



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تمويل مصرفي

مساهمة إعادة الهندسة الادارية في جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذة:

- تونس عابسية

إعداد الطالبين:

- عبد النور عابدية

- مريم عبد الرحمان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أمال حفناوي	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا
تونس عابسية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
هاجر برهوم	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا





مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعته: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تمويل مصرفي

مساهمة إعادة الهندسة الادارية في جودة الخدمة المصرفية  
دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذة:

- تونس عابسية

إعداد الطالبين:

- عبد النور عابدية

- مريم عبد الرحمان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أمال حفناوي	أستاذ مساعد "أ"	رئيسة
تونس عابسية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
هاجر برهوم	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه وعلى توفيقنا لإنجاز هذا  
العمل

اعترافنا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان  
لأستاذة عباسية تونس

لتكرمها بقبول الإشراف على هذه المذكرة وللجهد الكبير والوقت الثمين  
الذي بذلته من خلال توجيهاتها ومتابعتها لنا من بداية هذه الرسالة وحتى  
إكمالها وخروجها إلى النور

فجزاها الله كل خير وجعله في ميزان حسناتها

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذ تبيج عبد السلام، وكل ما ساعدنا  
من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

## الإهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات

والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من سطعت شمسها على دربي، واحتواني كونها إلى من علمتني  
معنى الحياة، إلى ريحانة دنياي وبهجة قلبي إلى التي ظلت شمعة  
صامئة تحترق من أجل تنير لي دربي "أمي حفظها الله"

إلى ملهمي معنى الصبر والتحدي والشجاعة والذي رافقني دعواه  
ونصائحه خلال مشواري الدراسي، إلى الذي أحاطني بالرعاية  
ومنحني كل الثقة "والذي أطال الله في عمره"

إلى من أمد يد العون وشاركوني دفء العائلة أشقائي وسندي في  
الحياة" كل إخوتي وأخواتي وكافة أفراد العائلة"

إلى كل كافة أصدقائي ومن سقط سهوا عن قلبي.

محمد النور

## الإهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أبي العزيز  
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى من  
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني  
الهموم أسبح في بحر حنائها ليخفف من آلامي:  
" أُمِّي أَطَالَ اللهُ فِي عَمْرِهَا"  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل  
اللحظات، إلى من أثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم  
الحياة: "إخوتي"  
إلى كل من علمني حرفاً  
إلى كل القائمين على تطعيم الناس الخير

مريم

الفهارس



## الفهرس

### الفهرس

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	الاهداء
I	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة الهندسة الإدارية</b>	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية
03	المطلب الأول: نشأة وتعريف إعادة الهندسة الإدارية
08	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص إعادة الهندسة الإدارية
12	المطلب الثالث: فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها
13	المطلب الرابع: مراحل ومهام إعادة الهندسة الإدارية
16	المبحث الثاني: أساسيات عملية إعادة الهندسة الإدارية
16	المطلب الأول: دوافع وأسباب عملية إعادة الهندسة الإدارية
19	المطلب الثاني: متطلبات عملية إعادة الهندسة الإدارية
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إعادة الهندسة الإدارية
23	المطلب الرابع: المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية
24	المبحث الثالث: تقييم تطبيق إعادة الهندسة الإدارية
24	المطلب الأول: عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية
26	المطلب الثاني: عقبات ومخاطر إعادة الهندسة الإدارية
30	المطلب الثالث: نتائج عملية إعادة الهندسة الإدارية
32	المطلب الرابع: الفرق بين مدخل إعادة الهندسة ومدخل التطوير الأخرى
35	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: مفاهيم حول جودة الخدمة المصرفية</b>	
37	مقدمة الفصل

## الفهرس

38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية
38	المطلب الأول: نشأة وتطور الخدمة المصرفية
40	المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية وأنواعها
45	المطلب الثالث: الخصائص المميزة للخدمات المصرفية
48	المطلب الرابع: مميزات الخدمات المصرفية وتقنيات تحديدها
50	المبحث الثاني: ماهية الجودة
50	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
51	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
53	المطلب الثالث: مراقبة وتكاليف الجودة
55	المطلب الرابع: أبعاد وأهداف الجودة
57	المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية
57	المطلب الأول: مفهوم وأهمية جودة الخدمة المصرفية
60	المطلب الثاني: عناصر جودة الخدمات في المصارف
62	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
69	المطلب الرابع: أساسيات ومداخل تحسين جودة الخدمة المصرفية
74	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: مساهمة إعادة الهندسة الإدارية في جودة الخدمة المصرفية</b>	
76	مقدمة الفصل
77	المبحث الأول: بنك الخليج (المديرية العامة)
77	المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الخليج في الجزائر
78	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الخليج الجزائر
81	المطلب الثالث: المبادئ التوجيهية للاستراتيجية بنك الخليج الجزائر
81	المطلب الرابع: المخاطر والتحديات التي يواجهها بنك الخليج الجزائر
84	المبحث الثاني: بنك الخليج الجزائر لمحة عن وكالة -تبسة- رقم 111
84	المطلب الأول: التعريف بوكالة بنك الخليج الجزائر AGB وكالة -تبسة-
88	المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية في بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة
97	المطلب الثالث: القروض المتوفرة لدى بنك الخليج الجزائر
98	المطلب الرابع: أنظمة التشفير والحماية المستعملة في وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة-
101	المبحث الثالث: تصميم عبارات الاستبيان

## الفهرس

101	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
104	المطلب الثاني: أدوات التحليل
105	المطلب الثالث: تحليل البيانات واختيار الفرضيات وعرض النتائج
107	المطلب الرابع: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة
119	خاتمة الفصل
121	الخاتمة العامة
125	قائمة المصادر والمراجع
129	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	يوضح أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية	01
63	أبعاد جودة الخدمة	02
68	أعمدة بيانية توضح نسب أبعاد جودة الخدمة المصرفية	03
80	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	04
85	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة -تبسة-	05

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية	01
10	مقارنة بين مبادئ الإدارة وفروض تكنولوجيا المعلومات	02
32	الفرق بين مدخل إعادة الهندسة ومدخل التطوير الأخرى	03
68	الأبعاد العشرة لجودة الخدمة	04
90	بيانات فيزا الذهبية	05
91	بيانات فيزا الكلاسيكية	06
92	بيانات فيزا مسبقة الدفع	07
94	بيانات ماستركارد مسبقة الدفع	08
95	بيانات ماستركارد الذهبية	09
96	بيانات ماستركارد الكلاسيكية	10
102	وصف أسئلة الاستبيان	11
102	المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)	12
103	معياري مقياس التحليل	13
103	أداة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	14
104	صدق وثبات الاستثمار	15
105	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
106	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	17
106	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	18
107	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاعتمادية	19
108	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستجابة	20
109	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقة والتوكيد	21
110	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التقمص والاعتناق	22
111	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للنواحي المادية	23
112	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التنظيمي	24
114	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوكمة المصرفية	25
115	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الصيرفة الإلكترونية	26
117	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة	27

## قائمة الجداول

	الخدمة المصرفية	
117	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير الحوكمة المصرفية لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمات المصرفية	28
118	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير بعد الصيرفة الالكترونية لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمة المصرفية	29

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
130-129	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	01
131	بطاقة فيزا بلاتينيوم VISA PLATINUM	02
132	بطاقة فيزا الذهبية VISA GOLD	03
133	بطاقة فيزا الكلاسيكية VISA CLASSIQUE	04
134	بطاقة فيزا مسبقة الدفع VISA PREPAYEE	05
135	بطاقة الماستر كارد MASTER CARD	06
136	ماستر كارد بلاتينيوم MASTER CARD PLATINUM	07
137	ماستر كارد مسبقة الدفع MASTER CARD PREPAYEE	08
138	ماستر كارد الذهبية MASTER CARD GOLD	09
139	ماستر كارد الكلاسيكية MASTER CARD CLASSIQUE	10
143-140	الاستبيان	11

# المقدمة العامة



### تمهيد

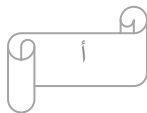
يشهد الإقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات في شتى الميادين ناتجة عن ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية وخلق مناطق للتبادل الحر وتعد المصارف من أهم المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات المشاريع كونها تمتاز بقدرة التأقلم البشري مع التطورات التي يشهدها النشاط الإقتصادي، كما أنها تمتاز بقدرة فائقة على رفع مستوى النمو الإقتصادي.

في ظل هذه الظروف حظيت الجودة بأهمية كبيرة حيث دل مفهومها في الكثير من المجالات والتخصصات، من بينها المصارف التي أصبحت تسعى إلى إتخاذ الجودة كعنوان للخدمات التي تقدمها، حيث أن هاته الأخيرة لا يمكنها الوصول إلى مستوى عالي من الإزدهار أو تحقيق أهدافها المسطرة إلا عن طريق الإهتمام بهذا الجانب، وممن هذا المنطق أصبح الإهتمام بالجودة ضرورة حتمية لزيادة وتطوير قدرات المصارف، وتعزيز أوضاعها في الأسواق

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق إتباع أساليب حديثة في عملياتها الإدارية تتماشى مع التغيرات والتطورات المستمرة التي تتطلبها الجودة، وهذا ما يوفره أسلوب إعادة الهندسة الإدارية، إذ تعتبر من أفضل الأساليب في الفكر الإداري المعاصر، حيث أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة، الوقت، الجودة والخدمة المقدمة من طرف المصرف إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض الأساليب الأخرى، هذا ما دفع المصارف الجزائرية إلى تبني نمط إعادة الهندسة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المعاصرة والتحسين المستمر في خدماتها.

### إشكالية البحث

إن تبني نمط إعادة الهندسة الإدارية في المصارف يعكس إرادتها في مواكبة التغيرات والتطوير المستمر، ومحاولة إيجاد أساليب حديثة تخول لها الوصول إلى الجودة الشاملة وتحقيق حتمي لأهدافها، وعلى ضوء ذلك نلخص الإشكالية التالية:



## المقدمة

ما مدى تأثير إعادة الهندسة الإدارية في جودة الخدمات المصرفية بصفة عامة وعلى بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة -بصفة خاصة ؟

ومن هذا الإشكال تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية ؟
- ما هي أهم العوامل المؤثرة في قياس جودة الخدمة المصرفية ؟
- ماهو واقع جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية -بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة- ؟
- ما هي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمة المصرفية، وواقع إستخدامها في بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- ؟

## فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- نمط إعادة الهندسة الإدارية تحدي جديد بالنسبة لجودة الخدمات المصرفية.
- توجد علاقة بين نمط إعادة الهندسة الإدارية والجودة.
- تهدف إعادة الهندسة الإدارية للتغيير والتطوير في المصارف.
- أثر أسلوب إعادة الهندسة الإدارية بصفة كبيرة على جودة خدمات بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-.

## مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الاقتصاديين.
- موضوع البحث يتناسب ويخدم مجال التخصص.
- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

### أهداف الدراسة

- إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة؛
- محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به نمط إعادة الهندسة الإدارية في المصارف كأحد عوامل التفوق والوصول إلى جودة عالية في تقديم خدماتها وتحقيق الأهداف المنشودة؛
- توضيح طبيعة العلاقة بين نمط إعادة الهندسة الإدارية وتحقيق الجودة في المصارف.

### أهمية الدراسة

- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في الجودة في ظل إعادة الهندسة الإدارية؛
- توضيح مدى مساهمة إعادة الهندسة الإدارية في تحقيق الجودة اللازمة لمجارات التغيرات الطارئة في المحيط الداخلي والخارجي للمصارف؛
- أهمية نتائج الدراسة في إعطاء صورة واضحة عن جوانب نمط إعادة الهندسة الإدارية التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية لتحقيق الأهداف المنشودة.

### منهج الدراسة

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهاجاً وصفيًا يمكن من توضيح جوانب الموضوع النظرية، والذي يهتم بتجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بإعادة الهندسة الإدارية وجودة الخدمة المصرفية، والدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل الأول والثاني.

كما تم اعتماد المنهج الإستبتيان في الفصل الثالث لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث.

### صعوبات الدراسة

- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية ويعود ذلك لقلة المراجع بنفس موضوع دراستنا أو على حد علم الطلبة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية، وذلك بسبب عم فهم كافة عملاء بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- لموضوع البحث.

### هيكل الدراسة

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول والذي يحمل عنوان مدخل نظري حول إعادة الهندسة الإدارية، للتطرق لكل من الأدبيات النظرية لذلك تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان ماهية إعادة الهندسة الإدارية.

أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان أساسيات عملية إعادة الهندسة الإدارية تم التطرق فيه لأهم العوامل والتحديات والدوافع التي تؤثر في الموضوع .

أما المبحث الثالث والذي كان تحت عنوان تقييم تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تم التطرق فيه لأهم عوامل نجاح وعقبات، والنتائج التي تؤثر في الموضوع المدروس.

أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان جودة الخدمة المصرفية، تطرق لكل من للجانب النظري وتم تقسيمه لـ 3 مباحث، المبحث الأول كان بعنوان مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية والذي تناول مفاهيم حول كل نشأة وتطور، تعرف وأنواع، خصائص ومميزات الخدمة المصرفية.

أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان ماهية الجودة تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي ومفهوم، تكاليف وأبعاد، أهداف الجودة والمبحث الثالث بعنوان جودة الخدمة المصرفية

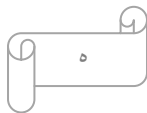
## المقدمة

حي تم التطرق فيه إلى مفهوم وعناصر الجودة في المصارف وأبعاد أساسيات جودة الخدمة المصرفية.

أما الفصل الثالث، فكان بعنوان دراسة حالة استبيان حول آراء العملاء في بنك الخليج الجزائر لولاية تبسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمناها إلى 3 مباحث، المبحث الأول تم فيه التعريف بالبنك الخليج الجزائر (مديرية العامة) أما المبحث الثاني فقد خصص إلى التعريف بالمنظمة محل الدراسة بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- أما المبحث الثالث تحت عنوان تصميم الإستبيان وتحليل بياناته والذي تم التطرق فيه إلى طريقة جمع البيانات، تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها ووصف خصائص عينة الدراسة وأخيرا تحليل ونتائج الإستمارة .

### الدراسات السابقة

- أطروحة دكتوراه لمحبوب مراد تحت عنوان استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية عن جامعة بسكرة سنة 2014
- مذكرة ماجيستر لمرام إسماعيل الأغا تحت عنوان تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، جامعة غزة سنة 2006



الفصل الأول  
مدخل نظري حول إعادة  
الهندسة الإدارية

## الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة الهندسة الإدارية

## مقدمة الفصل

تعتبر إعادة الهندسة من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإدارية المعاصر حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفع العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجي لذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.

المبحث الثاني: أساسيات عملية إعادة الهندسة الإدارية.

المبحث الثالث: تقييم تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

## المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية من المصطلحات الإدارية الحديثة، فما هي إعادة الهندسة الإدارية، وكيف نشأت وتطورت، وما هي مبادئها.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف إعادة الهندسة الإدارية

سوف يتم من خلال هذا المطلب أن التعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة الهندسة الإدارية، وكيف انتشر مفهومها بين الباحثين، ولماذا لجأت المنظمات إلى استخدامها.

الفرع الأول: نشأة إعادة الهندسة الإدارية<sup>1</sup>

إن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ - الرعد آية 11- ومعناها أن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته، أو أنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلاح أو الأنسب في حياته، فعليه البدء أولاً بتغييرات جذرية وأساسية بذاته البشرية.

ونفس المعنى يوجد في علم الهندسة الوراثية، وهي التعديل والتحسين التقني للكائنات الحية، ومسرح نشاطها الخلوية، وبالتحديد الجينات، حيث يتم برمجتها وفق تصميمات موضوعة سلفاً لتغيير وظائفها البيولوجية من أجل تبديل الإمكانات الوراثية للكائن الحي، والحصول على كائنات حية معدلة وراثياً ذات كفاءة أعلى ومردودية أكبر، خاصة في مجال نمو المحاصيل الزراعية وتربية الحيوانات، وتعتبر تجارب الراهب النمساوي "جريجور يوهان مندل" على نباتات البازلاء من خلال عمليات التهجين في عام 1766 أول الإسهامات في هذا المجال.

1- محبوب مراد، استخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص: 20.



كما يوجد نفس المضمون في دراسات علوم الهندسة حيث يعود أصل كلمة هندسة إلى اللاتينية **ingeneror**، وتعني الإبداع والاستفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويمها.

أما من الناحية التاريخية فإعادة الهندسة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروزها بهذه التسمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.

الزمن	المسببات	مظاهر إعادة الهندسة الإدارية
بدء الخلفية على الأرض ونزول سيدنا آدم.	الخطأ المرتكب من أمنا حواء وإغراء الشيطان لها.	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء والحياة على وجه الأرض.
نزول الكتب السماوية واختيار الله للرسل والأنبياء.	الأعمال السيئة والعادات غير الجيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي.	الانقلاب على الواقع الموجود آنذاك والاعتماد على التعاليم السماوية والسير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر وتبدأ بصفحة الإيمان.
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل حضارة وادي الرافدين، النيل،... إلخ.	أسباب عديدة أدت إلى زوالها منها الكوارث الطبيعية، الأمراض، والحروب.	انتهاء حضارات بأكملها والبدء بعصر جديد مغاير.
الثورة الصناعية.	التطورات التكنولوجية، اختراع الآلات والمكائن وبروز المدارس والأفكار التنظيمية.	اكتشاف موارد جديدة مثل النفط، ونقله نوعية وسريعة في معدلات الإنتاج وإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي.
الحربين العالميتين الأولى والثانية.	أسباب سياسية، إقتصادية، وأطماع استعمارية للدول العظمى وزيادة حاجاتها للنفط.	التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الاستعمار وسلب خيرات الدول وانهايار دول وبروز دول أخرى.

البدء بتغييرات شاملة في جميع الاتجاهات والمجالات والانفتاح على العالم وبداية ظهور العولمة.	بناء قاعدة أساسية وركيزة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في الاقتصاد والسياسة... إلخ لدى أغلب الدول.	ظهور التحالفات والإندماجات والاتحادات.
اكتشاف إعادة الهندسة الإدارية لدى الباحثين وتطابق المضمون مع التسمية.	التطورات السريعة والهائلة في مجال الكمبيوتر والانترنت ورغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها بالخارج.	العولمة والمعلوماتية.

المصدر: رضا حازم: التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص03.

وهكذا ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية مع بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of Technology بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990"، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت، ثم تلى ذلك مباشرة مقال لدافين وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة"، مقال لهامر في دورية "هارفارد بزنس ريفيو" حول "إعادة الهندسة".

وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة.

لذلك يرى العديد من الكتاب أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة، حيث كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الانتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة بـ 900 مليار دولار، في حين لم يؤد ذلك إلى زيادة الانتاجية إلا بمقدار 07% فقط،

الأمر الذي دفع بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية.

وعندما قام كل من هامر وتشامبي بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة الإدارية بعنوان "إعادة هندسة المنظمات" في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص.

### الفرع الثاني: تعريف إعادة الهندسة الإدارية

لم يختلف الباحثون كثيرا في تحديد مفهوم موحد لإعادة الهندسة موحد، وهذا راجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هذه الفكرة، واعتماد الباحثين على التعريف الذي جاء به كل من Champy and Hammer حيث عرفها في البداية على أنها "البدء من جديد" أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم أو اجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه، كما لا تعني مجرد اصلاح الوضع القائم أو مجرد اجراء تعديلات على عمليات واجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل، أو مجرد اجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الاساسية كما هي، وإنما تعني البدء من جديد واعادة النظر في نظم واجراءات العمل الأساسية واعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة، كما لا تعني ترفيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة.<sup>1</sup>

كما وتعرف إعادة الهندسة الإدارية على أنها "إعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والسرعة، والجودة والخدمة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

- إعادة الهندسة الإدارية في عملية تغيير، أي إعادة تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد.

1- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثاني عشر ديسمبر 2012، ص:155.

- إعادة الهندسة الإدارية من أجل تحقيق تحسين وتطوير في مقاييس الأداء، أي تحسن الأداء على وجه العموم بمختلف أبعاده.
- تتعلق إعادة الهندسة الإدارية، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالمنظمة وليس الوظائف أو النشاطات.

فإذا تم أخذ تعاريف أخرى لإعادة الهندسة الإدارية فيلاحظ أن غالبيتها تنصب تقريباً في هذا التعريف أو مستمدة منه، باعتبار أن جل الباحثين ارتكزوا في أبحاثهم حول إعادة الهندسة على أعمال (Hammer and Champy) إلا أن هذا لا يمنع من التطرق إلى تعاريف أخرى قصد تقديم بعض الإضافة ولتوضيح هذا المفهوم.

كما وعرفت عملية إعادة الهندسة الإدارية على أنها:

"إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بصفة جذرية وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية".

هنا كذلك يوجد توضيح أكثر لأسلوب إعادة الهندسة الإدارية، حيث أنها تخص العمليات التي تريد المؤسسة الاحتفاظ بها، فهذا الأسلوب يعتمد على تحليل وتحديد مختلف العمليات ومن ثم التركيز على الأساسية والضرورية منها، أي التي لا يمكن الاستغناء عنها لإخضاعها لإعادة التصميم، كما يوضح هذا التعريف أن هذا الأسلوب يعتمد على استخدام نظم المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها لما تقدمه من معلومات تفيد في القيام بإعادة الهندسة أو بتخزين والاحتفاظ بمختلف المعلومات الناتجة.

فإذا تم النظر إلى العلاقة بين نظم المعلومات وإعادة الهندسة الإدارية فهي علاقة تبادلية، فحسب التعريف السابق لإعادة الهندسة الإدارية، هذه الأخيرة تعتمد بصفة كبيرة على نظم المعلومات لما توفره من تسهيلات لهذه العملية كالاتصالات والشبكات، السعة التخزينية العالية، تقاسم المعلومات، الأداء، السرعة، وتساهم في إعادة تشكيل الإجراءات لأن لها إمكانية تسهيل تدفق المعلومات كما تضمن إمكانية الحصول على معلومات متنسقة وسريعة.

من التعاريف السابقة يستنتج أن إعادة الهندسة الإدارية هي:

تغيير جذري في طريقة التفكير وبالتالي في أداء المهام، ويشمل هذا التغيير العمليات والهيكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع البيئة الداخلية والخارجية في المنظمة.

وعليه فقد تضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة الإدارية والتي تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

1- **أساسي:** يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو قديمة، لذا فإعادة الهندسة الإدارية تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة.

2- **العمليات:** هي مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

3- **جذرية:** وتعني التغيير من الجذور وليس التغيير سطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل؛ أي التخلص من القديم نهائيا (التخلي عن الهياكل والجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.

4- **فائقة وهائلة:** والهدف منها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

### المطلب الثاني: مبادئ وخصائص إعادة الهندسة الإدارية

تم التطرق في هذا المطلب ذكر المبادئ الأساسية والخصائص المهمة في إعادة الهندسة الإدارية.

#### الفرع الأول: مبادئ إعادة الهندسة الإدارية

عند إتخاذ القرار بإعادة الهندسة الإدارية فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة، من هذا المنطلق يعرض المؤلف لتلك المبادئ بصورة عامة، ثم يعيد تصنيفها مرة أخرى وفقا لرؤيته في مدى حداثةها من عدمه، وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

1- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006، ص:11.

- 1- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
- 2- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة، أيضا ذلك أن الأخيرة لها أثر ايجابي على خدمة العميل.
- 3- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة.
- 4- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
- 5- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازي للعملية الأصلية.
- 6- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- 7- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة.
- 8- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
- 9- استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- 10- معالجة الموارد المنتشرة جغرافيا كما ولو كانت مركزية.
- 11- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
- 12- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض.
- 13- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين.
- 14- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.
- 15- خلق التركيز على المستهلك.
- 16- وضع المقارنة المرجعية (Benchmarking) للعملية.
- 17- تحدي مبادئ التنظيم التقليدية.

وهذا المبدأ الاخير يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات في مقابل تجنب بعض قواعد أو مبادئ ادارة الاعمال والتي لم تعد قواعد بالمرّة بسبب فروض تكنولوجيا المعلومات ( Disrupting Information Technology) وذلك ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: مقارنة بين مبادئ الإدارة وفروض تكنولوجيا المعلومات.

مبادئ الإدارة	فروض تكنولوجيا المعلومات
تظهر المعلومات في مكان ووقت واحد	مشاركة قواعد البيانات
يستطيع الخبراء فقط انجاز العمل المعقد	نظم الخبرة
يجب أن تختار الإدارة بين المركزية واللامركزية	شبكات الاتصال الأتوماتيكية المتقدمة
يتخذ المديرون جميع القرارات	نظم تدعيم القرارات
أفضل إتصال مع العميل المرتقب هو الإتصال الشخصي	الاتصالات المتفاعلة، المحاسبات الآلية عالية الكفاءة في الأداء

المصدر: خان أحلام: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية.

يمكن تصنيف المبادئ السابقة الآتي تم عرضها كما يلي:

أولاً: مجموعة المبادئ الحديثة التي تهدف إلى إعادة الهندسة الإدارية وتعتبر من أدبياتها، وهي المبادئ رقم (2، 3، 4، 7، 17، 18).

ثانياً: مجموعة المبادئ التقليدية والتي ترجع إلى مداخل إدارية سابقة، وهي المبادئ رقم (1، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16).

مما سبق يمكن القول أن مبادئ إعادة الهندسة الإدارية ليست من فراغ، وإنما تبنى في معظمها على نظريات الإدارة المختلفة.

### الفرع الثاني: خصائص هندسة العمليات الإدارية

تشمل إعادة الهندسة الإدارية على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، وهذه الخصائص هي:<sup>1</sup>

1- خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

- إعادة الهندسة الإدارية هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال؛
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين؛
- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء؛
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛
- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات؛
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق؛
- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقاً جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها؛
- التخلص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والممارسات والمبادئ القديمة؛
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛
- الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء؛
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل؛
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وواحدة من أهم عوامل نجاحها.

بعد تبين الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة الإدارية سيم التطرق إلى فوائد وأهداف الهندسة الإدارية

### المطلب الثالث: فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وأهدافها

لقد تطرقنا من خلال هذا المطلب إلى تعيين فوائد وأهداف إعادة الهندسة الإدارية.



## الفرع الأول: فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

هناك عدة فوائد لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية يلاحظ منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد لتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك وتتحول وحدات العمل إلى فرق عمليات.
- زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
- المساعدة على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة.
- المساعد على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من التدريب.
- تحويل التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، حيث يتم تقييمهم ومكافأتهم على أساس المنتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.
- تحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة، وهذه تؤدي إلى خلق روح المنافسة مما ينعكس على جودة ونوعية السلعة أو الخدمة.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تركز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور.
- تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، حيث تنتقل عمليات اتخاذ القرارات إلى فريق العمل بدلا من الإدارات العليا.
- تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين، أي أن يكون هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وانجازه بدلا من التركيز على أساليب القيادة التقليدية.
- تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين، نظرا لتكوين فرق العمل يتحول المديرون إلى أفراد مساعدين للعاملين في تحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

1- أحمد ابراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2011، ص:158.

