



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: مالية نقود وتأمينات

تحت عنوان:

## أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - مستغانم -

إشراف الأستاذة:

\* د. بن شني يوسف

إعداد الطالبة:

\* حجايل رشيد

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. بن شني عبد القادر
مشرف	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. بن شني يوسف
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	د. بسادات كريمة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والصواب لإنجاز هذا العمل المتواضع، الذي أهديته

إلى أعز الناس على قلبي في هذا الوجود،

إلى من لهما الفضل في تربيته وتعليمي، ومثلي الأعلى في الحياة إلى أمي وأبي

راجية من الله تعالى أن يحفظهما ويطول في عمرهما.

إلى أختاي و إخواني راجية من الله تعالى أن يمنح لهم السعادة والنجاح.

و إلى جميع طلبة مالية، نقود و تأمينات.

وإلى جميع الأشخاص الذين أحبهم، والذين لم يتسنى لي أن أذكر أسمائهم.

# الشكر

بإحدى ذبي بدي، أشكر الله عز و جل الذي وفقني و أعانني على إنجاز هذا البحث و فتح لي الأبواب من حيث لا أعلم ، فما كنت لأصل ما وصلت إليه لولا أن وفقني الله فالحمد لله كثيرا، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ المشرف بن شني يوسف، الذي تفضل و قبل الإشراف على هذا البحث بكل رحمة و لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة، فلولا مجهوداته لما كان البحث على هذه الصورة وبهذا المضمون.

كما أتقدم بفائق الاحترام و التقدير إلى لجنة المناقشة و أشكرها على قبول مناقشة المذكرة .

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يبخلوا علينا وأمدوا لنا يد العون والمساعدة.

كما أشكر كل عمال وكالة القرض الشعبي الجزائري وكالة مستغانم و خاصة مدير الوكالة

على المساعدات المقدمة لي.

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	الرسم البياني لباريتو	1
42	مخطط هيكل السمكة	2
46	خريطة التدفق flow chart	3
54	عائلة المواصفات القياسية الأولية iso9000	4
69	الجودة الشاملة للخدمة البنكية	5
71	أبعاد جودة الخدمة	6
75	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية	7
79	نموذج فجوة جودة الخدمة	8
96	دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)	9
97	محددات إدراكات الزبون لجودة الخدمة	10
102	أثر الرضا في الولاء بالتعلق	11
103	الأثر السلوكي للرضا	12
124	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف	13
127	أثر الجودة على ربحية البنك	14
140	لهيكل التنظيمي للمؤسسة	15

147	التمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	16
148	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير العمر	17
149	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الدراسي	18
150	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير سبب الإنجذاب نحو الوكالة	19
151	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير مدة التعامل مع الوكالة	20
152	تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير الهدف الرئيسي للوكالة	21
153	تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب إمكانية فتح حساب في بنك آخر	22
154	تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب هل كان لديك حساب في وكالة أخرى	23

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات	1
58	محتويات سلسلة المواصفات القياسية iso 9000	2
65	الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو	3
76	الابعاد العشرة لجودة الخدمة	4
81	مزايا وعيوب نموذج الفجوة والنموذج الاتجاهي (الموقف)	5
83	الأنشطة المرتبطة بتكلفة الجودة	6
119	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	7
130	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية	8
145	عدد الإستبيانات الموزعة و المسترجعة	9
146	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
147	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
149	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي	12
150	توزيع أفراد العينة حسب متغير الإنجذاب نحو CPA	13
151	توزيع أفراد العينة حسب المتغير مدة التعامل مع الوكالة	14
152	توزيع أفراد العينة حسب متغير الهدف الرئيسي للوكالة التي تتعامل معها	15

153	توزيع أفراد العينة حسب متغير إمكانية فتح حساب في بنك آخر	16
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير هل كان لديك حساب في وكالة أخرى	17
156	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموس	18
157	تقييم جدوة الخدمة من ناحية مؤشر الإعتمادية	19
159	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الإستجابة.	20
160	تقييم جودة الخدمة من ناحية الأمان	21
161	تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر التعاطف	22
163	تقييم رضا الزبائن عن الخدمات	23

فهرس المحتويات:

كلمة شكر.	
اهداء	
فهرس المحتويات.	
فهرس الاشكال و الجداول والملاحق.	
أ	المقدمة العامة.
1	الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.
1	تمهيد.
2	مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
2	المطلب الأول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
3	المطلب الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة.
12	المطلب الثالث أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.
25	المبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
25	المطلب الأول متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
28	المطلب الثاني مزايا، مستويات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
36	المطلب الثالث أدوات إدارة الجودة الشاملة.
45	المبحث الثالث الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

45	ماهية الإيزو	المطلب الأول
51	مجموعة معايير الإيزو.	المطلب الثاني
59	علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
64	خلاصة الفصل الأول.	
	جودة الخدمات البنكية المدركة من قبل العملاء كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.	الفصل الثاني
66	تمهيد.	
67	قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.	المبحث الأول
67	مفهوم جودة الخدمات البنكية.	المطلب الأول
69	أبعاد جودة الخدمة.	المطلب الثاني
76	قياس جودة الخدمة البنكية.	المطلب الثالث
85	جودة خدمة العملاء.	المبحث الثاني
85	سلوك العملاء و أهميته دراسته.	المطلب الأول
90	رضا وولاء العملاء.	المطلب الثاني
101	تحقيق الجودة في خدمة العملاء.	المطلب الثالث
109	تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.	المبحث الثالث
109	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك.	المطلب الأول
116	إمكانية تطوير تنافسية البنوك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.	المطلب الثاني
128	أساليب ومدخل تحسين جودة الخدمة البنكية.	المطلب الثالث

134	خلاصة الفصل الثاني.	
	دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة مستغانم	الفصل الثالث
136	تمهيد.	
137	ماهية القرض الشعبي الوطني	المبحث الأول
137	نشأة القرض الشعبي الجزائري	المطلب الأول
139	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة بمستغانم 405	المطلب الثاني
141	مهام و وظائف القرض الشعبي الجزائري	المطلب الثالث
143	نظرة الزبون للخدمات المقدمة من طرف ال CPA	المبحث الثاني
143	الإجراءات المنهجية للدراسية الميدانية	المطلب الاول
146	عرض و تحليل بيانات الدراسة و إختبار الفرضيات	المطلب الثاني
165	عرض النتائج و إقتراحات الدراسة	المطلب الثالث
166	الخاتمة العامة.	
173	قائمة المراجع.	
174	الملاحق.	

## المقدمة العامة:

شهد العالم خلال القرن الماضي و بداية القرن الحالي تحديات علمية واسعة النطاق في ظل عولمة الاقتصاد و ما صاحبها من انتشار واسع في تقنيات المعلومات وشبكة الانترنت فقد اجتاحتته موجة تحرير تجارة الخدمات و حقوق الملكية الفكرية وغيرها...و التي تعد بداية النهاية للقيود التي كانت تقف عائقا أمام تحركات السلع والخدمات و رؤوس الأموال و العمالة، وإلى جانب تحرير التجارة العالمية كانت هناك الثورة التكنولوجية و المعلوماتية بكل أبعادها و التحول لآليات السوق الحر و التخصصية و تحول الاقتصاد العالمي بالفعل إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف ولذلك كان لزاما على مختلف المجتمعات و الدول أن تضع نصب أعينها كافة السبل والأدوات التي تسمح لها بالبقاء في ظل هذا العالم الذي يتسم بالمنافسة الحادة، التغير السريع والتعقيد الشديد.

وتشير معظم دراسات وأبحاث الخبراء في مجال التسويق إلى أن الجودة في ظل هذه التحديات تعد سلاحا تنافسيا متميزا يضم في طياته كل متطلبات التطور و التنمية، لذا أصبحت الجودة تمثل الهاجس الحقيقي لكل مؤسسة اقتصادية ترغب في النهوض و تحقيق المكانة السوقية الملائمة، وتسعى لتحقيق الاستقرار والاستمرار في مجال الأعمال لاسيما وأن لمنافسة المحتدمة و العولمة جعلت من المجتمع الإنساني برمته سوقا تكاد تكون واحدة لا تستطيع المؤسسات أن تضمن نموها واستقرارها دون أن تضع الجودة و نوعية الخدمات التي تقدمها محورها الرئيسي في أداء مختلف نشاطاتها.

وفي هذا الإطار شهد القطاع البنكي على المستوى العالمي تنافسا شديدا بسبب ديناميكية الحاجات المالية و الائتمانية للأفراد و نمطية الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك، والتغير السريع في بيئة التسويق البنكي، خاصة بعد توقيع اتفاقيات تحرير الخدمات المالية و البنكية، فأصبح بإمكان أي بنك في العالم أن يقدم خدماته في أي دولة من الدول الموقعة على هذه الاتفاقية، لذلك ستكون المنافسة محتدمة بين مختلف المؤسسات المالية العالمية و من ضمنها البنوك العربية والجزائرية، وستكون الأفضلية للبنوك العربية و الجزائرية و ستكون الأفضلية للبنوك التي تملك الإمكانيات التي تتيح لها تقديم خدماتها بجودة عالية، وبأسعار مناسبة تمنحها قدرة تنافسية تمكنها من التغلب على الآخرين من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

أما فيما يخص المؤسسات الجزائرية عامة كانت أو خاصة فإنها تواجه العديد من المشاكل المعقدة، والتي أصبحت تمثل عائقا أمام تقدمها و تجعل منتجاتها المادية و الخدماتية غير قادرة على مواجهة المنتجات و الخدمات الأجنبية، سواء على المستوى الداخلي ، أو الخارجي، الإقليمي أو العالمي، ما نتج عنه تواضع الصادرات الجزائرية لمختلف المنتجات، بل وحتى في تلك التي من المفروض أن تتميز فيها الجزائر بميزة نسبية مقارنة بالدول الأخرى، وفي سبيل حماية نفسها من المنافسة الشديدة كانت المؤسسات الجزائرية تحت الحكومة على حمايتها عن طريق منع السلع والخدمات المنافسة لمنتجاتها، أو على الأقل التضييق عليها من خلال فرض القيود والرسوم الجمركية، وهذا لأنها تدرك أنها في ظل الإمكانيات المتاحة فلا قبل لها بمنافسة منتجات وخدمات المؤسسات الأجنبية، لتمييزها عنها سعرا وجودة وخدمات، وهو ما قامت به الدولة سابقا، حيث كانت تتبع سياسات حمائية للمنتجات الوطنية، إلا أنه في ظل اتجاه الجزائر نحو الخصخصة، وتوقيع العديد من الاتفاقيات مع الدول العربية، الأوروبية، الأمريكية والآسيوية، إلى جانب السعي المستمر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC وما يترتب عنه من شروط وآثار من أهمها تحرير التجارة الخارجية من القيود والعوائق والسماح بحرية الحركة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال. فالدولة بدأت برفع يدها عن مختلف المؤسسات، ما يجعل المؤسسات الجزائرية أمام الأمر الواقع، وهو ما يجبرها على الإعتماد على إمكانياتها الذاتية للوقوف في وجه مختلف التحديات.

إن انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة والتي تشمل الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات التي تعنى بالعديد من الخدمات بما فيها الخدمات المالية والبنكية، قد سرع من الاتجاه نحو التحرير المالي، ونظرا لأن البنوك الجزائرية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الصناعية و الإنتاجية الجزائرية من حيث تواضع و ضعف قدراتها وإمكانياتها اللازمة لمواجهة المنافسة الشرسة الناتجة عن التغيرات المستجدة. فيتحتتم على البنوك الجزائرية أن تدرك أن الإستمرار في ظل هذه الظروف لا يتم إلا من خلال تطوير قدراتها التنافسية خاصة في ظل العولمة المالية بما لها من آثار وتحديات على المنظومة البنكية لأي دولة.

إن حتمية مواكبة النظام البنكي الجزائري لمتطلبات العصر يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، ورغم تعدد العوامل التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تعتمد عليها لتطوير قدراتها التنافسية، إلا أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعد أحد العناصر المهمة التي تميز أي بنك عن غيره من البنوك أو المؤسسات المالية، من خلال تقديم خدمات مميزة تحضى برضا وقبول عملائها، وهو ما يقتضي إدخال الجودة الشاملة

كأسلوب لتحسين استغلال الموارد والإمكانات وتوفير الظروف والثقافة التنظيمية الملائمة لتطوير  
الوضعية التنافسية للبنوك الجزائرية بما يمكنها من الوقوف وجها لوجه مع البنوك والمؤسسات المالية  
المنافسة، المحلية منها والعالمية.

### إشكالية البحث:

مما سبق يتضح لنا أنه في ظل التطور الذي يشهده القطاع البنكي في الجزائر، وظهور البنوك الخاصة  
الذي تزامن مع التغيرات و التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسة التي شهدتها الجزائر فإن هذا  
يبرز عددا من التحديات التي تفرض على البنوك في الجزائر القيام بمجهودات كبيرة من حيث تقديم  
خدمات ذات خصائص ومواصفات عالية الجودة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، التي يتوقع أن  
تزيد حدتها يوما بعد يوم. وهذا ما يضعنا أمام التساؤل الجوهرى التالي: ما مدى قدرة إدارة الجودة  
الشاملة وحسن تطبيقها في تطوير تنافسية البنوك الجزائرية ؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية أكثر نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهمية عامل الجودة كمدخل لتحسين تنافسية البنوك؟
- ما مدى اهتمام البنوك الجزائرية بإدارة الجودة الشاملة ؟ وما هو مستوى التطبيق الفعلي لها ؟
- ما مدى اتخاذ النظام البنكي الجزائري للإجراءات اللازمة لتطوير تنافسيته ؟ وهل هي كافية ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

- يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لكافة المؤسسات.
- يفوق مدخل إدارة الجودة الشاملة جميع المداخل ويشملها في تطوير تنافسية البن وك وحمايتها  
من المنافسة المتزايدة .

- توجد ملامح عديدة لاهتمام مسئولى البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة والاستفادة منها في تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية.
- عرف النظام البنكي الجزائري إصلاحات جادة بهدف الإرتقاء بمستوى البنوك الجزائرية و تطوير قدرتها التنافسية لتكون قادرة على منافسة البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختياري هذا الموضوع يمكن عرضها كما يلي:

- فشل الكثير من المؤسسات البنكية في تقديم منتجاتها بشكل يتناسب مع متطلبات العصر.
- الدور الكبير و المتزايد للخدمات البنكية في تحقيق التنمية الإقتصادية و رفاهية المجتمع.
- تصحيح التفكير السائد والذي مفاده عدم أهمية الجودة في المؤسسات الخدمية.
- عدم اهتمام أغلب المؤسسات البنكية الجزائرية برغبات عملائها وزبائنهم.
- عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في منافسة أكثر شراسة وحدة.
- الدور الكبير الذي لعبته وتلعبه إدارة الجودة الشاملة في الوصول بالمؤسسات والبنوك في الدول المتقدمة إلى ما وصلت إليه من مكانة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في توضيح كيفية عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد، والمنافسة الحرة والتطور المستمر في حاجات ورغبات العملاء. وهو ما يجعل إدارة البنك محيرة على التفكير في أفضل السبل لمواجهة التحديات المختلفة خاصة من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي رغم قدمه في المؤسسات غير البنكية، إلا أنه حديث الاهتمام به على مستوى المؤسسات البنكية خاصة الجزائرية، التي تواجه ظروفًا صعبة في توفير خدمات بنكية مناسبة ومميزة عن الخدمات التي تقدمها البنوك الأجنبية مما يفرض عليها ضرورة

تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، دون إغفال التحديات والمشكلات التي تحول دون تطبيقها على أرض الواقع.

### منهجية الدراسة:

في سبيل إنجاز هذه الدراسة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وحتى تكون منهجية البحث متوافقة مع محاور الدراسة تم الاعتماد على عدة مناهج في نفس الوقت، حيث اعتمدت من أجل إعطاء صورة واضحة لكل جانب من جوانب الدراسة وفق الواقع الحقيقي على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المنهج التحليلي الذي يساعد على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بشكل علمي وموضوعي، وهذا بغية الوصول إلى نتائج منطقية محددة وفق الفرضيات المطروحة.

### تقسيمات الدراسة :

من أجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه اشتملت هذه الدراسة على مقدمة عامة وثلاث فصول المقدمة العامة اشتملت على تمهيد للموضوع ثم طرح الإشكالية وإعداد فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية ثم قمنا بتحديد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع. وبعدها ثم حددنا أهمية الدراسة.

### الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.

رغم أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عصور تطور الإدارة منذ الثورة الصناعية إلا أنها لم تلق إهتماما كبيرا كالذي تلقاه في الوقت الحاضر.

ولفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والإحاطة بأهميتها ودورها قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الايزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني: جودة الخدمات البنكية المدركة من قبل العملاء كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.**

تمثل إدارة الجودة الشاملة أهم السبل التي تسمح بتنمية و تطوير تنافسية البنوك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للبنك للعمل وفق ما يحقق رضا العملاء وولائهم للبنك وبالتالي لذلك ومن أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب تطرقت في هذا الفصل إلى:

- قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.

- جودة خدمة العملاء.

- جودة الخدمات البنكية كمدخل لتطوير تنافسية البنوك

وانتهت الدراسة بعرض حالة تطبيقية، ويتعلق الأمر ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة مستغانم حيث تطرقنا الى مبحثين .

- المبحث الأول : ماهية القرض الشعبي الوطني.

- المبحث الثاني: نظرة الزبون للخدمات المقدمة من طرف ال CPA.

شهد العالم عدة تطورات منذ بداية الثورة الصناعية جعلته يعيش تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها و بفعل هذا التطور استحوذت الجودة على اهتمام العديد من المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة خدمته أو إنتاجية لما لها من أهمية تتزايد يوما بعد يوم باعتبارها مركب النجاح لمواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها المنظمة خاصة في السوق العالمية فقدره هذه المؤسسات على تقديم مستوى جودة عالي يؤثر بشكل كبير على ولاء عملائها و المحافظة عليهم في الحاضر و المستقبل.

و لهذا ظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم إدوارد ديمنج فيليب كروسبي ارماند فيجينوم جوزيف جوران و الياباني كاروا إيشيكاوا و غيرهم حيث عملوا على تطوير نظام لإدارة الجودة الشاملة قائم على مبادئ و أسس و تأكيدا على فائدة هذا النظام فان قائمة اكبر مئة مؤسسة تحتوي على ثلاث و خمسون مؤسسة يابانية تستثمر هذه الفلسفة في تحسين جودة منتجاتها و خدماتها .

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو نضام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة و هذا باستخدام عدة أدوات تم ابتكارها من قبل عدد من المفكرين كتحليل أو مخطط باريتو مخطط السبب- الأثر لايشيكاوا ..... وغيرها.

و نتاجا لنضام إدارة الجودة الشاملة ظهرت المنظمة العالمية للمعايير إل ISO و التي عملت على وضع معايير و مواصفات محددة و حتى تستفيد منها المؤسسة بحصولها على هذه الشهادة يتوجب عليها تغيير عدة أمور و سياسات و من اجل التعرف على أهم أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة و

علاقتها بالايزو سنتطرق في هذا الفصل إلى

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الايزو و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

فرضت التغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية على المؤسسات المعاصرة مواجهة تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة التحسين المستمر لمنتجاتها السلع و الخدمات من جهة و تخفيض تكاليفها من جهة ثانية و ذلك سعياً وراء النجاح و الاستمرارية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف المجالات.

## المطلب الأول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .

لقد تزايد الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة كثيراً و لكن الاهتمام بالجودة لم يكن وليد الساعة بل أنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق و هذا من خلال الأنظمة و القوانين التي سنها حمورابي و التي تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة في مصر شاهد على جودة أداء الفراعنة في بناء و صبغ المعابد المصرية و في ظل المفهوم الإسلامي للجودة الشاملة نرى إن هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بالجودة من خلال إتقان العمل و إن أول مدرسة طبقت معايير الجودة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625 هـ بعد إن استمر بنائها ست سنوات.<sup>1</sup> و لقد بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم أنت انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية ثم باقي دول العالم إذ كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة و تطويرها كإدوارد ديمينج و جوزيف جوران و غيرهم و المتتبع لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة يرى أنها مرت بالمراحل التالية

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:

## 1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم (عمان: دار صفاء)، (2007 ص43 .  
<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة ( مصر: المكتبة العصرية للنشر، (2009) ص18

**2/مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:**

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة<sup>1</sup>.

**3/ مرحلة تأكيد الجودة**

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

**4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:1986الى يومنا هذا**

تتركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة**

مع أن جميع الناس يهتمون بجودة الخدمات و المنتجات إلا انه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للجودة فتوضيح معنى كلمة الجودة يعد أمرا معقدا إلى حد ما إذ إن الجودة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة كما أن مفهوم الجودة متغير مع الزمن<sup>3</sup>.

**أولا - مفهوم الجودة:**

الجودة Quality مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" و التي تعني جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه و الجودة في اللغة من أجاد أي أتى بالجيد من القول أو العمل أو أجاد الشيء صيره جيدا و الجيد نقيض الرديء و جاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا<sup>4</sup>.

لقد عرف جوران الجودة أنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال" حيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون و هو الحكم الأخير عليها فان الجودة هي ملائمة للزبون و حاجاته و توقعاته<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص4

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة (عمان، دار وائل،ط2006،2)، ص27 .

<sup>3</sup> قصي صالح، نصر الدين خير الله ، محمد الجلاي، إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية) دمشق: المجلد الثاني و العشرون،العدد 01 ،2006) ص11.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد ،محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ذكره ص15.

كما أشار kemneths إلى أن الجودة " تعني الملائمة للاستعمال"<sup>2</sup>

ويعتبر ديمينج أن الجودة ينبغي أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية و المستقبلية<sup>3</sup>

و تعرف الجمعية الأمريكية للجودة وفق ما أشار إليه الباحثان هيزر و راندار على أنها الهيئة و الخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر و تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية<sup>4</sup>.

أما وفق روش فهي صفة المنتج مثل حجمه شكله أو تكوينه و تحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق و إلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة و المهمة التي صمم من أجلها<sup>5</sup>.

و عموما يمكن القول مثلما يوضح جارفين أن الجودة تعتمد في تعريفها على أساس المستخدم لها فرجال التسويق يرون أن الجودة ترقد في عين المشاهد و تعني الأداء الأفضل و ركز جارفين على ثنائي أبعاد للجودة تكمن في كفاءة المنتج و هيئته و مدى الاعتماد عليه و مطبقاته للمواصفات و مدى تحمله (مئاته) و المنفعة منه و جمال مظهره و مدى إدراكه للجودة الفعلية وهذه الأبعاد يجب أن تكوم مثل القواعد لتطوير الجودة حيث ستساهم هذه الأبعاد في تمييز المنتجات عن المنافسين و أكد على أن الإطار العام لمنتج المؤسسة يجب أن يكون مميز لدى العميل و بذلك ترتبط الجودة بالربحية و تؤثر على الأسواق و حجم المبيعات و جوانب التكلفة

### -ثانيا مفهوم الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي كل شيء أي الجودة في كل العناصر و مكونات المؤسسة ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية و ذلك لان كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010) ص29.  
<sup>2</sup> قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح "رؤية مستقبلية"المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005) ص182.  
<sup>3</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، ادارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض: ردمك للنشر، 1997) ص 70.  
<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 16.  
<sup>5</sup> فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (مصر: غ م ن ، 1996) ص 9  
<sup>6</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 (مصر: دار غريب للطباعة والنشر، 1995) ص 11.

هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما البعد الاقتصادي و الذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة و البعد الاجتماعي و الذي يتعلق بجانب تعبئة و تحفيز الأفراد بالمؤسسة بجانب إرضاء الزبون فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة و التكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير

وعموما يمكن القول أن الجودة الشاملة هي القيام بكل شيء في المؤسسة بشكل متقن بحيث تتحقق الجودة في مدخلات المؤسسة و مخرجاتها بشكل يسمح بتقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائن المؤسسة

### ثالثا مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أجبرت التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها من المؤسسات الاقتصادية إلى إيجاد نظام يساعدها على زيادة تنافسيتها و زيادة حصتها السوقية إن هذا النظام هو نظام إدارة الجودة الشاملة و الذي قدم له عدة تعاريف من بينها

معهد الجودة الفيديرالي الذي يعرفها على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات<sup>1</sup>.

تعريف معهد المقاييس البريطاني BSI الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع و تحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>2</sup>

ويعرفها آخرون على أنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر و الإبداع في كافة مناحي العمل<sup>3</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك على أنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات و موارد المؤسسة على رغبات و احتياجات العملاء و تحقيقها بصورة منتظمة و مستمرة<sup>1</sup>.

1.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة(عمان: دار الصفاء، 2002) ص 17.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 22.

في حين يعتبرها James Rilay و هو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل<sup>2</sup>.

أما إدارة الجودة الشاملة حسب Baharat Wakhlu هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل بشكل صحيح ومن المرة الأولى في كل وقت<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسات بما فيها نشاطات الأفراد و محيط هذه المؤسسة من اجل تحديد و تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة و المستنبطة من متطلبات الزبون وعرفها آخرون على أنها الفلسفة الإدارية و ممارسات المؤسسة العملية التي تسعى إلى أن تضع كل مواردها البشرية و كذلك المواد الخام لان تكون أكثر فاعلية و كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجد أن هيلجا ديراموند تعرف الإدارة الشاملة بأنها فلسفة إدارية مبنية أساسا على رضا العميل وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة و التأكد من أن المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات أو المنتجات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن دائما<sup>4</sup>

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي إدارة تخطيط تنظيم توجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة

الجودة تقديم المنتجات كما يرغب فيها العميل<sup>5</sup>.

الشاملة تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المؤسسة و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994) ص 311.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>4</sup> فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة (مصر دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999) ص 251.

<sup>5</sup> مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار وائل، 2009) بتصرف، ص 20.

وعلى العموم يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة هي احد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقه مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم و إسعادهم و إنما إبحارهم

#### رابعاً أهمية إدارة الجود الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة و يرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها

-عولمة السوق و التي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات و الاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية و اتفاقيات الجات و اتفاقية النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة) حيث ساهمت في تحديد المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات و تنامي التكتلات الاقتصادية

-التطورات التكنولوجية التي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج و التعقيد المتزايد للسلع و الخدمات.

-انتشار بعض الظواهر السلبية كإخفاض مستوى الجودة و زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية و الرقابة عليها و زيادة شكاوي الزبائن و انتقاداتهم.

-عدم كفاءة و فعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير

إن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق العديد من أفاق النجاح نذكر منها على سبيل العد لا الحصر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1/خفض التكاليف

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة و إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف

<sup>1</sup> www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2007/03/29/38548.html , consulté le 26-04-2016.

## 2/ الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف و التأكد من تحقيقها و بالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة و جامدة في الكثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على العميل و لذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل

## 3/ تحقيق الجودة

و ذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و انجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات كما أشار خضير كاظم إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

## 4/ انحسار شكاوي المستهلكين و تقليصها

لقد أدى استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى انحسار شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة و انعكس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث تم في الشركات الأوربية عام 1984 دفع ما نسبته 14% من إجمالي المبيعات لمقابلة شكاوي المستهلكين و قد انخفض إلى 0.9% عام 1988 و بذلك وفرت المؤسسات ما قيمته 1.9 مليون دولار

## 5/ زيادة الحصة السوقية

لقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بشكل كبير

## 6/ تقليص الحوادث و الشكاوي

تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة و الإضاءة أول مؤسسة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر ، ط 2، 2005) ص 81 .

الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة في عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 و هذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة

### 7/ تقليص العيوب و زيادة رضا المستهلكين

لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة مند عام 1979 و قد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 وحدة عام 1992 و هكذا يتضح من خلال ذلك علميا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف و الفاعلية للأنشطة الإنتاجية

### 8/ زيادة الكفاءة

لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من طرف Cirobank مند عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق

9/ زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة و الحصة السوقية تشير التقارير التي أكدتها شركة helwett packard بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244% الإنتاجية ارتفعت بمقدار 120 % و قد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36 % و انخفاض في تكاليف الصنع بنسبة 42% و انخفاض نسب المعيب و الفشل بنسبة 79%

### 10/ تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات و المشاركة الفعالة

لقد تحققت في شركة Pirellireckan قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات و التعاون الهادف التي حققت أساليب إدارة الجودة الشاملة كذلك تخفيض دوران العمل من 20 % إلى 5 %

### خامسا أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.
2. متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات.
3. تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل المدخلات ( المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
5. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
6. زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم
- كما ذكر قاسم نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها<sup>2</sup>:
7. تحقيق مستوى عالي من الجودة.
8. الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون .
9. تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل و سوق العمل المحيط بالمؤسسة.
10. تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
11. تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات و التشغيل و المخرجات و التفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
12. تحقيق التنافس بين المؤسسات.

<sup>1</sup> أحمد الكردي، إدارة الجودة الشاملة ، عن الموقع الإلكتروني [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: الشروق، 2006 ) ص 14.

13. التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل و المعيقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.
14. زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة و ذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب و التطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية و تقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية.
15. توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة و التكلفة و الوقت و الاستمرارية.
16. تقليل المهام و الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة و الزبون.

#### سادسا مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

ترغب العديد من المؤسسات في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة و هذا للأهمية المتزايدة التي تتميز بها و قد اتفق العديد من المفكرين بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس عدة مبادئ لهذا على المؤسسة التي ترغب في تبني هذا النظام أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ لنجاحه و تحقيق الأهداف التي وضعتها وهذه المبادئ هي :<sup>1</sup>

1. ثقافة المؤسسة .
2. التحسين المستمر .
3. التزام الإدارة العليا .
4. مشاركة العاملين و تحفيزهم .
5. التخطيط الاستراتيجي .
6. التدريب و التعليم .
7. منع الأخطاء قبل وقوعها .

<sup>1</sup> فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (الاردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008 ص28).

8. القياس و التحليل .

9. التركيز على العملاء.

10. التركيز على العملية و النتائج معا.

### المطلب الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم عدد كبير من المفكرين في تطوير مفهوم الجودة حيث تناول بعضهم مفهوم الجودة الشاملة بالطرق الرياضية الإحصائية و البعض الآخر تناولها بالطرق التحليلية الشخصية و البعض الآخر بالطرق المعلوماتية و نظم المعلومات التكنولوجية و غير ذلك من الطرق و أهم هؤلاء العلماء و المفكرين العلماء اليابانيون و الأمريكيون وهم ادوارد ديمينج جوزيف جوران فيليب كروسي إرماند فيجينومو و ولتر اي شيوارت

### إدوارد ديمينج

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 و حصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء من جامعة بيل و قد عمل أستاذا في جامعة نيويورك عام 1931 و ألقى محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية و يعتبر العالم ادوارد ديمينج الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل و كجزء أساسي عن عمل الإدارة اليومي حيث كان رياضيا و فيزيائيا تخرج من جامعة Yale و عمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير western Electrics of Howthern Plant حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية الذي وضعه تايلور و تقابل ديمينج عام 1930 مع ولتر شيوارت و الذي يعرف بأنه الأب ثاني للجودة إن لم يكن الأول و كان إحصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة Bell Telephone Laboratories و قدم نموذجا إحصائيا لضبط الجودة و اكتشف ديمينج أن هذا النموذج الذي وضعه شيوارت ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين و بعد الحرب العالمية الثانية هاجر ديمينج إلى اليابان حيث احتفى اليابانيون به و هناك طور ديمينج أفكاره عن الجودة الشاملة حيث رفض ضبط الجودة القديم

الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيداً عن الإنتاج و قد تركزت أفكاره الرئيسية في مجالات خمس هي:<sup>1</sup>

-النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة

-الأمراض السبع القاتلة

- المعوقات الستة عشر

-المناخ الجديد

-نظام المعرفة القديم

### 1/ نقاط ديمنج الأربع عشرة لتحسين الجودة:<sup>2</sup>

01- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، فهدف أي منشأة وغايتها يجب أن يتمثل وتحقيق الجودة وأن الربح هو مجرد نتيجة.

02- انتهاج فلسفة جديدة تمثل قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المنشأة، وأن الجهود غير المتحمسة أصلاً لموضوع تحسين الجودة لن تحقق نتائج طويلة الأجل.

03- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل فلا يمكن أن تكون الجودة شيئاً يضاف إلى عمليات المنشأة بل لا بد أن تكون هي الأساس التي ترتكز عليه.

04- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، فتكاليف الحصول على أحد الأشياء لا يجب أن يكون الاهتمام الأول والوحيد، وأن اهتمامات المورد والتزامه برضا العميل المترقب يجب أن يكونا موضع الاهتمام.

05- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات، فيجب على كل فرد من أفراد المنشأة أن يضع في اعتباره أن ما يناسب اليوم قد لا يناسب غداً، والتحسين المستمر وسيلة للبقاء.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 55.  
<sup>2</sup> عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2006) ص 42.

