



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم تسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : تسيير

## قياس جودة الخدمات في البنوك الجزائرية

### دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة -104- مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة :

خياطي حنان

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قبايلي الحاجة	استاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	دباحي يمينة	استاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	استاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

## شكر

نشكر المولى عز وجل الذي يسر لنا امرنا , و هون علينا الصعاب حتى تم انهاء هذا العمل الحمد لله حمدا

يليق بعظمته و فضله علينا و على الناس اجمعين . و نصلي و نسلم على خير خلقه سيدنا محمد صلى الله

عليه و سلم.

و نتوجه بجزيل الشكر الى الاستاذة المشرفة دباحي يمينة على ما قدمته في انجاز بحثنا هذا , بتوجيهاتها و

نصائحها القيمة , و بإفادتها لنا بالمعرفة و بطرق البحث و منهجيتها.

كما نشكر جميع اساتذة و رئيس قسم علوم التسيير و اطارات القسم و عمال المكتبة.

كما نتوجه بالشكر الى كل من دعمنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

اهدي عملي هذا الى من قال فيهما ربي جل جلاله و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا» والدي اطل الله في

عمرهما.

الى بسمة الحياة الى من كان دعائها سرنجاحي وحنانها بلسم جراحي..... والدتي الحبيبة

الى مثلي الاعلى في الحياة و من كان سندي طوال حياتي الى من له كل الفضل... ابي العزيز

الى كل افراد عائلتي الكريمة

الى كل صديقاتي الغاليات اللواتي شاركنني في مشوار الدراسة

الى كل من يعرفني و من علمني حرفا رسم لي طريق النجاح

الى كل الاساتذة الكرام .

الى كل من نسيم قلبي و لم ينسهم قلبي ولساني

حنان

## قائمة المحتويات :

I.....	شكر
II.....	اهـداء
III.....	قائمة المحتويات :
V.....	قائمة الجداول :
VI.....	قائمة الاشكال :
1.....	المقدمة العامة :
1.....	الفصل الاول: تقديم عام للبنوك.....
6.....	تمهيد.....
7.....	المبحث الاول : ماهية البنك.....
7.....	المطلب الاول : تعريف البنك.....
9.....	المطلب الثاني : نشأة البنوك و تطورها.....
12.....	المطلب الثالث : انواع البنوك.....
14.....	المبحث الثاني : وظائف البنوك و مبادئها.....
14.....	المطلب الاول : وظائف البنك :
18.....	المطلب الثالث : خصائص البنك.....
24.....	خلاصة :
25.....	الفصل الثاني.....
26.....	تمهيد :
27.....	المبحث الاول : جودة الخدمات.....
27.....	المطلب الاول : ماهية الجودة و تطورها التاريخي.....
33.....	المطلب الثاني : جودة الخدمات :
35.....	المطلب الثالث : أبعاد جودة الخدمة.....
37.....	المبحث الثاني : اساليب و نماذج قياس و محددات جودة الخدمات :
37.....	المطلب الاول : محددات جودة الخدمة :
39.....	المطلب الثاني : نماذج قياس جودة الخدمات.....
47.....	خلاصة :
50.....	الفصل الثالث.....
51.....	تمهيد :

52.....	المبحث الأول : تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري .....
52.....	المطلب الاول : نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري : .....
53.....	المطلب الثاني : تطور البنك الخارجي الجزائري : .....
57.....	المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .....
57.....	المطلب الاول : المنهج المتبع في الدراسة .....
59.....	المطلب الثاني : واقع جودة الخدمة ومدى أثرها على كسب ولاء العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104مستغانم .....
62.....	المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين و العملاء : .....
75.....	خلاصة : .....
73.....	الخاتمة : .....
75.....	قائمة المراجع و المصادر: .....

قائمة الجداول :

رقم الجدول :	العنوان	الصفحة :
(1-II)	الملموسية	40
(1-III)	الجنس	61
(2-III)	السن	61
(3-III)	المؤهل العلمي	61
(4-III)	سنوات العمل في البنك	62
(5-III)	المستوى الوظيفي	62
(6-III)	توفير البنك قسم خاص بالجودة	63
(7-III)	توفير الرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن	63
(8-III)	وضع البنك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمات	63
(9-III)	توظيف الوكالة لأفضل الكفاءات التي تعرض فعلياً خدماتها	64
(10-III)	التحسين في جودة خدمات الوكالة	64
(11-III)	الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات العملاء في تحسين جودة الخدمات	65
(12-III)	ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين	65
(13-III)	الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك مصدر لجذب زبائن جدد	65
(14-III)	الجنس	66
(15-III)	السن	66
(16-III)	المستوى الدراسي	67
(17-III)	تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة	67
(18-III)	مدة تعامل الزبون مع البنك الخارجي الجزائري	68
(19-III)	سبب اختيار الزبون لهذا البنك	68
(20-III)	مدى رضى الزبون على الخدمة المقدمة له من طرف هذا البنك	68
(21-III)	رأي الزبون في الخدمة المقدمة له من طرف البنك من حيث السعر	69
(22-III)	رأي الزبون في الخدمة المقدمة له من طرف البنك من حيث الجودة	69
(23-III)	رأي الزبون في الخدمة المقدمة له من طرف البنك من حيث السرعة	70
(24-III)	استعمال البنك تقنيات حديثة و متطورة	70
(25-III)	لباقة موظفو البنك	70
(26-III)	تقديم البنك معلومات عن المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة	71
(27-III)	قدرة الموظفين على الرد على كافة استفسارات العملاء	71
(28-III)	تقديم البنك تسهيلات بالنسبة للخدمات المقدمة	72

73	اقتراح على البنك تطوير خدماته او ادخال خدمات جديدة	(29-III)
73	الاستمرار في التعامل مع هذا البنك	(30-III)

قائمة الاشكال :

الصفحة :	العنوان :	رقم الشكل :
54	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	(1-III)
55	الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم	(2-III)

## المقدمة العامة :

اصبحت الجودة تشغل اهتمام العديد من المنظمات و الحكومات بحيث صارت تعد الوظيفة الاولى لاي منظمة و فلسفة ادارية و اسلوب حياة لأي منظمة و ذلك من اجل تمكينها من الوصول الى الاداء العالي و ذلك من اجل ضمان بقائها و استمراريتها بحيث اصبحت الجودة في ظل المتغيرات الراهنة تعد سلاحا استراتيجيا للتميز في الاداء .

لقد شهدت العقود الاخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات و التي اصبحت تشكل اهمية في اقتصاديات الدول مما ادى الى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المقدمة للخدمات و التي تعود الى جودة الخدمات المقدمة و كذا التزايد الكبير في عدد المنظمات المقدمة للخدمات و كذلك التغيرات العالمية، فإذا كانت الجودة نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى للاستمرار و كسب رهان المنافسة في الأسواق ، فإن تحقيقها لا يأتي من فراغ أو عن طريق الصدفة ، فالأمر يحتاج إلى الإبداع و التنظيم و إلى فلسفة تنظيمية تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات و رغبات الزبائن المتنامية و المتغيرة ، كون أن الزبون أصبح هو سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه . و في ظل حده التنافس الذي يسود الأسواق و تعد جودة الخدمة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في مواجهة منافسيها ، في ضمان وفاء عملائها ، و تحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين و في بحثنا هذا سنتطرق الى اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات .

## ▪ طرح الاشكالية :

و بناء على ذلك تتبلور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: كيف يمكن قياس جودة الخدمات في البنوك الجزائرية بالبنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم ؟

و من خلال الإشكالية المطروحة نحاول إبراز أهم الأسئلة الفرعية :

- ما هي الابعاد التي تقاس بها جودة الخدمات ؟
- ما مدى تأثير جودة الخدمات على رضا العميل ؟

## ▪ فرضيات الدراسة :

تبعاً للإشكالية المطروحة واعتماداً على الاسئلة الفرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

- الخدمات الحديثة ترفع من مستوى رضا الزبون .
- يوجد ابعاد تقاس بها جودة الخدمات .

## ■ أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا للموضوع كان لأسباب تكمن في :

### ● الأسباب ذاتية:

الرغبة في الاطلاع على الأعمال التي تقدمها البنوك ؛ كون ان الموضوع يدخل في صميم التخصص.

### ● الأسباب الموضوعية :

أهمية الموضوع في حد ذاته و دوره في ربط التواصل بين البنوك و العملاء .

قياس الأبعاد الخاصة بجودة الخدمات في البنك محل الدراسة .

### ■ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراسة الموضوع في أهمية القطاع المصرفي بحيث لا يستطيع أي اقتصاد القيام بدون وجود بنوك تقوم بالتسهيلات المالية ، و كذلك معرفة ما مدى جودة البنوك الجزائرية لكسب رضا و ولاء العملاء .

### ■ أهداف الدراسة :

● معرفة الطرق و الوسائل التي تستخدمها البنوك لكسب و جلب العملاء.

● الرغبة في معرفة علاقة العميل مع البنوك.

● التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي ستساعد البنوك على تحسين و تطوير خدماتها .

### ■ الدراسات السابقة :

● رمضان باي حسيبة ، مذكرة تخرج ماستر اكايمي قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الاداء المتميز ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم ، 2014/2015 .

### الهدف من الدراسة :

فهم جودة الخدمات و جميع ما يرتبط بها ، ابراز معنى الاداء المتميز ، تحديد و توضيح كل ما يتعلق بالجودة ، محاولة ابراز العلاقة بين جودة الخدمة و الاداء المتميز .

### نتائج الدراسة :

- سعي المؤسسات الى خفض من التكاليف و اكتساب ميزة تنافسية اصبح هدف يراودها ، و تحقيقه يرتكز على تحقيق الجودة .
- تمثل جودة الخدمات معيار لدرجة التطابق الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة ، بمعنى التركيز على اجمالي المنافع التي تقدمها الخدمة للمستفيد .
- بن مهدي سليمة ، مذكرة تخرج ماستر اكاديمي قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية ، تحت عنوان اهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم 2016/2017.

الهدف من الدراسة :

تسليط الضوء و القاء نظرة حقيقية على الواقع الملموس للصحة في الجزائر لاسيما في المستشفيات ، ابراز مدى حاجة المؤسسات الصحية لتبني مدخل الجودة في خدماتها و تبين القيمة المحصلة من جراء ذلك ، الوقوف على مستوى الرضا المتحقق لدى مجمعة من مرضى المستشفيات .

نتائج الدراسة :

- تتميز الخدمات عموما و الصحية على وجه الخصوص بمميزات فريدة ، تتطلب مهارات و اساليب فريدة في عالم صار لا يثق إلا بالأشياء التي يراها و يلمسها و يحتفظ بها .
- اكبر هم يواجه مقدمي الخدمات الصحية هو تطوير او ايجاد استراتيجية متقنة لإدارة الدليل المادي لتعزيز و تمييز الخدمات عبر خلق ميزات او جوانب ملموسة كمساهمة الاجهزة و المكان و الناس و الرموز في تحقيق اهداف المؤسسة في مكان نظيف يعزز كفاءة اداء العاملين بسرعة و دقة و فاعلية دون اخطاء.
- منهج الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي في القسم النظري اي الفصلين الاول و الثاني اما في الفصل التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة و عرضها .

■ تقسيمات الدراسة :

من اجل الامام بالموضوع و الاحاطة بجوانبه قمنا بتقسيم الدراسة الى الفصول التالية فصلين نظريين هما الفصل الاول المتمثل في البنوك و الذي بدوره ينقسم الى مبحثين هما المبحث الاول ماهية البنك ، المبحث الثاني المتمثل في وظائف البنك و مبادئه اما الفصل الثاني يتمثل في اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات و الذي بدوره ينقسم الى مبحثين المبحث الاول هو جودة الخدمات و المبحث الثاني اساليب و نماذج قياس جودة الخدمات، يقتصر الفصل الثالث على دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري وكالة 104

مستغانم، ينقسم الى مبحثين المبحث الاول تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري ، المبحث الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

▪ حدود الدراسة :

● الحدود الزمنية :

امتدت الفترة من من مارس إلى أفريل.

● الحدود المكانية :

البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 بولاية مستغانم .

● الحدود الموضوعية :

- اهمية الرقابة في تحسين جودة الخدمات
- دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية
- دور نظام المعلومات في تحسين جودة الخدمات .
- اثر تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات .
- 

▪ صعوبات الدراسة :

صعوبة إقناع بعض العملاء بالإجابة على الاستبيان .

## الفصل الاول: تقديم عام للبنوك

تمهيد :

البنوك على اختلافها و تنوع مستوياتها لها دورا اساسيا في تحريك عجلة نمو الاقتصاد و تقدمها و ذلك لكونها تقوم بتأدية مجموعة من الوظائف الاساسية التي لا تقتصر على مجرد الوساطة التي من خلالها تقوم بجمع الفوائض المختلفة من اموال الافراد والمؤسسات في شكل ودائع , او في اشكال اخرى و استخدامها في تمويل الافراد و المؤسسات الذين هم بحاجة اليها في شكل قروض متنوعة, او في اشكال متنوعة اخرى بل تتعداها الى خدمة زبائنهم من خلال وضعها وسائل الدفع امامهم لتسهيل تسوية معاملاتهم التجارية و غيرها و تدخلها في الانشطة الاستثمارية من خلال المساهمة فيها او في ادارتها و في تنشيط و تشجيع الاسواق المالية و توظيف القيم المنقولة . و ضمن هذا الفصل سوف يتم التعرض الى المباحث التالية :

المبحث الاول : ماهية البنك

المبحث الثاني : وظائف البنك و مبادئه

## المبحث الأول : ماهية البنك

قد تعامل الافراد مع بعضهم البعض منذ الازل في مجال المعاملات الماليه فان هذا التعامل خضع كغيره من التعاملات الى اسلوب الحياة السائد في كل عصر من العصور في حين بدا هذا التعامل بالمقايضة ثم تطور الى ان وصل الى الاشكال الحديثه من التعامل كالبطاقات المصرفيه وغيرها و بما ان البنوك التجاريه هي احدى صور هذا التطور فقد ظهر عند حاجة الناس له فلم تظهر البنوك التجاريه مبكرا لأنها تعتمد اساسا على ارتفاع مستوى ثقة الافراد فيها .و هذا المستوى يتأثر بمدى التطور القانوني والمعرفي لدى الامم . و منه سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف البنك ونشأته وتطوره عبر الزمن .

## المطلب الأول : تعريف البنك

البنك هو كلمة ايطالية الاصل " بانكو " تعني مصطبة وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملية ، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات ، ثم اصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجرى فيه المتاجرة بالنقود<sup>1</sup>.

البنك هو مؤسسة مالية نقدية ، تهدف إلى تجميع أموال وودائع كحاجة للتعامل بها من قبل أشخاص سواء كانوا مستثمرين أو أفراد عاديين و ذلك عن طريق اقتراضها وفقا لشروط محددة ، فنشاط البنك لا تنتهي مهمته عند هذه العمليات بل اكثر من ذلك بحيث يساهم في الاستثمار في الاوراق المالية أي أنه يلعب دور الوسيط بين المتعاملين الاقتصاديين ، من هنا نستنتج أن للبنوك أهمية كبيرة في إنعاش اقتصاد بلد ما عن طريق تدعيم المشاريع الاستثمارية و بالتالي تنشيط المؤسسات المالية والاقتصاد الوطني ككل ، كما يعرف البنك على أنه مؤسسة مالية وسيطة تتعامل بأدوات الائتمان المختلفة القصيرة ، متوسطة و طويلة الأجل في كل من سوقي النقد و المال ، كما أنها تؤدي دور الوسيط بين المقرضين و المقترضين بهدف تحقيق الربح<sup>2</sup>.

وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكيه ومنها الحديثه<sup>3</sup>:

من وجهة نظر الكلاسيكيه يعرف البنك مؤسسة عمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء الاولى لديها فائض من الاموال وتحتاج الى الحفاظ عليه وتنميته والثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج الى اموال لغرض الاستثمار او التشغيل او كلاهما .

اما الحديثه تعرف البنك على انه مجموعه من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع تدفع عند الطلب او اجال محدد و تزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق اهداف خطه التنميه و سياسة الدوله و دعم الاقتصاد القومي و تباشر عمليات تنميه الادخار و الاستثمار المالي في الداخل والخارج في ما يساهم في انشاء المشروعات و ما يتطلب من عمليات مصرفيه وتجاريه وماليه وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.

<sup>1</sup> :شاكركرزوي ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ، ص24

<sup>2</sup> :الطاهر لطرش،تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات ، الطبعة الثانية ، الجزائر 2002 ، ص26

<sup>3</sup> اسماعيل ابراهيم عبد الباقي ، ادارة البنوك التجارية، المهمل للنشر،عمان 2016 ، ص 67

هذا ويلاحظ ان عدم الاخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدي الى مجموعه من المخاطر من اهمها<sup>1</sup>:

- تنخفض قدره التنافسية للبنك و ما لذلك من تأثير على انخفاض ارباحه وزيادة مخاطره .
- قد تبتعد التعاملات الماليه للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفي و خصوصا مع تعاظم دور شبكه الانترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية.
- يتأثر اقتصاد الدوله بانخفاض مستوي اداء الجهاز المصرفي فكلما نشط الجهاز المصرفي كلما عكس ذلك على زيادة المبادلات الماليه زيادة نمو الدخل القومي بدرجة اكبر.

ونود ان نوضح ان القانون المصرفي وضع شروط للمؤسسة التي تزاوّل اعمال البنوك هي<sup>2</sup>:

- ان تتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمه .
- يجب ان لا يقل راس المال المدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون .
- ان يتمثل العمل الرئيسي للبنك في تجميع المدخرات العاجلة مؤقتة من الجمهور و ذلك بغرض اعطائها للغير لاستخدامها .

