

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: بنوك

العنوان :

دراسة إمكانية تطبيق مدخل ستة سيجما SIX SIGMA
لتحسين جودة الخدمات المصرفية
-دراسة حالة بنك بدر وكالة المسيلة-

إعداد الطالبة : نعيمة بوني

تاريخ المناقشة:

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- محمد بن حوحو جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيسا
- عبد المالك هبال جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا
- فيشوش حمزة جامعة محمد بوضياف المسيلة ممتحنا

السنة الجامعية : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بادئ البدء الشكر لله عز وجل أولاً وآخراً فله الحمد وله الشكر سبحانه وتعالى على كل نعمة ، وكما نتقدم بالشكر والتقدير لكل الاسرة الجامعية للأساتذة وطلبة جامعة المسيلة ، وخاصة اساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل ما قدموه لنا من مساعدة ونصح وارشادات في سبيل طلب العلم والمعرفة ، ، كما اخص بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف " هبال عبد المالك " ، على كل التوجيهات والنصائح التي قدمها لي في سبيل الوصول الى انجاز هذا العمل ، كما نتقدم بالشكر الى لجنة المناقشة ، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى السيد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة ، والى موظفي مكتبة جامعة المسيلة

واخص بالذكر " عامر مرزوقي "

نعيمه

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تواجه المنظمات في عالم اليوم العديد من التحديات ولعل أبرزها هو تنامي حدة المنافسة في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية، حرية التجارة ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، زيادة التكتلات الاقتصادية، زيادة متطلبات العميل وتسارع حركة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولمواجهة هذه التحديات فقد اتجهت معظم هذه المنظمات الى الاهتمام بجودة ما تقدمه لزيائنها من سلع وخدمات كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في الاسواق التي تنشط فيها .

لقد حظي موضوع الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة باهتمام كبير، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات، وأصبحت العديد من المنظمات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وتخصصاتها ولم تقتصر الجودة على المنتجات الاستهلاكية والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيرة التي أضحت الجودة عنوانا للكثير من الخدمات التي تقدمها الادارات والهيئات والجهات العامة والخاصة .

يعتبر موضوع جودة الخدمات، وتحديد جودة الخدمات المصرفية وقياسها، من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين ونتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة .

إذا كان من الضروري اللجوء إلى مقاييس جودة الخدمة والاستعانة بها من أجل تحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، فإنه يتوجب عليه قياس وتقييم جودة هذه الخدمات.

وكانت ادارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي أثبتت كفاءة عالية لدى المؤسسات التي أنقذت تطبيق مفاهيمها بنجاح .

وفي الثمانينات أخذ التباطؤ في هذا الأسلوب يزداد خاصة بعد انتشار مفهوم العولمة والتنافس الكبير بين الشركات بمختلف أنواعها، لذلك تم البدء بتطوير ادارة الجودة الشاملة وايجاد طرق واساليب جديدة ومتطورة في تقليل الاخطاء وتقديم أفضل خدمة ومن بين هذه المناهج هو منهج ستة سيigma حيث يساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة والدقة باستخدام أدوات وتقنيات احصائية، كما يركز منهج ستة سيigma على جميع الانشطة داخل المنظمات لتحقيق أعلى جودة ممكنة بأقل التكاليف .

ويدل منهج ستة سيجما على أن المنظمة تقدم خدمات أو سلعا خالية من العيوب تقريبا، لان شبه العيوب في ستة سيجما هي 3.4 عيب لكل مليون فرصة أي نسبة كفاءة العمليات وفعاليتها 99.99966 % .

ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي أردنا من خلالها طرح الاشكالية التالية:

- ما مدى امكانية تطبيق ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك

؟ BADR

ثانيا: الأسئلة الفرعية

للإجابة على الاشكالية المطروحة سنحاول أولا الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات الادارية وامكانية تطبيق منهج ستة

سيجما في بنك BADR؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات البشرية وامكانية تطبيق ستة سيجما

في بنك BADR؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وامكانية تطبيق

منهج ستة سيجما في بنك بدر BADR؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي

وامكانية تطبيق منهج ستة سيجما في بنك بدر BADR؟

ثالثا: الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات الادارية وامكانية تطبيق منهج ستة

سيجما في بنك BADR؟

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات البشرية وامكانية تطبيق منهج ستة

سيجما في بنك بدر BADR؟

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وامكانية تطبيق

منهج ستة سيجما في بنك بدر BADR؟

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي

وامكانية تطبيق منهج ستة سيجما في بنك بدر BADR؟

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظراً للأسباب الموضوعية والذاتية التالية :

نبدأ بالأسباب الموضوعية ثم الذاتية

1-الأسباب الموضوعية :

- نظراً لأن الموضوع حديث نسبياً
- نظراً لنقص الدراسات المتعلقة ب دراسة امكانية تطبيق مدخل ستة سيكما لتحسين جودة الخدمات المصرفية .

2-الأسباب الذاتية :

- نظراً للميول الشخصي لمثلي هذه المواضيع المتعلقة ب: امكانية تطبيق مدخل ستة سيكما لتحسين جودة الخدمات المصرفية
- نظراً لان الموضوع له علاقة بالتخصص

خامساً: أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

- تطبيق مناهج جديدة في البنك لتحسين جودة الخدمات المصرفية ومن بينها منهج ستة سيكما .
- التعرف على منهج ستة سيكما ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تقليل الأخطاء في البنك .
- الوقوف على الامكانيات والمقومات المتوفرة لتطبيق منهج ستة سيكما؟

سادساً: المنهج المستخدم :

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً ملائماً ومناسباً لمثلي هذه المواضيع، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ثم يحلل أبعادها، كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف والتفسير، التحليل، التركيب، ثم التعميم ليتم الوصول إلى النتائج ثم تعميمها على كل الظواهر (الإشكاليات) هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتدنا على منهج دراسة الحالة عند اسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة ممثلاً في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

بحيث اعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات التالية:

- المراجع
- المجالات
- المذكرات والرسائل الجامعية
- الاستبيان
- الاحصاءات

سابعاً: الدراسات السابقة :

- 1-الدراسات السابقة التي تناولت: إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية
- تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة دراسة لـ مزغيش عبد الحليم 2011-2012 ، يسعى الباحث من هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية :
 - بلورة الافكار المتعلقة بمفهوم الأداة والبحث في سبيل قياسه.
 - تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال.
 - إبراز الاثار المحتملة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات
- قياس جودة الخدمة المصرفية "دراسة لـ جبلي هدى 2010/2009 يسعى الباحث من خلال هذا البحث تحقيق الاهداف التالية :

- قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء وتحديد أبعادها
- معرفة توجهات العملاء نحوى جودة الخدمات المصرفية .

2-الدراسات السابقة التي تناولت: ستة سيجما six sigma :

- استخدام منهج سيجما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية "دراسة لخالد أحمد القصاص 2014/2013. يسعى الباحث من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية :

- هدفت الدراسة الى معرفة استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية الفلسطينية وذلك من خلال التعرف على :
- أنواع الاستثمار في البنوك التجارية الفلسطينية
- العوائق التي تواجه البنوك الفلسطينية التجارية وتأثير ذلك على استخدامها لمنهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

- مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (six sigma) في ضبط دورة التدقيق الداخلي، دراسة لـ هبة محمود حسين عبد الله، 2012 هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :
- التعرف على منهج سيجما ستة six sigma ودوره في تحسين أداء المصارف من خلال ضبط جودة التدقيق وتقليل العيوب.
 - تحديد العلاقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة (معايير منهج سيجما ستة six sigma وجودة التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في قطاع غزة).

ثامنا: تقسيمات البحث

للإجابة على الاشكالية المطروحة حاولنا تقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تناولنا في الفصل الأول مفهوم ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية ، فيما يتعلق الفصل الثاني بمنهج ستة سيجما six sigma أما الفصل الثالث فيتعلق بإسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بحيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على المعلومات واستعملنا برنامج الخدمة الاحصائي spss وبرنامج التحليل الاحصائي "ويل كوكسن" wolcoscon

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
والخدمات المصرفية

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت صناعية أو خدمية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار .

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كاملاً وعمماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل .

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة من أهم القطاعات الفاعلة في نشاطها الاقتصادي وتتجلى أهمية المصارف من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة، فلا بد من تحسين وتطوير الخدمات المقدمة والتحسين من جودتها، وذلك لتسهيل مختلف الأنشطة الاقتصادية .

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة، وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة

ولنوضح معنى إدارة الجودة الشاملة يجب التطرق أولاً لتعريف كلا من: الجودة ثم الجودة الشاملة ثم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة *qualité* إلى الكلمة اللاتينية *qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وتصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة.¹ تباينت وتعددت الآراء والتعريفات التي أوردها المختصون في الجودة سواء أكانوا جمعيات أم معاهد أم كتاب، فقد عرفها "ديمينج" بأنها أنظمة غير المعيب والتي تؤثر مباشرة في الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.²

ويعرفها "فينجباوم" *feignbaum* أنها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك.

- ويرى "جوران وكرينا *Juran and cryna*" أن الجودة هي الملائمة للاستعمال.³
- وعرفت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة، بأنها تعبير شخصي، فمن ناحية الاستعمال الفني فلكل شخص تعريفه الخاص، لذا فإن الجودة لها معنيين:

¹ - مأمون الداردكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2002 ص15.

² - حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص23

³ - محمود حسين الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص20

- 1- خصائص (المنتج أو الخدمة) التي تواكب القدرة على اتباع الحاجات الظاهرة أو الضمنية
 - 2- (المنتج أو الخدمة) الخالي من العيوب .
- ويرى "ريدسكي hrdesky" أنه توقعات الزبائن و متطلباتهم التي تحدد من قبل الزبون والسوق وتتضمن كل المنتجات والخدمات المميزة، أي أن الاتجاه العام في تعريف الجودة هو أنها :
- "المطابقة للمتطلبات" ولذلك فالزبائن وحدهم من يستطيع تحديد هذه المتطلبات بتوقعهم للمنتج أو الخدمة التي يزودون بها .¹
- فيما يرى جواد أن هناك وجهتي نظر تجاه الجودة :
- الأولى: تشير إلى الجودة الداخلية، وتعني أن المخرج النهائي "المنتج" يحمل المواصفات والمقاييس والمؤشرات جميعها التي تضمنتها خطط المنشأة، ما في ذلك شكل وحجم ومتانة وقوة المنتج.²
- الثانية : تتادي بالجودة الخارجية، وهي تعني أن يكون المنتج متوافقا وملبيا للطموحات والقيم التي يريجوها العميل، أي أن مستوى الجودة يتم تقريره في ضوء وجهات نظر خارجية ،وعليه يمكن تحديد خمسة مداخل أساسية تندرج فيها التعريفات الخاصة بالجودة وهي :³
- 1- مدخل أساس المستعمل: ويتبنى هذا المدخل تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة الذي يعرف الجودة بأنها مجمل خصائص المنتج التي لها القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والضمنية للزبون.⁴
- وأن الجودة تكمن في عيون المشاهد، ويتفق هذا المدخل مع نظرة رجال التسويق والزبائن فالنسبة لهم فإن الجودة العالية تعني أداء أفضل ومظهر أجمل وتحسينات إضافية.
- 2- مدخل أساس التصنيع: ويتمشى هذا المدخل مع نظرة "كروسبي" على أن الجودة هي الالتزام بالمتطلبات المحددة. وهذه هي وجهة نظر رجال الإنتاج، إذ يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يجري إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة .

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص.23.

² - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)، دار الفكر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص35.

³ - المرجع نفسه، ص35.

⁴ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص24.

3- مدخل أساس المنتج: على وفق هذا المدخل ينظر إلى الجودة بوصفها المتغير الدقيق والقابل للقياس، إذ تترجم الخصائص المحددة عن طريق بحوث سوق إلى مظاهر خاصة بالمنتج.

4- مدخل التفوق: وينظر هذا المدخل إلى الجودة بوصفها مرادف للتفوق الفطري، وباستعمال هذا المدخل يمكن أن ينظر إلى الجودة بوصفها أفضل ما يمكن تقديمه، أو الشكل المتكامل في خصائص المنتج أو الخدمة.

5- مدخل القيمة: بموجب هذا المدخل فإن الجودة ينبغي أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر، فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات جودة متدنية نوعاً ما، مقابل انخفاض السعر.¹ من التعريفات السابقة يمكن القول ان الجودة هي:

- مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ومن زمان لآخر.

- تمثل الجودة هدفاً متحركاً يتغير مفهومها بمرور الزمن.

- تعددت الأوجه التي ينظر منها إلى الجودة فالنسبة لكل من:

*المستخدم: هي تلبية الحاجات والرغبات والتوقعات.

*المصنع: هي المطابقة للمواصفات المحددة من قبل المصمم.

*المنتج: مدى تلبية للخصائص والمواصفات التي يحددها السوق.

*التفوق: تقديم منتج متكامل.

*القيمة: تقديم منتج بمواصفات تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الجودة بأنها: "القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو خدمة تحتوي مجموعة صفات، تلبية حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين الظاهرة والضمنية، عن طريق منتجات وعمليات خالية من العيوب أو بأقل ما يمكن منها".²

1. - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص25

2- المرجع نفسه، ص26.

ثانياً: مفهوم الجودة الشاملة

يمكن تعريف الجودة الشاملة وفقاً لتحديد "موسارد" Mosard بأنها:

- استخدام الأساليب التقييمية الكمية، والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع احتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

- ويرى "رانك" Rank أن الجودة الشاملة هي: "عملية إمداد عملائنا داخلياً وخارجياً بالإنتاج والخدمات التي تجعلهم يشبعون احتياجاتهم فضلاً عن أنها تتضمن تحسين كل من السلوكيات والاتجاهات والعمليات والإنتاج والخدمات".¹

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتباين المفاهيم والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الأخرى، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد متماثلاً في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، ولا يوجد تعريف متفق عليه، فهناك مجموعة من المفاهيم تتمحور حول إدارة الجودة الشاملة نوردتها فيما يلي:

1- لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يتم التركيز على الفعالية والكفاءة داخل المنظمة، من خلال تلبية احتياجات وتوقعات العميل، وأن تحقق المنظمة أهدافها بأكفأ الطرق وأقل التكاليف.

2- أما وفق "آرثر" Arthar: يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، مدخل يعبر عن مؤيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها تغيير مستمر من الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج

¹ - محمود عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة "بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، الإسكندرية، 2008، ص168.

² - محفوظ احمد جودة : إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

إنها نتاج ممارسة الادارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقود الى تخفيض التكلفة.¹

3- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته، وفيما يتم استخدام الأساليب الكمية لغرض التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة."²

وقد عرفها "ريلي": أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة وتتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لكل العمليات و الوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.³

5- وقد عرفها "كروسبي Grosby": وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.⁴

6- تعريف الأمريكي فينجنوم كما يلي: "إدارة الجودة الشاملة هي نظام يشمل كل مجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام العميل."⁵

7- وتم تعريف إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.⁶

¹- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، القاهرة، 1996، ص24.

²- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص111.

³- محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁴- محمود عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص173.

⁵- فريد زين الدين: المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص25.

⁶- احمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2008-2009، ص42.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

بينما يرى كل من "شميث وفانجا: "أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج".

- أما فيليب انكستون" فيعرف إدارة الجودة الشاملة أنها: "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع."¹

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: عبارة عن ثورة ادارية شاملة، تعتمد على أسلوب التحسين المستمر من اجل الوصول إلى أعلى درجات الجودة ،باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية لتحقيق الأهداف، وذلك لرفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.

رابعاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص وهي:

- أنها فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من سيستفيد منه.
- انها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
- انها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.²
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة .
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة و المبدعة وتعمل على تحقيقها .

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، ادارة الجودة الشاملة "تطبيقات الصناعة والتعليم"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 25 .

² - مهدي السامرائي: ادارة الجودة الشاملة "في القطاعين الانتاجي والخدمي" الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص53.

- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة .
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين .
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول .
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات .¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن التطورات التاريخية لفكرة الجودة الشاملة لم تأتي من فراغ فكري ،إنما تجسدت معالم النهوض والتطورات من خلال الإسهامات الفعالة للعديد من الرواد والمفكرين والعاملين في حقول تطوير النوعية وتحسينها ومن الجدير بالذكر يمكن إيجاز المراحل التاريخية لتطورات ادارة الجودة الشاملة من خلال:

- الفترة 1940-1945: لقد شكل الرواد والمفكرون الأمريكيان دورا أساسيا في هذه المرحلة التاريخية وهم كلا من "أدوارد ديمينج" والملقب بأبي النوعية "وجوزيف جوران" والذين اسهموا بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والتسهيلات الخدمية في المنظمات الاقتصادية ولقد لقيت هذه الأساليب دورا حاسما في التطويرات المستهدفة ،التي شكلت منعطفات فاعلية في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء.²

- ثانيا: فترة الخمسينات: لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما وقد ذهب "ديمينج" إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة.

ثالثا: فترة الستينات: لقد تم التأكد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة .

¹- مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص53.

²- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص20.

رابعاً: فترة الثمانينات: لقد تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وتحملت مسؤولية الاهتمام بها وقد أظهرت معايير للجودة مثل ISO 9000.¹

خامساً: فترة التسعينات وما أعقبها في الوقت الحاضر: لقد شهدت هذه المرحلة التاريخية تطورات ملحوظة تمثلت ب بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الحرة.. إلخ، من معالم التطورات التي أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن تتصاعد أهميته وتتركز في إطار الجهود المختلفة لا سيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال، إمكانية الاستمرار والتطوير، إلا فإنما تتسحب من الأسواق وتلجأ به باندماج مع غيرها من المنظمات الاقتصادية ومن هذا المنطلق لقيت النوعية أهمية كبيرة وقد امتد اعتمادها في مختلف آفاق التطورات الملحوظة ولقد لقيت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال ولذلك يمكن إيضاح هذه التطورات التاريخية في حقول الأداء النوعي باعتماده التطورات التالية:

- 1- مرحلة الفحص والتفتيش، 2- مراقبة الجودة، 3- تأكيد الجودة.

- 4- حلقات السيطرة النوعية، 5- إدارة الجودة الشاملة.²

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عجلة تطور مفاهيم إدارة الجودة، ومن بين هؤلاء العلماء البارزين يوجد ثلاثة أسماء وقفت بقوة وأسهمت بغزارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم، باعتباره أنهم أفضل مفكرين أصليين وهم "إدوارد ديمينج"، "جوزيف جوران"، فيليب كروسبي"، وغيرهم من المساهمين البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة أمثال "فينجنوم"، كون واي، تاجوشي، ايشكاوا، وشيجو شنجو.³

وسنتناول في هذا المطلب أهم الأفكار الأساسية لرواد إدارة الجودة الشاملة TQM.

أولاً: "إدوارد ديمينج Edwards Deming": إن "إدوارد ديمينج" مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث إنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز " ديمينج

¹ - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 89.

² - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - فريد عبد الفتاح زين الدين: مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

Edwards Deming" على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار هي: ¹1-النقاط الأربع عشر:

- خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يرام تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.

- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.

- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.²

- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل باعتماده الجودة العالية .

- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الانتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والانتاجية.

- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.

- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.

- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما إلى للعمل بكفاءة.

- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والانتاجية العالية.

- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والاهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الاهداف الأساس لقياس الانتاجية .

- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.

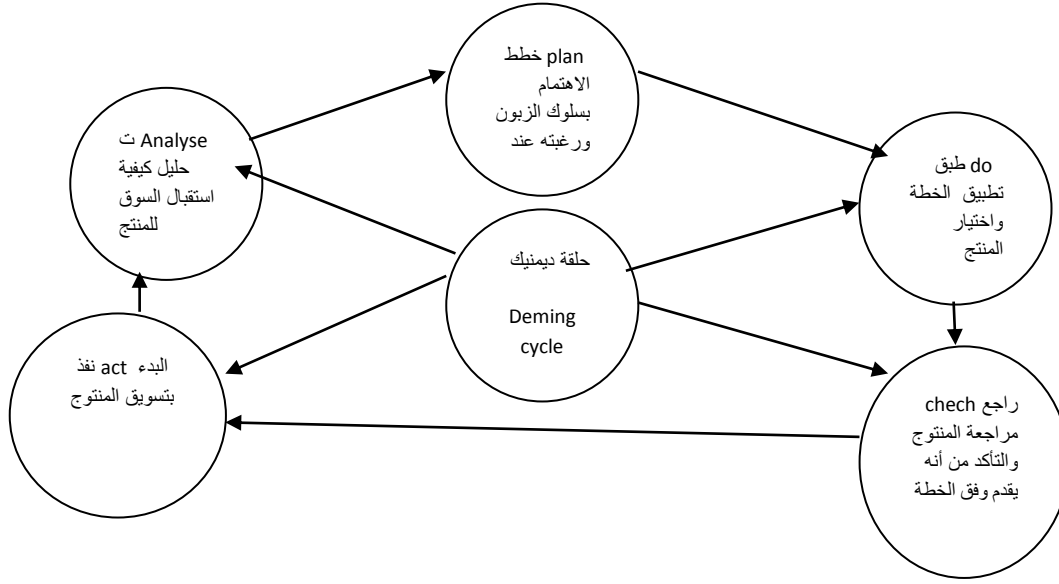
- إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أما العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.

- تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

¹ -خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص91.

² -يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة "في المنظمات الانتاجية الخدمية"، دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 2009، ص 220.

