



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: البنوك

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم: .....

## عنوان الموضوع :

# أداء العمليات المصرفية حسب إستراتيجية الانحرافات الستة سيجما (SIX SIGMA) دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالتي : المسيلة وبوسعادة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في العلوم التجارية

تحت اشراف الدكتور:

هبال عبد المالك

من إعداد الطالبتين:

بوجلال سمية  
شويديرة فطوم

أعضاء لجنة المناقشة :

فرحات عباس	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	رئيسا
هبال عبد المالك	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مشرفا و مقرا
شريط حسين امين	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 /2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا دروب العلم والمعرفة و أماننا ووفقتنا في إنجاز هذا العمل  
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر المشرفين  
الأستاذ محمد المالك هوال الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا  
العمل

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور فرحات عباس والأستاذ شريط حسين  
والى كل اساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية .



# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

تشكرات

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ-د

## الفصل الأول: الإطار المفاهمي للعمليات المصرفية

تمهيد	06
المبحث الأول: الإطار النظري للبنوك	07
المطلب الأول: نشأة البنوك وتطورها	07
المطلب الثاني: تعريف البنك وأنواعه	08
المطلب الثالث : مهام البنك و أهميته	12
المبحث الثاني: ماهية العمليات المصرفية	13
المطلب الأول: مفهوم العمليات المصرفية	13
المطلب الثاني: خصائص العمليات المصرفية	14
المطلب الثالث: أنواع العمليات المصرفية و أهميتها	15
خلاصة الفصل الأول	22

## الفصل الثاني: : الإطار المفاهمي لإستراتيجية ستة سيجماسix sigma

تمهيد	24
المبحث الأول: ماهية إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	25
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	25
المطلب الثاني: نشأة ستة سيجماسix sigma	29
المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	30
المبحث الثاني: أهمية و أهداف وأساليب إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	31
المطلب الأول: أهمية إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	31
المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	33
المطلب الثالث: أساليب إستراتيجية ستة سيجماسix sigma	34

المبحث الثالث: معايير وخطوات إستراتيجية ستة سيجما وأدوات تطبيقها	35.....
المطلب الأول: معايير إستراتيجية ستة سيجما	35.....
المطلب الثاني : خطوات تطبيق إستراتيجية ستة سيجما	36.....
المطلب الثالث : أدوات إستراتيجية ستة سيجما	39.....
خلاصة الفصل الثاني	43.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تمهيد	45.....
المبحث الأول: مدخل إلى تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	45.....
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه	45.. ..
المطلب الثاني: تعريف بنك البدر (وكالة المسيلة)	47.....
المطلب الثالث: تعريف بنك البدر (وكالة بوسعادة)	48.....
المبحث الثاني :تطبيق إستراتيجية ستة سيجما SIX SIGMA في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	50
المطلب الأول: مراحل إستراتيجية ستة سيجما في وكالة بدر المسيلة	50.....
المطلب الثاني : مراحل إستراتيجية ستة سيجما في وكالة بدر بوسعادة	57.....
المطلب الثالث: مقارنة نتائج ستة سيجما ومقارنة المشاكل المتعلقة بأداء الخدمة للمتقاعدين في كلتا الوكالتين من خلال مخطط باريتو و اشيكافا	54.....
خلاصة الفصل الثالث	65.....
الخاتمة	68.....

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستوى السيجما تحت المنحنى الطبيعي	28
02	نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية	37
03	الرسم البياني لباريتو	40
04	مخطط السبب والنتيجة	41
05	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	46
06	الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة	47
07	الهيكل التنظيمي لوكالة بوسعادة	48
08	نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية للبنك	50
09	مخطط باريتو للمشاكل المتعلقة بمنحة المتقاعدين في البدر (وكالة المسيلة).	54
10	مخطط اشيكواوا للمشاكل المتعلقة بالمتقاعدين في بنك البدر (وكالة المسيلة)	56
11	مخطط باريتو للمشاكل المتعلقة بمنحة المتقاعدين في البدر (وكالة بوسعادة)	60
12	مخطط اشيكواوا للمشاكل المتعلقة بالمتقاعدين في بنك البدر (وكالة بوسعادة)	61
13	المقارنة بين المشاكل العامة للمتقاعدين في بنك البدر (المسيلة وبوسعادة)	63

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات المتقاعد والعيوب لكل فرصة	27
02	مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات المتقاعدين والعيوب لكل فرصة بالنسبة لمسيلة	52
03	مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات المتقاعدين والعيوب لكل فرصة بالنسبة لبوسعادة	53
04	المشاكل المتعلقة بتقاضي منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة المسيلة)	58
05	المشاكل المتعلقة بتقاضي منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة بوسعادة)	58

# مقدمة

تمهيد:

في بيئة المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي عموماً تسعى المنظمات بأنواعها المختلفة للمحافظة على العملاء وزيادة أعدادهم وتلبية حاجاتهم وتقديم أعلى مستوى من الجودة والدقة ، لذلك تسعى هذه المنظمات لتطبيق مناهج رقابية فعالة لمواكبة المنافسة وتحقيق الرضا للعملاء وتخفيض العيوب وفي نفس الوقت تخفيض التكاليف ، وذلك من خلال العمل على تطوير الإستراتيجية التصنيعية المتبعة لديها، ومن أهم المناهج المعاصرة لتحقيق ذلك هو منهج ستة سيجما (six sigma) حيث هو منهج منضبط جداً يساعد المنظمات على الوصول إلى درجات عالية من الجودة وتقليل العيوب إلى مستويات منخفضة تقترب كثيراً من كونها معدومة.

و لذلك يعتبر موضوع جودة الخدمات وتحديد الخدمات المصرفية وقياسها من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين ونتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة. فوجب على المنظمات اللجوء إلى بعض الأدوات من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها ومن بين هذه الأدوات إستراتيجية الانحرافات الستة فهي منهج يساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الدقة باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية كما يركز منهج إستراتيجية الانحرافات الستة على جميع الأنشطة داخل المنظمات لتحقيق أعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة .

لهذا جاءت هذه الدراسة والتي أردنا من خلالها طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن استخدام إستراتيجية الانحرافات الستة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بمنح المتقاعدين في بنك البدر BADR لوكالتي مسيلة وبوسعادة ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

و بغرض فهم و تبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف يمكن رسم خارطة العمليات الخاصة بتقديم الخدمات للمتقاعدين في بنك BADR؟
- ✓ كيف يمكن قياس الأداء واكتشاف العيوب بتطبيق مراحل (DMAIC) في إستراتيجية ستة سيجما في بنك BADR لوكالتي مسيلة وبوسعادة ؟

ثالثاً: الفرضيات :

- ✓ يمكن الاستعانة بإطارات البنك ومنشوراته لإعداد نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية في بنك BADR

✓ إستراتيجية ستة سيجما من أهم الأدوات الحديثة في تحديد الانحرافات وقياس الأداء على مستوى المنظمات الخدمية.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظراً للأسباب الموضوعية والذاتية :

1- الأسباب الموضوعية :

- لأن الموضوع حديث نسبياً
- لنقص الدراسات المتعلقة بدراسة تقويم العمليات المصرفية حسب إستراتيجية الانحرافات ستة سيجما

2- الأسباب الذاتية :

- للميول الشخصي لمثلي هذه المواضيع المتعلقة بتقويم العمليات المصرفية حسب إستراتيجية ستة سيجما.
- لأن الموضوع له علاقة بتخصص مجموعة البحث.

خامساً: أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تطبيق مناهج جديدة في البنك لتحسين جودة الخدمات المصرفية ومن بينها منهج ستة سيجما.
- تطبيق المراحل الأساسية لمنهج ستة سيجما لقياس الأداء وكشف وتقليل العيوب والأخطاء.

سادساً: المنهج المستخدم :

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات سابقة الذكر ،ولمعالجة موضوع البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث المكتبي للكتب في جمع المعلومات موضوع الدراسة بغرض تشكيل الإطار النظري و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ،و اعتمدنا أيضاً على أسلوب الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بحيث اعتمدنا جمع البيانات المعلومات التالية:

-المراجع

-المذكرات والرسائل الجامعية

-الاستبيان

-الإحصاءات

سابعاً : الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت : ستة سيجما Six Sigma

- 1-دراسة فادي حسين إعديلي<sup>1</sup>:بعنوان إمكانية تطبيق أسلوب six sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، 2014. توصل الباحث من خلالها لتحقيق الأهداف التالية :
- هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور سيجما ستة في تخفيض نسبة العيوب ، وتعظيم الأرباح وذلك من خلال التعرف على مدى إمكانية تطبيق منهجية هذا الأسلوب، وإلى أي مدى تؤثر معاييرها
  - توضيح الآثار الإيجابية لتطبيق منهج سيجما ستة، والذي يعمل على تخفيض التكاليف ونسبة الإنتاج المعيب في المنظمة
- 2-دراسة هبة محمود حسين عبد الله<sup>2</sup>:بعنوان مدى الالتزام بمنهج six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي، 2012. هدفت هذه الدراسة الي :
- التعرف على منهج ستة سيجما six sigma ودوره في تحسين أداء المصارف من خلال ضبط جودة التدقيق وتقليل العيوب .
  - تبيان اثر معايير منهج ستة سيجما (التزام ودعم القيادة العليا ،التغذية العكسية ،التحسين المستمر والقياس ،العمليات والأنظمة ،الموارد البشرية ) في ضبط جودة التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في غزة .

<sup>1</sup> فادي حسين إعديلي ،إمكانية تطبيق أسلوب sigma6 ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،محاسبة ،جامعة الزرقاء ،الأردن ،2014.

<sup>2</sup> هبة محمود حسين عبد الله ،مدى الالتزام بمنهج six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،محاسبة وتمويل ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2012،

ثامنا : تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة حاولنا

تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للعمليات المصرفية، أما الفصل الثاني فقد تناولنا الإطار المفاهيمي لإستراتيجية ستة سيجما (SIX SIGMA)، في حين خصص الجانب التطبيقي لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالتي مسيلة وبوسعادة، حيث سنكشف عن تقويم العمليات المصرفية حسب إستراتيجية ستة سيجما .

# الفصل الأول

الإطار النظري للعمليات المصرفية

### تمهيد:

لقد ازداد دور البنوك في المساهمة بتتمية الاقتصاد وتطوير المجتمع، وشهد العمل المصرفي تحولات جذرية وتغيرات كبيرة في الوسائل وطرق التعامل مع العملاء والمنتجات والخدمات المقدمة إليهم، مما يتطلب تنظيم العمليات المصرفية وتطويرها لكي تساهم في رفع كفاءة البنوك، وبالتالي المساهمة في حماية النظام المالي والمؤسسات المالية، والعمل على إستقرار النظام المالي والنقدي وتنظيم عمليات تحويل الأموال من القطاعات والشرائح ذات الدخل الفائض إلى القطاعات ذات الدخل المنخفض، وتحسين عمليات الدفع وتداول الأموال وحماية العملاء وأموالهم ومنع التعثر والإفلاس .

## المبحث الأول: الإطار النظري للبنوك

إن المتأمل لمفهوم البنوك يدرك أنها محصلة لظروف متطلبات الحياة وباعتبار أنها مؤسسة مالية أو منظمة تقوم بتبادل المنافع المالية وتتماشى مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية على مر العصور، وفي هذا الصدد سنحاول تسليط الضوء على نشأة البنوك وتطورها كما سنحاول تعريفه مع ذكر أنواعه وإبراز مهام البنوك وأهميتها .

## المطلب الأول: نشأة البنوك وتطورها

### أولاً- نشأة البنوك:

نشوء البنوك أو المصارف في شكلها المالي لم يظهر دفعة واحدة مكتملة المعالم، وكانت وليدة تطور امتد من النظم البدائية الأولى وصولاً للنظام المالي، ويوجد ارتباط قوي بين تطور النقود وإنشاء البنوك ومن خلال هذه العلاقة أمكن إدارة عرض النقود والتحكم فيه.<sup>1</sup>

يذكر المؤرخون بأن أول بنك ظهر بشكله الحديث كان بمدينة البندقية في إيطاليا عام 1157م، وفي عام 1587م ظهر بنك رياتو بمدينة البندقية أيضاً، ومنها انتشرت البنوك إلى بقية البلدان الأوربية، كهولندا التي تأسس أول بنك فيها باسم بنك أمستردام عام 1609م، ثم بنك هامبورغ بألمانيا عام 1619م وبنك إنجلترا عام 1694م وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون الأول عام 1800م، ثم انتشرت البنوك إلى كافة أنحاء العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر خليل، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزء الثاني، الجزائر، 2014، ص15 .

<sup>2</sup> لؤي عبد الرحمن، العمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص12 .

## ثانياً- التطور التاريخي للبنوك:

أصل كلمة مصرف ( بكسر الراء ) في اللغة العربية مأخوذ من الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد ويقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف ويقابلها كلمة "بنك" ذات الأصل الأوربي والمشتقة من الكلمة الإيطالية Banco التي تعني المنضدة أو الطاولة .

أما سبب ارتباط هذه الكلمة بالأعمال المصرفية فلأن الصرافين المبادرين كانوا يستعملون مناضد خشبية لممارسة أعمالهم في أسواق بيع وشراء العملات المختلفة وذلك في أواخر القرون الوسطى، كما أن كلمة ( Bank rupt ) تعني "مفلس" جاءت من أصل إيطالي حيث تعني كسر المنضدة أي منضدة الصراف كإعلان عن إفلاسه وعدم السماح له بالاستمرار في مزاوله الصرافة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تعريف البنك وأنواعه

### أولاً- تعريف البنك:

قد وردت عدة تعاريف لمصطلح البنك، واختلفت فيما بينها:

- فهناك من يعرف البنك بأنه: "تلك المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية الديون بين الأفراد ومؤسسات المجتمع".<sup>2</sup>

\_ كما يمكن تعريفه بأنه: "مؤسسة مالية متخصصة تعمل في إدارة الأموال حفظاً وإقراضاً أو بيعاً وشراءً، فهي أماكن التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، وتتضمن هذه المؤسسات البنوك وصناديق التوفير وبيوت الاستثمار وشركات وهيئات التأمين والبورصات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية "الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص16.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2012، ص25.

<sup>3</sup> أحمد ناجي أحمد، أساسيات العمل المصرفي، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر بلد النشر، بدون ذكر سنة النشر، ص5.

ويمكن كذلك تعريف البنك بأنه تاجر ديون (ديونه وديون غيره)<sup>1</sup>، وهو مكان لالتقاء عرض النقود بالطلب عليها، أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل استثمارات أي أنها حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين.<sup>2</sup> ونستنتج من خلال التعاريف السابقة أنه لا يمكن إعطاء تعريف واحد للبنك وذلك لاختلاف البنوك من حيث الأنظمة والقوانين التي تحدد طبيعة ونوع نشاطها من بلد لآخر، فيمكن القول أن البنك هو مؤسسة مالية تتعامل في النقود وذلك عن طريق جمع الفائض عن استثمارات الأفراد من هذه النقود وتحويلها إلى أولئك الذين هم بحاجة إليها لاستعمالها في أغراض مختلفة واستثمارها في تمويل مشاريعهم .

## ثانياً - أنواع البنك:

هناك أنواع متعددة للبنوك من حيث طبيعة النشاط من أهمها:

- 1-البنوك المركزية:** يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي، فهو يشرف على النشاط المصرفي بشكل عام، ويقوم بإصدار أوراق النقد، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمتها وهو بنك الحكومة حيث يتولى القيام بالخدمات المصرفية للحكومة وبشاركتها في رسم السياسات النقدية والمالية، وهو أيضا بنك البنوك حيث يحتفظ بحسابات المصارف لديه ويقوم بإجراءات المقاصة بينها وتقديم القروض للمصارف التجارية وغيرها من المؤسسات الائتمانية، وكذلك يقوم بإعادة خصم ما تقدمه إليه المصارف من أوراق تجارية باعتباره المقرض الأخير للنظام الائتماني.<sup>3</sup>
- 2-البنوك التجارية:** تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة ومن أهم أعمالها خصم الأوراق التجارية والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الإعتمادات،<sup>4</sup> ولا تعتمد هذه البنوك في مثل هذه العمليات من القروض على رؤوس أموالها التي تمثل جزءا يسيرا مقارنة بودائع الآخرين وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على الأموال المتلقاة من الغير في الودائع، كما تعتبر هذه البنوك هي الدرجة الوحيدة المؤهلة لإنشاء نوع من النقود وهي نقود الودائع<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله شاهين، محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014ص4.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص13.

<sup>3</sup> احمد ناجي احمد، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص25.

<sup>5</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص12.

### 3- البنوك الإسلامية:

لا تختلف موارد البنوك الإسلامية كثيرا عن البنوك الأخرى خاصة التجارية منها، فهي تعتمد في مواردها على كل رأس المال (الأسهم + الاحتياطات + الأرباح غير الموزعة) الودائع بمختلف أنواعها (الجارية، التوفير، الاستثمار) وهناك بعض الأموال التي تنتج عن الاقتراض، إلا أن ما يميز البنوك الإسلامية في مواردها عن البنوك الأخرى يتمثل خاصة في حجم مكونات الموارد ووزنها النسبي وكذا الاختلاف الجذري في الاستخدامات بحكم طبيعة العمل المختلفة.<sup>1</sup>

### 4- البنوك المتخصصة:

هي مؤسسات مالية وبنكية تتعامل بأدوات الائتمان المختلفة في السوقين النقدي والمالي من خلال القيام بمهمة الوساطة المالية بين أنواع محددة من المقرضين والمقترضين.<sup>2</sup>

✓ وفي مايلي استعراض لأهم أشكال البنوك المتخصصة:

#### (1)- البنوك الصناعية:

هي مؤسسات تأخذ شكل شركات مساهمة، يقوم بإنشائها إما الأفراد أو الجماعات أو الحكومة والمؤسسين لها عادة ما يكونوا منتمين لهذا القطاع لكن في معظم الأحيان تكون الدولة ممثلة في إدارتها، وهي التي تقوم بتوجيهها الوجهة الصحيحة التي تخدم الاقتصاد الوطني، لكن في أغلب الأحيان تقوم الحكومة وحدها بإنشاء مثل هذه البنوك للعمل على تنمية القطاع الصناعي أو على استقرار.<sup>3</sup>

#### (2)- البنوك العقارية:

وتهدف هذه البنوك إلى تمويل قطاع البناء والإسكان مقابل رهونات عقارية وبما أن تمويلها يكون لفترات طويلة الأمد نسبيا نراها تعتمد على مصادر تمويل طويل الأجل أيضا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، ورقلة، الجزائر، 2015، ص27.

