطورات التي حدثت في نشاطات المصارف بل هو ذروة التطور القانوني للصيغ التي تحققت لشركات الأعمال في الحصول على المعدات والموجودات اللازمة دون أن تضطر إلى دفع كامل القيمة أو التكلفة، في التأجير التمويلي يقتصر الأمر على أداء الإيجار المستحق على الأصل الثابت عن كل فترة زمنية، مع الاحتفاظ في ذات الوقت بكامل الضمانات اللازمة للمؤجر في تلك الموجودات أو المعدات عن طريق الاعتراف للمؤجر بحق الملكية لتلك المعدات والموجودات مع الاتفاق على إمكانية استرداد الأصل المؤجر إذا امتنع المستأجر عن أداء قيمة الإيجار المتفق عليه، فإن التأجير ائتمان مصرفي مباشر، فالعلاقة بين المؤجر والمستأجر تعد بمثابة اقتراض للأموال، فالعميل لا يطلب منه دفع قيمة الأصل المستأجر وإنما يقوم بتسديد مبالغ متفق عليها تمثل قيمة الإيجار، كما هو محدد في العقد حق العميل بامتلاك الأصل بعد تسديد كامل المبلغ<sup>1</sup>.

## 1-3- شهادات الإيداع:

وهي شهادات تعطى للمودع مقابل المبالغ التي يودعها، وتتميز هذه الشهادات بمعدلات فائدة مرتفعة وبأنها تكفل دخلا ثابتا للمودع في تاريخ الاستحقاق فضلا عن إمكانية الحصول على جائزة كبيرة لكل فترة دورية مع احتفاظه بالمال المكتتب فيه بجانب ميزة تمتع هذه الشهادات بالسيولة، وإمكانية استرداد قيمتها في أي وقت<sup>2</sup>.

## 1-4- صناديق الاستثمار:

تقوم بعض البنوك الشاملة بتكوين صناديق الاستثمار التي تقوم باستثمار ودائع العملاء، ويديرها البنك لصالحهم مقابل أتعاب محددة يحصل عليها البنك، أما الأرباح والخسائر فهي من نصيب العملاء وحدهم<sup>3</sup>.

## 2- الخدمات المالية الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية:

تقدم المصارف في ظل التقدم التكنولوجي الحديث العديد من الخدمات المالية والمصرفية ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> - خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> - عمر غزالي، الخدمات المصرفية في ظل التحولات العالمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع ديسمبر، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص 32.

## 2-1- بطاقة الدفع الالكترونية:

وتقدم هذه البطاقات إحدى أهم وسائل الدفع في الوقت الراهن، والبديل العصري للنقد وتستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتقدمة اقتصادياً، وتعرف بطاقة الدفع البلاستيكية على أنها عبارة عن وسيلة أو أداة ممغنطة تحمل معلومات عن العميل: اسمه ورقم حسابه ومعلومات عن حسابه في البنك، تصدر من البنك والمؤسسات المالية تمنح للمستفيد الحق في السحب أو سداد قيمة مشترياته، حيث يكون البنك على اتفاق مع بعض المحلات التجارية التي توافق على التعامل بهذا النوع من البطاقات<sup>1</sup>.

وتشمل البطاقات الأنواع التالية<sup>2</sup>:

### 2-1-1- بطاقة السحب الآلي:

وهذا من أكثر أنواع البطاقات البلاستيكية انتشاراً وتعرف بطاقة السحب الآلي على أنها بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط ممغنط فيه معلومات عن حساب العميل، ويمكن قراءتها من قبل جهاز الكمبيوتر حيث يتم إدخالها في جهاز الصراف الآلي من خلال المكان المخصص لها. تخول لحاملها إمكانية سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد يومي متفق عليه، وقد عرفت هذه البطاقة منذ فترة زمنية حيث تخول هذه البطاقة لصاحبها الحق في سحب مبلغ معين من المال بعد أن يقوم العميل بإدخال الرقم السري الذي يتم إعطاؤه له، وقد يتم تحديد سقف معين يسمح للعميل سحبه في اليوم ولا بد أن يكون السحب من المبلغ المالي الموجود في حساب العميل.

### 2-1-2- بطاقة الوفاء:

تعطي هذه البطاقة لحاملها الحق في الوفاء بثمن السلع والخدمات التي يحصل عليها من بعض المحلات التجارية التي تتعامل بهذا النوع من البطاقات بموجب اتفاق مع البنك ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

أ- الطريقة الغير مباشرة: حيث يقوم عميل البنك بتقديم بطاقته التي تحتوي على اسم المؤسسة المصدرة لها وشهاداتها وشعاراتها واسمه وتوقيعه ورقم البطاقة وتاريخ انتهاء العمل بها إلى التاجر الذي يقوم بتدوين تفاصيل عن مشتريات حامل البطاقة ومعلومات عن بطاقته على عدة نسخ يوقعها حامل البطاقة، حيث يقوم المحل بإرسال هذه البطاقة إلى البنك ويتم تحصيلها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيبي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الوثام، بيروت، 1999، ص134.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص134، 135.

ب- **الطريقة المباشرة:** تعتمد هذه الطريقة على تسليم البطاقة إلى المحاسب في المحل الذي تم الشراء منه، حيث يقوم بتمرير البطاقة على الجهاز في المحل، ويوفر هذا النوع درجة من الضمان أعلى من غيرها من البطاقات الأخرى، بحيث يضمن التاجر أن يقوم العميل بدفع حساباته بشكل مباشر.

ج- **بطاقة الائتمان:** تعرف على أنها مستند يعطي لشخص طبيعي أو اعتباري بناء على عقد بينهما يمكنه من شراء السلع والخدمات دون دفع الثمن حالا لتضمنه التزام المصدر بالدفع، ومن أنواع هذه المستندات السحب من المصارف على حساب المصدر، وبطاقة الائتمان تخول لصاحبها الحق في الحصول على تسهيل ائتمان متجدد من البنك أو المؤسسة المالية بشروط متفق عليها مسبقا.

د- **بطاقة ضمان الشيكات:** يتعهد البنك مصدر هذه البطاقة لعميله حامل البطاقة بأن يضمن سداد الشيكات التي يحررها هذا العميل على هذا البنك وفقا لشروط إصدار البطاقة، وتشمل هذه البطاقة على اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه، والحد الذي يستطيع البنك الوفاء به في شكل شيك يحرره العميل، حيث أن البنك الذي يصدر البطاقة ملزم بدفع قيمة الشيك للمستفيد بغض النظر عن وجود رصيد كاف لديه.

## 2-2- خدمات الصراف الآلي:

مع تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية، ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للعميل (إيداع السحب بحد أقصى من الحساب، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف الحساب) وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة أيام العمل، حيث يقوم المصرف بإصدار بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط ممغنط يسجل عليه جميع بيانات الحساب الجاري بالإضافة إلى رقم سري يستخدم من خلال آلية معقدة توجد غالبا خارج مبنى فرع المصرف لتسهيل استخدام خدماتها، ويتصل الصراف الآلي مباشرة بالحساب الآلي المركزي للمصرف الذي يؤدي كافة العمليات المصرفية بسرعة فائقة ودقة عالية بموجب برامج سبق إعدادها وتخزينها داخليا في ذاكرته، وتصدر المصارف بطاقات الصرف الآلي لعملائها دون فرض رسوم إضافية وهي تستخدم لأغراض السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي سواء بالعملة المحلية والعملات الأجنبية الرئيسية، وكذلك الاستفسار عن الرصيد وغيرها من العمليات المصرفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، الطبعة الأولى، دار تسنيم، عمان، 2006، ص121.

## 2-3- خدمة سداد الفواتير بالهواتف:

عملت البنوك الأمريكية على تطبيق هذه الخدمة في سداد مختلف الفواتير حيث أنها طورتها من مجرد خدمة يدوية إلى خدمة إلكترونية، وهي خدمة لا تتطلب استخدام معدات خاصة أو أجهزة كمبيوتر شخصي ولا يترتب عليها أي عناء مالي إضافي، لكي يحصل العميل على هذه الخدمة فإنه يطلب من البنك تزويده برقم الشفرة للجهة التي تتلقى المدفوعات وكذا رقم الحساب، فإذا أراد العميل شراء فاتورة ما فإنه يتصل بالبنك ثم يضغط على أزرار الهاتف برقم حسابه ثم الرقم السري ثم يدخل رقم الشفرة المدفوعة إليه وقيمة المبالغ المراد شرائه<sup>1</sup>.

## 2-4- البطاقة الذكية:

تعتبر البطاقة الذكية بمثابة أداة سداد مستقبلية توفر أماناً أفضل لكل من المؤسسات التجارية ذات الصلة وكذلك العميل أو الزبون في التعامل التجاري بينها عبر الانترنت، وهذه البطاقة مماثلة في مظهرها لبطاقة الانتماء النموذجية، وبها جهاز حاسب مصغر أو شريحة ذات ذاكرة حاسوبية مزروعة داخلها والتي تحمل رقماً لتحديد الهوية الشخصية يتوجب التحقق منها من قبل الزبون قبل بدء المعاملة وقبولها وبالنسبة للمؤسسة التجارية في توفر تأميناً مضاعفاً للاستخدام المناسب للبطاقة نظراً لأنها تتحقق من صحة وموثوقية رقم البطاقة ورقم تعريف الهوية<sup>2</sup>.

## رابعاً: تصنيف الخدمات المالية:

يمكن تصنيف الخدمات المالية والمصرفية كالآتي<sup>3</sup>:

### 1- الخدمات المصرفية التجارية:

وتتعلق هذه الخدمات بالأنشطة المصرفية التجارية والتي تقوم بتحصيل الودائع ومنح الائتمان وسداد المدفوعات وتنطوي هذه الخدمات المصرفية والتجارية على عدة أشكال منها:

<sup>1</sup> - ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، الصيرفة الإلكترونية الأدوات والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص31.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سلام، أثر التطورات المالية والنقدية في نهاية القرن العشرين على اقتصاديات الدول العربية، رسالة ماجستير، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006، ص45.

<sup>3</sup> - رانيا محمد عبد العزيز عمارة، تحرير التجارة الدولية وفقاً للاتفاقية الجات في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2017، ص250.

- الأعمال المصرفية الشخصية كإدارة الحسابات الشخصية لثروات الأفراد وودائعهم.

- الأعمال المصرفية للشركات التي تقوم بتقديم الأعمال المصرفية لتأسيس الشركات والأشخاص المعنوية مثلا، بنوك الائتمان الخاصة التي تقوم بتسهيل القروض لأجل وسداد المدفوعات النقدية وتوفير التغطية المالية للمشروعات.

## 2- الخدمات المصرفية الاستثمارية:

تقدم هذه الخدمات البنوك التجارية والشركات الاستثمارية (المؤسسات المالي) حيث تمتد عملاتها بالمعلومات والإرشادات المتعلقة بالتداول في الأوراق المالية، أو تقوم بعمليات الاكتتاب لصالح عملائها أو إدارة محافظ الاستثمار أو محفظة الأوراق المالية، والتي تتضمن إصدار وطرح الأسهم والسندات الحكومية والأجنبية، والقيام بعمليات السمسرة وإبرام الصفقات التجارية والاكتتاب في الأوراق المالية في أسواق الصرف الآجلة.

## 3- خدمات التأمين:

وتتضمن هذه الخدمات التأمين على الحياة أو الإصابة أو الحوادث أو الأمراض والتأمينات العامة ضد الخسائر المالية التي قد تحدث لممتلكات المؤمن له كالتأمين ضد الحريق، تأمين السيارات... الخ، وخدمات إعادة التأمين تتضمن جميع الأنشطة التي تهدف إلى تنويع الأخطار المكتتب فيها من قبل شركات التأمين بإعادة تأمينها مرة ثانية لدى شركات أخرى تسمى شركات إعادة التأمين من أجل التغلب على المخاطر التي تواجهها شركات التأمين المباشرة.

كما يوجد تصنيف آخر للخدمات المالية نقدمها كما يلي<sup>1</sup>:

## 1- الخدمات المصرفية بالتجزئة:

هي ذلك الجزء من الخدمات المصرفية التي تقدم للأفراد والشركات الصغيرة، وتتسم الخدمات المصرفية بالتجزئة بثلاث سمات أساسية هي:

- التعامل مع عدد كبير من الصفقات بقيمة مالية صغيرة.

- تقديم الخدمات من خلال شبكة واسعة من الفروع.

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص236.

- تغيير الطرق التي يتم من خلالها تسويق هذه الخدمات بفعل التكنولوجيا الجديدة.

وتشمل الخدمات المصرفية بالتجزئة عرض الأدوات الادخارية والوساطة في الأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية، وقروض المستهلكين وتمويل الإسكان وخدمات المدفوعات ومجال واسع من الخدمات الاستثمارية، ويعد هذا النوع من الخدمات المصرفية عنصراً رئيسياً في صناعة الخدمات المالية في معظم البلدان، ويلعب دوراً أساسياً في تعبئة الموارد المالية، كما أن تلك الخدمات من أكثر الخدمات المالية خضوعاً للوائح والقيود، وظهرت الخدمات المصرفية بالتجزئة كعنصر أساسي في استراتيجية التوسع لكثير من البنوك، وأصبحت المنافسة في منتجات الخدمات المصرفية بالتجزئة قوية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية.

## 2- الخدمات المصرفية بالجملة:

تعد أسواق الخدمات المصرفية بالجملة من الأسواق شديدة المنافسة، حيث تتمتع الشركات بقدر كبير من المرونة من اختيار عملياتها المصرفية تفوق تلك التي يتمتع بها القطاع العائلي، وكذلك شهدت هذه الأسواق في السنوات الأخيرة طلباً متزايداً على الخدمات المرتبطة بالأصول والخصوم، حيث أدى ذلك إلى ظهور الكثير من المستحدثات المالية وبالتالي زيادة استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، حيث واجهت البنوك منافسة شديدة من قبل الشركات الكبيرة وذلك في مجال تقديم الخدمات المصرفية بالجملة، كما شهدت البلدان المتقدمة والنامية اتجاهاً نحو تطوير أسواق لرأس المال المخاطر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وإنشاء صناديق لرأس المال المخاطر.

## 3- الخدمات المصرفية المرتبطة بالأوراق المالية:

تشمل هذه الخدمات أنشطة الإشراف على عمليات الإصدارات الجديدة من الأوراق المالية وتسويقها، وخدمات السمسرة والتعامل في السندات وإدارة المحافظ المالية، وقد أصبح قطاع الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية من أكثر قطاعات الخدمات المالية ديناميكية في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة الاتجاه إلى التسيد وزيادة تكامل بين أسواق الأوراق المالية وأسواق النقد، حيث أدى ذلك إلى تحول البنوك نحو الصيرفة الشاملة حيث يتم عرض مجال واسع وكامل من الخدمات المالية مثل بيع بواليص التأمين وضمن الاكتتاب في الأوراق المالية لصالح الغير وغير ذلك من الأنشطة.

#### 4- الخدمات المصرفية بين البنوك:

يقصد بالسوق ما بين البنوك تلك السوق التي تتعامل فيها البنوك مع بعضها البعض، وهي جزء مهم في أي نظام مصرفي، حيث أن بعض البنوك يكون لديها ودائع تزيد عن حجم الأموال المطلوبة للإقراض والعكس صحيح، حيث يتم في هذه السوق علاج هذه الاختلالات من خلال إتاحة طرق يستطيع من خلالها البنك الذي لديه ودائع كبيرة بأن يحولها إلى البنوك الأخرى التي لديها طلبات قروض كبيرة، حيث تشمل سوق الخدمات المصرفية ما بين البنوك أنشطة مهمة لكفاءة عمل الأنظمة المالية وفعاليتها، حيث تشمل الإيداع وعمليات سوق النقد الأخرى فيما بين البنوك وخدمات المدفوعات وخدمات السمسرة والتعامل في الأوراق المالية والصرف الأجنبي وغيرها من الخدمات، بحيث أدى التدويل إلى توسيع مجال تقديم خدمات ما بين البنوك توسعا كبيرا.

#### 5- الأنشطة المالية الدولية:

أدى تسارع عملية تدويل الأنشطة المصرفية والأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية إلى نمو سوق الخدمات المالية الدولية نموا سريعا، وتشمل الخدمات المالية الدولية أنشطة مثل تمويل الصادرات والواردات والتعامل في الصرف الأجنبي والسندات والعملات في السوق الأوروبية، ومنذ أوائل الثمانينات حدث تحول ملحوظ نحو أنشطة الأوراق المالية خاصة أنشطة ضمان الاكتتاب في السندات الدولية وغيرها، كما نمت الأنشطة خارج الميزانية بالنسبة لبعض البنوك نموا كبيرا حيث حدثت هذه التطورات أساسا في الأسواق المالية في البلدان المتقدمة وفي بعض الأسواق الناهضة في البلدان النامية.

#### المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمات المالية:

سوف نتناول في هذا المطلب مجموعة من العناصر المتمثلة في طرق تحسين جودة الخدمات المالية وخطوات تحقيقها ونماذج تقييمها وتكاليفها.

#### أولا: طرق تحسين جودة الخدمات المالية:

يمكن تلخيص طرق تحسين جودة الخدمات المالية فيما يلي:

#### 1- أسس وترميز الجودة:

إن أول خطوة لتطوير جودة الخدمة المالية هي تحديد جودة الخدمة بالتنبؤ كل توقعات العملاء وهذه المعايير تساعد في تعريف نظام العمل وهي علامات لتقييم الأداء وتترتب توقعات العملاء حسب أهميتها، كما أنه لا بد من التركيز على نوعية هذه المعايير التي تسمح لمقدم الخدمة بفهمها وتطبيقها بشكل جيد، والخطوة التالية لتطوير جودة الخدمة المالية هي وضع أدوات ووسائل هيكلية تساعد على تحويل الأفكار الجيدة إلى عمل ملموس ومصدر هذه الأفكار يكون موظفي الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء، إذا ما توفرت هذه الأدوات والوسائل الهيكلية، فإنها تدفع المواطنين للتفكير باستمرار عن جودة الخدمة المالية والعمل على تقييم هذه الأفكار والتوصية بها<sup>1</sup>.

## 2- شمول جهود المدراء :

إن أحد تحديات جودة الخدمة هو المحافظة عليها عبر الزمن، وأن مدير المؤسسة المالية 'المصرف' هو من يواجه هذا التحدي، فهو يحدد أداء العمل في كل يوم، لذلك لا بد من شمولية جهود المدراء في عملية تحسين جودة الخدمة المالية<sup>2</sup>.

## 3- الاهتمام ببرنامج التسويق الداخلي :

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوفر لدى العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة الإدراك بأهمية العمل، وتحقيق العناية به، وعلى المستوى الاستراتيجي بهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تتمتع بالنسبة للعميل والجهود الموجهة اتجاهه<sup>3</sup>.

## 4- حل مشكلات العملاء كاستثمار :

على البنوك الاستثمارية السريع الكفاء في حل مشكلات العملاء وهو أحد الخطوات الفعالة التي يمكن أن يتخذها البنك لبناء سمعة الجودة، كما أن الاستثمار يتطلب عملاء متعلمين وموظفين ومدربين وذوي مهارات وكفاءات مناسبة.

<sup>1</sup> - عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص107.

<sup>2</sup> - رسمية أحمد أمين موسى، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، 2000، ص51.

<sup>3</sup> - أمين فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص50.



## ثانيا: خطوات تحقيق جودة الخدمات المالية:

من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق الجودة في خدمة العملاء نذكر إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين، تحديد حاجات العملاء والعمل على توفير حاجات العملاء، والتأكد من استمرارية العملاء.

### 1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين<sup>1</sup>:

يعد جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات أساسا هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم، وتتمثل هذه المواقف في:

- اهتمام تام للموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.
- الاهتمام بلغة الجسد.
- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات العملاء.
- الاهتمام بصدى الصوت أي الكيفية التي يقال بها الشيء وهذا للابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب.

### 2- تحديد حاجات العملاء : وتتمثل في:

- الحاجة للفهم.
- الحاجة للشعور بالترحيب.
- الحاجة لتلقي المساعدات.
- الحاجة للراحة.

### 3- العمل على توفير حاجات العملاء :

من خلال:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.

<sup>1</sup> - مأمون الداركة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص143.

- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة والمهارات المناسبة.

- الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء، كالترحيب بالعملاء بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

#### 4- التأكد من استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة:

ويأتي التأكد من استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى العملاء، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم، وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى، وفي الأخير تقديم الشكر إلى العملاء نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

- محاولة مقدمي الخدمات كسب العملاء ذوي الطبع الصعب من خلال المحافظة على هدوئهم والاصغاء إليهم.

- إجراء استطلاعات مستمرة لأراد العملاء حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم.

#### ثالثاً: تكاليف جودة الخدمة المالية:

وتتمثل في التكاليف التالية<sup>1</sup>:

##### 1- تكاليف الوقاية:

وتتمثل في كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تتسجم مع الحاجات الفعلية للزبائن وتتضمن هذه التكاليف تكاليف التقييم للمنتج أو الخدمة، تكاليف التعليم والتدريب للعاملين، تكاليف الوقاية تسعى لتحديد الجذور الحقيقية للمشكلة المرتبطة بالنوعية واتخاذ قرارات فعالة للتخلص منها خلال تحقيق شعار إعمل الشيء صحيحاً من أوله.

##### 2- تكاليف التقييم:

وهي التكاليف المتعلقة بعمليات قياس وتقييم وتدقيق المنتجات أو الخدمات لغرض التحقق من المطالبة للمواصفات أو المتطلبات النوعية الملائمة، ومن أمثلة هذه التكاليف:

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص162-163.

أ- **فحص المواد الداخلية:** وتشمل فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة والتي تعتبر من المدخلات عملية الإنتاج.

ب- **فحص العمليات أو الأنشطة:** الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- **فحص المنتجات:** أي فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العملاء بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

### 3- تكاليف الفشل:

وتشمل هذه التكاليف كافة التكاليف المرتبطة بالسلع النهائية والخدمات التي لا تتطابق مع متطلبات الزبائن وهذه التكاليف تتكون من نوعين:

أ- **تكاليف الفشل الداخلية:** وتتمثل في التكاليف التي ترتبط بالخدمات الغير مطابقة للمواصفات وكذلك الخدمات قبل أن يتم شحنها وتقديمها للزبائن.

ب- **تكاليف الفشل الخارجية:** وتتمثل في التكاليف المقترنة بالخدمات الغير مطابقة بعد أن يتم وصولها أو تقديمها للزبائن وترتبط هذه التكاليف بتكلفة إعادة الخدمات أو الشكوى للزبائن.

4- **تكاليف غير منظورة:** وتتمثل في التكاليف التي تتكفل بها المؤسسة لتقديم الخدمات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية وهذه التكاليف غالبا ما ترتبط بعدم رضا الزبون على الخدمات وبالتالي تشكيل أثر كبير على الأرباح المرد تحقيقها للمؤسسة.

### رابعا: نماذج تقييم جودة الخدمات المالية:

تسعى المؤسسات المالية من أجل كسب رضا وولاء العملاء بصفة دائمة إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها، ويكون ذلك من خلال التشخيص الحالي لجودة خدماتها وتقييمها حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين، ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجان أكثر شيوعا واستخداما لقياسها ويعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات وهما:

- نموذج الفجوات.

- نموذج الأداء الفعلي.

## 1- نموذج الفجوات:

حسب هذا النموذج تصنفت الفجوات إلى خمسة وعي:

**1-1- الفجوة الأولى:** الفجوة بين توقعات الزبائن وتصورات الدائرة: إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقع الزبائن وتشعر بتقديم ذلك في حين أن الزبائن يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً<sup>1</sup>.

أما الفجوات الأربع الأخرى تتمثل في<sup>2</sup>:

**1-2- الفجوة الثانية:** فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة: وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يرجع السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط المستفيدين أو قد تكون واضحة وتروق للعملاء، إلا أنها لا تصل على طموحات الإدارة.

**1-3- الفجوة الثالثة:** فجوة بين مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: حيث أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً أو غير مرنة، أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة وأنهم مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على الخدمة واختلاف ذلك على المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

**1-4- الفجوة الرابعة:** فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق: وهذه تعني بأن الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجي لا تتطابق مع الأداء الفعلي الخارجي للمؤسسة.

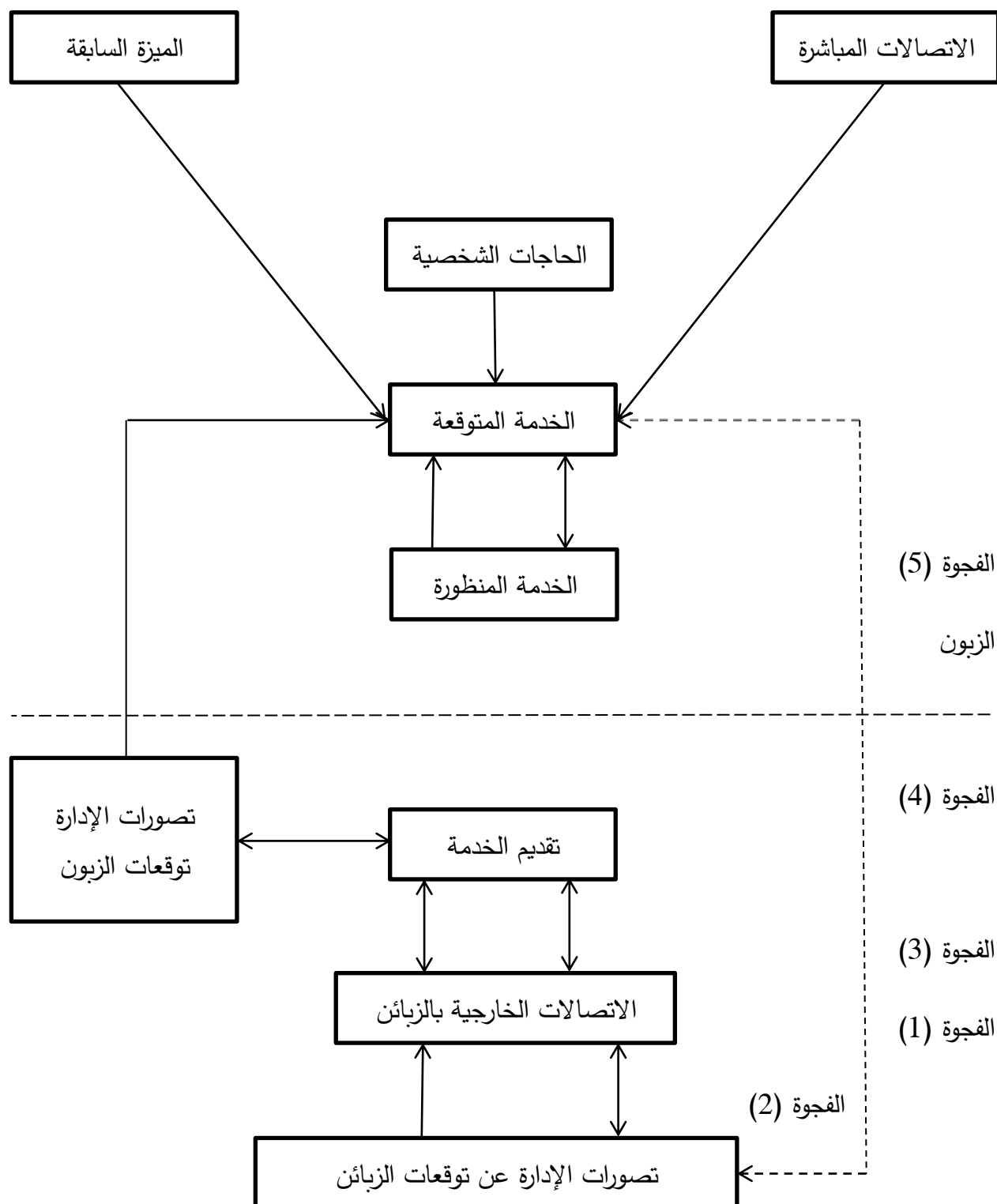
**1-5- الفجوة الخامسة:** الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وهذه الفجوة تظهر كنتيجة واحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات أو ذلك عن توقعاتهم عن الخدمة.

إن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي عن أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة، حيث يظهر واضحاً أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة، ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

<sup>1</sup> - هاني أحمد الضمور، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص283.

<sup>2</sup> - أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 137-138.

شكل رقم (7): الفجوات الخمس الرئيسية في نموذج الفجوة



المصدر: هاني أحمد الضمور، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص284.

## 2- نموذج الأداء الفعلي للخدمة "الاتجاه"<sup>1</sup>:

وعرف هذا النموذج باسم (Serve perf) أي أداء الخدمة التي قام بها كل من (Taylor et Cromin) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي بخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط، وذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة الإدراكات العملاء السابقة وتجارب تعامل المؤسسة ومستوى الرضا للأداء الحالي للخدمة.

فالرضا حسب هذا النوع يعتبر عاملا وسيط بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها.

وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل، وبتعبير آخر فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة عملية تقييمية للأداء الحالي بمعنى الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون حققه خلال تعامله مع المؤسسة وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج والافتراضات التالية:

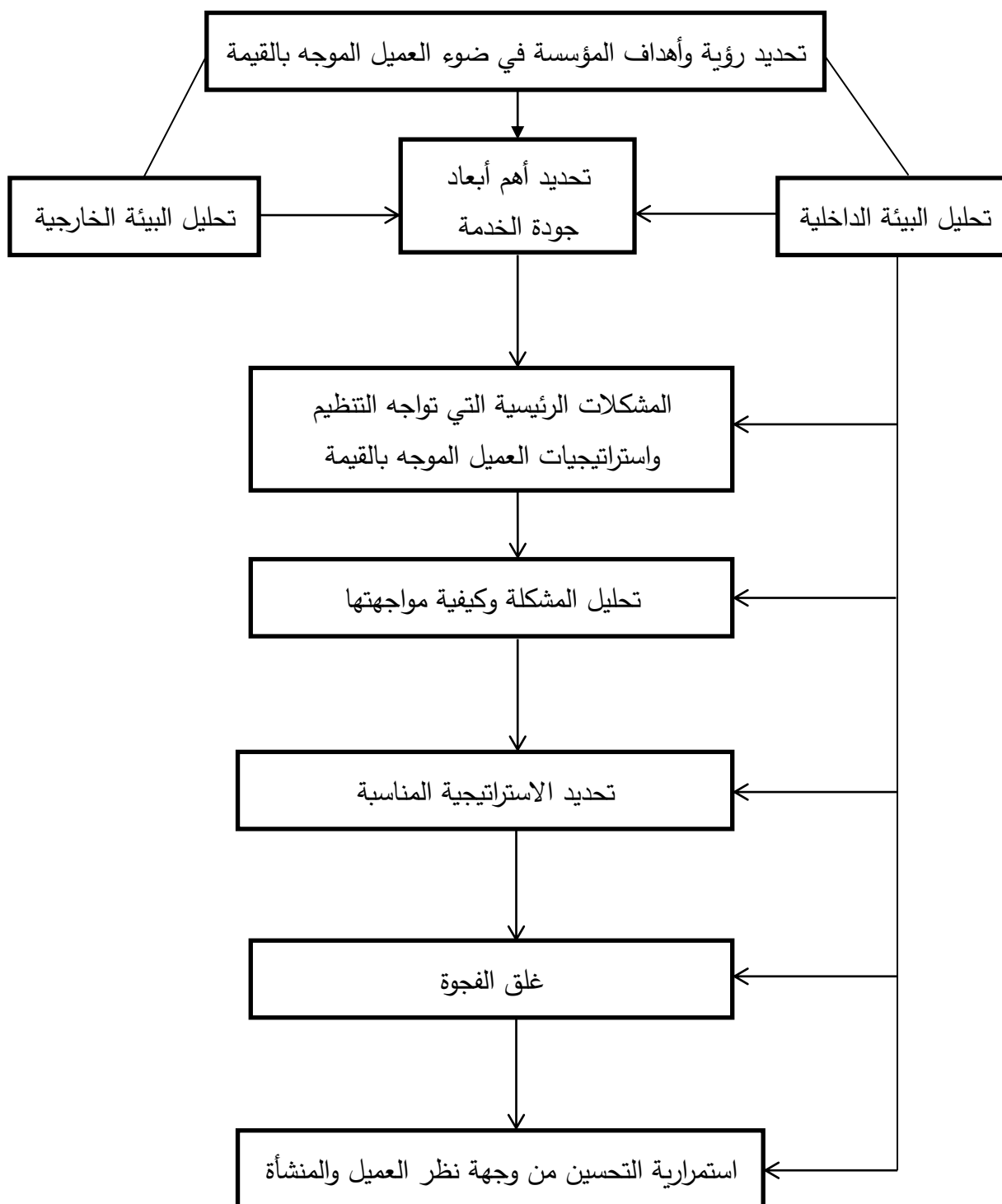
2-1- إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.

2-2- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.

2-3- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة المقدمة وفق نموذج serveperf.

<sup>1</sup> - إيلا فتحي العالون، قياس جودة الخدمات التي تعدها شركة جوال من وجهة نظر الزبون، قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010-2011، ص19.