- 1- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.¹
 - 2- حلقة "دمينج Edwards Deming" في تحسين الجودة.
 - 3- الأمراض المميتة السبعة لديمنك.
 - 4- حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنك.²
- الشكل(1): حلقة دمينج Deming



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص220.

ثانياً: جوزيف جوران

وقد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمليات، وكذلك على الوقت الضائع، كما أنه ركز على مراقبة الجودة، واشتهر بالمساهمات التالية:

* خطوات جوران الثلاث الأساسية للارتقاء:

- 1- التحسين المستمر للعمليات .
 - 2- برامج تدريب شاملة.
 - 3- التزام تام وقيادة موجهة من قبل الادارة العليا.
- * خطوات جوران العشر لتحسين الجودة :

¹- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص221.

²- المرجع نفسه، ص219، ص223.

- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث في فرص التحسين.
 - وضع أهداف التحسين.¹
 - العمل على تحقيق تلك الاهداف.
 - توفير التدريب اللازم.
 - تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل.
 - بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة.
 - تقديم الحوافز والمكافآت.
 - نشر النتائج.
 - المحافظة على التقدم.
 - بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.²
- *مبدأ باريتو:
- تبنى جوران مبدأ باريتو الذي يقوم على أن الأكثرية من المشاكل تنتج عن الأقلية من الأسباب، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تركز جهودها على المصادر الجوهرية التي ينتج عنها اكثرية المشاكل.
- علما بأن جوران وديمينج كلاهما يعتقدان أن النظم التي تسبب أكثرية المشاكل هي التي تقع تحت سيطرة الإدارة.
- *ثلاثية جوران:
- تخطيط الجودة: ويتضمن تطوير المنتجات ،الأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم.
 - مراقبة الجودة: ويتم من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف الموضوعية ومعالجة الانحرافات باتخاذ الاجراءات التصحيحية.

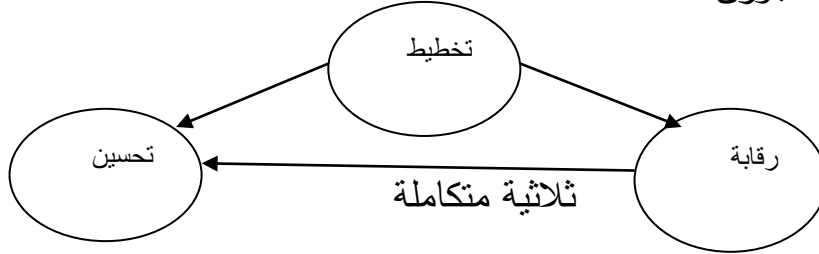
¹ - إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحوي ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الاولى، دار الزهراني للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص34.

² - المرجع نفسه، ص 35.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

- تحسين الجودة: ويتضمن تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسين المستمر وتحديد مجالات التحسين وتنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها وتشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشار إليها.¹

الشكل (2): ثلاثية جوران



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص95.

ثالثاً: "فيليب كروسبي" philip crosby.

كروسبي أسهم بقدر وافر في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والطرق الكفيلة بتحسينها، حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة. وجوهر فلسفة "كروسبي" هو مبدأ العيوب الصفرية، والذي يهدف إلى ضرورة اعتناق الإدارة العليا لمبدأ عدم مقبولية الأخطاء والالتزام الجاد بتنفيذ عمليات تطوير وتحسين الجودة في كافة وظائف المنظمة، ويرى "كروسبي" أن متطلبات التحسين المستمر تتمثل في الآتي:

- 1- الإيمان والاعتقاد الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.
- 2- التعهد الكامل من جانب الإدارة العليا بفهم وتطبيق سبيل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك، لأن قسم الجودة لا يستطيع القيام بكل هذه الأعباء.
- 3- القناعة بأن عملية التحسين المستمر ستقوم على أسس دائمة.²

رابعاً: كايرو إشيكاوا "kauro Ishikawa"

اقترح الدكتور الياباني "كايرو إشيكاوا" أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو وذلك بمساندة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين فكرة تطبيق جماعات الرقابة على الجودة بالمنظمات اليابانية بغية التعرف على المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات واقتراح الحلول الملائمة لحلها سعياً

¹ - اياد عبدالله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص36.

² - مبارك داود سليمان وعلي عبد الله الحاكم: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد 16 العدد (1)، السودان، 2015، ص07.

وراء تطوير وتحسين أدائها مع مراعاة إظهار البعد الانساني والقدرات الانسانية، وقد اعتبر "أشيكاوا" الأب الحقيقي لفكرة هذه الجماعات.

هذا وقد اعتبر "كايرو اشيكواوا" أنشطة جماعات الرقابة على الجودة جزءا مكملا لمدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على اعتبار أن هذا المدخل يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال تطبيق هذه الجماعات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فقد ساهم "اشيكواوا" أيضا مساهمة فعالة في تدعيم مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال اقتراحه للعديد من المراحل لهذا المدخل، كان من أهمها ضرورة اشتراك كل العاملين بالمنظمة في مناقشة المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، وتكوين جماعات الرقابة على الجودة وتشجيع برامجها على مستوى الدولة، والتركيز على عمليات التعليم والتدريب لتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في هذه العمليات بالإضافة إلى ضرورة تطبيق الأساليب والادوات الإحصائية.¹

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك جملة من المبادئ التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة التي يجب اتباعها لتحقيق مستوى الجودة المناسب في المنتجات سواء كانت منتجات أو خدمات.

ولقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والجدول اللاحق يوضح تصنيف للباحث والمبادئ المتفق عليها، ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة فيما يلي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي.

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

ثانياً: اسناد الادارة العليا.

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص36.

إن للإسناد الإدارة العليا أهمية حيث تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.¹

ثالثا: التركيز على العميل.

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة للتلبية والاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء لأنها من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق مدى الجودة العالية للعميل والتي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المنظمة واستمرارها على مدى تحقيق رضا العميل، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.²

رابعا: التحسين المستمر.

على المنظمة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها وعملياتها، وإدائها إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفتقد المنظمة مكانتها مادامت تقدم الأفضل والأكثر تطورا، ويأتي التحسين بعد تحديد وتحليل الأداء الحالي للمنظمة ومعرفة مواطن القوة والضعف.³

خامسا: التدريب والتعليم:

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من المستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا الأخطاء القليلة ونضمن جودة خالية من العيوب.⁴

سادسا: اندماج العاملين ومشاركتهم.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 198.

² - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ - المرجع نفسه، ص 101.

⁴ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 200.

وتتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المنظمة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة، إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداء فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها.¹

سابعاً: التركيز على العمليات.

إذ اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع والخدمات سواء كنا داخل المنظمة أو خارجها، فإننا عندما نتسلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل معهم منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج المعيبة كمركز أو كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، وعلى ذلك فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام.²

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص101.

² - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص44.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

الجدول رقم(1): يوضح أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

المتفق عليها											إسم الباحث
التخطيط الاستراتيجي						التزام الافراد جميعهم	التحسين المستمر	التركيز على العملية	اتخاذ القرار على اساس الحقائق	التركيز على المستهلك	Berjmen & nelefsio 1994.p :23.32
التركيز على المستهلك			التدريب والتعليم	اعتماد الطرائق الاحصائية في حل المشاكل	التعاون على حل المشاكل	التحسين المستمر	مسؤولية العاملين كافة	التخطيط الاستراتيجي	القيادة الادارية للجودة	الجودة من نظر المستهلك	Russell & taylor 1995 P :93
اسناد الادارة العليا						التحسين المستمر	التصميم المستند إلى طلب المستهلك	قيادة الموارد البشرية وادارتها	الادارة المستندة الى الحقائق	التخطيط الاستراتيجي	Evous1997 p :57-59
التحسين المستمر	اندماج العاملين ومشاركتهم	وحدة الغرض	حرية الرقابة	التدريب والتعليم	التحسين المستمر للأنظمة	الالتزام طويل الامد	المدخل العلمي	الشعور بالجودة	التركيز على المستهلك	الاساس الاستراتيجي	Goetsh&darois 1997 ;p :13
التدريب والتعليم						التدريب هو قلب التحسن	التحقق من النجاح	مجموعة من التوجيه	دعم الادارة العليا	استراتيجية الجودة	Slach,et al k1998,p :778-781
							مجال ادارة الموارد البشرية	التشغيل الفعلي	وضع أهداف المنتظمة	وضع سياسات المنتظمة واستراتيجياتها	العلي 45,2000

المصدر: يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المبحث الثاني: مراحل وأهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها
سنتطرق في هذا المبحث عن أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها وأهم معاييرها .

المطلب الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد: وهي تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بنشاطات التالية:

- 1- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا.
 - 2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
 - 3- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي ان يضم في عضويته أعضاء من الادارة العليا بغية زيادة فعالية قراراته.
 - 4- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع اعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء اعمالها بكفاءة.
 - 5- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة.¹
- ثانياً: مرحلة التخطيط: تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الاساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:
- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة .
 - 2- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي التشغيلي لتنفيذ العمليات .
 - 3- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.²

¹ - خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص239.

² - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص215.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.¹

رابعاً: مرحلة الرقابة والتقييم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة، والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.²

خامساً: المرحلة المتقدمة: وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلاً أو قدوة مرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، إذ أن غالباً ما يصادر من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجاً أو معياراً للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى.³

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف العام من تطبيق برامج 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.⁴

ويتضح أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

1- فهم حاجيات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.

¹ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص216.

² - المرجع نفسه، ص217.

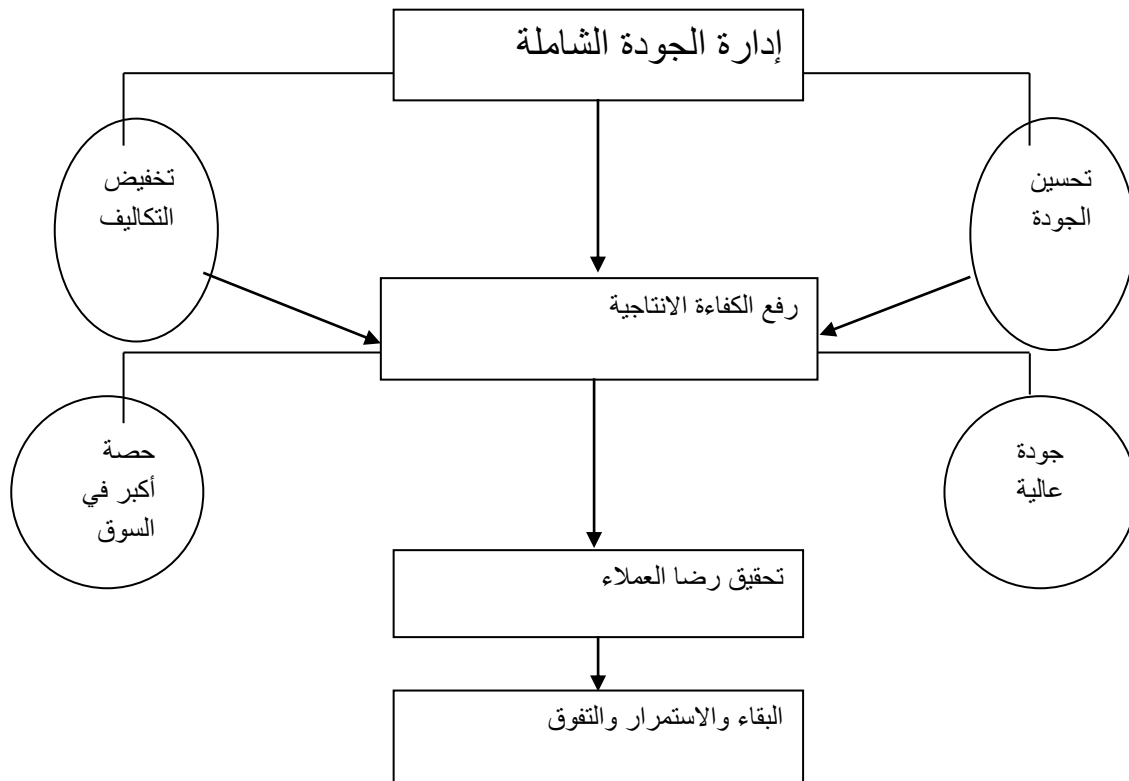
³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص240.

⁴ - محمد عوض الترتوري وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص45.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
 - 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
 - 5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
 - 6- التميز في الاداء والخدمة عن الطريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج والخدمة، وجعل الكفاءة الانتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى ادنى حد ممكن.¹
- والشكل الموالي يبين أهداف إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(3): يمثل هذا الشكل أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001، ص40.

¹ - برحومة عبد الحميد وشريف مراد: الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثالث، الجزائر، جوان 2008، ص134.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في تطوير وتحسين جودة منتجات هذه المنظمات من السلع والخدمات، وتخفيض كل من الوقت والجهد الضائعين وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء كسبا لرضائهم، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. وبناء على ذلك فإن هذا الهدف الرئيسي يبرز ثلاثة مزايا أساسية لإدارة الجودة الشاملة يمكن إلقاء الضوء عليها بإيجاز فيما يلي:

أولاً: تحقيق الجودة: يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات العملاء.

ثانياً: تخفيض إنجاز المهمات للعميل: يتم ذلك من خلال قيام المنظمة بوضع الإجراءات التي تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها.

ثالثاً: تخفيض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.¹

بالإضافة إلى هذه المزايا فهناك مزايا أخرى تتمثل فيما يلي:

- 1- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- 2- تقليل الأخطاء في العمل .
- 3- تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية .
- 4- إشراك جميع العاملين في التطوير.²
- 5- المحافظة على المنظمة بسبب جعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وبذلك يتحقق لها البقاء والاستمرارية.
- 6- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار بسبب المشاورة وتوفير الحقائق عن موضوع القرار.³

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص48.

² - المرجع نفسه، ص49.

³ - محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.

المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك جملة من المعايير التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه المعايير ما يلي:
أولاً: الجودة: حيث تعد المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس وتقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلم أو الخدمات.

ثانياً: أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة: وهو أساس إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب، ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية.¹
ثالثاً: التميز التنافسي: ويظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها، ولا يتم ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة الذي تضيف تميزاً.

رابعاً: تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة: يجب أن تسعى إدارة كل مؤسسة على تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة في العاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالطبع فلا بد من أن تتناسب السلطة مع حجم العمل المسند إليها، ويجب أن يشترك كافة العاملين بدءاً من المديرين ومروراً برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين حتى الذين يعملون في تقديم الخدمات فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يشترك في تقديم الخدمة.

خامساً: الرؤية: وتتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة والتي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف.

سادساً: القيادة: حيث تقدم الجودة الشاملة وإدارتها نمطاً جديداً لرؤية القائد، والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد وتكن أيضاً فريق العمل ككل.²

سابعاً: التحسين المستمر: نظراً للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء يجب أن يبني المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنه الاستمرار في تلبية احتياجات عملائه.

ثامناً: اتساع الأفق: والهدف هنا ليس تفادي المشكلات، ولكن تحقيق توقعات العميل، وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات.

¹ - محمود عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² - المرجع نفسه، ص 182.

تاسعا: فريق العمل: حيث يجب أن يسعى كل فرد في المؤسسة لأداء عمله والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة، فالمشاركة والعمل الجماعي في العمل يحقق نتائج ايجابية ملموسة.

عاشرا: التدريب: فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات.¹

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية

ونظرا للدور الذي تقوم به المصارف في اقتصاديات الدول فإن كفاءتها في القيام بأنشطتها ووظائفها سينعكس إيجابيا أو سلبيا على تحقيق التنمية في تلك الدول، مما يتطلب من هذه المصارف أن تعمل على زيادة فعاليتها، وذلك من خلال الاهتمام بخدماتها والرفع من مستوى كفاءتها وتبسيط اجراءات سير عملها والارتقاء بمستويات أداء موظفيها، بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية وتحقيق احتياجات عملائها ورغباتهم.

المطلب الاول: ماهية جودة الخدمات المصرفية.

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها

1- تعريف الخدمات المصرفية: إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، وتمثل الخدمات المصرفية مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لزيائنها، وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك، وهي الإبداع والائتمان وخدمات الاستثمار.²

ويمكن تعريف الخدمات المصرفية بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدر الأرباح من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين."

¹ - محمود عبدالفتاح محمد، مرجع سبق ذكره ، ص183.

² - تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ،ص32.

2- خصائص الخدمات المصرفية.

أ- الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل، حيث يبدأ الموظف بعملية تصنيع الخدمة حيثما يرغب العميل، إذن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها.

ب - الخدمة التي تقدم للعميل هي في جوهرها عبارة عن خبرة ومعايشة يحصل عليها العميل، والصعوبة في ذلك تكمن في أننا لا نستطيع أن ننتج عينات من هذه الخدمة لكي نرسلها للعميل، ونحصل منه على موافقة مسبقة، أو أن نصفها للعميل قبل تقديمها.¹ فمعايشة العميل لها ستكون شيئاً آخر وهي خاصة به، و ستختلف عن خبرة غيره من العملاء، فكل عميل له حساسية استقبال خاصة به، ومن الصعب توفير نموذج نمطي موحد للعملاء.

ج- إن الخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي عليه مرتبط بما يطلبه العميل ويتوقعه عن هذه الخدمة، فكل عميل هو موضع اهتمام خاص.

د- إن ما نقدمه للعميل من خدمة غير قابل لإعادة الانتفاع به، فالخدمة تستهلك في اللحظة التي تقدم فيها وتصبح شيئاً من ذكريات وخبرات العميل عن الخدمات التي يستفيد منها من جهات عديدة، وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظة تقديم الخدمة.

هـ- الخدمة المصرفية التي تقدم هي قابلة للاستدعاء مرة أخرى، وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حال عدم انسجامها مع توقعات العميل، فالبدل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار مع مراعاة العمل مستقبلاً على توفيرها حسب قناعة واحتياجات العميل.

و- الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد إعدادها وتقديمها، فإنتاج الخدمة وتقديمها يتم بناءً على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة.²

ثانياً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها

¹ - صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي "بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص69.

² - المرجع نفسه ، ص70.

- 1- مفهوم جودة الخدمات المصرفية: تعددت مفاهيم الجودة عند الباحثين حيث ارتكز مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة وعند البعض الآخر على أساليب قياسها. ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة المصرفية نذكر مايلي:
- حددها "شوارتز shwartz": في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، الموارد والإمكانيات المادية والالكترونية.
- بينما قدم "باراسيرامان parasuraman"، وزملاءه: نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضا بنموذج (PZB)، اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة (باراسيرامان، ريتامل، بيرري) الذين طوروا النموذج ووفقا لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الامان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية).¹
- ويعرف "باراسيرامان": جودة الخدمة بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.
- كما عرفها: "لويس": بأنها تقديم خدمة أفضل من توقعات العميل.
- كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة على أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق.
- كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.²
- فجودة الخدمة المصرفية هي مقياس الدرجة التي يرقى اليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن أو التفوق عليها في بعض الأحيان، ولذلك فإن مفهوم الجودة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات الزبائن لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

¹ - بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3، الجزائر، د.ت، ص255-256.

² - أيمن فتحي فضل الخالدي: قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين، (من وجهة نظر العملاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2006، ص38-39.

2- مستويات جودة الخدمات المصرف

- يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية هي:
- أ- الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
 - ب- الجودة كما تدركها إدارة المصرف وما تراه مناسباً بشأنها.
 - ج- الجودة الفنية المحددة بموجب مواصفات النوعية للخدمة المصرفية إن وجدت.
 - د- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
 - هـ- الجودة المروجة للعملاء.¹

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة، وتم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد وهي:

أولاً: الاعتمادية: وهذا البعد هو أكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق، وعندما لا يقدم المصرف الخدمة كما كان الوعد، وعندما يظهر إخفاق بالخدمة فإن مجال القبول (التسامح) للزبائن يتقلص وأن مستويات الخدمة المطلوبة والكافية سوف تزداد.²

ثانياً: الاستجابة: ويقصد بها توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسب وهذا يدل على الرغبة الحقيقية لمقدم الخدمة على مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة الفورية له حيث أن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك التي يتولد في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان الذي يرغب بها.

ثالثاً: الضمان والمصداقية: وهذا يعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة التي تطمئن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة ووفق ما يتوقع أن يحصل عليه وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالمواصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة..) سوف

¹ - ناجي ذيب معلا: الاصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص99.

² - تيسير العجارمة: مرجع سبق ذكره، ص334.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

يجسد مصداقيته في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصداقية للمستفيد، وهذا يضمن للمستفيد حصوله على الخدمة بالخصائص المطلوبة.¹

رابعا: التقمص والاعتناق(التعاطف): معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي، ويعرف الاعتناق(التقمص العاطفي)، أن يعمل المصرف على تقديم الخدمة لزبونه من خلال انتباه خاص له، أن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية والإيحاء (حسب الطلب للخدمة)ويأن الزبون هو فريد و خاص، فالزبون يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه.²

خامسا: الملموسية: تصوير الخدمة ماديا، وتعرف الملموسية بوصفه مظهرا خارجيا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة ،وخاصة الزبون الجديد الذي يستخدمها في تقييم الجودة، وغالبا ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها. وأغلب المصارف تضم الملموسية مع الأبعاد الأخرى لخلق أو ابتداء استراتيجية جودة الخدمة للمصرف.³

والجدول الموالي يمثل لنا المعايير التي يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: التسويق المصرفي "مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ،

عمان، الاردن، 2005، ص69.

² - تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص336.

³ - المرجع نفسه، ص337.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

جدول رقم (2): مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة - تقديم الخدمة بشكل صحيح(عدم حدوث أخطاء) - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة . - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالآداب وحسن الخلق . - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن. - ملاءمة ساعات العمل. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه. - اللطف في التعامل مع الزبون.

- المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس: قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة "الكويت" في المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996، ص21.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

يشكل قياس جودة الخدمة المصرفية إحدى المشكلات الأكثر أهمية التي تواجه إدارة المصارف.

الأمر الذي يتطلب إيجاد مقاييس يمكن من خلالها جعل الجودة المصرفية قابلة للفهم، بحيث تصبح المصارف قادرة على تسليم أعلى مستوى من خدماتها المصرفية.

- إذا كان بإمكان الباحثين والممارسين تحديد وقياس الجودة في مجال السلع المادية (وذلك على أساس خصائصها القابلة للقياس كالطول والوزن والصلابة) فإنهم لا يزالون يواجهون صعوبة في تعريف وقياس الجودة في مجال الخدمات نظرا لكون الخدمة أداء أكثر منها شيئا تدركه الحواس.

لقد وضع العديد من الباحثين العديد من النماذج لقياس وتقييم جودة الخدمات، غير أن أكثر هذه النماذج شهرة وتطبيقا هما: نموذج جودة الخدمة ونموذج أداء الخدمة، وسوف نتطرق فيما يلي إلى هذين النموذجين:

أولا: نموذج جودة الخدمة.

يطلق على نموذج جودة الخدمة تسميات أخرى هي: نموذج الفجوات، الإدراكات، ناقص التوقعات، فرق النتيجة.

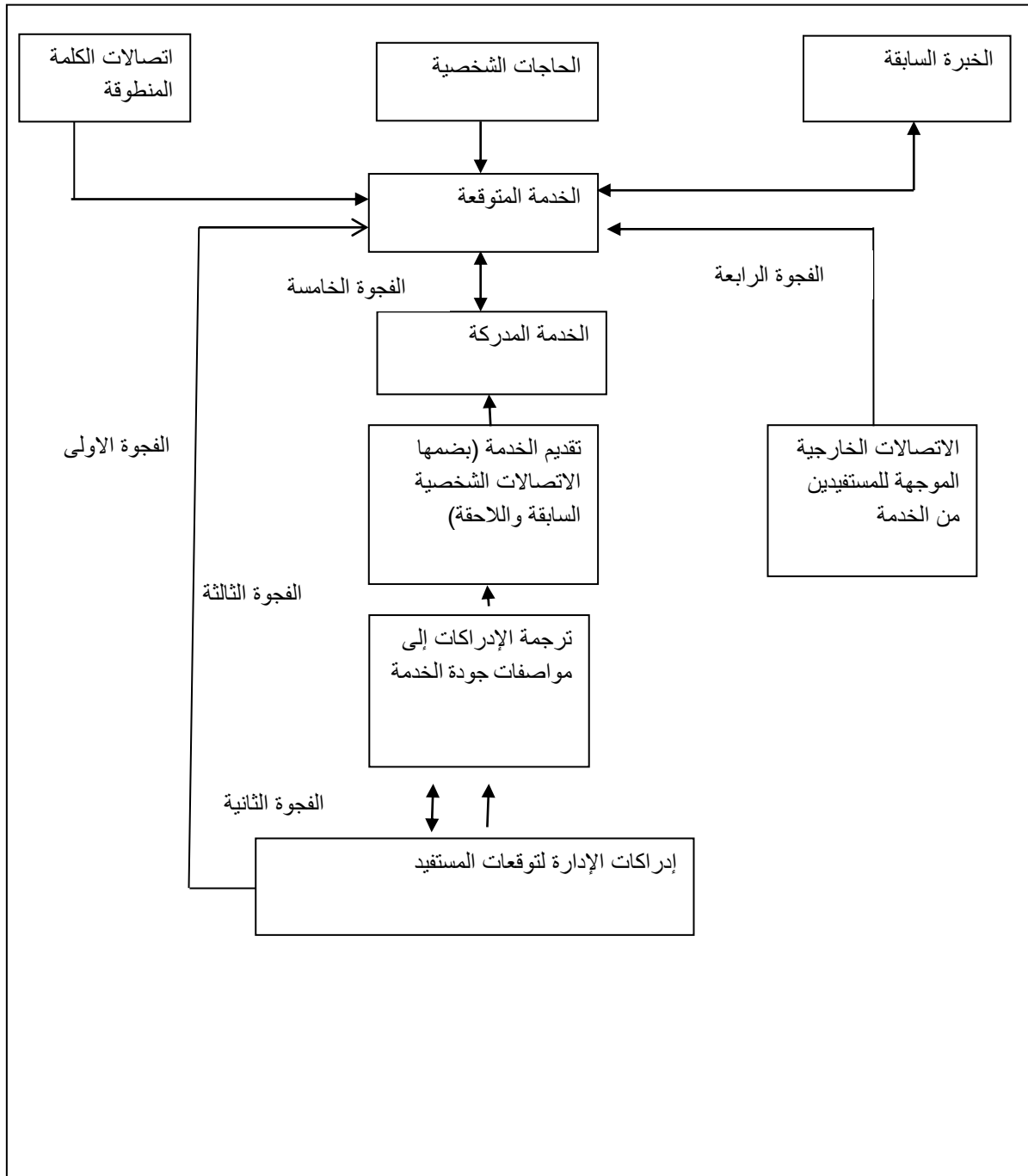
يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين الذين طوروا سنة 1985 نمودجا لقياس وتقييم جودة الخدمة، يقوم على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة أو السوق وفجوة من جهة الزبون).¹

والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات.

¹ - جبلي هدى: قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص87.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

الشكل رقم (4): نموذج الفجوات الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: ناجي ذيب معلا، مرجع سبق ذكره، ص، 105.

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، والتي تتطلب قياسا خارجيا بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا، وهي كما يلي:

1- الفجوة ما بين توقعات الزبون وفجوات الإدارة: فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن، فقد تفكر إدارة المصرف بأن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإبداع ولكن الواقع فإن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الافتراض.¹

2- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة: فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين، فعلى سبيل المثال قد تطلب إدارة المصرف من الموظفين تقديم خدمات سريعة للزبائن ولكن دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.

3- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات وتقديمها: حيث يمكن للعاملين في المصرف أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، مما يضعف من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.

4- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية: حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلوا المصارف وإعلاناتها، فإذا ظهر في كراسات مصرف معين، تسهيلات لقروض معينة، وعند وصول الزبون للمصرف يكتشف أن الإعلان كان غير صحيح ويشوبه عدم الدقة لذلك فإن الاتصال الخارجي شوه ما كان الزبون يتوقعه وفقا لما هو معلن عنه.

5- الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتنوعة: حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور فمثلا عندما يتعامل موظف المصرف بشكل خاطئ مع الزبون في المعلومات التي يرغب في الحصول عليها وبالتالي فإن هذا الزبون سوف يكرر زيارته للمصرف لموظف آخر لعدم قناعة ما قدمه الموظف الأول.²

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - المرجع نفسه ، ص74.

على الرغم من الشهرة الواسعة التي نالها نموذج جودة الخدمة، وتطبيقه في العديد من دول العالم على مختلف أنواع الخدمات، إلا أنه لم يسلم من انتقادات العديد من الباحثين سواء من الناحية المفاهيمية أو التطبيقية، والذين انتقدوا طريقة قياس جودة الخدمة على أساس الفرق بين الإدراكات وتوقعات العملاء. وعلى هذا الأساس فقد اقترحوا الباحثين نموذجا اتجاها لقياس جودة الخدمة أطلقوا عليه اسم نموذج أداء الخدمة.

ثانيا: نموذج أداء الخدمة: حيث له تسميات أخرى وهي مقياس الأداء الفعلي، الإدراكات فقط، التركيز على الأداء، ظهر هذا النموذج سنة 1992 نتيجة للانتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات.

بحيث يرى "تايلور" أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن، وهو ما دفعهم إلى تقديم مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة وذلك باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات ويمكن التعبير عن جودة الخدمة رياضيا وفقا لهذا المقياس على النحو التالي: جودة الخدمة = الأداء.¹

حيث توصل الباحثون إلى أن مقياس الأداء يعكس بصورة أدق آراء العملاء نحوى جودة الخدمة، في حين أن التوقعات ليست جزءا من هذا المفهوم، وأن هذا المقياس يستبعد فكرة الفجوة بين الاداء والتوقعات كما يتميز هذا المقياس بارتفاع درجة المصادقية والواقعية لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكه لمستوى جودة الخدمة.

وقد تعرض المقياس الثاني لجودة الخدمة لانتقادات تركز معظمها حول محدودية قيمة النتائج المستخلصة من استخدام، بسبب تجاهله لتوقعات الزبائن، ومن ثم تحديد فجوة الخدمة، بالإضافة لبعض الانتقادات الخاصة بمنهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة في التحقق من ثباته ومصادقته. وبناء على ذلك ومن خلال كيفية قياس جودة الخدمات المصرفية، يتبين لنا هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين من أجل توصلهم إلى مقاييس تناسب جميع القطاعات الخدمية والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية.²

¹ - جبلي هدى: مرجع سبق ذكره ، ص99.

² - أيمن فتحي فضل الخالدي: مرجع سبق ذكره، ص73.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجات وهي إدارة الجودة الشاملة وأهم مراحل تطبيقها والمعايير التي تقوم عليها.

كما تم أيضا التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية، مستوياتها و أبعادها ونماذج قياسها حيث اتضح أن نماذج قياس جودة الخدمة تساعد على ادارة المصرف في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للزبائن على الوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم بالإضافة إلى التعرف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها.

وفي الفصل الموالي سنتكلم عن أهم المناهج التي تستخدم في تحسين جودة الخدمة المصرفية وهو منهج "سته سيجما six sigma و المعايير التي يقوم عليها هذا المنهج والأدوات المستخدمة لتطبيقه.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لمنهج ستة سيجما

Six Sigma

تمهيد :

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية إلى حيث المنشأة الخدماتية والصناعية على البحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافهم وتعزيز ما يقدمون من خدمات ومنتجات مع ما لديهم من موارد وإمكانيات.

ويعد أسلوب الجودة ستة سيجما six sigma من افضل الأساليب الحديثة للتحسن المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات.

وان إمكانية تطبيق ستة سيجما six sigma في المصارف تعتبر من الأساليب التي من خلالها يمكن تقليل الأخطاء إلى اقصى درجة وتحسين جودة الخدمات المقدمة والتي تتناسب مع توقعات العملاء .

المبحث الأول: ماهية منهج ستة سيجما six sigma

تتعدد الأساليب والمناهج التي تستخدمها المنظمات حيث يعتبر منهج ستة سيجما six sigma من المناهج الحديثة في إدارة الجودة الشاملة حيث يعتمد نظام ستة سيجما six sigma على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمععة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو المنتجات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما امكن ذلك .

المطلب الأول: مفهوم منهج ستة سيجما six sigma

إن منهج ستة سيجما من أبرز المناهج التي اهتم بها الكثير من الباحثين في الآونة الأخيرة، لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية، وما يحققه من إنجازات عظيمة للمنظمات التي تتبناه، وقد تعددت آراء الباحثين لهذا المنهج، فمنهم من اعتبره مقياساً إحصائياً، ومنه من نظر إليه كفكر تنظيمي ومنهج إداري .

فقد عرف: "بات ولاري، Pete & Larry" ستة سيجما بأنها مقياس إحصائي للعمليات والمنتجات، تهدف لتطوير الأعمال بأقل عيوب ممكنة و أنها نظام اداري يسعى لتحقيق القيادة القوية بتحفيز أفراد التنظيم في القاعدة وإشراكهم فيها . أما "بارك Park" : فقد عرف ستة سيجما بأنها: حرف في الأبجدية اليونانية وقد أصبحت رمزا إحصائيا يدل على الانحراف المعياري، ويستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط وقد اعتبرها مبادرة استراتيجية من قبل المنظمات، لرفع الربحية وزيادة الحصة السوقية، والعمل على إرضاء الزبون عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي يمكن أن تؤدي إلى مكاسب تتمثل بتقديم منتجات أو خدمات بكميات كبيرة وبجودة عالية جدا.¹

¹ - فادي حسن حسين إعديلي، امكانية تطبيق اسلوب sigma 6 ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، محاسبة، جامعة الزرقاء، الاردن، كانون الثاني 2014، ص30.

وبين "ويليام William" : بأن ستة سيجما تركز على إنشاء قاعدة عمل داخل المنظمة، لتقوم بقياس وتزويد المنظمة بثقافة، وطريقة وخريطة عمل، ويتحقق ذلك من خلال قيام فريق العمل بتنفيذ المشروع تلوى المشروع ويتم ذلك من خلال دعم الإدارة العليا، وبرامج التدريب الخاصة، وتكوين فكر معين لدى أعضاء الفريق أولاً ثم بقية أفراد المنظمة .

. وبين "باسن ودافيد basen & david" : أن سيجما ستة تركز على العمليات التشغيلية بشكل عام من خلال المدخلات التي تتمثل في الموردين وعملية التعاقد معهم، والعمليات والمتمثل في الناس والآلات، وإجراءات العمل، والمخرجات وتتمثل في رضا العميل بهدف خفض التكاليف العمليات وتقليل دورة وقت العمليات ودقة الجودة.¹

. لقد أشار (النعيمي، وصويص) أن الرسالة الحقيقية لسيجما ستة هي أبعد من الإحصاء، وهي التزام كلي من الإدارة وفلسفة للتميز والتركيز على الزبائن، وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلاً من الاقتصار على الشعور والاعتقاد. فمنهجية ستة سيجما عبارة عن جعل كل المجالات الشركة افضل لتتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق والتكنولوجيا من أجل منفعة الموظفين والزملاء والمساهمين ومصالحهم.²

. وقد عرف "جاريسون garrison": على أنها مصطلح يشير إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيب لكل مليون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً ويرتبط مصطلح سيجما ستة أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب.³

سيجما ستة تعتبر استراتيجية متبعة من قبل المنظمات للتحسين المستمر لعملياتها الأساسية، و ذلك بتقليل التكلفة عن طريق تخفيض نسبة الإنتاج المعيب لأقل ما يمكن من قبل المنظمات وأن ستة سيجما تركز على بلوغ أعلى مستوى ممكن من جودة الأداء للمنظمات بأقل قدر ممكن من التكاليف والوصول إلى أقل قدر ممكن من الأخطاء التي تحدث في المنظمات .
والجدول التالي يوضح مستويات أداء سيجما .

¹ . مهند فواز موسى الخطيب: مدى اثر استخدام six sigma غير المخطط على رضا الزبائن في بنك الاسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص21.

² . محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الاولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2008، ص47.

³ .فادي حسن حسين اعديلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

تهدف ستة سيجما إلى تقديم سلع وخدمات خالية من العيوب، تكون قريبة من درجة الصفر تقريبا، لكن ستة سيجما تدرك بأن هناك إمكانية لحدوث الخطأ أو العيب حتى في افضل العمليات.

الجدول رقم(03): مستويات أداء سيجما

مستويات سيجما	النسبة	فرصة حدوث العيوب لكل مليون فرصة
6	%99.999	3.4
5	%99.977	233
4	%99.379	6210
3	%93.32	66807
2	%69.2	308537
1	%31	690000

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2010، ص 234.

تعتبر ستة سيجما أحيانا إعادة ولادة لطرق الجودة الشاملة ويكمن الفرق باختصار بقدرة ستة سيجما على إظهار إمكانات نجاح مستويات التحسين التي تتحقق بواسطة إدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور منهج six sigma ستة سيجما:

ان جذور وبدايات الستة سيجما كمعيار لقياس تعود إلى:

(جروس gousse، فريديريك Frederick ، كارل Carl) الذي أوجد مفهوم المنحنى الطبيعي في عام 1800م أما في عام 1920م فقد أوجد (شيوارت والتر، walter shewhart) ثلاثة سيجما كمعيار للقياس، أما في عام 1980م ابتكر (بال سميث) مصطلح الستة سيجما وقام بعد ذلك (ويلك جاك jack Walch) بإدخال هذا المفهوم إلى شركة جنرال الكتريك خلال 1995م 2000م.

¹ . مهند فواز وموسى الخطيب: مرجع سبق ذكره، ص 23.

وحسب (مايكل هاري) و (رينشارد شرويدر) فان مؤسسة (موتورولا) قد شهدت ميلاد الستة سيجما حقيقة في عام 1979م، عندما اعلن التنفيذى (ارت سنديري) في اجتماع لإدارة ان " المشكلة الحقيقية في موتورولا، يربط بين اعلى جودة و اقل تكاليف إنتاج و تطوير في حين ساد الاعتقاد بين المؤسسات الأمريكية ان تحقيق الجودة يكلف الكثير، فقد حققت موتورولا مبدا الجودة مع تقليل التكاليف، وقد كان هذا هو مبدا تفكيرهم " اعلى جودة يحقق اقل التكاليف" فعندما بدا تنفيذ (موتورولا) في البحث عن تقليل الفاقد، بدا (بال سميث)مهندس قطاع الاتصالات في (موتورولا) بالبحث عن العلاقة بين نطاق حياة المنتج، وكم مرة تم تصليح المنتج خلال عملية التصنيع، وقدم (سميث) عام 1985م للشركة ورقة مفادها انه اذا تم اكتشاف خطأ وتم إصلاحه أثناء عملية التصنيع فإن العميل سوف يكتشف أخطاء أخرى موجودة في المنتج خلال مراحل الاستخدام الأولى، إلا انه اذا تم تصنيع منتج خالي من العيوب فإنه من غير المحتمل أن يجد العميل عيوباً به أثناء مراحل استخدامه الأولى.¹

بالرغم انه تم تقبل ما توصل اليه (بال سميث) ببعض من الشك، إلا ان عدم رضا العميل عن بعض العيوب التي تم اكتشافها في المنتج خلال الاستخدام الأولى قد أثبت صحة مكتشفات سميث. وقد اشعل ذلك مزيد من الجدل في موتورولا حول تساولين هما:

هل تحقيق الجودة من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها انجح أم منع حدوث الأخطاء من البداية من خلال وسائل التحكم وتصميم المنتج؟

وأدت هذه العلاقة التي ربطت بين الجودة العالية والتكاليف الأقل، إلى الستة سيجما وكان ذلك من خلال مبادرة تحسين الجودة باستخدام المقاييس الدقيقة لتوقع مناطق العيوب، وليس كيفية التفاعل معها عند حدوثها فقط، وبمعنى اخر تمكن الستة سيجما قائد العمل من ان يكون " متصف بالمبدأ وليس ردا للفعل في قضايا الجودة.

لم تجني مؤسسة (موتورولا) ثمرة تقليل العيوب وتقليل وقت التصنيع فحسب، بل جنت عوائد مالية ضخمة من وراء منهج الستة سيجما .

¹ . زواوي حميدة: سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، 2011، ص 47 .

ويعنى آخر فقد استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف اقل وحققت مزيدا من القناعة والسعادة لعملائها، كما استطاعت الستة سيجما ان توفر نحو 2.2 مليون دولار للشركة من خلال اربع سنوات.¹

وفي عام 1988 حصلت شركة موتورولا على جائزة الدولة الوطنية المسماة (baldrige national quality awards) للجهود الكبيرة والحثيثة التي بذلتها الشركة من خلال تصميم وتنفيذ برامج الجودة التي صممتها في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وقد تكلفت تلك الجهود في تنصيب شركة موتورولا على قمة الهرم في الصناعات الإلكترونية ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية وإنما في العالم أيضا.²

المطلب الثالث: مبادئ منهج ستة سيجما six sigma

يمكننا ان نجمع العناصر الهامة لسيجما ستة في ست أفكار رئيسية أو مبادئ أهمها:
.أولا: تركيز حقيقي على رضا الزبائن

في سيجما ستة اصبح التركيز على الزبائن أولوية عليا، على سبيل المثال، مقياس أداء سيجما ستة يبدأ بالزبون، وتحسينات سيجما ستة تبرز من خلال تأثيرها على رضا الزبائن والقيمة.

.ثانيا: الإدارة المعتمدة على المعلومات الحقيقية

تتبنى سيجما ستة مفهوم الإدارة بالحقائق بمستوى جديد واكثر قوة على الرغم من الانتباه الذي أعطي في السنوات الحالية لتطوير نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية وغيرها، فإن العديد من القرارات مازالت تؤخذ بناء على الآراء والافتراضات. النظام في سيجما ستة يبدأ بتعريف ماهي المقاييس الرئيسية لقياس وتحديد أداء الشركة ومن ثم جمع المعلومات وبعد ذلك تحليل العناصر الأساسية ومن ثم يمكن تعريف وتحديد المشاكل بشكل فعال اكثر وتحليلها ومعالجتها بشكل دائم.

¹. زواوي حميدة: مرجع سبق ذكره، ص 48 .

². عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 273.

. ثالثا: العمليات توجد حيث ما يتواجد الفعل

سواء كان تركيزنا على تصميم السلع والخدمات، أو قياس الأداء، أو تحسين الكفاءة و رضى الزبائن أو حتى إدارة العمل، فإن سيجما ستة تعتبر العمليات أداة أساسية للنجاح. إن احد اهم الإنجازات المميزة في جهود سيجما ستة حتى الآن هو إقناع القادة والمدراء- خاصة في الوظائف والصناعات المعتمدة على الخدمات- إن اتقان مهارة إدارة العمليات طريقة لبناء الميزة التنافسية في إيصال القيم للزبون.¹

. رابعا: الإدارة المبادرة

ببساطة شديدة، ان تصبح مبادرا تعني التصرف بشكل استباقي بدلا من الانتظار حتى تصل إلى الأحداث، في العالم الواقعي، فإن المبادرة في الإدارة تعني جعل العادات التي كانت منسية غالبا ممارسات اعتيادية، تحديد أهداف طموحة ومراجعتهم باستمرار، وضع أولويات واضحة، التركيز على منع حدوث المشاكل بدلا من حدوثها ومن ثم معالجتها، سيجما ستة تتضمن أدوات وممارسات التي تستبدل عادات رد الفعل بإدارة ديناميكية ومواكبة للتغيرات ونظام إداري مبادر.