<sup>2</sup> أكرم حداد، مشهور هذلول، النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص171.

<sup>3</sup> طاهر فاضل البياتي، ميرال روجي سماره، النقود والبنوك والتمويلات الاقتصادية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص220.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص19.

(3)- البنوك التعاونية: وهي البنوك التي تقدم خدماتها إلى الجمعيات التعاونية بأنواعها المختلفة الزراعية والاستهلاكية والحرفية .

(4)-الوحدات المصرفية الخارجية: وهي البنوك التي تقدم خدماتها لغير مواطني البلد الذي تعمل فيه وقد انتشرت في البحرين وقبرص وسنغافورة.<sup>1</sup>

(5)- البنوك الزراعية:

تختص البنوك الزراعية بالتمويل الزراعي بغرض التوسع الأفقي أو العمودي في القطاع الزراعي، وتتنوع أجال القروض الممنوحة لهدف تغطية جميع الأنواع والمجالات المخدومة، فهناك القروض الموسمية والقروض المتوسطة وطويلة الأجل.<sup>2</sup>

(6)- بنوك الاستثمار:

هي عبارة عن مؤسسات مصرفية تقوم بتمويل النشاط الاستثماري وإنشاء المشاريع، عملياتها تركز على تجديد رأس المال الثابت ( مصنع، أرض، عقار) وتعتمد في إقراضها للغير على رأسمالها الخاص الذي يجب أن يكون كبيرا على الودائع لأجل وعلى الاقتراض من الغير لفترة محدودة بتاريخ عن طريق السندات، كما يعتمد على موارد أخرى تتمثل في المنح والسندات الحكومية، ولا يمكنها أن تقبل ودائع جارية إلا بإذن خاص من السلطات المختصة.<sup>3</sup>

5- البنوك الشاملة:

تعرف بأنها تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما نحو تنويع مصادر التمويل و تعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها، و تفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة .  
ومن خلال ما سبق ذكره يتبين أن البنوك الشاملة يتحدد دورها في كونها بنوكا تقوم بأعمال كل البنوك أي أنها ليست متخصصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص24.

<sup>2</sup> أكرم حداد، مشهور هذلول، النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص174.

<sup>3</sup> عبد الحلیم كراجه، محاسبة البنوك، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص ص، 16 ، 17 .

<sup>4</sup> زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1996، ص20.

المطلب الثالث: مهام البنوك وأهميتها

أولاً-مهام البنوك:

يتميز إصلاح النظام البنكي بصفة أساسية بإلغاء نظام التمويل التلقائي والمرور إلى نظام للتمويل يعطي أهمية أكبر للشروط البنكية، وأمام أبعاد الخزينة عن النظام القرض، وأصبحت البنوك هي المؤسسات الرئيسة المكلفة بجمع الأموال وتوزيع القرض وعلى وجه الدقة أصبح النظام البنكي يقوم فيما يقوم به بعمليات تمويل الاستثمارات غير الممركزة المنفذة من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية المستقلة وأوضح ذلك يتم في ظروف تنافسية تراجع خلالها التخصيص الإداري للأموال القابلة للإقراض .

وقد وفر هذا الوضع الجديد للبنوك ظروفًا جيدة من أجل تطوير إمكاناتها ووسائلها في اتجاه تحسين أدائها سواء فيما يخص تعبئة الأموال أو تخصيصها والمحاور الأساسية التي يمكن أن تركز عليها في هذا الخصوص هي تحسين تعبئتها للإدخارات الزمنية والعمل على التقليل من حجم التسرب النقدي إلى خارج النظام البنكي ولا يتم ذلك إلا بتطوير الإبداعات المتعلقة بوسائل الدفع وتنويعها بحيث يسمح ذلك بتقليص دور التداول النقدي كأداة رئيسة في المعاملات البنكية.<sup>1</sup>

ثانياً-أهمية البنوك:

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفرات المحققة من الحجم الكبير وذلك كما يلي:

- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب
- بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.
- نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في المشاريع ذات مخاطرة عالية .
- يمكن للمصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- إن وساطة البنوك تزيد سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.<sup>2</sup>

(1) - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص، 215، 216.

(2) - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## المبحث الثاني: ماهية العمليات المصرفية

للبنوك حاليا دور كبير في مجال النشاط المالي والاقتصادي والتجاري فبعد أن كانت البنوك تقتصر وظيفتها على عمليات الصرف وتجارة النقود أصبحت في الوقت الحاضر معينا لتمويل المشروعات ومحلا لإيداع الصكوك والنقود فضلا عن كونها مصدر للائتمان الذي يعتبر عصب الاقتصاد الوطني الجزائري .

فعمليات البنوك متنوعة ومختلفة تتميز بتشابكها وتطورها المستمر نظرا لدورها الهام في مجال التجارة والاقتصاد، وسوف تقتصر دراستنا في هذا المبحث على التعريف بالعمليات المصرفية بالتطرق إلى خصائص وأنواع العمليات المصرفية وأهميتها .

## المطلب الأول: مفهوم العمليات المصرفية

تمثل العمليات المصرفية صور النشاط التي تقوم به المصارف أو البنوك إذ ارتبطت نشأة المصارف بطريقة الإنتاج الرأسمالي وتطوره.<sup>1</sup>

أما المشرع الجزائري فقد عرف العمليات المصرفية من خلال المادة 66 من قانون النقد والقرض المؤرخ في 26-أوت-2003 وذلك في كتابه الخامس بقوله: "تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل".<sup>2</sup>

ويقصد باصطلاح ( الأعمال المصرفية ) أعمال تسلم النقود كودائع جارية أو ثابتة وفتح الحسابات الجارية وفتح الإعتمادات وإصدار خطابات الضمان ودفع وتحصيل الشيكات أو أذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة، وخصم السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وأعمال الصرف الأجنبي وغير ذلك من أعمال البنوك.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا يمكن تعريف المصرف أو العمليات المصرفية على أنها شخصية اعتبارية تعترف لها السلطة المعنية بالصفة المصرفية أي أن القوانين الوضعية فشلت في إعطاء تعريف جامع شامل ومميز وموضوعي للمصارف والعمليات المصرفية.

<sup>1</sup> محمد فريد ألعريني، هاني محمد دويدار، قانون الأعمال، دار المطبوعات الجامعية، كلية الحقوق، الإسكندرية، مصر، 2002، ص133.

<sup>2</sup> الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، الباب الخامس، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المادة 66.

<sup>3</sup> فلاح بن موسى الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص53.

## المطلب الأول: خصائص العمليات المصرفية

تتميز العمليات المصرفية بعدة خصائص أهمها:

- أن البنوك تعتمد في الأساس في مزاوله نشاطها على ما يودعه لديها العملاء من أموال وليس على مواردها الذاتية، كرأس المال وغيره، كما هو الحال في بقية الوحدات الاقتصادية العاملة في مجالات الإنتاج السلعي أو تقديم الخدمات.
- إن أساس عمل البنوك التجارية هو المتاجرة بالنقود حيث أنها تقبل ودائع لجمهور لديها بفائدة معينة، ثم تعيد استثمارها على شكل قروض أو تسهيلات للغير بفائدة أعلى من الأولى وبذلك فهي تحقق منفعة أو إيرادا من الفرق بين الفائدتين.
- يتم تقسيم العمليات المصرفية في العادة إلى نوعين من الأنشطة هما:
  - أ- التسهيلات المصرفية: وهي مجموعة العمليات التي يترتب على البنك بموجبها الالتزام بتقديم قرض أو سلعة أو ضمان لعملائه، أي أن هذه الأعمال ترتب على البنك التزاما أو مسؤولية من نوع معين ومن أمثلة التسهيلات التي يقدمها البنك لعملائه خصم الأوراق التجارية، تقديم السلف والقروض، الحسابات الجارية..... الخ
  - ب- الخدمات المصرفية: وهي العمليات التي لا يترتب على البنك التزاما معيناً وإنما هي خدمات يقدمها البنك لعملائه لقاء أجر أو فائدة يتقاضاها.
- إن دور البنك المركزي في الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي لا يمكن القيام به دون قيام المصارف الأخرى بإمداده بالبيانات والقوائم المالية التي يستطيع من خلالها البنك المركزي مزاوله نشاطه.<sup>1</sup>
- إن العمليات المصرفية تقوم دائما على الاعتبار الشخصي أي على ثقة أطرافها (أو هذا هو المفروض) وهذا يسهل العمليات، فالبنك ينظر إلى أخلاق عميله ومركزه المالي ليضمن في تعامله معه كما أن الاعتبار الشخصي الذي ينتظره العميل من البنك هو نوع العمل والخدمة وحسن المعاملة والسرعة التي تختلف من بنك لآخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لؤي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> موسى خليل مئري، التحكيم في العمليات المصرفية في الدول ذات الاقتصاد المتحول، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي السادس عشر حول التحكيم التجاري الدولي، كلية الحقوق، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 91.

## المطلب الثالث: أنواع العمليات المصرفية وأهميتها

أولاً-أنواع العمليات المصرفية:

وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى أهم أنواع العمليات المصرفية وهي كالآتي:

### 1) \_الوديعة النقدية:

تعريفها:

هي عقد بمقتضاه يسلم شخص مبلغاً من النقود إلى البنك الذي يلتزم برده لدى الطلب أو وفقاً لشروط المتفق عليها، وتتميز الوديعة النقدية بخاصية جوهرية هي أن البنك يكتسب ملكية النقود المودعة ويكون الحق في التصرف فيها لحاجات نشاطه الخاص على أن يلتزم برد مبلغ مماثل للمودع أو بحسب شروط المهل أو الإعلان المسبق في العقد.

### ▪ أنواع الودائع النقدية:

✓ **الودائع لدى الطلب:** هي من أهم الودائع النقدية وفيها يكون للمودع أن يطلب استردادها في أي وقت .

✓ **الودائع بشرط الإخطار المسبق:** وهي الودائع التي لا يجوز استردادها إلا بعد إخطار البنك .

✓ **الودائع لأجل:** وهي الودائع التي يتفق على عدم استردادها إلا بعد أجل معين كسنة أشهر أو سنة وهذا النوع من الودائع أقل شيوعاً من الودائع لدى الطلب.

✓ **الودائع المخصصة لغرض معين:** وهي الودائع التي تسلم إلى البنك مع تخصيصها للقيام بعملية معينة أو لغرض معين وقد يكون التخصيص لمصلحة المودع كما في الشركة التي تودع نقوداً مخصصة للوفاء بأرباح الأسهم.

✓ **حساب الودائع المشترك:** في حال وفاة أحد أصحاب الحساب يؤول الرصيد الدائن إلى الشريك في الحساب ولا يجوز للبنك تسليمه إلى ورثة المتوفي ولكن في حالة شهر إفلاس أحد أصحاب الحساب يعتبر الرصيد الدائن بكامله لشريك المفلس ما لم يثبت العكس .

✓ **الودائع الادخارية:** تتخذ الودائع المصرفية النقدية شكل صكوك تصدرها البنوك تشجيعاً للادخار بمبالغ معينة تسترد في تاريخ محدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاهية أمينة، مغمولي رشيدة، مرابط أمينة، العمليات المصرفية، رسالة ليسانس غير منشورة، قسم العلوم القانونية والإدارية، الجامعة 8 ماي 1945، بقائمة، الجزائر، 2010-2011، صص 10، 26.

### 2\_ وديعة الأوراق المالية:

يطلق عليها أيضا وديعة الصكوك، يقوم صاحب هذه الأوراق المالية بإيداعها لدى البنك حيث يطبق الاتفاق بين الطرفين فإذا كان الاتفاق بين الطرفين ينص على أن البنك يحتفظ بهذه الأوراق ويقتصر دوره على مجرد الحفظ على أن يعيدها كما هي فنكون بصدد وديعة تامة وفي هذه الحالة تبقى ملكية هذه الأوراق للمودع ولا تنتقل ملكيتها للمودع عنده ولا يجوز له التصرف فيها.

#### ▪ أنواع هذه الوديعة:

- ✓ وديعة تقتصر على مجرد حفظ الأوراق المالية مقابل أجر محدد، وعلى البنك القيام بكل الأعمال اللازمة للمحافظة على الأوراق المودعة .
- ✓ وديعة تقتصر على إدارة هذه الأوراق وقبض أرباحها.
- ✓ وديعة تنتقل بموجبها ملكية الأوراق للمصرف المودع عنده ويحق له التصرف فيها بالشكل الذي يراه مناسباً على أن يعيد مثلها من حيث النوع والمقدار، وتشمل الأوراق المالية المقصودة بهذه الوديعة الأسهم والسندات وغيرها مما يعتبره القانون أوراقاً مالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010، ص 411، ص 412 .

### 3)\_ عقد القرض المصرفي:

ترتبط عملية الإقراض التي يقوم بها البنك ارتباطاً وثيقاً بالودائع التي يتلقاها من عملائه حيث يمارس دور الوسيط في استعمالها ومنحها على شكل قروض، ويتلقى مقابل ذلك ربحاً يتمثل في الفوائد بين الودائع والقروض.

#### ▪ أنواع القرض المصرفي:

- ✓ **القرض قصيرة الأجل:** وهي قروض لا تتعدى مدتها سنتين وتوجه إلى تمويل الاستغلال أو التشغيل ويتم تسديدها بالإيرادات اللاحقة للنشاط الممول بالقرض .
- ✓ **القرض بواسطة الصندوق:** تسمى بالقرض العامة أو قروض الخزينة وتلجأ إليها المؤسسات إلى مواجهة مشاكل مالية مؤقتة.
- ✓ **القرض الموسمي:** يقوم البنك هنا بتمويل نشاط موسمي أين تكون دون الإنتاج غير منظمة وتمتد في موسم واحد.
- ✓ **التسيقات على الصفقات العمومية:** هي عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به .
- ✓ **التسيقات على السندات:** هي خاصة بحاملي السندات مثل سندات الصندوق.
- ✓ **التسيقات على السلع:** تتم بتمويل مخزون سلع العميل وفي المقابل يقوم البنك برهن هذه السلع وتقادي مشكل الحياة .
- ✓ **القرض بالالتزام (بالتوقيع):** يكون هذا القرض بمثابة الضامن للعميل.
- ✓ **القرض المتوسطة وطويلة الأجل (القرض الاستثمارية):**  
القرض المتوسطة لتمويل الاستثمارات التي تدوم مدة استعمالها سبع سنوات مثل اقتناء الآلات والقرض طويلة الأجل توجه الاستثمارات الكبيرة ويمكن أن تستثمر أكثر من سبعة سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة ويكون في مجال شراء الأراضي.
- ✓ **القرض الإجارية:**  
يقوم البنك بشراء عتاد أو عقار ويؤجرها لعميلها بموجب عقد يتضمن في أحد بنوده وعدا بالتنازل عنه مقابل قيمته المتبقية بعد تسديد العميل لجميع أقساط الإيجار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاهية أمينة، مغمولي رشيدة، مرابط أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34، 36.

### 4- الاعتماد المستندي:

وهو تعهد يصدر من قبل البنك فاتح الاعتماد بناء على طلب العميل (المستورد) لفائدة طرف ثالث هو المصدر الأجنبي، بأن يدفع له مبلغ معين ويحل محل المستورد في الدفع مقابل تقديم مستندات مطابقة لشروط فتح الاعتماد.<sup>1</sup>

▪ أنواع الإعتمادات المستندية من حيث الالتزام البنكي:

✓ الاعتماد المستندي القابل للإلغاء:

وفي هذا النوع من الإعتمادات يستطيع البنك الرجوع في تعهداته الناشئة عن فتح الاعتماد في أي وقت وإبرادته المنفردة ودون أية مسؤولية عليه.

✓ الاعتماد المستندي الغير القابل للإلغاء:

وهو يتضمن تعهد باتا من البنك والتزاما شخصيا عليه تجاه المستفيد وهو الصورة الغالبة في العمل وقد انتشرت في أعقاب الحرب العالمية الأولى.<sup>2</sup>

✓ الاعتماد المستندي الغير القابل للإلغاء والمؤكد:

هو ذلك النوع من الإعتمادات المستندية الذي لا يتطلب تعهد بنك مستورد فقط بل يتطلب أيضا تعهد بنك المصدر على شكل تأكيد قبول الدين الناشئ عن تصدير البضاعة ونظرا لكون هذا النوع من الإعتمادات يقدم ضمانات قوية يعتبر من بين الآليات الشائعة الاستعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص42.

<sup>2</sup> كاهية أمينة، مغمولي رشيدة، مرايط أمينة، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص119.

### 5\_ الكفالات المصرفية:

هي ضم ذمة إلى ذمة المطالبة بتنفيذ التزام وهذا المعنى يتناول الكفالة بشكل عام وتعتبر الكفالة المصرفية إحدى صور الكفالة وتخضع لأحكامها وتنشأ عقود الكفالة المصرفية عندما يتدخل البنك ليضم ذمته إلى ذمة عملية المكفول ليضمن وفاءه بالالتزام المكفول .

### 6\_ خطاب الضمان:

تعهد خطي صادر عن البنك بناء على طلب أحد العملاء يتضمن التزام البنك بدفع مبلغ معين خلال مدة محددة لشخص ثالث هو المستفيد عند الطلب وتظهر أهمية خطاب الضمان في أنه يخدم الدخول في المناقصات والعطاءات حيث يحتاج العميل من يكفله في أدائه للعمل الذي يلتزم به فيلجأ إلى البنك الذي يقوم بتغطيته بخطاب الضمان في مواجهة الجهة صاحبة المشروع .