منه يمكن القول ان البنك هو مؤسسة تحصل على موافقة السلطات الحكوميّة ؛ و ذلك من أجل قبول الودائع الماليّة ، و دفع قيمة الشيكات ، و تقديم القروض المتنوعة للأفراد و المنشآت ، و المشاركة كوسيط في المعاملات و الخدمات الماليّة ، ويُعرّف البنك بأنّه منظمة توفر للأشخاص و المؤسسات إمكانية استثمار المال فيها ، أو اقتراضه ، أو التحويل بين العملات ، و من التعريفات الأخرى للبنك أنّه مُنشأة ماليّة تحمل رخصة قانونيّة تسمح لها بتقديم القروض الماليّة ، و استلام الودائع ، و توفير خدمات الأموال ، مثل صرف العُمّلات ، و إدارة الثروات ، و تقديم صناديق الودائع الماليّة الآمنة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الخيري و سمير الامين , الودائع و تأجير الخزائن والحساب الجاري لدى البنوك , الطبعة الاولى 2011 المنهل للنشر و التوزيع عمان ص97

<sup>2</sup> محمد على السرهيد ، الجوانب القانونية للسرية المصرفية ، دار الرمال للنشر و التوزيع ابوظبي 2010 ص60

<sup>3</sup> اسماعيل ابراهيم عبد الباقي ، ادارة البنوك التجارية . مرجع سبق ذكره ص 67

## المطلب الثاني : نشأة البنوك و تطورها

تشير المصادر التاريخية إلى أن نشأة البنوك تعود إلى العصر البابلي ، فترجع الآراء إلى أن أقدم بنك تاريخي أُسس في مدينة سيبار بالقرب من نهر الفرات ، و يوجد رأي آخر يشير إلى أن وجود البنوك يعود إلى العصر الإغريقي ؛ إذ نشر الإغريق فن الصرافة الذي أخذه الرومان عنهم ، و تزامن ظهور البنوك التجارية مع انتشار النقود الورقية ؛ لذلك يُعدّ الشكل الأول لهذه البنوك محلات الصرافة التي كانت تتعامل بشراء وبيع العملات ، و أُسس أول بنك تجاريّ في عام 1517م بمدينة البندقية ، و لاحقاً أُسس بنك في مدينة أمستردام في عام 1609م ، و من ثمّ انتشرت البنوك في كافة دول العالم . منذ القرن الثامن عشر للميلاد صار عدد البنوك يزداد بشكل تدريجيّ ، و في القرن التاسع عشر للميلاد مع ظهور الثورة الصناعيّة في أوروبا ؛ أدّى ذلك إلى دخولها في عصر الإنتاج الذي احتاج إلى الكثير من المال ، فظهرت الحاجة إلى وجود بنوك تشبه الشركات المساهمة التي انتشرت أعمالها بشكل كبير ؛ ممّا دفعها إلى افتتاح فروع لها ، كما شهدت هذه الفترة ظهور بنوك مُخصصة في الائتمانات الصناعيّة ، و الزراعيّة ، و العقاريّة . خلال القرن العشرين للميلاد شهدت البنوك العديد من التحدّيات ، فتميّزت بالتطور و تجدد الأعمال الذي ظهر في العديد من المجالات الأساسيّة ، مثل ظهور الابتكارات الحديثة في مجال التكنولوجيا ، و استخدامها في تقديم الخدمات المصرفيّة ، و توفير منتجات حديثة مرتبطة مع التطورات في السوق الماليّ ، و الاعتماد على الوسائل الإلكترونيّة في تطوير طرق التداول المصرفي<sup>1</sup>.

تعتبر البنوك التجارية في صورتها الحاليه امتدادا لنشاط الصيرافة و الصاغة و المرابين فالبنوك مهما كانت طبيعة انشطتها او نوعيه الوظائف التي تقوم بها لا تعدو ان تكون مجرد مؤسسات ماليه تتعامل في الدين والائتمان وهي نفس فكره المتاجره في النقود التي عرفت في العصور الوسطى حيث ان الهدف الرئيسي للبنوك التقليديه تجاره النقود وفي ذلك الوقت كان المحتاجين للقرض يلجئون الى الصاغة للاقتراض لان الصاغة هم القادرون على القيام بتلك المهمه فكان الصاغة يقرضون هؤلاء بفائدة من اموالهم الخاصة اي راس مال او ارباح تجارتهم و مع مرور الوقت بدا الصاغة يلاحظون بان الاموال المودعة لديهم شبه ثابتة لا تتحرك بشكل اجمالي كما لاحظوا تأثر تجارتهم سلبا بالإقراض وعدم وجود مصادر ذاتيه تمكنهم من الاستمرار في الاقراض بالفائدة فبدؤوا يستغلون الودائع الموجودة لديهم من النقود في اقراض الناس ونجحت هذه الفكره<sup>2</sup>.

وقد تم حصر نشأة و تطور البنوك في المراحل التالية<sup>3</sup>:

## المرحلة الاولى لنشأة البنوك :

عندما أصبح الذهب عملة (نقود المحاسبة) بصفة رسمية وازداد النشاط التجاري وبدأت الثروات تتجمع وتتراكم في أيدي الأمراء والنبلاء و التجار ، أصبحت عملية حفظها ونقلها غاية في الخطورة ؛ بسبب الحروب المستمرة بين النبلاء ، صعوبة المواصلات ، وانتشار قطاع الطرق ، مثل ذلك حاجة لديهم للبحث عن مكان

<sup>1</sup>[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83?fbclid=IwAR34on5VoH6K1In\\_etVLkHb4yH7sVRLonhpUqprG4gq5ctFI-GrQL\\_zZaPk](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83?fbclid=IwAR34on5VoH6K1In_etVLkHb4yH7sVRLonhpUqprG4gq5ctFI-GrQL_zZaPk)

<sup>2</sup> محمد شاهين ، دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية ، دار حميترا للنشر و الترجمة ، عمان بتاريخ 27 جانفي 2017 ص 82

<sup>3</sup> احلام بوعبدلي ، سياسات ادارة البنوك التجارية و مؤشراتهما ، دار الجنان للنشر و التوزيع مصر ص 28

لحفظ أموالهم فيه ، وكان أنسب الأماكن التي يمكن أن تحفظ فيها هذه النقود في تلك الفترة هي الأماكن التي يعمل بها الصيارفة مقابل الحصول على أجر بسيط لتقديمهم لهذه الخدمة. واعتبر الصيارفة أن هذه النقود البنوك تصدر (شيكات) للتسهيل تمثل عبئاً عليهم ، لكنهم استعملوا عقولهم ووجدوا أنه لا أحد من الأغنياء كان يطلب أمواله التي كانت تحفظ لديهم ، بل كانوا يضيفون عليها ومع مرور الوقت والتجربة أصبح لدى الصيارفة الخبرة والمعرفة عن مطالب الأمراء والنبلاء من هذه النقود في السنة ورأوا أن كل المبالغ التي يطلبها الأمراء والنبلاء في السنة لا تزيد عن 10% بدأ الصيارفة<sup>1</sup> يستخدمون ذكائهم وقرروا أن يستفيدوا من الأموال المخزنة ، و بدأوا في إقراض ال 90% من الذهب الذي كان بحوزتهم والذي لم يحتاجه أصحابه إلى أشخاص آخرين بشرط أن يردوه إلى الصيارفة بعد فترة محددة مقابل فائدة معينة (جزء من المال) يأخذه الصيارفة ، وبدأت الأموال تدخل جيوب الصيارفة من لا شيء بدون عمل وبدون أن يكون لديهم رأس مال .

### المرحلة الثانية ل نشأة البنوك :<sup>2</sup>

اتجه الصيارفة إلى فتح أماكن لحفظ أموال المودعين من الأمراء و النبلاء و كبار التجار ، و أطلقوا عليها اسم (البنك) نسبة إلى (بانكو) و هي "الطاولة" التي كانوا يقفون عليها فأصبحت البنوك تسمى بأسماء أصحاب هذه "الطاولات" ك (بنك أحمد ) و (بنك محمود) و اشتهر الصيارفة وأصبحت فكرة خروج عملات الذهب من عندهم التي كانوا أمناء عليها تصيهم بالفزع و الذهول ؛ فاخترعوا فكرة (أمن الدفع) و التي تعني ؛ أن أصحاب الودائع إذا قام أحدهم بشراء سلعة معينة فبدلاً من أن يذهب للصيارفة و يأخذ منهم نقود يعطيها للتاجر و يسدد مديونيته مما يعرضه للخطر في نقل أمواله ، اقترح الصيارفة على المودع أنه يمكن أن يصدر أمر دفع للبنك مباشرة يكلفه بدفع مبالغ معينة للتجار ، و هذا ما حدث و هكذا فعل التجار أيضاً فبدلاً من أن يذهبوا إلى الصيارفة لصرف المال بدؤوا بتظهير (أمر الدفع) و هو كتابة اسم المورد عليه من الخلف لكي يذهب إلى الصيارفة ويكون لديه الحق في صرف هذا المبلغ المكتوب على أمر الدفع و بهذا بدأت أوراق الدفع تتحرك في السوق و أصبحت العملات الذهبية حبيسة أدراج الصيارفة .

### المرحلة الثالثة لنشأة البنوك :

ذهب تفكير الصيارفة إلى مدى أوسع قليلاً ، فبدؤوا بالتفكير في كيفية جذب عدد أكبر من المودعين للعملات الذهبية ؟ و من أجل تشجيع الناس قام كل بنك بإصدار عدد من الشهادات كل منها له قيمة معينة مثلاً خمسة أو عشرة جنيهات ذهبية ، و كانت هذه الشهادة بمثابة تعهد من البنك لدفع مبلغ من العملات لمن يحمل هذه الشهادة ؛ التي كانت تعرف حينها بـ ( بنك/ نوتة ) التي انتهت عند العرب بكلمة (بنكنوت) فالاحتفاظ بورقة أسهل بكثير من الاحتفاظ بالذهب حتى أصبحت التعاملات جميعها بورقة "البنكنوت"، فبدأ التعامل بها على أنها عملة و هي في الأساس تعهد بنكي و استمر هذا الوضع إلى الحرب العالمية الأولى و هذه المرحلة كانت خطيرة ؛ لأن القيمة الحقيقية للنقود المتمثلة في الذهب أصبحت تحت يد الصيارفة و القيمة الوهمية الأخرى بيد الملاك الأصليين للذهب حتى بدأت تطورات أخرى فانتقلوا من إقراض الأفراد إلى

<sup>2</sup> احلام بوعديلي ، سياسات ادارة البنوك التجارية و مؤشراتها ، مرجع سبق ذكره ص 29-30

إقراض الحكومات و الدول بالربا و الطموح للسيطرة على اقتصاد العالم و كانت من سمات هذه المرحلة ما يلي :

انتقلت البنوك من مجرد أماكن لحفظ أموال الأثرياء إلى مراكز تجارية ، لكل محاور النشاط التجاري لدرجة أن النظام المصرفي أصبح شبكة لا يمكن لأي تاجر الهروب منها . بدأت على المودعين ، و هذه الشيكات مع البنكنوت كونوا منظومة ورقية أمتهم تماما من حاجة المودعين إلى الذهب . أعلنت البنوك عن منح الفوائد لمن يودع لديها أموال لمدة معينة مما جعلهم يكونون شريحة جديدة من العملاء وتزيد أرباحهم حيث أن : الفرق بين فائدة الوديعة و فائدة القرض هو ربح البنك سيطرت عائلة " روتشيلد " على معظم الصيارفة وبنوك العالم و كانت عائلة " روتشيلد " جزء من منظومة عالمية تضم منظمات سياسية و اقتصادية و ثورية ، جعلت الحكومات ضعيفة أمام شعوبها حيث كانت تقرضهم بالربا مقابل امتيازات و شروط و عن طريق هذه الامتيازات تمكنت هذه العائلة من فتح بنوك في معظم دول العالم و البداية كانت بنك إنجلترا الذي تم افتتاحه بعد الثورة فقد منحوا حكومة إنجلترا قرضًا بمبلغ 1.25 مليار دولار مقابل : أن تعطي الحكومة المصرف الذي يمتلكه عائلة " روتشيلد " الحق في أن يحدد سعر العملة للدولة . تعطي الحكومة البنك الحق في أن يعطي قروضًا للأفراد بقيمة عشرة أضعاف مبلغ العملات الموجودة في رصيد البنك . توظيف القروض والتأمين على الأقساط ، أما الفوائد فيتم دفعها عن طريق ضرائب مباشرة على الشعب (أي استنزاف الشعب) . وهذا استطاعوا أن يعطوا لـ "البنكنوت" التي تصدرها البنوك صفة الإجراء حتى أصبح للبنوك التابعة لعائلة " روتشيلد " صفة السيادة .

#### المرحلة الرابعة ل نشأة البنوك :

تحويل التحايل و الجريمة إلى واقع قانون في هذه المرحلة وجدت عائلة " روتشيلد " أن الملاك الأصليين للعملات الذهبية قد يأتي الوقت الذي يطالبون فيه بأموالهم التي وضعوها لديهم ، فقاموا بعقد مؤتمر BRETTON WOODS لكي لا يطالبهم أصحاب الذهب به مرة أخرى مقابل "البنكنوت" الذي اخترعوه واجتمع في هذا المؤتمر ممثلون عن (44 دولة) ؛ لكي يتم وضع أسس النظام المالي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية و قرروا فيه أن الولايات المتحدة الأمريكية هي المسئولة عن إعطاء أوقية الذهب لكل من يحتاجها مقابل مبلغ (35 \$) و هذا يعني إلغاء التعامل بالجنيه الذهب ، و "البنكنوت" يتم الاعتراف بها كعملة وأن أمريكا أصبحت بديلا للصيارفة و الدولار بديلا لشهادة الدفع (تعهد الدفع)، وكانت تلك هي الخدعة حيث أن الذهب لم يكن تحت يد الأمريكان وإنما كانت تحت يد عائلة " روتشيلد " وقبل أن تنكشف هذه الخدعة خرج رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (نيكسون) في بيان على شاشة التلفاز و صرح بأن أمريكا ستقوم بتعويم الدولار و أنها لن تقدر على الوفاء بالتزاماتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احلام بوعبدلي ، سياسات ادارة البنوك التجارية ، مرجع سبق ذكره ص28-33

## المطلب الثالث : انواع البنوك

1- البنوك المركزية :<sup>1</sup>

يعتبر منشأة مصرفية لا تضع الربح في اعتبارها بقدر ما تهدف الى دعم النظام النقدي والاقتصادي في الدولة . ويجب أن يكون ملكا للدولة يجب أن :بنك الدولة <بنك البنوك <بنك الإصدار . كما أنه أداة إشراف و مراقبة و تتلخص وظائفه :

-تنظيم العملة وفقا لمتطلبات الاعمال و الجمهور .

-إنجاز الاعمال المصرفية العامة وخدمات الوكالة للحكومة .

-الاحتفاظ بالاحتياط النقدية للمصارف التجارية و مراقبة الائتمان .

-تسوية أرصدة المقاصة و تقديم تسهيلات لإجراء التحويلات .

2- البنوك التجارية :<sup>2</sup>

يعرف قانون النقد و القرض في مادته 114 البنوك التجارية على انها اشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية اجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 الى 113 من هذا القانون وبالرجوع الى هذه المواد نجد ان البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بجمع الودائع من الجمهور و منح القروض و توفير وسائل الدفع اللازمة و وضعها تحت تصرف الزبائن السهر على ادارتها.

3- البنوك الشاملة :<sup>3</sup>

هي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنوع مصادر التمويل و تعبئه اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات و توظف مواردها و تفتح و تمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند الى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية و وظائف البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الاعمال.

4- البنوك العقارية :<sup>4</sup>

تعريف البنك العقاري هو تلك المؤسسة المالية التي تعمل في سوق راس المال و المتخصصة في تقديم التمويل طويل الاجل للعقارات و بضمنان هذه العقارات , و تقوم بإقراضها لعملائها فهي تشبه البنوك التجارية في

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع مصر 2006، ص 24  
<sup>2</sup> خديجة عتيق ، واقع التسويق المصرفي في البنوك و أثرها على رضا العملاء ، المنهل للنشر ، عمان بتاريخ جانفي 2016 ص 214

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة و عملية ادارتها الدار الجامعة للنشر ، مصر سنة 2000 ص 19

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، إدارة العمليات المصرفية ، المنهل للنشر، عمان بدون تاريخ ص 58

صفه الوسيط في سوق الائتمان إلا انها تختلف عنها في تخصصها و في الاجراءات التي تتبع في تنفيذها لأعمالها.

#### 5- البنوك الاستثمارية: <sup>1</sup>

البنوك الاستثمارية عادة لا تقبل ودائع من العملاء إنما هي بنوك هدفها الأساسي تقديم الخدمات الاستثمارية للشركات و الأشخاص ذوو الملاة المالية العالية . و تعتبر البنوك الاستثمارية حلقة وصل ما بين الشركات و أرباب الأعمال من ناحية ، و أصحاب النقد من ناحية أخرى لتمويل رأس المال. سواء كان ذلك عن طريق الملكيات أو عن طريق التمويل .

#### 6- بنوك الاعمال: <sup>2</sup>

تتمثل مهام هذه البنوك في تمويل دورة استغلال المؤسسات و كذا تمويل الاستثمارات و كذا المساهمة في المشاريع الكبرى ذات الأجل الطويلة .

#### 7- مؤسسات الادخار و التوفير: <sup>3</sup>

و تتمثل وظيفتها في جمع مدخرات الافراد و التي تكون غالبا مستحقة عند الطلبة و تشمل بنوك التوفير الحكومية .

#### 8- شركات التأمين: <sup>4</sup>

و هي منشآت مالية تمارس أنشطة وفعاليات مختلفة تتمثل بالدرجة الأساسية في التأمين على الحوادث ، و تقدم خدمات اجتماعية متميزة من حيث مساهمتها في تغطية المخاطر المؤمن عليها أي تعويض عن الخسائر المحققة كما يعيد الحياة للوحدات الاقتصادية.

