

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

العنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية دراسة حالة "بنك الخليج الجزائر" مدينة المسيلة (AGB)

الأستاذ المشرف:

د. سالم إلياس

إعداد الطالبين:

❖ معيوف الحسين

❖ عمر قاسم محمد قصقص

الأستاذ	الرتبة	الصفة
د. مخوخ رزيقة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د. إلياس سالم	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
د. قاسمي السعيد	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

1439/1438 هـ

شكر و عرفان

الحمد لله المتوحد بتعاليه وصفو دينه المنفرد بكبريائه وعظمته الذي قضى على
أجنحة العقول وترك المتدبر في زهول الشكر للرحمان الذي أكرمنا بالقرآن ومنحنا
نعمة العلم والبيان ووهب لنا العين والأذن واللسان وأصبغ علينا الكثير من النعم
لإتمام هذا العمل أما بعد:

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من قدم لنا يد العون ولم يبخل علينا
بتوجيهاته وإرشاداته لإنجاز هذا العمل وعلى رأسهم:

الأستاذة القديرة " نعيمة أحلام " والأستاذ " سالم إلياس "

وإلى كافة من تفضل علينا بالنصيحة أو المساعدة نهدي ثمرة جهدنا المتواضع.

حسين، عمر



فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	تشكر
أ - د	مقدمة
06	الفصل الأول: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
07	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها
11	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
11	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
14	المبحث الثاني: الخدمات المصرفية المفهوم، الخصائص وأنواع الخدمات المصرفية
14	المطلب الأول: مفهوم الخدمة والخدمة المصرفية.
15	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية.
16	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية.
18	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.

18	تمهيد.
19	المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.
20	المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة المصرفية.
22	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.
24	خاتمة الفصل
26	الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر
27	المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الخليج الجزائر
29	المطلب الثاني: تقديم وكالة بنك الخليج المسيلة وهيكلها التنظيمي
34	المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في الضمانات
35	المطلب الرابع: مراحل سير عملية الضمان
37	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
38	المطلب الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية
40	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
40	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الدراسة

41	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (01)
32	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	الشكل رقم (02)
42	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (03)
43	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل رقم (04)
44	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (05)
45	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (06)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	ثبات ألفا كرونباخ	الجدول رقم (01)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (02)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم (03)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (04)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (05)
46	نتائج تحليل محور التركيز على الزبون	الجدول رقم (06)
48	نتائج تحليل محور التحسين المستمر	الجدول رقم (07)
49	نتائج تحليل محور مشاركة العاملين وتفويضهم	الجدول رقم (08)
51	نتائج تحليل محور الالتزام بالإدارة العليا	الجدول رقم (09)
52	نتائج تحليل محور التدريب والتأهيل	الجدول رقم (10)
54	نتائج تحليل محور التخطيط الاستراتيجي	الجدول رقم (11)
55	نتائج إجمالي محاور وإجمالي الاستبيان	الجدول رقم (12)
56	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان	الجدول رقم (13)

يشهد العالم تطورات كبيرة ومتزايدة زادت حدتها مع التقدم التكنولوجي و شبكة الاتصالات الإلكترونية، وقد مس هذا التطور العديد من المجالات حيث حظي القطاع الخدمي بحصة كبيرة منها، ويظهر ذلك في النمو الكبير للخدمات وتنوعها فكل يوم تظهر خدمة وتتطور أخرى مما زاد من أهميتها وجعلها تكسب موقعا مهما في اقتصاديات الدول.

وفي ظل هذا التطور والتنوع للخدمات، واختلاف المؤسسات الخدمية في استراتيجياتها أو سياساتها فقد أجمعت أن جوهر النجاح والنمو هو تقديم أفضل خدمة تحقق توقعات ورضا المستهلك.

إلا أن الاستجابة الفعالة لهذه التوقعات تتحقق من خلال تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة توافق هذه التوقعات أو تفوقها. وقد ساهمت البنوك على البحث عن طرق حديثة تتناسب مع هذه التغيرات الجديدة والتي تسمح لها بمواصلة نشاطها، معتمدة في ذلك على المداخل الحديثة لاكتسابه ميزة تنافسية تواجه بها التحديات البيئية التي تنشط فيها فعندما تتشابه الخدمة بين بنك وآخر تصبح جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لتعامل المستهلك في البنك. وتسعى البنوك إلى رفع مستوى أدائها وهذا من خلال الارتقاء بالأداء والكفاءة من حيث طريقة تقديم الخدمة قصد جذب عدد أكبر من المستهلكين وخاصة المزايا التي يوفرها البنك لكسب ثقة المستهلكين عن طريق إشباع رغباتهم.

وفي خلال هذا يسعى البنك إلى ادخال نظام إداري فعال شامل، قائم على أساس أحداث تغيرات إيجابية داخل المحيط الداخلي للبنك، من حيث: التقنيات، السلوك، القيم التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المفاهيم الإدارية المعاصرة، النمط القيادي، نظم إجراءات وأساليب العمل والأداء، وهذا ما جعل البنوك تولي بالغ الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتسعى للبحث في ذلك الأسلوب وسبل تحقيقه خاصة مع تزايد حجم المعاملات الاقتصادية المالية والتي مكنت المستهلك من المفاضلة بين الخدمات حسب ميولاته وقراراته واتجاهاته.

وتعتبر البنوك الجزائرية من المؤسسات الخدمية التي تتيح فرصة الحصول على خدمات متنوعة لكنها أصبحت تواجه منافسة شديدة لوجود بعض الوكالات للفروع الأجنبية بالجزائر.

بعدما كانت البيئة التي تنشط فيها تتسم بوجود بنوك ذات الطابع العمومي تحكمها قرارات مركزية، وتعيش في ظل اقتصاد تسوده بيئة محكمة من المنافسة. وهذا ما دفعها إلى تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة فعاليتها لما لها من أهمية في دفع التنمية الاقتصادية نحو الأمام لحل المشاكل التي تعيق مسار تحقيق أهدافها الاستراتيجية. مما يتطلب منها كفاءات ومهارات وتطوير الأساليب البنكية الكمية والنوعية من أجل تأهيل البنوك نحو ممارسة عملها بشكل يضاهي إدارة الأعمال الحديثة في مجال الخدمات البنكية.

وبالتالي تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة لنجاح وتطور البنوك وبناء شراكة مع المستهلك هدفها الحصول على خدمات ذات جودة عالية، تتسم بتكوين وتدريب عالي للمديرين من جهة والتمكين والتحكم والسيطرة على السوق من جهة أخرى.

أولاً : طرح الإشكالية

بناء على ما سبق عرضه، ومن خلال الأهمية التي تحظى بها دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة، ارتأينا طرح التساؤل المحوري التالي : ما مدى اهتمام البنوك بإدارة الجودة الشاملة؟ وعلى ضوء هذا التساؤل المحوري، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 01- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وماهي مضامينها؟
- 02- ما معنى جودة الخدمات المصرفية، وماهي المكانة التي تحتلها الجودة في المصارف؟
- 03- ماهي أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف؟
- 04- ما واقع تطبيق مبادئ ومستلزمات نظام الجودة الشاملة في المصارف؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

نظراً لأن الأسئلة السابقة أسئلة تتعلق بمستويات أبعاد تطبيق نظام الجودة الشاملة في المصارف، فإن هذه الأسئلة تحتاج إلى فرضيات رتبناها كما يلي :

- ✓ الفرضية الأولى : تركز مؤسسات الخدمة المصرفية على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنه.
- ✓ الفرضية الثانية : تعتمد مؤسسات الخدمة المصرفية التحسين المستمر لخدماتها بما يتلاءم مع التغيرات في متطلبات الزبائن
- ✓ الفرضية الثالثة : تعد مشاركة العاملين وتفويضهم من بين أبرز مظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك.
- ✓ الفرضية الرابعة : تعد الجودة أحد أبرز التزامات الإدارة العليا في مؤسسة الخدمة المصرفية.
- ✓ الفرضية الخامسة : توفر مؤسسة الخدمة المصرفية التي تتبنى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التدريب والتأهيل لجميع أفرادها.
- ✓ الفرضية السادسة : تقع إدارة الجودة الشاملة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

أ- الأسباب الموضوعية:

- حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المصارف.
- احتلاله مكانة هامة في الكتابات الإدارية الحديثة.
- محاولة إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ب- الأسباب الذاتية:

- بحكم التخصص في التسويق.
- الرغبة في إثراء معلوماتنا حول الموضوع.

رابع : أهداف البحث

بناء على تحديد إشكالية البحث والفرضيات الأساسية, فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- 01- التعرف على ماهية نظام إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقه في المصارف.
- 02- التعرف على الدعائم الأساسية التي تقوم عليها جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر المستهلك وأساليب تطويرها.
- 03- تقديم دليل علمي على أهمية إدارة الجودة الشاملة لاعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق جودة الخدمات المصرفية.
- 04- التعرف على درجة التزام الإدارة بعملية التحسين والتطوير ضمن أنشطة تطبيق الجودة الشاملة في المصارف.

خامساً : أهمية البحث

انطلاقاً من ذلك, فإن أهمية البحث تتجلى في العناصر التالية :

- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان تسويق وإدارة الخدمات المصرفية، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ورواد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه مازال مجال واسعاً للبحث والتجديد.

✓ يتسم الموضوع بالحدثة، حيث نعتقد أن هناك محدودية في شيوع ثقافة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة في المصارف.

✓ تزويد المكتبة الجامعية ببحث يتناول جودة الخدمة المصرفية وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

سادسا : المنهج والأدوات المستخدمة في البحث

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الفصل الأول (الجزء النظري) على المنهج التحليلي والوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده وتطور نظام الجودة الشاملة في المصارف.

كما تم الاعتماد في الفصل الثاني (الجزء التطبيقي) على طريقة دراسة الحالة الذي يهدف إلى التعرف على الخصائص ومضمون الحالة بصورة مفصلة ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية على المصارف الجزائرية متخذين وكالة بنك الخليج-الجزائر- نموذجا وتبسيط النظرية عليه وهذا بغرض تكوين نظرة شاملة عن موضوع نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف، أما بالنسبة للأدوات والمصادر المستخدمة هي :

✓ الدراسة النظرية(المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع وكذا المجالات والمقالات والدوريات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

وكذلك تم استخدام مجموعة من الأدوات أملتھا علينا نوعية موضوع البحث وطبيعة المعلومات، هذه الأدوات تتمثل في :

أ- الملاحظة : فقد تم الاعتماد على ملاحظة سلوكيات الموظفين والمستهلكين بوكالة بنك الخليج الجزائري أثناء تأديتهم لعملهم، وتحديد مستوى العلاقة بين الموظفين والمستهلكين عند تقديم الخدمة.

ب- المقابلة : حيث تم الاعتماد على المقابلة من خلال مجموعة اللقاءات التي أجريت مع المدير وبعض الموظفين بالوكالة قصد توضيح بعض الأمور المتعلقة بتنظيم الوكالة، والتي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

ج- الاستبيان: تحقيقا لهدفنا المتعلق بالإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكد من صحة الفرضيات ميدانيا باستخدام نموذج ليكارت وتم توجيهها إلى العمال والمستفيدين من خدمات الوكالة التابعة لبنك الخليج الجزائري.

مقدمة الفصل:

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

ويعد 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 خاصة في الخدمات المصرفية. وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق، وسمحت ببناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث وعملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية: المفهوم، الخصائص وأنواع الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال أواخر القرن الماضي، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها كل من المؤسسات الإنتاجية والخدمية، العامة والخاصة وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم، فكانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة ولعل من أبرزها: التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، الذي يشهده العصر الحالي وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية، وصاحبه تغير في قيم الأفراد واتجاهاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المؤسسات لتلبية متطلبات هذا التغير.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة في المؤسسة، فهي تمثل نظاما فعالا لإحداث عمليات التكامل والتنسيق والتفاعل بين جميع أنشطة الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة من أجل تحقيق تطور الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة مفهوم الجودة.

أولاً: مفهوم الجودة: لقد تعددت تعاريف وتباينت حول الجودة فعرفها " جونسون Johnson" بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة والخدمة التي تقدم إليه.¹

كما عرفها بات كفومان و سندي واتمور "Pat Kaufman et Cindy Wetmore" هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الاعمال من أول مرة² وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريف الجودة بأنها " السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها، والوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية"³

¹ - فريد عبد الفتاح، النهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

² - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص 03.

³ - فريد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

عرفها جوردان: "هي الملائمة للاستخدام ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريد منها".¹

كما عرفت " بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، واعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة".²

وقد وضعت وزارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية تعريفا لإدارة الجودة الشاملة فهي " تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة وهي تطبيق لأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل".³

ويشير (عقيلي) إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أسس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه".⁴

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل هام في عام 1988م، لتعبر عن عملية تحسن الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.⁵

ويرى (بایول هاتمان Bay Wl Hatman) بأن " إدارة الجود الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية".⁶

¹ - بو عنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/ 2007، ص 44.

² - عبد العزيز أبونعبة وفوزية مسور، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والتطبيقات)، الإداري العدد 74، عمان، الأردن، 1998، ص 70.