### الفرع الثاني: أهداف عملية إعادة الهندسة الإدارية

إعادة هندسة العمليات الادارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف  
المالية:<sup>1</sup>

- أ- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.
- ب- التركيز على الزبائن: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- ج- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية: من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- د- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: التي تقدمها لتتناسب إحتياجات ورغبات العملاء.
- هـ- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

لقد تم من خلال هذا المطلب التعرف على فوائد تطبيق الهندسة الإدارية وأهدافها سيتم الانتقال  
لمعرفة مراحل إعادة الهندسة الإدارية

### المطلب الرابع: مراحل ومهام إعادة الهندسة الادارية

يكون تحسين الأداء في المنظمة هو الهدف الأساسي والمحرك الرئيسي الذي تسعى القيادات  
الادارية إلى تحقيقه والسير في اتجاهه. وبالطبع تظهر مراحل أو خطوات لإحداث التغيير المطلوب  
والوصول إلى النتائج المرجوة، يمكن النظر إليها بإختصار في النقاط المالية:<sup>2</sup>

1- الشيخ الداوي، أثر عملية الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري  
ص:30.

2- أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:157.

**1- تحديد أهداف المنظمة والاعداد للتغيير**

تحدد المنظمة الشكل المفترض أن تكون عليه أو المرغوب الوصول إليه وتحديد الأهداف، ثم يتم تهيئة العاملين وتنظيم مجموعة العمل التي سوف تقوم بعملية إعادة البناء والتعرف على مشاكل المنظمة ثم الحصول على موافقة الإدارة بشأن برنامج التغيير ثم القيام بعملية التخطيط للتغيير.

**2- تحديد العمليات**

يتم تحديد العمليات التي سيتم تطبيق عملية إعادة البناء لها وتتحدد الموارد المتاحة ومستوى الأداء والهياكل التنظيمية لها والتعرف على نقاط القوة المؤثرة التي تدعم عملية التغيير والمشاكل التي تواجهها الإدارة وترتيب أولوياتها وكيفية التغلب عليها.

**3- تحديد برنامج إعادة الهندسة**

يتم وضع مجموعة من الخطوات اللازمة للحد من المشاكل أو التصدي لها أو العمل على تجميدها وبالنسبة لبرامج العمل الخاصة بالتعامل مع العوامل المؤثرة على أداء المنظمة من عوامل معوقة وهي المشكلات التي تحد من تحقيق تحسين الأداء، ومن ثم تمثل فجوة في الأداء والعوامل الدافعة وهي تمثل المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها ودعم استثمارها بصورة أفضل من خلال استخدام طاقة فريق العمل.

ولابد من دراسة مدى امكانية تحقيق استثمار أفضل لهذه العوامل الدافعة أو الحفاظ على عناصر التميز داخل المنظمة، ويجب على المجموعة المسؤولة عن وضع هذه البرامج تحديد استراتيجية التعامل مع كل العوامل والخطوات الواجبة الاتباع، والفترة الزمنية المحددة والمسؤول عن تنفيذ البرامج والمدخلات والمخرجات الخاصة بكل برنامج وفترة المتابعة والتقارير المطلوبة.

**4- تطبيق برامج العمل**

هناك مجموعة من الترتيبات لتطبيق برامج العمل الخاصة بتحسين الأداء وهي تحتاج إلى فريق من الإدارة العليا كي يقوم بالتنشيط والتنسيق والتوجيه والمتابعة لتقديم سير العمل، كما تتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل البرامج، ولابد من تحديد الصعوبات الأساسية التي يتوقع

أن يواجهها وتقف في طريق عملية التطبيق أو أثناء السير في التنفيذ، ويجب أيضا تحديد مدى إمكانية تحقيق النجاح، ويجب البدء بخطوات مضمونة حتى يتم اكتساب الثقة في نجاح برنامج العمل.

#### 5- المراجعة والتقييم

تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي تمثل مرحلة التصحيح والمواجهة بين ما هو مخطط، وما تم تنفيذه، وتعمل على تحديد مشاكل التنفيذ التي تواجه مسؤولي تنفيذ برامج العمل، ومن هنا تأتي أهمية تنفيذ هذه المرحلة ومنحها العناية الكافية حيث يتم إعادة النظر في كافة المراحل السابقة، والتأكد من خطة تحسين الأداء وسيرها في الاتجاه السليم، لذلك يجب أن يتم تخصيص اجتماع لفرق العمل المسؤولة عن برامج العمل برئاسة مسؤول قيادي مؤمن بأن تحسين الأداء هو مدخل حقيقي لتحقيق الاستمرارية ومواجهة المخاطر التي تواجه المنظمة في ظل التغييرات.

## المبحث الثاني: أساسيات عملية إعادة الهندسة الإدارية

لقد تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعيين دوافع وأسباب ومتطلبات وكذلك المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية

## المطلب الأول: دوافع وأسباب عملية إعادة الهندسة الإدارية

تحقق عملية إعادة الهندسة الإدارية فوائد عديدة تعود على المنظمات، منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين، وباحتياجات الزبائن، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساساً لإعادة الهندسة الإدارية.

## الفرع الأول: دوافع تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات الى تبني مدخل إعادة الهندسة الادارية يطلق عليها (3Cs) كونها تبدأ باللغة الانجليزية بالحرف C وهي الزبائن (customers) المنافسة (compitition)، والتغيير (change)<sup>1</sup>.

## 1- الزبائن

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى تغييرات جذرية.

1- أحلام ابراهيم العيسوي وآخرون، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة، بغداد، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص:09.

## 2- المنافسة

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو الجودة أو بالخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

## 3- التغيير المستمر

بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

## الفرع الثاني: أسباب إعادة الهندسة الإدارية

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية تفصيلها فيما يلي:

## أ- الأسباب الداخلية

أهم سبب دعا إلى تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية هو نقشي البيروقراطية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلاً من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل.

أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجانب للقيام بإدارة الفنادق والبنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الانتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

## ب- الأسباب الخارجية

إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية أدى بالمنظمات المحلية الى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، إلا أن العمليات القائمة كانت بطريقة أكيد بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة تسمح للمنظمات بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

## الفرع الثالث: مجالات عملية إعادة الهندسة الادارية

تتعدد مجالات عملية إعادة الهندسة الادارية ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- إعادة تصميم الوظائف وإثرائها: فغالبا ما تضم عدة وظائف في وظيفة واحدة لتخفيض الخطوات، وإعطاء الفرد سيطرة أكبر.
- 2- التركيز الشديد على العمل الجماعي: لأن العمل الجماعي هو الذي يدعم التعاون.
- 3- حذف المراجعة والفحص غير الضروري: فعندما تكون العمليات أكثر تبسّطا والأفراد أكثر تعاونا فإن الرقابة والسيطرة المكلفة والزائدة عن الحد يمكن التخلص منها.
- 4- تطبيق التكنولوجيا المتقدمة: فالتكنولوجيا المبرمجة باستخدام الحاسبات الآلية تسمح بضم الوظائف وتقوي التعاون من خلال البريد الإلكتروني وغيرها من هذا القبيل.

ومن جانب آخر يمكن تحديد هذه المجالات في الآتي:

- العمليات الادارية؛
- النظم والسياسات؛
- العمليات الاستراتيجية؛
- العمليات التنظيمية.

1- أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

### المطلب الثاني: متطلبات عملية إعادة الهندسة الإدارية

تم التطرق في المطلب الثاني لمتطلبات والعوامل المؤثرة في عملية إعادة الهندسة الإدارية وذلك من خلال:

يمكن عرض أهم متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الادارية على النحو التالي:

- دعم وتأييد الادارة المؤسسية العليا لجهود الهندسة الادارية؛
- فهم عملية إعادة الهندسة الادارية؛
- بناء إطار للعملية لوضوح الرؤية الإستراتيجية؛
- تقبل مدخل إدارة العملية؛
- ممارسة إدارة التغيير؛
- إدارة عمليات إعادة الهندسة الإدارية؛
- القيادات الفاعلة لإعادة الهندسة الإدارية؛
- إعادة تصميم الوظائف المؤسسية؛
- إعداد فريق عمل للقيام بعملية الهندسة الإدارية؛
- بناء أنظمة الكترونية شاملة للمعلومات؛
- تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا؛
- تبني ثقافة تنظيمية إيجابية؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية؛
- أن تكون التنظيمات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية؛
- أن تكون هناك حاجة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على إعادة الهندسة الإدارية، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة، تصبح الحاجة ملحة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية؛
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وعناصر بشرية جديدة وذلك للتخلص من الأساليب القديمة؛



- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات؛
- التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة؛
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية؛
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح الهندسة الإدارية ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات؛
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إعادة الهندسة الإدارية

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية نموذجاً جديداً يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد، ومن هذه الأبعاد التخطيط الاستراتيجي والقيادة وتدريب وتطوير مهارات العاملين وتكنولوجيا المعلومات ومرونة الهياكل التنظيمية:<sup>1</sup>

#### 1- التخطيط الاستراتيجي

اختلفت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تم إستخلاص أن الخطة الإستراتيجية عبارة عن خطة أساسية على نطاق واسع، طويلة المدى بالنسبة للمنظمة، وهي تحدد المجال الرئيسي للمنظمة، لما سوف تقدمه للمجتمع من منتجات أو خدمات.

#### 2- القيادة

إن القيادة في منظمة الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة ومثلما أن الإدارة هي بمثابة الرأس بالنسبة لمنظمة الأعمال، وبهذا فإن القيادة الناجحة تؤدي إلى أداء متميز وإنجاز أفضل.

1- خضير على فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، ص:101.

## 3- مرونة الهياكل التنظيمية

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إعادة الهيكلة هي أن المنظمات بحاجة إلى تحديد عملياتها الأساسية بحيث تكون فعالة، ودون أي زيادة وذلك قدر الأماكن، ومن ناحية أخرى عدم الاكتراث بالعمليات الهامشية (وبالتالي الموظفين الهامشيين) يقول هامر لا تتصرف بشكل آلي.

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة علم مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المالية.

فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية منها:

- 1- تدني معنويات وحافزية العاملين؛
- 2- اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- 3- تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية؛
- 4- قتل الإبداع والطموح؛
- 5- تزايد النفقات.

## 4- تكنولوجيا المعلومات

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال.

## 5- تدريب وتطوير مهارات العاملين

تمثل عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إن لم تكن طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة وتغيير سلوكهم الوظيفي.

## 6- الميزة التنافسية

تعمل ادارة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من العمليات والتي يقصد بها الطريقة التي تدار بها العمليات والتي يجب أن تعكس الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة والمجهودات الوظيفية للمنظمة بين التسويق والعمليات بهدف تتبع حاجات كل جزء من أجزاء السوق وتحويل تلك الحاجات المرغوبة.

تتضمن أبعاد التنافس تسعة أبعاد وتقسم إلى أربعة مجاميع:

- 1- **الكلفة:** تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للمنتجات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصبح الكلفة أقل أهمية لها الهدف الرئيسي من العمليات.
- 2- **الجودة:** وتتضمن الآتي:
  - أ- **التصميم العالي الجودة:** أي تسليم متطلبات مستوى أداء العمليات لصنع المنتجات وأداء الخدمات.
  - ب- **جودة المطابقة:** نعني مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير التي تم وضعها.
  - 3- **سرعة الاستجابة:** تعكس مدى تقديم المنتجات (سلع، خدمات) جديدة والذي يغطي الوقت بين تولد الأفكار وصولاً إلى الإنتاج ومروراً بالتصميم النهائي.
  - 4- **المرونة:** وتحتوي على جملة أسبقيات:
    - أ- **الإيصائية:** أي القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن.
    - ب- **مرونة الحجم:** أي القدرة على الإفصاح (الإعلان) عن نسبة كبيرة من المنتوجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها.
    - ج- **التنوع:** أي معالجة الاختلاف الواسع الكفاء للسلع والخدمات، هذا وقد أضاف (Evans) بعداً خامساً أطلق عليه الإبداع ومن خلال تطبيق الأسبقيات التنافسية تكون المنظمة قد ضمنت أو كونت سلاحاً تنافسياً.

## المطلب الرابع: المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية

بين مايكل هامر أن هناك ثلاث أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية:<sup>1</sup>

- 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنيا وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء، وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، ولهذا فهي تحتاج إلى عملية إعادة الهندسة الإدارية حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
- 3- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة الإنتاج والتشغيل، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات ويتم تطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

بعد التعرف على المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية سيتم الانتقال إلى معرفة العوامل التي تعتمد لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية

1- إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 العدد الأول، 2013، ص:329.

## المبحث الثالث: تقييم تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة والتعريف بالعوامل المسببة في نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية والعقبات التي تواجهها والنتائج التي توصلت لها المنظمة من خلال تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

## المطلب الأول: عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية

فيما يلي بعض عوامل نجاح إعادة الهندسة في بعض المنظمات التي تعتبر نفسها أنها أعادت هندسة أساليب عملها بنجاح:<sup>1</sup>

- تغيير العمليات الادارية لا تطويرها؛
- التركيز على العمليات وعدم الاهتمام ببعض المناهج الادارية السائدة؛
- إعادة بناء الشركة ككل وليس إعادة تصميم العمليات فقط؛
- عدم تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة والعمل على تغيير السلوكيات بما يتناسب مع قيم العمل الجديدة؛
- مواصلة مشروع إعادة الهندسة الإدارية وعدم التراجع عنه عند وجود بعض المشاكل أو التوقف عند الإحساس بالنجاح الجزئي؛
- تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل مسبق؛
- عدم إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية بالمنظمة للعمل على إعاقة المشروع؛
- تبني الهندسة الإدارية والبدء بها من القمة، لا من القاعدة؛
- وجود قياديين مدركين لأبعاد ومفهوم وماهية العمليات ويتبنون المشروع؛
- تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة الهندسة الإدارية (الوقت، المال، الجهد، الاهتمام)؛
- وضع المشروعات في قمة الأولويات والتعامل معها بجدية؛
- التركيز على المشروع وعدم تشتيت الجهود على عدد محدد من العمليات؛
- تطبيق الأفكار والتصاميم الجديدة للعمليات وعدم التوقف عند طرح الأفكار وإعادة التصميم؛

1- تاريخ الاطلاع: 26 فيفري 2017 على الساعة 23.06 http://annajah.net/article/view?id=17501#stah.BFKICJ8M.dpuf

- عدم تقييد المشروع بضرورة حصوله على رضا الجميع؛
- عدم استغراق المشروع لأكثر من عام في إعادة التصميم وبدء التنفيذ؛
- الإعداد المناسب للتغيير الذي سيحدثه المشروع؛
- عدم الإفراط في التوقعات؛
- وجوب إدراك صعوبة التطبيق؛
- وجوب الاستعانة بتقنية المعلومات عند بدء المشروع وخلال مراحل التطبيق؛
- توفير المنهجية المناسبة للتطبيق؛
- إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات؛
- التركيز على احتياج العملاء بالدرجة الأولى؛
- تفويض العاملين بالصلاحيات لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم؛
- جمع وتوحيد الأنشطة التي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازية؛
- ضرورة اقتناع وتعاون العاملين الذين سيضملمهم المشروع؛
- الاهتمام بالعمليات الإستراتيجية ذات القيمة وعدم إهمال العمليات المساندة؛
- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعلية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها؛
- الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية؛
- حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندسة الإدارية وتزويده بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دوره في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندسة الإدارية بجدوى العمل الذي يقومون به، حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم؛
- التحديد الدقيق للعملية التي سيتم هندستها إداريا بالإضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية، حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة؛
- التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة أو الخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ؛
- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة؛

- نشر مفهوم الهندسة الإدارية والتوعية بأهميتها للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندسة الإدارية.

من الأهمية بمكان قبل البدء في برنامج إعادة الهندسة الإدارية التعرف على العقبات والمخاطر وأسباب الفشل التي لازمت برامج إعادة الهندسة في المنظمات التي تبنت هذا الأسلوب وذلك للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير حتى تؤتي إعادة الهندسة ثمارها على الوجه الأكمل.

فهناك أربعة أسباب أساسية لفشل إعادة هندسة الإدارية والتي تتمثل في:

- 1- تحديد متوسط أداء للعاملين الأمر الذي يحد من القدرات المتميزة للبعض ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة الإدارية.
- 2- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط حيث يجب أن يشمل هذا القياس أيضا اتجاهات العاملين ودوافعهم نحو مشروع إعادة الهندسة الإدارية.
- 3- ترسيخ أو تثبيت الوضع القائم الأمر الذي قد يفهم منه عدم إحداث التطوير بصورة مستمرة بعد إعادة التصميم.
- 4- مراقبة أو متابعة الاتصالات بين العاملين بالمنظمة مما قد يكون عائقا في تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين.

ونظرا لأهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة الإدارية ففرق نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تواجه عدة مشكلات شائعة ومتكررة عند تطبيق إعادة هندسة العمليات والتي قد تكون:

- 1- تخوف مديرو العمليات من مشروع إعادة الهندسة نتيجة مسئوليتهم عن معرفة كل شيء خصوصاً في البيئة الفنية بالمنظمة.
- 2- تنشأ المشكلة الرئيسية أيضا حينما يكون لدى فريق الإدارة فرصة للاختيار من بين بدائل متعددة لتطوير النظام تظهر خلال إعادة الهندسة الإدارية.
- 3- ليس لدى الإدارة الصبر الكافي على نظم المعلومات التي تقوم بحل مشكلات العمليات وكذلك الوقت اللازم للتحليل الشامل للأعمال وللأداء ومتطلبات النظام.
- 4- عدم الحصول على المساعدة الكافية لمشروع إعادة الهندسة الإدارية من هيئة التنفيذيين أو عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح.

كما أن هناك انعكاسات إدارية لإعادة الهندسة الإدارية ، وذلك لأن غرض إعادة الهندسة واسع ومن المحتمل أن تكون ذات أفق زمني أطول من مشروعات التطوير أو التحسين للمنظمات، هذه الانعكاسات ربما تغير من هيكل السلطة المسؤولة بالمنظمة.

هذا إلى جانب أن هناك مخاطرة كبيرة في أن تفقد الإدارة العليا اهتمامها بالتركيز على التغيير وتتجه نحو قضايا أخرى تحظى بالاهتمام الحقيقي لمدير المشروع، كما أن درجة صعوبة وتعقيد مشروعات إعادة الهندسة تلعب دوراً كبيراً في الشعور بالضغط لدى مدير المشروع.

بالإضافة إلى ما سبق هناك عدة أخطاء تقع فيها الإدارة عند تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية

هي:

- 1- **عدم وضوح المفاهيم:** ويتمثل ذلك في عدم معرفة الفرق بين كلا من إعادة الهندسة الإدارية وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر، كذلك عدم معرفة مفهوم ومغزى فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية.
- 2- **التوقعات غير الحقيقية:** وتعني ألا نتوقع حدوث أو تحقيق صورة وردية ومثلى لأداء المنظمة بعد عمليات إعادة الهندسة الإدارية، بل نتوقع أيضاً حدوث بعض المشكلات خصوصاً في مرحلة التطبيق للبرنامج.
- 3- **قصور أو خطأ الغرض:** ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
- 4- **الموارد غير الكافية:** يعتبر من الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة الإدارية هو عدم الحصول على الدعم الكاف سواء المادي أو المعنوي من الإدارة بالمنظمة أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة الإدارية.
- 5- **التركيز على الناحية الفنية فقط:** حيث يجب التركيز أيضاً على النواحي التنظيمية والإنسانية، ذلك أن برنامج إعادة الهندسة الإدارية يجب أن يحتوي على التغييرات في العنصر البشرى بجانب العنصر الفني.



- 6- **الحاجة إلى وقت أطول:** ويعتبر ذلك من الخطأ الكامن حيث لا بد أن تؤتى مجهودات إعادة الهندسة الإدارية أو إعادة التصميم ثمارها خلال أقل من سنة .
- 7- **غموض الرؤية للمنظمة:** وذلك في ما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة الهندسة وضرورة وضوحها للمنظمة من عدمه فيما يخص رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية وإمكانية تحويلها لتتلاءم مع برامج إعادة الهندسة الإدارية.

كما أن هناك عقبات للتغيير تسبب مخاوف وعدم تأكد وشك من التأثيرات الآتية:

- 1- يتضمن الهيكل التنظيمي المحتمل فرص أقل للتقدم والترقية.
- 2- قلق العاملين الذين سيشملهم إعادة الهندسة الإدارية على أنفسهم وعلى زملائهم خارج الوظيفة.
- 3- ترويح الإشاعات عن الأهداف والتطبيقات لإعادة الهندسة الإدارية وذلك في المستويات الإدارية الأدنى إلى جانب عدم معرفة الحقيقة كاملة.
- 4- غالباً ما تشمل إعادة الهندسة الإدارية على تخفيضات رئيسية في التكلفة ومن ثم شعور العاملين بالخوف من فقد الوظيفة وهذا من شأنه أن يخفض من الإنتاجية.
- 5- ضغوط المسؤولية الزائدة التي تقع على الذين يبقون في وظائفهم وربما تزيد احتمالات الفشل لديهم في أداء وظائفهم.

وأخيراً فهناك مخاطرتين كبيرتين ترتبطان بإعادة الهندسة الإدارية هما:

- 1- **المخاطرة الوظيفية:** وهي المخاطرة الناتجة من إجراء التغييرات الخطأ سواء للنظم أو للعمليات أو عمل تغييرات غير ملائمة لا تتوافق مع التغييرات الاستراتيجية في الأعمال وفي الاستراتيجية ذاتها والتكنولوجيا وحاجات العميل أو أي تغيير سريع في عناصر المنافسة.
- 2- **المخاطرة السياسية:** وهي المخاطرة الناتجة من عدم استكمال المشروع من جانب المنظمة سواء أكان ذلك راجع إلى خطورة المقاومة الداخلية للتغيرات المستهدفة أو لأن هناك خسارة تدريجية إذا تم الاستمرار في مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

وخلاصة القول أنه يمكن تصنيف العقبات والمخاطر السابقة في خمسة تقسيمات أساسية هي:

**1- مخاطر تنظيمية وتشمل**

- تحديد متوسط أداء للعاملين.
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط.
- مراقبة أو متابعة الاتصالات بالمنظمة.
- عدم وضوح المفاهيم.
- ربما تعارض كل من الإدارة العليا والوسطى فقد القوة والسلطة.
- ضغوط المسؤولية الزائدة.

**2- مخاطر فنية وتشمل**

- تخوف مديرو العمليات من مشروع إعادة الهندسة الإدارية نتيجة مسؤوليتهم عن معرفة كل شيء خصوصاً في البيئة الفنية.
- ليس لدى الإدارة الصبر الكافي على نظم المعلومات والوقت اللازم لحل المشكلات.
- درجة صعوبة وتعقد مشروعات إعادة الهندسة.
- التركيز على الناحية الفنية فقط.
- إجراء التغييرات الخطأ سواء للنظم أو للعمليات.

**2- مخاطر نقص الموارد وتشمل:**

- عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح.
- الموارد غير الكافية.
- الحاجة إلى وقت أطول.

**4- مخاطر بشرية وتشمل**

- شعور الأفراد بالخوف يجعلهم يحاولون إحباط مشروع إعادة الهندسة.
- غموض أو قصور الرؤية لدى العاملين.
- قلق العاملين الذين سيشملهم إعادة الهندسة على أنفسهم وعلى زملائهم خارج الوظيفة.
- ترويج الإشاعات عن الأهداف والتطبيقات لإعادة الهندسة.

## 5- مخاطر سياسية

وهي المخاطرة الناتجة من عدم استكمال مشروع إعادة الهندسة لخطورة المقاومة الداخلية أو لظهور خسائر تدريجية.

## المطلب الثالث: نتائج عملية إعادة الهندسة الادارية

أهم نتائج عملية إعادة الهندسة الادارية تتلخص في النقاط الموالية:<sup>1</sup>

## 1- اختفاء بعض الوظائف والتخلص من العمالة الزائدة

بعد عمليات إعادة الهندسة الادارية نجد أن بعض الوظائف قد اختفت من الهيكل التنظيمي، حيث أن الموظفين المختصين بكل عملية يحتاجون إلى عدد قليل من المشرفين نظرا لمسؤوليتهم الكاملة عن الأعمال وذلك من خلال الصلاحيات والتفويض بشكل أكبر، الذي يؤدي إلى إبداع وتخفيض في الوقت وتكاليف العمل، وأيضا تحسين مستوى الرقابة والمتابعة.

## 2- العمل من خلال مجموعات

توجد بعض الوظائف لا يمكن أن يقوم بها موظف واحد مما يحتم على المنظمة إسناد هذه المهمة لأكثر من موظف، ولكن من خلال مفهوم جديد ألا وهو فريق العملية والذي يضم مجموعة من الموظفين يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح واحدة دون النظر إلى الفرد.

## 3- صلاحيات أكبر للموظفين

إن فصل عملية اتخاذ القرار عن العمل الفعلي كان في الماضي بعد أن كان هذا الدور حكرا على المديرين فقط حيث أصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون بأنفسهم، أي أن عملية إعادة الهندسة الادارية لا تتبنى مفهوم دمج العمليات بشكل أفقي بإسناد العمليات المتعددة إلى شخص واحد، وإنما دمجها رأسيا أيضا بمعنى عدم لجوء الموظف في إحدى مراحل عمله إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، بل أصبح الأمر في يد الموظف المسؤول عن تنفيذ العملية، ويأتي دور المديرين

1- الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص08،07.

من خلال الاشراف عليهم ومعالجة وتذليل المشكلات، الأمر الذي أدى إلى خفض تكاليف العمل بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وسرعتها.

#### 4- سهولة انسياب العمليات

نلاحظ أن بعض المؤسسات قد تقوم برسم وتصميم العملية الادارية بشكل يؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة الجهد والتكلفة على الرغم من أن التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لأي خطوط عمل مصطنعة، وتساعد هذه الطريقة على تفادي حدوث الاختناقات في اجراءات سير العمل والتغلب على أية تأثيرات تطراً على بيئة العمل من شأنها التأثير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

#### 5- ظهور أفراد جدد من داخل المؤسسة

قد تكون هناك عملية متعددة وموزعة على ادارات كثيرة داخل المنظمة مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها أمر غير ممكن تحقيقه بكفاءة وعليه ظهر مفهوم مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة، ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بالكامل ويحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة معظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية وكذلك سهولة الاتصال بهم للحصول على اجابات اللازمة للرد على استفسارات العملاء.

#### 6- العمل من خلال أسس اقتصادية

من مفاهيم إعادة هندسة العمليات استخدام الضوابط الرقابية في حدود جدواها الاقتصادية فقط، بمعنى أن يتم أسلوب المراقبة والمتابعة بطريقة متوازنة من خلال استبدال الخطوات الرقابية المتعددة والطويلة بأساليب الرقابة الكلية وذلك بهدف تخفيض التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية الرقابة.