<sup>1</sup>[https://www.marefa.org/%D8%A8%D9%86%D9%83\\_%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%8A](https://www.marefa.org/%D8%A8%D9%86%D9%83_%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%8A)

<sup>2</sup> صلاح السيبي ، الموسوعة المصرفية العلمية و العملية الطبعة 2 ، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر 2007، ص 348

<sup>3</sup> محمد عوض العائدي ، موسوعة التصنيف العشري المجلد الثاني ktab للنشر، مصر 2002 ص 333

<sup>4</sup> فلاح حسن الحبشي، إدارة البنوك، دار وائل للنشر ، مصر 2000 ، ص 45

## المبحث الثاني : وظائف البنوك و مبادئها

ان الهدف الاساسي للبنك هو تعظيم ثروة ملاك المشروع او بمعنى اخر تعظيم قيمه السهم في سوق الاوراق الماليه بما يؤدي لتعظيم ثروة اصحاب حق الملكيه و تعظيم الثروة هذا يأتي عن طريق تعظيم الايرادات او تخفيض المصروفات او كلاهما معا و منها سنتطرق الى وظائف البنوك و مبادئها و خصائصها في هذا المبحث :

## المطلب الاول : وظائف البنك :

تتلخص في وظيفتين أساسيتين منها الظاهرة و أخرى ضمنية :

## 1- الوظائف الظاهرة للبنك :

تتلخص في وظيفتين اساسيتين هما :

## ▪ جمع الودائع :

تعتبر الودائع المصدر الاساسي للبنك حيث أن مجمل أموال البنك هي عبارة عن ودائع الافراد و رجال الاعمال و المؤسسات و تنقسم الى نوعين و هما :

- ودائع تحت الطلب :<sup>1</sup>

هي تلك الودائع التي تودع لدى البنوك دون قيود و شروط حيث يكون لأصحابها الحق في سحبها جزئيا او كليا في اي وقت بإصدار الشيك ، ولا يدفع البنك فائدة على هذه الودائع .

- ودائع لأجل :<sup>2</sup>

هي تلك الودائع التي تودع لدى البنوك و لا يكون لأصحابها الحق في السحب إلا بعد انقضاء المدة المحددة و يحصل صاحب الوديعة على فائدة .

- ودائع تحت اشعار :<sup>3</sup>

هي الودائع التي لا يمكن السحب منها الا بإشعار من البنك بعد فترة .

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن 2006، ص 22 :

<sup>2</sup> محمد حامد ، الاقتصاد النقدي ، دار حميترا للنشر و الترجمة ، مصر ، بتاريخ 2017 ص 73

<sup>3</sup> جميل السعودي ، ادارة المؤسسات المالية المتخصصة ، المنهل للنشر ، عمان ، بتاريخ 2014 ص 40

- تقديم القروض :<sup>1</sup>

يحقق البنك أرباحاً عن طريق ممارسة نشاطه المتمثل في منح القروض والائتمان لتمويل الاستثمارات كما هو معلوم يحتفظ البنك بنسبة السيولة لمقابلة متطلبات المودعين كما يعمل على خلق التوازن بين الربحية و السيولة .

- فتح الاعتماد :<sup>2</sup>

في هذه الوظيفة يقوم البنك بوضع مبلغ من المال في الحساب تحت تصرف العميل حيث بإمكانه السحب منه كلما استلزم الأمر و ذلك في حدود القيمة وسعر الفائدة بإعلام العميل إبتداءً من تاريخ السحب وينقسم الاعتماد الى 3 انواع :

## أ-الاعتماد البسيط :

و يسمى أيضا اعتماد الصندوق و هي التي بموجبها يتعهد البنك بتقديم المال للزبون مقابل وعد بالتسديد مع الفائدة و منها اعتماد بريد الواردات ، تسهيلات الصندوق ، بطاقة الائتمان وحالات خاصة هي قروض شخصية .

## ب-الاعتماد بالقبول :

و يسمى كذلك الاعتماد بالتعهد و هو اعتماد يقدم فيه للبنك وثيقة و ضمانة عوض المال و يتم ذلك عند قيام العميل بسحب كمبيالة على الصندوق حيث يوقعها هذا الأخير و تصبح هذه الكمبيالة قابلة للتحويل من أي مصرف اخر.

## ج-الاعتماد المستندي :

يأخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك إلى بنك اخر في الخارج بناء على طلب من الاعتماد قيمة البضائع عندما يقدم إلى بنكه مستندات هذه البضاعة التي تم شحنها بالشروط المتفق عليها في العقد ، ويقوم بنك البائع بالتسديد ويرسل المستندات إلى البنك الأصلي فاتح الاعتماد ، هذا الأخير يسدد ثمن البضاعة إلى بنك البائع فور استلامه المستندات.

<sup>1</sup>Government Finance Statistics Manual 2001, International Monetary Fund, 31 mai 2005 p09

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، مرجع سبق ذكره ، ص 22

2- الوظائف الضمنية للبنك : يمكن تلخيصها فيما يلي :<sup>1</sup>

- البنك أمين الصندوق :

يستجيب لحاجات الزبائن المختلفة من تغطية حسابات الودائع ، وكذا تحقيق تحصيلات و القيام بتحويلات الأموال عن بعد ، و يقدم النصائح للزبائن و ينفذ الدراسات المالية و هذا شرط أن تكون له مسؤولية في نتائج ذلك بالتزام قانوني .

- البنك منشئ للنقود :

عندما يشارك البنك في تمويل الاقتصاد الوطني فإنه يعمل دون شك لمنح القروض و يلقي ودائع فتخلق نقود غير تلك التي يصدرها البنك المركزي و إنما نقود كتابية و أخرى دفترية .

المطلب الثاني : المبادئ التي تحكم اعمال البنوك :

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في اداء وظائفها و ذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها و من اهم هذه المبادئ ما يلي :<sup>2</sup>

(1) اولا السريه :

ان المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة به و في العاملين لديه فالمودع حينما يودع امواله بالبنك انما يعهد الى هذا الاخير ببعض خصوصياته التي تعد من اسراره الخاصة فلا يجوز للبنك ان يذيعها و إلا انصرف عنه المودعون و كذلك فان من المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم الى القرض سرا خاصا بهم و اذاعته تضر بسمعهم الماليه وتزعزع الثقة فيه لهذا فان التزام البنك بالسرية في معاملاته انما هو التزام عام تقتضيه اصول المهنة و ظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة الحد ولا يجوز للبنك ان يمد اي شخص كان ببيانات عن احد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير و يستثنى الالتزام بمبدأ السريه طلب جهة رقابية عامه في الدوله بيان عن احد المتعاملين مع البنك.

(2) حسن المعامله :

ان المعامله الحسنه التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه هي اساس تحويل العميل العرضي الى عميل دائم و هي التي تجذب العميل الى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفيه التي تقدمها كافه البنوك واحده و واجب البنك ان يعنى عناية فائقة باختيار العاملين فيه و يعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمه مصرفيه ممتازة الى عملائه و يجب ان يكون المصرفي صريحا و حازما في تقديره للأمور متقد الذاكه و قوي الملاحظه حتى يستطيع ان يحكم بسرعة على احوال العميل و يجبان يتصف بالشجاعة التي تجعله يقول لا دون حرج مهما كانت العلاقة الشخصيه التي تربطه بالعميل و يجب ان يبتسم بالبشاشة التي

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، أساسيات إدارة البنوك، مكتبة عين الشمس ، مصر 1992 ص 22

<sup>2</sup> محمد فتحي البديوي ، ادارة البنوك ktab INC للنشر، مصر، الطبعة الاولى بتاريخ 2012 ص 27-28

تحبب الناس اليه كذلك فان نبره الاخلاص في صوت المصرفي وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها اثر خاص لدى العميل.

### (3) الراحة و السرعة :

ان احساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يغيره على كثره التردد عليه . لهذا تسعى البنوك الى توفير اكبر قدر من الراحة للعملاء من اعداد اماكن مناسبة لاستقبالهم في قضاء وقت الانتظار فضلا عن استخدام اجهزه التكييف الهوائى . و ليس معنى العمل على راحة العملاء ان يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبه فالمتردد على البنك يهمله ان ينصرف في اسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها اثناء الانتظار لهذا يجب ان توضع الاجراءات الروتينية للعمل داخل البنك بحيث تكفل الخدمه السريعه للعملاء دون تعقيد او تسويق . و مما يساعد على السرعة في انجاز الاعمال بالبنك استخدام الاجهزه الاليه الحديثه التي تكفل استخراج البيانات المعقده في لحظات و تحقق الدقه في تلك البيانات و تساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في اقصر وقت وتتيح الاتصالات السريعه بالفروع او المراسلين<sup>1</sup>.

### (4) تعدد الفروع<sup>2</sup> :

ان البنوك العامه و التجاريه خاصه تسعى دائما الى توسيع نشاطها و ذلك بفتح فروع في المناطق التي تأمل ان يغطيها نشاطها و كثره الفروع و انتشارها في مناطق جغرافيه مختلفه تعود على البنك بفوائد كثيره مثل :

- التيسير على عملاء البنك اجراء معاملاتهم و ذلك بعدم الانتقال الى اداره البنك و ما يترتب على ذلك من وقت و مال .
- البنك ذو الفروع الكثيره يتمتع بمزايا المشروعات الكبيره فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع و يقل عنده الاحتياطي النقدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع .
- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفه فإذا كسدت صناعه في منطقه جغرافيه فان هذا الكساد لا يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقه و يمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالإرباح الناتجة عن عمليات فروع اخرى .
- السهوله و السرعة و قله التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة الى اخرى و ذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين و منحهم عمولات عن عمليات التحويل.

<sup>1</sup> محمد فتحي البديوي ، ادارة البنوك ، مرجع سبق ذكره ص28-30

<sup>2</sup> اياد منصور، حسن ادارة العمليات البنكية و النقدية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان 2019 ص 29

## المطلب الثالث : خصائص البنك

1. الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية (البنوك المتخصصة)<sup>1</sup>:

تقوم البنوك المتخصصة بعملية الائتمان المتوسط و الطويل الاجل في نشاط اقتصادي معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية زراعية و الصناعية . او قد يرجع التخصص الى مقابله حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلا بالنسبة لبنوك الاستثمار و الاعمال . و تعتمد البنوك المتخصصة بالاضافة الى مواردها الذاتية اي راس المال و احتياطات مخصصات البنك ايضا على موارد خارجية اي غير ذاتية ويغلب على تلك الموارد الاخيره طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق اصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين اوقات تقتض من البنوك التجارية او من البنك المركزي من الدولة ايضا . و جدير بالذكر ان البنوك المتخصصة في الدول النامية تعتمد بصفه رئيسه في الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة و البنوك التجارية و البنك المركزي و ذلك لضيق الاسواق الماليه في تلك الدول . و عاده تقدم لها القروض بأسعار فائدة منخفضة .

2. الخصائص المميزة للبنوك التجارية<sup>2</sup>:

ان السمة الاساسيه للبنوك التجارية تتمثل في قدراتها على خلق الاهتمام و اضافتها بذلك الى كميته النقود نقودا دفترية اي نقودا مصرفيه , و هذه الخاصية للبنوك التجارية انما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة . تمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية راس المال المدفوع و احتياطات و مخصصات بن مع ملاحظه ان المخصص المحتجز على ذمه توريده لمصلحه الضرائب مقابل الضرائب المستحقه عن ارباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك , نسبه صغيره من المجموع الكلي لمواردها , و معنى ذلك ان الموارد الخارجية اي الموارد غير الذاتية للبنوك تمثل نسبه ضخمة المجموع الكلي لموارد تلك البنوك . هذا و تمثل الودائع عاده نسبه ضخمة من الموارد غير الذاتية , النوع يمثل الجزء الاكبر من تلك الودائع إلا و هي الودائع تحت الطلب , و هذا من شأنه ان يجعل لمسألة السيولة اهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

## 3. مصادر تمويل البنك التجاري :

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري الى مصدرين اساسيين هما :

(1) المصادر الداخلية (اموال المصارف الخاصة)<sup>3</sup> :

و هي تتألف من واحد راس المال المدفوع و تتمثل فيه الاموال التي يحصل عليها المصرف من اصحاب المشروع عند بدء تكوينه و ايه اضافات او تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقه . و يمثل هذا المصدر نسبه ضئيلة من مجموع الاموال التي يحصل عليها المصرف من مصادره , لكن اهمية هذا المصدر لا يمكن

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، النقود و البنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا 2011ص 116.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، نقود و بنوك ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ص 103

<sup>3</sup> عبد الكريم احمد جميل ، التسويق المصرفي الطبعة الاولى 2015 ، الجدارية للنشر و التوزيع ، مصر ص 23

المبالغه فيها حيث يساعد راس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمه الموجودات التي يستثمر فيها المصرف امواله .

هذا و يجب عدم المغالاة في رفع قيمه راس المال و ذلك لأن :

- لا يتعامل بشكل رئيس بأمواله الخاصة و انما بأموال المودعين فهو لا يحتاج الى الاموال الخاصة بنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري او الصناعي.
- صغر حجم راس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجز على راس المال لان العائد من الاستثمارات بعد تغطيه تكاليف الحصول على الاموال من المصادر الخارجية والمصاريف الادارية و العمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام لن يشجع اصحاب راس المال على استثمار اموالهم في المشروع اذا لم يكن هذا العائد مرتفع .
- و يكون راس مال المصرف التجاري نسبه ضئيلة من خصومه ما يدل على ضالة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجاري المصارف المتخصصة حيث يكون راس المال نسبه كبيره من خصوم هذه المصارف و تعتمد عليه في عملياتها بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه.
- وبما ان المصارف التجاريه قلما تبيع عندما تباشر اعمالها لذلك فان اسهمها عاده تباع في بعض البلدان بقيم من اعلى من قيمتها الاسمية المعلنه بقصد الحصول على فائض من الاموال يمتص الخسارة التي يتكبدها المصرف عاده في بداية اعماله دون ان تؤثر على راس المال الممثل بالقيمة الاسمية لأسهمه المتداولة<sup>1</sup>.

## (2) الارباح المحتجزة :

تحتجز الارباح بصفه عامه في المشروعات لأسباب مختلفه و هي تمثل جزء من حقوق المساهمين و يرى البعض فيها وسيله للحصول على الاموال اللازمة للاستثمار داخليا .

و يمكن تقسيم الاشكال التي تتخذها الارباح المحجوزة الى الاحتياطات و المخصصات و الارباح غير المعدة للتوزيع على النحو التالي :

### • الاحتياطات<sup>2</sup> :

تقتطع الاحتياطات من الارباح لمقابله طارئ محدد تحديدا نهائيا وقت تكوين الاحتياطي . و تفاديا لإظهار حجم الارباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبه عدده تسميات لأنواع مختلفه من الاحتياطات فهناك الاحتياطي العام و الاحتياطي القانوني و احتياطي الطوارئ و غيرها من الاسماء المختلفه التي تطلق على جزء من الارباح يراد حجزه و اعاده استثماره في المشروع بصفه عامه يكون المصرف اي احتياطي فيه عن طريق الاقتطاع مبلغ من ارباحه السنويه و هو لذلك ملك للمساهمين .

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل ، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره ص 23

<sup>2</sup> محمود حامد ، اقتصاديات البنوك و الاسواق المالية ، دار حميترا للنشر و الترجمة ، الطبعة 2017 ص 43

احيائيات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدر من مصادر التمويل الداخليه و انها من طبيعة راس المال نفسها بمعنى انه كلما زادت الاحيائيات زاد ضمان المودعين في المصارف للأسباب التي تم ايرادها لدى بحث راس المال كما انه يجب عدم المغالاة في تكوينها و إلا أصبح العائد على المجموع الاموال الممثل له حقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار اموالهم في مثل هذه المشروعات و الاحيائيات اما ان تكون احيائيات خاصة او اما ان تكون قانونيه .

#### • المخصصات<sup>1</sup>:

تكون المخصصات في العادة قيمه الاصول لتجعلها ممثله للقيمة الحقيقيه لها في تاريخ اعداد ميزانيه طبقا للأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من انواع الاصول و تحمل الارباح عاده بقيمة هذه المخصصات . و تختلف نسبة المخصصات حسب الظروف و من امثله المخصصات مخصصات الاستهلاك مخصصات الديون المشكوك فيها.

#### • الارباح غير الموزعة<sup>2</sup>:

ان الاحيائيات و المخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كارباح الا ان المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحيائيات و المخصصات تكون قابله للتوزيع على شكل ارباح اسهم و قد توزع الاداره جزءا منها و تستبقي جزءا منها على شكل ارباح غير موزعه مدورة إلا انها تكون قابله للتوزيع و يوزعها المصرف متى شاء.

#### • سندات الدين طويل الاجل<sup>3</sup>:

ان راس المال و الاحتياط و المخصصات و الارباح غير الموزعة هي المصادر الداخليه التقليديه للأموال بالنسبة للمصرف التجاري اما مصادر الحديثه فتشمل سندات الدين طويل الاجل و هي من المصادر الخارجية و يصدرها المصرف و يبيعها للجمهور و للمؤسسات بالأموال الناتجة عن هذا البيت ضمن امواله الخاصة شريطه ان يكون لسداد الودائع حق الاولويه على سداد هذه السندات عند تصفيه اعمال المصرف.

هذا و يلاحظ ان اموال المصرف الخاصة تستخدم في الاغراض التالية :

- راس مال المصرف ضروري لبداية عمل المصرف.
- راس المال و الاحتياط يشكلان ضمانه ضد خسائر المصرف في اول عهده .
- اموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين.
- قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة في ذلك المصرف.

<sup>1</sup> محمد صادق اسماعيل ، البورصات العربية بين التطور و التحديات المستقبلية ، 2016 Al Arabi Publishing and Distributing ص

142

<sup>2</sup> محمد احمد الافندي ، الاقتصاد النقدي و المصرفي ، مركز الكتاب الاكاديمي ، للنشر ص 199

<sup>3</sup> عبد القادر احمد محمد صباغ ، قيد الاوراق المالية في البورصة ، المنهل للنشر 2018 ص 286

## (3) المصادر الخارجية :

• الودائع<sup>1</sup> :

الودائع بشكل عام من ابرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف و هي بشقيها الودائع المحليه و الودائع الاجنبية تؤلف المصدر الرئيسي لأموال المصرف التجاري .

لا يقتصر قبول المصارف التجاريه للودائع على الودائع الجارية فحسببل يتعداها الى قبول انواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن و معيار المصدر و معيار النشاط و معيار المنشأ .