³ - أحمد السيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص 53-54.

⁴ - عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 36.

⁵ - ختيم محمد العيد، مرجع سابق، ص 70.

⁶ - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 48.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

ويعرف محمد مراد عبدالله إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية متكاملة من خلالها إدارة مؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة".¹

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية مع ذلك لا نجد تعريفا عالميا موحدًا.

فلقد تعددت التعريفات، وسنعرض أهمها:

يعرفها (أودجرز Odgers) " بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية بل هي ثقافة طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة".²

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن إدارة الجود الشاملة:

- أ- ثقافة تعزز مفهوم الالتزام من خلال التحسين المستمر والإبداع.
- ب- منهج لتحسين التنافسية والفعالية من خلال التخطيط والتنظيم.
- ج- التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة.
- د- إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال والمعلومات الخاصة بالمنظمة بأفضل وأكثر الطرق عملية.

ثانيا: العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، حيث اعتمدتها الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة.

ولمعرفة أساسيات الجودة الشاملة يجب التطرق إلى أهم عناصرها:

¹ - محمد مراد عبد الله، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة في المجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 42.

² - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

تعتمد الجودة الشاملة على أربعة عناصر رئيسية هي:¹

أ. **النظم:**

وتهدف هذه النظم إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة وبذل المجهود لتطويرها وصيانتها لكي تتسجم مع احتياجات العملاء.

ب. **العمليات:**

ويراد بالعمليات الإجراءات التي بمقتضاها يجري تحويل المدخلات: (المواد الأولية والمشتريات الأخرى من اموال و سلع وغيرها ... إلخ) إلى مخرجات على شكل سلع منتجة وخدمات.

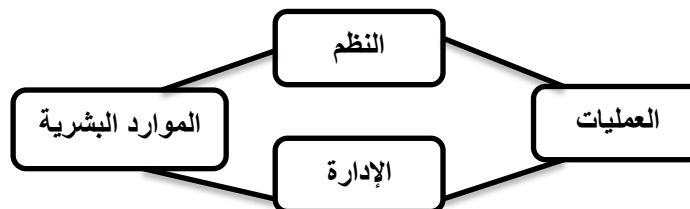
جـ. **الإدارة:**

وهي الجهة التي تقود المؤسسة نحو تحقيق الاهداف والوصول بها إلى النتائج التي وجدت من اجلها سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية أو خدمية.

د. **الموارد البشرية**

حيث تشكل الموارد البشرية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، كما تستلزم تناسق بين طرفي العنصر البشري وهي : (الإدارة والعاملين) من أجل ضمان نجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة لدى المؤسسة.

الشكل رقم (1): العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مجيد الكرفي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، 2015، ص 30.

¹ - مجيد الكرفي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، 2015، ص 28.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، وتتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹
- أ- خفض التكاليف: بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
 - ب- زيادة العوائد والأرباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
 - ج- تطوير صورة المنتجات والخدمات: وذلك من خلال تحسين المنتجات والرقى بالخدمات.
 - د- رضا العملاء: حيث يشترون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.
 - هـ- تمكين الموظفين ومنهم السلطة: وبذلك تتجنب الشركة مشاكل مستقبلية.

ثانياً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجموعة من الفوائد، نوجزها فيما يلي:
- أ- تحسين مستوى الجودة، الإنتاجية و سمعة وصورة المؤسسة.
 - ب- زيادة ربحية المؤسسة، ورضا الزبون والمجتمع من خلال المحافظة على البيئة وتلبية رغباتهم.
 - ج- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم المنتج بالجودة المطلوبة، السعر المناسب مع متغيرات المحيط.
 - د- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة، والتشاور وتوسيع آفاق القيادة الإدارية العليا.
 - هـ- تخفيض التكاليف ومعدل دوران العمل من خلال الحوافز المادية و المعنوية والعمل الجماعي.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1. التركيز على الزبون:

ويقصد ليس فقط الزبون الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة، ولكن لفظ الزبون يمتد ليشمل الزبون الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد، فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد الزبون في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك

¹ شلابي عطرة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة تطبيقية - مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص16-17.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون الزبون داخليا أو خارجيا، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون بنوعية الداخلي أو الخارجي.¹

2. مبدأ التحسين المستمر:

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساسا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتطوير وزيادة الكفاءة والوعي للأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات"، كما يعبر التحسن المستمر بأنه "عدم الرضا بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل الجهد لتحسين الأداء ويمكن الوصول إلى هذا باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في تحسين الجودة"²

3. مبدأ مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وتعني مشاركة العاملين والتزام كل فرد بمسؤوليته، وأن تكون المهام في صورة واجبات محددة المعالم، وفي مجال تخصصه، وبما يمكنه من تحقيق الأهداف المبتغاة، ويمكن للمنظمة من تقديم منتجات بمواصفات عالية تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة، وبذلك تلبي حاجات زبائنها وترضي رغباتهم وتحافظ عليهم كما تمكن مشاركة العاملين في تحملهم المسؤولية الكاملة عن برامج تحسين جودة العمليات وبذلك تنمو الحاجة إلى دورات تدريبية تساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء وفهم الإجراءات الرتيبة لتحسين الجودة الشاملة في مفاصل الوحدة التنظيمية بحيث يعد العاملون المصدر الطبيعي للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة الزبائن، لذا ينبغي مشاركة جميع العاملين من مختلف الوظائف لضمان تحقيق الجودة العالية بوصفهم المسؤولين في النهاية لتنفيذ الخطط وتحقيق الجودة.

4. مبدأ التزام الإدارة العليا:

إن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من التزام ودعم الإدارة العليا، وبدونه تصبح الجودة شعار دون تأثير أو دور لبناء الجودة، وتقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لأن المدراء في المستويات العليا هم من يضعون أنظمة الوحدة ويحددون كيفية تصميم إنتاج السلع والخدمات لذا فإن عمليات تحسين الجودة ينبغي أن تبدأ بالالتزام الإدارة العليا وتطبيق الجودة الشاملة، وإن نجاح أو فشل العمليات وذلك من خلال تكريس الجهود والموارد ووضع الأسبقيات، ونقل هذا الالتزام إلى العاملين ليأخذ

¹ - ختيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 10-11.

² - لعراف فائزة، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة - دراسة قياسية لعينة من البنوك-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 37.

الفصل الأول.....مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

صورة اقتناع والتزام بمفهوم الجودة الشاملة وآلياتها ومبادئها، وينبغي أن تستوعب الإدارة العليا المعارضين ومقاومي التغيير.

5. التدريب والتعليم:

عندما تتبنى المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه ينبغي عليها أن توفر التدريب الملائم للجميع في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهارتها التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا الأخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.¹

6. التخطيط الاستراتيجي:

تهتم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط وتعد القلب النابض لبقائها، حيث أن وضع خطة شاملة للمنظمة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة سيمكنها من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم يسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، لغرض وضع الخطة الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم المنافسة للمنظمة.²

¹ - المرجع نفسه، ص 42.

² - المرجع نفسه، ص 43.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية: المفهوم، الخصائص وأنواع الخدمات المصرفية

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، حيث يوجد العديد من التعاريف للخدمة سنحاول عرض بعضها مع التركيز على مفهوم محدد للخدمة المصرفية يشمل كافة الخصائص.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نتقدم الى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الاشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة والخدمة المصرفية.

أولا: مفهوم الخدمة:

يصعب إعطاء تعريف محدد وشامل للخدمات، وهي في هذا الصدد قد أعطيت لها عدة تعريفات التي وإن اختلفت فإنها تشترك أحيانا في معنى أو أكثر، ومن بين هذه التعريفات نجد: فالتعريف الذي أعطته جمعية التسويق الأمريكية (American marketing association) للخدمات على أنها: "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه".¹

وعرفت أيضا الخدمة على انها نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي منها وهو تحقيق رضا العميل.²

ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية:

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، وقد يكون انتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية.³

¹ - ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 20.

² - ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق المصرفي: مدخل تحليلي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 160.

³ - ثامر ياسر البكري، المرجع السابق، ص 29.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية.

الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء بمقابل مادي أو بدونه، تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية ولكنها تختلف عنها فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها.

- **اللاملموسية:** معنى ذلك بأن الخدمة ليس لها وجود مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس، وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها فالخدمة المصرفية مباشرة ولا تحتاج الى حلقات وسيطة بين المصرف كمنتج لها والسوق المصرفية.

- **تكاملية الانتاج والتوزيع:** ان الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد وهي غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى لأجل تحسينها أو بسبب خطأ فيها، ولهذا فإن اهتمام المصارف ينصب في توفير الخدمات المصرفية في المكان و الزمان المناسبين، هذه الحالة تفرض على المصرف انتهاج سياسة البيع المباشر باعتبارها الأكثر ملائمة لتسويق الخدمة المصرفية، ورغم ذلك فإن ابتكار بطاقة الائتمان المصرفي (Credit Cards) أمكن المصارف من التغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها وهي بصدد توزيع خدماتها ونشرها في مناطق واسعة.

- **نظام تسويقي وتوجه شخصي:** تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل، حيث أن التفاعل المباشر بين موظفي البنوك والعملاء يمكن الإدارة من معرفة ردود فعل العملاء و تحديد حاجاتهم وآرائهم و تفضيلاتهم بخصوص الخدمات المعروضة والمقدمة لهم، وبالتالي تهيأ العمل اللازم من أجل التكيف والاستجابة وتلبية تلك الرغبات على أحسن وجه.

- **صعوبة التميز في الخدمة المصرفية:** بالنسبة لجمهور العملاء، فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، وفي معظم الأحيان يكون اختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه مبنيا على أساس معايير كالموقع والسمعة، وجودة الخدمة والسرعة والدقة ... إلخ.

إن محدودية التنافس بين البنوك فيما يخص الخدمة المصرفية فتحت آفاقا واسعة لمسؤولي إدارات التسويق المصرفية للإبداع والتطوير في مجالات أخرى وأدت الى تكوين مكانة خاصة وفريدة للمصرف في أذهان العملاء.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

- الانتشار الجغرافي: لكي يحقق المصرف الهدف المنشود، فإنه يتعين عليه الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، وهذا لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل يتلاءم مع رغبات العملاء، فالعلاقة بين المصرف وعملائه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسيط في توزيع الخدمة المصرفية والحقيقية أن ما يجعل هذا ضروريا هو أن الملائمة تعتبر معيارا أساسيا في اختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه.

- اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية: يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تلبي الاحتياجات المتنوعة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى من جانب العملاء باختلاف أنواعهم واختلاف مناطق تواجدهم، فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات مختلفة على مستوى مختلف من قطاعات العملاء وعليه فإنه يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة هذه الاحتياجات، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يقدم خدمات تقليدية مثل: استلام النقود وإيداعها ... الخ.

- التوازن بين النمو والمخاطر: إن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة الثقة المتبادلة بين العميل وبين المصرف، وبالتالي يكون من أولى مسؤولياته إجراء نوع من التوازن بين التوسع في نشاطه وبين اعباء هذا التوسع.¹

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية.

ان الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي، فعموما البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية تقدمها للأفراد والمتمثلة في:

أولاً: عمليات الصندوق: تشتمل هذه العمليات على جميع عمليات الإيداع والسحب والمقايضة.

- الإيداع: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها وإلا فقد الفائدة عن هذه الوديعة، وتتم عملية الإيداع بملء استثمار معينة بها طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد، ويحصل على إيصال من البنك ليثبت قيامه بوضع وديعة فيه.

- السحب: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية، حيث يتقدم حامل الشيك إلى نافذة مخصصة وبعدها يقوم الموظف بالتحقق من الشخصية على بطاقة التعريف والتأكد من أنه المستفيد من الشيك ثم الحصول

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري، تطبيقي)، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 43-48.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

على توقيعه وبيانات عنه تقيد على ظهر الشيك ويتم السحب إما مباشرة من طرف الشخص نفسه وإما لسحب شخص آخر.¹

ثانياً: التحويل المصرفي: تتم هذه العملية بتحويل القيود التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب عميل معين مدينا بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل آخر دائناً بنفس المبلغ، أو في نقل المبلغ من حساب لآخر وتبدأ أهداف العملية عندما يصدر المدين امراً إلى البنك بأنه يتم نقل حسابه إلى حساب دائنه مبلغا يعادل قيمة الدين.²

- **المقاصة:** هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، حيث يجتمع مندوبو البنوك فيها لتسوية وعمل مقايضة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقايضة هي منشأة تقوم بتسوية الشؤون المالية بين البنوك.

- **الوديعة:** الوديعة في التعريف المصرفي هي اتفاق بين البنوك والمودع، حيث تدفع للمودع مبلغاً من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، وتبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو الأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين، وينشأ على تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو لأمر لدى الطلب أو حينما يحل الأجل.

