



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير



جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tebessa

الرقم التسلسلي: ...../2024

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

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق مصرفي

المذكرة موسومة بـ:

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية

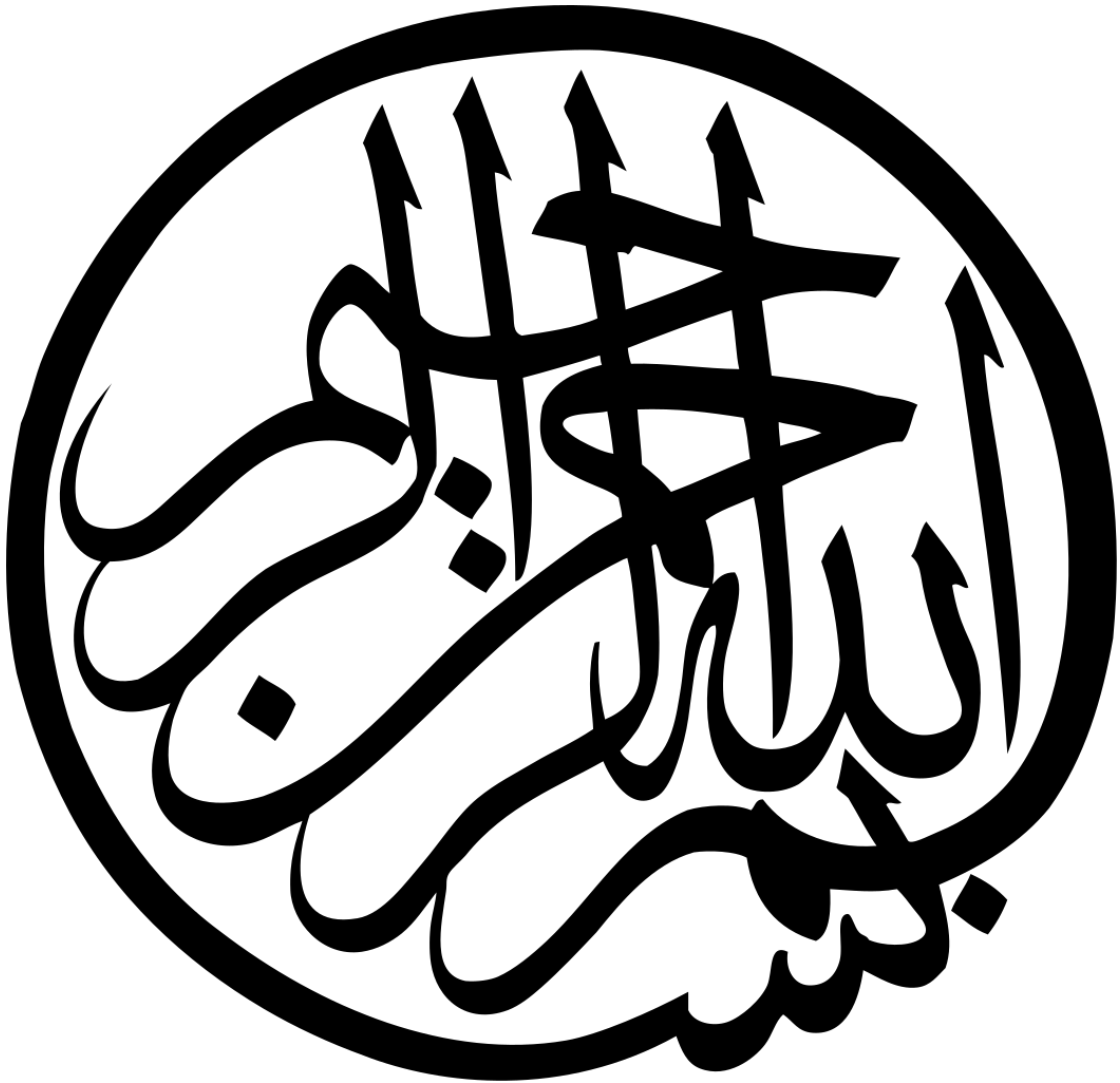
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

من  
- مرتضى بوعصب  
- ضياء الدين قردي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد المالك توبي	أستاذ محاضر - أ.	رئيس
هاجر برهوم	أستاذة تعليم عالي	مشرفا ومقررا
إسمهان صونيا كلاش	أستاذة مساعدة - ب.	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمداً عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذه المذكرة، يفيض القلب ويسعد اللسان بالإشادة بمن رسم الطريق لهذا البحث وقدم العون وأنار البصيرة بالأستاذة المخلصة الحقة فكانت الرسالة وصح التفكير الأستاذة الدكتورة الفاضلة "برهوم هاجر".

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بدعاء وأخيراً نسأل الله العظيم أن نكون قد وفقنا في هذه الرسالة، فما من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان.

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

أهدي هذا العمل إلى والديا العزيزين داعيا المولى عز وجل

أن يحفظهما ويطيل في عمرهما وإلى دعتي في الحياة وأعز ما أملك

كل أفراد عائلتي وإلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساعدني

من قريب أو بعيد

مرتضى بوهلال

## الإهداء

إلى من عاش فيينا قبل أن نعيش فيه، وعرفناه في دفاتر التضحيات إلى وطننا الثاني فلسطين قبلتنا الأولى، ومسرى حبيبنا ونبينا الكريم جمعنا الله في أقصاها مهللين مكبرين، وليس ذلك على الله بعسير.

مثل كل البدايات، إلا بتيسيره وما بلغنا النهاية إلا بتوفيقه وما حققنا المراد إلا بفضلته. فالحمد لله رب العالمين إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى مأمني وأماني وأمتي، إلى من فرض لي ورود النجاح وصار على أشواك الحياة، إلى من سلمني مشعل هذه المهنة وأورثني أنوارها أبي الغالي، إلى سندي وقوتي وبهجتي وبلسم جراحي، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وضوء أمني في ظلام اليأس إلى ملاذ وركني الثابت الذي لا يميل أمني العزيزة، إلى

أخوتي الذين تقاسمت معهم مر الحياة، إلى الأخت والزوجة والصديقة رفيقة  
دربي، إلى أصدقائي وكل من أعرفهم قريب أو بعيد.

ضياء الدين قردي

# فهرس محتویات

رقم الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الاهداء
III-I	فهرس محتويات
VI-IV	قائمة الأشكال والجداول
٥ - ١	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة (تعريفها وأهميتها)
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
9	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة
11	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها
17	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
22	المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: أساسيات حول الخدمات المصرفية
38	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية
42	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية وتطورها
46	المطلب الثالث: مميزات ومعوقات الخدمات المصرفية
49	المبحث الثاني: مدخل لجودة الخدمة المصرفية
49	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية
52	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية.
54	المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية
59	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية
59	المطلب الأول: دوافع وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف
61	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف
64	المطلب الثالث: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي
65	خلا الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-</b>	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة البنكية محل الدراسة بدر وكالة تبسة
68	المطلب الأول: التعريف ببنك بدر وكالة تبسة
69	المطلب الثاني: امتيازات وكالة بدر تبسة وهيكلها التنظيمي



71	المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-
75	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-تبسة-
75	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائية
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان
89	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة العامة
97	المصادر والمراجع
104	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان
4	جدول رقم (1): مفاهيم الجودة في نظر روادها
10	جدول رقم (2): أبعاد الجودة
76	جدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي
77	جدول رقم (4): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر
77	جدول رقم (5): قيم ألفا-كرونباخ
78	جدول رقم (6): الجنس
79	جدول رقم (7): العمر
80	جدول رقم (8): المستوى التعليمي
81	جدول رقم (9): مهنة العينة المدروسة
83	جدول رقم (10): مخرجات المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
85	جدول رقم (11): مخرجات المحور الثاني: الخدمات المصرفية
89	جدول رقم (12): نتائج الإختبار للتوزيع الطبيعي.
90	جدول رقم (13): معامل الارتباط بين بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية
90	جدول رقم (14): معامل الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية
91	جدول رقم (15): معامل الارتباط بين الأهمية والخدمات المصرفية
92	جدول رقم (16): معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
8	شكل رقم (1): مراحل التطور التاريخي للجودة
14	شكل رقم (2): أهمية إدارة الجودة الشاملة
43	شكل رقم (3): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية
56	شكل رقم (4): نموذج الفجوات Seryqual لقياس جودة الخدمة
58	شكل رقم (5): قياس الجودة من المنظور الكلي أو الشامل
70	شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -تبسة -
79	شكل رقم (7): جنس العينة
80	شكل رقم (8): سنّ العينة
81	شكل رقم (9): المستوى التعليمي للعينة
82	شكل رقم (10): مهنة أفراد العينة

المقدمة

العامّة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي فرضتها التحولات والتطورات العالمية خاصة المتعلقة منها بالمنافسة والتغيرات التكنولوجية المستمرة، وبروز ظاهرة العولمة واقتصاد السوق كلها عوامل فرضت على كل المنظمات باختلاف نشاطها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهو الأمر الذي دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن المورد البشري المؤهل الذي يمكنها من الوصول إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المستقبلية، وأيضاً توفر قنوات تامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذه الأخيرة ونشر هذه الأهمية بين ذوي العلاقات والمهتمين.

ونظراً للتحولات التي شهدتها العالم اليوم وبفضل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، اضحى لازماً على المصارف في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه الخدمات المصرفية من وجهة محاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى، فقد أصبح تقديم أرقى الخدمات هدفاً تسعى لتحقيقه الكثير من المؤسسات الخدمية ومنها المصارف، وذلك بعد أن صارت الجودة الشاملة هي الأساس لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها.

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي عموماً والخدمات المصرفية بوجه خاص فإن قياس أدائه وتقويم فاعليته واختبار جودة خدماته واكتشاف جوانب القصور فيها تعد أحد السبل الهامة للارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة للمصرف.

### أولاً: طرح الإشكالية

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، خاصة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة؟

### ثانياً: التساؤلات الفرعية

- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة- عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة- عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية ببنك BADR عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

#### 1-الفرضية الرئيسية:

- يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة- عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

#### 2-الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة- عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة- عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية ببنك BADR عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي:

- بحكم التخصص في مجال العلوم التجارية "تسويق مصرفي" والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية.
- أهمية الموضوع وحدائته، وخاصة في ظل التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية، والمتغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية.
- توفير المادة النظرية والميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون داعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية.

## خامساً: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من العناصر التالية:

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء؛
- من خلال تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات، تساعد إدارة الجودة الشاملة البنوك على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، هذا يقلل من الهدر ويزيد من الإنتاجية، مما يساهم في تقديم خدمات مصرفية أكثر فعالية وبتكلفة أقل؛
- تطبيق معايير الجودة الشاملة يساعد البنوك على الامتثال للمعايير واللوائح التنظيمية المحلية والدولية، هذا يقلل من المخاطر القانونية ويحسن سمعة البنك؛
- مع تزايد توقعات العملاء للحصول على خدمات عالية الجودة، تصبح إدارة الجودة الشاملة أداة حيوية لتلبية هذه التوقعات وتجاوزها، هذا يساهم في بناء سمعة قوية وإيجابية للبنك في السوق.

## سادساً: أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف التالية:

- الإجابة على الإشكالية البحث المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث؛
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الخدمات المصرفية، وإدارة الجودة الشاملة؛
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحسين الخدمات المصرفية؛
- معرفة إستراتيجية ومتطلبات تحسين الخدمات وفق إدارة الجودة الشاملة.

## سابعاً: حدود الدراسة

حدود مكانية: تمت دراسة هذا الموضوع على مستوى ولاية تبسة بنك BADR كنموذج.

حدود زمنية: أنجزت هذه الدراسة من خلال إحصائيات سنة 2024، من 01 فيفري 2024 إلى غاية 03 مارس 2024.

## ثامناً: منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وكما محاولة لاختبار صحة الفرضيات، أثرنا دراسة واستكشاف كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر الأنسب لهذه الدراسة حيث يسمح بفهم الوضع الحالي وتحديد التحسينات المطلوبة بناءً على تحليل البيانات المتاحة.

## تاسعاً: هيكل الدراسة

لتفصيل في موضوعنا " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية" في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر وكالة -تبسة-، وللإجابة على الإشكالية المطروحة

وإثبات الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين وفصل أخير تطبيقي بدءاً بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة.

**الفصل الأول:** مدخل نظري إلى إدارة الجودة، ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لمفاهيم حول الجودة (مفهوم الجودة والتطور التاريخي للجودة وأبعاد ومحددات الجودة)، لدخول فيما بعد للمبحث الثاني حيث تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة مفهومها وتطورها، أهدافها ووظائفها، وأخيراً مبادئها الأساسية، كما تحدثنا في المبحث الثالث على آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على إستراتيجيات ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كذلك فوائد ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني:** تطوير الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة يضم ثلاث مباحث بدأنا بأساسيات حول الخدمات المصرفية، المبحث الأول مفهوم الخدمات المصرفية (مفهوم ودورة حياة الخدمة المصرفية وتطورها وكذلك مميزاتها)، لدخول فيما بعد للمبحث الثاني مدخل لجودة الخدمة المصرفية يضم مفهوم ومستويات وأبعاد ونماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية، كما تحدثنا في المبحث الثالث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية حيث يضم دوافع وأهمية ومتطلبات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

**الفصل الثالث:** دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك بدر وكالة -تبسة- الذي يضم مبحثين، المبحث الأول تقديم المؤسسة البنكية محل الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة- ، والذي يحتوي على تعريف وامتيازات وخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة، أما المبحث الثاني يضم بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائية ( بناء أداة، أساليب تحليل الإحصائية، صدق وثبات أداة الدراسة) واختبار الفرضيات.

### عاشراً: صعوبات الدراسة

- تم مواجهة العديد من الصعوبات والتي تم اجتيازها لجعل هذا الدراسة أكثر دقة وموضوعية، ومن بين الصعوبات ما يلي:
- يكون من الصعب الحصول على تعاون الموظفين والعملاء للمشاركة في الاستبيانات والمقابلات، خاصة إذا كانوا مشغولين أو غير مهتمين.
  - قد تكون الاستجابات غير موضوعية أو منحازة، حيث قد يميل المشاركون إلى تقديم إجابات إيجابية غير دقيقة خوفاً من التأثيرات السلبية على وظائفهم أو خدماتهم المصرفية.
  - البنوك قد تتردد في مشاركة معلومات حساسة تتعلق بإجراءات الجودة أو الأداء المالي، مما يعيق جمع بيانات دقيقة وكاملة.
  - البنوك قد تشهد تغييرات تنظيمية أو إدارية خلال فترة الدراسة، مما يؤثر على استمرارية جمع البيانات والتحليل.



الفصل الأول  
مدخل نظري لإدارة الجودة  
الشاملة

## تمهيد

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات، وقد أدت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي توجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أسس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

فستتطرق بالتفصيل في هذا الفصل الموسوم بمدخل عام حول إدارة الجودة الشاملة كل ما يتعلق بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول مفاهيم أولية حول الجودة، والمبحث الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث بعنوان آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث لأول: مفاهيم حول الجودة

لقد اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين والممارسين بالجودة اهتماما واسعا وهذا راجع لأهميتها في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال والذي أصبح حقيقة لا يمكن تجاهلها في بيئة عالم اليوم الذي تسوده مفاهيم العولمة، حيث أننا نعيش في عالم أكثر انفتاحا وأكثر اتصالا وتشابكا وبدأ يحث الخطى نحو عولمة الاقتصاد، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم الجودة
- التطور التاريخي للجودة
- أبعاد ومحددات الجودة

### المطلب لأول: مفهوم الجودة (تعريفها وأهميتها)

إن الجودة من المؤشرات الدالة على نجاح المؤسسات وعلى استمراريتها وتطورها، لذا يجب على كل المؤسسة الاهتمام بموضوع الجودة بكل أبعاده من أجل التصدي لكل قوة المنافسة.  
أولا: تعريف الجودة

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات وكافة أنحاء العالم المتقدم، حيث أدى هذا الاهتمام إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة فهي بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، فقد عرّفت الجودة أنها مطابقة للمواصفات من جهة ومن جهة أخرى على أنها نوع من الثبات والكمال، وقد اعتبرت ملاءمة الغرض أو أهداف العمل أو الوظيفة.

وقد عرف Juran، 1964، Frank M. Gryna و J. M. Gryna الجودة على أنها رضا الزبون أو الملائمة للاستعمال<sup>1</sup>.

ويرى Deming 1986: ان الجودة يجب ان ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

أما Taguchi، 1987، Genichi: اعتبرها بمثابة مقياس لمتطلبات الزبون وإرضاء التوقعات. وأنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات الزبون تتغير باستمرار<sup>3</sup>.

ويقول Garvin David: 1985: أن السلع التي ترضي أولويات الزبائن بشكل أفضل هي تلك السلع التي تكون ذات جودة عالية ومواصفات عالية.

وقد عرفها Feigenbaum Armand V: 1991: بقوله إن الجودة هي: المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع الدخول والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمالات والتي ستلتي توقعات الزبون.

وحسب معايير ISO9000 فالجودة عبارة عن: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرة ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية، ومفهوم الجودة حسب هذا التعريف يشمل مختلف الأنشطة والعمليات سواء أكانت صناعية أو خدمية، وينطبق على كافة التنظيمات سواء كانت ربحية أو غير ذلك. ويتضمن ضرورة التعادل بين الأشخاص والمتطلبات لتحقيق رضا الأطراف المستفيدة من الجودة،

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 39.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 29.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 40.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة

### الجودة الشاملة

ضمن رؤية شاملة وكلية تتضمن جميع الأطراف والعوامل والمتغيرات المرتبطة بنشاط المؤسسة والضرورية لنجاحها وتميزها.<sup>1</sup>

أما الجمعية الأمريكية للجودة فقد عرفت الجودة بأنها: مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك.

ويرى (العجيلي) بأن الجودة هي: مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم.

جدول رقم (1): مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
الزبون	الملاءمة للاستخدام Fitness for use	جوران Juran
الزبون	الملائمة للغرض Purpose for Fitness	ديمينج Deming
الزبون والمورد	حسب خصوصية الزبائن None Specific	جارفين Garvin
المورد	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	كروسيبي Crosby
(المجهز) المورد	حسب خصوصية الزبون None Specific	ايشيكاوا Ishikawa
(المجهز) المورد	رضا الزبون عند اقل تكلفة Customer satisfaction at the lowest cost	فيجنباوم Feigenbaum
(المجهز) المورد	حسب خصوصية الزبون None Specific	تاجوكي Taguchi

Source: Juran and Grynaf, 1993,4.

### ثانيا: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

- 1) سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
- 2) المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.
- 3) المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

<sup>1</sup> بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار الميسرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص:28

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

**4) حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

**5) التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

قد عرف موضوع الجودة عدت مراحل تطور، وهذا نتيجة للتغيرات البيئية المحيطة وخاصة التنافسية فقد عرف مفهوم الجودة عدة مراحل تطور؛ فمن البحث عن الدقة والالتقان في العمل، والتأكيد على جودة المنتج، توسع هذا المفهوم ليشمل كافة التعاملات الخاصة بالمنظمة ومحيط أعمالها، وكان ذلك مع تطور الإدارة وظهور الشركات الكبرى.

### المرحلة الأولى: فحص الجودة

كان التركيز على التحديد الواضح المواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها؛<sup>2</sup>

### المرحلة الثانية: مراقبة الجودة

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات العيب في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر؛<sup>3</sup>

### المرحلة الثالثة: توكيد الجودة

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تحتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية والتجهيزات واليد العاملة كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000، الإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية؛<sup>4</sup>

### المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> زين الدين شيخي؛ بوكرا محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة ايزو9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستار في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011 ص ص:19-20

<sup>2</sup> محمد البشير الغوالي؛ احمد العلماوي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل فعال لتحقيق الداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص3

<sup>3</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص: 30.

<sup>4</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة اعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:9.

والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:<sup>1</sup>

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية؛
- وقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

#### المرحلة الخامسة: الإدارة الاستراتيجية للجودة

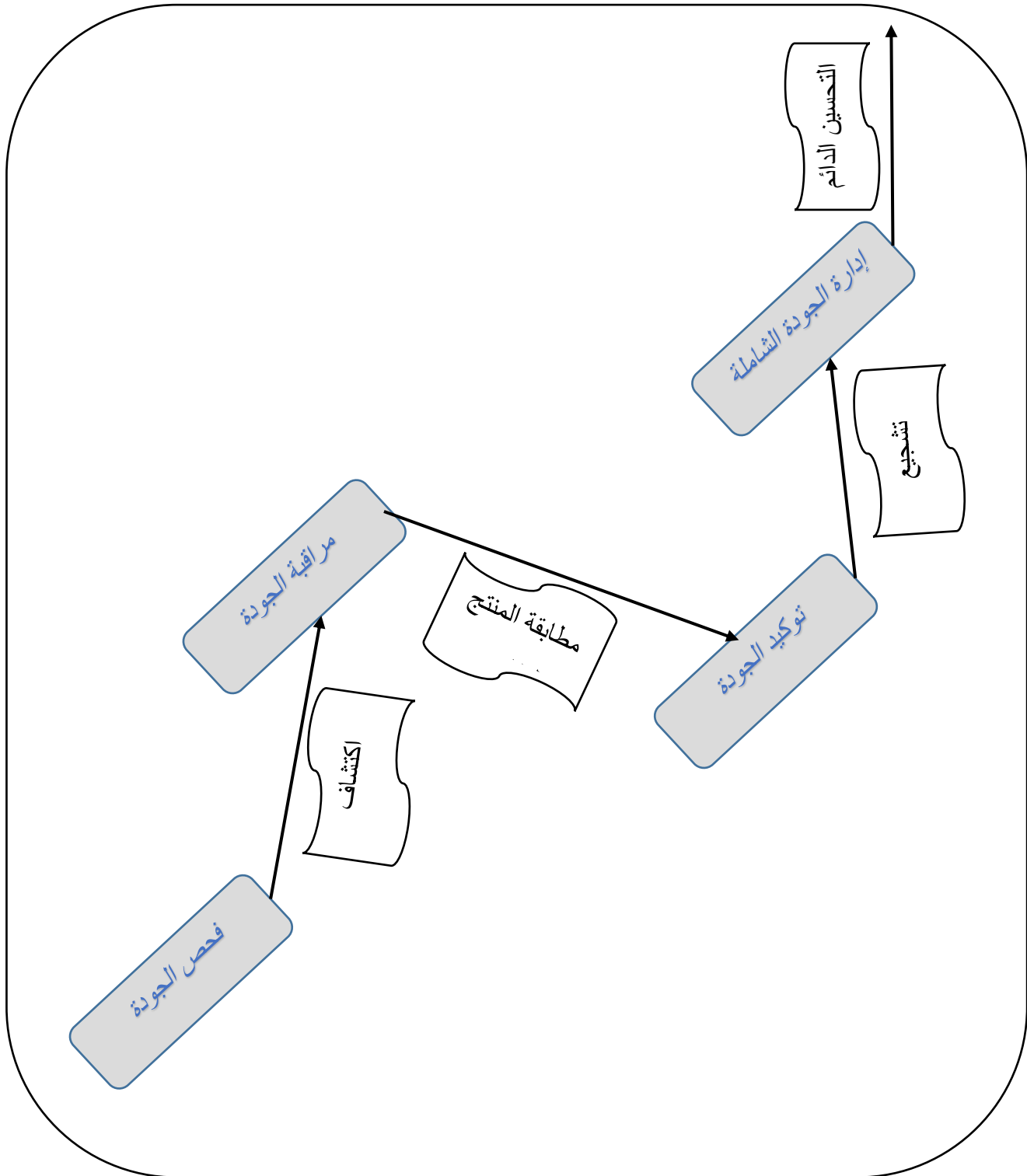
وتتوافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا التوافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:<sup>2</sup>

- ❖ الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛
- ❖ تعريف الجودة من وجهة نظر العميل، إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 194

<sup>2</sup> نسرين محمد؛ عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة ابيرنوك، الأردن، 2004، ص ص:15-16

شكل رقم (1): مراحل التطور التاريخي للجودة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات الجانب النظري.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

#### أولاً: أبعاد الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة<sup>1</sup>.

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
- المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق)؛
- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح)؛
- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل؛
- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية؛
- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وإن أبعاد الجودة لدى بانك 2000 تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي:

- مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج؛
  - مطابقة المواصفات التوقعات المستهلك؛
  - قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها؛
  - قيمة التبادل النقدية؛
  - الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها.
- أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin 1984 ، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة.

والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Carvin:

#### جدول رقم (2): أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد.
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج.
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج.
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص37

#### ثانياً: محددات الجودة

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص:22



## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

- (1) **التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- (2) **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التوافق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لعرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، أما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة التقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.<sup>1</sup>
- (3) **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات المستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة، وفقا لما هو مصمم لها.
- (4) **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمرين.

لقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا الزبون، وقد حققت المنظمات الخاصة والعامة نجاحا كبيرا إثر تطبيق هذا المفهوم، حيث أصبح أسلوب إداريا مهما في الإدارات والمنظمات الحديثة خلال ما حققه هذا المدخل الجديد من نجاحات كبيرة في الإدارة.

وسوف نتناول في هذا المبحث المطالب التالية:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها؛
- أهداف ووظائف إدارة الجودة الشاملة؛
- المبادئ الأساسية لإدارية الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

1- إن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة الى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل اي منظمة. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبية الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها (وبالاستعانة بعدد من الوسائل) يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة. إن إدارة الجودة الشاملة T.Q.M هي وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات. ومن الممكن القول T.Q.M هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي ألفت نظرة كاملة على

<sup>1</sup> محمد بوقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء في الخدمات الصحية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، البلدة، 2006، ص:20.

<sup>2</sup> معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات، التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2009، ص:3.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

إدارة العمليات، وبالتالي دراسة المنظمة ككل وبشكل متكامل. وكان لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على معظم الصناعات وذلك لسببين وهو كما يلي:

- ان الافكار الواردة في **T.Q.M** لها قابلية على جذب انتباه العديد من الأفراد المتخصصين في العلوم الإدارية؛
- ان استخدام هذا المدخل لغرض التحسين المستمر يمكن السبب في زيادة فاعلية المنظمة<sup>1</sup>.
- 2- تعريف منظمة الجودة البريطانية (**BQA**): إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة<sup>2</sup>.
- 3- تعريف جون أوكلاند **John oakland**: أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في إي مستوى تنظيمي في المنظمة<sup>3</sup>.
- 4- لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (**T.Q.M**) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أصبح لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، لأن إدارة الجودة الشاملة وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات، فالجودة الشاملة هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة في إدارة العمليات. وتزايد الاهتمام بها لأن الأفكار الواردة في إدارة الجودة الشاملة تتمتع بقابلية جذب انتباه العديد من الأفراد التخصصيين العلوم الإدارية، والقائمين على المنظمات الصناعية والتجارية والتعليمية والخدمية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تبين أن استخدام هذا المدخل كفلسفة للتحسين أو كعملية تنظيمية لإدارة جهود التحسين المستمر سيؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمات المختلفة<sup>4</sup>.
- 5- تعريف (**Shucter**): إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية وفي أقصر وقت.
- ويعني هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وفلسفة جديدة، هدفها التميز في الأداء وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، وذلك ضمن عمل تعاوني بين المدراء والموظفين<sup>5</sup>.
- 6- وجود تعريف متنوع آخر خاصة بإدارة الجودة الشاملة منها<sup>6</sup>.
- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء؛
- أما معهد المقاييس البريطاني فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور؛
- أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة عرفت بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفصل؛ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022، صص:315-316

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص:74.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص:75.

<sup>4</sup> محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:29.

<sup>5</sup> فريد زين الدين؛ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص:24.

<sup>6</sup> سوسن شاكر مجيد؛ محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، صص:24-25.

مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة؛

• أما (Joblanski Joseph) فيرى ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة للإدارة أو نها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إداريا بشكل أفضل.

ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة في الآتي:<sup>1</sup>

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة؛
- تقليل الوجة الازم لإنهاء المهام والمسؤوليات؛
- الاستفادة المثلى من الموارد المجموعة في المنظمة؛
- تقليل عمليات الرقابة المستمرة بدون جدوى؛
- زيادة رضا المستفيدين؛
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنظمة؛
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية؛
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.

ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

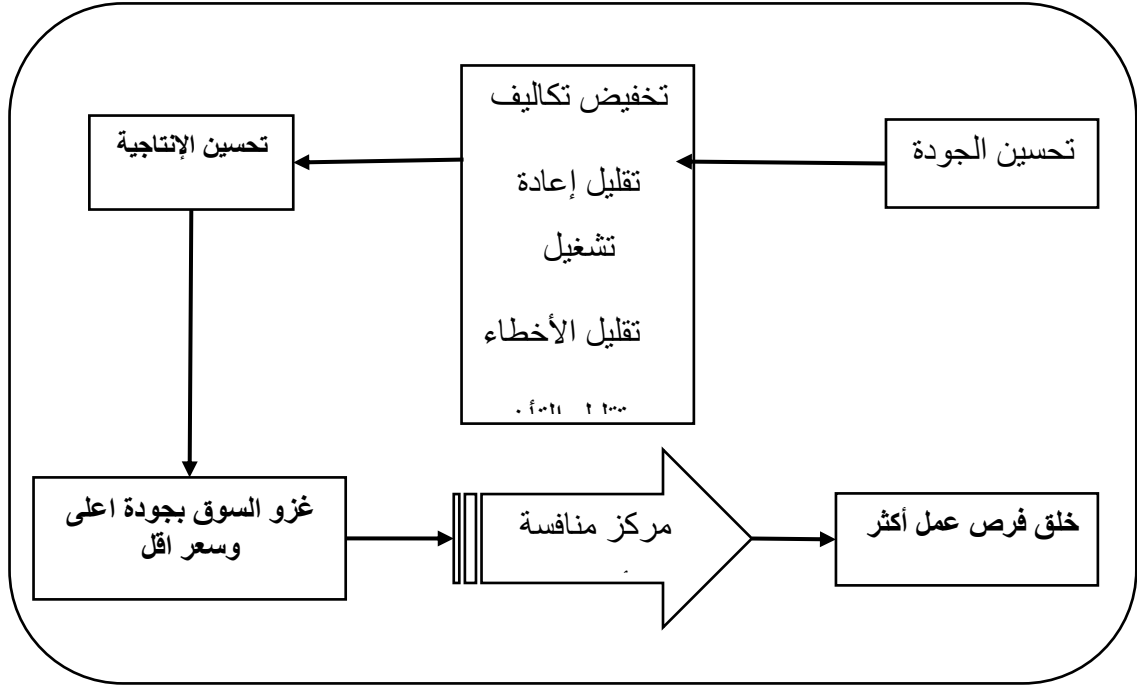
لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة وأصبح من الضروري والتركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة التي أصبح تخصيصها والوصول إليها أمرا سهلا ببنبي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أشاء ادوارد دومنج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمس خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي:<sup>2</sup>

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء والعطلات والتوقعات.
- تحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- زيادة الحصة السوقية وتنشيط الأعمال.
- زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي إلى تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق.
- السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستهلك الأخير.
- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص:37-38.  
<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاري، إدارة الجودة الشاملة، جامعة إسراء الخاصة، الطبعة الأولى، الأردن، 2004/ 2005، ص:33.

شكل رقم (2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة، العدد 2008/06، ص:179.

#### رابعاً: التطور التاريخي إدارة الجودة الشاملة

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل<sup>1</sup>:

**1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** ويقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم يكن مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة، فيها رب العمل وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

#### 2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

ويقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:

<sup>1</sup> خالد بن حمدان؛ عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:19-20.

ظهور مصنع ليحل محل الورشة، وازدياد حجم العمل، وازدياد أعداد العاملين، وارتفاع مستوى جودة المنتجات؛ نتيجة لاستخدام الآلة في العمل. وفي هذه المرحلة، لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

#### 3- مرحلة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العملية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور، وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن، والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية.

وقد ترجم تايلور أفكاره في مؤلفه المشهور مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911. وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة، الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز؛ للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظة عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف والمسؤول عنه؛ لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

#### 4- مرحلة الرقابة على الجودة الإحصائية:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب النماذج الكبير عام 1931، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط، وتوحيد الانتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة؛ لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة.

هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

ويعد "الدورنر ديمينج" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، وقد نقل "ديمينج" أفكاره عن الرقابة الإحصائية إلى الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة لأن العملية الانتاجية والخدمة التي يمكن قياسها وحساب النقص فيها لا يبين النقص والسلبات فيها ومن ثم العمل على تعديلها فالعملية الانتاجية العشوائية غير المحسوبة وغير الخاضعة للمعايير يصعب تقييمها ومن ثم تم إفراغها من النتيجة لذلك لا بد من وضع المعايير التي تعد مرجعية في قياس العملية الانتاجية ومدى التطور أو الانحدار فيها وهذا ما عانته تلك المرحلة.

#### 5- مرحلة تأكيد الجودة:

إن التفكير بالعمل لا يعني القيام به إن لم يتم فقد أشرنا سابقا أن فترة الخمسينات كانت فترة تركيز على الجودة لكن التفكير فيها وفي التخطيط فيها لدى الدول والمنظمات موجود لذا نقول أنه بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ولكن ليس في فترة الخمسينات بل بعد ذلك. ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة العمليات لأن تجاهل عملية من العمليات وتركها تسير ضمن الاتجاه السلبي قد يقود إلى تدمير كل ما تسعى إليه عملية الجودة ولذلك بدءا من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة الصول للسوق ليد المستهلك، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المرحلة والتي انتهت إلى وصول تنويع إدارة الجودة بنتائج لا غنى عنها حتى تستطيع المنظمة القدرة على المنافسة في ظل الصراع والتكالب بين المنظمات على الأسواق المحلية والعالمية خصوصا بعد التطور الكبير في عمليات تكنولوجيا الاتصال والمواصلات التي ساعدت في تقريب المنتج والمسوق من السوق والعمليل.

#### 6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

إن هناك تلازم أو بالأصح تقارب إلى حد كبير بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة فكلاهما يهدف إلى تحسين الإنتاج ورضا العامل والعملاء وتحسين الإنتاجية.

ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970 و1980، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات؛ لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية. ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية؛ للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسة التالية:

- أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ت- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل... الخ.

#### 7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

لقد كانت البداية من اليابان والتي أسست لمدرسة الجودة الشاملة في كل شيء خصوصاً بعد التوسع الكبير في التطور التكنولوجي الذي حل الكثير من المشاكل العالقة بين العامل والمنظمة وبين العملاء ووصل إلى الأسواق العالمية بطريقة قريبة مما يريد المستهلك أو قريباً من قدرته الشرائية واستيعاباً للأذواق التي خرج منها بأسلوب جديد قادر على تشكيل أو تأسيس لمدرسة ما سمي بإدارة الجودة الشاملة. فقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980م؛ بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من السوق. في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية؛ بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن و الموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الاستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية، إلا أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان، يرجع فضلها للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل: ادواردز ديمنج، وجوزيف جوران.

#### المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الجودة الشاملة

##### أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف العام من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو: تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

أما الأهداف الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي كما يلي:<sup>1</sup>

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال الرقابة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-46-45.

- تحسين الربحية والإنتاجية؛
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛
- خفض التكاليف، فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها بطريقة سليمة، وبالتالي تقليل التكاليف؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة (زمن العمل المتكرر)؛
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية.

#### ثانيا: مراحل إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي:

#### 1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.<sup>1</sup>

#### 2- مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم أيضا اختيار الفريق القيادي لبرنامج، إدارة الجودة الشاملة المقررين، المشرفين؛ ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة من جميع أعضاء الفريق.<sup>2</sup>

#### 3- مرحلة التقييم

غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التساؤلات:<sup>3</sup>

- ✓ ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة الى تحقيقها؟
- ✓ ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ✓ ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- ✓ ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

#### 4- مرحلة التنفيذ

<sup>1</sup> محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص:319.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص:129.

<sup>3</sup> زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، النورس للطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص:172.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

وفي هذه يتم اختيار الأفراد الذين سيعيد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.<sup>1</sup>

### 5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من هذه المبادئ حيث نجد "ديمنج" الذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا:

أن تكون إدارة الجودة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة.

#### 2- التركيز على العميل والانطاق منه

العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين.

#### 3- توطيد العلاقة مع الموردين

أي خلق علاقة شراكة بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم، بالإضافة الى تبادل المعلومات والخبرات.

#### 4- تمكين العاملين

خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.

#### 5- التحسين المستمر

أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائما ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها، وأن هذه العملية عملية منظمة (لها أسس ومناهج)

<sup>1</sup> محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سابق، ص:320.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:320.

<sup>3</sup> عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص:79-80.



**6- المقارنة المرجعية**

عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع الممارسين والمميزين، وهي تتطلب معايير ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير، وتقترب بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المؤسسة.

**7- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها**

**8-** وهي تعمل استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات: مخطط التدفق، المدرج التكراري، استمارة التأكد، بيت الجودة بالإضافة إلى ذلك توجد إضافات أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والزبائن علاقة تكاملية؛
- ✓ يجب أن تسود بيئة العمل ذات الجودة العالية مفاهيم الصدق، والحرص في التعامل مع كل العمليات الإدارية والتشغيلية.

---

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:27.

### المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تفكير جديد للمؤسسة فهي تعتمد على التزام الإدارة العليا بالتغيير بتبني برامج متكاملة لتحسين الجودة، وفهم القواعد الأساسية لها لتعزيز ثقافتها لدى العاملين لتوفير المناخ التنظيمي المناسب. لذلك سيتم الإشارة إلى الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الجودة ومتطلبات تطبيق هذه الإدارة وضرورة مشاركة جميع العاملين لدى المنظمة في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لالتزام بمتطلباتها بما يحقق الهدف الأساسي وما يتطابق وفقا لمتطلبات واستراتيجيات هذه الأخيرة ويؤدي إلى الارتقاء بالجودة المقدمة وفقا للتوقعات أو ما يفوقها وإحراز رضا العملاء. هذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة
- متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة

يجب على أي مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية التي ستقوم بإتباعها بغرض حصولها على ميزة تنافسية أو أكثر والحفاظ عليها، وتتمثل استراتيجية التنافس في مجموعة متكاملة من التصرفات الساعية لتحقيق ميزة متواصلة ومستمرة وتحدد عادة من خلال طريقة التنافس، وأيضا ميدان وأساس التنافس، وللتعرف على أهم هذه الاستراتيجيات فقد تم تقسيم المطلب إلى العناصر الموالية:

- ✓ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف،
  - ✓ إستراتيجية التمييز،
  - ✓ إستراتيجية التركيز،
  - ✓ إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية.
- أولاً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف**

تحقق هذه الاستراتيجية مزايا التنافسية من جراء الرقابة الصارمة على التكاليف، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة على بالمقارنة مع المنافسين.

### 1/ شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لا بد من توفر مجموعة من الشروط والتي تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- وجود طلب مرن للسعر، إذ يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة الاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

### 2/ كيفية تحقيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

هناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين. وتتمثل أبرز هذه المحددات في:<sup>2</sup>

- وفورات اقتصاديات الحجم؛

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص: 236

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 236-237

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

- وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
  - النسب المرتفعة الاستغلال الطاقة؛
  - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
  - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
  - وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي؛
  - استغلال عنصر الزمن؛
  - تخفيضات التكلفة نتيجة اختيار مواقع المصانع والمخازن وعمليات الفروع.
- 3/ مزايا تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة، ومن أهم هذه المزايا ما يلي:<sup>1</sup>

- فيما يخص المنافسين، تكون المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في موقع تنافسي أفضل من منافسيها من حيث السعر؛
- فيما يخص المشترين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يخص الموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء؛
- فيما يخص دخول منافسين محتملين للسوق، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض السعر وبالتالي مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- فيما يخص السلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات سعرية كسلاح لمواجهة المنتجات البديلة،

### ثانيا: إستراتيجية التمييز

يقصد بإستراتيجية التمييز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج وصفات خاصة به كتصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة وممتازة وعليه تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج.

### 1/ شروط تطبيق إستراتيجية التمييز

تتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- ❖ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- ❖ عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتهج نفس إستراتيجية التمييز.

### 2/ مجالات التمييز

من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نذكر:<sup>3</sup>

- ❖ التمييز على أساس التفوق الفني؛
- ❖ التمييز على أساس الجودة؛
- ❖ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 234

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 238.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 238.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

❖ التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع من قبله.  
3/ عوامل نجاح إستراتيجية التمييز

إن نجاح تطبيق إستراتيجية التمييز يتوقف على عوامل داخلية وأخرى خارجية:<sup>1</sup>

### أ- العوامل الداخلية

يتمثل أهمها في الآتي:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير، وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به،
- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة؛
- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة؛
- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

### ب- العوامل الخارجية

يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين؛
- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين؛
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تمزج هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين، أي العمل على إيجاد منتجات تحمل مزيجا من الخصائص المميزة للإستراتيجيتين السابقتين أي العمل على إيجاد منتجات متميزة وبتكاليف أقل، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، أي خدمة نسبة معينة من السوق الكلي.

### 1/ شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لا بد من توفر مجموعة من الشروط

والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- في حالة وجود مجموعات مختلفة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عام محاولة أي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محددة؛
- عندما تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

### 2/ أنواع إستراتيجية التركيز

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص: 25.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، 2003، ص: 240.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

تنقسم استراتيجية التركيز إلى استراتيجيتين هما<sup>1</sup>:

- أ- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.
  - ب- التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف. ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:
    - ✓ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
    - ✓ تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- رابعاً: إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة ISO 9000 كدليل عالمي على فعالية نظامها التسيير المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

### (1) مستويات المواصفة ISO 9000

تعتبر ISO 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، وتتمثل أهم تلك المواصفات فيما يلي<sup>2</sup>:

- **ISO 9001**: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمة والتركيب والتصميم، حيث تعد أكثر المواصفات شمولية
- **ISO 9002**: تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في ISO 9001 ما عدا النشاط التصميم، أي أن المؤسسات التي تطبق عليها المواصفة 9002 لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها،
- **ISO 2003**: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية،
- **ISO 2004**: دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الإنتاج وعلى المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها الذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يؤهل المنشأة لتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة

### (2) خطوات الحصول على شهادة ISO 9000

بعد الحصول على شهادة ISO 9000 مؤشر على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وعليه فإن إستراتيجية التوافق مع ISO9000 تتطلب إتباع الخطوات الموالية<sup>3</sup>:

#### أ- مرحلة التخطيط

ضمن هذه المرحلة يتم الآتي:

- اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة بالك يتطابق مع مواصفات ISO9000؛
- التحديد المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة؛
- تحديد جبهة الاعتماد المانحة للشهادة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 241.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير والقياس، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص: 25.

<sup>3</sup> سملاي يحضة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة 22-23 أبريل 2003، ص: 184.

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

- تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة.  
ب- مرحلة التطبيق  
يتم ضمنها ما يلي:

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء؛
  - تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة؛
  - التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات ISO 9000.
- ت- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل:
- نوع الشهادة،
  - وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة،
  - التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل،
- ث- مرحلة المتابعة: بعد منح شهادة ISO 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية عادة تكون كل سنة أشهر للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة، كما أنه بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقويم شامل من منح الشهادة يتم إجراء التقويم الشامل النظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- 3) مزايا الحصول على شهادة ISO 9000**

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة ISO 9000 يمثل ميزة التنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصر التعامل مع الشركات المتصلة على تلك الشهادة. فارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة ISO 9000 يعتمد على حقيقة أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن نظام الجودة فيها خاضعة للتحسين والتطوير بصفة مستمرة، وعرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.

وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها، بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية والتسويقية، والاندماج الكلي أو الجزئي والذي أصبح مشروطاً بالحصول تلك المؤسسات على شهادة الأيزو كضمان الكفاءة نظامها التسيير.

كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية وهي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية؛
- التطوير والتحسين المستمر الجودة المنتج؛
- تقليص شكاوى العملاء وتنمية ثقتهم بالمنتج والمؤسسة؛
- كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم؛
- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة؛
- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقتهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> نظمي نصر الله، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، دار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص: 28.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، لذا ففي حالة عدم توفر هذا المناخ المناسب يجب على إدارة المؤسسة العمل من أجل تغيير ثقافة المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي وفي العناصر الموائية سيتم ذكر أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

**1- دعم الإدارة العليا**

من الضروري تلقي الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا، حيث أن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها في تطبيق هذه الفلسفة يؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل قادتهم متأثرين بحماستهم، إذ أن الافتقار إلى هذا الدعم يشكل للعديد من المشاركين في إدارة الجودة الشاملة صعوبة تؤثر سلباً على نجاح برنامج التطبيق، وعليه فإن تبني الإدارة العليا وحماستها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعد الركيزة الأولى في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

**2- التركيز على العميل**

تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء ومحاولة معرفة مدى رضاهم وسعادتهم بالمنتج المقدم والوقوف على احتياجاته المستقبلية فرضاً العميل هو المحور الرئيس للإدارة الجودة الشاملة لذا تسعى المؤسسة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكتسب ولاءهم وبذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة<sup>2</sup>.

**3- تشكيل فرق العمل**

تحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة، ويختلف الأسلوب الذي يتم به تشكيل فرق العمل باختلاف المهام الموكلة إليهم، لذا من الضروري مراعاة ما يلي في تكوين فرق العمل<sup>3</sup>:

- اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم لهذه المهمة؛
- تمثيل أعضاء الفريق للعديد من المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- منح الفريق الصلاحية التي تمكنه من أداء العمل؛
- دمج الفريق في البناء الهيكلي للمؤسسة باعتبار أنه جزء من العمل الاعتيادي لها وليس أمراً طارئاً.