## • الودائع حسب الزمن :

اذا اخذنا الزمن معيارا للتصنيف فان الانواع الرئيسه للودائع هي :

- الودائع تحت الطلب<sup>2</sup> :

تمثل الاموال التي يودعها الافراد و الهيئات بالمصارف التجاريه بحيث يمكن سحبها في اي وقت بموجب اوامر يصدرها المودع الى المصرف يتم الدفع بموجبها له او لشخص اخر يعينه المودع في الامر الصادر منه للمصرف .

- الودائع لأجل<sup>3</sup> :

يقصد بها الاموال التي يودعها الافراد و الهيئات بالمصارف على ان لا يتم السحب منها إلا بعد اخطار المصرف بفترة تحدد عند الايداع بالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها اقل او مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل .

فالودائع باخطار تعتبر حاله متوسطه بين الايداع الثابت و بين الحساب الجاري و العادي .

- حسابات التوفير<sup>4</sup> :

تقوم المصارف التجاريه احيانا بعمليات صندوق التوفير خاصة في البلاد النامية اقتصاديا و هذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار الا من حيث الاجراءات التي تتبع في الايداع و السحب و حجم الوديعة و المبلغ المصرح بسحبه في كل مره حيث تتماشى هذه الامور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين في صندوق التوفير و معظمهم من صغار المدخرين .

<sup>1</sup> دار الكتاب الثقافي ، مبادئ الاعمال المصرفية ص 86

<sup>2</sup> وليد مصطفى شاويش ، السياسة النقدية بين الفقه الاسلامي و الاقتصاد الوضعي ، International Institute of Islamic Thought (IIIT) 2011 ص 104

<sup>3</sup> صادق راشد الشمري ، ادارة العمليات المصرفية-مداخل و تطبيقات ، اليازوري للنشر 2016 ص 369

<sup>4</sup> منذر قحف ، اساسيات التمويل الاسلامي ، المنهل للنشر 2013 ص 90

- الودائع حسب مصدرها :

اما اذا اخذنا مصدر هذه الودائع معيارا لتصنيفها فان الودائع قد تكون اجنبيه او محليه و فيما يلي تعريف كل واحدة :

- الودائع الاجنبية<sup>1</sup> :

تتمثل في وداائع البنوك من خارج البلد المعني وهذه البنوك في الواقع تتخذ من المصارف المحليه بنوكا مراسله فتحفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل ارصده هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحة عنها في المصارف التي تعود ملكيتها لمصارف اخرى. و ايضا وداائع غير المقيمين و هم اولائك الاشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحليه و لكنهم لا يقيمون في البلد المعني<sup>2</sup>.

- الودائع المحليه .

- الودائع حسب منشاتها :

يمكن تصنيف الودائع حسب منشاتها الى حقيقيه او مشتقه :

- الودائع الحقيقيه او الاوليه<sup>3</sup> :

تنشا عن ايداع نقود او ايداع شيكات مسحوبة على مصرف اخر في المصرف و تسمى وداائع اوليه حقيقيه غير وهميه بمعنى ان هنا قيمه حقيقيه عهد بها فعلا الى المصرف اي انها هي المبالغ التي اودعت فعلا للمصرف بواسطة اصحاب الاموال. و اداع المبالغ النقديه امر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع اصحاب المدخرات ان يدعوها بدلا من الاحتفاظ بها خوفا عليها من السرقة او النفاذ.

- الودائع المشتقه<sup>4</sup> :

تسمى ايضا وداائع ائتمانية و تخلقها المصارف عن طريق منح القروض و تصنيفها الى قيمه النقود الورقيه و المعدنيه المتداوله. لذا فهي من اهم انواع الودائع و نقول تخلقها المصارف لان المصرف لا يقرض في العادة نقوده و انما يمنح المقرض الحق في سحب شيكات عليه و هنا تنشأ للمقرض لدى المصرف وديعه بمقدار القرض المتفق عليه و من هنا تزيد وداائع المصرف في ذات الوقت التي تزيد في القروض المتعاملين. و اذا قام المقرض بقضاء حاجته عن طريق السحب على هذا القرض فان وداائع دائني المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقيه شيئا.

<sup>1</sup> محمد القطاري، دور السياسة النقدية في الاستقرار و التنمية الاقتصادية ، الطبعة الاولى 2011 المنهل للنشر عمان ص 368

<sup>2</sup> محمد القطاري ، دور السياسة النقدية في الاستقرار و التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص 368

<sup>3</sup> رضا صاحب ابو حمد ، الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي ، المنهل للنشر عمان 2006 ص 29

<sup>4</sup> وليد محمد الاميري ، المسؤولية الاجتماعية للمصارف في اطار العلاقة، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2019 ص 47

## • الودائع حسب حركتها :

الودائع حسب حركتها فهي اما ان تكون نشيطه او مقيده :

- الودائع النشيطة<sup>1</sup> :

يكون رصيدها غير ثابت نسبيا لكثرة عمليات السحب و الايداع الودائع الخاملة حيث يكون رصيدها ثابتا نسبيا و غالبا ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة ادخارية .

- الودائع المقيدة<sup>2</sup> :

هي الاموال التي يودعها الافراد و الهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات. فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات او التزامات يقدمها المدعي للمصرف مقابل تكبد المصرف للالتزام عرضي في سبيله كإصدار خطاب ضمان او خطاب اعتماد مستندي او كفاله و غيرها من البنود التي تظهر في الميزانية تحت حسابات النظاميه.

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ص 35  
<sup>2</sup> علي سيد اسماعيل ، الاثار الايجابية لإلغاء الدعم على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي دار التعليم الجامعي للنشر مصر

خلاصة :

للبنوك دوراً هاماً في حياتنا اليومية فهي مستودع إيداعات فوائد الأموال وهي أيضاً المقرض الآمن والمستشار المالي الموثوق فيه ، و بجانب كل هذا فهي تؤدي خدمات عديدة منها تحصيل الشيكات الصادرة لصالح عملائها و صرف الشيكات المسحوبة عليهم ، و تحصيل الكمبيالات وغيرها....

حيث ان التطور العمليات البنكية من قبول الودائع ثم الاقراض من الاموال الخاصة للمودعين ادخلت العمل البنكي في مرحله جديدة عندما ابدا الناس استعدادهم لقبول ايصالات بدل النقود في الوفاء بالتزاماتهم حيث اصبح باستطاعة البنوك احلال تعهداتها بالدفع محل النقود اي اقراض الناس ما ليس عندها بواسطة منح القروض و التسهيلات المصرفيه و بالتالي فان التحول الاساسي لنشاط البنوك التجاربه هو انها اصبحت قادرة على خلق النقود تضاف الى دائرة التداول النقدية لذا فان اهم ما يميز البنوك التجاربه في الوقت الراهن هو انها تقوم مجتمعة بتقديم قروض تفوق قيمتها بكثير قيمة الاموال المودعة لديها و يطلق على هذه العمليه التي تعتبر اهم وظائف البنوك التجاربه خلق النقود .

و تظهر اهميه البنوك في العصر الحديث بأدائها ارصد ضخمة من الودائع مستوى الموفورات محققه من الحجم الكبير يهدف النشاط المالي في البنك الى تعظيم ثروة ملاك المشروع او بمعنى اخر تعظيم قيمه السهم في سوق الاوراق الماليه بما يؤدي في تعظيم ثروة اصحاب حق الملكيه ثروة ما ياتي عن طريق تعظيم الايرادات او تخفيض المصروفات لهما معا وتستلزم البنوك في ادارتها موظفين ومديرين اكفاء مشهود لهم بالخبرة و النزاهة و حسن المعامله كما يجب ان يكون مجلس الاداره على مستوى عالي من الثقافة مصرفيه و التعاملات التجاربه او الأقتصاديه بغرض وضع السياسات التي تحقق اعلى عائد على راس المال وفي ذات الوقت المحافظه على اموال المودعين و تنميتها و بالتالي على البنوك تحقيق جوده عاليه لجذب المزيد من الزبائن و العملاء و الفوز برضاهم و ولائهم و هذا ما سنتطرق له في المبحث الثاني الذي يتضمن قياس جوده الخدمات.

الفصل الثاني:

قياس جودة

الخدمات

تمهيد :

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات و ذلك نتيجة للتغيرات و التطورات التي تمر عبر التاريخ ، و في ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة و المعقدة ، و ذلك بالاعتماد على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء و الاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة. كما أصبح العميل أكثر إدراك واهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها ، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمر صعبا بالنسبة لمؤسسة خدمية إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها. لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وتطورها التاريخي وبعض المفاهيم حول الخدمة، و سنتناول أيضا عملية قياس جودة الجودة ، وهذا انطلاقا من المبحثين التالية :

المبحث الاول: جودة الخدمات

المبحث الثاني : اساليب قياس جودة الخدمات

## المبحث الأول : جودة الخدمات

تعتبر الجودة في مجال الخدمات مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين و تعتبر الجودة بأنها مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة ومنه سنتطرق في فصلنا هذا الى مفهوم الجودة و جودة الخدمات و اساليب و نماذج قياسها .

## المطلب الأول : ماهية الجودة و تطورها التاريخي

## 1. مفهوم الجودة :

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة و ذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون و الباحثون على إعطاءه مفهوماً موحداً و دقيقاً حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها :

تعرف الجودة على أنها " : مجموعة من الصفات و الخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة" <sup>1</sup> .

كما تعرف على أنها " : القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" <sup>2</sup> أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات العملاء. <sup>3</sup>

و تعرف أيضا " : على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة 5 ، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات" <sup>4</sup> .

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة بأنها :

"وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات العميل" <sup>5</sup> .

## 2. التطور التاريخي للجودة :

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات الاليزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع القاهرة مصر ، بدون سنة النشر، ص18

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996، ص 27

<sup>3</sup> .عد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص29

<sup>4</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى السعودية، 1997، ص43

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003 ، ص19

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذت **هنا** الفكر أيضا ، وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر ، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي :<sup>1</sup>

## 1.2. المرحلة الأولى (ضبط الجودة) :

و تميزت بأن مسؤولية تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

## 2.2. المرحلة الثانية الضبط الإحصائي للجودة :

ما بين 1920-1940 و اتسمت باستخدام وظيفة التفتيش و مقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج و المواصفات المطلوبة للجودة .

## 3.2. المرحلة الثالثة ظهور منظمات متخصصة بالجودة :

و تميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات و خاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة ، و ظهور حلقات الجودة - الرأسالية .

## 4.2. المرحلة الرابعة تحسين الجودة :

و تميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة و الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية .

## 5.2. المرحلة الخامسة إدارة الجودة :

تميزت بعدد من المفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، و ظهور برنامج الحاسوب في تصميم المنتج...الخ.

## 6.2. المرحلة السادسة مرحلة القرن 21 :

هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان ، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم و إنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة و سرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

## 3. أهمية، أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة :

### 1.3. أهمية الجودة :

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية دار اليازوري للنشر و التوزيع . عمان 2008 ص 28

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة. و تكون الأهمية كما يلي<sup>1</sup>:

■ سمعة المؤسسة<sup>2</sup>:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين و خبرة العاملين و مهاراتهم و محاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة ، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط .

■ المسؤولية القانونية للجودة<sup>3</sup>:

تزايد و استمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها و توزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

■ المنافسة العالمية<sup>4</sup>:

إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت و تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي و تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسات و المجتمع على تحقيقها هدف التمکن من تحقيق المنافسة العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

■ حماية الزبون<sup>5</sup>:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في خدمات المؤسسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

■ التكاليف والحصة السوقية<sup>6</sup>:

عطاءه علي الزبون خالد بني حمدان ادارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2017 ص 27<sup>1</sup>  
<sup>2</sup> ماجكين شولتز ، ماري جوهانتش ، موغانس لارسن المنظمة المعيرة السمعة والعلامة التجارية للشركة العيبان للنشر المملكة العربية السعودية 2004 ص 157

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم ، ادارة الجودة الشاملة، دار المعزز للنشر و التوزيع ، الاردن 2015 ص 40

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عمر، ادارة الاعمال الدولية مؤسسة ، طيبة للنشر و التوزيع الجزائر 2013 ص 135

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ليبيا 2006 ص 33

<sup>6</sup> حيدر علي المسعودي ، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2018 ص 36

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح عن فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن و طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفضت التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

### 2.3. أهداف الجودة :

هناك نوعان من أهداف الجودة و هما <sup>1</sup> :

#### ■ أهداف تخدم ضبط الجودة <sup>2</sup> :

هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و رضا الزبون .

#### ■ أهداف تحسين الجودة <sup>3</sup> :

هي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر ، و من هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي :

-هدف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق البيئة و المجتمع ؛

-هدف أداء المنتج و تناول حاجات الزبائن و المنافسة؛

-هدف العمليات و تناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط؛

-هدف الأداء الداخلي و تناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل ؛

-هدف الأداء للعاملين و تناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

### 3.3. العوامل المؤثرة في الجودة :

تشمل ستة عوامل أساسية <sup>4</sup> :

#### ■ الأسواق :

<sup>1</sup> اسماعيل ابراهيم القزاز، تدقيق انظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة 2002iso، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الاولى 2010 ص 112

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، الجودة الشاملة و الاعتماد في التعليم الاتجاهات المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ابوظبيي 2014 ص279

<sup>3</sup> محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2015 ص57

<sup>4</sup> عباس حميد يحيى التميمي ،حكيم حمود فليح الساعدي ادارة الارياح عوامل نشونها و اساليبها وسبل الحد منها ، المنهل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى بغداد 2015 ص 100

بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ، و لن يكون هناك اهتمام بالجودة و أساليبها ، و هناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ، و لكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسبيا في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم .

#### ■ العامل<sup>1</sup> :

لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم و لتحقيق الإتقان و الجودة في الأداء .

#### ■ رأس المال<sup>2</sup> :

قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الريج بين المنتجين ، و في نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية .

#### ■ الإدارة<sup>3</sup> :

لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق و متابعة نظام فعال لضبط الجودة و خاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة و أصبحت للإدارة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات و مراقبة الجودة .

#### ■ المواد الأولية<sup>4</sup> :

نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية ، فإنه قد أمكن الوصول إلى اختيار جودة المواد الأولية كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، كما انه أصبح من الممكن من استخدام الكثير من المواد الحديثة و لم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعيا في الماضي .

#### ■ الآلات والوسائل الفنية الحديثة<sup>5</sup> :

لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة ، و قد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية و بالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير .

#### 4. متطلبات الجودة :

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، بميك للنشر و التوزيع القاهرة 2003 ص 175

<sup>2</sup> توماس بيكيتي ، رأس المال في القرن الحادي و العشرين ، دار التنوير للنشر مصر 2016 ص 232

<sup>3</sup> رعد الطائي عيسى ، مرجع سبق ذكره ص 138

<sup>4</sup> رعد الصرن ، ادارة الجودة الشاملة ، دار رسلان للنشر و التوزيع ، سوريا 2016 ص 59

<sup>5</sup> قاسم نايف ، علوان المحياوي ، مصدر سبق ذكره ص 44

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة و الضمنية ، تمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

#### 1.4. احترام معايير الأداء<sup>2</sup> :

و يعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه ، و يتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل : السرعة ، القوة ، الصلابة ..... إلخ. و عموما فإن العميل ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج و الحفاظ على هذا الأداء و استمراره لمدة طويلة من الزمن ، و بالتالي تتحقق ما تعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته.

#### 2.4. التكلفة<sup>3</sup> :

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج و التي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية:

سعر التكلفة ، تكلفة الإنتاج ، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق ، و من ثم لم يعد العميل يهتم فقط بتوفير المنتج في الاجال المحددة و إنما يهتم بالتكاليف أيضا ، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمدا في ذلك على معيار السعر . هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية فعند تحديد هذه التكاليف ، فالعميل يأخذ بعين الاعتبار كلا من تكاليف الحصول على المنتج ، تكاليف الصيانة ، تكاليف التوقف عن التشغيل ، الإصلاح ، إضافة إلى تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة .

#### 3.4. فترة التسليم<sup>4</sup> :

تعبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء و الالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد و الكمية و النوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار ، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء و التكلفة و إنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة ، فبالنسبة للادعاءات متماثلة ( منتجات لها نفس الخصائص التقنية)العميل اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه و لا يفضل الانتظار. يعتبر كل من الأداء و التكلفة و فترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة ، و تمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض و غير مستقلة. فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفا ، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين أو تجميد الأموال

<sup>1</sup> حسين وليد و اخرون ،الاعتماد الأكاديمي و تطبيقات الجودة ، المنهل للنشر الطبعة الاولى 2015 ص 45

<sup>2</sup> محمد عبد المنعم ،ادارة المستشفيات منظور تطبيقي الادارة المعاصرة تقييم الاداء الجودة ، المنهل للنشر 2014 ص 198

<sup>3</sup> خضر مصباح ، اسماعيل الطيطي ، ادارة وصناعة الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2011 ص 101

<sup>4</sup> عيسى قداد و رعد الطائي، مرجع سبق ذكره ص 189

المنقولة. و تمكن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء ، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدنيه العلاقة (تكلفة / أداء) والمعرفة كما يلي:

-بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع.

-بالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير على تقليص التكلفة والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها العميل ممثلة في سعر الشراء.

#### 4.4. الخدمات <sup>1</sup> :

تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية و تطوير مفهوم الجودة و خاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع ، و تشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة و السرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة ، و قد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات ، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 % من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل 80 % من التأثير على العميل.

#### 5.4. الأمن <sup>2</sup> :

أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوباً من قبل العملاء اليوم ، حيث يعتبر معياراً في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية ، إلا إذا كان قادراً على ضمان عدم حدوث أخطار و حوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضراراً أو خسائر في البضائع . في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمراً يستحيل الوصول إليه ، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج . فبالنسبة للعميل يعتبر الأمن مطلباً ضمنياً ، لا يرتبط فقط بالمنتجات و إنما يرتبط أيضاً بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات و الموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف أثراً سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها. من الواضح جداً أن متطلبات الجودة أصبحت حالياً مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التوافق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة .

#### المطلب الثاني : جودة الخدمات :

##### 1. مفهوم جودة الخدمة :

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف فيما يلي :

<sup>1</sup> عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية ، دار خالد الحياني للنشر و التوزيع دبي 2016 ص 107  
<sup>2</sup> هاني صالح ، الاقتصاد اليوم كيف يعمل؟ ، العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى 2008 ص 355

تعرف جودة الخدمة بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات Lewis and Booms يعرف كل من المستفيد منها ". و من هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها ، و هذا من خلال مقارنته بين توقعاته و بين الأداء الفعلي للخدمة التي تنجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة<sup>1</sup>.

عرفها Bernard Monteui بأنها "المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهلك."<sup>2</sup>

وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود ، جودة الخدمة بأنها من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها و هي " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين "

و تعرف جودة الخدمات "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء و الأداء المحق فعلا لخدمة ما " كما يقصد بجودة الخدمة جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي ، و هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها و من خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب ، هي<sup>3</sup> :

#### 1.1. جودة الخدمة المتوقعة<sup>4</sup> :

و تعرف على أنها" تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة ، و تعتمد على احتياجات العميل ، و خبراته ، و تجاربه السابقة ، و ثقافته ، و اتصاله بالآخرين .

#### 2.1. جودة الخدمة الفعلية<sup>5</sup> :

و تتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة ، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

#### 3.1. جودة الخدمة المدركة<sup>6</sup> :

و هي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون ، و تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي و ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة ، و أخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن ، و تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس

<sup>1</sup> ادريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، مصر 2020 ص 536

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي ، الجنادرية للنشر و التوزيع دبي ، الطبعة الاولى 2015 ص 139

<sup>3</sup> نبيل سعد خليل ، مداخل حديثة في ادارة المؤسسات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر 2015 ص215

<sup>4</sup> هاشم فوزي و اخرون ،التعليم الجامعي من منظور اداري قراءات و بحوث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان ، الاردن2011 ص74

<sup>5</sup> حيدر علي المسعودي ادارة تكاليف الجودة استراتيجيادار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2018 ص 201

<sup>6</sup> ابو بكر محمود الهوش ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي دار حميترا للنشر و الترجمة طرابلس 2018 ص299

الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

و من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته و الاهتمام الدائم به .

## 2. أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات و ذلك من أجل تحقيق النجاح و الاستقرار فان على الزبون و الموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة و تقديمها على أعلى مستوى ، و على المؤسسات الاهتمام بالموظفين و الزبائن معا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1.2. نمو مجال الخدمة :

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد و مستمر.

### 2.2. ازدياد المنافسة<sup>2</sup> :

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

### 3.2. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة<sup>3</sup> :

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد ، و لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

### 4.2. فهم الزبون<sup>4</sup> :

إن الزبائن يريدون معاملة جيدة و يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبون.

## المطلب الثالث : أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة أبعاد تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ادارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر عمان الاردن 2004 ص 96  
<sup>2</sup> علي محمد حسن بني مصطفى ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الاولى 2017 ص140  
<sup>3</sup> فريد كورتل، كحيلة امال، الجودة وانظمة الايزو ، دار كنوز للنشر و التوزيع ، الجزائر، الطبعة الاولى 2012 ص29  
<sup>4</sup> ايهاب القرم ديمة الدجاني محمود جاسم الصميدعي دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2019 ص 51

1. الفهم و الإدراك<sup>2</sup>:

و يتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للزبون للتحدث و إبداء وجهة نظره دون ملل منه ، أي معرفة الزبون و بذل الجهود لفهم حاجاته.

2. الثقة في الأداء<sup>3</sup>:

و هذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة .

3. الاستمرارية<sup>4</sup>:

و تعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة و الفاعلية طوال الوقت.

4. المضمون الذاتي للخدمة<sup>5</sup>:

و يتمثل في المهارات التي أن يتمتع بها مقدم الخدمة و ذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة و إقناع الزبائن بها.

5. المطابقة<sup>6</sup>:

بمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن و الخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.

6. الأدوات<sup>7</sup>:

و قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب ، و هنا يتوقع الزبون بأن تكون الأدوات متوفرة و على درجة عالية من الكفاءة. و هنا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصول على الخدمة.

7. التوقيت<sup>8</sup>:

و يمثل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده. أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.

<sup>1</sup> زياد حسن سعيد ، عبد المعطي، ا بعداد جودة الخدمة وعلاقتها برضاء العملاء والميل للتعامل مع البنك: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية ، دار المنهل للنشر، مصر 2005 ص 41

<sup>2</sup> سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، الاردن 2020 ص 227

<sup>3</sup> ويليام ماسي ، كسب الثقة ضبط الجودة و الكلفة في التعليم العالي ، العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة العربية الاولى 2014 ص 347

<sup>4</sup> الهادي المشعل، التخطيط و تحسين اداء المؤسسات الانتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الاسلامية، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت لبنان 2010 ص 194

<sup>5</sup> نور الهدى بورغدة ، نور الدين حامد ، دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة ، من المحيط الى الخليج للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن 2016 ص 39

<sup>6</sup> السعيد ميروك ابراهيم ، الادارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر 2012 ص 166

<sup>7</sup> راتب صويص، غالب صويص، محمد النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2020 ص 230

<sup>8</sup> لخضر ديلمي ، محمد روازقي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية ، دار المجد للنشر و التوزيع ،باتنة ، الجزائر 2016 ص 80

8. الاتصالات<sup>1</sup>:

و تعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم و الاستماع لهم. أي على المؤسسة أنتعدل لغتها وفق لمختلف الزبائن

المبحث الثاني : اساليب و نماذج قياس و محددات جودة الخدمات :

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما ، و لكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية الحديثة ، لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق النموذج الشامل للقياس و من ثم تقييم مستويات الأداء المميزة ، من خلال اعتماد على فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم محددات الخدمة للزبون.

المطلب الاول : محددات جودة الخدمة :

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة ، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة و قد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة و هي<sup>2</sup> :

1. الاعتمادية<sup>3</sup> :

هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت و الأداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

2. الاستجابة<sup>4</sup> :

تشير إلى مدى استعداد و رغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل ، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

3. الكفاءة<sup>5</sup> :

و يقصد بها القدرة و الجدارة ، و تعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية ، و المعارف الكافية لعمليات و إجراءات الخدمة ، و القدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

4. الفورية<sup>6</sup> :

مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت و المكان المناسبين من حيث :

-ملائمة موقع مكان الخدمة .

-كفاية أماكن الانتظار .

-سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة.

<sup>1</sup> ابراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجند للنشر و التوزيع دبي 2013 ص61

<sup>2</sup> محمد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة تقييم الاداء، المنهل للنشر، عمان، 2014 ص 45

<sup>3</sup> سلمان زيدان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة الجودة، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع، الاردن 2016 ص75

<sup>4</sup> انيس احمد، عبد الله، ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر و التوزيع، مصر 2016 ص 91

<sup>5</sup> مجيد الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية 388 معيار لتقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، دار المناهج

للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2014 ص 149

<sup>6</sup> اباد عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير الجودة، دار زهران للنشر و التوزيع

الاردن، الطبعة الاولى 2009 ص169

-سهولة الحصول على الخدمة عن بعد .

5. اللياقة:<sup>1</sup>

ويقصد به أيضا الود ، المعاملة ، التعاطف ، التعاون ؛ و هي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة و اللطف في التعامل و احترام عادات و تقاليد العميل.

6. الإتصال:<sup>2</sup>

يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة و المعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة ، سهلة و واضحة يفهما العميل ، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء ، و القدرة على الإنصات و المخاطبة .

7. المصدقية:<sup>3</sup>

أو الائتمان و الثقة ، و هي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة الأمانة و الصدق في التعامل مع الزبائن ، و مدى التزام مقدم الخدمة بوعوده ، و هذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة و عملائها.

8. الأمان:<sup>4</sup>

هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك ؟ ، مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي .

9. الفهم والمعرفة:<sup>5</sup>

يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد ، و تفهم احتياجات العملاء و تزويدهم بالرعاية ، العناية ، النصيح و الاستشارة .

10. الملموسية:<sup>6</sup>

غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل : الموقع ، التصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة ، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة و مظهر مقدميها إن المتأمل لهذه المؤشرات يلاحظ تداخل و تكامل البعض منها ، و لقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات و هي: الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان الضمان و التعاطف كما هو موضح في الجدول رقم الموالي :

<sup>1</sup> هانز أوفه كولر البع ، حب متبادل وظف ذكائك العاطفي لخدمتك مرجع اساسي لكل بائع ، تعريب سامر نصري ، العبيكان للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية 2005 ص 68

<sup>2</sup> معراج هوارى ، ريان امينة احمد مجدل ، سياسات و برامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك ، دار كنوز للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2013 الاردن ص83

<sup>3</sup> عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائننها في بيئة تنافسية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الاردن بدون تاريخ ص 68

<sup>4</sup> حسين وليد عباس و اخرون ، ادارة التسويق اسس و مفاهيم معاصرة ، المنهل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2015 دبي ص 88

<sup>5</sup> حمزة الجبالي ، مهارات و فن ادارة المبيعات ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2016 ص52

<sup>6</sup> حميد الطائي ، بشير العلاق ، ادارة عمليات الخدمة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2016 ص 19

جدول رقم (1-11) يمثل المموسية

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

المصدر: حميد الطائي بشير العلق ادارة عمليات الخدمة دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2016 ص 19

#### المطلب الثاني : نماذج قياس جودة الخدمات

أن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث و الدراسات المتخصصة في هذا الصدد ، و ذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد و العناصر المعبرة عن جودة الخدمة .و بالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال

جودة السلع فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها<sup>1</sup>:

-التفاوت الإدراكي للزبائن و اختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات .

-إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة و بالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات. لكل ما سبق ، فقد انتهى الباحثون ، بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية ، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية ب<sup>2</sup>:

-بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة ، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة و تتمثل في:

#### 1. قياس جودة الخدمات من منظور الزبون :

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل مايلي :

##### 1.1. مقياس عدد الشكاوي<sup>3</sup> :

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يجب الوصول إليه و هذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل و تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها .

##### 2.1. مقياس الرضا<sup>4</sup> :

و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة ، و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها ، يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن ، و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

##### 3.1. مقياس الأداء الفعلي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره ص 73

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ص 60

<sup>3</sup> محمد حسين واخرون ، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة ، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت ، لبنان 2012 ص 53

<sup>4</sup> خديجة عتيق ، مرجع سبق ذكره ص 184

<sup>5</sup> مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة 2009 ص720

استمراراً للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة و يتمتع بدرجة عالية من الثقة و المصداقية و إمكانية التطبيق ، فقد توصل كل من Ronin et taylor الى المقياس الذي يركز على الاداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن ، و أنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

### جودة الخدمة = الاداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة ، و الاعتمادية ، و الاستجابة ، والأمان ، واللباقة ، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة و سهولة الاستخدام ، و كذلك بزيادة درجة مصداقيته و واقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة ، و ليست فقط إدراك الزبون من الخدمة. في تقييم جودة الخدمة ، إلا أنه لا يقلل من أهمية و ملائمة و هكذا و بالرغم من المزايا التي يتمتع بها في هذا الصدد ، بل أن مقياس الأداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات (SERVQUAL) نموذج العملية الناتجة عن عمليات القياس و التقييم<sup>1</sup>.

#### 4.1. مقياس القيمة<sup>2</sup>:

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون و التكلفة للحصول على هذه الخدمات ، فالعلاقة بعد المنفعة و السعر هي التي تحدد القيمة ، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن و كلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات ، و العكس صحيح و بالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة ، و لاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

#### 2. قياس جودة الخدمات من منظور توقعات/ مدركات الزبون :

وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات و الإدراك وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الخدمة.

#### 1.2. مفهومه<sup>3</sup>:

جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها ، و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة و التحليل و التنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد مرجع سبق ذكره ص 720

<sup>2</sup> محمد احمد عيشوني اساسيات قياس الابعاد في ضوء معايير الجودة العالمية 9000 دار العيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة الاولى 2010 ص 138

<sup>3</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي حسين وليد حسين عباس راس المال الفكري دار عياد للنشر عمان الطبعة الاولى 2015 ص 178

، عند التحدث عن هذا المدخل لأبد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما :

### ■ توقعات الزبون<sup>1</sup> :

وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة ، و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها .

### ■ إدراك الزبون<sup>2</sup> :

وهي النقطة التي يدركها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة و العلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و الزبائن، و كما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال ثابت ، و الواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة. و لزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراك و التوقعات ، يمكن التعبير عنها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{المدركات}$$

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاثة حالات ، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو ايجابية.

### 2.2. فجوات النموذج<sup>3</sup> :

تقديم فجوات الخمس : تتعلق بكل من منظمة الخدمة ، و بالزبون ، و بالاثنين معا ، و كما مبين ذلك العناصر التالية :

#### ■ الفجوة الأولى :

الفجوة بين توقعات الزبون و تصورات الإدارة : إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن و تشرع بتقديم ذلك ، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما.

#### ■ الفجوة الثانية : الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة :

الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة و قد لا تضع ذلك بوضوح و في حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة و لكنها لا تكون قابلة للتحقيق.

<sup>1</sup> احمد جلال جمال التسويق السياحي و ترويج الخدمات السياحية دار خالد اللحائي للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية 2016 ص

116

<sup>2</sup>ريتشارد نورمان عريه عمر و الملاح ادارة الخدمات الاستراتيجية و القيادة في اعمال الخدمات العيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة العربية الاولى 2005 ص32

<sup>3</sup> بهجت راضي ، ادارة الجودة الشاملة، دار روابط للنشر، المملكة العربية السعودية 2016 ص 58

■ الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة :

إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة. وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي.

■ الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة و الاتصالات الخارجية :

هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة و عودته , أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.

■ الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة :

وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة. أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة .

أن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة . حيث يظهر واضحا أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة<sup>1</sup>.

الاستراتيجية الأساسية لتقليص الفجوات لجودة الخدمات :

لقد اقترح الباحث Parasuraman et Eitham مجموعة من القياسات و الأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوات في تقديم الخدمة كما اعتبر الفجوة 1 2 3 هي الأساسية و تلخص فيما يلي<sup>2</sup> :

■ الفجوة الأولى :

- اكتساب فهم أفضل من توقعات العملاء من خلال البحوث و تحليل المتطلبات لوحات الدراسة ، دراسة الشكاوي و ما إلى ذلك .
- زيادة الاتصالات بين الزبائن و الإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل.
- تحسين الاتصال بين الموظفين و الإدارة .
- توفير المعلومات إلى العمل .

■ الفجوة الثانية :

تكوين العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي في المؤسسة من خلال تكوين الموظفين وتفهمهم الأهداف و أساليب التحسين لوصول إلى إرضاء العملاء :

- التأكد من أن التسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء.
- تدريب موظفي الإدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة.

<sup>1</sup> بهجت راضي ، مرجع سبق ذكره ص 58

<sup>2</sup> بشير علاق ، حميد الطائي تسويق الخدمات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2019 ص 248

- توحيد المهام المتكررة لضمان الاتساق و الموثوقية في وضع أساليب العمل.
- تحديد الموظفين لمهامهم و تأثيرها على الجودة.
- تأكد من أن الموظفين فهموا و قبول الأهداف و الأولويات.
- قياس الأداء و تقديم تكوين للموظفين بانتظام.
- مكافأة المديرين و الموظفين الذين حققوا أهداف الجودة.
- الفجوة الثالثة :
- التأكد من مستوى الأداء في المؤسسة يتناسب مع أهداف الإدارة العليا لتوضيح دور الموظف.
- التأكد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في رضا الجميع.
- اختيار الموظفين على أساس قدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق النجاح في عملهم.
- تزويد الموظفين بالتكوين التقني اللازم لأداء أفضل مهمتهم.
- تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب و استقطاب اليد العاملة المؤهلة .
- تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملائمة و أكثر كفاءة.
- إبلاغ الموظفين من التصورات و التوقعات و مشاكل العملاء.
- تدريب العاملين في مجال الاتصالات الشخصية ، خاصة في ظل ظروف عصبية.
- القضاء على الأدوار المتناقضة بين الموظفين من خلال إشراكهم في إقامة برامج الجودة
- تدريب العاملين لتحديد الأولويات و إدارة الوقت.
- قياس أداء الموظفين و مكافأة جودة خدمتهم.
- وضع نظام للمكافأة سهل بسيط و عادل .
- إشراك معظم الموظفين والمديرين من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات في المستوى الأول للطبقة العاملة و منحهم المزيد من الحرية في كيفية تحقيق الأهداف .
- التأكد من أن الموظفين الداخليين على اتصال جيد مع العملاء لتقديم خدمة جيدة لهم.
- تشجيع العمل الجماعي بحيث تساعد الموظفين بعضهم البعض.
- الفجوة الرابعة:-
- التأكد من أن ترويج الخدمات يتناسب مع وعود المؤسسة .
- جمع الانطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة.
- وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل.
- عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة.
- ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الاجتماعات مع العملاء.
- تطوير الحملات في تدريب داخلي ، والدافع و الدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق و العمليات و الموارد البشرية.
- التأكد من أن معايير الخدمة هي نفسها في كل مكان .
- التأكد من أن مضمون الإعلان يعكس بدقة خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل .
- إدارة متطلبات العملاء، " ما هو ممكن وما هو غير ذلك ، و لماذا".

- تحديد و توضيح أوجه التلف<sup>1</sup>.