- **الاعتماد المستندي:** هو وسيلة المثلى لتنفيذ العقود ويصدر في شكل خطاب صادر من البنك بناء على طلب أحد عملائه، وبالتالي يعتبر الاعتماد المستندي تعهد كتابي صادر بناء على طلب المستود لصالح المصدر يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة بالاعتماد.³

- **الأوراق التجارية:** يقصد بها اثبات الالتزام بدفع مبالغ، وخاصيتها المشتركة هي اعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون وأهم أشكالها الكمبيالة (السفتجة) - السند لأمر - ويشترط فيها ايضاح مكان وتاريخ الوفاء، واسم المستفيد واسم وتوقيع المتعهد بأداء مبلغ معين اضافة إلى إمكانية التداول بالتظهير.

- **الأوراق المالية:** وتتمثل أساساً في الأسهم والسندات، فالسهم هو جزء من رأس مال الشركة المساهمة، أما السند يعتبر جزءاً من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية.

¹ - محمد فيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، دار الاشعاع، القاهرة، 1998، ص 406.

² - على محمد بارودي، النقود وعمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 288.

³ - محمد محمود فهمي، الاعتمادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر، 1998، ص 565.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المصرفية من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الانتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في الأسواق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات المصرفية على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح من اللازم عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، وتستطيع بالتالي السير باتجاه العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات المصرفية التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها وعليه فقد ازداد وعي منظمات الأعمال العالمية في السنوات الاخيرة.

في ظل هذه التحديات أدرك القائمون على هذه المؤسسات أهمية الأساليب الحديثة أكثر تعقيدا وغموضا، وقد تجسد هذا الأمر على أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل يساعد المؤسسة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ويحقق لها ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وانطلاقا من ذلك وبغرض الإلمام بالركائز الفكرية والنظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية، ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- المطلب الأول مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.
- المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة المصرفية.
- المطلب الثالث: فوائد ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة المصرفية من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية، وظهرت العديد من التعاريف لجودة الخدمة المصرفية، حيث ينظر إليها كل تعريف من منظور معين، وسوف نعرض مجموعة من التعاريف.¹

تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، وأنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة، وإدراكهم للأداء الفعلي لها".²

فإن جودة الخدمة المصرفية يجب أن تقاس بمقياس ترتبط بمدرجات الزبائن، كما يمكن النظر لجودة الخدمة المصرفية على أنها محصلة التفاعل بين الزبون وبين عناصر تتعلق بالبنك نفسه، فجودة الخدمة المصرفية ماهي إلا مقياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبون .

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها " سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين بالبنك ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل".³

فجودة الخدمة المصرفية هي مجموعة الأنشطة التي ينتج عنها تحسين للخدمة المقدمة للزبون، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند أداء الخدمة وأنشطة تتم بعد الأداء.

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على " أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن".⁴

وينظر كل من الزبون ومقدم الخدمة لجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن الآخر. وترتكز الجودة على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل، حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة في كافة بنوك العالم نحو الزبون ومقابلة احتياجاته ومتطلباته، وكذلك تحسين مستوى الخدمات المقدمة لها والتي تتوافق مع توقعاته.

¹ - الهام نابلي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن (دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة)، 2018.

² - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، 48.

³ - علي رحال إلهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق (عناية: جامعة باجي مختار، العدد 5، مارس، 2001)، ص ص 44-45.

⁴ - علي رحال إلهام يحيوي، المرجع نفسه، ص ص 44-45.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، اللتين إذا ما استخدمتا مع الشكل الصحيح فأنهما ستمكنان البنك من تحديد الفرص التنافسية وتعيينها، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون، وتعتبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، فيما تعتبر وجهة النظر الخارجية عن موقف الزبائن ومتطلباتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات وجودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له.

يتضح مما سبق أنه توجد صعوبة في إيجاد تعريف محدد لجودة الخدمة المصرفية، ومنشأ تلك الصعوبة ناتج عن طبيعة الخدمة المصرفية غير ملموسة، فضلاً عن ذلك فإن تقديم الخدمات ولا سيما في المجالات ذات العمالة البشرية الكثيفة مثل البنوك تتفاوت بسبب مهارات العاملين، ونوعية الزبائن والاختلاف في أوقات تقديم الخدمة.

المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة المصرفية.

تعرض العديد من الكتاب إلى المعايير التي يتم من خلالها الحكم على جودة الخدمات، لكنها لا تتفق حول ماهية هذه الأبعاد ولا تحددها بصفة نهائية، لذلك لابد من عرض هذه الآراء ووجهات النظر وهي كما يلي:

يرى (Gronroos) أن جودة الخدمة لها بعدين يتمثلان في:

أ. **الجودة الفنية:** فالجودة الفنية تسير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

ب. **الجودة الوظيفية:** هي سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظاهرهم وطريقة تعاملهم مع المستهلك وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية.¹

بينما يرى البعض الآخر أن هناك ثلاث أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في جودة أداء الخدمة أي جودة عمليات تقديم الخدمة، أما الثاني يمثل جودة الجوانب الفنية للخدمة وآخر يعد هو صورة البنك في أذهان المستهلكين والذي يضم بدوره تقييمهم لجودة الاداء والجوانب الفنية.²

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات وتطبيقات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 9.

² - عوض الحداد، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص 341.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

ويرى (Maxwell) أن هناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة الخدمات المصرفية هي كالتالي¹:

1. سهولة الحصول على الخدمة.
 2. مدى قبول المستهلك للخدمات التي يقدمها البنك.
 3. تقديم الخدمة لكل فئات وطبقات المجتمع.
 4. ملاءمة الخدمة لاحتياجات وتوقعات المستهلك.
 5. تحقيق مردودية وأرباح عالية للبنك.
 6. فاعلية الخدمة المتاحة.
- وأخيرا توصل كل من (Berry و Zeithaml) إلى أن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستهلك بنفسه لأنه قد يبني توقعاته وإدراكاته على مجموعة من المعايير لتشمل ما يلي:²
- 1- **الاعتمادية:** يقصد بها القدرة على أداء وتقديم الخدمات كما وعد بها البنك أي مدى الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة كما وعد بها البنك بشكل دقيق.
 - 2- **الاستجابة:** هي القدرة و الرغبة والاستعداد المجهز للخدمة للمثل وبسرعة الخدمة للمستهلكين، ويعني ذلك أيضا القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرة بتقديم الخدمة بصدر رحب والرد على استفساراتهم بسرعة، كما تضم أيضا تلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة للمستهلكين.
 - 3- **الوصول للخدمة:** يقصد في ذلك الوصول إلى الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من المستهلك، كذلك كل من شأنه أن يساعد على تقديم الخدمة ببسر.
 - 4- **الجدارة:** يقصد بالجدارة والكفاءة والمهارة التي يتمتع بهما مقدم الخدمة الاستنتاجية والتحليلية كحاجات المستهلك.
 - 5- **الأمان:** أي خلو الخدمة المقدمة ومختلف المعاملات مع المؤسسة من الخطورة، بما في ذلك إحساس المستهلك بالاطمئنان النفسي والمادي عند تعامله مع المؤسسة الخدمية.
 - 6- **الأشياء الملموسة:** عادة ما يقيم المستهلك جودة الخدمة اعتمادا على الجانب الملموس في تقديم الخدمة، سواء ما يعتمد عليه لتقديم الخدمة أو التي ترشد المستهلك للخدمة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات- الخدمات الاجتماعية التعليمية الصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

² - Leonard and Others, Five Imperatives for Improving Service Quality, Management Review, 1990, p 29.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

- 7- **الإتصال:** أي وجود لغة اتصال واتفاق بين مقدم الخدمة على تحديد وفهم احتياجات المستهلك، كأن يكون مفهوم الخدمة قادر على شرح ووصف طبيعة الخدمة بلغة بسيطة وواضحة يفهمها المستهلك، من خلال المهارات الاتصالية لمقدم الخدمة وقدرته على المخاطبة والإنصات.
- 8- **درجة فهم المستهلك:** يشير هذا المعيار على قدرة مقدم الخدمة على تحديد وفهم احتياجات المستهلك، وتزويده بالرعاية والعناية والنصح وترجمة هذه الاحتياجات إلى تقديم خدمات متميزة توافق متطلباته.
- 9- **المصداقية:** كما قد يحكم المستهلك على جودة الخدمة من خلال السمعة الطيبة للبنك أو الثقة الذي يتمتع بها، والأمانة والصدق في التعامل مع المستهلكين.
- 10- **اللباقة:** يعني توفر الاحترام والادب في تقديم الخدمة والود والمحبة والتعاطف في المعاملة وروح الصداقة واحترام عادات وتقاليد المستهلك.

المطلب الثالث: فوائد ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية.

أولاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية.

1. انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
2. زيادة المبيعات، الحصة السوقية والأرباح.
3. زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها.
4. تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.
5. الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
6. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام البنك.
7. تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتقبين ولكن أيضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يضمن رضائهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للبنك.
8. تخفيض شكاوي العاملين.
9. تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
10. زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
11. تحسين العلاقات الانسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

الفصل الأول..... مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية

12. زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهذا بدوره يتطلب اشباع مجموعة من المراحل وتوفير العديد من المتطلبات الضرورية لذلك.¹

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية²:

تواجه إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية عدد من الصعوبات أو المعوقات التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم.

2- ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية.

3- عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية العكسية من المستفيدين.

4- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.

5- عدم ملائمة محكمات مراقبة الجودة وضبطها مع واقع البنك.

6- قلة توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

7- نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين.

8- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.

9- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.

10- عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

¹ - حمدي علي ميا، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات والشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة حالة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية، اللاذقية تصدر عن جامعة تشرين للدراسة والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية العدد الثاني، المجلد الثاني والعشرون، 2000.

² - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص 352.

خلاصة:

تأسيسا على ما سبق، نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي فعال، ومكون رئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي في المصارف، حيث تشكل فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ، التي يمكن للإدارة من خلال تبنيها الوصول إلى أفضل أداء لتقديم الخدمة بجودة عالية وهو الأمر الصعب الذي يتعذر بلوغه بالأنماط التقليدية حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة فتح الحسابات بمختلف أنواعها إلا أن التطبيق العملي لأسلوب نظام إدارة الجودة الشاملة أثبتت إمكانية تحقيق جودة الخدمات المصرفية بدرجة عالية.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بالدراسة الميدانية من خلال تطوير استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث المتمثل في بنك الخليج الجزائر، واختبار فرضيات الدراسة من خلال القيام بالتحليلات الإحصائية الوصفية المتمثلة في النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث من حيث مدى الموافقة على عبارات المقاييس، واختبارات الثبات والصلاحية، وذلك باستخدام حزمة اساليب التحليل الإحصائي SPSSV22. ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الاول: لمحة حول بنك الخليج الجزائر (مدينة المسيلة)
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

المبحث الأول : دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الخليج الجزائر.

أولاً: نشأته.

يعد بنك الخليج الجزائر، ضمن مشاريع بنك الخليج المتحد ، وهو شركة مصرفية استثمارية تابعة لشركة مشاريع الكويت (القابضة)، يقوم بإدارة شركة إقليمية من شركات الاستثمار وإدارة الأصول والبنوك التجارية، وتشمل استثمارية الأصول في العقارات، الأسهم الخاصة ، المنتجات الهيكلية، والأوراق المالية المدرجة في البورصات، وتشمل استثمارات البنك في الشركات التابعة والزميلة له كل من بنك الخليج الجزائر، شركة الضيافة للاستثمار، مصرف بغداد، البنك الأردني الكويتي، شركة مشاريع الكويت الاستثمارية لإدارة الأصول، شركة منافع للاستثمار مليوني فينانس كوربوريشن، شركة رويال كابيتول، بنك سوريا والخليج، شركة الكابل المتحدة، بنك تونس العالمي، شركة بنك الخليج المتحد للأوراق المالية ، شركة الخليج المتحدة للخدمات المالية، شركة الصناعات المتحدة، الشركة المتحدة للخدمات الطبية، وشركة العقارات المتحدة.

كما دخلت شركة المشاريع الكويتية (كيبكو) عالم الاستثمار بالجزائر سنة 2003 في بنك الخليج الجزائر AGB الذي تم إنشائه بموجب المرسوم 03-03 بتاريخ 15 ديسمبر 2003 وهو متخصص في الصناعة والتجارة العامة والذي يعتبر شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 1,6 مليار دينار جزائري. وبدأ بنك الخليج الجزائر عملياته في عام 2004، بعد الحصول على ترخيص من بنك الجزائر المركزي في عام 2003 ، ونجح البنك في فترة قصيرة تصل إلى 10 سنوات في رفع حقوق المساهمين من أقل من 10 ملايين دولار أمريكي إلى ما يقارب من 200 مليون دولار أمريكي، وزيادة الأصول من أقل من 10 ملايين دولار أمريكي إلى ما يقارب من 1,7 مليار دولار أمريكي ، أما عدد فروعها خلال هذه الفترة وصل إلى 58 فرعاً مع 95 جهازاً للصرف الآلي كما في نهاية 2015.

