



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص تسويق مصرفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية

إدارة الجودة وتأثيرها على الخدمة المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تحت إشراف:

- د. ميلود زيد الخير

من إعداد الطالبة:

+ علالي نفيسة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	أ. أولاد العيد السعيد
مشرفا	أستاذ	د. ميلود زيد الخير
ممتحنا	أستاذ محاضرا - أ -	د. خيراني العيد

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص تسويق مصرفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية

إدارة الجودة وتأثيرها على الخدمة المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من إشراف:

- د. ميلود زيد الخير

من إعداد الطالبة:

+ علالي نفيسة

لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

الإسم واللقب

رئيسا

أستاذ تعليم

أ. أولاد العيد السعيد

مشرفا

أستاذ تعليم

د. ميلود زيد الخير

ممتحنا

أستاذ محاضرا - أ-

د. خيراني العيد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أتقدم بخالص شكري إمتاني إلى الأستاذ الفاضل، الدكتور ميلود زيد
الخير على توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا
العمل في شكله النهائي.

و الشكر أيضا موصول لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا
العمل.

وفي الأخير إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وكل أفراد أسرتي وزملائي
الذين كان لهم وقع على هذا العمل.

الاهداء

(وقل اعملو فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
الى من كلفه الله بالهيبة والوقار الى من احمل اسمه بكل افتخار، لمن ارجو من
الله ان يمد في عمره والذي العزيز.
الى معنى الحب والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود الى اغلى الحبايب امي.
الى من عشت معهم تحت سقف واحد اخوتي واخواتي جعلهم الله لي سنداً
لا يزول .
الى كل من ساهم في تعليمي حرفاً او علماً انتفعت به اساتذتي الكرام.
الى نفسي محفرتي الاولى والى كل من مد لي يد المساعدة والنصح والتحفيز
لانجاز هذا العمل.

نفيسة

الملخص:

تعتبر الجودة مدخل مناسب للارتقاء بمستوى المؤسسات المصرفية باعتباره هذه الأخيرة الممول الرئيسي للاقتصاد المحلي ومرآة عاكسة لمدى مواكبتها للمعايير الدولية، لما أنها تتسما بخاصية المنافسة التي أصبحت تشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تدعو إلى الإهتمام بالجودة وتوفير الكثير من الصفقات التي تخص متطلبات الجودة لمختلف الزبائن ومن ثم تحقيق إدارة الجودة التي تستلزم تعاون الجميع، المديرين والأفراد على مستوى كل مؤسسة مصرفية من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم القدرة على مواجهة المنافسة والبقاء في السوق وتحقيق جميع الأهداف بعيدة المدى في إدارة الجودة تعتبر أسلوب ممتازا في المؤسسة لمرفية وتطبيقها يتطلب جملة من المتطلبات تبدأ بإقتناء والتزام الادارة العليا بتطبيقها حتى يتم بناء رضا العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة، خدمات مصرفية، جودة الخدمات.

abstract:

Quality is considered an appropriate entrance to upgrade the level of banking institutions, as the latter is the main financier of the local economy and a reflective mirror of the extent to which they keep pace with international standards, since it is characterized by the characteristic of competition, which has become one of the great pressures that call for attention to quality and the provision of many deals that pertain to quality requirements for different customers, and then Achieving quality management that requires the cooperation of all, managers and individuals at the level of each banking institution in order to meet the needs and desires of customers, and then the ability to face competition and stay in the market and achieve all long-term goals. And the high commitment of the management to implement them in order to build the internal and external customer satisfaction of the banking institution.

Keywords: quality management, banking services, service quality.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول و الأشكال
X	الملخص
أ - د	المقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة والخدمات المصرفية	
06	تمهيد:
07	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة
07	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة وتطور تاريخها
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة
14	المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة
15	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة
19	المبحث الثاني: مدخل الخدمات المصرفية
19	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية وتطور تاريخها
22	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية
24	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية
26	المطلب الرابع: أبعاد الخدمات المصرفية
29	المطلب الخامس: جودة الخدمات المصرفية
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الأغواط	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الأغواط
39	المطلب الأول: مفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
42	المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك
44	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها
50	المطلب الثاني: خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق

1- قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تحسين الجودة وأثرها في تحسين الانتاجية والزيادة الربحية	12
02	أهداف ادارة الجودة	13
03	أنواع الخدمات المصرفية المعاصرة	25
04	أبعاد الخدمة المصرفية	27
05	مستويات ادارة الجودة المصرفية	28
06	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	41
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	46
08	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	47
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	48
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	49

2- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ترميز متغير الجنس	44
02	ترميز متغير الفئة العمرية	44
03	ترميز الحالة الاجتماعية	45
04	ترميز متغير سنوات الخبرة	45
05	ترميز عبارات المحاور وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	45
06	قياس ثبات أداة الدراسة	50
07	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	51
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور بعد لتركيز على خدمة الزبائن	52
09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التغذية الراجعة	53
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية	54
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ادارة الجودة	55
12	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	56
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	58
14	نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة حول الخدمة المصرفية	61
15	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة السن حول الخدمة	62

مقدمة عامة

يعتبر نجاح ادارة الجودة في المصاريف من اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها حيث اصبحت محط انظار و حافز للكثير من القطاعات الخدمية للاستفادة من تجارب القطاع المصرفي في هذا المجال و من ثم العمل على تطبيقها في نطاق عملها الخاص من أجل تطوير الخدمة المقدمة و العمل على التحسين المستمر بهدف مواكبة التغيرات التقنية و الاقتصادية السريعة و جذب الزبائن و تحقيق التميز في الاداء بعد ان ادركت هذه المنظمات ان الجودة المناسبة تستند الى اشباع متطلبات و توقعات الزبون المستهدفة كونه المحور الاساسي للمصارف، و بما ان العمليات المصرفية قد حظيت مؤخراً باهتمام واسع من صانعي القرار نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه هذه العمليات في اقامة المتطلبات جودة الخدمات المصرفية اسهاماتها في تحسين عمليات المصرف ومهارات وخبرات أفرادها العاملين فيها حيث تعتبر الجودة المصرفية أحد المفاهيم العصرية التي تحث المنظمات على تبني أساليب حديثة تجعل من خلال تقديم هذه الخدمات عن المنظمات المصرفية الاخرى، حيث ان تقديم الخدمات مميزة تساعد المنظمات المصرفية في مواجهة الكثير من التحديات و استغلال الفرص لها في بيئة الاعمال و ان نجاح المنظمات في تقديم خدمة مصرفية مميزة تعتمد على تبني المنظمات المصرفية لأبعاد المفاهيم العصرية في مجال الخدمات المصرفية.

اشكالية الدراسة:

لقد برزت في الاقتصاد المعاصر أهمية تطبيق ادارة الجودة على صعيد تحسين الربحية، تعزيز المركز التنافسي و الاستجابة لتوقعات العملاء و تحقيق رضاهم و على الرغم من ارتباط مفهوم الجودة بالمؤسسات الصناعية كونها اول من اعتمدت اساليب الجودة الا ان الاهتمام يشمل المؤسسات المصرفية و باقي المؤسسات و الخدمات، و من هنا تتبلور اشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر ادارة الجودة على الخدمات المصرفية؟
- سنحاول الاجابة على هذا التساؤل من خلال الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:
- ما المقصود بإدارة الجودة؟
- ما المقصود بالخدمة المصرفية؟
- كيف يتم تطبيق ادارة الجودة في المصاريف؟
- هل المؤسسات المصرفية ملزمة بتطبيق ادارة الجودة لتطوير نشاطها؟
- ما واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة في المصارف؟



- ما معنى جودة الخدمات المصرفية و ما هي المكانة التي تحتلها ادارة الجودة في المصارف؟
هذه التساؤلات الفرعية تدفعنا الى طرح عدة فرضيات و ذلك للاجابة عليها و تحديد ماهيتها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: تركز مؤسسات الخدمة المصرفية على تقديم خدمات ذات جودة عالية لربائنها

الفرضية الثانية: يمكن تقديم جودة الخدمات المصرفية من خلال التوقعات الشخصية للعملاء

الفرضية الثالثة: قد تعمل مؤشرات نجاح المصرف على الزيادة من المتعاملين من خلال دراسة عنصر الاهتمام بالعميل بالولاء و الرضا

الفرضية الرابعة: تعتمد المؤسسات المصرفية لتحسين مستمر لخدماتها بما يتلاءم مع التغيرات في متطلبات الزبائن

الفرضية الخامسة: تعد مشاركة العاملين و تفويضهم من بين أبرز مظاهر تطبيق ادارة الجودة في البنك

الفرضية السادسة: توفر مؤسسة الخدمة المصرفية التي تبني تطبيق مدخل ادارة الجودة التدريب و التأهيل لجميع افرادها.

اسباب اختيار الموضوع:

- ان الاهتمام بموضوع الجودة أصبح احد أهم مظاهر قطاع الاعمال المستوى العالمي

- ان ادارة الجودة من الادارات الحديثة التي حظيت باهتمامها لبنوك

- طبيعة الموضوع المتعلق بالنظام المصرفي يستدعينا لمحاولة تطوير هذا القطاع

- محاولة ابراز اهمية ادارة الجودة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- توضيح مفهوم ادارة الجودة و تطبيقها في المؤسسات

- معرفة ما اذا كان البنك محل الدراسة يطبق مبادئ ادارة الجودة

- تقديم دليل علمي على اهمية ادارة الجودة لاعتبارها أحد الركائز الاساسية لتحقيق جودة الخدمات المصرفية



- التعرف على الدعائم الاساسية التي تقوم عليها جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون و اساليب تطويرها.

أهمية الدراسة: ترجع اهمية الدراسة الى ما يلي:

- تعتبر ادارة الجودة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان تسويق و ادارة الخدمات المصرفية، و بالرغم من التطور الذي طرأ على اسس ادارة الجودة الا انه ما زال مجال واسعا للبحث و التجديد
- تزويد المكتبة الجامعية ببحث يتناول جودة الخدمة المصرفية و واقع تطبيق ادارة الجودة في المصارف
- تمثل اسهاما عمليا يوضح لادارات المصارف و كيفية تطبيق مفاهيم ادارة الجودة

دراسات سابقة:

من خلال الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة و المتعلق بإدارة الجودة و المؤسسات المصرفية و ذلك للتعرف على أهم النتائج التي أسفرت عن تلك البحوث و لاستفادة منها لتحقيق اهداف الدراسة.

الدراسة 01: عبد الرزاق حميدي (2014): كانت هذه الدراسة تحت عنوان "اثر ادارة الجودة في تطوير خدمة البنوك"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس

تمثلت اهمية الدراسة في توضيح كيفية عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير و عدم التأكد في حاجات و رغبات الزبائن، و هو ما يجعل ادارة البنك مجبرة على التفكير في افضل السبل لمواجهة التحديات المختلفة خاصة من خلال اسلوب ادارة الجودة رغم قدمه في المؤسسات غير البنكية، الا أنه حيث الاهتمام به على مستوى المؤسسات البنكية خاصة الجزائرية، التي تواجه ظروفًا صعبة في توفير خدمات المصرفية مناسبة و مميزة على الخدمات التي تقدمها البنوك الاجنبية مما يفرض عليها ضرورة تبني الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة دون اغفال التحديات و المشكلات التي تحول دون تطبيقها على ارض الواقع

الدراسة 02: جبلى هدى، 2010، بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك البدر الجزائري، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء و تحديد ابعادها
- معرفة توجهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية

- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد ادارات المصارف في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية و تحديد اهم العوامل التي يوليها العملاء اهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات و ذلك لمعرفة اولويات التطوير عند الحاجة اليه
- اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و الرضا.

مناهج البحث:

لقد تم الاعتماد على هذه المناهج و ذلك امعالجة الاشكالية المطروحة و التحقيق من صحة الفرضية و هي كالتالي:

المنهج الوصفي التحليلي: لقد تم الاعتماد على هذا المنهج في الجانب النظري باعتباره اسلوب مناسب في تحديد مفهوم جودة الخدمات المصرفية محدداتها و نماذج قياسها و كذا مفهوم ادارة الجودة و نماذجها

منهج دراسة حالة: تم الاعتماد على هذا المنهج في الفصل التطبيقي من خلال اختيارنا لبنك البدر بالاغواط وتبسيط الدراسة النظرية عليه و التعرف على أهم خدمات و ميكانيزمات ادارة الجودة في المؤسسات المصرفية. ومحاولة منا تحليل الاستبيانات و استخلاص النتائج عن طريق ادوات القياس في البحوث الاقتصادية SPSS

خطة البحث:

للإجابة عن التساؤلات و اثبات مدى صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين الفصل الاول نظري والفصل الثاني تطبيقي.

الفصل الاول لمفاهيم عامة حول ادارة الجودة و خدمات المصرفية و جودة الخدمات المصرفية و سيتم تقسيمه الى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الاول مدخل ادارة الجودة و تطور تاريخها و مبادئها و مبحث الثاني اساسيات الخدمة المصرفية و ابعادها و مقياس جودة الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني هو الفصل التطبيقي تحت عنوان: دراسة ميدانية حول ادارة الجودة لبنك البدر بالاغواط، و سيقسم هذا المبحث الى مبحثين سنتطرق في المبحث الاول الى بطاقة تقنية عن بن البدر في حين سنتعرض في المبحث الثاني الى دراسة حالة ميدانية للبنك أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة، أداة الدراسة

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول إدارة الجودة

والخدمات المصرفية

تمهيد:

أضحت إدارة الجودة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقى اهتماماً كبيراً لتطوير إدارة المؤسسات والمنظمات حيث أثبت تطبيقها القدرة على وقف أسباب تدني جودة الخدمات التي تقدمها مهما كانت طبيعة الخدمة، تسعى الإدارة بالجودة إلى تحقيق أهداف المنظمة و احتياجاتها الاستراتيجية حيث تكون نقطة البداية هي المستفيد لتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية الانتاجية و غيرها من المؤسسات في اقتصاديات الدول حيث ازدادت الحاجة إلى تطوير الخدمات بصفة عامة و الخدمات المصرفية بصفة خاصة. نظراً للتحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية و المصرفية من أهمها المنافسة الشديدة، القوانين و التشريعات الصارمة المتباعدة و التطورات التكنولوجية سنتطرق في الفصل الأول إلى مبحثين تتمثل في:

المبحث الأول: مدخل الإدارة الجودة

المبحث الثاني: مدخل خدمات المصرفية

المبحث الأول: مدخل الادارة الجودة

يتضمن هذا المطلب عنصرين الأول سيتم التطرق فيه الى مفهوم الجودة و الثاني يتم فيه تبيان التطور التاريخي الادارة الجودة

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة

أولاً: تعريف الجودة:

تعرف ادارة الجودة على أنها "جميع أنشطة وظيفة الادارة التي تحدد سياسة الجودة و الأهداف و المسؤوليات و تطبقها بوسائل، مثل: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة"¹.

وتعرف ايضا أن ادارة الجودة هي منهج لمراقبة الجودة حيث تكون محدودة بالمنتج و تكون الجودة وظيفة تقنية، تترك مسؤولياتها بصفة عامة، الى متخصصين في الادارة الوسطى الذين يراقبون الجودة على ارضية المصنع فقط او على المواد و الاجزاء التي يتم استلامها او خلال مرحلة شحن المنتج النهائي².