**4- ممارسة النمط القيادي المناسب**

إن أنسب نمط قيادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار، أما النمط الديكتاتوري الذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط ويتمثل في الأوامر والتعليمات فهو لا يناسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

**5- وجود نظام للقياس**

<sup>1</sup> شميدات دارين؛ جيروم فاتجا (ترجمة محمود مرسي وناصر العديلي)، مدير الجودة الشاملة، دار الأفق والابداع، الطبعة الأولى، الرياض، 1997، ص:7.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 205

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 205

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 206

لابد من توفر نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات بالوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.<sup>1</sup>

#### 6- فعالية نظام الاتصالات

من المتطلبات الأساسية وجود نظام فعال للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المؤسسة وخارجها، ولا بد أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.

إن المتطلبات المذكورة أعلاه تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ أن السلعة تمثل جوهر العمل المنجز وجودتها تبدو مستحيلة من دون تحقيق الجودة في العملية التي بدورها تبدو غير ممكنة إذا لم يتحقق تنظيم ناجح للعمل، وهذا التنظيم يصبح عديم الجدوى في حالة عدم توفر قيادة فعالة تنعكس بالتزام قوي بدءا من المستويات العليا نزولا إلى المستويات الدنيا التي تمثل الدعامة السائدة للجميع، وأن عدم استقرار إحدى الدعومات سيؤثر في استقرار الدعومات الأخرى.

#### ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بمراحل عدة ويمكن اختصارها في خمسة مراحل متتالية ومرتبطة، تبدأ بمرحلة الإعداد تليها مرحلة التخطيط ومن بعدها مرحلة التنفيذ ثم مرحلة الرقابة وأخيرا مرحلة تبادل الخبرات، وسيتم فيما يلي شرح كل مرحلة بالتفصيل.

#### 1/ مرحلة الإعداد

على مستوى هذه المرحلة يتم تجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

حيث تتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:<sup>2</sup>

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة؛
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال؛
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغرض زيادة فاعلية قراراته؛
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة؛
- بناء فرق العمل من مختلف أقسام ودوائر المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة مع منح الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا والمجلس الجودة؛
- تحديد أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

2/ **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات المجمعة خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة نشاطات أهمها:<sup>3</sup>

- تحليل البيئة الداخلية بغرض تحديد عناصر القوة ومواطن الضعف؛
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا؛
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 206

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص ص: 229-300.

<sup>3</sup> حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص: 32.



## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

- وضع رسالة المؤسسة عن طريق تحديد سبب وجود هذه الأخيرة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق التي تستهدفها؛
  - وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى بما يتلاءم ورسالة المؤسسة وكذا وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف؛
  - اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
  - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة؛
  - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛
  - تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة الموالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.
- ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

- أ- التخطيط الإستراتيجي للجودة: والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرسالة والأهداف الإستراتيجية؛
- ب- تخطيط جودة المنتج: ابتداء من تحديد العمل وصولاً لإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل؛
- ت- تخطيط جودة العمليات: وذلك ضمن المواصفات المحددة مسبقاً.

### 2- مرحلة التنفيذ

على مستوى هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية مسبقاً، حيث تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات اللازمة عن طريق أداء المهام الموكلة إليهم بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، حيث تنطلق عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة، وفي حالة وقوع مشاكل أثناء التنفيذ يتم الاستعانة بالأدوات المساعدة لخرطة السبب والأثر وخرائط الرقابة وغيرها.

### 3- مرحلة الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المترامنة والمتابعة الدقيقة إلى جانب الرقابة البعيدة التي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. وتتطلب هذه المرحلة قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما يمكن لها الاستعانة بخبرات خارجية، وتعلمت مرحلة الرقابة والتقييم أساساً على التغذية العكسية من خلال سير آراء العملاء إذ يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات واحتياجات عملائها؛ وتتطلب ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وكيفية اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.<sup>1</sup>

### 4- مرحلة تبادل الخبرات

في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة القيام بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة للوقوف على إنجازاتها المحققة وطرق التحسين التي اتخذتها، وكذا إبلاغ المساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعملاء والموردين مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق هذه المنهجية، أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تعمل على نشر نجاحاتها وكذا تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعمل المؤسسات الساعية إلى تطبيق الجودة الشاملة على توفير كل المتطلبات المطلوبة للوصول إلى النتائج المخططة، فتطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالباً ما يصاحبه مكاسب كثيرة وفوائد عدة المترتبة عنه تكون فيها بعض المعوقات مما يحدث أخطاءً وجب أخذها بعين الاعتبار وتقاديا عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص:213.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 214

أولاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات فوائد يمكن إجمالها في:

(1) الفوائد العائدة على المؤسسة

وتتمثل أبرز هذه الفوائد في الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة عن طريق الاستمرار في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها؛
- ✓ قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات المحيطة بهاء؛
- ✓ تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإسراف عن طريق تحسين عظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة؛
- ✓ تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها؛
- ✓ زيادة أرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة؛
- ✓ إمكانية التوسع أي فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح المحققة.

(2) الفوائد العائدة للمستفيدين

ويتم التفريق بين:<sup>2</sup>

أ- العملاء الداخليون

- تقليل حالات المخاطر في جو العمل؛
- تطوير مهارات وقدرات العمال؛
- منح الحوافز والمكافآت للمجدين والتميزين؛
- توفر أدوات تقويم موضوعية لتقويم أداء العاملين؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم من خلال فسح المجال أمامهم لتحسين أداء المؤسسة.

ب- العملاء الخارجيون

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها،
- استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها،
- انتقاء الحاجة للبحث عن مؤسسات أخرى تقدم ميزات أفضل وعليه توفير الكثير من الجهد والوقت،

ت- الموردون

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل،
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم،

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم الفوائد الكثيرة المترتبة عنها إلا أنها تواجه جملة من المعوقات التي يمكن أن تقف عائقاً أمام تطبيقها في مختلف المؤسسات، وسيتم فيما يلي ذكر أهم وأبرز هذه المعوقات:<sup>3</sup>

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص مبالغ غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب؛

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 54.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 55.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص: 82

## الفصل الأول: .....مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة

- إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
  - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم؛
  - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
  - عدم وجود الانسجام والتلائم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل مع بعضها البعض؛
  - التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛
- لذا على إدارة المؤسسة أن تولى اهتماما كبيرا لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بغرض تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. وقد بلغ التنافس والانتاج في العالم ذروته وأصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفاً يتسابق إلى تحقيقه المتنافسون فنجد مفهوم الجودة الشاملة ظهر كشعار ينادي به المختصون والممارسون وتعتمد عليه المؤسسات الانتاجية في اجتذاب المستهلك وذلك باعتبارها لغة ووسيلة للتفاهم مع مستهلك العصر الحديث،

أصبح في الوقت الراهن إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد للتميز في التنافسية الشديدة التي يعرفها المحيط وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات ، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في نجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط ، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر و الشامل أحده كل الجهود والوسائل التهيئة بيئة مناسبة .

# الفصل الثاني

تطوير الخدمات المصرفية

في ظل إدارة الجودة

الشاملة

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### تمهيد:

تعد الخدمات المصرفية مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، ومع تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن ظهرت الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة متنوعة ومتميزة، مما ألزم معظم المصارف بالاهتمام والعمل على تحقيق الجودة في خدماتها بعد أن أصبحت هي المعيار الأساسي لنجاحها وزيادة ربحيتها وضمان بقائها واستمرارها في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

وهذا ما دفع المصارف إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة في خدماتها المصرفية والاستناد عليها للتميز في خدمة عملائها، وأيضاً استخدامها للتكنولوجيا الحديثة لتسريع وتحسين الخدمة المقدمة لعملائها، وسنحاول في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ أساسيات حول الخدمات المصرفية؛
- ✓ مدخل لجودة الخدمات المصرفية؛
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية.

### المبحث الأول: أساسيات حول الخدمات المصرفية

إن ما يشهده العالم من علم وتكنولوجيا سريع ونمو للخدمات بشكل كبير وسريع جداً في الاقتصاد العالمي أدى إلى تطور أنشطة العمل المصرفي للمصارف خلال السنوات الأخيرة وتنوع الخدمات في قطاع الصناعات الخدمية من صيرفة، اتصالات، تأمين، .... والتي أصبحت تشكل أكثر من 60 % من الاقتصاديات المتطورة حول العالم في الوقت الحاضر، الأمر الذي أدى بالمصارف إلى الأخذ بمبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها للعملاء. في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- مفهوم الخدمات المصرفية؛
- دورة حياة الخدمة المصرفية وتطورها؛
- مميزات ومعوقات الخدمات المصرفية.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية أولاً: تعريف الخدمة المصرفية

لقد تعددت تعريف ومفاهيم الخدمات المصرفية، وبالتالي سوف نعطي بعض التعريف التي أظهرتها أدبيات التسويق كالاتي:

- 1- عرفت بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها الزبائن من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتها ورغبتها المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدر الي الأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين<sup>1</sup>.
- 2- والتعريف الشامل الذي قدمه **عوض بدير الحدادة** حيث عرف الخدمات المصرفية من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة وأدوات تقدم من طرف الى طرف آخر، وهذي الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقطن أولاً عند تقديمها بمنتج مادي ملموس. ويتضح من التعريف السابقة ما يلي<sup>2</sup>:
  - أن الخدمة أداء أو نشاط وليس شيء مادي ملموس؛
  - تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها؛
  - الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو للإحساس بها؛
  - لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.
- 3- الخدمة المصرفية: هي مصدر الإشباع الذي يسعى إلى تحقيق حاجات العميل، أما من منظور البنك فهي تمثل مصدر ربح<sup>3</sup>.
- 4- أما **كوتلر** فقد عرفها على أنها: أي نشاط أو انجاز منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسها غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وان انتجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون<sup>4</sup>.
- 5- يمكن تعريف الخدمة المصرفية أيضاً بأنها: مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته، أما من منظور المصرف فإنها للربح<sup>5</sup>.
- 6- تعرف الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمة المصرفية، ويتصف مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين اثنين: البعد المنفعي والبعد السمات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم نزال؛ محمود حسين الوادي، **الخدمات في المصارف الإسلامية (آليات تطور عملياتها)**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 117.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص: 17.

<sup>3</sup> زياد رمضان؛ محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص: 307.

<sup>4</sup> عمر؛ خير الدين، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، دار النشر مكتبة عين الشمس، الطبعة الأولى، مصر، 1997، ص: 265.

<sup>5</sup> لعذور صورية، **أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون**، مذكرة ماجستير فرع التسويق، تخصص علم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008، ص: 28.

<sup>6</sup> مساعد العياشي؛ شامي رشيدة، **اتجاهات موظفي المؤسسات المصرفية نحو التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية-دراسة ببعض المؤسسات المصرفية الجزائرية-**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، السنة 2021، ص: 586.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

7- تعرف أيضا بأنها: النشاطات الغير ملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: خصائص الخدمة المصرفية

لا تخرج هذه الخصائص عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، وبمعاييرها المعروفة، ولكن الذي يلاحظ ولأهمية هذه الناحية من الخصائص تأخذ سمة الاتساع والشمولية للكافية للعديد من الجوانب والخصائص هي<sup>2</sup>:

1- **عدم الملموسية lack of tangibility**: الخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري، كذلك للمس، التجربة، ثم مشاهدة سماتها من مكان، أو حملها من المصرف لتسويقها، فالزبون لا يمكنه تجربة الخدمة مجانا دون دفع ثمن (جهد، مال، وقت) وهي في الغالب خدمة لا يمكن الحكم عليها بدون تجربتها وتتصف بالا ملموسية لأنها عبارة عن أنشطة.

2- **التلازم concurrency**: لان الإنتاج والاستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، حيث أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمنية والمكانية، هذا يعني أم الخدمة يجب أن تكون ملائمة من حيث المكان والزمان الصحيحين، وهذا يعني ضمنا أيضا ان البيع المباشر هو الأكثر ملاءمة للقناة التوزيعية ولكن سنرى لاحقا أن طرق التغلب على عامل التزامن مثل استخدام بطاقات الائتمان التي بواسطتها تنقل الخدمة بشكل أكثر سلاسة.

3- **التكيف لنظام التسويق adopt of marketing system**: عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات وأهميتها، حيث ان الخدمة المصرفية يمكن تكيفها لأي مناخ تسويقي ويمكن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التسويق. .... الخ.

4- **نقص التماثل الخاص lack of special identity**: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور. حيث أن جل خدمات المصرفية متشابهة إلى حد بعيد مثل السحب والإيداع والصراف الآلي.... الخ. تتميز الخدمات المصرفية بعدد الخصائص المتعلقة بطبيعة نشاط المصرف وطريقة أداء القائمين عليه، وضمن هذا السياق برزت للخدمة مجموعة من السمات المميزة ويمكن لإيجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

5- **تكاملية الإنتاج والتوزيع**: أي أن الخدمة المصرفية تنتج وتوزع في وقت واحد وغير قابلة للاسترداد مرة أخرى لأجل تعديلها أو الرفع من جودتها، ولهذا السبب عكفت المصارف على توفير أرقى وأجود الخدمات وفي الوقت والمكان الازمين.

6- **صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية**: بما أن الخدمة المصرفية غير مادية فإن جمهور الزبائن لا يمكنه التمييز بينها لتطبيقها، وفي غالبية الأحيان يختار الزبون المصرف لعدة اعتبارات أخرى مثل السمعة والمكان، وجودة الخدمة المقدمة والسرعة.

7- **اتساع مجال المنتجات والخدمات المصرفية**: فالمصارف ملزمة بمواكبة طلبات ورغبات زبائنها الكثيرة والمتنامية، لهذا فهي تعمل على خلق تسويقي مناسب يوفر ويساهم في تحقيق وإشباع حاجات الزبائن من خلال مختلفة الخدمات والتسهيلات المصرفية المتاحة والمبتكرة.

8- **نظام تسويقي ذو توجه شخصي**: تعتمد عملية تقديم الخدمة بين المصرف وزبائنه على اتصال الشخصي المباشر بين الطرفين، فالتفاعل المباشر من موظفي المصرف والزبون يعطي للإدارة صورة كاملة عن الزبائن ومقدار طلباتهم ونوعية ميولاتهم وتفضيلاتهم، وبالتالي توفير العمل الازم من أجل لاستجابة لتلك الحاجات والرغبات وعلى أحسن وجه.

9- **مبدأ التوازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر**: إن منطلق التواجد في السوق يحتم على المصرف إيجاد السبل الضرورية والازمة لتحقيق التوازن بين توسع نشاطه من جهة ودرجة المخاطرة من جهة

<sup>1</sup> محمود جاسم وآخرون، -أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص:397.

<sup>2</sup> العجارمة؛ تيسير العفيشات، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السنة 2013، ص:34-35.

<sup>3</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص:95-97.



## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أخرى، أي عملية موازنة مدروسة بين النشاط وأعباء هذا التوسع والقائمة على الثقة المتبادلة بين المصرف وزبائنه.

**10- انتشار الجغرافي:** قصد نجاح استراتيجية المصرف في تحقيق عدد معتبر واكتساح السوق وبمقدار معين من شريحة الزبائن لزم عليه توفير شبكة متكاملة من الفروع، وتكون منتشرة بشكل يتلأم وحاجات الزبائن، فالعلاقة بين المصرف وزبائنه علاقة مباشرة في عملية تقديم الخدمة وهذا ما يحتم توفر الملائمة المكانية بين الطرفين والتي تعتبر شرط أساسيا لاختيار الزبون للمصرف الذي سيتعامل معه.

**ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية:**

تنوعت الخدمات المصرفية بتنوع وتطور المؤسسات المالية والمصرفية ومواكبة التغيرات الحاصلة في شتى المجالات فالمتابع للسوق المصرفية يجد عددا كبيرا من الخدمات المصرفية، والتنوع بين خدمات الإيداع، وخدمات الإقراض، وغيرها، ومن أجل سهولة البحث عنها نقوم بتصنيفها إلى قسمين: حسب نوعها وحسب العملاء:

### أ- الخدمات المصرفية حسب نوعها:

ويمكن أن تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع:

- خدمات مصادر الأموال، كالحسابات الجارية وودائع التوفير والودائع لأجل (الثابتة)، وشهادات الإيداع، وصناديق الاستثمار.... الخ؛
- خدمات توظيف الأموال، وتشمل القروض أنواعها المختلفة التجارية الصناعية، السياحية...، وحسب أجلها (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل)، والاعتمادات المستندة، وبطاقة الائتمان؛
- الخدمات المختلفة التي لا تركز إلى منح الائتمان، ويحصل المصرف من خلالها على عمولات ورسوم ومن أمثلها تحويلات العملة، والكفالات، وتأجير الصناديق الحديدية، والخزائن الخاصة<sup>1</sup>.

### ب- خدمات مسيرة

هي تلك الخدمة التي في متناول الزبون من احتاج إليها بحيث تكون سهلة المنال كخدمات السحب والإيداع والتحويل وكذلك الاستخدام الآلي، والمعدات المتوفرة في المصرف وخارجه، وغالبا ما تكون أجورها قليلة سببا أو تقديم مجانا دون مقابل، إذ تلجأ المصارف لتقديمها طمعا في إرضاء الزبائن، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا أو أسبوعيا أو وقت الحاجة تبعاً لشكلها أو نوعيتها.

### ت- خدمات التسويق

غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة، فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة كالقدرة على الإبقاء والضمان بعد القرض وغيرها من اعتبارات أخرى.

### ث- خدمات الخاصة

هذه الخدمات قد تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفذ بنك عن آخر في بعض البنوك قد تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجور مقابل هذه الخدمة أو تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية إذا يتم تصميم الخدمة وفقا لما يطلبه الزبون والذي يتوافق مع ما يراه الزبون مناسب لعمله ونشاطه<sup>2</sup>.

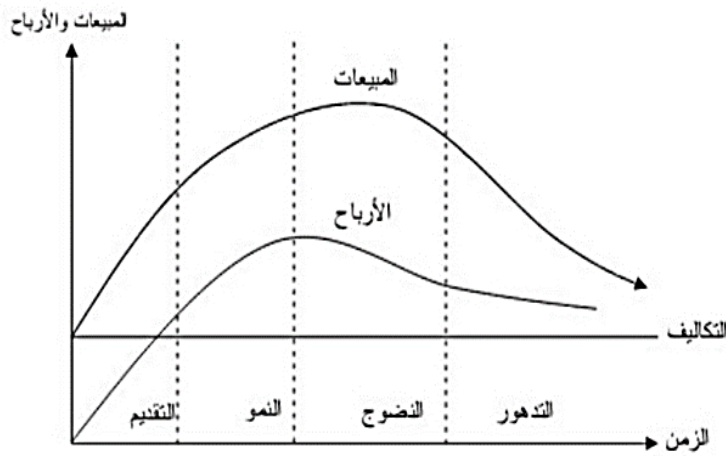
<sup>1</sup> عبد الرزاق؛ حسن حساني، التسويق المصرفي، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الأولى، سوريا، 2010، ص127.  
<sup>2</sup> فاطمة سلماني، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية التسويق، المسيلة، 2013-2014، ص:18.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية وتطورها أولاً: دورة حياة الخدمة المصرفية

تتكون دورة حياة الخدمة المصرفية من نفس المراحل الأربعة ادورة حياة السلعة (التقديم، النمو، النضج، الانحدار) كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها، فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، وتلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها وذلك راجع إلى خصائص الخدمات المشار إليها سابقاً.

شكل رقم (3): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي؛ ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 243.

#### 1- مرحلة التقديم

يطلق على الخدمات في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى وأن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وكما الخال بالنسبة للسلع الجديدة لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلع بأن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين، وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة، وتمتاز هذه المرحلة بقلة المنافسين أو انعدامهم، انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي وعدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

إن هذه المرحلة تحتاج لجهود ترويجية مكثفة تصل إلى تكلفتها إلى نسبة عالية من القيمة المبيعات المحققة، ويمكن الهدف التسويقي أساساً هو حث المستهلكين المرتقبين على تجربة الخدمة الجديدة والإقدام على استخدامها، بالإضافة إلى الجهود الترويجية المتمثلة في الإعلان ووسائل تنشيط المبيعات والاتصالات الشخصية والنشر فإن الإدارة تلجا أيضاً إلى التأثير على المستهلك بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، كما قد تلجا إلى

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

عامل السعر لتشجيع المستهلك على الشراء الخدمة، وقد تعمل على توزيع المنتج الجديد من خلال أنواع متعددة من منافذ التوزيع والهدف من كل هذه القرارات هو دفع المنتج بسرعة نحو مرحلة النمو<sup>1</sup>.

### 2- مرحلة النمو

عندما تثبت شخصية الخدمة المصرفية الجديدة ويقبل عليها المستهلكين نتيجة لاقتناعهم بها، ونظرا لتأثرهم بالجهود الترويجية للسلعة تبدأ مرحلة النمو حيث تزداد المبيعات بمعدل مرتفع ويصاحب ذلك ارتفاع في الأرباح(أو البدء في تحقيق أرباح إذ كانت هناك خسائر في فترة التقديم) وتزداد المبيعات والأرباح إلى أقصى درجة لها، إلا أن منحنى الأرباح يبدأ في التنازل عند الاقتراب من بدء مرحلة النضج، والسبب في ذلك أنه في هذه الفترة تظهر آثار استراتيجيات المنافسين الذين يقدمون على تقليد المصرف أو تقديم خدمات جديدة منافسة لتخفيض الأسعار وزيادة حملاتهم الترويجية، الأمر الذي يدفع المصرف إلى مقاومة المنافسة عن طريق زيادة الإنفاق على الترويج وذلك استخدام سلاح الأسعار الأمر الذي ينعكس على الأرباح، ويعمل المصرف في هذه الحالة على تقوية مركز الخدمة الجديدة في السوق والحصول على ولاء وتأييد المستهلك لها عن طريق إقناعه بالتعامل مع المصرف، ولذلك فالجهود الترويجية في هذه المرحلة تركز على المحافظة على العملاء للحصول على عملاء جدد، أو كسب قطاعات سوقية جديدة، بالإضافة إلى ذلك فإن المصرف يضع السياسات المضادة لتحركات المنافسين التي تشتد في هذه الفترة وتدخل في صراع معهم لضمان استمرار زيادة المبيعات، وبالطبع عندما تشتد المنافسة ترتفع التكاليف في المصارف نتيجة للجهود الإضافية ونقل الأرباح كما سبق القول<sup>2</sup>.