يقدم بنك الخليج الجزائر كافة المنتجات المصرفية التقليدية والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وهو الأول في الجزائر الذي يقدم كلا النوعين ، والبنك متخصص في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ،

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

ويقدم خدماته لأكثر من 160 ألف عميل، ويعمل البنك حاليا في 48 ولاية وله تواجد في جميع المدن الرئيسية في البلاد.

يعمل في البنك حوالي 900 موظف وهو الشركة الرائدة في مجال الخدمات الإلكترونية إذ كان البنك الأول الذي يقدم البطاقات الدولية في السوق المحلي.¹

ثانيا: مهام بنك الخليج.

وفقا للقوانين والقواعد فإننا نجد بنك الخليج الجزائر AGB مكلف بالقيام بعدة مهام من بينها:

- 1- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
- 2- فتح الحسابات لكل شخص طالب بها واستقبال الودائع.
- 3- المشاركة في جميع المدخرات.
- 4- تنمية الموارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار والاستثمار.
- 5- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار...الخ.
- 6- في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم البنك بما يلي:
 - 1-6- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - 2-6- إعادة تنظيم وإدارة القروض
 - 3-6- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة المواد.

ثالثا: التوجهات الإستراتيجية لبنك الخليج الجزائر.

تم تعريف استراتيجية البنك AGB في أوائل أعوامه، في نفس سياق مجمع برقان Burgan Bank بهدف تحقيق مهمتها في حين تكون وفية لقيمها ومبادئها وترتكز هذه الاستراتيجية على خمسة مجالات هي كالآتي:²

- 1- إدارة الجودة الشاملة الذي يندرج ضمن كل الإجراءات المتخذة من قبل البنك من أجل تحقيق جودة الخدمات المصرفية مع كل العملاء الداخليين والخارجيين.
- 2- توسيع شبكة الوكالة لكي يكون البنك دائما أقرب لعملائه وليسمح لهم بالتمتع بالمنتجات والخدمات العالمية المتقدمة المصممة لاحتياجاتهم المحلية.
- 3- توسيع عروض المنتجات والخدمات من أجل تلبية جميع التوقعات.

¹ مطويات تعريفية لبنك الخليج الجزائر AGB وجدت على مستوى بنك الخليج وكالة المسيلة.

² مطويات تعريفية لبنك الخليج الجزائر AGB وجدت على مستوى بنك الخليج وكالة المسيلة.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

4- إدارة المواد البشرية تركز على الإنجاز بهدف تزويد جميع موظفيه بحياة مرضية ومحفزة، وقد اعتمد بنك الخليج الجزائر بذلك سياسة لإدارة الموارد البشرية ونتائج مشرفة من أجل التنمية البشرية والمهنية.

5- نمو حصته السوقية وغزو السوق حيث يركز البنك سياسته التجارية على منطق نمو الحصة السوقية للمشاركة في الازدهار الاقتصادي للجزائر وإثراء الجزائريين.

المطلب الثاني : تقديم وكالة بنك الخليج المسيلة وهيكلها التنظيمي.

أولاً: تقديم وكالة بنك الخليج المسيلة:

تم تأسيس وكالة بنك الخليج الجزائر وكالة مسيلة في 04 أفريل 2015 وتظم حاليا 07 موظفين ورقمها في التقسيم البنكي هو 117 وتسعى هذه الوكالة كغيرها من باقي الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات البنك باعتبارها جزءا منه والعمل على تنفيذ سياسة التمويع التي يسعى البنك لتحقيقها، وتعتبر وكالة المسيلة أول بنك أجنبي خاص في الولاية.

يرأس وكالة المسيلة كأى مؤسسة أخرى مدير ، يعد المسؤول الأول عن الوكالة فهو يتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، كما يقوم بالإشراف والتنسيق بين مختلف مصالح الوكالة.³

ثانيا : الهيكل التنظيمي لوكالة مسيلة.

1-مدير الوكالة "Directeur" :

يعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر، كذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وإدارة ميزانية الوكالة ، كذلك من مهامه السهر على المراقبة النظامية للحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2-المسؤول التجاري "Responsabel Commercial" :

من المهام الرئيسة للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة ، كما أنه يشرف على تسيير حافظة العملاء وضمان ادارتها ، مع تزويد العملاء لجميع المنتجات التي يقدمها البنك، وإحترام تقديم

³ الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك الخليج الجزائر www.agb.dz/article-view-7.html تمت المعاينة بتاريخ: 2018/04/04 على الساعة،

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

القرارات الإنتمانية، ومراقبة فتح الحسابات ، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات ، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها، والكثير من المهام التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3-المراقب "Controleur" :

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن مع الأفراد والمؤسسات، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية ، بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

4-المشرف الإداري "Superviseur Administratif" :

وهو المشرف على أمين الصندوق ، وعامل الشباك ، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة. ومن مهمته تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، وأيضا الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات، ومعالجة شكاوي العملاء.

5-مستشار مبيعات العملاء "Conseiller Clientèle Commercial" :

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، غلق وتغيير) وفقا للقرارات التنظيمية، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

6-مستشار مبيعات الأفراد "Conseiller Clientèle De Particulier" :

ويقوم بنفس عمليات مستشار مبيعات العملاء للمؤسسات، لكن لصالح الأفراد وليس المؤسسات كتسيير حسابات العملاء من الأفراد (فتح، غلق وتغيير)وتسيير القروض الموجهة للأفراد، وتجميع وتحليل سجلات القروض.

7-مندوب إداري "Dèlèguè Au Back Office":

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات (Back Office) مع إحترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة, وكذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بال شيكات غير المدفوعة , كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات, وفقا للإجراءات وإدارة السندات الأذنية وجميع الأوراق التجارية.

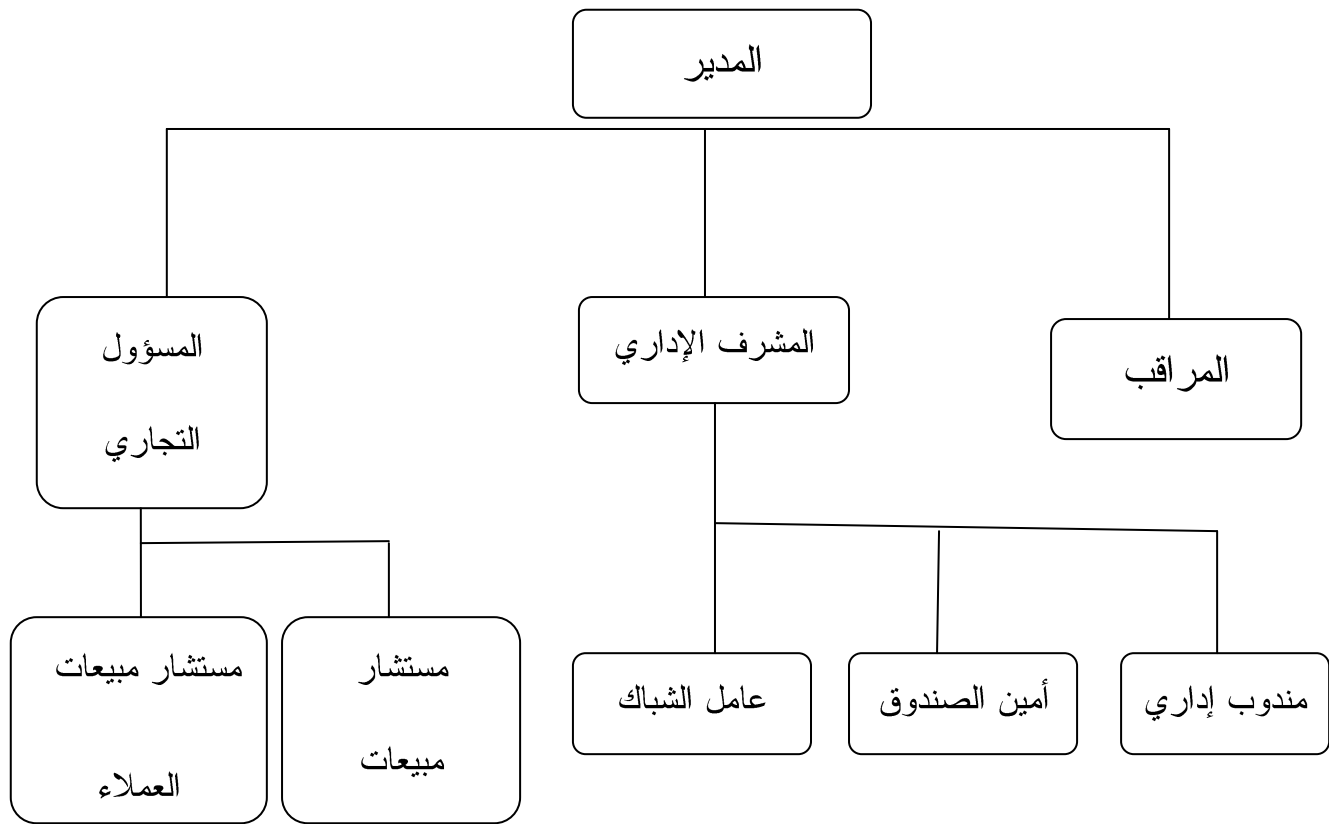
8-أمين الصندوق "Caissier" :

وهو المسؤول عن الصندوق وعن الضمان بشكل مستمر وعن عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراماً للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك, كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

9-أمين الشباك "Guichetier Payeur" :

يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن بشكل مستمر على مختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك , كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق , وضمان السرية التامة للمعاملات, كما يجري نيابة عن العملاء جميع مختلف العمليات الإدارية (كالسحب وتحويل الحسابات, وصرف الشيكات المصرفية, وخصم الشيكات...الخ). بالإضافة إلى تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل, ووضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة.



من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

ثالثا: الخدمات المقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة.

يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات يتم ذكر بعضها فيما يلي:⁴

1-خدمة الرسائل النصية القصيرة "Sms push":

للاستفادة من هذه الخدمة يجب على العميل وضع رقم هاتفه الجوال عند مستشار العمل وبالتالي سيبقى العميل على علم بكل التغيرات الحاصلة في حسابه من نقل وسحب ودفع أو غيرها، وذلك عن طريق رسائل قصيرة تصل لجواله دون عناء منه.

2-خدمة "AGB Online":

هي خدمة تمنح العميل الراحة حيث تمكنه من الاطلاع على حسابه المصرفي بمجرد نقرة عبر الإنترنت وهي خدمة متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة , وهذه الخدمة متاحة لكل عملاء بنك الخليج مهما كان نوع الحساب المفتوح وهي تعرض عدة خدمات منها:

2-1- متابعة الحساب عبر الإنترنت.

2-2- تحميل كشوف الحسابات.

2-3- نشر الوضعية الإجمالية للحسابات.

2-4- القيام بجملة من العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية.

3-الخدمات المصرفية الذاتية "Self Banking":

وهي الأولى من نوعها في الجزائر، حيث تسمح للعميل من خلال أجهزة الصراف الآلي بإجراء مختلف العمليات المصرفية (سحب، إيداع نقدي، إيداع صكوك، الاطلاع على وضعية الحسابات، الحصول على الكشوفات البنكية وغيرها من الخدمات). وهذه دون تدخل موظفي المصرف , وهي متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة.

4-خدمة البريد السريع:

للحصول على خدمة البريد السريع يجب على العميل وضع بريده الإلكتروني عند مستشار العملاء, فعند إجراء العميل لعملية استيراد أو تصدير ويريد أن يعلم بالتقدم الحاصل في عملياته الدولية, فإن هاهنا الخدمة تسهل عليه الحصول على تلك المعلومات وفي نفس الوقت سيحصل على نسخ من الرسائل المرسله والمستلمة على شبكة سويفت.

⁴ مطويات تعريفية ببنك الخليج الجزائر AGB وجدت على مستوى بنك الخليج وكالة المسيلة.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

5-خدمة صندوق الأمانات:

هي مقصورات يقدمها المصرف للعملاء لوضع الأشياء الثمينة الخاصة بهم وحمايتها وهي تقدم بأقل تكلفة ممكنة .

6-أجهزة الصراف الآلي:

وفر بنك الخليج الجزائر أجهزة الصراف الآلي في جيع وكالاته المنتشرة على كامل التراب الوطني, وعلى مستوى المطارات الدولية. كما أنها أجهزة متوفرة مجاناً لكل عملاء البنك سواء الداخلين أو الخارجيين وهي خدمة متاحة 7/7 أيام و24/24 ساعة.

7-خدمة الدفع "E-BANKING" :

هي خدمة من الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (البنك الإلكتروني) يقوم بها مختلف الأفراد سواء كانوا أحرار أو مهنيين وهي توفر الخدمات التالية:

-عمليات التشاور عبر الإنترنت؛

-التبادل في العمليات المختلفة؛

-تعبئة البطاقات المسبقة الدفع بالعملة الصعبة وفي أي مكان في العالم؛

-تلقي رسائل التحويل أو السحب أو الدفع من البنك المتعامل معه.