ادارة الجودة تهدف الى ارضاء الزبائن و بتعبير آخر فهي تركز على الجودة مدركة من طرف السوق نسبة الى المنافسين و من جهة اخرى فهي تبحث عن التحسين المستمر في المنتجات و العمليات الانتاجية على حد سواء³.

عرفت CONNELL أنها الاداء المتميز للمنتج كذلك فان الجودة تستمر الى مستوى متعادل الصفات يتميز بها المنتج او الخدمة مبنية على قدرة المنتج و حاجات المستهلك، تتمثل ي جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الانتاج و تعظيم الاستفادة منها، كما انها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل و ما يأتي قبل و بعد العملية الانتاجية⁴.

تعد ادارة الجودة ادارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية و الجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء الحسن، و التطوير المستمر و قد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الادارية و المالية لتحسين و تطوير جودة خدماتها و انتاجها و المساعدة في مواجهة التحديات الصعبة لكسب رضا الجمهور.

¹ مأمون الداركة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان-الأردن، ط1، 2002، ص42.

² جوزيف كيلاء، تكامل اعادة هندسة مع ادارة الجودة الشاملة، تر: سرور علي ابراهيم، دار المريخ، السعودية، 2004، ص40.

³ بوخروود فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان، ط1، 2015، ص45.

⁴ رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار البازووي، عمان، 2008، ص29.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة:

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أربعة اسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن و تحقيق توق في المنافسة و اتجه الاهتمام بها الى ان يجعلها مسؤولية مختلفة الافراد في الشركة من مدراء و عاملين، ن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الاعمال المعاصرة و ما رافقته من مفاهيم و صيغ للتعامل مع الجودة، لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي بل لخ جذوره في القدم و تطوره من خلال العديد من المراحل.

- المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي

اتسم الانتاج خلال القرون الوسطى و القرن التاسع عشر، بالاعتماد على فرد واحد او مجموعة صغيرة من الافراد الحرفيين، يتولى الفرد او المجموعة الصغيرة جدا انتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي واحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب، و تبعاً لذلك فان مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عات الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة او مطابقة الانتاج لتلك المعايير و في هذه المرحلة كان الاحساس بالإنجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج و الحرفي مسؤولاً عن المنتج و اتقان العمل و الجودة التي يخلها تكون مجالاً للفخر بنفسه و هو ما كان يشكل حافزاً للعمل.¹

- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمل:

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي و هي افراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الانتاج الواسع و ادخلت التخصيص في العمل و لم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج، بل جزء منه فقط من عمليات صنعه كما اصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف عن انتاجهم، بذلك اصبح رئيس العمال او المشرف على العمال مسؤولاً عن التحقيق عن انجاز الجودة المطلوبة.

- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة بين 1920-1946م تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات و العمليات أصبحت أكثر تعقيداً و تزايد عدد العاملين مما اصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل الذي يوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، العزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير و قد برزت من هذه المرحلة اقسام للفحص في الشركات من او تلك الشركات، التي انشأت قسماً للفحص فيها شركة WESTERN ELECTRIC تعود ملكيتها مجموعة من الشركات.

¹ يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة احصائياً

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960م ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الاساليب الاحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب الالمية الثانية تصاعدت و تأثر الانتاج و لم يعد الفحص 100% مناسباً، لذلك بدء انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات و من الجدير بالذكر ان تطوير اساليب السيطرة الاحصائية على الجودة من بدايتها الاولى خلال المرحلة السابقة.

- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بعد التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م ثم تطور بعد ذلك ليأخذ ابعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ان الوصول الى مستوى متقدم من الجودة و تحقيق انتاج بدون أخطاء و يتطلب الرقابة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله الى الزبون و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الادارات المعنية، بتنفيذ هذه المراحل و تحقيقاً لشعار الانتاج بدون اخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام 03 انواع من الرقابة:

أ- **الرقابة الوقائية:** و هي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل اولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه.

ب- **الرقابة المحلية:** و تعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة الأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته.

ج- **الرقابة البعدية:** و تعني التأكد من الجودة نظام اساسه منع وقوع الاخطاء من خلال التركيز على مصادر الانشطة باستخدام الانواع الثلاث من الرقابة التي تتكامل مع بعضها من أجل الحصول الى انتاج بدون اخطاء، و يمكن القول ان تأكيد الجودة اصبح احد الاستراتيجيات الاساسية التي تستند اليها ادارة الجودة فالإنتاج بدون اخطاء يعني جودة عالية و زيادة الانتاجية و الجودة بهذا المعنى تعد بمثابة السور الواقية للمنظمة في المجال التنافسي و الجسر الذي يوصل رضا المستهلك.

- المرحلة السادسة: ادارة الجودة الاستراتيجية

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) و كان سبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على اكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالمية و الأسعار المقبولة و لعل شركة IBM الامريكية هي اول شركة امريكية تبنت ادارة الجودة الاستراتيجية للوقوف امام المد الياباني حيث حددت المحاور الرئيسية الاتية الاستراتيجية جودتها:

- ارضاء الزبون و تلبية ما يطلبه و يتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متعاملة لا يمكن تجزئتها فمن غير المقبول ان تتحقق الجودة في مجال دون الاخر.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الانظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب و إجراءات العمل...إلخ.

و من الشركات العالمية التي تبنت ادارة الجودة الاستراتيجية شركة SAMSUNG & GOLDSTAR بعد عام 1980م فقبل هذا العام كانت استراتيجية هاتين الشركتين تقوم على اساس الانتاج الكبير و بمستوى جودة عادي لفرض غزو أسواق البلدان الفقيرة و النامية، و قد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك و مع ازدياد شدة المنافسة و التوجه نحو ادارة الجودة الاستراتيجية و تفعيل اسلوب تأكيد الجودة بأسلوب رقابي لغرض تحقيق الجودة العالمية، شعت هاتان الشركتان انهما في خطر، فلجأتا الى التحول نحو استراتيجية تحسين و ذلك باستحداث مراكز البحوث الخاصة لغرض تحسين انتاجهما، و رصدتا المبالغ الكبيرة في ميزانيتهما من اجل لهذا الغرض، و ذلك كون ان الزبون لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط بل ذهب يبحث عن الجودة، و في التسعينات كما هو معروف غير شركة GOLDSTAR شعارها (LG) لينسى المستهلكون السلع القديمة ذات الجودة العادية و احداث انطباع جديد لديهم بأن سلعها الجديدة دخلت عهد جديد في مجال تطوير و تحسين الجودة في ظل ادارة الجودة الاستراتيجية و الجودة الشاملة اللتان تركزان على ان الجودة و ارضاء الزبون لهما الاساس الذي تقون عليه استراتيجيات الشركات العالمية في الوقت الحاضر.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة

أولاً: أهمية إدارة الجودة

تنبؤاً الجودة أهمية استراتيجية سواءً على مستوى المنظمة في بناء الاقتصاد و الارتفاع بالانتاجية و التميز بالسوق و بالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح اليه في الاسواق العالمية و قد تحقق لها ذلك التفوق و يمكن بيان اهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات الآتية:

1. شهرة الشركة:

تستمد شهرة الشركة من مستوى الجودة الذي تتيح به منتجاتها فهذا يضيفي على المنظمة السمعة الحسنة و الانتشار الواسع لمنتجاتها، و يترتب على فشل الادارة في اعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الاساءة الى سمعة المنظمة و ربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

2. المسؤولية القانونية عن المنتج:

ان المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة و انتاجها، تكون مسؤولة قانونياً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج و عليه لابد من ان تنتج و توزع منتجات خالية من العيوب و الأخطاء قدر الامكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

3. التطبيقات الدولية:

من أجل ان تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فان عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب ان يتوافق و ينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمات بقائها في بيئة الاعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة ISO9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة و المتفق عليها دولياً في مجال الجودة كما ان حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توفيق المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب ان تعمل على التحسين المستمر لجودة انتاجها¹.

4. التكاليف و الحصة السوقية:

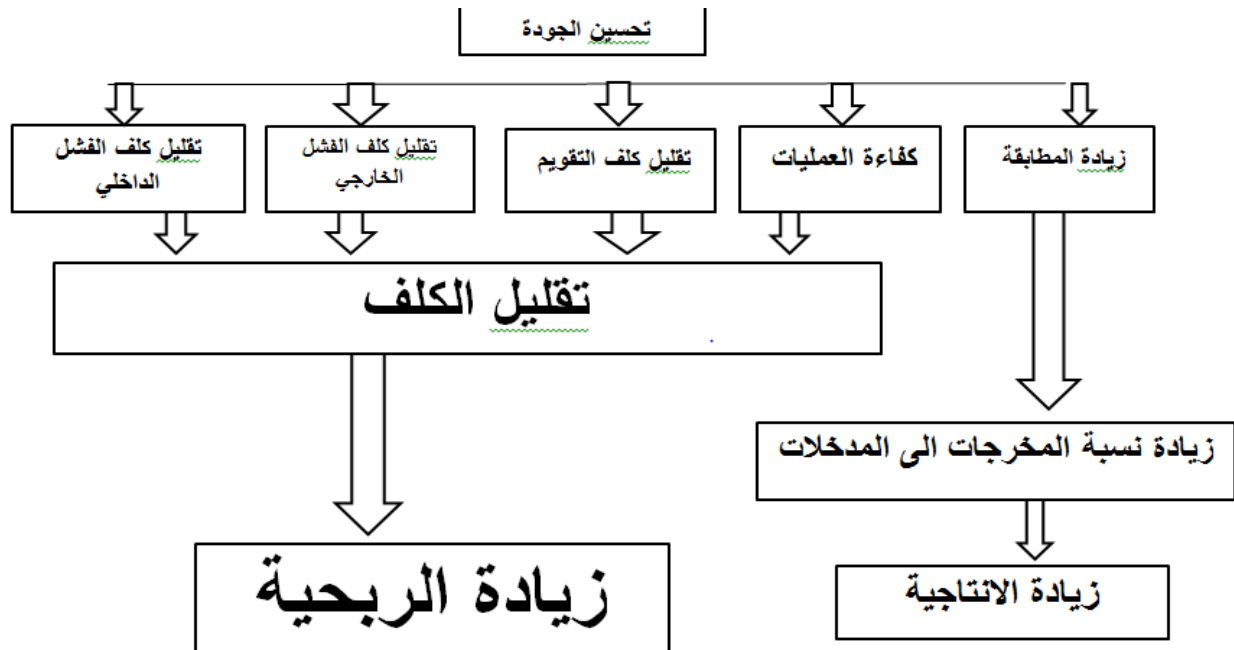
ان تحقيق الجودة الجيد و التحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب اكبر عد من الزبائن، و من ثم زيادة الحصة السوقية و ذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف و من ثم زيادة ربحية المنظمة، و هناك تأثيرات جانبية للإدارة الجودة الرديئة في المنظمة و هي:

- **فقدان العمل:** تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات او الخدمات الى خسارة المنظمة، و فقدانها القدرة على الاستمرار فعادة تؤثر في سمعة الشركة، و تؤدي الى تشويه صورتها في ذهن الزبون و تناقص حصتها السوقية و ترك مجال العمل.
- **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:** هناك جانب مهم يتعلق برداءة الجودة و يختص بالمسؤولية المالية المنظمة عن اية اخطاء تحدث نتيجة الاصابات او الحوادث الناجمة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجعاً الى التصميم الرديء او الى رداءة الصناعة لذلك ظهرت جماعات حماية المستهلك.
- **الانتاجية:** الجودة لها صلة وثيقة بالانتاجية بل ان هناك رأياً يقول بانهما وجهان لعملة واحدة حيث ان المحافظة على ادارة الجودة وصيانتها يؤديان الى تأثير ايجابي في الانتاجية و بالمقابل فان الجودة الرديئة تؤثر في الانتاجية و ذلك من خلال الاستخدام غير الكفؤ لموارد الانتاج

¹ يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص ص 73-76.

- **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة الى زيادة انواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات و تكاليف اعادة الانتاج و تكاليف الفحص و غيرها، و تمثل هذه التكاليف خسارة الجودة و قد عرفها بأنها الخسارة التي يفرضها المنتج على المجتمع و ذلك نتيجة الانحراف في خصائص ادارة عن قيمة الهدف و الشكل (1) يوضح تحسين ادارة الجودة و أثره في تحسين الانتاجية و زيادة الربحية.

الشكل رقم (01): تحسين الجودة و أثرها في تحسين الانتاجية و الزيادة الربحية

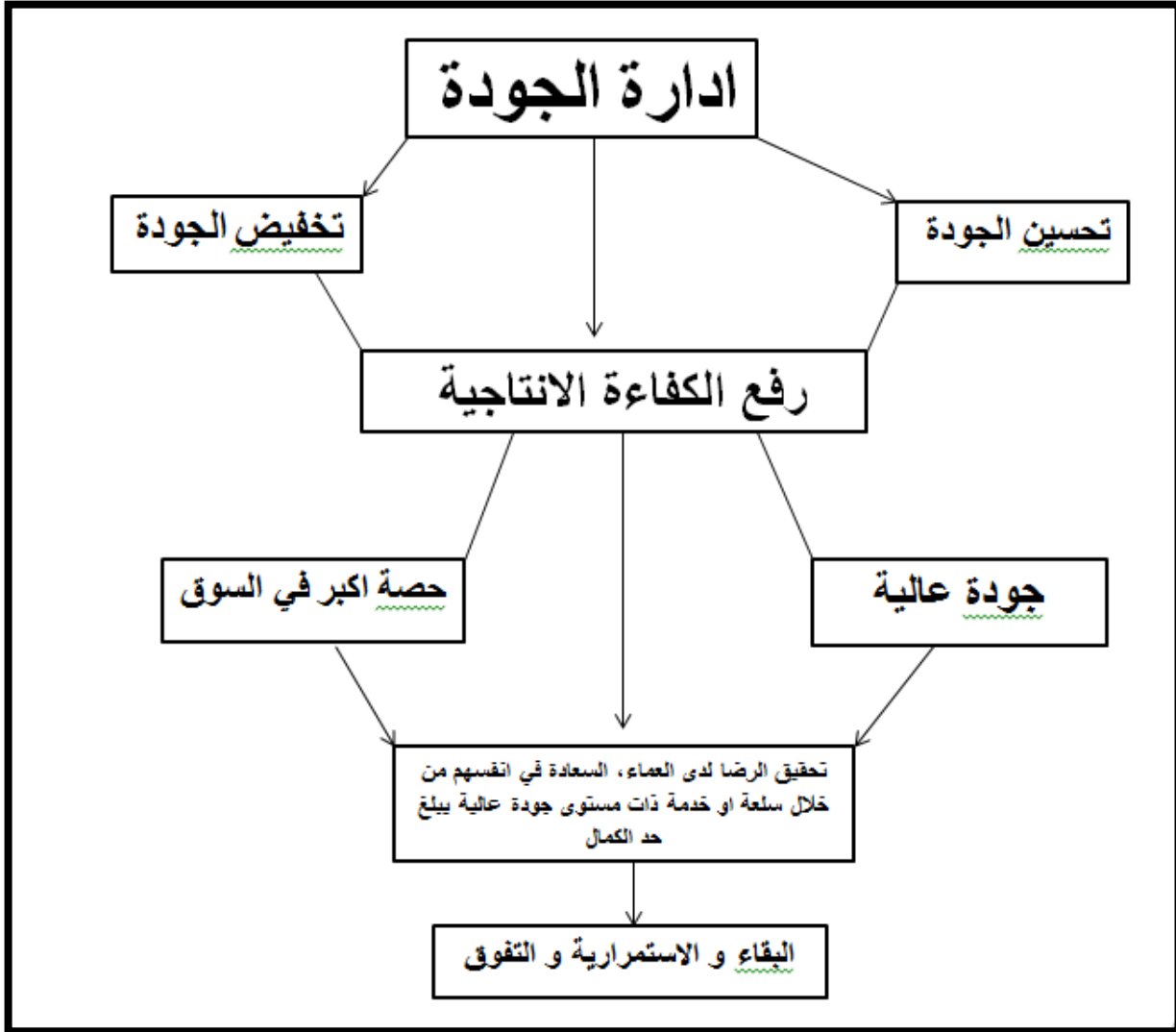


المصدر: عمرو صفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص38.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة

ان المنافسة لا يمكن ان يصمد في وجهها الا من يسعى الى ارضاء العميل و تحقيق متطلباته . و رغباته بدرجة عالية، و تخطيطها بشكل دائم و مستمر ان تحقيق المقولة التي تعبر عن هدف ادارة الجودة بشكل عام لا يكون الواقع الا من خلال استراتيجية متكاملة تضع نصب عينيها هدفا اساسيا هو تحقيق مستوى عالي الجودة في سبيل تحقيق رضا و سعادة عالية المستوى لدى العملاء مع ضمان البقاء و الاستمرار و التطور المطلوب يمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02): أهداف إدارة الجودة



المصدر: عمرو صفى عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 40.