### 3- مرحلة النضج

في هذه المرحلة تصل مبيعات المصارف إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات إلى الانخفاض وتزداد حدة المنافسة، إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المصارف لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المصارف الضعيفة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى العملاء أية فروقات بين ما تعرض المصارف المختلفة للخدمة وبصورة عامة تمتاز هذه المرحلة استقرار مبيعات المصارف، احترام المنافسة، خروج المصارف الضعيفة، قطاعات سوقية مميزة وواضحة، وللخروج من هذه المخاطر لا بد على المصرف من التقليل في تكاليف التشغيل، تعزيز نوعية وجودة الخدمة فنيا ووظيفيا، التركيز على قطاعات محددة وإضافة خدمات مجانية إعلان إقناعي. في هذه المرحلة أيضا يصبح المجال مفتوحا لتحسين الخدمة وتطويرها، وتزيد المصارف من ميزانياتها المخصصة للبحث والتطوير<sup>3</sup>.

### 4- مرحلة التدهور

تعتبر المرحلة الأخير من دورة حياة الخدمة، تنصف بانخفاض أحجام التعامل عليها وبالتالي انخفاض المبيعات وتحقيق الخسائر، هنا يفكر المصرف جديا في إلغاء الخدمة والتفكير باستحداث خدمات أخرى جديدة، فعلى إدارة المصارف أن تقوم بالدراسة مستفيضة للتسهيل لاتخاذ القرار الرشيد إما بالإبقاء على الخدمة وتطويرها، أو بسحب الخدمة من السوق واستحداث خدمات أخرى جديدة.

<sup>1</sup> صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:73.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص: 73-74.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النسو؛ عطا الله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص:195.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إن دراسة دورة حياة الخدمة أداة جيدة تستخدمها إدارة التسويق بالمصرف لمساعدتها على اتخاذ القرارات الأنسب، فالقرارات والجهود التسويقية المبذولة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة قد تختلف من مرحلة إلى أخرى وما يناسب مرحلة قد لا يناسب مرحلة أخرى<sup>1</sup>.

### ثانياً: تطور الخدمة المصرفية

تطورت الخدمة المصرفية وتنوعت بشكل موازاة مع التطور في شتى المجالات وخاصة تطور المفهوم التسويقي وفق المراحل التالية<sup>2</sup>:

- 1- الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع: تميزت هذه المرحلة بعدم ظهور معالم الخدمات المصرفية بوضوح، غير أنه ويعد ظهور النقود ظهرت خاصية الإبداع والإقراض، ما أدى الى بداية ظهور المصارف وإصدار أوراق البنكية لإجراء عملية المقايضة.
- 2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تراكت خلالها رؤوس الأموال مما دفع الاستثمارات الى أمس الحاجة الى المصارف المتخصصة.
- 3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تميزت باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية نظراً لتوسعها فاشتملت على الأفراد والمؤسسات.
- 4- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة: تطورت الخدمات المصرفية بقصد اشباع حاجات العملاء المتجددة وتميزت بالتنوع والتوسع والنمو بالإضافة إلى التدويل والتطور التنظيم والإداري.

### المطلب الثالث: مميزات ومعوقات الخدمات المصرفية أولاً: مميزات الخدمة المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من المواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، وتتمثل الآتي<sup>3</sup>:

- 1- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات: إن الخدمات التي يقدمها أي بنك، تقدمها البنوك الأخرى، وهذه أول وأهم مشكلة تسويقية تواجه اي بنك، حيث يعمل على التمييز عن المنافسين بمستوى جودة ما يقدمه من خدمات؛
- 2- اتساع مجموعة من الخدمات المقدمة: يقدم البنك الواحد العديد من الخدمات المصرفية ولكل خدمة عملاء ذوي خصائص ورغبات معينة وعلى مجهودات من أجل التعريف على هذه الخصائص ورغبات معينة على البنك بدل مجهودات من أجل التعريف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيق للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب وبالجودة المطلوبة؛
- 3- شدة المنافسة بين البنوك: تشتد المنافسة بين البنوك في الانفراد بتقديم خدمات متميزة تستقطب عن طريقها أكبر عدد من العملاء؛
- 4- الاعتماد على التوزيع المباشر: لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزياً ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع وسيطة كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية ولكن يقدم البنك خدماته مباشرة عن طريق فروع

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان؛ محفوظ أحمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:309.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي؛ عبد الله ابراهيم النازل، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، دار النشر والتوزيع، الطبعة اولى، عمان، الأردن، 2012، ص14.

<sup>3</sup> ليلي عبد الرحيم، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو، الشلف، ص:68.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- المنتشرة لتلبية رغبات عملائه من الخدمات، بأن يكون قريبا منهم ولأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يستخدم البنك طرق حديثة في تقديم بعض الخدمات؛
- 5- **أهمية السرعة والثقة في البنك:** لأن الأموال هي أحد أهم اهتمامات العميل، فخسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ تخوف لدى عدد كبير من العملاء يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة الأزمنة لمواجهة حركة السحب الغير العادية الناتجة عن تخوفات العملاء، كما ان عجز البنك عن تحقيق العائد المناسب والناتج عن ادخارهم يؤدي إلى نفس النتيجة؛
- 6- **الارتباط بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:** إن العلاقة الوثيقة بين جهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، فبناء على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية لتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات بطريقة مباشرة حيث قد تكون مفاجئة لها في بعض الأحيان، كم تتأثر بقية الأعوان الاقتصادية بهذه القرارات (منها أسعار الصرف، أسعار الفائدة، السوق، الائتمانية، نسبي السيولة والاحتياطي معيار كفاءة رأس المال...) إلا أنها تأثرها مباشر على البنوك.

### ثانيا: معوقات الخدمات المصرفية

هنا سنقوم بإدراج العيوب المهمة للخدمات المصرفية كخدمة بالإضافة إلى كيفية تأثيرها على قطاع الخدمات المصرفية التجارية.

- 1- **تقليل التخصيص:** كما ناقشنا في المقالات السابقة من الوحدة، تعتمد الخدمات المصرفية التجارية على تقديم خدمات شخصية للشركات الكبيرة إن حجم الأعمال التي تقدمها الشركات للبنك التجارية يجعلها تشعر بأنها تستحق الحصول على خدمة شخصية خاصة. ومع ذلك مع الخدمات المصرفية كخدمة، هذا غير ممكن تقدم البنوك التجارية خدمات البطاقة البيضاء ويتم تنفيذ مهمة التخصيص من قبل موفري التكنولوجيا المالية من الأطراف الثالثة، وبالتالي مع مرور الوقت يصبح العملاء من الشركات غير مبالين تماما بالبنك التجاري الذي يتم استخدامه لتقديم الخدمة، يتم تقليل البنوك التجارية إلى مقدمي الخدمات الخلفية مما يجعلها تفقد العملاء على المدى الطويل؛
- 2- **انخفاض ولاء العملاء:** نظرا لانخفاض تخصيص الخدمات المصرفية، لا يوجد سبب يدعو عملاء الشركات إلى تفضيل بنك تجاري واحد على الآخر في الخدمات المصرفية كنموذج خدمة، لا تتمتع البنوك التجارية بالعديد من المزايا التنافسية على بعضها البعض السبب الوحيد لوجودها هو صعوبة الحصول على التراخيص المصرفية، وبالتالي يتعين على شركات التكنولوجيا المالية المتفوقة تقنيا التعاون مع مثل هذه البنوك والنتيجة النهائية هي أن البنوك تشهد انخفاضا حادا في ولاء عملائها ويبدأ هذا أيضا في التأثير على مصادر إيراداتهم الأخرى؛
- 3- **زيادة المنافسة:** تواجه البنوك التجارية التي تتبع الخدمات المصرفية كنموذج خدمة منافسة متزايدة من البنوك التجارية الأخرى وحتى شركات التكنولوجيا المالية، نظرا لأن البنوك التجارية لا تتمتع بميزة تنافسية كبيرة جدا والتي يمكن أن تساعد في جذب العملاء يتعين عليها التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية الأخرى بناء على عروض الأسعار التي تقدمها، والنتيجة النهائية هي حرب أسعار تمارس الكثير من الضغوط على الهوامش الضعيفة بالفعل في الصناعة المصرفية التجارية ومن ثم تضطر البنوك التجارية الى التنافس مع بعضها البعض من أجل الحصول على تدفق صغير من الإيرادات، ومن المرجح أيضا أن تنخفض أهمية البنوك التجارية على مدى الطويل نظرا لأنها موجودة فقط بسبب معايير الترخيص في جميع أنحاء العالم وإذا تغيرت هذه المعايير وتم منح التراخيص المصرفية بشكل أكثر تحررا، فسوف ينتهي الأمر بالبنوك التجارية إلى مواجهة أزمة وجودية؛

- 4- **تقليل التركيز على التكنولوجيا:** من المهم ملاحظة أن جميع الخبراء تقريبا يتفقون على أن التكنولوجيا هي مستقبل الخدمات المصرفية التجارية، وبالتالي من المهم لأي بنك تجاري أن يكون على اطلاع

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- بأحدث التقنيات إذا أراد أن يكون متقدما في اللعبة ومع ذلك في مجال الخدمات المصرفية كنموذج خدمة، ينتهي الأمر بالبنوك التجارية إلى الاستعانة بمصادر خارجية لمعظم الأعمال الفنية لشركات التكنولوجيا المالية ومن ثم تميل البنوك التجارية إلى ان تصبح أكثر رضا عن النفس وتبدأ في تركيز جهودها على تقديم المزيد من الخدمات المصرفية الدنيوية ويبدو أنه ترتيب مريح على المدى القصير. ومع ذلك تكمن المشكلة في أنه على مدى فترة من الزمن ستستمر الفجوة التكنولوجية بين شركات التكنولوجيا المالية والبنوك التجارية في الاتساع، وستكون النتيجة النهائية هي أن تصبح شركات التكنولوجيا المالية رائدة في السوق لأنها ستكون في وضع أفضل لدفع الابتكار التكنولوجي عبر السوق؛
- 5- انخفاض أمن البيانات:** ينظر المنظّمون أيضا إلى أمن البيانات على أنه قضية مهمة عندما يفكرون في الخدمات المصرفية كنموذج أعمال خدمي، لا يمكن أن تعمل الخدمات المصرفية كخدمة إلا عندما تتم مشاركة البيانات بحرية عبر كيانات مختلفة ومع ذلك فإن الكيانات المختلفة لديها جهات فاعلية مختلفة في سلسلة القيمة على سبيل المثال، من الممكن أن يكون أحد الشركاء في سلسلة القيمة قد قام بالاستعانة بمصادر خارجية لأعماله في موقع خارجي ومن ثم سيتم في نهاية المطاف مشاركة البيانات في بلد لا تتمتع فيه الجهة التنظيمية بالولاية القضائية، كما أن سلسلة أمناء البيانات يمكن أن تكون طويلة ومعقدة وفي بعض الأحيان قد يصبح من الصعب التأكد من المؤول الحقيقي عن أمن البيانات وإلى أن يتوصل المنظّمون إلى إطار شامل يحدد بوضوح سياسة أمن البيانات، فإن الخدمات المصرفية كخدمة ستظل تشكل تهديدا؛
- 6- تخفيف العلامة التجارية:** أخيرا وليس آخرا تواجه البنوك التجارية الكثير من تخفيف العلامة التجارية نتيجة للخدمات المصرفية كنموذج خدمة، لا تتعامل البنوك التجارية بشكل مباشر مع العملاء وبالتالي لا يتم تعزيز صورة العلامة التجارية للبنك في كل مرة تتفاعل فيها الشركة مع البنك وهذا يمكن أن يسبب خسائر مادية للبنوك التجارية، تبلغ قيمة العلامة التجارية للعديد من هذه البنوك ملايين الدولارات وستشهد تآكل هذه الأصول غير الملموسة إذا تم تطبيق نموذج الأعمال المصرفية كنموذج أعمال خدمي على نطاق واسع<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: مدخل لجودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا مهما تستخدمه معظم المصارف لتحقيق التميز والريادة في السوق المستهدفة، لذلك تعمل المصارف جاهدة على تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية تستطيع من خلالها جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- مفهوم جودة الخدمات المصرفية؛
- مستويات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية؛
- نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية أولا: تعريف جودة الخدمة المصرفية

قبل التطرق الى تعريف جودة الخدمة المصرفية ينبغي أولا تقديم تعريف جودة الخدمة بصفة عامة حيث أنه من المعروف أن جودة الخدمة من الاساسيات التي تسبق رضا العملاء، وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر

<sup>1</sup> عيوب الخدمات المصرفية كخدمة، متاح على موقع <https://managementstudyguide.com>, تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/04/18، على ساعة 11:30.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

على القرارات المستقبلية وإدراكه، وأن جودة الخدمة تعتبر شرطاً لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به، خاصة وأن جودة الخدمة تعبر عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.<sup>1</sup> حيث عرفها:

- عرف Armand Freigenbaum أرماند فريجنباوم جودة الخدمة على أنها: تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام والتي من خلالها يتم إنتاج خدمة تتطابق وتوقعات العملاء<sup>2</sup>؛
- وعرفها كل من Han and Baek على أنها: الأداة التي تستخدم لخلق فائدة تنافسية في تقديم الخدمات<sup>3</sup>؛
- كما عرفها Kheng على أنها التقييم الشامل لخدمة محددة ينتج عنها مقارنة خدمة هذه المؤسسة وتوقعات الزبون نحو خدمتها.<sup>4</sup>

أما فيما يخص جودة الخدمة المصرفية فهي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المصارف حيث أضحى دخول السوق المصرفية والتميز فيها مرهون بمستوى الخدمات المقدمة، ورضا العميل عنها وهي لا تختلف كثيراً في تعريفها عن جودة الخدمة.

وقد تعددت تعاريف جودة الخدمة المصرفية منها:

- إرضاء للمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمة ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن<sup>5</sup>؛
- ويرى Payne أن جودة الخدمة المصرفية تتعلق بقدرة البنك على الإيفاء بتوقعات الزبون أو التفوق عليها<sup>6</sup>؛
- الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها<sup>7</sup>.
- معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين التوقعات وإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها، أي قيام المصرف بتصميم وتسليم خدماته بشكل صحيح من المرة الأولى، وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان الزبائن نتيجة فجوة العلاقة بين الزبائن ومنظمتهم<sup>8</sup>؛

<sup>1</sup> علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2021، ص: 74.

<sup>2</sup> شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية - إدارة حالة البنك الوطني الجزائري وكلة سيدي بلعباس -، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص: 146.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص: 80.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 80.

<sup>5</sup> عمران علي أبو خريص؛ مصطفى أحمد شكشك، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، المجلة الجامعية، كلية الهندسة، الجامعة الاسمرية، المجلد الثاني، العدد 17، اوت 2015، ص: 159.

<sup>6</sup> خير الدين محمد علي، دور ابعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد 23، 2011، ص: 32.

<sup>7</sup> Parasurman, A, Zei thaml, valarie A, Berry, leonard L, A conceptual model of service, quality and its implications for future search, jornal of marketing ; Vol 49, 1985, p42.

<sup>8</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر ودار التواصل العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص ص: 199-200.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- وعرفها "ناجي ذيب صالح": بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون الاستثماري، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، والتي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية وتمثل مصدرا للإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين<sup>1</sup>؛

- لخص رعد حسن الصن تعريف الخدمة المصرفية من خلال ابراز العلاقة بين الجودة والخدمة والمصرف، والتي تشير الى المستوى المرغوب من الخدمات المصرفية الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف كما انه يوضح مستوى الخدمة المصرفية الكافي، والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله، ومستوى الخدمة المصرفية المأمول تقديمه<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول إن جودة الخدمة المصرفية هي مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من طرف المصرف مع ما يتوقعه العملاء وأيضا هي مجموعة من الخصائص التي تميز الخدمة المصرفية وتساهم في تلبية حاجات زبائن البنك.

### ثانيا: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق ارضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وادراكه بالإضافة لكونها تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمصرف وتساهم في نموه وازدهاره وتعزيز قدرته ومركزه التنافسي في السوق اذا تمت على النحو التالي<sup>3</sup>:

➤ إذا كانت جودة الخدمة منتجا ملحوظا في حد ذاته وكانت في متناول جميع العملاء وقدمت بسرعة معقولة وبسهولة ملموسة؛

➤ إذا كانت جودة الخدمة تهدف الى بناء مؤسسة منخفضة التكاليف وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية على اساس السعر؛

➤ إذا كانت جودة الخدمة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف؛

➤ إذا كانت الخدمة تستجيب لاحتياجات العملاء، وتضيف فيكة من خلال تقديم خدمات مبتكرة وتعمل على تعزيز الثقة مع العميل؛

➤ إذا كانت الخدمة تستجيب لمتطلبات العملاء وتطلق الطاقة الكامنة في المصرف لإنشاء مؤسسة فعالة.

وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تحسين جودة الخدمات يعد من أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق كدراسة Spangola 1993 في القطاع المصرفي داخل الولايات المتحدة الأمريكية حيث رأى أن أي تحسين في الجودة يؤدي الى تقليل التكلفة، وكسب ولاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:31.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص:99.

<sup>3</sup> منار محمد رفعت الزبيق، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية - دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق -، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2007، ص:38.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص:38



## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية.  
أولاً: مستويات جودة الخدمة المصرفية

تمثل مستويات جودة الخدمة المصرفية في الآتي:<sup>1</sup>

- I. الجودة التي يتوقعها العملاء: وتمثل الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها؛
- II. الجودة المدركة: من إدارة المصرف وترى إنها مناسبة؛
- III. الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلاء؛
- IV. الجودة المروجة للعملاء: وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تعرضت معظم الأبحاث التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم منهم من يرى أن أبعاد الجودة تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ الدقة: مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة؛
- ✓ الكياسة: مدى ترحيب العاملين لكل عميل وللجميع دون تمييز؛
- ✓ سهولة المنال: مدى يسر الحصول على الخدمة؛
- ✓ الأهلية: مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.

والبعض الآخر من الباحثين حصر أبعاد الجودة في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة في سرية تامة وفي الوقت المناسب، مثلما وعد العميل بذلك، وان يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات، حيث يتساءل العميل عن درجة الطمأنينة إذا أودع أمواله بالمصرف، وعن مدى قدرته على سحبها في الوقت المحدد، وقد نجد عميلاً آخر يتساءل عن مدى قدرة المصرف في تحويل مبلغ من المال إلى مستفيد في الخارج بحيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غدا مساءً، فهل يعول عليه في تحقيق ذلك؟
- **الأمان:** ويعنى خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، وكمثال عن ذلك: الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصراف الآلي؟
- **التقمص العاطفي:** درجة العناية بالعمل ورعايته، والاهتمام بمشكلاته، وإيجاد حلول لها بطرق راقية
- **الاتصال:** مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات، وتدوير العميل حول طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة، والدور الذي ينبغي أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية - دراسة مسحية لأداء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسة العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص:28.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدارة، مرجع سابق، 2008، ص:38

<sup>3</sup> احمد محمود الزامل واخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص:133-135

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص:135.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- الاستجابة: كيفية تعامل المصرف مع الأوضاع غير العادية التي تحدث مرارا في تقديم المصرف للخدمة.

- الانسجام: توفر نفس المستوى من الخدمة للعميل في كل مرة.<sup>1</sup>

مدى سهولة الحصول على الخدمة، مثال هل يجيب ممثل الخدمة عند الاتصال به.

- الأشياء الملموسة: يتم تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (المعدات والأجهزة الأفراد، وسائل الاتصال التابعة للمصرف، فالمصرف الذي لا يمتلك صرافا أليا أو معدات لتدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للموظفين والعملاء أجهزة التكييف أو الاضاءة الكافية أو المقاعد أو الطاولات ... إلخ) ستكون نتيجة تقييم العملاء لخدماته سيئة.

- الجدارة: ترتبط الجدارة بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي أن يتمتع بها العاملون في المصرف وتعكس قدرة العاملين على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل، وفي كثير من البلدان فإن العميل الذي يود التعامل مع مصرف معين لأول مرة، فإنه غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية والخبرة أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة المصرف وجودة خدماته فالمحاسبون في مصارف انجلترا على سبيل المثال ينبغي أن يكونوا أعضاء في معهد المحاسبين القانونيين ليصبحوا مؤهلين في مراجعة حسابات الشركات محدودة المسؤولية.<sup>2</sup>

ويرى الباحثون أن الأبعاد السابقة التي يعتمد عليها لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض، بل إن بعضها متداخلة مع البعض الآخر، وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض وهي ملائمة لتقييم جودة مجموعة واسعة من الخدمات المختلفة.

وكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على إحتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع إحتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قبل إن الخدمة تتصف بالجودة، وتم حصرها في خمسة أبعاد:

- الملموسية: وتتمثل في العناصر المادية للمصرف (البنية، المقاعد، المعدات ... الخ)؛<sup>3</sup>

- الاعتمادية: بمعنى درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه لها؟

- الاستجابة: سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مقدم الخدمة

- الثقة والأمان: مقدرة المصرف على أمن وسرية معاملات عملائه

- التعاطف: الاهتمام بالعميل والترحيب به والعمل على إيجاد حلول لمشاكله بطرق إنسانية ومحترمة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة المصرفية

تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقيامها مقارنة بقياس جودة السلعة وبالرغم من هذه الصعوبات حاول - (Parasuremen Zeithani Berry 1985) الباحثون في عدة دراسات قياسها ومن هذه الدراسات دراسة

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، six sigma: تحقيق الدقة في إدارة الجودة – مفاهيم وتطبيقات، اثناء للنشر، الطبعة 01، عمان، 2008، ص:18.

<sup>2</sup> احمد محمود الزامل واخرون، مرجع سابق، ص ص:134-135.

<sup>3</sup> حميد الطائي؛ بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2010، ص:155.

<sup>4</sup> احمد محمود الزامل واخرون، مرجع سابق، ص:135.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

1994 دراسات (Gronroos 1983-1982) (دراسات 1982-1991 lehtime) دراسات أهمها  
1992 (Taylor and Gronin)

أولاً: قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن:

يمكن التفرقة بين خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور الزبائن وهي:

**1. مقياس عدد الشكاوى:** هي أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات هو حصر عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم، وعلى الرغم من ذلك هناك بعض الانتقادات التي تواجه هذه الطريقة هي:<sup>1</sup>

× إن عدد الشكاوى لا يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تهم الزبائن بشكواهم؛

× إن عدد قليل من المستفيدين بالخدمة سوف يتقدمون بشكواهم بينما الأغلبية سوف يترددون في القيام بذلك؛

× إن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى العملاء أو أهمية الشكاوى لأداء خدمات في السوق.

**2. مقياس الرضا:** تعتبر من أكثر الطرق استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمة وذلك باستخدام مقياس ليكرت المكونة من (5) نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر الزبائن وغالباً ما يتم توجيه الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول الزبائن على الخدمة، وذلك من خلال قائمة استبيان بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

تتميز هذه الطريقة في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها وبشكل يمكن المؤسسة الخدمية من تبني الاستراتيجية التسويقية التي تتلاءم مع احتياجات السوق.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه الطريقة لم تسلم من الانتقادات أهمها:

➤ إن العملاء الذين يتم استقصائهم ربما قد لا تعكس آرائهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.

➤ إن هذا المعيار لا يمد للمؤسسة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس المجال.

➤ الافتقار على صياغة جيدة وتسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء فضلاً عن قلة الردود أو الاستجابة.