المطلب الثالث : الشروط الواجب توافرها في الضمانات:

لقبول ضمانات منح القروض بالنسبة لبنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة يجب أن تستوفي عدة شروط حسب طبيعة القروض الممنوحة ونوعها, نذكر من بينها:⁵

1-الضمانات الشخصية: يتم الضمان الشخصي بتدخل شخص آخر خلاف المقرض ويتعهد بسداد

القرض, أي أن الضمانات الشخصية لا يمكن أن يقوم بها المدين شخصياً, ولكن يتطلب تدخل شخص ثالث للقيام بدور الضامن, حيث تعتبر الكفالة بشقيها الكفالة على الأشخاص الطبيعيين (أنظر الملحق رقم

01) والكفالة على الأشخاص المعنويين (أنظر الملحق رقم 02) أهم أنواع الضمانات الشخصية.

وفي حالة ما إذا سدد الشخص الطالب للقرض وبصفة نهائية جميع المستحقات الملقاة على عاتقه فإن البنك يحرر ورقة تسمى رفع اليد على الكفالة تثبت أن الشخص قد سدد جميع المستحقات (أنظر الملحق رقم 03).

⁵ مقابلة أجريت مع السيدة نعيمة أحلام, مكلفة بالرقابة البنكية, في بنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة, بتاريخ 2018/04/18 على الساعة 11:00.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

2-الضمانات الحقيقية: إن هذه الضمانات تتمثل فيما يقدمه المقترض من أصول مادية أو مالية للحصول على قرض كالعقارات والمنقولات وغيرها من السلع والمنتجات المادية كما ويمكن أن يكون موضوع الضمان أوراق مالي, وغالبا ما توضع هذه الأموال أو الأصول تحت تصرف البنك حتى يمكنه أن يسترجع دينه في ميعاده المحدد, ونميز بين ثلاثة أنواع هي:

- الرهن العقاري "HYPOTHEQUE"

- رهن العتاد "NANTISSEMENT"

- رهن المركبات "GAGE".

3- التأمين على جميع المخاطر.

4- أن تكون نسبة الضمان أكبر من 100% كتغطية على الأقل من قيمة القرض.

5- أن يكون الضمان من الأملاك الخاصة للزبون.

6- أن تحدد قيمة الضمان من طرف خبير معتمد لدى البنك.

8-لابد على الخبير أن يعاين الضمان ميدانيا , والتأكد من وجوده (أنظر الملحق رقم 06).

9-تسديد تكاليف الخبير من طرف الزبون طالب القرض كما تسدد من طرف البنك في حالة بيع الضمان .

المطلب الرابع: مراحل سير عملية الضمان.

بعد دراسة بنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة لطلب قرض الزبون, ومنحه الموافقة يقوم البنك بتأمين القرض من كل المخاطر, خاصة خطر عدم التسديد, وذلك بطلب ضمان طيلة مدة القرض . وفي دراستنا هذه قدمنا مثال حول ضمان قرض استهلاكي لاقتناء سيارة, القرض الاستهلاكي موجه إلى الخواص ذو الراتب الثابت وللأشخاص الموظفين بصفة دائمة.

يتوجب على طالب القرض اقتناء منتجات محلية أي المنتجات المصنعة أو المركبة في الجزائر

ويقدم بنك الخليج الجزائر AGB عرض من هذا النوع من القروض (سيارتي وتسهيلاتي).

قمنا بدراسة ملف طلب قرض سيارتي, حيث يقوم البنك بوضع شروط يجب توفرها في طالب

القرض هي:⁶

- كل شخص لديه القدرة القانونية للتعاقد على القرض؛

⁶ مقابلة أجريت مع السيدة نعيمة أحلام, مكلفة بالرقابة البنكية, في بنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة, بتاريخ 2018/04/18 على الساعة 11:00.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

- الحد الأدنى للسنة 21 سنة والحد الأقصى 65 سنة على أقدر تقصير.
 - صافي الدخل الأدنى 75.000 دج للموظفين (أجر منتظم ومستمر).
 - الأقدمية في العمل الحالي والتي تقدر بسنتين (02) كحد أدنى في نفس الوظيفة.
 - العمل تحت عقد ذات مدة غير محددة ومرسم في الوظيفة.
 - مسموح له فتح حساب بنكي في الوكالة.
 - بعد تقديم الملف يتوجب على طالب القرض أن يقدم الضمانات التالية:
 - 1- رهنية السيارة Cage Véhicule.
 - 2- التأمين من جميع الأخطار.
 - 3- تعهد من طرف الشخص طالب القرض بالتوطين البنكي للراتب من عند المستخدم أو التعهد بإجراء تحويل مستمر على مدار مدة القرض.
 - 4- التأمين على القرض.
 - 5- تأمين الحياة على طالب القرض.
- وبهذه الخطوات يكون البنك قد منح قرضا مقابل فوائد يتحصل عليها، مع مسكه لضمان يمكنه من استعادة أمواله.

حالات استثنائية:

يمر بنك الخليج بحالتين هما⁷:

- الحالة الأولى:** في حالة تعهد الزبون بالرهن وحصوله على مبلغ القرض ، ثم لا يقوم بالرهن أي أنه لا يقدم الرهن الحيازي للبنك ، ففي هذه الحالة يقوم البنك باستعمال التعهد حيث يقوم رئيس مجلس القضاء بتحويل هذا التعهد إلى رهن حيازي.
- الحالة الثانية:** وهنا نمر بعدة خطوات هي :

- 1- قبل تاريخ الاستحقاق بأسبوع ترسل رسالة إشعار إلى الزبون تشعره باقتراب وقت الدفع؛
- 2- وفي نهاية يوم الدفع، إذ لم يسدد الزبون سوف يظهر أوتوماتيكيا لدى البنطر، وعندها سوف يرسل له المدير رسالة رقم 01، وإذا لم يستجب ترسل له رسالة رقم 02، وإذا حدث نفس الشيء ترسل له رسالة رقم 03.

⁷ مقابلة أجريت مع السيدة نعيمة أحلام، مكلفة بالرقابة البنكية، في بنك الخليج الجزائر وكالة المسيلة، بتاريخ 2018/04/18 على الساعة 11:00.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

- 3- في حالة عدم التسديد بعد خمسة عشر يوم من إرسال الرسالة رقم 03, يرسل البنك إلى الزبون إعدار قبل المتابعة القضائية عن طريق محضر قضائي الذي يسلم الإعدار إلى يد الزبون.
- 4- يعد المحضر القضائي محضرا يتناول فيه جميع الأحداث التي حدثت مع الزبون, وكذا الحوار الذي جرى بينهما, وذلك بحضور شخص مكلف من طرف البنك.
- 5- عندما لا يستجيب الزبون, سوف يقدم البنك ملف مكون من الرسائل الثلاث بالإضافة إلى الأعدار, التعهد, اتفاقية القرض والمحضر الذي أعده المحضر القضائي إلى خدمة التسديد التي تحتوي على محامين حيث يقومون بوضع الملف لدى القضاء.
- 6- بعد صدور الحكم من طرف القاضي, يذهب شرطي والمحضر القضائي لاسترجاع الضمان أو الحجز على العتاد.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنستعرض في هذا المبحث، أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة في تطبيق الدراسة الميدانية، والمتمثلة في:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

- خطوات عرض النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة، على وكالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة وقد تم اختيار هذا القطاع من بين القطاعات الخدمائية ، لأسباب عدة نذكر منها:

- معرفة مدى تحسن في جودة الخدمات المصرفية وهذا في ظل عصرة القطاع المصرفي
- يقدم بنك الخليج الجزائر كافة المنتجات المصرفية التقليدية والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وهو الأول في الجزائر الذي يقدم كلا النوعين، والبنك متخصص في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويقدم خدماته لأكثر من 160 عميل، ويعمل البنك حالياً في 48 ولاية وله تواجد في جميع المدن الرئيسية في البلاد.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

ثانيا: عينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من مجموع موظفي وكالة بنك الخليج الجزائر فرع المسيلة ونظرا لكبر حجم المجتمع المدروس وعدم إمكانية ضبط حجم العينة المدروسة تم استخدام عينة ميسرة للباحث من موظفي وكالة بنك الخليج الجزائر بالمسيلة، حيث قمنا بتوزيع 38 استبيان صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وقبل التطرق الى الدراسات التي اعتمدنا عليها والشكل النهائي للاستبيان تجدر الإشارة الى ان البحث يفترض ان جودة الخدمات تتكون من ستة مبادئ رئيسية، حيث تم بناؤها وتكييفها بما يناسب خدمات وكالة بنك الخليج الجزائر، وفي ما يتعلق بتصميم استبيان الدراسة، فقد تكونت من قسمين بالإضافة الى صفحة التقديم وطلب التعاون والاستجابة، وهي كالتالي:

- **القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويقوم على تحديد جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال 25 عبارة تعكس المحاور الستة الرئيسية لتقييم جودة الخدمات المصرفية، والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتفويضهم، التزام الادارة العليا، التدريب والتأهيل، التخطيط الاستراتيجي. وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- تشير العبارات من 1 الى 7 إلى الجانب المتعلق بالتركيز على الزبون ، نذكر منها: يلبي موظفو بنك خليج الجزائر احتياجات ورغبات الزبون، يتم السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه الزبون، يوجد آليات اتصال جيدة ما بين بنك الخليج الجزائر والزبائن.

- تعبر كل من العبارة 8 الى 10 عن جانب التحسين المستمر، والذي يبرز في عدة جوانب من أهمها: يعتقد بنك الخليج الجزائر إن التحديث والتحسين المستمر استراتيجية دائمة، يقوم بنك الخليج الجزائر بشكل دوري بمقارنة خدماته مع مؤسسات مصرفية أخرى ماثلة أو ناجحة، يتبنى بنك الخليج الجزائر مشاريع التحسين المستمر في تقديم خدماته.

- تعكس العبارات من 11 إلى 14 جانب مشاركة العاملين وتفويضهم، وهي: تقوم الإدارة العليا بتعريف جمع الموظفين بمهامهم، تستعين الإدارة بآراء الموظفين وتستفيد منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة ،

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

نشجع الإدارة العليا التعاون بين الموظفين، تمنح إدارة بنك الخليج الجزائر الموظفين صلاحيات وتفويض فعال و مناسب لحل ما يواجهها من مشاكل في العمل.

- و تتعلق العبارات من 15 الى 17 بجانب التزام الادارة العليا، والذي يمكن إبرازه في ما يلي: تعد الجودة احد الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك إلى تحقيقها ، تلتزم الإدارة العليا بعملية التخطيط للجودة باستمرار، بعد تحقيق الجودة من المؤشرات الأساسية للبنك في تقييم أداء كل مصلحة من المصالح.

- تفسر العبارات من 18 الى 21 جانب التدريب والتأهيل، ويظهر ذلك من خلال قيام الإدارة بتدريب الموظفين في بنك الخليج الجزائر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم تحديد احتياجات التدريب في البنك.

- تشير العبارات من 22 الى 25 لجانب التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال: يتعامل بنك الخليج الجزائر مع إدارة الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى، يتبنى بنك الخليج الجزائر طرقا لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيته ، تأخذ إدارة بنك الخليج الجزائر تغير رغبات وحاجات الزبائن بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة، يتم تحديث وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل مستمر لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.

وتم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين عن محتوى فقرات الاستبيان حيث يوجد أمام كل عبارة خمس خيارات

ثانيا: معايير القياس:

عدد البدائل للإجابة هو 5 كأكبر درجة وأصغر درجة هي 1 ولحساب المدى نطرح أكبر قيمة - أصغر قيمة كما يلي ($5-1=4$) ولحساب المسافة نقسم المدى على عدد البدائل بمعنى $5/4 = 0.80$ وكأدنى قيمة هي 1 وأكبر قيمة هي 5
يصبح الاتجاه كما يلي:

- الفقرات التي عكست المدى [1 إلى 1.80] تعبر عن غير موافق بشدة.
- الفقرات التي عكست المدى [1.81 إلى 2.60] تعبر عن غير موافق.
- الفقرات التي عكست المدى [2.61 إلى 3.40] تعبر عن محايد.
- الفقرات التي عكست المدى [3.41 إلى 4.20] تعبر عن موافق.
- الفقرات التي عكست المدى [4.21 إلى 5] تعبر عن موافق بشدة.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

ثالثا: المعالجة الاحصائية:

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss) على استخدام الأدوات التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها
- 2- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة موظفي وكالة بنك الخليج الجزائر على كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تم استخدام الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم استجابات موظفين عن المتوسط الحسابي.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات:

سنحاول في هذا المبحث التركيز على أربع نقاط رئيسية هي:

- اختبار ثبات وصدق الدراسة.
- وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- إجابات أفراد العينة.
- نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الدراسة:

في هذا الجزء قمنا باختبار ثبات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات cronbasha's alpha وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ ما بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، وتأخذ قيمة ألفا كرونباخ في دراستنا هذه 0.72 وهي قيمة عالية جدا وتدل على أنه هناك ثبات في البيانات ومصادقية كبيرة في عكس نتائج العينة.