### 7\_ خصم الأوراق التجارية:

هو اتفاق بين البنك وأحد العملاء على خصم ورقة تجارية أي التعجيل بدفع قيمتها لهذا العميل المستفيد في الورقة وذلك مقابل نسبة معينة من قيمة الورقة يخصمها البنك كبدل لقيامه بهذه العملية حيث يقوم العميل بتظهير الورقة إلى البنك تظهيراً تاماً ناقلاً للملكية ويضل ضامناً للورقة في حالة عدم استطاعة البنك تحصيل قيمتها في تاريخ الاستحقاق.

### 8\_ رهن الأوراق التجارية:

يعرف بأنه اتفاق بين الراهن والمرتهن يتم بموجبه رهن الورقة التجارية عن طريق تظهيرها تظهيراً تأمينياً وذلك لضمان دين في ذمة المظهر .

### 9\_ الاعتماد المالي:

هو عقد تعهد بموجبه المصرف بأن يضع مبلغاً معيناً من النقود تحت تصرف العميل لمدة محددة بحيث يستطيع العميل أن يسحب هذا المبلغ خلال المدة دفعة واحدة أو على عدة دفعات والاعتماد المالي إما أن يكون اعتماداً عادياً بسيطاً وإما أن يكون اعتماداً مؤمناً بتأمينات شخصية أو عينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسام حمد الطراونة , باسم محمد ملحم ,مرجع سبق ذكره ,ص ص,449 453 .

### 10)\_ الحساب الجاري:

هو عقد بمقتضاه يلتزم شخصان بتحويل الحقوق والديون الناشئة عن علاقتها المتبادلة إلى قيود في الحساب تتقاص فيما بينها بحيث يكون الرصيد النهائي عند إقفال الحساب وحده دينا مستحق الأداء.<sup>1</sup>

وفي الأخير فالحساب الجاري يمثل العلاقة القانونية بين البنك والعميل .

### 11)\_ إجارة الصناديق الحديدية:

ويتعلق هذا العقد بخدمة تقديم وتأجير الصناديق الحديدية للعملاء إذ يلجأ البنك إلى هذه الصناديق داخل إحدى الغرف المحصنة في البنك ليقوم العملاء باستئجارها وإيداع حاجياتهم الثمينة أو أوراقهم الهامة فيها، وقد يكون المستأجر شخصا طبيعيا أو معنويا كما أن أحجام هذه الصناديق تختلف بحسب الحاجة، وقد درجت العادة أن يكون لكل صندوق مفتاحين يتم تسليم إحداهما للعميل ويبقى المفتاح الآخر مع البنك ولا يفتح الصندوق إلا بالمفتاحين معا وأحيانا يزود الصندوق برقم سري لفتحه زيادة في الحيلة وخوفا من استيلاء أحد الأشخاص على مفتاح العميل، وتبدو مزايا هذا العقد فيما يحققه للبنك من منفعة وعوائد مالية لقاء تأجير هذه الصناديق وللعميل بالحصول على مكان أمين ومحصن لحفظ حاجياته ووثائقه.

### 12)\_ النقل أو التحويل المصرفي:

يقصد به عملية نقل مبلغ نقدي من حساب العميل الأمر بالنقل إلى حساب آخر قد يكون للعميل ذاته أو لشخص آخر وذلك بواسطة القيود المحاسبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد العمراني، الحساب الجاري العلاقة المصرفية والآثار الشرعية، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، العدد الثامن، جمادي الأولى، مصر، 2013، ص14.

<sup>2</sup> بسام حمد الطراونة وباسم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص457.

### ثانياً- أهمية العمليات المصرفية:

تكمن أهمية النشاط المصرفي في أنه إدارة تزويد للنشاط الاقتصادي برأس المال النقدي اللازم وذلك عن طريق منح الائتمان إلى المشروعات الاقتصادية .

وقد تزايدت هذه الأهمية خاصة بظهور الثروة الصناعية وتطورت البنوك مع تطور قطاع الخدمات أين أصبحت ظاهرة الائتمان سائدة بكثرة ويأتي البنك في طليعة من يشتهر إفلاس التجار في حالة تعثرهم عن ديونهم التجارية وتجدر الإشارة إلى أنه مع ذبوع الائتمان المصرفي إلى كافة قطاعات النشاط المصرفي ثم القضاء على عدد كبير من المقترضين الأفراد أو المؤسسات النقدية الصغيرة . وعلى الصعيد الاقتصاد العالمي لعبت المؤسسات النقدية دوراً محورياً في دمج المجتمعات غير الرأسمالية في النظام الرأسمالي وكان ذلك في مرحلة أولى بتمويل الحروب الاستعمارية للأمم الأوربية ثم في مرحلة تالية عن طريق تأسيس فروع لها في المجتمعات المشار إليها لتساهم في إرساء أسس الإنتاج الرأسمالي فيها وهذا ما يفسر أن أولى البنوك التي عرفتها منطقتنا العربية كانت فروعاً لبنوك أجنبية إلى أن ظهر الاستقلال السياسي للدول العربية وبدأت تتشكل زوايا للأجهزة المصرفية وفي المرحلة الراهنة تستمر البنوك في أداء دورها في تعزيز التقسيم الدولي للعمل وتمويل الصفقات فضلاً عن مساهمتها الفاعلة في تمويل التجارة العالمية وجميع الخدمات المرتبطة بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كاهية أمينة ، مغمولي رشيدة، مرابط أمينة ،مرجع سبق ذكره، ص4.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للبنوك فنشوء وتطور البنوك في شكلها الحالي لم يظهر دفعة واحدة مكتملة المعالم، و يعرف البنك على أنه مكان النقاء الأموال بالطلب عليها، وتتميز البنوك بأنواع متعددة تختلف حسب طبيعة النشاط، يقوم البنك بإصلاح النظام البنكي بصفة أساسية بإلغاء نظام التمويل التلقائي والمرور إلى نظام للتمويل يعطي أهمية أكبر للشروط البنكية، وتظهر أهمية البنك أنه بدون مصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى العمليات المصرفية من خلال تعريفها فهي شخصية اعتبارية تعترف بها السلطة المعنية بالصفة المصرفية و تتميز بمجموعة من الخصائص وهناك أنواع متعددة للعمليات المصرفية منها الحساب الجاري، والاعتماد المستندي، والودائع النقدية، وخصم الأوراق التجارية... الخ وتظهر أهمية العمليات المصرفية أنها إدارة تزويد النشاط الاقتصادي برأس المال النقدي اللازمة له. ولتقويم العمليات المصرفية كان لابد من استخدام بعض الاستراتيجيات الحديثة في علم الإدارة وعلى رأسها إستراتيجية ستة سيجما (six sigma) وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

# الفصل الثاني

الإطار النظري لإستراتيجية ستة سيجما

( *SIX SIGMA* )

### تمهيد:

تحاول معظم المنظمات أيًا كان عملها جاهدة للتميز في ادائها والوصول الى مستوى متقدم من الجودة ولا يمكن ان يتحقق ذلك إلا اذا توافرت ادارة كفؤة وفعالة نحسن توظيف المواد المتاحة لها وذلك من خلال تطبيقها للفكر الاداري الحديث .

ومن تلك الاساليب الحديثة ظهر مصطلح ستة سيجما ويعد هذا الاسلوب أحد أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات

ان هذا المنهج يقوم على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية لرفع مستوى جودتها ومحاولة الوصول الي درجة قريبة من الكمال من اجل نيل رضا العملاء.

### المبحث الأول: ماهية استراتيجية ستة سيجما six sigma

يعد أسلوب six sigma من أهم المناهج والأساليب الأدوات العلمية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، حيث أثبت هذا المدخل كفاءته في مساعدة المؤسسات على توفير خدمات خالية من العيوب وتشبع رغبات المستفيدين.

### المطلب الاول: مفهوم استراتيجية ستة سيجما six sigma

حظي منهج ستة سيجما (six sigma) على اهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية فقد قدمت عدة تعاريف لستة سيجما من منظورات مختلفة بين منظور ضيق اعتبر ستة سيجما طريقة إحصائية تساعد على قياس تدرج مستوى تحسين الجودة، ومنظور واسع اعتبر ستة سيجما استراتيجية جديدة للشركة من أجل التحسين المستمر.

وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة باستراتيجية بستة سيجما منها :

عرف "بات ولاري pete&larry" ستة سيجما انها مقياس احصائي للعمليات والمنتجات، تهدف لتطوير الاعمال بأقل عيوب ممكنة، انها نظام اداري يسعى لتحقيق القيادة القوية بتحفيز أفراد التنظيم في القاعدة وإشراكهم فيها.

أما "بارك parek" فعرف سيجما ستة على انها حرف في الأبجدية اليونانية والتي اصبحت رمزاً إحصائي يدل على الانحراف المعياري ويستخدم لقياس الاختلاف او الانحراف عن المتوسط.<sup>1</sup>

فيما عرف "جاريسون garrison" انها مصطلح يشير الى العملية التي لا ينتج عنها اكثر من 3,4 مليون عيوب في الفرصة؛ لأن هذا المعدل منخفض جداً، ويرتبط مصطلح سيجما ستة six sigma مع مصطلح انعدام العيوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فادي حسين إعديلي، مرجع سبق ذكره، ص30 .

<sup>2</sup> هبة محمود حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

ويبين (باند وهولب) ان منهج ستة سيجما six sigma هو اذكى الطرق لإدارة العمل كما انه يضع العملاء في الترتيب الاول ويستخدم الحقائق و البيانات وصولا الي حل أفضل ،ويهدف منهج ستة سيجما الي تجنب اكبر نسبة من الاخطاء الممكنة في كل الانشطة ،وقد اتفق معه "سيجما" حيث نظر الي ستة سيجما على انها استراتيجية لتحسين الاداء عن طريق البحث عن الاخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل اكثر اهمية والحصيلة النهائية للمستهلك <sup>1</sup>.

وذكر " باسن ودافيد Basen&David" ان سيجما ستة تتركز على العمليات التشغيلية بشكل عام ، من خلال المدخلات التي تتمثل في الموردين وعملية التعاقد معهم ،والعمليات التي تمثل الآلات ،والإجراءات العمل والمخرجات والتي تتمثل في رضا العميل ؛بهدف خفض تكاليف العمليات وتقليل وقت دورة العملية ودقة الجودة <sup>2</sup>.

أما "ويليام william" فقد بين ان ستة سيجما تتركز على إنشاء قاعدة عمل داخل المنظمة؛ تقوم بقياس وتزويد المنظمة بثقافة وطريقة وخريطة عمل ،ويتحقق ذلك من خلال قيام فريق عمل بتنفيذ المشروع تلو الآخر ،وذلك عن طريق دعم الادارة العليا ، وبرامج التدريب الخاصة وتكوين فكر معين لدى اعضاء الفريق اولا ثم بقية افراد المنظمة .

وقد اشار ( النعيمي وصويص) انا الرسالة الحقيقية لسيجما ستة هي أبعد من الاحصاء ، وهي التزام كلي من الادارة وفلسفة للتميز والتركيز على الزبائن وتحسين العمليات ، وتفعيل دور القياس بدلا من الاقتصار على الشعور او الاعتقاد ،فمنهجية ستة سيجما عبارة عن جعل كل المجالات الشركة افضل ،لنتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق والتكنولوجيا من اجل منفعة الموظفين والزبائن والمساهمين ومصالحهم <sup>3</sup>.

سيجما ستة تعتبر استراتيجية متبعة من قبل المنظمات للتحسين المستمر لعملياتها ، سواء كانت عمليات ادارية او مالية او فنية بهدف الوصول الي منتج خال من العيوب ؛للوصول الي رضا العميل ويوضح الجدول التالي مستويات six sigma والعيوب المرتبطة بها لكل مليون فرصة

<sup>1</sup> خالد احمد القصاص ،استخدام منهج سيجما ستة six sigma في ترشيد القرارات الاستثمارية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد ،جامعة الازهر ،غزة ،فلسطين ،2013/2014،ص32.

<sup>2</sup> فادي حسن حسين اعديلي ،مرجع سبق ذكره ،ص30.

<sup>3</sup> فادي حسن حسين اعديلي ،مرجع نفسه ،ص31.

الجدول رقم (1):مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات العميل والعيوب لكل فرصة

مستوى سيجما	العيوب على مليون فرصة	نسبة المردود %
1	690000	%31
2	308538	%69,2
3	66807	%93,32
4	6210	%99,9937
5	233	%99,999947
6	3,4	%99,9999998

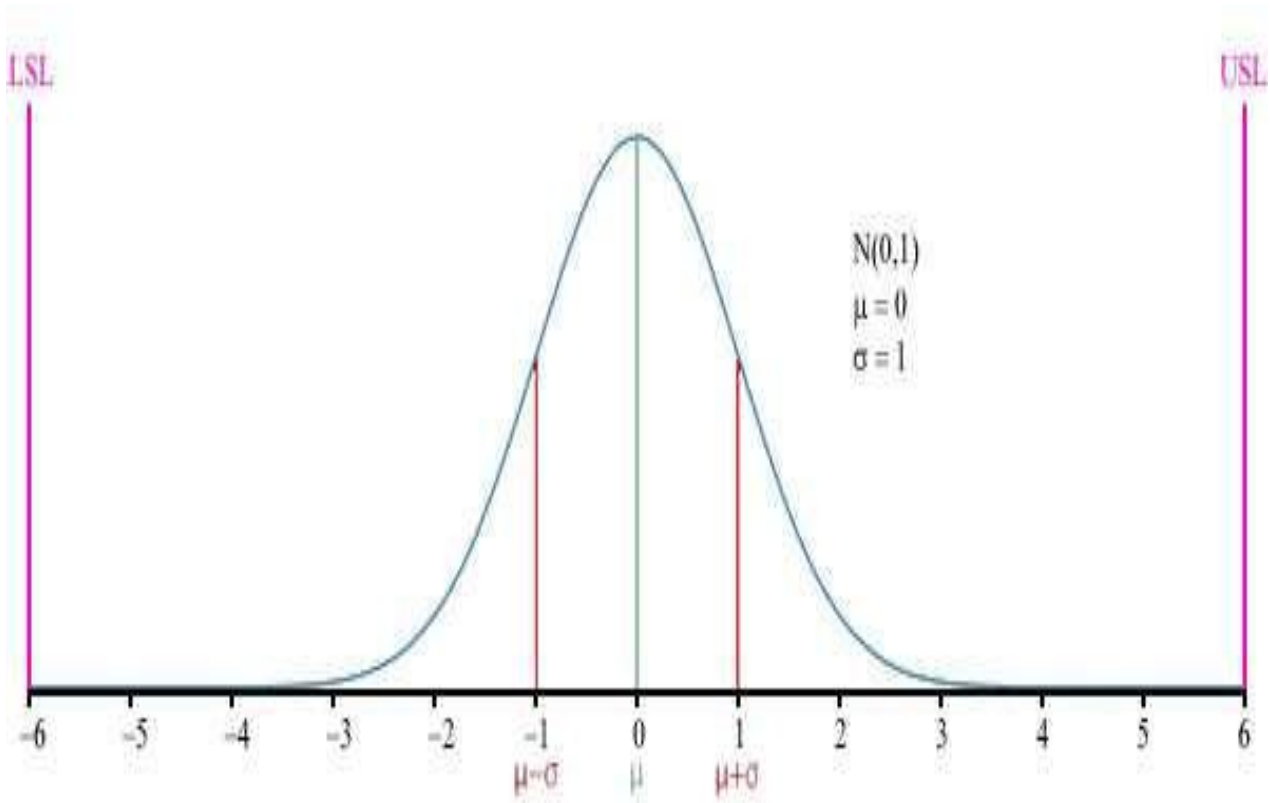
المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ،إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2010 ، ص243

نلاحظ من معطيات الجدول انه كلما ارتفع مستوى السيجما كلما قلت فرصة حدوث العيوب ، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى سيجما كلما زادت فرصة حدوث العيوب .<sup>1</sup>

كما يوضح الشكل التالي احتمال انتاج المنتجات او الخدمات ضمن الحدود عند الانحرافات معيارية محددة وذلك من خلال مستوى السيجما تحت المنحنى الطبيعي .

<sup>1</sup> زواوي حميدة ،سياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية ومدى توافقتها مع متطلبات تطبيق برنامج الستة سيجما ،رسالة ماجستير غير منشورة ،علوم التسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2010/2011 ، ص 45 .

الشكل رقم (1) :مستوى السيجما تحت المنحنى الطبيعي



المصدر : زواوي حميدة ،مرجع سبق ذكره ،ص46.

USL الحد الأعلى للمواصفات

LSL الحد الأدنى للمواصفات

وحسب "جرج برو Greg brue" حتى إذا كانت العملية لها معدل انحراف يصل إلى 6 سيجما سواء فوق أو تحت المتوسط فإن النتائج تظل مقبولة وتقع داخل حدود المواصفات ؛ كما أشار إلى أنّ طريقة الستة سيجما تقيس إحصائيا وتعكس القدرة الحقيقية للعمليات وتربط سمات معينة مثل عدد العيوب بالنسبة لعدد المخرجات، واحتمالية نجاح العملية او فشلها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زواوي حميدة ،مرجع سبق ذكره ،ص46.

### المطلب الثاني: نشأة إستراتيجية ستة سيجما six sigma

لقد طرح هذا المفهوم لأول مرة عام 1987 م على يد المهندس (bill smith) والذي يعمل في شركة موتورولا الامريكية وبهذا اصبحت ستة سيجما ماركة مسجلة باسم الشركة وقد استطاعت الشركة من خلال استخدام ستة سيجما بالفوز بجائزة (مالكروم بالتدرج) عام 1988 م ، اذ عمدت الي ان تكون نسبة الاخطاء المتحققة لا تزيد عن 3,4 اخطاء في المليون ، وتقلص عدد الوحدات المعيبة وتوفير 5% من تكاليف الانتاج التي كانت تنفقها لإصلاح الوحدات المعيبة

ومنذ ذلك الوقت ومئات الشركات حول العالم تبنت منهج ستة سيجما كطريقة لإنجاز أو لإدارة الأعمال ، وقد أتى عديد من قادة الشركات الأمريكية على الفوائد الناتجة من ستة سيجما أمثال " Larry Bossidy" شركة "آلايد سيجنال allaid signal" ثم بعد ذلك بشركة "جاك ولش Jack Welch" من شركة "General Electric".