شكل رقم (8): وضع معايير العمل الموجه بالقيمة ضمن الابعاد الرئيسية في استراتيجية المؤسسة.



المصدر: فيروز قطاف، جودة الخدمة المصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص111.

## المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات المالية:

تمهيد:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات قد أكد على العامل البشري الذي يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح التنفيذ في الخدمة المنظمة، حيث العوامل البشرية مثل: العمل الجماعي والتعاون والتحفيز لها تم منحها اهتماما أكبر ولا يمكن اعتبارها أمرا مفروغا منه لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

### المطلب الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية:

سوف نتناول في هذا المطلب كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المالية ومعاييرها ومقارباتها:

#### أولا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات:

كانت المؤسسات المالية تواجه منافسة غير مسبقة تخلف بقاء أصلح للبيئة، حيث تهتم البنوك وأي نوع آخر من مقدمي الخدمات المالية الآن أكثر من أي وقت مضى بتبني تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة للبقاء والتفوق في بيئة المنافسة الشرسة هذه في صناعة الخدمات المالية، تعني جودة الشاملة تلبية متطلبات العملاء الصريحة والضمنية بالكامل أي أن العملاء أكثر حساسية لجودة الخدمة وتقديم الخدمات المالية مقارنة بالتصنيع لأنهم على اتصال دائم بموظفي الخدمة في الخطوط الأمامية بدلا من حالة عمال المصنع.

تستفيد البنوك بشكل كبير من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجرد حقيقة أن نجاحها وازدهارها يعتمد على رضا العملاء وولائهم، تبدأ الخدمة عالية الجودة في البنوك بفهم احتياجات العملاء واستخدام هذه الاحتياجات للقيادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Ali M. Elmansour, application of TQM to financial services, King Fahd University of Petroleum and Minerals Publication, Saudi Arabia, P7.



### ثانيا: مقاربات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية:

النهج الأول لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو برنامج تدريبي مصمم بمهارة لتحسين المهارات المهنية للموظفين باستمرار، حيث يمكن استخدام العديد من تقنيات التدريب لضمان فعالية البرنامج والتي تشمل التدريب أثناء العمل والندوات وورش العمل على مستوى العمل.

هناك عنصر مهم آخر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهو يبحث عن تقنية جديدة لتعديل العملية أو ما يعرف باسم إعادة هندستها، حيث يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بمعالجة الابتكار لتقييم كيفية القيام بالشيء والحاجة إلى تغييرها من خلال ابتكار العمليات يمكن للطبقات السفلى من المخطط التنظيمي التواصل مع الإدارة الأعلى، كيف ينبغي فعل لأشياء فعلا للتعبير عن رضا العملاء بشكل أفضل<sup>1</sup>.

### ثالثا: معايير تطبيق جودة الخدمات المصرفية:

بشكل عام، الخدمات المصرفية الرئيسية التي يجب تقييمها بانتظام للتأكد من جودتها<sup>2</sup>:

- 1- وقت معالجة المنتجات والخدمات الرئيسية مثل القروض والحسابات الجديدة، ماكينة الصراف الآلي للبطاقات، بطاقة الائتمان، تحصيل الأموال.
- 2- أوقات الانتظار مثل: وقت التوقف ووقت الانتظار.
- 3- شكاوي العملاء المكتوبة أو الشفهية.
- 4- الود والكفاءة.
- 5- دقة وحسن توقيت كشوف الحسابات والسجلات.
- 6- معدلات فائدة فعالة، شاملة جميع رسوم الخدمات والرسوم الخفية.
- 7- السرعة في الرد على استفسارات العملاء مثل الرد على الهاتف، عدد الرنات قبل النقاط الهاتف، عدد التحويلات قبل أن يتحدث المتصل إلى الشخص المناسب للعملاء والحسابات المفقودة.

<sup>1</sup> - Bid, P08

<sup>2</sup> - bid, p : 9

## المطلب الثاني: تقنيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم تقنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية بالإضافة إلى معوقات التغلب على هذه المعوقات.

### أولاً: تقنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية:

هناك العديد من التقنيات التي يجب تنفيذها لضمان فعالية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، يتمثل أحدهما في توسيع دور المدققين الداخليين للبنك لتقييم الأداء من حيث الجودة والخدمة والنظافة والقيمة بدلاً من قصر وظيفتهم على فحص التدفقات النقدية والمعاملات والأرصدة فقط، ثانياً: يمكن استخدام نماذج الجودة مثل (تحليل القيمة) الذي يقيم العمليات بناءً على القيمة المضافة للبنك من خلال دراسات الأسلوب وقياس العمل وتقييم الوظائف، ثالثاً: يمكن للبنوك ضمان التنفيذ المناسب لنظام الجودة باستخدام منهجية التصنيع المعروفة لتقليل وقت الدورة (C I R) إلى جانب تحديد العيوب باستخدام إرشادات ISO.

من أجل تنفيذ الجودة الشاملة في بيئة ما، يجب أن تحدث تغييرات جديدة ويجب على أفراد المنظمة الالتزام بهذه التغييرات، في دراسة استقصائية شملت 160 من مديري فروع البنوك في إنجلترا، اعتبر المدراء الذين تمت مقابلتهم أن أسلوب الاتصال والإدارة يمثلان أهم قضيتين يجب تغييرهما لتمكين تنفيذ فعال لإدارة الجودة الشاملة، بالكلمات يجب أن يكون المديرون قادرين على توصيل رسالتهم في جميع أنحاء المنظمة بشكل فعال، كان المسح على مقياس من 1 إلى 5 حيث كان الرقم 5 له أهمية كبرى و 1 على مقياس ثانوي.

كثيراً ما يتم طرح السؤال: ما هو التأثير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات المالية؟ أجابت العديد من الدراسات على هذا السؤال بالإجماع على أن إدارة الجودة الشاملة تزيد من الوعي بالجودة بين أعضاء المنظمات بما في ذلك الإدارة والموظفون، بدوره، ينعكس هذا الوعي بشكل إيجابي على رضا العملاء عن جودة المنتج المالي المقدم وطريقة تقديمه من قبل الموظفين الفرديين، أشارت نتائج العديد من الدراسات حول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الخدمات المالية إلى وجود صلة إيجابية بين الجودة والربحية والفعالية من حيث التكلفة والعمل الجماعي<sup>1</sup>.

## ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية:

يمكن أن يكون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات أمرا صعبا بسبب حقيقة أنه لا يمكن تعريف جودة الخدمات بشكل موضوعي، بالإضافة إلى ذلك، فإن صناعة الخدمة بطبيعتها لديها سيطرة أقل على العوامل التي تؤثر على الجودة، في إعدادات الخدمة، هناك مستوى أعلى من عدم اليقين الخارجي مقارنة بإعدادات التصنيع لأنه لا يمكن تخزين الخدمات للاستخدام لاحقا وبسبب مشاركة العميل في هذه العملية، هناك صعوبة أخرى وهي حقيقة أن الخدمات غير ملموسة مما يجعل من الصعب وضع معايير لتتوافق معها وقياسها، تخضع الخدمات عالية الجودة لتوقعات العملاء الفردية التي قد تكون غير معروفة أو غير معروفة وقد تختلف من عميل لآخر وأيضا من وقت لآخر<sup>1</sup>.

## ثالثا: كفاءات الغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المالية:

للتغلب على هذه الحواجز يجب أن تلتزم الإدارة العليا ببرامج الجودة من خلال التواصل الفعال، وبرامج التدريب المصممة جيدا والاستراتيجيات المركزة طويلة الأجل، بعبارة أخرى يجب الترويج لإدارة الجودة الشاملة على أنها اتجاه استراتيجي للشركة وليس علاجاً قصير المدى لمشكلة ما، لا يمكن المبالغة في التأكيد على أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ من الأعلى، عادة ما ينظر الموظفون إلى إداراتهم كمثال ولإعداد نغمة لهم في أداء عملهم.

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في البنك يعني تغييرا ثقافيا صعبا بدون التزام قوي من القيادة، حيث تحدد القيادة القيم الأساسية للمؤسسة والتي تشمل الالتزام بجودة الخدمة ورضا العملاء وتعمل على جعل هذه القيم يتبعها جميع من في المؤسسة حيث يكون الموظفون قادرين على اتخاذ قرارات على الفور لمقابلة العملاء بدلا من الانتظار حتى تتخذ الإدارة العليا قرارات يمكن أن تؤدي إلى التأخير وعدم رضا العملاء<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أسباب وفوائد وأمثلة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم الأمثلة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي وأسباب تزايدها وفوائدها.

<sup>1</sup> - Ibid, p :11.

<sup>2</sup> - Ibid, p :12.

أولاً: أمثلة على أدوات إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

هناك العديد من الأدوات تستخدم في إدارة الجودة وإن اختلفت الأداة فهي تعتمد على القدرة على تقنيات المشكلة ويترتب عليها تحديد عدد العيوب في الإنتاج خلال الوقت الذي يعد فيه بيانات الأداء ويتضح ذلك أكثر بالمثل التالي<sup>1</sup>:

1- نوع الخدمة: تقديم خدمة السحب من الصراف الآلي: والمشكلة كثرة الشكاوي على السحب من أجهزة ATM الصراف الآلي.

2- الهدف: تقديم السحب في الوقت والزمن المناسبين للعميل وبما يقلل الضغط على شبكات الودائع الجارية في الفرع المصرفي.

3- الأخطاء المحتمل تحققها:

أ- تعطيل الجهاز بسبب نقص الصيانة.

ب- تعطيل الجهاز بسبب انقطاع الكهرباء.

ج- تعطيل الجهاز بسبب زيادة السحب وعدم توفر النقد.

ح- خطأ في إصدار البطاقة.

خ- زيادة الوقت المعد لاستخراج بدل فاقد.

د- تخريب الأفراد للجهاز.

هـ - خطأ في شبكة المعلومات المتصلة بالجهاز.

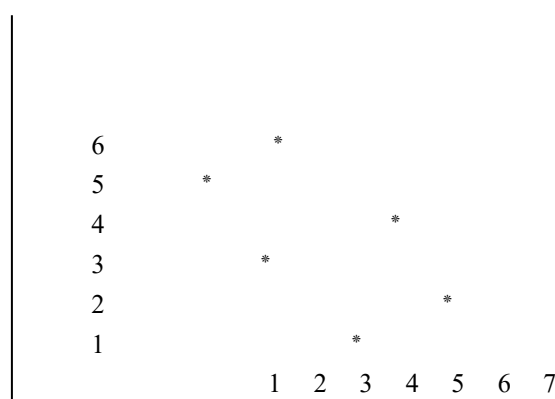
ولإدارة الجودة الشاملة إتباع عدد من الأدوات لتحقيق الجودة المطلوبة، ومنها ما يلي:

\* تخطيط باريتو:

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص245.

تقوم الفكرة على تحديد المشكلات التي تؤثر في جودة المنتج من حيث تحقيق رضا العميل وتكلفة الجودة وهدف المصرف، ثم بحث أكثر المشكلات تكرارا بحيث توجه جهود التحسين نحوها في الوقت المناسب، وبالنظر إلى المثال السابق سيعتمد تخطيط باريتو والمتمثل بالشكل التالي:

شكل رقم (9): شكل مخطط باريتو



مما سبق يتضح من الجدول أكثر المشكلات تكرارا والتي تحتاج إلى الأولوية في التحسين.

الجدول رقم (2): أنواع الخطأ في تقديم خدمة الصراف الآلي وتكرارها تبعا لشكل مخطط باريتو.

نوع الخطأ	التكرار
1- تعطيل الجهاز بسبب نقص الصيانة	2
2- تعطيل الجهاز، انقطاع الكهرباء	5
3- تعطيل الجهاز بسبب زيادة السحب وعدم توفر النقد	3
4- خطأ في إصدار البطاقة	6
5- زيادة الوقت المعد لاستخراج بدل فاقد	1
6- تخريب الأفراد للجهاز	4
7- خطأ في شبكة المعلومات المتصلة بالجهاز	1

\* تخطيط عظم السمكة:

وقد انتشرت في ورش الجودة في الصناعات، حيث يحدد المشكلة الرئيسية عند رأس السمكة ثم يتفرع بسبب المشكلة إلى مشكلات فرعية مردها إما إلى طرق تقديم الخدمة أو الآلة أو الموارد البشرية أو موارد الخام، وبالنسبة للأخطاء المحتملة في مثال الصراف الآلي، فيمكن تقسيمها إلى مجموعات طبقاً لسبب حدوثها كما يلي:

المجموعة الأولى: بسبب الآلة: وتتمثل بنقص الصيانة + انقطاع الكهرباء.

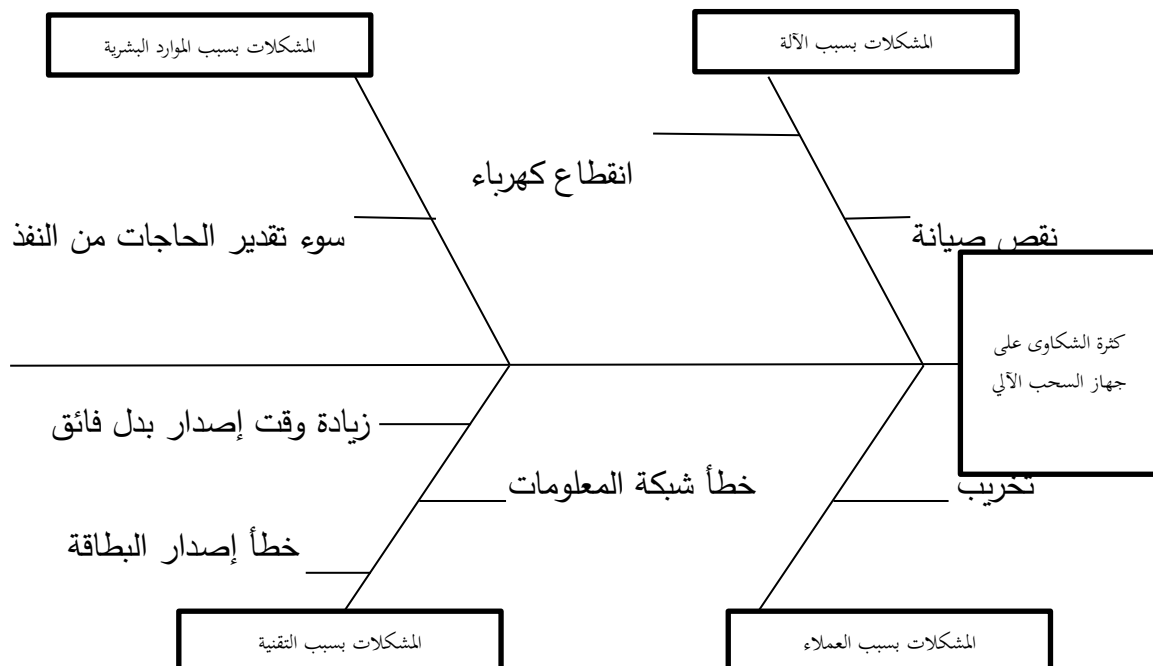
المجموعة الثانية: بسبب الموارد البشرية: ويتمثل بعدم قدرته على تقدير احتياجات السحب من الجهاز.

المجموعة الثالثة: بسبب العملاء: وتتمثل بتخريب الجهاز.

المجموعة الرابعة: بسبب التقنية المستخدمة: وتتمثل في خطأ في إصدار البطاقة + زيادة الوقت المعد لاستخراج لدل فاقد + خطأ في شبكة المعلومات المتصلة بالجهاز.

حيث تظهر في شكل السمكة التالي:

الشكل رقم (10): مصادر الأخطاء في عملية تقديم خدمة الصراف الآلي تبعا لشكل السمكة:



\* تحديد العمليات:

وهي مهمة في تقديم الخدمات في لمصارف الإسلامية وخاصة السلعية، وهذا يتطلب مراعات ثلاثة أمور وهي:

أ- تحديد متطلبات العميل لتحديد مخرجات العملية.

ب- تحديد متطلبات الصور لتحديد مدخلات العملية.

ج- تحديد العملية التي سيقدم من خلالها المنتج بمراعاة القيود الخارجية والداخلية والموارد المالية والبشرية المتاحة.

مثال: تحديد تقديم خدمة المراجعة للأمر بشراء البضاعة بالتقسيط، بافتراض أن العميل يختار تاجر معين لشراء البضاعة منه من عدد من الموردين محددين لدى البنك، والتي يتحدد من خلالها ما يلي:

أ- متطلبات العميل:

- الحصول على سلعة مواصفات وجودة محددة.
- الحصول على السلعة في المكان المناسب.
- الحصول على السعة في الزمان المناسب.
- الحصول على السلعة بسعر تنافسي.
- الحصول على السلعة مع إمكان تقسيط الثمن أو تأجيله.
- الحصول على سلعة بسقف إئتماني مرتفع، خاصة إذا كان العملاء من التجار.