- 06- إنشاء مراكز للتدريب الفعال، فيجب على الموظفين أن يتدربوا على طريقة أدائهم لأعمالهم تتناسب والوظيفة التي يشغلونها، وأثر ذلك على الإنتاج.
- 07- وجود قيادة فعالة مهمتها تطوير وتطبيق الرؤية الإستراتيجية للجودة، واستخدام نماذج مثالية ومستمرة للقيم التي تدعم هذه الفلسفة.
- 08- إزالة الخوف الذي يمثل عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة، وتوفير جو معقول من الأمان للموظفين داخل المنشأة.
- 09- إزالة الحواجز بين الإدارات ومجموعات العمل وتحفيزهم على المنافسة فيما بينهم وجعل الموظفين يشعرون بأن الجودة هي الغاية وليس منافسة الزملاء.
- 10- التخلص من الشعارات والنصائح والطرق التحفيزية لأنها وسائل غير مجدية، ذلك لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء.
- 11- استبعاد الحصص العددية والتركيز على الجودة ومدى الفعالية، بدلاً من التركيز على الكمية العددية وابتكار طرق لها.
- 12- إزاحة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة، وتشجيع الموظفين على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل ما لديهم من إمكانيات.
- 13- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين، خصوصاً بأدوات وتقنيات رقابة الجودة، لأن الأدوات والتقنيات هما لغة الجودة.
- 14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات، فالأمر يتطلب التزاماً تاماً من كل أفراد المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فلا يمكن تطبيقها بقلة أفراد

2/ الأمراض السبع القاتلة عند ديمينج:<sup>1</sup>

وكان ديمينج واقعياً عندما أدرك أن فلسفته في الجودة سوف تقابل بمواجهات تنظيمية، خصوصاً من الشركات الأمريكية، فذكر أمراضاً سبعة قد تمنع تحسين الجودة، (ويليامز، 1999، 11)، وهي:

- 01- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة
- 02- التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل .
- 03- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- 04- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف .
- 05- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- 06- مصاريف علاجية عالية جداً.

07- مصاريف قانونية عالية جدا

3/ المعوقات الستة عشر:<sup>2</sup>

- 1- الأمل بالحلول الفورية.
- 2- الحلول الافتراضية.
- 3- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- 4- التعليم الخاطئ بالمدارس.
- 5- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.
- 6- الانطلاقات الفاشلة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ( عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008 ) ص 92.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 58.

7- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.

8- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.

9- نقص النماذج.

10- الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.

11- مغالطة مبدأ العيب الصفري.

12- الحاجة لتضافر وتوافر الجهود.

13- عدم دعم الإدارة العليا.

14- العمل الانفرادي.

15- النظر للريح القصير.

16- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

#### 4/ المناخ الجيد

إن المناخ الجيد الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم، فإن المنظمة عليها أن ترعى عمالها، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، وتغرس في ثقافتهم أن الجودة إن كان لها في المنظمة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم، وكذلك لا بد من توفر الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم الاتصالات بين إدارات المنظمة المختلفة.

#### 5/ نظام المعرفة العميق

حيث يرى ديمنج أن المنظمة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتالي تحسين الإنتاج لا بد أن تتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنياً على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنظمة التي تتبنى فكر الجودة لا بد لها من

أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

### جوزيف جوران

ولد جوزيف جوران عام 1904م في رومانيا وقدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912م وتخرج من كلية الهندسة بجامعة (مانيسوتا) وعمل أستاذاً بجامعة نيويورك وفي نفس الوقت عمل أيضاً في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة (هوثورن الكهربائية الغربية). وكما حدث لديمنج فإن جوران قد تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية. وقد دعي جوران إلى اليابان عام 1950م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين وركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف وقام بتأليف عدد من عام الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها المختصون باهتمام كبير، ومن أشهر كتبه (مراقبة الجودة 1951م). كما قام أيضاً بتأسيس (معهد جوران) وهو معهد متخصص في إدارة الجودة)

وتقوم فلسفة جوران في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل. فهو يرى أن "التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة". وعليه فهو يرى أن تعريف الجودة يبنى على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما:<sup>1</sup>

1- التوجه بالدخل: وهو يعنى وضع كل ما يريده العميل في المنتج وهذا سيرفع من دخل المنتج العائد.

2- التوجه بالتكلفة: وهو يعنى خلو المنتج من كل العيوب.

### ثلاثية جوران

كما في دورة ديمينج للتعليم والتحسين المستمر وكما في لقاح الجودة الواقى لدى كروسبي فإن جوران قدم فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة فيما يطلق عليها اسم (ثلاثية جوران). والتي يرى من خلالها أنه

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة(عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009) صص 34-35.

على المنظمات التي تريد أن تتبنى فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث ذات كلها<sup>1</sup> ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية وهذه الخطوات هي: (التخطيط للجودة – مراقبة الجودة وتحسين الجودة) وهذه الخطوات يجب أن تتم

### التخطيط للجودة:

وقام جوران بتقسيمه إلى خطوات أساسية هي

- 1-تحديد من هم العملاء الداخليين
- 2-تحديد من هم العملاء الخارجيين
- 3- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات العميل
- 4- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص
- 5- تحويل خطط الإنتاج إلى قوى التشغيل

### مراقبة الجودة

وقد قام بتقسيمه إلى ثلاث خطوات هي

تقييم الأداء الحالي للتشغيل

مقارنة الأداء الحالي بالأهداف

التصرف وفقاً للاختلافات

### تحسين الجودة

وقد ركز جوران اهتمامه بما لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمرة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، وهي لا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، ولكن أيضاً تشمل تحسين العمليات.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجويبر، إدارة الجودة الشاملة الاتقان: في الفكر الاسلامي و المعاصر(بيروت: الدار العربية للموسوعات، ط4، 2011) ص 190 .

مبادئ جوران العشرة لتحسين الجودة:

وقد ركز جوران اهتمامه على وجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل، وركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك، وهو يرى أن أي مؤسسة تريد تحسين الجودة فعليها بالمبادئ العشرة التالية:

- 1- ضمان أن جميع العاملين مدركين أهمية التطوير
  - 2- تحديد الأهداف
  - 3- إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة على عمليات وإجراءات المنظمة
  - 4- ضمان أن جميع العاملين مدربين
  - 5- ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق لحل المشاكل
  - 6- ضمان أن تقدم الجودة مراقب بصورة ثابتة
  - 7- ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معروفة بالمنظمة
  - 8- ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تنشر بالمنظمة
  - 9- قياس جميع العمليات والتحسين
  - 10- ضمان أن جميع عمليات التحسين المستمر على الجودة وإنشاء أهداف جديدة للجودة تتطابق مع نظام الإدارة
- من عيوب الجودة ناتج ومن واقع ممارسة جوران لنظم إدارة الجودة الشاملة فهو يرى أن ما يقارب 80 % عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها، ولذلك يؤكد جوران أن على الإدارة العليا في أية منظمة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال تطبيق نموذج ثلاثية الجودة، تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

## فيليب كروسبي

فيليب كروسبي يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام 1926م في مدينة ويلنج غرب ولاية فرجينيا. في عام 1952م كانت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية، وتنتقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشوخ) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من 1965م إلى 1979م. وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة الذي لاقى رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضاً بتأسيس كلية للجودة. ويرى فيليب كروسبي أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة. وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة لإدارة الجودة على التشديد على وهو ما المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نادى بمفهوم (العيوب الصفريّة) يعنى عدم القبول بالعيوب مطلقاً، وهو يرى أن الجودة هي الموازنة مع المتطلبات، كما أنه يساوى بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية.

وكذلك فإن كروسبي ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفشل.

وكان لكروسبي ثلاثة محاور رئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي مبادئ أربعة في الجودة الشاملة، وأربعة عشر خطوة لتحسين الجودة الشاملة، ولقاح الجودة الواقية<sup>1</sup>.

## أ - مبادئ كروسبي الأربعة في الجودة الشاملة:

- 1- تعرف الجودة على أساس التوافق مع متطلبات العميل.
- 2- نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية وليس التقييم. أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة.
- 3- تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة، وليس من خلال المؤشرات.

<sup>1</sup> قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 228.

4- معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

ب- خطوات تحسين الجودة الأربعة عشر عند كروسبي<sup>1</sup>:

1- التزام الإدارة العليا: وهي أن تتفهم الإدارة العليا بحاجتها إلى الجودة، وتوصل هذا الفهم إلى جميع عمال المنظمة، بحيث يغير كل عامل أدائه وفقاً لاحتياجات المنظمة والعميل، وتكون هذه السياسة معلنة ومكتوبة.

2- فرق لتحسين الجودة: يتم تشكيل فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين عن كل إدارة بهدف الحث على تحسين الجودة كل في إدارته بما يتبعه تحسين للجودة في كامل المنظمة.

3- مقاييس الجودة: يتم تحديد كيفية القياس عند حدوث المشاكل الحالية والمحتملة، وذلك لكل عملية حتى يمكن تحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.

4- تحديد تكلفة الجودة: وفيها يتم تقدير تكلفة الجودة وشرح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة، من أجل تحديد المجال الذي يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربح.

5- الوعي بالجودة: رفع وعي العمال بالجودة، بحيث يتفهم كل العاملين أهمية ملائمة الجودة وتكاليف ملائمتها لاحتياجات العملاء.

6- الإجراءات التصحيحية: اتخاذ الخطوات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفتها المذكورة في الخطوات السابقة.

7- العيوب: إنشاء لجنة من أجل برنامج التخطيط للوصول إلى العيوب في المنظمة.

8- التدريب: تدريب جميع العاملين كل فيما يخصه من برنامج تحسين الجودة.

9- يوم اللاعيوب: يتم تنظيم يوم خاص باللاعيوب، لجعل جميع العاملين يدركون أن المنظمة لديها " معايير جيدة للأداء وأن هناك تغيراً قد حدث، ولزيادة الوعي بأهمية شعار " صناعة بلا عيوب.

<sup>1</sup> حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة (الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2008 )، ص 13

**10- وضع الأهداف:** تشجيعاً لأفراد لتحقيق أهداف التحسين لأنفسهم وللمجموعات التي ينتمون إليها.

**11- القضاء على أسباب العيب:** تشجيع العاملين لإعلام الإدارة بالمعوقات التي تمنعهم من أداء العمل الخالي من العيوب، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

**12- المكافأة:** وتكون باعتراف المنظمة وتقديرها وتكريمها لكل من يعمل على تحقيق أهداف الجودة، وكان لهم جهد في تطوير وتحسين الجودة.

**13- مجلس إدارة الجودة:** يتكون مجلس إدارة الجودة من المهنيين ومجموعة من الرؤساء، وتكون مهمته الاتصال الدائم والتنسيق مع أعضاء فرق تحسين الجودة، لمشاركة الخبرات، وحل المشاكل، وطرح الأفكار.

**14- الاستمرارية في التحسين:** كرر الخطوات الثلاثة عشر السابقة من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة المستمر الذي لا نهاية له.

### لقاح الجودة الوافي عند كروسبي

يرى كروسبي أن على المنظمة أن تتبنى لقاحاً واقعياً ليحمي الجودة من الأمراض التي يمكن أن تدمر برامج الجودة، وهذا اللقاح مبني على ثلاثة محاور وهي:

التحديد التصميم

التعليم

التطبيق

## كارو إيشيكاوا

كارو إيشيكاوا (1915م - 1989م) من الرواد اليابانيين في مجال الجودة، وكان والده (اشيرو) رئيساً

:لجمعيتين يا بانيتين شهيرتين هما

• اتحاد المنظمات الاقتصادية اليابانية .

• الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة .

وساعدته مكانة والده العلمية والعملية أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من خارج اليابان وداخلها، وحضور المحاضرات القيمة التي كان هؤلاء العلماء يلقونها. وتخرج إيشيكاوا من جامعة طوكيو عام 1939م تخصص كيمياء تطبيقية، وحصل في عام 1952م على جائزة ديمنج تكريماً له على إسهاماته في مجال الجودة.

## فلسفة إيشيكاوا

يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4-8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.

وأصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "المرشد إلى السيطرة على الجودة". كما اقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكلًا عظيماً لسمكة. وحيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة. وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور ويرى إيشيكاوا أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية في عدد محدود من طاقم الإدارة، فإن كل المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها.

وركز إيشيكاوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة.، من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:

**1- المجموعة الأولى:** الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، وأدوات الفحص)

**2- المجموعة الثانية:** الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات

**3- المجموعة الثالثة:** الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

### ب- مبادئ الجودة عند إيشيكاوا:<sup>1</sup>

صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة على المبادئ التالية

- تبدأ الجودة بالتعليم
- الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض
- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف
- وضع الجودة في المقام الأول
- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة
- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم

<sup>1</sup> حمدي عبد العظيم ، مرجع سابق ذكره، ص 13.

## المبحث الثاني تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يعتبر من اهم المراحل لنجاحها و نجاح هذا النظام يستلزم توفر عدة متطلبات يتوجب على المؤسسة توفيرها

### المطلب الاول متطلبات و معيقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### اولا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تلخص في:

ثقافة المنظمة:<sup>1</sup>

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين. مشاركة وتحفيز العاملين:<sup>2</sup>

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير. التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

التزام الإدارة العليا بالجودة:

<sup>1</sup> عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005) ص 42

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وإن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التركيز على العملاء<sup>1</sup>:

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

القياس و التحليل<sup>2</sup>:

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

منع الأخطاء قبل وقوعها

<sup>1</sup> جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996)، ص 59.  
<sup>2</sup> عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 262-263.

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

### ثانياً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

تواجه المؤسسات عدة معوقات أثناء تطبيقها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

- ضعف التزام الإدارة العليا
  - عدم ملائمة ثقافة المنظمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة
  - عدم فاعلية التدريب والتعليم
  - عدم فاعلية نظم الاتصالات داخل وخارج المؤسسة
  - الفشل في توفير نظام مكافآت وتقدير لإنجازات تحسين الجودة .
- في حين يسرد صالح عليماة مجموعة من المعوقات نذكر منها:
- تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
  - عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية

### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

تواجه المؤسسات مرحلة تحديات و أصبح المطلوب من القائمين على إدارتها السير بخطى سريعة ووثيقة و بذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة في

<sup>1</sup> نايف جزاع مطلق الهذال العنزي، اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن : جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال، 2001) صص 22- 23.

<sup>2</sup>فايزة بنت محمد بن حسن، الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، عن الموقع الالكتروني <http://aculty.ksu.edu.sa/aljarf/Documents/.../11.doc> , consulté le 25-05-2012.

العديد من الدول المتقدمة و نجاحها في تطبيق هذا المدخل على مستوى تحسين المنتج و زيادة الطلب عليه اوجد مبررا قويا لتطبيقه في العديد من المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية كمؤسسات الخدمة البريدية و التعليم و الصحية و غيرها لذا فإنه على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل و تطبيقه للمسارات التالية

1.ارتباط تحسين الجودة بالإنتاجية

2.ارتباط الجودة بالشمولية في كافة المجالات

3. عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها سمة من سمات العصر

4.أعطت إدارة الجودة الشاملة بنجاحها في العديد من المؤسسات زخما كبيرا في العمل و تحسينه

5. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يقلل التكاليف مما يساهم في زيادة الطلب على المنتج

6. عدم جدوى بعض الأنظمة و الأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة

### المطلب الثاني -مزايا، مستويات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشامل

تنتهج العديد من المؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة للمزايا الكبيرة التي يتميز بها ولهذا فإن عليها أن تعمل على تطبيق هذا النظام والاستفادة من مزاياه، على أن تكون حذرة في اتخاذ قراراتها.

#### أولا -مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يأتي:<sup>1</sup>

زيادة نسبة تحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسة.

تحسين الثقة و أداء للعاملين

زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم

تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة

زيادة الابتكارات و التحسين المستمر

كما أشار محمد عبد الوهاب العزاوي إلى المزايا التالية:<sup>1</sup>

تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/ الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف

يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل للموارد البشرية

تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموافقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة

التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)

زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير

### ثانيا -مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقصد بمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها بهذه الإدارة، وهذه المستويات هي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

### المستوى الأول (عدم الالتزام)

فهنا المؤسسة لا تملك خططاً طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها فهي لا تهتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي بل تركز فقط على الحصول على شهادة الإيزو استجابة لمتطلبات الزبائن<sup>1</sup> وأهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

التركيز على معدل العائد على الأصول و المبيعات

عدم الاستثمار في العنصر البشري والتدريب

عدم اهتمام العاملين بالجودة

دفع الأجور على أساس الكم

عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين

إثارة الدافعية من خلال التهديد بالعقاب

إتباع أسلوب الفحص الشامل

### المستوى الثاني (المترددون)

حيث تنحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية أي تسرعها نحو النتائج الايجابية إلا أن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية وتتطلب التحسين المستمر ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:<sup>2</sup>

لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمؤسسة

لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبين نظام إدارة الجودة الإيزو

تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية

<sup>1</sup> خالد بن سامي محمد حسين ، ادارة الجودة الشاملة، عن الموقع الالكتروني:

[www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa), consulté le 07/05/2016

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 5

دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها

فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين

عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين

### المستوى الثالث (مستخدمو الأدوات)

مؤسسات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة، نفس خبرة المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح

بين ثلاث إلى خمس سنوات، غير أن المميز لهذا المستوى هو توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة

كألساليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، مجموعات تحسين

الجودة، وتصميم التجارب. ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى

ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون انها ليست من مسؤوليتهم

تحسين الجودة

تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها

بدون وجود جهود التحسينات

أسلوب الإدارة و قراراتها رد فعل لما يجري

المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات

### المستوى الرابع (المحسنين)

فهنا يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل

النواحي، فهي ما زالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، وتتراوح الفترة من

ثلاث الى ثماني سنوات وتدرج الإدارة أهمية الزبون وتغيير الثقافة<sup>1</sup> ومن خصائص المؤسسات في هذا

المستوى:<sup>2</sup>

إتباع سياسة منع الأخطاء و التشدد فيها بدرجة كبيرة

<sup>1</sup> إلهام يحيوي ، مريم يحيوي ،مرجع سبق ذكره ،ص 5  
www.kau.edu.sa , consulté le 07/05/2016 <sup>2</sup>

وجود برامج تدريب و تعليم لكافة المستويات الإدارية

ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال

اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل

إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين

### المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز)

أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة أي أنها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبرى مثل جائزة ديمينج، الجائزة الأوروبية للجودة وغيرها ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى نذكر:<sup>1</sup>

كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة

إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة

إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية

اعتقاد كافة العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين

### المستوى السادس (التميز العالي)

حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين و إستراتيجية الأعمال من أجل إسعاد العميل وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائما إلى رضا العميل وإساعده<sup>2</sup> ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات

<sup>1</sup> 4عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص8  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص8 .

التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة و عمل يومي لجميع العاملين

التزام الإدارة العليا كامل و هناك دعم قوي على كافة المستويات

ثالثا - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بعدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل إدارة المؤسسة وهذا لتحقيق أهدافها :

المرحلة الصفرية يتم في هذه المرحلة:<sup>1</sup>

تتبنى الإدارة العليا نظام إدارة الجودة الشاملة

تتدرب الإدارة العليا على نظام إدارة الجودة الشاملة

غرس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ويشارك في هذه المرحلة كبار المسؤولين بالمؤسسة حيث يراعي مايلي:<sup>2</sup>

رسالة المؤسسة

وضع الأهداف ورسم سياسة المؤسسة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة

مرحلة الإعداد تتعلق المرحلة الثانية بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ

قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تظهر مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من

أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:<sup>3</sup>

اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا

التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي(الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002) ص 47.

<sup>2</sup> سعدون بوكبوس، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: جامعة الجزائر، العدد 00 ، ديسمبر 2006 ،) ص 32.

<sup>3</sup> زروقي ابراهيم، خثيري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته إرساء ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة من خلال زيادة الوعي بين العمال ومسيري المؤسسة بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة، مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة

إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا و مجلس الجودة

و ضع أسس قياس الرضا الوظيفي و رضا العملاء و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال

**مرحلة التخطيط.** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ و يقول خالد بن سعيد في هذا المجال بأن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:<sup>1</sup>

تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف

تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا

صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشر سنوات

وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216.

وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف

اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون و عمل الفريق

دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة

تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة

مرحلة التنفيذ تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:<sup>1</sup>

تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة

تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورة في عملية التغيير

المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة

المرحلة الخامسة - الرقابة والتقييم<sup>2</sup> يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازها والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية المتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات

أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية التي يتم من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 1  
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 240 .

أما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تفاقم الانحرافات أثناء العمليات الجارية

وبالنسبة للرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة

ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بمختلف صور ه فعالا لا بد و أن يتم تزويد العاملين بجميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية بحيث يتسم ذلك بالبساطة والوضوح، الدقة، الشفافية والملائمة، كما ينبغي تدريب العاملين في مختلف الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الإحصائية، والوسائل المعتمدة في الوقاية والمعالجة اللازمة لتجاوز الانحرافات أو الإخفاقات في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسبل الموضوعية لتجاوز الخلل قبل تفاقمه وتعاضم أثره

مرحلة تبادل ونشر الخبرات إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق و دعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث - أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتمت إدارة الجودة الشاملة بكسب رضا العملاء و إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم من خلال تحسين جودة منتجات المؤسسة وخدماتها وفي سعيها إلى ذلك لا بد لها من توفر بيانات ومعلومات دقيقة من أجل إيجاد الحلول المناسبة والدقيقة للمشاكل ولهذا تستعين إدارة الجودة الشاملة بأدوات إحصائية تعمل على تسهيل استخدام البيانات والمعلومات من خلال ترجمتها إلى أرقام يمكن أن تعبر عن حالات الفشل والعيوب والخسارة و الأرباح في عمليات الإنتاج كما أن هناك أساليب إحصائية لا تستدعي استخدام الأرقام ولكنها أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات كمخطط السبب و الأثر الذي يعكس أسلوب إحصائي خالي من الأرقام.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2007/2008) ص 36 .

## تحليل باريتو

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1824-1923 أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءاً ضئيلاً منها. ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءاً مكماً للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث " المهم قليل والتافه الكثير " و يطلق على هذا المبدأ مبدأ (20/80)<sup>1</sup> ومن الأمثلة التي يظهر فيها هذا المبدأ ما يلي:<sup>2</sup>

20% تقريباً من العملاء يشترون 80% تقريباً من المبيعات. (قلة من العملاء تشتري معظم المبيعات)

20% تقريباً من المنتجات (العمليات - خصائص الجودة) هي السبب في 80% من تقريباً من قيمة المنتجات أو تكلفة الإصلاح. (قلة من الأسباب والمسببات تنجم عنها معظم المشكلات)

20% تقريباً من الموردين الفرعيين هم السبب في 80% من الواردات المرفوضة (قلة من الموردين هم سبب في معظم مرفوضات التوريدات )

80% تقريباً من المكالمات التليفونية تأتي من 20% تقريباً من الأصدقاء (معظم المكالمات من قلة من الأصدقاء)

80% تقريباً من الأخطاء تأتي من 20% تقريباً من الموظفين (معظم الأخطاء من قلة من الموظفين)

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية

أ- تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، السبب، نوع العيب ..... وهكذا

ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط1، بيكو، 1996، ص194.  
<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 23

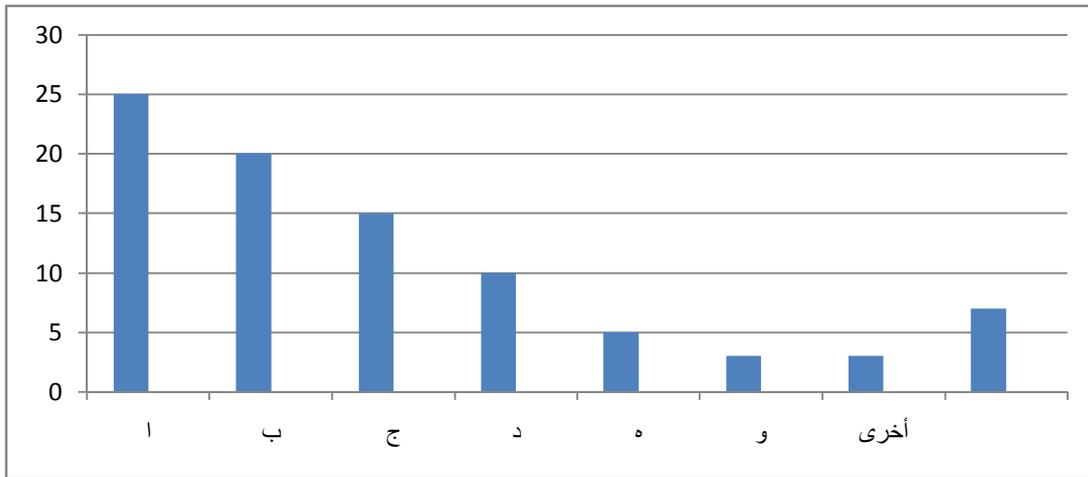
ج- جمع البيانات لفترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

د- تلخيص البيانات في تصنيفاتها وترتيبها تنازليا ( من الأكبر الى الأصغر)

هـ- حساب النسبة المئوية التجميعية

و- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم

الشكل رقم (01) : الرسم البياني لبريتو



المصدر: محمد رضا شندي، جمال محمد نورة، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط1، بيكو،

1996، ص194

استخدام شكل بريتو : يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من المشكلات وأسبابها، وقياس مدى التقدم في حل المشكلات، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية

ويستخدم كعملية لانهائية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح دون تأثير

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 11

مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة:<sup>1</sup>

إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة هي أن نستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل الدكتور (كاوروايشياكوا) والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين في الشكل التالي ويتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية أو مشاكل التكاليف ومشكلة الجودة ولا بد من التعبير بشكل جيد عن المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني (brain storming)

لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة والتي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول. إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة<sup>2</sup>.

إن شكل السبب والنتيجة له تطبيقات غير محدودة في البحوث، والتصنيع، والتسويق والعمليات المكتبية، واحد دعائم والأساسيات القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة ومساهمة كل واحد معني في عملية العصف الذهني وتفيد الأشكال في المجالات التالية

1- تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعلية بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام أفضل للموارد وتكلفة اقل

2- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين

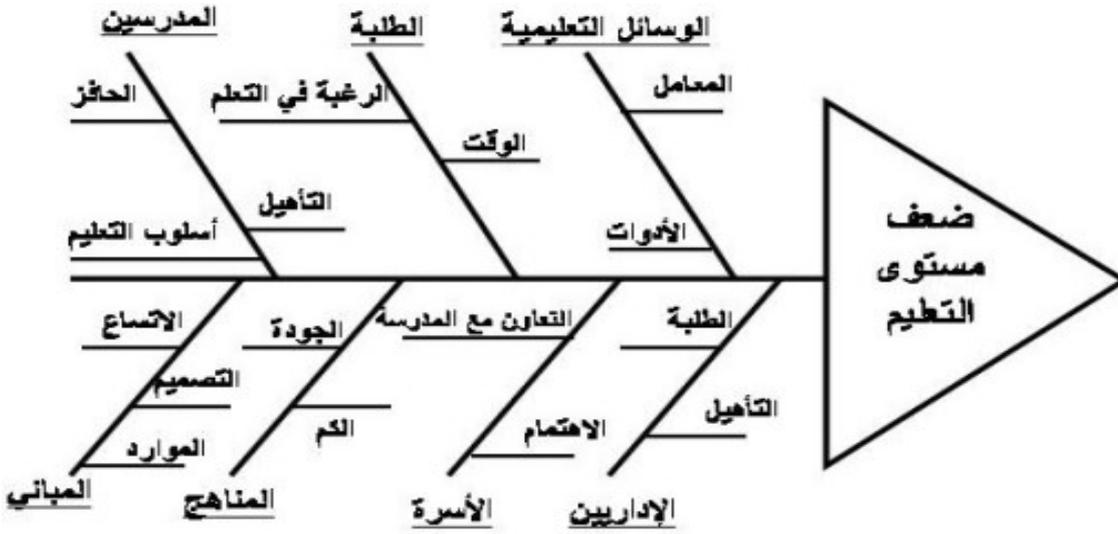
3- تقييس العمليات القائمة والمقترحة

4- تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

<sup>1</sup> ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1997 ص143  
<sup>2</sup> محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الاداري (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007) ص 12

شكل رقم (02)

مخطط هيكل السمكة



المصدر ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن احمد

هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1997 ص 143

### أسلوب تحليل المصفوفات

أسلوب بسيط فاعل في إجراء الدراسات المقارنة بين عمال التشغيل، وأفراد البيع والموردين وغيرها . وتعتمد المقارنة على تأدية نفس النشاط ويمكن اعتباره أسلوب باريتو مع اتخاذ بعض التعديلات بدلاً من بعد واحد ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي بمقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

الجدول رقم 01 مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

نوع العيب	عامل 1	عامل 2	عامل 3	عامل 4	عامل 5	عامل 6	الإجمالي
1	0	0	1	0	2	1	4
2	1	0	0	0	1	0	2
3	0	16	1	0	2	0	19
4	0	0	0	0	1	0	1
5	2	1	3	1	4	2	13
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
10	0	0	0	0	3	0	3
الإجمالي	6	20	8	3	36	7	80

المصدر: محمد رضا شندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط1، بيمكو، 1996، ص.105

يتضح من خلال الجدول أن العامل رقم (4) هو أفضل عامل لان إجمالي عيوب أداءه هي ثلاثة ثم يليه العامل رقم (1) بإجمالي عيوب 6 ثم العامل رقم (6) بإجمالي 7 عيوب ومن خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير لتحسين أداء العمال أصحاب العيوب الكثيرة كذلك العمل على تخفيض عدد العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة ومن خلال الدراسة التحليلية للصفوف يتضح أن العيب رقم 5 هو عيب مشترك لجميع العمال فعلى المؤسسة أن تفكر بجديّة وتركيز على أداء العمال جميعاً فيما يخص هذا العيب المشترك

ومن خلال دراسة الأعمدة والصفوف يتضح أن العامل رقم (2) معظم عيوب أداءه ترتبط بالعيب رقم 3، وقد يكون الإجراء التصحيحي إعادة تدريبه في هذا المجال لتمكينه من تفادي تكرار العيب رقم 3

### المعيار الأساسي أو النموذجي

تمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى والمساعدة في تحديد و تجاوز العقبات

أ- تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة

ب- نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف مايلي:

المنافسون، المنظمات غير المنافسة و التي لديها نفس المشكلات

المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة

المعلومات المقارنة سواء على مستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة

ج - القيام بعملية إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات

الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث الإحصاءات الحكومية، المراجع،

الدوريات.....الخ.

د - اجمع المعلومات

هـ - نقوم بإعداد تقرير منتظم عن الاتجاهات للتأكيد على أن المعلومات قد قدمت بطريقة

مفيدة إلى العملاء

و-المراجعة المنتظمة لتحديد مصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذه المصادر<sup>1</sup>

لدينا بعض الملاحظات على هذه الأداة يمكن أن نوجزها فيما يلي

كيفية ومعايير تحديد المنافسون هل بحجم المؤسسات المنافسة أم بنشاطها يعني نفس النشاط أو

القطاع (المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع) أو رقم الأعمال أو النتيجة السنوية، عدد

العمال، رقم المبيعات....الخ

أي منافسون هل المنافسون الحاليون أم المتوقعون وخاصة أمام التطورات السريعة في مختلف

الميادين مما يتيح ظهور منافسون جدد وبإمكانيات مختلفة عن تلك التي حددتها

الحصول على المعلومات فلا توجد طرق رسمية للحصول على معلومات، بالإضافة إلى ذلك دقة هذه

المعلومات وهل تكفي المراجعة المنتظمة لهذه المعلومات لتأكد منها.

<sup>1</sup> جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، مصر، 1996، ص49.