3. أساليب معالجة الالاجودة :

مع الإقرار بأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار أو تغيير مستمر فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقا لذلك ، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون و هذه الأساليب<sup>2</sup> :

■ معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة :

تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة و إدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن ، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة صياغة و تثبيت معايير الجودة و إبلاغها للعاملين و إفهامهم لها . من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا ، وأن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة وان يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.

■ وضع معايير للأداء<sup>3</sup> :

تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية ، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار الزبائن تحريرا بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة .

■ عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة<sup>4</sup> :

قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة و هذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء لها.

■ العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون :

بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون و هي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه ، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الايجابية في التعامل مع الزبائن.

<sup>1</sup> بشير علاق ، حميد الطاني ، مرجع سبق ذكره ص 249

<sup>2</sup> السيد احمد ، الاساليب العلمية الحديثة، دار رؤوف للنشر، مصر 2016 ص 129

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دبي 2013 ص 22

<sup>4</sup> ادريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات ، ترجمة بهاء شاهين ، و اخرون ، مجموعة النيل العربية ، مصر 2020 ص 568

■ منطقة السماح:<sup>1</sup>

يمكن استخدام تحليل منطقة السماح من أجل تحسين جودة الخدمة إن تحليل منطقة السماح قامت لأول مرة من قبل زيثمل وزميليه عام (1993) كإطار للتوقعات المتعددة في دراستهم التي حملت عنوان "طبيعة ومحددات وتوقعات خدمة الزبون". إن تحليل منطقة السماح يقوم على الخدمة المتصورة و فجوة الجودة بين مستوى الخدمة الملائمة و هو الحد الأدنى للجودة التي تقبل حيث ما دونها تكون جودة الخدمة الرديئة أو الزبون غير الراضي أو التالف ، و مستوى الجودة المرغوبة الذي يمثل توقعات الزبون. و بين الاثنين منطقة السماح التي تمثل مدى التغير الذي يميزه الزبون و يقبله إن تحليل منطقة السماح يمكن استخدامه بأشكال متعددة أهمها:

- منطقة السماح في جودة الخدمة الكلية : حيث أن الزبائن يتعاملون مع الخدمة كحزمة كاملة و يضعون توقعاتهم بناء على خبراتهم بالخدمة وجودتها المتصورة.
- منطقة السماح للخصائص الأكثر أهمية و الأقل أهمية بما يساعد على توجيه جهود الإدارة .
- تحليل منطقة السماح للخصائص المنفردة لجودة الخدمة وفي هذه الحالة فإن منطقة السماح يمكن أن تتسع أو تضيق ليس فقط للجودة المتصورة والخدمة الكلية وإنما لكل خاصية من خصائص جودة الخدمة مثل ( الملموسات ، الإستجابة ، المقولية ، الضمان ، التعاطف والاستجابة<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> محمد الفاتح ، محمود المغربي ، الاساليب الكمية في ادارة الاعمال ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان 2017 ص 265

<sup>2</sup> محمد الفاتح ، محمود المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 265

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة خلال التطورات الزمنية و مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات ، و هذه التطورات شغلت فكر الإنسان خاصة عندما بدأ الاهتمام بقطاع الخدمات لهذا تعتبر سلاحا استراتيجيا يتحدى الأمم ، و ذلك من أجل ثقافة تنظيمية الجديدة التي تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمات و تخفيض من التكاليف و ذلك من خلال اشتراك جميع الموظفين في المؤسسة و إدخال تغييرات على أداء كل موظف حتى يتمكن أداء الخدمة بشكل صحيح و من أول مرة و منه فان للجودة اهمية كبيرة في تحقيق استمرارية المؤسسة و سطوع نجمها و تحقيق الميزة التنافسية عبر تطبيقها بالشكل الصحيح و المطلوب و ذلك عن طريق تحقيق ولاء و رضا العميل مهما كان جنسه او عمره او مستواه الدراسي هذا ما سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي :

# الفصل الثالث:

## دراسة تطبيقية

## بالبنك الخارجي

## الجزائري

تمهيد :

بعد استعراضنا للجانب النظري و طرحنا لأهم المفاهيم حول جودة الخدمات و كذا مدى تأثير هذه الأخيرة على تحقيق رضا العميل ، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري وكالة " 104 " مستغانم ، في هذا الفصل سنتطرق الى المنهج المتبع في الدراسة ، بالإضافة الى تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري. تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، كما سنتطرق في هذا الفصل الى معرفة واقع جودة الخدمة و مدى أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري ، تحليل بيانات الاستثمار المقدمة للموظفين و العملاء .

و من أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين :

- المبحث الأول : تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري .
- المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

## المبحث الأول: تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري

قبل التطرق الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية سوف نقوم بتقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري B.E.A نيين فيه نشأة و تطور البنك الخارجي الجزائري ووظائفه ومهامه .

## المطلب الاول : نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري :

1. نشأة البنك الخارجي الجزائري<sup>1</sup> :

أنشأ البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري ، وقد مرّ بعدة مراحل خلال تطوره ، ف لعب دور التسهيل ( تقديم القروض) ، والتنمية في مجال التخطيط الوطني و العلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى ، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية و خلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 02-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة ، عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة، و هو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 61-88 في 12 جانفي 1988.

هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، و يعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري ، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة ، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الإعتمادات عن الإستيرادات و إعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم .

## 1.1. و من أهم خصائصه :

- تمويل الاستثمارات على المستوى الخارجي والمحلي ،
- منح أنواع مختلفة من القروض ( القروض الاستثمارية ، الاستهلاكية ، قروض تشغيل الشباب ، إعتمادات مستندية...) الخ.
- بتسهيل العلاقات الاقتصادية مع مختلف دول العالم .

2. تقديم وكالة مستغانم<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> اسالمة امينة مذكرة تخرج ماستر اكايمي تحت عنوان اثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم ص 66  
<sup>2</sup>معلومات مقدمة من نائب مدير وكالة 104

تعتبر وكالة مستغانم وكالة رئيسية بحكم حجم النشاطات والأعمال الذي تحققه و كذا بالنظر لأقدميتها فقد ظهرت الوكالة مع ظهور البنك الخارجي الجزائري وهي بدورها تتعامل مع عدد الزبائن والقطاعات إذا تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض وفق لما تخوله صلاحياتها .

#### المطلب الثاني : تطور البنك الخارجي الجزائري<sup>1</sup> :

لم يكتمل البناء الأولي لرأس مال BEA حتى 1 يونيو 1962 و كانت الدولة قد اكتتبت حصرياً في رأس المال . بفضل إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتغيرات العميقة التي بدأتها السلطات العامة في الثمانينيات ، غيرت BEA وضعها وأصبحت شركة مساهمة. SPA تمت زيادة رأس مالها إلى مليار دينار ، و تم الاحتفاظ بها من قبل صناديق المشاركة السابقة للقطاعات الرئيسية في محفظة BEA التجارية (بالإضافة إلى الهيدروكربونات)، وهي الهياكل التالية :

- إنشاءات .
  - الالكترونيات ، الاتصالات ، أجهزة الكمبيوتر.
  - النقل والخدمات.
  - الكيمياء ، البتر وكيمواويات ، الصيدلة.
- في عام 1991 ، تم زيادة رأس المال بمقدار 600 مليون دينار من 01 مليار إلى ستمائة مليون دينار، 600.000.000 دينار في مارس 1996 ، ارتفع رأس مال BEA إلى 650.000.000 بعد حل لصناديق الأسهم ، يظل رأس المال ملكا للدولة .
- البنك الخارجي الجزائري لديه شبكة من 20 فرعا تقع في المدن الكبرى والمواقع الصناعية ومناطق إنتاج النفط .
  - موظفيها حاليا 4000 عامل .
  - الميزانية العمومية في 31 ديسمبر 2007 بلغت 5.400.000 مليار دينار.

#### المطلب الثالث : وظائف و مهام البنك الخارجي الجزائري :

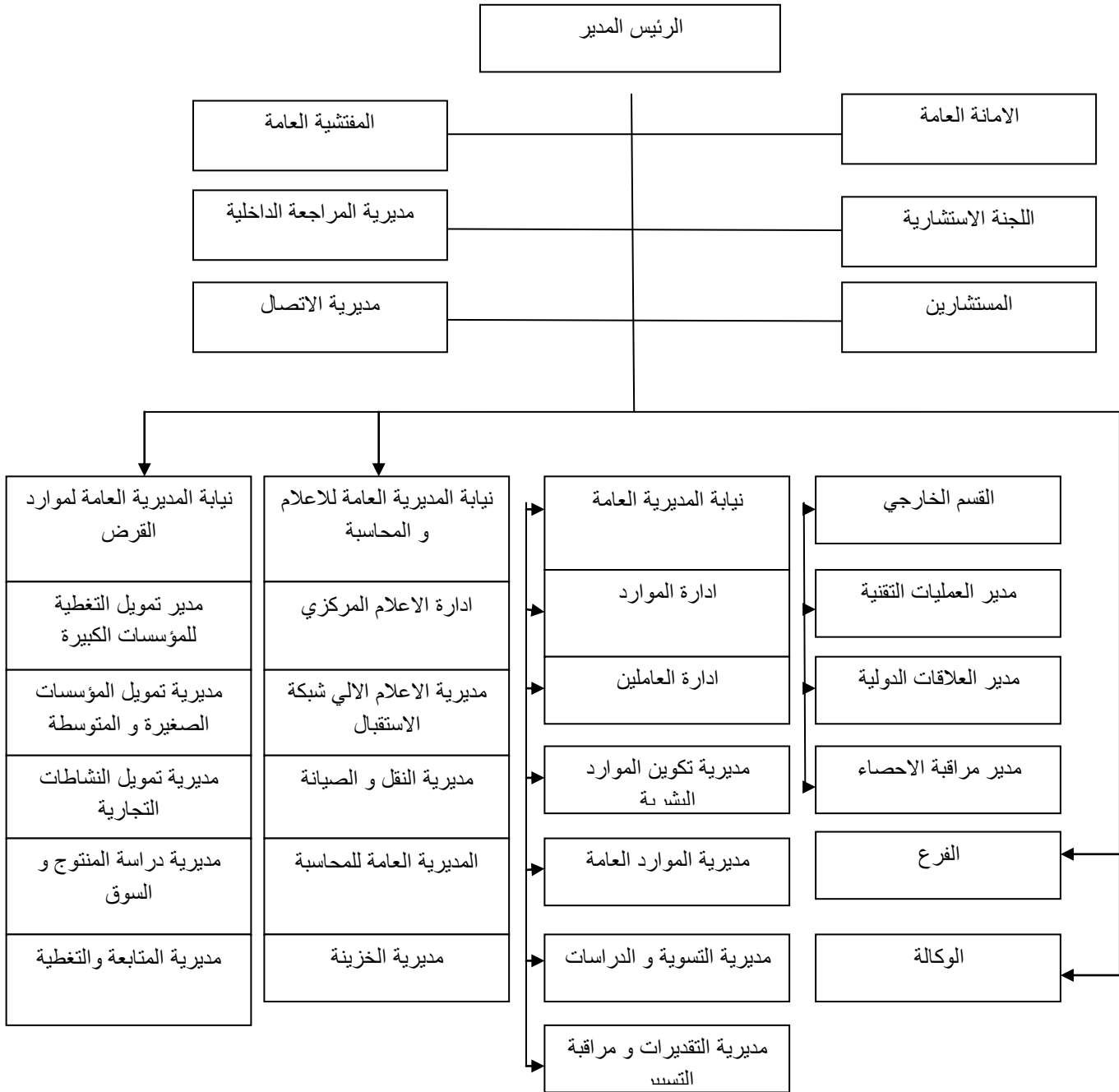
1. وظائف البنك الخارجي الجزائري : من بين الوظائف التي يقوم البنك ما يلي:
  - تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى .

<sup>1</sup> اسالمة امينة مذكرة تخرج ماستر اكاديمي مرجع سبق ذكره ص 69

- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمائنها الاحتياطي وضمنان الوفاء أو حتى اتفاقيات القرض مع مراسلين أجنب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى .
  - تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي ، و يمكن لها أن تكلف بالتسيير والمراقبة مع الخارج .
  - يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلاءم موضوعها و ذلك في إطار القوانين السارية المفعول .
  - يجمع القروض على المدى القصير ، المتوسط والطويل .
  - تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن .
  - يقوم البنك الخارجي الجزائري بمعالجة عمليات الصرف.
2. مهام البنك الخارجي الجزائري : نذكر منها :
- تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص و القطاع العام .
  - دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة.
  - استقبال مختلف الإيداعات.
  - تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى .
  - تقديم خدمات لزبائن المؤسسات العمومية و كذا الزبائن الخواص في إطار العمل.
  - تمويل عمليات الاستيراد والتصدير مع الهيئات و شبكات البنك.

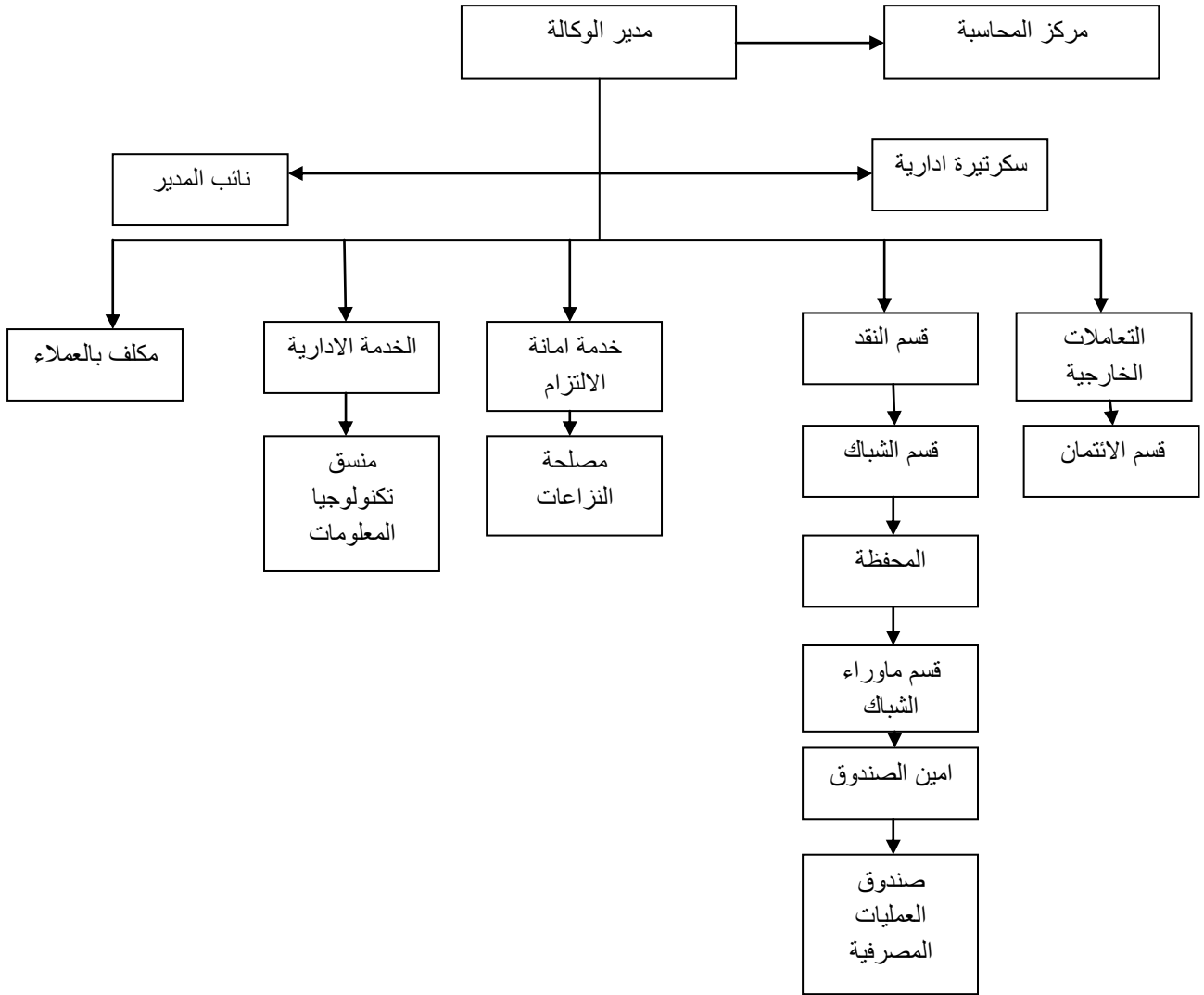
3. الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري :

الشكل رقم (1-III) : الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



4. الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم :

الشكل رقم (2-III) : الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم



المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدارسة الميدانية

قبل التطرق الى منهجية الدراسة المتبعة سوف نلخص أسباب اختيار البنك الخارجي الجزائري لتطبيق دراسة الحالة و اختبار صحة الفرضيات المطروحة و سنقوم في بتحليل الاستثمارات المقدمة للموظفين و للعملاء لمعرفة مدى جودة الخدمة المقدمة على مستوى البنك الخارجي الجزائري.

المطلب الاول : المنهج المتبع في الدراسة

1. أسباب اختيار دراسة الحالة :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البنك الخارجي الجزائري منها :

- يعتبر من أهم و أقدم البنوك الجزائرية.
- يقوم البنك الخارجي الجزائري تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الاخرى.
- سمعته و كم النصائح التي تلقيناها لإجراء التريص على مستوى البنك.
- لم يقم البنك بالعرقلة عندما تقدمنا بطلب للقيام بالتريص على مستوى الوكالة.
- كما ان البنك الخارجي الجزائري يشهد منافسة من قبل البنوك الأجنبية ، و هذا ما يبرهن مكانته في السوق.

2. تحديد مجتمع و عينة الدراسة :

مجتمع دراستنا هو البنك الخارجي الجزائري ، أما عينة الدراسة فكانت على مستوى الوكالة 104 مستغانم و التي قسمناها الى عينتين :

- العينة الأولى خاصة بموظفي الوكالة ، و يقدر حجم عينة الدراسة ب 22 موظف فقد قمنا بتوزيع 22 استبيان و تم جمع 22 استبيان.