. خامسا: التعاون اللامحدود

اللامحدودية هي احد الكلمات السحرية "لجاك ويلش" من اجل نجاح الشركات قبل سنوات من إطلاق سيجما ستة، كان رئيس جنرال الكتريك يعمل على إزالة العوائق وتحسين أداء فرق العمل في أعلى وأسفل وعبر الخطوط التنظيمية في الشركة. الفرص التي توفرت من خلال تحسين التعاون بين الشركات والباعة والزبائن كانت كبيرة جدا كانت البلايين من الدولارات تضيع يوميا بسبب عدم الاتصال والانعزالية وبصراحة أكثر بسبب المنافسة بين المجموعات التي كان من المفترض أن تعمل من أجل قضية واحدة وهي: تقديم القيمة للزبائن.²

¹ . محمد عبد العال النعيمي وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة " مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 231،232.

² . محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص 63،64 .

. سادسا: التوجه نحو الاتفاق وتحمل الأخطاء وال فشل

لا يمكن لأي شركة أن تصبح حتى قريبة من سيigma ستة بدون تبني وتطبيق أفكار وطرق جديدة والتي تتضمن غالبا بعض المخاطرة، إذا كان الأشخاص الذين يرون طرقا ممكنة للاقتراب من الكمال خائفين أيضا من نتائج وعواقب الأخطاء فإنهم لن يحاولوا أبدا .

لحسن الحظ، التقنيات التي سنستعرضها لتحسين الأداء تتضمن معالجات هامة لإدارة المخاطر وبالتالي يمكن الحد من الآثار السلبية والعقبات أو الفشل.¹

المبحث الثاني: معايير ومراحل وأساليب منهج ستة سيigma

وفي هذا المبحث سنتكلم عن المعايير المتبعة لمنهج ستة سيigma وأهم المراحل التي يقوم عليها وأساليبه .

المطلب الأول: معايير منهج ستة سيigma

وقد تم تحديد معايير منهج ستة سيigma كما يلي:

. أولا: دعم والتزام الإدارة العليا: ان دعم والتزام الإدارة العليا لمنهج ستة سيigma تعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيقه، ويعتبر عملية استراتيجية مهمة ينبغي ان تتبع من قمة المنظمة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في جميع المستويات الإدارية وان يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقه.²

. ثانيا: التغذية العكسية ان توفر تغذية عكسية من برامج الجودة وأدائها للموظفين والمديرين 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.

ثالثا: التحسين المستمر: وهو ما أكده ستة سيigma في أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى نحو التطوير، حيث ينظر ستة سيigma للعمل كمجموعة مترابطة من الخطوات والنشاطات التي تؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية، ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما

¹ . محمد عبد العال النعيمي وآخرون : إدارة الجودة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² . ماهر موسى درغام وهبة محمود عبد الله: مدى الالتزام بمنهج سيigma ستة (six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، غزة، يونيو 2013، ص 65.

لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات التي تقوم بها المنشآت، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الربحية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير.¹

- رابعا : العمليات والأنظمة: يؤكد منهج ستة سيجما على ان كل أراء عملي يتم في المنشأة هو عملية بحد ذاته لذلك يعتبر منهج ستة سيجما العمليات والأنظمة المحور الأساسي الذي يساعد المنشأة على تحقيق النجاح المستمر.

- خامسا: الموارد البشرية: يرتبط منهج ستة سيجما بالموارد البشرية من خلال ربط نظامي، الترقيات والحوافز وربط مكافئات الإدارة العليا بإنجاح تطبيقه وتعيين مستشارين وخبراء منهج ستة سيجما.²

المطلب الثاني: مراحل تطبيق منهج ستة سيجما

وفيما يلي توضيح لكل من هذه الخطوات أو المراحل :

أولاً: مرحلة التعريف: تعني هذه الخطوة تحديد المشكلة وتأثيرها على رضا الزبائن والعاملين والربحية والأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة ويتم من خلالها تعريف العملية أو المنتج، الخدمة التي تحتاج إلى التحسين، وتعريف من هم الزبائن وماهي حاجاتهم وما هو مهم لديهم في المنتج أو الخدمة، فهم العوامل الحرجة للجودة وصياغتها بالصورة التي تتناسب مع المشروع، تطوير وتدريب فريق المشروع وما هو مطلوب منهم فعله، وتحديد أهداف المشروع ومتطلبات تنفيذه، جمع البيانات من الزبائن لمعرفة ما يريدونه بالضبط من خلال استخدام استطلاع الزبائن، بيانات المقارنات المرجعية... الخ.³

- ثانيا: مرحلة القياس: ينبغي القيام في هذه المرحلة بتشخيص العمليات الإنتاجية الداخلية المؤثرة في متطلبات الزبون الحاسمة للجودة ومن ثمة قياس الانحرافات الناتجة بالعلاقة معها وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات فرعية.⁴

¹ . خالد احمد القصاص: استخدام منهج سيغما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2013-2014، ص39.

² - ماهر موسى درغام وهبة محمود عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ - زينب هادي الشريفي: ستة سيغما مدخل للقيمة المتميزة للزبون، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد، د.ت، ص 132.

⁴ - ايثار عبد الهادي الفيحان وآخرون: تحسين العملية باستخدام طريقة (six sigma)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد، العراق، العدد 37، 2005، ص14.

1- اختيار الخاصية الحاسمة للجودة.

2- تحديد معايير الاداء.

3- صدق validate نظام القياس.

ومن وجهة نظر اخرى تتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات:

ا- قياس العملية

ب- تحديد المصفوفات التي تؤثر بشكل كبير على مخربات العملية في الحالة الاعتيادية

ج- استخدام ذات المصفوفات في التأكد والمحافظة على التحسينات.

وبشكل عام تتصل هذه المرحلة بقياس اداء العملية.¹

ثالثا: مرحلة التحليل: حينما يتم جمع البيانات فانه يتم تحليلها، والغرض من ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات، وذلك من اجل تحديد الاسباب الاساسية والاكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية.

رابعا: مرحلة التحسين: وفيها يتم تطوير الحلول للمشكلة واجراء التغييرات على العملية، ذلك ان نتائج التغييرات على العملية يتم رؤيتها في صورة مقاييس محددة.

وفي هذه الخطوة فان المنظمة يمكن ان توازن وتقرر هل التغييرات التي يتم اجرائها مفيدة، وما اذا كان هناك تغييرات اخرى يجب وضعها وتكون ضرورية للعملية .

خامسا: مرحلة الرقابة: اذا تم تأدية العملية كما هو مصمم ومخطط لها وكانت وفق المستوى المتنبئ به فانه يتم وضعها تحت الرقابة، وهذه الخطوة هي الجزء الدائم أو المستمر من منهجية ستة سيجما، حيث تتم الرقابة على العملية لضمان أو التأكد من عدم حدوث تغييرات لم تكن متوقعة.²

المطلب الثالث: أساليب منهج ستة سيجما (six sigma)

ان منهج ستة سيجما six sigma يتطلب استخدام أسلوب معين وعليه فقد تم تحديد ثلاثة

أساليب لتطبيق منهج ستة سيجما six sigma وهي :

- الأسلوب الأول: تحويل المنشأة:

¹ - ايثار عبد الهادي الفيحان واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

² ممدوح عبد العزيز رفاعي: منهجية ستة سيجما "مدخل تحسين العمليات"، الطبعة الاولى، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص 13.

وهو طريقة لدراسة وضع المنشأة والتحقق من فعالية الاعمال الخاصة بالمنشأة مثلا هل هناك خسائر؟ هل تفشل المنشأة في تقديم سلع ومنتجات جديدة؟ هل لدى المنشأة زبائن جدد؟ هل امتلكت الشركة تكنولوجيا جديدة أو استفادت من الفرص القائمة من اجل انعاش وتجديد المنشأة؟ وعلى الأشخاص المشرفين على إدارة المنشأة استشعار ذلك والتخلص من العادات القديمة والتحول إلى الأفضل بعد تشخيص الواقع والمحاولة بالانتقال من المستوى الذي هي عليه لاتباع معايير الجودة الشاملة.

- الأسلوب الثاني: التطور الاستراتيجي

يعتبر هذا الأسلوب في تبني منهج six sigma من اكثر الطرق التي تقدم خيارات متعددة حيث لا يمكن استخدامه أما لاستطلاع اهم الفرص المتاحة للتغيير أو التعرف على نقاط الضعف، ويمكن اعتبار هذه الطريقة هي الطريقة الشمولية في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في المنشأة ولكنها ليست العامل الوحيد لتحقيق منهج ستة سيجما¹.

الاسلوب الثالث: حل المشكلات

يستخدم هذا الاسلوب في تبني منهج ستة سيجما six sigma عندما تكون هناك مشكلات دائمة قد يتم بذل الجهود المكثفة لحلها ولكنها لم تنجح في ذلك وعليه يتم تشكيل فريق عمل مدرب على استخدام منهج ستة سيجما six sigma للبدء عملية التغيير.

ان لكل اسلوب بعض المزايا وبعض المخاطر فمثلا عند استخدام الاسلوب الاول فان هذا يؤدي إلى تطور ملحوظ من جهة ومن جهة اخرى فان ناك بعض التشويش فيما يخص العملية أما اذا استخدمنا الاسلوب الثاني فان هذا الاسلوب يساعد المنشأة على التركيز والى تقلل التحديات ومن جهة اخرى فانه سيشعر العاملين بإحباط وان العمل تخطى عنهم، اشارة الاسلوب الثالث هذا الاسلوب يعطي للمنشأة الفرصة للتعرف على ادوات منهج ستة سيجما ستة وكيفية عملها ولكن من جهة اخرى فان هذا الاسلوب خطر لأنه يقوم بحل المشكلات الظاهرة ولا يقدم نظرة شمولية للتغيير.

وهنا لا يهمننا الأسلوب بحد ذاته بل كيفية تطبيق المنشأة لهذا الاسلوب.²

¹ - هبة محمود حسين عبد الله: مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما (six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص22.

² - المرجع نفسه، ص23.

المبحث الثالث: فوائد وأدوات منهج ستة سيجما six sigma ومعوقات تطبيقه

سنتناول في هذا المبحث الفوائد المحققة من تطبيق six sigma واهم الادوات المستخدمة في تطبيق منهج ستة سيجما والمعوقات التي تواجهه عند تطبيقه.

المطلب الاول: فوائد تطبيق منهج six sigma ستة سيجما

ان النجاح الذي حققته مؤسسة (موتورولا) من جراء استخدامها لمفهوم ستة سيجما، جعل باقي المؤسسات تدرك أهمية تطبيق هذا المفهوم على أعمالها، فمن خلال كل ما تقدم يمكن تحديد أهمية ستة سيجما وباختصار نوجزها في النقاط التالية:

- تخفيض التكاليف
- تحسين الإنتاجية.
- نمو وزيادة الحصة السوقية.
- الاحتفاظ بالعملاء .
- تخفيض زمن الدورة.
- تطوير المنتجات والخدمات.
- التغيير في ثقافة المؤسسة.¹
- تطوير فرق العمل لتحسين كامل المنشأة.
- تحويل الثقافة التنظيمية من نمط مكافحة الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إزالة الخطوات التي تعتبر غير مهمة في العمليات.
- تخفيض تكلفة النوعية الرديئة.
- الوعي المتزايد للأدوات والتقنيات المستخدمة في حل المشكلات وهذا يؤدي إلى رضا العاملين.
- قرارات الإدارة الفعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلا من الآراء الشخصية أو الافتراضات.²

¹ - زواوي حميدة: مرجع سبق ذكره، ص50.

² - هبة محمود حسين عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص24.

المطلب الثاني: ادوات منهج (six sigma) ستة سيجما

نظرا للأهمية الكبيرة للجودة في مختلف انواع المؤسسات الإنتاجية والخدمية يجب الاعتماد على العديد من الادوات العلمية التقنية الاحصائية لضبط عملية الجودة التي يمكن استخدامها في قياس الجودة والسيطرة عليها وذلك من خلال التحديد الدقيق للمشاكل وتحديد اسباب هذه المشاكل والتوصل إلى الحلول المناسبة لها ولهذا الغرض تم تطوير العديد من تلك الادوات التي من اهمها:

اولا: ادوات لتوليد الافكار وتنظيم المعلومات :

1- عصف الافكار:

يستخدم عصف الأفكار لتشخيص الحلول الممكنة للمشاكل وتحديد الفرص الكامنة لتحسين الجودة، وتعد جلسة لعصف الأفكار تطرح فيها قائمة من الآراء بهدف توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار، ويستعرض الفريق قائمة الأفكار للتأكد من استيعابها ومن ثمة تقييمها.

2 - مخطط العلاقة(الصلة)

يستعمل مخطط الصلة لتنظيم عدد كبير من الأفكار والآراء المتعلقة بموضوع معين بصيغة مجاميع، عند جمع أعداد كبيرة من الآراء والأفكار، يفضل ألا يزيد عدد المجاميع على ثمانية لسهولة تنظيم الأفكار المتولدة عن عصف الأفكار.¹

3-التصويت المتكرر:

يستعمل لتقليص حجم قائمة الافكار أو الخيارات، ويستخدم كذلك لمتابعة العصف الذهني، حيث يحصل كل مشترك على عدد محدد من الاصوات والخيارات التي تحصل على اغلب الاصوات هي التي تحصل على التحليل والاعتبار الاكبر.²

4-المخطط الشجري:

يستخدم المخطط الشجري لايضاح العلاقة بين موضوع وعناصره المكونة، يجزء المخطط الشجري، أي موضوع بصورة نظامية إلى عناصره المكونة ويمكن تحويل الافكار المتولدة عن

¹ - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون: six sigma واساليب حديثة اخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص82.

² . خالد احمد القصاص: مرجع سبق ذكره، ص64.

طريق عصف الافكار، والمعبر عنها بيانياً أو المجموعة المتمثلة بمخطط الصلة إلى المخطط الشجري لإيضاح الروابط المنطقية والتتابعية، ويساعد استخدام هذه الاداة في حل المشاكل.¹

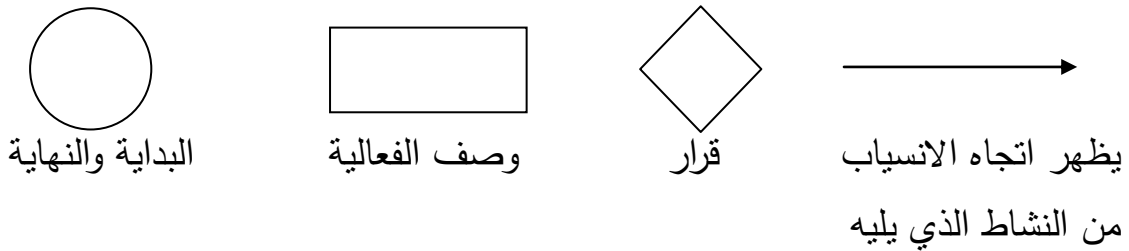
5- خريطة العمليات ذات المستوى المرتفع:

المعروف بنموذج يسمى (sipoc diagram) وتعني (sipoc) اختصار الاحرف الاول للكلمات المعبرة على كل الاطراف المشاركة في عملية الانتاج وهم الموردين، المدخلات، العمليات، المخرجات، الزبائن، وتستخدم sipoc في مرحلة التعريف في damic وهي طريقة مفضلة دائماً لتخطيط عمليات العمل الرئيسية وتحديد المقاييس المحتملة، كما ويستعمل مخطط sipoc لبيان النشاطات الرئيسية والفرعية في الشركة.²

6- المخطط الانسيابي:

يستخدم هذا المخطط في وصف عملية قائمة وتصميم عملية جديدة، ان المخطط الانسيابي تمثيل تصويري لخطوات العملية ويساعد على تحدد فرص التحسين من خلال التفهم العميق لواقع العملية بكشف مصادر المشاكل الكامنة فيها وعلاقة بعضها ببعض ويمكن تطبيق المخطط الانسيابي لجميع أوجه اي عملية من انسياب المواد إلى خطوات البيع والخدمات وبين المخطط الانسيابي باستخدام رموز سهلة الملاحظة كما في الشكل.³

الشكل رقم(5): المخطط الانسيابي



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص85.

¹. اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص87.

². خالد احمد القصاص: مرجع سبق ذكره، ص65.

³ - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 85.

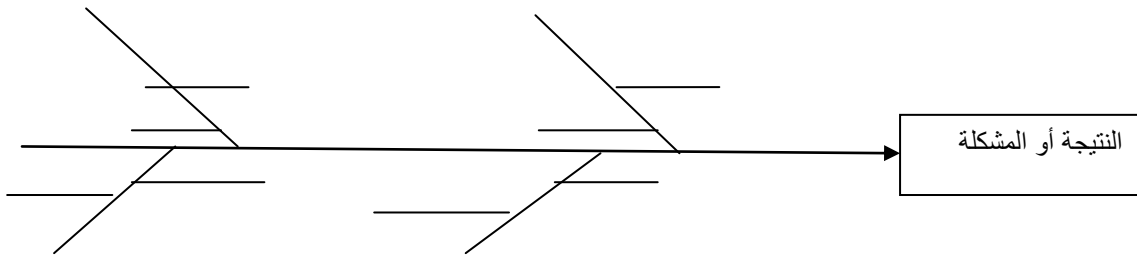
7-مخطط السبب -التأثير:

اطلق هذا المخطط اسم مخطط "اشيكاوا" أو مخطط "عظمة السمكة" اذ يعرض العوامل التي تؤثر في الخصائص العملية للجودة في المخرجات أو المشاكل وللوقوف على اسباب المشاكل أو العيوب يتم استخدام مخطط السبب والتأثير في تحليل اسباب حدوث المشاكل. ان الغرض الاساسي من المخطط هو لتعريف الاسباب المحتملة للمشكلة ومن ثم الكشف عن جميع الاسباب بالتفصيل عن طريق طرح الاسئلة المتعلقة بالاتي: ماذا؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟ وغالبا ما تشير مشاكل الجودة إلى العوامل الاتية: الإدارة، العامل، الطريقة، الادوات، المستخدمة، المقياس، المواد، المحيط.¹

الشكل رقم (6): يمثل مخطط السبب والنتيجة

الاسباب الثانوية

الاسباب الرئيسية



المصدر: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص120.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تستهدف هذه المجموعة الطرق التي يمكن من خلالها جمع البيانات من مصادرها المختلفة والتي يمكن استخدامها في المراحل المختلفة من مراحل تطبيق ستة سيجما وهي كالتالي:

1- العينات: توفر العينات المال والوقت وتعطيك بيانات ممتازة للقياس أو لتحليل المشكلة، وذلك اذ كانت العينات تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً.

2- التعريفات الاجرائية: التعريف الاجرائي هو وصف واضح ودقيق ومفصل ومفهوم لكيفية ترجمة البيانات والاحداث خلال العمليات مما يسمح بجمع البيانات بثبات وبصورة متسقة.²

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص61.

² -خالد احمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص66.

3- طرق التعرف على صوت العميل: يمثل العميل نقطة محورية في العديد من أنشطة واهداف ستة سيغما، ويتم استخدام العديد من التقنيات لمساعدة المنظمة لجمع البيانات عن العميل الخارجي عن طريق المدخلات، والبحث عن متطلبات العميل، وتقييمها وتصنيفها وترتيبها وفق الأولويات.

4- اوراق الفحص والجدول الالكتروني: وهي عبارة عن نماذج تستخدم لجمع البيانات حيث تصم قائمة المراقبة عادة من قبل الحزام الاسود ليتم الحصول على المعلومات الصحيحة وجعل عملية جمع البيانات اكثر سهولة.¹
ثالثا: ادوات تحليل العمليات والبيانات :

1- تحليل تدفق العمليات: مع توفر خريطة ومخطط انسيابي لعناصر العملية الرئيسية، يتم بتفحص العملية بدقة، معرفة غير العاملين بوضوح ونقاط القرارات غير الضرورية، وتحليل العمليات يمكن ان يكون احد الطرق السريعة لإيجاد اشارات عن الأسباب الأساسية للمشاكل²
2- تحليلات القيمة المضافة وتحليلات القيمة غير المضافة:

هي احدى اكبر الفوائد التي يتم فيها التركيز على احتياجات الزبون، وهي القدرة على تقييم العمليات بالاعتماد على القيمة المضافة للنشاطات .حيث يتم تقييم كل خطوة بناء على قيمتها الحقيقية للزبون ومن هنا يمكن إزالة الأشياء غير الضرورية في العملية وإعادتها لمصادرنا.³
3- مخطط باريتو:

يستخدم لتحديد اولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية بنسبة اكبر وحلها ويركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها ان 80% من المشكلات ترجع إلى 20 % من الأسباب وبالتالي فان 20% من المشكلات ترجع 80% من الأسباب، ويمكن توضيح كيفية تطبيق تحليل "باريتو" من خلال الخطوات الأساسية التالية:

- تصنيف اسباب حدوث المشكلة، حساب عدد الاخطاء والعيوب وتصنيفها على أساس اسباب حدوثها.

- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الاسباب.