ب- متطلبات المورد:

- ضمان تحصيل ثمن المنتج.
- الحصول على خدمات من المصرف تتناسب مع الخصم الذي سيقدمه للمصرف عند شراء السلعة، كالحالات بين حسابات الدائن والمدين.

- السمعة الحسنة.

ج- الخطوات التي تتضمنها العملية تبعا للقيود:

- يقدم المشتري طلب الشراء لفرع البنك.

- يوقع البنك والعميل عقد يتضمن الوعد بالشراء، ويتطلب دفعة لضمان جدية العميل بالشراء.

- توكيل المصرف مندوبه بطلب البضاعة.

- يقدم المورد فاتورة عرض سعر البيع للبنك بناء على المواصفة.

- يجري البنك فحصا للبضاعة للتأكد من الجودة.

- يشتري البنك بدفع ثمن البضاعة بالسعر والمواصفة بموجب فاتورة صادرة باسم البنك.

- يلزم العميل بشراء البضاعة بالمرابحة بعقد.

- ينظم البنك الكمبيالات على المشتري حسب عقد المرابحة بالتقسيط مخصوم منها الدفعة الأولى، إضافة

للحصول على ضمانات تكفل تحصيل ثمن البضاعة من العميل.

- يقوم مندوب البنك بتسليم البضاعة من المورد إلى العميل.

وبمراجعة عمليات المرابحة للأمر بشراء البضاعة بالتقسيط: ظهر تحقيقها الربح المعقول في فترة قصيرة، مما يمكن المصرف من تغطية حاجاته إلى السيولة، ولبساطة حساباتها، فهي تمثل نسبة من الربح على سعر الشراء، وهي وسيلة لتغطية حاجات العملاء الائتمانية، بحيث تنافس القروض الربوية في المصارف التجارية، ولأن مخاطرها قليلة، إضافة لعدم حاجتها إلى متخصصين من الناحية الفنية والشرعية، ورغم محاسنها، إلا أنها عمليا تتعرض للنقد، وهي تمثل أحد نقاط الضعف للمصرف.

ثانيا: أسباب تزايد أهمية ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

هناك مجموعتان من الأسباب التي تبين أهمية ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الحكومي من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة المنتجات، دار النهضة، القاهرة، 1997، ص146.



### الأسباب الداخلية:

أ- ازدياد مستوى وعي العميل وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الخدمة الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وهذا ما دفع للاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم.

ب- ضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات: يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوي للعمل إذا ما كانت المهام الملقاة على عاتقهم واضحة، إذ أن مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف المصرف ويتحمسون لتقديم الخدمات بجودة عالية.

ج- القرارات تستند إلى الحقائق: إن القرارات في المصارف الحكومية ذات طابع سياسي ومركزي في الوقت الذي يجب أن تستند فيه القرارات إلى بيانات نوعية وكمية، وهذا يعزز التوجه الذي يدعو إليه هذا المدخل في تركيزه على الحقائق.

د- التركيز المستمر على تحسين العمليات: إن التركيز على المخرجات وحدها ليس كافياً إنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في المصارف الحكومية، وإيجاد معايير دقيقة للأداء، وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني.

ز- زيادة الوقت المقرر للعمليات.

هـ- ضعف الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك ازدواجية بذل المجهود في العمل.

و- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بإعادة الهيكلة وتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المقبلة..

أما الأسباب الخارجية:

أ- التغيرات المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة، إذ أصبح العالم قرية صغيرة ومن الضروري الخروج من المحيط المحلي في التعامل إلى السوق العالمية.

ب- الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة ونجاحها وفشلها.

ج- ازدياد حدة المنافسة، وتماثل الخدمات المصرفية وبالتالي السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية.

د- الازمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة.

يمكن الاستنتاج مما سبق أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف العاملة في القطاع الحكومي، إذ أن الروتين المسيطر على أداء وسير العمليات، عدم توافر اتصالات فعالة، وعدم الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز هذا ما يضعف الروح المعنوية للموظفين ويحد من مستوى الأداء، ويدفع باتجاه البحث عن أسلوب إداري يقدم حلاً شاملاً ومتكاملاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف.

### ثالثاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

يزداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا يعود لما حققته كثير من المنظمات من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها هذا المدخل، ويمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بما يلي<sup>1</sup>:

1- الاهتمام بالعمل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيون بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليون (الموظفون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة.

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

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

4- تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> -macdonald, john, understanding total quality management, hodder and stoughton, london, 1998, p14.

- 5- زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسين أداء الموظفين، ومن ثم أداء المصرف ككل.
- 6- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة.
- 7- تساعد المصارف في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
- 8- تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى (benchmarking).
- 9- خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء، وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل.
- 10- التحسين المستمر للعمليات، خصوصا وأن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع ويجب على المصارف أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف.
- 11- زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة، وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
- 12- انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمات المقدمة.
- 13- زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف والحصول على خدمة ذات جودة متميزة.
- 14- وهناك فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف، كوجود مقاييس للحكم على جودة الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة.

### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المالية والعلاقة بينهما ومدى تأثيرهما على مختلف المجالات سواء ايجابيا أو سلبيا.

وقد استخلصنا جملة النقاط التالية:

- إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الادارية التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ الاساسية لإدارة المنظمة اعتمادا على الجودة.
- جودة الخدمات المالية هي مجموعة من العمليات والانشطة التي تشكل مصدرا لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم من اجل تحقيق المنفعة لهم.
- تلعب الخدمات المالية دورا مهما في المؤسسات المالية وبالأخص البنوك، اذ تعتبر الركيزة الأساسية لها.



## الفصل الثاني

## تمهيد:

أضحت الدراسة الميدانية أمراً ضرورياً للاتصال المباشر بالعمل الميداني والملموس بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية المذكورة في الفصل السابق، ومن أجل بلوغ هذا الهدف وتوضيحه وإظهار معلومات أكثر عنه وقد اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة من أجل أخذه كعينة لغرض التعرف على مدى حرصه على بلوغ أرقى مستويات إدارة الجودة الشاملة، حيث قمنا بإعداد استبيان لدراسة الموضوع وإبراز العلاقة بين المتغيرين ومعرفة مدى مساهمة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة المالية.

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية وهي:

- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الطريقة والإجراءات.

- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة:

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية المستخدمة لوسائل الدفع الالكتروني الحديثة وخاصة في ظل العصرية التي يشهدها الجهاز المصرفي الجزائري.

### المطلب الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

#### أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82.106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقيته ودعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستخدمين الفرديين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري<sup>1</sup>.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1968 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دج، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 للسهم الواحد، ليرتفع مع بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دج موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عمليا الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 70000 موظف، والقيام بتنوع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تتزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11 بتاريخ 1982/03/16.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من قبل المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

### ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية<sup>1</sup>:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة تقع هذه الوكالة في حي 500 مسكن وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة، وهو عبارة عن مجتمع جوهرى للاستغلال يتكون من مجموعة وكالات بعد أن كانت هذه الوكالات تابعة للمجتمع الجهوي للاستغلال بقسنطينة، إلا أنه في سنة 2004 تم إنشاء مجتمع جديد يضم ثمانية وكالات محلية هي:

- وكالة ميلة.

- وكالة فرجيوة.

- وكالة شلغوم العيد.

- وكالة واد العثمانية.

- وكالة التلاغمة.

- وكالة القرارم.

- وكالة واد النجاء.

- وكالة تاجنانت.

ويعتبر هذا المجتمع (مركز التشغيل) كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الجزائر العاصمة وبين هذه الوكالات الثمانية باعتبارها مركزا للربح، يشكل المجتمع الجوهرى للاستغلال مع وكالاته الثمانية وحدة استغلال ويعتبر المنسق المباشر بينهما وبين الإدارة العامة والإدارات المركزية للبنك.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة.



### ثالثاً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة 1982-1990:

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الدعامات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضية آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

#### 2- مرحلة 1991-1999:

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني قد شهدت في هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، للإشارة فقط فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

- 1991: تم الانخراط في نظام سونيت (عبارة عن شبكة اتصالات أنشأت عام 1973 مقرها بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل رسائل البنوك لتسهيل عمليات التجارة الخارجية).

- 1992: تم وضع نظام sybu (شبكة معلوماتية خاصة ببنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة، تساعد على أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى télétraitement) إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية التي أصبحت معالجتها 24 ساعة.

- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.

- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك (C I B) La Carte Inter Bancaire.

### 3- مرحلة 2000-2014:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل استثمارات المنتجة ودعم برنامج الانتعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يعرفها البلد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أدائه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة.

### المطلب الثاني: أهداف ومهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة:

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية إلى القيام بأعمال ونشاطات للوصول إلى استراتيجية بهدف تدعيم مكانته ضمن السوق المصرفية، وفيما يلي أهداف ومهام وأهم وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من بين أهداف البنك ما يلي<sup>1</sup>:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.

- تحسين العلاقات مع العملاء.

- تحسين نوعية الخدمات.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

<sup>1</sup> - من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية <http://www.badrbank.net.badr> تاريخ الاطلاع 22 أفريل 2023 على الساعة 09:05.

- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

بغية تحقيق تلك الأهداف استعان المصرف بالتنظيمات والهياكل الداخلية ووسائل تقنية حديثة \*\*ص6\*\* إلى صيانة وترميم الممتلكات، وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بدل القائمون على المصرف مجهودات كبيرة لتأهيل موارد بشرية وترقية الاتصال الداخلي والخارجي، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة.

**ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

تماشيا مع القوانين والقواعد في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة مكلف بالقيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة قرض.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

<sup>1</sup> - من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية <http://www.badrbank.net.badr> تاريخ الاطلاع 22 أبريل 2023 على الساعة 09:22.

### ثالثا: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من وظائفه الأساسية<sup>1</sup>:

- المساهمة في جمع المدخرات.
- تقديم القروض بمختلف أنواعها.
- استقبال الودائع تحت الطلب والأجل.
- السهر رفقة الجهات الوصية على مراقبة صحة الحركات المالية للمؤسسات.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية.
- فتح الحسابات لكل شخص يطلب ذلك.
- يعمل على دفع النشاطات الفلاحية والصناعية والحرفية.
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.
- يعمل على تنمية الأرياف الجزائرية.

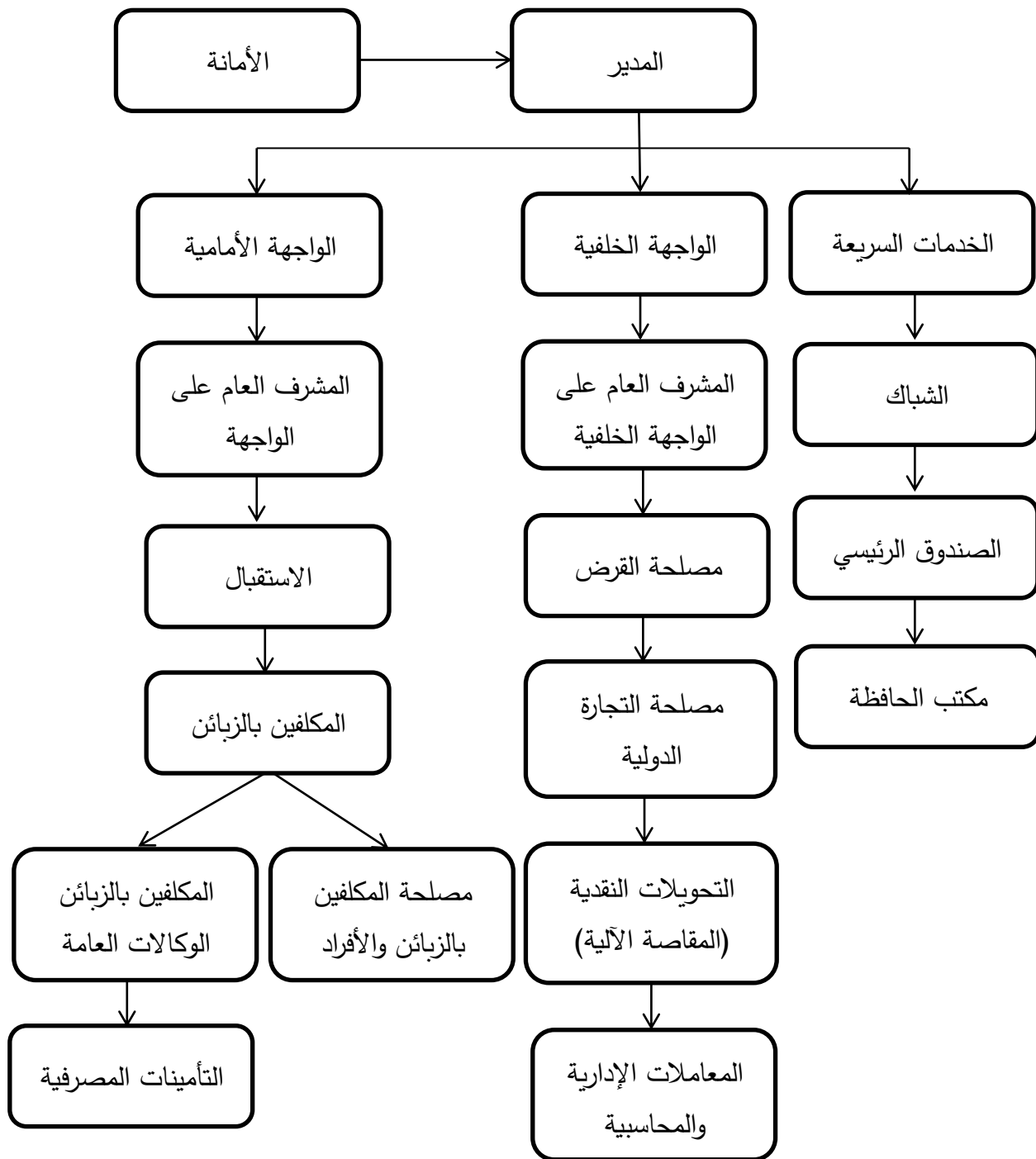
### المطلب الثالث: هيكل وخدمات وامتيازات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة:

#### أولا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة 834- من مجموعة من المصالح، ويسير كل مصلحة رئيس، وهؤلاء يتراأسهم مدير الوكالة الذي يعتبر المسير الإداري الأعلى والمسؤول الأول عن التسيير الحسن لكافة المصالح.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

الشكل (11): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة



المصدر: وثيقة داخلية مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

تضم الوكالة حالياً عدة موظفين موزعين عبر مختلف مكاتبها يمكن شرحها كالآتي<sup>1</sup>:

1- **المدير:** هو المسؤول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها، إذ يتكلف بالمهام التالية:

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك.

- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة.

- السهر على لجنة القرض.

- مراقبة الأمن داخل البنك.

- إبرام جميع العقود الخاصة بالبنك.

- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.

- تمثيل البنك أمام المديريات والهيئات الحكومية.

2- **الأمانة:** من بين المهام المسندة إليها ما يلي:

- استقبال الموارد والمصادر أي جميع الوثائق مع جمع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد.

- تنظيم مواعيد المدير.

- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك.

- استقبال المكالمات الهاتفية.

3- **قسم الواجهة الأمامية:**

- المكلفين بالعملاء: يشرف عليه 7 أعوان مقسمين إلى 3 فروع:

\* الفرع الأول: فرع الاستقبال والتوجيه يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

- استقبال العملاء وتوجيههم.

- تسليم دفاتر الشيكات.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة..

- استخراج كشف حساب العميل.

\* الفرع الثاني: فرع مكلف بالعميل العادي (مصلحة المكلفين بالعملاء والأفراد) يتكون من 3 أعوان تكون مدة تدريبهم شهر.

- عون مختص بفرع التأمين.

- عونين مختصين باستقبال العملاء وإطلاعه على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

الفرع الثالث: فرع المكلفين بالعملاء الوكالات العامة: يتكون من 3 أعوان وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع المكلفين بالعميل العادي، ولكن يختص بالتجار المقاولين والمؤسسات ويعترف على هذا القسم (المكلف بالعملاء) منسق من مهامه ما يلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.

- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية.

- مراقبة العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.

- التأمينات المصرفية: هو مكتب أنشأ حديثاً بموجب اتفاقية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمينات، ويقضي هذا العقد بمنح البنك الرخصة والعلامة الكلية للتأمين على المخاطر فهو:

- يقوم بعملية التأمين ضد الضرر.

- تسهيل وبيع الوقت للعميل في التأمين ضد المخاطر الطبيعية.