- العينة الثانية خاصة ببعض عملاء البنك ، و يقدر حجم عينة الدراسة ب 77 عميل فقد قمنا بتوزيع 77 استبيان ، لكن تم جمع 73 استبيان و بالتالي عند الجمع بين العينتين سنجد 95 استبيان قابل للدراسة.

3. أدوات جمع و تحليل البيانات :

تمثلت اداة الدراسة الاساسية في الاستثمار باعتبارها الاداة الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة و هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على الفرضيات و تحتوي على مجموعة من الاسئلة تتعلق بموضوع

البحث و قد تم تقديمها على مجموعة من العملاء في الوكالة و ذلك للإجابة على الاسئلة التي احتوتها و عليه قمنا بتصميم الاستمارة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال .

و تم الاعتماد على مجموعة من الادوات من أجل جمع البيانات و المعلومات و ذلك من أجل القيام بالدراسة الإحصائية ، و سنتعرف على هذه الأدوات فيما يلي :

تم جمع البيانات و المعلومات عن طريق الملاحظة ، الاستبيان و المقابلة.

### 1.3. الملاحظة :

هي معلومات بسيطة التي قمنا بجمعها من خلال الزيارات الاستطلاعية على مستوى الوكالة بالعين المجردة من خلال المحادثة و المتابعة مع المكلف بالدراسات و بعض الموظفين بحيث أن الملاحظة هي : توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة ظواهر معينة ، تكشف الى اكتشاف و اكتساب معارف جديدة.

### 2.3. المقابلة :

حيث تم استعمالها للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة نائب مدير البنك و كانت الأسئلة المطروحة تهدف إلى :

- معرفة أهم منافسين.
- معرفة أهم الخدمات المقدمة.
- الامام بمفهوم جودة الخدمة و كيفية خلق ميزة تنافسية من خلالها.
- التعرف على أهم مميزات البنك الخارجي الجزائري .

### 3.3. الاستبيان :

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان ( استمارة الأسئلة ) و الموضح في الملحق رقم ، و قد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك محل الدراسة من خلال اجابات الموظفين والعملاء على أساس فقرات الاستبيان التي تم تقسمه الى جزأين:

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الوصفية أو معلومات عامة لعينة الدراسة و تمثلت في : الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، وصولا الى الوظيفة بالنسبة للموظفين.

القسم الثاني : عبارة عن أسئلة مغلقة و اخرى مفتوحة حول موضوع الدراسة( قياس جودة الخدمات في البنوك الجزائرية ) .

المطلب الثاني : واقع جودة الخدمة ومدى أثرها على كسب ولاء العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم

للتعرف على جودة الخدمة في الوكالة تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية:

1. فيما يتعلق بالسؤال الأول حول مختلف الخدمات التي يقدمها البنك فإن الإجابة كانت على النحو التالي :

هناك عدة خدمات تقدمها الوكالة منها<sup>1</sup> :

▪ حساب المدي (le compte a terme) :

يُلزم مصطلح الحساب مؤلفه بترك المبلغ تحت تصرف البنك لفترة محددة يتعلق الامر بالأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين و لا يمكن فتحه لمدة تقل عن ثلاثة(03) أشهر و بمبلغ 10.000 دج.

▪ حساب التوفير في الكتيب (le compte sur livre) :

هذه الحسابات مفتوحة فقط للأشخاص الطبيعيين مع إمكانية تعيين ممثلين تسمح هذه الحسابات لهؤلاء الأشخاص بزيادة مدخراتهم مع السماح لهم بالتخلص منها في أي وقت.

▪ حساب الإشعار (compte a préavis) :

حساب الإشعارات هو حساب خاص يسمح ، على وجه الخصوص ، الكيانات القانونية التي تسمى "الدائن هيكليا " بتنمية الأموال التي يمتلكونها دون تجميدها بالكامل و هو مشابه للحسابات الجارية من حيث التوقيت و حساب الفائدة و هو مفتوح على أساس اتفاق يحدد شروط المكافأة و المبلغ الأولي للأموال التي يُدعى ملجأها يساوي 50.000.000 دج يتم تحديد المكافأة مقارنة بمدة الإشعار المحتجز هذا حساب يعتبر ودائع قصيرة الأجل.

▪ حساب الايداع (compte de dépôt) :

هو حساب حيث سيتم إيواء الأصول المودعة بواسطة دفاتر حسابات العملاء و متاحة في جميع الأوقات فقط الأموال المودعة في حسابات دفتر الحسابات و حسابات العملات الأجنبية يمكن أن تتلقى المكافآت.

▪ حساب المستقبل (le compte avenir) :

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس المصلحة للبنك الخارجي الجزائري

هو حساب كتيب مصمم لتنمية مدخرات الاسر لفائدة أحفادهم الحساب المستقبلي مفتوح للقاصرين الذين لم يبلغوا سن الخامسة عشرة إنه يسجل فقط المدفوعات والفوائد الناتجة حتى تاريخ الإغلاق المحدد بواسطة غالبية صاحب التسجيل.

شروط الافتتاح :

- الحد الأدنى للمبلغ = 1000 دج ،
- الحد الأدنى للدفع = 1000 دج ،
- المكافأة = معدل تصاعدي وفقا لأقدمية الحساب الشروط التالية : المطبقة على الودائع لأجل يمكن تغذية الحساب إما عن طريق الدفع النقدي أو عن طريق التحويل.

#### ■ حساب التراكم ( le compte accumulation ) :

هو حساب للاستثمار الأجل لمدة لا تقل عن سنتين الى 05 سنوات كحد أقصى حيث إنه استثمار يسمح برسمة الفائدة السنوية و يكون رصيدها ( الاسمي و الفائدة ) مستحق الدفع عند الاستحقاق . شروط الافتتاح هي :

- الحد الأدنى للمبلغ = 100.000 دج
- مدة الحد الأدنى = 02 سنة تقويمية .
- المدة القصوى = 05 سنة تقويمية .
- الأسعار المطبقة = رسوم الإيداع لأجل الحالية .

يمكن إجراء حساب التراكم إما عن طريق الدفع النقدي أو عن طريق التحويل الداخلي إلى الوكالة .

#### ■ الإيصال ( le bon de caisse ) :

هو ورقة مالية قابلة للتفاوض من قبل العميل أو وقت الاشتراك في استثمار يكون هذا المبلغ ذا فائدة عليه يتم الاشتراك في السندات في "NOMINATIVE" و "ANONYMOUS" لفترة لاتقل عن 03 أشهر يعتمد التعويض الخاص به على معدل مرجعي زائد أو مطروح بهامش يختلف مع مدة الاستثمار ويتم تسوية الفائدة عند الاستحقاق.

▪ معاش شهري (rente mensuelle) :

هو عبارة عن منتج استثماري يسمح للمشارك بالاستفادة من الفوائد الشهرية من نهاية الشهر الثالث لحظر الأموال . الشروط هي :

- الحد الأدنى للمبلغ = 100.000 دج .

- المواضع = مضاعفات 100.000 دج .

- مدة الحد الأدنى = 02 سنة تقويمية .

- الأسعار المطبقة = رسوم الإيداع لأجل الحالية .

▪ الاستثمارات لأجل بالعملات أو الدينار القابلة للتحويل ( Placements à terme en Devises ou Dinars Convertible) :

الاستثمارات في العملات أو الدينار القابلة للتحويل تؤدي إلى مكافأة . يتم الإبلاغ عن معدلات عائد الاستثمارات المأخوذة من حسابات العملات الأجنبية كل ثلاثة أشهر من قبل بنك الجزائر .

▪ بطاقة السحب المغناطيسية (Carte de Retrait Magnétique) :

تسمح هذه البطاقة بالسحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي الخاصة بالبنك حيث تتسم بسرعة و بساطة تعاملها مع العملاء يحصلون على المال في أي وقت من وكالاته مع هذه الأجهزة .

- القرض الاستهلاك ( le crédit de la consommation )

- القرض العقاري ( le crédit à l'immobilier )

- تمويل الاستثمار ( le financement de l'investissement )

- التمويل التشغيلي ( le financement de l'exploitation )

▪ فيما يتعلق بالسؤال الثاني حول من هم أهم المنافسين للبنك الخارجي الجزائري كانت الإجابة تقريبا كل البنوك الأجنبية الناشطة في الجزائري منها : بنك البركة الجزائري ، المؤسسة المصرفية العربية " ABC " الجزائر ، بنك ناتكسيس ، سوسيتيه جنرال الجزائر ، سيتي بنك الجزائر ، البنك العربي الجزائر ، بنك الثقة الجزائر ، بنك الخليج الجزائر ، فرانس بنك الجزائر ، إتش إس بي سي الجزائر .

- فيما يخص السؤال المتعلق ب من هم أهم عملاء البنك كانت الإجابة ب : الوكالة الوطنية لتنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، كوسيدار ، نافطال ، سونطراك ، الضمان الإجتماعي لغير الأجراء، سودماك ، ... إلخ
- كان السؤال الرابع متعلق بمدى لجوء البنك إلى تحديث و تطوير الخدمات المصرفية باستمرار كانت الإجابة مختصرة وواضحة بدائما و ذلك لمواجهة و مواكبة المصارف المنافسة.
- فيما يخص السؤال المتعلق ب أهم المميزات التنافسية للبنك الخارجي الجزائري كانت الإجابة بالميزة المهمة التي تترك البنك في تنافس هي السيولة و مدى التسهيلات التي يقدمها لعملائه على غرار بنوك الأخرى .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين و العملاء :

1. تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين :

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ، عن طريق تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية ، وذلك بترميز الاجابات و تفرغها يدويا في جداول بسيطة أعدت لذلك ، و لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراج النتائج ثم الاستعانة في ذلك على التكرارات والنسب المئوية.

1.1. تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة :

▪ الجنس :

الجدول رقم (1-III) الجنس :

المجموع	انثى	ذكر	الجنس
22	10	12	التكرارات
100	45.5	54.5	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب % 55 من عمال الوكالة ، في حين أن نسبة الإناث تبلغ %45.5 و هنا نلاحظ أن النسبة متقاربة بين الذكور و الاناث.

■ السن :

الجدول رقم (2-III) السن :

المجموع	اكثر من 50	من 50-41	من 40- 31	من 30-21	السن
22	03	10	06	03	التكرارات
100	13.63	45.45	27.27	13.63	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب موظفي البنك الخارجي الجزائري تتراوح اعمارهم ما بين 50-41 سنة بنسبة 45.45 % تليها الفئة التي تتراوح اعمارهم بين 40-31 سنة بنسبة 27.27 % تليها الفئتين 30-21 و اكثر من 50 سنة بالتساوي بنسبة 13.63 % .

■ المؤهل العلمي :

الجدول رقم (3-III) المؤهل العلمي :

المجموع	جامعي	مهني	ثانوي	متوسط	المؤهل العلمي
22	18	00	04	00	التكرارات
100	81.81	00	18.18	00	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفي الوكالة لديهم مستوى تعليمي عالي (جامعي) بنسبة 81.81 %، ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 18.18 % .

■ سنوات العمل في البنك :

الجدول رقم (4-III) سنوات العمل في البنك :

المجموع	اكثر من 05 سنوات	من 05-02 سنوات	اقل من سنتين	سنوات العمل في البنك
22	17	03	02	التكرارات
100	77.27	13.63	09.09	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفين الوكالة أقدميتهم في البنك أكثر من 5 سنوات بنسبة 77.27 % ، تليها من 2 الى 5 سنوات بنسبة 13.63 % ثم أقل من سنتين بنسبة 9.09 % . و هذا يوضح ان أغلب الموظفين لهم معرفة كافية بالبنك.

■ المستوى الوظيفي :

الجدول رقم (5-III) المستوى الوظيفي :

المجموع	موظف	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
22	14	07	01	التكرارات
100	63.64	31.82	4.55	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الاستبيان قد وزع بشكل عادل من مدير الوكالة وصولا الى رؤساء المصالح بنسبة 31.82 % ، و موظفين بنسبة 63.64 % .

2.1. تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة :

■ توفير البنك قسم خاص بالجودة :

الجدول رقم (6-III) توفير البنك قسم خاص بالجودة :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	04	18	التكرارات
100	18.18	81.82	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان الاجابة كانت 18.18 % ب لا ، و 81.82 % بنعم ، و هذا ما يدل على الاهتمام بالجودة في البنك الخارجي الجزائري .

▪ توفر الرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن:

الجدول رقم (7-III) توفر الرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبون :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	06	16	التكرارات
100	27.27	72.73	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول الاجابة ان جل الموظفين و بنسبة 72.73 % اكدوا على وجود رقابة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن أما الباقي و بنسبة 27.27 % قالوا أنه لا يوجد رقابة على جودة الخدمة و بالتالي نستنتج ان البنك يولي الودة اهتماما كبيرا .

▪ وضع البنك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمات :

الجدول رقم (8-III) وضع البنك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمات :

المجموع	لا اعلم	لا	نعم	الاجابة
22	01	04	17	التكرارات
100	4.55	18.18	77.27	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن اغلبية الموظفين يرون بأن هناك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمة بنسبة 77.27 % ، تليها فئة التي ترى أنه لا يوجد استراتيجية في البنك لتحسين الجودة ، أما الفئة الأخيرة فلا تعلم ان كانت توجد استراتيجية ام لا بنسبة 4.55 % ، و هنا نستطيع أن نقول ان البنك يولي اهتماما بالجودة و بتحسينها.

▪ توظيف الوكالة لأفضل الكفاءات التي تعرض فعليا خدماتها :

الجدول رقم (9-III) توظيف الوكالة لأفضل الكفاءات التي تعرض فعليا خدماتها :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	06	16	التكرارات
100	27.27	72.73	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الوكالة تحرص دائما على توظيف أفضل الكفاءات التي ستقوم بعرض خدماتها و ذلك بنسبة 72.73% و هي الفئة التي أجابت ب نعم ، أما الفئة الثانية أجابت ب لا بنسبة 27.27% .

■ التحسين في جودة خدمات الوكالة ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك ؟

الجدول رقم (10-III) التحسين في جودة خدمات الوكالة :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	03	19	التكرارات
100	13.64	86.36	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الوكالة تسعى دائما الى التحسين في جودة خدماتها و ذلك بنسبة 86.36% ، أما الفئة الثانية و التي كانت ضئيلة أجابت ب لا بنسبة 13.64% ، من هنا نستطيع أن نقول ان البنك يهتم بالجودة و بتحسينها. و بما أن السؤال كان متكون من جزأين بحيث إذا كانت الإجابة بنعم فيجب التعليل بكيف ذلك ؟ (كيف تحسن الوكالة في جودة خدماتها ؟ ) فقد كانت بعض الاجابات كالآتي : توفير الكفاءات و الوسائل المتطورة، المراقبة المستمرة، التعامل و الاستماع الجيد للزبون ، التحديث على مستوى وسائل الدفع، الإعلانات ، الاستماع الى شكاوى الزبائن و محاولة التعامل معها ، الابتكار( تقديم خدمات جديدة ) ، حسن المعاملة، تنظيم ندوات وحصص تكوينية بالإضافة الى تدريب الموظفين و اعتماد تقنيات جديدة.

■ الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات العملاء في تحسين جودة الخدمات :

الجدول رقم (11-III) الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات العملاء في تحسين جودة الخدمات :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	03	19	التكرارات
100	13.64	86.36	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين أجمعوا أن الوكالة تهتم بملاحظات العميل من أجل ادخال تحسينات على الخدمات المقدمة و تمثل هذه الفئة بنسبة 86.36% ، أما الفئة التي ترى عكس ذلك فتمثل نسبة 13.64% .

▪ ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين:

الجدول رقم (III-12) ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	04	18	التكرارات
100	18.18	81.82	النسبة و المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين يعتبرون أن الإدارة العليا تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بينهم و هذه الفئة تمثل نسبة 81.82 % ، أما الفئة الثانية فيرون عكس ذلك بنسبة 18.18 % .

▪ الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك مصدر لجذب زبائن جدد:

الجدول رقم (III-13) الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك مصدر لجذب زبائن جدد :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
22	00	22	التكرارات
100	00	100	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن كل الموظفين قدموا إجابة واحدة و هي أن الخدمة المتميزة هي التي تجعل الزبائن مصدر جذب زبائن جدد من الأصدقاء و الزملاء بنسبة 100 % .

2. تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالعملاء :

1.2 تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة:

▪ الجنس :

الجدول رقم ( III-14) الجنس :

المجموع	انثى	ذكر	الجنس
73	15	58	التكرارات
100%	20.55%	79.45%	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب العملاء المتعاملين مع الوكالة هم ذكور ، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 79.45 % ، تليها فئة الإناث بنسبة 20.55 % .

■ السن :

الجدول رقم (III-15) السن :

المجموع	من 51 فما فوق	من 41-50	من 31-40	من 21-30	السن
73	26	20	21	16	التكرارات
100%	35.62%	27.4%	28.77%	21.92%	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب عملاء الوكالة اعمارهم من 51 سنة فما فوق و هذه الفئة تمثل نسبة 35.62 % ، تليها فئة ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 28.77 % ، ثم فئة ما بين 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 27.4 % و في الأخير الفئة ما بين 2 الى 30 سنة بنسبة 21.92 % .

■ المستوى الدراسي :

الجدول رقم (III-16) المستوى الدراسي :

المجموع	جامعي	مهني	ثانوي	متوسط	المستوى الدراسي
73	26	30	15	02	التكرارات
100%	35.62%	41.1%	20.55%	2.74%	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان اكثر الأفراد تعاملوا مع البنك لديهم مستوى جامعي بنسبة 41.1 % ، تليها فئة المستوى الجامعي ، الثانوي و المتوسط بالنسب التالية على التوالي 35.62 % 20.55 % 2.74 % .

## 2.2. تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة :

## ▪ مدة تعاملك مع البنك الخارجي الجزائري:

الجدول رقم (III-17) مدة تعاملك مع البنك :

المجموع	اكثر من 05 سنوات	من سنة الى 05 سنوات	اقل من سنة	الاجابة
73	33	20	20	التكرارات
%100	%45.21	%27.4	%27.4	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم العملاء يتعاملون مع البنك من أكثر من 5 سنوات و هذه الفئة تمثل بنسبة 45.21% ، تليها بالتساوي الفئتين التي مدة تعاملهم مع البنك أقل من سنة و من سنة الى 5 سنوات بنسبة 27.4 % ومنه نستنتج ان البنك قد تمكن من كسب ولاء عملائه .