¹ - خالد احمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ - المرجع نفسه، ص 123.

- ترتيب الاسباب وفقا للنسب المئوية من الاكثر أهمية إلى الاقل أهمية .
- رسم المحور الافقي (x) لتمثيل الاسباب والمحور الرأسي (y) لتمثيل عدد الاخطاء ونسبها المئوية.
- وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الاخطاء على المحور الراسي ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على الخط موازي للمحور الرأسي.¹
- 4- مخطط الترابط (الانتشار) :
- ان مخططات السبب والنتيجة تساعد على تحديد الاسباب التي ادت إلى انحراف في خصائص الجودة، ولكن الواقع العملي يشير إلى ان الوقوف على الاسباب بدون ايجاد علاقة الترابط فيما بينها من جهة وبينها وبين نتائجها من جهة اخرى لا يمكن من تصنيف الاسباب إلى مؤثرة وغير المؤثرة بغية التركيز على المؤثرة منها بصيغ اكثر فاعلة .
- لذلك يتم اللجوء إلى مخططات تحليل الترابط لأنها الاداة الفاعلة لتشخيص مسببات الانحرافات المؤثرة في العملية الانتاجية بهدف اتخاذ الاجراءات الكفيلة لإزالتها.²
- 5- المدرج الاحصائي أو الرسم البياني للتكرارات:
- المدرج الاحصائي هو نوع اخر من مخططات الاعمدة بين توزع أو تغير في البيانات على مدى؛ الحجم، العمر، القيمة، مدة الوقت، الوزن، إلى اخر ذلك، بالمقارنة مع مخطط باريتو الذي يصف البيانات حسب المجموعات في تحليل المدرج الاحصائي تستطيع النظر إلى شكل المخطط أو المنحنى.³
- 6- مخطط المسار الزمني (السلاسل الزمنية):
- هي تقنيات احصائية تستخدم البيانات التاريخية عن حجم الطلب في الماضي للتنبؤ بحجم الطلب في المستقبل.⁴

¹ - احمد بن عيشاوي: الطريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5 الجزائر، 2014، ص 122.

² - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ - محمد عبد العال النعيمي راتب جليل صويص: مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁴ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 133.

رابعاً: أدوات التحليل الاحصائي

في كثير من الحالات تكون البيانات غير كافية لإثبات مسببات المشكلة ومن هنا نلجأ إلى تطبيق أدوات تحليل احصائية متطورة ومعقدة للوصول إلى نتائج أكثر دقة وهنا اردنا ان نعرض مجموعة من هذه الادوات منها:

1- اختبارات الدقة أو الدلالة الاحصائية:

هذه الادوات تبحث عن الفروقات في مجموع البيانات لترى فيما اذا كانت ذات معنى ام لا مثل تحليل التباين.

2- الارتباط والانحدار:

تشمل معاملات الانحدار، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الثنائي، وطبيعة الروابط بين المتغيرات في العملية أو الانتاج.¹

3- تصميم التجارب:

هي مجموعة طرق لتطوير المقاييس المسيطر عليها عن كيفية اداء العملية أو المنتج عادة تتم بواسطة اختيار خاصيتين أو أكثر تحت شروط مختلفة بالإضافة للمساعدة في استهداف مسببات مشكلة ما، فقد يكون تصميم التجارب اساسيا للحصول على اعلى منفعة من الحل وتسمى الحل الامثل.

وعليه فان من مسؤوليات الفريق الذي يشرف على تطبيق ستة سيجما في المؤسسة ان يفهم هذه الادوات جيدا لان فهمها قد يعطيه صورة افضل وادق عن كيفية عمل ستة سيجما.²

خامساً: أدوات لتطبيق وادارة العملية:

1- طرق إدارة المشاريع:

ادركت شركات ستة سيجما مبكراً أهمية مهارات إدارة المشاريع : التخطيط، وضع الميزانية، وضع الجداول الزمنية، إدارة الموارد البشرية، إدارة أدوات إدارة المشاريع التقنية مثل مخطط "جانث" والمخططات الزمنية³

¹ - زواوي حميدة: مرجع سبق ذكره، ص56.

² - المرجع نفسه ، ص56.

³ - محمد عبد العال النعيمي راتب جليل صويص: مرجع سبق ذكره، ص132.

2- تحليل المشكلة المحتملة وتحليل النمط والتأثير:

هاتان الطريقتان من طرق منع المشاكل الرئيسية تستخدم في تطبيق العمليات الجديدة والعمليات الجارية كل يوم، كلاهما تبدأ بعمل قائمة (عصف ذهني) لكل الاشياء التي تسبب المشاكل ثم تصنف هذه المشاكل المحتملة ويتم ترتيبها حسب الاولوية، واخيرا يتم اخذ اكبر قدر من الحيلة للحماية من الاخطار التي ستحدث بمحاولة الحد منها أو ايقافها (خطة احتمالية الحدوث).

3- تحليل اصحاب العلاقة:

قد يؤثر التغيير المعقد على الكثير من الاشخاص، يدرك المسؤولون أو القادة انهم لا يأملون بنجاح التغيير مالم يأخذوا بعين الاعتبار احتياجات ووجهات نظر كل الجهات ذات العلاقة يتضمن (تحليل ذوي العلاقة) تحديد الأفراد والمجموعات التي يجب اخذها بعين الاعتبار، وبآرائهم المتعلقة بالمشروع والحلول المقدمة ومحاولة الحصول على مشاركتهم ودعمهم.¹

4-مخطط مجال القوة:

حيث يظهر هذا المخطط العلاقة بين العوامل لتي تشجع وتدعم وتحفز التغيير والعوامل التي تحدث مقاومة التغيير، كتحليل اصحاب العلاقة، ويستخدم مجال القوة لتطوير الخطط لبناء الدعم للتغيرات الحرجة والمهمة حيث تكون الاستراتيجية هنا، التركيز على اضعاف قوة المقاومة للتغيير من خلال التعليم وتصفية الحلول.²

5-توثيق العملية:

بمجرد ان يتم الوصول إلى المشروع يكون من الضروري توثيق العملية في تطبيق تشغيل معياري أو تطبيق عمل معياري، ان شرح العملية بتفصيل اكثر هو امر حاسم للتأكد من استمرارية ثبات العملية ومن الضروري تدريب فريق جديد وامداد الفريق القائم بمرشد للرجوع اليه من ان لآخر أو استخدامه يوميا تبعا لمدى تعقد عمليات المنشأة.³

6-بطاقات نتائج الاداء المتوازن ولوحات عدادات العملية:

¹ - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص123.

² - خالد احمد القصاص: مرجع سبق ذكره ص 70.

³ - هبة محمود حسين عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص30.

لفتت ستة سيجما الانتباه الجديد لقدرة الاشخاص في المنظمة على المحافظة على الرقابة على الانتاج، الاتجاهات، والقضايا في المؤشرات الرئيسية في العملية بطاقات نتائج الاداء المتوازن ولوحات عدادات العملية تزودنا بخلاصة للمقاييس المهمة والحرجة التي تعطينا بدقة راي الزبون وتشجيع الانتباه للقضايا والفرص الموجهة لنا، هذه الادوات تعرض وتظهر كل من مقاييس المخرجات والمدخلات وتعطي نتائج ابعدها من البيانات المالية التقليدية.¹

ان ستة سيجما لديها مجموعة من الادوات التي قد تساعد الأفراد في اتخاذ قراراتهم والوصول إلى نتائج افضل .

المطلب الثالث: معوقات تطبيق منهج ستة سيجما six sigma

عند تبني المنظمة لمنهج ستة سيجما وتبدأ في تطبيقه فإنها تواجه بعض المشاكل والعقبات، ومن هذه المعوقات التي تواجهها المنظمات وهي :

- عدم الفهم الواضح لمنهجية ستة سيجما والتعامل معها بطريقة غير صحيحة .
- عدم كفاية الموارد في المنظمة لتبني منهجية ستة سيجما .
- قياس اداء المنظمات بشكل غير موضعي .
- تردد القيادة في اجراء تحسينات كبيرة بانتهاء منهجية ستة سيجما ومحاولة اكتفائها بتحسينات بسيطة غير مكلفة .
- الحاجة الملحة للاستعانة بخبراء في ستة سيجما من بداية الطريق وحتى يتم التطبيق كما ينبغي ان يكون وعدم المجازفة بمستقبل المنظمات .
- عدم الاهتمام باحتياجات المستهلك .
- عدم فاعلية الاتصالات بين الإدارة والمستهلكين.
- التدريب الغير الفعال.
- عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها في المنظمات .
- عدم تقبل التغيير من قبل العاملين في المنظمة.
- عدم كفاءة اساليب التخطيط والرقابة .

¹ - محمد عبدالعال النعيمي راتب جليل صويص: مرجع سبق ذكره ، ص134.

- عدم توافر بيانات بالجودة المطلوبة خصوصا في بداية العمليات (قد تأخذ مرحلة جمع البيانات وقتا كبيرا في المشروع) .
- ان التعريف الاحصائي لسيجما ستة هو 3.4 عيب، أو فشل في المليون فرصة، في قطاع الصناعة يمكن حسابها، أما في قطاع الخدمات فكل شيء لا يلبي حاجات العميل أو توقعاته يعتبر فشلا أو خطأ.
- ان اختيار المشاريع وتفضيلها لا تزال تعتمد على قرارات شخصية.¹

¹ - فادي حسن حسين اعديلي: مرجع سبق ذكره، ص 58 .

خلاصة الفصل الثاني:

ان منهج ستة سيجما six sigma عبارة عن منهجية لحل المشاكل والتي تهدف إلى تخفيض العيوب في العمليات إلى اقل درجة .

ويؤدي تطبيق هذا الاسلوب إلى تخفيض في التكاليف وايجاد فرص جديدة للتطور عن طريق القياس الدقيق للعمليات

حيث يقوم منهج ستة سيجما six sigma على مجموعة من المبادئ من اهمها التركيز على العملاء، الاعتماد على دقة المعلومات في اتخاذ القرارات، التركيز على العمليات والانشطة الداخلية تكثيف الجهود.

وتقوم هذه المبادئ على اساس جملة من الادوات التي تساعد على اتخاذ افضل القرارات وعلى حل افضل للمشاكل

ومن اهم هذه الادوات مخطط باريتو، مخطط الترابط الانتشاري، مخطط السبب والنتيجة، خريطة تدفق العمليات كل هذه الادوات التقنية والاحصائية تستعمل في عمليات الضبط الاحصائي للجودة.

وقد يؤدي التطبيق الخاطيء لمنهج ستة سيجما six sigma إلى نتائج غير مقبولة. وقصد الوقوف على امكانية تطبيق منهج ستة سيجما يتم اسقاط ذلك على مؤسسة خدمية عمومية للخدمات المصرفية BADR للدراسة الميدانية لهذا البحث.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بـ دراسة امكانية تطبيق مدخل ستة سيجما لتحسين جودة الخدمات المصرفية في الفصلين من هذا البحث ،سوف يتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك قصد التعرف على مدى امكانية تطبيق ستة سيجما في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات (المقومات الادارية ، البشرية ،التقنية والمعلوماتية والمقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي ، ومنهج ستة سيجما six sigma

المبحث الاول : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركية التي شهدتها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل مسؤولو بنك بدر جهود معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذي سعى البنك الى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل، بتقديم خدمات مصرفية تلبي حاجيات ورغبات الزبائن

المطلب الاول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات اسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي ، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم انشاءه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجريدة الرسمية العدد 11 1982/03/16، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث ورث عن هذا الاخير 140 وكالة براس مال قدره 01 مليار دينار جزائري، أما في يومنا هذا فقد أصبح عدد وكالته 286 وكالة و31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل، ذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية .

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية ، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص تعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية، والمؤسسات الفلاحية الصناعية الى جانب قطاع الصيد البحري .

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 الى شركة مساهمة ذات راس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ليرتفع بعد سنة 2000 الى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة .

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك ، والغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية ، وتشجيع عملية الادخار بأنواعها بالفائدة وبدون فائدة ، والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائنه اقل مخاطرة .

صنفت النشيرة المتخصصة في قطاع المال والاعمال "افريكان بانكار" الصادرة في فرنسا وبريطانية، اهم 90 بنكا في منطقة المغرب العربي ، وجاءت خمس مؤسسات مصرفية جزائرية ضمن المراتب العشر الاولى من هذا التصنيف رغم تراجعها من حيث رقم الاعمال، ولقد احتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الثالثة من حيث الاهمية بحصيلة اجمالية سنوية بلغت 11,626 مليار دولار (حفيظ صواليلي 2011) .

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

1-المرحلة ما بين 1982 – 1990.

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي ، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته الية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل من البنك في تمويل قطاعات محددة ، الا انه لم يكن فعالا وذلك لان أغلب

المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي، حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا واحيانا كثيرة مستحيلا .

2-المرحلة ما بين 1991 – 1999.

موجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات المتوسطة والصغيرة مع بقائه الشريك ذو الافضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا الاعلام الالي متطورة، تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية، وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

- ✓ 1991: تطبيق نظام SWIFT¹ تسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية .
- ✓ 1992: وضع برمجيات (LOGICIEL SYBU)² مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض تسيير عمليات الصندوق تسيير المودعات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المسندية، والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز اكثر من 24 ساعة كما تم ادخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى كل الوكالات .
- ✓ 1999 : انتهاء عملية ادخال الاعلام الالي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك .
- ✓ 1994 : بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر .

¹ نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات، انشئت في عام 1973، وقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك، والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف

² شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة .

✓ 1996 : ادخال عملية الفحص السلبي (télétraitement) ، فحص وانجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

✓ 1998 : بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك(Carte Inter bancaire).

✓ 1999 : الرفع من القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى حد كبير وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي، اضافة الى رفعه لمستوى مساعدته للقطاع الفلاحي.

3- المرحلة ما بين 2000 - 2006 .

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق الى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن، وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات .

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد و استجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات، يتمحور اساسا حول عصرنه البنك وتحسين ادائه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة الى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي :

✓ 2000 : القيام بالفحص الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك بالاعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

✓ 2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها، بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، الى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس la banque assise والخدمات المشخصة les service personnalisé ببعض

الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا ادخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .

✓ 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك .

✓ 2003 : ادخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الارصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء الى النقل المالي للقيم، مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والاوراق التجارية، اضافة الى تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية، وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك .

✓ 2004: تعميم استخدام الشبايك الالية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الالي، والعلاقات التفائنية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة .

✓ 2006: في ماي تم ادخال كل من المقاصة الالكترونية télé des chèques télé compensation وفي سبتمبر تم ادخال نظام جديد يعرف ب tété des virement، وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة اخرى .

ثالثا: التعريف بوكالة بدر المسيلة

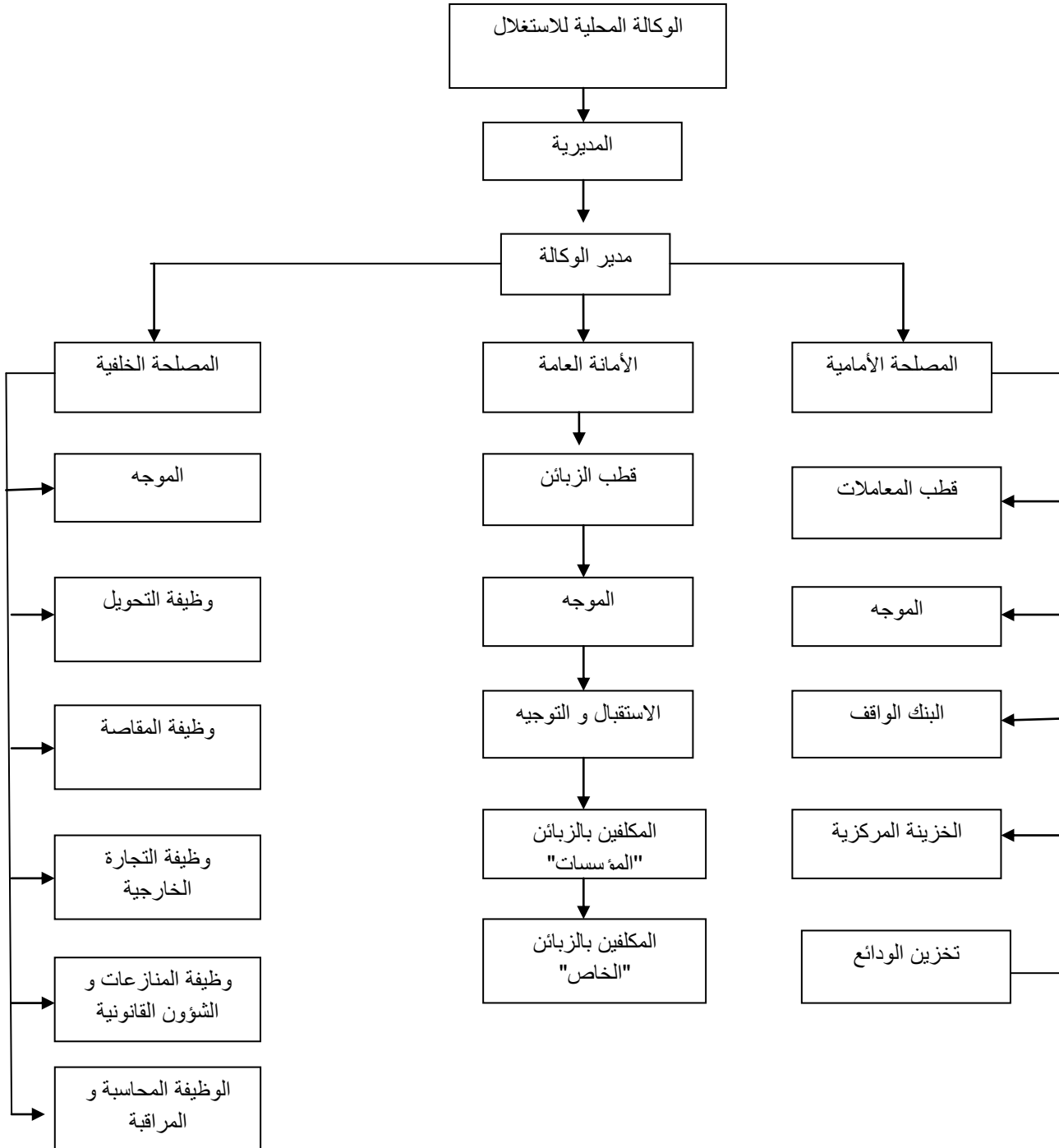
أنشأت الوكالة 904 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة في فيفري 1983م، مع فرعين اخرين في عين الملح وحمام الضلعة الذين بدأ العمل بهما سنتي 1984م و1988م، هذه المنطقة التي تميزت بسهلها الواسع واعتماد سكانها على الزراعة بالدرجة الاول، وتهدف وكالة المسيلة بالنهوض بالقطاع الزراعي بالمنطقة، وإلى تلبية حاجات الجمهور وإعطاء دورا أكثر في النشاط الاقتصادي

إن وكالة المسيلة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الاقتصاديين سواء للقطاع العام أو الخاص، حيث تقع وكالة المسيلة في الحي الإداري والذي يقع في وسط المدينة، وتشغل هذه الوكالة 46 عاملاً تعتمد على خبراتهم، والملاحظ حالياً أنها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي الشهادات العليا، وترتكز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريب العمال المستعنين على ذلك بمعيار الخبرة والأقدمية، وقد تم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة سنة 2003 .

تعمل وكالة المسيلة تحت سلطة، إشراف ورقابة المديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، هذا بالإضافة إلى أربع وكالات مصرفية أخرى للاستغلال، وكالة سيدي عيسى وكالة بوسعادة، وكالة عين الملح، وكالة حمام الضلعة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة



المصدر: وكالة بدر المسيلة

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

أولاً : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي :

✓ تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .

✓ تحسين العلاقات مع الزبائن .

✓ تحسين نوعية الخدمات.

✓ الحصول على أكبر حصة من السوق.

✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر .

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة

بلجونه الى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الألي، كما بذل القائمون على البنك

مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى

التقرب أكثر من الزبائن، وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم

ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

• رفع حجم الموارد بأقل تكلفة.

• توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

• التسيير الصارم لخزينة البدر بالدينار والعملة الصعبة.

ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مكلف بالقيام بالمهام التالية:

✓ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.

✓ فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.

✓ المشاركة في جميع الادخارات .

✓ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الاخرى .

✓ تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها .

- ✓ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
 - ✓ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - ✓ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
 - ✓ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ✓ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي .
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

ثالثاً: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى البنك إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية المتميزة، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية جعلته قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن اهم هذه الخدمات المصرفية ما يلي :

• دفتر التوفير بدر : livret d'épargne Badr(L.E.B)

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين من ادخار اموالهم الفائضة عن حاجاتهم على اساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد، وذلك حسب رغبات المدخرين، حيث باستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع وكالات التابعة للبنك .

• دفتر توفير أشبال (I .E.J) livret d'épargne junior

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل

أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثليهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، ويمكن أن يكون الدفع نقداً أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتكية منتظمة .
في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي يمنحها البنك، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الامتيازات، وعند بلوغ الشباب صاحب دفتر التوفير سن 19 سنة يمكنه الاستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتره يفوق 5 سنوات أقدمية .

• بطاقة بدر : Carte Badr

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهيلات للحياة الاقتصادية والاجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لزبائن البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في وكالات البدر أو استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني، ولقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك .

• بطاقة ما بين البنوك (C . I . B) La Carte Inter Bancaire

هي منتج بنك بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لزبائن البنك بسحب مقدار محدد من المال الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائري الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالضافة الى بنك الخليفة سابقا .