كما أن منهج ستة سيجما هو قوة خلقت انطباعاً هائلاً في مجال التميز التشغيلي ذلك أن الملاحظة الإيجابية في الشركة "جنرال الكتريك" كان منهج ستة سيجما بمثابة صدمه كهربائية وذلك من حيث القوة التي لم نرى من قبل طوال الأربعين سنة حيث زادت المبيعات بنسبة (5%)، وزاد النصيب السوقي ما بين (10%-15%)<sup>1</sup>.

ولهذا يعد منهج ستة سيجما six sigma منهج لحل المشكلات قبل ان يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ بدا العملية التصميمية للإنتاج ، وذلك فإن الجذور التاريخية لمنهج ستة سيجما تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة تشكيلة واسعة من الادوات في عدة تخصصات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي ، منهجية ستة سيجما "مدخل تحسين العمليات ، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> زاوي حميدة، مرجع سبق ذكره ، ص 47

### المطلب الثالث : مبادئ إستراتيجية ستة سيجما six sigma

تتمثل مبادئ ستة سيجما فيما يلي :

#### •المبدأ الاول :التركيز الحقيقي على رضا الزبون :

تدور فلسفة ستة سيجما حول التركيز على العميل .انّ كل شخص او مجموعة يستقبل مخرجات عملياتك يعتبر عميلك الشخصي ،ويتطلب التركيز على العميل ان تفهم تماما متطلبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة .<sup>1</sup>

#### •المبدأ الثاني :الادارة المعتمدة على البيانات والحقائق :

انّ منهج سيجما ستة هو نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي يستخدمها في تقييم العمل والأداء .ثم تقوم بجمع البيانات وتحليلها ، وبالتالي فان المشاكل يمن تحديدها بصورة اكثر فعالية حيث يتم تحليله وحلها بشكل دائم .<sup>2</sup>

#### •المبدأ الثالث : التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية

ان التركيز سواء كان تصميم السلع والخدمات ، او قياس الاداء ، او تحسين الكفاءة ورضا العملاء ، فإن ستة سيجما تعتبر العمليات اداة اساسية للنجاح حيث ان اهم الانجازات المميزة في جهود الستة سيجما حتى الان هو اقناع القادة والمدراء ان إتقان مهارة ادارة العمليات طريقة لبناء ميزة تنافسية في اوصول القيم للعميل .<sup>3</sup>

#### •المبدأ الرابع : الادارة بالمبادأة (الإستباقية) :

تعني الادارة بالمبادأة ان يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلا من الانتظار حتى حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها ،ومعالجة المشاكل قبل حدوثها يعني :تحديد الاهداف طموحة ، مراجعة هذه الاهداف ، وضع اولويات واضحة والتركيز على الوقاية من المشاكل بدلا من معالجتها بعد حدوثها.

<sup>1</sup> بنيلوب بيرزيكوب ،ترجمة محمد يوسف ،سيجما ستة للتميز في مجال الاعمال ،الطبعة الاولى ،العبيكان للنشر ،السعودية ،2008،ص 91.

<sup>2</sup> فادي حسن حسين اعديلي ،مرجع سبق ذكره ،ص 61

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي ،رانب خليل صويص ،six sigma وتحقيق الدقة في ادارة الجودة ،الطبعة الاولى ،دار النشر والتوزيع ،الاردن ،2008،ص 38.

•المبدأ الخامس : التعاون اللامحدود :

حيث أن إزالة العوائق وتحسين اداء فرق العمل الاعلى والأسفل وعبر الخطوط التنظيمية في المؤسسة وتحسين التعاون بين المؤسسة الباعة والعملاء من شأنه ان يعطي فرصا كبيرة جدا للنجاح ؛حيث تعاني الكثير من المؤسسات ضياع الملايين يوميا بسبب انعدام الاتصال والانعزالية ؛وبصراحة اكثر المنافسة بين المجموعات التي كانت من المفترض ان تعمل من اجل قضية واحدة وهي تقديم القيمة للعملاء <sup>1</sup>.

•المبدأ السادس : التوجه نحو الاتقان وتحمل الاخطاء

الفكرتان مكتملتان فإن تبني فكرة سيجما ستة واعتماد طرق جديدة ومتطورة لابد ان تكون هناك مخاطر ومخاوف من العواقب والأخطاء المحتملة ولذلك اذا كانت اي مؤسسة تطمح بالوصول الي درجة عالية بالاتقان يجب ان تقبل بفكر المخاطر والعقبات والمطلوب هو القدرة على ادارة هذه الازمات وتجاوزها ،وبهذا تزول العوائق التي تحول دون رفع مستوى الادراك و إدراك رضا العملاء <sup>2</sup>.

**المبحث الثاني :أهمية وأهداف وأساليب إستراتيجية ستة سيجما six sigma**

نتناول في هذا المبحث الأهمية المحققة من تطبيق ستة سيجما وأهداف استخدامه وأساليبه

**المطلب الاول : أهمية إستراتيجية ستة سيجما six sigma**

ستة سيجما هي الطريقة الاذكى لإدارة الاعمال ،فهي تضع الزبائن في المقام الاول ، وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من اجل الوصول الى حلول افضل ويمكن ايجاز اهمية تطبيق ستة سيجما فيما يلي:

- ✓ يتضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة والمستمرة بحاجات العميل ومتطلبات وماهي المتغيرات التي تطرأ على تلك الاحتياجات والرغبات .
- ✓ يتضمن تطبيق ستة سيجما تحسين مستوى الاداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على مستويات الاداء والتي يتم التعبير عنها بأرقام التكلفة والربحية .

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون،ادارة الجودة المعاصرة 'مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2009،ص 232.

<sup>2</sup> محمد بن صالح الزهراني ،امكانية تطبيق اسلوب سيجما ستة في نادي الضباط قوى الامن،رسالة ماجستير غير منشورة ،العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،2010،ص 31.

- ✓ القدرة على تقليل من العمليات التي لا قيمة لها والتركيز على العمليات ذات الخصائص الحرجة في الجودة.
- ✓ تحسين مستوى تناغم الخدمات من خلال الانتاج المنظم وتقليل انحرافات الانتاج .
- ✓ زيادة الوعي والإدراك وطرق حل المشاكل وطرق استخدام الادوات والتقنيات ،ما يؤدي ذلك الى زيادة رضا الموظفين .<sup>1</sup>
- ✓ زيادة التزام العاملين .
- ✓ تخفيض التكاليف .
- ✓ تحسين الانتاجية .
- ✓ نمو و زيادة الحصة السوقية .
- ✓ تخفيض زمن الدورة .
- ✓ التغيير في ثقافة المؤسسة .<sup>2</sup>

إضافة الى ان تطبيق منهج ستة سيجما six sigma له اهمية كبيرة في عدة قطاعات منها :

- القطاع المالي : ان تطبيق ستة سيجما في القطاع المالي يساعد على الدقة في انجاز الميزانيات والتقارير المالية وتقليل الاخطاء المالية وتحسين اداء العاملين.<sup>3</sup>
- قطاع الانشاءات : تتمثل الفائدة التي تعود بها ستة سيجما في هذا القطاع في تقليل الاخطاء في تصاميم المشاريع وتقديمها في وقت المتاح لانجازها ، كما تساعد على ترشيد النفقات في حدود الميزانيات الموضوعه لانجاز المشاريع .
- القطاع الطبي : تطبيق ستة سيجما في القطاع الصحي مهم جدا ، فهو يساعد على تقليل الاخطاء الطبية وتقليل وقت مكوث المريض في المستشفى وكذلك تقليل وقت انتظار المريض في قسم الطوارئ .

<sup>1</sup> سمر خليل جوادة ،مرجع سبق ذكره،ص64.

<sup>2</sup> Peter pand and other ,the six sigma way ,published by MCgraw-hill ,san francisco ,U.S.A ,the united states of america ,2000 ,p 30 .

<sup>3</sup> هبة محمود حسين عبد الله،مرجع سبق ذكره،ص 24

- قطاع البحث والتطوير : انّ تطبيق ستة سيجما في القطاع البحث والتطوير يساعد على التقليل من التكاليف وزيادة سرعة تطوير العمليات ويساعد على عملية ربط البحث والتطوير بعمليات الاعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف إستراتيجية ستة سيجما six sigma

يرى (أبو النصر) ان الهدف الأساسي من تطبيق منهجية سيجما ستة هو إتباع إستراتيجية لتحسين مقدرة العاملين ، ورفع مهاراتهم على حل المشكلات من خلال التركيز على تحسين العمليات والحد من التباين ، لذلك تتبع منهجية ستة سيجما أسلوب تحديد الفرص وقياس وتحسين الأداء والرقابة عليه .

ومن بين الأهداف ما يلي :

- التركيز على كيفية إرضاء المستفيد وإشباع رغبات الموظفين وأصحاب العمل وكل من له صلة بالمؤسسة وتلبية احتياجاتهم.
- السعي الى تحسين العمليات والتغلب على الاجراءات التقليدية وتغييرها الى ما هو احسن ،وتوجيه المؤسسة نحو الجودة ودفعها نحو التميز .
- العمل على بث روح التعاون والعمل كفريق واحد من اجل النجاح الجماعي والسعي نحو تحقيق الاتقان في العمل .
- العمل على تحقيق النتائج والمكاسب المرغوبة في اسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ،و التأكيد على ضرورة تحقيق فوائد ايجابية.<sup>2</sup>

ويمكن حصر اهداف سيجما ستة في ثلاث مجالات وهي :

1. زيادة رضا العملاء .
2. تقليل زمن الدورة .
3. تقليل العيوب .

<sup>1</sup> زواوي حميدة ،مرجع سبق ذكره ،ص 67.

<sup>2</sup> نضال حمدان المصري،محمد الأغا ،اطار مقترح لتطبيق منهجية six sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية،مجلة جائزة خليفة التربوية،الامارات العربية المتحدة ،ماي،2014،ص 63.

إن الوصول الي هذه الأهداف يمثل وفرًا كثيرًا في تكاليف العمل ويمثل فرصا للاحتفاظ بالعملاء والوصول الي اسواق جديدة وبناء سمعة لأداء متميز للمنتجات والخدمات .ان الوصول الي اهداف ستة سيجما يحتاج الي اكثر من تحسينات حيث يحتاج الي الدخول بالتفصيل في كل مراحل التشغيل ،فالوصول الي ستة سيجما يعني ان العمليات او المنتج سيكون تقريبا بدون اخطاء او عيوب .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث :أساليب إستراتيجية ستة سيجما six sigma

لإستراتيجية ناجحة يجب استخدام أساليب التحليل الاحصائي لتحديد مصادر الخطأ وطرق التخلص منها ، حيث ان ستة سيجما تتطلب استخدام اسلوب معين وعليه تم تحديد ثلاثة أساليب لتطبيق ستة سيجما وهي :

#### الأسلوب الأول :تحويل المنشأة

وهي طريقة لدراسة وضع المنشأة والتحقق من فعالية الأعمال الخاصة بالمنشأة مثلا هل هناك خسائر؟،هل تفشل المنشأة في تقديم سلع ومنتجات جديدة؟،وهل لدى المنشأة زبائن جدد؟،وهل تملك المؤسسة تكنولوجيا جديدة ؟ .

وعلى الأشخاص المشرفين على الادارة المنشأة استشعار ذلك والتخلص من العادات القديمة ،والتحول الي الافضل بعد تشخيص الواقع والمحاولة بالانتقال الي المستوى الذي هي عليه لإتباع معايير الجودة .<sup>2</sup>

#### الأسلوب الثاني :التطور الإستراتيجي :

يعتبر هذا الأسلوب في تبني منهج ستة سيجما من أكثر الطرق التي تقدم خيارات متعددة حيث يمكن استخدامه اما لاستطلاع اهم الفرص المتاحة للغير او التعرف على نقاط الضعف ،ويمكن اعتبار هذه الطريقة هي الشاملة في دراسة تحليل العوامل المؤثرة في المنشأة ولكنها ليست العامل الوحيد لتحقيق منهج ستة سيجما.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعمي ،راتب جليل صويص ،مرجع سبق ذكره ،ص 22 .

<sup>2</sup> هبة محمود حسين عبد الله ،مرجع سبق ذكره ،ص 22 .

الأسلوب الثالث : حل المشكلات :

يستخدم هذا الأسلوب في تبني منهج سيجما ستة عندما تكون هناك مشكلات دائمة قد يتم بذل جهود المكثفة لها ولكنها لم تتجح في ذلك ،وعليه يتم تشكيل فريق عمل مدرب على استخدام منهج ستة سيجما Six sigma للبدء في عملية التغيير .<sup>1</sup>

ان اختيار الأسلوب الامثل لتطبيق ستة سيجما في المنشأة يعتمد على الاحتياجات الخاصة بالمنشأة . والأكثر اهمية ليس الأسلوب الذي تسعى المنشأة لتطبيقه وانما كيف يتم تطبيق هذا الأسلوب ؟،وهل تم تطبيقه بإتقان وشكل افضل ؟ .

**المبحث الثالث : معايير وخطوات إستراتيجية ستة سيجما وأدوات تطبيقها**

في هذا المبحث سنتطرق الي معايير والخطوات المتبعة لتطبيق إستراتيجية ستة سيجما والأدوات الخاصة بها.

**المطلب الأول : معايير إستراتيجية ستة سيجما six sigma :**

نقدم مجموعة من المقومات الخاصة بمنهج ستة سيجما كالتالي :

- دعم الادارة العليا والتزامها :إن مساندة الادارة العليا لمنهج سيجما ستة يعد شرطا اساسيا لنجاح تطبيقه ،حيث يعتبر هذا المنهج عمليه استراتجية مهمة ،ينبغي ان تتبع من قمة المنظمة ،ويتطلب تحفيز للعاملين في مستويات الادارية الوسطى والإدارة الدنيا وإقناعهم بأهمية التغيير نحو منهج سيجما ستة ،ولابد ان يكون قادة الادارة العليا لديهم الحماس والاهتمام بتطبيق هذه المنهجية .<sup>2</sup>
- التغذية العكسية :ان توفر التغذية العكسية عن برامج الجودة وأدائها للموظفين والمدربين في الوقت المناسب وبشكل مستمر ،يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنشأة وزيادة ارتباط عملائها بها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي ،راتب جليل صويص ،مرجع سبق ذكره ،ص 73 .

<sup>2</sup> زاوي حميدة ،مرجع سبق ذكره،ص 57.

<sup>3</sup> هبة محمود عبد الله ،مرجع سبق ذكره ،ص18.

- التحسين المستمر :إن المؤسسات الناجحة تكون دائما واعية ومتيقظة لما تقوم به من اعمال وتسعى دوما الى تطوير هذه الطرق ،وتحسينها والإرتقاء بها ،وهذه المؤسسات ترقع دائما من مستوى فاعليتها وأدائها ،وتشجع دائما موظفيها للإبتكار والتجديد والإبداع.<sup>1</sup>
- العمليات والأنشطة :إن العمليات هي نقطة التركيز في منهج سيجما ستة ،حيث يعتبر كل إجراء عملي هو عملية بحد ذاته،وبالتالي المحور الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح المستمر هو التركيز على العمليات ،وتوفير نظام معلومات فعال لنقل المعلومات وسهولة التواصل واتخاذ القرار بين اجزاء المؤسسة ككل ،وتوفير قاعدة بيانات متاحة لكافة العاملين في برامج سيجما ستة داخل المنظمة .
- مهارات وخبرات الموارد البشرية :حيث ان الموارد البشرية العنصر الأهم والحيوي قبل وأثناء بداية تطبيق منهج سيجما ستة في اي مؤسسة ،وذلك لتوفير الكفاءات التي تحتاجها الوحدات الاقتصادية لتطبيقه ولضمان ان جميع من في المنظمات يتحدثون بلغة واحدة فقط ،ومن هذه المهارات التدريب على ادارة وتحليل متطلبات العملاء والأدوات الاحصائية في التعامل مع المشكلات .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني :خطوات تطبيق إستراتيجية سيجما ستة six sigma

وهناك عدة مراحل أو خطوات متعلقة بتطبيق منهج ستة سيجما ويتم اختصارها باللغة الإنجليزية (DMAIC) وهي عبارة عن مجموع الأحرف الأولى لهذه الخطوات وتتمثل في :

#### أولا: التعريف Define:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة والسبب لها وتحديد اهميتها بالنسبة الي تطبيق معيار الجودة العالي أي سيجما ستة ،وعند التعرف على المشكلة وتحديدتها يجب على الادارة العليا اختبار اعضاء فريق سيجما ستة الذي سوف يقوم بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال المقابلات

<sup>1</sup> اسامة عبد العزيز الشنواني ،six sigma الاتجاهات المعاصرة لادارة وتطوير الاداء ،الطبعة الاولى ،مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر ،القاهرة ،مصر ،2008،ص.

<sup>2</sup> خالد القصاص ،مرجع سبق ذكره ص40.

والإستبانة، وبعد جمع البيانات الخاصة بالجودة وتحليلها يتم وضع رسم توضيحي للعمليات الأساسية التي سوف يعمل عليها اعضاء فريق سيجما ستة.<sup>1</sup>

ومن اهم العمليات النموذج المسمى SIPOC والذي يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم(2): نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية

Customers من هم العملاء	Output مخرجات العملية	Process العملية	Inputs مدخلات العملية	Suppliers من هم الموردون
-1	-1	نقطة البدء.....	-1	-1
-2	-2		-2	-2
-3	-3	النشاطات.....	-3	-3
	-4	.....		-4
		.....		
		.....		
		.....		
		نقطة النهاية.....		