**3. مقياس الفجوة:** ينسب هذا المقياس إلى parasuramantal ويعتمد على مقارنة الزبائن بشأن الخدمة وادراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات ويمكن التعبير عنها بالمعادلة:<sup>3</sup>

الجودة الخدمية = التوقعات = الإدراكات

<sup>1</sup> قاسم نايف؛ علوان المحياوي، مرجع سابق، صص 94-95.

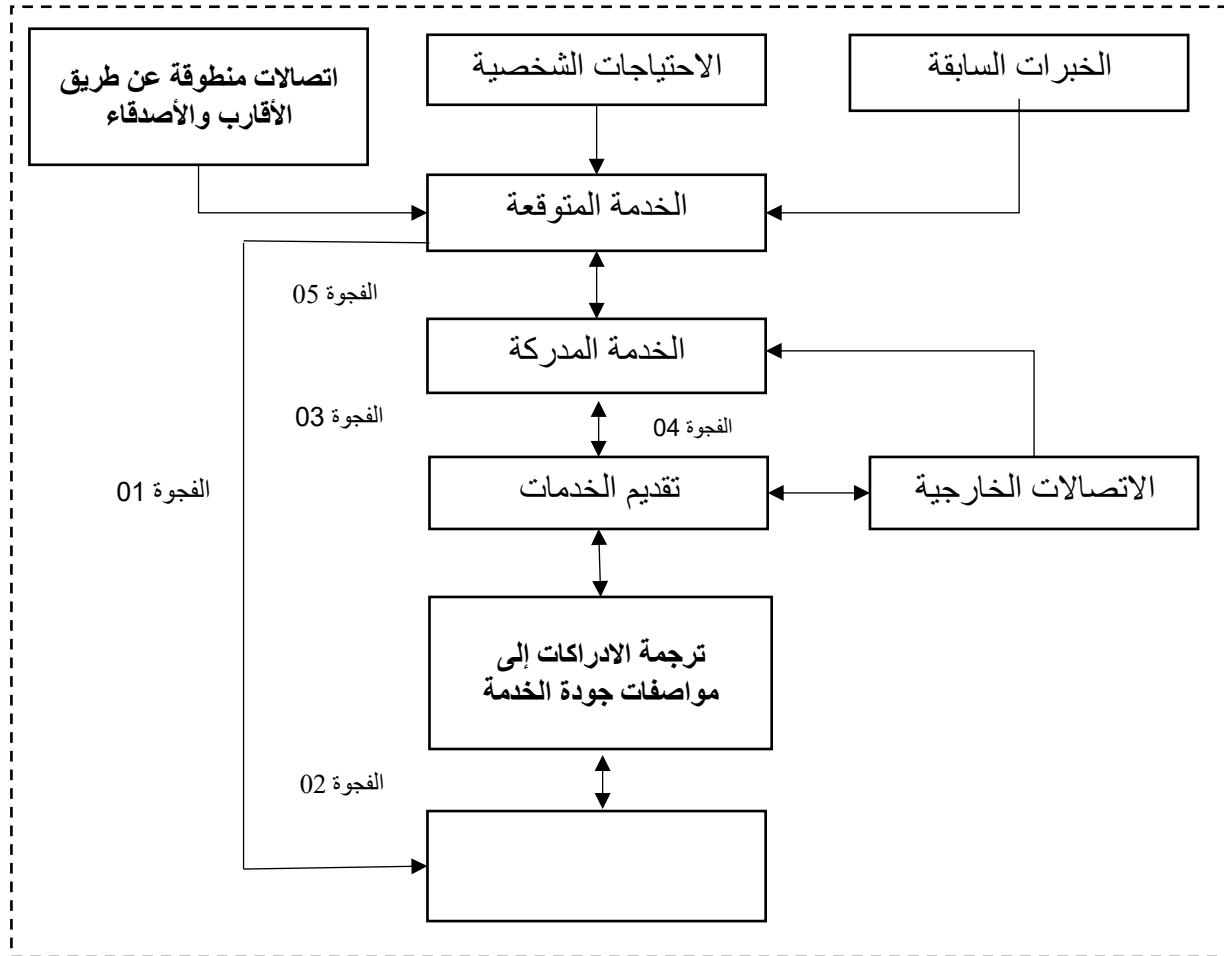
<sup>2</sup> عبد المجيد البروراري؛ نظام موسى سويدان، إدارة التسويق في المنظمات الربحية، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:47.

<sup>3</sup> محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:64.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

ولقد أوضح parasuraman وزملائه في دراستهم أن الفجوة بين توقعات العملاء وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تكون في حقيقتها في خمس فجوات يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (4): نموذج الفجوات Seryqual لقياس جودة الخدمة



Source : lambin J,marketing stratégique et opérationnelle d unade ,paris,2002,p345.

وتمثل كل فجوة كما يلي:<sup>1</sup>

**الفجوة 01:** الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراك الإدارة لتلك التوقعات فقد لا تعرف الإدارة بدقة على ما يريده الزبائن ولا كيف يحكم الزبون على ما يقدم إليه.

**الفجوة 02:** الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون والمواصفات الفعلية المحددة للجودة، فقد لا تتعرف الإدارة توقعات الزبائن ورغباتهم إلا أنه يتم ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

**الفجوة 03:** الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وأداء الخدمة بالفعل في الواقع العملي فهناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على أداء الخدمة في الواقع العملي كأن يكون مستوى مهارة وكفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.

<sup>1</sup> محمد عبد الخالق، مرجع سابق، ص:64.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

**الفجوة 04:** الفجوة بين مستوى الخدمة بالفعل وبين الوعود المقدمة من المؤسسة من خلال اتصالاتها الخارجية بالزبائن.

**الفجوة 05:** الفجوة بين إدراك الزبائن المستوى الاداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة هذه الخدمة. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نموذج الفجوة Servqual في محاولتها لقياس جودة الخدمة في العديد من القطاعات والأنشطة الخدمية وأكدت النتائج على ضرورة استخدام هذا المقياس باعتباره أفضل نماذج تقييم جودة الخدمة فهو يتمتع بمعامل ثبات وصدق.

**4. مقياس الأداء الفعلي للخدمة: Servperf** نتيجة للانتقادات الموجهة لقياس "Servqual" لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، باعتبار أن جودة الخدمات يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} = \text{Service qualité} = \text{performance}$$

ويعتبر Taylor 1992 من أوائل الباحثين الذين تبناوا هذا المقياس للحكم على جودة الخدمة واعتبروا أن مقياس Servperf أسهل وأسرع في التطبيق من مقياس Serqual نظرا لأن الأخير يحتوي على عمليات معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات الزبائن وقياسها في الواقع العملي.

### ثانيا: قياس الجودة المهنية

وتمثل قياس الجودة من منظور مقدمها ويكون ذلك بدلالة المدخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأمثلة الموجهة للعاملين.

### ثالثا: قياس الجودة من المنظور الكلي أو الشامل

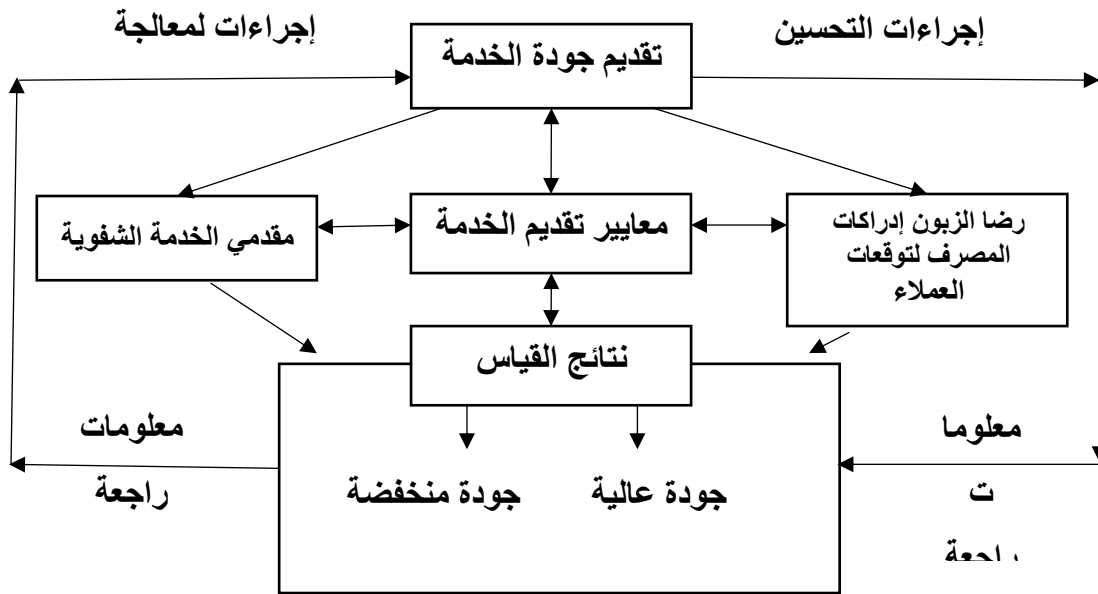
هذا القياس يتم من وجهة نظر كل من الزبون ومقدمي الخدمة لكي تتمكن المؤسسة من تقديم الجودة وتقويم برامج التحسين لجودة الخدمة.<sup>2</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> فريد كورتيل، تسويق الخدمات، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:186.

<sup>2</sup> بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص:26.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (5): قياس الجودة من المنظور الكلي أو الشامل



المصدر: قاسم نايف؛ علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص:108.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

ازداد الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، نظراً لما حققته من تميز واضح في نتائجها عند تطبيق هذا المدخل، حيث أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت المؤسسات بشكل عام والمصارف بشكل خاص على إرضاء عملائها وتحقيق ولائهم من خلال تغيير ثقافة المصرف، رفع كفاءته، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. هذه الجهود تساهم بشكل مباشر في زيادة ربحية المصرف وتطوير قدرته التنافسية في السوق.

- دوافع وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف؛
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف؛
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

### المطلب الأول: دوافع وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

تعد المصارف كيانات لها طبيعة خاصة قائمة على الثقة، ومن ثم فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو الحراف، ولذا يتوقف استمرار المصرف واستقراره في زمن العولمة الاقتصادية على استخدام مناهج الجودة الشاملة نظراً للأهمية التي تحدثها داخل المصرف

### أولاً: دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

توجد عدة دوافع لتزايد اهتمام المصارف بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها الآتي:<sup>1</sup>

#### I. نمو مجال الخدمات

تزايد أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

#### II. ازدياد حدة المنافسة

شهد القرن العشرين تطورات واضطرابات معتبرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وتتنجلى أبرز صور هذا التغيير في العولمة التي أسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة، ولهذا أصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة، من المعلوم أن توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملاءه يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير قدراته التنافسية.

#### III. الفهم الأكبر للعملاء

ازداد مدى وعي العملاء في ظل انتشار المعرفة والانفجار الرقمي ومعرفتهم بمستوى الخدمات المقدمة إليهم وأصبحوا قادرين على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وفي هذا الصدد تعتبر الجودة أهم السبل التي تسمح للبنك بالتعرف الجيد على العميل وتفهم حاجاته والطريقة المثلى لتحقيق هذه الحاجات.

#### IV. تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات المصرفية

<sup>1</sup> عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، إدارة الأعمال، إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص ص: 250-251.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

نظرا لتوفر عدد كبير من المصارف والمنظمات المالية، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشترين، لذلك أصبحوا يطالبون المصارف الذين اختاروا التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة إليهم، حيث أن العملاء مستعدون في كثير من الأحيان لدفع تكاليف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة له وعلى سبيل المثال كان العميل على استعداد للوقوف في طوابير لساعات وربما لأيام، في حين الآن يتوقعون أن يتم تقديم الخدمة لهم في غضون دقائق معدودة ليس إلا.

### V. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة المصرفية

أصبحت المصارف تحرص على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا تسعى فقط لجذب عملاء جدد، بل يجب عليها الاحتفاظ قدر الإمكان بالعملاء، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من خلال فهم الشيء الأكثر أهمية لعملاء المصرف الأكثر ربحية والعمل على تحقيقه لهم.

### VI. انفتاح الأسواق العالمية

لا تقتصر ظاهرة الانفتاح الاقتصادي على التجارة والاستثمار، بل تشمل أيضا تدفقات التكنولوجيا والمعلومات والخدمات المالية عبر الحدود الوطنية، وبالتالي ما على المصارف إلا تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحظى برضا عملائها وتسمح لها بالصمود أمام الإمكانيات الضخمة التي تمتلكها المصارف العالمية، والجودة العالية التي تتسم بها خدماتها ...

### ثانيا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصرف في الآتي:<sup>1</sup>

- إيجاد الدافع الذاتي داخل المصرف عن طريق حث العاملين على التجديد والارتقاء بمستويات الجودة؛
- المساهمة في زيادة قدرة المصرف على تطوير الأفكار الخلاقة التي تأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة من الخدمات المصرفية والمجالات والأنشطة التي يمكن للمصرف الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر (العملاء المرتقبين والعملاء الحاليين)؛
- تنمية القدرة وامكانية الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية، من أجل زيادة قدرة المصرف على اكتشاف الفرص الاقتصادية والاستفادة منها في تحقيق ورفع معدلات الربحية، وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى الوطني؛
- تحسين نظام الإثارة والمكافأة المرتبط بحوافز وترقيات واعداد الكوادر البشرية داخل المصرف؛
- إعطاء مرونة للكيان التنظيمي داخل المصرف من حيث استجابته للتطور من جهة، وتطلعات وطموحات المصرف من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليا دون متطلبات أساسية لتطبيقها والتي تشير إلى الحقائق أو البنية الفكرية والفلسفية التي يجب الاعتماد عليها عند الشروع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فوجودها يعني القدرة على تطبيقها وتتمثل المتطلبات الأساسية في الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى مصر، 2009، ص 292-293.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص:176-177.



## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### I. دعم الإدارة العليا

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة من القرارات الإستراتيجية وهو طويل الأجل، والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا حيث يفترض في القرار الإستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الوقت الذي يمكن من ذلك، ولذلك جاءت الحاجة لدعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح، فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه، كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي، بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى، إضافة للتخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وقيام الإدارة العليا بتهيئة العاملين على مختلف مستوياتهم، وإعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تنشيط أداءهم ويقلل مقاومتهم للتغيير، إضافة لقدرتها على زرع الثقافة الهادفة لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الإدارية.

### II. تنميط العمليات

يتم تنميط العمليات بعد تصميمها، بحيث يؤدي إلى توحيد الطرق والإجراءات التي من خلالها ستقدم الخدمة في كافة مجالات العمل داخل المصرف، والهدف منه أن يكون نمط العمل واحد مهما تغير العاملون، ويساهم هذا التوحيد في إسراع العمل، وتقليل التكلفة، وزيادة مهارة أداء العامل، ورفع مستوى الجودة، وتلبية حاجات العملاء بأعلى كفاءة في كافة فروع المصرف.

### III. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية

يشير مصطلح المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية إلى التصرفات السلوكية التي تتصل بالمجتمع، بحيث تؤثر في التضخم أو البطالة أو التلوث، ومن المتوقع عند تطبيق الجودة الشاملة مراعاة هذه المسؤولية، بحيث يساعد المصرف في حل المشكلات ولا يكون سببا في حدوثها.

### IV. تحقيق جودة التكلفة

ليس المقصود تقديم خدمة بسعر منخفض، وإنما القصد هو ربط التكلفة بجودة المنتج، وتقسيم التكاليف المصاحبة لجودة المنتج إلى ما يلي:

1- **التكاليف الوقائية:** تكاليف تتحملها المنظمة لأجل إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم المنتج بالجودة المطلوبة ومنها تكاليف تصميم المنتج، وتكاليف التدريب والتعليم، وتكاليف تحسين العمليات، وتخطيط الرقابة والمراجعة والتدقيق؛

2- **كلف الأداء:** تكاليف تتحملها المنظمة لأجل تقييم عمليات تقديم المنتج بالجودة المطلوبة، ومنها تكاليف الفحص والتدقيق سواء من الأفراد أو الآلات، كلفة الزمن الذي سيستغرقه الفحص، في العمليات للتحقق من مطابقة المعايير والمواصفات؛

3- **تكاليف الجودة الرديئة:** والتي تنتج بسبب الشكاوى على مقدمي الخدمة أو طول الروتين والإجراءات أو بسبب توقف وسائل التكنولوجيا المرتبطة بتقديم الخدمة.

### VII. شمولية واستمرارية الرقابة

ترتبط الرقابة بالتأكد على سير العمل في النشاط المؤدي لتحقيق الهدف المخطط إليه، ومع القدرة على تنميط العمل بحيث يتم إنجاز العمل في خطوات محددة فإنه يمكن مراقبته بوضع معيار لسير العمل ويتمثل هذا المعيار بقياس مدى تحقيق العمل وفق الهدف من حيث الكمية المحددة والكيفية والزمن والتكلفة، ثم التأكد هل هو باتجاه موجب بحيث يتحقق أفضل مما هو متوقع أو إنحراف سالب يستوجب إعادة النشاط إلى المعيار، كما قد يكون الانحراف منتظم بحيث يحدث في أوقات محددة مثل أول الشهر أو وسطه فيمكن التنبؤ بوقته وقد يكون

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الانحراف غير منتظم، وهذا لابد من تصرف سريع من المدير، ولا بد من تفعيل دور الرقابة عمليا من خلال إيجاد نظام تبليغ فعال مفهوم الجميع العاملين.

### VIII. تبني أسلوب تفتيت المشكلة

عادة ما تواجه المصرف مشكلات، تستوجب اتخاذ القرار بحلها، وحتى يتم اتخاذ القرار لا بد من التعرف على مسببات حدوث المشكلة، وبالتالي التوصل إلى تجزئة المشكلة العامة إلى مشكلات صغيرة يسهل إيجاد الحل لها وبالتالي حل المشكلة العامة، وحتى يتمكن المصرف من تحقيق ذلك، فإنه يكون فرق عمل يقوم كل فريق بدراسة أحد مسببات المشكلة العامة، وتبادل الخبرات واستثمارها من خلال العصف الذهني والتعاون بين هذه الفرق للتوصل إلى الحل للمشكلة العامة.

### IX. تطبيقات على العمل الجماعي في المشاركة في حل المشكلات

تتضمن التطبيقات حالات العمل الجماعي، والتي يفترض بحث المشكلة من كل موظف في المجموعة محددا المشكلة الرئيسية وأسبابها، وتقديم المقترحات، معتمدا على العصف الذهني كوسيلة لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي السابق ذكرها إلا أن هناك متطلبات أخرى تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

1. **التركيز على العميل:** ويعني ذلك أن الإدارة المصرفية مطالبة بالبحث المستمر من الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية المصرف وسبب وجوده؛
2. **التحسين المستمر:** تركز إدارة الجودة الشاملة وبشكل أساسي على ضرورة السرعة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وفي محيط المصرف ولا يكون ذلك إلا بإتباع إستراتيجية للتحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات؛
3. **التخطيط الإستراتيجي:** من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الجودة من أجل مواجهة المستقبل والتصدي للمفاجآت والتغيرات.
4. **مشاركة الموظفين:** في العمل يزداد التأكيد في هذه الأيام على تزايد التصرفات المستقلة واتخاذ القرارات من قبل الموظفين، فالتدريب والتطوير تحت أي اسم ينتج لنا موظفا لديه شعورا بالملكية في عمله ويستخدم إبداعه الشخصي وفكره في ضمان التحسين المستمر في عمله.

### المطلب الثالث: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

يمكن تلخيص أهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بما يلي:<sup>3</sup>

✓ الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليين (العاملون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة؛

✓ إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة العاملين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من العاملين المشاركين في العمل وصناعة الجودة،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 178-195.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص ص: 258-261.

<sup>3</sup> jhonMacdonald, **understanding total quality management**, hodder and Stoughton, London, 1998,p:14.

## الفصل الثاني: .....تطور الخدمات المصرفية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة العاملين الذين ساهموا في صنعها. تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف؛
- ✓ تساعد العاملين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة؛
  - ✓ زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسن أداء العاملين، ومن ثم أداء المصرف ككل؛
  - ✓ تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة<sup>1</sup>؛
  - ✓ تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى؛
  - ✓ التحسين المستمر للعمليات، خصوصا وأن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع ويجب على المصارف أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف.

### خاتمة الفصل الثاني:

الجودة تعتبر من العناصر الأساسية التي تركز عليها الإدارة العليا لأي مؤسسة، بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها. السعي نحو تحسين جودة الأداء في تقديم الخدمات هو هدف رئيسي يطمح الجميع إلى تحقيقه للوصول إلى التميز في الأداء. هذا التميز يعتبر مثالا يُحتذى به، حيث تلجأ منظمات الخدمة إلى استخدام العديد من الأساليب والأدوات لتحسين جودة خدماتها. الهدف من هذه الجهود هو تلبية رغبات واحتياجات العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، من خلال تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة التحول الكبير والتنوع في الخدمات المصرفية جاء نتيجة للنمو السريع في الأنشطة الاقتصادية على مستوى العالم. ومع ازدياد المنافسة وتنوع توقعات العملاء، أصبح من الضروري أن تتمتع المصارف بقدرة تنافسية تميزها عن منافسيها. هذا هو السبب الذي دفع العديد من المصارف إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كاستجابة للتوجهات الاقتصادية الحديثة.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، يجب أن يتوفر دعم قوي من الإدارة العليا، بالإضافة إلى تهيئة العاملين لتحقيق جودة التكلفة واعتماد خطط واستراتيجيات تتولاها القيادة العليا في المنظمة المصرفية. من خلال هذا التطبيق، تحقق المصارف العديد من المزايا مثل زيادة رضا العملاء وولائهم، تحقيق أرباح أعلى، زيادة الحصة السوقية، وانخفاض التكاليف، مما يعزز من مكانتها التنافسية في السوق.

<sup>1</sup> السعيد؛ فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ، الطبعة الأولى، السعودية، 2000، ص459.

# الفصل التطبيقي

الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة  
الشاملة على تحسين الخدمات  
المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية  
الريفية بدر  
-وكالة تبسة-

**تمهيد:**

بعد تناول في القسم النظري إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الخدمات المصرفية، أردنا التطرق من خلال هذا الفصل إلى تجسيد ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانياً وكانت مؤسسة بدر وكالة تبسة هي محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكانت كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة البنكية محل الدراسة بدر -وكالة تبسة؛
- ✓ المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة البنكية محل الدراسة بدر -وكالة تبسة-**

يلعب بنك الفلاحة والتنمية الريفية دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الفلاحي وتعزيز التنمية في المناطق الريفية في الجزائر، وهو جزء أساسي من البنية التحتية المالية والتنمية للبلاد، ونظراً لأهمية البنك تم فتح عدة فروع ومديريات حول التراب الوطني وذلك لكي يسهل على الزبون التعامل معه من موقع وجوده، ولقد كان له فرع رئيسي في تبسة تحت رقم 488، وقد تم اختيار هذا الفرع لمعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية فيه.

**المطلب الأول: التعريف ببنك بدر -وكالة تبسة-**

تعتبر الوكالة الخلية التنفيذية لأنشطة البنك، حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرفية للعملاء.