• بدر للاستشارة : Badr consulte

خدمة وضعت في متناول زبائن البنك، تسمح لهم بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد، فهي توفر على الزبائن الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

• الخدمات عن بعد : **télétraitement**

خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي، خاصة عن بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.

• الإيداعات لأجل : **les dépôts à terme**

تسهل على الأشخاص إيداع اموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع ب10000دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب762.24أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

• أدونات الصندوق : **les bons de caisse**

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ويمكن أن يكون اسماً (باسم المكتتب) أو حامله، ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي **IRG** والرسم على القيمة المضافة **TVA**.

• حساب بالعملة الصعبة : **les comptes devises**

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

وقد قام البنك بطرح منتجات مالية في صورة قروض تتمثل في:

-القروض في الموجهة للاستهلاك : **les crédits à la consommation**

في بداية جوان 1999 تم إدخال هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة بإشراف من البنك، وذلك عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهراً.

القروض الموجهة للسكن : les crédits à la construction

في التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك، وتكون خاضعة للتعديل والتغيير.

القروض الاستثمارية: les crédits d'investissements

في بداية عام 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض استثمارية، موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدلة). إلخ .

واستجابة لاحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها:

- ✓ توفير بطاقة دولية للصرف الألي .
- ✓ خدمات مصرفية عبر الانترنت والهاتف النقال .
- ✓ مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارت وفيزا كارت.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها وصدقها وثباتها ، كما يتضمن أيضاً أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة المسيلة (وكالة904) والذي يبلغ عددهم 44936 زبون و70 موظفاً .

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ونظراً لقيود الوقت والتكلفة، وأخذ بعين الاعتبار ما يحتويه الاستبيان من أسئلة تتطلب وقتاً طويلاً للإجابة عليها، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك بتوزيع 60إستبيان على زبائن وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتم اعتماده كله لغرض التحليل الاحصائي أي بنسبة 100%.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الاولية نظرا لانتشار استعماله في هذا النوع من البحوث (الملحق رقم 01)، لغرض معرفة امكانية تطبيق مدخل ستة سيجما من اجل تحسين جودة الخدمات المصرفية ومعرفة اذ كانت هناك علاقة ارتباطية بين ستة سيجما وهذه المتغيرات (المقومات الادارية، البشرية، التقنية والمعلوماتية، المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي).

وفيما يعلق بتصميم استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء بالإضافة الى صفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، كما يلي :

الجزء الاول: بيانات خاصة بالموظفين والزبائن .

يتعلق هذا الجزء بالخصائص الديمغرافية لكل مجيب من الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى العلمي .

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من أربعة محاور تتعلق بموضوع البحث.

- المحور الأول :يخص المقومات الإدارية لتطبيق منهج ستة سيجما من خلال خمس عبارات (من العبارة 01 الى العبارة 05).

- المحور الثاني: يخص المقومات البشرية لتطبيق ستة سيجما من خلال خمس عبارات (من العبارة 06 الى العبارة 10).

- المحور الثالث: يخص المقومات التقنية والمعلوماتية لتطبيق منهج ستة سيجما من خلال خمس عبارات(من العبارة 11 الى العبارة 15).

- المحور الرابع: يخص المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي من خلال خمس عبارات(م العبارة 16 الى العبارة 20).

الجزء الثالث: ويتعلق هذا الجزء بتقييم الزبائن للعمليات المصرفية وذلك من خلال انطباعهم حول مدة انجاز هذه العمليات والعيوب والاختفاء المرتكبة في إجراءات إنجاز هذه العمليات وهناك خمس عبارات .

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من صدق أداة الدراسة.

أولاً: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة .

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية .
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسيط.
- معامل الثبات معيار "كرونباخ ألفا"، معامل الارتباط "بيرسون" .
- اختبار "ويل كوكسن" للتحقق من فرضيات الدراسة.

ثانياً: التحقق من صدق اداة الدراسة.

تم التحقق من صدق اداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذي ابدوا مجموعة من الملاحظات، وتم التأكد من ثبات اداة الدراسة عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمته على المجال الكلي (0.982) وهذه القيمة تبين مدى ثبات المقيلس كأداة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم(04): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	ألفا كرونباخ
01	0.946
02	0.942
03	0.940
04	0.930
الكل	0.982

المصدر: برنامج مخرجات SPSS.22

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا للاستبيان بشكل عام قد بلغ 0.982 وهي نسبة تدل على مستوى عالي من ثبات أداة القياس ويمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

الجدول رقم (05): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل (معامل بيرسون)

Correlations

	البعد1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Pearson Correlation	1	.547**	.324	.659**	.659**	.577**
البعد1 Sig. (2-tailed)		.002	.081	.000	.000	.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.547**	1	.335	-.083-	-.146-	-.209-
Q1 Sig. (2-tailed)	.002		.071	.662	.443	.267
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.324	.335	1	-.221-	-.304-	-.357-
Q2 Sig. (2-tailed)	.081	.071		.241	.103	.053
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.659**	-.083-	-.221-	1	.878**	.782**
Q3 Sig. (2-tailed)	.000	.662	.241		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.659**	-.146-	-.304-	.878**	1	.978**
Q4 Sig. (2-tailed)	.000	.443	.103	.000		.000
N	30	30	30	30	30	30

	Pearson Correlation	.577**	-.209-	-.357-	.782**	.978**	1
Q5	Sig. (2-tailed)	.001	.267	.053	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

..** دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

الجدول رقم (06): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل (معامل بيرسون)

Correlations

	البعد2	V6	V7	V8	V9	V10	
	Pearson Correlation	1	.216	.848**	.728**	.663**	.863**
البعد2	Sig. (2-tailed)		.252	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.216	1	-.022-	-.334-	-.379-*	-.286-
V6	Sig. (2-tailed)	.252		.907	.071	.039	.126
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.848**	-.022-	1	.807**	.454*	.802**
V7	Sig. (2-tailed)	.000	.907		.000	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.728**	-.334-	.807**	1	.567**	.856**
V8	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.663**	-.379-*	.454*	.567**	1	.849**
V9	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.012	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
V10	Pearson Correlation	.863**	-.286-	.802**	.856**	.849**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.126	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30

**.. دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

الجدول رقم (07): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل (معامل بيرسون)

Correlations

	البعد3	X11	X12	X13	X14	X15	
البعد3	Pearson Correlation	1	.182	.305	.676**	.365*	.590**
	Sig. (2-tailed)		.336	.101	.000	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	.182	1	-.748**	-.207-	.883**	-.484**
	Sig. (2-tailed)	.336		.000	.273	.000	.007
	N	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	.305	-.748**	1	.352	-.492**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.101	.000		.057	.006	.003
	N	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	.676**	-.207-	.352	1	-.181-	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.273	.057		.338	.006
	N	30	30	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	.365*	.883**	-.492**	-.181-	1	-.380*
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.006	.338		.038
	N	30	30	30	30	30	30
X15	Pearson Correlation	.590**	-.484**	.523**	.488**	-.380*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.003	.006	.038	
	N	30	30	30	30	30	30

..** دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

..* دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

الجدول رقم(08): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل (معامل بيرسون)

Correlations

	البعد—	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	
البعد4	Pearson Correlation	1	.185	-.211-	.826**	.686**	.480**
	Sig. (2-tailed)		.327	.263	.000	.000	.007
	N	30	30	30	30	30	30
Y16	Pearson Correlation	.185	1	.120	-.106-	-.261-	-.214-
	Sig. (2-tailed)	.327		.528	.577	.164	.257
	N	30	30	30	30	30	30
Y17	Pearson Correlation	-.211-	.120	1	-.157-	-.622-**	-.142-
	Sig. (2-tailed)	.263	.528		.408	.000	.455
	N	30	30	30	30	30	30
Y18	Pearson Correlation	.826**	-.106-	-.157-	1	.712**	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.577	.408		.000	.438
	N	30	30	30	30	30	30
Y19	Pearson Correlation	.686**	-.261-	-.622-**	.712**	1	.159
	Sig. (2-tailed)	.000	.164	.000	.000		.401
	N	30	30	30	30	30	30
Y20	Pearson Correlation	.480**	-.214-	-.142-	.147	.159	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.257	.455	.438	.401	

N	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----

**.. دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال الجداول نلاحظ كل البيانات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على ترابط كل عبارة مع البعد ككل (من العبارة 01 الى العبارة 20).

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان

_ يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبيان وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

يظهر الملحق رقم (1): نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب في الجداول التالية:

أولاً: الجنس.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية%
ذكر	15	50
أنثى	15	50
المجموع	30	100

المصدر: مخرجات برنامج Spss.22

_ نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور والاناث متساوية حيث بلغ عدد كل منهم 15 فردا أي نسبة 50 %

ثانيا: العمر:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية%
من 30_20	—	13.3
من 40_30	24	80
من 50_40	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: مخرجات برنامج Spss.22

_نلاحظ من الجدول اعلاه أن نسبة 13.3% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة (4 افراد) و 80% أي (24 فرد) تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة.

ثالثا: الوظيفة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مكلفون بالزبائن	10	33.3
مصلحة القروض	05	16.7
مصلحة المحاسبة	04	13.3
مصلحة الوسائل البشرية	04	13.3
إدارة الخلية القانونية	03	10
إدارة المخاطر والاستغلال	02	6.7
إعلام آلي	01	3.3
مصلحة الوسائل العامة	01	3.3
المجموع	30	100

المصدر: مخرجات برنامج Spss.22

_ نلاحظ من الجدول أعلاه ان أغلبية الموظفين عبارة عن مكفون بالزيائن بنسبة 33.3% ثم تليها مصلحة القروض 16.7% في حين مصلحة المحاسبة ومصلحة الوسائل البشرية 13.3% أما بالنسبة لإدارة الخلية القانونية هي 10% وإدارة المخاطر والاستغلال 6.7%، أما وظيفة الإعلام الآلي ومصلحة الوسائل العامة بنسبة 3.3%.

رابعاً: المستوى العلمي.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسب المئوية%	التكرارات	المستوى العلمي
6.7	02	ثانوي
56.7	17	ليسانس
36.7	11	ماجستير
100	30	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss.22

_ نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلبية الموظفين في البنك هم من حملة شهادة ليسانس بنسبة تقدر ب 56.7% أما فئة حملة شهادة الماجستير تقدر نسبتها ب 36.7% في حين كانت نسبة 6.7% ثانوي فقط من إجمالي العينة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة ومجتمع الدراسة.

جزء خاص بالموظفين:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تتم بغرض معرفة مدى استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، وذلك من خلال المتوسط الحسابي، الوسيط والانحراف المعياري.

الجزء الثاني:

أولاً: المقومات الإدارية لتطبيق ستة سيجما.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات الإدارية لتطبيق ستة سيجما.

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Σ	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري
1	التكرار	3	9	7	11	0	30	2.86	2	1.04
	%	10	30	23	36	0				
2	التكرار	1	2	2	24	1	30	3.73	2	0.78
	%	3.3	6.7	6.7	80	3.3				
3	التكرار	27	2	2	0	0	30	1.16	2	0.53
	%	90	6.7	6.7	0	0				
—	التكرار	27	1	2	0	0	30	1.16	2	0.53
	%	90	3.3	6.7	0	0				
5	التكرار	27	1	1	1	0	30	1.20	2	0.66
	%	90	3.3	3.3	3.3	0				
البعد ككل										
							30	10.13	2	1.90

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

أ- بالنسبة للعبارة رقم 1_1 (يمتلك البنك سياسة الجودة) نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 1.04 مما يدل على وجود تباعد في الاجابات وتشنتها عن الوسيط وهذا يعني عدم وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع افراد العينة في هذه الفقرة وبجلى ذلك بوضوح من خلال معطيات الجدول حيث يلاحظ ان الاغلبية تميل إلى (موافق) بنسبة 36% من مجموع حجم العينة تليها نسبة 30% تميل إلى (غير موافق) في حين أن نسبة الذين يميلون إلى (غير موافق بشدة ومحايد) فهي نسب تقدر ب 10%، 23% على الترتيب

ب- بالنسبة للعبارة رقم 2_ (تستخدم إدارة البنك أساليب تعين جودة الخدمات المصرفية) نلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.78 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط. فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بنسبة 80% وهي نسبة جد كبيرة.

ت- بالنسبة للعبارة رقم 3_ (لدى إدارات البنك دراية حول منهج ستة سيجما)، نجد أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0.53 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بشدة بنسبة 90%.

ث- بالنسبة للعبارة رقم 4_ (لدى إدارة البنك استعداد على تبني منهج ستة سيجما) نجد ان قيمة الانحراف تساوي 0.53 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بشدة بنسبة 90%.

ج- بالنسبة للعبارة رقم 5_ (تستطيع إدارة البنك أن تهيئ بيئة العمل اللازمة لتطبيق منهج ستة سيجما) نجد أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.66 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها من الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بشدة بنسبة 90% .

كما يلاحظ وجود إرتباط تام بين الإستجابة للفقرة رقم (3_4_5) حيث تظهر من خلال الجدول بنفس التكرارات والنسب وكذلك الانحراف المعياري وهذا يؤكد كذلك على التقارب في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: المقومات البشرية لتطبيق ستة سيغما.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات البشرية لتطبيق ستة سيغما.

الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط	Σ	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	الفقرات
1.01	2	3.06	30	0	14	6	8	2	التكرار	6
				0	46.7	20	26.7	6.7	%	
0.61	2	1.20	30	0	1	0	3	26	التكرار	7
				0	3.3	0	10	86.7	%	
0.43	2	1.13	30	0	0	1	2	27	التكرار	8
				0	0	3.3	6.7	90		
0.74	2	1.16	30	1	0	0	1	28	التكرار	9
				3.3	0	0	3.3	93,3	%	
0.50	2	1.13	30	0	0	2	0	28	التكرار	10
				0	0	6.7	0	93.3	%	
1.98	2	7.70	30	البعد ككل						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

أ- بالنسبة للعبارة رقم 6_ (يستجيب الموظفون في البنك للتغيرات التي تؤدي إلى التحسين المستمر في العمليات المصرفية). نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.01 مما يدل على وجود تباعد في الإجابات وتشتتها عن الوسيط وهذا يعني عدم تقارب في وجهات النظر بين أفراد العينة في هذه الفقرة، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال معطيات الجدول حيث يلاحظ أن الأغلبية تميل إلى (موافق) بنسبة 46.7%.

ب- بالنسبة للعبارة رقم 7_ (لدى الموظفين في البنك الإستعداد والقابلية لفهم وتطبيق منهج ستة سيجما) نلاحظ ان قيمة الإنحراف المعياري تساوي 0.61 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (غير موافق بشدة) بنسبة 86.7%.

ت- بالنسبة للعبارة 8_ (توفر إدارة البنك برامج التدريب اللازمة للموظفين لفهم وتطبيق ستة سيجما) ، نجد أن قيمة الإنحراف المعياري تقدر ب 0.43 وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة بشدة بنسبة 90%.

ث- بالنسبة للعبارة 9_ (لدى الموظفين في البنك الإستعداد لتكوين فرق العمل التي تشرف على تطبيق منهج ستة سيجما)، نجد أن قيمة الإنحراف المعياري 0.74 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة يميلون إلى غير موافق بشدة بنسبة 93.3%.

ج- بالنسبة للعبارة رقم 10_ (يوفر البنك توافر حوافز مادية مشجعة في حالة إلتزام الموظفين باعتماد منهج ستة سيجما)، نجد أن قيمة الإنحراف المعياري يقدر ب 0.5 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (غير موافق بشدة) بنسبة 93.3%.

ثالثا: المقومات التقنية والمعلوماتية لتطبيق منهج ستة سيجما
 الجدول رقم(15): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات التقنية والمعلوماتية لتطبيق
 منهج ستة سيجما.

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Σ	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
11	التكرار	26	2	1	0	1	30	1.26	2	0.82
	%	86.7	6.7	3.3	0	3.3				
12	التكرار	0	2	1	0	27	30	4.73	2	0.82
	%	0	6.7	3.3	0	90				
13	التكرار	2	1	6	21	0	30	3.53	2	0.86
	%	6.7	3.3	20	70	0				
14	التكرار	26	1	1	1	1	30	1.33	2	0.95
	%	86.7	3.3	3.3	3.3	3.3				
15	التكرار	3	2	6	2	2	30	3.43	2	1.07
	%	10	6.7	20	6.7	6.7				
البعد ككل										1.96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

أ- بالنسبة للعبارة رقم _11_ (لدى إدارة البنك نظام معلوماتي فعال يساعد في تطبيق ستة سيجما)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.82، مما يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين افراد العينة في هذه الفقرة، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (غير موافق بشدة) بنسبة 86.7%.

ب- بالنسبة للعبارة رقم _12_ (لدى البنك وسائل تكنولوجية متطورة تسهل تطبيق ستة سيجما)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.82 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (موافق بشدة) بنسبة 96.7%

ت- بالنسبة للعبارة رقم 13_ (يساعد تبادل المعلومات بين مختلف مصالح البنك الوقوف على عيوب وأخطاء تنفيذ العمليات المصرفية)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.86 وهذا يدل على وجود تقارب في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (موافق) بنسبة 70 %

ث- بالنسبة للفقرة رقم 14_ (يوجد لدى البنك قاعدة معطيات واسعة عن عملياته تساعد على تنفيذ مراحل برنامج ستة سيجما) نجد أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0.95، وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (غير موافق بشدة) بنسبة 86.7%

ج- بالنسبة للعبارة رقم 15_ (لدى إدارة البنك تقارير تفصيلية عن مختلف أنشطته)، نجد أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 1.07 .

وهذا يدل على وجود تباعد في الإجابات وتشتتها عن الوسيط فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (موافق) بنسبة 56.7%.

رابعاً: المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي

الفقرات	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري
16	التكرار	2	9	8	11	0	2.93	2	0.98
	%	6.7	30	26.7	36.7	0			
17	التكرار	0	0	23	7	0	3.23	2	0.43
	%	0	0	76.7	23.3	0			
18	التكرار	1	5	8	12	4	3.43	2	1.04
	%	3.3	16.7	26.7	40	13.3			
19	التكرار	1	9	5	11	4	3.26	2	1.14
	%	3.3	30	16.7	36.7	13.3			
20	التكرار	2	8	10	10	1	2.96	2	0.99
	%	6.7	26.7	33.3	33.3	3.3			
البعد ككل									2.21

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

أ- بالنسبة للعبارة رقم 16_ (يتوفر لدى البنك سجلات خاصة باقتراحات زبائنه لغرض تحسين جودة خدماته) نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.98 مما يدل على وجود تباعد في وجهات النظر بين افراد العينة في هذه الفقرة، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية افراد العينة يميلون إلى (موافق) بنسبة 36.7 %

ب- بالنسبة للعبارة رقم 17_ (تقوم الإدارة العليا للبنك بعمليات تفتيش ورقابة ميدانية للاطلاع على نقائص العمليات المصرفية المقدمة للزبائن) نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي

0.43 مما يدل على وجود تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (محايد) بنسبة 76.7% ت- بالنسبة للعبارة رقم _ 18_ (تسهر إدارة البنك على تقديم خدماتها خالية من العيوب والنقائص) نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري تساوي 1.04، مما يدل على وجود تباعد في الإجابات وتشتتها عن الوسيط فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة يميلون إلى (موافق) بنسبة 40%

ث- بالنسبة للعبارة رقم _ 19_ (لدي البنك نظاما رقابيا فعالا يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها) نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري تساوي 1.14 مما يدل على وجود تباعد في الإجابات وتشتتها عن الوسيط فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية أفراد العينة يميلون إلى (موافق) بنسبة 36.7%.

ج- بالنسبة للعبارة رقم _ 20_ (يوجد في البنك مختصين في عمليات التدقيق الداخلي)، نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري تساوي 0.99 مما يدل على وجود تباعد في الإجابات وتشتتها عن الوسيط، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية أفراد العينة يميلون إلى (محايد) بنسبة 33.3%.

الجدول رقم(17): يمثل مدى ارتباط كل محور بعباراته

المحاور	المتوسط	الترتيب
المحور(1)	10.13	3
المحور(2)	7.70	4
المحور(3)	14.30	2
المحور(4)	15.83	1

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المحور الرابع عباراته أكثر ارتباطا من المحاور الأخرى ثم يليه المحور الثالث.

الجزء الثالث: خاص بالزبائن

وقت الحصول على العملية المصرفية وإجراءات إنجاز العمليات المصرفية
الجدول رقم (18): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بوقت الحصول على العملية المصرفية
وإجراءات إنجاز العمليات المصرفية.

إجراءات إنجاز العمليات			وقت الحصول على العملية			النسب المئوية العمليات
مطابقة نوعاً ما	غير مطابقة	مطابقة	تأخر لفترة طويلة	تأخر لفترة قصيرة	في الوقت المحدد	
13.3	6.7	80	13.3	30	56.7	فتح حساب بنكي
36.7	16.7	46.6	16.7	60	23.3	تسليم بطاقات الإئتمان
23.3	36.7	40	16.7	20	63.3	صرف رصيد بنكي
20	30	50	30	36.7	33.3	الحصول على العملة الأجنبية
20	26.7	53.3	23.3	36.7	40	الحصول على قرض بنكي
22.67	23.33	54	20	36.68	43.32	النسبة العامة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نسبة الحصول على العمليات في الوقت المحدد هي 43.32% بينما نسبة المطابقة بلغت 54% بمعنى أن مستوى سيجما بالنسبة لوقت الحصول على العملية هي 1 سيجما لأنها قريبة من 31% أي أن عدد العيوب هو 6900000 لكل مليون.