المصدر : محفوظ احمد جودة، تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية ،مجلة رماح للبحوث والدراسات ،جامعة العلوم التطبيقية ،الاردن ،العدد 12،ديسمبر 2013،ص 17.

يوضح الشكل اعلاه SIPOC و الذي هو عبارة عن الاحرف الاولى للعوامل الخمسة المكونة له وهي :

- المورد او المزود Supplier: يتم تحديد موردي العملية الذين يقومون بتزويد مدخلاتها
- المدخلات Inputs: تحديد مدخلات العملية من الموارد المادية والبشرية ومعلوماتية وتكنولوجيا.
- العمليات Process: عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات.
- المخرجات Outputs: السلع او الخدمات او المعلومات التي تنتج عن العمليات او النشاطات
- العميل Customer : تحديد العميل الذي يستلم مخرجات العملية و نسعى الى ارضاءه وتلبية احتياجاته وتوقعاته<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة،مرجع سبق ذكره ،ص 17.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة،مرجع نفسه ،ص 17.

### ثانيا :القياس Measure :

تهدف هذه المرحلة الى جمع المعلومات لضمان مصداقية تحديد المشكلة وفهم اسبابها ،ويتم اختيار مقياس مناسب يكون مطلوباً لتقييم النجاح في المشروعات المحددة والمصممة .ويطلب ذلك اختيار خصائص الجودة المناسبة للعمليات والمخرجات التي تحقق متطلبات العميل ،وتحديد العيوب الناتجة عن العمليات والمدخلات التي تساهم في حدوثها ،ثم قياس العيوب التي تأثر على خصائص الجودة ،وبالتالي يمكن تحديد مستوى سيجما للعمليات ،ويستخدم كأساس للمقارنة مع مشروعات التحسين ،ويطلب ذلك جمع البيانات لحل المشكلة وقياس ما حدث ،حيث يتم تحويل المشكلة الى دالة لقياس العيوب ،مع ضرورة ان يكون للمؤسسة القدرة على قياس مخرجات عملياتها <sup>1</sup>.

### ثالثا : التحليل Analyze :

تبدأ هذه المرحلة كفرصة لتطوير الفرضيات المحددة حول الاسباب الحقيقية للمشكلة وهذه الفرضيات اما تثبت او ترفض من خلال تحليل الاسباب الرئيسة للمشكلة ؛حيث توجد بعض الاسباب العامة التي تؤدي اي وجود مشكلة في المؤسسة كالأساليب ، الآلات ،المواد ،المقاييس ،البيئة الطبيعية والأشخاص.وتستخدم في هذه المرحلة مجموعة من الادوات الاحصائية مثل مخطط السبب والنتيجة ،علاقات الارتباط والانحدار الاحصائية ....الخ <sup>2</sup>.

### رابعا:التحسين Improve :

في هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات المستهدفة من اجل تحسينها ،وذلك عن طريق وضع الحلول المختلفة ،واختيار الامثل منها ،بما يحقق افضل النتائج واقرى الاداء وذلك لمحاولة اصلاح الازخام والمشاكل ومحاولة منع حدوثها .

### خامسا :الرقابة Control :

الهدف من هذه الخطوة هو تحقق من نجاح التنفيذ ،والتأكد من التغييرات التي تم تنفيذها قد ادت الي التحسين في الاداء ،وانّ هذه التحسينات سوف تستمر مع مرور الوقت وبعد اختيار مشروع التحسين وقياس وضحه الحالي والوصول الي الاسباب الرئيسة لوجود الازخام فيها ،ووضع الاسس للعلاقة بين مدخلاته

<sup>1</sup> بوحرد فتيحة ،ادارة الجودة في منظمات الاعمال ،الطبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن ،2015،ص 272 .

<sup>2</sup> بوحرد فتيحة ،مرجع نفسه ،ص 272.

ومخرجاته ،يأتي دور الخطوة الاخيرة المتعلقة بالرقابة ،للتأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل اليها ،ولضمان استمرار التحسينات في المشروع يجب اللجوء الي الخطوات التالية :

- تقديم معايير وإجراءات جديدة .
- التحقق من زيادة العوائد مقارنة بالتكلفة .
- توثيق المعايير والإجراءات الجديدة .
- انهاء المشروع .
- نشر النتائج وتبادل الآراء بخصوص الدروس المستفاد من المشروع .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أدوات إستراتيجية ستة سيجما six sigma :

يمكن ايجاز الادوات فيما يلي :

#### المجموعة الاولى :ادوات لتوليد الافكار وتنظيم المعلومات

- 1) العصف الذهني :إستراتيجية العصف الذهني واحدة من اساليب التفكير والإبداع ،ويستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي او الفردي في حل الكثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة ،بهدف زيادة القدرات والعمليات الذهنية ؛ويعني العصف الذهني :استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة .<sup>2</sup>
- 2) تخطيط الصلّة :يستخدم هذه الطريقة لتساعد اعضاء الفريق على تنظيم الافكار والمواضيع المختلفة وفق الصلّات او العلاقات الطبيعية لمجموعات وفئات محددة سلفاً مما قد يبقى العمل في نفس التصنيف المحدد مسبقا الامر الذي قد يعيق العمل ،او يقلل من كفاءته.<sup>3</sup>
- 3) المخطط الشجري : يستخدم لإيضاح العلاقة بين موضوع وعناصره ،ويمكن تحويل الافكار المتولدة عن طريق عصف الافكار ،والمعبر عنها بيانيا ،او المجموعة المتمثلة بمخطط الصلّة

<sup>1</sup> نضال حمدان المصري ،محمد الاغا ،مرجع سبق ذكره ،ص78.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ،ادارة الجودة الشاملة ،الطبعة الاولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،مصر ،2012،ص 54 .

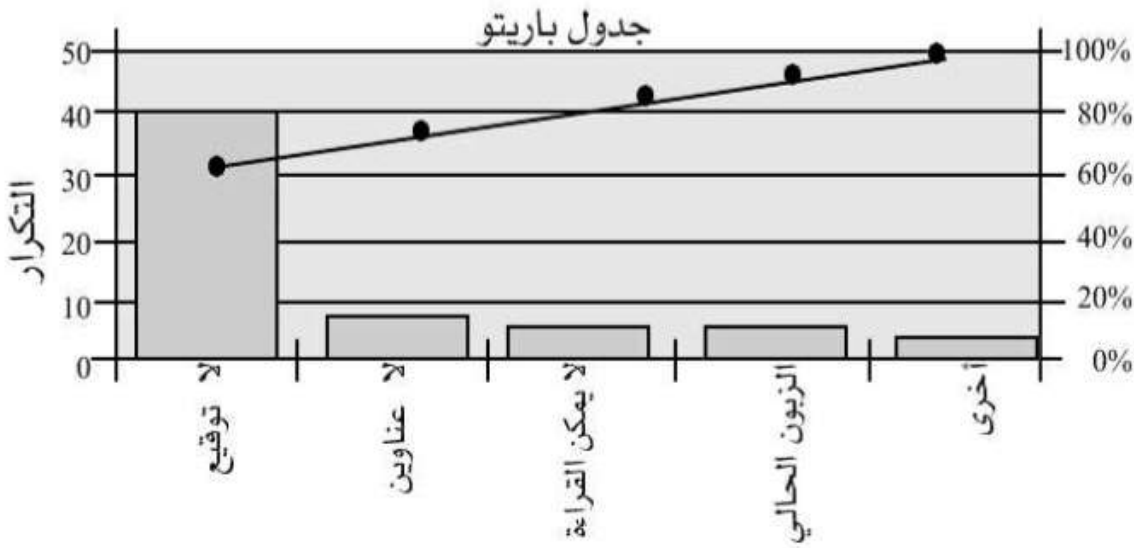
<sup>3</sup> ابراهيم اسماعيل القزاز وآخرون ،six sigma واساليب حديثة واخرى في ادارة الجودة الشاملة ،الطبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2009،ص 82.

الي المخطط الشجري لإيضاح الروابط المنطقية والتتابعية، ويساعد استخدام هذا الاداء في فعاليات التخطيط وكذلك حل المشاكل<sup>1</sup>.

(4) التصويب المتكرر: يستعمل فريق التصويب لتقليص حجم الافكار او الخيارات ويستعمل كذلك لمتابعة العصف الذهني، حيث يحصل كل مشترك على عدد من الاصوات، والخيارات التي تحصل على اغلب الاصوات تحصل على الاعتبار الاكبر .

(5) مخطط باريتو: هو طريقة سهلة لإيضاح الأهمية النسبية للحالات والعيوب والعناصر الأخرى للعملية، ويتم بناء الرسم البياني على قاعدة مبدئية ابتكرها عالم الاقتصاد الإيطالي ويلفريدو باريتو. الرسم البياني لباريتو هو مجرد وسيلة مرئية لتصنيف الاسباب والاختفاء وتكرارها كما هو في الشكل<sup>2</sup>.

الشكل رقم (3): الرسم البياني لباريتو



المصدر : بنيلوب بيرزيكوب، مرجع سبق ذكره، ص91.

(6) مخطط السبب والنتيجة: تمثل اسباب المشكلة وعلاقة الاسباب بالمشكلة نفسها

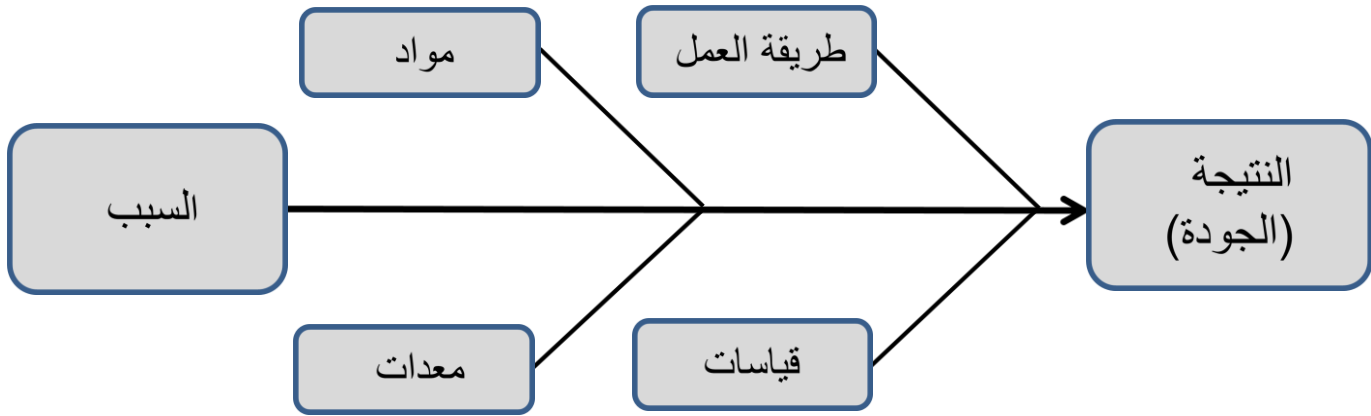
،حيث يتم تحديد الامر المتمثل في المشكلة اولا والتي يعبر عنها براس السمكة، وبعد ذلك يتم رسم

<sup>1</sup> ابراهيم اسماعيل القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup> بنيلوب بيرزيكوب، مرجع سبق ذكره، ص61.

خط الوسط والفروع الرئيسية له ويوضح عليها الاسباب الرئيسية للمشكلة وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (4) :مخطط السبب والنتيجة



المصدر : احمد بن عيشاوي ،طريقة six sigma كاداة لتحسين ادارة الجودة الشاملة (TQM)،مجلة اداء مؤسسات الجزائرية ،العدد 5 ،2014،ص 123.

(7) المخطط الانسيابي : يستخدم هذا المخطط في وصف عملية قائمة وتصميم عملية جديدة ،ان المخطط الانسيابي تمثيل تصويري لخطوات العملية ويساعد على تحدد الفرص التحسين من خلال التفهم العميق لواقع العملية بكشف مصادر المشاكل الكامنة فيها وعلاقة بعضها ببعض.

(8) مخطط مجال القوة :يظهر مخطط مجال القوة العلاقة بين العوامل التي تشجع وتدعم وتحفز التغيير ،والعوامل التي تحدث مقارنة للتغيير كتحليل اصحاب العلاقة ،يستخدم مجال القوة لتطوير الخطط لبناء الدعم للتغيرات الحرجة والهامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي ،مرجع سبق ذكره ،ص 123.

<sup>2</sup> ابراهيم اسماعيل القزاز وآخرون ،مرع سبق ذكره ،ص 87.

-المجموعة الثانية: أدوات التحليل الإحصائي :

الأدوات الإحصائية الأكثر استعمالا تتمثل فيما يلي :

1. اختبارات الدقة او الدلالة الإحصائية :هذه الأدوات تبحث عن فروقات في مجموعة البيانات لترى فيما اذا كانت ذات معنى ام لا مثل تحليل التباين .
  2. الارتباط والانحدار :تشمل معاملات الانحدار الخطي البسيط ،الانحدار الثنائي ،وطبيعة الروابط بين متغيرات في عملية الانتاج .
  3. تصميم التجارب :هي مجموعة طرق لتطوير المقاييس المسيطرة عليها عن كيفية اداء العملية او المنتج ،عادة يتم بواسطة اختبار خاصيتين او اكثر تحت شروط مختلفة بالإضافة للمساعدة في استهداف مسببات مشكلة ما ،فقد يكون تصميم التجارب اساسا للحصول على اعلى منفعة من الحل تسمى (الحل الامثل)<sup>1</sup>.
- فضلا عن هذه الأدوات فإن لسته سيجما أدوات أخرى لا تقل أهمية عن الأدوات السابقة وتتمثل في الأدوات الخاصة بجمع البيانات والمعلومات ،التعريفات الإجرائية ،وطرق صوت العميل وكذلك الأدوات الخاصة بتحليل العمليات والبيانات وأدوات تطبيق ادارة العملية .

<sup>1</sup> محمد عبد العالي النعيمي ،راتب خليل صويص ،مرجع سبق ذكره ،ص133.

### خلاصة الفصل الثاني

إستراتيجية ستة سيجما هي منهجية وفلسفة ومقياس للجودة ومجموعة من الادوات وحل ناجح ،وهي بيئة عمل للإبداع والتطوير والابتكار .

ان منهج ستة سيجما بدا وانتشر بشكل واسع في التسعينات وذلك بعد النجاح الذي حققه في شركة

motorola

يقوم منهج ستة سيجما على مجموعة من المبادئ ،اهمها التركيز على رضا العملاء والاعتماد على المعلومات الدقيقة واتخاذ القرارات والتركيز على الانشطة الداخلية

منهج ستة سيجما اسلوب ناجح لأي مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتحسين المستمر وان تحسينات ستة سيجما نكون من خلال التأثير على العملاء ،كما ان العامل الاداري والبشري والتقني والمالي من عوامل نجاح تطبيق ستة سيجما .

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي لدراسة مشاكل صرف منح المتقاعدين باستخدام

مراحل إستراتيجية الانحرافات ستة سيكما في بنك البدر

لوكالتي (المسيلة ويوسعادة)

### تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط ما جاء في القسم النظري على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لوكالتي مسيلة وبوسعادة وذلك من خلال دراسة مشاكل صرف منح المتقاعدين باستخدام إستراتيجية الانحرافات الستة، ومعرفة ما إذا كان يتمشى مع متطلبات تطبيق برنامج ستة سيكما داخل البنك .

### المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، ويعتبر وسيلة لتطوير القطاع الفلاحي والنهوض به نظرا لأهميته، ويعد من البنوك الأكثر شيوعا وسنحاول في هذا المبحث التعرف عليه أكثر .

#### المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه .

##### أولا- تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بداية نشاطه للمشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية

النشاطات الفلاحية والصناعية الفلاحية، ونشاطات الصناعات التقليدية بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1402 هـ الموافق ل 13 مارس 1982، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2200 مليون دينار، مقسم إلى 2200 سهم ليرتفع إلى 3300 مليون دينار في عام 1999 بواقع 3300 سهم، وبعد صدور قانون النقد والقروض في 14 افريل 1990 الغي نظام التخصص للبنوك وأصبح كغيره من البنوك، وحاليا يشق طريقه في سوق منافسة قوية بأكثر من 290 وكالة و 41 مديرية جهوية وأكثر من 7000 إطار عبر الوطن ليحتل عام 2001 المرتبة الأولى في الجزائر والمرتبة 13 إفريقيا و663 عالميا وذلك حسب مجلة BANKERS ALMANACH إصدار 2001.

##### ثانيا- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق الأهداف المتمثلة فيما يلي :

- تطوير الجهود لتحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها .
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات أو حدود كبيرة .
- تحسين نوعية وجودة الخدمات الموجودة وإنشاء خدمات جديدة .
- البقاء في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .

ثالثا- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك بدر المسيلة

المطلب الثاني: التعريف بوكالة بدر المسيلة

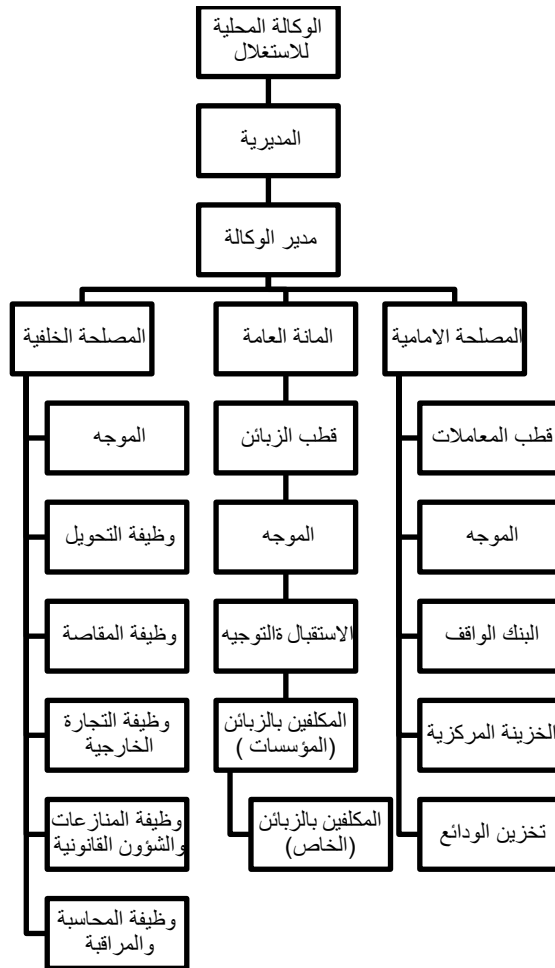
1- تعريف بالوكالة :

أنشأت الوكالة 904 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة في فيفري 1983 ، هذه المنطقة التي تميزت بسهولة الواسع واعتماد سكانها على الزراعة بالدرجة الاولى ،وتهدف وكالة المسيلة بالنهوض بالقطاع الزراعي بالمنطقة ،والى تلبية حاجات الجمهور وإعطاء دورا أكثر في النشاط الاقتصادي .