نجد ان ادارة الجودة تسعى على ضوء الشكل رقم (02) مايلي:

- فهم حاجيات و رغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده
- توفير السلعة او الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
- التكيف مع متغيرات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملا مستمرا
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين

التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسن المستمرين للمنتوج و الخدمة جعل الكفاءة الانتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيده الانفاق¹.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة

اختلف الكثير من الكتاب و الباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة ادارة الجودة في المنظمات، حيث ركز البعض على الأساليب الاحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة في حين ركز آخر على عمليات قياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، ركز آخرون على النواحي الاستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات.

ظهرت في الفترة الأخيرة مجموعة أخرى تعطي اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات ادارة الجودة، حيث سيطر بعض الاقتصاديين في مجال الرقابة على الجودة إحصائياً على ضوء تقديم نظرية الاحتمالات ان هناك مجموعة من الخصائص الأساسية للإدارة الجودة التي عاجلت موضوع الجودة بشكل متكامل و هي:

1. ان النظام المتكامل لإدارة الجودة بشكل الأنشطة التالية:

أ- اختيار مستوى الجودة للسلعة او الخدمة و تصميم المنتج.

ب- كفاءة النظم الرئيسية و الفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

ج-الانشطة الخاصة بالرقابة على الجودة

يعني هذا ان ادارة الجودة هي اكثر من مجرد الرقابة على الجودة التي هي جزء من نظام ادارة الجودة.

2. ان هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج و كذلك النظم الرئيسية و الفرعية كضمان تحقيق الجودة.

3. تضمن عليه بناء الجودة في المنتوج من خلال عدم حدوث اي اخطاء او العمل على التقليل منها

4. ان نظام الرقابة على الجودة و تحديد مستواها هو قرار استراتيجي حيث يعتمد دراسة العائد، و التكلفة من تطبيق هذا النظام و لا يعتمد فقط على استخدام الاساليب الاحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك.

¹ عناية محمد خضير، واقع معرفة و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، نابلس، 2008، ص 40-41.

5. ان الوصول الى تحقيق مستوى الجودة المرغوب تعتبر من المسؤوليات الاساسية لكل فرد من افراد للتنظيم بالرغم من وجود جهاز خاص فيها للفحص هذه المسؤولية الملقاة على العاملين ساهمت في ظهور كل حلقات الجودة التي يتم تطبيقها من أجل تحسين جودة المنتج¹.

المطلب الرابع: مبادئ ادارة الجودة

تباينت الباحثين و الكتاب في تحديد المبادئ التي تستند عليها ادارة الجودة غير انهم اتفقوا على مبادئ اساسية تتمثل في ما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي:

ان المنظمات التي تطبق ادارة الجودة لابد و ان تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المالم لذا يرى MIHIZIBERGE بان الاستراتيجية هي نوع الفعل المقصود بوعي او مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين، ايضا ركزت الاطروحات الفكرية لـ POTER على ان الاستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادة فريدة و قيمة هذا يتحقق في حالة تطبيق ادارة الجودة من هذا المنطق لابد من ايصاله بواسطة رسالة المنظمة الى الأفراد في مختلف المستويات الادارية².

ان وضع خطة شاملة تعتمد رؤية و رسالة أهداف واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية من ثم تسهيل وضع السياسات و البرامج على ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية بالاعتماد على تحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة، بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية.

2. الاسناد و الدعم:

اهمية اسناد الادارة العليا بعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة ان وضعت كل منظمة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فإن تنجح في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة لأنه في غياب الدعم تصبح الجودة مجرد شعار. يجب ان تعلن الادارة العليا انها جادة في موضوع تطبيق ادارة الجودة و كذلك ان تمارس بشكل فعال هذا التوجه ليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب أيضاً ان يصاحب تلك الممارسة الفعلية و تطبيق هذا الشعارات³.

¹ زيد منير عبوي، ادارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2005، ص 56-57.

² بشرى عبد الحمزة، أثر إ.ج.ش، مجلة القادسية للعلوم الادارية و إ.ج.ش، المجلد، العدد 03، 2008، ص 127.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، ادارة الجودة الشاملة المستهلك الى المستهلك، منهج كمي، ط1، الوراق للطبع و النشر، 2004، ص 364.

3. التركيز على العميل:

تضع ادارة الجودة العميل في مقدمة اهتماماتها و منه تبدأ مرحلة التعرف بحاجات و رغبات العميل و من ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج و العمليات و خدمات ما بعد البيع¹.

4. التحسين المستمر:

تتطلب فلسفة ادارة الجودة عملية مستمرة و متوسطة من التحسين المستمر التي لا بد ان تشمل جميع الافراد و المعدات و المجهزين و المواد و الاجراءات اساس هذه الفلسفة هو انه يمكن تحسين كل جانب من العملية، وردت عدة تعريفات للتحسين المستمر و ذلك مثل التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات، يشمل هذا التحسين المباني و التجهيزات و المواد و طرائق العمل و أداء سلوكيات العاملين أو هو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات. تتضمن هذه المقارنة بالتطبيقات المتميزة و تسمية الشعور و الوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة و العمليات².

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الاضافي و التحسين المعرفي و الابداعي الجديد بوصفها جراء من العمليات اليومية و بجميع وحدات العمل في المنظمة، ان التحسين المستمر في ظل ادارة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل.

5. التدريب و التطوير:

تتوفق فعالية ادارة الجودة على كفاءة العاملين حيث أوضحت الدراسات بان العاملين يحبون الثناء و الامتنان مقابل جهودهم و رعايتهم و هذا ما تنحصر عليه ادارة الجودة، تعتبر حلقات الجودة من الاساليب الادارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة و زيادة انتمائهم لمنظمة.

ينظر الى التدريب و التطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية امكانيات الافراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الامثل يحتل التدريب أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و تحفيزهم و تشجيع الادارة أفرادها، ترفع من مهاراتهم التقنية تزيد من خبراتهم التخصصية

¹ محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص101.

² قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، 200:9001، ط1، ار الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص94.

باستمرار و نتيجة لذلك يتفوق الافراد في أداء وظائفهم فالتدريب و التطوير يرفع من مستوى قابليتهم لأداء تلك الوظائف¹.

6. المشاركة و تفويض الصلاحية:

ان شعار الجودة الوارد في ادبيات العلوم الادارية هو ان الجودة مسؤولية الجميع و لكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الافراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية و المشاركة²، يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالاهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من امكانياتهم و المشاركة المقصودة هنا في المشاركة الجهوية لا الشكلية. يفترض ان تحقق المشاركة أمرين:
الأول: ان تزيد من امكانية تصميم خطة أفضل.

الثاني: تحسين من كفاءة القرار من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعيق العقول القريبة من مشاكل العمل و ليس جميع العاملين في المنظمة. تعني تفويض الصلاحية مشاركة الافراد بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل اقسامها الخاصة.

7. اتخاذ القرارات على اساس الحقائق:

يتخذ القياس و التحليل و القرارات في بيئة ادارة الجودة وفق بياناتهم من خلال جمعها و تحليلها بشكل دوري لتجنب الاخطاء و السيطرة على الانحرافات في الأداء، اي انها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة و مبادئ و خبرة الى بيئة ادارة الجودة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها في بيئة ادارة الجودة بشكل يحد من الاخطاء و العيوب و اللاموضوعية³.

8. المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية هي المقارنة مع النموذج الافضل يعني ان تقوم المنظمة بمقارنة ادائها في مجال معين او اكثر بالاداء في المنظمات الأكثر تقدما للاستفادة من نقاط القوة في تطوير المنظومة⁴.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع السابق، ص356.

² محمد عبد الوهاب لعزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار البازوزي، عمان، ص 61.

³ مؤيد عبد الحسن الفضل و يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص380

⁴ عبد العزيز بن عبد الله العرب، الجودة الشاملة في ادارة المستشفيات، ملتقى البحث العلمي، السعودية، ص40.

يعتبر تحسين جودة الخدمات و المنتجات و زيادة الانتاجية من أهم الأهداف التي تسعى ادارة الجودة لتحقيقها، والوسيلة التي تحقق ذلك هو الحد من الأخطاء و ادارة الاعمال و الاهدار، هذا لن يتم الا بمنع الاخطاء والمشكلات الادارية قبل حدوثها بدلا من محاولة تصحيحها و معالجتها بعد حدوثها.

تأخذ ادارة الجودة بمبدأ الوقاية من الاخطاء و العيوب عن طريق الفحص و المراجعة و التحليل المستمر سعيا لمعرفة المشكلات حتى وقوع المشكلة ثم البدء بالبحث عن حلول لها، لأن ادارة الجودة تتعامل مع المشكلات على انها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها و ايجاد الحلول المناسبة لها قبل توقعها خاصة و ان تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، هذا المبدأ هو أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال الفحص و المراجعة و التحليل بجميع العمليات الادارية بشكل مستمر دون انقطاع¹.

¹ بشرى عيد الحمزة عباس، المرجع السابق، ص122.

المبحث الثاني: مدخل للخدمات المصرفية

تمثل الخدمة المصرفية أحد عناصر مزيج التسويق المصرفي و هي نقطة الركائز التي يعتمد عليها في وضع الاستراتيجية التسويقية للمصرف، و تتنافس المصارف في خدماتها الى زبائنها قصد تلبية رغباتهم على اختلاف أشكالهم من هنا سنحاول التطرق الى هذه الخدمات المصرفية من خلال تقديم تعريفها و أهم خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية و تطورها

تعددت و تنوعت تعريف الخدمة المصرفية من نظام اقتصادي الى آخر و من مدرسة فكرية الى اخرى، بل و من مؤلف أو كاتب لآخر.

أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

ان مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم أو أداء غير ملموس يقدمه من طرف الى آخر من دون ان ينتج عن ذلك ملكية شيء ما¹ و وجدت عدة تعريفات للخدمة المصرفية منها:

تعريف 02: عرفت الخدمة المصرفية بأنها "المنافع او الاشباكات غير الملموسة و التي يقدمها المصرف لاشباع الحاجات المالية و الانتمائية للزبائن، و ان انتاجها قد يرتبط او لا يرتبط بمنتوج مادي ملموس"².

تعريف 03: و يمكن ان يعرف أيضا الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عن ما يقدمه المصرف في إطار نشاطه للطرف الثاني المتشمل في العميل فهي تعتبر مصدر الاشباع الذي يسعى الى تحقيقه العميل الحاجاته و رغباته المختلفة امام منظر المصرف فانها تمثل مصدر ربح"³.

تعريف 04: الخدمة المصرفية هي "الانشطة و العمليات المالية التي يمارسها المصرف بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم إشباع حاجاتهم و رغباتهم"⁴.

تعريف 05: عرفت أيضا أنها "مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل، سواء كان ذلك مقابل مادي أو دونه، و قد يقوم البنك احيانا بتقديم خدمات مجانية للعميل"⁵.

فيمكن النظر للخدمة المصرفية من ثلاث زوايا:

¹ Philip mother, « marketing management », seventh edition, press halli, 1991, p455.

² تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، عمان، 2005، ص1.

³ الدسوقي حامد ابوزيد، ادارة البنوك(مدخل تطبيقي)، مكتب الجامعة، طانطا، 1981، ص102.

⁴ ناجي معلان الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار المكتبة الوطنية الاردنية، ط2، عمان، 2001، ص34.

⁵ زياد رمضان محفوظ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2003، ص307.

الزاوية الأولى: تتمثل في جوهر الخدمة و أيضا في البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية

الزاوية الثانية: تتمثل في الخدمة الحقيقية و تشمل هذه الزاوية على مجموعة الابعاد الخاصة بجودة الخدمة، و هذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرقى بجوهرها الى مستوى التفضيل لدى العملاء و توفيقهم.

الزاوية الثالثة: الخدمة المدعومة حيث ان هذه الزاوية تمثل مضمونا خدميا متكاملا و تشير الى جوهر الخدمة المصرفية بأنها حل و حقيقتها بالإضافة الى مجموعة من الخصائص و المزايا المقترحة بتقديمها و هنا يجب ان تنظر الى الخدمة المصرفية بأنها حل يسعى العميل اليه وصولا الى الرضا و الاشباع.

و في الأخير نقول ان الخدمة المصرفية كافة الأنشطة و العمليات التي يمارسها المصرف للإشباع الحاجات و رغبات العملاء و في الوقت ذاته و تشكل مصدر الارباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين¹.

ثانيا: تطور الخدمات المصرفية عبر التاريخ

ان تطور المفهوم الخدمات المصرفية اثر بشكل فعال على تطوير الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي و تطور الأنشطة التسويقية من خلال ما يلي:

أ-الاكتفاء الذاتي: أي أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع و خدمات، و ذلك لان هذه المرحلة تتصف بعدم وجود اي نشاط تسويقي و كذا عدم وجود اي نشاط مصرفي و مالي².

ب-تبادل الفائض من الانتاج: حيث اتجهت الاسر الى التخصص بالانتاج، مما أحت فائضا في الانتاج دفعها الى القيام بعملية المبادلة بالسلع، و ذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، أما الخدمات المقدمة فكانت بسيطة و تشخيصية طوعية اما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها.

ج-ظهور النقود: بعد الاتجاه نحو تبادل فائض الانتاج، ظهرت صعوبات جراء ذلك بسبب عم تكافؤ السلع و الخدمات، من حيث الجودة و القيمة الحقيقية، ذلك دفع ايجاد سلعة وسيطة تمكن الافراد من التوصل الى عملية تبادل مرضية ما أدى الى ظهور النقود.