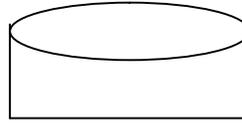
خريطة التدفق

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي

بداية أو نهاية الخريطة      عملية أو نشاط      قرار نتيجته نعم أو لا      وثيقة



قاعدة بيانات



و تستخدم خريطة التدفق على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية. ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق

- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة

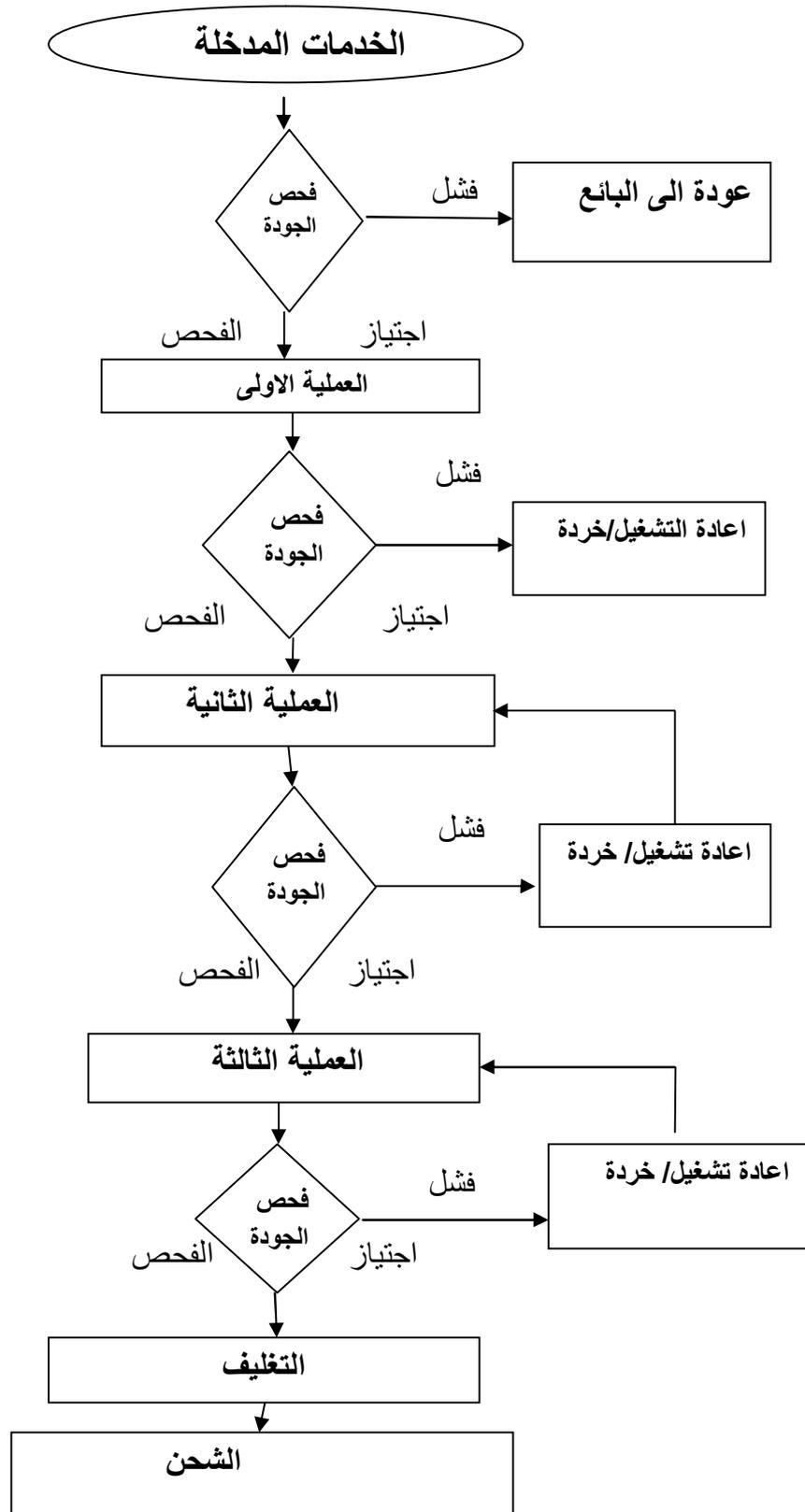
- بدء العمل من خلال المتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات

- الصياغة النهائية لتتابع العمليات وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات

- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات في شكل خريطة ، والشكل التالي يوضح خريطة التدفق

<sup>1</sup> جون مارش، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الشكل رقم (03) خريطة التدفق flow chart



المصدر: ريتشارد ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، ط1، الرياض، ص76

## المبحث الثالث : الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يمثل السور الواقعي للمؤسسة من أي اختراق لقدراتها وانسجاما مع هذا التوجه فقد اتخذت العديد من الحواجز التي تمنع هذا الاختراق وذلك من قبل منظمات دولية أبرزها منظمة المقاييس العالمية، والتي تعد حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول : ماهية الإيزو

## أولا - تعريف الإيزو

الإيزو كلمة اغريقية ISOS تعني التساوي والتعادل، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International standardization organization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات ولقد تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها.

كما يعرف أيضا بأنه " سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها

كما يعرف على أنه " شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات ال ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 بأنه " توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 107 .

ثانيا - نشأة الإيزو: <sup>1</sup>

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية وعشرات المراكز التصميمية، كان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة.

ومن هذا المطلق ظهرت عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q9858 حول برامج إدارة الجودة أعقبها عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allied quality assurance publication وفي عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية للمواصفة DEF-08-STAN-05 وتشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار إليه وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية وتضمنت المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لإعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الإعتماد وجهات التسجيل ومع تعاظم حركة التجارب والتوسع في إبتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتقاعدين، سعت منظمة ال ISO إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة الشاملة للمؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية

ففي عام 1984 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس BSI قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها اصدار مواصفة خاصة بالجودة وفي عام 1987 تم إصدار سلسلة من المواصفات ISO 9000 نظم إدارة وتأكيد الجودة كمواصفة دولية والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS5750 وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية للمعايير بمراجعة المواصفة ISO 9000 و إدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 وبواقع مرة كل سبعة أعوام

<sup>1</sup> 5 حميد عبد النبي الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة والايزو ( الاردن: الوراق، 2003 ) ص 115.

ثالثا - أهمية وفوائد الإيزو.

1/ أهمية الإيزو :

تكمن الأهمية في تطبيق نظام الإيزو 9000 ISP من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس و إدخال أنظمة و إدارة جودة كفؤة وفعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأية دولة وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية كان حاسما ومهما، و أن عوامل و أدوات إدارة الجودة الشاملة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن أهمية تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة تكمن في:<sup>2</sup>

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة و إكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة
- زيادة الربحية وضمان الاستقرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة، فاعلية وكفاءة عالية
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في إستخدام إدارة الجودة الشاملة
- رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة
- تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو

<sup>1</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة ما بعد التدرج (بومرداس): فرع الادارة التسويقية لكلية الحقوق والعلوم التجارية، 2004/2005 (ص33).

2/ خصائص مواصفات الايزو:

- تتميز مواصفات الايزو بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>
- انها مبنية على التراكم المعرفي لادارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
- انها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا
- انها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني(جيذا).
- توفر ضمانا لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة
- انها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في المؤسسة، وتساهم في تحسين العمل والسلعة تدريجيا
- توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص و الصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، فهي تركز على ما هو مطلوب و ليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات
- انها تركز على العمليات الداخلية لا سيما التصنيع، البيع والادارة والدعم والخدمات التقنية
- انها تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الانتاجية، الامر الذي يوفر الثقة للزبون والادارة حول جودة السلع المقدمة
- انها مواصفة نظام وليست مواصفة منتج، أي انها لا تقدم أو لا تحد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتج
- توفر الضمان للزبون اي أن الخدمة أو السلعة قد أنتجت بأفضل طريقة يمكن أن تلبي احتياجاته ورغباته

<sup>1</sup> لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 (عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2011) ص 115.

3/ فوائد الايزو :

أصبح الحصول على شهادة الايزو من الأساسيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وهذه الفوائد العديدة التي تكتسبها المؤسسات جراء حصولها عليها ويمكن إدراج أهم الفوائد المتحققة في تطبيق المواصفة في<sup>1</sup> :

- تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم و توقعاتهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة
- زيادة جودة الخدمات المقدمة
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء
- تطوير أساليب العمل
- الحد من الأخطاء و إتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع تكرارها و الوقاية منها
- الإرتقاء بمهارات و قدرات العاملين داخل المؤسسة
- بناء نظام جودة فعال
- تحقيق القدرة على المنافسة
- إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق و تحديد المهام والمسئوليات و الصلاحيات مما يساعد على تحفيز العاملين و يضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة و فاعلية
- تحليل المشكلات بالطرق العلمية
- نظام رقابة و تفتيش للتأكد من مدى تحقق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء و المستفيدين
- 

<sup>1</sup> عوض بن علي القرني، سلسلة ثقافة الجودة، عن الموقع الإلكتروني: www.ksu.edu.sa

#### 4/عيوب تطبيق الايزو:

يمكن القول أنه بالرغم من أهمية الأيزو وفوائدها، غير أنه لا يخلو من عيوب يمكن أن نجملها في<sup>1</sup>:

- صعوبة تحديد النوع المناسب من السلسلة هل هو إيزو 9001 أم إيزو 9002 أم إيزو 9003
- المقاييس والمصطلحات المستخدمة غير المألوفة في صناعات أخرى ( في كل الصناعات).
- سعة الإجراءات المكتوبة وتدريب العاملين تحتاج إلى مصاريف ووقت مستنفذ.
- الوقت والكلفة للقيادة والمحافظة على إيزو 9000 تكون مرتفعة
- قلة التشجيع أو التوجيه في إيزو 9000 على النتائج المهمة كاستمرار التحسين وضبط الجودة إحصائيا
- صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الايزو (المؤسسة ككل أحد أقسامها أو وحداتها أو مجالاتها أو أبنيتها أو حتى على عملية محددة تنفذ في مجال معين )

#### 5/معوقات تطبيق الايزو:

- تواجه العديد من المؤسسات صعوبات كثيرة في تطبيقها للإيزو وهذا لعدة أسباب يعود بعضها إلى عدم الفهم الصحيح لجوانب الايزو والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل. أما أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الايزو فهي:<sup>2</sup>
- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة و إقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغييرات وهذا يتطلب جهدا كبيرا في الادارة.
- زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة.

<sup>1</sup> محمد عاصي العجيلي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية ( عمان، دار البازوري للنشر، 2009)، ص 31.

<sup>2</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجعه سبق ذكره ص 57

- عدم إلتزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها و يجدونها مرهقة او غير ملائمة.
- ظهور الخلافات بين العاملين أثناء إكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها وهذه من الأخطاء في سياسة المؤسسة يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الاخطاء وعدم تكرارها.
- النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها.
- إرتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المؤسسة.
- زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين.
- قد تواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل.
- التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

### المطلب الثاني -مجموعة معايير الايزو

لقد صدرت عن المنظمة الدولية للمعايير ISO عدة مواصفات منها سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 وسلسلة ISO 10011 وسلسلة ISO 14000

#### أولا -سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000:

تتكون سلسلة ال ISO 9000 من خمس أجزاء هي على التوالي (ISO 9000) (ISO 9001) (ISO 9002) (ISO 9003) (ISO 9004) وتعتبر سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 وثائق تعني بمتطلبات توكيد جودة المنظومة الادارية ولقد تم وضعها من قبل اللجنة الفنية، ISO/TC/176 و الشكل التل يوضح مجموعة المواصفات الرئيسية

الشكل رقم ( 04 ) عائلة المواصفات القياسية الأولية iso 9000



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: مؤسسة الوراق، 2003) ص 122

وتتألف هذه العائلة من الآتي

### 1/ المواصفة القياسية ISO 8402

تعطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة وتشمل مصطلحات

عامة و أخرى خاصة بالجودة و أنظمة الجودة والأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة

### 2/ مجموعة ISO 9000: وتتكون من

- مواصفات إرشادية عامة

- مواصفات غير تعاقدية

- مواصفات تعاقدية

### المواصفة الإرشادية العامة:<sup>1</sup>

المواصفة القياسية ISO 9000 وتشمل مجموعة مواصفات إرشادية عامة تساعد على إختيار وتطبيق مواصفات عائلة الايزو(9003، 9002، 9001) وتحتوي على ارشادات اختيارية تقوم المؤسسة بملائمتها لظروفها و إحتياجاتها وتتكون من أربعة أجزاء:

● المواصفة القياسية 1- ISO 9000.

● مواصفة إدارة وتوكيد الجودة و إرشادات للإختيار وتعد المدخل لمجموعة ISO 9000 وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها وتشمل الاهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفاعلية أنظمة الجودة.

● المواصفة القياسية 2- ISO 9000:

مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات عامة لتطبيق مجموعة الإيزو (9001،9002،9003) وتحتوي على إرشادات لتطبيق بنود الجودة للاغراض الخارجية وتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق والدقة والوضوح في تحقيق متطلبات هذه المواصفات.

● المواصفة القياسية 3- ISO 9000 :

مواصفة إدارة الجودة وتوكيد الجودة، إرشادات لتطبيق المواصفة ISO 9000 في تطوير وتوريد و إدامة البرمجيات.

● المواصفة القياسية 4- ISO 9000 :

مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وهي دليل لبرنامج الإعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص للمنتج : الإتاحة، المعولية، قابلية الصياغة.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي واخرون،مرجع سبق ذكره، ص 123.

– المواصفات التعاقدية:

وهي المواصفات التي تستخدم لأغراض تأكيد الجودة الخارجية ، وتعني تأكيد الجودة لأطراف من خارج المؤسسة وتعطي الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة وتشمل هذه المواصفات على عدد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تنفيذه توفير الدليل والاثباتات المنتجات المورد ستكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات التي تم الإتفاق عليها بين المجهز (الذي يمثل المنظمة التي تزود الزبون بالمنتج) والزبون المزود من قبل المجهز والمواصفات الموضوعه لهذا الغرض يشكل كل منها نموذجاً يمكن التعاقد على أساسه ومتطلبات هذه المواصفات إلزامية<sup>1</sup> وتشمل:

● المواصفة القياسية iso 9001 :

يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية، التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة مابعد البيع وتتضمن 20 عنصراً من عناصر الجودة وهو بذلك أكثر شمولاً من غيره، لأنه يتعامل مع نواحي أخرى مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج، وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .

● المواصفة القياسية iso 9002 :<sup>2</sup>

هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المؤسسات التي تقوم بالإنتاج، التركيب والخدمات المرفقة فقط وتضم 18 عنصر.

● المواصفة القياسية iso 9003 :<sup>3</sup>

هو أيضاً نظام للجودة الشاملة ونموذج للتأكيد لكن في المراقبة والإختيار النهائي فقط وتضم 12 عنصر.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25 .1

<sup>2</sup> Jean Michel Monin, **La certification qualité dans les services outils de performance et d'orientation client** (Paris :Afnor, 2001) P255

<sup>3</sup> 1 رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ( الأردن: دار البيازوري، 2008 ) ص 352.

– المواصفات غير التعاقدية:

يعتبر دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة وتحديد نظام فعال للإدارة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج أو الخدمة لتحديد المنظمة بموجبه دليلها الخاص بها الذي يتضمن مستوى الجودة المطلوبة، ويختلف عن سابقاته حيث أن الأول صيغة تعاقدية ملزمة من المورد إتجاه العميل<sup>1</sup>، أما هذا الدليل فيقتصر دوره على الإرشاد وتتكون من:<sup>2</sup>

- المواصفة iso 9004-1: إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة ، إرشادات.
  - المواصفة iso 9004-2 : إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة و إرشادات للخدمات.
  - المواصفة iso 9004-3:إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة و إرشادات للمواد المصنعة.
  - المواصفة iso 9004-4 : إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة لتحسين الجودة.
- تجدر الاشارة إلى أن هذه المعايير تخضع للتحديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير.

ثانياً – محتويات سلسلة المواصفات القياسية iso 9000 :

إن الرقم 9000 يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في التنظيمات المتعددة، وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والإهتمام العالمي، و ارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط شهادة المطابقة لمواصفات iso 9000 التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000 وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره، ص381.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

جدول رقم ( 02 ) محتويات سلسلة المواصفات القياسية iso 9000

Iso 9003	Iso 9002	Iso 9001	متطلبات نظام الجودة
×	×	×	1. مسؤولية الإدارة
×	×	×	2. نظام الجودة
-	×	×	3. مراجعة العقود
-	-	×	4. مراقبة و ضبط التصميم
×	×	×	5. مراقبة و ضبط الوثائق
-	×	×	6. نظام الشراء
-	×	×	7. مراقبة المواد الموردّة من قبل العميل
×	×	×	8. تعريف المنتج و متابعته
-	×	×	9. التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية
×	×	×	10. الفحص و التفتيش
×	×	×	11. ضبط أجهزة القياس و الفحص و التفتيش
×	×	×	12. بيان نتيجة الفحص و التفتيش
×	×	×	13. مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة
-	×	×	14. الإجراءات الوقائية و التصحيحية
×	×	×	15. مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم
-	×	×	16. المحافظة على سجلات الجودة

×	×	×	17. التدقيق الداخلي على الجودة
×	×	×	18. التدريب
-	-	×	19. خدمات ما بعد البيع
×	×	×	20. الطرق و الأساليب الإحصائية

المصدر: فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للإيزو (الأردن: عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي)

### ثالثاً - سلسلة الايزو 10011 iso:

يختص معيار الإيزو 10011 بمراجعة أنظمة الايزو ويشتمل على المعايير التالية:<sup>1</sup>

**1. معيار iso10011-1:** الصادر سنة 1990 ، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العلمي للمراجعة، كما

يقدم أيضا الارشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.

**2. معيار iso10011-2:** صدر سنة 1991 ، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة

( من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانيات الإدارة، اللغة، إختيار

كبير المراجعين).

**3. معيار iso10011-3:** صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة.

كما أصدرت المنظمة العالمية للمعايير:<sup>2</sup>

**4. معيار iso110012:** صدرت تحت عنوان متطلبات توكيد الجودة لأجهزة القياس، وتختص هذه

المواصفة بفحص أجهزة القياس بدقة و التأكد من سلامتها لضمان سلامة وجود عملية

الفحص والقياس.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 10011'9000 ( مصر: دار غريب للطباعة، 1995 ) ص 147.

<sup>2</sup> [www.tanta.edu.eg/.../Quality%20dictionary](http://www.tanta.edu.eg/.../Quality%20dictionary)

5. معيار iso110013: صدرت تحت عنوان دليل إنشاء مجلد الجودة، وتختص هذه المواصفة بتعريف المؤسسة كيفية إنشاء مجلد الجودة الخاص بها و كيفية توثيق كل عملياتها بدقة وكيفية مراقبة الجودة و القيام بتحديثه باستمرار وفقا لكل ما يستجد بالمؤسسة.

#### رابعا-المواصفة iso14000 :

في نهاية التسعينات من القرن العشرين ، أصدرت المؤسسة الدولية للمعايير سلسلة iso 14000 التي تتعلق بنظم الإدارة البيئية، وتعكس معايير نظام البيئة iso 14000 مجموعة من الإجراءات والأنشطة لإرشاد المؤسسة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية في منظماتهم ، وتطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المؤسسة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار<sup>1</sup> . وهناك معايير أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

- المواصفة iso 14001 : صدرت سنة 1996 وهي مواصفة الزامية تتضمن مجموعة متطلبات لنظام إدارة جودة البيئة.
- المواصفة iso 14004 : صدرت سنة 1996 ، وهي مواصفة إرشادية، تتضمن مجموعة إرشادات تتعلق بتنفيذ المواصفة 14001 من خلال تحديد القضايا البيئية ومعايير أدائها وغير ذلك.
- المواصفة iso 14010 : إصدار 1996 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة للمراجعة البيئية.
- المواصفة iso 14011 : إصدار 1996 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات المراجعة البيئية للنظام.
- المواصفة iso 14012 : إصدار 1996 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة المعايير المتعلقة بمؤهلات المراجع البيئية بشكل عام من حيث التعليم والخبرة.

<sup>1</sup> حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا (عمان: دار البازوري للنشر، 2010) ص 44.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 28

- المواصفة iso 14020 : إصدار 1998 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة المتعلقة بالملصقات والإعلانات البيئية.
- المواصفة iso 14031 : إصدار 1999 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات ومبادئ تقويم الأداء البيئي للمؤسسة، والتي تتضمن أدوات القياس والتسجيل والتحليل وغير ذلك.

### المطلب الثالث- علاقة الايزو بإدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة وهذا حسب المدارس والمفكرين عكس معايير الايزو التي تصدر عن المنظمة العالمية للمعايير iso و يمكن القول أنهما وجهان لعملة واحدة، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير الشامل والمستمر للأداة، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة ، أما الايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه ، ورغم هذا فهناك من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الايزو 9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للايزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق إجراءات تحققها . لكن قبل التطرق إلى أوجه الشبه والاختلاف يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية:<sup>1</sup>

- إن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.
- إن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو.
- إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشلبي مرجع سبق ذكره ص256 .

- على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.

- أن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصورا معينا في نظام الايزو فهذا النظام يوفر معيارا مهما للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لضمان وتوكيد الجودة و بالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً- نقاط التقاء إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

إن المواصفات القياسية للايزو تعبر عن إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل في حين تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للايزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.

1. إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مواصفات الايزو.

كما توجد نقاط التقاء أخرى منها:

2. اعتبارا لحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات الايزو 9000.

4. تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط التوسع في استخدام الطرق الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة لشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها .

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

5. تشمل متطلبات الايزو جزءا من متطلبات وأهداف إدارة الجودة الشاملة مثل التجاوب مع الشكاوي والمعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليات الجودة الشاملة على التحسين المستمر وفعاليات العمل الجماعي والإدارة المتقاطعة وحلقات الجودة وإدارة التكاليف والاستخدام المكثف للطرق الإحصائية .

#### ثانيا-نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من شركة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر بينما تطبيق إحدى سلاسل الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليلا لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بان شهادات الايزو تمثل احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

ومن خلال كل ما تطرقنا له فان الايزو تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل وبناءا عليه فإنهما ليسا متعارضين بل متكاملين ومن منظور واحد.<sup>1</sup>

وعموما يمكن توضيح جوانب الاختلاف بين نظامي الإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> فواز التميمي، احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 63.

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الايزو	جانب الاختلاف
يأخذ الاهتمام الكافي	لا يأخذ الاهتمام الكافي	الاهتمام بالعميل
تعطى الأهمية اللازمة	لا تعطى الأهمية اللازمة	جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	مبادئ التحسين المستمر
تعطى الاهتمام اللازم	لا تعطى الاهتمام اللازم	مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	التعامل مع العميل
المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي مواصفات أو متطلبات الشهادة	الاستقلالية
تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمية	نوعية الشركات

## خلاصة الفصل الأول:

استأثرت الجودة باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمتطوعين نحو ترصين آفاق التطورات الفكرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في تزايد وعي مختلف المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في مختلف الدول إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها ، حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بتزايد المنافسة وانتقالها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، وبالخصوص في ظل تحرير التجارة الخارجية وإزالة العوائق التي تحول دون حرية انتقال السلع والخدمات من دولة لأخرى.

ولهذا تعد إدارة الجودة الشاملة – بالرغم من العديد من المفاهيم والنظريات والمدخل الإدارية المعاصرة التي يزخر بها الفكر الإداري الحديث- من أبرز الإسهامات التي شكلت نقلة نوعية في مضامين واتجاهات الفكر الإداري الحديث. حيث كان لإدوارد ديمنج ومجموعة أخرى من الرواد الفضل في بلورة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدخاله حيز الوجود، إذ يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقومات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة قبل البدء في تطبيقه، كما يتوجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لإزاحة كافة المعوقات التي تعرقل فعالية تطبيقه، و إمكانية استفادة المؤسسة منه أفضل استفادة .

ولهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول الأسواق العالمية والمحلية وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال كما أن لهذا النظام أثر كبير في إعطاء لمؤسسات طابع التميز و التفوق على المنافسين.

## تمهيد

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات البنكية والمالية، وفي ظل البيئة التنافسية الحادة الناتجة عن التغيرات والتحويلات المختلفة التي اجتاحت عالم المال والأعمال كان لزاما على البنوك والمؤسسات المالية العمل على إشباع احتياجات عملاء السوق البنكي بشكل يتفق وطبيعة هذه الحاجات. ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموما في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق وتحديد وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على بدرجة كبيرة بمقدر الخدمات البنكية، وكذلك كيفية اتخاذهم لقرارات الشراء والمفاضلة بين مختلف البنوك التي يتعاملون معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك. كل هذا يؤدي بالبنك إلى معرفة وتحديد مختلف العوامل المحددة والمؤثرة على توقعات عملاء البنك وبالتالي العمل على تحديد مستويات الجودة التي تناسب هذه التوقعات والعمل على تحسينها وتنميتها من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أهم السبل التي تسمح بتنمية وتطوير تنافسية البنوك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للبنك للعمل وفق ما يحقق رضا العملاء وولائهم للبنك، وبالتالي نجاح البنك في جني العديد من الثمار التي تسمح له بالصمود في وجه مختلف البنوك والمؤسسات المالية المنافسة له.

ومن أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.

المبحث الثاني: جودة خدمة العملاء.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.

## المبحث الأول: قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها

تحتل قضية جودة الخدمات موقع الصدارة في اهتمامات المؤسسات الخدمائية بشكل عام والبنوك والمؤسسات المالية بشكل خاص، باعتبارها سلاحا تنافسيا هاما لمواجهة المنافسة التي تزداد حدة يوما بعد يوم في ظل التغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم، حيث تمثل المفتاح الذي يمكن البنك من تحقيق التفوق على البنوك المنافسة، خاصة من خلال تحقيق رضا وولاء العملاء.

### المطلب الأول - مفهوم جودة الخدمات البنكية

أدى الاهتمام الكبير بجودة الخدمات البنكية من الباحثين في المجال الاقتصادي و المالي و المصرفي والتسويقي بالأخص إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفاهيم جودة الخدمات البنكية، ورغم وجود بعض الاختلافات في مفهوم جودة الخدمات إلا أن تتبع مختلف التعريفات التي قدمها الباحثون لجودة السلعة يلحظ تباين تلك التعريفات حتى بين الرواد الأوائل، وعلى العكس من ذلك فإنه يمكن القول بوجود شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة البنكية وتحقيق رغبات العملاء، أي أن متلقي الخدمة هو الذي يحكم على مدى جودتها و من أهم التعاريف التي قدمت لجودة الخدمة البنكية نذكر:

1. عرف عوض بدير الحداد جودة الخدمة البنكية بأنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها"<sup>1</sup>
2. ويرى آخرون بأن جودة الخدمة البنكية تتمثل في " التزام الإدارة البنكية بإشباع حاجات ورغبات العميل البنكي"<sup>2</sup>
3. ويمكن القول استنادا إلى الفلسفة اليابانية أن جودة الخدمة البنكية تتمثل في " التعرف على احتياجات العملاء و تقديم منتجات بنكية خالية من العيوب في نظر عملاء البنك"<sup>3</sup>

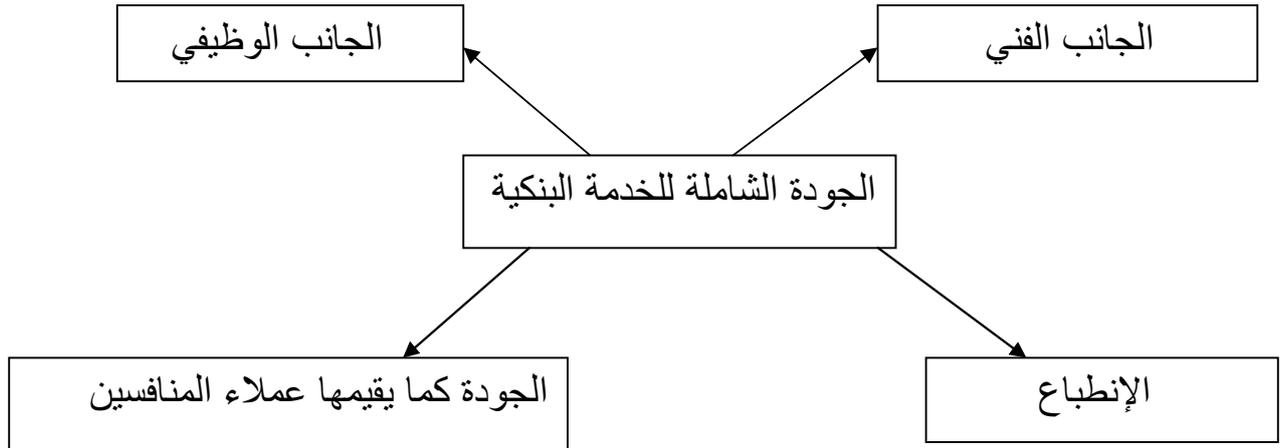
<sup>1</sup> نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) ص  
<sup>2</sup> مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009) ص 5.  
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 5.

5. كما تعرف كذلك استنادا إلى نفس الفلسفة المذكورة سابقا بأنها " درجة تطابق الخدمة المصرفية مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة بما يتفق مع توجهات وأراء ورغبات عملاء البنك"<sup>1</sup>

6. كما أن جودة الخدمة البنكية ينظر إليها من عدة زوايا يمكن التعرف إليها وفق الجوانب التي حددها جرونروس "C.Gronroos" في:<sup>2</sup>

- الجانب الفني للخدمة وهي جودة الخدمة المقدمة من جانب البنك في حد ذاتها.
- الجانب الوظيفي ويقصد به كيفية قيام البنك بتقديم الخدمة لعملائه.
- جانب الانطباع ويقصد به الصورة التي يتلقاها العملاء عن البنك وما يقدمه من خدمات.
- جانب العملاء الآخرين ويتمثل في تقييم عملاء البنوك المنافسة لجودة الخدمة المقدمة من قبل البنك.

الشكل رقم ( 05 ): الجودة الشاملة للخدمة البنكية



المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية،

2002) ص 3

وعموما يمكن القول أن جودة الخدمة البنكية تتمثل "في تقديم مزيج متكامل من الخدمات البنكية، من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تمكن البنك من الاستجابة لتوقعات عملائه من جهة، والتفوق على منافسيه من وجهة نظر العملاء من جهة أخرى، بشكل يسمح للبنك بالحفاظ على عملائه وتحقيق رضاهم وولائهم وكسب عملاء جدد"

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة (مصر: شركة بيمكو للخدمات التعليمية، 1996) بتصرف، ص 74.

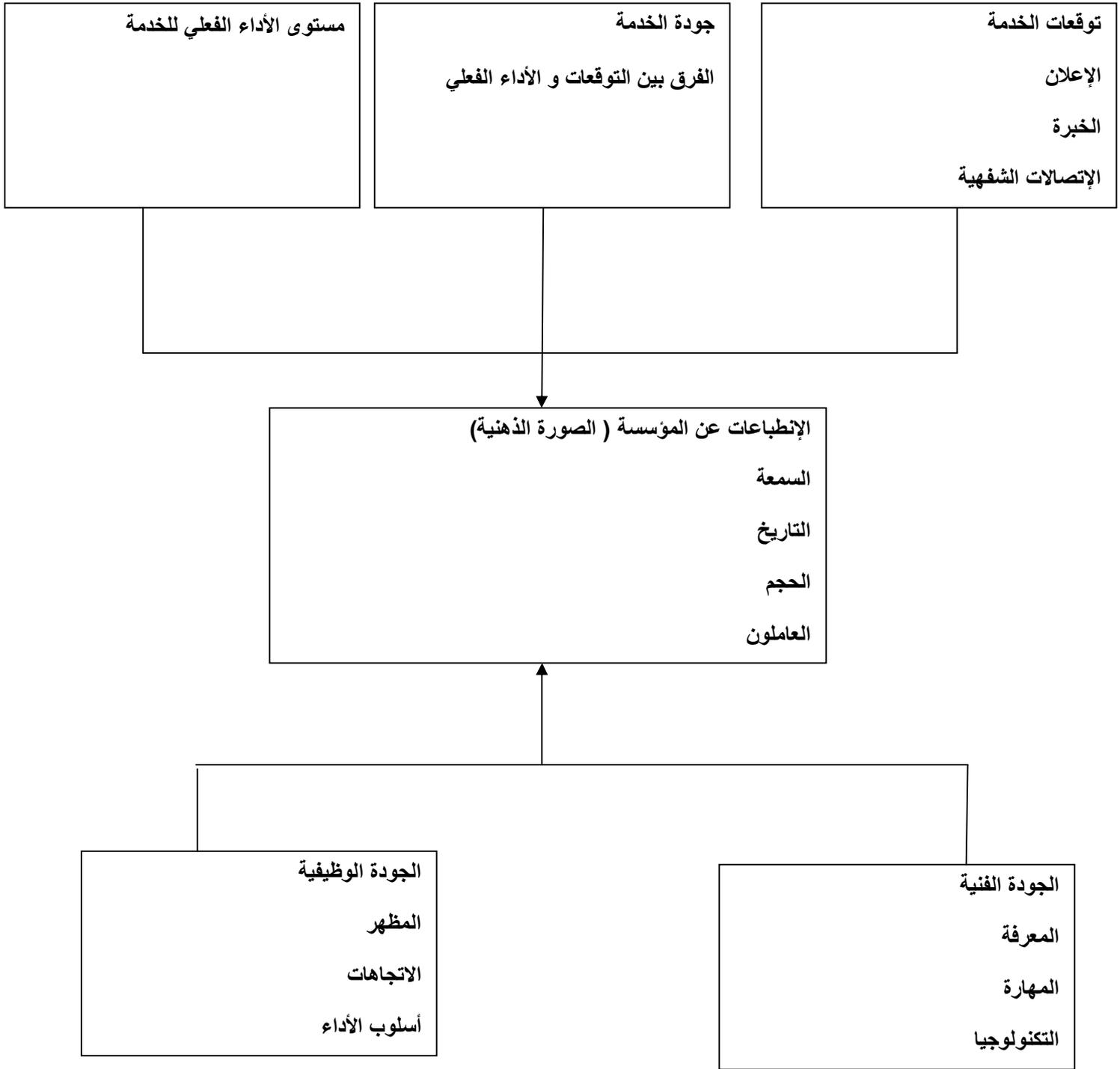
<sup>2</sup> محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص 3

## المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد، على سبيل المثال يرى بعض الكتاب انه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: <sup>1</sup> النواحي المادية- والتسهيلات - والأفراد، بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك وبين العملاء، وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء أثناء تقديم الخدمة، وبين المخرجات والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة، ومن ناحية أخرى يميز آخرون بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها من خلال السؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمؤسسة (البنك) والذي يعكس انطباع العملاء عن البنك ، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة و الشكل رقم ( ) يوضح هذه الأبعاد

<sup>1</sup> تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي(عمان : دار الحامد ، 2005 ) ص 3.