وكالة المسيلة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الاقتصاديين سواء للقطاع العام أو الخاص .

2- الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة :

الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة



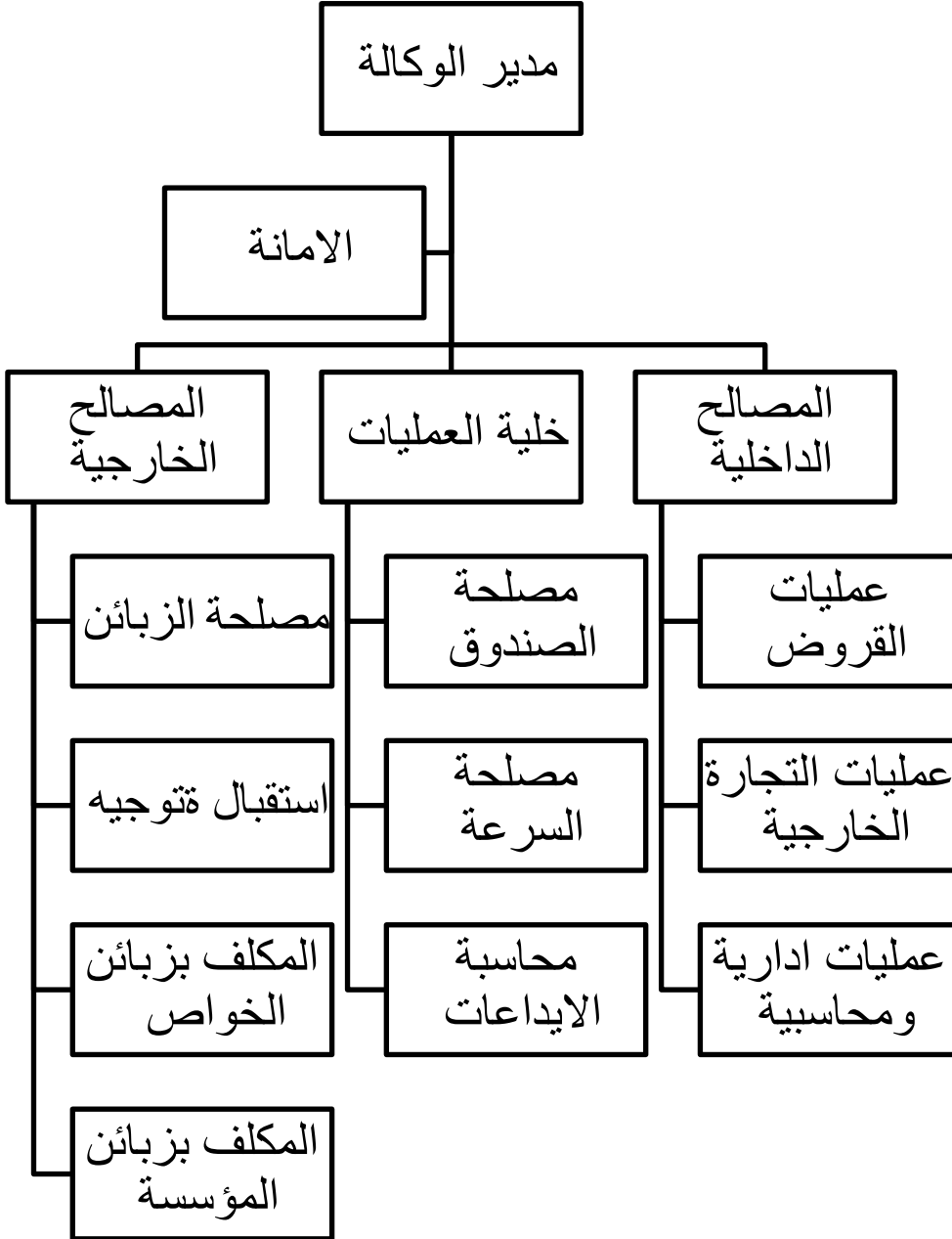
المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك بدر المسيلة

المطلب الثالث: التعريف بوكالة بدر بوسعادة

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مدينة بوسعادة سنة 1982، وتتكون من

المصالح حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بوسعادة)



المصدر : وثائق مقدمة من طرف بنك بدر بوسعادة

### المبحث الثاني : تطبيق إستراتيجية ستة سيجما SIX SIGMA في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تمهيد:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تطبيق ستة سيجما في البنك من أجل معالجة المشاكل قبل حدوثها من قبل موظفيها عبر استخدام طريقة نظامية لتدريب الموظفين على الأدوات والمفاهيم الأساسية المتضمنة لتطبيق ستة سيجما من أجل خلق مستوى عال من الوعي والإدراك في البنك ،ويؤكد منهج ستة سيجما على أهمية التحسين المستمر لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية مما يساعد في الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة للمتعاقدين

### المطلب الأول : مراحل تطبيق إستراتيجية ستة سيجما SIX SIGMA في وكالة بدر المسيلة:

ويمكن تلخيص الخطوات المتعلقة بتطبيق منهجية ستة سيجما فيمايلي:

#### المرحلة الأولى :

**مرحلة التحديد :** هذه المنهجية تتضمن تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على المتقاعد بشكل مباشر وذلك لأجل التركيز عليها ودراسة إمكانيات التحسين فيها كتقليل الأخطاء فيها وفي هذه المرحلة يتم التعرف على متطلبات واحتياجات المتقاعدين من خلال الاستماع لصوتهم وتحليل إجاباتهم .  
ومن أهم الأدوات التي تستخدم لتخطيط العمليات الأساسية SIPOC والذي يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم(8): نموذج SIPOC لتخطيط العمليات الأساسية للبنك:

Customers من هم العملاء	Output مخرجات العملية	Process العملية	Inputs مدخلات العملية	Suppliers من هم الموردون
المتقاعدين	تقديم المنح للمتقاعد	<p><b>نقطة البدء:</b></p> <p>تحويل المنح إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعاصمة الجزائر</p> <p><b>نشاطات :</b></p> <p>توزيع المستحقات على فروع البنك في مختلف الولايات</p> <p>بعمليات الكترونية</p> <p><b>نقطة النهاية :</b></p> <p>تأكيد الحسابات</p>	منح المتقاعدين	صندوق التقاعد الفرنسي

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المرحلة الثانية :

مرحلة القياس: وصف إجراءات العملية :

في يوم الأحد 23 افريل 2017 على الساعة الثامنة صباحا قمنا بدراسة مشاكل صرف منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة المسيلة) حتى الساعة الثانية عشر والنصف مساء كان العدد الإجمالي للمتقاعدين 400 والعدد المتلقي للخدمة 150 متقاعد.

1- نسبة متلقي الخدمة: (نسبة النجاح )

$$\text{نسبة النجاح} = \frac{\text{مجموع متلقي الخدمة}}{\text{اجمالي الموجودين}}$$

$$= \frac{150}{400} = 0,37\%$$

$$2- \text{نسبة العيوب} = 1 - 0,37$$

$$= 0,63$$

تحديد معدل العيوب : الخصائص الحرجة للخدمة

حددناها بستة خصائص هي :

1- المظهر العام ( المرفق )

2- الوسائل التكنولوجية المستعملة

3- سلوك الموظفين

4- الوقت

5- إجراءات العملية

6- كفاية الموارد (المادية والبشرية )

3- معدل العيوب لكل فرصة هو :

$$0,10 = 6/0,63$$

4- عدد العيوب لكل مليون فرصة :  $0,10 * 1.000.000 = 100.000$

5- تحويل عدد العيوب في المليون فرصة إلى قيمة (6) سيجمما :

الجدول رقم (02): مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات المتقاعدين والعيوب لكل فرصة بالنسبة لوكالة المسيلة

مستوى سيجما	العيوب على مليون فرصة	نسبة المردود %
1	960.000	%31
2	308.538	%69,2
2,8	100.000	%80
3	66.807	%93,32
4	6.210	%99,9937
5	233	%99,999947
6	3,4	%99,9999998

المصدر: من إعداد الطالبان

من الجدول نلاحظ أن مستوى جودة الخدمات يمثل 2,8 أي نسبة النجاح هي 80% تقريبا

#### المرحلة الثالثة:

مرحلة التحليل: قصد تحليل المشاكل التي تواجه المتقاعدين في صرف منحهم قمنا باستجواب عينة عشوائية من المتقاعدين و عددهم (40) متقاعد وقد كانت النتائج مثلما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(03):المشاكل المتعلقة بصرف منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة المسيلة)

المشاكل	التكرار	ترتيب المشاكل تنازليا حسب التكرار	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
هل عدد قاعات الاستقبال كافية وتفي بالعرض	35	هل عدد قاعات الاستقبال كافية وتفي بالعرض	35	%20	%20
هل عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين كاف	23	هل يعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة	33	%18	%38

33	هل يعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة	هل يتمتع موظفي البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء	29	16%	54%
29	هل يتمتع موظفي البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء	هل عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين كاف	23	13%	67%
20	هل يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا اللازمة للعمل	هل يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا حديثة والأدوات اللازمة للعمل	20	11%	78%
19	هل يتم استخدام الوساطة في عملية صرف المتقاعدين	هل يتم استخدام الوساطة في عملية صرف منح المتقاعدين	19	10%	88%
15	هل نسبة تغطية وكالة المسيلة لمنح المتقاعدين كبيرة	هل نسبة تغطية وكالة المسيلة لمنح المتقاعدين كبيرة	15	8%	100%
	المجموع		174	100%	

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الاستبيان

### 1\_ تحليل جدول المشاكل من خلال مخطط باريتو ( بنك البدر بالمسيلة ) :

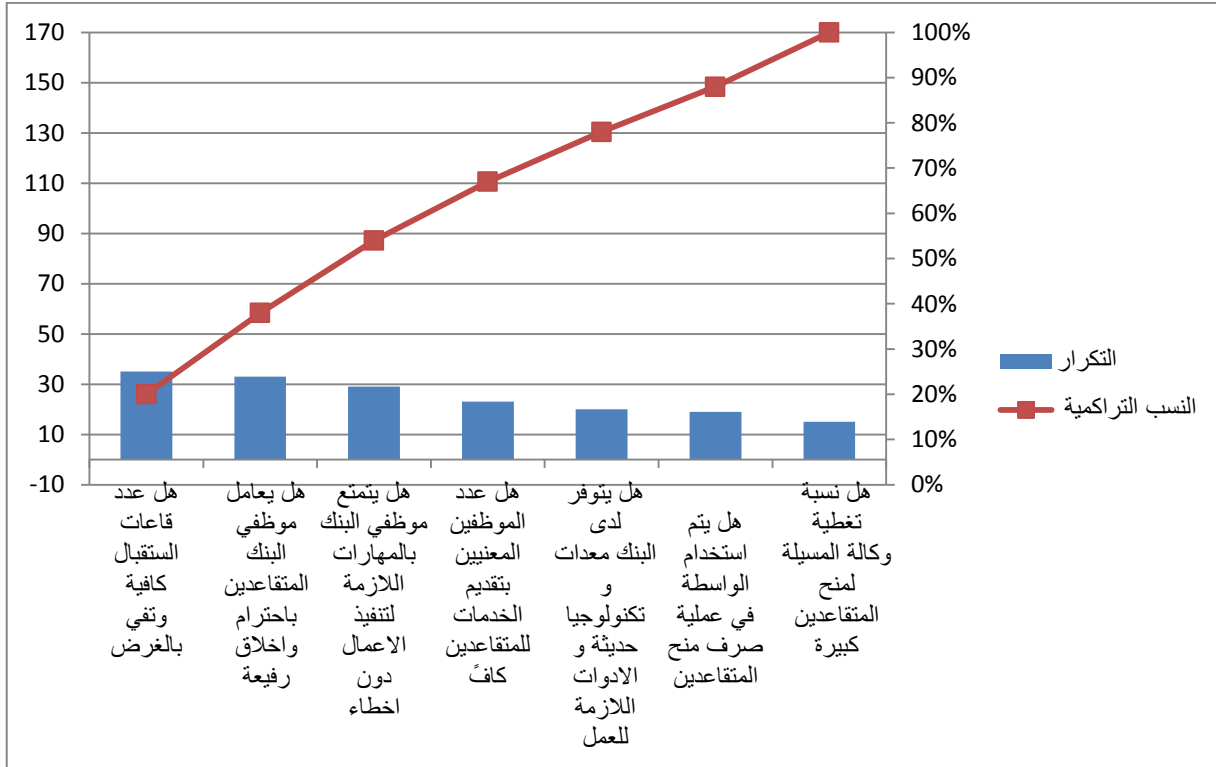
لغرض إعداد ورسم مخطط باريتو يفترض تحديد المشاكل ذات التأثير الكبير من المشاكل ذات التأثير الأقل المتعلقة بصرف منح المتقاعدين في بنك البدر بالمسيلة، ويعد مخطط باريتو من الأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في التعرف على الواقع الفعلي، وقد أطلق عليه هذا الاسم نسبة إلى العالم الإيطالي الفريدو باريتو الذي قام بتحديد عدد من المشاكل وترتيبها حسب درجة أهميتها، وللتعرف على المشاكل التي ممكن أن تظهر للمتقاعدين وبالتحديد في صرف منح المتقاعدين، لم يكتفي الباحث بذلك على رأيه الشخصي فقط في تحديد تلك المشاكل فاستعان

برأي المتقاعدين من خلال المشاكل المحددة في الاستمارة الموزعة عليهم وكما يظهر في الجدول

(03)

ويمكن رسم مخطط باريتو للمشاكل العامة المتراكمة كما في الشكل رقم (6)

شكل رقم (9): مخطط باريتو للمشاكل المتعلقة بمنح المتقاعدين في البدر (وكالة المسيلة).



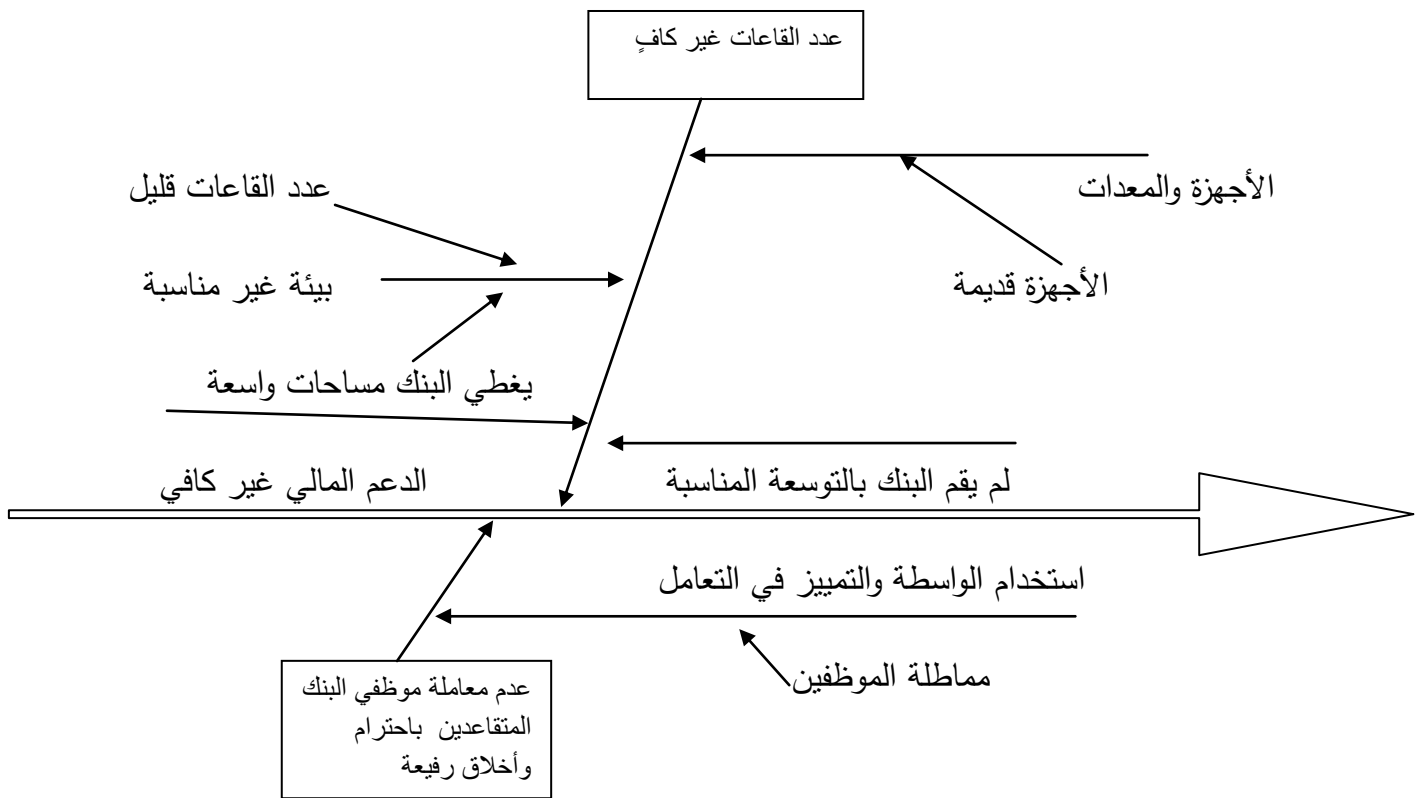
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

من المخطط نلاحظ أن المشاكل (2,1) تمثل القلة المؤثرة أما بقية المشاكل فتتمثل الكثرة قليلة التأثير. فحل المشاكل القليلة سيسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمتقاعدين ، فالمشكلة الأولى التي ظهرت هي أن عدد قاعات الاستقبال غير كافية ولا تتناسب مع عدد المتقاعدين ، أما المشكلة التي ظهرت في المرتبة الثانية عدم تعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة مما يؤثر سلبا على نفسية المتقاعد وهنا نلاحظ أن نسبة القلة المؤثرة تمثل 68% من نسبة المشاكل الكلية .