د-الايداع: بعد ظهور المصكوكات الذهبية و الفضية و النقود، و بعد ان اصبح هناك افراد يمتلكون ثروات، و اصبحوا يخشون عليها من السرقة و الضياع قاموا بإيداعها في المعابد، و بذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكر المصارف و الخدمات المصرفية بشكل بسيط و هو الايداع.

¹ عبد الحميد نعيمات، جودة الخدمات البنكية و تأثيراتها على رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2004/2005، ص 2-3.

² محمود جاسم الصميد و ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي و كمي و تحليلي"، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 45-46.

هـ-الايداع و القروض: لقد لجأ أصحاب الثروات الى ايداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب و هؤلاء اخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، و يكون القرض لفترة قصيرة في هذه المرحلة ظهر ايداع القروض و الفائدة.

و-بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الايداع و القروض و التحصيل على الفائدة الى التنسيق و التعاون فيما بينهم. و قاموا بإنشاء المصارف و اصدار اوراق البنوك لإجراء عملية المقايضة لذلك فان الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الايداع القروض، الفائدة، إصدار اوراق البنوك.

المرحلة الثانية: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع

تميزت هذه المرحلة بتراكم راس المال مما دفع اصحابها الى استثمارها في المشاريع الصناعية، ادى هذا الاستثمار الى زيادة الثروات، و هنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر الى المصارف أكثر تخصصا من الفترة السابقة، بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم اداري لديه خبرة بالعمل، و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الايداع و زيادة راس مال المصارف، زيادة امكانياتها في منح القروض و اعطاء الاستثمارات.

المرحلة الثالثة: الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي

تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، و لقد اصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الاساليب الحديثة و التقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات و رغبات العملاء و جلب أكبر قدرة ممكن من الافراد لأن عملية الايداع و الاقتراض و الاستثمار اصبحت غير مقتصرة على اصحاب الثروات الطائلة و انما اصبحت غير مقتصرة على اصحاب الثروات الطائلة، و انما اصبحت اغلب الافراد يطلبون الخدمات المصرفية و ذلك من خلال الايداع طلب القروض تحويل الاجور الى المصارف طلب بطاقة الائتمان و غيرها من الخدمات المصرفية.

المرحلة الرابعة: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و الظروف الحالية

ان اهم ما ميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة، تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء.

تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية
- زيادة عدد المصارف و تنوع الخدمات المقدمة

- زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف و فروعها
- استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج و الاتصال بالعملاء¹.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية

لعل من اساسيات المارة في اتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي ادراك موظفي البنك في خط المواجهة لعملاء البنك، للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، و خصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة و يمكن تلخيص الخدمات المصرفية فيما يلي:

1. يمكن صنع الخدمة مقدما او تخزينها:

من المستحيل انتاج الخدمة مقدما و تخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد ان يظهر العميل امامه، و في لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) و بقية عناصر انتاج الخدمة، و في نفس اللحظات يتم اعداد الخدمة بما يناسب مع طلب العميل، و بالتالي فان موظف البنك لا يعمل في مصنع امام خط انتاج مستمر.

ان البنك الذي قرر يتعين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة و على نقطة الحدود للتعامل مع العملاء، و على موظف البنك ان يتذكر دائما انه يعيد و ينتج كل خدمة في لحظات و اما العميل بمجرد وصوله و انه لا يستطيع انتاجها و تخزينها قبل تلك اللحظة، و يفرض ذلك عليه ان يهتم بتقديم الخدمة بنفس المستوى الجودة قدر الامكان في كل مرة، بالإضافة الى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء.

2. لا يمكن للموظف انتاج عينات من الخدمة:

يقوم الموظف بإنتاج و تقديم خدمة و هي عبارة عن خبرة و معايشة فهو لا يستطيع ان ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها المستهلك و يحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما انه لا يستطيع ان يوصل هذه الخدمة شفهيًا الى العميل و مهما حاول ان يصفها له فان المعايشة شيء آخر، و من غير المتصور ارسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل ان يحصل عليها حين حضوره الى البنك، و لأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فان من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه و يفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة.

¹ محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر، عمان، 2003، ص 60-61.

3. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة و ثابتة بين كل العملاء، فان الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه العميل عن هذه الخدمة، و الحقيقة ان موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، و لكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل اثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها من البنك¹.

4. الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت

تقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم اليه في نفس لحظة انجازها او انتاجها، و بالتالي فالعميل لا يستطيع ان يتداول هذه الخدمة من طرف ثالث و كل ما يبقى للعميل هو سعادته او تعاسته من الخدمة التي يصعب عليه حتى ان يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة او التعاسة.

5. الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى

بعض المنتجين لسلع معين يضطرون الى سحب سلعهم من السوق بسبب اخطاء في انتاجها، و أحيانا بسبب فسادها او عم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي إما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة ذلك انها غير قابلة للاستدعاء مرة اخرى بعد تقديمها. و بمجرد ان تصنع الخدمة و تقديم للعميل فانها تستهلك في لحظة و عادة لا يكون هناك فرصة لاضافة اية تعديلات اليها او سحب اي اجزاء منها، و على موظف البنك الا يتذكر انها لحظة واحدة ثمينة و غالبية تلك التي تصنع فيها الخدمة و يستهلكها العميل، و عليه ان يتأكد ليس فقط من الخدمة مناسبة بل ايضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال للاضافة اليها.

6. جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء:

و كان الموظف يعمل في مصنع و امام خط انتاج لكانت الأمور أسهل كثيراً بالنسبة له، فهو ينتج السلعة و بعد ذلك يجلس ليتأملها و يراجع المواصفات و يستبعد الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز، و لكن موظف البنك يتعامل و يتفاعل مباشرة مع العملاء، و انتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل انساني بينه و بين العميل، و لا يمكنه بطبيعة الحال اجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة بعد الانتاج و من ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعيبة فالاستهلاك قد تم بالفعل و المسؤولية هنا اكبر و اخطر تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الانتاج ان الكثير من ضمانات الجودة تمكن بداخل الموظف، و من الاهمية بمكان ان يستبعد الموظف و يهيئ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عمق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

¹ وصفي عبد الرحمن احمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2011، صص 129-131.

الخدمة غير ملموسة:

ظهرت عدم ملموسة الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة كما ذكر بيرري و باتسون ان مفهوم عدم ملموسة الخدمة يعني اللامادية اي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوق، شمها، لمسها ولا سمعها. ان الخدمات مثل الفحص الطبي او العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها و قيادتها و تجربتها من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني الا ان الحماية القانونية تحدد باسم الخدمة او بشعار اعلاني.

يصعب ايجاد وسائل لتقديم الخدم في معرض تجاري نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات و اعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات، الاختيار الوحيد المتوفر للمسيرين هو استعمال قوى البيع، بينما الكثير من المسيرين و للإحاطة بهذه الصعوبة يستعملون في اعلاناتهم الخاصة بالملموسة للخدمات، مثل المكان، الأشخاص القائمون بالخدمة و لتجهيزات المستخدمة في انتاج الخمة هذا من جهة و من جهة اخرى لا ملموسية الخدمات، تعني صعوبة اقناع المستهلكين الذين لا يمكنهم تقييم الجودة قبل استهلاك الخدمة حتى ينخفض الخطر في هذه الحالة يرجع قرار شراءه الى سمعة مقدم الخدمة و الى اهمية الصورة في الخدمات بما ان الخدمة غير ملموسة فلا يمكن تخزينها و منه فلا وجود لمفهوم تسيير المخزون فيها¹.

المطلب الثالث: انواع الخدمات المصرفية

تعمل المصارف على جلب اكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين و يوفر الكثير من الخدمات المصرفية بما يتجاوب احتياجاتهم فالمصارف توفر خدمات كثير ابتداء من خدمات الصندوق الى توظيف الاموال، كما يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية و تمويل مختلف فعاليات، حيث تقسم انواع الخدمات المصرفية الى:

1. قبول الودائع: تنقسم حسب مدة طلبها إلى:

ودائع جارية: ودائع تحت الطلب

ودائع ادخارية: ودائع يتم طلبها بعد أجل محدد قابل للتعديل

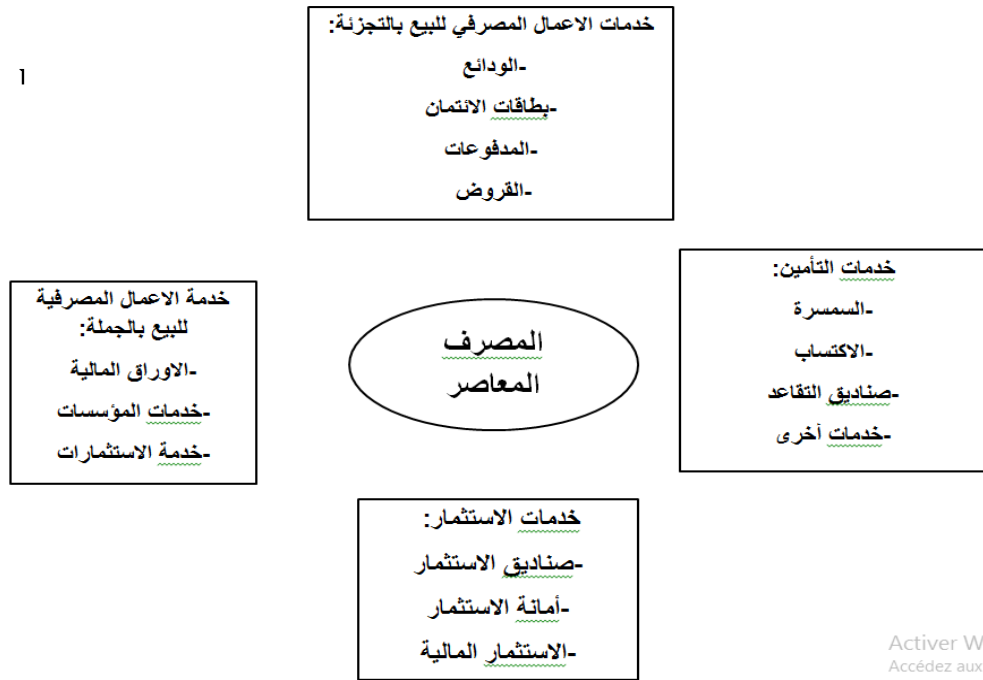
2. تقديم التسهيلات الائتمانية: تتمثل في القروض (طويلة، قصيرة، متوسطة، الاجل) طابات الضمان، فتح الاعتمادات المسندية

¹ <http://etudiahtdz.net/vb/showthread.phpst.19;43.09/05/2023>.

3. خدمات متعلقة بالعمولة: و تشمل جميع الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه يوميا نظير عمولة، و منها صرف و تحصيل و اصدار شيكات للعملاء.

4. الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الاوراق المالية: يتيح هذا النوع من الخدمات امكانية الاستثمارية في الاوراق المالية، مثل ادارة محافظ الاوراق لصالح العملاء. كما أثر التطور الملحوظ في الوسائل التي تستخدمها المصارف على تنوع الخدمات المصرفية، و ساهم في ايجاد أنواع حديثة منها: وسائل الدفع الالكتروني كالصراف الآلي و بطاقات الائتمان. و مؤخرا ستحدث انواع آخر فالخدمات المصرفية لتغيرات الحاصلة في البيشة التسويقية للمصارف¹ و هذا ما يوضحه الشكل :

الشكل رقم (03): انواع الخدمات المصرفية المعاصر



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها و ادارتها، الدار الجامعية للطبع و النشر، الاسكندرية، ص21.

¹ عبد القادر بريس، التحديد المصرفي و متطلبات الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص235.

و من المخطط السابق نجد ان انواع الخدمات المصرفية للمصرف المعاصر تتمثل في:

- الخدمات المصرفية بالتجزئة: و هي ذلك الجزء من الخدمة المصرفية التي يقدم للأفراد و المؤسسات الصغيرة و تتسم بثلاث سمات هي:

التعامل مع عدد كبير من الصفقات يقيم مالية صغيرة

تقديم الخدمات من خلال شبكة واسعة من الفروع

تغير الطرق التي يتم من خلالها تسويق هذه الخدمة بفعل التكنولوجيا الجديدة

- الخدمات المصرفية بالجملة: تعد اسواق الخدمة المصرفية بالجملة من الاسواق الشديدة المنافسة حيث تتمتع المؤسسات بقدر أكبر من المرونة باعتبار عملياتها المصرفية تفوق تلك التي يتمتع بها القطاع العائلي و قد لقيت هذه الاسواق في السنوات الاخيرة طلبا متزايد على خدمات ادارة الاصول و الخصوم، و التي أدى تقديمها الى الكثير من المستحدثات المالية.

- الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية (التأمين، الاستثمار): تشمل هذه الخدمات أنشطة الاشراف على عمليات الاصدارات الجديدة للأوراق المالية و تسويقها، خدمات لمسة، ادارة المحافظ المالية و لخدمات المرتبطة بتطوير الادوات المالية الجديدة. و اصبح قطاع الخدمات المرتبطة بتطوير الادوات المالية و أكثر طاعات الخدمات المالية ديناميكية في السنوات الاخيرة، خاصة في البيئات المصرفية المتطورة و ذلك نتيجة الاتجاه نحو تزايد التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمستشفيات المالية و التسديد و تكامل اسواق الاوراق المالية و اسواق النقد¹.

المطلب الرابع: ابعاد الخدمة المصرفية و مستوياتها

أولاً: أبعاد الخدمة المصرفية

1. ابعاد الخدمات المصرفية: ان للخدمة المصرفية تشتمل على بعدين اساسين هما:

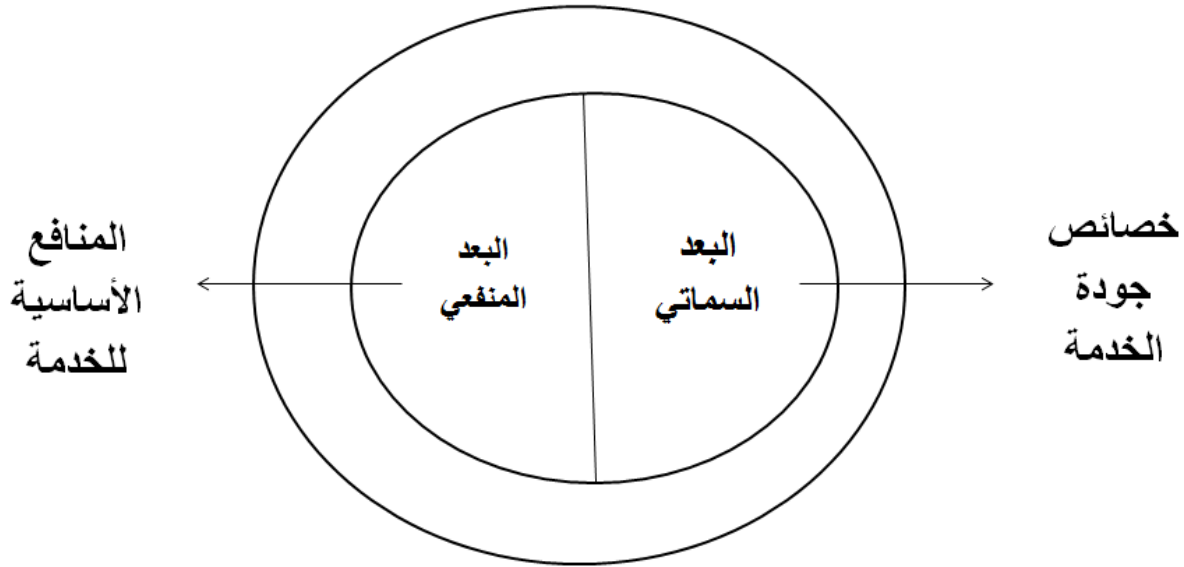
➤ البعد المنفعي: و يتمثل في مجموعة المنافع المادية، المباشرة التي يسعى العميل فرد او مؤسسة، للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، و يهتم هذا البعد بالعميل نفسه.