**أولاً: نشأته**

إن وكالة بدر تبسة كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري إلى غاية مارس 1982 حيث تحولت إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1998 وهي الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة، وهذا لتلبية حاجات السكان وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الأكثر انتشاراً

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة-

في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع 20000 زبون يتكفل بهم الموظفون في الوكالات و عددهم سبعة عشر موظفا. حيث أن هذه الوكالة يتفرع منها (06) وكالات أخرى، وهم:

وكالة الشريعة "485"؛ وكالة العوينات "491"؛ وكالة بئر العاتر "490"؛ الوكالة الواقعة وسط المدينة "494"؛ وكالة الوزرة "489"؛ وكالة الماء الأبيض "492".

### ثانيا: مهامه

تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها؛
- الاستعمال الكلي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية؛
- مساندة التطوير الحاصل في عالم النشاط المصرفي وتقنياته.
- عرض منتوجات وخدمات جديدة على المدخرين عن طريق:
  - تصفية المشاكل المالية.
  - تطبيق معدلات فائدة بصفة منسجمة مع تكلفة الإيرادات.
  - أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.
  - وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المسيطرة وذلك ب:
    - استعمال الإعلام الآلي؛
    - تطوير مستوى تكوين هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

### ثالثا: أهدافه

يهدف البنك من وراء قيامه بالمهام السابقة الذكر إلى تحقيق أهداف عديدة منها :

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي وتعميم استعمال الإعلام وتجدد الثروة وعصرنتها؛
- اشتراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني؛
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات؛
- البقاء ضمن أكبر البنوك في الجزائر؛
- تحقيق أكبر مردودية وفعالية.
- كما يسعى البنك إلى الاقتراب من زبائنه أكثر فأكثر عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وتكوين الموظفين وتقويم سلوكهم كما يقوم بتحديد المحلات والأثاث والتجهيزات. وللإشارة فإن تحقيق هذه الأهداف لا يكون إلى ب:
  - رفع الموارد وبأفضل التكاليف.
  - التسيير الدقيق للخزينة "بالدينار وبالعملة الصعبة"
  - إرادة واستقرار العنصر البشري، وتحقيق الاختراق والانسجام بين الموظفين.

### المطلب الثاني: امتيازات وكالة بدر تبسة وهيكلها التنظيمي

#### أولا: امتيازاتها

من المعروف ان البنوك التجارية تشترك جميعها في مجال واحد، وهو العلاقات المالية والمصرفية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها:

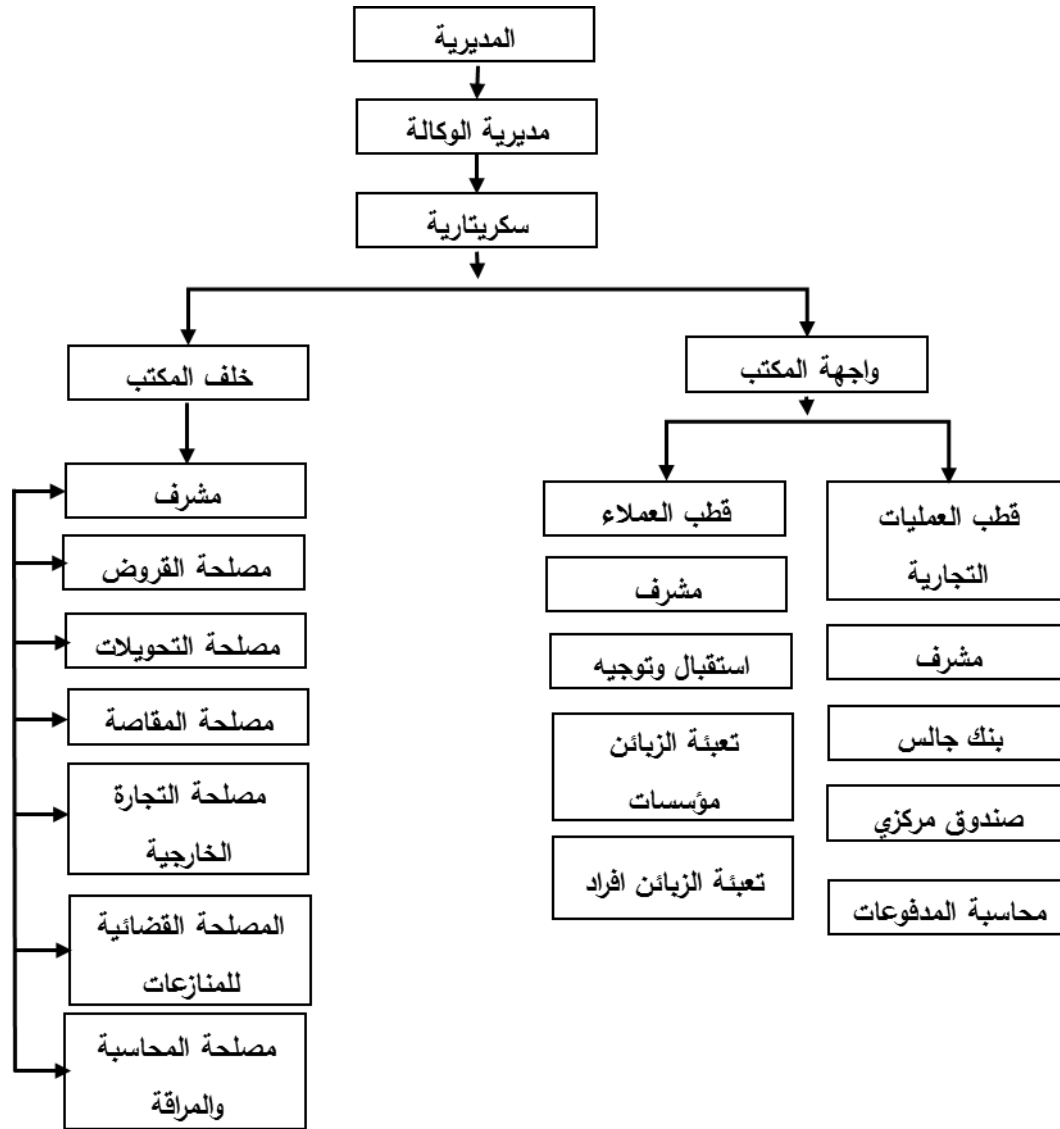
- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض، وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها؛
- سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع وتحويل؛
- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض؛
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير.

#### ثانيا: هيكلها التنظيمي

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-

يمثل الهيكل التنظيمي في أي منظمة أساس عملية الرقابة حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بصورة واضحة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة

من خلال الشكل نلاحظ ان الهيكل التنظيمي للوكالة تم اعتماده سنة 2002 ويقسم الى ثلاثة اقسام رئيسية وهي:

**القسم الأول:** يتمثل في الشؤون الإدارية، والتي تتكون أساسا من المدير، مصلحة الأمانة، مصلحة الأرشيف

**القسم الثاني:** ما وراء المكتب، ويضم المصالح التالية: التحويل، المحفظة، المقاصة، المنازعات المحاسبية، والتجارة الخارجية

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-

القسم الثالث: يتمثل في أمام المكتب والذي يضم ما يلي البنك الواقع بالبنك الجالس الصندوق المركزي

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-

يقدم البنك خدماته المتنوعة لتلبية احتياجات عملائه على اختلاف فئاتهم وشرائحهم، وكل ذلك بما يتوافق مع قوانين البنك المركزي الجزائري، وهذه الخدمات تتلخص في الآتي:

### خدمات الأفراد:

يقدم البنك للعملاء من الأفراد خدمات متنوعة تلبي احتياجاتهم اليومية وفق شروط مناسبة وامتيازات متعددة، وهذه الخدمات تتلخص بالآتي:

**الحساب البنكي:** حيث يقدم البنك عددا من الحلول المالية التي تتناسب مع حاجات العملاء، ومن هذه الحلول هي فتح الحسابات البنكية التي تختلف بشروطها ومميزاتها، وهي كالآتي:

**حساب بنكي بالدينار:** وهو حساب جاري يمتاز بإمكانية السحب والإيداع في أي وقت وبكل سهولة، ويحصل العميل من خلاله على دفتر شيكات، وهو حساب متاح للجزائريين المقيمين.

**حساب بنكي بالعملة الصعبة:** وهو حساب متاح للأفراد والشركات على حد سواء، يسهل التعاملات المالية في الداخل والخارج، وخاصة للأفراد الذين يسافرون كثيرا، حيث يحصل العميل على بطاقة فيزا دولية تسهل عليه سحب المال في أي وقت ومن أي مكان.

**بطاقات الدفع ما بين البنوك: CIB** حيث يقدم البنك أربعة أنواع من هذه البطاقات، والتي تلبي عددا متنوعا من احتياجات العميل المالية الشهرية واليومية، وهي كالآتي:

- **بطاقات الدفع ما بين البنوك CIB الذهبية:** وهي مرتبطة بالحساب البنكي، ولها سقف سحب محدد؛
- **بطاقات الدفع ما بين البنوك CIB الكلاسيكية:** وهي بطاقة مرتبطة بالحساب البنكي، يمكن استخدامها لدفع عن الشراء عبر نقاط البيع والانترنت، وهي بطاقة محلية؛
- **البطاقة البنكية القابلة لشحن CBR:** هي بطاقة محلية مرتبطة بالحساب البنكي، ويمكن من خلالها دفع قيمة المشتريات بكل سهولة وهي صالحة لمدة عامين؛
- **بطاقة بدر (توفير):** وهي بطاقة مرتبطة بحساب دفتر التوفير، أو دفتر التوفير للفلاح، وهي صالحة لمدة عامين، ويمكن استخدامها محليا فقط؛
- **حسابات التوفير:** يقدم البنك نوعين من حسابات التوفير التي تلبي احتياجات العميل، وهي كالآتي:

- **حساب الادخار الأشبال:** وهو حساب مخصص للأطفال والشباب تحت سن 19 عاما، وهو حساب توفير بدون فوائد، الغرض منه تشجيع الشباب والأطفال على الادخار؛
- **حساب دفتر التوفير:** وهو حساب توفير بدون فوائد، أو مع فوائد ويختار العميل ما يناسبه، ويحصل على الفوائد منه كل 3 أشهر، ويمكن سحب المال منه بسهولة ودون أي قيود.

- **قرض السكن الريفي:** حيث يمنح البنك القرض ضمن شروط سهلة، وهي كالآتي:

- معدل فائدة يتراوح بين 1-3% ويتم تحديده حسب دخل العميل.
- اشتراط مساهمة شخصية بنسبة 10%.
- الحصول على قرض بين 1.000.000-3.000.000 دينار جزائري.
- فترة السداد تصل إلى 20 سنة.
- خدمات الجزائريين المقيمين في الخارج: حيث يقدم البنك لهذه الفئة خدمات متنوعة، وهي كالآتي:

- الحساب الجاري بالدينار؛



## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة-

- حساب الادخار للأشبال؛
- الحساب الجاري بالعملة الصعبة؛
- دفتر التوفير؛
- سندات الصندوق؛
- الودائع لأجل؛
- استئجار خزانة الأموال.

**خدمات أخرى:** حيث يقدم البنك للأفراد خدمات الكترونية يمكن من خلالها إدارة الحسابات البنكية وباقي الخدمات لأخرى بكل سهولة، كما انه يقدم خدمة استئجار الخزائن الحديدية للأموال لحفظ الممتلكات الثمينة.

### خدمات المؤسسات:

يقدم البنك لقطاع المؤسسات خدمات مصرفية متنوعة تلبي احتياجاتها على اختلاف نوع وطبيعة عملها، وهي كالاتي:

خدمات المؤسسات: حيث يقدم خدمات شاملة ومتنوعة ضمن عدد من الشروط الميسرة والامتيازات المتعددة، وهي كالاتي:

الحساب البنكي، وهو حساب بنكي بالدينار، وحساب بنكي بالعملة الصعبة.

- قرض الاستغلال؛

- القرض للمرقين العقاريين؛

- القرض السياحي؛

- قرض التحدي.

قرض التحدي الفيدرالي، والذي يم منحه لكل من متعاملي تحويل المنتجات الزراعية، متعاملي تعبئة المنتجات الزراعية، ومتعاملي تخزين الزراعة.

خدمات التجارة الخارجية، والتي من أهمها رسائل الاعتماد، والتسليم المستندي، التحويلات الدولية والتحويل الحر.

- التحويل المالي المتعدد؛

- استئجار خزائن الأموال.

خدمات الفلاحين: حيث يقدم البنك للفلاحين خدمات متجددة ومتميزة تلبي احتياجاتهم، وهي كالاتي:

- الحساب البنكي؛

- بطاقة الدفع ما بين البنوك CIB؛

- التوظيف المالي؛

- قرض التحدي؛

- قرض الاستغلال؛

- قرض التحدي الفيدرالي؛

- قرض الرفيق؛

- قرض الرفيق الفدرالي؛

- قرض الإيجار المالي.

خدمات صيادي الأسماك ومربي المائيات: حيث يتم تقديم خدمات متنوعة لقطاع الصيادين وذلك كالاتي:

- الحساب البنكي؛

- قرض قصير المدى المدعوم لتربية المائيات؛

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة-

- التمويل، والمتمثل بتمويل الاستثمارات، وتمويل دورة الاستغلال؛
  - استئجار خزينة الأموال؛
  - الخدمات الإلكترونية؛
  - خدمات التأمين.
- يقدم البنك 3 أنواع من برامج التأمين التي تلبي احتياجات العملاء على اختلاف فئاتهم، وهي كالآتي:
- تأمين الممتلكات:** والذي يتمثل ببرامج التأمين على الكوارث الطبيعية للسكن.
- التأمينات الفلاحية:** حيث يقدم البنك 12 برامج تأمين مختلف على الأخر، ومن أهمها:
- التأمين المتعدد لأخطار الماشية؛
  - التأمين على الآلات والمعدات الفلاحية؛
  - تأمين المزارع الفتية؛
  - التأمين متعدد الأخطار ضد البرد والحرائق؛
  - التأمين متعدد الأخطار في مجال تربية النحل؛
- التأمينات على الأشخاص:** والذي يتمثل ببرامج التأمين ضد الحوادث الفردية.

**المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-**

هذا المبحث خصناه للشق الثاني من الدراسة التطبيقية، حيث نريد الوصول إلى أهداف البحث من خلال عرض الأدوات الإحصائية وأساليب معالجة البيانات، ثم عرض وتحليلها ثم مناقشتها وفي الأخير اختبرنا فرضيات الدراسة على ضوء نتائج جداول المخرجات الإحصائية في مؤسسة بنك بدر وكالة تبسة.

### **المطلب الأول: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي**

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وفق منهجية سليمة لإتمام هذا البحث تم الاستعانة بالأساليب التحليلية والإحصائية المولية.

#### **1- بناء أداة الدراسة**

بعد ما عرضنا لأدوات جمع المعلومات نضيف "الاستبيان" وهو مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم تصميم هذه الأسئلة وفقا لما تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات المذكورة في الشق النظري، وبناء على ذلك تم إعداد هذا الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة.

تم تنقيح هذا الاستبيان من طرف الأستاذ المؤطر وملاحظاته القيمة، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين في المجال، أصبح لهذا الاستبيان شكله النهائي الذي يساعدنا للوصول إلى نتائج مرضية. حيث ضمّ 34 سؤال قسمناها إلى جزء البيانات الشخصية ومحورين أساسيين كالآتي:

**القسم الأول:** يعنى بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، احتوى على 4 أسئلة الجنس، السن، المستوى التعليمي، ثم المهنة.

**القسم الثاني:** ضمّ محورين هما:

**المحور الأول:** ضمّ 15 سؤال مرقمة من 1 إلى 15 تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة"؛ حيث يتضمن الأبعاد التالية:

✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضم خمسة أسئلة متتالية حملت الترقيم من 01 إلى 05؛

✓ متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ضم خمسة أسئلة من 06 إلى 10؛

✓ أهمية إدارة الجودة الشاملة، اشتمل على خمسة أسئلة من 11 إلى 15.

**المحور الثاني:** المعنون بـ «الخدمات المصرفية»، وضم 15 عبارة من 16 إلى غاية 30.

#### **2- أساليب التحليل الإحصائي:**

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب إحصائية من خلال إدخال المعطيات إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام SPSS للتوصل إلى:

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها من التكرارات والنسب التكرارية، المتوسط الحسابي وغيرها؛

- حساب معمل ألفا-كرونباخ، لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان؛

- الانحدار الخطّي البسيط، لدراسة المتغير المستقل على الثابت؛

- اختبارات التوزيع الطبيعي.

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-

كما تم اختيار مقياس ليكارت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي:  $3 = 5/5+4+3+2+1$ .

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوم على خلايا أو أبعاد المقياس حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي: الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي:  $4 = 5 - 1$ . بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد: طول الفئة =  $5/4 = 0.8$ . يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

جدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1 إلى أقل من	من 1.80 إلى أقل من	من 2.60 إلى أقل من	من 3.40 إلى أقل من	من 4.20 إلى أقل من
1.80	من 1.80 إلى أقل من	من 2.60 إلى أقل من	من 3.40 إلى أقل من	من 4.20 إلى أقل من	من 4.20 إلى أقل من
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	مرتفع جداً

### 3- صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب لنا من التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الإستمارة في كل محور.

#### 3-1- صدق أداة الدراسة:

نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها:

جدول رقم (4): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
معامل بيرسون للمحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	1	0.714
معامل بيرسون للمحور الثاني: الخدمات المصرفية	0.714	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من نتائج الجدول رقم (04) نستطيع القول بأن قيم بيرسون موجبة ودالة عند (0.01 فأقل) هذا يدل على أنّ المحور الأول الذي يخص المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والثاني (الخدمات المصرفية) كمتغير تابع، تتمتع بدرجة حسنة من الصدق تمكنا من الوصول إلى نتائج مرضية وواقعية.

### 3-2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس الثبات تمّ استخدام ألفا-كرونباخ الذي تكون قيمته مرضية ومقبولة إحصائياً عند القيمة 0.06 أي بدرجة 60 %، وكلما زادت كان الثبات جيد. الجدول الموالي يوضح القيم المتحصل عليها:

جدول رقم (5): قيم ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ

**الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-**

المحور الأول	15	0.705
المحور الثاني	15	0.641
الإستبيان	30	0.863

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

هذه النتائج تبين لنا أن قيمة المحور الأول 0.7 أي ما يعادل 70 والمحور الثاني 0.6 أي ما يعادل 60% وهي مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0.6 كقيمة دنيا (قيمة ألفا-كرو نباخ المقبولة إحصائيا هي 60%)، أما مجملا فهي تفوق 0.8 أي 80%، بالتالي هذا الاستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتائجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان**

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات تم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، من ثم بالاستناد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم عرض تحليل عبارات المحاور وأخيرا اختبار الفرضيات.  
أولا: عرض ومناقشة نتائج محور البيانات الشخصية

نقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم جمعها وتفريغها من الإستبيان كالآتي:

**البيانات الشخصية**

**1- الجنس:**

**جدول رقم (6): الجنس**

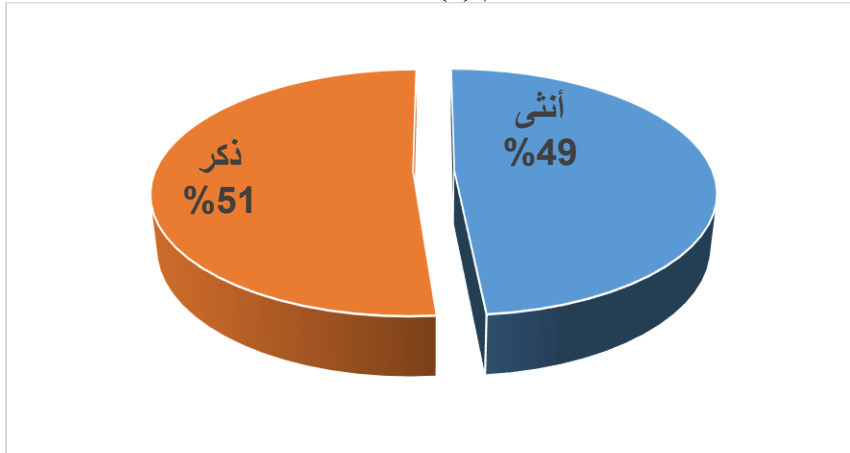
النسبة	التكرار	الخيار
48.6	17	أنثى
51.4	18	ذكر
100.0	35	المجموع

توزيع البيانات الجنسية الذي تم تقديمه يعكس تنوع العينة المدروسة في سياق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. يشير الجدول إلى أن هناك تقاربا بين عدد الذكور والإناث في العينة، حيث يُظهر أن هناك 17 فرداً من الإناث مقابل 18 فرداً من الذكور، مما يشير إلى توازن نسبي بين الجنسين.

بالنظر إلى النسب المئوية، يتضح أن الذكور يمثلون حوالي 51.4% من العينة بينما تمثل الإناث حوالي 48.6%. هذا الانحياز البسيط في توزيع الجنس قد يكون ذو أهمية في فهم ديناميات الجنسين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. كما نوضح في الشكل التالي:

الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة-

شكل رقم (7): جنس العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول جنس العينة

التوزيع الذي سجلناه في الجدول والشوكل الموافق له يعكس هذا التوزيع الجنسي المتوازن والنسب المئوية القريبة للذكور والإناث تنوع العينة وتمثيلها الجيد لكل فئات المجتمع المعنية، وهو ما يساهم في مصداقية النتائج المتوقعة من الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

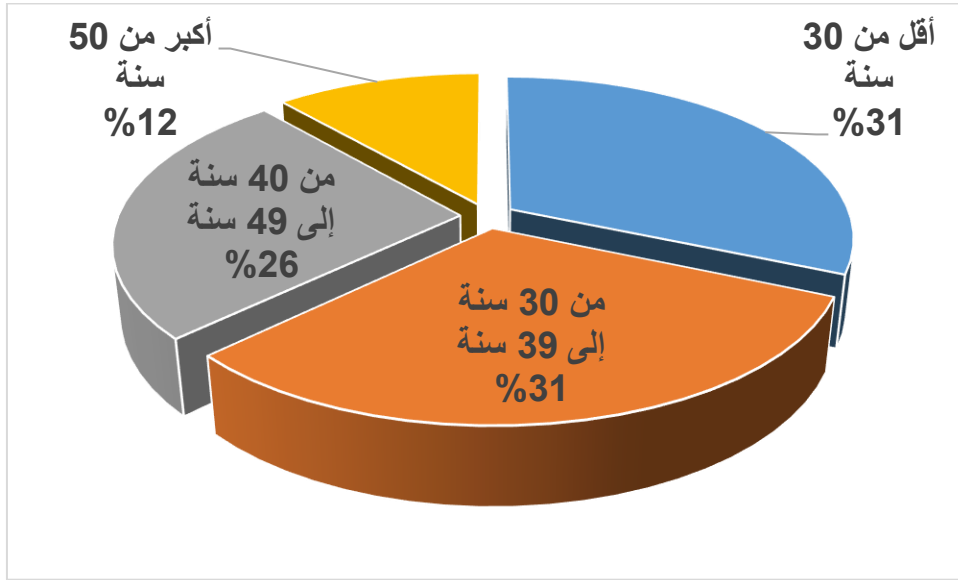
2- العمر:

جدول رقم (7): العمر

النسبة	التكرار	
31.4	11	الخيارا أقل من 30 سنة
31.4	11	من 30 سنة إلى 39 سنة
25.7	9	من 40 سنة إلى 49 سنة
11.4	4	أكبر من 50 سنة
100.0	35	المجموع

الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة ومن 30 سنة إلى 39 سنة يشكلون نسبة كبيرة من العينة، حيث يبلغ إجمالي عددهم 22 فردًا (62.8%). يمكن أن يكون هذا دليلاً على أن الشباب يشكلون جزءاً كبيراً من المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. في حين ذلك، يتناقص عدد الأفراد مع تقدم العمر، حيث تظهر النسبة الأقل (11.4%) للأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة. هذا يشير إلى أن الفئات العمرية الأكبر قد تكون أقل تمثيلاً في العينة. البيانات توضح أيضاً أن العينة تشمل تنوعاً جيداً من حيث الأعمار، مما يعزز مصداقية الدراسة وتمثيلها الجيد لمختلف فئات العمر في المجتمع. ونوضح النتائج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (8): سنّ العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول سن العينة

يمكن أن يكون فهم توزيع الأعمار مفيداً في توجيه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية بشكل أفضل بناءً على احتياجات وتوقعات الفئات العمرية المختلفة.