#### 7- اختيار النظم الإدارية القابلة للتطبيق

إن قيام المنظمة بتحليل النظم الادارية لديها واكتشاف أوجه القصور ونقاط الضعف في التنظيم الحالي يعتبر أمر جيد، ولكن اقتراح الحلول المناسبة التي تتوافق مع الموظفين بالمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتهم تعتبر خطوة ذات أهمية أكبر.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج فوائد ونتائج أخرى لعملية إعادة الهندسة الإدارية:

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة؛
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم؛
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة؛
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج؛
- تغيير معايير التقدم من الأداء إلى القدوة؛
- تغيير المدراء من مشرفين إلى منشطين؛
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي؛
- تغيير المدراء من محكمين إلى قادة.

#### المطلب الرابع: الفرق بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى<sup>1</sup>

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى

الفرق بين إعادة الهندسة والتحسينات المستمرة	
أوجه التشابه.	أوجه الاختلاف.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمثل العملية وحدة التحليل الأولية في كلا المدخلين ويعتبر القياس الدقيق لأداء العملية من الأمور الضرورية لنجاح كليهما</li> <li>- يعتبر التمايز التنظيمي والتغيير السلوكي من العوامل المساعدة على نجاح كلا المدخلين.</li> <li>- يزدهر كلا المدخلين في بيئة محددة وذلك عند تطبيق التغيير وكذلك تحسين طريقة أداء العمل.</li> <li>- يتطلب كلا المدخلين وقت كاف - ما بين سنة واحدة أو سنتين - وذلك قبل ظهور نتائج هامة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعمل برامج إعادة الهندسة بصورة جذرية وأحيانا تصل التحسينات في مستويات التكلفة والوقت والجودة إلى عشرة أضعاف</li> <li>- تعتبر برامج التحسينات المستمرة ناجحة إذا حققت 10% تحسين في كل من التكلفة والوقت والجودة.</li> <li>- تبدأ برامج إعادة الهندسة من الصفر</li> <li>- تبدأ برامج التحسينات من الوضع الجاري للعملية.</li> <li>- تبدأ برامج إعادة الهندسة من أعلى إلى أسفل وذلك في ما يتعلق بكيفية خلق التصميم الجديد للعمل.</li> <li>- تعتمد برامج التحسينات المستمرة على مبدأ</li> </ul>

1- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<p>المشاركة بصورة كبيرة.</p> <p>- تحاول برامج إعادة الهندسة تحديد عناصر العملية التكنولوجية والتنظيمية والتي تعظم التغيرات وتؤدي إلى تغيرات مثمرة.</p> <p>- تؤكد برامج التحسينات المستمرة على استخدام المراقبة الإحصائية للعملية وذلك لتقليل التغيرات الغير مفسرة في العملية.</p>	
<p><b>الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة</b></p>	
<p><b>أوجه الاختلاف.</b></p>	<p><b>أوجه التشابه.</b></p>
<p>- يعتبر الخلاف الأكبر بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة هو أن إعادة الهندسة هي ناتج مجهود معين في وقت محدد حيث تركز جهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمنظمة وتتعمق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تتناسب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة.</p> <p>أما الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة.</p> <p>- جهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق جهودات إعادة الهندسة.</p> <p>- جهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولاً .</p>	<p>- يبنى كليهما على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>- يتطلب كليهما رئيس إداري يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل.</p> <p>- يتطلب كليهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة.</p> <p>- يعمل كليهما على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.</p>
<p><b>الفرق بين إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية</b></p>	

- المقارنة المرجعية هي عملية بناء مهام التشغيل وبرامج الإنتاجية على أساس أفضل التطبيقات في الصناعة.
- إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، محتوى الوظيفة، تدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات في إنتاجية قيمة العميل.

#### الفرق بين إعادة الهندسة والحجم المناسب للمنظمة

- يركز الحجم المناسب على هيئة الإدارة كما أن مجال التغيير ينصب على هيئة الإدارة والمسئوليات الوظيفية أما اتجاه التغيير فيكون وظيفي، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية
- تركز إعادة الهندسة على الأساسيات بالمنظمة ويكون التغيير جذري ويكون محور الاهتمام العمليات وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة .

#### الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة

- تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمات كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية.
- أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الاهتمام العمليات وأيضاً تتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، ص:14

## خاتمة الفصل

إن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية يمد المنظمة بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير ويتوقف ذلك على القدرة والمعرفة وليس على إعتبارات الصدفة أو الحظ. ولنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية، وتحقيق التغيير المناسب في المنظمة لابد أن يتم التركيز على مايلي:

- امتلاك رؤية مستقبلية وذلك من خلال اختيار وسائل العمل والتنبؤ بالطرق المناسبة والتخصص المسبق للموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف
- التفكير الإستراتيجي وذلك من خلال الإبداع والإبتكار في تسيير المنظمة والمخاطرة في اتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات والمصالح بالمنظمة
- على المنظمة أن تكون في حالة يقظة تكنولوجية
- على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة تنافسية بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسين وتخصيص الموارد الكافية واللازمة لذلك
- على المنظمة أن تسخر مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية التسيير الإستراتيجي في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط.



# الفصل الثاني

مفاهيم حول جودة الخدمة

المصرفية

## مقدمة الفصل

شهد القطاع الخدمي عامة والمصرفي خاصة عدة مظاهر من التغيرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة، لذا ظهرت عدة خدمات مصرفية متطورة التي ترتب عليها تطور هائل في نظام وأساليب الخدمات لتواجه التنوع الكبير في الخدمة للزيادة المستمر في عدد العملاء ونتيجة لكل ذلك توسعت المصارف في الاعتماد على مبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها للعملاء بعدما كانت خدماتها تقتصر على الخدمات البسيطة، كمنح القروض وقبول الودائع... الخ، لذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات المصرفية.
- المبحث الثاني: ماهية الجودة.
- المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية

إكتسبت الخدمات المصرفية أهمية بالغة ومنتزيدة على مختلف الأصعدة، حيث تميزت بكثرتها وتنوعها وانتشارها الواسع في الخدمات المالية التي يسعى المصرف من خلالها امتلاك أكبر حصة ممكنة في السوق المصرفي، قصد اشباع رغبات زبائنه والاحتفاظ بهم، لذلك تم التطرق إلى نشأة الخدمة المصرفية وتطورها والخصائص المميزة لها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الخدمة المصرفية

عرفت الخدمة المصرفية تطور ملحوظا عبر عدة مراحل تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

أولاً: الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

**1- الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلعة وخدمات، لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.

**2- تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد توجه الأسر إلى التخصص في الإنتاج، كانت النتيجة حصول فائض في الإنتاج، مما دفعهم إلى اجراء عملية المقايضة وذلك من خلال مبادلة سلعة بسلعة أخرى، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية طوعية، أما بالنسبة للخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

**3- ظهور النقود:** نظرا لصعوبة اجراء عملية التبادل والمقايضة، وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة، فإن ذلك دفع إلى ايجاد سلعة وسيطة تمكن الافراد من التوصل إلى عملية التبادل المرضية، مما أدى إلى ظهور النقود والذي حقق تحولا كبيرا في الانشطة المالية.

1- نادبة عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص: 07-08.

4- الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات، ويخشون عليها من السرقة والضياع، فقاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط .

5- الإيداع والقروض: وذلك من خلال لجوء أصحاب الثروات إلى إيداعها لدى الصياغ مقابل حصولهم على قروض وذلك بفائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة.

ان هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض اضافة إلى خدمة الإيداع حيث يحصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

6- بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصل على الفائدة، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم، وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق لإجراء البنكنوت لإتمام كافة المعاملات والأنشطة التجارية.

ثانيا: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وان هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم اداري لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف وزيادة امكانياتها في منح القروض واعطاء الاستثمارات.

ثالثا: الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد اصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الاساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، وجلب أكبر قدر ممكن من الافراد، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجرور إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان، وغيرها من الخدمات المصرفية.

رابعا: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية:

إن أهم ما يميز الخدمات المصرفية في هذه المرحلة هو تعاظم دور التكنولوجيا، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء. وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛
- تزايد عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف؛
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها؛
- استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج بالاتصال بالزبائن.

ويمكن القول باختصار القول باختصار أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية، قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام المصارف بالاستثمار، وتملك الكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية، وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة وانتشار فروع الكثير من المصارف متعددة الجنسيات... الخ، ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة المصارف بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة.

### المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية وأنواعها

فيما يلي سيتم تناول تعريف الخدمة المصرفية ومختلف أنواعها

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة المصرفية

قبل التطرق إلى تعريف الخدمة المصرفية لابد من التطرق إلى تعريف الخدمة بصفة عامة ومن ثم التطرق للخدمات المصرفية بصفة خاصة.

#### أولاً: تعريف الخدمة

تعددت التعاريف المقدمة للخدمة عبر الزمن بسبب اختلاف وجهات النظر بين الباحثين ودراساتهم حيث:

عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمات بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة، هذا التعريف لا يفرق بين السلعة والخدمة بصورة واضحة<sup>1</sup>.

أما BULL (1984): يرى أن الخدمة عبارة عن أنشطة أو منافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة يحدد هذا التعريف الطبيعة اللاملموسة للخدمات وأنها مرتبطة بسلع عند تقديمها تعبر عن منافع يدركها المستفيد عند حصوله عليها<sup>2</sup>.

أما **فلين كوتر** فعرفها على أنها: نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون.

ويعرفها (GRONROOS) على أنها: عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة سنستنتج أن الخدمات في مجملها تمثل مجموعة من النشاطات والمنافع التي تقدمها المؤسسات الخدمية وغير خدمية.

### ثانيا: تعريف الخدمة المصرفية

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام؛ حيث أن الخدمة المصرفية تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، والمنظمات أو الآلات، وأن مستوى الاشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والآلات، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وإن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط، ومن هذا نجد أن الخدمة المصرفية تمثل<sup>4</sup>:

- نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والآلات (الأجهزة)؛
- ان تقديمها قد يرتبط بسلعة، فعلى سبيل المثال:

1- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص:17.

2- محمود جاسم الصميدي، وردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2010، ص:22.

3- فريد كورتل، **مرجع سبق ذكره**، ص:65.

4- محمود جاسم الصميدي، وردينة عثمان يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص:83.

- (1) ان حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في المصرف يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها؛
- (2) ان عملية استقبال المستفيد وأسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها؛
- (3) أن سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف؛
- (4) ان ملء استمارة سحب أو ايداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة، وهي مستندات السحب والاياداع.
- (5) ان مستوى اشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة والتي تساعد على سرعة إنجاز وتقديم الخدمة.

### الفرع الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

تمثل الجانب الأكثر في النشاط المصرفي لذا فإنه من الصعوبة حصرها جميعا نظرا لأنها متنوعة ومتعددة ودائمة التجديد بسبب التطورات المستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها وتسعى البنوك دائما إلى تعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وافضل خدمة مصرفية للزبائن، وعموما فالمصارف لديها نوعين من الخدمات المصرفية<sup>1</sup>:

- الخدمات المصرفية التقليدية أو الكلاسيكية؛
- الخدمات المصرفية الحديثة.

### أولاً: الخدمات المصرفية الكلاسيكية

تتمثل الوظيفة الأساسية للمصارف التجارية في خلق النقود التي تعرف بالنقود البنكية، وعلية فإن الخدمات التقليدية هي تلك التي كانت ولا تزال تقدمها المصارف، سواء تعلق الأمر بالسحب، الدفع، الائتمان، التحويل... الخ.

**1-قبول الودائع:** وهي ودائع نقدية يودعها الزبون لدى المصرف لمدة معينة وبفائدة محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار حق أصحابها في السحب عليها في الحال، بواسطة شيكات تعطى لهم، وهي بمثابة تعهد من المصرف لصاحبها أو لأي شخص بعينه لينوب عنه، وهي أنواع:

1- محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر، ص 62

**1-1- الودائع لأجل:** مبالغ مالية، الغاية من وراء إيداعها الحصول على فوائد إما سحبها من المصرف فلا يجوز إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها، وهي لا تقبل إلا إذا تجاوزت قيمتها الحد الأدنى الذي عادة ما يقرره المصرف.

**1-2- الودائع تحت الطلب:** أو الحساب الجاري، يعرف بأنه ديون متقابلة بين العميل والمصرف، وهي وديعة تطلب في أي وقت، لذا لا يدفع عنها سعر الفائدة فيحصل المصرف بدل ذلك على عمولة نتيجة فتحه تلك الحسابات في سجلاته من أجل تسهيل المعاملات المالية والتجارية للأفراد.

**1-3- ودايع التوفير:** وسيلة لتجميع المدخرات، الميزة فيها أن كافة المصارف تقوم بقبولها، سواء كان ذلك نظير فائدة أم بدونها حسب رغبة المودع، تكون في غالب الأمر كثيرة العدد ومحدودة الأرصدة تفتح حساباتها للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين (جمعيات، نوادي، اتحاديات) بعد أن يكون المصرف قد اشترط مبلغا معيناً كحد أدنى للإيداع.

**2- القروض والتسهيلات الائتمانية:** وهي التي تمنحها المصارف التجارية للأفراد في المجالين الصناعي والتجاري لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال... أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل: السلف وخصم الكمبيالات، ومنها ما هو غير نقدي مثل: فتح الاعتمادات المستندية<sup>1</sup>.

أما القروض فتختلف حسب الضمان الذي يطلبه المصرف، فمنها ما هو بضمان المستندات ويكون بأجال قصيرة، وغالبا ما يوجه لشراء البضائع والآلات، ميزته السيولة العالية. ومنها ما هو بضمان الأوراق المالية والتجارية، حيث تقبل هذه الأوراق كضمان لقاء إقراض مالكيها، ولتجنب مخاطر النقلب في أسعار تلك الأوراق، يمنح المصرف مبالغ مالية ومساوية لقيمة الأوراق المقدمة والتي قد تكون إما أسهما أو سندات.

بالإضافة إلى ما سبق هناك خدمات بنكية تقليدية أخرى تقدمها المصارف التجارية يوميا لزيائنها مقابل الحصول على عمولات، نذكر منها:

- صرف الشيكات المسحوبة على المصرف بالعملة المحلية والأجنبية؛
- تحصيل الشيكات لصالح زبائن المصرف؛
- إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل والخارج؛
- إصدار الشيكات وفتح الحسابات بالعملتين المحلية والأجنبية؛

1- محمد عبد العزيز، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 63-64.



- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

### ثانياً: الخدمات المصرفية الحديثة

نظراً للتطور الذي مس أسلوب نشاط المصارف التجارية في السنوات الأخيرة، تعددت وتتنوع الخدمات المقدمة من طرف المصارف، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء الذين تخدمهم، وهذا راجع لأسباب عدة منها:

- التزايد المستمر في أعداد العملاء وتنوع احتياجاتهم؛
- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية؛
- توسيع نشاط البنوك ليمس كافة شرائح المجتمع بعد أن كان يقتصر على التعامل مع الطبقة الميسورة.

بناءً على ما سبق شرعت المصارف في السعي لرفع أعمالها من جهة، ولضبط وترشيد مصروفاتها وأعبائها من جهة ثانية، ولمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة ولتحقيق كل ذلك وجب ابتكار خدمات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين، منها<sup>1</sup>.

**1- نظام التحويل الأوتوماتيكي للأموال:** كان أول ظهور لهذا النظام في و.م.أ عام 1978 طبقاً لمبادئه فإن أي عجز في رصيد الحسابات الجارية يمكن تغطيته بصفة تلقائية من حساب التوفير، الميزة فيه أن العميل يتقاضى فائدة على حساب التوفير، وهو نظام يهدف إلى تسبير وتعجيل المدفوعات والتسويات بين المصارف، ويكفل لها من زاوية أخرى تقديم أفضل الخدمات للعملاء ويمنحها الميزة التنافسية في الأسواق المالية على المستوى العالمي.

**2- البطاقات الائتمانية (النقود البلاستيكية):** تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصارف والبديل العصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة من المصرف على قبول الائتمان لحاملها، وتتمتع هذه البطاقات بالمميزات التالية:

- ضمان المصرف لجزء كبير من الأفراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين معه؛
- توفر عنصر الأمان، حيث لا يتم استخدامها إلا من طرف صاحبها؛
- تعتبر وسيلة سداد مرنة وسهلة ودقيقة في نفس الوقت؛

1- محمد عبد العزيز، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

- تعتبر وسيلة دفع دولية في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود وهي ثلاث أنواع:

بطاقات الائتمان، الخصم الشهري وبطاقات الخصم الفوري.

**3-خدمات نقطة البيع:** حيث توضع على مستوى المحلات التجارية محطات بيانية متصلة بشبكة الحسابات لمصرف أو أكثر، يتيح تسديد فواتير الشراء الكترونياً، تتميز بانخفاض تكلفة المعاملات بالنسبة للمصارف لأن النقد لا يدخل في معادلة التكلفة، مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، ويتيح للتجار إيداع حصيلة مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية.

**4-البطاقة الذكية:** ابتكرت عام 1974، تؤخذ كبطاقة ائتمان أو سحب، تحتوي على رقائق الكترونية غرضها تخزين المعلومات، تدوم هذه البطاقات أنها تدوم حتى عشر سنوات ولها القدرة عالية على التخزين تزيد عن تلك المتوفرة في بطاقة الائتمان العادية ب 200 مرة، تتمتع بوسائل تأمين جيدة تحد من امكانية تعرضها للغش والتزوير وبنخفاض تكلفة التخزين فيها.

**5-خدمات التأمين:** تقدم بعض المصارف العالمية لعملائها، إما من خلال ادارة متخصصة أو شركات التأمين التابعة للمصرف أو العاملة في أسواق المال، وتشمل هذه الخدمة على:

- التأمين على الحياة في حالة القروض الشخصية؛
- التأمين على العقارات والسيارات في حالة القروض والتسهيلات الائتمانية وقروض الإسكان؛
- التأمين ضد الحرائق والسرقة والخسارة المالية الطارئة في حالة الشركات ورجال الأعمال إلى جانب الأشكال العامة من الأنشطة التي تتناولها الخدمات المالية.

### المطلب الثالث: الخصائص المميزة للخدمات المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بصعوبة تخزينها مقدماً لحين طلب العميل، فموظف المصرف لا يعمل في مصنع أمام خط انتاجي، ومطالب بأن يقدم خدمات فورية للعميل بنفس القدر من الجودة العالية في كل مرة، كما أن المصرف لا ينتج عينات من خدماته ويرسلها إلى عملائه ليحكموا على مستوى جودتها، وهذا يفرض على البنك أن يهتم بكل عميل على حدى.

ولأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم عليه وفق معايير ثابتة لذى كافة العملاء، فإن الحكم على الخدمة يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

وتتمتاز الخدمات المصرفية بمجموعة كبيرة من الخصائص تعرض فيما يلي وأهمها<sup>1</sup>:

### 1- اللاملموسية

بسبب عدم ملموسية الكثير من الخدمات المصرفية لا يمكن نقلها أو فحصها قبل الشراء وهذا ما يجعل الزبون غير قادر على إصدار قرارات وأحكام حول جودتها من خلال لمسها أو تذوقها أو رؤيتها، وعليه فإن التحدي الكبير الذي يواجه المصارف هو كيفية طمأنة المشتري وإعطائه الثقة في خدماتها خاصة وأنه من الصعب إيجاد وسائل لتقديمها في معرض تجاري أو استخدام عينات منها كوسيلة للترويج فالزبون يعتمد على تصوره المحدود عن الخدمة من خلال تجربته السابقة لها أو سؤال الأصدقاء الذين سبق وتعاملوا مع المصرف أو زيادة بعض فروع المصرف للاطلاع على مهارة الموظفين وطريقة تسليمهم للخدمة والوقت المستغرق لذلك.

### 2- التلازمية (التكاملية)

ويعني الارتباط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، مما يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، وللتغلب على هذه الخاصية تقوم المصارف بنشر شبكة فروع لها في مختلف المناطق من أجل الاقتراب من العملاء، كما تستخدم بطاقات الائتمان لنقل وتحويل الخدمة وتوفيرها خارج أوقات الدوام.

### 3- التباين

وهو اختلاف جودة الخدمة المصرفية تبعاً للعوامل التالية:

- أ- حالة مقدم الخدمة: لا يمكن أن يكون موظف البنك بنفس مستوى النشاط خلال يوم العمل بكامله وبالتالي تختلف جودة التي يقدمها للعملاء حسب مزاجه وظروفه النفسية
- ب- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دوراً مهماً في إحداث حالة التباين بين العملاء حول جودة الخدمات التي يشترونها، فعندما يقوم شخصان باستثمار مبلغين متماثلين في نفس المصرف، وخلال فترتين مختلفتين إحداها فترة انتعاش والأخرى فترة ركود فإن الشخص الذي يحصل على أكبر عائد هو من ينظر للخدمة المصرفية بأنها ذات جودة عالية.

1- أحمد محمود الزامل، وآخرون، إجراءات تسويق الخدمات المصرفية، إثناء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 57-59

#### 4- عدم تملك الخدمة

و تعني أن مستخدم الخدمة أو الطرف الذي يحصل عليها له الحق في الإنتفاع بالخدمة دون تملكها فعلى سبيل المثال يتمتع الفرد بالضيافة واستخدام مرافق الفندق عند الحجز فيه، ولا يحق له تملك الخدمة أو أي مرفق آخر في الفندق رغم ما يدفعه من المال وينطبق الأمر على استخدام سيارات الأجرة والإستفادة من الخدمات المصرفية.

لكن هذه الدراسة تستثني المنافع الناتجة عن الخدمة والتي يمكن تملكها، وبالتالي نقلها إلى شخص اخر، ففي المثال السابق لا يستطيع الشخص تملك خدمة الضيافة لكنه يستطيع تحويل حجز بإسمه لشخص آخر.

#### 5- الافتقار إلى هوية

بالنسبة لجمهور العملاء فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة وعليه فإن أفضل طريقة يستطيع من خلالها المصرف جذب العملاء وتوطيد علاقته بهم هي تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية التي تساعد على بناء هوية مميزة في أذهان العملاء، مثل الديكور الجذاب، إصدار بطاقة ائتمان بألوان زاهية وتركيبية جذابة، توفير الخدمة بشكل منتظم، كفاءة الموظفين، السمعة الجيدة، زيادة الجهود التسويقية وإضافة خدمات جديدة.

#### 6- صعوبة التمييز

تمييز الخدمات المصرفية شبه مستحيل ويرجع ذلك إلى خاصية تباينها وعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها، وبالتالي من الصعب حمايتها من التقليد أو إيجاد براءات اختراع للخدمات الحالية أو الجديدة.

#### 7- الانتشار الجغرافي

لكي يحقق المصرف النجاح المنشود عليه أن يكون قادرا على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون بها، ولا يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلك المصرف شبكة من الفروع تنتشر جغرافيا بشكل يتلاءم مع رغبات العملاء واحتياجاتهم.

#### 8- التوازن بين النمو والمخاطرة

قد يقرر المصرف أن يتوسع في نشاطه لكنه يتعرض لمخاطرة مثل عجز أحد العملاء عن سداد دينه، لذلك لابد أن يعمل من البداية على إيجاد توازن بين التوسع المرغوب والأعباء المحتملة.

### 9- صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية

يواجه العملاء صعوبة في تقييم جودة الخدمة المصرفية ويرجع ذلك إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع عمال المصرف وبالتالي فالحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من شخص لآخر.

### المطلب الرابع: مميزات الخدمات المصرفية وتقنيات تحديدها

إضافة إلى الخصائص المذكورة سابقا للخدمات المصرفية هنالك مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، وهذا ما سيتم إبرازه فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تنوع وتعدد الخدمات المقدمة

يحرص كل مصرف على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي المصرف بذل مجهود في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

#### 2- تسابه ما تقدمه المصارف من خدمات

إن الخدمات التي يقدمها أي مصرف، يقدر أي من المصارف الأخرى الكثيرة تقديمها، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي مصرف، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من المصارف بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

#### 3- شدة المنافسة بين المصارف

تتم المنافسة بين المصارف من أجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب أكبر عدد منهم، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة المصرف في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها المصرف.

#### 4- أهمية عنصر الثقة في المصرف

مما لا شك فيه أن التعامل مع الأموال، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية، وعليه فإن خسارة المصرف في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن، مما يؤدي إلى عجز المصرف

1- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 67.

عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تتجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى مصارف أخرى توفر لهم الأمان أكثر زيادة على ذلك فإن عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورته ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه<sup>1</sup>.

#### 5- الاعتماد على التوزيع المباشر

ليس في مقدور المصرف انتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات التوزيع كما هو الحال من السلع المادية، بل أنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروع المنتشرة من اجل تلبية رغبات الزبائن، حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ المصرف إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

#### 6- ارتباط نشاط المصرف بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة

ان العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي، تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، فعلى أساس هذه الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات، ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة، ومن خلال ذلك تتأثر المصارف بهذه القرارات والأدوات، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها فيما بعد.

1- محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 67-68.

## المبحث الثاني: ماهية الجودة

في هذا المبحث سيتم تناول ودراسة نبذة عن محطات تطور فكر الجودة ومفهومها وأبعاد الجودة.

## المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

عموما نستطيع القول أن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر حيث من المهم أن تفهم عملية التطوير هذه لكي يتم تحديد موقف المنظمة قبل البدء بالتغيير، فهناك أربع مراحل (يقترحها جارفين) كقياس لمراحل تطور الجودة بأية مؤسسة.

**المرحلة الأولى:** امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب، في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة.

**المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة "ضبط الجودة" امتدت من العشرينات من القرن العشرين حتى الخمسينات منه، ومن هنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

**المرحلة الثالثة:** وتسمى بمرحلة "توكيد الجودة" وامتدت من الخمسينات حتى الستينات، حيث في هذه المرحلة أصبحت الجودة جزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة، وأصبح تتساق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

**المرحلة الرابعة:** وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الاستراتيجية للجودة وتمتد حتى وقتنا الراهن، وفيها تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون، لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظرة للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، ولكن وأخيرا من منظور الزبون لمنتلي المنتج (سلعة/خدمة).

المطلب الثاني: مفهوم الجودة

الفرع الأول: تعريف الجودة

يرجع مصطلح الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تحدد الدقة والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الادارة وظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة.

وعنها يقول أبو الجودة العالمية "دوارد ديمنج" "الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ به من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق".

ويعرف "كروسبي" الجودة فيقول إنها: "التوافق مع المتطلبات، وليس مدى كون الشيء جيدا".

كما يعرف "منير زيد عبوي" بأنها "حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات المادية والخدمات، والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".

وهناك تعريف آخر للجودة يقول بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في اشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفير والموثوقية الاعتمادية وقابلية الاستعمال، وهذا التعريف يركز بالتالي على مجموعة من الجوانب التسويقية والانتاجية الضرورية للحكم على جودة أي منتج أو خدمة.

وعن هذا يقول "جيمس دين" بأن الجودة من حيث المفهوم تعني الملائمة للاستعمال.