الشكل رقم ( 06 ) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد, تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة : البيان للطباعة والنشر , 1999 ) ص 343 .

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص مختلف الأبعاد في خمسة أبعاد وأطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتشمل:<sup>1</sup> النواحي المادية ، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد ، التعمص والاعتناق.

### 1. الإيمانية:

تشير الإيمانية إلى قدرة البنك على إنجاز أو أداء الخدمة البنكية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل يتطلع إلى البنك بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرية والانجاز، تماما مثلما وعده، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات. وقد يسأل العميل " هل لي أن أطمئن بأن أموالى المودعة سوف تكون بأيدي مصرف أمين، وأن يتم سحبها في الوقت المحدد؟"، وقد نجد عميلا آخر يسأل مدير المصرف " إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد في الخارج بحيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غدا مساء بالتأكد. فهل أعول عليك في تحقيق ذلك؟"<sup>2</sup> وتعني الإيمانية ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى و وفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

الوفاء بالوعود المقدمة لانجاز الخدمات البنكية.

- تقديم الخدمة البنكية بشكل صحيح و في الوقت المحدد لها.

- ثبات مستوى أداء الخدمة البنكية.

- توفر المعرفة البنكية لدى العاملين بالبنك لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم .

- تخصيص موظفي البنك الوقت الكافي لشرح الخدمات البنكية للعملاء.

-توفير البنك لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.

دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية( القاهرة : البيان للطباعة والنشر ، 1999 ) ص 34.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

## 2. الإستجابة:

تشير الاستجابة حسب " Lovelock " إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على إستفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل ، في حين يرى يرى "نجاح بولودان" أن تحديد بعد الاستجابة من خلال قدرة ورغبة البنك في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على إستفساراتهم وإظهار الحماس اتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة. ويمكن تقييمه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله؟ هل مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله الشخصي لتذليل هذه المشكلة؟<sup>1</sup> أما أحمد سيد مصطفى فلاستجابة يمكن إدراكها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- مدى الاهتمام بتلقي استفسارات وشكاوى عملاء البنك.
- مدى السرعة في معالجتها.
- مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- الحساسية لحاجات وتوقعات عملاء البنك.
- مدى مراعاة سلسلة الجودة بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين.

## 3. الثقة والتوكيد:

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات، حيث أطلق ثامر البكري عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة<sup>3</sup> ويشير "أكرم أحمد الطويل وآخرون" إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وقدراتهم على استلهاهم الثقة والائتمان، وحسب

<sup>1</sup> نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، ندوة تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر منلقي الخدمة (دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 20- أوت 2002 ) ص 19.

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005 ) ص 212.

"Shaikh"<sup>1</sup> فإن الثقة أو الضمان في مجال الخدمة البنكية ناتج عن اعتماد العملاء بموظفي و كوادر البنك ، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم كما يرى آخرون بأن المقصود بهذا البعد هو توفر الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة. ومن معايير تقييم جودة الخدمة البنكية بموجب هذا البعد ما يلي:<sup>2</sup>

- منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيد.
- سمعة ومكانة البنك عالية ( الصورة الذهنية).
- مدى دقة أداء موظفي البنك.
- المعرفة وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق.

#### 4. التقمص والاعتناق

إن الزبون يرغب بان يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد مهم من قبل البنك الذي يحصل على الخدمة منه، وذلك من خلال درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية فالموظفون في البنوك الصغيرة غالبا يعرفون الزبائن بأسمائهم وبينون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية، ولذلك عندما يتنافس البنك الصغير مع البنوك الكبيرة فإن القدرة على التفاعل العاطفي ربما تعطي المصرف الصغير ميزة واضحة، ويشتمل هذا البعد على المتغيرات التالية:<sup>3</sup>

- اهتمام موظفي البنك بالعملاء اهتماما شخصيا.
- التعامل مع كل عميل بعناية فائقة، تجعله يشعر بأنه ذو قيمة كبيرة في نظر البنك.
- تفهم موظفي البنك لحاجات العملاء و الحرص على مصلحتهم.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 19

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال: الجزء الأول (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011) ص 228.

- دراية كافة مسؤولي وموظفي البنك الكافية بحاجات عملائه.

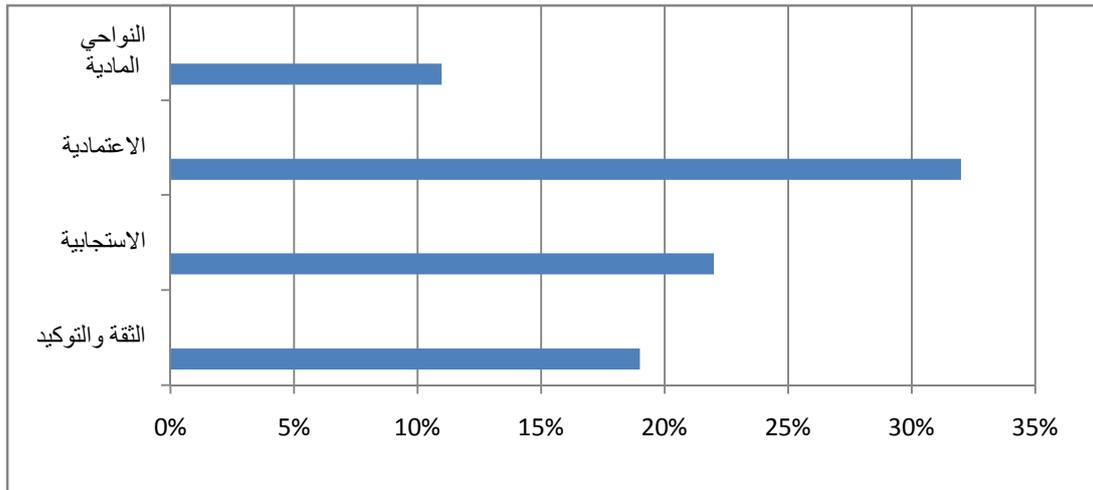
## 5. النواحي المادية:

وتشمل التسهيلات والمكونات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة<sup>1</sup>، وغالبا ما ترتبط بالجوانب التالية:<sup>2</sup>

- حداثة الأجهزة الخاصة بالبنك.
- تصميم صالات البنك وتأثيره الداخلي.
- أماكن انتظار العملاء، وأماكن إيقاف السيارات.
- مظهر العاملين بالبنك.

وقد ارتأى كوتلر بأن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد هي على الترتيب كما يلي : النواحي المادية (11%)، لاعتمادية (32%) ، الاستجابة (22%) ، الثقة والتوكيد (19%) ، التقمص والاعتناق (16%) ، والشكل الموالي يوضح الوزن النسبي لهذه الأبعاد وفقا لرؤية كوتر.

الشكل (07) : الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 556.  
<sup>2</sup> هوارى معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

قد توصل "Parasuraman" من خلال المقابلة المتعمقة مع مديري وعملاء العديد من المؤسسات الخدمية إلى تحديد عشرة أبعاد أساسية تستخدم في تحديد مدى جودة الخدمات ، و الجدول التالي يوضح هذه الأبعاد:

الجدول رقم(04): الابعاد العشرة لجودة الخدمة

البعد	امثلة عن معايير التقييم
الماديات المحسوسة	مظهر العاملين وهيئة الشركة المادية
الاعتمادية	تماسك الاداء والاعتمادية
الاستجابة	الرغبة والقدرة على تقديم خدمة عاجلة
الاتصال	شرح الخدمة للعملاء بلغة يفهمونها
المصدقية	النقد والاعتمادية على العاملين المتصلين بالعملاء
الأمان	سرية المعاملات
الكفاءة	دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء
الترحيب والمجاملة	روح الود والصدقاة لدى العاملين المتصلين بالعملاء
فهم ومعرفة العملاء	بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء
إمكانية الاتصال	سهولة الاتصال تلفونيا بالشركة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: كيف تجتذب عميلا دائما ؟ ( الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003) ص 64.

### المطلب الثالث - قياس جودة الخدمة البنكية

إن أهمية دراسة مداخل الجودة تنبع من ضرورة وجود مقياس لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم العملاء للبنوك لمستوى جودة ما يقدم من خدمات بنكية، ومدى رضاهم عن تلك الخدمات البنكية، بالإضافة إلى إدراكهم و توقعاتهم بخصوص ذلك. إن توفير هذه القاعدة المعلوماتية من شأنها أن تساعد صانع القرار في البنك على تحديث الموقف التنافسي للبنك ككل، وتحليل الأوضاع النسبية للخدمات البنكية التي يقدمها لزيائنه. وهذه المعلومات ستمكن البنك من وضع يده على كثير من الفرص والتحديات، وتقوده إلى إعادة صياغة أوضاعها وتشكيلها بما يتناسب وطبيعة تلك التحديات ويمكن من مواجهتها. و قد أفرزت المراجعة الأدبية لموضوع جودة الخدمة البنكية ثلاثة مداخل رئيسية لتحديد الجودة و قياسها و هي: مدخل الفجوة، المدخل الاتجاهي، لمدخل الهندسي.

#### أولاً -مدخل الفجوة

تنسب أول محاولة عملية لقياس جودة الخدمة إلى (Parasuraman, Zeilhmal Berry) حيث تمكّن هؤلاء الباحثون من تصميم مقياسهم الشهير "Servqual" لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة، حيث حضى هذا المقياس بانتشار كبير حيث تم تطبيقه لقياس الجودة في عدة قطاعات خدمية منها قطاع البنوك، وحسب هذا النموذج تعرف الجودة وفق المعادلة التالية:

جودة الخدمة = الإدراك - التوقعات، وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة تتمثل في:<sup>1</sup>

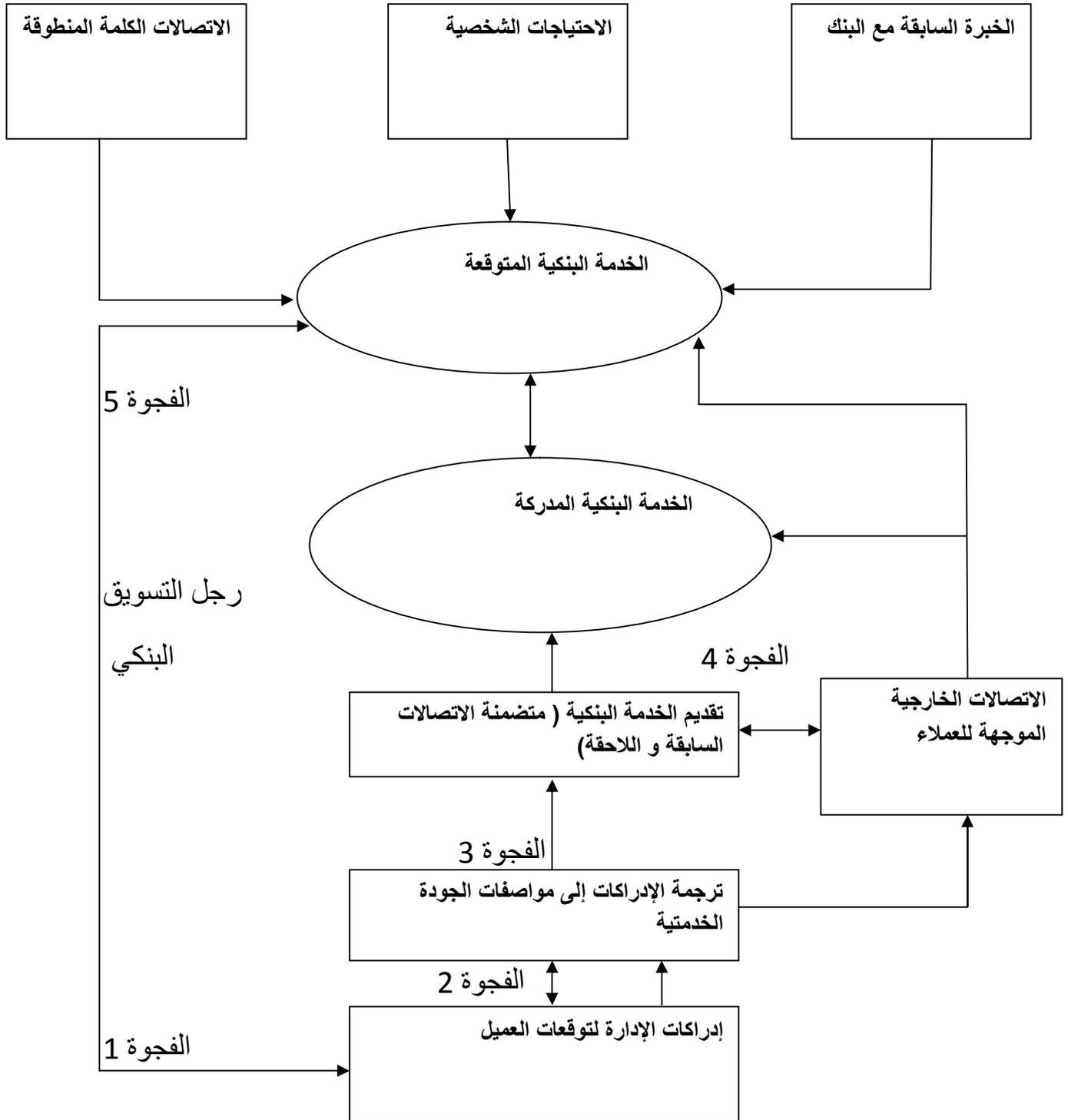
- فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لان المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلا مديرو المستشفيات أن المرضى يحكمون على جودة خدمة المستشفى من خلال الخدمات الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الأطباء والمرضى أكثر من أي شيء آخر.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 407.

- فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة وتروق للعملاء، إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة، مثلاً قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الإمكانيات اللازمة .
- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث إن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.
- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهذه تعني بان الادعاء أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات أو التسويق الخارجي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك قيام العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معينة بناء على ما جاء في إعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الإعلانات لا تتطابق مع ما استلمه أو مع ما طلبه.
- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في أن واحد و الجدول التالي يبين هذه الفجوات.

الشكل ( 08 ) : نموذج فجوة جودة الخدمة

العميل



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع،

2001) ص 118.

## ثانيا - المدخل الاتجاهي

يعرف هذا النموذج باسم (Servperf) وظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin)<sup>1</sup> يركز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى. أما الرضا فيمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون إتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ، ولهذا فإن هذا الإتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة. وعلى الرغم من قبول النموذجين السابقين من قبل العديد من الباحثين، إلا أن النموذجين لم يسلموا من الانتقادات، والجدول التالي يوضح بعض مزايا وعيوب كلا النموذجين.

<sup>1</sup> بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، ص 76 ، الموقع الإلكتروني : [www.univ-msila.dzthesesindex.phpoption=com...task](http://www.univ-msila.dzthesesindex.phpoption=com...task)

الجدول رقم ( 05 ) :مزايا و عيوب نموذج الفجوة والنموذج الاتجاهي (الموقفي)

التقييم	نموذج جودة الخدمة(الفجوة)	نموذج الاتجاه
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عمومية مجال التطبيق على مختلف المؤسسات الخدمية.</li> <li>● درجة عالية من الثبات والصلاحية.</li> <li>● القبول والتأييد من الباحثين.</li> <li>● القدرة على تفسير العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل كمي.</li> <li>● القدرة على تعميم نتائج الرضا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● البساطة و سهولة الاستخدام.</li> <li>● منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته واستقراره.</li> </ul>
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ضعف قدرته التنبؤية.</li> <li>● تفاوت مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من قطاع لآخر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● محدودية قيمة النتائج المستخلصة نظرا لتجاهله لقياس التوقعات.</li> <li>● تجاهل التعرف على أسباب الفجوات وطرق التغلب عليها.</li> </ul>

المصدر: عطا فهد الله السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، (2005) ص 103.

ثالثا - المدخل الهندسي لقيمة الجودة:

يختلف المدخل الهندسي لقيمة الجودة عن كافة أساليب الجودة السابقة عليه في أربعة نواحي. أولها يتمثل في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة يدرس ويفحص تكلفة الجودة من زاوية مختلفة عما دأبت عليه الأساليب التقليدية، فأسلوب هندسة قيمة الجودة يركز على دراسة العوامل المؤثرة في التكاليف

بشكل إجمالي، ولا يكفي شأن سابقه بمجرد التركيز على تخفيض بند أو آخر من بنود التكاليف. و الاختلاف الثاني يمثل في أن هذا الأسلوب يدخل الاستعدادات التنظيمية لبرامج الجودة ضمن مكونات وعناصر الجودة ذاتها أما الاختلاف الثالث فيكمن في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة ينظر إلى خدمة الزبون على أنها أحد الأجزاء المكونة لبرنامج الجودة، بدلا من تسليط الضوء عليها هي وحدها و اعتبارها نهاية المطاف الذي تسعى لبلوغه برامج الجودة. و الاختلاف الرابع يتمثل في أن هذا المدخل يربط قياس الجودة في مجمله بتحسين الأداء المالي معبرا عنه في شكل نتائج طويلة الأجل.<sup>1</sup> وبعبارة أخرى يقصد مهندسة الجودة، إدارة قيمة المنظمة من خلال إستراتيجية محددة للجودة، أي الطريقة الهيكلية والمنتظمة لإدارة الجودة. فهندسة الجودة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي تكلفة الجودة، والإعداد التنظيمي للجودة، وجودة خدمة الزبون.<sup>2</sup>

وسوف نعرض هنا العنصرين الأولين فقط لأننا سنتحدث عن جودة الخدمة المقدمة للعميل لاحقا بنوع من التفصيل.

**1. تكلفة الجودة:** إن الجودة المنخفضة تكلف الكثير من الأموال على مر الزمن كما أنها ات كلف الكثير من المواد والطاقات المهذرة، وأكثر من ذلك فهي تؤثر على سمعة المؤسسة، لذا على المؤسسات أن تشرع في إعادة النظر فيما تؤديه من وظائف وأنشطة وعمليات للتأكد من ضمان جودة ما تقدمه من خدمات. أما الوجه الجيد لتكلفة الجودة فهو ذلك الذي يطلق عليه الوقاية ويقاس بما تم إنفاقه من أموال للتأكد من أن الخدمة المقدمة تتلائم مع توقعات العميل أو تفوق تلك التوقعات. والثمن الذي يتم دفعه نظير ذلك يتضمن ما يتم إنفاقه على برامج التدريب والتخطيط والاتصالات، وتصميم العمليات وغيرها من الأعمال المتصلة بالجودة، ومع أنه لا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين على النسبة المئوية الدقيقة للعناصر التي تشكل تكلفة الجودة إضافة لعدم وجود اتفاق فيما يتعلق بأفضل طرق قياس تلك التكلفة، إلا أنه يوجد اتفاق على أن تكلفة الجودة تمثل مقدارا لا يستهان به من الإنفاق، وفي هذا الصدد يشير فيليب كروسبي (P.Crosby) إلى أننا لا نتمكن سوى من قياس 6/1 من تكلفة الجودة بيسر، في حين من العسير قياس خمسة أسداس تلك التكلفة، وأيا كانت الطريقة التي تقاس به

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003) ص 238.

<sup>2</sup> هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص 45

تكلفة الجودة فإنها تمثل رقما لا يستهان به.<sup>1</sup> والجدول الموالي يعرض بعض الأنشطة التي تسهم في تحديد التكلفة.

#### جدول رقم ( 06 ) :الأنشطة المرتبطة بتكلفة الجودة

الأنشطة			
● استرداد البيانات.	● التحقق من الجودة.	● إدارة الاجتماعات.	● حضور الاجتماعات.
● متابعة العمل.	● الفحص.	● مراجعة العمل.	● الإعداد للاجتماعات.
● التعديلات.	● الوقت العاطل.	● قيادة الاجتماعات	● معالجة الشكاوى.
● التقارير المنتظمة.	● المراجعة التشريعية.	● التوثيق.	● إعداد التقارير.

المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات ( عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003) ص 241/242

ويمكن تقسيم مسببات كلف الجودة حسب " الطائي وقداة " إلى:<sup>2</sup>

**تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتشغيل نظام الجودة. وتترتب على القيام بالأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وانجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل تكاليف: وضع المواصفات، تخطيط الجودة، ضمان الجودة، معدات الفحص، التدريب.

**تكاليف التقييم:** وهي التكاليف المرتبطة بتقييم المستوى المتحقق لجودة المطابقة. وتترتب على كافة الأنشطة الخاصة بالتأكد من مطابقة المواد المشتراة والعمليات، والمنتجات وتشمل تكاليف: التثبيت والتحقق، التدقيق، فحص المعدات، تقويم الموردين للمنتجات والخدمات.

**تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل المنتج للعملاء، وتترتب على التكاليف المتعلقة بالأنشطة التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات، وتتضمن:

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 283.  
<sup>2</sup> عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص 39

- تكاليف الهدر والتي تنتج عن القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استخدام مواد غير سليمة.
  - تكاليف العادم وتنتج عن التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
  - تكاليف إصلاح وإعادة فحص المنتجات المعيبة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.
  - التخفيض أو الحسم المترتب على خفض سعر المنتجات المعيبة والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها.
  - تكاليف تحليل الفشل وتنتج عن الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.
- تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل ، في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى العملاء، و تتضمن تكاليف: إصلاح الخدمة، الضمان، التعامل مع الشكاوى، المردودات، المسؤولية القانونية، فقدان السمعة.
- لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى تخفيض تكاليف الجودة معتمدة على مبدأ من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهو أداء العمل الصحيح من المرة الأولى Right first time. أو كما يسميه البعض بالأخطاء الصفرية Zero- defects. ومن الممكن أن يصل الفرد في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. الاستعداد التنظيمي للجودة :

عند توجيه الاهتمام التنظيمي للجودة ينبغي النظر إلى ثلاث مستويات هي:<sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي للجودة ، إذ يمكن القول أن أغلب البنوك، على سبيل المثال لا يوجد لديها هياكل تنظيمية مثلى، فأغلب الهياكل التنظيمية للبنوك تستند إلى فكرة التدرج الهرمي، وهي في

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 245

معظم المؤسسات الخدمية تتسم بوجود رقابة لصيقة ونمط إدارة مركزي، والعديد من المستويات الإدارية، وهو ما ينجم عنه نوع من الجمود وارتفاع النفقات، علاوة على مقاومة التغيير.

- البنية التحتية التي يستند إليها المدخل الهندسي لقيمة الجودة تقوم على عنصرين أساسيين هما الجودة ورضا العميل، وينعكس ذلك في خلق فرق للجودة، حيث يتم تأسيس فرق عمل ومديرين يتولون التدريب على الجودة وتتكون عادة تلك الفرق من المديرين لأنهم هم المسؤولون عادة عن إيجاد حلول للمشاكل المختلفة.

إن المؤسسات التي تود النجاح في برامج الجودة عليها:

- استبعاد المستويات التنظيمية غير الضرورية : ويبدو أن العديد من البنوك قد شرعت في هذا الإجراء، غير أنه ما زال هناك الكثير من أوجه البيروقراطية تهيمن على الهياكل التنظيمية للبنوك.
- تدعيم العامل، وإن كانت هذه الكلمة ضبابية ، فإنها تشير إلى منح العامل استقلالاً أكبر وسلطة أكبر في اتخاذ القرار، كما ينبغي تشجيع الفرد على ما يسمى الرقابة الذاتية.

- هيكل الجودة المستمر، لعل الجدل الدائر حول اعتبار الجودة مسؤولية كل فرد، حيث هناك فكرة تقول بأن "مسؤولية كل فرد" عادة ما تنقلب إلى "مسؤولية لا فرد"، أكد على أن وجود فرق الجودة تكون نافعة في التأكيد على أن كل فرد سوف يشارك - في وقت أو في آخر - في برامج الجودة ولذلك من المستحسن في هذا المجال أن يكون عمل فرق الجودة على أساس مستمر، فمن الصعب خلق تلك الفرق لمجرد الاستعانة بها لحل مشكلة طارئة.

### المبحث الثاني - جودة خدمة العملاء.

يمثل رضا العميل سلاحاً استراتيجياً لا تستطيع من دونه أي مؤسسة مالية أن تستمر، ولذلك يعتبر التعامل مع العميل أساساً لنجاح البنك أو فشله.

## المطلب الأول - سلوك العملاء وأهميته دراسته.

### أولاً - مفهوم سلوك العملاء:

قبل أن نتعرف على مفهوم سلوك المستهلك الذي يختلف من مفكر لآخر يجدر بنا أن نعرف المستهلك بحد ذاته، وفي هذا الصدد يرى كاسر ناصر أن " المستهلك هو ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق، لاستهلاكه الشخصي، أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك." <sup>1</sup>

أما سلوك المستهلك فمن أهم التعاريف التي أعطاها له مختلف المفكرين والكتاب نذكر:

- سلوك المستهلك هو " النمط الذي يتبعه العميل في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته" <sup>2</sup>
- يعرفه HAWARD على أنه عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يتبعها الأفراد للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددتها. <sup>3</sup>
- إن المقصود بتعبير سلوك المستهلك هو ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة. <sup>4</sup>
- أما سلوك المستهلك من الخدمة البنكية فيعرف على أنه "مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها العميل أو العملاء من أجل الحصول على الخدمة البنكية" <sup>5</sup>.
- وعلى العموم يمكن القول أن سلوك العملاء هو "عبارة عن جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها زبائن البنك في سبيل الحصول على خدمة بنكية معينة من

<sup>1</sup> كاسر ناصر، سلوك المستهلك ( عمان: دار الحامد، 2006 ) ص 96.

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق (القاهرة: مكتبات الأهرام، 1998 ) ص 95.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس (عمان: دار المناهج، 2006 ) ص 57.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك ( عمان: دار وائل للنشر، 2004 ) ص 13

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق ذكره، ص 327

بنك معين وفي وقت محدد، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات".<sup>1</sup>

### ثانيا - أهمية دراسة سلوك العملاء:

إن التعرف على سلوك المستهلك والإلمام بمختلف نواحيه يحقق عدة فوائد ومزايا لمختلف الأطراف، المستهلكين، رجال التسويق، ومسؤولي البنوك، والتي تتمثل في:

#### - أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للعملاء

تساعد المستهلك على التبصر في فهم عملية شرائه واستهلاكه للسلع والخدمات، وبالخصوص في معرفة ماذا يشتري ولماذا وكيف يحصل عليها؟ كما تساعده على إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي والتي تجعله يشتري أو يستهلك سلعة أو علامة أو خدمة معينة.<sup>2</sup>

#### - أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجال التسويق:

تساعد دراسة سلوك العميل رجال التسويق في تصميم الإستراتيجيات التسويقية، التي لا تتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك العملاء، كما تفيدهم في فهم لماذا ومتى يتم القرار؟ من قبل العميل والتعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للعملاء. وأخيرا تساعدهم على فهم ودراسة المؤثرات على هذا السلوك، فرجل التسويق الذي يفهم سلوك عملائه سيحقق أو يدعم مركز البنك التنافسي في السوق.<sup>3</sup>

#### - أهمية دراسة سلوك المستهلك لمسؤولي البنك:

إن الفهم الجيد لسلوك المستهلك من طرف المؤسسة ، يؤدي إلى بناء قرارات تسويقية جيدة ، حيث أن العوامل المشككة لسلوك المستهلك تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تكوين الفكرة الذهنية حول منتج ما لدى المستهلك، والذي بدوره يتبلور لديه في شكل ايجابي أو سلبي، نحو الاستهلاك أو عدمه،

<sup>1</sup>عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك:عوامل التأثير النفسية ( الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 ) ص 11.

<sup>2</sup>حمد الغدير، رشاد الساعد،سلوك المستهلك ( عمان: دار زهران للنشر ، 1997 ) ص 11.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 11.

وذلك حسب قدرة رجل التسويق في التأثير عليه بصورة دائمة و مباشرة وهادفة .وبصفة عامة فإن دراسة سلوك العميل تساعد مسؤولي البنوك في الميادين التالية:<sup>1</sup>

- **اكتشاف الفرص التسويقية** في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق، يمكن للبنك أن يستفيد من الفرص التسويقية المتاحة أمامه في السوق بهدف تحقيق التكيف مع المحيط.
- **تقسيم السوق** يهدف تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى مجموعات أو قطاعات متميزة من العملاء الذين يتشابهون داخل كل قطاع، ولكنهم يختلفون من قطاع لآخر، ويمكن للبنك أن يختار واحدة أو أكثر من هذه القطاعات لتكون سوقه المستهدف ويمكن أن يعتمد البنك على عدة معايير في تقسيمه للسوق مثل المعايير النفسية والسلوكية ومما لاشك فيه أن البنوك مطالبة بتحليل سلوك العملاء والإلمام بخصائصهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وسلوكهم الشرائي والاستهلاكي بصفة منتظمة حتى يضمن بقاءه ونموه في السوق.
- **تصميم الموقع التنافسي لخدمات البنك** إن تقسيم السوق إلى قطاعات لا يكفي لبقاء البنك، وإنما يجب عليه أن يفكر في اختيار موقع تنافسي لمنتجاته، ولن يتأني ذلك إلا بالفهم الكامل والدقيق لسلوك قطاعه المستهدف .وفي هذا الصدد قد يلجأ البنك إلى الرسائل الإعلامية أو أي وسيلة أخرى لإخبار العملاء عن مدى تميز منتجاته بصفات معينة قادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أحسن من غيرها من المنتجات التي تقدم في البنوك الأخرى
- **الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء** من الضروري على البنك أن يقوم بدراسة سلوك العميل الاستهلاكي والشرائي بصفة منتظمة بهدف مسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجات العملاء ورغباتهم ووعيهم.
- **تطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها البنك** لزيائنه من الطبيعي أن يتأثر سلوك العملاء بالسياسات التسويقية التي يصممها البنك، إذ يحاول كل بنك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن إليه دون غيره من البنوك المنافسة ، ولتحقيق ذلك فإن كل بنك يسعى لتقديم المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء مع تطوير وتحسين الخدمات المصاحبة لها مثل :

<sup>1</sup> حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص12.

- تقديم تسهيلات ائتمانية وشروط سداد ميسرة.
  - متابعة التعامل مع المستهلك بعد الشراء كشكره على التعامل مع البنك.
  - تسهيل وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة.
  - التأكد من رضا العميل والسماع لشكاويه.
- تفهم أدوار أعضاء العائلة في عملية اتخاذ القرار تفيد دراسة سلوك العميل في فهم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل فرد من أفراد العائلة الواحدة عند اتخاذ قرار اقتناء الخدمات المختلفة، ولقد تغيرت الأدوار التقليدية لأعضاء العائلة في العشرية الأخيرة بصورة كبيرة في مجتمعاتنا، لذا يحتاج رجال التسويق إلى معرفة التغيرات التي طرأت في هيكل الأدوار في العائلة، وإجراء التعديلات المناسبة لبرامجهم التسويقية، مما يكفل لهم مسايرة هذه التغيرات بصفة عامة و تصميم الرسائل الإعلانية المناسبة بهدف مخاطبة كل عضو من أعضاء العائلة حسب دوره وأهميته في اتخاذ قرار اقتناء الخدمات البنكية.
- كما يتأثر الفرد أيضا بأطراف أخرى وهي الجماعات المرجعية، والتي يجب على البنك بناء وتصميم سياساته التسويقية مع أخذه بعين الاعتبار لهذه التأثيرات.

### ثالثا - خصائص سلوك العملاء

- على الرغم من اختلاف أصحاب الرأي ومدارس الفكر في تفسير دوافع السلوك وتصرفات المستهلكين ، غير أن جميعها تتفق على الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني والتي من أهمها نذكر:<sup>1</sup>
- إن كل سلوك أو تصرف إنساني لا بد أن تكون وراءه دوافع أو أسباب، ولا يمكن أن يكون هناك تصرف بشري من غير ذلك.
  - إن السلوك الإنساني نادرا ما يكون نتيجة لدافع أو سبب واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع أو أسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو قد تتناقض مع بعضها البعض مما يصعب من مهمة رجال التسويق في تحليل سلوك العميل.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك ( عمان : مكتبة دار الثقافة ، 1997 ) ص27.

- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف بمعنى أنه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف، و إن بدت بعض الأهداف في بعض الأوقات غامضة وغير واضحة سواء بالنسبة للأفراد أو منشآت الأعمال.
- السلوك الإنساني سلوك متنوع، والذي نعني به أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة ومتنوعة وذلك بما يتلائم مع المواقف التي تواجهه فهي تتغير وتتبدل حتى يصل إلى الهدف المرغوب والمطلوب.
- السلوك الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكا منعزلا وقائما بذاته، بل يرتبط بأحداث وأعمال تكون قد سببته وأخرى قد تتبعه.
- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به إلى أن يسلك سلوكا معينا. لذا نجد جملة " لا أعرف " جملة يرددها بعض المستهلكين عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين.
- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة حلقات متكاملة مع بعضها البعض.
- سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.
- صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يأتيها الفرد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.

### المطلب الثاني -رضا وولاء العملاء

فرض الواقع التنافسي الحاد على البنوك ضرورة السعي لإرضاء زبائنهم بتقديم خدمات متميزة يدركها الزبون، فأصبح حاضرا البنك وسبب وجوده يعتمد على الحصول على زبائن جدد وتحقيق رضاهم وولائهم.

## أولا - مفهوم وأهمية رضا العميل

### 1. مفهوم رضا العميل:

قبل التطرق إلى رضا المستهلك (العميل) نقوم بتعريف الرضا:<sup>1</sup>

- عرف Howard الرضا على أنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود"
- أما Pefaff فعرفه على انه " الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد"
- في حين يعتبر Engele الرضا انه " المقارنة بين مختلف البدائل التي يمكن أن يحصل العميل عليها وليس مرتبطا فقط بالتوقع"
- كما يعرف رضا العميل على انه شعور العميل بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة المنتج الذي أدرك أدائه بالعلاقة مع توقعاته كما يعرف على انه ناتج أساسي للنشاط التسويقي و يساعد على الربط بين عملية الشراء والاستهلاك مع إحساس ما بعد الشراء مثل تغيير الاتجاهات وإعادة الشراء والولاء للعلامة أو المنتج"
- ويقول ' كوتلر وارمسترونج ' أن رضا العميل يتمثل في " المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل"<sup>2</sup>

### 2. أهمية رضا العملاء

تتأني أهمية الرضا ليس من كونه هدفا بحد ذاته بحيث أنه يجعل أداء الأعمال تتم بطريقة أكثر إيجابية بين كل من العملاء ومقدمي الخدمة، وإنما من كونه يؤثر على تصرفات العملاء حيث إن العميل الراضي يقوم بتزكية مقدم الخدمة أو البنك الذي يتعامل معه لعملاء آخرين، ويقبل دفع سعر أعلى مقابل الخدمات التي تقدم له، لأنه يدرك جيدا أن الزيادة في الأسعار التي يقوم بدفعها يقابلها خدمة

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك (عين شمس : مكتبة عين شمس ، 1998 ) ص 121  
<sup>2</sup> فيليب كوتلر ، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، أساسيات التسويق: الكتاب الأول (الرياض: دار المريخ للنشر، 2000) ص 79 .

جيدة، كما أن رضا العملاء يخفف من تدمرهم وشكواهم مما يعني تقليل التكاليف المترتبة على معالجة هذه المشاكل بما فيها الوقت اللازم لحل هذه المشاكل. كما أن العميل الراضى يتغاضى في الغالب عن الأخطاء البسيطة التي قد تواجهه أثناء تقديم الخدمات له، بل أنه يساعد البنك في حل هذه الأخطاء كما أنه يقوم بإعلام البنك عن أي مشاكل أخرى محتملة الوقوع، وفي مراحل متقدمة من التعامل قد يصبح وسيلة إعلانية متنقلة يقوم بإعلام الآخرين عن البنك وعن الخدمات التي تقدم فيه، وعن طريقة التعامل الجيدة معه، مما يعني تخفيض تكاليف استقطاب عملاء جدد وتعزيز الصورة الذهنية للبنك.

### ثانيا - توقعات العميل وإدراكه للخدمة

من خلال ما سبق يمكن القول إن رضا العميل هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معينة، وان عدم رضا العميل والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء من قبل العميل، ويوصف الرضا و عدم الرضا بالشعور الطبيعي (الاجباي أو السلي) الذي يحدث بعد الشراء وان شكوى العميل ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا، والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات العميل بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقدرها الزبون بواسطة الأبعاد الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، الملموسية) فإذا كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها اقل من النتائج المتوقعة فان ذلك يعطي شعورا وثقة سلبيتين، ف يعطي شعورا وثقة ايجابيين وبذلك يعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية وخاصة عندما يكون توجه المؤسسة نحو ي حين إذا كان الأثر ايجابيا وأكثر من النتائج المتوقعة فان ذلك يأخذ العكس الجودة، وهنا تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كان الزبائن سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا وذلك اعتمادا على المقارنة بين مستوى توقعاتهم وإدراكهم للجودة.<sup>1</sup>

### 1. مفهوم توقعات العميل

إن توقعات الزبون عن الخدمة هي بحد ذاتها معتقدات وأفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة أداء منتج معين . وطبقا لنموذج الفجوات في جودة الخدمة، فان تقييم العميل وتقديره لجودة الخدمة يأتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الأداء الحقيقي والفعلية

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية:دراسة نظرية، مجلة العلوم الانسانية(بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 08 ، سبتمبر 2005 ) بتصرف، ص 34.

للخدمة المعينة. ولم يقتصر الأمر على إدراك توقعات الزبون إذ تعد هذه ليست كافية حيث يفترض على البنك أن يتفوق في أدائه طمعا في الاحتفاظ بالزبون، مما يتطلب من العاملين إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم و أفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن. على العموم ينظر إلى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة البنكية بكونها تنبؤات عملاء البنك والتي تنتج من تعاملهم مع هذا البنك. وهناك من أشار إلى انه تم الاتفاق بصورة عامة على أن التوقعات هي احتمالية يحددها ويعينها الزبون عن وقوع أحداث قد تكون سلبية أو ايجابية في بنك معين ولغرض التميز والتفوق على توقعات العملاء، يفترض في البنك أن يضع في الحسبان ما يلي:

- أي نوع من التوقعات بالإمكان التعامل معها و التفوق عليها.
- من هم العملاء وما التقسيمات المستهدفة.
- ما هو تأثير التفوق ( في الأداء ) في توقعات الزبون الحالية والمستقبلية.

## 2. مستويات توقعات العميل

يحمل الزبون أو العميل أنواعا مختلفة ومتعددة من التوقعات حول الخدمة التي قسمت من قبل بعض الكتاب إلى الخدمة المطلوبة وهو المستوى الذي يأمل الزبائن في إدراكه أو مستوى الأداء الذي يرغبه من حيث إن الخدمة المطلوبة مزيج من المعتقدات التي يحملها الزبون حول ما يمكن أن يكون ويجب أن يكون، والخدمة الكافية التي تعني المستوى الذي سيقبل به الزبائن حيث يحمل في هذه الحالة مستوى اقل من التوقعات. ودلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الأداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا العملاء عن الخدمات على أن توقعات الأداء لها تأثير معنوي على إدراك الأداء والرضا عندما يكون الأداء مناسباً مع السعر إذن هناك ثلاثة مستويات مختلفة لتوقعات الزبون وهي:<sup>1</sup>

الخدمة المطلوبة: وتعكس ما يريده الزبائن.

الخدمة الكافية: وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله (المعيار الذي تتحقق عنده حالة القبول عند الزبائن).

<sup>1</sup> 1Graham Hooley and others, Marketing strategy and competitive positioning(New York: prentice . hall ,third edition ,2004)p28

الخدمة المتنبأ بها : مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.

### 3. محددات توقعات العميل للخدمة:

يطرح كل من Teuthamberry, Parausurman عوامل عدة أو محددات في توقعات الزبون على الخدمة وهي:

الاحتياجات الشخصية

وعود الخدمة الظاهرة

الوعود الضمنية

اتصالات الكلمة المنطوقة

الخبرة (التجربة السابقة)

إدراك بدائل الخدمة

إدراك الزبون لدور الخدمة.

### 4. العوامل المؤثرة في إدراكات<sup>1</sup> الزبون للخدمة:

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر في إدراكات الزبون للخدمة وهي:

#### خدمة المواجهة(اللحظات الحقيقية):

من وجهة نظر الزبون فان الانطباع المشرق للخدمة يحصل في مواجهة الخدمة عندما يتفاعل الزبون مع البنك، حيث يبدأ الزبون باستخدام خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة... الخ ومن خلال خدمة المواجهة فان خبرة الزبون في الشراء واستخدام جزء من المعدات هي بيع تفاعلي(تسليم، تجهيز ، إعلان، مواعيد، تقديم... )حيث يلاحظ إن بعض الأنشطة فيها خدمات مواجهة قليلة وأخرى كثيرة والأخطاء التي تقع في المستويات الأولى لسلسلة الخدمة خطيرة ودرجة

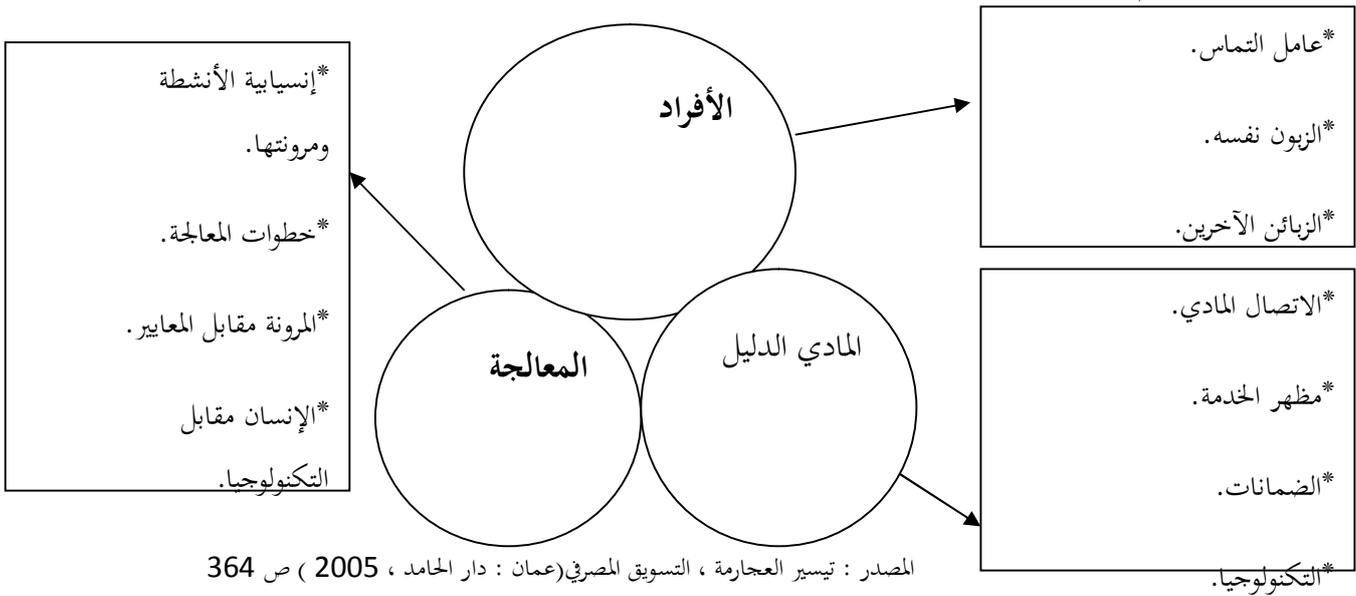
<sup>1</sup> نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

بشكل واضح لان الفشل في نقطة واحدة يظهر ضغوط كبيرة في عدم رضا عن كل مستوى يلي هذا المستوى وهي خطرة بشكل خاص للزبون الذي يتعامل للمرة الأولى حيث يخلق الانطباع الأول ، وليس للزبون أي قاعدة للحكم على المؤسسة ، وخاصة تلك الخدمات التي لا يتوفر على بدائل أو منافسين

### دليل أو ملامح الخدمة:

يعد دليل الخدمة من العوامل الرئيسية المؤثرة في إدراكات الزبون للخدمة، وذلك كون الخدمة غير ملموسة، والزبون يبحث عن دليل أو مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع البنك والشكل رقم(09) يصور ثلاث فئات رئيسية لملامح الخدمة ، وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها مظهر(دليل) الخدمة المادي المقدم وعناصر المظهر هذه أو جزء منها تظهر في أي خدمة مواجهة للزبون مع البنك، وهي ذات أهمية كبيرة في إدارة جودة خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 09 ) دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون



### السعر:

سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير كبير في إدراكات الجودة والرضا والقيمة، وذلك لان الخدمة غير ملموسة، وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء، وكثيرا ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي سيؤثر في توقعات وإدراكات الجودة فإذا كان السعر عاليا جدا، من المحتمل أن يتوقع جودة عالية، وهذه

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص36 .

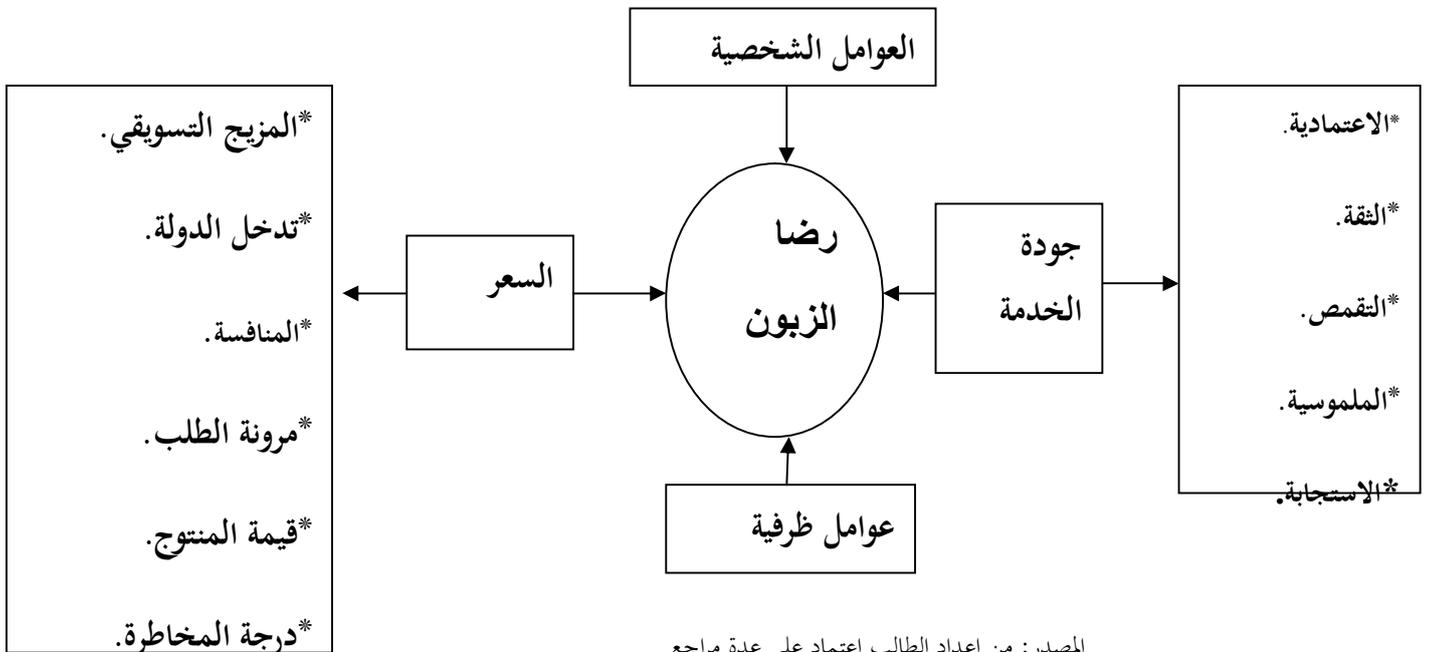
الإدراكات الفعلية سوف تتأثر بالتوقعات، فعميل اليوم قد يرغب في دفع أسعار أعلى في سبيل الحصول على مستوى عالي للجودة.<sup>1</sup>

### الصورة الذهنية:

لا تعتبر الأسعار فقط عاملاً مؤثراً في إدراكات الزبون، بل يمكن أن تتأثر هذه الأخيرة (الإدراكات) كذلك بالتصور الذهني أو السمعة للبنك وهنا تعرف صورة البنك كإدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته وهذه الصورة قد تكون ثابتة جداً، مثل ساعات العمل أو سهولة الوصول، أو قد تكون أقل ثباتاً مثل الإثارة، الاعتمادية، التقليد، البراعة، المزاج. وهذه الأفكار المرافقة يمكن أن تتعلق بخبرة الخدمة نفسها للبنك أو مستخدم الخدمة، وهذه الصورة الذهنية تبنى في ذاكرة الزبون من خلال الاتصالات مثل الإعلان، والعلاقات العامة، والصورة الذهنية المادية، والكلمة المنطوقة.<sup>2</sup>

وبذلك يتوقف إدراك العميل للجودة على عدة عوامل أهمها الجودة والسعر، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم ( 10 ): محددات إدراكات الزبون لجودة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> ديل بستر فيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة(الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، النشر العلمي والمطابع 2004 ) بتصرف، ص55.

<sup>2</sup> A. Choudhary , T. Karlssen , G. Zoega , Sticky Prices Customer Markets (Australia : The Economic Society Of D’Australia , v88 , september, 2012) p388.

### ثالثا - دور الرضا في تحقيق ولاء العملاء

إن الاعتقاد التقليدي بأن المؤسسة التي لديها عملاء راضين لديها عملاء موالين في نفس الوقت، وهذا الاعتقاد وإن بدا صحيحا من المرة الأولى إلا أنه حتما غير صحيح ومضلل، إذ توجد فروق عديدة بين الرضا والولاء.

### مفهوم الولاء

من الأمور التي يسعى رجال التسويق لتحقيقها تلك التي ترتبط بعمليات ترتيب درجات ولاء معينة لدى العملاء حول ما يصنع ويقدم من سلع أو خدمات أو علامات. وكما قلنا سابقا فإن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف البنك ووجود علاقة قوية بين الطرفين قد يترتب عنها ولاء العميل لهذا البنك لكن ما تجدر الإشارة إليه هنا أن الباحثين لم يتفقوا كليا على وضع تعريف واضح للولاء الذي ينشأ للسلع أو الخدمات أو العلامات المطروحة والأسس التي يجب أن يبني عليها الولاء المطلوب فعلى سبيل المثال هناك من يرى أن الولاء هو درجة تكرارية الشراء أو اقتناء السلعة أو الخدمة، ولكن المشكلة هي أن العميل قد يكرر اقتناء خدمة أو شراء سلعة ما نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه، بالتالي فإن الولاء الموجود قد لا يكون له أي أساس منطقي لعدم توفر بدائل من السلعة أو الخدمة أو اعتبارات أخرى قد يكون أهمها مستوى القدرات الشرائية أو الائتمانية المتوفرة لهذا العميل أو ذلك.

يعرف الولاء على أنه الدرجة التي يحمل بها العميل اتجاهها موجبا لعلامة معينة وملتزمها بها وينوي الشراء منها مستقبلا.<sup>1</sup>

و قد عرف Oliver الولاء على أنه التزام عميق لإعادة الشراء أو التعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من الجهود التسويقية المبذولة من المؤسسات المنافسة لتغيير هذا السلوك. وعلى العموم فإن الولاء للمنتجات يعني وصول العميل إلى درجة من الرضا يصبح معها مبرمجا بشكل تام لشراء أو اقتناء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة حيث يسيطر البائع على كل الأمور، ويكون الولاء لعلامة معينة من السيارات أو المأكولات أو بنك معين حيث تؤدي الجهود التسويقية إلى

<sup>1</sup> J. Mowen , Consumer behavior (New Jersey: Prentice-Hall,1995)p533

خلق علاقة دائمة بين البنك والعميل، وقد أثبتت الدراسات بان العميل يدفع أكثر في حالة الولاء للمنتجات.

## أنواع الولاء

توجد أنواع عديدة للولاء نذكر منها:

**الولاء العاطفي:** وتسعى البنوك إلى ذلك بخلق السمعة الطيبة، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن البنك في السوق.

**الولاء للإسم:** وهو الولاء إلى اسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء، ويصبح جزءا منهم، ومن شأن هذا الولاء أن يحمي منتجاتك من الهجوم القوي للمنافسة.

**الولاء للصفات الحاكمة:** وتعني ارتباط ولاء المستهلك بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في السلع المعروضة مثل ولاء العميل لقرض معين لسهولة الإجراءات وبالتالي فإن الضغط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على الولاء المستقبلي.

**ولاء الارتباط:** وهو الولاء الناجم من إحساس العميل بان الاستمرار في اقتناء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها باقتناء أصناف متعددة.

**الولاء بالتعامل الطويل المألوف:** وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام

**الولاء المرتبط بالراحة:** وهو الولاء المبني على تيسير البنك عملية الاقتناء وما توفره من راحة للعملاء.

## الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الاهتمام بولاء المستهلك

هناك العديد من الأسباب التي تفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بتحقيق ولاء عملائها نذكر منها على سبيل العد لا الحصر:<sup>1</sup>

- إن ولاء المستهلك يمكن المؤسسة من تحديد السعر المريح بالنسبة لها.

<sup>1</sup> محمود موقع، ولاء المستهلك، مجلة إيكونوميكات (سوريا: إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، 2011) ص 58 ،

- يمثل ولاء المستهلك أحد العوائق الهامة لدخول المنافسين الجدد ويعتبر محدد أساسي للتعقب بأرباح وحصصة المؤسسة السوقية.
- إن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بولاء 5% من عملائها فقط، فقد يؤدي ذلك لارتفاع أرباحها بمعدلات تتراوح بين 25% إلى 35% .
- انخفاض التكاليف النسبية للاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء مقارنة بتكاليف اكتساب عملاء جدد.
- ولاء المستهلك يعني أن المستهلك يصبح أقل حساسية للجهود التسويقية للمنافسين.

#### أسباب انخفاض الولاء للمنتجات:

يتجه الاهتمام الآن إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الولاء لمتوج ما من قبل العميل وتحوله لشراء منتجات أخرى، رغبة في تجنب فقدان ولاء عملائها وتحويلهم للمؤسسات المنافسة، ولعل أهم الأسباب وراء انخفاض الولاء للمنتجات يكمن في الضغوط الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي تحيط بالأفراد.

وبشكل عام يمكن تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض درجة الولاء على النحو التالي:

- الملل من المنتجات نتيجة تكرارية اقتنائها لمدة طويلة و وجود منتجات جديدة أو تقديم البنوك الأخرى لمنتجاتها بشكل أفضل.
- عدم الشعور بالإشباع من استخدام المنتجات الحالية، الأمر الذي يدفع العملاء الحاليين لاقتناء المنتجات التي تشبع الحاجة المنشود إشباعها.
- الاهتمام بسعر المنتجات على حساب الولاء لها وذلك على خلفية الضغوط الاقتصادية التي تعمل على إحداث التغييرات اللازمة لدى المستهلك.
- ارتفاع نسبة الإعلانات من قبل المنافسة والتي قد توضع بشكل يؤثر على ولاء العملاء للبنك أو منتجاته.

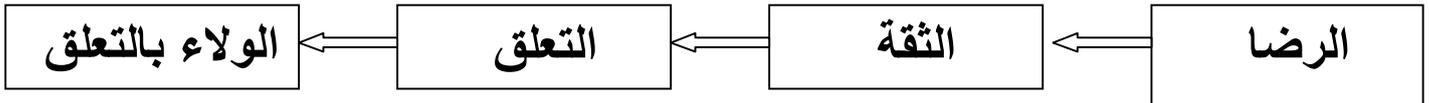
### جوانب تأثير الرضا في ولاء العملاء.

كان التوجه نحو رضا الزبون و جذب زبائن جدد يمثل قمة اهتمامات المؤسسة، إلا أن مشاكل فقدان الزبون الراضي التي عرفتها المؤسسة دفعتها للاهتمام بقياسات الرضا من أجل البحث عن وسائل تحسين الرضا بدافع الاحتفاظ بالزبون لأطول مدة ممكنة. أصبح الرضا ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة و هو بناء ولاء الزبون الذي يعتبر بمثابة شرط و ضمان لبقائها و استمرارها، و بالعودة إلى تعاريف الرضا التي بينت أن الرضا يتضمن جانب نفسي يتمثل في الشعور بالارتياح ينجم عن الرضا المادي أو نتيجة التقييم الموضوعي ومقابلة مؤسسة للعميل بأداء يفوق بشكل كبير توقعاته يزيد من ثقة العميل في قدرة البنك على اكتشاف حاجاته و تطلعاته المستقبلية يولد اتجاهين هما:<sup>1</sup>

### الاتجاه الأول -أثر الرضا على موقف الزبون و تعلقه بالعلامة:

يتولد عن الإحساس بمستوى معين من الرضا الشعور بالثقة في اختيار العلامة أو المنتج يكون ناتج عن تسلسل منطقي في عملية الانتقال من الشعور بالرضا إلى حالة الولاء بالتعلق، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 11 ) :أثر الرضا في الولاء بالتعلق.



المصدر: حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005) ص 132.

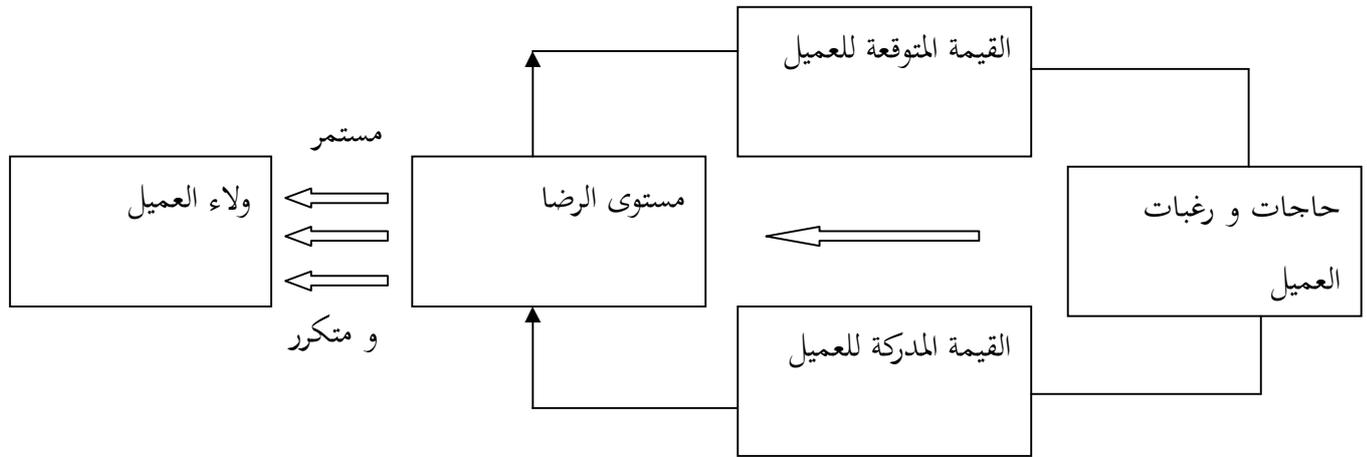
كما يتضح من خلال الشكل السابق فإن قيام البنك بقياس الرضا و اتخاذ إجراءات تحسين مستوياته باستمرار يحقق تراكم في الثقة لدى العميل ينجم عنه تعلق حتمي بالعلامة أو البنك و يدفعه إلى تكرار سلوك الشراء.

<sup>1</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(الجزائر: الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005) ص 130.

## الاتجاه الثاني - الأثر السلوكي:

و في هذا الإطار وضح كل من Rubinson Baldinger أن الولاء الحقيقي يعبر عنه بشئائية تكرار سلوك الشراء المدعم بالموقف الايجابي (التعلق)، إذ يبدي الزبون الراضي سلوك تكرار الشراء حتى في حالة تكوين موقف ايجابي اتجاه العلامة أو المؤسسة وفق المخطط الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 12 ) الأثر السلوكي للرضا.



المصدر: متناوي محمد، قلش عبد الله، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى 14- الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ( الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 13 ديسمبر 2011 ) ص

15

و كون الولاء يعبر عن ثنائية (تكرار الشراء و الموقف) ففي مثل هذه الحالة تسجيل مستوى من الولاء لدى الزبون يعني أن هناك منشأ آخر للموقف الايجابي يختلف عن الرضا يمكن أن يتعلق بصورة العلامة أو المؤسسة.

## المطلب الثالث -تحقيق الجودة في خدمة العملاء

نظرا لأهمية تحقيق رضا العملاء وولائم كان لابد من التطرق إلى إدارة خدمة العملاء وكيفية تحقيق الجودة في خدمتهم.

## أولاً - مفهوم إدارة خدمة العملاء

يعتبر مفهوم إدارة خدمة العملاء في الوقت الحاضر المفهوم الأكثر أهمية في التسويق المعاصر، ونتيجة لذلك حاول العديد من المختصين إعطاء مفهوم محدد لإدارة خدمة العملاء:

1. حيث ميز "كوتلر وارمسترونج" بين مفهومين، المفهوم الضيق، بحيث تمثل إدارة خدمة العملاء

وفقه " نشاط إدارة قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء، وتشمل إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء والموظفين وإدارة نقاط تماس العميل مع الموظفين بعناية فائقة"، أما إدارة خدمة العملاء بمفهومها الواسع فتتمثل في " عملية شاملة لبناء علاقات عميل مريحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة تسمح بتحقيق رضا وولاء العملاء"<sup>1</sup>

2. أما " بشير العلق" فاعتبر أنها تمثل أسلوباً تسويقياً رفيعاً يركز على بناء علاقات متينة وطويلة الأمد مع العميل بدلاً من التركيز على نجاح الصفقة البيعية الواحدة"<sup>2</sup>

3. وعلى العموم يمكن القول أن إدارة خدمة العملاء هي عبارة عن " مجموعة من التدابير والأنشطة التي تتخذها إدارة البنك لتهيئة مستوى كافي من الظروف التي تسمح بتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل في سبيل الوصول لتحقيق رضا وولاء عملاء البنك المستهدفين."

## ثانياً - عناصر ومبادئ إدارة خدمة العملاء.

يرى العديد من الباحثين والمختصين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لإدارة خدمة العملاء تتمثل في:

1. **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية... الخ.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> بشير العلق، استراتيجيات التسويق عبر الانترنت(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004) بتصرف، ص 25.

2. **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، ويشمل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، الاستجابة، التعاطف، العلاقة الشخصية... الخ<sup>1</sup>.

3. **الصورة الذهنية للبنك:** وتتعلق بالانطباعات التي يكوّنها العملاء عن سمعة البنك وتاريخه وسياسة العاملين به.

وقد تقدم كل من (Peppers, Rogers) بعدة نصائح للمؤسسات التي ترغب بإدارة علاقاتها مع العملاء بشكل يؤدي إلى تحقيق رضاهم وولائهم، وهذه النصائح تعتبر بمثابة مبادئ لإدارة خدمة العملاء، وتتمثل في:<sup>2</sup>

- التركيز على حصة العميل بدلا من التركيز على الحصة السوقية، وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل عميل قدر المستطاع.
- التركيز على الاحتفاظ بالعميل، وهو أسلوب أفضل من حيث الفعالية الكلفوية من مجرد استقطاب العميل.
- استخدام الحوار بهدف الإصغاء لحاجات ورغبات العميل ومن ثم الاستجابة لها لكي تؤدي إلى بناء علاقات مع العميل تقوم على الثقة والولاء.

### ثالثا - خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء:

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء، تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال ما يلي:

1. **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:** إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يأتي من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة

<sup>1</sup> أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009) ص 559.  
<sup>2</sup> سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009) ص 459.

الجذابة والسلوك الايجابي الفعال والثقة بالنفس.... الخ كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشد المهتم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة إلى أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يديها مقدم الخدمة للعملاء وفق ما يلي:<sup>1</sup>

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الممتازة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل.
- حسن المظهر والمقابلة الايجابية الفاعلة نحو العملاء.
- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح المحبة والود في مساعدتهم.
- الروح الايجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن العمر، الجنس والمظاهر..... الخ.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها.
- إشعار العملاء بالسعادة المتنامية في تقديم الخدمة وان البنك التي يتعامل معه يمثل أكثر البنوك تأكيداً للجودة واهتماماً بها.
- تجاوز حالات الجود والتصنع في المقابلة أو الحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل قدر الإمكان.
- التركيز على أن البنك يبدأ من المستهلك وينتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية وأنه دائم الانتظار نحو أي تفاصيل تتعلق بالاستعمال والصيانة.

<sup>1</sup> البنك الأردني الكويتي، التسويق المصرفي (عمان: شركة المدينة لأعمال المطابع، غ.م سنة النشر) ص 36

## 2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وفهمها وترتيبها حسب أهميتها وسبل تلبيتها إنما تعتمد أيضا على المهارات البيعية و التسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة<sup>1</sup> ، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن، ما يلي:<sup>2</sup>

- العرض السليم والمرتب والمنطقي لمزايا الخدمة المركزة على خصائصها وتركيبها و وفرتها وامتانتها وغير ذلك.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل ( دون تجريح ) مع الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بان التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر... الخ كان تكون السلعة طعاما فلا شك أن تذوقه و رؤيته تفوق في التأثير مجرد الاستماع لمزاياه.
- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وان يكون مجهز الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تحويل حيث إن العميل عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات الشراء أو اقتناء الخدمة دون تردد.
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء والالتزام بالمنظمة هذه دون غيرها لما يلمسه العملاء من استعدادات دائمة بتلبية المتطلبات والحاجات.