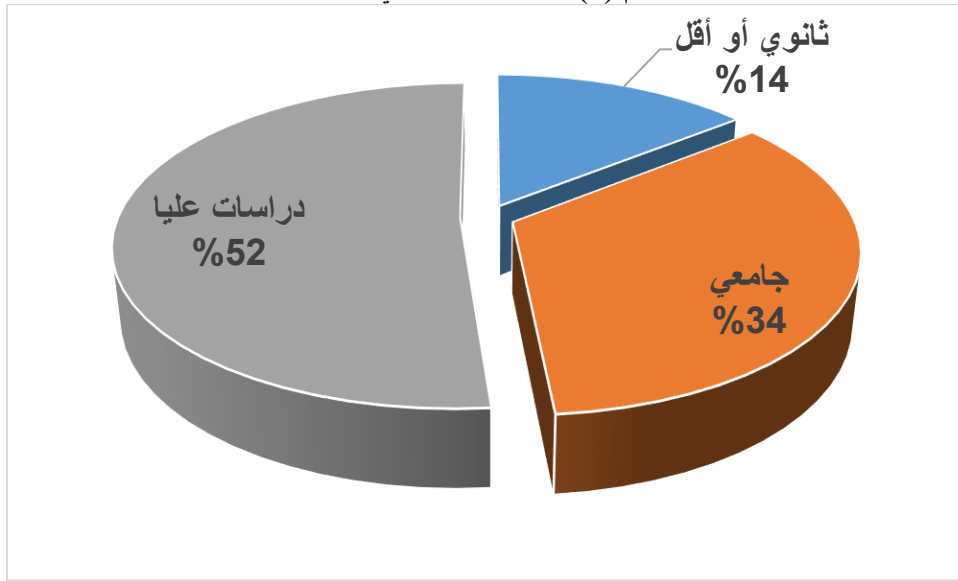
### 3- المستوى التعليمي

جدول رقم (8): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
14.3	5	الخيارا ثانوي أو أقل
34.3	12	جامعي
51.4	18	دراسات عليا
100.0	35	المجموع

- يتضح من البيانات أن الأفراد الذين يحملون مستوى تعليمي للدراسات العليا يشكلون النسبة الأكبر في العينة بنسبة 51.4%، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بتعليم متقدم وربما خبرة عملية أكبر.
- تأتي الفئة التي تمتلك درجة جامعية بنسبة 34.3%، وهي تمثل جزءاً مهماً من العينة. بينما تشير البيانات إلى وجود عدد أقل من الأفراد الذين يحملون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل بنسبة 14.3%، نوضح أكثر النتائج السابقة في الشكل الموالي:

شكل رقم (9): المستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول المستوى التعليمي للعينة  
عموماً يعكس هذا التوزيع التعليمي تنوعاً في المستويات التعليمية للأفراد في العينة، وهو ما يمكن أن يكون مفيداً في تحليل النتائج وتوجيه السياسات والإجراءات في مجال إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية بناءً على احتياجات الشرائح التعليمية المختلفة.

#### 4- مهنة العينة المدروسة

جدول رقم (9): مهنة العينة المدروسة

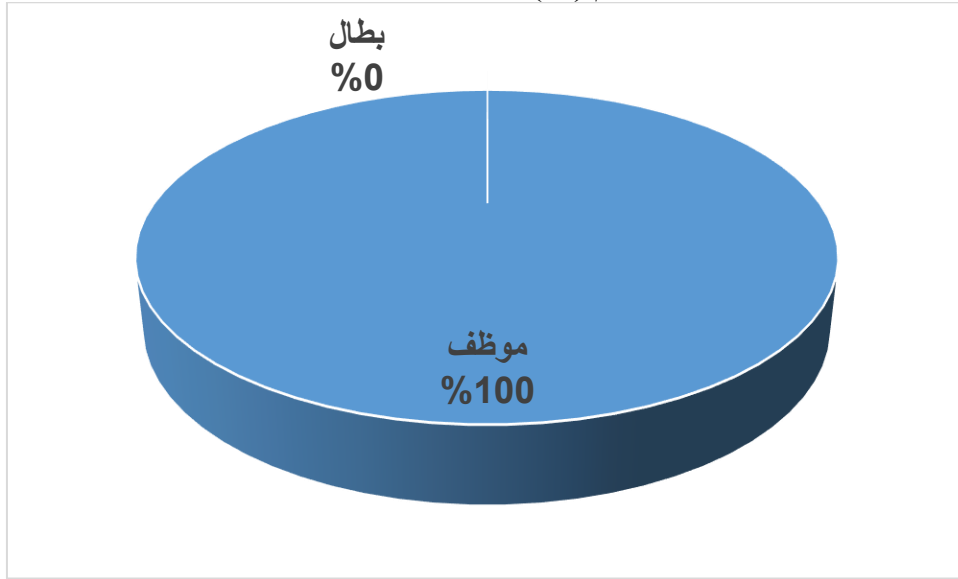
النسبة	التكرار	
100.0	35	الخيارا موظف ت
/	/	بطل
/	/	أعمال حرة

هذا الجدول يوضح توزيع الحالة الوظيفية لعملاء البنك الذين شملهم الاستبيان. وبما أن جميع العينة هم موظفون، فإن البيانات تشير إلى أنه لا يوجد عملاء بطالين أو يعملون في الأعمال الحرة بين العملاء الذين شملهم الاستبيان.

هذا التوزيع يمكن أن يعكس استقراراً وثقة في الاقتصاد وسوق العمل بين عملاء البنك. يُظهر أيضاً أن عملاء البنك الذين شملهم الاستبيان على الأرجح لديهم مصادر دخل ثابتة من عملهم، وهذا يعطي فكرة عن مدى استقرارهم المالي وثقتهم في المستقبل. نوضح النتائج السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (10): مهنة أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول مهنة أفراد العينة نتائج هذا الجدول والشكل الموافق له يمكن أن تساعد البنك في فهم الديناميات الوظيفية لعملائه، ومن ثم تحسين توجيه إستراتيجيات الخدمة والمنتجات لتلبية احتياجات هذه الفئة الوظيفية المحددة بشكل أفضل.

#### ثانيا: عرض وتحليل مخرجات محوري الدراسة

من أجل استخلاص نقاط تهم دراستنا وجب علينا إرفاق مخرجات الإحصاء الوصفي للمحاور<sup>1</sup>، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

فيما يلي نقوم بعرض الجداول المتعلقة بمخرجات بمحوري الدراسة:

#### 1- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (10): مخرجات المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

التقييم	الاحصاء		العبارات/ الأبعاد
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
جيدة جدا	.631	4.31	تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية.
	.857	4.17	أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين بدل الاسعار.
	.833	4.20	تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.
	.591	4.06	تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة.
	.664	4.03	تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة).

<sup>1</sup> - ينظر الملحق رقم

**الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-**

تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
جيدة جدا	4.58	4.71	يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون.
	4.97	4.60	يتم تدريبك على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة
	5.19	4.29	يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبون.
	5.98	4.37	تساهم بشكل دائم في متابعة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.
	7.10	4.29	يتم التخطيط المسبق للخدمة المقدمة بناء على تحديد احتياجات ومتطلبات توقعات الزبائن.
متطلبات إدارة الجودة الشاملة			
جيدة جدا	5.39	4.66	الرضا المتزايد للمستخدمين
	0.849	4.74	انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
	4.58	4.71	التركيز على المشاكل الأكثر أهمية.
	5.05	4.54	التعاون الجماعي بدلا من الاجتهادات الفردية.
	5.62	4.49	ارتفاع معدل رضا الموظفين.
أهمية إدارة الجودة الشاملة			
إدارة الجودة الشاملة			

### 1-1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية. متوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.31، مع انحراف معياري قدره 0.631، مما يشير إلى تقييم "جيد جدًا" من قبل العينة.
- أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين بدل الأسعار. متوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.17، مع انحراف معياري قدره 0.857، وهو تقييم موافقة قوية من قبل العينة.
- تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. متوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.20، مع انحراف معياري قدره 0.833، وهو تقييم موافقة قوية من قبل العينة.
- تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعمل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة. متوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.06، مع انحراف معياري قدره 0.591، وهو تقييم موافقة جيد من قبل العينة.
- تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة). متوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.03، مع انحراف معياري قدره 0.664، وهو تقييم موافقة جيد من قبل العينة.

### 1-2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة

هذا البعد يعكس التزام البنك بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائه. بناءً على النتائج، يظهر أن الموظفين يُدربون على كيفية التعامل الفعال مع العملاء، مما يُظهر التركيز القوي على تقديم تجربة إيجابية للعملاء. هذا التدريب يُعد جزءًا أساسيًا من إستراتيجية البنك لضمان الجودة الشاملة في تقديم الخدمات. علاوة على ذلك، يُظهر التقييم المرتفع أن الموظفين يتفهمون أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين تجربة العملاء، مما يعكس التزام البنك بالابتكار واستخدام التكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

من جانب آخر، يُظهر التقييم الجيد جدًا لضمان التواصل المستمر مع العملاء أن البنك يعمل بفعالية على بناء علاقات قوية مع العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل مستمر. هذا يُظهر التزام البنك بتحقيق رضا العملاء

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-

وتوفير تجربة خدمة ممتازة. علاوة على ذلك، يشير التقييم الجيد جدًا لمتابعة شكاوى العملاء إلى أن البنك يولي اهتمامًا كبيرًا بفحص وحل أي مشكلات قد تواجه العملاء، مما يساهم في تعزيز الثقة والولاء للعلامة التجارية. أخيرًا، التقييم الجيد جدًا للتخطيط المسبق لتلبية احتياجات العملاء يعكس التزام البنك بتحقيق تجربة عملاء ممتازة عن طريق تحليل احتياجات العملاء بدقة وتطبيق إستراتيجيات تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال.

### 1-3- متطلبات إدارة الجودة الشاملة

"الرضا المتزايد للمستفيدين". تعكس هذه العبارة التزام المؤسسة بتحسين تجربة المستفيدين وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة. يُعتبر الرضا المتزايد للمستفيدين مؤشرًا قويًا على جودة الخدمات وفعالية الإدارة، حيث يساهم في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء.

"انخفاض نسبة التسرب الوظيفي". يشير انخفاض نسبة التسرب الوظيفي إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ومنع تسربهم إلى المنافسين. ومع ذلك، يجب مراعاة ارتفاع الانحراف المعياري في هذه النتيجة، الذي يشير إلى وجود تباين كبير في التقييمات.

"التركيز على المشاكل الأكثر أهمية". يظهر هذا التقييم التفضيل للتركيز على حل المشاكل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة. هذا التركيز يعزز من كفاءة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

"التعاون الجماعي بدلاً من الاجتهادات الفردية". يُظهر هذا التقييم التفضيل للتعاون والعمل الجماعي كأسلوب فعال لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف. فالعمل الجماعي يساهم في تبادل المعرفة والخبرات، وبالتالي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو.

"ارتفاع معدل رضا الموظفين". يشير هذا التقييم إلى أهمية رضا الموظفين في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. فرضا الموظفين يعكس فعالية بيئة العمل والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

### 2- المحور الثاني: الخدمات المصرفية

جدول رقم (11): مخرجات المحور الثاني: الخدمات المصرفية

التقييم	الاحصاء		العبارات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
جيدة جدا	.664	4.03	1- تقسم الخدمات إلى أنواع متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن.
	.584	4.20	2- يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة.
	.822	4.03	3- يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية
	.853	4.09	4- توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك.
	.702	4.09	5- يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة.
	.507	4.09	6- يتم توفير كل المعلومات اللازمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة.
	.780	4.26	7- يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة.
	.802	4.06	8- تعمل على التقليل من تعقيد واختلاف عمليات تقديم الخدمة.
	.780	4.26	9- يعتمد البنك على نظام معلومات واضح يهتم بدراسة السوق.
	.604	4.40	10- يمتلك المصرف أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية.
	.718	4.11	11- يتمتع المصرف بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر - وكالة تبسة-

12-	يصغي الموظفون لمشاكل المستهلكين باهتمام	4.49	.612
13-	يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن.	4.09	.612
14-	الرد الفردي للحالات الطارئة للمستهلكين يعطي صورة ناصعة للخدمات المصرفية.	3.66	.765
15-	الاستعداد الدائم لاستجابة لطلبات المستهلكين.	4.20	.584
	<b>الخدمات المصرفية</b>		
	جيدة جدا		

1- من خلال هذا الطرح يمكن القول أنّ هنالك تقدير العينة لأهمية تقسيم الخدمات المصرفية إلى أنواع متعددة، وذلك لتلبية متطلبات ورغبات العملاء بشكل شامل. يعكس المتوسط الحسابي للتقييم (4.03) الاعتقاد العام بأن هذا النهج مهم لتقديم خدمات مصرفية متميزة وفعالة. ويشير الانحراف المعياري (0.664) إلى درجة التباين في آراء العينة بشأن هذه العبارة، حيث يشير قيمة الانحراف إلى أن هناك مجموعة متنوعة من الآراء حول هذا الموضوع، ولكن التقدير العام لا يزال إيجابياً ومتوسطاً.

2- هذه العبارة تعكس التقدير الإيجابي للعينة لجهود البنك في تقديم خدمات مصرفية جديدة بانتظام. المتوسط الحسابي للتقييم (4.20) يشير إلى أن العينة ترى أن جهود البنك في تقديم الخدمات الجديدة ملحوظة ومقدرة. الانحراف المعياري (0.584) يشير إلى أن هناك قليل من التباين في آراء العينة بشأن هذه العبارة، مما يعني أن الاتفاق العام يكون إيجابياً بشأن جهود البنك في تقديم الابتكارات المصرفية الجديدة.

3- من خلال هذه العبارة يظهر لنا أن العينة تقدر استخدام البنك لتكنولوجيا الاتصالات في التواصل مع الزبائن أثناء تقديم خدماته المصرفية. المتوسط الحسابي للتقييم (4.03) يوحي بأن العينة ترى أن استخدام التكنولوجيا في التواصل مع العملاء يعتبر جزءاً مهماً من إستراتيجية البنك. أما الانحراف المعياري (0.822) فيشير إلى وجود تباين كبير في آراء العينة بشأن هذه العبارة، مما يعني أن هناك بعض الاختلافات في تقدير فعالية استخدام التكنولوجيا في التواصل مع الزبائن بين أفراد العينة.

4- هذه العبارة تشير إلى أن البنك يعتمد على طرق واضحة في تسعير الخدمات التي يقدمها. المتوسط الحسابي للتقييم (4.09) يدل على أن العينة تقدر استخدام البنك لطرق شفافة وواضحة في تسعير الخدمات، مما يعزز الشفافية ويسهل على العملاء فهم تكلفة الخدمات المقدمة. أما الانحراف المعياري (0.702) فيشير إلى أن هناك بعض التباين في آراء العينة بشأن هذه العبارة، ولكن معظم العينة تتفق على أهمية وضوح الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات المصرفية.

5- هذه العبارة تظهر تقدير العينة لاعتماد البنك على طرق واضحة لتسعير الخدمات التي يقدمها. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.09، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام ترى أن البنك يعتمد على طرق شفافة وواضحة في تحديد تكلفة الخدمات. يشير الانحراف المعياري البالغ 0.702 إلى أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة بشأن هذه العبارة، ولكن معظمهم يوافق على أهمية وضوح الطرق المستخدمة في تسعير الخدمات المصرفية.

6- هذا الطرح يظهر تقدير العينة لتوفير البنك لجميع المعلومات اللازمة للعملاء بشأن جميع الخدمات التي يقدمها. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.09، مما يعني أن العينة بشكل عام ترى أن البنك يقدم المعلومات بشكل كامل وشفاف للعملاء بشأن جميع الخدمات التي يقدمها. الانحراف المعياري منخفض بمقدار 0.507، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً نسبياً داخل العينة بشأن هذه العبارة، وأن الرأي العام يتجه نحو تقدير إيجابي لتوفير المعلومات من جانب البنك.

7- هنالك اعتقاد العينة بأن البنك يولي اهتماماً لدراسة أوضاع المنافسين بهدف تحسين الخدمة التي يقدمها. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.26، مما يشير إلى أن العينة ترى بشكل عام أن البنك يضع جهوداً لفهم وتقييم أداء المنافسين ويعتمد هذه المعرفة في تحسين خدماته. الانحراف المعياري (0.780) يشير إلى وجود بعض

## الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-

التباين في آراء أفراد العينة بشأن هذه العبارة، ولكن معظمهم يبدو أنهم متفقون على أهمية متابعة ودراسة أداء المنافسين كجزء من جهود تحسين الخدمات المصرفية.

8- هنالك إشارة في هذه العبارة إلى جهود البنك في تبسيط وتوحيد عمليات تقديم الخدمة بهدف تحسين تجربة العملاء وتقليل التعقيدات. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.06، مما يوحي بأن العينة ترى بشكل عام أن البنك يعمل على تبسيط العمليات وتقليل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العملاء أثناء تقديم الخدمة. الانحراف المعياري البالغ 0.802 يشير إلى أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة بشأن هذه العبارة، ولكن معظمهم يتفقون على أهمية تقليل التعقيدات في عمليات تقديم الخدمة لتحسين تجربة العملاء.

9- هنالك دلالة على أن البنك يعتمد على نظام معلومات واضح يركز على دراسة السوق وفهم لاحتياجات العملاء وتوجهاتهم. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.26، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام ترى أن البنك يقوم بتطبيق نظام معلومات متقدم وشفاف لفهم السوق وتحليلها. الانحراف المعياري (0.780) يشير إلى أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، ولكن معظمهم يتفقون على أهمية اعتماد نظام معلومات واضح لدراسة السوق لتحسين استراتيجيات البنك وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

10- هذه العبارة تظهر أن العينة تقدر أن المصرف يمتلك أجهزة حديثة مزودة بتقنيات عالية. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.40، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام ترى أن المصرف مجهز بأجهزة حديثة ومتطورة. الانحراف المعياري (0.604) يشير إلى أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، ولكن معظمهم يتفقون على أن وجود أجهزة حديثة يمكن أن يسهم في تقديم خدمات مصرفية فعالة وموثوقة للعملاء.

11- المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.11، مما يعني أن العينة بشكل عام ترى أن المصرف موجود في موقع مناسب وسهل الوصول إليه بسرعة، مما يجعله مرغوباً للعملاء. الانحراف المعياري (0.718) يشير إلى وجود بعض التباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، ولكن معظمهم يتفقون على أهمية وجود موقع ملائم وسهولة الوصول إلى المصرف لتلبية احتياجاتهم المصرفية بسرعة وكفاءة.

12- هذه العبارة تعكس تقدير العينة لاهتمام موظفي المصرف بمشاكل العملاء وتركيزهم على حلها. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.49، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام ترى أن موظفي المصرف يصغون باهتمام لمشاكل العملاء ويعملون على حلها بكفاءة. الانحراف المعياري (0.612) يشير إلى أن هناك بعض التباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، ولكن معظمهم يوافقون على أن اهتمام الموظفين بمشاكل العملاء يعزز تجربة الخدمة ويعكس الالتزام برضا العملاء.

13- هذا الطرح يظهر أن العينة ترى أن المصرف يوفر حماية شاملة داخل وخارج مقراته من قبل أعوان الأمن. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.09، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام ترى أن المصرف يولي اهتماماً كبيراً لضمان الحماية والأمان للعملاء داخل وخارج مقراته. الانحراف المعياري (0.612) يشير إلى وجود بعض التباين في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، ولكن معظمهم يوافقون على أهمية توفير الحماية الشاملة للعملاء وأصولهم.

14- هذه العبارة تقترح أن الاستجابة الفردية للحالات الطارئة من قبل المصرف تساهم في تقديم خدمة مصرفية ممتازة. المتوسط الحسابي للتقييم هو 3.66، الذي يشير إلى أن العينة بشكل عام ليست مقتنعة تماماً بأن الرد الفردي للحالات الطارئة يعطي صورة ناصعة للخدمات المصرفية. الانحراف المعياري (0.765) يوحي بأن هناك تبايناً نسبياً في آراء العينة بشأن هذه العبارة، مما يعكس مدى اختلاف آرائهم فيما يتعلق بفعالية الرد الفردي على الحالات الطارئة في إظهار جودة الخدمة المصرفية.

16- أهمية استعداد المصرف للاستجابة بشكل مستمر لطلبات العملاء. المتوسط الحسابي للتقييم هو 4.20، مما يشير إلى أن العينة بشكل عام تقدر الاستعداد المستمر للمصرف لتلبية طلبات العملاء. الانحراف المعياري (0.584) يوحي بأن هناك درجة من التوافق بين آراء أفراد العينة حول هذه العبارة، مما يعكس قوة الاتفاق فيما يتعلق بأهمية تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع وفعال.

**الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-**

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج**

من أجل التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ومعرفة أيضا مدى تعامل المؤسسة لهذا العامل أو كيف تأخذ المؤسسة هذا الطرح، تم الاستناد إلى مستوى دلالي (Sig = 0.05) أي بمستوى ثقة 95% عند تحليل فرضيات الدراسة.

نعتمد أيضا على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ )، لدراسة مدى تأثير المتغير التابع وهو (إدارة الجودة الشاملة) بتغير المتغير المستقل (الخدمات المصرفية)، وللإشارة قمنا بحساب معامل بيرسون فيما سبق للدلالة على وجود رابط دال أو دلالة خطية بين هذين المتغيرين لكن هذا لا يكفي لأن معامل بيرسون لا يتعلق بنوع المتغير (مستقل أو تابع) بل يعطينا فقط اتجاه العلاقة (سالبة أو موجبة)، بالتالي نحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التأثير للمتغير التابع نتيجة تغير في المتغير المستقل.