كذلك فقد عرفت الجمعية الامريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين، كما عرف وليام ستيفينسون الجودة بأنها (صنف السلعة المنتجة) أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة، فإذا قسمت السلعة إلى درجات حسب الترتيب التالي: A. B. C. D فإن الجودة تعني الصنف "A".

ويستخلص "منير عبودي" من التعاريف السابق للجودة بأنها: عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية الحاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى ارضاء هؤلاء العمال واسعادهم.



من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الجودة هي الالتزام والإيفاء بمتطلبات وتوقعات العملاء بصفة دائمة، تحقيق أو اجتياز توقعات العملاء في جميع الأوقات لتلبية رضا العملاء وذلك من خلال الوقاية من حدوث العيوب والأخطاء.

### الفرع الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف انشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، وتمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي<sup>1</sup>:

**1- سمعة المنظمة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم تلبية رغبات وحاجات الزبائن.

**2- المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

**3- المنافسة العالمية:** ان التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

**4- حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية.

أدى إلى ظهور جمعيات حماية الزبون لحمايته وارشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

1- قاسم نايف، علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص ص: 34-35.

5- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب كلفة اضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

### المطلب الثالث: مراقبة وتكاليف الجودة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مراقبة وتكاليف الجودة والتي سيتم شرحها فيما يلي:

#### الفرع الأول: مراقبة الجودة

للجودة عناصر رقابية مهمة ويكون ذلك على مستوى المنظمات وتتلخص في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1- هناك درجة مناسبة من المعايير تكون مطلوبة لكل اختبار
- 2- استخدام خرائط مراقبة الجودة QualityControlCharts، حيث نضمن من خلالها أن الأداء يتم في حدود المعايير المقبولة.
- 3- عينات مراقبة الجودة تختبر بإجراء محدد، ويجب إجراؤها بتكرارية مناسبة ويجب تحديثها وعمل سجلات بالنتائج وما تم اتخاذه من رد فعل لها، حيث أن النتائج يجب أن تكون في حدود معينة.
- 4- النتائج المتحصل عليها من تحليل عينات عشوائية أكثر من مرة (تكرارها) تبين المعيار المقبول المتوافق مع التحليلات الأصلية.
- 5- يتم عمل تقييم للأداء عن طرق الاشتراك في برنامج المحترفين ProficiencyTestingSchemes (PT) والمقارنات البين معملية InterlaboratoryComparisons

#### الفرع الثاني: أنواع تكاليف الجودة

يوجد كثير من المنظمات الصناعية والخدمية، تشمل أربعة أنواع من تكاليف الجودة وهي على

النحو التالي<sup>2</sup>:

1- أحمد محمدعائش، معايير الجودة والسلامة في المعامل، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2005، ص:131.

2- مصطفى كمال السيد طايل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص:59-60

أولاً- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي تدفع لتحويل دون وصول منتجات رديئة إلى المستهلك ويتضمن هذا النوع من التكاليف الهدف الرئيسي من برنامج الجودة، المتمثل في عمل الشيء بطريقة صحيحة من المرة الأولى، ومن أهم هذه التكاليف:

- 1- تكاليف تخطيط الجودة: تكاليف تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة.
- 2- تكاليف تصميم المنتج: تكاليف تصميم المنتجات التي تتمتع بخصائص الجودة.
- 3- تكاليف العمليات: التكاليف التي تدفع لضمان ملائمة العمليات الانتاجية لمواصفات الجودة المطلوبة.
- 4- تكاليف التدريب: تكاليف تطوير وتنفيذ برنامج تدريب الجودة للعاملين والادارة العليا والمديرين.
- 5- تكاليف المعلومات: تكاليف الحصول على البيانات والمحافظة عليها بالإضافة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.

#### ثانياً - تكاليف تقويم

وهي تكاليف قياس وفحص وتحليل المواد والمنتجات والعمليات الانتاجية لضمان تحقيق مواصفات جودة المنتجات ومن أمثلتها:

- 1- تحقيق الفحص والتفتيش: تكاليف اختبار المواد والمنتج عند مراحل مختلفة وفي نهاية العمليات.
- 2- تكاليف أجهزة الفحص: تكاليف المحافظة على الآلات المستخدمة في اختبار خصائص جودة المنتج.
- 3- تكاليف التشغيل: تكاليف الوقت الذي يقتضيه العاملون عند جمع البيانات بغرض اختبار جودة المنتج لإجراء التعديلات على الآلة للمحافظة على الجودة بالإضافة إلى تكاليف إيقاف العمل لتقييم الجودة.

#### ثالثاً - تكاليف الفشل الداخلي

يتمثل هذا النوع من تكاليف الفشل أو عدم التطابق، وتشير تكاليف الفشل على الفرق ما بين التكاليف الحقيقية لإنتاج السلعة أو ارسال الخدمة وبين التكاليف في ظل عدم وجود أي فشل، وتشكل هذه التكاليف أعلى تكاليف تتعلق بتحقيق الجودة في الشركات، إذ قد بلغت في بعض الأحوال ما بين 70-90% من تكاليف الجودة الكلية وتشمل:

- 1- تكاليف الخردة: تكاليف المنتجات رديئة الجودة التي يجب التخلص منها: بما في ذلك العمل والموارد والتكاليف غير المباشرة.

- 2- تكاليف العمل المعاد: تكاليف اصلاح المنتجات أو تعديلها لتتوافق مع مواصفات الجودة.
- 3- تكاليف فشل العملية: تكاليف تحديد لماذا تؤدي عملية الانتاج إلى منتجات معينة أو رديئة الجودة؟
- 4- تكاليف توقف العملية: تكاليف إيقاف العملية الانتاجية لإصلاح المشكلة.
- 5- تكاليف خفض سعر البيع: تكاليف الخصومات التي تقدم على سعر المنتجات الرديئة والمعيبة للجودة، حيث سيتم بيعها بسعر أقل.

#### رابعاً: تكاليف الفشل الخارجي

- تكاليف اعتراض المستهلك: التكاليف الناتجة عن شكاوى المستهلك والاستجابة لشكاوى المستهلك الناتجة عن الجودة الرديئة للمنتج أو الخدمة المقدمة.
- تكاليف إعادة المنتج: وهي التكاليف الخاصة بمعالجة أو استبدال المنتجات الرديئة والتي قام المستهلك بإرجاعها.
- تكاليف الطلبات التحذيرية: وهي التكاليف المتعلقة بالضمانات على المنتجات.
- تكاليف المساءلة القانونية: تكاليف المقاضاة الناجمة عن المسؤولية عن المنتجات وإيذاء المستهلكين.

#### المطلب الرابع: أبعاد وأهداف الجودة

لقد تم التطرق في هذا المطلب إلى دراسة الأبعاد المهمة التي تتميز بها الجودة والأهداف التي تم تصنيفها للجودة

#### الفرع الأول: أبعاد الجودة

إن قياس الجود لم يكن دائماً بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضاً أبعاد غير كمية أو أبعاد نوعية كمايلي<sup>1</sup>:

- 1-المعمولية: هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو المستهلك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الإستهلاك التدريجي للمنتج، وتعتبر المعمولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون .
- 2-التشغيل: ويقصد به مستوى الأداء وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

1- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق جامعة ورقلة، 2009، ص: 19

3-التطابق: تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلى اعادة العمل أو التصليح.  
4-الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات ويتضمن متغيرات مثل النظر، الذوق أو الرائحة.

5-العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

6-تقديم الخدمة: هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة وتقاس على أساس خدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

7-الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى العلامة المنتج وحسب رغبة أو طلب الزبون.

8-قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصوير الزبون فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها.

### الفرع الثاني: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما<sup>1</sup>:

1-أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن

2-أهداف تحسين الجودة وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

أ- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛

ب- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛

ج- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

د- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛

هـ- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

1- قاسم نايف، علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص:38

### المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية

تعد الجودة فالخدمات المصرفية بمثابة متغير استراتيجي، وتحدي رئيسي يواجه المصارف ويدعو إلى ضرورة المواكبة، واكتساب ميزة التميز التي تعزز مكانتها في السوق المصرفية، وذلك لن يتأتى إلا من خلال مصادر نعتمدها، واستراتيجيات تتبناها لتحقيق الجودة وبلوغ أعلى مستويات التميز. من خلال هذا المبحث يتم التعرض إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية، أبعادها، مداخل قياسها ومستوياتها.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية جودة الخدمة المصرفية

##### الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

لقد أصبحت جودة الخدمة المصرفية عنصراً حاسماً في تحديد الموقف التنافسي وما سيتبع ذلك من تحديد النصيب السوقي والأرباح للمصرف، وبالتالي أصبحت جودة الخدمات المصرفية تحتل موقع الصدارة من بين ضمن اهتمامات المصارف.

تعددت مفاهيم الجودة عند الباحثين، حيث ارتكز مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة، وعند البعض الآخر على أساليب قيامها ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة المصرفية نذكر منها:

- يعرف رعد حسن الصرن جودة الخدمة المصرفية فيما يقول العميل وليس فيما يقوله وينادي به المصرف، وتحقق جودة الخدمة المصرفية انطلاقاً من استراتيجية مقادة بالعميل وفقاً لما يتوقعه<sup>1</sup>.
- ويشير طارق طه إلى مفهوم الجودة المصرفية على أنها: "قدرة المصرف على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفي يحقق إشباع تام لإحتياجات العميل"<sup>2</sup>.
- كما تعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها: "ارضاء لمتطلبات العملاء، ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على اتقانها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب ألا يسعى من خلالها إلى التعرف على متطلبات العملاء"<sup>3</sup>.

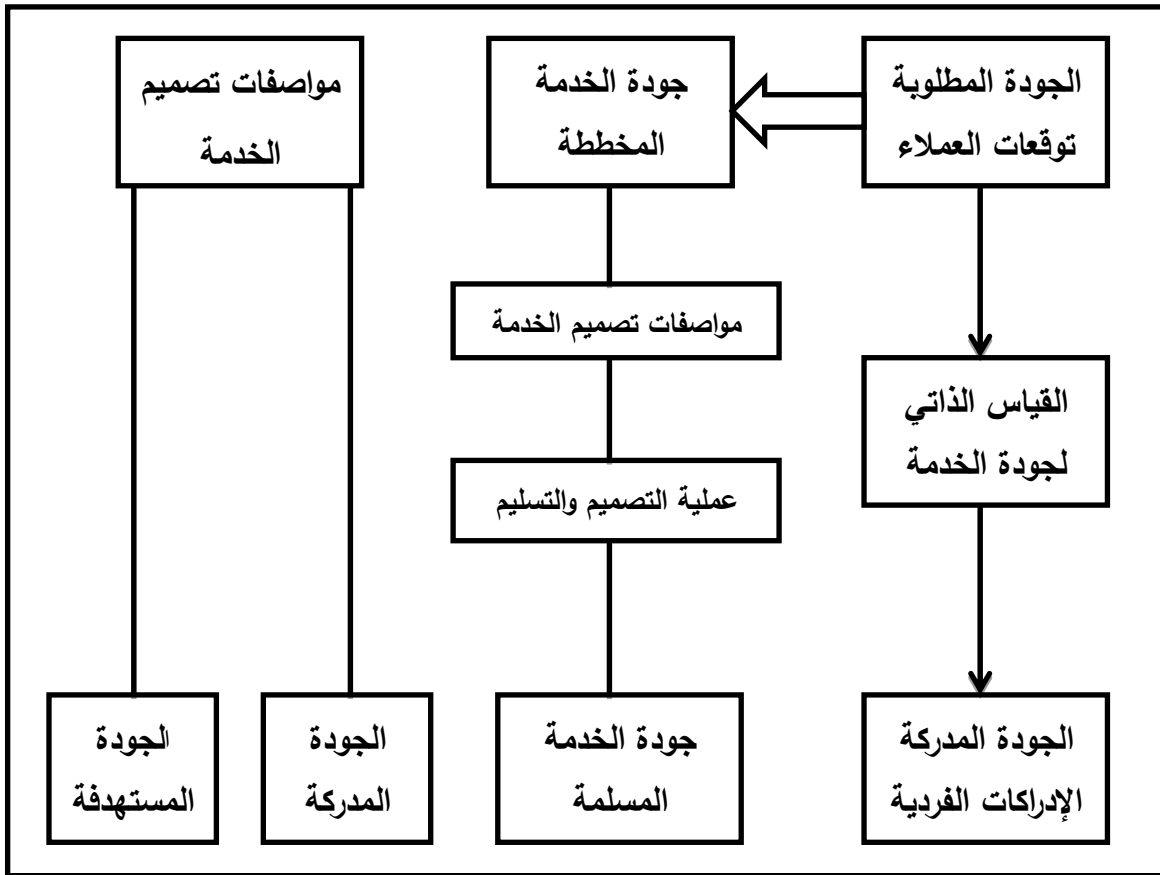
1- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص: 37.

2- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص: 126.

3- رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، مجلة العلم الانسانية، العدد 2، جامعة بسكرة، ص:

- وبشكل أدق يقصد بالجودة في الخدمات المصرفية على أنها: "القيمة التي يحصل عليها العميل، والتي تشبع احتياجاته وترضي توقعاته مثلما هو منتظر"<sup>1</sup>.  
وينظر كل من العميل ومقدم الخدمة لجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن الآخر والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): يوضح أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية



المصدر: رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية ص:41

يوضح الشكل أعلاه أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له، فغضنهم سيكونون راضيين عن هذه الخدمة.

أما إذا فاق النتائج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات، وبالتالي تعتبر الخدمة رديئة.

1- Pierre Eiglier et Eric Langard, **le Marketing les services**, edition international, 5eme edition, Paris, 1994, P : 26.

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية على أنها: مقابلة المصرف لتوقعات العميل من الخدمات المصرفية المقدمة، بمعنى أن ما يتوقعه العميل من الخدمات المصرفية المقدمة، بمعنى أن ما يتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعليا مع ما يقدمه البنك، وهو المفهوم الجوهري لجودة الخدمة المصرفية.

### الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تبرز أهمية الجودة في الخدمات المصرفية من خلال المزايا التي يحققها المصرف في بلوغ أهدافه، والنجاح في صناعة الأعمال المصرفية، وتقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع الممكنة، وعموما تتلخص المزايا المترتبة من تركيز المصارف جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إدراك توقعات واحتياجات العملاء من الخدمات المصرفية، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم مما يؤدي إلى تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب، وهو ما يحقق رضا العميل عنها ويساعد المصارف في قياس هذا الرضا.
- تقديم خدمة متميزة تزيد من قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- إن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في المصرف، وخدماته المقدمة.
- زيادة قدرة المصرف على بيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة.
- تحمل المصرف تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات المصرفية، وإنجاز الخدمة بشكل صحيح أول مرة.
- تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي المصرف أسعار وعمولات إضافية.
- منح البنك مزيدا من الحرية في تسعير منتجاته طالما العلاقة تبين القيمة والسعر متساوية.
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف ومواجهة الضغوط التنافسية.

وعموما تظهر أهمية الجودة في الخدمات المصرفية على المستوى الداخلي لمصرف في إيجاد بنية ملائمة للعمل المصرفي تقوم على الرضا والروح المعنوية والإلتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية، وتخفيض تكاليف الخطأ بما يؤدي إلى تعظيم ربحية المصرف، أما على

1- بوعشة مبارك والشامية بن عباس، واقع وأفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر -القطاع المصرفي-، مداخلة في الملتقى الدولي حول نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2010، ص:15.



المستوى الخارجي تنعكس في تعزيز سمعة المصرف وصورته أمام العملاء وزيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب المصرف ميزة تمكنه من مواجهة منافسة المصارف الأخرى.

### المطلب الثاني: عناصر جودة الخدمات في المصارف

لتحقيق الجودة لا بد من توفير مجموعة من العناصر يكون في مجملها هدفها إشباع حاجة العميل وتحقيق رضاه، لذلك جاءت الحاجة للتعرف على حاجات العملاء وتصنيفها في مجموعات تتبع نفس الحاجات، وربط اشباعها بمنتجات تحقق المواصفات المطلوبة بحسب خصائص كل منتج، بحيث تكون هذه المواصفات معايير يقاس عليها الإنحراف في الإنتاج أو التغير في الحاجات<sup>1</sup>.

#### أولاً: تحديد حاجات العملاء

تتفاوت حاجات العملاء من شخص لآخر تبعاً لخبرته السابقة وحاجته الشخصية ومدى تأثره بتقليد من حوله، وكذلك تختلف تبعاً لكونه فرداً أو شركة، والبحث عن هذه الحاجات تم تجميعها في مجموعات سبب في تقدير نوعية الخدمة والعميل المناسب لها، مثال: تقسيم الخدمات بحسب العملاء إلى قسمين أساسيين:

**القسم الأول:** الخدمات المقدمة إلى الأفراد، ويجب أن يتوفر فيها مجموعة من الشروط التسويقية، وهي:

أ- أن تكون الخدمة متماثلة ذات نموذج عام، وتتطلب أن تكون موحدة الشروط والضوابط لتقديمها لعدد كبير من الأفراد؛

ب- كما تطلب توزيع وانتشار جغرافي على نطاق واسع؛

ج- ويمكن تسويقها بسهولة في السوق؛

د- إضافة لكونها عملية من حيث التكلفة بما تتناسب مع أكبر عدد من العملاء.

**القسم الثاني:** الخدمات المقدمة إلى الشركات، وشروطها بأنها قليلة العدد وتقدم على مستوى التعامل مع

الشركات، حيث يكون التعامل بناءً على مواصفات خاصة وشروط معينة تتناسب مع الشركة، ويتم

التفاوض على الشروط حتى يتوصل لتحديد شروط تقديم الخدمة وإتاحة الخدمة للشركة، وتصميم الخدمة

المقدمة للشركات يراعى فيها إشباع الاحتياجات التالية:

أ- الحاجة إلى الائتمان بدرجة كبيرة.

1- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 88.

- ب- مراعاة تقديم خدمات لتغطية حاجاتهم في السوق الدولي.
- ج- فتح العديد من الحسابات.
- د- مساعدة المصرف العملاء في الاستخدام الأمثل للسيولة النقدية التي لديهم.
- هـ- تحويل المرتبات والأجور على المصرف.
- و- تقديم خدمات تتناسب مع تغطية حاجاتهم لتمويل الصادرات أو الاستيراد.
- ز- المساعدة في إعداد التدفقات النقدية.
- ح- إعداد قوائم المركز المالي وحساب الأرباح والخسائر.

### ثانياً: مستويات الجودة

بما أن الهدف من تحقيق الجودة هو إرضاء العميل إضافة إلى تحقيق أهداف المصرف، فقد ظهرت مستويات للجودة وهي<sup>1</sup>:

- أ- الجودة المحددة بمواصفات يتوقع العميل وجوب وجودها كي يتحقق رضاه.
- ب- الجودة المحددة بمواصفات ترى الإدارة أنها المناسبة كي تقلل التكاليف وتزيد الانتاجية.
- ج- الجودة المحددة بمواصفات بحسب نوعية الخدمة المصرفية، فكل نوعية يفرض وجود مواصفات متفق عليها في الخدمة وقد يشرعها القانون.

### ثالثاً: تحديد فجوات جودة الخدمة المصرفية

حدد هذا النموذج خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة تتمثل في<sup>2</sup>:

1- فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير الصحيحة، فقد لا ندرك دائماً بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلاً مديرو المستشفيات أن المرضى يحكمون على جودة خدمة المستشفى من خلال الخدمات الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الأطباء والممرضين أكثر من أي شيء آخر.

2- فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء

1- محمود حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

2- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 407\_408.

في اجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة وتروق للعملاء، إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة، مثلاً قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الامكانيات اللازمة.

3- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى الجودة المؤداة واختلاف ذلك على المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

4- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهذه تعني بأن الادعاء أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات أو التسويق الخارجي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك قيام العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معينة بناء على ما جاء في اعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الاعلانات لا تتطابق مع ما استلمته أو مع ما طلبه.

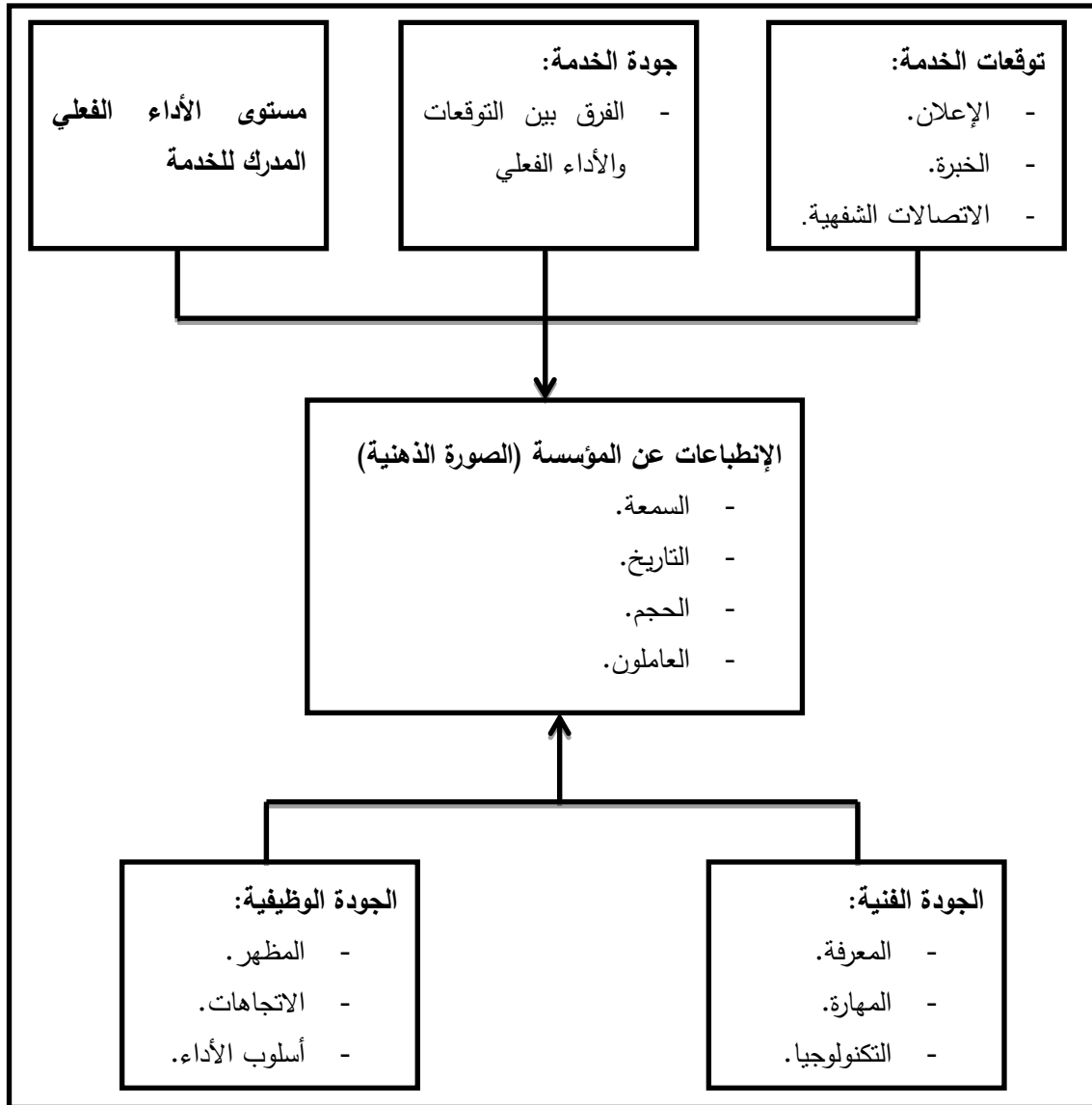
5- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد، على سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاث أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية والتسهيلات والأفراد بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاث أبعاد أساسية هي: الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك والعملاء، وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء أثناء تقديم الخدمة، وبين المخرجات والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة، ومن ناحية

أخرى يميز آخرون بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية، والتي يمكن التعبير عليها لما يتم تقديمه والجودة الوظيفية والتي من خلال كيفية تقديم الخدمة أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمنظمة (المصرف) والذي يعكس انطباع العملاء عن المصرف، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد

الشكل رقم (02): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ص22.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص مختلف الأبعاد في خمسة أبعاد وأطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتشمل<sup>1</sup>:

النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق.

### 1- الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة البنكية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل يتطلع إلى المصرف بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرية والانجاز، تماما مثلما وعده، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات، وقد يسأل العميل "هل لي أن أطمئن بأن أموالي الموعودة سوف تكون بأيدي مصرف أمين، وأن يتم سحبها في الوقت المحدد؟"، وقد نجد عميلا آخر يسأل مدير المصرف "إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد في الخارج بحيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غدا مساء بالتأكد، فهل أعول عليك في تحقيق ذلك؟"<sup>2</sup>، وتعني الاعتمادية ثبات الأداء وانجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء المصرف لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن<sup>3</sup>:

- الوفاء بالوعود المقدمة لإنجاز الخدمات المصرفية.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة المصرفية في الوقت غير المحدد لها.
- ثبات مستوى الخدمة المصرفية.
- دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء، وتقديم الخدمة البنكية بشكل سليم.
- توفر المعرفة المصرفية لدى العاملين بالمصرف لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم.
- تخصيص موظفي المصرف الوقت الكافي لشرح الخدمات البنكية للعملاء.
- حصول العميل على الخدمات المصرفية أو الرد على استفساره بالتليفون.
- صدق المعلومات التي يوفرها البنك للعملاء من خلال الموظفين أو الاعلان عن المطبوعات.

1- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطبع والنشر، 1999، القاهرة، ص: 343.

2- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية:مدخل نظري-تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 107.

3- هوارى معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس بناء الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البنكية والمالية الجزائرية، غرداية، المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 01-02 ديسمبر 2009، ص: 17.

- توفير البنك لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.
- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الخطاء

## 2- الاستجابة

تشير الاستجابة حسب "Lovelock" إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعد الزبائن والرد على استفسارهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل<sup>1</sup>، في حين يرى "نجاح بولودان" أن تحديد بعد الاستجابة من خلال قدرة ورغبة البنك في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على استفساراتهم وإظهار الحماس إتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة، ويمكن تقييمه من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله؟
- هل مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله الشخصي لتذليل هذه المشكلة<sup>2</sup>؟
- أما بالنسبة لأحمد سيد مصطفى فالاستجابة يمكن ادراكها من خلال العناصر التالية<sup>3</sup>:
- مدى الاهتمام بتلقي استفسارات وشكاوى عملاء البنك.
- مدى السرعة في معالجتها.
- مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- الحساسية لحاجات وتوقعات عملاء البنك.
- مدى مراعاة سلسلة الجودة بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين.

1-C.Lovelock, Service Marketing, prntice-Hall, , New York 3rd ed, 1996, p : 456-

2- نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي: ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، قسنطينة، جامعة منتوري، 14-15 ديسمبر 2001، ص: 08.

3- أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ندوة تحسين الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دمشق، 20-22 أوت 2002، ص ص: 19-20

3- الثقة والتوكيد

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المالي والمادي وسرية المعاملات، حيث أطلق ثامر البكري عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة<sup>1</sup>، ويشير "أكرم أحمد الطويل وآخرون"<sup>2</sup> إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهاام الثقة والائتمان، وحسب "Shaikh"<sup>3</sup> فإن الثقة أو الضمان في مجال الخدمة البنكية ناتج عن اعتماد العملاء بموظفي وكوادر البنك، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم، كما يرى آخرون بأن المقصود بهذا البعد هو توفر الامان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة، ومن معايير تقييم الجودة البنكية بموجب هذا البعد ما يلي:

- منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيد.
- سمعة ومكانة البنك عالية (الصورة الذهنية).
- مدى وجود ارشادات واضحة ومحددة.
- مدى دقة أداء موظفي البنك.
- المعرفة وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق.
- البنك جدير بالثقة والاعتماد.

1- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2005، ص:212.

2- أكرم أحمد الطويل وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، بتصرف، ص:9

3- ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص:9

#### 4- التقمص والاعتناق

إن الزبون يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد مهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه، وذلك من خلال درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق انسانية راقية<sup>1</sup>، فالموظفون في المصارف الصغيرة غالباً يعرفون الزبائن بأسمائهم ويبنون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية، ولذلك عندما يتنافس البنك الصغير مع البنوك الكبيرة فإن القدرة على التفاعل العاطفي ربما تعطي المصرف الصغير ميزة واضحة، ويشتمل هذا البعد على المتغيرات التالية<sup>1</sup>:

- إهتمام موظفي المصرف بالعملاء اهتماماً شخصياً.
- التعامل مع كل عميل بعناية فائقة، تجعله يشعر بأنه ذو قيمة كبيرة في نظر المصرف.
- تفهم موظفي المصرف لحاجات العملاء.
- ملائمة ساعات عمل البنك لتتناسب جميع العملاء.
- حرص المصرف على مصلحة العملاء.
- دراية كافة مسؤولي وموظفي المصرف الكافية بحاجات عملائه.

#### 5- النواحي المادية

وتشمل التسهيلات والمكونات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للمصرف وتجهيزته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة، وغالباً ما ترتبط بالجوانب التالية<sup>1</sup>:

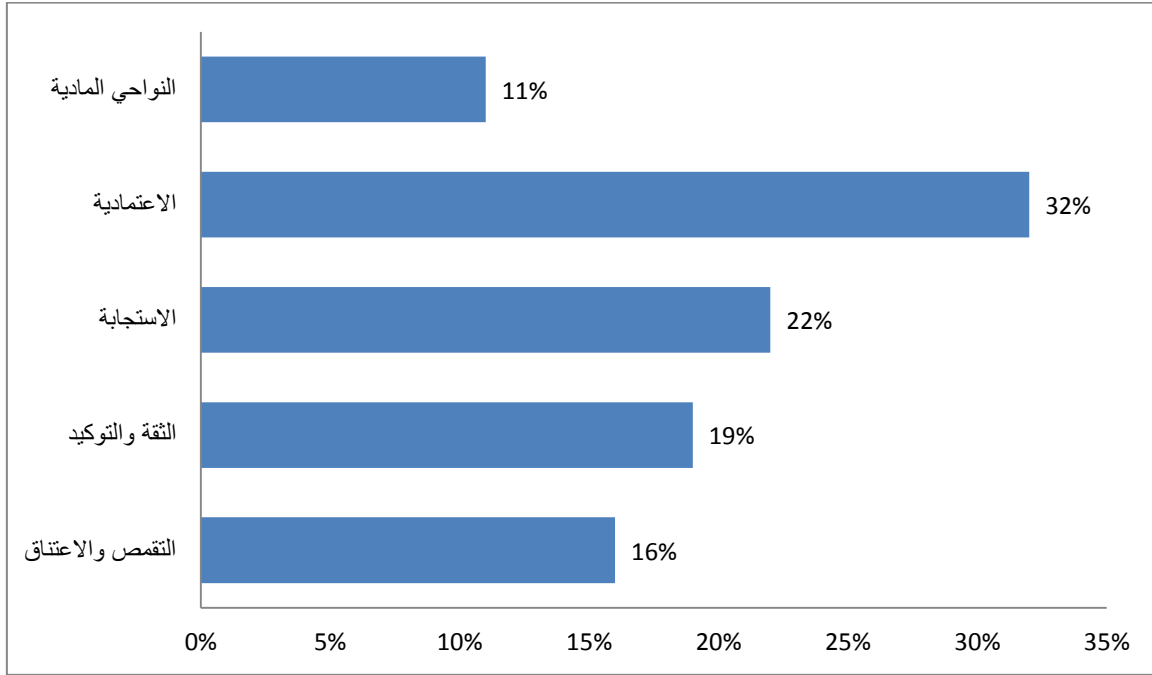
- حداثة الأجهزة الخاصة بالمصرف.
- تصميم صالات المصرف وتأثيره الداخلي.
- أماكن انتظار العملاء، وأماكن إيقاف السيارات.
- مظهر العاملين بالمصرف.
- الكتيبات واللوحات الإرشادية داخل المصرف.

وقد ارتأى كوتلر بأن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد هي على الترتيب كما يلي: النواحي المادية 11%، الاعتمادية 32%، الاستجابة 22%، الثقة والتوكيد 19%، التقمص والاعتناق 16%، والشكل الموالي يوضح الوزن النسبي لهذه الأبعاد وفقاً لرؤية كوتلر.

1- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 556.



الشكل رقم (03): أعمدة بيانية توضح نسب أبعاد جودة الخدمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطلبة.

وقد توصل "Parasuraman" من خلال المقابلة المتعمقة مع مديري وعملاء العديد من المؤسسات الخدمية إلى تحديد عشرة أبعاد أساسية تستخدم في تحديد مدى جودة الخدمات، والجدول الموالي يوضح هذه الأبعاد:

الجدول رقم (04): الأبعاد العشرة لجودة الخدمة

أمثلة عن معايير التقييم	البعد
● مظهر العاملين وهيئة الشركة المادية	● الماديات المحسوسة
● تماسك الأداء والاعتمادية	● الاعتمادية
● الرغبة والقدرة على تقديم خدمة عاجلة	● الاستجابة
● شرح الخدمة للعملاء بلغة يفهمونها	● الاتصال
● النقد والاعتمادية على العاملين المتصلين بالعملاء	● المصداقية
● سرية المعاملات	● الأمان
● دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء	● الكفاءة
● روح الود والصدقة لدى العاملين المتصلين بالعملاء	● الترحيب والمجاملة

• فهم ومعرفة العملاء	• بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء
• إمكانية الاتصال	• سهولة الاتصال تلفونيا بالشركة

المصدر: عبد الرحمان توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: كيف تجذب عميلا دائما؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، 2003، ص:64.

### المطلب الرابع: أساسيات ومداخل تحسين جودة الخدمة المصرفية

هناك عدة مداخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مختلف المصارف أهمها:

#### أولاً: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

تحرص العديد من المصارف على تطوير وتحسين مستوى جودة خدماتها غلا أنها تفشل في تحقيق ذلك لأنها لا تملك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها، من هنا يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم العملي لها.

ومن هذا المنظور، فإن المصارف يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن اجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية الآتية<sup>1</sup>:

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
  - ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بلا نسبة لهذه الملامح؟
  - كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟
- إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها، والتعرف على توقعات العملاء وادراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة، كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:

- التعرف على معايير جودة الخدمة.
- مساعدة الإدارة في المفاوضة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

1- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص:356.

### ثانيا: العمل على استقطاب ول الكفاءات

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المصرف قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للريادة في العمل وتدني نظرتهم للعميل، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو المصرف، ولذا فإن إدارة المصرف يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات المصرف.

### ثالثا: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب على البنك الاهتمام فضلا عن طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم بمدى توفر الرغبة والاتجاه الإيجابي لدى هؤلاء العاملين نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية<sup>1</sup>.

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر على العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وإن إدارة المصرف يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين من خلال اقناعهم بالعمل على تلبية حاجات زبائنهم الحاليين والمرتقبين كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر عليهم كسوق أول من وجهة نظر المصرف، وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

### رابعا: قبول المكاسب والعمل على تنميتها

رغم أن الكثير من المصارف لا تبالي بالمكاسب الصغيرة إلا أنها في حقيقة الأمر خطوة مهمة في الاتجاه الصحيح، حيث أن العديد من المكاسب الجوهرية يمكن تحقيقها عن طريق التحسينات التي قد تبدو أنها غير مهمة ولكن استمرار هذه المكاسب قد يؤدي في الأجل الطويل على مكاسب ضخمة يحققها المصرف.

1- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص:111.

خامسا: سرعة التصدي لمشكلات العملاء

- في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي<sup>1</sup>:
- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76% للنسبة للإتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للمصارف.
  - يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد رضا العميل والعكس صحيح.

سادسا: تحسين التعامل مع شكاوى العملاء

- تعتبر الشكوى من أكثر أشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء، ويمكن القول بأن العميل الذي يشكو يعتبر صديقا، فذلك أفضل من أن يكتم شكواه ثم يتحول إلى مصرف آخر، وأن تؤثر اتجاهاته السلبية نحو المصرف على سلوك أصدقائه وزملائه ومعارفه عند تعاملاتهم مع المصرف، وفيما يلي بعض النواحي الإرشادية التي تساعد إدارة المصرف في التصدي لمشكلات الخدمة:
- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها.
  - تعريف العميل بأساليب وقنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة.
  - شرح ظروف وملابسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل.
  - جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين بالمصرف مفتوحة بالانشبة للعملاء.
  - إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة.
  - إخبار العميل بالتطورات اذا كان حل المشكلة يستغرق وقتا طويلا نسبيا.
  - تقديم بدائل العميل في حالة صعوبة حل المشكلة.
  - سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته.
  - إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا.
  - التعامل مع العميل كإنسان وليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلته.

1- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 358.

سابعاً: تعليم العميل عن الخدمة

تكتسب قضية التعليم أهمية قصوى في عالم لم يعد يعترف إلا بالثروة البشرية، فلا يمكن اغفال العلاقة الجوهرية بين تعلم الانسان وبين إشباع مختلف حاجاته<sup>1</sup>، ولاشك أن زيادة إلمام العميل بخدمات المصرف يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها<sup>2</sup>:

- تقديم النصح للعميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه.
- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة.
- شرح مبررات اتباع المصرف سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل، أو تحظى برضاه.

ثامناً: تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الخدمة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع العاملين بالمصرف ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والتحفيز لدى العاملين، ولإيجاد مثل هذه الثقافة فإن الامر يتطلب:

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
- استقطاب أفراد مؤهلين لتحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة وبصفة عامة، فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة".

تاسعاً: وجود تعهد أو إلتزام إداري نحو الخدمة

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة خدمة العملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءاً بالإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها<sup>3</sup>:

1- حميدوش علي، التعليم في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، العدد 1، جوان 2007 ص: 8.

2- فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دار الكتب، مصر، 1997، ص: 210.

3- محمد محمود، لتحسين إدارة الجودة الشاملة كمدخل مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001، ص: 106.

- رؤية واضحة لأهداف المنشأة.
  - المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
  - المقدرة في الابداع في العمل.
  - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
  - الحماس والولاء.
- ولاشك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

## خاتمة الفصل

لقد أصبحت المصارف تلعب دورا هاما في أي إقتصاد لأي دولة في العالم حيث تعتبر العمود الفقري والركيزة الأولى لتحقيق توجيهات وأهداف سياسات الدول الإقتصادية، وحتى يتحقق هذا الدور وجب على المصارف البلوغ بمستوى خدماتها المصرفية لمستوى الجودة لتحقيق ميزة تنافسية تكون هذه الأخيرة مبنية على أساس الإستجابة لإحتياجات وتوقعات العملاء وكذلك البحث عن أفكار جديدة يمكن تطبيقها في السوق وذلك من خلال:

- التوصل إلى أفكار جديدة.
- اختيار أحسن الأفكار الجديدة.
- تحديد بدائل تطبيق الأفكار المختارة.
- التحليل الإقتصادي للإيرادات والتكاليف.
- التطور الفني للخدمة الجديدة .
- تبني الخدمة الجديدة للسوق، وتبني الإستراتيجيات الملائمة لتسويقها.

## الفصل الثالث

مساهمة إعادة الهندسة الإدارية

في جودة الخدمة المصرفية -

تبسة -



مقدمة الفصل

تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للموضوع، وتم تخصيص هذا الفصل التطبيقي وتبيين مدى تطبيق مساهمة إعادة الهنسة الادارية في جودة الخدمة المصرفية في بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-.

وكذلك تم التطرق لنشأة المصرف بالإضافة إلى الخدمات المتنوعة التي يقدمها سواء تقليدية أو حديثة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: بنك الخليج الجزائر (المديرية العامة)

المبحث الثاني: بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-

المبحث الثالث: تصميم عبارات الاستبيان

## المبحث الأول: بنك الخليج (المديرية العامة)

سيتم تقديم في هذا المبحث بنك الخليج الجزائر من خلال نشأته ودراسة الأنشطة التسويقية والخدمات المقدمة على مستوى المصرف من خلال:

## المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الخليج في الجزائر

بنك الخليج هو بنك تجاري دولي ينتمي إلى مجمع AGB المعروف إختصارا (Kipco kuwait) الذي يضم أكثر من 75 مؤسسة تنشط على مستوى 24 دولة في العالم برأسمال (Project company)

يقل عن 30 مليار دولار تستثمر في مجالات المصارف والتأمينات والإعلام والصناعة والخدمات وكذلك العقارات ، مجسدا بذلك مفهوم البنك الشامل في أوسع تحليله .

وقد تم إنشاء بنك الخليج الجزائر في شهر مارس سنة 2004 كشركة ذات أسهم برأس مال قدره 10 ملايين دج بمساهمة ثلاث بنوك أجنبية مرتبة وفق حصتها بداية ببنك برقان 60% ثم بنك تونس العالمي 30% ثم البنك الأردني الكويتي 10% وذلك بهدف المساهمة في التنمية الإقتصادية والمالية لإقتصادنا الوطني حيث يقوم بتقديم مختلف الخدمات المصرفية والمالية، الربوية والإسلامية.

وسعيا إلى تحسين خدماته وتوسع نطاقه فقد خطط بنك الخليج الجزائر منذ نشأته مسيرة التطور التالية:

في مارس 2004 : تم فتح أول وكالة للبنك بالجزائر العاصمة والتي إختصت في البداية بالتعامل مع الشركات فقط .

في سنة 2007 : شهدت توسيع سوق خدمات الوكالة السابقة لتشمل العملاء الأفراد<sup>1</sup>

أما في سنة 2009 : شهدت توسعت شبكة البنك لتبلغ 25 وكالة تنفيذية عبر التراب الوطني مع إطلاق خدمات إلكترونية للزبائن ومنتجات جديدة كخدمة AGB ONLINE عبر الموقع الإلكتروني

1- معلومات مقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر وكالة- تبسة-

الرسمي للمصرف والتي تسهل التواصل معه من خلال تلقي طلبات التوظيف، إنشغالات العملاء، إضافة إلى طلبات إصدار بطاقات الدفع الإلكتروني مسبقا الدفع من نوع فيزاكارت وماستركارت للسحب بالدينار دون تسقيف الخدمة البنكية الذاتية الأولى من نوعها وطنيا

في سنة 2012: فتح أول وكالة في الجزائر العاصمة

في سنة 2013 : تم الحصول على الإعتماد من بنك الجزائر لإصدار بطاقات ماستركارت وفيزاكارث الكلاسيكية والذهبية يسقف أعلى من سابقتهما مسبقا الدفع ، وكذا إطلاق خدمة التسديد عبر الأنترنت باستخدام بطاقة سهلة المتوفرة حصريا لدى البنك .

خلال سنتي 2014 و 2015 : تم إطلاق بطاقة ماستر بلاتينيوم يسقف أعلى من سابقتها الذهبية مع إنشاء قاعدة بيانات ذهبية تهتم بمعالجة الأخطاء التنفيذية وكذا المخاطر المهنية.

أما في سنة 2016 :تم إطلاق خدمة CONEX ONLINE رسميا في 15 مارس الفارط وتوازيا مع التطورات السابقة فقد خطى البنك المدروس خطوات كبيرة على صعيد توسيع إنتشاره السوقي ليحصي اليوم 55 وكالة تنفيذية تضمن له التقرب أكثر فأكثر من عملائه الموزعين في جميع أنحاء البلاد.

### المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الخليج الجزائر

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بنك الخليج الجزائر وأهم الأهداف والمهام التي يقوم بها وكذا الهيكل التنظيمي الخاص به.

### تعريف بنك الخليج الجزائر

بنك الخليج الجزائر عبارة عن بنك تجاري قانوني أنشأ في بداية مارس 2004 برأسمال قدره 10 مليارات ومهمته الأساسية هي المساهمة في التنمية الإقتصادية والمالية للجزائر ويقوم بتقديم المنتجات المصرفية التقليدية وذلك بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ويمتلك البنك 63 وكالة تنفيذية والتي سيتم توسيعها إلى فروع متعددة في الأعوام القادمة لتكون أقرب للعملاء في جميع أنحاء البلاد يمتلك البنك أكثر من 12 وكالة في ولاية الجزائر وحدها.<sup>1</sup>

## الفرع الأول: أهداف بنك الخليج الجزائر

بنك الخليج الجزائر أحد أهم البنوك في الجزائر يسعى إلى ترقية الخدمات البنكية في الجزائر من أجل إشباع رغبات العملاء كما يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :<sup>1</sup>

- تحقيق المكانة الأولى على مستوى الجزائر؛
- تحقيق الربحية؛
- النمو والتطور في سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب وإيداع وتحويل؛
- التخصص في منح البطاقات السحب الفوري للعملة الصعبة؛
- الجودة والسرعة في أداء الخدمات البنكية على مستوى البنك.

الفرع الثاني: مهام بنك الخليج الجزائر<sup>2</sup>

- تتمثل أهم المهام التي يقوم بها بنك الخليج الجزائر فيما يلي:
- فتح حسابات بنكية جارية بالعملة الوطنية والعملة الصعبة (EUR - USA) ؛
  - إجراء عمليات التجارة الخارجية؛
  - المساعدة على إبتكار مجموعة من المنتجات والخدمات المالية وذلك حسب الطلب؛
  - الإستماع والأخذ بآراء وإنشغالات العاملين على مستوى البنك .

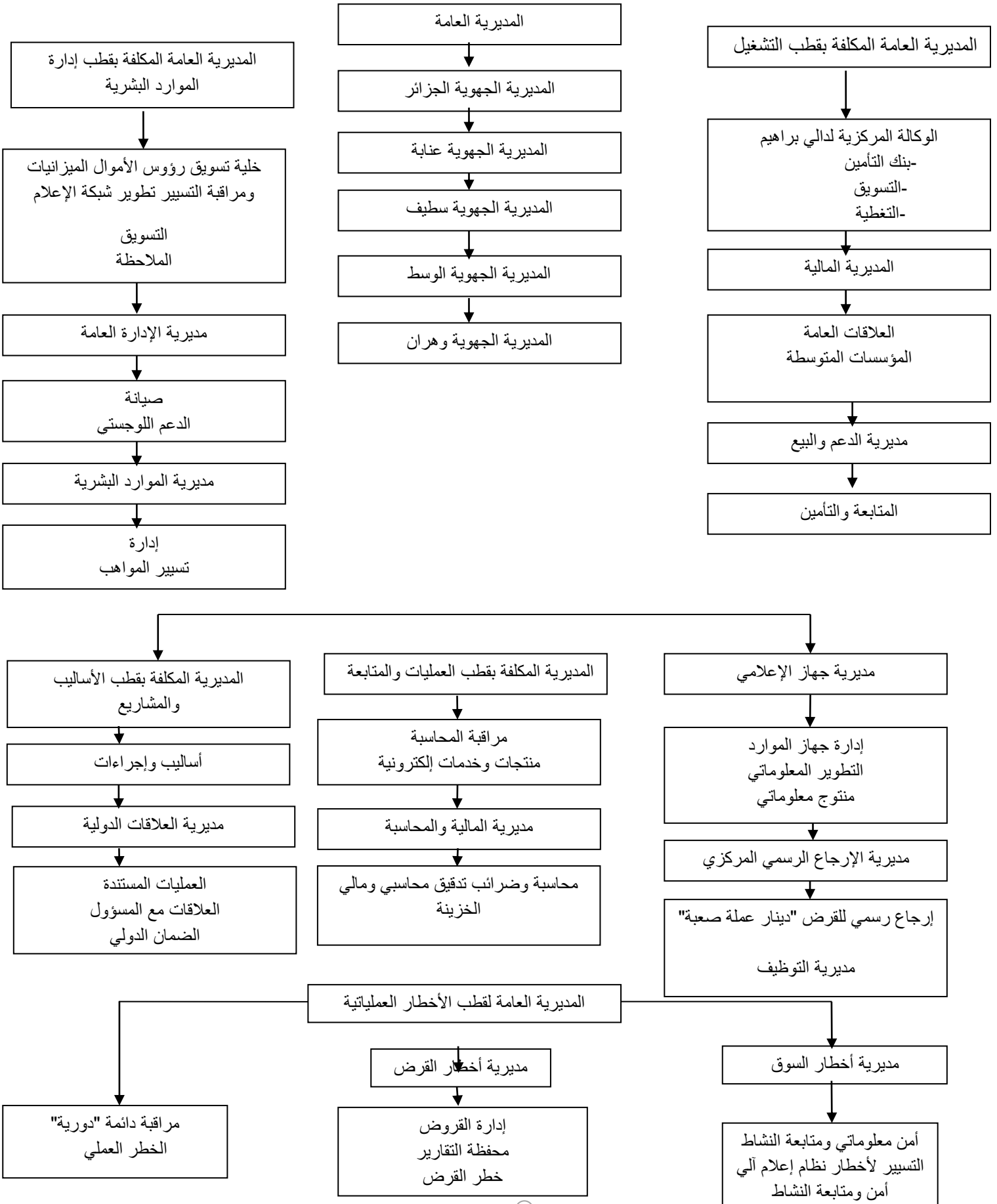
## الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر: AGB

باعتبار بنك الخليج الجزائر مؤسسة مصرفية متوسعة على مستوى الجزائر (البلد) تم تقديم في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر (أنظر الملحق رقم 01)

1- تاريخ الاطلاع: 2017/03/07 على الساعة 21.25 http://www.agb.dz/articl-view-1html

2- تاريخ الاطلاع: 07/03/2017 على الساعة 21.51 http://www.agb.dz/articl-view-1html

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر



## المطلب الثالث: المبادئ التوجيهية للاستراتيجية بنك الخليج الجزائر

تم وضع استراتيجية محددة للبنك في أوائل سنة 2009 تهدف إلى تحقيق رسالته وفق القيم والمبادئ المنشأة و تم التركيز على خمسة مجالات وهي كالاتي:

1- **الجودة الشاملة:** يندرج هذا المجال ضمن إجراءات التي يتخذها البنك لتحقيق الجودة للخدمات

مع كل العملاء الداخليين والخارجيين وهي تغطي عدة مجالات تتمثل: في جودة الخدمات والمنتجات، البنية التحتية، وإدارة المخاطر... الخ.

2- **التوسيع في شبكة البنك:** وذلك ليكون أقرب من أي وقت ماض لعملائه وتمكنهم من الاستفادة

من المنتجات والخدمات المصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم على المستوى المحلي والعالمي.

3- **التوسع في المنتجات والخدمات:** وذلك بتوسيع عرض المنتجات والخدمات من أجل تلبية

توقعات الزبائن.

4- **إدارة وأداء الموارد البشرية:** تهدف الى توفير جميع وسائل العيش لموظفيها حيث أنها تسعى

إلى توفير مناخ جيد مركزة فيه على الفئات الشابة في التوظيف بعد منحهم تأطير لمدة لا تقل

عن 03 أشهر وهذا حتى يتم تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية.

5- **نمو وفتح سوق للأسهم:** إيماننا بإمكانيات البنك وقدرات موظفيه والدعم القوي للفريق العامل، تم

التركيز على نمو وفتح سوق للأسهم وذلك للمشاركة في مجال التنمية الاقتصادية بالجزائر.

## المطلب الرابع: المخاطر والتحديات التي يواجهها بنك الخليج الجزائر

بنك الخليج الجزائر كغيره من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى يواجه العديد من المخاطر

والتحديات كونها ملازمة لأي نشاط بنكي

## الفرع الأول: المخاطر التي تواجه بنك الخليج الجزائر

تصنف المخاطر التي يواجهها بنك الخليج الجزائر إلى مخاطر التشغيل ومخاطر السمعة والمخاطر

القانونية بالإضافة إلى مخاطر أخرى وهي كمايلي:

## أولاً: مخاطر التشغيل

- تنشأ مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظم أو عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة وكذا نتيجة إساءة الاستخدام من قبل العملاء وذلك على النحو التالي:
- عدم التأمين الكافي للنظم؛ تنشأ هذه المخاطر عن إمكانية اختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف وإعاقة ذلك الاختراق.
  - عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة؛ وهي تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها (على سبيل المثال بطيء الأداء) لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل هذه المشاكل وصيانة النظم وخاصة إذا زاد الاعتماد على مصادر خارجية لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة.
  - إساءة الاستخدام من قبل العملاء؛ ويرد ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماحهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة.

## ثانياً - مخاطر السمعة

تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأى عام سلبي تجاه المصرف، الأمر الذي قد يمتد إلى التأثير على مصارف أخرى، نتيجة عدم مقدرة المصرف على إدارة نظمه بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر لها.

## ثالثاً - المخاطر القانونية

تقع هذه المخاطر في حالة إنتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسل الأموال، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الالكترونية ومن ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة بإستخدام وسائل الوساطة الالكترونية.

## رابعاً - المخاطر الأخرى

يرتبط أداء العمليات المصرفية الالكترونية بالمخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية التقليدية، ومن ذلك مخاطر الإئتمان والسيولة وسعر العائد ومخاطر السوق مع احتمال زيادة حدتها، فعلى سبيل المثال فإن استخدام قنوات غير تقليدية للإتصال بالعملاء وإمتداد نشاط منح الإئتمان إلى عملاء عبر الحدود قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض العملاء في سداد التزاماتهم.

على الرغم من تعرض بنك الخليج الجزائر على عدة مخاطر الا أنه يواجه العديد من التحديات المتنوعة

## الفرع الثاني: تحديات بنك الخليج الجزائر

يواجه بنك الخليج الجزائر العديد من التحديات منها:

- اكتساح السوق النقدية عبر فتح وكالة على الأقل في كل ولاية بحيث أنها كانت تسعى لفتح 60 وكالة مع نهاية عام 2016؛
  - أخذ حصة الأسد من الإيداعات النقدية الوطنية وإعادة استغلالها عبر منحها كقروض؛
  - كسب ثقة العميل عبر خصائص المعاملات التي تتميز بها؛
  - كسب المنافسة التي تواجهها مع البنوك الفرنسية وعلى وجه الخصوص PNB BARIBAS et SOCIETE GENERALE؛
  - التجديد المستمر للمنتجات والخدمات الممنوحة للعميل؛
  - محاولة تسهيل القرارات التنظيمية التي من خلالها تنظم تعاملات العملاء؛
  - تهيئة الجو العام الملائم للعملاء من خلال رقي المكان والخدمات والاستقبال.
- بعد التعرف على بنك الخليج الأم وأهدافه ومهامه الأساسية تم تقديم الهيكل التنظيمي له. ومنه سوف يتم دراسة بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة محل الدراسة الميدانية.