➤ البعد السمائي: يتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات التي يتصف المضمون المنفعي المباشر للخدمة هذا البعد يرتبط بالخدمة المصرفية و يعبر عن مستوى جودتها و يرقى بها الى مستوى توقعات العميل و ادراكاته.

¹ عبد القادر بريش، المرجع السابق، ص 237.

كما تجدر الإشارة الى ان هذه الابعاد تجسد لنا ما يعرف بالنظرية الشمولية، لمفهوم الخدمة المصرفية التي تعتمد على ما يطرحه مفهوم التسويق المصرفي الحديث من مفاهيم الجودة الخدمة المصرفية و التوجه نحو العميل من خلال خدمات متميزة و يوضح الشكل رقم 03 الخدمة المصرفية ببعديها المنفعي و السماتي.

الشكل رقم (04): ابعاد الخدمة المصرفية



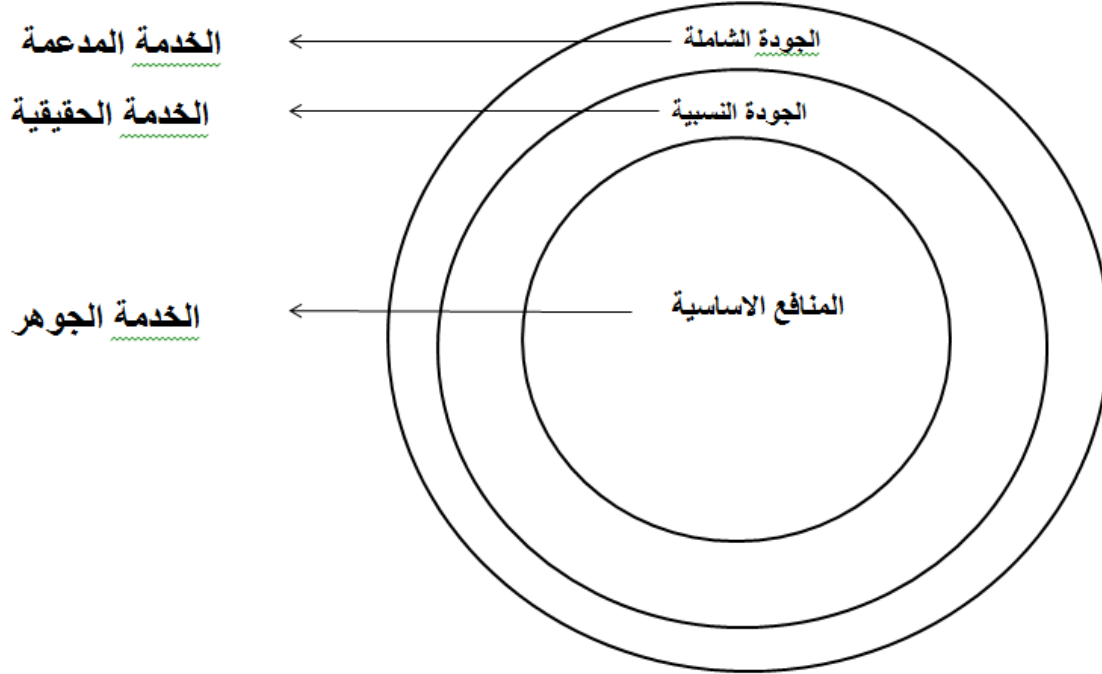
المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، ط3، عمان، 2007، ص36.

تعتبر الخدمة المصرفية مصدر لما يسعى العميل الى تحقيقه من اشباعات حاجات و رغباته، و لذلك فان التوجهات الحديثة للتسويق المصرفي قد اولت العميل اهمية خاصة باعتباره الركيزة التي تستند اليها نظام التسويق الذي يتبناه المصرف، الاكثر من ذلك فان تقييم العميل للخدمة و حكمه على جودتها يمكن في ادراكاته وتوقعاته.

ثانيا: مستويات الخدمة المصرفية

مستويات الخدمة المصرفية: يوضح الشكل رقم (04) مفهوم الخدمة المصرفية في مستويات ادراكات ثلاثة:

الشكل رقم (05): مستويات ادارة الجودة المصرفية



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المرجع السابق، ص 45

أ- الخدمة الجوهر:

هي عبارة عن مجموعة من المنافع التي تلبي الحاجات المالية او الانتمائية الاساسية للعميل و بالتالي فان هذا الادراك هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة، و الذي غالبا ما يكون اوليا في طبيعته¹.

ب- الخدمة الحقيقية:

تشمل على اكثر من مجرد الخدمة الجوهر، بل تتعداه الى مجموعة الخصائص المرتبطة بها و التي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على تلك الخدمة. فهي تمثل درجة من الجودة النسبية لا يبحث عنها كافة العملاء انما تلك الفئة التي يتصف طلبها على الخدمة المصرفية بانه اختياري و يخضع لمعايير اختيار محددة².

¹ سليمان شكيب الجيومي و محمود جاسم الصميدعي، التسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص248.

² صفح صاقد و يقور احمد، التسويق المصرفي و سلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص41.

ج-الخدمة المدعومة:

تعبّر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية الى مستوى تفضيلات و توقعات العميل، و لهذا فإنه يتضمن مفهوم الخدمة الجوهر و الخدمة الحقيقية بالإضافة الى مجموعة من الخصائص و المزايا النسبية المقترنة بتقديمها و من هنا فان المصرف عندما يقدم هذا المضمون الخدمي المتكامل فإنما يقدم خدمة مصرفية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطالبا للعملاء في ظل التنافس لان المنافسة تطرح بدائل خدمية متنوعة تفتح امام العميل امكانيات الاختيار¹.

المطلب الخامس: جودة الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

ان الجودة تتخذ من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة و ان هذه المنفعة تمثل مجموعة من المنافع المرتبطة بالحصول على الخدمة بما أن الخدمة تمثل جانب ملموسا و جانبا غير ملموس، فإن تحديد نوعية و جودة الخدمة تتأثر بهاذين الجانبين.

ان مؤسسات تقديم الخدمات تسعى الى تمييز نشاطها من خلال تقديم خدمات بمستوى من النوعية بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما تتوقع ان يحصل عليه المستفيد من الخدمة عن طريق الحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسات الخدمية و التي تعمل على خلق صورة مهنية معينة لدى المستفيد حول مستوى الاشباع الذي يمكن ان يحصل عليه من خلال هذه الخدمة.

و من حالة عدم امكانية الخدمة من تحقيق ما يتوقع او يطمح المستفيد من الحصول عليه فإن ذلك سوف يدفعه للاهتمام بهذه الخدمة، اما في حالة كون الخدمة حققت الاشباع المطلوب و بالمستوى المطلوب و بالمستوى الذي كان يطمح ان يحصل عليه المستفيد فإن ذلك سوف يجعله يقرر شراؤه لها و يتمسك بالمهمة المقدمة لهذه الخدمة.

تعرف أيضا لجودة الخدمة المصرفية على انها معيار درجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و ادراكهم للاداء الفعلي لها و خلاصة على ذلك جودة الخدمة تعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز او التفوق الكلي في أداء الخدمة².

¹ الحداد عوض، التسويق استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص166.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، لبنان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص336.

يمكننا بأنها: خلو الخدمة المصرفية من أي عيب أثناء انجازها نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون او العميل المدركة عن الخدمة البنكية و الاداء الفعلي لها¹.

ثانيا: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

اوضح بعض الباحثين في هذا المجال ان الجودة في قطاع الخدمات و خصوصا المؤسسات المصرفية تشتمل على ثلاثة ابعاد و هي²:

- الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة
- الجودة المنظمة(البنك): تتعلق بصورة البنك و الانطباع عنه من قبل العملاء
- الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة و درجة التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة

كما يرى بعض الباحثين ان جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:

1. جودة العمليات: يتم فيها حكم العميل اثناء تقديم الخدمة
2. جودة المخرجات: يتم فيها حكم العميل بعد الاداء الفعلي للخدمة

أثبتت هذه النتائج مدى اتفاقها مع ما توصل اليه باحثون آخرون و منهم 1984 Gronross من أن هناك ثلاثة ابعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة و تتمثل في³:

- الجودة الفنية: يرى أنه يمكن الوصول اليها عن طريق الاجابة على التساؤل المطروح امام مسؤولي البنك و هذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة الى العميل و الذي يمكن قياسه بشكل هو منوعي عن طريق العميل نفسه.
- الجودة الوظيفية⁴: التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها و الكيفية التي يتم تقديم الخدمة حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة و العميل، و يعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة و الذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار ان هذه الاخيرة عبارة عن أداء و ليس منتج عادي، و عليه الاهتمام بتدريب و تكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل لشاغل الادارة التسويق على مستوى البنوك.

¹ تسيير العجارية، مرجع سابق، ص389.

² عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات النظرية و التطبيق، مؤسسات هورس الدولية، 2002، ص498.

³ عوض بدير الخداد، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص342.

⁴ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل الزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد03، ديسمبر2005، ص ص 250-257.

- الصورة الذهنية للبنك: هي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول البنك، و ان الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية و الجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك و التي سوف تؤثر بشكل مباشر في اخذ صورة حول البنك المتعامل معه.

كما توصل باحثون آخرون الى تطوير عشرة معايير او ابعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية و تشمل هذه الابعاد على:

1. الاقتصادية: تعني ثبات الاداء و انجاز الخدمة بشكل سليم و تنفيذ البنك لوعوده نحو العميل و ذلك عن طريق:

- دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث الازخام
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها
- ثبات مستوى اداء الخدمة.

2. سرعة الاستجابة من قبل العاملين: تشير الى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة و مساعدة العملاء و الرد على استفساراتهم و السرعة في اداء الخدمة و الاستجابة الفورية لطلب العميل.

3. القدرة او الكفاءة: تعني امتلاك العاملين بالبنك المهارات و الغرفة اللازمة لاداء الخدمة، و تكوينهم على روح الاتصال و تفهم العملاء.

4. سهولة الحصول على الخدمة: يتضمن هذا سهولة الاتصال و تسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل و ذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة و ملائمة مواعيد عمل البنك، و توفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة

5. اللباقة: تعني ان تكون موظفي البنك و خاصة من لهم اتصال مع العملاء على قدرة من الاحترام و حسن المظهر و التمتع بروح الصداقة و الود و الاحترام للعملاء و تقدير ظروفهم و التعاطف معهم.

6. المصداقية: يتضمن مراعاة البنك للامانة و الصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل المصرفي قائم على اساس الثقة.

7. الامان: و تعني خلو المعاملات مع البنك من الشك و المخاطر و يتضمن الامان المادي و المالي المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء

8. الاتصال: يقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات و باللغة التي يفهمونها و تقديم التوضيحات و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة و تكلفتها و المزايا المترتبة عن الخدمة و البدائل الممكنة.

9. الفهم: تعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل و معرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل و معرفة العميل الدائم للبنك، و تقديم النصح و الاستشارة و التوجيه اللازم
10. الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية):

تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل من المظهر الخارجي للبنك و تجهيزه من الداخل بأحدث الاجهزة و الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة

قامت الدراسات الحديثة بتلخيص هذه الابعاد العشرة في خمسة فقط اطلق عليها نموذج جودة الخدمة، و تشمل النواحي المادية المتطورة، الاعتمادية، الاستجابة، الامان و اللباقة، و من ناحية أخرى فقط اثبتت تلك الدراسات انه على الرغم من النظر الى الابعاد الخمسة على انها ضرورية الا ان الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر و من مؤسسة خدة لأخرى، الا ان البعد الخامس بالاعتمادية يظل في جميع الاحوال في المرتبة الاولى كأهم عنصر او بُعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة.

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا و هي¹:

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء و تتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.
- الجودة المدركة من قبل ادارة البنك و التي تراها في اغلب الاحيان مناسبة
- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة
- الجودة المروجة للعملاء

ثالثا: عناصر جودة الخدمة المصرفية و اساليب قياسها

1- تتمثل عناصر جودة الخدمة المصرفية فيما يلي²:

- اتجاهات ايجابية نحو خدمة العملاء
- الاستجابة لعملاء بسرعة و لباقة و بأسلوب مهني متميز
- بناء علاقة قائمة على المنفعة و الاهتمام المشترك مع العميل
- الحد على شكاوي العملاء و مشاكلهم بشكل مناسب
- انهاء معاملة العميل بشكل ييحث على السرور و البهجة
- المتابعة مع العميل لتحديد اذا كانت مشاكله قد تم حلها

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الاردن، العدد 02، مجلة الدراسات المصرفية و المالية، عمان، جوان 1998، ص 361.

² عوض بدير الحداد، المرجع السابق، ص 335.

2- اساليب قياس جودة الخدمة المصرفية:

من بين اهم المقاييس التي يمكن تطبيقها لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المصرفية فيما يلي:

1. أسلوب Servqual:

يمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكبر لتوقعات العملاء و ادراكاتهم للاداء الفعلي المحدد للخدمة، و يستند هذا المقياس على استقصاء مكون من 22 عنصر تعكس خمسة ابعاد لجودة الخدمة و هي¹: الامكانيات المادية، الثقة، السرعة، الاستجابة، الامان، التفاني. كما تقاس عناصر جودة الخدمة السابقة باستخدام مقياس بيكورت الخماسي كما يلي:

- اوفق بشدة 5 درجات
- اوفق 4 درجات
- محايد 3 درجات
- أعارض درجتين
- أعارض بشدة درجة واحدة

حيث ساهم استخدام هذا الاسلوب في تحسين الاداء من خلال تمكين المؤسسة المصرفية من التعرف على المجالات التي تتميز فيها.

2. مقياس الاداء الفعلي Servperf:

يقوم هذا المقياس على اعتبار ان جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء و تمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الاداء الفعلي}$$

ان هذا الاسلوب تخلف عن سابقه من حيث الابعاد المستخدمة الا انه يتميز عنه بالبساطة و السهولة و ارتفاع درجة المصدقية و الواقعية، و بالرغم من ذلك فهو مقياس يعجز عن مساعدة الادارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليس فقط بإدراكات العميل للخدمة.

¹ عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز

3. مقياس القيمة:

ان الفكرة الاساسية التي يقوم عليها هذا المقياس هي ان القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للعملاء التي تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة من جانبي العميل و التكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة و السعر هي التي تحدد هذه القيمة حيث كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء و كلما زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمة و العكس صحيح.

4. مقياس عدد الشكاوي:

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها العميل خلال مدة زمنية معينة، مقياسها هاماً بمستوى جودة الخدمات المطلوبة، و بالتالي يجب على المؤسسة المصرفية اتخاذ الاجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

5. مقياس الرضا:

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية المقدمة، و ذلك من خلال توجيه الاسئلة التي تكشف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة لهم و جوانب القوة و الضعف فيها.