4- قسم الواجهة الخلفية: يتكون من:

- مصلحة القروض: يهتم بدراسة ملفات طلبات القروض بصدد تسوية هذه الملفات ومن مهامه:

- الدراسة الأولية لطلبات منح القروض.

- شراء وبيع السندات والأسهم.

- الاحتفاظ بالودائع.

- مصلحة التجارة الدولية: وهو مكتب خاص بعملية توظيف العملاء الراغبين في تصدير أو استيراد السلع حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والعميل المستفيد في الوطن ومن مهامه:
  - دراسة الملفات الخاصة بالتجارة الدولية والمصادقة عليها.
  - تتبع العمليات حتى النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل.
  - القيام بعمليات استبدال العملة الصعبة للزبائن.
  - تسهيل عمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر إلى الخارج.
  - التحويلات النقدية (المقاصة الآلية): يتم فيه التحويلات ما بين الوكالة وما بين الخزينة العمومية والبنك أما المقاصة الآلية يشرف عليها عون يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.
  - المعاملات الإدارية والمحاسبية: وهو المكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامه:
  - إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية.
  - المتابعة للعمليات الحسابية اليومية.
  - اقتناء وعد التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة.
  - الاهتمام بالشؤون العامة للعمال.
  - إقفال اليومية الحسابية.
- 5- الخدمات السريعة: حيث يشتمل على المكاتب التالية:
- الشباك: وهو المكتب الذي يتم من خلالها تقديم الشيكات والوثائق وتتمثل مهامه في:
  - التحويل الفوري (عن طريق الفاكس).
  - حفظ إمضاءات العملاء.



- الصندوق الرئيسي: ويهتم بجميع العمليات مع العملاء سواء كانت عمليات السحب أو عمليات الإيداع.
- مكتب المحافظة: ويقوم بمعالجة الأوراق التجارية والمالية المقدمة من طرف العملاء وتتمثل مهامه في تسير ومعالجة القيم المستلمة من طرف العملاء من أجل التحصيل ما بين البنوك.

ثانيا: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضع تحت تصرف زبائنه مجموعة متنوعة من الخدمات التي يمكن أن تلبي توقعاتهم، وهي تقدم لفئات مختلفة من الناس والمؤسسات، وأهم هذه الخدمات هي:

#### 1- بطاقة بدر : carte badr:

وهي بطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

#### 2- بطاقة ما بين البنوك la carte inter bancaire cib:

منتج بنكي بدأ العمل به سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة، أي أنها أداة للسحب والدفع ينظر إليها كوسيلة لتحسين خدمة العملاء، لهذا فإن تطوير البطاقة يتوفر على عنصرين هما: التجار الذين يقبلون الدفع عن طريق البطاقة البنكية، والأفراد الحاملين للبطاقة.

#### 3- الإيداعات لأجل les dépôts à terme:

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم لأجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع بـ: 10.000 دج لمدة لا تقل عن ثلاث أشهر، أما بالنسبة لعمليات الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ: 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

#### 4- أدونات الصندوق les bon de classe:

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيين ويمكن أن يكون اسميا (باسم المكتب) أو لحامله ويتأثر بمعدل الفائدة وكذا بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA.

#### 5- حساب بالعملة les comptes devises:

منتج يسمح يجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد حسب الشروط العامة للبنك.

#### 6- بطاقة بدر "توفير" TAWFIR:

هي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر إيداع عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل إلى وكالات البنك، كما تسمح البطاقة بإجراء عملية السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل.

ثالثا: امتيازات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من المعروف أن البنوك تشترك جميعا في مجال واحد وهو العلاقات البنكية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها<sup>1</sup>:

- الاعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية، لتسهيل العمليات البنكية وكذا سرعة تنفيذها.

- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض.

- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير.

- ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون.

- الجودة والسرعة في أداء الخدمات البنكية على مستوى واجهة المكتب.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة.

## المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والاساليب الاحصائية المستخدمة لوصف افراد عينة الدراسة:

### المطلب الأول: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامتا الطالبتان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار  $F$  و  $T$  لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

**أولاً: تحديد عينة الدراسة :** يعتبر مجتمع الدراسة محدود لان الدراسة تهدف إلى معرفة دور مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 40 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنك محل الدراسة، وقد أعيد منها 33 استبيان بنسبة الاسترجاع 75% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الاثر على فهم فقرات استبيان.

**ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة:** الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

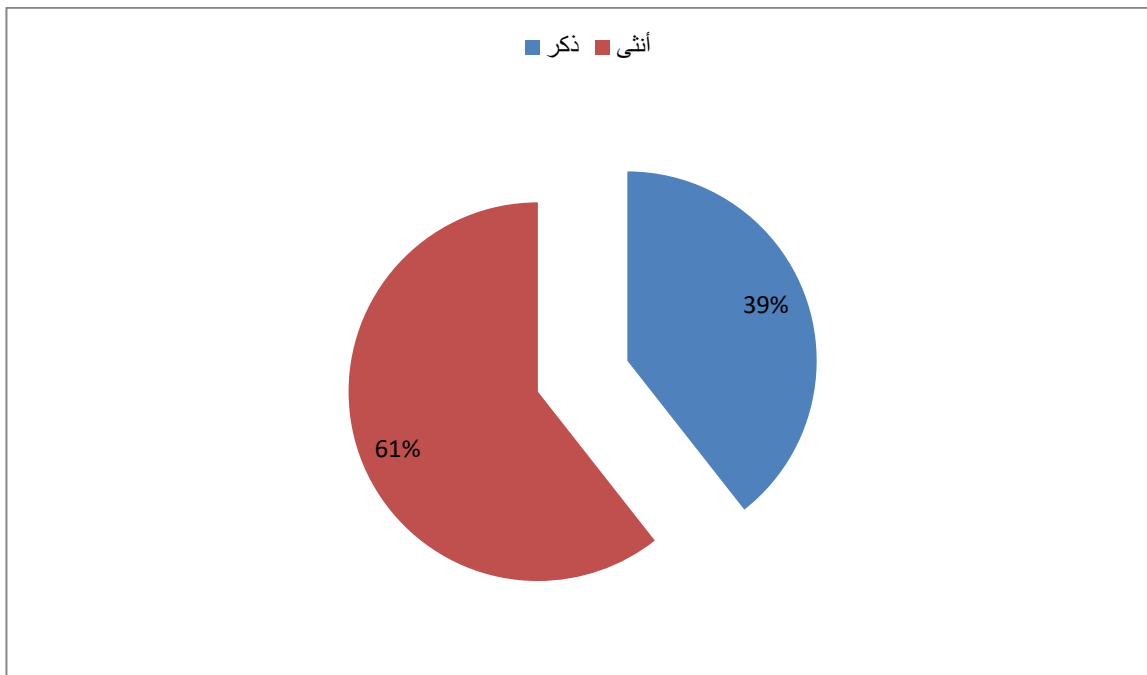
**جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة**

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	13	39.40
	انثى	20	60.60
العمر	من 18 - 30 سنة	03	09.10
	31-40 سنة	17	51.50
	41- 50 سنة	11	33.30
	اكثر من 50 سنة	02	03.10
المؤهل العلمي	متوسط	00	0.00
	ثانوي	04	12.10
	جامعي	28	84.80
	ماجستير	01	03.00
	دكتوراه	00	00.00
مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	05	15.20
	من 5 إلى 10 سنوات	06	18.20
	من 11 إلى 15 سنة	12	36.40
	من 16 إلى 20 سنة	07	21.20
	اكثر 20 سنة	03	9.10

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

### حسب متغير الجنس:

شكل رقم (12): توزيع متغير الجنس

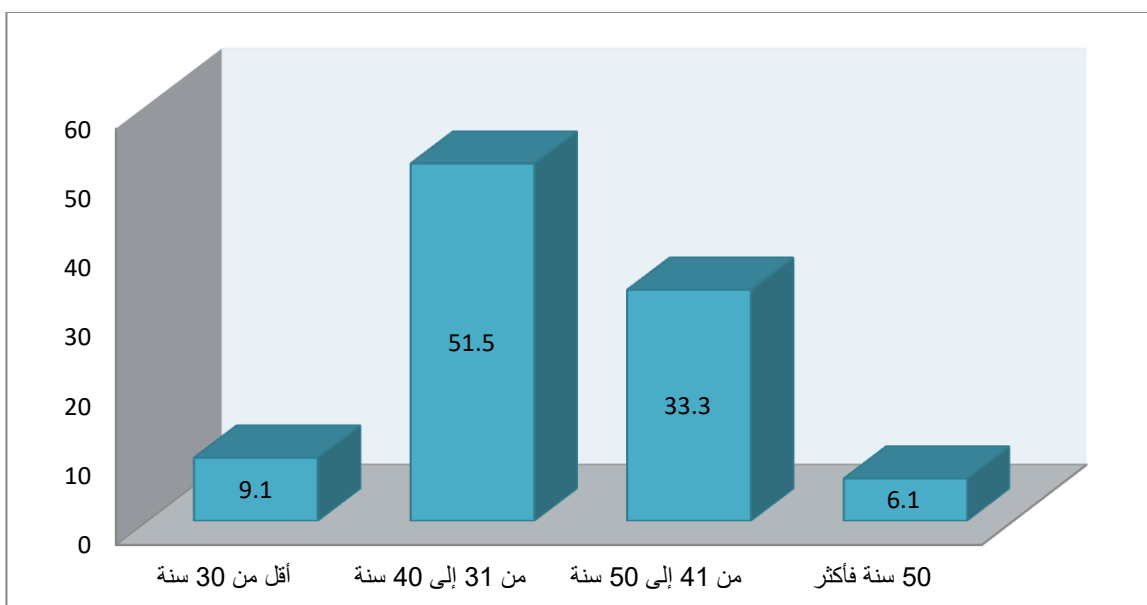


**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الافراد المبحوثين انثى بنسبة 61% في مقابل 39% من أفراد العينة ذكورا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنك عموما الطابع الانثوي.

أ- حسب متغير العمر:

شكل رقم (13): توزيع متغير العمر

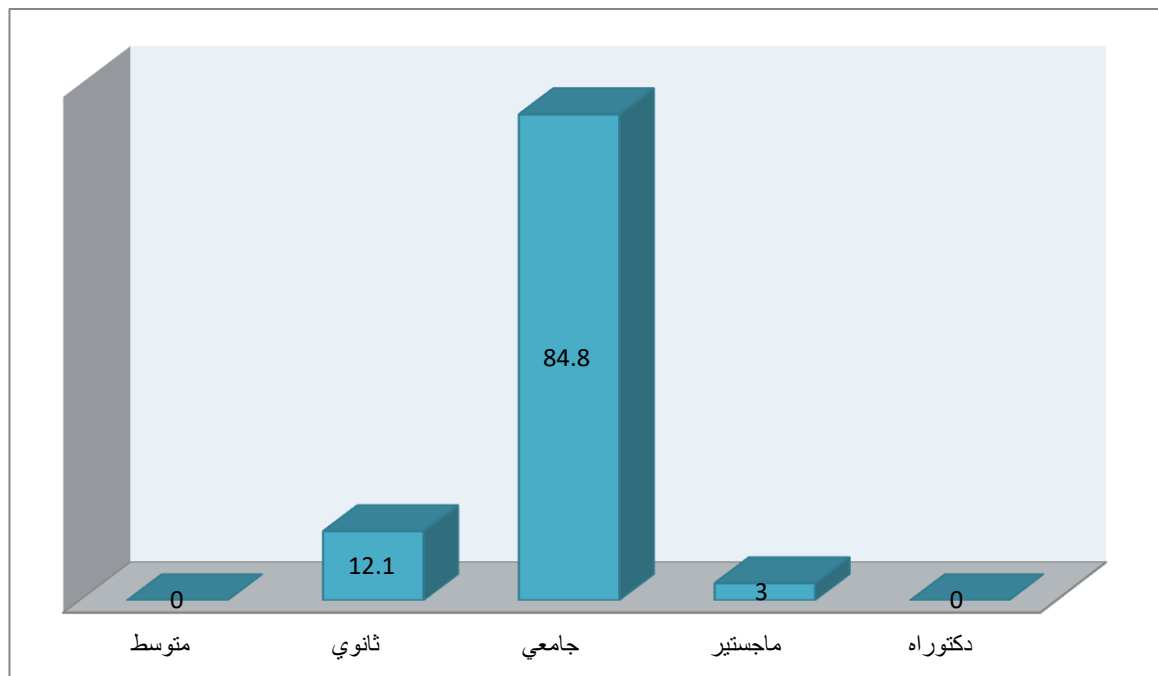


**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 30] 9.10%، ثم الفئة الثانية [31-40] بنسبة 51.5% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثالثة [41-50] بنسبة 33.3%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة [أكثر من 50] بنسبة 6.1%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

ب- حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (14): توزيع المستوى التعليمي

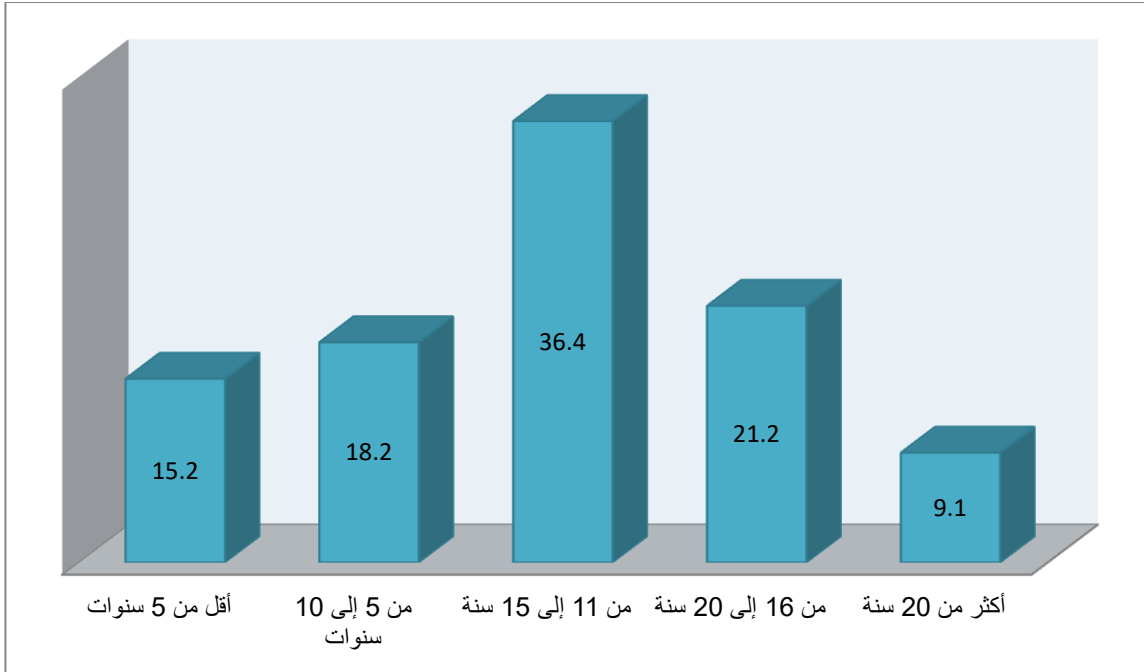


المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض المبحوثين مستواهم ماجستير وهي أقل نسبة 3% ومستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 12.1% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، للإشارة عدم وجود دكتوراه ومتوسط، كل ذلك مؤشر على أن البنك يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على الخدمات المالية والجودة الشاملة في البنك.

### ج- حسب متغير الخبرة الوظيفية:

شكل رقم (15): توزيع الخبرة الوظيفية



**المصدر:** من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فإن الفئة الثالثة [11-15] في المرتبة الأولى بنسبة 36.4%، ثم تأتي الفئة الرابعة [16-20] بالمرتبة الثانية، وهي متقاربة مع الفئة الثانية [5 - 10] بنسبة 18.2%، ثم تلتها الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] بنسبة 15.2%، ثم تليها الفئة الخامسة [أكثر من 20 سنة] بنسبة 9.1% بالمرتبة الأخيرة، كل هذه الأرقام تؤثر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل البنكي لأفراد العينة.

### المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

**أولاً: المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاول وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

**المحور الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

**المحور الثاني:** وهو خاص بعبارات ابعاد إدارة الجودة الشاملة وهو يتكون من اربع مجالات هم:

- **المجال الأول:** التحسين المستمر ويكون من 06 فقرات؛

- **المجال الثاني:** اتخاذ القرارات بناء على المعلومات يتكون من 06 فقرات؛

- **المجال الثالث:** الإدارة العليا يتكون من 06 فقرات؛

- **المجال الرابع:** التركيز على الزبون ويتكون من 06 فقرات؛

**المحور الثالث:** وهو خاص بجودة الخدمات المالية :

- و يتكون من 09 فقرات ؛

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (4): مقياس ليكارت الخماسي**

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4)، ثم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من اجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الاخرى حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (5): درجات مقياس ليكارت الخماسي**

الاجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى اقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى اقل من 2.60
موافق إلى حد ما	3	من 2.6 إلى اقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 إلى اقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 إلى 5.00

**المصدر:** عبد الفتاح عز، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية

للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.



بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، واما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه اي ان المقياس يعطي نفس النتيجة اذا اعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

**جدول رقم (6): نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان**

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق
01	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	24	0.942
-1 1	التحسين المستمر	06	0.756
-1 2	اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	06	0.776
-1 3	الإدارة العليا	06	0.909
-1 4	التركيز على الزبون	06	0.859
2	جودة الخدمات المالية	07	0.926
	كل فقرات الاستبيان	31	0.961

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والابعاد وفقرات الاستبيان كانت اكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة احصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا

المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق ان كل النسب كانت عالية الامر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنويا وكبيرا، يمكننا القول بان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

### جدول رقم (7): معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي

ارتباط بين كل محور ومجال الكلي لفقرات ابعاد إدارة الجودة الشاملة					
المتغير		التحسين المستمر	اتخاذ القرارات	الإدارة العليا	التركيز على الزبون
ابعاد إدارة الجودة	معامل ارتباط بيرسون	0.643	0.739	0.768	0.811
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	33	33	33	33

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي اكبر من 0.5 مما يشير إلى ان درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

### المبحث الثالث : تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

حيث سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة ( $X_{ij}$ ) والانحرافات المعيارية ( $S_i$ ) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الافراد نحو محور ابعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالتحسين المستمر

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول التحسين المستمر.

## جدول رقم (8): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

### التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر	العدد	1	0	4	25	3	3.88	0.696	2	موافق
		النسبة	3	0	12.1	75.8	9.1				
02	يقوم البنك بالاهتمام بكافة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن والعمل عليها والاجابة عليها	العدد	0	0	9	21	3	3.82	0.584	3	موافق
		النسبة	0	0	27.3	63.6	9.1				
03	يتم تقييم الخدمات المالية في البنك بصورة منتظمة ومخططة بهدف تطويرها	العدد	0	0	6	22	5	3.97	0.585	1	موافق
		النسبة	0	0	18.2	66.7	15.2				
04	اختيار وتعيين الموظفين يكون على اساس الخبرة والكفاءة مما يساعد على تحقيق الاداء الافضل	العدد	1	3	12	15	2	3.42	0.867	6	موافق
		النسبة	3	9.1	36.4	45.5	6.1				
05	التقييم الدوري لأداء الموظف لد دور في تحقيق الاداء المتميز	العدد	0	2	5	23	3	3.82	0.683	4	موفق
		النسبة	0	6.1	15.2	69.7	9.1				
06	ربط نتائج تقييمات الاداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الاداء	العدد	1	0	5	25	2	3.82	0.689	5	موافق
		النسبة	3	0	15.2	75.8	6.1				
اجمالي المجال الأول المتعلق بالتحسين المستمر											
								3.79	0.463	موافق	

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 08 ان اجابات عينة الدراسة بلغ متوسطها الحسابي ب 3.79 يعني موافقة افراد العينة على ان البنك يمتلك تحسينا مستمرا في خدماته، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر ب 0.463 على ان العينة متشابهين في اجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التحسين المستمر، وتمت معالجة هذا عن طريق

سنة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.97 وانحراف معياري يقدر بـ 0.585 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس التحسين المستمر يساهم يتم تقييم الخدمات المالية في البنك بصورة منتظمة ومخططة بهدف تطويرها، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.696 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس ان جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر، واما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.584 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك يقوم بالاهتمام بكافة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن والعمل عليها والاجابة عليها، وذلك ما تؤكده الفقرة رقم (05) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.683 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت ان التقييم الدوري لأداء الموظف لو دور في تحقيق الاداء المتميز، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.689 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة اي ان ربط نتائج تقييمات الاداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الاداء، وجاءت في المرتبة السادسة والاخيرة الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.42 وانحراف معياري يقدر بـ 0.867 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث ان اختيار وتعيين الموظفين يكون على اساس الخبرة والكفاءة مما يساعد على تحقيق الاداء الافضل.

### ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق باتخاذ القرارات بناء على المعلومات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

جدول رقم (9): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول اتخاذ القرارات بناء على

المعلومات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
01	تقوم إدارة البنك بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير جودة الخدمات	العدد	3	5	6	16	3	3.33	1.137	6	موافق إلى حد ما	
		النسبة	9.1	15.2	18.2	48.5	9.1					
02	يتم استخدام وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لأداء الاعمال تجنباً لوقوع اخطاء في البنك	العدد	0	1	5	25	2	3.85	0.566	2	موافق	
		النسبة	0	3	15.2	75.8	6.1					
03	يتخذ العاملون في البنك قراراتهم بناء على معرفتهم التامة بالقواعد والنظم العمل الصحيحة والسليمة	العدد	0	1	6	22	4	3.88	0.650	1	موافق	
		النسبة	0	3	18.2	66.7	12.1					
04	تتم عملية اتخاذ القرارات بناء على البيانات والمؤشرات الحقيقية المتوفرة باستخدام افضل البدائل	العدد	0	0	8	23	2	3.82	0.528	3	موافق	
		النسبة	0	0	24.2	69.7	6.1					
05	يعمل البنك على صقل مهارات ومؤهلات العلمية والتقنية للموظفين بهدف تحقيق اعلى مستويات الجودة	العدد	0	0	12	17	4	3.76	0.663	4	موافق	
		النسبة	0	0	36.4	51.5	12.1					
06	يشرك البنك موظفيه دوريا في دورات تدريبية لتحديد مهاراتهم	العدد	1	2	11	17	2	3.52	0.834	5	موافق	
		النسبة	3	6.1	33.3	51.5	6.1					
اجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى اتخاذ القرارات بناء على المعلومات												
									3.69	0.521	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 9 ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر ب 3.69 يعني موافقة افراد العينة على ان البنك باستطاعته اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر ب 0.521 على ان العينة متشابهين في اجاباتهم تقريبا بالنسبة لاتخاذ القرارات بناء على المعلومات، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.88 وانحراف معياري يقدر ب 0.650 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مستوى تمكن العاملون في البنك باتخاذ قراراتهم بناء على معرفتهم التامة للقواعد ونظم العمل الصحيحة والسليمة، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.85 وانحراف معياري يقدر ب 0.566 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك يستخدم وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لأداء الاعمال تجنباً لوقوع اخطاء في البنك، واما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.82 وانحراف معياري يقدر ب 0.528 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك تتم فيه عملية اتخاذ القرارات بناء على البيانات والمؤشرات الحقيقية المتوفرة باستخدام افضل البدائل، وذلك ما تؤكده الفقرة رقم (05) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.76 وانحراف معياري يقدر ب 0.663 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت ان البنك يعمل على صقل مهارات ومؤهلات العلمية والتقنية للموظفين بهدف تحقيق اعلى مستويات الجودة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي 3.52 وانحراف معياري يقدر ب 0.834 وهذا يعني ان الفقرة لهذا درجة الموافقة التي اكدت ان البنك يشرك موظفيه دوريا في دورات تدريب لتحديد مهاراتهم، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة السادسة والاخيرة بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.33 وانحراف معياري يقدر ب 1.173 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما اي ان إدارة البنك تقوم بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير جودة الخدمات.

### ثالثا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالإدارة العليا

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول الإدارة العليا

**جدول رقم (10): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإدارة العليا**

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة	
			01	02	03	04	05					
1	تقوم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مال التسيير والخدمات	العدد	0	2	6	20	5	3.85	0.755	3	موافق	
		النسبة	0	6.1	18.2	60.6	15.2					
2	تعمل الإدارة العليا على منح كافة الصلاحيات للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمات	العدد	1	1	10	18	3	3.64	0.822	6	موافق	
		النسبة	3	3	30.3	54.5	9.1					
3	تسعى الإدارة العليا بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين	العدد	0	2	5	22	4	3.85	0.712	2	موافق	
		النسبة	0	6.1	15.2	66.7	12.1					
4	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك	العدد	0	1	7	19	6	3.91	0.723	1	موافق	
		النسبة	0	3	21.2	57.6	18.2					
5	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الموارد المادية والمعنوية للتطوير المستمر لخدماتها	العدد	1	1	5	22	4	3.82	0.808	4	موافق	
		النسبة	3	3	15.2	66.7	12.1					
6	تأخذ الإدارة العليا تغير رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية لجودة الخدمات	العدد	1	2	9	16	5	3.67	0.924	5	موافق	
		النسبة	3	6.1	27.3	48.5	15.2					
اجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى الإدارة العليا												
									3.79	0.658	موفق	

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 10 ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر ب 3.79 يعني موافقة افراد العينة على ان البنك يستخدم الإدارة العليا، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدّر ب 0.658 على ان العينة متشابهين في اجاباتهم تقريبا بالنسبة للإدارة العليا، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت



الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري يقدر بـ 0.723 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس ان الإدارة العليا تؤمن بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.85 وانحراف معياري يقدر بـ 0.712 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان الإدارة العليا تسعى لنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (01) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.85 وانحراف معياري يقدر بـ 0.755 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان الإدارة العليا تقوم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (05) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.808 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت ان الإدارة العليا تقوم بتوفير كافة الموارد المادية والمعنوية للتطوير المستمر لخدماتها، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (06) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.67 وانحراف معياري يقدر بـ 0.924 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان الإدارة العليا تأخذ رغبات وحاجات العملاء بين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية لجودة الخدمات، وجاءت في المرتبة السادسة والاخيرة الفقرة رقم (02) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 0.822 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة اي ان الإدارة العليا تعمل على منح كافة الصلاحيات للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمات.

#### رابعاً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالتركيز على الزبون

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول التركيز على الزبون

**جدول رقم (11): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول التركيز على الزبون**

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يتبع البنك التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء اسعادا لهم	العدد	0	1	7	20	5	3.88	0.696	3	موافق
		النسبة	0	3	21.2	60.6	15.2				
02	يقوم البنك بشكل دائم بحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة ممكنة	العدد	1	1	6	20	5	3.82	0.846	5	موفق
		النسبة	3	3	18.2	60.6	15.2				
03	يهتم البنك بتحقيق الرضا التام لعملائه من خلال خدماته المتميزة والمختلفة	العدد	0	1	4	23	5	3.97	0.637	2	موفق
		النسبة	0	3	12.1	69.7	15.2				
04	يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم خدمات مالية جديدة تتسجم مع حاجات العميل	العدد	0	4	3	21	5	3.82	0.840	4	
		النسبة	0	12.1	9.1	63.6	15.2				
05	يركز البنك على التعامل الجيد مع عملائه باعتبارهم اساس بقاء المصرف	العدد	0	0	4	23	6	4.06	0.556	1	موافق
		النسبة	0	0	12.1	69.7	18.2				
06	يهتم البنك بسماع اراء عملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم	العدد	0	2	8	18	5	3.79	0.781	6	موفق
		النسبة	0	6.1	24.2	54.5	15.2				
اجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى التركيز على الزبون											
								3.89	0.563	موفق	

**المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS**

يبين الجدول رقم 11 ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر ب 3.89 يعني موافقة افراد العينة على ان البنك يركز على الزبون، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدّر ب 0.563 على ان العينة متشابهين

في اجاباتهم تقريبا بالنسبة للتركيز على الزبون، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ 0.556 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس تركيز البنك على التعامل الجيد مع عملائه باعتبارهم اساس بقاء المصرف، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.97 وانحراف معياري يقدر بـ 0.637 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك يهتم بتحقيق الرضا التام لعملائه من خلال خدماته المتميزة والمختلفة، واما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (01) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.696 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك يتبع التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء اسعادا لهم، وذلك ما تؤكده الفقرة رقم (04) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.840 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت أنه يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم خدمات مالية جديدة تنسجم مع حاجات العميل، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يقدر بـ 0.846 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت على ان البنك يقوم بشكل دائم بحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة ممكنة، وجاءت في المرتبة السادسة والاحيرة الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.79 وانحراف معياري يقدر بـ 0.781 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة اي ان البنك يهتم بسماع اراء عملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم.

ويمكن تلخيص نتائج ابعاد المحور الأول الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

#### جدول رقم (12): ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
التحسين المستمر	3.79	0.463	2	موافق
اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	3.69	0.521	4	موافق
الإدارة العليا	3.79	0.658	3	موفق
التركيز على الزبون	3.89	0.563	1	موافق
اجمالي المحور	3.79	0.488		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان اجمالي المحور إدارة الجودة الشاملة حقق المتوسط الحسابي قدره 3.79 وانحراف المعياري قدره 0.488 يعني موافقة افراد العينة حيث جاء مستوى التركيز على الزبون في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية التحسين المستمر، وفي المرتبة الثالثة جاءت الإدارة العليا، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاء اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

#### المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الافراد نحو محور جودة الخدمات المالية

##### أولاً: تحليل فقرات جودة الخدمات المالية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة الخدمات المالية

**جدول رقم (13): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة**

**الخدمات المالية**

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يهتم البنك بتقديم معلومات واضحة حول نوعية الخدمات لعملائه	العدد	0	1	5	20	7	4.00	0.707	3	موافق
		النسبة	0	3	15.2	60.6	21.2				
02	يؤدي البنك الخدمة المالية الصحيحة للزبائن من أول مرة	العدد	0	0	6	19	8	4.06	0.659	1	موافق
		النسبة	0	0	18.2	57.6	24.2				
03	للبنك ارضية رقمية لتلقي مختلف الشكاوي على الموظفين	العدد	3	1	10	18	1	3.39	0.966	9	موافق إلى حد ما
		النسبة	9.1	3	30.3	54.5	3				
04	يقوم موظفو البنك بتكليف الخدمة المالية لتلبية طلبات الزبائن	العدد	0	3	5	22	3	3.76	0.751	8	موافق
		النسبة	0	9.1	15.2	66.7	9.1				
05	هناك استعداد دائم من طرف الموظفين لتقديم الخدمات المالية بشكل جيد	العدد	0	0	5	24	4	3.97	0.529	4	موافق
		النسبة	0	0	15.2	72.7	12.1				
06	المظهر الخارجي للمصرف جذاب يتوافق مع طالبي الخدمة	العدد	0	1	7	20	5	3.88	0.696	7	موافق
		النسبة	0	3	21.2	60.6	15.2				
07	الاجهزة والمعدات المستخدمة في البنك حديثة ومتطورة	العدد	0	1	6	21	5	3.91	0.678	6	موافق
		النسبة	0	3	18.2	63.6	15.2				
08	يلتزم دائما البنك بتقديم الخدمة المالية في المواعيد المتفق عليها لتقديم خدمة مالية جيدة	العدد	0	1	4	20	8	4.06	0.704	2	موافق
		النسبة	0	3	12.1	60.6	24.2				
09	المحاولة باستمرار للاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن	العدد	0	1	5	23	4	3.91	0.631	5	موفق
		النسبة	0	3	15.2	69.7	12.1				
اجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى جودة الخدمة المالية											
موافق								3.88	0.563		

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 13 ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.88، يعني موافقة افراد العينة على ان البنوك لها جودة الخدمات المالية، ويبين كذلك انحراف معياري المقدّر بـ 0.563 على ان العينة متشابهين في اجاباتهم تقريبا بالنسبة لجودة الخدمات المالية، وتمت معالجة هذا عن طريق تسعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ 0.659 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس ان البنك يؤدي الخدمة المالية الصحيحة للزبائن من أول مرة، وجاءت الفقرة رقم (08) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري يقدر بـ 0.704 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس ان البنك يلتزم دائما بتقديم الخدمة المالية في المواعيد المتفق عليها لتقديم خدمة مالية جيدة، واما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (01) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4 وانحراف معياري يقدر بـ 0.707 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان البنك يهتم بتقديم معلومات واضحة حول نوعية الخدمات لعملائه، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.97 وانحراف معياري يقدر بـ 0.529 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي تؤكد ان هناك استعداد دائم من طرف الموظفين لتقديم الخدمات المالية بشكل جيد، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (09) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري يقدر بـ 0.631 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا يؤكد المحاولة باستمرار للاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (07) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري يقدر بـ 0.678 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما وهذا ما يدل على ان الاجهزة والمعدات المستخدمة في البنك حديثة ومتطورة، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.696، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا راجع إلى المظهر الخارجي للمصرف أنه جذاب ويتوافق مع طالبي الخدمة، وجاء في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76 وانحراف معياري يقدر بـ 0.751 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي اكدت على ان موظفو البنك يقومون بتكليف الخدمة المالية لتلبية طلبات الزبائن، وجاءت في المرتبة التاسعة والاخيرة الفقرة رقم (03) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.39 وانحراف معياري يقدر بـ 0.966 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما اي ان للبنك ارضية رقمية لتلقي مختلف الشكاوي على الموظفين..