**المبحث الثاني: بنك الخليج الجزائر لمحة عن وكالة -تبسة- رقم 111**

سيتم التعرف في هذا المبحث على بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة وذلك من خلال الأنشطة المقدمة المتمثلة في القروض المقدمة والبطاقات الإلكترونية الحديثة

**المطلب الأول: التعريف بوكالة بنك الخليج الجزائر AGB وكالة- تبسة-**

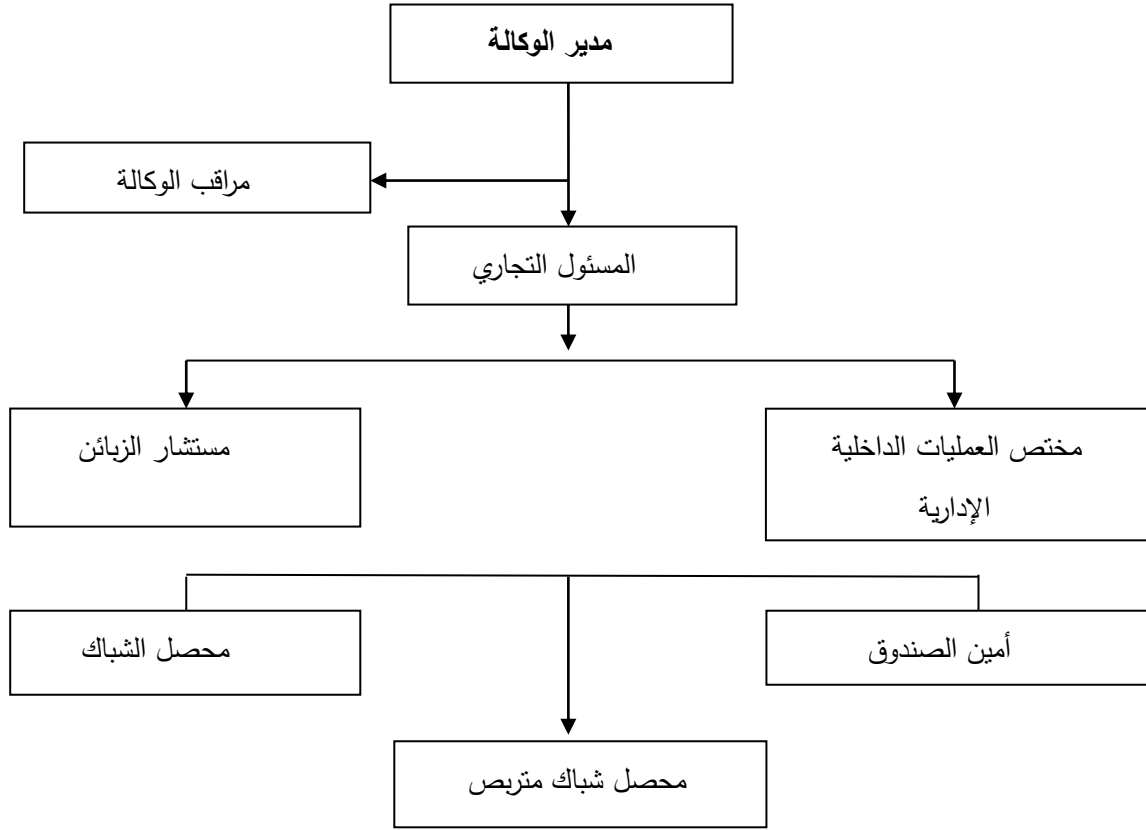
تعتبر وكالة تبسة 111 الخلية التنفيذية لأنشطة البنك، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات البنكية للعملاء.

**الفرع الأول: تعريف وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة-**

وقد أنشئت وكالة بنك الخليج الجزائر وكالة-تبسة - سنة 2009، وتتم افتتاح الوكالة رسمياً بتاريخ 31 ديسمبر 2012 ، تقع في حي 11 ديسمبر 1961 تبسة، إقامة رقم 90\188 وتوظف 08 إطارات ذوي كفاءة عالية، وتعتبر الوكالة الممثلة لبنك الخليج الجزائر على مستوى ولاية تبسة.

يتم توزيع الوظائف على مستوى وكالة بنك الخليج الجزائر وفق هيكل تنظيمي منظم للإجراءات والأنشطة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة -تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة تبسة

من خلال الهيكل التنظيمي يمكن إيراد الوظائف التي يقوم بها موظفو الوكالة حيث:

**أولاً- مدير الوكالة:** هو أهم وأعلى مستوى في الوكالة، يتولى القيادة وتسيير الوكالة، والإشراف على كامل المصالح الموجودة بها، والمسؤول الرئيسي على نتائجها، ومن أهم مهامه ما يلي:

- التوجيه والإشراف والمبادرة لحل كافة المشاكل داخل الوكالة؛
- اتخاذ القرارات في حدود السلطة المخولة له؛
- تأكيد فتح الحسابات؛
- تأكيد بعض العمليات التي تم إنجازها؛
- احد الموقعين المعتمدين لدى الخزينة العمومية والبنك المركزي الجزائري؛
- التأكيد على صحة عملية إعداد أكياس الأموال لإرسالها إلى بنك الجزائر.

**ثانياً- مراقب الوكالة:** من مهامه ما يلي:

- تجميع الأوراق الخاصة بالعمليات التي تم إنجازها في الوكالة في اليوم السابق؛
- مراقبة جميع العمليات لجميع الموظفين؛

- المسح الضوئي لجميع الوثائق الخاصة بجميع العمليات المنجزة في اليوم السابق عبر نظامي الإعلام الآلي (DATA NET- FILE NET)؛
  - مراقبة الحسابات التي تم فتحها؛
  - مراقبة وتسجيل الراتب الشهري لجميع الموظفين؛
  - مراقبة فعالية وكفاءة الموظفين؛
  - مراقبة وإرسال تقارير يومية إلى مديرية المراقبة الدائمة؛
  - مراقبة وإرسال تقارير خاصة عن الخطر العملي؛
  - أحد الموقعين المعتمدين لدى الخزينة العمومية والبنك المركزي الجزائري؛
  - مراقبة عمليات التجارة الخارجية؛
  - مراقبة الأموال المحصلة يوميا عند نهاية الدوام الوظيفي؛
  - مراقبة جميع الإجراءات الخاصة بالموزع النقدي الآلي مع محصل الشباك؛
- ثالثا- المسؤول التجاري:** من أهم ما يقوم به ما يلي:
- الإشراف على عمليات التجارة الخارجية (القرض المستندي-الاعتماد المستندي)؛
  - مسؤول على جميع أنواع القروض؛
  - تأكيد فتح الحسابات وبعض العمليات المنجزة؛
  - نائب المدير في حالة غياب المدير؛
  - احد الموقعين المعتمدين لدى الخزينة العمومية والبنك المركزي الجزائري
  - التأكيد على صحة عملية إعداد أكياس الأموال لإرسالها إلى بنك الجزائر
- رابعا- مستشار الزبائن:** يقوم ب:
- مسؤول على فتح الحسابات بأنواعها؛
  - تقديم استشارات للزبائن.
- خامسا- مختص العمليات الداخلية الإدارية:** ويعمل هذا الأخير على:
- تسيير المحفظة المالية للوكالة؛
  - مسئول على العمليات الخارجية (الاعتماد المستندي)؛
  - الرد على الإرساليات الخاصة بسلطات الدولة والمؤسسات الاجتماعية: -CASNOS-CNAS-؛
  - حجز ما للمدين لدى الغير (الخاصة بالبنوك الأخرى)؛

- إجراء معارضة على الحسابات الجارية للمؤسسات التجارية؛
- حجز ما للمدين لدى الغير (الخاصة بسلطات الدولة).

سادسا: أمين الصندوق: يقوم ب:

- تحصيل الأموال من الزبائن؛
- إجراء عمليات الدفع والسحب للزبائن؛
- إعداد أكياس الأموال لإرسالها إلى بنك الجزائر.

سابعا: محصل الشباك: يقوم بمايلي:

- تحصيل أموال الزبائن حتى 200000 دج؛
  - إجراء عمليات الدفع والسحب للزبائن؛
  - تزويد الموزع بالأوراق النقدية؛
  - المسؤول على جميع الإجراءات الخاصة بالموزع النقدي الآلي.
- الفرع الثاني: أهداف ومهام وكالة بنك الخليج الجزائر وكالة - تبسة-

تهدف الوكالة كغيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى عدة أهداف وتؤدي بدورها عدة مهام.

أولا: أهداف وكالة بنك الخليج الجزائر-تبسة-

تهدف الوكالة إلى:

- تحقيق المكانة الأولى على المستوى الوطني؛
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح؛
- النمو والتطور والسعي لتحقيق أكبر حصة سوقية؛
- التخصيص في منح بطاقات السحب الفوري للعملة الصعبة؛
- جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات لهم.

ثانيا: مهام وكالة الخليج الجزائر تبسة

تتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

✓ فتح حسابات بنكية.

- بالعملة الوطنية؛

- حسابات خاصة بالادخار على الطريقتين التساهمية حسب الشريعة والكلاسيكية؛

- حسابات جارية خاصة بالمؤسسات سواء الأشخاص الطبيعيين او الأشخاص المعنويين؛

- حسابات خاصة بتوطين الاجر للعاملين ؛
- بالعملة الصعبة الأورو والدولار.
- ✓ منح بطاقات سحب فيزا كارت وما ستر كارد وبطاقة السحب المغناطيسية CIB منح بطاقة RIB بالعملة الوطنية.
- ✓ إجراء عمليات التجارة الخارجية؛
- ✓ تحصيل أموال(دفع\_ سحب) على حسابات الزبائن الجارية؛
- ✓ منح قروض الاستغلال؛
- ✓ منح قروض الاستثمار؛
- ✓ منح القروض السكنية(BAITY) لشراء بيت جاهز أو شراء بيت في طور الإنجاز أو إعادة تأهيل أو تحديث البيت؛
- ✓ إجراء عمليات على المحفظة المالية.

#### المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية في بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة

توفر وكالة بنك الخليج الجزائر تبسة لعملائها نوعان من البطاقات الإلكترونية الدولية وتتمثل في بطاقتان إلكترونيان عالميتان، الفيزا كارت والماستر كارد MASTER CARD/VISA CARTE، بالعملة الصعبة الأورو والدولار، كما توفر ثلاثة أنواع من البطاقات البنكية المحلية تتمثل في CIB SAHLA/CIB-EPARGNE/RIB.

#### الفرع الأول: البطاقات الإلكترونية الدولية:

##### أولاً: الفيزا كارت VISA CARTE

الفيزا كارت هي بطاقة إلكترونية، ووسيلة مريحة وموثوق وأمنة لعمليات الشراء في الخارج، من خلال محطة الدفع الإلكترونية، أو الانترنت أو من خلال السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي(فيزا) في القارات الخمس.

البطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد معين أدنى للرصيد، تمكن للمتعامل بها التصرف بأمواله حسب احتياجاته أينما كان، وفي حالة السرقة أو الضياع تمنح له بطاقة استعجاليه، حتى لو كان في الخارج.

والفيزا كارت تصدرها وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة- لصالح عملائها بدلا من حمل النقود، مستطيلة الشكل تحمل اسم المؤسسة المصدرة لها AGB، وشعارها وتوقيع حاملها، وبشكل بارز على وجه

الخصوص رقمها، واسم حاملها ورقم حسابه وتاريخ انتهاء صلاحيتها فهي وسيلة دفع حديثة تقدم مميزات أفضل من تلك التي تقدمها وسائل الدفع التقليدية، ولذلك انتشر استعمالها عبر مختلف دول العالم. كما تستخدم هذه البطاقة في سحب الأوراق النقدية، وفي شراء السلع والحصول على خدمات، حيث تعطي لحاملها قدرا كبيرا من المرونة في السداد، وقدرة أكبر من الأمان وتكلفة أقل في إتمام العمليات، وبسرعة أكبر في إتمام التسويات المالية. لها عدة أنواع: بطاقة الفيزا بلاتينيوم، والفيزا مسبقة الدفع، وبطاقة الفيزا الذهبية، وفيزا الكلاسيكية.

### 1- بطاقة فيزا بلاتينيوم VISA PLATINUM

وسيلة مريحة، وموثوق وأمنة لعمليات الشراء في الخارج، من خلال محطة الدفع الإلكترونية، أو الانترنت أو من خلال السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي، عبر كل قارات العالم، وهي متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد أدنى للرصيد قيمته €10.000 وكحد أقصى €100000، ويمكن استعمالها 10 مرات في اليوم شرط ألا يتجاوز السحب €2000 في الشهر (أنظر الملحق رقم 02)

### 2- بطاقة فيزا الذهبية VISA GOLD

بطاقة فيزا الذهبية يمكن تعبئتها من طرف الأشخاص المتعاملين بها كحد أدنى 5000 يورو، و50000 يورو كحد أقصى، تناسب جدا الأشخاص اللذين يسافرون باستمرار إلى الخارج، لأنها يمكن أن ترافقهم في شبكة دولية في أكثر من 300 بلد، وبالتالي تمنح صاحبها قدرة عالية على السحب والدفع (أنظر الملحق رقم 03). والجدول الموالي يوضح كيفية عمل بطاقة فيزا الذهبية:

الجدول رقم (05): بيانات فيزا الذهبية.

VISA GOLD		
Nom de la limite	Valeur de la limite	Période
Nombre d'entrées des codes con fientées	5	/
Plafond du montant du rechargement	€50.000	Mensuel
Plafond du nombre de retraits sur DAB	5	Quotidien
Plafond du montant de retraits sur DAB	€ 500	Quotidien
Plafond de retrait au guichet des banques	€ 500	Quotidien
Plafond du nombre de paiements chez les commerçants	15	Quotidien
Plafond de montant de paiements chez les commerçants	€5.000	Quotidien
Plafond de nombre d'opérations de paiement sur internet	10	Mensuel
Plafond du montant des paiements sur lentement	€5.000	Mensuel
Total cumulé des retraits & paiements	€5.000	Quotidien
Total des remboursements (retours de marchandises)	€1.000	Mensuel

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من الوكالة.

من خلال معطيات الجدول تم ملاحظة أن بطاقة فيزا الذهبية:

تمكن حاملها من استخدامها بلا حدود وسحب من أجهزة الصراف الآلي DAB أو GAB 5 مرات في اليوم، شرط أن لا يتجاوز € 1500 في شهر ويمكن تعبئتها كحد أدنى € 5000 و € 50000 كحد أقصى.

### 3- بطاقة فيزا الكلاسيكية VISA CLASSIQUE

هي نوع آخر من بطاقات الفيزا، يمكن شحنها كحد أدنى ب 3000 أورو، و 30000 أورو كحد أقصى، تستعمل لعملية الشراء أو السحب، الشراء عبر الانترنت، وعبر أجهزة TPE، وعبر AGB، وسحب الأوراق النقدية على حسب العملة المحلية DZD، والعملة الأصلية EURO، والفيزا الكلاسيكية مناسبة للأشخاص الذين يسافرون باستمرار للخارج لأنها تكون معهم في السفر والتسوق وفي أماكن الترفيه لقدرتها العالية على السحب والدفع (أنظر الملحق رقم 04).

والجدول الموالي يوضح طريقة عمل البطاقة:

جدول رقم (06): بيانات فيزا الكلاسيكية

VISA Classique		
Nom de la limite	Valeur de la limite	Période
Nombre d'entrées des codes confidentiels	3	/
Plafond du montant du rechargement	30.000 €	Mensuel
Plafond du nombre de retraits sur DAB	3	Quotidien
Plafond du montant de retraits sur DAB	1000 €	Quotidien
Plafond des retraits au guichet des banques	300 €	Quotidien
Plafond du nombre de paiements chez les commerçants	5	Quotidien
Plafond du montant de paiements chez les commerçants	1.000 €	Quotidien
Plafond du nombre d'opérations de paiement sur internet	5	Mensuel
Plafond du montant des paiements sur internet	1.000 €	Mensuel
Total cumule des retraits & paiements	1.000 €	Quotidien
Total des remboursements (retours de marchandises)	500 €	Quotidien

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من الوكالة.

يوضح الجدول أعلاه أنه بإمكان حامل البطاقة استعمالها ثلاث مرات في اليوم والسحب من أجهزة DAB شرط أن لا يتجاوز ذلك 1000 € في الشهر ويمكن تعبئتها 3000 € كحد أدنى و 30000 € كحد أقصى.

#### 4- بطاقة فيزا مسبقة الدفع VISA PREPAYEE

بطاقة فيزا مسبقة الدفع بطاقة صالحة لمدة 03 سنوات، الشحن الأقصى للبطاقة 1000 أورو، والشحن الأدنى 100 أورو. تستخدم للشراء (الدفع) والسحب، تمنح لكل الأشخاص شرط ، أن يكون لديه راتب أو مدخول معين (أنظر الملحق رقم 05). والجدول الموالي يوضح ذلك:



جدول رقم (07): بيانات فيزا مسبقة الدفع

VISA Prépayée		
Nom de la limite	Valeur de la limite	Période
Nombre d'entrées des codes confidentiels	Sans limite	/
Plafond du montant du rechargement	€1.000	Mensuel
Plafond du montant de retraits sur DAB	€500	Quotidien
Plafond des retraits au guichet des banques	€990	Quotidien
Plafond du nombre de paiements chez les commerçants	Illimité	/
Plafond du montant de paiements chez les commerçants	€990	Quotidien
Plafond du nombre d'opérations de paiement sur internet	Illimité	/
Plafond du montant des paiements sur internet	€ 990	Mensuel
Total cumulé des remboursements & paiements	€990	Quotidien
Total des remboursements (retours de marchandises)	€500	Mensuel

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من الوكالة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بطاقة فيزا مسبقة الدفع بإمكان حاملها استخدامها بلا حدود والسحب من DAB، ولا يمكن سحب أكثر من €500 في الشهر ويمكن تعبئتها كحد أدنى €100 وكحد أقصى €1000.

### الفرع الثاني: بطاقة الماستر كارد MASTER CARD

ماستركارد بطاقات للسحب والدفع بالعملة الأجنبية في الخارج. يمكن كذلك استعمالها على شبكة الانترنت محليا ودوليا، والماستركارد تصدرها وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة - لصالح عملائها بدلا من حمل النقود، والماستركارد مستطيلة الشكل تحمل اسم المؤسسة المصدرة لها AGB، وشعارها وتوقيع حاملها، وبشكل بارز على وجه الخصوص رقمها، واسم حاملها ورقم حسابه وتاريخ انتهاء صلاحيتها فهي وسيلة دفع حديثة تقدم مميزات أفضل من تلك التي تقدمها وسائل الدفع التقليدية، ولذلك انتشر استعمالها عبر مختلف دول العالم (أنظر الملحق رقم 06).

والماستر كارد يقترحها بنك AGB بأربعة أنواع: ماستركارد بلاتينيوم، ماستركارد مسبقة الدفع، ماستركارد الكلاسيكية والذهبية.

### 1- ماستركارد بلاتينيوم MASTER CARD PLATINUM

بطاقة ماستركارد بلاتينيوم وسيلة مريحة، موثقة وأمنة لعمليات الشراء في الخارج من خلال محطة الدفع الإلكترونية، الانترنت أو من السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي (ماستر كارد) في القارات الخمس.

البطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد أدنى للرصيد قيمته 10.000 دولار. وبطاقة بلاتينيوم هي بطاقة سحب ترتبط بالحساب بالعملة الصعبة ويمكن استخدامها حسب الرصيد المتوفر في الحساب.

يمكن استخدامها 10 مرات في اليوم شرط ألا يتجاوز السحب \$2000 في الشهر، ويمكن شحنها كحد أدنى \$10000 وكحد أقصى \$100000 (أنظر الملحق رقم 07).

### 2- ماستركارد مسبقة الدفع MASTER CARD PREPAYEE

بطاقة ماستركارد مسبقة الدفع بطاقة غير شخصية، صالحة لمدة 03 سنوات، الشحن الأقصى للبطاقة هو 1.000 دولار أمريكي/الشهر. يمكن الاستفادة من البطاقة بمجرد فتح حساب دينار وحساب دولار أمريكي وتسلم البطاقة على الفور والجدول الموالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 08).

جدول رقم (08): بيانات ماستركارد مسبقة الدفع

Prépayée		
Nom du plafond	Valeur du plafond	Période
Nombre d'entrée des codes confidentiels	Sans limites	/
Plafond des achats et des retraits	500 USD	Quotidien
Plafond du cumul des dépenses	990 USD	Mensuel
Plafond des utilisations des DAB	Limité	Quotidien
Plafond du montant des retraits sur DAB	990 USD	Quotidien
Plafond des paiements chez les commerçants	990 USD	Quotidien
Plafond du montant des paiements chez les commerçants	990 USD	Quotidien
Remboursement (Marchandises retournées)	500 USD	Mensuel
Plafond de retrait au guichet des banques	990 USD	Quotidien
Plafond du nombre des opérations E-commerce	Limité	Mensuel
Plafond du montant des opérations E-commerce	990 USD	Mensuel

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من الوكالة.

نلاحظ من الجدول أعلاه لبطاقة ماستركارد مسبقة الدفع أنه بإمكان حامل البطاقة استخدامها بلا حدود والسحب من DAB دون سقف لذلك، ولا يمكن سحب أكثر من \$500 في الشهر ويمكن تعبئتها كحد أدنى \$100 وكحد أقصى \$1000.

### 3- ماستركارد الذهبية MASTER CARD GOLD

بطاقة ماستركارد الذهبية يمكن شحنها من طرف الأشخاص المتعاملين بها كحد أدنى 5000 دولار، و50000 دولار كحد أقصى، تناسب جدا الأشخاص اللذين يسافرون باستمرار إلى الخارج، لأنها يمكن أن ترافقهم في شبكة دولية في أكثر من 300 بلد، وبالتالي تمنح صاحبها قدرة عالية في السحب والدفع (أنظر الملحق رقم 09). والجدول الموالي يوضح كيفية عمل بطاقة ماستركارد الذهبية:

جدول رقم (09): بيانات ماستركارد الذهبية.

Gold		
Nom du plafond	Valeur du plafond	Période
Nombre d'entrée des codes confidentiels	5	/
Plafond des achats et des retraits	1500 USD	Quotidien
Plafond du cumul des dépenses	5000 USD	Mensuel
Plafond des utilisations des DAB	5	Quotidien
Plafond du montant des retraits sur DAB	500 USD	Quotidien
Plafond des paiements chez les commerçants	15	Quotidien
Plafond du montant des paiements chez les commerçants	5000 USD	Quotidien
Remboursements (Marchandises retournées)	1000 USD	Mensuel
Plafond de retrait au guichet des banques	500 USD	Quotidien
Plafond du nombre des opérations E-commerce	10	Mensuel
Plafond du montant des opérations E-commerce	5000 USD=	Mensuel

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من الوكالة.

من خلال معطيات الجدول تم ملاحظة أن بطاقة ماستركارد الذهبية:

أنه بإمكان حامل البطاقة استخدامها بلا حدود وسحب من أجهزة DAB 5 مرات في اليوم، شرط أن لا يتجاوز \$ 1500 في شهر ويمكن تعبئتها كحد أدنى \$ 5000 و كحد أقصى \$ 50000.

#### 4- ماستركارد الكلاسيكية MASTER CARD CLASSIQUE

هي نوع آخر من بطاقات الماستر كارد يمكن شحنها كحد أدنى ب 3000 دولار، و 30000 دولار كحد أقصى، تستعمل لعملية الشراء أو السحب، الشراء عبر الانترنت، وعبر أجهزة TPE، وعبر .GAB

وسحب الأوراق النقدية على حسب العملة المحلية DZD، والعملة الأصلية USD، والماستركارد الكلاسيكية مناسبة للأشخاص الذين يسافرون باستمرار للخارج لأنها تكون معهم في السفر والتسوق وفي أماكن الترفيه لقدرتها العالية في السحب والدفع (أنظر الملحق رقم 10).

والجدول الموالي يوضح طريقة عمل البطاقة:

جدول رقم(10): بيانات ماستر كارد الكلاسيكية

Classique		
Nom du plafond	Valeur du Plafond	Période
Nombre d'entrée des codes confidentiels	3	/
Plafond des achats et des retraits	1000 USD	Quotidien
Plafond du cumul des dépenses	4000 USD	Mensuel
Plafond des utilisations des DAB	3	Quotidien
Plafond du montant des retraits sur DAB	300 USD	Quotidien
Plafond des paiements chez les commerçants	5	Quotidien
Plafond du montant des paiements chez les commerçants	1000 USD	Quotidien
Remboursements (Marchandises retournées)	500 USD	Mensuel
Plafond de retrait au guichet des banques	300 USD	Quotidien
Plafond du nombre des opérations E-commerce	5	Mensuel
Plafond du montant des opérations E-commerce	1000 USD	Mensuel

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات الممنوحة من الوكالة.

يوضح الجدول أعلاه أنه بإمكان حامل البطاقة استعمالها ثلاث مرات في اليوم والسحب من أجهزة DAB شرط أن لا يتجاوز ذلك \$1000 في الشهر ويمكن تعبئتها 3000 \$ كحد أدنى و\$30000 كحد أقصى.

الفرع الثاني: البطاقات المحلية المتوفرة في وكالة بنك الخليج الجزائر-تبسة-

بالإضافة إلى بطاقة الفيزا كارت والماستر كارد توفر وكالة بنك الخليج الجزائر- تبسة- بطاقات أخرى محلية منها: CIB SAHLA, RIB, CIB EPARGNE.

أولا: البطاقة البنكية CIB- SAHLA

تعتبر البطاقة البنكية CIB- SAHLA أداة عملية وآمنة للسحب والدفع، كما أنها تعتبر بطاقة وطنية صالحة في الجزائر فقط تسمح لحاملها تسديدا لمشتريات من السلع والخدمات من مختلف المحلات التجارية، ودفع فواتير المطاعم والفنادق وكذا القيام بسحوبات نقدية من الموزعات الآلية للأوراق النقدية، كما أن البطاقة البنكية توفر الوقت والجهد، وتتميز بالسرعة والتوفر في كل المناطق الإقليمية عبر كامل التراب الوطني، كما أنها تعتبر آمنة وموثوق بها، والأموال متاحة في كل وقت من الأسبوع وطيلة النهار.

## ثانيا: البطاقة البنكية RIB

إن بطاقة RIB ممغنطة وآمنة، تنهي إزعاج حاملها حيث يكون السحب بها عبر كامل شبكة بنك الخليج الجزائر في الوطن، وبدون سقف من وكالتك، وتساعد البطاقة كذلك حاملها الاستعلام عن رصيده وتمكنه من تسلم كشف عن الحساب.

وتمنح بطاقة RIB إلى مدراء الشركات، أو أصحاب حسابات شيكات بنك الخليج الجزائر.