أما بالنسبة لصدق الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة في تخصص البحث تم ذكر أسماؤهم في الملاحق، وتوزيعها على عينة أولية تجريبية تنتمي لعينة الدراسة، وبعد القيام بالتعديلات المناسبة لفقرات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والجدول التالي رقم () يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أي محور من محاور الاستبيان.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

حساب ثبات الفا كرونباخ:

جدول رقم (1) يوضح ثبات الفا كرونباخ:

الرقم	المحور	عدد العبارات	الثبات
01	التركيز على الزبون	07	0.66
02	التحسين المستمر	03	0.63
03	مشاركة العاملين	04	0.65
04	التزام الادارة العليا	03	0.68
05	التدريب والتاهيل	04	0.70
06	التخطيط الاستراتيجي	04	0.66
المقياس ككل		25	0.72

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
أولاً: الجنس:

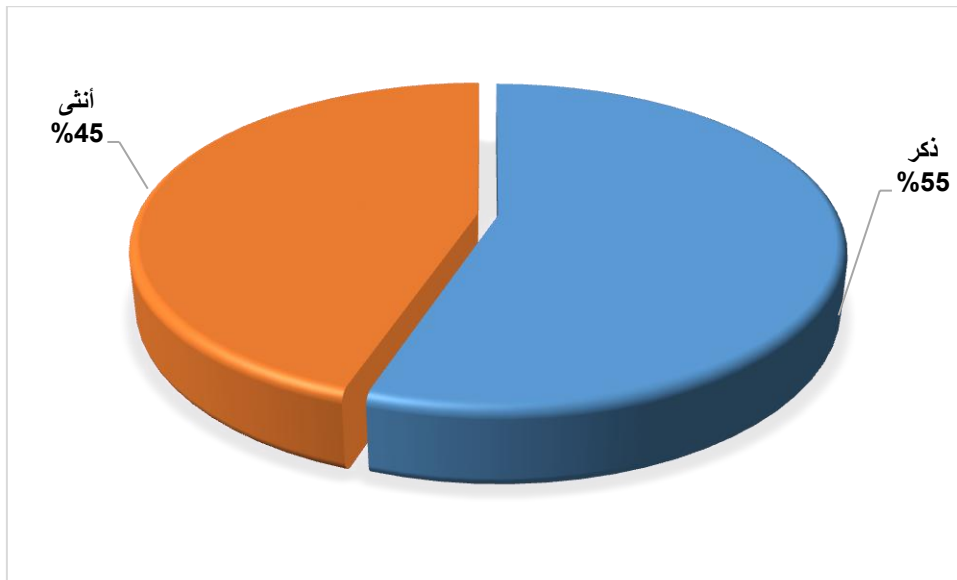
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	21	55.3
أنثى	17	44.7
الإجمالي	38	100

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون عدد الذكور بنسبة بلغت 55,3%، أما عدد الإناث فقد بلغ 17 أنثى بنسبة قدرت بـ 44,7%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3).



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج **spss v 22**.
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ثانياً: السن

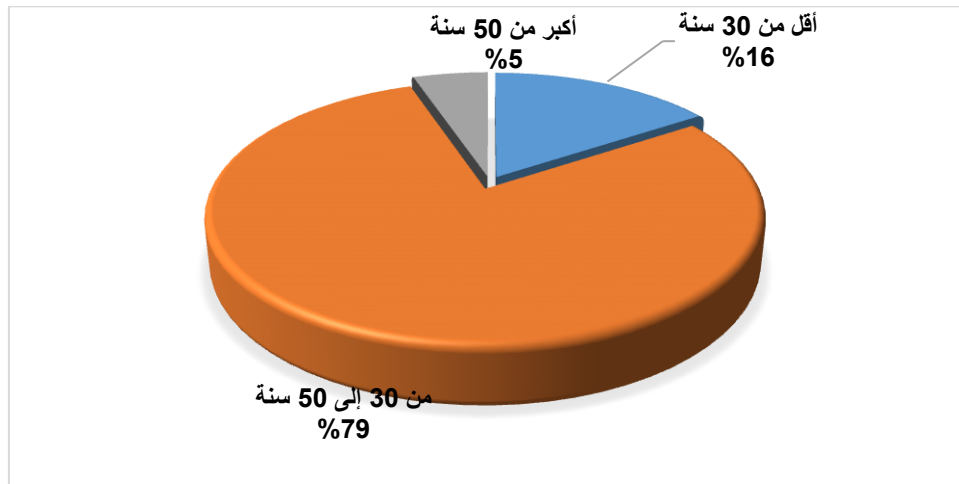
الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	15.8
من 30 إلى 50 سنة	30	78.9
أكبر من 50 سنة	2	5.3
الإجمالي	38	100

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج **spss v 22**.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً يمثلون عدد الذين بلغت أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 78,9%، أما عدد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقد كان عددهم 6 أفراد بنسبة بلغت 15,8%، والذين بلغت أعمارهم 50 سنة فما فوق فقد كان عددهم فردين بنسبة بلغت 5,3%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (4).



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

ثالثاً: المستوى التعليمي

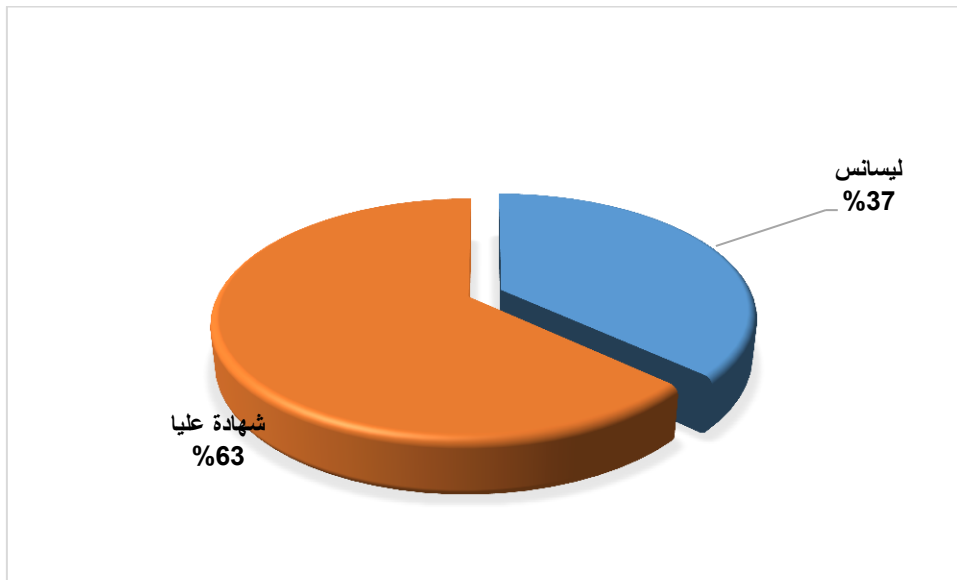
الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
36.8	14	ليسانس
63.2	24	شهادة عليا
100	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً ذوو المستوى شهادة عليا بنسبة بلغت 63,2%، أما ذو المستوى ليسانس فقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 36,8%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (5).



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

رابعاً: سنوات الخبرة

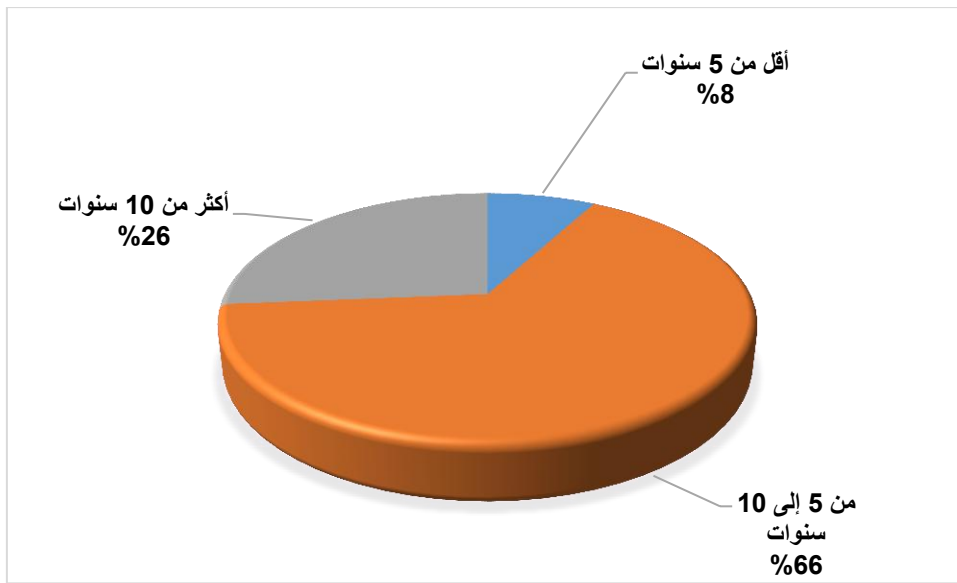
الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	7.9
من 5 إلى 10 سنوات	25	65.8
أكثر من 10 سنوات	10	26.3
الإجمالي	38	100

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 25 فرداً ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 65,8%، أما الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 26,3%، أما الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 7,9%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (6).



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنركز في هذا العنصر، على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم مؤشرات جودة الخدمات المصرفية.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمة المصرفية:

سنستعرض فيما يلي، إجابات عينة الدراسة حول عبارات النموذج المستخدم حسب المحاور الستة

1- التركيز على الزبائن:

يوضح الجدول رقم (6)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابات أفراد عينة

الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية المقدمة من جانب محور

التركيز على الزبون.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

تحليل محور التركيز على الزبون :

المستوى	الرتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										الترتيب
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق بشدة	1	0.392	4.815	00	0	00	0	00	0	18.4	7	81.6	31	1
أوافق بشدة	4	0.547	4.394	00	0	00	0	2.6	1	55.3	21	42.1	16	2
أوافق بشدة	6	0.627	4.342	00	0	00	0	7.9	3	50	19	42.1	16	3
أوافق بشدة	5	0.674	4.368	00	0	00	0	10.5	4	42.1	16	47.4	18	4
أوافق بشدة	2	0.556	4.473	00	0	00	0	2.6	1	47.4	18	50	19	5
أوافق بشدة	2	0.506	4.473	00	0	00	0	00	0	52.6	20	47.4	18	6
محايد	7	1.320	3.342	00	0	42.1	16	13.2	5	13.2	5	31.6	12	7
موافق	//	0.74	4.20	المتوسط الحسابي والاتحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق رقم (6) نلاحظ أن العبارة " يلبي موظفو بنك خليج الجزائر احتياجات ورغبات الزبون " رقم (01) احتلت المرتبة الأولى حيث كانت معظم الإجابات على البديلين "أوافق بشدة" و"أوافق" حيث كان التكرار 31 والنسبة 81.6% بالنسبة للبديل " أوافق بشدة"، أما البديل " أوافق" فنسبته 18.4% وتكراره 7، في حين احتلت المرتبة الثانية كل من العبارتين رقم (05) و(06) " عند الحاجة يتم تعديل الخدمة الحالية إلى خدمات جديدة تتسجم مع حاجات الزبون وتلبي طموحاته" و" يقوم بنك الخليج الجزائر بإجراء دراسات مسحية باستمرار على الزبائن لتحديد رغباتهم المتعددة حول مستوى الخدمة المقدمة" على التوالي حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل " أوافق بشدة"، أما البديل " أوافق" فنسبته 47.4% وتكراره 18، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 1 ونسبته 2.6% هذا بالنسبة للعبارة رقم (05)، أما بالنسبة للعبارة رقم (06) فكانت معظم الإجابات على البديلين "أوافق بشدة" و"أوافق" حيث كان التكرار 20 والنسبة 52.6% بالنسبة للبديل " أوافق"، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 47.4% وتكراره 18، أما بالنسبة للعبارة رقم (02) " يتم السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه الزبون " فقد احتلت المرتبة الرابعة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 21 والنسبة 55.3% بالنسبة للبديل " أوافق"، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 42.1% وتكراره 16، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 1 ونسبته 2.6%، في حين احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) " يتم الاستجابة بشكل فوري لاستفسارات المطروحة من قبل الزبون " حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 18 والنسبة 47.4% بالنسبة للبديل " أوافق بشدة"، أما البديل " أوافق" فنسبته 42.1% وتكراره 16، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 4 ونسبته 10.5%، في حين احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (03) " يوجد آليات اتصال جيدة ما بين بنك الخليج الجزائر والزبائن " حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل " أوافق"، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 42.1% وتكراره 16، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 3 ونسبته 7.3%، في حين احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (07) " يتم معاقبة الموظفين عند الخروج عن القواعد بما يخدم الزبون " حيث توزعت إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" و"لا أوافق" حيث كان التكرار 16 والنسبة 42.1% بالنسبة للبديل "لا أوافق"، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 31.6% وتكراره 12، في حين أن البديلين "أوافق" و"محايد" كان تكرارهم 5 ونسبته 13.2%.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

2- التحسين المستمر:

يوضح الجدول رقم (7)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابا أفراد عينة الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات الخدمات المصرفية من جانب التحسين المستمر.