هذه الأدوات الإحصائية التي أوردناها في الفقرة السابقة تكون ذات دلالة إلا إذا كان التوزيع للمتغيرات طبيعي (Normal distribution)، بالتالي الجدول التالي يمكننا من معرفة التوزيع الطبيعي لل فقرات ويسمح لنا فيما بعد بمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات:

**جدول رقم (12): نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي.**

مستوى الدلالة Sig	قيمة الاختبار	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.002	0.090	إدارة الجودة الشاملة	المحور الأول
0.000	0.1	الخدمات المصرفية	المحور الثاني
0.000	0.093	الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتبين لنا أن المحاور تتبع توزيعا طبيعيا لأن مستوى الدلالة أقل ( $Sig > 0.05$ )، وبذلك استخدام الاختبارات المعلمية:

**2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية عند مستوى دلالة 5% بينك بدر BADR تبسة".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات هذا البعد وعبارات محور الخدمات المصرفية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (13): معامل الارتباط بين بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية**

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية	0.749	0.561	0.062

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

**الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-**

من خلال الجدول (13) وما نراه من نتائج، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ معامل الارتباط بين البعدين في المؤسسة محل الدراسة مساوي للقيمة 0.743، وأنّ القيمة الاحتمالية الناتجة هي 0.03 أقل من الاحتمالية 0.05<sup>(1)</sup>، وهذا علامة على وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية، أمّا معامل التحديد الذي بلغ 0.552 أي أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بما نسبته 52% على الخدمات المصرفية، وبناء عليه نقبل الفرضية الأولى.

**2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية عند مستوى دلالة 5% بينك بدر BADR تبسة".

قمنا باختبار هذه الفرضية، والنتائج في الجدول توضح ذلك:

**جدول رقم (14): معامل الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية**

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	القيمة الاحتمالية (Sig)
متطلبات إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية	0.603	0.364	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال نتائج الجدول (14)، معامل ارتباط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالخدمات المصرفية للمؤسسة يساوي القيمة 0.601، باحتمالية 0.000 أقل من Sig = 0.05، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 36% على الخدمات المصرفية بينك بدر BADR تبسة، ومنه نقبل الفرضية الثانية.

**2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية ببنك بدر BADR تبسة عند مستوى دلالة أقل أو مساوي لـ0.05". والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

**جدول رقم (15): معامل الارتباط بين الأهمية والخدمات المصرفية**

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	القيمة الاحتمالية (Sig)
أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية	0.562	0.316	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

<sup>1</sup>- ينظر الملحق رقم (.)

**الفصل التطبيقي: ..... الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -وكالة تبسة-**

نتائج الجدول (15) توضح لنا أن معامل الارتباط بين أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية هو 0.567 باحتمالية 0.000 أقل من 0.05، أي أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين أهمية إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يؤثر المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" بنسبة 32% على الخدمات المصرفية المقدمة ببنك بدر BADR تبسة، ومنه تقبل الفرضية الثالثة.

**8-2- اختبار الفرضية الرئيسية:**

لنتمكن من اختبار هذه الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهذا بين المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "الخدمات المصرفية"، الجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (16): معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية**

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الثابت (A)	قيمة (B)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.092	0.598	0.778	0.497	0.705	إدارة الجودة الشاملة	الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

نعرض نتائج تحليل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية:

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. يُعتبر "الخدمات المصرفية" هو المتغير التابع.

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع. يُعتبر "إدارة الجودة الشاملة" هو المتغير المستقل.

معامل الارتباط (R): يُظهر قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرين. معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية هو 0.705، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما.

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): يُشير إلى مدى قوة العلاقة بين المتغيرين. معامل التحديد هو 0.497، وهو نسبة مئوية تُظهر مدى تفسير المتغير المستقل للتغيرات في المتغير التابع.

قيمة (B): تُعبر عن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار واحد. في هذا الجدول، قيمة (B) هي 0.778.

قيمة الثابت (A): تُعبر عن المستوى الذي يأخذه المتغير التابع عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفر. قيمة الثابت هي 0.598. القيمة الاحتمالية (Sig): تُقيّم مدى أهمية الارتباط بين المتغيرين. في هذا الجدول، القيمة الاحتمالية هي 0.092، وهي تُشير إلى أن هناك احتمالية بنسبة 9.2% أن يكون الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية هو عشوائي وغير معتمد.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان (استمارة استبيان) الموجه لموظفي مؤسسة بدر وكالة تبسة- والتي كانت الهدف منها ضرورة التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية في المؤسسة الاقتصادية ولقد تم تصميم الاستبيان المتكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 35 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في تحسين الخدمات المصرفية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الختامة

العامّة

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تم تناول فيها موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية، على عينة من عاملين بنك بدر وكالة تبسة. يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة لها دورا هاما في تحسين جودة الخدمة المصرفية محل الدراسة. هذا لأن إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر وباعتبارها السبيل الوحيد للتمييز بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتنافس كما هو في مؤسسة بدر محل الدراسة.

وقد تم التأكد من النتائج وللإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تحمل السؤال الجوهري كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، خاصة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-؟ بعد التحليل الإحصائي في برنامج SPSS واثبات صحة الفرضية كانت الإجابة على التساؤل أن هناك دور إيجابي للجودة الشاملة على جودة الخدمة المصرفية بنك بدر وكالة تبسة. وبالتالي قبول صحة الفرضية الرئيسية.

### أولا: نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة في النتائج النظرية ونتائج الدراسة الميدانية كالآتي:

#### 1. نتائج الدراسة النظرية:

- يتوقف نجاح الخدمة المصرفية المقدمة على مدى وضوحها وتوفير معلومات عنها وذلك بسبب طبيعتها الغير ملموسة؛
- جودة الخدمات المصرفية هي مدى تطابق الأداء الفعلي لخدمة المقدمة من طرف المصرف مع ما يتوقعه العملاء؛
- يزداد اهتمام المؤسسات المصرفية بالجودة الشاملة وهذا راجع لإعطائها ميزة تنافسية في السوق التنافسي؛
- إعطاء إدارة الجودة الشاملة مرونة الى الكيان التنظيمي داخل المصرف من حيث استجابته لتطور الخدمات المصرفية، وتطلعاته وطموحات المصرف من جهة آخر.

#### 2. النتائج التطبيقية:

- يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية بنسبة 70% في بنك الفلاحة والتنمية وكالة تبسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
- يوجد تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 74% على الخدمات المصرفية محل الدراسة من وجهة نظر عينة العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يوجد تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة 60% على الخدمات المصرفية محل الدراسة من وجهة نظر عينة العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- يوجد تأثير لتطبيق أهمية الجودة الشاملة بنسبة 56% على الخدمات المصرفية محل الدراسة من وجهة نظر عينة العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- العمل على توعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق للمفهوم الواضح لهذا المفهوم ويتم ذلك من خلال عقد لقاءات وتنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة؛
- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك؛
- العمل على زيادة الاهتمام بجودة الخدمات والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة؛

## خاتمة

---

- تخصص إدارة أو قسم خاص بالخدمات المصرفية خاصة بالمؤسسات الكبرى للمحافظة على مكانتها في السوق.

### ثالثاً: أفاق البحث

- تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخدمائية؛
- إدارة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية؛
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إدارة الجودة الشاملة وأثرها على وظيفة التسويق في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة

المصادر والمراجع

### I. المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- 1- احمد محمود الزامل واخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 2- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 3- أكرم محسن الياسري، مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 4- إباد عبد الفتاح النسو؛ عطا الله محمد تيسير الشريعة، مفاهيم التسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 5- بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار الميسرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير والقياس، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
- 8- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
- 9- حميد الطائي؛ بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2010.
- 10- خالد بني حمدان؛ عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 12- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر ودار التواصل العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 13- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 14- رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 15- رعد عبد الله الطائي؛ عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 16- زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، النورس للطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- 17- زياد رمضان؛ محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 18- زياد سليم رمضان؛ محفوظ أحمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 19- زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 20- سوسن شاكر مجيد؛ محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 21- شميدات دارين؛ جيروم فاتجا (ترجمة محمود مرسي وناصر العديلي)، مدير الجودة الشاملة، دار الأفق والابداع، الطبعة الأولى، الرياض، 1997.

## قائمة المصادر والمراجع

- 22- صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 23- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
- 24- عبد الرزاق؛ حسن حساني، التسويق المصرفي، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الأولى، سوريا، 2010.
- 25- عبد الله إبراهيم نزال؛ محمود حسين الوادي، الخدمات في المصارف الإسلامية (آليات تطور عملياتها)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 26- عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 27- عبد المجيد البروراري؛ نظام موسى سويدان، إدارة التسويق في المنظمات الربحية، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 28- العجارمة؛ تيسير العفيشات، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السنة 2013.
- 29- علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2021.
- 30- عمر؛ خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، دار النشر مكتبة عين الشمس، الطبعة الأولى، مصر، 1997.
- 31- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 32- فريد زين الدين؛ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
- 33- فريد كورتيل، تسويق الخدمات، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 34- لسعيد؛ فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ، الطبعة الأولى، السعودية، 2000.
- 35- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
- 36- محفوظ احمد جودة، الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 37- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مطبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- 38- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 39- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، **six sigma** : تحقيق الدقة في إدارة الجودة – مفاهيم وتطبيقات، اثناء للنشر، الطبعة 01، عمان، 2008.
- 40- محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2008.
- 41- محمد عبد الوهاب العزواربي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة إسراء الخاصة، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 42- محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 43- محمود جاسم وآخرون، -أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

- 44- محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 45- محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 46- محمود حسين الوادي؛ عبد الله ابراهيم النازل، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 47- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010.
- 48- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- 49- مصطفى كمال السيد طائل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى مصر، 2009.
- 50- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 51- مؤيد عبد الحسين الفصل؛ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022.
- 52- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- 53- نظمي نصر الله، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، دار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995.
- 54- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

### ثانياً: الأطروحات والمذكرات

- 1- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
- 2- زين الدين شيخي؛ يوكرا محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة ايزو 9001 الى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 3- عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، إدارة الأعمال، إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014.
- 4- عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية - دراسة مسحية لأداء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسة العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 5- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 6- فاطمة سلماني، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر، تخصص استراتيجية التسويق، المسيلة، 2013-2014.
- 7- لعزور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة ماجستير فرع التسويق، تخصص علم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008.



## قائمة المصادر والمراجع

- 8- ليلي عبد الرحيم، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
- 9- محمد البشير الغوالي؛ احمد العلموي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل فعال لتحقيق الداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
- 10- محمد بويقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء في الخدمات الصحية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، البلدية، 2006.
- 11- منار محمد رفعت الزبيق، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية - دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق -، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2007.
- 12- نسرين محمد؛ عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة ابيرونوك، الأردن، 2004.

### ثالثا: المجالات

- 1- خير الدين محمد علي، دور ابعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد 23، 2011.
- 2- شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية - إدارة حالة البنك الوطني الجزائري وكلة سيدي بلعباس -، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018.
- 3- عمران علي أبو خريص؛ مصطفى احمد شكشك، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، المجلة الجامعة، كلية الهندسة، الجامعة الاسمرية، المجلد الثاني، العدد 17، اوت 2015.
- 4- مساعد العياشي؛ شامي رشيدة، اتجاهات موظفي المؤسسات المصرفية نحو التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية-دراسة ببعض المؤسسات المصرفية الجزائرية-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، السنة 2021.

### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
- 2- سملاي يحضة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة 22-23 أبريل 2003.
- 3- معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات، التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2009.

### II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1- jhonMacdonald, understanding total quality management, hodder and Stoughton, London, 1998.
- 2- Parasurman, A,Zei thaml, valarieA,Berry,,leonardL,A conceptual model of service, quality and its implications for future search,jornal of marketing ;Vol 49, 1985..

### III. مواقع الأنترنت

## قائمة المصادر والمراجع

---



عيوب الخدمات المصرفية كخدمة، متاح على موقع <https://managementstudyguide.com>,  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/04/18، على ساعة 11:30.

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

### قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب واسم الأستاذ	الرتبة	التوقيع
01	د. عربك ساهب	أستاذ محاضر - أ.	
02	أ.د. عمارة راجح	استاذ	
03			
04			

## الملاحق

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة –  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق مصرفي

### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يشرفنا أن نعرض عليكم بصفتكم عاملين في البنك هذا الاستبيان بغرض الاجابة عن العبارات التي يحتويها، وتأكدوا أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

قرتي ضياء الدين

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

نطلب من سيادتكم وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

- 1 – الجنس: ذكر  أنثى
- 2 – السن: أقل من 30 سنة  30-39  40-49  50 سنة فأكثر
- 3 – المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا
- 4 – المهنة: موظف  بطل  أعمال حرة

## الملاحق

القسم الثاني: البيانات العلمية  
محور الأول: إدارة الجودة الشاملة: (يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة)  
ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>						
01	تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية.					
02	أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين بدل الاسعار.					
03	تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.					
04	تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة.					
05	تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتوج (سلعة أو خدمة).					
<b>متطلبات إدارة الجودة الشاملة</b>						
06	يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون.					
07	يتم تدريبك على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة.					
08	يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبون.					
09	تساهم بشكل دائم في متابعة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.					
10	يتم التخطيط المسبق للخدمة المقدمة بناء على تحديد احتياجات ومتطلبات توقعات الزبائن.					
<b>أهمية إدارة الجودة الشاملة</b>						
11	الرضا المتزايد للمستفيدين.					

## الملاحق

					12	انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
					13	التركيز على المشاكل الأكثر أهمية.
					14	التعاون الجماعي بدلا من الاجتهادات الفردية.
					15	ارتفاع معدل رضا الموظفين.

### المحور الثاني: الخدمات المصرفية

ضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تقسم الخدمات إلى أنواع متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن.	16
					يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة.	17
					يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية.	18
					توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك.	19
					يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة.	20
					يتم توفير كل المعلومات اللازمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة.	21
					يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة.	22
					تعمل على التقليل من تعقيد واختلاف عمليات تقديم الخدمة.	23
					يعتمد البنك على نظام معلومات واضح يهتم بدراسة السوق.	24
					يملك المصرف أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية.	25
					يتمتع المصرف بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.	26
					يصغي الموظفون لمشاكل المستهلكين باهتمام.	27
					يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن.	28
					الرد الفردي للحالات الطارئة للمستهلكين يعطي صورة ناصعة للخدمات المصرفية.	29
					الاستعداد الدائم لاستجابة لطلبات المستهلكين.	30

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

مخرجات المحاور

Statistics

N

Mean

Std. Deviation

## الملاحق

	الخيارات	Missing		
تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية.	35	0	4.31	.631
أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين بدل الاسعار.	35	0	4.17	.857
تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.	35	0	4.20	.833
تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة.	35	0	4.06	.591
تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتوج (سلعة أو خدمة).	35	0	4.03	.664
يتم تدريبك على كيفية التعامل مع الزبون.	35	0	4.71	.458
يتم تدريبك على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة	35	0	4.60	.497
يضمن البنك التواصل المستمر مع الزبون.	35	0	4.29	.519
تساهم بشكل دائم في متابعة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.	35	0	4.37	.598
يتم التخطيط المسبق للخدمة المقدمة بناء على تحديد احتياجات ومتطلبات توقعات الزبائن.	35	0	4.29	.710
الرضا المتزايد للمستخدمين	35	0	4.66	.539
انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.	35	0	5.74	6.849
التركيز على المشاكل الأكثر أهمية.	35	0	4.71	.458
التعاون الجماعي بدلا من الاجتهادات الفردية.	35	0	4.54	.505
ارتفاع معدل رضا الموظفين.	35	0	4.49	.562
تقسم الخدمات إلى أنواع متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن.	35	0	4.03	.664
يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة.	35	0	4.20	.584
يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات لتواصل مع الزبون في تقديمه للخدمات المصرفية	35	0	4.03	.822
توجد خدمات يتميز بها بنك بدر عن باقي البنوك.	35	0	4.09	.853
يعتمد البنك على طرق واضحة لتسعير خدمات المقدمة.	35	0	4.09	.702
يتم توفير كل المعلومات اللازمة للزبائن عن كل الخدمات مقدمة.	35	0	4.09	.507



## الملاحق

يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة.	35	0	4.26	.780
تعمل على التقليل من تعقيد واختلاف عمليات تقديم الخدمة.	35	0	4.06	.802
يعتمد البنك على نظام معلومات واضح يهتم بدراسة السوق.	35	0	4.26	.780
يمتلك المصرف أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية.	35	0	4.40	.604
يتمتع المصرف بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.	35	0	4.11	.718
يصغي الموظفون لمشاكل المستهلكين باهتمام	35	0	4.49	.612
يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن.	35	0	4.09	.612
الرد الفردي للحالات الطارئة للمستهلكين يعطي صورة ناصعة للخدمات المصرفية.	35	0	3.66	.765
الاستعداد الدائم لاستجابة لطلبات المستهلكين.	35	0	4.20	.584

## التوزيع الطبيعي

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.235	35	.000	.856	35	.000
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	.226	35	.000	.900	35	.004
أهمية إدارة الجودة الشاملة	.423	35	.000	.297	35	.000
إدارة الجودة الشاملة	.321	35	.000	.466	35	.000
الخدمات المصرفية	.130	35	.141	.853	35	.000

a. Lilliefors Significance Correction

## الارتباط

### Correlations

	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	أهمية إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة	الخدمات المصرفية
Pearson	1	-.138	.225	.459**	.246
Correlation					
Sig. (2-tailed)		.430	.194	.006	.155
N	35	35	35	35	35

## الملاحق

متطلبات إدارة الجودة الشاملة	Pearson	-.138	1	-.096	.005	.184
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.430		.582	.975	.291
	N	35	35	35	35	35
أهمية إدارة الجودة الشاملة	Pearson	.225	-.096	1	.960**	-.089
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.194	.582		.000	.613
	N	35	35	35	35	35
إدارة الجودة الشاملة	Pearson	.459**	.005	.960**	1	.010
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.006	.975	.000		.953
	N	35	35	35	35	35
الخدمات المصرفية	Pearson	.246	.184	-.089	.010	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.155	.291	.613	.953	
	N	35	35	35	35	35

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

## الفرضية الرئيسية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.010 <sup>a</sup>	.000	-.030	.29744

a. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.003	.953 <sup>b</sup>
	Residual	2.920	33	.088		
	Total	2.920	34			

a. Dependent Variable: الخدمات المصرفية

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

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

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

## الملاحق

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.109	.446		9.205	.000
إدارة الجودة الشاملة	.006	.099	.010	.059	.953

a. Dependent Variable: الخدمات المصرفية

## الفرضيات الفرعية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.089 <sup>a</sup>	.008	-.022	.29629
2	.197 <sup>b</sup>	.039	-.021	.29615
3	.356 <sup>c</sup>	.126	.042	.28684

a. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة, متطلبات إدارة الجودة الشاملة

c. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة, متطلبات إدارة الجودة الشاملة,

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.023	1	.023	.261	.613 <sup>b</sup>
	Residual	2.897	33	.088		
	Total	2.920	34			
2	Regression	.113	2	.057	.647	.531 <sup>c</sup>
	Residual	2.806	32	.088		
	Total	2.920	34			
3	Regression	.369	3	.123	1.496	.235 <sup>d</sup>
	Residual	2.551	31	.082		
	Total	2.920	34			

a. Dependent Variable: الخدمات المصرفية

b. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة

c. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة, متطلبات إدارة الجودة الشاملة

d. Predictors: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة, متطلبات إدارة الجودة الشاملة, تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

## الملاحق

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.224	.181		23.293	.000
	أهمية إدارة الجودة الشاملة	-.018	.036	-.089	-.511	.613
2	(Constant)	3.065	1.156		2.652	.012
	أهمية إدارة الجودة الشاملة	-.015	.036	-.072	-.411	.684
	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	.257	.253	.177	1.016	.317
3	(Constant)	2.013	1.268		1.587	.123
	أهمية إدارة الجودة الشاملة	-.028	.036	-.137	-.793	.434
	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	.309	.246	.213	1.252	.220
	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.213	.121	.306	1.763	.088

a. Dependent Variable: الخدمات المصرفية

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	.177 <sup>b</sup>	1.016	.317	.177	.991
	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.280 <sup>b</sup>	1.611	.117	.274	.949
2	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.306 <sup>c</sup>	1.763	.088	.302	.936

a. Dependent Variable: الخدمات المصرفية

b. Predictors in the Model: (Constant), أهمية إدارة الجودة الشاملة

c. Predictors in the Model: (Constant), متطلبات إدارة الجودة الشاملة, أهمية إدارة الجودة الشاملة

## ألفا كرونباخ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.135	15

## الملاحق

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	14

الملحق رقم (04): اتفاقية التربص

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي الليبي بتيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

## اتفاقية التبرص

الرقم:...../2023

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد العربي الليبي -تيسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم  
اقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: بنات الفلاح و التنمية الريفية بولاية تيسة

مقرها: تيسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- مولود مراد 2- قروبي حياوية الحين

3- تيسوي محمد

عنوان المذكورة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المرئية

الاستاذ المشرف: بركوع الهاجر

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1-..... 2-..... 3-.....

4-..... 5-.....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

## الملاحق

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: 2024/02/07 الى 2024/03/09

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على إستقامة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحيثب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة



## الملخص

يتناول هذا البحث دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض المصطلحات النظرية للدراسة، بينما تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان من خلال برنامج (spss) لجمع البيانات وتحليل النتائج، وتم التوصل إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة- تقوم بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحسين الخدمات المصرفية في المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على العمليات والتصميم الفعال للمنتج بهدف تحقيق جودة الخدمات وكسب رضا العملاء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التركيز على الجودة الشاملة كعنصر أساسي في المؤسسة يهدف إلى تحسين الخدمات المصرفية، وأيضا العمل على تحقيق الأهداف والغايات من خلال التركيز على جودة الخدمات، وأخيرا حث بنك بدر -وكالة تبسة- على استمرارية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين خدماتها والمحافظة على مكانتها في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، الخدمات المصرفية، متطلبات الجودة الشاملة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### Abstract :

This research examines the role of Total Quality Management (TQM) in improving banking services through a case study of the Agriculture and Rural Development Bank - Tébéssa Agency. A descriptive-analytical method was used to present the theoretical terms of the study, while a questionnaire approach was adopted using SPSS software to collect data and analyze the results. The study found that the Agriculture and Rural Development Bank - Tébéssa Agency - implements the requirements of TQM to improve banking services within the institution, focusing on operational processes and effective product design to achieve service quality and customer satisfaction. The study concluded with a set of recommendations, including focusing on TQM as a fundamental element in the institution aimed at improving banking services, working towards achieving objectives and goals by emphasizing service quality, and urging Bank Badr - Tébéssa Agency - to continue implementing TQM requirements for their role in improving services and maintaining their position in the market.

**Keywords:** Total Quality Management; Banking services; Requirements of Total Quality Management; Agriculture and Rural Development Bank