2\_ تحليل جدول المشاكل من خلال مخطط اشيكواو(بنك البدر بالمسيلة)

إن مخطط السبب والأثر أو ما يعرف بمخطط اشيكواو نسبة إلى العالم الياباني اشيكواو والذي يستخدم هذا المخطط لمعرفة جذور ومسببات المشكلة وذلك عن طريق جمع قائمة من الأسباب ممكنة الحدوث وقد قام الباحث بتطبيق هذا المخطط بالاعتماد على نتائج مخطط باريتو للمشاكل العامة للمتقاعدين في بنك البدر وكالة المسيلة والذي بين أكثر المشاكل تكرار هي أن عدد قاعات الاستقبال غير كافية إذ سيقوم الباحث بتطبيق مخطط اشيكواو على المشاكل (2,1) والتي تمثل القلة المؤثرة بالإضافة إلى تحديد المشاكل الفرعية الخاصة بكل مشكلة رئيسية ليتسنى بعد ذلك إنشاء مخطط اشيكواو وكما موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (10): مخطط اشيكواو للمشاكل المتعلقة بالمتقاعدين في بنك البدر بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الاستبيان

من خلال مخطط اشيكواو نلاحظ أن هناك مشاكل متعددة يواجهها المتقاعدين من بينها:

عدد قاعات الاستقبال غير كافية ولا تتناسب مع حجم المتقاعدين :

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الزخم الكبير من المتقاعدين على هذا البنك ، كونه يغطي مساحات جغرافية واسعة وذات كثافة سكانية عالية بالإضافة إلى عزوف أغلب المتقاعدين لإجراء مختلف العمليات البنكية التي تمكنهم من صرف منح التقاعد ، كما أن بنك البدر لم يقدّم العمل التوسعة المناسبة لقاعات الاستقبال .

عدم معاملة موظفي البنك باحترام وأخلاق رفيعة :

إن من أهم الأسباب في بنك البدر (وكالة المسيلة) هي عدم رضا المتقاعدين على هذا البنك وذلك بسبب المعاملة السيئة من طرف الموظفين ، وذلك نتيجة لوجود الوساطة داخل هذا البنك التي تمنع المتقاعدين من أخذ حقوق متساوية ورغم كل هذه المشاكل المذكورة سابقا فإن المتقاعد مضطر إلى التعامل مع هذا البنك .

**المطلب الثاني :مراحل تطبيق إستراتيجية ستة سيigma في وكالة بوسعادة**

تتلخص مراحل الإستراتيجية فيما يلي:

**المرحلة الأولى :**

**مرحلة التحديد:** في هذه المرحلة يتم تحديد العمليات الأساسية والتي تؤثر على متقاعدين بنك البدر وكالة بوسعادة ،وبعد ذلك نقوم برسم خارطة عمليات وباستخدام نموذج sipoc لتخطيط العمليات الأساسية وهو نفس نموذج تخطيط العمليات وكالة المسيلة (انظر الشكل (8))

**المرحلة الثانية :**

**مرحلة القياس:** وصف إجراءات العملية :

في يوم الأحد 23 افريل 2017 على الساعة الثامنة صباحا قمنا بدراسة مشاكل صرف منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة بوسعادة) حتى الساعة الثانية عشر والنصف مساءً كان العدد الإجمالي للمتقاعدين 80 والعدد المتلقي للخدمة 45 متقاعد.

1- نسبة متلقي الخدمة : (نسبة النجاح )

$$\text{نسبة النجاح} = \frac{\text{مجموع متلقي الخدمة}}{\text{اجمالي الموجودين}} = \frac{45}{80} = 0,56\%$$

2-نسبة العيوب = 1- 0,56

$$= 0,43$$

تحديد معدل العيوب : الخصائص الحرجة للخدمة هي : 6

3- معدل العيوب لكل فرصة هو : 0,43/6=0,071

4- عدد العيوب لكل مليون فرصة 71.000=1.000.000\*0,071

5- تحويل عدد العيوب في المليون فرصة إلى قيمة (6) سيكما

الجدول رقم (04) : مستوى ستة سيكما المتطابق مع احتياجات المتقاعد والعيوب لكل فرصة بالنسبة لوكالة بوسعادة

نسبة المردود %	العيوب على مليون فرصة	مستوى سيكما
31%	960.000	1
69,2%	308538	2
86%	71.000	2,9
93,32%	66.807	3
99,9937%	6210	4
99,999947%	233	5
99,9999998%	3,4	6

المصدر : من إعداد الطالبتان .

من الجدول نلاحظ أن مستوى جودة الخدمات يمثل 2,9 سيكما أي مستوى النجاح هي 86% تقريبا

المرحلة الثالثة :

مرحلة التحليل : قصد الوقوف على المشاكل التي يعاني منها المتقاعدين على مستوى وكالة بنك البدر بوسعادة قمنا باختيار عينة عشوائية قدرها (40) متقاعد لإجراء الاستبيان معهم

وكانت النتائج مثلما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (05): المشاكل المتعلقة يتقاضى منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالة بوسعادة)

النسب التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	ترتيب المشاكل تنازليا حسب التكرار	التكرار	المشاكل
33,69%	33,69%	31	هل عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين كافٍ	21	هل عدد قاعات الاستقبال المتقاعدين كافية وتفي بالغرض
56,78%	22,82%	21	هل عدد قاعات الاستقبال المتقاعدين كافية وتفي بالغرض	31	هل عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين كافٍ
73,08%	16,30%	15	هل يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا حديثة و الأدوات اللازمة للعمل	3	هل يُعامل موظفو البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة
85,03%	11,95%	11	هل يتمتع موظفو البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء	11	هل يتمتع موظفو البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء
94,81%	9,78%	9	هل يتم استخدام الوساطة في عملية صرف منح المتقاعدين	15	هل يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا حديثة و الأدوات اللازمة للعمل
97,83%	3,02%	3	هل يُعامل موظفو البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق	9	هل يتم استخدام الوساطة في عملية صرف منح المتقاعدين

رقية					
هل نسبة تغطية وكالة بوسعادة لمنح المتقاعدين كبيرة	2	هل نسبة تغطية وكالة بوسعادة لمنح المتقاعدين كبيرة	2	2,17%	100%
المجموع				92	%100

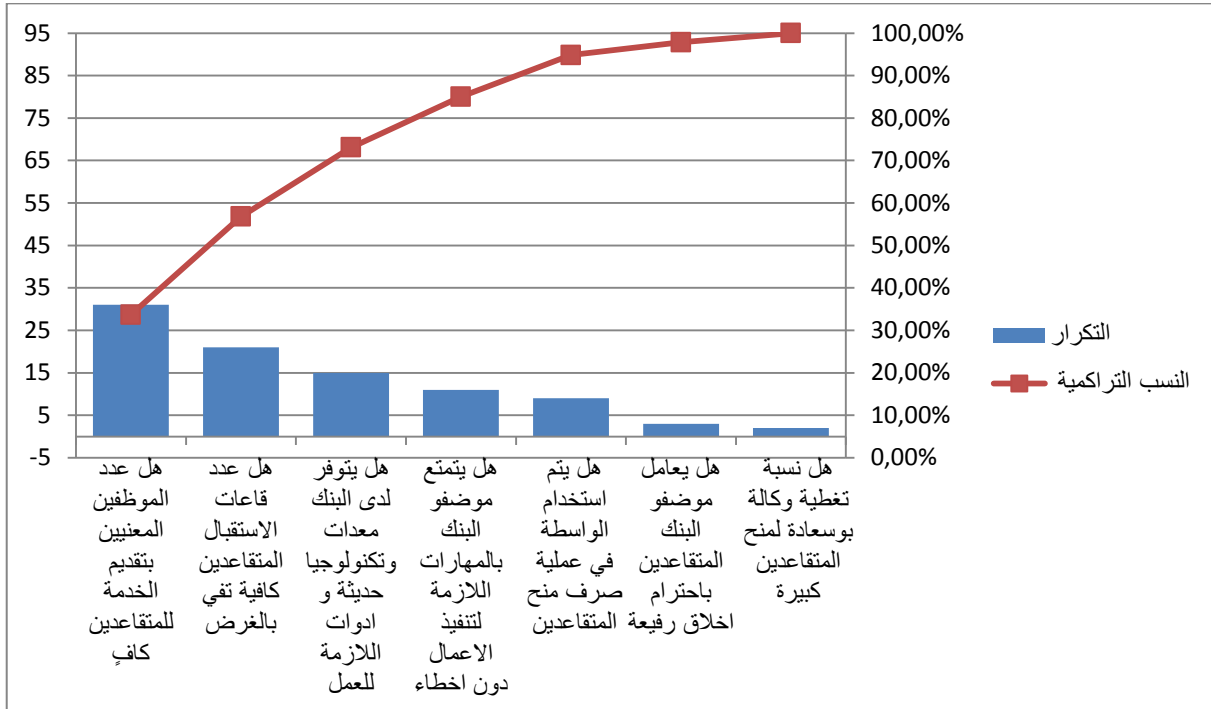
المصدر : من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان .

### 1-تحليل جدول المشاكل من خلال مخطط باريتو (وكالة بدر بوسعادة):

لرسم مخطط باريتو نقوم بتحديد المشاكل واستخراج المشاكل الأكثر تأثير والمشاكل الأقل تأثير من المتعلقة ببنك البدر وكالة بوسعادة

ويمكن رسم مخطط باريتو للمشاكل المتركمة كما في الشكل التالي :

### الشكل رقم (11): مخطط باريتو للمشاكل المتعلقة بمنحة المتقاعدين في البدر(وكالة بوسعادة)



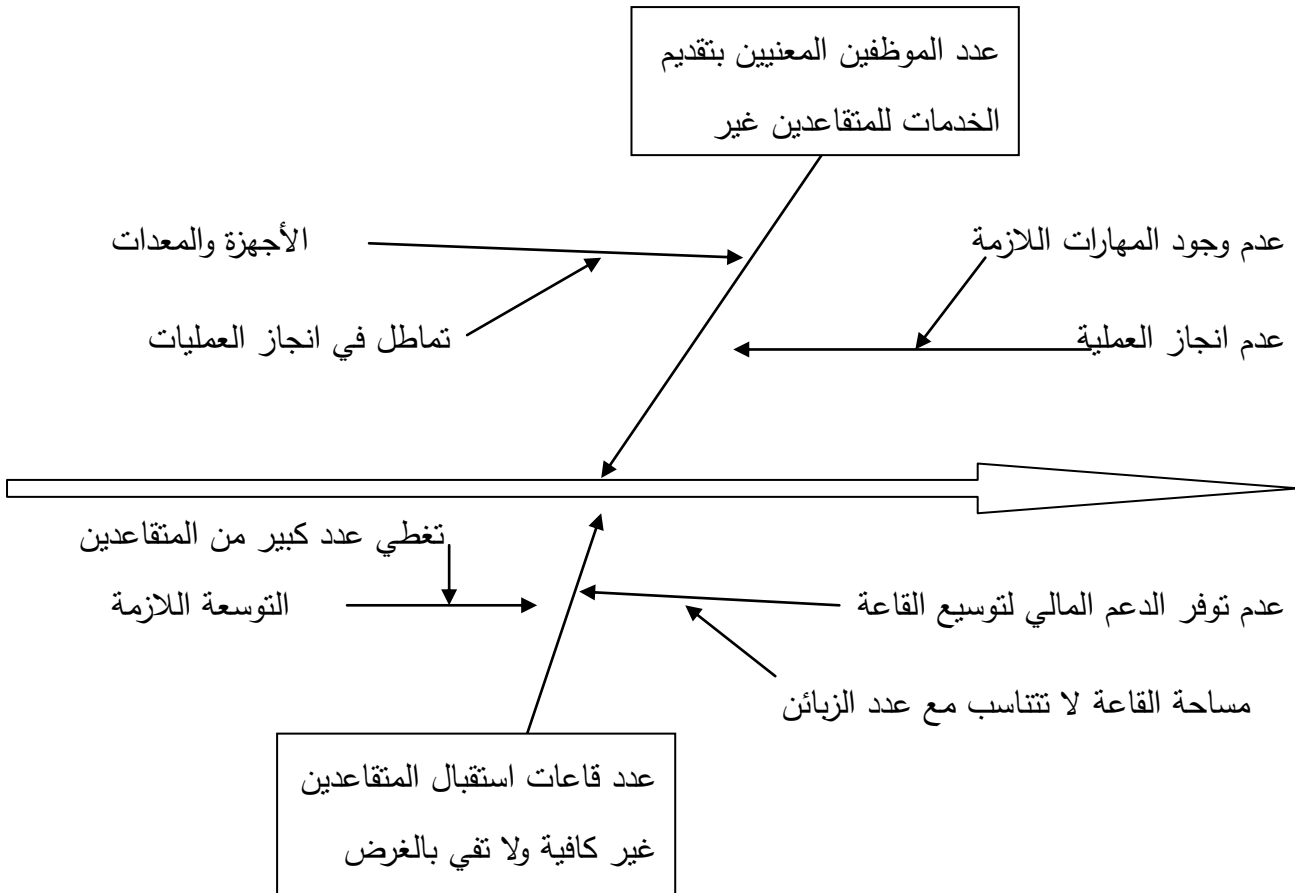
المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على معطيات وكالة بوسعادة .

من المخطط نلاحظ أن المشكلتين الأولى والثانية تمثلان القلة المؤثرة أما بقية المشاكل فتمثل الكثيرة الغير مؤثرة بشكل كبير على وكالة بوسعادة ، ويفترض زيادة عدد الموظفين المسؤولين على تقديم الخدمات للمتقاعدين لتجنب الطوابير الطويلة وزيادة في جودة الخدمات المقدمة ، أما المشكلة الثانية فهي قاعة استقبال المتقاعدين لا تكفيهم مع عددهم المتزايد والذي يسبب في غلق طريق السيارات .

## 2-تحليل جدول المشاكل من خلال مخطط اشيكواو (وكالة بوسعادة) : يتم تطبيق مخطط اشيكواو

على المشاكل (1,2) للمتقاعدين في بنك البدر وكالة بوسعادة والتي تمثل القلة المؤثرة بالإضافة إلى تحديد المشاكل الفرعية الخاصة بكل مشكلة رئيسية ليتسنى بعد ذلك إنشاء مخطط اشيكواو وكما موضحة بالشكل التالي:

### الشكل رقم(12): مخطط اشيكواو للمشاكل المتعلقة ببنك البدر (وكالة بوسعادة)



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج الاستبيان

من خلال مخطط اشيكواو نلاحظ أن هناك مشاكل متعددة يواجهها المتقاعدين من بينها:

**عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمة غير كافٍ :** تعاني وكالة بوسعادة من نقص في عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين والذي بلغ عددهم أربعة موظفين وهذا العدد لا يتناسب مع عدد المتقاعدين والحجم الكبير للعمليات التي يقومون بها .

**عدد قاعات استقبال المتقاعدين غير كافٍ:** تعاني بنك البدر بوسعادة من حجم صغير لقاعة الانتظار مقارنة بالعدد الكبير من المتقاعدين المقبلين عليه حيث يعطي البنك أكثر من ألف متقاعد حيث أن الطوابير صارت معضلة حقيقية لحركة المرور في مركز وسط المدينة ، ومصدرا لكل أنواع القلق والغضب والمناوشات والملاسنات في أوساط الزبائن ناهيك عن الإزعاج الذي يسببه المتحكمون في سوق الصرف الموازية ،الذين ينتشرون حول البنك .

**المطلب الثالث: مقارنة نتائج ستة سيجما ومقارنة المشاكل المتعلقة بأداء الخدمة للمتقاعدين في كلتا الوكالتين من خلال مخطط باريتو و اشيكواو**

#### 1-مقارنة نتائج ستة سيجما في كلتا الوكالتين :

من خلال مقارنة نتائج جدول ستة سيجما لوكالتي مسيلة وبوسعادة فقد تم التوصل إلى أن نتائج سيجما بالنسبة لوكالة بوسعادة متقاربة (2,9 سيجما) مقارنة مع نتائج سيجما لوكالة المسيلة (2,8 سيجما) مما يدل على أن جودة الخدمات المقدمة من طرف وكالة بوسعادة متقاربة مع جودة الخدمات المقدمة من طرف وكالة المسيلة ،وهذا يدل على مدى الحرص الذي أولته وكالتين بوسعادة لتميز في خدمة المتقاعدين وكذلك يعكس الاستعداد المبدئي لتطبيق ستة سيجما. الا ان الوكالتين مازال أمامهما مراحل عدة قبل الوصول إلى تطبيق ستة سيجما ولذلك يجب الاهتمام والتركيز على توفير الإمكانيات الإدارية لضمان تطبيق ستة سيجما .