بينما نسبة المطابقة كانت 54% وعليه فإن مستوى ستة سيجما يقترب من 2 سيجما أي من نسبة 69% وهذا يقابل عدد العيوب (عدم المطابقة) 308538 لكل مليون .

أنظر الجدول رقم (3) ص(60)

شكل رقم : 08 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بوقت الحصول على العملية المصرفية وإجراءات إنجاز العمليات المصرفية.



المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

بغرض إختبار فروض الدراسة قمنا بإستخدام إختبار ويل كوكسن wilcoxon لان حجم العينة اقل او يساوي 30 وبالتالي فالبيانات لا تتبع قانون التوزيع الطبيعي لذا لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية اي نقوم باستخدام ويل كوكسن حول الوسيط، حيث كانت قيمة الوسيط في هذه الدراسة هي 03 وكانت القاعدة التي اعتمدنا عليها هي قبول الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة الوسيط المحسوبة أكبر من أو يساوي قيمة الوسيط 03، ورفض الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة الوسيط أقل تماما من القيمة 03 وهذا ما ورد في (الملحق رقم 02).

أولاً: الفرضية الفرعية الأول:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الإدارية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الإدارية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

من خلال نتائج إختبار ويل كوكسن الواردة في الملحق (رقم 02) نجد أن النتيجة تتمثل في أن قيمة الوسيط الناتجة عن هذا الإختبار أعطت قيمة مساوية إلى 02 بينما تتمثل قيمة الوسيط المختبرة 03، وبالتالي فنتيجة الإختبار خارج المجال مما يدل على نفي وعدم قبول الفرضية العدمية H_0 وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الإدارية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات البشرية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات البشرية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

من خلال نتائج اختبار ويل كوكسن نجد أن قيمة الوسيط الناتجة عن هذا الاختبار أعطت قيمة مساوية إلى 02 بينما تتمثل قيمة الوسيط المختبرة 03، وبالتالي فنتيجة الإختبار خارج المجال مما يدل على نفي وعدم قبول الفرضية العدمية H_0 ، وعليه يتم قبول الفرضية

البديلة H_1 والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات البشرية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

يظهر لنا من خلال الإختبار الذي تم إجراءه أن النتيجة تتمثل في أن قيمة الوسيط المختبرة تمثل 03 بينما نتيجة الإختبار أعطت قيمة وسيط تساوي 02 وبالتالي فنتيجة الإختبار خارج المجال مما يدل على نفي وعدم قبول الفرضية العدمية H_0 ، وعلى أساس ذلك يتم قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

يظهر إختبار ويل كوكسن أن قيمة الوسيط الناتجة عنه أعطت قيمة مساوية إلى 02 بينما تتمثل قيمة الوسيط المختبرة 03، وبالتالي فنتيجة الإختبار خارج المجال لذلك مما يدل على نفي وعدم قبول الفرضية العدمية H_0

وإنما يتم قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها.

من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

لقد لخصت دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأسئلة الاستبيان والتي على أساسها تم اختبار الفرضيات الموضوعية وذلك من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين كل من المقومات الإدارية البشرية التقنية والمعلوماتية والمقومات والتدقيق الداخلي وإمكانية استخدام الستة سيجما في البنك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ رفض الفرضية الأولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الإدارية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك حيث تبين أن إدارة البنك ليس لديها الاستعداد لدعم استخدام ستة سيجما ويتم ذلك من عدم رغبتها في دعم برامج ستة سيجما وإلزام الموظفين لاستخدامه وعدم توافر المقدره المالية للبنك على استخدام التقنيات الاحصائية وأدوات ستة سيجما.

_ رفض الفرضية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات البشرية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك، حيث تبين أن المقومات البشرية في البنك لا تساهم في استخدام ستة سيجما، ويظهر ذلك من خلال عدم الاستعداد لتحفيز الموظفين في البنك لاستخدام ستة سيجما.

_ رفض الفرضية الثالثة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات التقنية والمعلوماتية وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك حيث تبين أن نظم المعلومات في البنك لا تستوعب استخدام ستة سيجما ويظهر ذلك من خلال عدم الاستعداد لتوفير قاعدة بيانات لاستخدامه ولا تبادل المعلومات وتدفعها بين برامج ستة سيجما ولا الاستعداد لتوفير نظام اتصال مباشر مع مدربين لبرامج ستة سيجما.

_ رفض الفرضية الرابعة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي وإمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنك، حيث تبين أن المقومات

الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي في البنك لا تستوعب استخدام ستة سيجما ويظهر ذلك من خلال عدم توفير نظام رقابي فعال يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وعدم وجود رقابة للاطلاع على نقائص العمليات المصرفية المقدمة للزبائن.

الغائبة

الخاتمة:

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

وتعد امكانية تطبيق منهج ستة سيجما في البنوك من اهم المتغيرات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال تقليل نسبة الاخطاء والعيوب في العمليات التي يقوم بها الموظفون.

وبعد استعراضنا للاطار النظري لكل من متغيرات الدراسة ثم اجراء الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة وبالتالي فقد تم التوصل الى النتائج والتوصيات التالية :

أولاً: النتائج

لقد قمنا بتحليل هذا الاستبيان المتكون من عدة محاور، بالنسبة للمحور الاول المتعلق بالمقومات الادارية لتطبيق منهج ستة سيجما ثم عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحور المقومات البشرية، تليها عرض نتائج البيانات المتعلقة بمحور المقومات التقنية والمعلوماتية ثم المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي .

ومن خلال عرض وتحليل الاستبيان تم التوصل إلى أن المقومات الادارية ليس لديها استعداد لتطبيق منهج ستة سيجما في البنك كما أن المقومات البشرية لا تساهم كذلك في استخدام منهج ستة سيجما في البنك ،كما نجد المقومات التقنية والمعلوماتية لا تستوعب استخدام هذا النوع من البرامج وبالنسبة للمقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي فإنه لا يوجد نظام رقابي دقيق لاكتشاف الاخطاء كليا عند القيام بالعمليات البنكية.

وبالتالي فتدريب العمال على منهج ستة سيجما من جميع جوانبه في البنك وتطبيق منهجيته والعمل بتقنياته وأدواته لا يحسن من جودة الخدمات المصرفية ولا يزيد من رضا العملاء وهي تعتبر نتيجة حتمية لعدم تحقيق المحاور الأربع.

ثانيا : التوصيات

وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها ضمن الاطار النظري وكذلك من واقع التحليل الاحصائي للبيانات تم اقتراح التوصيات التالية :

- الاهتمام بمنهج ستة سيجما والتاكيد على امكانية استخدامه في البنوك كما له من اهمية في التقليل من الاخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة والتي تتناسب مع توقعات العملاء .
- التزام ودعم ادارة المصارف للعمل بمنهج ستة سيجما وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ضرورة توفير وتخصيص موارد مالية لاستخدام وتطوير منهج ستة سيجما.
- ضرورة توفير المقومات الأساسية المختلفة (البشرية والتقنية) اللازمة لعملية التطبيق.
- الاهتمام بالتدريس واكساب العاملين المعرفة بمنهج ستة سيجما والاساسيات التي يقوم عليها واهميتها بالنسبة للمصارف.
- توفير بيئة ملائمة لتطبيق منهج ستة سيجما ومحاولة ازالة الحواجز التي تواجه تطبيقه
- ضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملين في البنك.

ثالثا: الدراسات المقترحة

- اعداد الدراسة مرة اخرى بعد فترة من الزمن لبيان أثر تطبيق منهج ستة سيجما على تحسين جودة الخدمات المصرفية
- اعداد دراسة اخرى لبيان أثر تطبيق منهج ستة سيجما في القطاعات الاخرى.
- اعداد دراسة اخرى لبيان أثر تطبيق منهج ستة سيجما في البنوك الأخرى .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أبو تايه صباح محمد ، التسويق المصرفي "بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
2. الترتوري محمد عوض وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
3. جودة محفوظ احمد: إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
4. حمود خضير كاظم :إدارة الجودة وخدمة العملاء ،الطبعة الثالثة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2007.
5. حمود خضير كاظم:إدارة الجودة وخدمة العملاء ،الطبعة الثانية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2005.
6. الداركة مأمون ، الشبلي طارق :الجودة في المنظمات الحديثة ،الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والطباعة ،عمان ،الاردن ،. 2002.
7. رفاعي ممدوح عبد العزيز: منهجية ستة سيغما "مدخل تحسين العمليات"، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس، مصر، 2011.
8. زين الدين فريد عبد الفتاح: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة ،جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996.
9. زين الدين فريد: المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ،القاهرة ،مصر، 1996.
10. السامرائي مهدي :ادارة الجودة الشاملة "في القطاعين الانتاجي والخدمي" الطبعة الأولى ،دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن 2007.
11. شعبان إياد عبد الله: إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز" ، الطبعة الاولى ، دار الزهراني للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

12. الشريفى زينب هادي :سته سيغما مدخل للقيمة المتميزة للزبون، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد، د.ت.
13. الصميدعي محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف: التسويق المصرفي "مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2005.
14. الطائي يوسف حجيم وآخرون: نظم إدارة الجودة "في المنظمات الانتاجية الخدمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 2009.
15. العال النعيمي محمد عبد وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة " مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
16. العجارمة تيسير: التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
17. عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. عطية محسن علي ،الجودة الشاملة والمنهج ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن 2007.
19. القزاز اسماعيل ابراهيم وآخرون: six sigma واساليب حديثة اخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2009.
20. القصاص خالد احمد: استخدام منهج سيغما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2013-2014.
21. مجيد سوسن شاكر ،محمد عواد الزيادات :ادارة الجودة الشاملة "تطبيقات الصناعة والتعليم" ،الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2007.
22. محمد حسين عبد العال ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)، دار الفكر، الاسكندرية ،مصر، 2006 .

23. محمد غنيم احمد: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2008-2009.
24. محمد محمود عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة "بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، الاسكندرية، 2008.
25. المسعودي حيدر علي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010.
26. معلا ناجي ذيب: الاصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
27. الوادي محمود حسين واخرون: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 201.

ثانيا : المذكرات

1. إعديلي فادي حسن حسين ، امكانية تطبيق اسلوب 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، محاسبة، جامعة الزرقاء، كانون الثاني 2014.
2. جبلي هدى: قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
3. الخالدي أيمن فتحي فضل : قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين،(من وجهة نظر العملاء)،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة، الجامعة الاسلامية،فلسطين،2006.
4. الخطيب مهند فواز موسى: مدى اثر استخدام six sigma غير المخطط على رضا الزبائن في بنك الاسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.

5. زاوي حميدة: سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيجما، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010،2011.

6. هبة محمود حسين عبد الله : مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012.

ثالثا : المجالات :

1. برحومة عبد الحميد وشريف مراد: الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد الثالث، جامعة المسيلة، جوان 2008.

2. بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 3 ،جامعة الشلف ، د.ت.

3. بن عيشاوي احمد: الطريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 5 الجزائر، 2014.

4. الفيحان ايثار عبد الهادي واخرون: تحسين العملية باستخدام طريقة (six sigma) البحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد، العراق، العدد 37، 2005..

5. ماهر موسى درغام وهبة محمود عبد الله: مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني غزة، يونيو 2013.

6. مبارك داوود سليمان وعلي عبد الله الحاكم: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد 16 العدد(1) جامعة السودان، 2015.

الملاحق

1- ملحق رقم : 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان

في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة "الماستر" تحت عنوان :

دراسة إمكانية تطبيق مدخل "ستة سيجما" لتحسين جودة الخدمات المصرفية

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ، راجين منكم التفضل بالإجابة على جميع فقراته

بدقة وموضوعية ، وذلك بوضع اشارة (x)

في المربع الذي يتفق مع رأيكم ، علما أن معلوماتكم ستكون سرية وتستخدم لأغراض علمية بحتة.

شكراً لكم على حسن تعاونكم .

معلومات تتعلق بالبيانات الشخصية

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ العمر: أقل من 30 سنة . من 31 الى 40 سنة.

من 41 إلى 50 سنة . من 51 الى 60 سنة.

أكثر من 61 سنة .

3_ الوظيفة:

.....

4_ المستوى العلمي :

ابتدائي متوسط ثانوي

ليسانس ماجستير دكتوراه

الملاحق

الجزء الثاني: يعد منهج ستة سيجما مدخل للتحسين المستمر يهدف الى تخفيض العيوب والاطء الناتجة عن تقديم خدمة ما أو تصنيع منتج معين ، والهدف من هذه الاداة هو تحسين جودة العمليات من أجل تحقيق رضا ورغبات الزبون .

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن اجابتكم حول امكانية تطبيق منهج ستة سجمما في مؤسستكم.

المحور الاول : المقومات الادارية لتطبيق ستة سيجما.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يملك البنك سياسة الجودة					
2	تستخدم ادارة البنك أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية					
3	لدى إطارات البنك دراية حول منهج ستة سيجما					
4	لدى إدارة البنك استعداد على تبني منهج ستة سيجما					
5	تستطيع ادارة البنك ان تهيئ بيئة العمل اللازمة لتطبيق منهج ستة سيجما.					

المحور الثاني: المقومات البشرية لتطبيق ستة سيجما .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	يستجيب الموظفين في البنك للتغيرات التي تؤدي الى التحسين المستمر في العمليات المصرفية .					
7	لدى الموظفين في البنك الاستعداد والقابلية لفهم وتطبيق منهج ستة سيجما .					
8	توفر إدارة البنك برامج التدريب اللازمة للموظفين لفهم وتطبيق ستة سيجما .					
9	لدى الموظفين في البنك الاستعداد لتكوين فرق العمل التي تشرف على تطبيق منهج ستة سيجما .					
10	يوفر البنك حوافز مادية مشجعة في حالة التزام الموظفين باعتماد منهج ستة سيجما .					

ثالثا : المقومات التقنية والمعلوماتية لتطبيق منهج ستة سيجما .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	لدى ادارة البنك نظام معلوماتي فعال يساعد في تطبيق ستة سيجما.					
12	لدى البنك وسائل تكنولوجية متطورة تسهل تطبيق ستة سيجما.					
13	يساعد تبادل المعلومات بين مختلف مصالح البنك الوقوف على عيوب وأخطاء تنفيذ العمليات المصرفية.					
14	يوجد لدى البنك قاعدة معطيات واسعة عن عملياته تساعد على تنفيذ مراحل برنامج ستة سيجما.					
15	لدى ادارة البنك تقارير تفصيلية عن مختلف أنشطته.					

رابعا : المقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يتوفر لدى البنك سجلات خاصة باقتراحات زبائنه لغرض تحسين جودة خدماته .					
17	تقوم الادارة العليا للبنك بعمليات تفتيش ورقابة ميدانية للاطلاع على نقائص العمليات المصرفية المقدمة للزبان.					
18	تسهر ادارة البنك على تقديم خدماتها خالية من العيوب والنقائص .					
19	لدى البنك نظاما رقابيا فعالا يساعد على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها .					
20	يوجد في البنك مختصين في عمليات التدقيق الداخلي .					

الملاحق

الجزء الثالث : (خاص بزبائن البنك) :يرجى من الاخوة الافاضل زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية التكرم بالإجابة على هذا الجزء من الاستمارة وهذا بوضع العلامة (x) على الاجابة المناسبة التي تعبر عن تقييمهم للعمليات المصرفية التي يقدمها البنك وهذا من خلال انطباعهم حول مدة انجاز هذه العمليات ، والعيوب والاختفاء المرتكبة في اجراءات انجاز هذه العمليات .

اجراءات انجاز العمليات المصرفية			وقت الحصول على العملية المصرفية			النسب المئوية
مطابقة نوعا ما	غير مطابقة	مطابقة	تأخر لفترة طويلة	تأخر لفترة قصيرة	في الوقت المحدد	العمليات المصرفية
						فتح حساب بنكي
						تسليم بطاقات الائتمان
						صرف رصيد بنكي
						الحصول على الصرف بالعملة الاجنبية
						الحول على اعتماد مستندي.

2- ملحق رقم : 02

-3

4-

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	30	1.5000	.50855
العمر	30	1.9333	.44978
الوظيفة	30	3.0000	2.03419
المستوى	30	4.3000	.59596
Q1	30	2.8667	1.04166
Q2	30	3.7333	.78492
Q3	30	1.1667	.53067
Q4	30	1.1667	.53067
Q5	30	1.2000	.66436
V6	30	3.0667	1.01483
V7	30	1.2000	.61026
V8	30	1.1333	.43417
V9	30	1.1667	.74664
V10	30	1.1333	.50742
X11	30	1.2667	.82768
X12	30	4.7333	.82768
X13	30	3.5333	.86037
X14	30	1.3333	.95893
X15	30	3.4333	1.07265
Y16	30	2.9333	.98027
Y17	30	3.2333	.43018
Y18	30	3.4333	1.04000

Y19	30	3.2667	1.14269
Y20	30	2.9667	.99943
N valide (listwise)	30		

5-

6-

7-

8-

9- Tableau de fréquences

10-

11-

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	15	50.0	50.0	50.0
Valide أنثى	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

12-

13-

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30-20	4	13.3	13.3	13.3
من 40-30	24	80.0	80.0	93.3
Valide من 50-40	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

14-

15-

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مكلفون بالزبائن	10	33.3	33.3	33.3
مصلحة الفروض	5	16.7	16.7	50.0
مصلحة المحاسبة	4	13.3	13.3	63.3
مصلحة الوسائل البشرية	4	13.3	13.3	76.7
Valide إدارة الخلية القانونية	3	10.0	10.0	86.7
إدارة والاستغلال	2	6.7	6.7	93.3
إعلام آلي	1	3.3	3.3	96.7
مصلحت الوسائل العامة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

16-

17-

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	6.7	6.7	6.7
ليسانس	17	56.7	56.7	63.3
ماجستير	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

18-

19-

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0

غير موافق	9	30.0	30.0	40.0
محايد	7	23.3	23.3	63.3
موافق	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

20-

21-

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	2	6.7	6.7	16.7
موافق	24	80.0	80.0	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

22-

23-

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	90.0	90.0	90.0
غير موافق	1	3.3	3.3	93.3
محايد	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

24-

25-

Q—

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	90.0	90.0	90.0
غير موافق	1	3.3	3.3	93.3
محاييد	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

26-

27-

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	90.0	90.0	90.0
غير موافق	1	3.3	3.3	93.3
محاييد	1	3.3	3.3	96.7
موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

28-

29-

V6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	8	26.7	26.7	33.3
محاييد	6	20.0	20.0	53.3
موافق	14	46.7	46.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

30-

31-

V7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	26	86.7	86.7	86.7
غير موافق	3	10.0	10.0	96.7
موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

32-

33-

V8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	90.0	90.0	90.0
غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
محايد	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

34-

35-

V9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	28	93.3	93.3	93.3
غير موافق	1	3.3	3.3	96.7

موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

36-

37-

V10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	28	93.3	93.3	93.3
Valide محايد	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

38-

39-

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	26	86.7	86.7	86.7
غير موافق	2	6.7	6.7	93.3
Valide محايد	1	3.3	3.3	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

40-

41-

X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6.7	6.7	6.7

محايد	1	3.3	3.3	10.0
موافق بشدة	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

42-

43-

X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	1	3.3	3.3	10.0
Valide محايد	6	20.0	20.0	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

44-

45-

X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	26	86.7	86.7	86.7
غير موافق	1	3.3	3.3	90.0
Valide محايد	1	3.3	3.3	93.3
موافق	1	3.3	3.3	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

46-

47-

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	2	6.7	6.7	16.7
محايد	6	20.0	20.0	36.7
موافق	17	56.7	56.7	93.3
موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

48-

49-

Y16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	9	30.0	30.0	36.7
محايد	8	26.7	26.7	63.3
موافق	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

50-

51-

Y17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	23	76.7	76.7	76.7
موافق	7	23.3	23.3	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

52-

53-

Y18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	5	16.7	16.7	20.0
محايد	8	26.7	26.7	46.7
موافق	12	40.0	40.0	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

54-

55-

Y19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	30.0	30.0	33.3
محايد	5	16.7	16.7	50.0
موافق	11	36.7	36.7	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

56-

57-

Y20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	8	26.7	26.7	33.3
محايد	10	33.3	33.3	66.7
موافق	9	30.0	30.0	96.7
موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

58-

59-

60-

61-

62-

Corrélations

	الدرجة_الكلية	البعد1	البعد2	البعد3	البعد4
Corrélacion de Pearson	1	.182	.568**	.379*	.486**
الدرجة_الكلية Sig. (bilatérale)		.336	.001	.039	.006
N	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson	.182	1	-.135-	-.498-**	-.027-
البعد1 Sig. (bilatérale)	.336	.478	.005	.886	
N	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson	.568**	-.135-	1	.253	-.161-
البعد2 Sig. (bilatérale)	.001	.478	.177	.396	
N	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson	.379*	-.498-**	.253	1	-.123-
البعد3 Sig. (bilatérale)	.039	.005	.177	.518	
N	30	30	30	30	30

	Corrélation de Pearson	.486**	-.027-	-.161-	-.123-	1
البعد4	Sig. (bilatérale)	.006	.886	.396	.518	
	N	30	30	30	30	30

63-

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median1 - البعد1	Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median1 - Q1	Negative Ranks	18 ^d	11.92	214.50
	Positive Ranks	3 ^e	5.50	16.50
	Ties	9 ^f		
	Total	30		
Median1 - Q2	Negative Ranks	27 ^g	14.96	404.00
	Positive Ranks	1 ^h	2.00	2.00
	Ties	2 ⁱ		
	Total	30		
Median1 - Q3	Negative Ranks	2 ^j	15.00	30.00
	Positive Ranks	27 ^k	15.00	405.00
	Ties	1 ^l		
	Total	30		
Median1 - Q4	Negative Ranks	2 ^m	15.00	30.00
	Positive Ranks	27 ⁿ	15.00	405.00
	Ties	1 ^o		
	Total	30		