<sup>1</sup> محمد البشير فرحان مرعي، الحاجات البشرية: مدخل إلى النظرية الاقتصادية الإسلامية(دبي: دار البحوث للدراسات الإسلامية وإحياء التراث ، 2001 ) بتصريف، ص32.

<sup>2</sup> رامي شمسين، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009 ) ص 56.

### 3. إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن سبيل إقناع العميل وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة بعض الاعتراضات التي يديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة<sup>1</sup>، حيث أدركت البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ازدياد أهمية شكاوى العملاء، وتبين أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالخدمات الخاصة بتلك البنوك. وبالتالي أصبحت البنوك في يومنا هذا تصرف الكثير من الجهد والمال لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم وتعليقاتهم المختلفة.

كما أن الأغلبية العظمى من العملاء غير المسرورين من خدمات البنك، يتوقفون عن التعامل معه دون إعلامه بسبب تدمرهم، بالإضافة إلى إخبار أصدقائهم وزملائهم بمظلمتهم، حقا كانت أم باطلا، دون منحه فرصة الرد عليها<sup>1</sup> ولذلك على البنك:<sup>2</sup>

- العمل على العناية والاهتمام بشكاوى العملاء: وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوى، وإشعار العملاء بأن هذه الشكاوى قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر و إمتصاص غضبه وإستيائه و خيبة أمله...، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى، وفي النهاية لا بد من قيام الموظف المسئول بتقديم الشكر إلى العميل نتيجة قيامه بعرض الشكاوى.

- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى عمومية بصورة صحيحة:

كذلك على المسئولين في البنك التعرف على أكثر الشكاوى العامة وما الذي يجب أن تقوله عندما تقدم شكاوى من قبل العملاء.

- أن يعرف الموظف كيفية كسب العملاء الذين يصعب التعامل معهم إلى جانب البنك ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

<sup>1</sup> 3. خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>2</sup> جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، أصول خدمة الزبائن (بيروت: الدار العربية للعلوم، 1998) ص 72

**الخطوة الاولى:** على الموظف أو المسؤول عدم أخذ الامور مأخذا شخصيا.

**الخطوة الثانية:** على الموظف أو المسؤول المحافظة على هدوئه، و الإصغاء بجدية و أن يتدبر كلماته بعناية فائقة.

**الخطوة الثالثة :** أن يركز الموظف أو المسؤول على المشكلة وليس على الشخص، ويتطلب ذلك ذهابه إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى وضرورة إطلاع العملاء على ما يمكن أن يقوم به هذا المسؤول.

#### 4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك

تذهب البنوك اليوم أبعد من تصميم استراتيجيات لجذب عملاء جدد، فهي تخدم العملاء الذين تختارهم بطريقة أعمق وأكثر دواما<sup>1</sup>، حيث تركز البنوك جهودها على الدراسة المتعمقة للسلوكيات المتوقعة للعملاء فالمدراء المحنكون يعملون على تصميم وتنفيذ المبتكرات المبنية على العلاقة ما بين جذب العملاء وفي نفس الوقت القدرة على التأثير على سلوكهم للاحتفاظ بهم ، فهؤلاء المدراء يجب أن تتوفر لديهم الخبرة القوية التي من خلالها يستطيعون الدخول في أعماق سلوكيات العملاء الجيدين للإبقاء عليهم لاستمرار تعاملهم مع البنك، ذلك من خلال تجنبهم الخسارة وفي نفس الوقت زيادة أرباحهم من خلال البنك وذلك من خلال دراسة تاريخية لسلوكهم المصرفي خاصة فيما يتعلق بالائتمان، فإن عملية منح تسهيلات بضوابط جيدة من خلال دراسة السلوك المصرفي للمقترض يحقق أرباحا مؤكدة للبنك وفي نفس الوقت يمنع المقترض من التورط في صفقات خاسرة، والعكس صحيح.<sup>2</sup>

إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك وخلق الولاء بينهم وبين البنك عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين البنك والعملاء منها:<sup>3</sup>

- في حالة حدوث الشكاوى على البنك معالجة الموقف من خلال:

● الإعتذار لهم و إشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، مرجع سبق ذكره، ص 86.  
<sup>2</sup> صالح أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 ) ص 180.  
<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 222.

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
  - إستبدال الأجزاء التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالخدمة.
  - تعظيم دور العملاء وتوفير الخدمات ذات النوعية الجيدة لهم بصورة دائم.
  - توفير الخدمات :بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مع العملاء على تجهيز الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل:
    - خدمات التركيب.
    - خدمات الصيانة.
    - تدريب القائمين على التشغيل بطريقة الاستخدام أو التشغيل.
    - توفير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الاستعمال... الخ.
- ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية من الأمور التي تساهم وتساعد في الاستمرار في التعامل مع البنك وتدعيم دوره واستمرارية وجوده واستقراره بخصه السوقية إزاء المنافسة القائمة وتحقيقه للبقاء في دنيا الأعمال.

### المبحث الثالث- تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.

يتمتع مدخل إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة تتجلى في رفع جودة المؤسسات إذا أحسن تطبيقه، حيث تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة على إرضاء عملائها وتحقيق ولائهم ، و ذلك من خلال إحداث تغيير ثقافة البنك ورفع كفاءة أدائه وتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يسهم في زيادة ربحية البنك وتوسيع حصته السوقية ومن ثم تطوير تنافسيته.

### المطلب الأول -تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك

#### أولاً -دوافع توجه البنوك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

توجد عدة أسباب لتزايد اهتمام البنوك ك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

#### 1. نمو مجال الخدمات: تزايد أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت

مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها

بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.<sup>1</sup>

#### 2. ازدياد حدة المنافسة: تشهد السنوات الأخيرة تطورات واضطرابات معتبرة في المجال

الاقتصادي والاجتماعي، وتتجلى أبرز صور هذا التغيير في العولمة التي أسست لمحيط يتميز بمنافسة

شرسة ، ولهذا أصبح مصير أي بنك مرهون بقدرته على المنافسة، من المعلوم أن توفر الجودة في

الخدمات المقدمة إلى عملائه يعتبر عاملا أساسيا في تطوير قدراته التنافسية.

#### 3. الفهم الأكبر للعملاء: ازداد في السنوات الأخيرة في ظل انتشار المعرفة والانفجار الرقمي مدى

وعي العملاء ومعرفتهم بمستوى الخدمات المقدمة إليهم وأصبحوا قادرين على التمييز بين الخدمة ذات

<sup>1</sup> مؤمن الدراركة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الجودة العالية وتلك الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وفي هذا الصدد تعتبر الجودة أهم السبل التي تسمح للبنك بالتعرف الجيد على العميل وتفهم حاجاته والطريقة الأمثل لتحقيق هذه الحاجات.<sup>1</sup>

**4. تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات البنكية:** نظرا لتوفر عدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشتريين لذلك أصبحوا يطالبون البنوك الذين اختاروا التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة إليهم، حيث أن العملاء مستعدون في كثير من الأحيان لدفع تكاليف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة له، وعلى سبيل المثال في الماضي كان العميل على استعداد للوقوف في طوابير لساعات وربما لأيام، في حين الآن يتوقعون أن يتم تقديم الخدمة لهم في غضون دقائق معدودة ليس إلا.<sup>2</sup>

**5. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة البنكية:** أصبحت البنوك تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا تسعى فقط لجذب عملاء جدد<sup>3</sup>، بل يجب عليها الاحتفاظ قدر الإمكان بالعملاء، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من خلال فهم الشيء الأكثر أهمية لعملاء البنك الأكثر ربحية والعمل على تحقيقه لهم.<sup>4</sup>

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

#### ثانيا - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك:

بما أن برنامج إدارة الجودة الشاملة برنامج طويل المدى ومستمر، فلا بد أن يمر تطبيقه بعدة مراحل متسلسلة حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيقه، ووفقا لمختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تتمثل هذه المراحل في :

<sup>1</sup> توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة: دار النهضة، 1996) بتصرف، ص 14.

<sup>2</sup> جون والمين، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 19.

<sup>3</sup> مؤمن الدراركة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات التميز في خدمة العملاء (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007) ص 37.

## 1. المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك، حيث يتم بمقتضاها اتخاذ قرار إدارة البنك بالتوجه نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من كل مزاياه، حيث يبدأ المدبرون في البنك بتلقي التدريب اللازم، لتعلم مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها وكل مقوماتها، وذلك من أجل زرع الثقة في نفوس المديرين حتى لا يشعروا بالخوف من التغيير، حيث يجب النظر إلى التغيير على أنه الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي، وبالطبع لا يمكن استثمار هذه الفرص في بنك لا تلتزم إدارتها العليا بدعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك<sup>1</sup> حيث ذكر كل من " ديمينج وجوران " في كتاباتهم أنه لا يمكن الجزم بنجاح تطبيق الإدارة دون وجود قرار واضح من الإدارة العليا للبنك بدعم برنامج تطبيق الجودة بالبنك وفي هذه المرحلة يتوجب على مديري المصرف تعلم العناصر الأساسية عن الجودة الشاملة من خلال:

- الرجوع إلى كل ما نشر عن الموضوع، وهذا بغية إلمامهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومزاياها.
- القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات والبنوك التي طبقت برنامج إدارة الجودة الشاملة، للاستماع إلى تجربتها، وهذا ما يساعد على المدير وأعضاء الإدارة على الوصول إلى قناعات ثابتة بأهمية هذا الأسلوب وإقناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بجدوى تطبيقه قبل الشروع في ذلك.
- وبصفة عامة يمكن القول أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنياً على أساس من الوعي بأبعاد هذا المفهوم، وذلك عن طريق التعلم والتدريب على عناصره ومقوماته الأساسية.

<sup>1</sup> (2006، 6 عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث(ورقلة: جامعة ورقلة، العدد4،2006) بتصرف، ص60 .

## 2. المرحلة الثانية- التخطيط:

بعد اتخاذ القرار واقتناع الإدارة العليا للبنك وتعهدتها بالدعم يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لعملية تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة كما يتم تحديد الهياكل والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، ويتم التخطيط لتطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- اختيار أعضاء لجنة الجودة

- اختيار مستشار الجودة

- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار

- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة

## 3. المرحلة الثالثة- مرحلة التقدير والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التنفيذ فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل البنك وخارجه ، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- **التقييم الذاتي:** والذي يهدف من خلاله مدى معرفة، وعي وإدراك العاملين بالبنك بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

- **التقييم التنظيمي:** ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، واستقصاء آرائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث(ورقلة: جامعة ورقلة، العدد 2006، ص11).  
<sup>2</sup> نفس مرجع السابق ص 12.

- **تقييم رأي العملاء:** وترمي هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا عملاء البنك ومقترحاتهم فيما يخص التغيير المنشود، وذلك من خلال طرق الاتصال الفعالة التي تمكن إدارة البنك من معرفة ما ينتظره العملاء من البنك.

- **التغذية المرتدة:** والتي تمكن إدارة البنك من معرفة ردود الأفعال ممن شاركوا في الدورات التدريبية، وآرائهم واقتراحاتهم لتحسين هذه الدورات.

#### 4. المرحلة الرابعة- مرحلة التنفيذ:

من الأمور التي يجب الاهتمام بها في هذه المرحلة التدرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبدأ هذه المرحلة اختيار من يتولى التدريب في البنك وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما يتم في كثير من الأحيان الاستعانة بجهات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب، وبعد ذلك يبدأ تدريب الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى التي تدرب على عمليات التخطيط والتوجيه، ونقل التصور والأهداف الإستراتيجية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالبنك، إن هدف هذا التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للعاملين بالبنك<sup>1</sup>، ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بطريقة أفضل ويمكننا بلورة أهم أهداف هذا التدريب فيما يلي:<sup>2</sup>

- ضمان إدراك العاملين بالبنك ووعيهم بأهمية الجودة الشاملة.
- ترغيب العاملين غي عملهم، باعتبار أن زيادة إنتاجية العامل مرهونة برغبته في أداء العمل.
- تفعيل دور العاملين في استقرار البنك ونجاحه من خلال إلمامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة في ما يتعلق بالعملاء، الذين يعتبر رضاهم عن خدمات البنك من أهم عوامل استقراره وتفوقه على البنوك المنافسة.

<sup>1</sup> بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية(ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004)ص199.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص199 .

## 5. المرحلة الخامسة- تبادل الخبرات ونشرها:

إذا كُلت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة البنك تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.<sup>1</sup>

### ثالثا - صعوبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة بالبنوك.

رغم النجاح الذي حققته العديد من البنوك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما حققته من فوائد ومزايا، إلا أن الكثير من هذه البنوك التي شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاقت الكثير من المعوقات والصعوبات التي أدت إلى فشل بعضها، وعدم تحقيق الأهداف التي كانت ترجوها من وراء هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم المشاكل والصعوبات التي تعيق التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك وفي هذا الصدد فقد حدد " ميهوب سماح " مجموعة من العقبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك والتي تمثلت فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعجل البنوك في توقع نتائج التطبيق دون بذل الجهود الضرورية لتطبيق النظام.
- الاستخدام السيئ للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى التحليل الغير سليم للبيانات مما يترتب عليه الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
- انخفاض مستوى مهارات العاملين بالبنك.
- البدء في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة دون تهيئة المناخ المناسب لها.
- تأثر البنك ببعض القرارات الناتجة عن العوامل السياسية والتي تؤثر في اتخاذ القرارات.
- تقليد ومحاكاة بنوك أخرى دون القيام بدراسات مناسبة البنك محل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد خير ، هيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية( مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، العدد 02 ، ديسمبر 2007 ) بتصرف، ص 15.

<sup>2</sup> ميهوب سماح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 14-15 ديسمبر 2010) ص-8

- ضعف الاتصال بين العاملين والعملاء في البنوك.

- عدم توضيح الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك.

#### رابعا -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك.

تركز البنوك على تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري، وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية- بمختلف أنواعها -المهادفة للتكيف مع المناخ الاقتصادي الجديد وامتلاك وتطوير قدراتها التنافسية، غير أن تبني هذا المنهج يحتاج إلى توفير والالتزام بمجموعة من المتطلبات التي تسمح بنجاح المصرف في الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال الاطلاع على مختلف الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نبين فيما يلي أهم هذه المتطلبات:

- الوعي بالجودة.<sup>1</sup>
- ثقافة المنظمة.
- وجود التزام إداري.
- التركيز على العاملين.
- التركيز على العميل.
- التحسين المستمر.
- غرس أخلاقيات الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- مشاركة الموظفين في العمل.
- 

<sup>1</sup> توني نيو باي، ترجمة شويكار زكي، التدريب على جودة الخدمة ( القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003 ) ص 16.

## المطلب الثاني - جودة الخدمات البنكية كمدخل لتطوير تنافسية للبنك

### أولاً - مفهوم القدرة التنافسية للبنك:

يقصد بالقدرة التنافسية للبنك "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر مدى قدرة البنك "على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها"<sup>1</sup>.

كما يعرف آخرون القدرة التنافسية على أنها "قدرة البنك على اكتساح السوق البنكية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة"<sup>2</sup>.  
إن القدرة التنافسية "عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد التقنية و البشرية و النظم و النتائج، و يمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن".

وحسب أحمد سيد مصطفى للقدرة التنافسية للبنك شقين، الأول هو قدرته على التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل و بعد البيع، و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الثاني فهو قدرة البنك على مغازلة و جذب العملاء، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.<sup>3</sup> و يعتبر البنك قادراً على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن. إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم 08

<sup>1</sup> روبرت كريبتون، عدة المدير الجديد(الرياض: مكتبة جرير، 2004) ص 72.  
<sup>2</sup> أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، 29 أكتوبر 2002) ص 11.  
<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 : دليل عصري للجودة والتنافسية( القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2005) ص 116.

الجدول رقم ( 08 ) القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	الأداء و القدرات التنافسية	الإمكانات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية البنك.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصبة السوقية: وتشير إلى فاعلية البنك أو مدى نجاح عمله، خدماته، برامجه مقارنة مع منافسيه.</li> <li>- الربحية وتتمثل في مقدرة البنك على زيادة مبيعاته، وتحقيق هوامش ربح معتبرة.</li> <li>- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق</li> <li>- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة</li> <li>- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة</li> <li>- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.</li> <li>- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة للعمل و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.</li> <li>- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر</li> </ul>

المصدر: فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 ) ص222.

### ثانيا- متطلبات التنافس بجودة الخدمات البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

في ظل ظروف الاقتصاد العالمي الجديد وتلاشي الحواجز التقليدية وتقلص الدعم الحكومي للمؤسسات، وفي ظل تزايد حدة وشراسة المنافسة وتزايد وتنوع رغبات العملاء وحاجاتهم، أصبح من الضروري على البنك خلق قدرة تنافسية تمكنه من التميز والتفوق على منافسيه، ويعتبر التنافس بمدخل الجودة الشاملة

من أهم أسس بناء القدرة التنافسية للبنك لكن ذلك يتطلب مجموعة من المنطلقات التي يجب على البنك العمل على أساسها وقد حددها الدكتور علي السلمي كما يلي:<sup>1</sup>

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
- الاعتراف بالسوق والياتة باعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقييم أدائه.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير إدارة البنك واختيارها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب للبنك.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير والابتكار.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات البنك.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عليه في خلق المنافع.

### ثالثا- سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات وتوقعات العملاء أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، و تنشأ سبل و مقومات هيئة و تنمية تنافسية للبنك من المصادر التالية:<sup>2</sup>

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص العملاء بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم ورغباتهم نحو الإنفاق البنكي ومعرفة الخدمات التي يرغبونها.

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 (القاهرة : دار غريب، 1995 ) ص 25.  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25 ، العدد9، 2004)ص65.

- تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا و تسويقيا، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق البنكية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
- تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية بنكية مناسبة مثل إستراتيجيات الجودة، التميز، التركيز.
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يقوم على استلهاهم رغبات و توقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات و خدمات البنك.
- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء البنكي.
- اعتبار عميل البنك حجر الزاوية في تصميم الخدمة البنكية و قياس جودتها و تطويرها .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا البنكية المستعملة من طرف العملاء ، و من أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات البنكية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات البنكية، الهاتف المصرفي، البنك المنزلي وغيرها.

#### رابعا- دور الجودة في تنمية تنافسية البنك :

لقد تزايد استخدام جودة الخدمات كوسيلة رئيسية لتطوير تنافسية البنوك والمؤسسات المالية، و تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين، حيث يمكن أن تجني البنوك العديد من المزايا في حالة تقديم الخدمات البنكية اعتمادا على تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، إذ يمكنها زيادة رضا و ولاء العملاء، و من ثم تحقيق قدر أعلى من الأرباح و الحصول على نصيب أكبر من الحصة السوقية، و انخفاض التكاليف وغيرها...، ويمكن إيضاح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية البنك كما يلي:

## 1. مدخل تلبية حاجات العملاء:

ت تطلب عملية التركيز على العميل الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته ليس فقط من اجل إرضاءه، بل أيضا من اجل إسعاده، وهذا باعتبار العميل الحجر الأساس لعمل البنك، حيث أن لرضا وولاء عملاء البنك علاقات تفاعلية مع العديد من المتغيرات كالنصيب السوقي، الربحية، تخفيض التكاليف والتي سنشير إليها في علاقة الجودة بهذه المتغيرات الربحية، الحصة السوقية... ، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي:<sup>1</sup>

- التلبية الفورية و نعي بها استعداد البنك لتلقي مطالب العميل والسرعة في انجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- ضرورة توفر الخبرة في موظفي البنك عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- الدقة في التعامل و تزويد العميل بالمعلومات اللازمة.
- اللباقة في التعامل ذلك أن غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها، والعميل يجب أن يرى موظف البنك دائما مساعدا وناصحا له.
- الاهتمام بالعميل و الإنصات له و تفهم رغباته حتى ولو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل إبتداءا من تحديد احتياجاته و رغباته و توقعاته ووصولا إلى نقل وجهة نظره و مدى رضاه أو عدم رضاه و شكوايه عن الخدمة.
- من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل مهما كان نوعه ودراستها والاهتمام بها .

<sup>1</sup> عادل عاشور، عبد الرزاق خليل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة أم شهادة وسلوك؟ الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول(عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011) ص 277.

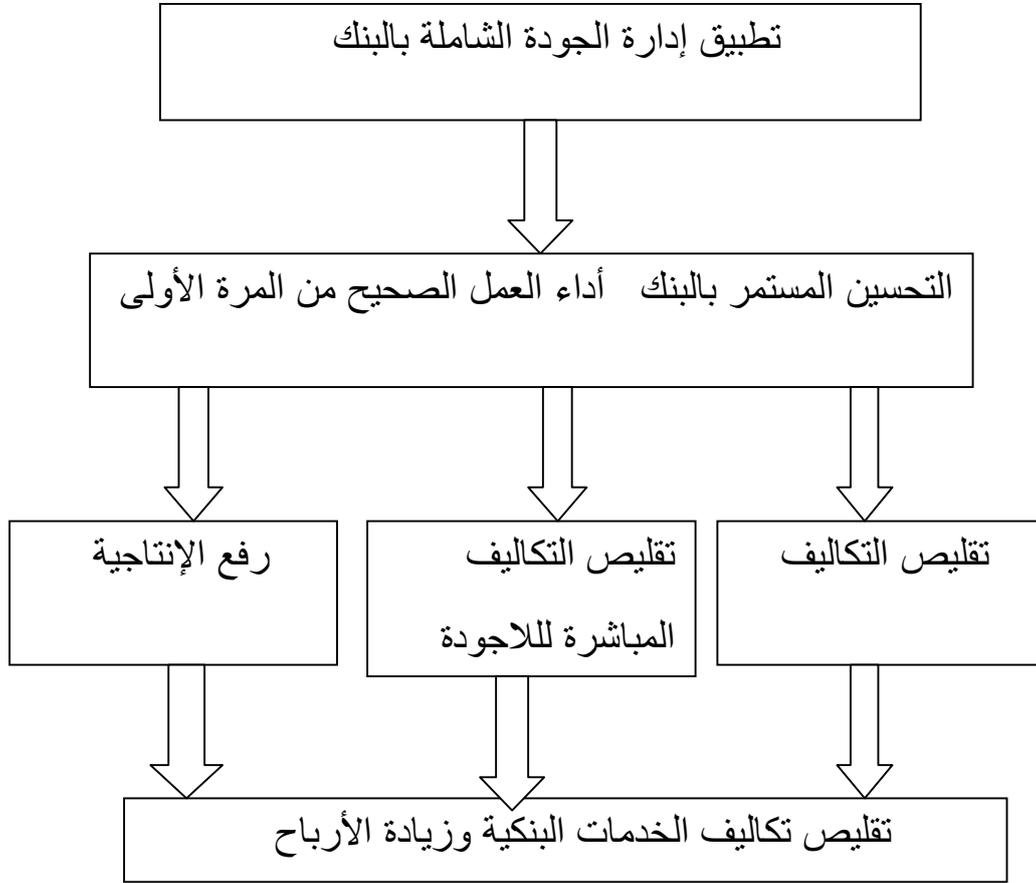
## 2. علاقة الجودة بالتكاليف:

أن العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلف لم يعد لها ذلك المعنى القديم، الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة، والمعبر عنه من خلال مقولة "الجودة تكلف غالبا" *Qualité coûte cher* ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه " ليست الجودة هي التي تكلف كثيرا، ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة"<sup>1</sup>، وقد ذكر " فليب كروسي" في كتابه *Quality is free* أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح، حيث أثبت مختلف الدراسات أن مجموع تكاليف الجودة بعد تطبيقها يكون أقل من مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها، كما أن تطبيق " أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو كما يسميه البعض بالأخطاء الصفرية" الذي يعد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح، ويجب التنويه هنا إلى أن الرضا المتزايد للعملاء يؤدي إلى خفض تكلفة تحول العملاء إلى بنوك أخرى في المستقبل بالإضافة إلى تخفيض تكلفة جذب عملاء جدد، حيث إن تكلفة البحث عن عميل جديد تمثل أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القدماء، أي أن البنك سيجد نفسه مضطرا لدفع أموال إضافية من أجل استقطاب عملاء جدد<sup>2</sup>. والشكل الموالي يبين العلاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح.

<sup>1</sup> <http://d.scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf>

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

الشكل رقم ( 13 ) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف



الصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات، الملتقى - الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ( الشلف: جامعة حسنية بن بوعلي، 2006) ص 718

### 3. علاقة الجودة بالحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية أو كما يسميها البعض بالنصيب من السوق مجموع المبيعات التي تحققها مؤسسة/علامة ما حيث تعتبر إحدى أهم المؤشرات الدالة على فعالية الأنشطة التسويقية والربحية وكذا القدرة التنافسية لأي مؤسسة مع العلم أن نظام الجودة الشاملة قد وسع مفهوم العميل فلا يقتصر على المستهلك الخارجي ولكن يمتد إلى الموظفين العاملين داخل المنظمة، كما وسع نظام TQM مفهوم الجودة من الجودة المتوقعة (هي المقومات والمزايا التي يتوقعها العميل، ويتم طلبها إما ضمناً أو علنياً، وعند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا والعكس يصيب العملاء بالإحباط، مروراً بالجودة المرصية) تشمل المزايا والمقومات التي يرغب العميل في توفرها والتي يكتسب من ورائها الرضا وهي تتفق مع توقعاته ولا

تفوقها)، وصولاً إلى الجودة التي تحقق السرور للعملاء (هي جملة المزايا والتوقعات التي لا يطلبها العميل ولا يعلم بوجودها ويسر عند توفرها ولا يستاء في حال عدم توفرها لأنها تفوق توقعاته) كهدف نهائي و هذا معناه أن تقديم منتج أو خدمة من طرف البنك يحمل جملة خصائص يصنف ضمنها في خانة المنتجات ذات الجودة المتوقعة بسبب نجاح تطبيق TQM سيجعل هذه الأخيرة تحافظ على الحصة السوقية الحالية لأن ذلك جعل منتج أو خدمة هذا البنك البديل الوحيد لعملائها الحاليين، في حين لو أن نجاح تطبيق TQM مكن البنك من تقديم خدمة يصنف بموجبها ضمن طائفة المنتجات والخدمات ذات الجودة الجالبة للسرور، فإن ذلك ليس من شأنه فقط الحفاظ على الحصة السوقية الحالية بل يتعداه إلى توسيع هذه الأخيرة، لأنه بذلك تصبح خدمة البنك ليس فقط البديل الوحيد للعملاء الحاليين لكن أيضاً الاختيار الأمثل للعملاء المرتقبين . أما بالنسبة لعلاقة رضا العملاء بالحصة السوقية فقد أوضح Fornell أن العلاقة بين رضا العميل و الحصة السوقية للبنك يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق و تفضيلات العملاء متجانسة و المنتجات البنكية المقدمة للسوق متجانسة ، كما قد تكون العلاقة سلبية عندما تكون أذواق و تفضيلات العملاء متباينة و المنتجات المقدمة للسوق متجانسة، و هنا يواجه البنك أعداداً متزايدة من العملاء تضطره إلى تخفيف الجهود المبذولة لخدمة هؤلاء العملاء مما يؤدي إلى خفض مستوى جودة هذه الخدمات وهو ما يؤثر سلباً في الحصة السوقية<sup>1</sup> وحسب Fornell فالفوز بنصيب سوقي يعتمد على إستراتيجية هجومية في الغالب تكون مرتفعة التكلفة نتيجة لبذل جهد كبير لمنع تحول المشترين عن البنك بينما يعتبر تكوين رضا العميل إستراتيجية دفاعية نجحها يجعل الإستراتيجية الهجومية للمنافسين أكثر تكلفة، أما البنوك التي تجمع بين رضا العميل و النصيب السوقي من خلال تحقيق مستوى متزايد من الرضا عن طريق تقديم خدمات بنكية تتناسب مع كل عميل على حده و في نفس الوقت المحافظة على نصيب سوقي كبير، سوف تتمتع بوفورات اقتصادية كبيرة.<sup>2</sup>

#### 4. علاقة الجودة بالربحية:

زاد اهتمام مديرو البنوك بعلاقة الجودة بالربحية وكيفية الاستفادة منها، حيث أصبحوا ينظرون إلى جودة الخدمة البنكية كاستثمار، وأدركوا أهمية جهود تحسين الجودة وأثرها على الإيرادات المستقبلية، وقد أثبتت الدراسات المختلفة وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات البنكية على الأرباح التي تحققها البنوك ، وكما

<sup>1</sup> كشيده حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص54.

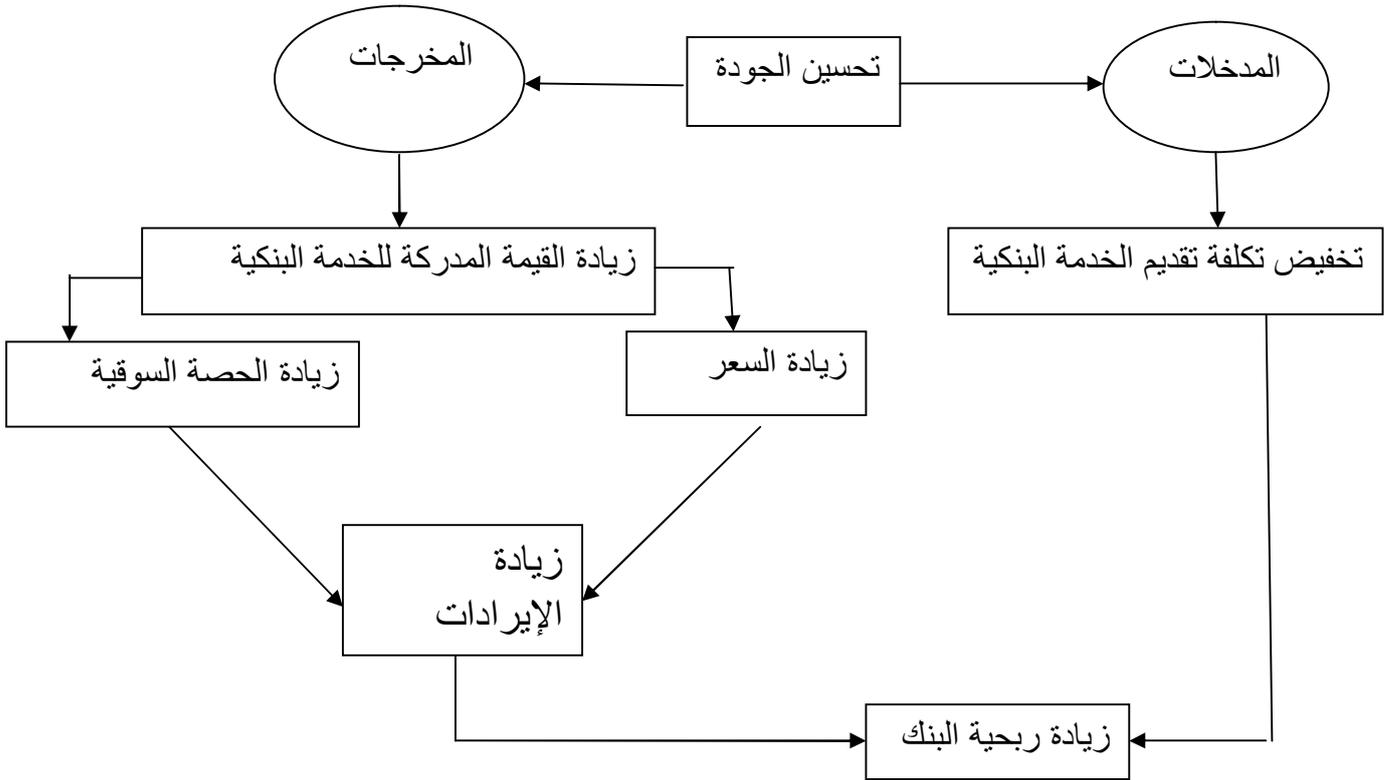
<sup>2</sup> نفس مرجع السابق ذكره ص 55.

يوضح الشكل الموالي فإن تحسين جودة الخدمة البنكية يؤدي إلى ، تحسين صورة البنك لدى العملاء، وذلك يمكن البنك من زيادة الأسعار والمبيعات، ويؤدي ذلك إلى زيادة الحصة السوقية للبنك، كما يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالبنك إلى تقليل تكاليف الهدر في المدخلات، وبالتالي تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية، ومحصلة زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف، هو زيادة ربحية البنك. وتجدر الإشارة إلى أن أهم السبل لزيادة ربحية البنك هي تحقيق رضا وولاء العملاء والذي له تأثير على ربحية البنك يتمثل في:<sup>1</sup>

- ينتج عن الرضا المتزايد للعملاء زيادة ولاء العملاء الحاليين، و هذا من خلال الاحتفاظ بعدد كبير منهم ليعيدوا عملية الشراء في المستقبل مما ينعكس أثره على مردودية المنظمة لأنه يضمن وجود تدفقات نقدية مستقبلا.
- إن العملاء الراضين لديهم استعداد للإنفاق أكثر مقابل الفوائد التي يحصلون عليها، أي أنهم على استعداد لدفع أسعار مرتفعة، نظرا للجودة المدركة الجيدة مما يزيد من هامش الربح. أما عدم رضا العميل ينتج عنه ارتفاع معدل دوران العملاء و تكلفة استبدالهم.
- إن الرضا المتزايد للعملاء يؤدي إلى خفض تكلفة تحول العملاء إلى منظمات أخرى في المستقبل بالإضافة إلى تخفيض تكلفة جذب عملاء جدد، حيث إن تكلفة البحث عن عميل جديد تمثل أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القداماء، أي أن المنظمة ستجد نفسها مضطرة لدفع أموال إضافية من أجل استقطاب عملاء جدد.
- إن رضا العملاء عن الجودة المدركة للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تخفيض مختلف أنواع تكاليف الجودة.