**2- مقارنة المشاكل المتعلقة بأداء الخدمة للمتقاعدين في كلتا الوكالتين من خلال مخطط باريتو و اشيكواو :**

- بعد أن تم تطبيق مخطط باريتو و اشيكواو للمشاكل العامة التي تظهر في صرف منح المتقاعدين في بنك البدر (وكالتي مسيلة و بوسعادة) ، سنقوم بمقارنة بين هذه النتائج حيث نلاحظ أن هناك فروق

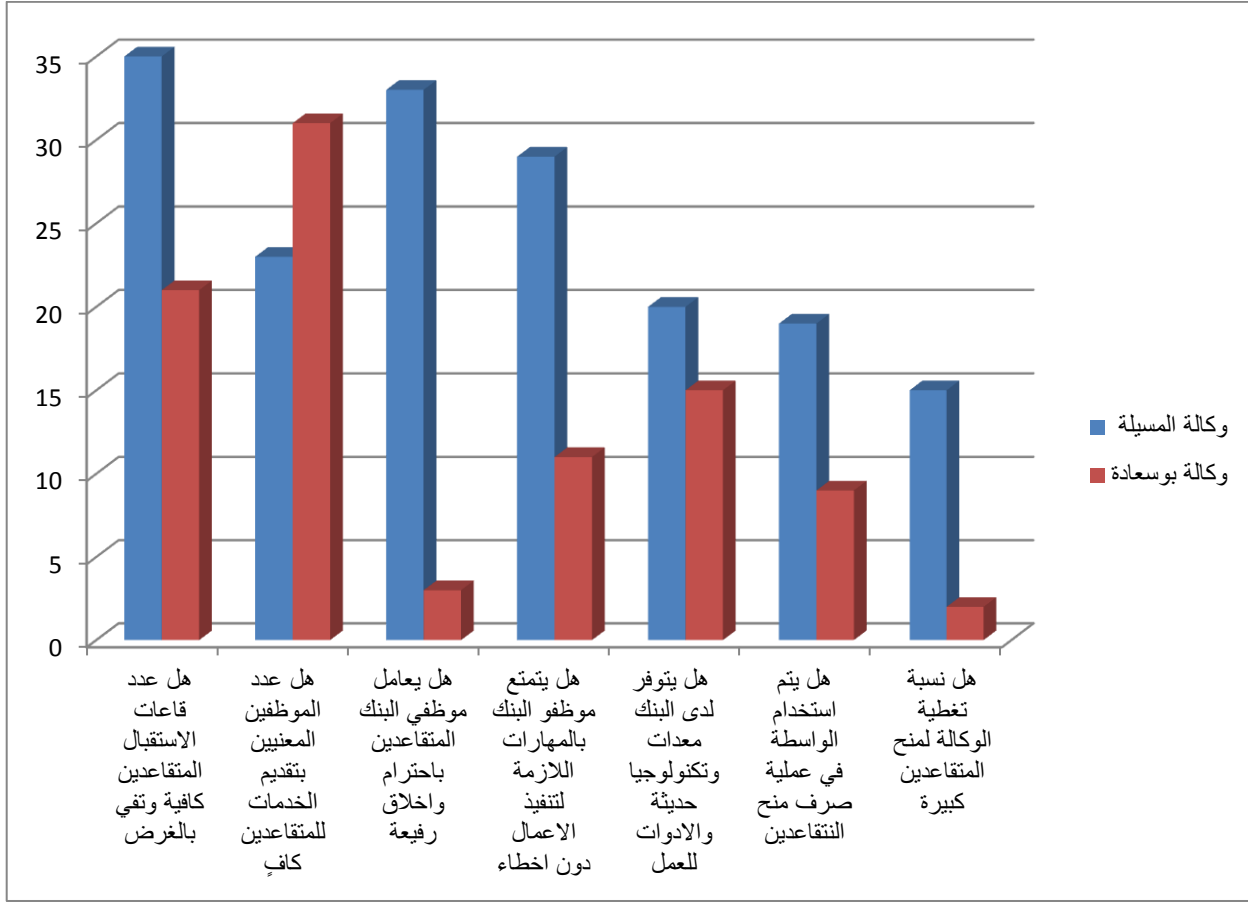
واضحة بين نتائج كلتا الوكالتين، من خلال مخطط باريتو نلاحظ أن المشكلة الأولى التي ظهرت في وكالة المسيلة هي أن عدد قاعات الاستقبال غير كافية بتكرار (35) بينما في وكالة بوسعادة فقد ظهرت هذه المشكلة في المرتبة الثانية بتكرار (21) ومن خلال مخطط اشيكواو نلاحظ أن كلتا الوكالتين ليس لديها قاعات استقبال تتناسب مع حجم المتقاعدين، ولم يتم البنك بعمل التوسعة المناسبة وكذلك وجود أجهزة ومعدات قديمة .

المشكلة الثانية التي ظهرت في وكالة المسيلة هي عدم تعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة بتكرار (33) والمشكلة الأولى التي ظهرت في وكالة بوسعادة هي أن عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين غير كاف بتكرار (31) ومن خلال مخطط اشيكواو نلاحظ في وكالة المسيلة عدم تعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام واستخدام الوساطة والتميز في التعامل بالإضافة إلى المماثلة في انجاز العمليات وبالنسبة إلى وكالة بوسعادة نلاحظ أن هناك نفس الأسباب تقريبا بالإضافة إلى أن عدد الموظفين لا يتناسب مع حجم المتقاعدين

المشكلة الأولى والثانية تمثل القلة المؤثرة أما المشاكل الأخرى فهي تمثل الكثرة الأقل تأثيرا إلا أنها لا تقل أهمية عن المشكلتين الأولى والثانية بسبب كون هذه المشاكل لها تأثيرا مباشر على نفسية المتقاعد.

ويلاحظ من خلال استعراض النتائج الخاصة بكلتا الوكالتين أن المشاكل التي تمثل القلة المؤثرة في صرف منح المتقاعدين في وكالة بوسعادة تختلف عن المشاكل التي تمثل القلة المؤثرة في صرف منح المتقاعدين في وكالة المسيلة، بالإضافة إلى ذلك نستطيع أن نلاحظ أن المشاكل التي ظهرت في صرف منح المتقاعدين في وكالة المسيلة كانت أكثر بالمقارنة مع المشاكل التي ظهرت في وكالة بوسعادة، باستثناء أن كلتا الوكالتين يتوفر لديهما معدات وتكنولوجيا حديثة والأدوات اللازمة للعمل والتي كانت متقاربة بين الوكالتين وكما هو موضح بالشكل رقم (13) وهذا ما يستدعي من وكالة البدر في المسيلة الاهتمام أكثر في سبيل الارتقاء بواقع جودة الخدمة المقدمة للمتقاعدين خالية من الأخطاء

الشكل رقم (13): المقارنة بين المشاكل العامة للمتقاعدين في بنك البدر (بالمسيلة وبوسعادة)



المصدر: من اعداد الطالبتان بناءً على نتائج الاستبيان .

## خلاصة الفصل الثالث:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالتي المسيلة وبوسعادة ،وقد تم إجراء الاستمارة على عينة عشوائية من متقاعدي بنك البدر لكلتا الوكالتين لمعرفة المشاكل المتعلقة بصرف منح المتقاعدين باستخدام إستراتيجية الانحرافات الستة ومقارنة نتائج المشاكل المتعلقة بأداء الخدمة للمتقاعدين في كلتا الوكالتين من خلال مخطط باريتو و اشيكافا ، وتم التحقق من صحة الفرضيات حيث يمكن الاستعانة بإطارات البنك ومنشوراته لإعداد نموذج SIPOC لكلتا الوكالتين وكذلك إستراتيجية ستة سيجما تعتبر من أهم الأدوات الحديثة في تحديد الانحرافات وقياس الأداء على مستوى المنظمات الخدمية لكلتا الوكالتين ،وقد استنتجنا ان مستوى ستة سيجما متقارب في الوكالتين مع وجود اختلالات وعيوب في كلا الوكالتين وعلى راسها :

-قلة الموظفين .

-قلة قاعات الاستقبال .

-المعاملة الغير انسانية للمتقاعدين من طرف الموظفين .

# خاتمة

### الخاتمة:

يعتبر موضوع منهج ستة سيجما وجودة الخدمات المصرفية من المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين .

وتعد إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنوك من أهم المتغيرات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال تقليل الأخطاء و العيوب في العمليات التي يقوم بها الموظفون .

وبعد استعراضنا للإطار النظري لكل من متغيرات الدراسة ثم إجراء الدراسة الميدانية واختيار فرضيات الدراسة وبالتالي فقد تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية :

### أولاً:

لقد قمنا بتحليل هذا الاستبيان المتكون من أسئلة متعلقة بصرف منح المتقاعدين في البنك بالنسبة لوكالتي (مسيلة وبوسعادة ) المتعلق بالمشاكل العامة للمتقاعدين، ثم عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بالمتقاعدين بكلتا الوكالتين، تليها مقارنة المشاكل المتعلقة بالمتقاعدين في كلتا الوكالتين(مسيلة وبوسعادة).

وبالتالي فتدريب الموظفين على منهج ستة سيجما من جميع جوانبه في البنك وتطبيق منهجيته والعمل بتقنياته وأدواته سيحسن من جودة الخدمات المصرفية و يزيد من رضا المتقاعدين وهي تعتبر نتيجة حتمية .

### ثانياً: التوصيات

وفق للنتائج التي تم التوصل إليها ضمن الإطار النظري وكذلك من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم اقتراح التوصيات التالية :

✓ العمل على توسعة مناسبة لقاعات الاستقبال داخل البنك بما يتناسب مع حجم

المتقاعدين

- ✓ جمع المعلومات وتحديد المشاكل إذ أن جمع المعلومات بصورة كافية تساعد البنك على تحديد المشاكل بدقة اكبر واتخاذ قرار مناسب
- ✓ تخصيص موارد مالية كافية
- ✓ توزيع الموظفين بشكل يتناسب مع حجم المتقاعدين
- ✓ تشجيع البنك على اعتماد بعض أدوات تحسين الجودة كمخطط باريتو أو مخطط اشيكوا وأهميتها الكبيرة لتحديد المشاكل الأكثر تأثيرا وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها
- ✓ أن يعمل البنك على ترسيخ ثقافة حسن معاملة المتقاعدين بين صفوف الموظفين
- ✓ الاهتمام بمنهج ستة سيكما والتأكيد على إمكانية تطبيقه في الوكالة لما له من أهمية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة
- ✓ ضرورة توفير المقومات الأساسية اللازمة (البشرية, التقنية)

### ثالثا: الدراسات المقترحة

- إعداد الدراسة مرة أخرى بعد فترة من الزمن لبيان اثر تطبيق منهج ستة سيكما على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتقاعدين
- إعداد دراسة لبيان اثر تطبيق منهج ستة سيكما في البنوك الأخرى



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا - الكتب باللغة العربية :

- 1- إبراهيم إسماعيل القزاز وآخرون ، six sigma وأساليب حديثة وأخرى في إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 2- أحمد ناجي أحمد ، أساسيات العمل المصرفي ، بدون ذكر دار النشر ، بدون ذكر بلد النشر ، بدون سنة النشر .
- 3- أسامة عبد العزيز الشنواني ، six sigma الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء ، الطبعة الأولى ، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008.
- 4- أكرم حداد ، مشهور هذلول ، النقود والمصارف ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 5- أكرم حداد ، مشهور هذلول ، النقود والمصارف ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 6- بسام حمد الطراونة ، باسم محمد ملحم ، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010.
- 7- بنيلوب بيرزيكوب ، ترجمة محمد يوسف ، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال ، الطبعة الأولى ، العبيكان للنشر ، نيويورك ، السعودية ، 2008.
- 8- بوحروود فتيحة ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 9- خالد أمين عبد الله ، إسماعيل إبراهيم الطراد ، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006.
- 10- خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية "الطرق المحاسبية الحديثة" ، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 11- دريد كامل آل شيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار السيرة للنشر ، بدون ذكر بلد النشر ، 2012.
- 12- زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار المسيرة ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 1996 .
- 13- سليمان ناصر ، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ورقلة ، الجزائر ، 2015.

- 14- طاهر فاضل البياتي ،ميرال روجي سماره ،النقود والبنوك والمتغيرات الاقتصادية المعاصرة ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2013.
- 15- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ،الطبعة السادسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010.
- 16- عبد الحليم كراجة ، محاسبة البنوك ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان ،2000.
- 17- عبد القادر خليل ، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية ،الجزء الثاني ،بدون ذكر بلد النشر،2014.
- 18- علي عبد الله شاهين ،محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية ،بدون ذكر دار النشر ،غزة ،2014.
- 19- فلاح حسن الحسيني ،مؤيد عبد الرحمان الدوري ،إدارة البنوك ،دار وائل لنشر ،عمان ،2000.
- 20- لؤي عبد الرحمن، العمليات المصرفية ، الطبعة الأولى ،دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ،الأردن ،2015.
- 21- محمد الصيرفي ،إدارة المصارف ،الطبعة الأولى ،دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2006.
- 22- محمد عبد العال النعيمي ،راتب خليل صويص ،six sigma وتحقيق الدقة في إدارة الجودة ،الطبعة الأولى ،دار النشر والتوزيع ،الأردن ،2008.
- 23- محمد عبد العال النعيمي وآخرون،إدارة الجودة المعاصرة "مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2009.
- 24- محمد فريد ألعريني ، هاني محمد دويدار،قانون الأعمال ،دار المطبوعات الجامعية ،كلية الحقوق ،الإسكندرية،مصر،2002.
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الأولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،مصر ،2012.
- 26- ممدوح عبد العزيز رفاعي ،منهجية ستة سيigma "مدخل تحسين العمليات" ،الطبعة الأولى ،جامعة عين شمس ،مصر ،2011.

## ثانيا -الكتب باللغة الاجنبية :

1-Peter pand and other ,the six sigma way ,published by MCgraw-hill ,san francisco ,U.S.A ,the united states of america ,2000 .

## ثالثا - الأطروحات والرسائل:

- 1- حياة نجار ،إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،الجزائر ،2014 .
- 2- خالد احمد القصاص ،استخدام منهج سيجما ستة six sigma في ترشيد القرارات الاستثمارية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد ،جامعة الأزهر ،غزة ،فلسطين ،2014/2013.
- 3- زاوي حميدة ،سياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برنامج الستة سيجما ،رسالة ماجستير غير منشورة ،علوم التسيير ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2011/2010.
- 4- فادي حسين أديلي ،إمكانية تطبيق أسلوب sigma6 ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،محاسبة ،جامعة الزرقاء ،الأردن ،كانون الثاني ،2014 .
- 5- فلاح بن موسى الزهراني ،التحكيم في المنازعات المصرفية في دول مجلس التعاون الخليجي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العدالة الجنائية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2010.
- 6- كاهية أمينة ،مغمولي رشيدة ،مرابط أمينة ،العمليات المصرفية ،رسالة ليسانس غير منشورة ،قسم العلوم القانونية والإدارية ،الجامعة 8 ماي 1945 ،قلمة ،الجزائر ،2010-2011.
- 7- محمد بن صالح الزهراني ،إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي الضباط قوى الأمن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2010.
- 8- هبة محمود حسين عبد الله ،مدى الالتزام بمنهج six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،محاسبة وتمويل ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2012 .

## رابعا: الملتقيات و المقالات :

- 1- احمد بن عيشاوي ،طريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ،مجلة أداء مؤسسات الجزائر ،العدد 5 ،2014.
- 2- عبد الله بن محمد العمراني ،"الحساب الجاري العلاقة المصرفية والآثار الشرعية " ،مجلة البحوث والدراسات الشرعية ،العدد الثامن ،جمادي الأولى ، مصر ،2013.
- 3- محفوظ احمد جودة ،تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية ،مجلة رماح للبحوث والدراسات ،جامعة العلوم التطبيقية ،الأردن ،العدد 12 ،ديسمبر 2013.
- 4- نضال حمدان المصري ،محمد الأغا ،إطار مقترح لتطبيق منهجية six sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ،مجلة جائزة خليفة التربوية ،الإمارات العربية المتحدة ،ماي ،2014.

5- موسى خليل ميري، التحكيم في العمليات المصرفية في الدول ذات الاقتصاد المتحول، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي السادس عشر حول التحكيم التجاري الدولي، كلية الحقوق، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

**خامسا : الجرائد والمنشورات :**

1- الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، الكتاب الخامس، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المادة 66.

غير موافق	موافق	المشاكل
		هل عدد قاعات الاستقبال المتقاعدين كافية وتفي بالغرض
		هل عدد الموظفين المعنيين بتقديم الخدمات للمتقاعدين كاف
		هل يعامل موظفي البنك المتقاعدين باحترام وأخلاق رفيعة
		هل يتمتع موظفو البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء
		هل يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا حديثة والأدوات اللازمة للعمل
		هل يتم استخدام الوساطة في عملية صرف منح المتقاعدين
		هل نسبة تغطية وكالة المسيلة لمنح المتقاعدين كبيرة

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المخلص:

يعتبر منهج ستة سيجما محور اهتمام لمختلف المنظمات ،بسبب الدور الذي يلعبه في ظل التحولات المختلفة التي حدثت وتحدث في عالم المنظمات ،وهذا ما أجبرنا بالعمل بمنهج ستة سيجما من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية ،وقصد الوقوف على المشاكل المتعلقة بصرف منح المتقاعدين قمنا بتطبيق المراحل الأساسية لمنهج ستة سيجما على وكالتي بدر المسيلة وبوسعادة وهذا من اجل تحسين جودة الخدمات للمتقاعدين ،كسب ثقته وبناء علاقات وطيدة معه لأطول فترة وتلبية حاجاته .

الكلمات المفتاحية : ستة سيجما ، جودة الخدمات المصرفية ،متقاعد

## Résumé:

est six sigma approche est de diverses organisations, en raison du rôle qu' elle joue dans la lumière des divers changements qui se sont produits et se produisent dans le monde des organisations, et c'est ce qui nous a forcés à travailler approche six sigma afin d'améliorer la qualité des services bancaires pour la retraite et gagner de la confiance et de tisser des liens étroits avec lui pour une période plus longue et répondre aux besoins, étude montre à condition que l'approche de l'application cité sigma permet aux erreurs de mesure avant qu' ils ne se produisent et les minimiser, il oblige les banques à six approche sigma appliquées pour réduire les écarts et traités, et sur la base de ce qui précède, nous avons choisi ( l'agence M'sila ,agence Boussaâda)principale source joue un rôle important dans la réalisation des services mottagaa yen, afin que nous puissions soutenir et renforcer les services bancaires offerts aux retraités.

Mots clés: six sigma , la qualité des services bancaires, retraite