رابعاً: تقييم الزبون لجودة الخدمة المصرفية

من المعلوم انه من الصعب على المؤسسة الخدمية وضع الاجراءات الضرورية لتحسين و مراقبة جودة خدماتها، التي يقدمها للجمهور ففجوة جودة الخدمة التي سنأتي على ذكرها هي تسليم خدمة بمستوى عال و بما يتلائم مع توقعات الزبون. توصلت العديد من الدراسات الى ان الزبون لا يدرك الجودة كمفهوم احادي البعد و هذا يعني بان تقدير الجودة يتضمن الادراك لعوامل متعددة.

ابعاد الجودة تصور الكيفية التي ينظم بها الزبون معلوماته حول جودة الخدمة في مخيلته او وجد ان هذه الابعاد الخمسة الاعتمادية و الاستجابة و الامان و التعاطف و الملموسة ملائمة للخدمات المصرفية و المالية و الهاتفية و يستخدم الزبون في بعض الاحيان هذه الابعاد في تحديد ادراكاته لجودة الخدمة، و في بعض الاحيان فان التفاعل العاطفي لن يكون بعداً ملائماً.

حيث ان اهمية الابعاد الخمسة السابقة مهمة لايجاد الاهمية الخاصة و هي كالتالي:

1- الملموسة اقل اهمية نسبية من الابعاد الاخرى

2- الاعتمادية ظهرت كبعد هو الاكثر اهمية في الخدمات المدروسة و كذلك في الخدمات التي يدخل فيها بعد الاعتمادية و تظهر الرسالة بوضوح الى مزود الخدمة كل الخدمات اعلاه يجب ان تسلم بشكل يعتمد عليه حسب ما تم وعد الزبون به و ابعد من ذلك يلعب اداء الافراد دورا حرجا في ادراك الزبون لجودة الخدمة.

3- ثلاثة من الابعاد (الاستجابة، التوكيد، الامان، التعاطف) تنتج بشكل كبير عن اداء الفرد و الاعتمادية للقطاعات الاربعة تعتمد بشكل كبير على اداء الافراد هناك من يرى ان الابعاد الخمسة لا تساهم كلها بنس الطريقة في توضيح و تفسير الاختلاف و التباين في جودة الخدمة و تعد فقرات الاعتمادية من اكثر المسوقات حساسية و دقة، اما الملموسة فتمثل ادنى المسوقات حساسية و ما يثير الانتباه ان الاهمية النسبية للابعاد الخمسة ان الاعتمادية هي اكثر اهمية و الملموسة اقلها اهمية، و بقية الابعاد الاخرى ذات اهمية نسبية متوسطة، و تعكس النتائج فعليا من خلال المقاييس المباشرة و غير المباشرة للهيمنة و كذلك فإن توافق و انسجام هذه النتائج يقدم بدوره عما قوميا و ان كان غير مباشر للطبيعة الاحادية البعد لجودة الخدمة، و تبين ايضا ان هذه الاساليب و بضمنها تحليلات العامل يمكن استخدامها لفهم و استيعاب ابعاد مركب لبعد الملموسة في الخدمة المصرفية يتقدم على الابعاد الاخرى.

ان هذا البعد يكون اكثر اهمية لدى مستخدم الخدمة المصرفية، اي انه يهتم بالدليل المادي للخدمة و الذي يعكسه بعد الملموسة اكثر من الابعاد الاخرى بالاضافة الى ابعاد اخرى التي على اساسها يقيم الزبون جودة الخدمة المصرفية و هي: التفوق و الامتياز و القيمة، و مطابقة المواصفات من اجل تقليص العيوب لتحسين الجودة و ادراك السوق لاجراء المقارنة من المنافسين بالاضافة الى الجودة الاستراتيجية التي يرغب البنك في تقديمها، كما ان الجودة و الخدمة مركبان مهمان:

الجودة الفنية: هو ما يتلقاه الزبون فعليا من الخدمة

الجودة الوظيفية: تشمل هذه الطريقة الاسلوب الذي يجري تقديم الخدمة من خلالها لان الجودة الوظيفية و الجودة الفنية تحدد الكثير من صور المصرف بشكل تتابعي يمكنه التأثير في ادراك الزبون لجودة الخدمة.

في الاخير نستنتج ان الابعاد السابقة الذكر يستخدمها الزبون في الحكم على جودة الخدمة اي التقييم التي يقدمها البنك، حيث ان الزبون يدرك غامضة له و تصعب معرفتها بالنسبة للزبون الا بعد عملية الشراء للخدمة او استهلاكها حيث ان الزبائن (العملاء) عند اقتنائهم لبعض الخدمات لا يكون على يقين تام من هذه الابعاد التي تشملها الخدمة الا بعد استهلاك هذه الخدمات.

خلاصة الفصل:

تأسيسا لما سبق نستخلص ان ادارة الجودة سلاح تنافسي فعال ومكون رئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي في المصارف، حيث شكل فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة من خلال تبنيها الوصول الى افضل اداء لتقديم الخدمة بجودة عالية و هو الامر الصعب الذي يعتذر بلوغه بالأنماط التقليدية به حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي ان النجاح لا يتح الا بزيادة فتح الحسابات بمختلف انواعها الا ان التطبيق العملي لأسلوب ادارة الجودة اثبتت امكانية تحقيق جودة الخدمات المصرفية بدرجة عالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR الأغواط

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بالدراسة الميدانية من خلال تطوير استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث المتمثلة في الزبائن واختبار فرضيات الدراسة من خلال القيام بالتحليلات الإحصائية الوصفية المتمثلة في نسب مئوية ووسط حسابي وانحراف معياري وذلك بتحديد سمات مفرات العينة في البحث من حيث مدى الموافقة على العبارات المقاييس وذلك باستخدام خدمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الاول: ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر و التي تحاول الوصول الى خدمات متطورة من خلال ادماج العديد من وسائل المعرفة في عمله و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية. و في هذا المبحث سيتم التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية بكل اهدافه و مهامه، و كذا سنتعرف الى سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدتها البنك و أخيراً سنتعرف على خدمة البنك على الخط التي يوفرها البنك لزيائنه.

المطلب الاول: مفهوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

أولاً: تعريف بالبنك BADR

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر اذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة الى المشاركة في التنمية القطاع الفلاحي و ترقية المناطق الريفية تم انشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982م تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي، و بعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990م الذي منع استقلالية أكبر البنوك من خلاله نظام التخصص. أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية. ثم عاد البنك الى التخصيص مع سنوات 2000 يقدر رأسمال البنك بـ 33 مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما أنه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث أنه صنف:

1. كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية
2. ثاني بنك على المستوى المغربي
3. المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي
4. تاسع بنك افريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف
5. و قد احتل المركز الثامن و الستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك وتجدر الاشارة الى ان البنك كان اول من أطلق في سنة 1994م بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

و يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية الى 03 مراحل أساسية هي:

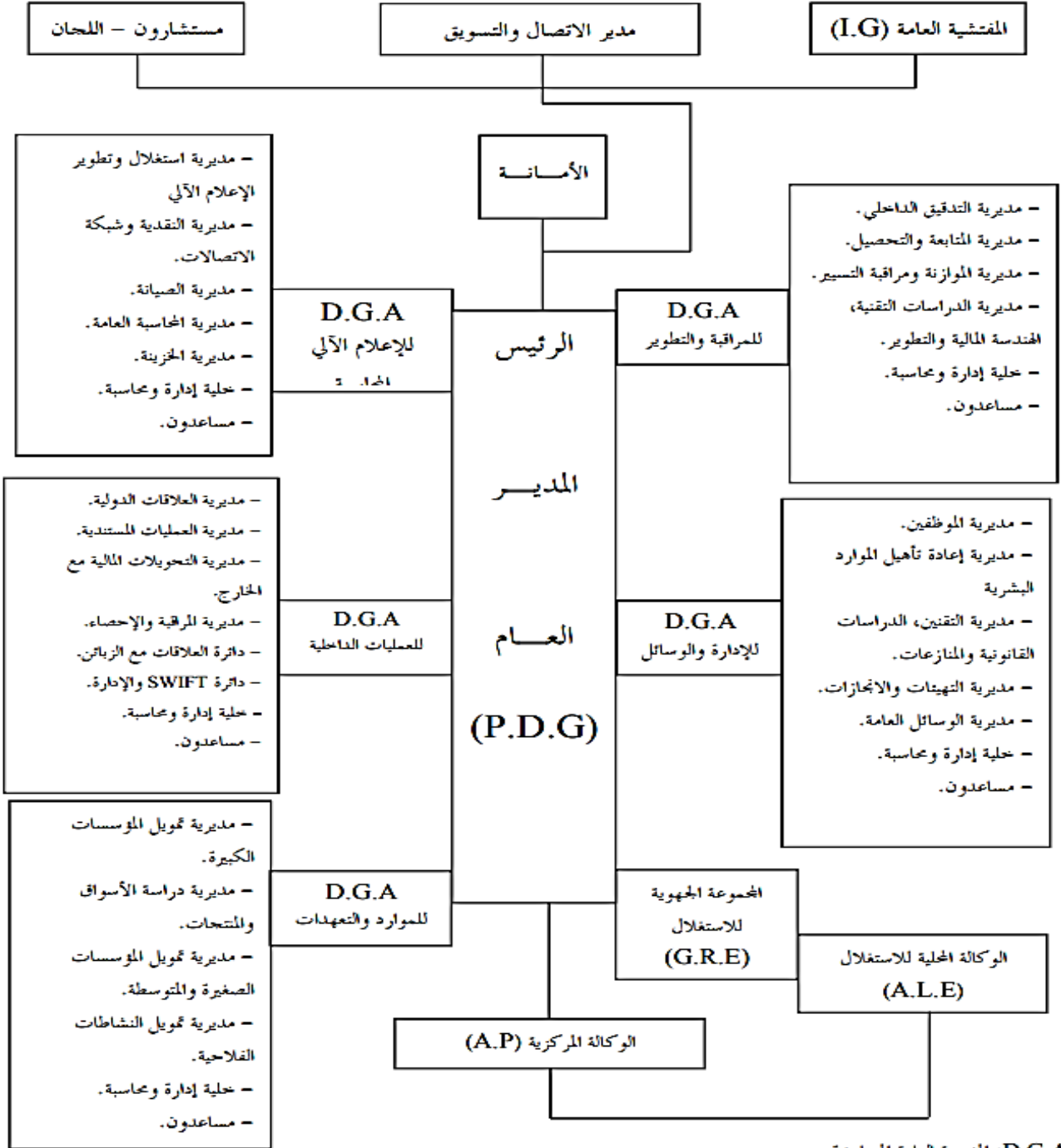
المرحلة الاولى من 1982 إلى 1990: تم تأسيس بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA) و من خلال السنوات الاولى من نشأته سعى البنك الى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية و هذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة. و في اطار الاصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 الى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.2000.000.000 دج مقسما الى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

المرحلة الثانية من 1991 إلى 1999: بعد صدور قانون النقد و القرض و الذي منح استقلالية اكبر للبنوك ألغى نظام التخصص للبنوك و اصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة و بدون فائدة، كما وسع أفقه الى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة و المصغرة، و عليه يمكننا تعريف بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الاجل و هدفها تكوين رأس المال الثابت.

المرحلة الثالثة من 2000 إلى 2002: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات و جعل نشاطها و مستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، و في إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تغيير سياسته الاقتراضية حيث رفع الى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة في جميع الميادين و في نفس الوقت مستوى أدائه مسايرة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة و استجابة لتطلعات العملاء و المستثمرين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A: المديرية العامة للمساعدة .

المصدر : www.badr-bank.net, Consulté le 26/04/2006.

المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك

تم انشاء البنك للرد على المتطلبات الاقتصادية و التي خلقتها الادارة السياسية اللازمة لإعادة هيكلة النظام الزراعي ضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد و رفع مستويات المعيشة لسكان الريف.

1. مهام BADR:

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة و التنمية الريفية الى توسيع وظائفه و مهامه و يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- معالجة كل عمليات الائتمان النقد الاجنبي و الخزينة
- فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب
- استلام الودائع
- المشاركة في جمع الادخار
- المساهمة في التنمية الزراعية
- ضمان و تشجيع الزراعة لتصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية و الحرفية.
- المراقبة بالتعاون مع السلطات، التنظيمية للحركات المالية للمؤسسات

2. أهداف BADR:

- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف و أكبر ربحية بواسطة القروض الانتاجية و المتنوعة في إطار احترام القواعد.
- الادارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار او العملات الاجنبية
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يليها.
- توسيع و إعادة تطوير شبكته.
- رضا العملاء و هذا من خلال توفير المنتجات و الخدمات التي تلبي احتياجاتهم
- تكييف ادارة ديناميكية
- التنمية التجارية من خلال ادخال تقنيات ادارية جديدة مثل التسويق و ادراج منتجات جديدة

خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تظهر أهم هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن و تخليص الصكوك بأهم المعنى أو بأمر الآخرين
- التحويلات المصرفية

- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية
- خدمة كراء الخزائن الحديدية
- خدمات البنك للمعاينة التي تمكن الزبائن من معاينة و مراجعة التحويلات التي طرأت على رصيدهم عبر استعمال الارقام الشخصية السرية لهم، المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الاعلام الالي المتاحة.
- خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي، و يعتمد بنك BADR في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول على أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الشبايك الالية للأوراق النقدية DAB او عن طريق الشبايك الالية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الافراد العشوائية (متعاملي البنوك)، وزعنا (40) استبانة على الافراد المتاحين، واسترجعنا 37 استبانة وهي الصالحة للدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية:

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (01): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
x	ذكر
y	انثى

الجدول (02): ترميز متغير الفئة العمرية

الترميز	المعلومات
1	اقل من 29 سنة
2	39-30 سنة
3	49-41 سنة
4	اكثر من 50 سنة

الجدول (03): ترميز متغير الحالة الاجتماعية

الترميز	المعلومات
1	متزوج
2	اعزب

الجدول (04): ترميز متغير سنوات الخبرة

الترميز	المعلومات
1	ثانوي
2	جامعي

ثانيا: المحاور المتعلقة بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: ادارة الجودة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي) والخدمة المصرفية، وتتضمن هذه المحاور (25) عبارة.