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كالآتي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختيار اختبار (Kolmogorov-Smirnov) S.K، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

-  $H_0$  : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

-  $H_1$  : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الاختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14): اختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	جودة الخدمات المالية
عدد العينة	33	33	33	33	33
مطلق ايجابي سلبي	0.120	0.122	0.165	0.140	0.113
	0.088	0.122	0.165	0.140	0.080
	0.120-	0.117-	0.140-	0.132-	0.113-
قيمة اختبار K-S	1.402	1.021	1.034	1.305	1.402
مستوى المعنوية	0.390	0.249	0.446	0.402	0.390

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 14 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

البعد الأول التحسين المستمر بلغت قيمة الاختبار 1.402 بمستوى دلالة بلغ 0.390 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع بيانات البعد الأول التحسين المستمر للتوزيع الطبيعي.

البعد الثاني اتخاذ القرارات بناء على المعلومات بلغت قيمة الاختبار 1.021 بمستوى دلالة بلغ 0.249 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع بيانات البعد الثاني اتخاذ القرارات بناء على المعلومات للتوزيع الطبيعي.

البعد الثالث الإدارة العليا بلغت قيمة الاختبار 1.034 بمستوى دلالة بلغ 0.446 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع بيانات البعد الثالث الإدارة العليا للتوزيع الطبيعي.

البعد الرابع التركيز على الزبون بلغت قيمة الاختبار 1.305 بمستوى دلالة بلغ 0.402 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع بيانات البعد الثالث التركيز على الزبون للتوزيع الطبيعي.

المتغير المستقل لجودة الخدمات المالية بلغت قيمة الاختبار 1.402 بمستوى دلالة بلغ 0.390 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع لبيانات المتغير المستقل لجودة الخدمات المالية للتوزيع الطبيعي.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى المعنوية لكل الابعاد والمحاور اكبر من 0.05، مما يدعونا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة اسلوب الانحدار على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

**أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة بين مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية هذه الفرضية تنقسم إلى خمس فروع وهي:

أ- توجد دلالة احصائية بين التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:



**جدول رقم (15): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	T	Sig
التحسين المستمر	جودة الخدمات المالية	0.643	0.413	4.67	*0.000
* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية بلغت 64.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.3% والذي يبين لنا ان المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 59.7% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل اخرى، واما قيمة  $T=4.67$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمات المالية، ونجد كذلك ان  $Sig=0.000$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل التحسين المستمر والمتغير التابع جودة الخدمة المالية.

**ب- العلاقة بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية:**

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

**جدول رقم (16): ملخص نتائج تحليل الانحدار اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة**

**الخدمات المالية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
اتخاذ القرارات بناء على المعلومات	جودة الخدمات المالية	0.739	0.546	6.105	*0.000
* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية بلغت 73.9% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 54.6% والذي يبين لنا ان المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان

الباقي 45.4% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=6.105$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية، ونجد كذلك ان  $Sig=0.000$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل اتخاذ القرارات بناء على المعلومات وجودة الخدمات المالية.

### ج- العلاقة بين الإدارة العليا وجودة الخدمات المالية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

**جدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل الانحدار بين الإدارة العليا والخدمات المالية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
الإدارة العليا	جودة الخدمات المالية	0.768	0.589	6.672	*0.000
* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS**

يظهر من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين الإدارة العليا وجودة الخدمات المالية بلغت 76.8% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 58.9% والذي يبين لنا ان المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 41.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=6.672$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين الإدارة العليا وجودة الخدمات المالية، ونجد كذلك ان  $Sig=0.000$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل الإدارة العليا والمتغير التابع لجودة الخدمات المالية.

#### د - علاقة بين التركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

**جدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل الانحدار التركيز على الزبون مع جودة الخدمات المالية**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	t	Sig
التركيز على الزبون	جودة الخدمات المالية	0.811	0.659	7.732	*0.00
* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين التركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية بلغت 81.1% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 65.9% والذي يبين لنا ان المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 34.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل اخرى، واما قيمة  $T=7.732$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين التركيز على الزبون وجودة الخدمات المالية، ونجد كذلك ان  $Sig=0.00$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل التركيز على الزبون والمتغير التابع جودة الخدمات المالية.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

**جدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار لإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية**

Sig	t	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	8.721	0.413	0.643	التحسين المستمر	جودة الخدمات المالية
		0.546	0.739	اتخاذ القرارات	
		0.589	0.768	الإدارة العليا	
		0.659	0.811	التركيز على الزبون	
* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α=0.05		0.710	0.843	الاجمالي	

**المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS**

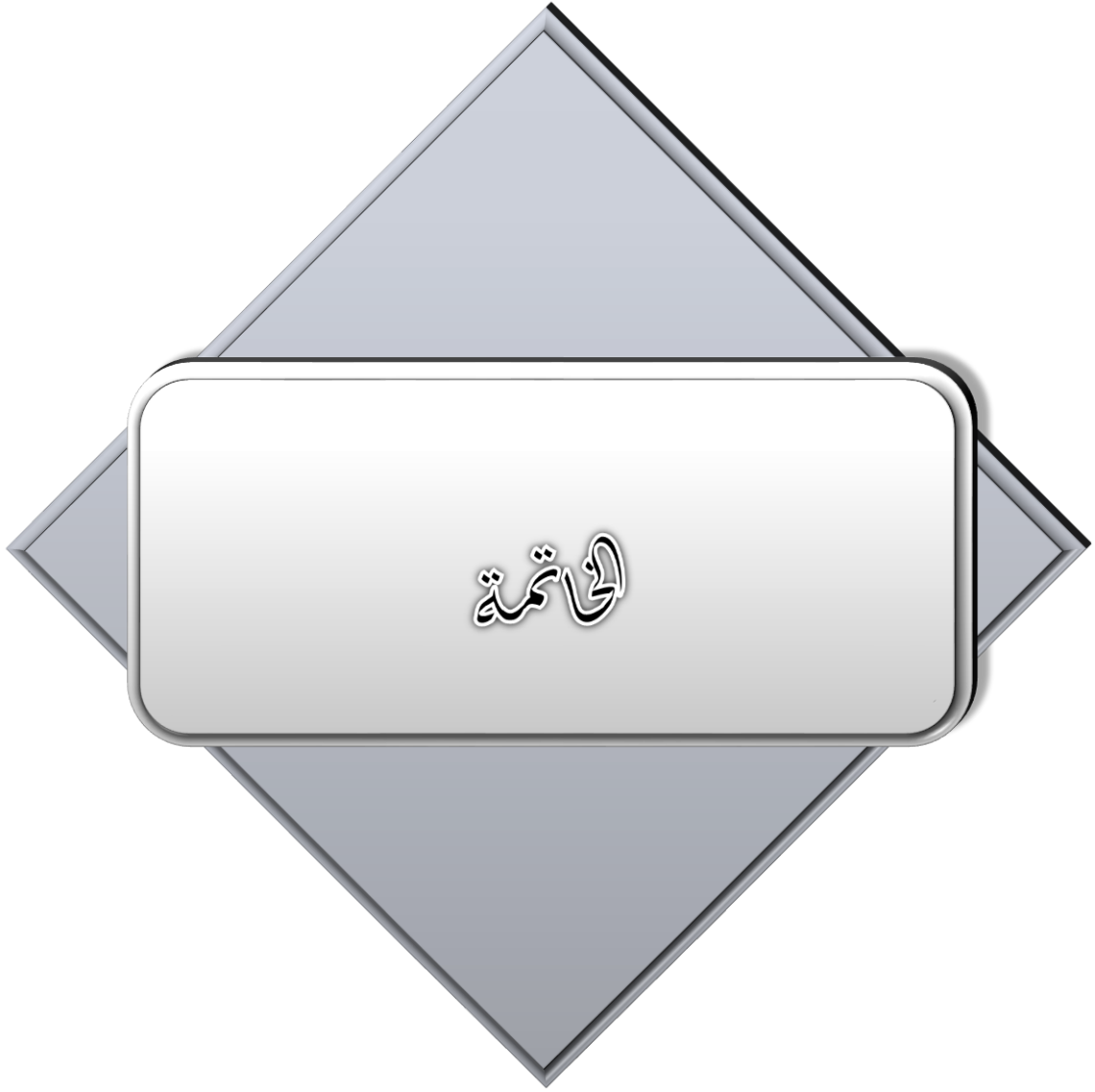
يظهر من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية بلغت 84.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 71% والذي يبين لنا ان المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 29% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، واما قيمة  $T=8.721$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع لميزة جودة الخدمات المالية

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية المرئية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة

### خلاصة الفصل:

ان مما لمسناه في الفصل الثاني ومن خلال النتائج المتوصل اليها اتضحت بشكل عملي ان إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين جودة الخدمات المالية الخدمات المالية، ومن خلال اجابات الافراد على اسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام اساليب الاحصائية من اجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر ان هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين المستقلين إدارة الجودة الشاملة مع المتغير التابع جودة الخدمة المالية، فإنه من اجل مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية يتطلب مورد بشري لديه المهارات والخبرة.



## الخاتمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً من أجل تحسين جودة الخدمة المالية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوب إداري يساعد المؤسسات وخصوصاً المؤسسات المالية على إرضاء عملائها وتحقيق الربحية لهم من خلال إحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسة يركز على الجودة من أجل تقديم خدمات مالية ذات جودة عالية تسهل الدخول إلى النظام العالمي الجديد.

## نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات المالية، يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

## نتائج الجانب النظري:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد المتاحة للمؤسسة بطريقة أكثر فعالية لإنجاز أهدافها.
- إدارة الجودة الشاملة من المتطلبات العصرية الفعالة في تحسين جودة الخدمات المالية وهي أداة جيدة لاستقطاب العملاء.
- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية لا تنطلق من العدة، بل على مرتكزات ومتطلبات بالأخص إرضاء الزبائن.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعل البنك أكثر فعالية في تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يساهم في رفع مستوى الخدمة ورضا الزبون.

## نتائج الجانب التطبيقي:

- أثبتت الدراسة أن موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة تتوفر لديهم المعلومات في مجال إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية وتبين ذلك من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبيان.
- إن أغلب الموظفين يدركون ويلمون بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يعمل البنك على تلبية رغبات أكبر عدد من الزبائن، كما يمتلك علاقات جيدة معهم، وتعتبر شكاوهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة، وهو ما يساهم في زيادة عددهم وولائهم.
- توجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المالية بالمؤسسة محل الدراسة.

## التوصيات:

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة والذي تم الحصول عليه من مواقع التحليل الاحصائي للبيانات توصلنا إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في:
- يجب الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.
  - القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
  - تبني وتقييم إجراءات العمل المصرفي بصور مخططة ومنظمة لتحقيق التطور والتحسين للخدمات مع عمل صندوق للمقترحات والشكاوي لتلبية رغبات ومتطلبات عملاء المصرف والعمل على تحقيقها.
  - تقديم الحوافز المالية والمعنوية التشجيعية لكل العاملين على تحقيق الجودة الشاملة، هذا ما يساعد على تحسين الخدمة المالية.
  - على إدارة البنك تبني جودة الخدمة المالية كاستراتيجية للمنافسة والتميز، وأن يكون تطوير وتحسين جودة الخدمات المالية التي يقدمها البنك من أولوياتها.

#### آفاق الدراسة:

- إن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين جودة الخدمات المالية موضوع واسع جدا حيث من خلال بحثنا في هذا الموضوع نرى أنه ما زالت بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها واتلي تكون أساسا لبحوث لاحقة التي من شأنها أن تقدم نتائج يستفاد منها، تتمثل في:
- 1- مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي.
  - 2- كفاءة إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح الأداء الأكاديمي.
  - 3- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تكلفة الخدمات المالية.
  - 4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.





# قائمة المراجع

## الكتب

1. أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.163.
3. تسير الحجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
4. توفيق محمد عبد المحسن، إدارة الجودة الشاملة وأزمة الاقتصاد العالمي، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2010.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
6. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
7. حمادي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر بجامعة قالمة، 2009.
8. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. خالد مقابلة، التسويق الفندقي الشامل، دار زهران، عمان، الأردن، 1998.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
11. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
12. رانيا محمد عبد العزيز عمارة، تحرير التجارة الدولية وفقا للاتفاقية الجات في مجال الخدمات، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2017.
13. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14. رسمية أحمد أمين موسى، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2000.
15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
18. صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الوثنام، بيروت، 1999.
19. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004/2003.
20. عبد القادر لاشين، الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات، نشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
21. عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة المنتجات، دار النهضة، القاهرة، 1997.
22. علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات المالية، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
23. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 1433هـ/2012م.
24. فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، القاهرة، 1996.
25. فيروز قطاف، جودة الخدمة المصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
26. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الخدمات مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دج1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
27. مأمون الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

28. محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية iso9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إصدار 2000، القاهرة، 2005.
29. محمد زاهر دعبول وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2003.
30. محمد عبد العال النعيمي، د. راتب جليل صويص وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
31. محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
32. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
33. مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، الطبعة الأولى، دار تسنيم، عمان، 2006.
34. نادية حمدي، إدارة الجودة الشاملة في متطلبات القطاع العام، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995.
35. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، الصيرفة الالكترونية الادوات والتطبيقات، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، 2008.
36. هاني أحمد الضمور، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009..
37. وصفي عبد الرحمان التعسة: التسويق المصرفي، دار الكنوز العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
38. يوسف جحيم الطائي، محمد عاصي العجيلي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المجلات

- 1) عمر غزالي، الخدمات المصرفية في ظل التحولات العالمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع ديسمبر، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
- 2) كارلوس بريمو براجا، تدويل الخدمات وتأثيره على البلدان النامية، مجلة التمويل والتنمية، العدد 220، مارس 1998.

- (3) محسن أحمد هلال، التجارة في الخدمات، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2001.
- (4) محمد فالج، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استوردها اليابانيون، مجلة المعرفة، العدد 108، ماي 2004.