تحليل محور التحسين المستمر:

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										التردد
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق بشدة	1	0.718	4.394	00	0	00	0	13.2	5	34.2	13	52.6	20	8
أوافق	3	0.605	4.105	00	0	00	0	13.2	5	63.2	24	23.7	9	9
أوافق	2	0.608	4.184	00	0	00	0	10.5	4	60.5	23	28.9	11	10
موافق بشدة	//	0.67	4.22	المتوسط والانحراف المعياري العام +										

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن العبارة " يعتقد بنك الخليج الجزائر إن التحديث والتحسين المستمر استراتيجية دائمة" رقم (08) احتلت المرتبة الأولى حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 20 والنسبة 52.6% بالنسبة للبديل "أوافق بشدة"، أما البديل "أوافق" فنسبته 34.2% وتكراره 13، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 5 ونسبته 13.2% ، في حين احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (10) " يتبنى بنك الخليج الجزائر مشاريع التحسين المستمر في تقديم خدماته " حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 23 والنسبة 60.5% بالنسبة للبديل "أوافق" ، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 28.9% وتكراره

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

11، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 4 ونسبته 10.5%، أما بالنسبة للعبارة رقم (09)، " يقوم بنك الخليج الجزائر بشكل دوري بمقارنة خدماته مع مؤسسات مصرفية أخرى مماثلة أو ناجحة" فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 24 والنسبة 63.2% بالنسبة للبديل " أوافق "، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 23.7% وتكراره 9، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 5 ونسبته 13.2%.

3- مشاركة العاملين وتفويضهم:

يوضح الجدول رقم (8)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية من جانب مشاركة العاملين وتفويضهم.

تحليل محور مشاركة العاملين وتوظيفهم :

المستوى	الرتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										الترتيب
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق بشدة	1	0.598	4.578	00	0	00	0	5.3	2	31.6	12	63.2	24	11
أوافق بشدة	2	0.664	4.210	00	0	00	0	13.2	5	52.6	20	34.2	13	12
أوافق	3	0.612	4.052	00	0	00	0	15.8	6	63.2	24	21.1	8	13
أوافق	4	0.716	4.026	00	0	00	0	23.7	9	50	19	26.3	10	14
موافق بشدة	//	0.64	4.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

من خلال الجدول السابق رقم (8) نلاحظ أن العبارة " تقوم الإدارة العليا بتعريف جمع الموظفين بمهامهم وأهداف المؤسسة " رقم (11) احتلت المرتبة الأولى حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 24 والنسبة 63.2% بالنسبة للبديل " أوافق بشدة"، أما البديل " أوافق" فنسبته 31.6% وتكراره 12، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 2 ونسبته 5.3% ، في حين احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (12) " تستعين الإدارة بآراء الموظفين وتستفيد منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة " حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 20 والنسبة 52.6% بالنسبة للبديل " أوافق "، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 34.2% وتكراره 1، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 5 ونسبته 13.2%، أما بالنسبة للعبارة رقم (13) " نشجع الإدارة العليا التعاون بين الموظفين " فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 24 والنسبة 63.2% بالنسبة للبديل " أوافق "، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 21.1% وتكراره 8، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 6 ونسبته 15.8%، في حين أن العبارة رقم (14) " تمنح إدارة بنك الخليج الجزائر الموظفين صلاحيات وتفويض فعال و مناسب لحل ما يواجهها من مشاكل في العمل " قد احتلت المرتبة الرابعة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل " أوافق "، أما البديل " أوافق بشدة" فنسبته 26.3% وتكراره 10، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 9 ونسبته 23.7%.

4- التزام الإدارة العليا:

يوضح الجدول رقم (9)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية من جانب التزام الإدارة العليا.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

تحليل محور التزام الإدارة العليا :

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	المستوى	البدايل										الترتبة
				أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق بشدة	1	0.8	4.4	00	0	2.6	1	15.8	6	13.2	5	68.4	26	15
أوافق	2	0.6	4.3	00	0	00	0	10.5	4	39.5	15	50	19	16
أوافق	3	0.5	4.1	00	0	00	0	10.5	4	65.8	25	23.7	9	17
موافق بشدة	//	0.7	4.6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
		0	6											

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن العبارة "تعد الجودة احد الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك إلى تحقيقها." رقم (15) احتلت المرتبة الأولى حيث توزعت إجاباتها على البدائل التالية : "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" و "لا أوافق" حيث كان التكرار 26 والنسبة 68.4% بالنسبة للبديل "أوافق بشدة"، أما البديل "محايد" فنسبته 15.8% وتكراره 6، والبديل "أوافق" كانت نسبته 13.2% وتكراره 5، في حين أن البديل "لا أوافق" كان تكراره 1 ونسبته 2.6% ، في حين احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (16) "تلتزم الإدارة العليا بعملية التخطيط للجودة باستمرار" حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل "أوافق بشدة" ، أما البديل "أوافق" فنسبته 39.5% وتكراره 15، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

4 ونسبته 10.5%، أما بالنسبة للعبارة رقم (17) " بعد تحقيق الجودة من المؤشرات الأساسية للبنك في تقييم أداء كل مصلحة من المصالح " فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 25 والنسبة 65.8% بالنسبة للبدل " أوافق "، أما البدل " أوافق بشدة" فنسبته 23.7% وتكراره 9، في حين أن البدل "محايد" كان تكراره 4 ونسبته 10.5%.

5- التدريب والتأهيل:

يوضح الجدول رقم (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية من جانب التدريب والتأهيل. تحليل محور التدريب والتأهيل:

المستوى	الترتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										الترتيب
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق بشدة	1	0.802	4.289	00	0	00	0	21.1	8	28.9	11	50	19	18
أوافق	4	0.512	4.184	00	0	00	0	5.3	2	71.1	27	23.7	9	19
أوافق بشدة	3	0.633	4.236	00	0	00	0	10.5	4	55.3	21	34.2	13	20
أوافق بشدة	2	0.693	4.289	00	0	00	0	13.2	5	44.7	17	42.1	16	21
موافق بشدة	//	0.65	4.24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن العبارة " تقوم الإدارة بتدريب الموظفين في بنك الخليج الجزائر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين" رقم (18) المرتبة الأولى حيث كانت جل

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل "أوافق بشدة"، أما البديل "أوافق" فنسبته 28.9% وتكراره 11، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 8 ونسبته 21.1% ، في حين احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (21) " تقوم ادارة بنك الخليج الجزائر بتزويد العاملين بكل معايير الجودة الشاملة " حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 17 والنسبة 44.7% بالنسبة للبديل "أوافق" ، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 42.1% وتكراره 16، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 5 ونسبته 13.2%، وفيما يخص العبارة رقم (20) " يتم تدريب العاملين من خلال توفير نشرات نوعية " فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 21 والنسبة 55.3% بالنسبة للبديل "أوافق" ، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 34.2% وتكراره 13، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 4 ونسبته 10.5%، أما بالنسبة للعبارة رقم (19) " يتم تحديد احتياجات التدريب في البنك " فقد احتلت المرتبة الرابعة حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 27 والنسبة 71.1% بالنسبة للبديل "أوافق" ، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 23.7% وتكراره 9، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 2 ونسبته 5.3%.

6- التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم (11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية من جانب التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

تحليل محور التخطيط الإستراتيجي:

المستوى	الرتبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل										الترتيب
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
أوافق	1	0.79	4.42	00	0	00	0	18.	7	21.	8	60.	23	22
بشدة	2		1					4		1		5		
أوافق	2	0.75	4.15	00	0	2.6	1	13.	5	50	19	34.	13	23
	4		7					2				2		
أوافق	4	0.68	3.89	00	0	2.6	1	21.	8	60.	23	15.	6	24
	9		4					1		5		8		
أوافق	2	0.75	4.15	00	0	00	0	21.	8	42.	16	36.	14	25
	4		7					1		1		8		
موافق	//	0.74	4.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن العبارة " يتعامل بنك الخليج الجزائر مع إدارة الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى" رقم (22) قد احتلت المرتبة الأولى حيث كانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 23 والنسبة 60.5% بالنسبة للبديل "أوافق بشدة"، أما البديل "أوافق" فنسبته 21.1% وتكراره 8، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 7 ونسبته 18.4%، في حين احتلت المرتبة الثانية كل من العبارتين رقم (23) و(25) " يتبنى بنك الخليج الجزائر طرقا لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيته " و" يتم تحديث وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل مستمر لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة " على التوالي حيث توزعت إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" و"لا أوافق" حيث كان التكرار 19 والنسبة 50% بالنسبة للبديل "أوافق"، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 34.2% وتكراره 13، أما البديل " محايد "

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

فتكراره 5 ونسبته 13.2%، في حين أن البديل "لا أوافق" كان تكراره 1 ونسبته 2.6% هذا بالنسبة للعبارة رقم (23)، أما بالنسبة للعبارة رقم (25) فكانت جل إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" حيث كان التكرار 16 والنسبة 42.1% بالنسبة للبديل "أوافق"، أما البديل "أوافق بشدة" فنسبته 36.8% وتكراره 14، في حين أن البديل "محايد" كان تكراره 8 ونسبته 21.1%، أما بالنسبة للعبارة رقم (24) " تأخذ إدارة بنك الخليج الجزائر تغير رغبات وحاجات الزبائن بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة " فقد احتلت المرتبة الرابعة حيث توزعت إجاباتها على البدائل "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" و "لا أوافق" حيث كان التكرار 23 والنسبة 60.5% بالنسبة للبديل "أوافق"، أما البديل " محايد" فنسبته 21.1% وتكراره 8، وفيما يخص البديل "أوافق بشدة" فتكراره 6 ونسبته 15.8%، في حين أن البديل "لا أوافق" كان تكراره 1 ونسبته 2.6%.

نتائج اجمالي المحاور واجمالي الاستبيان:

جدول رقم (12) يضم نتائج إجمالي المحاور وإجمالي الاستبيان

الرقم	المحاور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التركيز على الزبون	4.20	0.74
02	التحسين المستمر	4.22	0.67
03	مشاركة العاملين وتفويضهم	4.21	0.64
04	التزام الادارة العليا	4.66	0.70
05	التدريب والتاهيل	4.24	0.65
06	التخطيط الاستراتيجي	4.15	0.74
	المقياس	4.28	0.69

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

أوضحت النتائج السابقة أنه هناك إدراك للعاملين في مؤسسات الخدمات المصرفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تضمنت نتائج القياس نسبة موافق بشدة بالأغلبية على تطبيق جميع محاور وأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواردة في الاستبيان الموجه لعينة الدراسة - من تركيز على الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين وتفويضهم والتزام الإدارة العليا والتدريب والتأهيل والتخطيط الاستراتيجي- وبذلك فإننا نتأكد من صحة الفرضية الأولى والتي تقول أنه:

هناك إدراك وتطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة المصرفية في بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة.

معاملات الارتباط:

جدول رقم (13) يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

المحاور	التركيز	تحسين	مشاركة	التزام	تدريب	تخطيط
التركيز	1	-,122	,101	,239	,289	,341*
تحسين	-,122	1	,101	-,276	,052	,152
مشاركة	,101	,101	1	-,206	,206	,193
التزام	,239	-,276	-,206	1	,000	-,147
تدريب	,289	,052	,206	,000	1	,172
تخطيط	,341*	,152	,193	-,147	,172	1

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج spss v 22.

يوضح الجدول رقم (13) قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان إلى إجمالي الاستبيان، والارتباط بين محاور الاستبيان، ويتوضح من الأرقام وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين معظم محاور الاستبيان والتي هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبذلك فإننا نقبل بصحة الفرضية التالية:

هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات المصرفية في بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة.

الفصل الثانيدراسة حالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة

خلاصة:

- تم في هذا الفصل، عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل وكالة بنك الخليج بمدينة المسيلة
- وقد اقتصرَت الدراسة ، على أخذ 38 استمارة صالحة للتحليل الاقتصادي وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية حيث تم إثباتات :
- صحة الفرضية الأولى: بحيث يركز بنك الخليج الجزائر على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزملائها.
 - صحة الفرضية الثانية : تعتمد مؤسسات الخدمة المصرفية هي التحسين المستمر لخدماتها بما يتلائم مع التغيرات في متطلبات الزبائن
 - صحة الفرضية الثالثة : تعد مشاركة العاملين وتفويضهم من بين أبرز مظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - صحة الفرضية الرابعة : تعد الجودة أحد أبرز التزامات الإدارة العليا في مؤسسة الخدمة المصرفية.
 - صحة الفرضية الخامسة: توفر مؤسسة الخدمة المصرفية التي تتبنى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التدريب والتأهيل لجميع أفرادها.
 - صحة الفرضية السادسة: تقع إدارة الجودة الشاملة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية.

خاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الادارة ،حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى الى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة ومجالات عديدة.

ومن خلال هذه الدراسة واعتمادا على الاطار النظري للفصل الاول والاطار التطبيقي للفصل الثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تطوير وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعد مرتكزا اساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي، على التعرف على تقييم الموظفين لمدى إدراك وتطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية بوكالة بنك الخليج الجزائر من اجل تشخيصها، ورفع مستواها لما يحقق رغبات وحاجات العملاء وعلى ذلك، استهدف هذا البحث في جزئه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية في وكالة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة من وجهة نظر موظفيها، والخروج بمقترحات بغية التحسين والتطوير، من أجل التميز في تقديم خدمات فريدة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه .

وفي ما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات و آفاق للدراسات وابحاث مستقبلية

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لوكالة بنك الخليج الجزائر بمدينة المسيلة بخصوص تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة توصلنا الى النتائج التالية :

- 1- يولي بنك الخليج الجزائر اهتماما كبيرا باحتياجات ورغبات الزبون، حيث يسعى البنك دائما لحل المشاكل التي تواجه الزبائن وذلك من خلال وجود آليات اتصال جيدة بين البنك والزبائن.
- 2- يتبنى بنك الخليج الجزائر التحسين المستمر لتقديم خدماته كمقارنة منتجاته وخدماته مع مؤسسات مصرفية أخرى بغية تحسينها وتطويرها.
- 3- تشجع إدارة بنك الخليج على أهمية التعاون بين الموظفين كما تمنح لهم صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل كل المشاكل والأزمات التي يواجهها العاملون أثناء تأدية مهامهم.
- 4- تعد الجودة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك إلى تحقيقها والالتزام بها.

5- يقوم بنك الخليج الجزائر بتدريب وتأهيل العاملين وذلك من خلال توفير نشرات نوعية ودورات تكوينية لموظفيه من قبل مختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

6- يعتمد بنك الخليج الجزائر على إدارة الجودة الشاملة التي تمثل أهم الخطط الاستراتيجية على المدى الطويل والتي تتوافق مع خصوصياته.

ثانيا: مقترحات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة نقدم لمسؤولي ادارة مؤسسة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة بعض التوصيات التالية:

- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال العمل المصرفي، خاصة فيما يتعلق بأجهزة تقديم الخدمة المصرفية

- ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية بالمبادئ الخاصة بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة خاصة تلك المتعلقة بمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية وتدريبهم وتأهيلهم

ثالثا : صعوبة الدراسة :

حيث كانت صعوبات الدراسة واهمها تلك المتعلقة بالدراسة الميدانية، إذ واجهنا صعوبة في استرجاع صعوبة الاستبيان من الموظفين بالمصرف لكثرة اعمالهم وانشغالاتهم وعدم وجود وقت للإجابة على اسئلة الاستبيان، وكذلك لسرية المعلومات داخل المصرف، وهي العقبة نفسها التي تواجه جميع انواع الدراسات الميدانية في المؤسسات المصرفية الجزائرية بحجة التكنم على سرية معلومات العمل

رابعا: آفاق الدراسة :

وفي الاخير نشير ان دراستنا التخصصية في مجال ادارة الجودة الشاملة تأخذ ابعاد وآفاق ويمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة، والتي من الممكن ان تكون عناوين بحوث مستقبلية :

- تحليل العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن عنها
- ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الادارات العمومية مثل: مديرية الضرائب
- ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المصارف الاسلامية

قائمة المراجع:

- 1- أبو النصر مدحت محمد ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات- الخدمات الاجتماعية التعليمية الصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- أبونعبة عبد العزيز و مسور فوزية ، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والتطبيقات)، الإداري العدد 74، عمان، الأردن، 1998.
- 2- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري، تطبيقي)، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 3- بارودي على محمد ، النقود وعمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الاسكندرية، 1999.
- الحداد عوض ، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999.
- 4- رحال علي ويحيوي إلهام ، الجودة والسوق، مجلة آفاق (عناية: جامعة باجي مختار، العدد 5، مارس، 2001).
- 5- صالح السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- عبد الفتاح فريد ، النهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- 7- عطرة شلابي ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة تطبيقية- مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
- 8- علوان قاسم نايف ، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات وتطبيقات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 9- علي ميا حمدي ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات والشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية: دراسة حالة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية، اللاذقية تصدر عن جامعة تشرين للدراسة والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية العدد الثاني، المجلد الثاني والعشرون، 2000.

- 10- عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- فائزة لعراف ، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة – دراسة قياسية لعينة من البنوك-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
- 12- الكرفي مجيد ، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، 2015.
- 13- اللوزي موسى ، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 14- محمد العيد ختيم ، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009 .
- 15- محمد فيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، دار الاشعاع، القاهرة، 1998.
- 16- محمد مراد عبد الله، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة في مجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 17- مصطفى أحمد السيد ، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
- 18- نايلي الهام ، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن (دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة)، 2018.
- 19- نور الدين بو عنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/ 2007 .
- 20-Leonard and Others, Five Imperatives for Improving Service Quality, Management Review, 1990, p 29.

ملحق رقم 03.....

ملحق رقم 1: قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان:

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
د. حثيم محمد العيد	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. سامية خرخاش	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. بلواضح الهاشمي	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. سالم الياس	أستاذ محاضر "أ"	إدارة أعمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. نوبيات عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	اقتصاد دولي	جامعة محمد بوضياف المسيلة

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2018 23:08:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MAISON XP\Desktop\واقع تطبيق و Sans titre1.sav الشاملة الجودة
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
	N de lignes dans le fichier de travail	38
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=المستوى العمر الجنس 6تركيز 5تركيز 4تركيز 3تركيز 2تركيز 1تركيز الخبرة 12مشاركة 11مشاركة 10تحسين 9تحسين 8تحسين 7تركيز 8تدريب 17التزام 16التزام 15التزام 14مشاركة 13مشاركة 23تخطيط 22تخطيط 21تدريب 20تدريب 19تدريب 25تخطيط 24تخطيط /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques																														
N	Valide																													
	Manquant																													
Moyenne		1,4474	1,8947	2,6316	2,1842	4,8158	4,3947	4,3421	4,3684	4,4737	4,4737	3,3421	4,3947	4,1053	4,1842	4,5789	4,2105	4,0526	4,0263	4,4737	4,3947	4,1316	4,2895	4,1842	4,2368	4,2895	4,4211	4,1579	3,8947	4,1579
Ecart type		,50390	,45259	,48885	,56258	,39286	,54720	,62715	,67468	,55687	,50601	1,3208	,71809	,60580	,60873	,59872	,66405	,61281	,71610	,86170	,67941	,57756	,80229	,51230	,63392	,69391	,79293	,75431	,68928	,75431

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	55,3	55,3	55,3
	أنثى	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	6	15,8	15,8	15,8
	سنة 50 إلى 30 من	30	78,9	78,9	94,7
	سنة 50 من أكبر	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	14	36,8	36,8	36,8
	عليا شهادة	24	63,2	63,2	100,0

ملحق رقم 03.....

	Total	38	100,0	100,0	
الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	7,9	7,9	7,9
	سنوات 10 إلى 5 من	25	65,8	65,8	73,7
	سنوات 10 من أكثر	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تحليل المحاور

1تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	7	18,4	18,4	18,4
	بشدة أوافق	31	81,6	81,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
2تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق	21	55,3	55,3	57,9
	بشدة أوافق	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
3تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	7,9	7,9	7,9
	أوافق	19	50,0	50,0	57,9
	بشدة أوافق	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
4تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	أوافق	16	42,1	42,1	52,6
	بشدة أوافق	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
5تركيز					

ملحق رقم 03.....

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق	18	47,4	47,4	50,0
	بشدة أوافق	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
6 تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	20	52,6	52,6	52,6
	بشدة أوافق	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
7 تركيز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	16	42,1	42,1	42,1
	محايد	5	13,2	13,2	55,3
	أوافق	5	13,2	13,2	68,4
	بشدة أوافق	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
8 تحسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13,2	13,2	13,2
	أوافق	13	34,2	34,2	47,4
	بشدة أوافق	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
9 تحسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13,2	13,2	13,2
	أوافق	24	63,2	63,2	76,3
	بشدة أوافق	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
10 تحسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	أوافق	23	60,5	60,5	71,1
	بشدة أوافق	11	28,9	28,9	100,0

ملحق رقم 03.....

	Total	38	100,0	100,0	
11مشاركة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,3	5,3	5,3
	أوافق	12	31,6	31,6	36,8
	بشدة أوافق	24	63,2	63,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
12مشاركة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13,2	13,2	13,2
	أوافق	20	52,6	52,6	65,8
	بشدة أوافق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
13مشاركة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,8	15,8	15,8
	أوافق	24	63,2	63,2	78,9
	بشدة أوافق	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

14مشاركة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	23,7	23,7	23,7
	أوافق	19	50,0	50,0	73,7
	بشدة أوافق	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
15التزام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	6	15,8	15,8	18,4
	أوافق	5	13,2	13,2	31,6
	بشدة أوافق	26	68,4	68,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

16 التزام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	أو افق	15	39,5	39,5	50,0
	بشدة أو افق	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
17 التزام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	أو افق	25	65,8	65,8	76,3
	بشدة أو افق	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
18 تدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21,1	21,1	21,1
	أو افق	11	28,9	28,9	50,0
	بشدة أو افق	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
19 تدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,3	5,3	5,3
	أو افق	27	71,1	71,1	76,3
	بشدة أو افق	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
20 تدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,5	10,5	10,5
	أو افق	21	55,3	55,3	65,8
	بشدة أو افق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
21 تدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

ملحق رقم 03.....

Valide	محايد	5	13,2	13,2	13,2
	أوافق	17	44,7	44,7	57,9
	بشدة أوافق	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
تخطيط 22					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18,4	18,4	18,4
	أوافق	8	21,1	21,1	39,5
	بشدة أوافق	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
تخطيط 23					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	5	13,2	13,2	15,8
	أوافق	19	50,0	50,0	65,8
	بشدة أوافق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
تخطيط 24					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق لا	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	8	21,1	21,1	23,7
	أوافق	23	60,5	60,5	84,2
	بشدة أوافق	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
تخطيط 25					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21,1	21,1	21,1
	أوافق	16	42,1	42,1	63,2
	بشدة أوافق	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ملحق رقم 03.....

RELIABILITY

/VARIABLES=1تركيز الجنس تركيز 2تركيز 3تركيز 4تركيز 5تركيز 6تركيز 7تحسين 8تحسين 9تحسين 10مشاركة 11مشاركة 12مشاركة 13مشاركة 14مشاركة 15التزام 16التزام 17التدريب 18التدريب 19التدريب 20التدريب 21تخطيط 22تخطيط 23تخطيط 24تخطيط 25تخطيط
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2018 23:21:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MAISON XP\Desktop\الجودة ادارة تطبيق واقع\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

ملحق رقم 03.....

Syntaxe		RELIABILITY 4تركيز تركيز تركيز تركيز1تركيز الجنس= /VARIABLES 11مشاركة10تحسين9تحسين8تحسين7تركيز6تركيز5تركيز 17التزام16التزام15التزام14مشاركة13مشاركة12مشاركة 23تخطيط22تخطيط21تدريب20تدريب19تدريب18تدريب 25تخطيط24تخطيط /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,459	26

RELIABILITY

13مشاركة12مشاركة11مشاركة10تحسين9تحسين8تحسين7تركيز6تركيز5تركيز4تركيز3تركيز2تركيز1تركيز= /VARIABLES
25تخطيط24تخطيط23تخطيط22تدريب21تدريب20تدريب19تدريب18تدريب17التزام16التزام15التزام14مشاركة

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2018 23:21:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MAISON XP\Desktop\الجودة ادارة تطبيق واقع\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

ملحق رقم 03.....

Syntaxe		RELIABILITY 5تركيز 4تركيز 3تركيز 2تركيز 1تركيز= /VARIABLES 11مشاركة 10تحسين 9تحسين 8تحسين 7تركيز 6تركيز 17التزام 16التزام 15التزام 14مشاركة 13مشاركة 12مشاركة 23تخطيط 22تخطيط 21تدريب 20تدريب 19تدريب 18تدريب 25تخطيط 24تخطيط /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,431	25

CORRELATIONS

/VARIABLES=تخطيط تدريب التزام مشاركة تحسين التركيز=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		22-MAY-2018 00:27:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MAISON XP\Desktop\الجودة ادارة تطبيق واقع\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=تحسين التركيز /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05

Corrélations							
		التركيز	تحسين	مشاركة	التزام	تدريب	تخطيط
التركيز	Corrélation de Pearson	1	-,122	,101	,239	,289	,341*
	Sig. (bilatérale)		,464	,548	,148	,078	,036
	N	38	38	38	38	38	38
تحسين	Corrélation de Pearson	-,122	1	,101	-,276	,052	,152
	Sig. (bilatérale)	,464		,546	,094	,758	,362

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

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع مؤسسة بنك الخليج الجزائر، والتعرف على مدى تطبيق وإدراك الموظفين فيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، والتركيز على نواحي الضعف والقصور وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال القيام بدراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على استمارة استبيان، لتقيس وكشف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بنك الخليج الجزائر مدينة المسيلة، وقد كان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة إدراك الموظفين وموافقتهم على محاور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الخدمات المصرفية.

ABSTRACT :

This study aims to shed light on the reality of Gulf Bank Algeria, And the extent to which employees are aware of the concept of TQM and its principles, And the focus on the areas of weakness and inadequacy. The hypothesis of the study was tested by conducting a field study on which a questionnaire was adopted, To measure and reveal the reality of the application of TQM in the institution of Gulf Bank Algeria, One of the most important findings of the study was the awareness of the employees and their approval of the principles and principles of TQM in the institution under study.

Keywords: Total Quality Management, Banking Services.