الجدول (05): ترميز عبارات المحاور وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

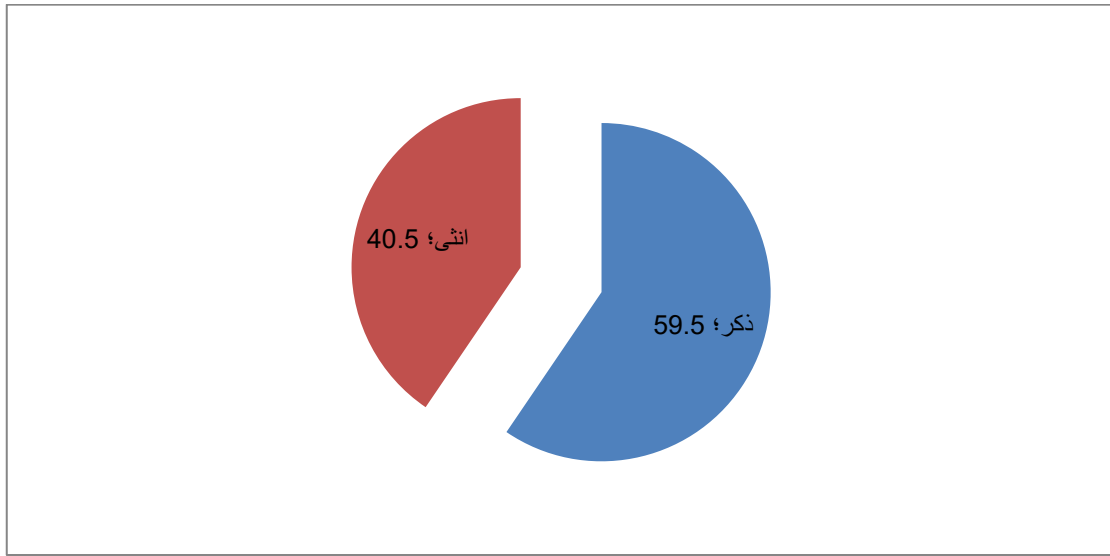
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

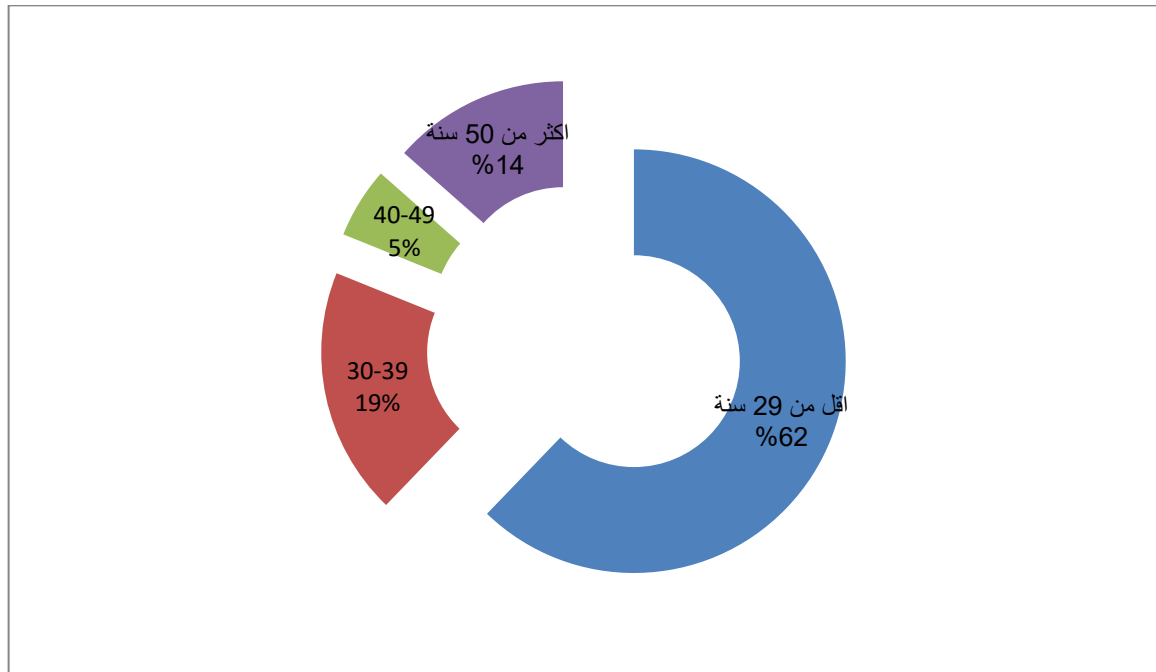
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 59.5% بينما، 40.5% اناث وهذا يعكس شمولية الدراسة على الجنسين ولو كان بشكل متفاوت بينهما.

ثانيا: الفئة العمرية

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

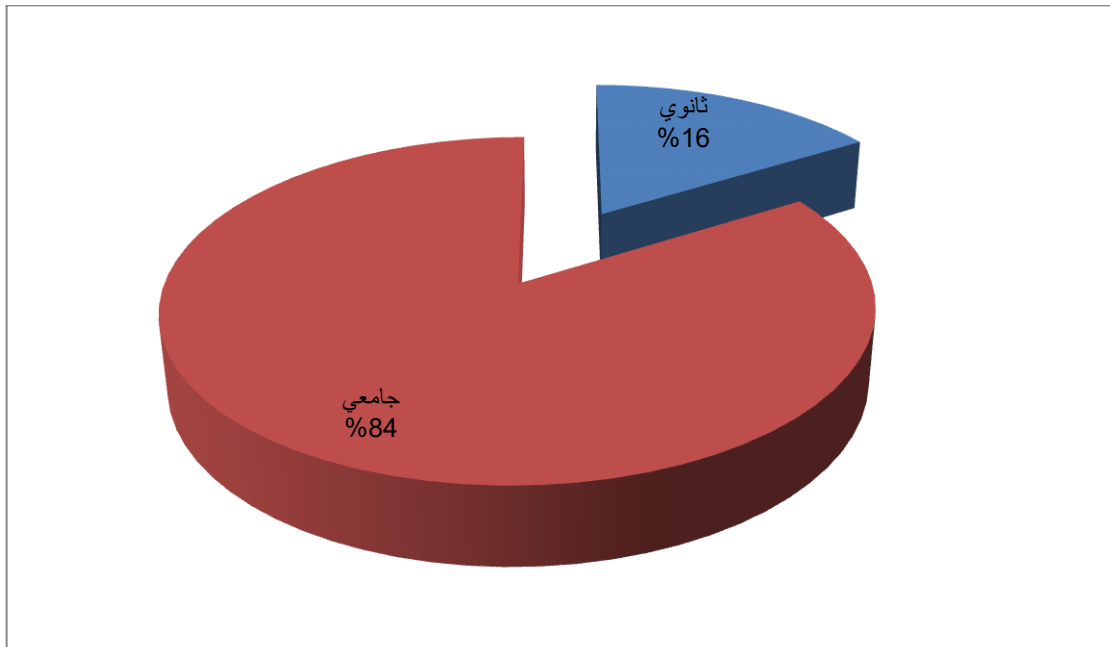


من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss22).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "أقل من 29" وذلك بنسبة 62%، ثم تأتي الفئة العمرية "30-39" في المركز الثاني بنسبة 19% يليها فئة "أكثر من 50 سنة" بنسبة 14%. وصلا إلى أقل فئة وهي 40-49 بنسبة 5%.

ثالثاً: المستوى الدراسي

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

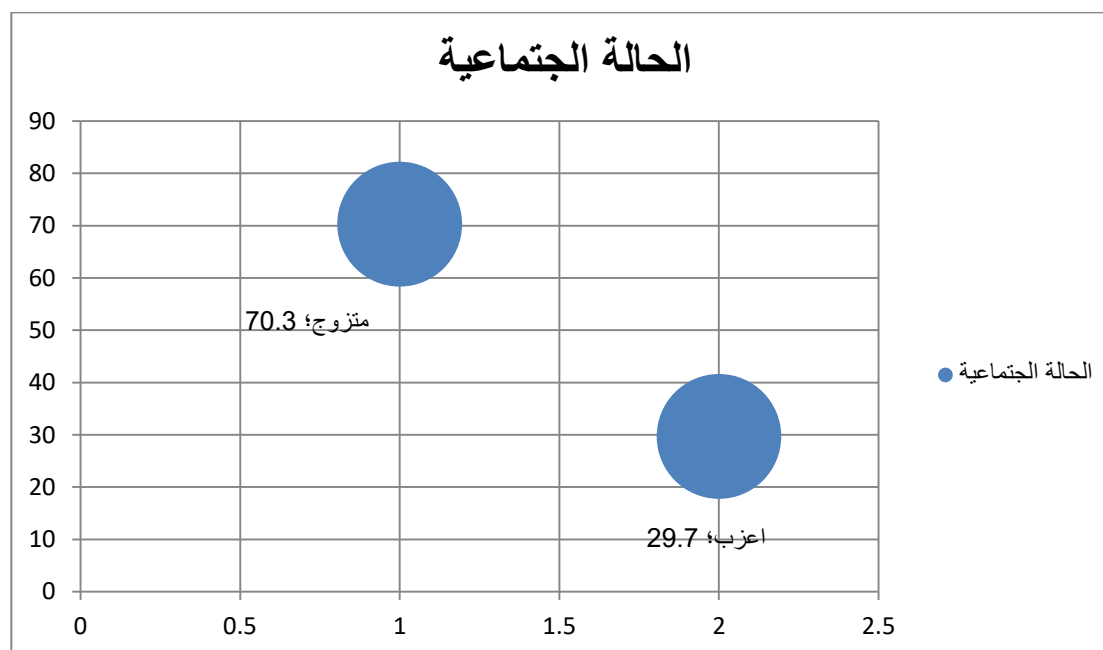


من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss22).

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن دراستنا كانت بين أيدي نخبة من ذوي المؤهلات العلمية العالية حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "جامعي" بنسبة 84% أما مستوى "بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض "ثانوي وأقل" كانوا بنسبة 16%.

رابعاً: الحالة الاجتماعية

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أغلبية أفراد العينة هم في حالة اجتماعية متزوج بنسبة 70.3 % بينما البقية منهم هم في حالة اجتماعية اعزب بنسبة 29.7%

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا و افترض ان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاولات ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات و الذي تم اعتماده في هذه الدراسة بين المحورين.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم، وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 25 عبارة.

اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach–Alpha لكل من المحورين والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach–Alpha	N of Items
0.630	25

نرى أن معامل ألفا كرو نباخ يساوي (0.630) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء المؤسسة المصرفية .

تحليل بيانات الدراسة

سنعرض و نحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (07): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	] 1.8 – 01]
غير موافق	] 2.6 – 1.8]
محايد	] 3.4 – 2.6]
موافق	] 4.2 – 3.4]
موافق بشدة	] 5 – 4.2]

الجدول رقم (08): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور بعد
لتركيز على خدمة الزبائن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	توفر إدارة البنك جميع الموارد اللازمة لتحسين فرص تطبيق إدارة الجودة	4.21	0.452	موافق بشدة
02	الزبون محور اهتمام جميع العاملين في البنك	4.54	0.533	موافق بشدة
03	يأخذ البنك باقتراحات الزبائن وملاحظاتهم	3.91	0.743	موافق
04	يتناسب الاهتمام بالزبائن مع درجة توقعاتهم	4.10	0.821	موافق
05	يقوم البنك بتسجيل شكاوي الزبائن ومعالجتها في أقصر وقت ممكن	3.91	0.854	موافق
y1	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور لتركيز على خدمة الزبائن	4.14	0.200	موافق

من خلال الجدول رقم (08) يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور بعد خدمة الزبائن 4.14 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.20) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 02، كما نلاحظ بأن العبارة 05 هي أقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 854. أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 01 بانحراف معياري قدره 0.452 وعليه بناء على إجابات العملاء أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات المحور الأول (التركيز على خدمة الزبائن).

الجدول رقم (09): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور التغذية الراجعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
06	تعتمد إدارة البنك على ممارسة أسلوب الرقابة الدورية	4.00	0.778	موافق
07	تعتمد إدارة البنك على أسلوب الرقابة الوقائية	4.32	0.670	موافق بشدة
08	يتوفر لدى البنك تغذية عكسية فعال	4.24	0.856	موافق بشدة
09	توفر وسائل اتصال مناسبة في كل أجزاء البنك وفروعه، يسهل من خلالها نقل البيانات والحصول على المعلومات في المكان والزمان المناسبين	3.89	0.988	موافق
y2	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور التغذية الراجعة	4.11	0.190	موافق

من خلال الجدول رقم (09) يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور التغذية الراجعة (4.11) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" من مقياس ليكرت الخماسي (3.40-4.20) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارتين 07 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على العبارة 4.32، كما نلاحظ بأن العبارة 09 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 0.988، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 07 بانحراف معياري قدره 0.670 وعليه بناء على إجابات العملاء أعلاه توجد موافقة عامة على عبارات المحور الثاني (التغذية الراجعة).

الجدول رقم (10): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	توجد كفاية مهنية من خلال التأهيل واتقان العمل	4.16	0.862	موافق
11	توجد ثقة في تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط البنك بكل شفافية	3.91	0.799	موافق
12	يوجد إلتزام بتطبيق المعايير المناسبة الأداء العمل دون تضليل وخداع	4.18	0.769	موافق
13	يوجد إلتزام للبنك بقضايا تهم محيطه ومجتمعه	4.02	0.305	موافق
y3	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية	4.07	0.135	موافق

من خلال الجدول رقم (15) يتضح المتوسط الحسابي لعبارات المحور المسؤولية الاخلاقية و الاجتماعية 4.07 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافقين مقياس ليكرت الخماسي(3.40-4.20) وهو ما يؤكد موافقتهم، كما نلاحظ أن أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 12، كما نلاحظ بأن العبارة 10 هي أقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 0.862 أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة 13 بانحراف كعباري قدره 0.305 وعليه بناء على إجابات العملاء أعماله توجد موافقة على عبارات المحور (المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقية).

الجدول رقم (11): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور ادارة الجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	مراقبة العمليات المصرفية لدعم تحسين الجودة	4.02	0.749	موافق
15	مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليص زمن تقديم الخدمة	4.05	0.886	موافق
16	هناك تدريب وتكنولوجيا للعمال من أجل تقديم خدمة ذات جودة	4.27	0.925	موافق بشدة
17	تخصيص إدارة البنك ميزانية كافية لتطوير أساليب وتقنيات خدماتها المصرفية	3.67	0.781	محايد
18	يعمل جميع أفراد العاملين في البنك كفريق عمل واحد	3.75	0.578	موافق
19	يعمل البنك على ادراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط البنك	3.16	0.417	محايد
20	تحفيز العامل لأن رضاه ينعكس على رضا الزبون	4.00	1.00	موافق
21	يعمل البنك على تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات المتعلقة بخدماته أو اقتراح الحلول	4.51	0.423	موافق بشدة
22	يتعامل البنك مع إدارة الجودة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى	4.35	0.523	موافق بشدة
23	يتم تحديث وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل مستمر لمتابعة تطورات في مجال تقديم الخدمة	4.27	0.647	موافق بشدة
24	تأخذ إدارة البنك تغير رغبات وحاجات الزبائن بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	3.91	0.799	موافق
25	يتبنى البنك طرقا لإدارة الجودة تتوافق مع خصوصيته	3.94	0.553	موافق
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور ادارة الجودة	4.02	0.130	موافق

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (spss22).

يمكن القول ان هناك مستوى عالي من ادارة الجودة من خلال المتوسط الحسابي الكلي 4.02 حيث ان البنك يتعامل مع إدارة الجودة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى، تأتي هذه النتيجة بانحراف معياري يعكس الاتفاق العام .