### الأطروحات والمذكرات

- (1) أمين فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- (2) إيلا فتحي العالون، قياس جودة الخدمات التي تعدها شركة جوال من وجهة نظر الزبون، قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010-2011.
- (3) إيمان أنجرو، تحليل الائتمان ودوره في ترشيد عمليات الاقراض -القرض الصناعي السوري أنموذجا- رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- (4) عبد الرزاق سلام، أثر التطورات المالية والنقدية في نهاية القرن العشرين على اقتصاديات الدول العربية، شهادة ماجستير، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.
- (5) عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، شهادة دكتوراه، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.
- (6) عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن، 2005.
- (7) ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية، ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- (8) الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009/2010.
- المواقع الالكترونية

1) من الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية  
<http://www.badrbank.net.badr>

الجريدة الرسمية:

2) المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11 بتاريخ 1982/03/16.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) macdonald, john, understanding total quality management, hodder and stoughton, london, 1998, p14.
- 2) chantol bussmantt, martin pretet, organization et gestion lintépris, Paris : vuibert 1997, P20.
- 3) Philippe detre, conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 4<sup>ème</sup>. Paris édition.
- 4) Ali M. Elmansour, application of TQM to financial servises, King Fahd University of Petroleum and Menerals Publication, Saudi Arabia,





بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

## استبيان حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى " مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المالية "، وهي جزء من متطلبات مشروع مذكرة ماستر في علوم التسيير وسيمثل رأيكم أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم معنا ، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم ذلك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

- المشرف :

د. زيد جابر

- من اعداد الطالبتين:

✓زاوي نائلة

✓فرحات سميحة

السنة الجامعية : 2023/2022



ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

✓ المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. مدة الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

✓ المحور الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفقرات المفسرة		سلم القياس				
		1	2	3	4	5
رقم	أولاً: التحسين المستمر	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً
01	جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر					
02	يقوم البنك بالاهتمام بكافة الشكاوي والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن والعمل عليها والإجابة عليها					
03	يتم تقييم الخدمات المالية في البنك بصورة منتظمة ومخططة بهدف تطويرها					
04	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة مما يساعد على تحقيق الأداء الأفضل					
05	التقييم الدوري لأداء الموظف له دور في تحقيق الأداء المتميز					
06	ربط نتائج تقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء					
ثانياً: اتخاذ القرارات بناء على المعلومات		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً
01	تقوم إدارة البنك بمشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها لتطوير جودة الخدمات					
02	يتم استخدام وسائل عمل حديثة تتصف بالمرونة والدقة لأداء الأعمال تجنباً لوقوع أخطاء في البنك					
03	يتخذ العاملون في البنك قراراتهم بناء على معرفتهم التامة بالقواعد ونظم العمل الصحيحة والسليمة					

04	تتم عملية اتخاذ القرارات بناء على البيانات والمؤشرات الحقيقية المتوفرة باستخدام أفضل البدائل				
05	يعمل البنك على صقل مهارات ومؤهلات العلمية والتقنية للموظفين بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة				
06	يشرك البنك موظفيه دوريا في دورات تدريبية لتحديد مهاراتهم				
ثالثا: الإدارة العليا					
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما	
01	تقوم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (الاهتمام بالزبائن، التحسين المستمر، القيادة... الخ) في مجال التسيير والخدمات				
02	تعمل الإدارة العليا على منح كافة الصلاحيات للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمات				
03	تسعى الإدارة العليا بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين				
04	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك				
05	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الموارد المادية والمعنوية للتطوير المستمر لخدماتها				
06	تأخذ الإدارة العليا تغيير رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية لجودة الخدمات				
رابعا: التركيز على الزبون					
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما	
01	يتبع البنك التقنيات الحديثة والمتطورة عند تقديم الخدمات للعملاء اسعادا لهم				
02	يقوم البنك بشكل دائم بحل المشكلات التي تواجه العملاء بأقصى سرعة ممكنة				
03	يهتم البنك بتحقيق الرضا التام لعملائه من خلال خدماته المتميزة والمختلفة				
04	يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم خدمات مالية جديدة تتسجم مع حاجات العميل				
05	يركز البنك على التعامل الجيد مع عملائه باعتبارهم أساس بقاء المصرف				
06	يهتم البنك بسماع آراء عملائه عن الخدمات المقدمة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم				

✓ المحور الثالث: جودة الخدمات المالية

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1	رقم	
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	يهتم البنك بتقديم معلومات واضحة حول نوعية الخدمات لعملائه
					02	يؤدي البنك الخدمة المالية الصحيحة للزبائن من أول مرة
					03	للبنك أرضية رقمية لتلقي مختلف الشكاوي على الموظفين
					04	يقوم موظفوا البنك بتكثيف الخدمة المالية لتلبية طلبات الزبائن
					05	هناك استعداد دائم من طرف الموظفين لتقديم الخدمات المالية بشكل جيد
					06	المظهر الخارجي للمصرف جذاب يتوافق مع طالبي الخدمة
					07	الأجهزة والمعدات المستخدمة في البنك حديثة ومتطورة
					08	يلتزم دائما البنك بتقديم الخدمة المالية في المواعيد المتفق عليها لتقديم خدمة مالية جيدة
					09	المحاولة باستمرار للاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	24

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	9

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	33

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	39,4	39,4	39,4
	أنثى	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-30	7	14,9	14,9	14,9
	31-40	28	59,6	59,6	74,5
	41-50	11	23,4	23,4	97,9
	50 من أكبر	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

### العلمي\_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	12,1	12,1	12,1
	جامعي	28	84,8	84,8	97,0
	ماجستير	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

### الخبرة\_مدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	15,2	15,2	15,2

سنوات 10 إلى 5 من	6	18,2	18,2	33,3
سنة 15 إلى 11 من	12	36,4	36,4	69,7
سنة 20 إلى 16 من	7	21,2	21,2	90,9
سنة 20 من أكثر	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
عملية هو الشاملة الجودة إدارة جوهر المستمر التحسين	33	3,88	,696	,121
الشكاوي بكافة بالاهتمام البنك يقوم الزبائن طرف من المقدمة والمقترحات عليها والإجابة عليها والعمل	33	3,82	,584	,102
بصورة البنك في المالية الخدمات تقييم يتم تطويرها بهدف ومخططة منتظمة	33	3,97	,585	,102
أساس على يكون الموظفين وتعيين اختيار تحقيق على يساعد مما والكفاءة الخبرة الأفضل الأداء	33	3,42	,867	,151
في دور لد الموظف لأداء الدوري التقييم المتميز الأداء تحقيق	33	3,82	,683	,119
التقدم مع الأداء تقييمات نتائج ربط مستوى من الرفع في دور له الوظيفي الأداء	33	3,82	,683	,119
المستمر التحسين	33	3,79	,463	,081

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
عملية هو الشاملة الجودة إدارة جوهر المستمر التحسين	32,000	32	,000	3,879	3,63	4,13
الشكاوي بكافة بالاهتمام البنك يقوم الزبائن طرف من المقدمة والمقترحات عليها والإجابة عليها والعمل	37,566	32	,000	3,818	3,61	4,03

بصورة البنك في المالية الخدمات تقييم يتم تطويرها بهدف ومخططة منتظمة	38,949	32	,000	3,970	3,76	4,18
أساس على يكون الموظفين وتعيين اختبار تحقيق على يساعد مما والكفاءة الخبرة الأفضل الأداء	22,685	32	,000	3,424	3,12	3,73
في دور لد الموظف لأداء الدوري التقييم المتميز الأداء تحقيق	32,134	32	,000	3,818	3,58	4,06
التقدم مع الأداء تقييمات نتائج ربط مستوى من الرفع في دور له الوظيفي الأداء	32,134	32	,000	3,818	3,58	4,06
المستمر التحسين	47,036	32	,000	3,788	3,62	3,95

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
كفي العاملين بمشاركة البنك إدارة تقوم جودة لتطوير وتنفيذها السياسات وضع الخدمات	33	3,33	1,137	,198
تتصف حديثة عمل وسائل استخدام يتم تجنباً الأعمال لأداء والدقة بالمرونة البنك في أخطاء لوقوع	33	3,85	,566	,098
بناء قراراتهم البنك في العاملون يتخذ والنظم بالقواعد التامة معرفتهم على والسليمة الصحيحة العمل	33	3,88	,650	,113
على بناء القرارات اتخاذ عملية تتم المتوفرة الحقيقية والمؤشرات البيانات البدائل أفضل باستخدام	33	3,82	,528	,092
ومؤهلات مهارات صقل على البنك يعمل تحقيق بهدف للموظفين والتقنية العلمية الجودة مستويات أعلى	33	3,76	,663	,115
دورات في دورياً موظفيه البنك يشارك مهاراتهم لتحديد تدريبية	33	3,52	,834	,145
القرارات اتخاذ	33	3,69	,521	,091

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
كفي العاملين بمشاركة البنك إدارة تقوم جودة لتطوير وتنفيذها السياسات وضع الخدمات	16,848	32	,000	3,333	2,93	3,74
تتصف حديثة عمل وسائل استخدام يتم لوقوع تجنباً الأعمال لأداء والدقة بالمرونة البنك في أخطاء	39,077	32	,000	3,848	3,65	4,05
على بناء قراراتهم البنك في العاملون يتخذ العمل والنظم بالقواعد التامة معرفتهم والسليمة الصحيحة	34,286	32	,000	3,879	3,65	4,11
البيانات على بناء القرارات اتخاذ عملية تتم باستخدام المتوفرة الحقيقية والمؤشرات البدايل أفضل	41,569	32	,000	3,818	3,63	4,01
ومؤهلات مهارات صقل على البنك يعمل تحقيق بهدف للموظفين والتقنية العلمية الجودة مستويات أعلى	32,564	32	,000	3,758	3,52	3,99
دورات في دوريا موظفيه البنك يشرك مهاراتهم لتحديد تدريبية	24,221	32	,000	3,515	3,22	3,81
القرارات اتخاذ	40,737	32	,000	3,692	3,51	3,88

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة معايير بتطبيق العليا الإدارة تقوم والخدمات التسيير مال في الشاملة الجودة	33	3,85	,755	,131
كافة منح على العليا الإدارة تعمل رغبات لتلبية للموظفين الصلاحيات الخدمات من المستفيدين	33	3,64	,822	,143
إدارة مفهوم بنشر العليا الإدارة تسعى البنك في الشاملة الجودة	33	3,85	,712	,124
إدارة تطبيق بأهمية العليا الإدارة تؤمن البنك في الشاملة الجودة	33	3,91	,723	,126
الموارد كافة بتوفير العليا الإدارة تقوم المستمر للتطوير والمعنوية المادية لخدماتها	33	3,82	,808	,141



وحاجات رغبات تغيير العليا الإدارة تأخذ الخطط رسم عند الاعتبار بعين العملاء الخدمات لجودة المستقبلية	33	3,67	,924	,161
العليا_الإدارة	33	3,79	,658	,115

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إدارة معايير بتطبيق العليا الإدارة تقوم والخدمات التسيير مال في الشاملة الجودة	29,281	32	,000	3,848	3,58	4,12
كافة منح على العليا الإدارة تعمل رغبات لتلبية للموظفين الصلاحيات الخدمات من المستفيدين	25,404	32	,000	3,636	3,34	3,93
إدارة مفهوم بنشر العليا الإدارة تسعى البنك في الشاملة الجودة	31,031	32	,000	3,848	3,60	4,10
إدارة تطبيق بأهمية العليا الإدارة تؤمن البنك في الشاملة الجودة	31,060	32	,000	3,909	3,65	4,17
الموارد كافة بتوفير العليا الإدارة تقوم المستمر للتطوير والمعنوية المادية لخدماتها	27,134	32	,000	3,818	3,53	4,10
وحاجات رغبات تغيير العليا الإدارة تأخذ الخطط رسم عند الاعتبار بعين العملاء الخدمات لجودة المستقبلية	22,791	32	,000	3,667	3,34	3,99
العليا_الإدارة	33,077	32	,000	3,788	3,55	4,02

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
عند والمتطورة الحديثة التقنيات البنك يتبع لهم اسعادا للعملاء الخدمات تقديم	33	3,88	,696	,121
التي المشكلات محل دائم بشكل البنك يقوم ممكنة سرعة بأقصى العملاء تواجه	33	3,82	,846	,147
من لعملائه التام الرضا بتحقيق البنك يهتم والمختلفة المتميزة خدماته خلال	33	3,97	,637	,111

خدمات وتصميم الحالية الخدمة تعديل يتم العمل حاجات مع تنسجم جديدة مالية	33	3,82	,846	,147
عامله مع الجيد التعامل على البنك مركز المصرف بقاء أساس باعتبارهم	33	4,06	,556	,097
عن عامله آراء بسماع البنك يهتم رغباتهم لتحقيق المقدمة الخدمات وتطلعاتهم	33	3,79	,781	,136
الزبون على التركيز	33	3,89	,563	,098

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
عند والمتطورة الحديثة التقنيات البنك يتبع لهم اسعادا للعملاء الخدمات تقديم	32,000	32	,000	3,879	3,63	4,13
التي المشكلات بحل دائم بشكل البنك يقوم ممكنة سرعة بأقصى العملاء تواجه	25,923	32	,000	3,818	3,52	4,12
من لعماله التام الرضا بتحقيق البنك يهتم والمختلفة المتميزة خدماته خلال	35,820	32	,000	3,970	3,74	4,20
خدمات وتصميم الحالية الخدمة تعديل يتم العمل حاجات مع تنسجم جديدة مالية	25,923	32	,000	3,818	3,52	4,12
عامله مع الجيد التعامل على البنك مركز المصرف بقاء أساس باعتبارهم	41,983	32	,000	4,061	3,86	4,26
عن عامله آراء بسماع البنك يهتم رغباتهم لتحقيق المقدمة الخدمات وتطلعاتهم	27,864	32	,000	3,788	3,51	4,06
الزبون على التركيز	39,670	32	,000	3,889	3,69	4,09

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
				standard
الشاملة الجودة إدارة	33	3,79	,488	,085

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الشملة_الجودة_إدارة	44,623	32	,000	3,789	3,62	3,96

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
حول واضحة معلومات بتقديم البنك يهتم لعملائه الخدمات نوعية	33	4,00	,707	,123
الصحيحة المالية الخدمة البنك يؤدي مرة أول من للزبائن	33	4,06	,659	,115
مختلف لتلقي رقمية أرضية للبنك الموظفين على الشكاوي	33	3,39	,966	,168
المالية الخدمة بتكليف البنك موظفوا يقوم الزبائن طلبات لتلبية	33	3,76	,751	,131
الموظفين طرف من دائم استعداد هناك جيد بشكل المالية الخدمات لتقديم	33	3,97	,529	,092
يتوافق جذاب للمصرف الخارجي المظهر الخدمة طالبي مع	33	3,88	,696	,121
البنك في المستخدمة والمعدات الأجهزة ومتطورة حديثة	33	3,91	,678	,118
في المالية الخدمة بتقديم البنك دائما يلتزم مالية خدمة لتقديم عليها المتفق المواعيد جيدة	33	4,06	,704	,123
السريعة للاستجابة باستمرار المحاولة الزبائن ورغبات لاحتياجات	33	3,91	,631	,110
المالية_الخدمات_جودة	33	3,8822	,56310	,09802

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
حول واضحة معلومات بتقديم البنك يهتم لعملائه الخدمات نوعية	32,496	32	,000	4,000	3,75	4,25

الصحيحة المالية الخدمة البنك يؤدي مرة أول من للزبائن	35,420	32	,000	4,061	3,83	4,29
الشكاوي مختلف لتلقي رقمية أرضية للبنك الموظفين على	20,177	32	,000	3,394	3,05	3,74
المالية الخدمة بتكليف البنك موظفوا يقوم الزبائن طلبات لتلبية	28,733	32	,000	3,758	3,49	4,02
الموظفين طرف من دائم استعداد هناك جيد بشكل المالية الخدمات لتقديم	43,073	32	,000	3,970	3,78	4,16
يتوافق جذاب للمصرف الخارجي المظهر الخدمة طالبي مع	32,000	32	,000	3,879	3,63	4,13
البنك في المستخدمة والمعدات الأجهزة ومتطورة حديثة	33,101	32	,000	3,909	3,67	4,15
في المالية الخدمة بتقديم البنك دائما يلتزم مالية خدمة لتقديم عليها المتفق المواعيد جيدة	33,114	32	,000	4,061	3,81	4,31
السريعة للاستجابة باستمرار المحاوله الزبائن ورغبات لاحتياجات	35,607	32	,000	3,909	3,69	4,13
المالية الخدمات جودة	39,604	32	,000	3,88215	3,6825	4,0818

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 <sup>a</sup>	,413	,395	,43815

a. Prédicteurs : (Constante), المستمر\_التحسين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	4,195	1	4,195	21,854	,000 <sup>b</sup>
de Student	5,951	31	,192		
Total	10,147	32			

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), المستمر\_التحسين

### Coefficients<sup>a</sup>

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,917	,639		1,436	,161
	المستمر_التحسين	,783	,167	,643	4,675	,000

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 <sup>a</sup>	,546	,531	,38551

a. Prédicteurs : (Constante), القرارات\_اتخاذ

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,539	1	5,539	37,273	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,607	31	,149		
	Total	10,147	32			

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), القرارات\_اتخاذ

### Coefficients<sup>a</sup>

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,932		1,910	,065
	القرارات اتخاذ	,799	,739	6,105	,000

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 <sup>a</sup>	,589	,576	,36657

a. Prédicteurs : (Constante), العليا\_الإدارة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,981	1	5,981	44,510	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,166	31	,134		
	Total	10,147	32			

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

b. Prédictors : (Constante), العليا\_الإدارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,393	,379		3,679	,001
	العليا_الإدارة	,657	,099	,768	6,672	,000

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 <sup>a</sup>	,659	,648	,33432

a. Prédictors : (Constante), الزبون\_على\_التركيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,682	1	6,682	59,783	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,465	31	,112		
	Total	10,147	32			

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

b. Prédictors : (Constante), الزبون\_على\_التركيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,727	,412	1,762	,088
	الزبون_على_التركيز	,811	,105	,811	,000

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,863 <sup>a</sup>	,746	,709	,30365

a. Prédicteurs : (Constante), الزبون\_على\_التركيز, القرارات\_اتخاذ, المستمر\_التحسين, العليا\_الإدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,565	4	1,891	20,511	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,582	28	,092		
	Total	10,147	32			

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), الزبون\_على\_التركيز, القرارات\_اتخاذ, المستمر\_التحسين, العليا\_الإدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,380	,459	,828	,414
	المستمر_التحسين	-,033	,183	-,027	,860
	القرارات_اتخاذ	,214	,190	,198	,271
	العليا_الإدارة	,233	,145	,272	,118
	الزبون_على_التركيز	,502	,153	,502	,003

a. Variable dépendante : المالية\_الخدمات\_جودة