## ثالثا: البطاقة البنكية CIB EPARGNE

تتوفر وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة- كذلك على بطاقتين للادخار الأولى كلاسيكية والثانية تساهمية (إسلامية).

## 1- بطاقة التوفير الكلاسيكي EPARGNE CLASSIQUE

تمنح البطاقة الكلاسيكية للادخار لكل الأفراد الذين يرغبون في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف وكالة بنك الخليج الجزائر-تبسة-، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين للبطاقة القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة لبنك الخليج الجزائر.

## 2- البطاقة التوفير لتساهمي EPARGNE PARTICIPATIF

تمنح البطاقة لكل الأفراد الراغبين في الادخار، لكن وفقا للشريعة الإسلامية أي من دون فوائد ربوية، وبإمكان حاملها الدفع والسحب بالبطاقة من جميع وكالات بنك الخليج الجزائر متى شاء ذلك.

## المطلب الثالث: القروض المتوفرة لدى بنك الخليج الجزائر

يمنح بنك الخليج الجزائر عدة أنواع من القروض منها:

**الفرع الأول - القرض العقاري:** هو قرض موجه لتمويل بناء سكن أو توسيعه، ويمنح للعملاء الذين لديهم دخل شهري منتظم ومدة تسديد القرض تمتد حتى إلى 25 سنة مع اختلاف الوثائق المطلوبة لكل فئة على حدى.

الفرع الثاني- قرض مهنة: يمنح هذا القرض لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الاحتياجات المصرفية، ويوجد عدة أنواع للتمويل هي:

- تمويل المخزون: هو تمويل سنوي متجدد تصل قيمته إلى 5 ملايين دينار جزائري.
- تمويل شراء معدات ومركبات آلية: ومدته 6 سنوات ويصل التمويل إلى 80% من ثمن المعدات المراد تمويلها.
- تمويل اقتناء محل تجاري: وتصل مدة القرض إلى 06 سنوات.
- تمويل تأهيل أو تجهيز محل تجاري: وذلك سواء كانوا مالكي عقار أو مستأجرين وتصل مدته إلى 5 سنوات.

الفرع الثالث- قرض مهنة "مرايحة وسلام": وهو قرض يمنح لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية لجميع الاحتياجات المصرفية وهي:

- قرض مهنة "سلام": وهو قرض لتمويل احتياجات الاستغلال (تمويل المخزون).
  - قرض مهنة "مرايحة": وهو قرض لتمويل احتياجات المؤسسة لشراء معدات ومركبات آلية.
- المطلب الرابع: أنظمة التشفير والحماية المستعملة في وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة-

تمتاز العمليات البنكية في الوكالة محل الدراسة بمجموعة من المميزات من بينها السرعة في القيام بالمعاملات، إلا أنها قد تتأثر بعدم ثقة العملاء في هذه العمليات بسبب خشية تعرضهم للسرقة أو الاحتيال، الأمر الذي أدى إلى العمل على توفير الأمان في هذه العمليات من خلال أدوات الحماية.

الفرع الأول: أساسيات الأمن والحماية في وكالة بنك الخليج الجزائر - تبسة-

يتلخص هدف جميع مستخدمي الانترنت في الحصول على المعلومات ونقلها بشكل آمن، وهناك مجموعة من التحديات التي تنحصر في ثلاث محاور أساسية وهي:

أولا- خصوصية المعلومات:

كي تتم المحافظة على الرسالة الإلكترونية يجب أن لا يتمكن من الإطلاع عليها إلا الأطراف المعنية المسموح لها بذلك، وللحفاظ على الخصوصية لا بد من التحكم بعملية الولوج، وأكثر الطرق التحكم انتشارا هي استخدام كلمة المرور، أو الجدار الناري، إضافة إلى شهادة الترخيص.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن على المستخدم الحفاظ على سرية كلمة المرور، لأنها تشكل خط الدفاع الأول في وجه الولوج الغير مرخص.

#### ثانيا- سلامة المعلومات:

لا بد من حماية عمليتي نقل المعلومات وتخزينها، وذلك لمنع أي تغيير للمحتوى بشكل متعمد، وتكمن أهمية ذلك في الحفاظ على محتوى مقيد وموثوق، وفي الغالب تكون الأخطاء البشرية، وعمليات العبث المقصود هي السبب في تلف أو تشويه البيانات، وينتج عن ذلك أن تصبح البيانات عديمة الجدوى وغير آمنة للاستخدام، ولتجنب تشويه البيانات يمكن استخدام تقنيات مثل التشفير أو البصمة الإلكترونية للرسالة، ومن المهم أيضا الاحتفاظ بنسخ احتياطية للمفقودة في حال تعرضها للخطر.

#### ثالثا- التحقق من هوية الأطراف الأخرى:

يجب التأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية تبادل المعلومات، إذ يجب على كل الأطراف معرفة هوية الآخر لتجنب أي شكل من أشكال الخداع، وهناك بعض الحلول والإجراءات للتحقق من هوية الأطراف المتصلة.

#### الفرع الثاني: أنظمة الحماية المستخدمة

يستخدم التشفير والتوقيع الإلكتروني لحماية العملاء وتوفير الأمن والسرية والحماية للمعاملات الإلكترونية:

#### أولا- التشفير الإلكتروني:

يعتبر التشفير أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل الأعمال والمعاملات الإلكترونية، ويعتمد نظام التشفير على آلية تغير محتوى المعاملة أو الرسالة إلى المرسل إليه على أن تتوفر لدى هذا المرسل إليه القدرة على الاستفادة من محتوى المعاملة أو الرسالة في شكلها الأصلي قبل التشفير عن طريق استخدام العملية العكسية لعملية التشفير والتي تعرف اسم الحل DECRYPT IOS ، ويتم التشفير باستخدام ثلاثة أساليب أساسية وهي:

#### 1- استخدام المفاتيح المتماثل: حيث يتم التشفير باستخدام مفتاح واحد، حيث يقوم المرسل بتشفير

المعاملة باستخدام مفتاح خاص، ويرسلها إلى المرسل إليه باستخدام وسائل الاتصال العادية



ويقوم بإرسال المفتاح باستخدام وسائل مؤمنة وهذا لفك رموز الرسالة لكن العملية تكون غير مؤمنة؛

2- استخدام المفتاح العام: يتطلب هذا النوع من التشفير استخدام مفتاحين أساسيين أحدهما المفتاح العام ويكون متوفرا لدى الجهتين المرسل والمرسل إليه، ويستخدم في التشفير فقط وهناك كمفتاح خاص بكل واحد منها على حدا لفك شفرة المعاملات والرسائل. وهنا تكون العملية مؤمنة لكن تتطلب وقت وجهد؛

3- المزج بين استخدام المفتاح المتماثل والمفتاح العام: إن هذا الأسلوب يتمتع بطريقة تشفير مرسل الرسالة بالمفتاح المتماثل تشفير هذا المفتاح بالمفتاح العام، فيقوم المرسل إليه بفك المفتاح العام بالمفتاح الخاص ليجد المفتاح المتماثل فيحل شفرته بواسطة المفتاح الخاص الذي أرسل له من طرف المرسل وبالتالي هذا الأسلوب يحقق درجة ملائمة من التأمين والحماية وبأقل وقت ممكن.

#### ثانيا- التوقيع الإلكتروني:

يقصد به استخدام طريقة أو وسيلة معينة للتحقق من أن صاحب المعاملة هو نفس الشخص الذي قام بإرسالها أو تنفيذها، ويطلق على هذا التوقيع البصمة الإلكترونية، ويتم إصدار التوقيعات الإلكترونية في عدة أشكال أساسية يتمثل أهمها في شكل التوقيع الرقمي التقليدي أو يتم إدخاله أو قراءته رقميا من خط اليد أو يتم في شكل مفتاح تشفير شخصي، وذلك بتوفير برامج مجانية تمكن المستخدم من توقيع المستندات ببرنامج وورد من مايكروسوفت، أو توقيع الرسائل من برامج أوتلوك الإلكترونية، وذلك باستخدام القلم واللوح وهناك برامج تربط بين استخدام خط اليد والذي يتم إدخاله رقميا بالمفاتيح ووسائل التحقق الأخرى، ويتم تشفير التوقيع الإلكتروني باستخدام أنظمة التشفير المختلفة.

## المبحث الثالث: تصميم عبارات الاستبيان

وذلك بتحديد عبارات الاستبيان وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات الأولية حيث تم إعدادها بعد استعراض كامل بموضوع الدراسة ودراسة صدقه، ووصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

## المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

وذلك من خلال جمع المعلومات واستخدامها عبر مراحل تطوير أداة الدراسة ووصف أداة دراسة الاستبيان.

## الفرع الأول: مرحلة تطوير أداة الدراسة (الاستبيان)

مرت عملية الاستبيان بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي والذي تم الاعتماد واستخدامه في هذه الدراسة، وفي هذه المراحل وهي:

**المرحلة الأولى:** تم الاعتماد على تطوير الدراسة على عدد من الدراسات والكتب المتعلقة بموضوع إعادة ومساهمة الهندسة الادارية في جودة الخدمة المصرفية وتمت صياغة أسئلة الاستبيان بالدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات الدراسة.

**المرحلة الثانية:** عرض الاستبيان بشكله الأولي على الأستاذة المشرفة، حيث عرضت مجموعة من التعديلات المختلفة والهامة التي تم الالتزام بها حيث تم إعادة صياغة بعض الاسئلة وحذف أخرى وتعديل ما يخدم الاشكالية المطروحة وذلك بناء على مقترحات الأستاذة المشرفة ليخرج الاستبيان بشكله النهائي(ملحق رقم 11)

## الفرع الثاني: وصف أداة دراسة الاستبيان

يضم الاسئلة التي احتواها الاستبيان وهي موزعة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): يوضح وصف أسئلة الاستبيان

عدد الاسئلة	الاسئلة
06	القسم الأول: معلومات عامة متعلقة بالعملاء
20	القسم الثاني: آراء العملاء حول تطبيق إعادة الهندسة الادارية في بنك الخليج - وكالة تبسة-
19	القسم الثالث: آراء العملاء حول أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة-

المصدر: من إعداد الطلبة

### الفرع الثالث: مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بإعادة مساهمة الهندسة الادارية في جودة الخدمة المصرفية، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 05 درجات إلى درجة واحدة حيث تكون الدرجات كالتالي:

الجدول رقم (12): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)

التقييم	الدرجة
موافق جدا	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق جدا	1

المصدر: من إعداد الطلبة

كما يبين الجدول الموالي المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (13): معيار مقياس التحليل

التقييم	الدرجة
موافق جدا	من 4.20 إلى 5.00
موافق	من 3.40 إلى 4.19
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
غير موافق جدا	من 1 إلى 1.79

المصدر: من إعداد الطلبة

#### الفرع الرابع: صدق الأداة

صدق الدراسة هو مدى استطاعة اداة الدراسة لقياس ما هو مطلوب قياسه، وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

**الصدق الظاهري:** لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة والمستخدم في الدراسة، حيث تم عرضها بعد التطوير الشكل الأولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.

**ثبات الأداة:** هو الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به امكانية الحصول على نفس النتائج أو أعيد استخدام الأداة مرة أخرى.

ومن أجل التحقق من اتساق الأداة تم استعمال أداة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا).

الجدول رقم (14): أداة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	39
ألفا كرونباخ	0.932

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

مع أن معامل الاتساق الداخلي (0.6) فأكثر تعتبر عالية وهذا يعني أنه كلما كان معامل Granbach Alpha أكبر من 0.6 كلما دل على وجود اتساق داخلي.

من خلال الجدول تبين أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.932 وهو معامل ثبات جديد لأنه تجاوز (0.6) وبدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

### المطلب الثاني: أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها، والتي سيتم الاعتماد على الاجابات الواردة لتحليل نتائج البحث، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فيها في التحليل الميداني وباستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛

- معامل الارتباط.

قبل اجراء الاحصاءات يجب أولا اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال احصائية قياس الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Crombach) الذي يعد الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، أما معامل الصدق فيساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقرب إلى الواحد كان الثبات مرتفعا، أما في حالة كون القيم سالبة فلا بد من مراجعة البيانات وعدد العبارات.

الجدول رقم (15): يوضح صدق وثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.962	0.926	20	القسم الثاني: آراء حول تطبيق اعادة الهندسة الادارية في بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة-
0.888	0.789	19	القسم الثالث: آراء العملاء حول أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة-
0.965	0.932	39	مجموع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا لنتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان، حيث بلغت 0.932 وبلغت قيمة معامل الصدق 0.965 وكلتا القيمتين تعكسان درجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات واختيار الفرضيات وعرض النتائج

في هذا الفصل سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية وهي وصف الخصائص العينية وتحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث وعرض نتائج الدراسة وتحليلها.

### الفرع الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم تحديد خصائص افراد عينة الدراسة من خلال تحليل البيانات.

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
74.3	75	ذكر
25.7	27	أنثى
100	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على نتائج SPSS

من الجدول يتضح توزيع الأفراد وحسب الجنس بنسب متفاوتة حيث أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وقدرت ب 74.3% مما يدل على أن غالبية زبائن بنك الخليج -وكالة تبسة- من الذكور.

## الفرع الثاني: الفئة العمرية

توزعت أفراد الدراسة عينة الدراسة حسب فئات العمر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
29.7	30	أقل من 30 سنة
53.5	54	من 30 إلى 60 سنة
16.8	18	أكثر من 60 سنة
100	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على نتائج SPSS

من الجدول يتضح توزيع أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، 29.7 % ويعود ذلك إلى انشغال البعض من أفراد هذه الفئة بالدراسة والبحث عن مناصب عمل مما يقلص من مساهمتهم في ممارسة النشاط المصرفي، أما أفراد العينة من الفئة العمرية (30 إلى 60) سنة حيث بلغ عددهم 54 فرد وبنسبة 53.5%، ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا ومساهمة في مجال التعاملات المصرفية.

## الفرع الثالث: المؤهل العلمي

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
37.6	38	ثانوي
40.6	42	جامعي
21.8	22	آخر
100	202	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على نتائج SPSS

من الجدول يلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليم جامعي حيث بلغ عددهم 42 فرد بمعدل 40.6% حيث أن من الشكل السابق يتضح أن نسبة 44.6% من أفراد العينة موظفون ويفترض امتلاك كثير منهم لشهادة جامعية.

## المطلب الرابع: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

بهدف معرفة اتجاه اجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي:

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة المتعلقة بآراء العملاء حول تطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-.

بهدف الوقوف على واقع جودة الخدمات المصرفية في بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- والذي يوضح آراء الأفراد عينة الدراسة حول أبعاد الجودة الخمسة: الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، النواحي المادية.

الجدول رقم (19): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاعتمادية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية	1.015	3.55	05	74	06	08	09	التكرار	A1
			04	73.3	5.9	7.9	8.9	النسبة	
عالية	0.788	3.60	03	74	08	17	00	التكرار	A2
			02	73.3	7.9	16.8	00	النسبة	
عالية	1.038	3.96	36	44	05	17	00	التكرار	A3
			34.7	43.6	05	168	00	النسبة	
عالية	0.947	3.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير A						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

A: الاعتمادية



A1: يفى المصرف بالوعود المقدمة لإنجاز المعاملات المصرفية

A3: صدق المعلومات التي يقدمها المصرف من خلال موظفي الاعلان والمطبوعات.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن موافقة أفراد عينة الدراسة كانت عالية بالنسبة لجل عبارات متغير الاعتمادية وبمتوسط حسابي عام بلغ 3.70%.

الجدول رقم (20): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستجابة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية جدا	0.661	4.38	03	74	19	06	00	التكرار	B1
			02.1	73.3	18.8	05.9	00	النسبة	
متوسطة	0.642	3.22	02	29	61	10	00	التكرار	B2
			02.0	27.7	60.4	09.9	00	النسبة	
متوسطة	0.894	3.02	03	24	60	04	11	التكرار	B3
			02.1	23.8	59.4	04.0	10.9	النسبة	
عالية	0.606	3.71	01	68	29	04	00	التكرار	B4
			0.15	67.3	28.7	04.0	00	النسبة	
عالية	0.700	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير B						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

B: الاستجابة

B1: تخصيص موظفي المصرف الوقت الكافي للرد على استفسارات العملاء.

B2: موظفو المصرف لديهم استعداد دائم لمساعدة العملاء.

B3: الالتزام والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.

B4: الحرص على مراعاة سلسلة الجودة من العملاء الداخليين والخارجيين.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام 3.587 أي درجة موافقة عالية مما يدل على وجود استجابة للعملاء من طرف وكالة تبسة.

الجدول رقم (21): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقة والتوكيد

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية	0.500	3.90	07	81	12	02	00	التكرار	C1
			05.9	80.2	11.9	02.0	00	النسبة	
عالية	0.612	3.84	05	85	04	08	00	التكرار	C2
			04.1	84.2	04.0	07.9	00	النسبة	
عالية جدا	0.502	4.5	51	51	00	00	00	التكرار	C3
			49.5	50.5	00	00	00	النسبة	
عالية	0.599	3.96	17	65	20	00	00	التكرار	C4
			15.8	64.4	19.8	00	00	النسبة	
عالية	0.350	4.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير C						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

C1: يتمتع المصرف بسمعة ومكانة عالية.

C2: يقدم موظفو المصرف ارشادات واضحة ومحددة.

C3: دقة الأداء ومنع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة.

C4: يتمتع موظفو المصرف بحسن المعاملات والأسلوب اللين لنشر روح الثقة والصدق.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لإيجابيات العينة حول متغير الثقة والتوكيد يساوي 4.04، أي درجة موافقة عالية.

الجدول (22): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التقمص والاعتناق

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
متوسطة	0.739	3.34	03	44	41	14	00	التكرار	D1
			02.1	43.6	40.6	1.8	00	النسبة	
عالية	0.424	3.98	07	89	04	02	00	التكرار	D2
			02	88	04.0	02.0	00	النسبة	
عالية	0.942	3.43	11	45	24	22	00	التكرار	D3
			10	44.6	23.7	21.8	00	النسبة	
عالية	0.701	3.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير D						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

D: هي التقمص والاعتناق.

D1: موظفو ومسؤولو المصرف على دراية كافية بحاجات العملاء.

D2: يهتم موظفو المصرف بالعملاء اهتماما شخصيا.

D3: ساعات عمل المصرف مخصصة حسب الأوقات الملائمة.

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام: 3.61 أي درجة موافقة عالية وهذا يدل على أن أفراد العينة المدروسة يرون أنهم يمكن الاعتماد على بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- في انجاز معاملاتهم المصرفية.

الجدول رقم (23): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للنواحي المادية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية جدا	0.539	4.46	49	51	02	00	00	التكرار	E1
			48.5	50.5	02.0	00	00	النسبة	
ضعيفة	0.756	2.53	01	14	28	57	02	التكرار	E2
			01	13.9	27.7	56.4	02.0	النسبة	
عالية جدا	0.500	4.55	57	45	00	00	00	التكرار	E3
			56.4	44.6	00	00	00	النسبة	
متوسطة	0.991	31.7	03	53	06	40	00	التكرار	E4
			03.0	52.5	05.9	39.6	00	النسبة	
عالية	0.696	3.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير E						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

E: النواحي المادية.

E1: يتوفر في المصرف مصلى وأماكن انتظار للعملاء مؤثثة ومريحة.

E2: موظفو المصرف ذوي مظهر خارجي جيد.

E3: يتوفر المصرف على أجهزة حديثة.

E4: يتوفر المصرف على موقف للسيارات.

توضح نتائج الجدول السابق أن موافقة أفراد العينة حول توفر النواحي المادية في وكالة تبسة

كانت عالية بالنظر للمتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.67 لكن نلاحظ موافقة متوسطة على العبارة E4

(يتوفر المصرف على موقف سيارات)، وذلك يرجع إلى صعوبة صف السيارات لعدم وجود مكان واسع لذلك.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة المتعلقة بآراء العملاء حول تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

بهدف الوقوع على واقع إعادة الهندسة الإدارية في بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- والذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (التنظيمي، الحوكمة، تكنولوجيا المعلومات، الصيرفة الإسلامية).

الجدول رقم (24): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التنظيمي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية جدا	0.652	4.34	45	47	10	00	00	التكرار	X1
			43.6	46.5	9.9	00	00	النسبة	
عالية جدا	0.711	4.34	44	51	02	04	00	التكرار	X2
			43.6	50.5	02.0	04.0	00	النسبة	
عالية جدا	0.799	4.32	47	45	03	06	00	التكرار	X3
			46.6	44.6	3.0	5.8	00	النسبة	
عالية جدا	0.90	3.45	03	67	06	26	00	التكرار	X4
			02.1	66.2	05.9	25.7	00	النسبة	
عالية جدا	0.876	3.85	20	61	08	13	00	التكرار	X5
			18.9	60.3	07.9	12.9	00	النسبة	
عالية جدا	0.787	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير X						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

X: المتغير التنظيمي.

X1: هناك تعاون وتنسيق بين الوحدات الادارية.

X2: يتواجد المسؤول بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة لفريق العمليات.

X3: هناك مرونة بين وحدات المصرف لأداء العمليات المصرفية ولأداء العميل.

X4: لا يلجأ الموظفون دائماً إلى الرئيس للحصول على قرار منه من خلال انجاز العمليات المصرفية وليس على تسلسل أنشطة العمليات المصرفية.

يبين الجدول أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب والتنظيمي لإعادة الهندسة الادارية جاءت عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 مما يدل على وجود مظاهر لإعادة الهندسة الادارية وتتعلق بجانبها التنظيمي ووجود تنسيق بين الوحدات الادارية وتحول في الاعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.

الجدول رقم (25): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوكمة المصرفية

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
Y1	التكرار	08	12	10	67	05	3.47	1.025	عالية
	النسبة	7.9	11.9	9.9	66.8	04.1			
Y2	التكرار	00	17	08	74	03	3.60	0.788	عالية
	النسبة	00	16.8	7.9	73.2	02.1			
Y3	التكرار	00	14	07	09	32	3.96	0.969	عالية
	النسبة	00	13.9	06.9	48.5	30.7			
Y4	التكرار	00	09	08	78	07	3.80	0.679	عالية
	النسبة	00	8.9	7.9	77.2	5.9			
Y5	التكرار	00	04	21	45	31	4.02	0.824	عالية
	النسبة	00	04.0	20.8	44.6	30.7			
Y6	التكرار	00	12	36	51	03	3.43	0.726	عالية
	النسبة	00	11.9	35.6	50.4	02.1			
Y7	التكرار	00	06	05	80	11	3.93	0.621	عالية
	النسبة	00	05.9	05.0	79.2	09.9			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير Y					3.74	0.804	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

حيث أن:

Y: متغير الحوكمة المصرفية.

Y1: الموظف الذي يقوم بالعمليات المصرفية في المصرف بناء على تسلسل إداري وليس على تسلسل أنشطة العمليات المصرفية.

Y2: أثناء عملك تلاحظ أن القرارات الادارية هي قرارات جماعية للعاملين في المصرف.

Y3: يقوم مجلس الإدارة بدوره الاشرافي والرقابي من توفير المعلومات ووضع استراتيجيات وسياسات ومتابعة تنفيذها.

Y4: هناك مراقبة دورية لفعالية وكفاءة الموظفين.

Y5: مراقبة وارسال تقارير خاصة عن الأخطار العملية.

Y6: مراقبة وتسجيل التقارير اليومية.

Y7: الاعتماد على الافصاح والشفافية في توفير المعلومات ووضوحها للمستخدمين.

يوضح الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة المدروسة على العبارات التي تعكس الجانب الإجرائي لإعادة الهندسة الادارية جاءت عالية بمتوسط حسابي 3.74 والمتعلقة بإسناد الأعمال الادارية إلى أفراد مؤهلين وسبب ذلك هو تخصص الموظفين وتكوينهم من طرف المصرف في مجال عملهم.

الجدول رقم (26): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الصيرفة الالكترونية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا		
عالية	0.623	3.85	06	84	04	08	00	التكرار	Z1
			05.1	83.1	04	07.9	00	النسبة	
عالية	0.865	3.56	09	58	18	17	00	التكرار	Z2
			08	57.3	17.8	16.8	00	النسبة	
عالية	0.782	3.52	02	68	15	17	00	التكرار	Z3
			01.1	67.2	14.9	16.8	00	النسبة	
عالية جدا	0.539	4.46	49	51	02	00	00	التكرار	Z4
			47.6	50.4	02	00	00	النسبة	
ضعيفة	0.756	2.53	15	28	57	02	00	التكرار	Z5
			14.00	27.6	56.4	02.2	00	النسبة	
عالية	0.713	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير Z						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS



حيث أن:

Z: متغير الصيرفة الالكترونية.

Z1: استفادة المصرف من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات المصرفية.

Z2: يستخدم المصرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور العملاء.

Z3: توفر صراف آلي في المصرف يسهل خدمات متعددة.

Z4: هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة.

Z5: التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

يبين الجدول السابق أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة هو 3.58، وهو يعتبر على درجة عالية لموقفة الأفراد، مما يدل على توافر البعد الالكتروني لإعادة الهندسة الادارية في وكالة تبسة بينك الخليج الجزائر.

أما بالنسبة لمتغير المالية الاسلامية فليس هناك أي دراية ملموسة أو اقتناع للعملاء بهذا البعد المالي الاسلامي في تنفيذه، وأن الاستثمار لم تملأ في هذا الجانب وترك الخانات فارغة أي لم يتم الاجابة على الاسئلة التابعة إلى هذا البعد والمتمثلة في:

- توفر المصرف على خدمات تخص المعاملات المالية الاسلامية؛
- تخصيص وحدات ادارية للمعاملات الاسلامية داخل المصرف؛
- تتماشى الخدمات المقدمة في المصرف واحتياجات العملاء حتى ولو كانت ذات مخاطرة كبيرة.

### الفرع الثالث: اختيار فرضيات الدراسة

لاختيار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها وقياس نوعية العلاقة بينهما.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمة المصرفية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R - Deux	معامل الارتباط R	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.000	0.594	0.770	A
0.000	0.495	0.704	B
0.000	0.521	0.722	C
0.000	0.187	0.432	D
0.000	0.376	0.613	E
0.000	0.606	0.778	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

يبين الجدول أن علاقة البعد التنظيمي بأبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث أن أضعف علاقة ارتباط تم تسجيلها هي مع عنصر التقمص والاعتناق، بينما دلت معاملات الارتباط الأخرى على وجود علاقة ارتباط قوية أو متوسطة بين البعد التنظيمي وأبعاد جودة الخدمة المصرفية. أما معامل الارتباط العام لبيرسون فقط بلغ 0.778 وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الادارية وجودة الهندسة الادارية.