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 55

الشكل رقم ( 15 ) أثر الجودة على ربحية البنك



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) ص 50

## 5. أهمية نظام الايزو في تنافسية البنك:

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الايزو 9000 بمثابة ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصار التعامل مع المؤسسات المتحصلة على تلك الشهادة. إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة الايزو 9000 يعتمد على حقيقة هي أن البنك المتحصل على الشهادة يعد رائداً في مجال إدارة الجودة الشاملة، و أن نظم الجودة فيه خاضعة للتحسين و التطوير بصفة مستمرة، و عرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.<sup>1</sup> حيث أن حصول هذه البنوك على شهادة الايزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً، من خلال الاستفادة من المزايا التالية:

- تحسين سمعة البنك في السوق.

<sup>1</sup> سملاي يحضبة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد(ورقلة: جامعة ورقلة، 2003-3-22)ص185.

- اكتساب ثقة الزبون و المستهلك .
- زيادة القدرة التنافسية للبنك من خلال التفوق في السوق و القدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن و المستهلكين.
- تزويد البنك بالأدوات اللازمة للتطوير و التحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز البنك على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظرا لتماشي البنك مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسيا.

## 6. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية:

من الطبيعي ربط الجودة أو وضعها بمصاف الإستراتيجية وذلك للتأكيد على أن جهود الجودة تعكس الأهداف بعيدة المدى للبنك ويتطلب تعزيز النجاح الاقتصادي وضع مفهوم الجودة الشاملة بمصاف الإستراتيجية بما يجعلها متلازمة و متكاملة مع مسألة الإستراتيجية، إن الترابط بين الجودة الشاملة و الاتجاهات الإستراتيجية يكون من خلال تقديم إدارة الجودة الشاملة للمزايا التي تعود على البنك كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة. و ترتبط الجودة بإستراتيجيات المنافسة الرئيسية على النحو التالي:

- **التميز من خلال الجودة:** أن يقرر البنك التميز في نوعية المنتج يعني السعي لجذب العملاء من المنافسين بتقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل و خصائص مميزة، إن التفكير بالمنتج المرغوب في وقت قد يكون سعره مرتفعا و أعلى من معدل سعر السوق لهذا المنتج و لكن الاسم التجاري و سمعة المنتج و جودته هي الأبرز، فإن فرص هذا المنتج كبيرة في الافادة من التميز، مثل شركة LEXUS حيث أن أسعارها بعيدة عن معدل أسعار سوق السيارات، ولكن

العملاء يحرصون على إقتنائها و الدفع أكثر للحصول عليها، فالتميز يمكن تحقيقه على المنافسين إذا أدرك العميل أن السلعة فريدة وبغض النظر عن السعر.<sup>1</sup>

- **قيادة التكلفة:** تساهم الجودة من خلال التحسين المستمر وإنجاز العمل صحيحا منذ المرة الأولى، في ترشيد النفقات وترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال و تعزيز المركز المالي للبنك وهذا ما يكسبه قدرة على المنافسة في السوق من خلال استراتيجية قيادة التكلفة.<sup>2</sup>
- **التركيز:**<sup>3</sup> الإستراتيجية التنافسية الثالثة هي التركيز، وهي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصا لإقليم أو سوق معين أو لجزء معين من العملاء أو لقسم محدد من السوق، والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين، فـ شركة سيارات roles rise تميزت بالتركيز على فئة معينة من الزبائن، وإجتذابهم من خلال الجودة و المتانة و الرفاهية الفريدة. ويمكن اكتساب التنافسية من خلال التركيز على رغبات العملاء، حيث تركز البنوك على تمييز خدماتها بتركيزها على الأبعاد المختلفة للجودة، مثل: الخدمات المتميزة غير العادية، المرونة العالية، الإبداع المستمر، والاستجابة السريعة. ويمكن إجمال دور الجودة في الإستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي

<sup>1</sup> محمد علي القضاة، اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة . لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال (عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006 ) ص45.

<sup>2</sup> ، 2 عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث (ورقة: جامعة ورقلة ، العدد 6، 2008) ص180.

<sup>3</sup> محمد علي القضاة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الجدول رقم (09) : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات العامة	خصائص الجودة	الأهداف المرتبطة بالتحسين
سيطرة إجمالية بالتكاليف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب العيوب و الاختلالات في الخدمة المقدمة.</li> <li>- تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة.</li> <li>- البحث عن الإبداع في فنون الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف إنتاج و توزيع الخدمات.</li> <li>- رفع حصص السوق و الأرباح بسبب إثر الحجم</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضعية الخدمة مقارنة بتلك المقترحة من قبل المنافسين.</li> <li>- النجاعة.</li> <li>- الخصائص الثانوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرفع من هوامش الوحدات برفع سعر البيع.</li> <li>- ولاء الزبائن.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج بين الخصائص السابقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختراق أجزاء من السوق ذات المردودية.</li> <li>- زيادة ولاء وولاء العملاء.</li> </ul>

المصدر: قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، عن الموقع الإلكتروني

[httpd, scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf](http://scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf)

المطلب الثالث- أساليب ومداخل تحسين جودة الخدمة البنكية :

هناك عدة مداخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مختلف البنوك أهمها :

### أولاً- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير و تحسين مستوى جودة خدماتها إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك لأنها لا تملك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها، من هنا يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء العملي لها. ومن هذا المنظور ، فان مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية الآتية:<sup>1</sup>

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة ؟
  - ماهو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح ؟
  - كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي ؟
- إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها، والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها ، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة ، كذلك فان قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث ، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:
- التعرف على معايير جودة الخدمة.
  - مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
  - معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.
  - تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

### ثانيا- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية( القاهرة : البيان للطباعة والنشر، 1999) ص ص 35.

نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرهم للعميل ، ويزيد من خطورة هذا الجانب انه من وجهة نظر العميل فان مقدم الخدمة هو البنك،ولذا فان إدارة البنك يجب إن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات البنك .

### ثالثاً- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن على البنك الاهتمام فصلا عن طاقاتهم وقدراتهم و اتجاهاتهم بمدى توفر الرغبة والاتجاه الايجابي لدى هؤلاء العاملين نحو تحسين جودة الخدمة البنكية.<sup>1</sup>

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وان إدارة البنك يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين من خلال إقناعهم بالعمل على تلبية حاجات زبائنهم الحاليين والمرتقبين كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين ، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر البنك، وان الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

### رابعاً- قبول المكاسب الصغيرة والعمل على تنميتها:

رغم أن الكثير من البنوك لا تباي بالمكاسب الصغيرة إلا أنها تمثل في حقيقة الأمر خطوة مهمة في الاتجاه الصحيح، حيث أن العديد من المكاسب الجوهرية يمكن تحقيقها عن طريق التحسينات التي قد تبدو أنها غير مهمة ولكن استمرار هذه الكاسب والعمل على تنميتها قد يؤدي في الأجل الطويل إلى مكاسب ضخمة يحققها البنك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ( حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2010 )ص 11.  
<sup>2</sup> عادل عاشور، عبد الرزاق خليل، مرجع سبق ذكره، ص 257 .

#### خامسا- سرعة التصدي لمشكلات العملاء:

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المؤسسات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي<sup>1</sup>:

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76 % بالنسبة للاتصالات الهاتفية ، 46 % بالنسبة لشركات التامين 35 % بالنسبة للبنوك.
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء ، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد رضا العميل والعكس صحيح .

#### سادسا- تحسين التعامل مع شكاوى العملاء:

- تعتبر الشكوى من أكثر إشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء, ويمكن القول بان العميل الذي يشكو يعتبر صديقا، فذلك أفضل من أن يكتفم شكواه ثم يتحول إلى بنك آخر، أو أن تؤثر اتجاهاته السلبية نحو البنك على سلوك أصدقائه وزملائه ومعارفه عند تعاملاتهم مع البنك، وفيما يلي بعض النواحي الإرشادية تساعد إدارة البنك في التصدي لمشكلات الخدمة:<sup>2</sup>
- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها.
  - شرح ظروف وملايسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل.
  - جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين بالبنك مفتوحة بالنسبة للعملاء.
  - إلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة.
  - إخبار العميل بالتطورات إذا كان حل المشكلة يستغرق وقتا طويلا نسبيا .

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 358.  
3 نفس المرجع السابق 358.

- تقديم بدائل العميل في حالة صعوبة حل المشكلة.
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته.
- إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا.

#### سابعاً- تعليم العميل عن الخدمة:

تكتسب قضية التعليم والتعلم أهمية قصوى في عالم لم يعد يعترف إلا بالثروة البشرية، فلا يمكن إغفال العلاقة الجوهرية بين تعلم الإنسان وبين إشباع مختلف حاجاته<sup>1</sup> ولاشك أن زيادة إلمام العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:<sup>2</sup>

- تقديم النصح للعميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه .
- تعريف العميل متى و كيف يستخدم الخدمة.
- شرح مبررات إتباع البنك سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل، أو تحظى برضاه.

#### ثامناً- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والتحفيز لدى العاملين، ولإيجاد مثل هذه الثقافة فان الأمر يتطلب :

- وجود معايير متفق عليها للجودة، و إستقطاب أفراد مؤهلين لتحقيق تلك المعايير
- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة
- ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار " أداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة"

<sup>1</sup> حميدوش علي، التعليم ودوره في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد(الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 01، جوان 2007)ص8.

<sup>2</sup> فؤاد القاضي، إدارة التغيير (مصر: دار الكتب، 1997) بتصرف، 210.

### تاسعا- وجود تعهد أو التزام إداري نحو الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة خدمة العملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا بالإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها:<sup>1</sup>

- رؤية واضحة لأهداف المنشأة.
  - المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
  - المقدرة في الإبداع في العمل.
  - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه .
  - الحماس والولاء .
- ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

---

<sup>1</sup> محمد محمود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ( جامعة حلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001 ) بتصرف، ص 106.

### خلاصة الفصل الثاني:

يعد المستهلك وسلوكه من أهم المواضيع التي أخذت جانبا كبيرا من اهتمام المفكرين والباحثين المسوقين ورجال الأعمال والمديرين أملا في الوصول إلى فهم طبيعته وتصرفاته و تفضيلا ته وأنواعه باعتباره أصبح في ظل المفاهيم التسويقية الحديثة والأوضاع الراهنة أساس نشاط البنوك، وعملا رئيسيا في تحديد مزيجها التسويقي، ومختلف منتجاتها البنكية، وهذا كله لأن العميل أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح البنوك أو فشلها، فإذا استطاعت البنوك القيام- بكفاءة - بتحليل سلوك عملائها الحاليين والمستقبليين ومعرفة حاجاتهم و رغباتهم وترجمتها بشكل صحيح إلى منتجات بنكية تشبع هذه الحاجات والرغبات، فإنها قد تمكنت من الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم للبنك. لكن البنك لا يوجد وحده في الساحة المالية والبنكية بل يوجد في ظل بيئة تنافسية يسعى فيها كل طرف إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم، و في هذا الإطار يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم السبل التي تسمح بتحقيق هذا الهدف، بما يؤدي إلى زيادة تنافسية البنك وقدرته على الصمود في وجه المؤسسات البنكية المنافسة.

## تمهيد:

تحتل الخدمة المصرفية دورا هاما في النشاط الاقتصادي لأي دولة كذلك الركائز للتنمية بمجالاتها الواسعة و المتعددة و عليه فعلى البنوك أن تطور من إمكانياتها و وسائل عملها من اجل جمع الأموال من مصادرها المختلفة و توجيهها نحو أفضل الاستعمالات الممكنة.

ويعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري من أهم البنوك التي تقوم بمنح القروض و تمويل المشاريع الاقتصادية بمختلف نشاطاتها لذا نحاول في هذا الفصل التعرف على بنك القرض الشعبي الجزائري و وسلي الاعتماد و التحصيل المستندي لتمويل التجارة الخارجية لدى هذا البنك و توضيح العراقيل التي تقف أمام تطبيقها خاصة في ضل الأزمة الحالية للجزائر

## المبحث الأول : ماهية القرض الشعبي الوطني

تتركز معظم عمليات البنك في قبول الودائع و من تم إعادة استثمار هذه الودائع بشتى أنواع و مجالات الاستثمار المختلفة و طبقا للأحكام و القوانين السائدة في الجزائر فان القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية و القرض و هو مؤهل لقبض الودائع و منح القروض بمختلف أشكالها و المساهمة في رؤوس أموال كل المؤسسات .

## المطلب الأول : نشأة القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 26 ديسمبر م1966، بموجب مرسوم رقم 66/ 366 برأس مال قدره 15 مليون دينار ، و هو شركة اقتصادية عمومية يقوم بكل الأعمال البنكية و التي تتم وفق القوانين الاقتصادية المعمول بها فهي خدمات بنكية يؤديها البنك و بالمقابل يقبض فوائد عليها ، و بموجب سجلها التجاري B803.BC/84 أصبحت شركة ذات أسهم ، و قد ورث البنك مجموع النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية و المتمثلة في :

- البنك الشعبي التجاري و الصناعي للجزائر (BPCIA).

- البنك الشعبي التجاري و الصناعي لعنابة (BPCIAN).

- البنك الشعبي التجاري و الصناعي لوهران (BPCIO).

- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري

و كذلك من طرف مؤسسات أجنبية و المتمثلة في :

- بنك الجزائر مصر سنة 1967 (BMAM-MISR).

- شركة مرسيليا للقرض (SMC) سنة 1966.

- المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض سنة 1972 (CFCB).

و في فترة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية عضويا و ماليا بتقديم القطاع البنكي نتيجة أكثر بإنشاء بنوك مكلفة بقطاعات محددة، انبثق عن القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 1985/04/30 بنك التنمية المحلية BDL و هذا بموجب مرسوم 65/85.

و بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا، يخضع للتشريع البنكي و التجاري باعتباره بنكا عاما و شاملا مع الغير و ابتداء من سنة 1996 و بمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية، وبعدها وفي البنك بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد و القرض (قانون 10/90) الصادر في 14 أبريل 1990 تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد و القرض و أصبح ثاني بنك ودائع في الجزائر يهتم بإعطاء كل أشكال القروض لمختلف القطاعات .

وللبنك مقر رئيسي في 02 نهج عميروش بالجزائر العاصمة، و له فروع و وكالات أو مكاتب تبرر و تحقق نشاطاته الاقتصادية، حيث بلغت عدد وكالاته 121 وكالة، أما عن فروعه فقد بلغت 144 فرعا في بداية 1985، لكنها تقلصت إلى 78 فرعا بعد تأسيس بنك التنمية المحلية، و في 2001 قدرت ب 15 فرعا .

كما بلغ رأسمال البنك 600 مليون دينار عام 1980، أما سنة 2001 أصبح 21 مليار و 600 مليون دينار، ووصل سنة 2006 إلى 25 مليار و 300 مليون دينار.

كما بلغ عدد الموظفين في البنك عام 1985 ب 2630، وفي سنة 2001 بلغ 4515 فردا من بينهم 1259 متحصلين على شهادات جامعية و من مدارس كبرى، ترقية هؤلاء تتم حسب التنظيم الداخلي المعمول به و الشروط المتوفرة لدى المعنيين بالترقية (الكفاءة، الأقدمية، السلوك)، بالنسبة للتكوين فهناك فرع جهوي مكلف بالتكوين، و يكون على عاتقه تنظيم دورات تكوينية للعمال على شكل ملتقى دوري في كل سنة الجدد و العمال القدم، و ذلك تحت إشراف إدارات متخصصة تعمل لدى البنك.

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة بمستغانم 405**

لتحقيق أهداف القرض الشعبي الجزائري من المهم تجنيد كل الوسائل المادية و البشرية التي تتطلب وجود تنظيم هيكلي ملائم و يمكن تصنيف دور الهيكل التنظيمي للبنك و وظيفيا أي حسب الوظائف التي يتم القيام بها إلى أدوار أهمها :

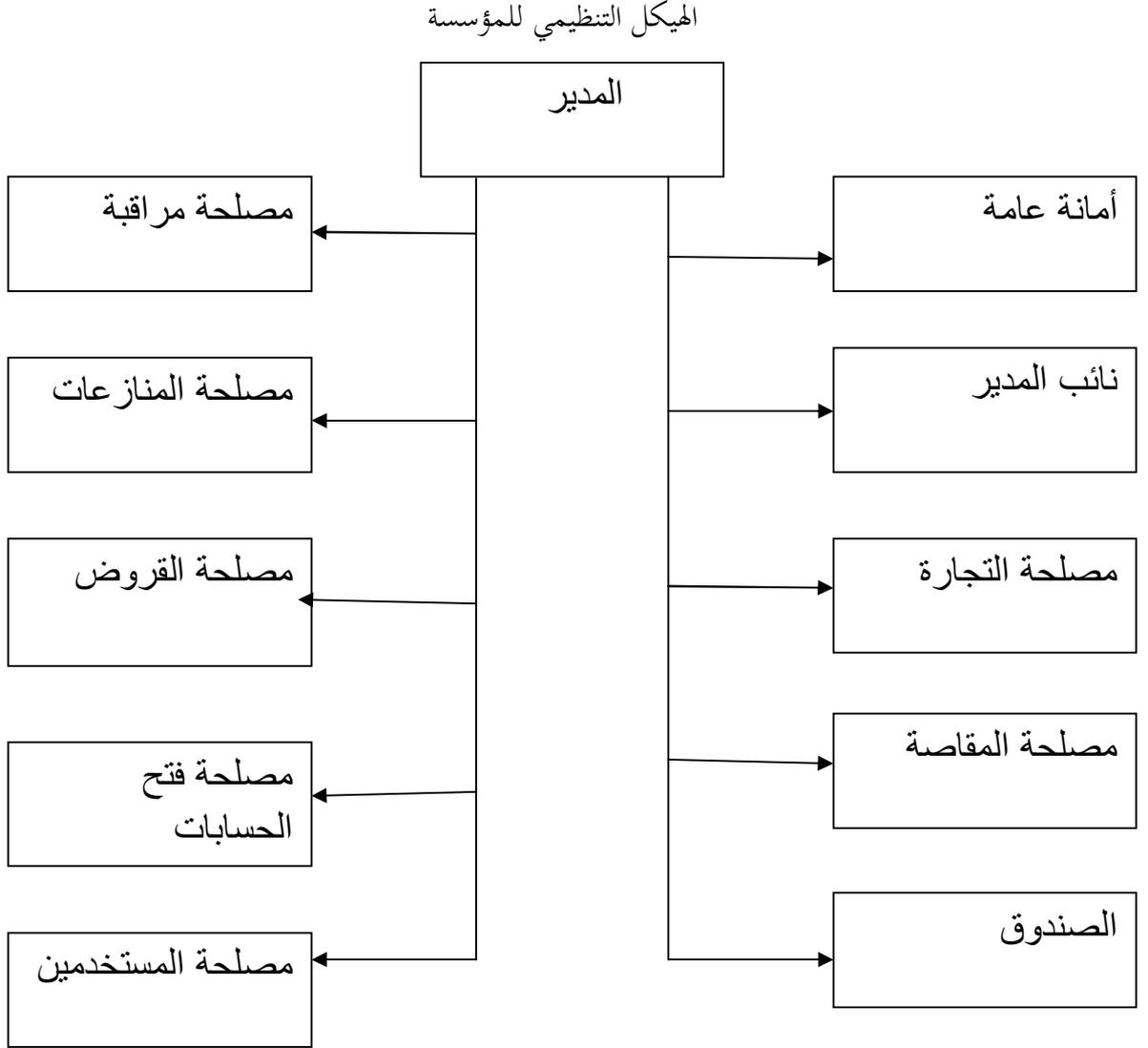
1 أقسام تعمل على حسن سير أعمال البنك.

2 أقسام تهدف إلى حماية البنك.

3 أقسام تهدف إلى جلب الدخل إلى البنك

4 أقسام تهدف إلى خدمة الجمهور.

و الهيكل التنظيمي يوضحه أكثر الشكل الموالي :



المصدر: وثيقة داخلية للبنك

المطلب الثالث : مهام و وظائف القرض الشعبي الجزائري .

من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها يقوم بمجموعة من المهام أهمها :

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات بالتجارة الخارجية .
  - مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم و ذلك بتطوير الخدمات المصرفية و الاعتماد على التكنولوجيا في إنتاج خدمات مصرفية جديدة .
  - توفير و تطوير شبكات جديدة و وضع وسائل حديثة، و أجهزة و أنظمة معلوماتية.
  - تنفيذ جميع العمليات المصرفية وفقا للقوانين المعمول بها.
  - دراسة السوق المصرفية و تجزئتها حسب سلوك و احتياجات و رغبات الزبائن.
  - العمل على زيادة و تنمية الموارد بأقل التكاليف في ظل الإمكانيات المالية و النقدية المتاحة.
  - تحسين العلاقات مع الزبائن خاصة من اللباقة و حسن المعاملة من طرف موظفي البنك.
  - تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي.
- هو بنك ملك للدولة خاضع للقانون التجاري و يتولى كل التعليمات المألوفة و يعد ثاني بنك تجاري من حيث النشأة. أسندت له مهمة تمويل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بقصد تكوين رأسمال ثابت و من أهم وظائفه مايلي

● تلقي الودائع تحت الطلب لأجل كل من شخص طبيعي أو معنوي.

● تمويل المؤسسات العمومية، الصغيرة و المتوسطة.

● تمويل النشاطات الحرة، المخابر، عيادات، و صيدليات طبية.

● دراسة و إتخاذ قرار منح القروض.

● تقديم قروض قصيرة، متوسطة أو طويلة الاجل

- الإقتراض في سياسة الدولة قروض خارجية أو من بنوك أجنبية لتمويل عمليات الإقتراض الخارجية .
- تحصيل و خصم الأوراق التجارية .
- تسليم الأوراق التجارية للبنك المركزي
- يهتم بتجميع المدخرات (توفيرات) خاصة المدخرات الصغيرة للأفراد.

## المبحث الثاني: نظرة الزبون للخدمات المقدمة من طرف ال CPA

## المطلب الاول :الإجراءات المنهجية للدراسية الميدانية .

لقد تمت الدراسات الميدانية بإستخدام الإستبيان حيث يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن إستعمالها من أجل معرفة البيانات الشخصية و وجهة نظر أطراف معينة.

أولا تحديد مشكل الدراسة

تتمثل لأشكالية الرئيسية في تحديد مستوى جودة الخدمات و مستوى رضا الزبائن من خلال القيام بدراسة عينة منهم.

ثانيا تحديد أسلوب الدراسة ( أسلوب جمع البيانات).

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال المقابلة الشخصية للوكالة و إستخدام أسلوب الإستقصاء للزبائن ،حيث قمنا بتصميم إستبيان موجه لزبائن الوكالة لغرض معرفة مستوى رضاهم عن تلك الخدمات ،حيث يتكون هذا الإستبيان من ثلاث أجزاء وهي :

الجزء لأول :و يتضمن أسئلة شخصية متعلقة بالزبون و التي تتمثل في الجنس ،العمر ، المستوى الدراسي .....

الجزء الثاني : وهو متعلق بتحديد مستوى جودة الخدمات التي يدركها الزبون عن الوكالة ،بحيث يحتوي هذا الجزء على 19 عبارة و تترجم بالمؤشرات الخمسة الأساسية ( الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ، التعاطف ) و كانت العبارات موزعة كمايلي :

1. الملموسية:تتكون من العبارات الأربعة المتتالية و المتعلقة بالجانب المادي الملموس علي سبيل المثال مظهر المبنى الخارجي للوكالة الديكورات الداخلية ، المعدات و الأجهزة المتطورة .

2. الإعتمادية : أيضا تتكون من 04 عبارات و يعتمد فيها الزبون على الوكالة في تقديم الخدمة كوفاء المؤسسة بوعودها ،تقديم خدمات ذات جودة عالية .....إلخ

3. الإستجابة و أيضا تتكون من 04 عبارات و يتمثل في مدى الإستجابة الفورية لحاجات الزبائن.

4. الأمان: يتضمن هذا المؤشر 05 عبارات و تدل على المعاملة اللبقة التي يكتسبها عمال الوكالة أثناء تقديمهم للخدمات.

وتكون الإجابة على هذه العبارات وفق درجة الموافقة و بأخذ الشكل التالي :

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-----------------	-----------	-------	-------	-------------

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء 07 اسئلة تحدد درجة رضا الزبون على الخدمات التي تقدمها الوكالة لزبائنهم و تتم الإجابة على الأسئلة حسب مستوى الرضا كما يوضح الشكل التالي :

غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما
----------------	----------	-------	------	------------

ثالث تحديد مجمع الدراسة و حجم العينة.

تم إستهداف في هذه الدراسة عينة من الزبائن لوكالة CPA تم توزيع الإستبيان و بصفة عشوائية و تم توزيعه شخصيا بحيث تم توزيع 80 إستبيان على زبائن الوكالة و بعد عملية جمع الإستبيانات تم الإعتماد على 60 إستبيان و تم إستبعاد 60 منها 08 إستبيانات غير مسترجعة و 12 إستبيانا إستبعدت لعدم إكتمالهم و لوجود بعض التناقضات الكبيرة في أجوبتهم و تم توضيح ذلك في الجدول الأتي :

الجدول رقم 10 : عدد الإستبيانات الموزعة و المسترجعة.

عدد الإستبيانات الغير مسترجعة	عدد الإستبيانات المملغة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات
08	12	60	80
%10	%15	%75	%100

المصدر : من إعداد الطالب إستنادا على النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الأساسية للدراسة فيمايلي :

- قياس مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وكالة القرض الشعبي الجزائري
- قياس مستوى رضا الزبون للخدمات المقدمة من طرف البنك.
- تقييم الزبائن للأداء الفعلي للخدمات المقدمة من طرف وكالة ال CPA.

خامسا : أدوات تحليل البيانات ( الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات).

لقد تم تحليل بيانات هذه الدراسة بالإستعانة ببرنامج EXCEL و هذا بعد القيام بالإطلاع و المرجعة لكل قوائم الإستبيان المتحصل عليها و هذا من أجل رسم أشكال بيانية و بإستخدام الأدوات التالية :

المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة الزبائن لخدمات CPA وعلى كل بعد من أبعاد جودة الشاملة ( الملموسية، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ، التعاطف ) و لمعرفة درجة رضاهم عن الوكالة و لمعالجة هذه القوائم إعتدنا على الطريقة الألية بواسطة برنامج متخصص في تحويل النتائج إلى جداول إحصائية على شكل نسب

## المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات الدراسة و إختبار الفرضيات

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا إذ تتضمن عدة خطوات من الضروري إتباعها و تتمثل في مراجعة قوائم الإستبيان و العمل على تجهيزها من أجل القيام بعملية التصويب بعد التأكد من سلامة العينة المختارة لمجتمع الدراسة للوصول إلى جدولة هذه النتائج بصفة ملخصة تساعد في إعداد التقرير النهائي الذي يتم من خلال تقديم التوصيات و الإقتراحات اللازمة و يمكن توضيح هذه الخطوات كمايلي :

أولا وصف خصائص عينة الدراسة .

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، سنتناول الجزء الأول من الإستبيان و الذي يضم الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي .

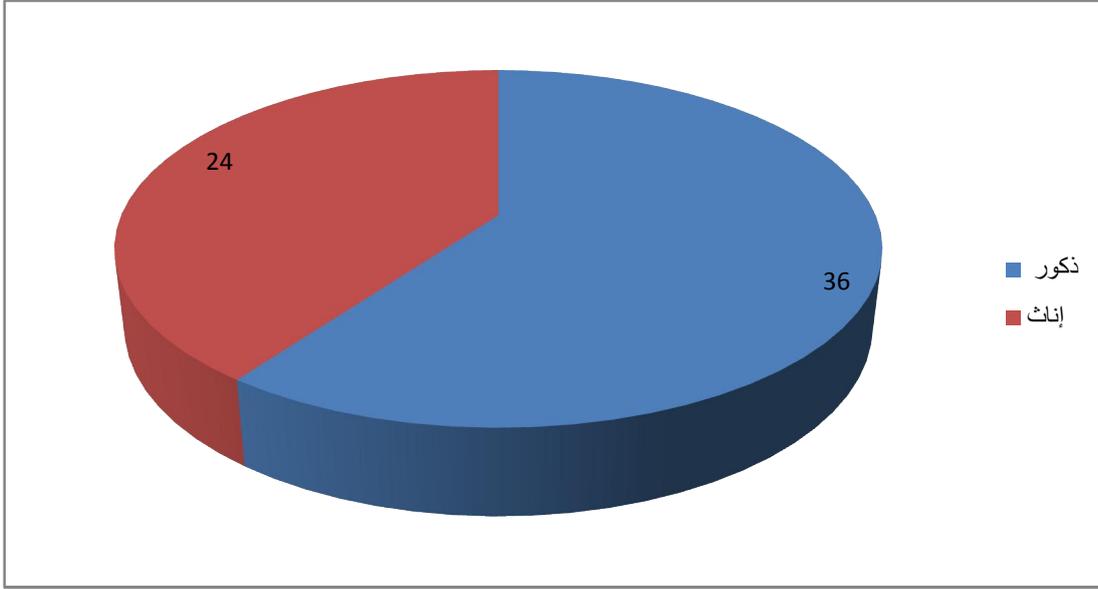
## 1. الجنس: و يتم توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	36	ذكور
40%	24	إناث
100%	60	مجموع

المصدر : من إعداد الطالب وفق النتائج المتحصل عليها

الشكل رقم (16): التمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين : أن نسبة المتعاملين مع CPA من الذكور بلغت 60% و بلغت نسبة الإناث 40% و هذا راجع لإنخفاض نسبة المستجوبين من الإناث و ذلك لإعتدائهم.

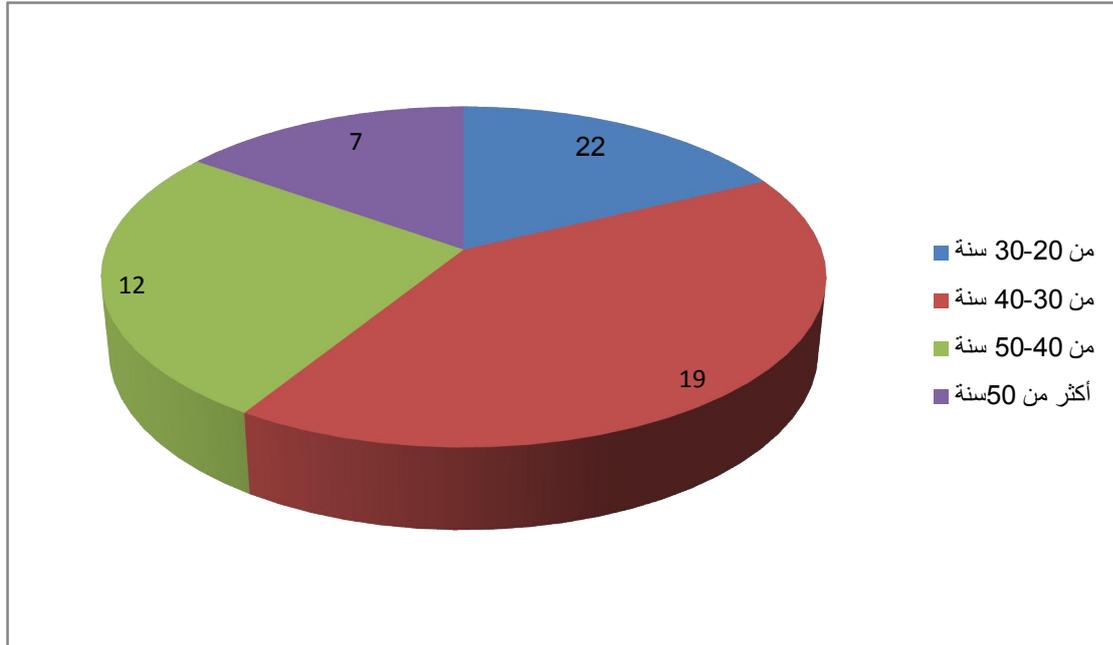
1. العمر : تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى 4 فئات يقسمها الجدول التالي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	22	36.66%
من 30-40 سنة	19	31.66%
من 40-50 سنة	12	20.02%
أكثر من 50 سنة	7	11.66%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب إستناد اعلى النتائج المتحصل عليها.