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد ادارة الجودة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع الخدمة المصرفية ، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة مع افتراض التوزيع توزيعا طبيعيا، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد ادارة الجودة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع الخدمة المصرفية

جدول رقم(12): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	التخطيط الاستراتيجي
الخدمة المصرفية	0.322	*0.347	*0.333

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا ان فقط بعد التخطيط الاستراتيجي و مشاركة العاملين كانت لهما القيمة الدالة الاحصائية ب 0.333* و 0.347* بالترتيب مما يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي و بين الخدمة المصرفية، على خلاف التحسين المستمر

اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الصفريّة: لا يوجد اثر ذو دلالة لإدارة الجودة على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة للإدارة الجودة على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفريّة: لا يوجد اثر ذو دلالة لبعء بعد التحسين المستمر على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة لبعء بعد التحسين المستمر على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفريّة: لا يوجد اثر ذو دلالة لبعء مشاركة العاملين على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة لبعء مشاركة العاملين على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفريّة: لا يوجد اثر ذو دلالة لبعء التخطيط الاستراتيجي على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة لبعء التخطيط الاستراتيجي على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

اختار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة F	الارتباط	التحديد	المعنوية sig	قيمة t	الانحدار	
		R	R ²				
				0.932	0.086	0.077	الثبات التحسين المستمر مشاركة العاملين التخطيط الاستراتيجي
				0.131	1.577	0.207	
				0.001	3.514	0.421	
				0.052	2.019	0.334	
0.001	6.541	0.611	0.373				

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.001) وهي أقل من (sig≤0.05)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.611 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.373) أي أن (37%) من التغير في مستوى الخدمة المصرفية تفسره جودة إدارة الجودة، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (13) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 و هي اقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر لإدارة الجودة على الخدمة المصرفية لدى افراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية فقط، بينما باقي الفرضيات جاءت بالعدم.

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم(13) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.131 وهي اكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك اثر لبعده التحسين المستمر على الخدمة المصرفية عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم(13) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك اثر لبعده مشاركة العاملين على الخدمة المصرفية عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم(13) تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.052 وهي اكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك اثر لبعده التخطيط الاستراتيجي على الخدمة المصرفية عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي) $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي) $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى اداء المؤسسة المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير السن العمرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير المستوى الدراسي لمهنية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير المستوى الدراسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية

بداية اختبار الفرضية الاولى و الثالثة و الرابعة، وذلك لكون متغيرات الدراسة ذو خيارات ثنائية

استخدمنا اختبار **T test** للعينات المستقلة والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار (**T test**) للعينات المستقلة حول الخدمة المصرفية

أداء العاملين	F	Sig	T	درجة الحرية	P.valuer
الجنس	0.928	0.342	0.250	35	0.804
الحالة الاجتماعية	15.886	0.000	-2.105	35	0.430
المستوى الجامعي	5.697	0.230	2.154	35	0.038

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن القيمة الدالة الوحيدة كانت لدى الحالة الاجتماعية بت 0.000 و هي اقل من 0.5 مما يدفعنا لقبول الفرضية البديلة بمستوى دلالة 5% أي انه توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الخدمة المصرفية حيث :

- توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى متغير المستوى الدراسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- اختبار باقي الفرضيات الفرعية: (الثانية)
- تم اختبارها عن طريق **anova** كما هو موضح في الجدول التالي:
- جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة السن حول الخدمة المصرفية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
السن	بين المجموعات	0.507	3	0.169	1.339	0.278
	خلال المجموعات	4.163	33	0.126		

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

أظهرت لنا نتائج الجدول (15) مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل فرضية العدم الثانية ونرفض الفرضية البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية وذلك لوجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الخدمة المصرفية تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي).

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم وتطبيق إدارة الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط وقد اقتصرَت الدراسة على أخذ 37 استمارة صالحة لتسليم التحليل الاقتصادي وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الاحصائية تم اختبار فرضيات البحث حيث تم اثبات صحة الفرضية الأولى، بحيث يركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تقديم خدمات ذات جودة عالية لربائهم.

تعتمد المؤسسات الخدمة المصرفية هي التأحين المستمر لخدماتها بما مع تغييرات في متطلبات الزبائن تقع ادارة الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية

الخاتمة

تعتبر ادارة الجودة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الادارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى 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 الأول والاطار التطبيقي للفصل الثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تطوير وتطبيق مفهوم إدارة الجودة يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي على التعرف على تقييم الموظفين لمدى إدراك وتطبيق مفهوم إدارة الجودة في الخدمات المصرفية بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ورفع مستواها لما يحقق رغبات وحاجات العملاء وعلى ذلك استهدف هذا البحث في جزئه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة في المؤسسات المصرفية في وكالة بنك مدينة الأغواط 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 مايلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات وآفاق للدراسات وأبحاث مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط لإدارة الجودة الشاملة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يولي البنك اهتماما كبيرا باحتياجات ورغبات الزبون، حيث يسعى البنك دائما لحل المشاكل التي تواجه الزبائن، حيث يسعى البنك دائما لحل المشاكل التي تواجه الزبائن وذلك من خلال وجود آليات اتصال جيدة بين البنك والزبائن.

- يتبنى البنك التحسين المستمر لتقديم خدماته كمقارنة منتجاته وخدماته مع المؤسسات المصرفية الأخرى بغية تحسينها وتطويرها.

- تشجيع إدارة البنك على أهمية التعاون بين الموظفين كما تمنح لهم صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل كل المشاكل والأزمات التي يواجهها العاملون أثناء تأدية مهامهم.
- تعد الجودة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك إلى تحقيقها والالتزام بها.
- يقوم البنك بتدريب وتأهيل العاملين وذلك من خلال توفير نشرات نوعية ودورات تكوينية لموظفيه من قبل مختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- يعتمد البنك على إدارة الجودة 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 التنمية 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، خاصة تلك المتعلقة بمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية وتدريبهم وتأهيلهم.

ثالثا: صعوبة الدراسة:

حيث كانت صعوبات الدراسة وأهمها تلك المتعلقة بالدراسة الميدانية، إذا واجهنا صعوبة في استرجاع صعوبة الاستبيان من الموظفين بالمصرف لكثرة أعمالهم وانشغالهم وعدم وجود وقت للإجابة على أسئلة الاستبيان، وكذلك لسرية المعلومات داخل المصرف، وهي العقيلة نفسها التي تواجه جميع أنواع الدراسات الميدانية في المؤسسات المصرفية الجزائرية بحجة التكنم على سرية معلومات العمل.

رابعا: آفاق الدراسة

وفي الأخير نشير أن دراستنا التخصيصية في مجال ادارة الجودة تأخذ أبعاد وآفاق ويمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة، والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية:

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

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. الحداد عوض، التسويق واستراتيجية التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الفكر الحديث، القاهرة، 2006.
2. الدسوقي حامد، أبوزيد، إدارة البنوك مكتب الجامعة، جامعة طنطة، القاهرة، مصر. 1999
3. مأمون الدردار، طارق الشبلي، جودة المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2002.
4. جوزيف كايلاي، ترجمة سارور علي ابراهيم، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة، دار المريخ، المملكة السعودية العربية، 2004.
5. رعد عبدالله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
6. يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدماتية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. زياد منير، إدار الجودة الشاملة، دار الكنوز لنشر والتوزيع، الأردن 2005.
8. مؤيد عبد الحسين الفاضل، إدارة الجودة الشاملة، المستهلك إلى المستهلك والمنهج الكمي، ط1، الورق للنشر والتوزيع، 2004.
9. محفوظ أحمد جوداوي، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
10. قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليازو، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. مُجدَّ عبد الوهاب، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات النظرية والتطبيقية، مؤسسة هورز الدولية، 2002.
13. تيسير العجرام، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005
14. ناجي معلم، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المكتب الوطني الأردنية، ط2، العمال 2001.
15. زياد رمضان محفظ، الجودة والاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2003.
16. محمود جاسم الصميد، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي وكمي وتحليل، دار المنهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

17. مُجّد مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات المصرفية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
18. عبدالمطلب عبدالحמיד، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، دار الجامعة للطباعة والنشر.
19. علاء فرحات، النموذج التسويقي المركزي، أثر في السورة المدرسة للزبائن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
20. سليمان شكيب، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009.
21. وصفي عبدالرحمان، تسويق مصرفي، دار الكنوز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

المجلات:

1. مازن نعمان عبدالله، إمكانيات اقامة أبعاد جودة الخدمة المصرفية، دراسة استطلاعية، مجلة الإمتياز للبحوث الاقتصادية، جامعة تكريّة، العراق، المجلد 04، العدد 2، 2020.
2. بشرى عبدالحمزة، أثر إ ج ش، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
3. خضرا عمر بشير، ادارة الجودة الشاملة في المصارف، مجلة البنوك في الأردن، العدد 4، المجلد 17، 1998.

الملتقيات:

1. عبد العزيز بن عبدالله، الجودة الشاملة في ادارة المستشفيات، ملتقى البحوث العلمي، السعودية.

الرسائل والأطروحات :

2. عبدالقادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات الخدمات المصرفية، وزيادة القدرة المصرفية للبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
3. عناية مُجّد خضير، واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطني، كلية الدراسات العليا، نابلس، 2008.

مواقع الإنترنت:

<http://etudizhtdz.het/ub/showthnead.php?t> 17:43 على الساعة 9-5-2023

مراجع باللغة الأجنبية:

Philpkother, marketing managment, seventh edition, prontice halbi, 1991.

الملاحق

الملحق رقم (01)

إستبيان:

يرجى من حضرتكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة المقترحة من وجهة نظركم.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

◀ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

◀ السن:

أقل من 29 سنة ☐ 39.30 سنة ☐ من 41 إلى 49 سنة ☐
من 50 فأكثر ☐

◀ الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐

◀ المستوى الدراسي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

❖ المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التركيز على خدمة الزبائن					
1- توفر إدارة البنك جميع الموارد اللازمة لتحسين فرص تطبيق إدارة الجودة 2- الزبون محور اهتمام جميع العاملين في البنك 3- يأخذ البنك باقتراحات الزبائن وملاحظاتهم 4- يتناسب الاهتمام بالزبائن مع درجة توقعاتهم 5- يقوم البنك بتسجيل شكاوي الزبائن ومعالجتها في أقصر وقت ممكن					
التغذية الراجعة					
6- تعتمد إدارة البنك على ممارسة أسلوب الرقابة الدورية 7- تعتمد إدارة البنك على أسلوب الرقابة الوقائية 8- يتوفر لدى البنك تغذية عكسية فعال 9- توفر وسائل اتصال مناسبة في كل أجزاء البنك وفروعه، يسهل من خلالها نقل البيانات والحصول على المعلومات في المكان والزمان المناسبين					
المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية					
10- توجد كفاية مهنية من خلال التأهيل واتقان العمل 11- توجد ثقة في تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط البنك بكل شفافية 12- يوجد إلتزام بتطبيق المعايير المناسبة الأداء العمل دون تضليل وخداع 13- يوجد إلتزام للبنك بقضايا تهم محيطه ومجتمعه					

					متطلبات إدارة الجودة
					1. التحسين المستمر
					14- مراقبة العمليات المصرفية لدعم تحسين الجودة 15- مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقليص زمن تقديم الخدمة 16- هناك تدريب وتكنولوجيا للعمال من أجل تقديم خدمة ذات جودة 17- تخصيص إدارة البنك ميزانية كافية لتطوير أساليب وتقنيات خدماتها المصرفية
					2. مشاركة العاملين
					18- يعمل جميع أفراد العاملين في البنك كفريق عمل واحد 19- يعمل البنك على ادراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط البنك 20- تحفيز العامل لأن رضاه ينعكس على رضا الزبون 21- يعمل البنك على تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات المتعلقة بخدماته أو اقتراح الحلول
					3. التخطيط الاستراتيجي
					22- يتعامل البنك مع إدارة الجودة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى 23- يتم تحديث وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل مستمر لمتابعة تطورات في مجال تقديم الخدمة 24- تأخذ إدارة البنك تغير رغبات وحاجات الزبائن بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة 25- يتبنى البنك طرقا لإدارة الجودة تتوافق مع خصوصيته

شكرا لتعاونكم

الفرضيات:

- يمكن تقييم جودة الخدمات المصرفية من خلال التوقعات الشخصية للعملاء
- ربما يؤثر غياب إدارة الجودة على قيمة الخدمة المصرفية
- قد تعمل مؤشرات نجاح المصرف على الزيادة من المتعاملين من خلال دراسة عنصر الاهتمام بالعمل

الملحق رقم (02)

الجدول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	59.5	59.5	59.5
Valid انثى	15	40.5	40.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 29	23	62.2	62.2	62.2
30-39	7	18.9	18.9	81.1
Valid 41-49	2	5.4	5.4	86.5
من 50 سنة فأكثر	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوج	26	70.3	70.3	70.3
Valid اعزب	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

مستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	6	16.2	16.2	16.2
Valid جامعي	31	83.8	83.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

اختبار ثبات الأداة

Case Processing Summary

	N	%
Valid	37	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	37	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	25

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q1	37	4.2162	.452
Q2	37	4.5405	.533
Q3	37	3.9189	.743
Q4	37	4.1081	.821
Q5	37	3.9189	.854
x1	37	4.1405	.200
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q6	37	4.0000	.778
Q7	37	4.3243	.670
Q8	37	4.2432	.856
Q9	37	3.8919	.988
x2	37	4.1149	.190
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q10	37	4.1622	.862
Q11	37	3.9189	.799
Q12	37	4.1892	.769
Q13	37	4.0270	.305
x3	37	4.0743	.135
X	37	4.1099	.057
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q14	37	4.0270	.749
Q15	37	4.0541	.886
Q16	37	4.2703	.925
Q17	37	3.6757	.781
Q18	37	3.7568	.578
Q19	37	4.1622	.417
Q20	37	4.0000	1.000
Q21	37	4.5135	.423
Q22	37	3.7568	.523
Q23	37	4.2703	.647
Q24	37	3.9189	.799
Q25	37	3.9459	.553
Y	37	4.0293	.130
Valid N (listwise)	37		

معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations					
		x1	x2	x3	Y
x1	Pearson Correlation	1	-.242-	.552**	.322
	Sig. (2-tailed)		.148	.000	.052
	N	37	37	37	37
x2	Pearson Correlation	-.242-	1	-.294-	.347*
	Sig. (2-tailed)	.148		.078	.035
	N	37	37	37	37
x3	Pearson Correlation	.552**	-.294-	1	.333*
	Sig. (2-tailed)	.000	.078		.044
	N	37	37	37	37
Y	Pearson Correlation	.322	.347*	.333*	1
	Sig. (2-tailed)	.052	.035	.044	
	N	37	37	37	37

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.373	.316	.29789

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.741	3	.580	6.541	.001 ^b
Residual	2.928	33	.089		
Total	4.670	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.077	.898		.086	.932
1 x1	.207	.134	.257	1.547	.131
x2	.421	.120	.509	3.514	.001
x3	.334	.165	.341	2.019	.052

a. Dependent Variable: Y

اختبار الفروقات

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ذكر	22	4.0417	.38640	.08238
	انثى	15	4.0111	.33014	.08524

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Y	Equal variances assumed	.928	.342	.250	35	.80
	Equal variances not assumed			.258	33.109	.79

Group Statistics

	الحالة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	متزوج	26	3.9519	.39028	.07654
	اعزب	11	4.2121	.18395	.05546

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Y	Equal variances assumed	15.886	.000	-2.102	35	.043

	Equal variances not assumed			-2.753-	34.421	.009
--	-----------------------------	--	--	---------	--------	------

Group Statistics

	مستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ثانوي	6	4.3056	.19484	.07954
	جامعي	31	3.9758	.36209	.06503

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Y	Equal variances assumed	5.697	.023	2.154	35	.038
	Equal variances not assumed			3.209	12.954	.007

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.507	3	.169	1.339	.278
Within Groups	4.163	33	.126		
Total	4.670	36			