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير الحوكمة المصرفية لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمات المصرفية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R - Deux	معامل الارتباط R	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.000	0.353	0.594	A
0.000	0.817	0.904	B
0.000	0.493	0.702	C
0.000	0.289	0.538	D
0.000	0.447	0.669	E
0.000	0.706	0.840	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

يبين الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحوكمة المصرفية وأبعاد جودة الخدمة المصرفية (لم تتعدى قيمة Sig 0.05)، وأن هناك علاقة قوية بين بعد الحوكمة المصرفية وإعادة الهندسة الادارية.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير بعد الصيرفة الالكترونية لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمة المصرفية

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R - Deux	معامل الارتباط R	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.000	0.569	0.754	A
0.000	0.204	0.451	B
0.000	0.183	0.428	C
0.000	0.373	0.611	D
0.004	0.080	0.282	E
0.000	0.353	0.594	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS

يبين الجدول أن النتائج ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد الصيرفة الالكترونية لإعادة الهندسة الادارية على جودة الخدمات المصرفية. وأن قيمة معامل الارتباط العام الذي يساوي 0.594 أنها تكاد أن تكون قوية، وأن نسبة 35.3% من التباين في قيم جودة الخدمة المصرفية تعود لتأثير البعد التكنولوجي.

## خاتمة الفصل

يشكل مجموع المنظمات المصرفية حلقة تتفاعل بداخلها كل النشاط الاقتصادي، إذ أنه كلما زاد هذا الأخير زادت خدمات واستثمارات المنظمات المصرفية، فنجاح هذه المصارف في أداء أعمالها سيؤدي حتماً على تطوير اقتصاديات الدول في مختلف الميادين.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- تم الوصول

إلى:

- وجود حالات لإعادة الهندسة الادارية.
- استخدام اعادة الهندسة الادارية أدى إلى زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- وجود دعم لعمليات إعادة هندسة العمليات الادارية في البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إلا أن هناك نقص بالرغم من كل الجهود التي يبذلها بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- في توضيح كل المعاملات والخدمات المصرفية الاسلامية إلى العملاء وكيفية التمويل لتقادي القروض الربوية.

الخاتمة العامة

بعد الدراسة تبين أن موضوع إدارة التغيير يعد من أهم انشغالات المختصين في مجال العلوم الإدارية، وذلك لبروز تحديات عديدة تواجه المنظمات وذلك بسبب تزايد المنافسة من خلال العولمة الاقتصادية ووسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا.

وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المنظمات من خلال إعادة الهندسة الإدارية، ويعتبر هذا المنهج ملائماً لتحسين جودة الخدمة المصرفية في ظل العولمة المصرفية برزت بعدة أبعاد جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبقة مثل الحوكمة المصرفية والصيرفة الإلكترونية.

من بين البنوك المتأثرة بهذه التغييرات بنك الخليج الجزائر لوكالة تبسة، حيث تم بذل مجهود من طرف المسيرين لتقديم للعملاء أحسن جودة في الخدمة المصرفية إلا أن المصرف من وجهة نظرنا لم يتمكن بعد من توضيح المعاملات الإسلامية المصرفية التي يعمل بها للعملاء والتي تتمثل في قرض المرابحة والسلام.

### نتائج الدراسة

- ✓ تركز إعادة الهندسة الإدارية على العمليات وكيفية أداء الأعمال، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام ، والتغيير في سلوك الموظفين، وعليه يعتبر الجانب التنظيمي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة الهندسة الإدارية .
- ✓ ضرورة إعادة الهندسة الإدارية من خلال اختلاف احتياجات ورغبات العملاء وتغييرها بشكل سريع وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة وبروز تحديات جديدة في المجال المصرفي كحوكمة المنظمات.
- ✓ هناك ارتباط بين إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، كما توجد علاقة تكامل بينهما.
- ✓ تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال التركيز على الابتكار والإبداع.

## الخاتمة العامة

✓ يعتمد نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمة المصرفية على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم .

✓ من أهم النتائج المستخلصة من تحليل الإستبيان نذكر:

1- نسبة الذكور 47.3% ، مما يدل على أن غالبية زبائن بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-.

2- معظم أفراد العينة من 30 سنة إلى 60 سنة.

3- موافقة أفراد العينة على العبارات التي تعكس الجانب التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية ،مما يدل على وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية كما أنه يوجد تأثير قوي للبعد التنظيمي على أبعاد جودة الخدمة المصرفية .

4- موافقة أفراد العينة على العبارات التي تعكس الجانب الحوكمة المصرفية لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية.

5- موافقة أفراد العينة على العبارات التي تعكس الجانب الصيرفة التكنولوجية لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية كما أن هناك علاقة موجبة وقوية بين الصيرفة الإلكترونية وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

### اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، وعن طريق الفحص الإحصائي للعلاقة بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية وابعاد جودة الخدمة المصرفية ،حيث تم التمكن من الوصول إلى صحة فرضيات الدراسة والتي كانت كمايلي:

1- نمط إعادة الهندسة الإدارية تحدي جديد بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية من خلال تغيير سلوك الموظفين والإبتكارات الحديثة للخدمة المصرفية.

2- توجد علاقة بين نمط إعادة الهندسة الإدارية والجودة وذلك يرجع لعدد العملاء المتعاملين مع بنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة- كمقياس للجودة في المصرف.

3- تهدف إعادة الهندسة الإدارية للتغيير والتطوير في المصارف من خلال أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الخليج الجزائر -وكالة تبسة-

### توصيات الدراسة

يتطلب نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمة المصرفية مايلي:

- 1- التخصيص المسبق للموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف المرادة.
- 2- الإبداع والإبتكار من خلال اتخاذ القرارات من خلال مشاركة جميع الخبرات في البنك.
- 3- لنجاح إعادة الهندسة الإدارية من المهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- 4- إمتلاك رؤية مستقبلية ، والمراجعة المستمرة لأراء العملاء.

### أفاق البحث

من خلال ما تم التعرض إليه في هذه الدراسة تبادر في أذهننا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون أبحاث مستقبلية والتمثلة في:

- ✓ إبراز أهمية إعادة الهندسة الإدارية في الإنفتاح على العمل المصرفي الإسلامي.
- ✓ دراسة دورة مشروع إعادة الهندسة الإدارية من نقطة البدء إلى نقطة استبداله بمشروع جديد والعوامل المؤثرة فيه.
- ✓ دراسة العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وكيفية التأثير في عمليات الأعمال.



# قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- أحلام ابراهيم العيساوي وآخرون، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزير، بغداد، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف.
- 2- أحمد ابراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي.
- 3- أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ندوة تحسين الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
- 4- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري-تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع عمان.
- 5- أحمد محمود الزامل، وآخرون، إجراءات تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع الأردن.
- 6- أكرم أحمد الطويل وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، بتصرف.
- 7- إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق.
- 8- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق جامعة ورقلة، 2009 .
- 9- بوعشة مبارك والشامية بن عباس، واقع وآفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر -القطاع المصرفي-، مداخلة في الملتقى الدولي حول نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة.
- 10- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2005.
- 11- حميدوش علي، التعليم في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.
- 12- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة.
- 13- خضير على فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، الكلية التقنية الإدارية.

- 14- رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، مجلة العلم الانسانية، العدد 2، جامعة بسكرة.
- 15- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2007.
- 16- الشيخ الداوي، أثر عملية الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.
- 17- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2000.
- 18- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات - مدخل كمي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- عبد المنعم دهمان، ادارة الموارد البشرية من منظور اسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب.
- 20- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- 21- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطبع والنشر، 1999، القاهرة.
- 22- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
- 23- فؤاد القاضي، إدارة التغيير، دار الكتب، مصر.
- 24- قاسم أحمد نايف، علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 25- محمد عايش، معايير الجودة والسلامة في المعامل، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- 26- محبوب مراد، استخدام إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 27- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 28- محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر.
- 29- محمد محمود، لتحسين إدارة الجودة الشاملة كمدخل مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال.

- 30- محمود جاسم الصميدي، وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.
- 31- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 32- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 33- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 34- نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- 35- نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي: ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، قسنطينة، جامعة منتوري.
- 36- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 37- هواري معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس بناء الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البنكية والمالية الجزائرية، غرداية، المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية.
- المراجع باللغة الأجنبية**

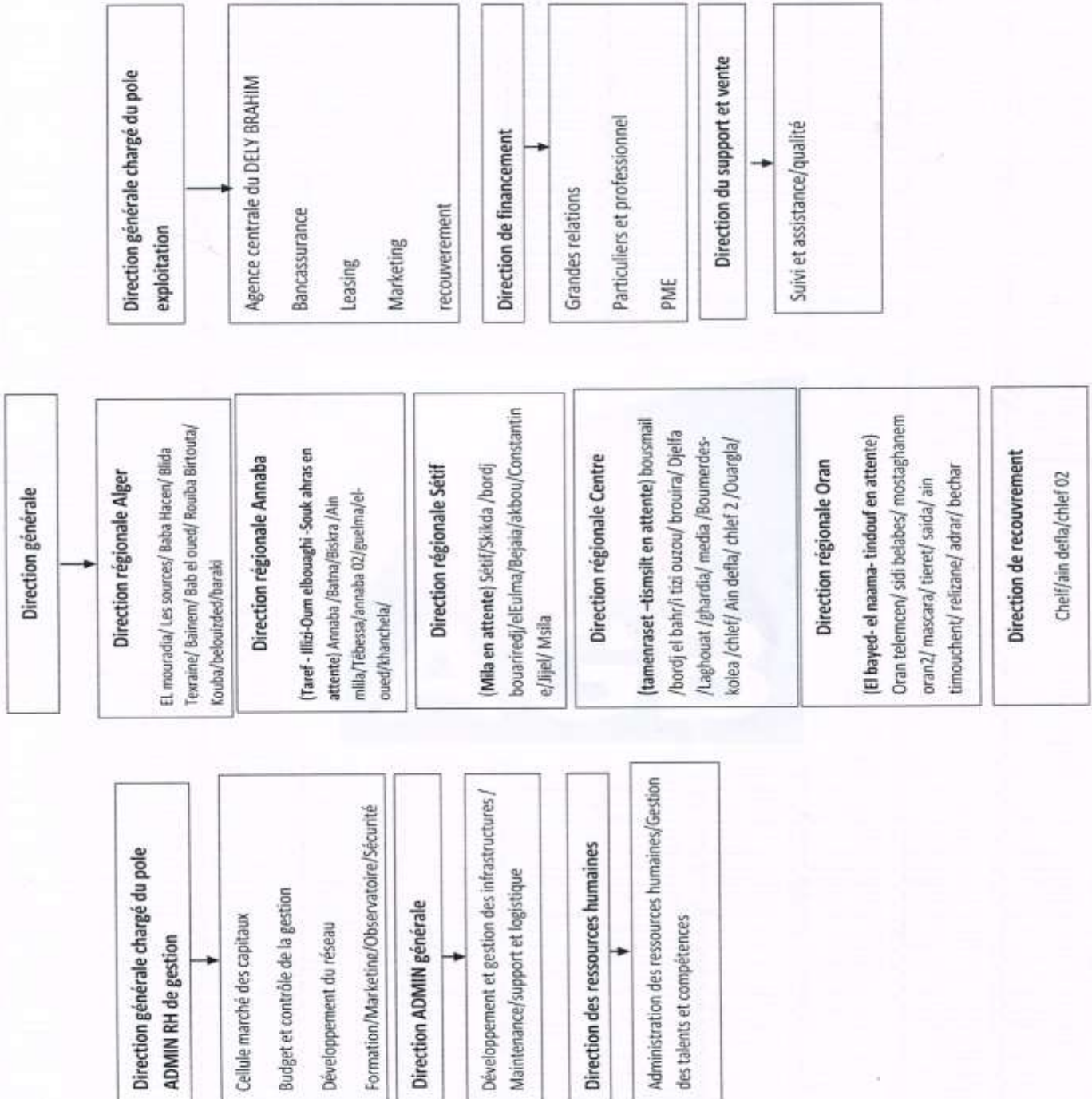
- 1- C.Lovelock, Service Marketing, prntice-Hall, , New York.
- 2- Pierre Eiglier et Eric Langard, le Marketing les services, edition international 5eme edition, Paris.

المواقع

- 1- <http://www.agb.dz/articl-view-1html>
- 2- <http://annajah.net/article/view?id=17501#sthah.BFKICJ8M.dpuf>

الملاحق

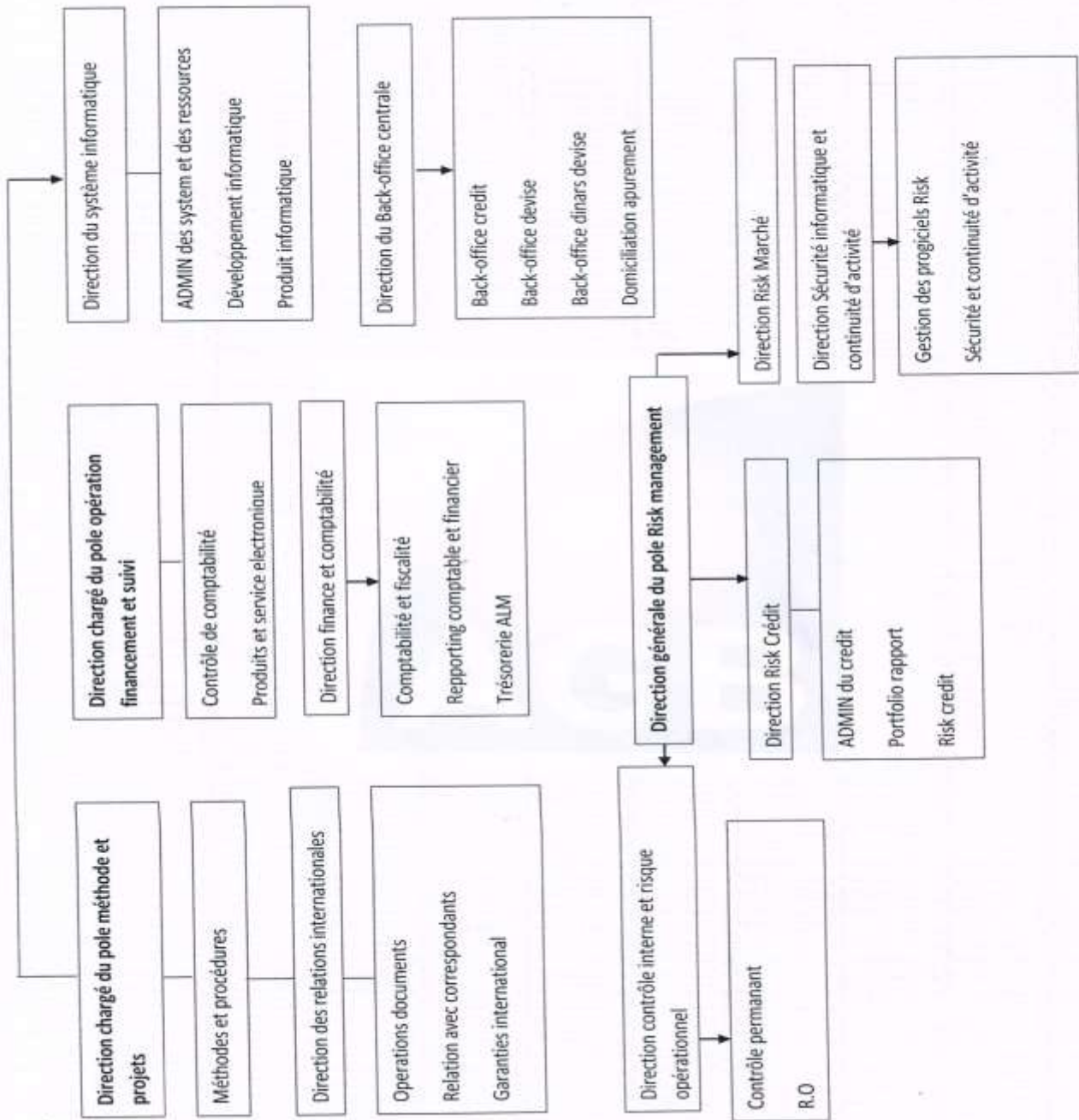
الملحق رقم 01



SPA au capital de 10 000 000 000,00 DA R.C N° 03B21041

Route de Cheraga, BP N°26 Bis, Alger /Tél: +213(0) 21 910 876 / +213(0)21 910 875 - Fax: +213(0) 21 910 264

[www.ag bank.com](http://www.ag bank.com)



SPA au capital de 10 000 000 000.00 DA R.C N° 03B21041

Route de Cheraga, BP N°26 Bis, Alger /Tél: +213(0) 21 910 876 / +213(0)21 910 875 - Fax: +213(0) 21 910 264

[www.ag bank.com](http://www.ag bank.com)

الملحق رقم 02





الملحق رقم 03



الملحق رقم 04



الملحق رقم 05



الملحق رقم 06



الملحق رقم 07



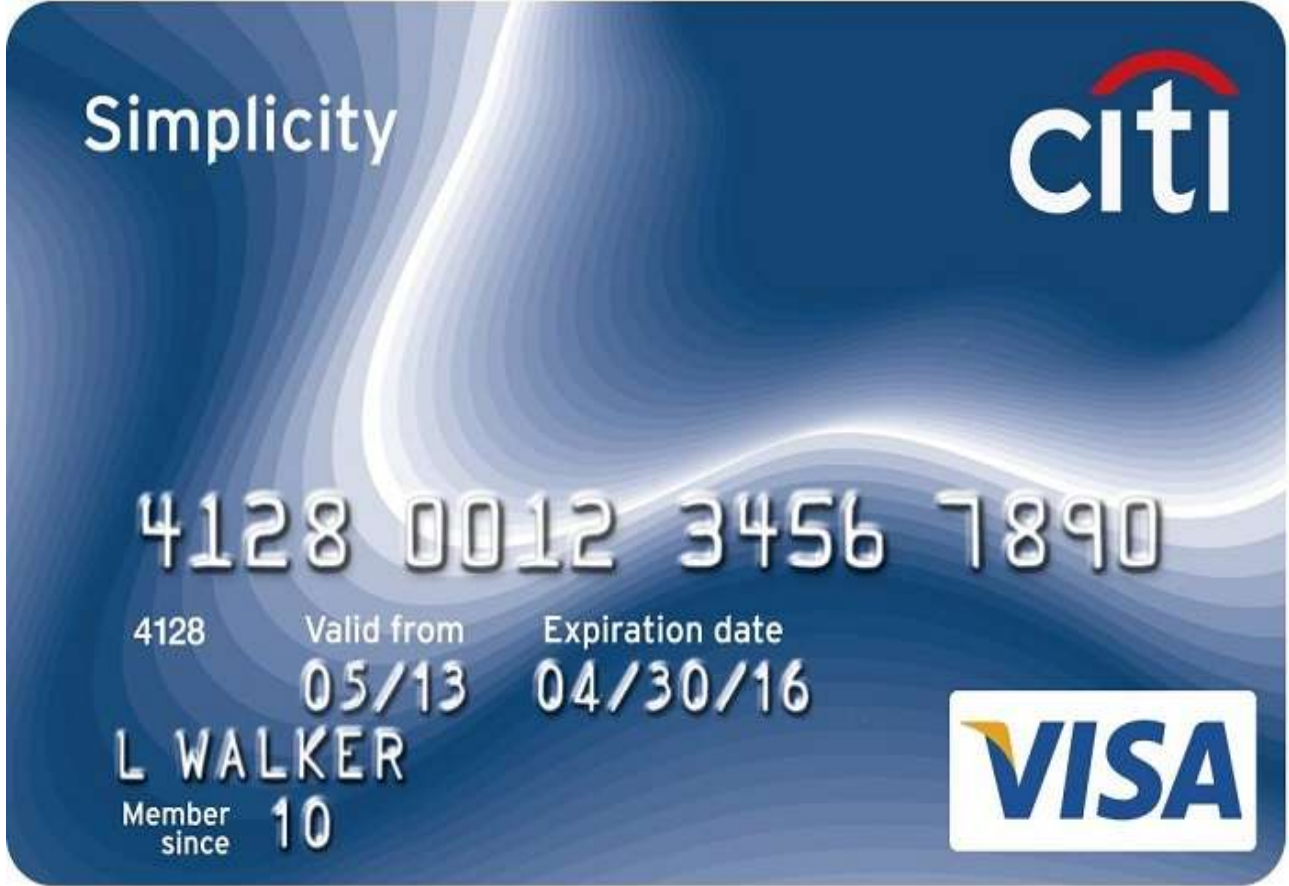
الملحق رقم 08



الملحق رقم 09



الملحق رقم 10





الملحق رقم 11

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص تمويل مصرفي

استبيان حول:

مساهمة إعادة الهندسة الإدارية في جودة الخدمة المصرفية

تحت إشراف الأستاذة:

عباسية تونس

من إعداد الطلبة:

عبايدية عبد النور

عبد الرحمان مريم

أخي الكريم اختي الكريمة

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر في العلوم التجارية تخصص تمويل مصرفي تحت عنوان "مساهمة إعادة الهندسة الإدارية في جودة الخدمة المصرفية" ولإنجاح هذه الدراسة يرجى منكم المساعدة من خلال التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بتعمن وبذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم وللأمانة العلمية فإن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط لا غير، وللمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس مطلوب ذكر الإسم أو العنوان أو أي معلومات شخصية اخرى إنما رأيكم هو الذي يهمنا.

شكرا لكم لحسن معاملتكم

السنة الجامعية 2016/2017

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- المستوى التعليمي:

آخر

جامعي

ثانوي

3- السن:

40 فما فوق

من 30 إلى 40

أقل من 30

4- النشاط:

متقاعد

أعمال حرة

تاجر

موظف

5- اختيارك للمصرف جاء:

بعد مقارنة مع بنوك أخرى

بشكل عشوائي

نظرا لتوفر معاملاتك في هذا المصرف فقط

## الملاحق

القسم الثاني: آراء العملاء حول أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بنك الخليج الجزائر - وكالة تبسة-

البيد	الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
الإعتمادية	1	تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح وفي الوقت المحدد لها				
	2	يفي المصرف بالوعود المقدمة لإنجاز المعاملات المصرفية				
	3	صدق المعلومات التي يقدمها المصرف من خلال موظفي الإعلان و المطبوعات				
	4	يخصص موظفو المصرف الوقت الكافي للرد على استفسارات العملاء				
الإستجابة	5	موظفو المصرف لديهم استعداد دائم لمساعدة العملاء				
	6	الإلتزام والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية				
	7	حرص موظفو المصرف على تقديم الى العميل توضيح مفصل للخدمة				
	8	الحرص على مراعاة سلسلة الجودة بين العملاء الداخليين و الخارجيين				
الثقة والتوكيد	9	يتمتع المصرف بسمعة ومكانة عالية				
	10	يقدم موظفو المصرف ارشادات واضحة ومحددة				
	11	دقة الأداء ومنع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة				
	12	تمتع موظفو المصرف بحسن المعاملات والأسلوب اللين لنشر روح الثقة والصدق				
التفحص والاعتناق	13	يهتم موظفو المصرف بالعملاء اهتماما شخويا				
	14	موظفو ومسؤولو المصرف على دراية كافية بحاجات العملاء				
	15	ساعات عمل المصرف مخصصة حسب الأوقات الملائمة للعملاء				
النواحي المادية	16	يتوفر في المصرف صالات وأماكن انتظار للعملاء مؤثثة ومريحة				
	17	موظفو المصرف بمظهر خارجي جيد				
	18	يتوفر في المصرف على أجهزة حديثة				
	19	يتوفر في المصرف على موقف للسيارات				

## الملاحق

البيد	الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
بعد تنظيبي	1	هناك تعاون وتنسيق بين الوحدات الإدارية				
	2	يتواجد المسؤول بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات				
	3	هناك مرونة بين وحدات المصرف لأداء العمليات المصرفية لأداء العميل				
	4	لا يلجأ الموظفون دائما إلى الرئيس للحصول على قرار منه من خلال انجاز العمليات المصرفية				
	5	تحديد اجراءات تنفيذ العمليات المصرفية في المصرف بناء على تسلسل إداري وليس على تسلسل أنشطة العمليات المصرفية				
	6	الموظف الذي يقوم بالعمليات المصرفية الأساسية هو المسؤول عن الأخطاء التي تحدث فيها				
	7	أثناء عملك تلاحظ أن القرار الإداري هو قرار جماعي لعاملين في المصرف				
بعد الحوكمة المصرفية	8	يقوم مجلس الإدارة بدوره الإشرافي والرقابي من توفير المعلومات ووضع استراتيجيات وسياسات ومتابعة تنفيذها				
	9	هناك مراقبة دورية لفعالية وكفاءة الموظفين				
	10	مراقبة وارسال تقارير خاصة عن الأخطار العملية				
	11	مراقبة وتسجيل التقارير اليومية				
	12	الاعتماد على الإفصاح والشفافية في توفير المعلومات ووضوحها للمستخدمين				
تكنولوجيا المعلومات	13	استفادة المصرف من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات المصرفية				
	14	يستخدم المصرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور العملاء				
	15	توفر صراف آلي في المصرف يسهل خدمات متعددة				
	16	هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة				
الصرفة الإسلامية	17	التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا بواسطة تكنولوجيا المعلومات				
	18	توفر على خدمات تخص المعاملات المالية الإسلامية في المصرف				
	19	تخصص وحدات ادارية للمعاملات الإسلامية داخل البنك				
	20	تتماشى الخدمات المقدمة في المصرف وإحتياجات العملاء حتى و لو كانت ذات مخاطرة كبيرة				

## ملخص

نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي، والتحديات الجديدة في مجال العمل المصرفي يصبح من الضروري إعادة الهندسة الإدارية، لذا تم التطرق في هذه الدراسة إلى مفهوم إعادة الهندسة الإدارية حيث تركز على إعادة التصميم الثوري للعمليات لتوفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس العمليات السابقة.

و كذا أنواع الخدمات و خصائصها و أبرز نماذج قياس الجودة في المصارف، وأهم التغيرات التي لها علاقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية كالحوكمة المصرفية لتحقيق الشفافية، الصيرفة الإلكترونية ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

ومن أجل ربط الجانب النظري بالجانب الميداني تم اعداد استبيان موجه لعملاء بنك الخليج الجزائر-وكالة تبسة-للتعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المصرفية وآرائهم حول مدى توفر مظاهر إعادة الهندسة الإدارية.

## الكلمات المفتاحية

الهندسة الإدارية، الحوكمة المصرفية، الصيرفة الإلكترونية، جودة الخدمة المصرفية.

## Résumé :

En raison de la mondialisation de l'activité économique et l'émergence de nouveaux défis dans le domaine de l'activité bancaire, il devient nécessaire de réfléchir à la re-engineering, et pour cette étude abordé Le concept de re-engineering lorsque celui-ci se concentre sur la réformation des opérations tandis pour fournir des moyens plus efficaces pour effectuer les mêmes opérations précédentes.

Les types de services bancaires, ses caractéristiques et les modèles de la mesure la plus importante de la qualité dans les banques, ainsi que les variables les plus importantes qui liées à la re-engineering comme gouvernance bancaire, parvenir la transparence, la banque électronique l'aide de l'information et de la communication.

Pour lier le coté théorique aux côté pratique, un questionnaire a été préparé et destiné aux clients de AGB –TEBESSA- et identifier l'étendue de leur prise de conscient de la qualité des services bancaires et pour connaitre leur opinion sur la disponibilité des aspects de re-engineering.

## Les mots clés

re-engineering, gouvernance bancaire, banque électronique, qualité des services bancaires.