Median1 - Q5	Negative Ranks	2 ^p	21.75	43.50
	Positive Ranks	27 ^q	14.50	391.50
	Ties	1 ^r		
	Total	30		

- a. Median1 < 1 البعد
- b. Median1 > 1 البعد
- c. Median1 = 1 البعد
- d. Median1 < Q1
- e. Median1 > Q1
- f. Median1 = Q1
- g. Median1 < Q2
- h. Median1 > Q2
- i. Median1 = Q2
- j. Median1 < Q3
- k. Median1 > Q3
- l. Median1 = Q3
- m. Median1 < Q4
- n. Median1 > Q4
- o. Median1 = Q4
- p. Median1 < Q5
- q. Median1 > Q5
- r. Median1 = Q5

Test Statistics^{a,c}

			Median1 - 1 البعد	Median1 - Q1
Z			-4.816 ^{-b}	-3.546 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000	.000
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000
		Upper Bound	.000	.001
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000
		Upper Bound	.000	.000

Test Statistics^{a,c}

			Median1 - Q2	Median1 - Q3
Z			-4.963 ^{-b}	-4.642 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000	.000
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000

		Upper Bound	.000	.000
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)		Lower Bound	.000	.000
	95% Confidence Interval	Upper Bound	.000	.000

Test Statistics^{a,c}

		Median1 - Q4	Median1 - Q5
Z		-4.642 ^b	-4.243 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000
	Sig.	.000	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)		.000	.000
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000
	Sig.	.000	.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)		.000	.000
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1502173562.

d. Based on negative ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median1 - 2 البعد	Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median1 - V6	Negative Ranks	20 ^d	12.20	244.00
	Positive Ranks	2 ^e	4.50	9.00
	Ties	8 ^f		
	Total	30		
Median1 - V7	Negative Ranks	1 ^g	27.00	27.00
	Positive Ranks	26 ^h	13.50	351.00
	Ties	3 ⁱ		
	Total	30		

Median1 - V8	Negative Ranks	1 ^j	14.50	14.50
	Positive Ranks	27 ^k	14.50	391.50
	Ties	2 ^l		
	Total	30		
Median1 - V9	Negative Ranks	1 ^m	29.00	29.00
	Positive Ranks	28 ⁿ	14.50	406.00
	Ties	1 ^o		
	Total	30		
Median1 - V10	Negative Ranks	2 ^p	15.50	31.00
	Positive Ranks	28 ^q	15.50	434.00
	Ties	0 ^r		
	Total	30		

- a. Median1 < 2**البعد**
 b. Median1 > 2**البعد**
 c. Median1 = 2**البعد**
 d. Median1 < V6
 e. Median1 > V6
 f. Median1 = V6
 g. Median1 < V7
 h. Median1 > V7
 i. Median1 = V7
 j. Median1 < V8
 k. Median1 > V8
 l. Median1 = V8
 m. Median1 < V9
 n. Median1 > V9
 o. Median1 = V9
 p. Median1 < V10
 q. Median1 > V10
 r. Median1 = V10

Test Statistics^a

	Median1 - 2 البعد	Median1 - V6	Median1 - V7	Median1 - V8	Median1 - V9
Z	-4.837 ^{-b}	-3.958 ^{-b}	-4.382 ^{-c}	-4.914 ^{-c}	-4.596 ^{-c}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

Test Statistics^a

	Median1 - V10
Z	-4.747 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.
- c. Based on negative ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median1 - البعد3	Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median1 - X11	Negative Ranks	2 ^d	21.00	42.00
	Positive Ranks	26 ^e	14.00	364.00
	Ties	2 ^f		
	Total	30		
Median1 - X12	Negative Ranks	28 ^g	14.50	406.00
	Positive Ranks	0 ^h	.00	.00
	Ties	2 ⁱ		
	Total	30		
Median1 - X13	Negative Ranks	27 ^j	15.78	426.00
	Positive Ranks	2 ^k	4.50	9.00
	Ties	1 ^l		
	Total	30		
Median1 - X14	Negative Ranks	3 ^m	23.67	71.00
	Positive Ranks	26 ⁿ	14.00	364.00
	Ties	1 ^o		
	Total	30		
Median1 - X15	Negative Ranks	25 ^p	15.64	391.00
	Positive Ranks	3 ^q	5.00	15.00
	Ties	2 ^r		
	Total	30		

- a. Median1 < البعد3
- b. Median1 > البعد3
- c. Median1 = البعد3

- d. Median1 < X11
- e. Median1 > X11
- f. Median1 = X11
- g. Median1 < X12
- h. Median1 > X12
- i. Median1 = X12
- j. Median1 < X13
- k. Median1 > X13
- l. Median1 = X13
- m. Median1 < X14
- n. Median1 > X14
- o. Median1 = X14
- p. Median1 < X15
- q. Median1 > X15
- r. Median1 = X15

Test Statistics^a

	البعد3 - Median1	Median1 - X11	Median1 - X12	Median1 - X13
Z	-4.892 ^b	-4.131 ^c	-5.209 ^b	-4.739 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

Test Statistics^a

	Median1 - X14	Median1 - X15
Z	-3.523 ^b	-4.417 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.
- c. Based on negative ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
البعد4 - Median1			
Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
Positive Ranks	0 ^b	.00	.00

	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median1 - Y16	Negative Ranks	19 ^d	11.58	220.00
	Positive Ranks	2 ^e	5.50	11.00
	Ties	9 ^f		
	Total	30		
Median1 - Y17	Negative Ranks	30 ^g	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^h	.00	.00
	Ties	0 ⁱ		
	Total	30		
Median1 - Y18	Negative Ranks	24 ^j	13.33	320.00
	Positive Ranks	1 ^k	5.00	5.00
	Ties	5 ^l		
	Total	30		
Median1 - Y19	Negative Ranks	20 ^m	11.38	227.50
	Positive Ranks	1 ⁿ	3.50	3.50
	Ties	9 ^o		
	Total	30		
Median1 - Y20	Negative Ranks	20 ^p	12.00	240.00
	Positive Ranks	2 ^q	6.50	13.00
	Ties	8 ^r		
	Total	30		

- a. Median1 < 4 البعد4
b. Median1 > 4 البعد4
c. Median1 = 4 البعد4
d. Median1 < Y16
e. Median1 > Y16
f. Median1 = Y16
g. Median1 < Y17
h. Median1 > Y17
i. Median1 = Y17
j. Median1 < Y18
k. Median1 > Y18
l. Median1 = Y18
m. Median1 < Y19
n. Median1 > Y19
o. Median1 = Y19
p. Median1 < Y20
q. Median1 > Y20
r. Median1 = Y20

Test Statistics^a

	Median1 - 4 البعد	Median1 - Y16	Median1 - Y17	Median1 - Y18
Z	-4.837 ^{-b}	-3.743 ^{-b}	-5.069 ^{-b}	-4.320 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

Test Statistics^a

	Median1 - Y19	Median1 - Y20
Z	-3.973 ^{-b}	-3.788 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
Ties	0 ^c		
Total	30		

a. Median < 1 البعد

b. Median > 1 البعد

c. Median = 1 البعد

Test Statistics^{a,c}

	Median - 1 البعد
Z	-4.816 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
Sig.	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	.000
95% Confidence Interval	
Lower Bound	.000
Upper Bound	.000

	Sig.		.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.
- c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median - Q1	Negative Ranks	11 ^a	10.50	115.50
	Positive Ranks	12 ^b	13.38	160.50
	Ties	7 ^c		
	Total	30		
Median - Q2	Negative Ranks	25 ^d	14.06	351.50
	Positive Ranks	3 ^e	18.17	54.50
	Ties	2 ^f		
	Total	30		
Median - Q3	Negative Ranks	0 ^g	.00	.00
	Positive Ranks	28 ^h	14.50	406.00
	Ties	2 ⁱ		
	Total	30		
Median - Q4	Negative Ranks	0 ^j	.00	.00
	Positive Ranks	28 ^k	14.50	406.00
	Ties	2 ^l		
	Total	30		
Median - Q5	Negative Ranks	1 ^m	1.50	1.50
	Positive Ranks	28 ⁿ	15.48	433.50
	Ties	1 ^o		
	Total	30		

- a. Median < Q1
- b. Median > Q1
- c. Median = Q1
- d. Median < Q2

- e. Median > Q2
- f. Median = Q2
- g. Median < Q3
- h. Median > Q3
- i. Median = Q3
- j. Median < Q4
- k. Median > Q4
- l. Median = Q4
- m. Median < Q5
- n. Median > Q5
- o. Median = Q5

Test Statistics^{a,c}

			Median - Q1	Median - Q2
Z			-.744 ^{-b}	-3.756 ^{-d}
Asymp. Sig. (2-tailed)			.457	.000
	Sig.		.433	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.423	.000
		Upper Bound	.443	.000
	Sig.		.219	.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.210	.000
		Upper Bound	.227	.000

Test Statistics^{a,c}

			Median - Q3	Median - Q4
Z			-5.209 ^{-b}	-5.209 ^{-d}
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000	.000
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000
		Upper Bound	.000	.000
	Sig.		.000	.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000
		Upper Bound	.000	.000

Test Statistics^{a,c}

			Median - Q5
Z			-5.194 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000
	Sig.		.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

	Sig.		.000
Monte Carlo Sig. (1-tailed)		Lower Bound	.000
	95% Confidence Interval	Upper Bound	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on negative ranks.
- c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 299883525.
- d. Based on positive ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
Ties	0 ^c		
Total	30		

- a. Median < 2**البعد**
- b. Median > 2**البعد**
- c. Median = 2**البعد**

	Median - 2 البعد
Z	-4.837 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median - V6	Negative Ranks	14 ^a	11.50	161.00
	Positive Ranks	10 ^b	13.90	139.00
	Ties	6 ^c		
	Total	30		
Median - V7	Negative Ranks	1 ^d	2.50	2.50
	Positive Ranks	29 ^e	15.95	462.50
	Ties	0 ^f		
	Total	30		
Median - V8	Negative Ranks	0 ^g	.00	.00
	Positive Ranks	29 ^h	15.00	435.00
	Ties	1 ⁱ		
	Total	30		
Median - V9	Negative Ranks	1 ^j	16.00	16.00
	Positive Ranks	29 ^k	15.48	449.00
	Ties	0 ^l		
	Total	30		
Median - V10	Negative Ranks	0 ^m	.00	.00
	Positive Ranks	28 ⁿ	14.50	406.00
	Ties	2 ^o		
	Total	30		

- a. Median < V6
- b. Median > V6
- c. Median = V6
- d. Median < V7
- e. Median > V7
- f. Median = V7
- g. Median < V8
- h. Median > V8
- i. Median = V8
- j. Median < V9
- k. Median > V9
- l. Median = V9
- m. Median < V10
- n. Median > V10
- o. Median = V10

Test Statistics^a

	Median - V6	Median - V7	Median - V8	Median - V9	Median - V10
Z	-.347 ^b	-5.147 ^c	-5.231 ^c	-5.025 ^c	-5.292 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.728	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median - 3 البعد	Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median - X11	Negative Ranks	1 ^d	16.00	16.00
	Positive Ranks	28 ^e	14.96	419.00
	Ties	1 ^f		
	Total	30		
Median - X12	Negative Ranks	27 ^g	16.00	432.00
	Positive Ranks	2 ^h	1.50	3.00
	Ties	1 ⁱ		
	Total	30		
Median - X13	Negative Ranks	21 ^j	11.50	241.50
	Positive Ranks	3 ^k	19.50	58.50
	Ties	6 ^l		
	Total	30		
Median - X14	Negative Ranks	2 ^m	8.75	17.50
	Positive Ranks	27 ⁿ	15.46	417.50
	Ties	1 ^o		
	Total	30		
Median - X15	Negative Ranks	19 ^p	11.26	214.00
	Positive Ranks	5 ^q	17.20	86.00
	Ties	6 ^r		
	Total	30		

- a. Median < 3البيعد
- b. Median > 3البيعد
- c. Median = 3البيعد
- d. Median < X11
- e. Median > X11
- f. Median = X11
- g. Median < X12
- h. Median > X12
- i. Median = X12
- j. Median < X13
- k. Median > X13
- l. Median = X13
- m. Median < X14
- n. Median > X14
- o. Median = X14
- p. Median < X15
- q. Median > X15
- r. Median = X15

Test Statistics^a

	Median - 3البيعد	Median - X11	Median - X12	Median - X13	Median - X14
Z	-4.892 ^b	-4.846 ^c	-5.158 ^b	-2.888 ^b	-4.810 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000

Test Statistics^a

	Median - X15
Z	-1.947 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.051

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on positive ranks.
- c. Based on negative ranks.

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Median - 4 البعد	Negative Ranks	30 ^a	15.50	465.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		
Median - Y16	Negative Ranks	11 ^d	10.50	115.50
	Positive Ranks	11 ^e	12.50	137.50
	Ties	8 ^f		
	Total	30		
Median - Y17	Negative Ranks	7 ^g	4.00	28.00
	Positive Ranks	0 ^h	.00	.00
	Ties	23 ⁱ		
	Total	30		
Median - Y18	Negative Ranks	16 ^j	11.75	188.00
	Positive Ranks	6 ^k	10.83	65.00
	Ties	8 ^l		
	Total	30		
Median - Y19	Negative Ranks	15 ^m	13.83	207.50
	Positive Ranks	10 ⁿ	11.75	117.50
	Ties	5 ^o		
	Total	30		
Median - Y20	Negative Ranks	10 ^p	10.00	100.00
	Positive Ranks	10 ^q	11.00	110.00
	Ties	10 ^r		
	Total	30		

- a. Median < 4 البعد
- b. Median > 4 البعد
- c. Median = 4 البعد
- d. Median < Y16
- e. Median > Y16
- f. Median = Y16
- g. Median < Y17
- h. Median > Y17
- i. Median = Y17
- j. Median < Y18
- k. Median > Y18
- l. Median = Y18
- m. Median < Y19
- n. Median > Y19
- o. Median = Y19

- p. Median < Y20
 q. Median > Y20
 r. Median = Y20

Test Statistics^a

	البيد4 - Median	Median - Y16	Median - Y17	Median - Y18	Median - Y19
Z	-4.837 ^b	-.393 ^c	-2.646 ^b	-2.117 ^b	-1.292 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.694	.008	.034	.196

Test Statistics^a

	Median - Y20
Z	-.202 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.840

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
 b. Based on positive ranks.
 c. Based on negative ranks.

Statistics

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	Q1	QQ1	Q2
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	1.2333	1.8000	2.8000	2.4333	2.7333	2.0667
Std. Deviation	.43018	.71438	.88668	.72793	.58329	.63968

Statistics

	QQ2	Q3	QQ3	Q4	QQ4	Q5	QQ5
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.3000	2.4667	2.0333	2.0333	2.2000	2.1667	2.2667
Std. Deviation	.74971	.77608	.88992	.80872	.88668	.79148	.86834

Frequency Table

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تأخير لفترة طويلة	4	13.3	13.3
	تأخير لفترة قصيرة	9	30.0	43.3
	في الوقت المحدد	17	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

QQ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مطابقة	2	6.7	6.7
	مطابقة نوعا ما	4	13.3	20.0
	مطابقة	24	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تأخير لفترة طويلة	5	16.7	16.7
	تأخير لفترة قصيرة	18	60.0	76.7
	في الوقت المحدد	7	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

QQ2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مطابقة	5	16.7	16.7
	مطابقة نوعا ما	11	36.7	53.3
	مطابقة	14	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تأخير لفترة طويلة	5	16.7	16.7

تأخير لفترة قصيرة	6	20.0	20.0	36.7
في الوقت المحدد	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

QQ3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير مطابقة	11	36.7	36.7	36.7
مطابقة نوعا ما	7	23.3	23.3	60.0
مطابقة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تأخير لفترة طويلة	9	30.0	30.0	30.0
تأخير لفترة قصيرة	11	36.7	36.7	66.7
في الوقت المحدد	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

QQ4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير مطابقة	9	30.0	30.0	30.0
مطابقة نوعا ما	6	20.0	20.0	50.0
مطابقة	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تأخير لفترة طويلة	7	23.3	23.3	23.3
تأخير لفترة قصيرة	11	36.7	36.7	60.0
في الوقت المحدد	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

QQ5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مطابقة	8	26.7	26.7
	مطابقة نوعا ما	6	20.0	46.7
	مطابقة	16	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	المحور الثاني
.942	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	المحور الثالث
.940	5

Descriptive Statistics

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد 1	30	10.1333	1.90703
البعد 2	30	7.7000	1.98529
البعد 3	30	14.3000	1.96784
البعد 4	30	15.8333	2.21411
Valid N (listwise)	30		

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
24	الجدول رقم(1): يوضح أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
35	جدول رقم (2): مؤشرات تقييم جودة الخدمة.
45	الجدول رقم(03): مستويات أداء سيجما
79	الجدول رقم(04): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ
80	الجدول رقم (05): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل(معامل بيرسون)
81	الجدول رقم(06): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل(معامل بيرسون)
82	الجدول رقم (07): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل(معامل بيرسون)
83	الجدول رقم(08): يبين مصفوفة الارتباط بين العبارة والبعد ككل(معامل بيرسون)
84	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
85	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر
85	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
86	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.
87	الجدول رقم (13): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات الإدارية لتطبيق ستة سيجما.
89	الجدول رقم (14): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات البشرية لتطبيق ستة سيجما.
91	الجدول رقم(15): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمقومات التقنية والمعلوماتية لتطبيق منهج ستة سيجما.
93	الجدول رقم (16): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي
94	الجدول رقم(17): يمثل مدى ارتباط كل محور بعباراته
95	الجدول رقم (18): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بوقت الحصول على العملية المصرفية وإجراءات إنجاز العمليات المصرفية.

فهرس الأشكال

18	الشكل (1): حلقة دمينيغ deming
20	الشكل (2): يمثل ثلاثية جوران
27	الشكل رقم (3): يمثل هذا الشكل أهداف إدارة الجودة الشاملة.
37	الشكل رقم (4): نموذج الفجوات الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية.
55	الشكل رقم (5): المخطط الانسيابي
56	الشكل رقم (6): يمثل مخطط السبب والنتيجة
74	الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة
96	الشكل رقم (08): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بوقت الحصول على العملية المصرفية وإجراءات إنجاز العمليات المصرفية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية

08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
09	المطلب الاول: مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
16	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.....
21	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
25	المبحث الثاني: مراحل وأهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها.....
25	المطلب الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
28	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
29	المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة.....
30	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية
30	المطلب الاول: ماهية جودة الخدمات المصرفية.....
33	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية.....
36	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.....
40	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لمنهج ستة سيجما

42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية منهج ستة سيجما six sigma
43	المطلب الأول: مفهوم منهج ستة سيجما six sigma

45	المطلب الثاني: نشأة وتطور منهج six sigma ستة سيجما.....
47	المطلب الثالث: مبادئ منهج ستة سيجما six sigma.....
49	المبحث الثاني: معايير ومراحل وأساليب منهج ستة سيجما six sigma..
49	المطلب الأول: معايير منهج ستة سيجما six sigma.....
50	المطلب الثاني: مراحل تطبيق منهج ستة سيجما.....
51	المطلب الثالث: أساليب منهج ستة سيجما (six sigma)
53	المبحث الثالث: فوائد وأدوات منهج six sigma ومعلومات تطبيقه.....
53	المطلب الأول: فوائد تطبيق منهج six sigma ستة سيجما.....
54	المطلب الثاني: ادوات منهج (six sigma) ستة سيجما.....
61	المطلب الثالث: معوقات تطبيق منهج ستة سيجما six sigma.....
63	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

65	تمهيد.....
66	المبحث الأول : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.....
66	المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة
73	المطلب الثالث : أهداف ومهام وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
77	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....
77	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
79	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من صدق أداة الدراسة.....
84	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان
84	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
86	المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة ومجتمع الدراسة.....

97المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
99المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
101الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الاشكال والجداول

فهرس المحتويات

المخلص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى امكانية تطبيق مدخل ستة سيجما لتحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك بتطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة.

حيث ركزت الدراسة على اربعة عناصر أساسية لاستخدام منهج ستة سيجما في البنك وهي : المقومات الادارية ،البشرية ،التقنية والمعلوماتية والمقومات الخاصة بالمراقبة والتدقيق الداخلي حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الاحصائي باستخدام الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات واستعمل برنامج الحزمة الاحصائية spss وبرنامج التحليل الاحصائي "ويل كوكسن في تحليل الاستبيان.

وقد أظهرت الدراسة ان جميع هذه المتغيرات ليس لها اي علاقة مع امكانية استخدام هذا المنهج ولذا فإن متطلبات تطبيق منهج ستة سيجما لا تتوافق مع البنك .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات المصرفية، ستة سيجما six sigma

Abstract :

This study aims at knowing to what extent it is possible to implement six sigma approach to improve the quality of bank services in agricultural and rural development bank of msila .

The study focuses on the four basic elements in using six sugma approach in banking: administrative,human , technical and informationl ingredients as well as ingredients of supervision and internal audit, thus analytic descriptive approach is used in the theoretical aspect, while in the applied aspect , statistic approach using questionnaires to collet information ana data, where statical package for social sciences SPSS, and wilcoxon statistical analysis softwares are used to analyse data.

The study has shown that all these variable have nothing to do with the possibility of using this approach . therefore requirements to implement six sigma are not compatible with the bank.

Key words: total quality management ,financial services quality,six sigma

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