الشكل رقم (17): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير العمر



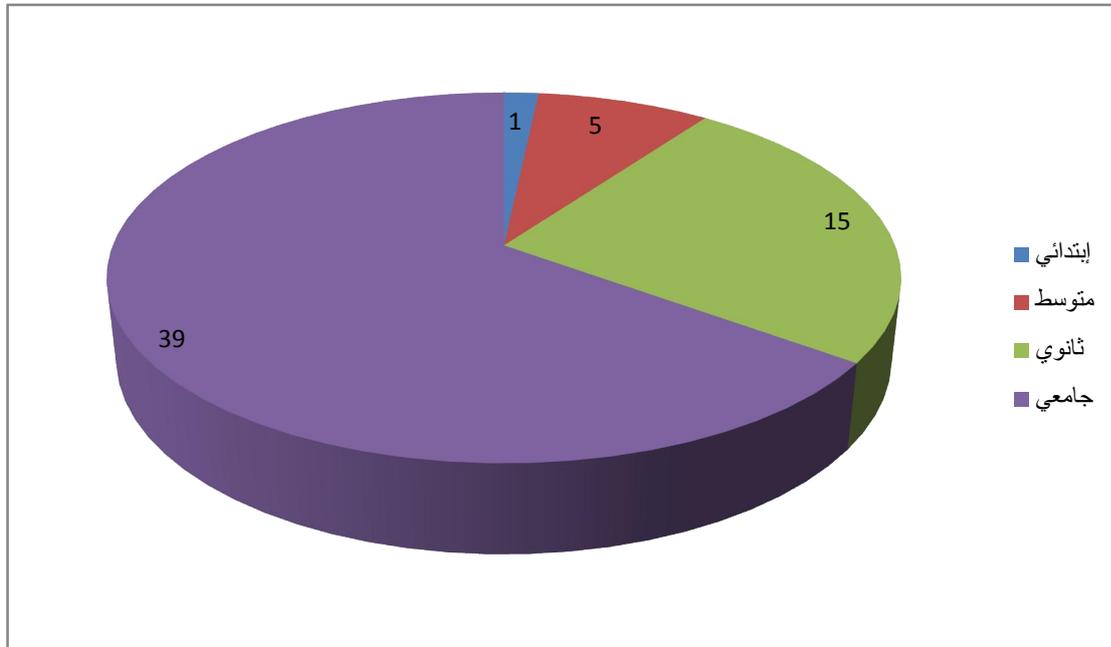
من خلال النسبة المقدمة في الجدول و الشكل السابقين نلاحظ بأن أكثر نسبة للمشاركين في القرض الشعبي الجزائري من حيث العم هي الفئة ذات العمر من 20-30 سنة بنسبة 36.66% ثم تليها الفئة من 30-40 سنة ثم تليها الفئة 40-50 سنة بنسبة 20.02% يث كانت أقل نسبة المشاركين في CPA ذات العمر أكثر من 50 سنة و بلغت نسبة 11.66% و منه نستخلص أن أغلب الزبائن المشاركين في CPA شباب.

2. المستوى الدراسي : يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية المختلفة.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
%1.66	1	إبتدائي
%8.33	5	متوسط
%25	15	ثانوي
%65	39	جامعي
%100	60	المجموع

الشكل رقم (18) : تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير مستوى الدراسي.



نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن أكبر نسبة للمشاركين مع CPA من حيث المستوى الدراسي هي مستوى الجامعي و الثانوي بحيث بلغت النسب على التوالي %65، %25 على الترتيب في حين

بلغت نسبة مستوى متوسط 8.33% و بلغت نسبة مستوى الإبتدائي 1.66% و نستنتج بأن أكبر مستوى من زبائن CPA هم المستوى الجامعي.

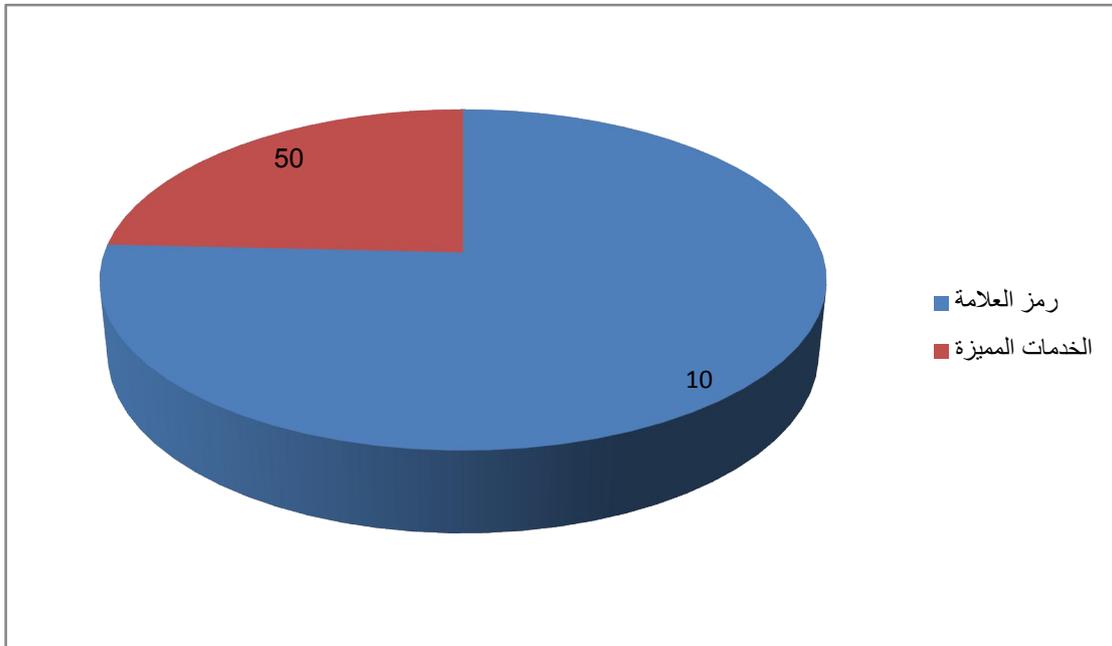
### 3. ما الذي جعلك تنجذب نحو CPA.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإنجذاب نحو CPA.

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب المشاركة
16.67%	10	رمز العلامة
83.33%	50	الخدمات المميزة
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم (19): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير سبب الإنجذاب نحو الوكالة



نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين بأن أغلبية الزبائن سبب إنجذابهم نحو البنك هو خدماته المميزة حيث بلغت نسبة 83.33%.

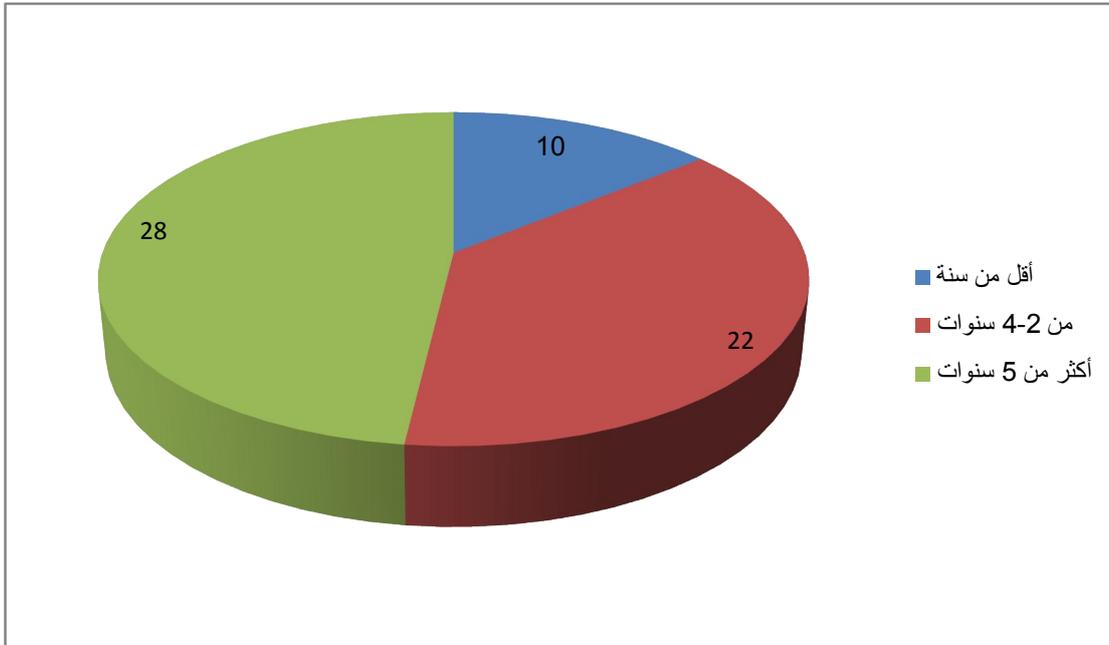
## 4. مدة التعامل مع الوكالة.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المتغير مدة التعامل مع الوكالة

النسبة المئوية	التكرارات	مدة التعامل
16.67%	10	أقل من سنة
36.67%	22	من 2-4 سنوات
46.67%	28	أكثر من 5 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل رقم (20) : تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير مدة التعامل مع الوكالة .



نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن أغلب الزبائن مدة تعاملهم مع CPA أكثر من 5 سنوات بحيث بلغت النسبة 46.67% وتليها المتعاملين من 2-4 سنوات بنسبة 63.67% و أخيرا نجد المتعاملين اقل من سنة بنسبة 16.67%.

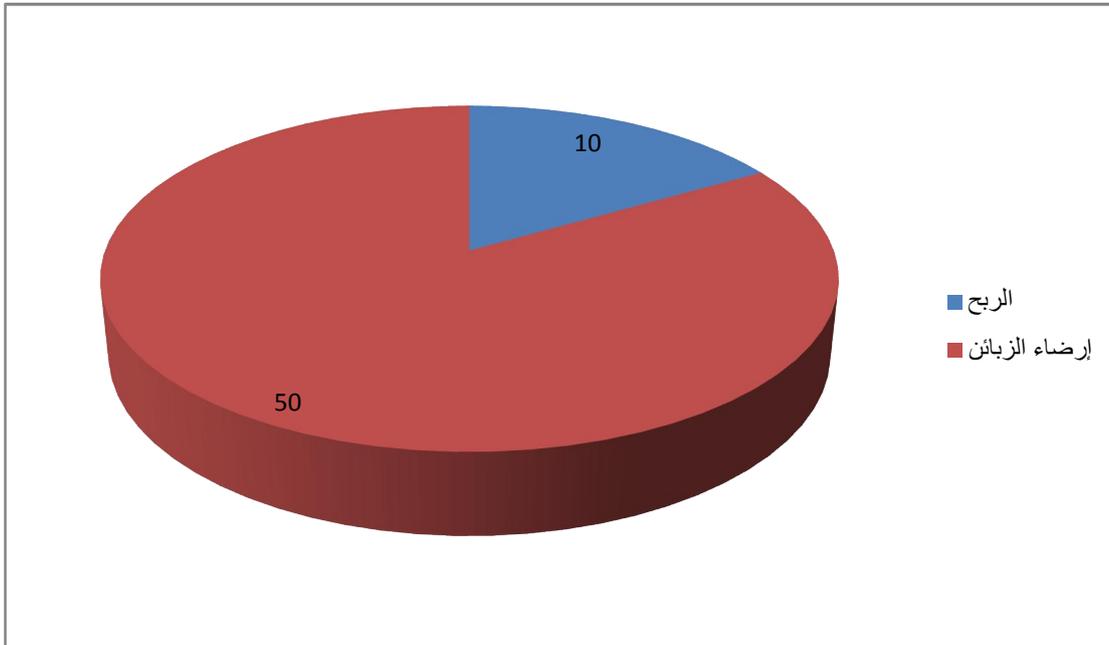
5. حسب رأيك ماهو الهدف الرئيسي للوكالة التي تتعامل معها.

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الهدف الرئيسي للوكالة التي تتعامل معها.

النسبة المئوية	التكرارات	الهدف الرئيسي
16.67%	10	الربح
83.33%	50	إرضاء الزبائن
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل رقم (21) : تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير الهدف الرئيسي للوكالة



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية الزبائن إتفقو على أن البنك يهدف إلى إرضاء الزبائن بحيث بلغت نسبة 83.33% و تليها هدف الربح الذي بلغت نسبته 16.67% و منه نستنتج أن البنك من أولوياته إرضاء الزبائن .

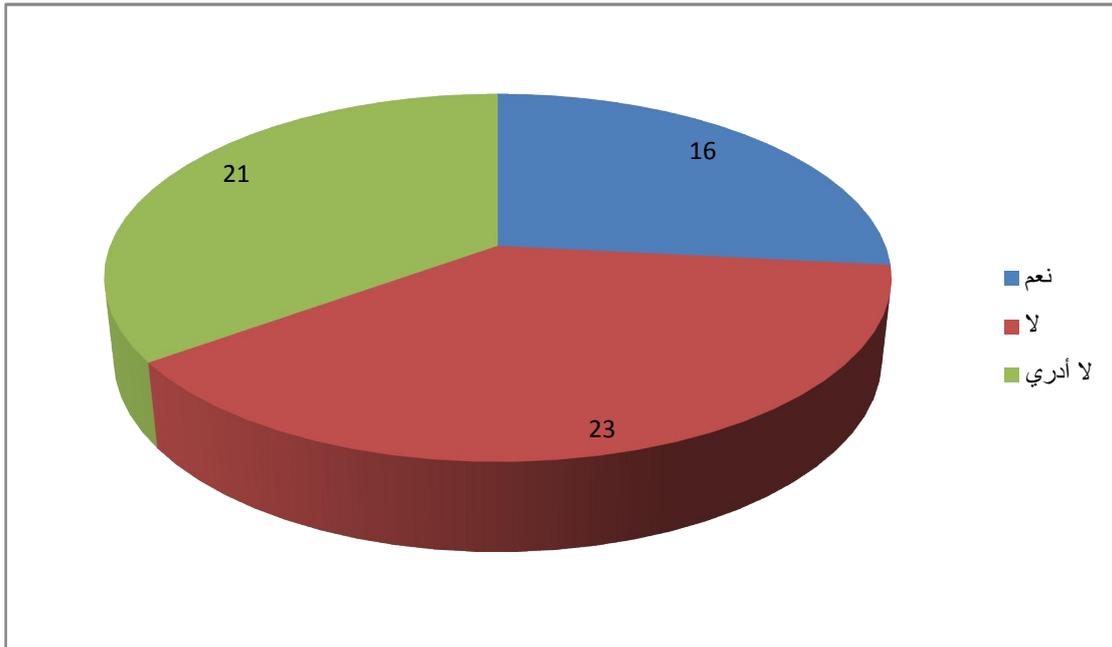
6. هل من الممكن أن تفتح حساب في بنك آخر.

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب متغير إمكانية فتح حساب في بنك آخر.

النسبة المئوية	التكرارات	إمكانية فتح حساب في بنك آخر
26.67%	16	نعم
38.33%	23	لا
35%	21	لا أدري
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (22) : تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير إمكانية فتح حساب في بنك آخر



نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية الزبائن تفضل البقاء مع الوكالة حيث بلغت نسبة تخليها عن البنك ب 26.67% أما نسبة الزبائن التي تفضل البقاء ب 38.33% أما 35% من الزبائن لم تعطينا إجابة واضحة.

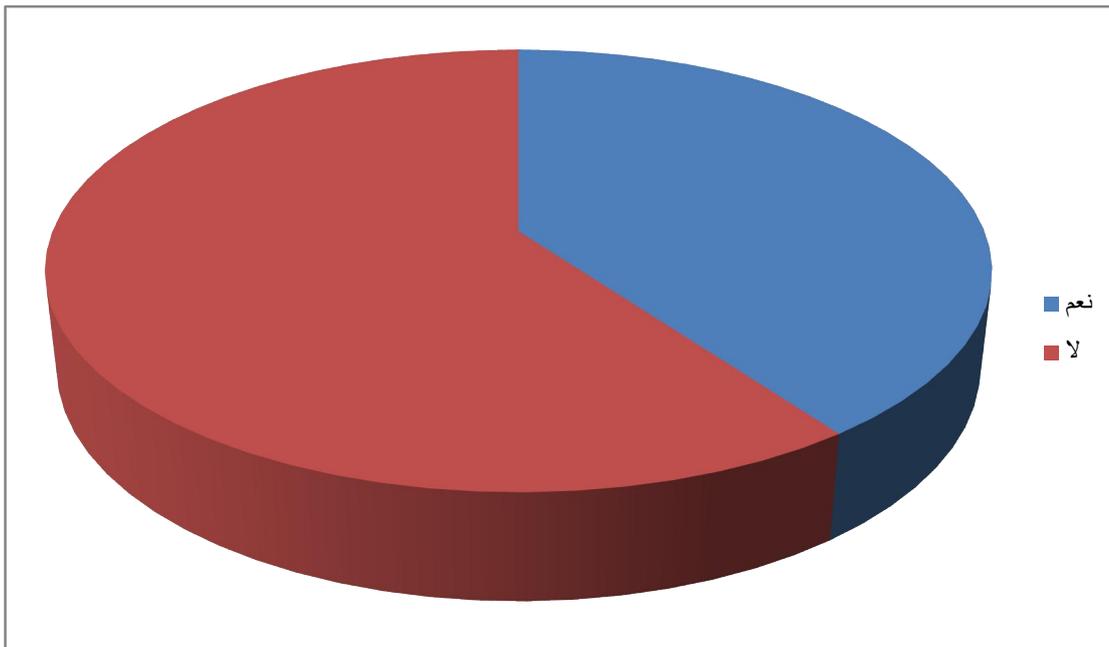
7. هل كان لديك حساب في وكالة أخرى.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير هل كان لديك حساب في وكالة أخرى.

هل كان لديك حساب في وكالة أخرى	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	40%
لا	36	60%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب.

الشكل رقم (23) :تمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير هل كان لديك حساب في وكالة أخرى.



من خلال الجدول و الشكل السابقين نجد أن البنك إستقطب أشخاص كانت لهم حسابات في بنوك أخرى و التي بلغت نسبتهم ب 60% و هذا يعني أن البنك له سمعة جيدة و نجاعة.

ثانيا : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

سوف نحلل البيانات المتعلقة بمؤشرات جودة الخدمات التي تقدمها وكالة القرض الشعبي الجزائري لزبائنها و يتم تحديد مستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم و ذلك من خلال عرض إجابات العينة المدروسة حول عبارات النموذج المستخدم ( نموذج الأداء الفعلي) و ذلك حسب كل مؤشر من المؤشرات الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم.

### 1. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم جودة الخدمة التي تقدمها الوكالة لزبائنها.

إن تقييم الزبون لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة و جوانب غير ملموسة للخدمات و التي وضعها باحثين مختصين في مجال التسويق على خمسة مؤشرات و هي : الملموسية ، الإعتيادية ، الأمان و العاطفة و ذلك إعتيادا على 19 عبارة مقسمة على هذه المؤشرات.

#### 1-1 الملموسية :

جدول رقم (19) : تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الملموس

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	التقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	المظهر المبنى الخارجي للوكالة جذاب جدا	13	17	20	7	4	12.2	عالي
		%21.66	%28.33	%33.33	%11.66	%6.66		
2	التصميم و الديكورات الداخلية للوكالة جميلة	8	7	7	37	2	12.2	عالي
		%13.33	%11.66	%11.66	%61.66	%3.33		
3	المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة متطورة و حديثة	5	2	10	40	3	12.4	عالي
		%8.33	%3.33	%16.66	%66.66	%5		
4	مظهر مقدمي الخدمة للوكالة لائق	1	2	15	36	5	11.8	متوسط
		%1.66	%3.33	%25	%60	%8.33		

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يحمل مؤشر الموسمية بأن تقييم أفراد العينة للعبارات (1،2،3) كانت ضمن درجة عالية بحيث قدرة العبارتين (01)،(02) بنفس المتوسط الحسابي و الذي يقدر ب 12.2 و الذي يحتويان على المظهر الخارجي للوكالة و التصميم و الديكورات الداخلية للوكالة ، بينما كانت العبارة رقم (03) التي تحتوي على المعدات و الأجهزة المستخدمة يقدر ب 12.4 .

بينما إتخذت العبارة الرابعة متوسط حسابي قدره 11.8 أي إتجاهات الأفراد كانت ضمن الدرجة متوسط و من هذا نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد بأن أغلب الزبائن موافقين على مظهر مقدمي خدمة

الوكالة و التصميم و الديكورات الداخلية في الوكالة و نلاحظ بأن هذه الإحصائيات قد أكدت أيضا بأن نسبة قليلة من الزبائن موافقين على مظهر المبنى الخارجي.

2.1 الإعتمادية: يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و عدد التكرارات للعبارات التي تتضمنها مؤشر الإعتمادية.

الجدول (20) : تقييم جدوة الخدمة من ناحية مؤشر الإعتمادية.

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	تقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	وفاء الوكالة بوعودها للخدمات المقدمة	/	5	18	31	3	11.7	متوسط
		/	%8.33	%30	%51.66	%5		
2	تقديم الوكالة خدماتها بشكل صحيح و عدم حدوث الأخطاء فيها	1	1	14	38	5	12.8	متوسط
		%1.66	%1.66	%23.33	%63.33	%8.33		
3	عندما تواجهك مشكلة فإن المؤسسة تبديك إهتمام خاص لحلها	3	7	22	23	4	11.80	متوسط
		%5	%11.66	%36.66	%38.33	%6.66		
4	الخدمة التي تقدمها الوكالة ذات جودة عالية	/	7	19	28	4	11.60	متوسط
		/	%11.66	%31.66	%46.66	%6.66		

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه العبارات المتعلقة بمؤشر الإعتمادية و كانت أعلى نسبة لإجابات المتعاملين من الزبائن تتمحور بين موافق و محايد لذا كان كل التقييم بدرجة متوسط ، و كانت أكبر نسبة في العبارة رقم (01) و التي تشير إلى وفاء الوكالة دائما بعودها للخدمات المقدمة بحيث نسبة موافق 51.66% و بلغت نسبة محايد ب 30% وباقي النسبة توزعت على باقي درجات الموافقة .

و نلاحظ في العبارتين (03)، (04) كانت بالتقريب نفس الإجابات على درجات غير موافق بحيث بلغت نفس النسبة 11.66% في العبارتين " و عند الموافق تماما و عند محايد كانت النسبة على الترتيب 36.66% ، 31.66% للعبارتين ، أما باقي النسبة توزعت على باقي الدرجات و تكاد تكون نفس النسب و بينت هذه الإحصائيات بأن أغلب الزبائن موافقين على وفاء المؤسسة بعودها و على الجودة التي توافق خدماتها .

**3-1 الإستجابة:** يوضح الجدول التالي عدد و نسبة التكرارات و المتوسطات الحسابية للعبارات التي توفر جودة الخدمة من ناحية مؤشر الإستجابة.

الجدول رقم (21) : تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر الإستجابة.

الرقم	العبارات	التكرارات					تقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1	الوكالة لديها السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة	4	8	14	35	1	12.4 عالي
		%6.66	%13.33	%23.33	%58.33	%1.66	
2	تقوم المؤسسة بالرد الفوري على إستفسارات و شكاوي الزبائن	3	9	19	29	/	12 عالي
		%5	%15	%31.66	%48.33	/	
3	الإستجابة الفورية لحاجات الزبائن مهما كانت درجة الإنشغال	5	11	24	17	4	12.2 عالي
		%8.33	%18.33	%40	%28.33	%6.66	
4	تقوم الوكالة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة	3	7	23	27	2	12.4 عالي
		%5	%11.66	%38.33	%45	%3.33	

المصدر: من إعداد الطالب

و يبين الجدول أعلاه العبارات التي توضح نسب الإستجابة حيث أن التقييم كله يقع ضمن مجال عالي و نلاحظ أن أكبر متوسط حسابي ضمته العبارتين (01) ، (04) و التي تشير أن الوكالة لديها سرعة في تقديم الخدمات المطلوبة و إعطاء المواعيد بدقة قد بلغت نسب الموافق ل 33% ، 45% على التوالي ، في حين قد بلغت نسبة الزبائن الغير موافقين 13.33% ، 11.66% على التوالي ، أما النسب المتبقية فقد توزعت على باقي الدرجات.

و نلاحظ أن العبارة رقم (02) و (03) نسبهم متفاوتة بحيث بلغت نسبة موافق ب 48.33% ،  
28.33% على الترتيب و إجمالاً فإن أغلبية الزبائن موافقين على أن الوكالة لديها سرعة في تقديم  
الخدمات المطلوبة.

4-1 الأمان : عبر مؤشر الأمان عن الإرتياح النفسي للتعامل مع الوكالة و ذلك من خلال الثقة التي  
يشعر بها الزبون في تعامله مع موظفي الوكالة و إحساسه بالأمان.

جدول رقم (22) : تقييم جودة الخدمة من ناحية الأمان.

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	تقييم
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
1	شعورك بالأمان عند التعامل مع الوكالة	1	4	17	36	2	12	عالي
		%1.66	%6.66	%28.33	%60	%3.33		
2	تضع ثقتك كاملة في مقدمي الخدمة	1	6	16	32	4	11.80	متوسط
		%1.66	%10	%26.66	%38.33	%6.66		

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول أعلاه العبارات ذات علاقة بالأمان في الوكالة ، بحيث بلغت نسبة موافق و موافق تماماً  
60% ، 3.33% على التوالي في العبارة (01) بلغت نسبة محايد 28.33% و أما النسبة البقية توزعت  
ما بين غير موافق تماماً و غير موافق أما العبارة رقم (02) فقد بلغت نسبة الموافق ب 38.33% و عند  
محايد 26.66% في حين النسبة المتبقية قد توزعت على باقي الدرجات و منه يوجد أمان بدرجة عالية في  
الوكالة بحيث يتدرج ما بين العالي و المتوسط

1-5 التعاطف : يعبر مؤشر التعاطف عن الجانب التفاعلي بين الزبون و الموظف حيث يعتبر التعاطف عاملا مهما للحكم على جودة الخدمة.

الجدول رقم (23) : تقييم جودة الخدمة من ناحية مؤشر التعاطف

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	التقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	الوكالة لديها اللطف في التعامل مع الزبائن	1	6	11	35	7	12	عالي
		%1.66	%10	%18.33	%58.33	%11.66		
2	تحلي مقدمي الخدمة بالأداب و حسن الأخلاق	1	1	14	38	5	11.8	متوسط
		%1.66	%1.66	%23.33	%63.33	%8.33		
3	يضع البنك مصلحة الزبائن في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا	1	9	9	40	1	12	عالي
		%1.66	%15	%15	%66.66	%1.66		
4	تقوم الوكالة بفهم و معرفة إحتياجات الزبائن	2	9	15	30	4	12	عالي
		%3.33	%15	%25	%50	%6.66		
5	المؤسسة لديها معاملة خاصة لكل زبون	16	12	16	12	4	12	عالي
		%26.66	%20	%26.66	%20	%6.66		

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح التعاطف بحيث كان التقييم للعبارات يتمحور ما بين عالي و متوسط و كانت أعلى نسبة في العبارة (03) و التي تعبر عن وضع الوكالة مصلحة الزبائن في مقدمة إهتماماتها و كانت معظم الإيجابيات تتركز في موافق بحيث بلغت %66.66 في حين قد بلغ

المتوسط الحسابي ب 12 و بعدها تأتي العبارة رقم (02) بدرجة ثانية بحيث قد وصل المتوسط الحسابي 11.8 بتقييم متوسط في حين قد بلغت نسبة موافق 63.33% و نلاحظ بأن العبارة رقم (04) فقد كانت أكبر نسبة في موافق بحيث بلغت 50% و من النسب و التقديرات السابقة نلاحظ بأن أغلب الزبائن موافقين و بدراسة عالية على مؤشر التعاطف.

## 2- تحليل البيانات المتعلقة برضا الزبون عن الخدمة في وكالة CPA

لتحديد درجة رضا الزبائن عن خدمات الوكالة و سيتم عرض إجابات أفراد العينة حول الرضا كمايلي :

الجدول رقم (24) : تقييم رضا الزبائن عن الخدمات

الرقم	العبارات	التكرارات					الوسيط الحسابي	التقييم
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	أنت راضي عن مشاركتك	1	3	8	37	11	12	عالي
		%1.66	%5	%13.33	%61.66	%18.33		
2	أنت راضي عن ما تقدمه الوكالة من خدمات	1	6	13	31	10	12.12	عالي
		%1.66	%10	%21.66	%51.66	%16.66		
3	قد تتحسن درجة رضاك إذ قامت المؤسسة بإدخال تحسينات و تغييرات في جودة خدماتها المقدمة	1	3	6	41	9	12	عالي
		%1.66	%5	%10	%68.33	%15		
4	الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك	/	7	35	17	1	12	عالي
		/	%11.66	%58.33	%28.33	%1.66		
5	تقوم الوكالة دوما على تلبية حاجات و رغبات الزبائن	/	7	35	17	1	12	عالي
		/	%11.66	%58.33	%28.33	%1.66		
6	أنت راضي أكثر عن الخدمات التي تقدمها الوكالات المنافسة	/	2	27	17	2	9.6	ضعيف
		/	%3.33	%45	%28.33	%3.33		
7	أنت راضي على تعاملك لفترة طويلة مع وكالة القرض الشعبي الجزائري	1	/	15	35	8	11.8	متوسط
		%1.66	/	%25	%58	%13.33		

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (03) التي تشير إلى قد تتحسن درجة رضاك إذ قامت الوكالة بإدخال تحسينات في جودة خدماتها حيث بلغت نسبة راضي 68.33% و راضي تماما 15% و كانت نسبة غير راضي شبه معدومة بحيث بلغت 1.66% و هذه النتائج تؤكد بأن جميع الزبائن يكون راضين او راضين تماما عن الوكالة إذا ادخلت بعض التحسينات على خدماتها و نلاحظ ان العبارة رقم (01) فقد كانت بدرجة ثانية حيث بلغت نسبة الزبائن الراضين عن مشاركتهم في الوكالة ب 61.66% بتقييم عالي في حين بلغت نسبة راضي تماما ب 18.33% اما باقي الإجابات كانت ذات نسبة ضعيفة و نلاحظ أيضا في العبارة رقم (07) في حين بلغت أكبر نسبة عند راضي ب 58% و بعدها محايد ب 25% و نلاحظ ان العبارتين رقم (02) ، (05) قد بلغت نفس المتوسط الحسابي و الذي يقدر ب 12 حيث بلغت العبارة (05) عند راضي ب 56.66% كانت أكبر نسبة و إنعدمت نسبة غير راضي تماما في العبارة أما العبارتين (04) ، (06) قد بلغت نفس درجة الرضا فقد بلغنا نفس درجتنا الرضا فقد بلغت النسبة عند راضي ب 28.33% و إنعدمت نسبة غير راضي تماما في كلتب العبارتين

و منه فالزبائن راضين عما تقدمه الوكالة من خدمات.

## المطلب الثالث : عرض النتائج و إقتراحات الدراسة

## أولا : النتائج

من خلال دراستنا و تحليلنا لأجوبة أفراد العينة المدروسة تمكنا من إستنتاج مجموعة من النتائج أهمها :

- أغلب الزبائن المتعاملين مع وكالة القرض الشعبي الجزائري هم شباب كون أغلب إيجابيات الأفراد كانت تتلواح اعمارهم ما بين 20-30 سنة و ذات مستوى ثانوي و جامعي
- أغلب زبائن الوكالة يتعاملون معها لخدماتها المميزة و هذا ما أثبتته الدراسة.
- تقديم الوكالة لخدمات متنوعة مع حدوث بعض الأخطاء فيها و هذا راجع لقلة المراقبين على مقدمي الخدمة
- سيعتبر أغلب الزبائن بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا و تتمثل هذه المظاهر في مايلي:
- يجب أن توفر الوكالة التجهيزات و المعدات المتطورة و الحديثة التي تساهم في رفع جودة الخدمة.
- إستخدام الوكالة لديكورات و تصميمات بسيطة و جميلة .
- أن تقوم الوكالة بتحسين في مظهر مقدمي الخدمة .
- توفير السجلات التي تساعد على إنجاز الخدمة بالجودة المطلوبة
- حسن المعاملة و الإحترام من الموظفين للزبائن
- إن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة تتميز ب أنها ذات جودة منخفضة نسبيا و هذا ما تم الحصول عليه منت خلال البيانات.

ثانيا : الإقتراحات

- وضع إستراتيجيات تسويقية بالإعتماد على معايير الجودة الشاملة
- بالرغم من أن الوكالة تقدم خدمات متنوعة إلا أنها لا تصل إلى الجودة التي يطلبها الزبون لذلك فعلى الوكالة البحث عن الخلل الموجود بين الجودة المطبقة و الجودة المطلوبة من الزبائن.
- السرعة في تقديم الخدمات و الرد على شكاوي الزبائن .
- زيادة الحملات الترويجية للتعريف بالخدمات التي تقدمها الوكالة و التغييرات التي قد تحدثها
- القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا الزبائن إعتقادا على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة النقص في جودة الخدمات و تطويرها.
- تدريب العمال و الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة و ذلك من أجل المحافظة على الزبائن و كسب رضاهم عن الوكالة.
- القيام بدورات تكوينية و تدريبية للعمال و الموظفين للتعرف على اخر المستجدات.
- توظيف عمال و موظفين ذات مؤهلات و قدرات عالية ، وذلك من أجل تحسين الاداء و تقليص الأخطاء.

خاتمة عامة

# قائمة المراجع