## ▪ سبب اختيارك لهذا البنك :

الجدول رقم (III-18) سبب اختيار الزبون للبنك :

المجموع	سهولة الوصول اليه	نصيحة من صديق	سمعته	الاجابة
73	00	60	13	التكرارات
%100	00	%82.19	%17.81	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن السبب وراء اختيار العملاء للبنك BEA هو نصيحة من صديق و هذا بنسبة 82.19 %، تليها فئة العملاء الذين كان السبب وراء اختيارهم التعامل مع البنك هو سمعته و هذه الفئة تمثل نسبة 17.81 % و منه نستنتج ان معظم من تعامل مع هذا البنك كان راض على الخدمة المقدمة من طرف هذا البنك .

▪ مدى رضى الزبون على الخدمة المقدمة لك من طرف هذا البنك :

الجدول رقم (III-19) مدى رضى الزبون على الخدمة المقدمة له من طرف هذا البنك :

المجموع	غير راضي	راضي	راض جدا	الاجابة
73	00	35	38	التكرارات
%100	00	%47.95	%52.05	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العملاء راضيين جدا على الخدمات المقدمة بنسبة 52.05 % ، تلمها فئة العملاء الراضيين بشكل عادي بنسبة 47.95 % ، و هنا نلاحظ أنه حسب عينة الدراسة لا يوجد عملاء غير راضيين عن خدمات البنك وهذا ما يؤكد لنا جودة خدمات BEA .

▪ ما رأيك في الخدمة المقدمة لك من طرف البنك من حيث :

- السعر :

الجدول رقم (III-20) السعر :

المجموع	منخفض	مناسب	مرتفع	الاجابة
73	15	44	14	التكرارات
%100	%20.55	%60.27	%19.18	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن سعر الخدمات التي يقدمها البنك مناسب حسب رأي العملاء بنسبة 60.27 % ، تلمها الفئة التي ترى أنه مرتفع بنسبة 19.18 % ، ثم الفئة التي تراها منخفضة بنسبة 20.55 % ومنه نستنتج حسب رأي معظم العملاء ان سعر الخدمات في هذا البنك مناسبة للجميع .

- الجودة :

الجدول رقم (III-21) الجودة :

المجموع	رديئة	متوسطة	عالية	الاجابة
73	00	33	40	التكرارات
%100	%00	%45.21	%54.79	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم العملاء يعتبرون ان الخدمة المقدمة لهم عالية الجودة بنسبة 54.79 بالمئة ، تليها فئة العملاء الذين يرون أن الخدمة المقدمة متوسطة الجودة بنسبة 45.21 بالمئة في حين أنه لا يوجد أشخاص بنسبة قالوا أن الخدمة المقدمة من طرف البنك رديئة الجودة و هذا دليل آخر على أن البنك يتميز بجودة خدماته العالية.

- السرعة :

الجدول رقم (III-22) السرعة :

المجموع	تأخر كبير	عادية	فائقة	الاجابة
73	04	40	29	التكرارات
%100	%5.48	%45.79	%39.73	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم العملاء يرون أن الخدمات التي يقدمها البنك فائقة السرعة بنسبة 39.73 بالمئة ، في حين يرى اغلبهم بان خدمات البنك سرعتها عادية بنسبة 45.79 بالمئة اما الفئة الأخرى بنسبة 5.48 بالمئة ترى بأن سرعة خدمات البنك متأخرة.

▪ استعمال البنك تقنيات حديثة و متطورة:

الجدول رقم (III-23) استعمال البنك تقنيات حديثة و متطورة:

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	09	64	التكرارات
%100	%12.33	%87.67	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن كل العملاء أكدوا على أن البنك يستخدم تجهيزات تقنية حديثة و هذه الفئة تمثل 87.67 بالمئة و هنا نستطيع تأكيد اجابات السؤال المتعلق ب سرعة الخدمات المقدمة من طرف البنك حيث أن اغلبية العملاء اجابوا على أنه هناك سرعة في الخدمات المقدمة لهم اما بقية العملاء بنسبة 12.33 بالمئة كانت اجاباتهم سلبية .

▪ لباقة موظفو البنك :

الجدول رقم (III-24) لباقة موظفو البنك :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	20	53	التكرارات
%100	%27.39	%72.6	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العملاء يتفقون على ان موظفي البنك يعاملوهم بلباقة و احترام و هذه الفئة تمثل نسبة 72.6 بالمئة ، في حين ان 27.39 بالمئة لا يحضون باستقبال جيد . و منه نستنتج ان موظفو البنك يتمتعون باللباقة في تعاملهم مع عملائهم .

▪ تقديم البنوك معلومات عن المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة:

الجدول رقم (III-25) تقديم البنوك معلومات عن المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	14	59	التكرارات
%100	%19.17	%80.82	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن البنك يقوم بإعلام العملاء بكل المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة وهذه الفئة تمثل نسبة 80.82 بالمئة ، أما الفئة التي تليها فهي ترى ان البنك لا يقوم بإعلامهم و هذه الفئة تمثل نسبة 19.17 بالمئة و منه نستنتج ان البنك يقوم بإعلام الزبائن بالمستجدات المتعلقة بالخدمات الجديدة .

▪ قدرة الموظفين على الرد على كافة استفسارات العملاء :

الجدول رقم (III-26) قدرة الموظفين على الرد على كافة استفسارات العملاء :

المجموع	نوعا ما	لا	نعم	الاجابة
73	14	04	55	التكرارات
%100	%19.17	%5.47	%75.34	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

اتضح من خلال الجدول أن اغلبية العملاء يوافقون أن موظفي البنك لديهم القدرة على الرد على كافة استفساراتهم و هذه النسبة تمثل 75.34 بالمئة ، أما الفئة التي تلمها ترى أن الموظفين يردون نوعا ما على استفساراتهم بنسبة 5.47 بالمئة ، اما الفئة الاخيرة فلا ترى ان للموظفين معرفة للرد و هذه الفئة تمثل 19.17 بالمئة و بالتالي يمكن القول ان البنك اتبع بشكل جيد وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

■ تقديم البنك تسهيلات بالنسبة للخدمات المقدمة :

الجدول رقم (III-27) تقديم البنك تسهيلات بالنسبة للخدمات المقدمة :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	20	53	التكرارات
%100	%27.94	%72.06	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن البنك يقوم بتسهيلات بالنسبة للخدمات التي يقدمها وهذه الفئة تمثل بنسبة 72.06 بالمئة ، تلمها فئة الذين يرون عكس ذلك بنسبة 27.94 بالمئة و منه نستنتج ان معظم الزبائن كانت ايجابتهم ايجابية من حيث التسهيلات المقدمة من طرف البنك خاصة العملاء الاوفياء لهذا البنك .

■ اقتراح على البنك تطوير خدماته او ادخال خدمات جديدة : و ذكر الخدمات المقترحة :

الجدول رقم (III-28) اقتراح على البنك تطوير خدماته او ادخال خدمات جديدة :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	49	24	التكرارات
%100	%67.13	%32.87	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان اغلب المستقصيين ممنونين من الخدمات الحالية للبنك و هذه الفئة تمثل 67.13 بالمئة، تلمها الفئة التي يودون أن يقوم البنك بتطوير خدماته و او ادخال خدمات جديدة و هذه الفئة تمثل نسبة 32.87 بالمئة و منه نستنتج ان اغلبية العملاء راضين على الخدمات المقدمة من طرف البنك ولا يرون انه من الضروري ادخال خدمات جديدة .

أما بالنسبة للخدمات التي يريدون أن يقوم بإدخالها البنك مستقبلا فهي في أغلب الاجابات : أن يقوم البنك بتسهيلات في الخدمات المقدمة اذا ما كان العميل قد تعامل مع البنك من قبل.

■ الاستمرار في التعامل مع هذا البنك :

الجدول رقم (III-29) الاستمرار في التعامل مع هذا البنك :

المجموع	لا	نعم	الاجابة
73	05	68	التكرارات
%100	%07	%93	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم المستقصيين سيواصلون التعامل مع البنك الخارجي الجزائري في المستقبل بنسبة 93 بالمائة و 07 بالمائة سيلغون تواصلهم مع البنك و منه نستنتج ان البنك تمكن من تحقيق رضا معظم عملائه و كسب ولائهم .

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية ، من خلال زيارتنا إلى وكالة البنك الخارجي الجزائري - 104 - مستغانم.

و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالوكالة اتضح أن البنك الخارجي الجزائري يولي اهتماما كبيرا بالجودة كما لوحظ أنه يسعى دائما الى تقديم مجموعة متنوعة و متطورة من الخدمات المصرفية بأعلى جودة و بسرعة فائقة و بسعر مناسب يرضي الزبائن اضافة الى التصميم الخارجي و الداخلي للبنك الذي يوحى بمدى تطوره و عصريته و امتيازه بموقع يتوسط المدينة حيث انه من السهل جدا الوصول اليه ، قد استخدمنا استمارة الاستبيان لمعرفة آراء بعض العملاء والموظفين و كانت النتيجة جد مرضية و إيجابية حيث اتضح أن معظم زبائن الوكالة راضون جدا على الخدمات المقدمة و يعتبرون أن البنك الخارجي الجزائري هو الرائد في السوق الجزائرية.

## الخاتمة :

لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد سنوات من اعتراف قطاع الصناعة بذلك ، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي كان يواجهها قطاع الصناعة ، عكس العقود الأخيرة حيث تطور بشكل مضاعف الاهتمام بجودة الخدمات بحيث أصبح هناك وعي بمدى أهمية هذا القطاع من طرف الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية و مدى تأثيرها على رضا الزبون لضمان الريادة و الاستمرارية. إن نجاح المؤسسات عموما و المؤسسات المصرفية خاصة راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمام بالجودة في خدماتها ، لأنها من أهم المتطلبات الأساسية التي تميز المصرف بهدف الدخول و احتلال مراكز قوية في الأسواق.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التطرق الى قياس جودة الخدمات في البنوك الجزائرية و هذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري وكالة -104- مستغانم و بناء على ما توصلنا اليه يمكن تقديم مجموعة من النتائج:

### 1. النتائج :

- البنك الخارجي الجزائري (الوكالة) محل الدراسة تولي اهتمام كبير بالجودة و مراقبتها.
- الوكالة تقوم بإتباع استراتيجية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها بالإضافة على انها تحرص على توظيف أفضل الكفاءات التي ستقوم بعرض هذه الخدمات.
- الوكالة تحسن باستمرار في جودة خدماتها و ذلك من خلال توفير الكفاءات و الوسائل المتطورة ، المراقبة المستمرة ، التعامل و الاستماع الجيد للزبون ، التحديث على مستوى وسائل الدفع، الإعلانات ، الاستماع الى شكاوى الزبائن و محاولة التعامل معها ، الابتكار ( تقديم خدمات جديدة) ، حسن المعاملة ، تنظيم ندوات و حصص تكوينية بالإضافة الى تدريب الموظفين و اعتماد تقنيات جديدة.
- حيابة البنك شهرة تساعده على تمييز خدماته و تعتبر كدافع قوي للتعامل معه.
- أهم ميزة يتميز بها البنك الخارجي وكالة-104- هي السيولة.
- عملاء البنك راضون جدا من الخدمات التي يقدمها لهم ، كما يرون أنه يقدمها بجودة عالية و سعر مناسب و سرعة كافية .

### 2. اختبار صحة الفرضيات :

- الخدمات الحديثة ترفع من مستوى رضا الزبون أي ان الزبون يبحث دائما على احدث الخدمات و اسرعها و بالتالي فان استخدام او تبني البنك للتكنولوجيا في تقديم الخدمات يكسبه المزيد من العملاء و حتى انه يحقق ولائهم و من هنا نستطيع تأكيد الفرضية الأولى .

- تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحقيق الجودة في خدمات البنك و ذلك عن طريق ترسيخ ثقافة و أسلوب الجودة بين الموظفين و هنا نثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 3. التوصيات و الاقتراحات :
  - استمرار البنك في الاهتمام بجودة خدماته ، و القيام بتطويرها حسب رغبات و حاجات عملاءه.
  - تطوير اجراءات تقديم الخدمات لتسهيلها و تبسيطها.
  - الاهتمام أكثر برفع مستوى الموظفين من خلال دورات التكوين و التدريب ، خاصة عمال الشبايك ، لزيادة إدراكهم بأهمية الجودة .
- 4. افاق الدراسة :
  - واقع جودة الخدمات في المؤسسات الخاصة .
  - رضا العميل و علاقته باستمرار المؤسسة .

## قائمة المراجع و المصادر:

### ❖ الكتب العربية :

- ابراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال ، دار الجند للنشر و التوزيع دبي 2013
- ابو بكر محمود الهوش ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي دار حميترا للنشر و الترجمة طرابلس 2018
- احلام بوعبدلي ، سياسات ادارة البنوك التجارية و مؤشراتها ، دار الجنان للنشر و التوزيع مصر
- احمد جلال جمال التسويق السياحي و ترويج الخدمات السياحية دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية 2016
- ادريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات ، ترجمة بهاء شاهين ، و اخرون ، مجموعة النيل العربية ، مصر 2020
- اسماعيل ابراهيم القزاز، تدقيق انظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة iso 2002، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الاولى 2010
- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي , إدارة البنوك التجارية, المنهل للنشر, عمان 2016
- انيس احمد ، عبد الله ، ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر و التوزيع ، مصر 2016
- اياد عبد الله شعبان ، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير الجودة، دار زهران للنشر و التوزيع الاردن ، الطبعة الاولى 2009
- اياد منصور، حسن ادارة العمليات البنكية و النقدية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان 2019
- ايهاب القرم ديمة الدجاني محمود جاسم الصميدعي دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2019
- بشير علاق ، حميد الطائي تسويق الخدمات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2019
- بهجت راضي ، ادارة الجودة الشاملة، دار روابط للنشر، المملكة العربية السعودية 2016
- توماس بيكيتي، راس المال في القرن الحادي و العشرين ، دار التنوير للنشر مصر 2016
- جميل السعودي ، ادارة المؤسسات المالية المتخصصة ، المنهل للنشر، عمان ، بتاريخ 2014
- حسين وليد عباس و اخرون ، ادارة التسويق اسس و مفاهيم معاصرة ، المنهل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2015 دبي
- حسين وليد و اخرون ، الاعتماد الاكاديمي و تطبيقات الجودة ، المنهل للنشر الطبعة الولى 2015
- حمد الصيرفي ، إدارة العمليات المصرفية ، المنهل للنشر، عمان بدون تاريخ
- حمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره
- حمزة الجبالي ، مهارات و فن ادارة المبيعات ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2016

- حميد الطائي ، بشير العلاق ، ادارة عمليات الخدمة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2016
- حيدر علي المسعودي ، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2018
- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع مصر 2006،
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى السعودية، 1997
- خديجة عتيق ، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء ، المنهل للنشر ، عمان بتاريخ جانفي 2016
- خضر مصباح ، اسماعيل الطيطي ، ادارة وصناعة الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2011
- دار الكتاب الثقافي ، مبادئ الاعمال المصرفية
- راتب صويص، غالب صويص، محمد النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان 2020
- رضا صاحب ابو حمد ، الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي ، المنهل للنشر عمان 2006
- رعد الصرن، ادارة الجودة الشاملة. دار رسلان للنشر و التوزيع ، سوريا 2016
- ريتشارد نورمان عربه عمر و الملاح ادارة الخدمات الاستراتيجية و القيادة في اعمال الخدمات العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة العربية الاولى 2005
- زياد حسن سعيد ، عبد المعطي، ابعاد جودة الخدمة وعلاقتها برضاء العملاء والميل للتعامل مع البنك: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية ، دار المنهل للنشر، مصر 2005
- سامح عبد المطلب عمر، ادارة الاعمال الدولية مؤسسة ، طيبة للنشر و التوزيع الجزائر 2013
- سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، الاردن 2020
- سعدون حمود جثير الربيعاوي حسين وليد حسين عباس راس المال الفكري دار عيذاء للنشر عمان الطبعة الاولى 2015
- السعيد مبروك ابراهيم ، الادارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر 2012
- سلمان زيدان ، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة الجودة ، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع ، الاردن 2016
- السيد احمد ، الاساليب العلمية الحديثة، دار رؤوف للنشر، مصر 2016
- شاكرا القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002
- صادق راشد الشمري ، ادارة العمليات المصرفية-مداخل و تطبيقات ، اليازوري للنشر 2016
- صلاح السيسي ، الموسوعة المصرفية العلمية و العملية الطبعة 2 ، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر،

- طارق عبد الرؤوف عامر، الجودة الشاملة و الاعتماد في التعليم الاتجاهات المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ابوظبي 2014
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات ، الطبعة الثانية ، الجزائر 2002
- طلعت أسعد عبد الحميد، أساسيات إدارة البنوك، مكتبة عين الشمس ، مصر 1992
- عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية ، دار خالد الحياي للنشر و التوزيع دبي 2016
- عباس حميد يحيى التميمي، حكيم حمود فليح الساعدي ادارة الارباح عوامل نشوئها و اساليبها وسبل الحد منها ، المنهل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى بغداد 2015
- عبد الحق بن تفات، حكيم بن جروة تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الاردن بدون تاريخ
- عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الادوات، بميك للنشر و التوزيع القاهرة 2003
- عبد القادر احمد محمد صباغ ، قيد الاوراق المالية في البورصة ، المنهل للنشر 2018
- عبد الكريم احمد جميل ، التسويق المصرفي الطبعة الاولى 2015 ، الجدارية للنشر و التوزيع ، مصر
- عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي ، الجدارية للنشر و التوزيع دبي ، الطبعة الاولى 2015
- عبد الله الطائي، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008
- عبد الله حسن مسلم ، ادارة الجودة الشاملة، دار المعترف للنشر و التوزيع ، الاردن 2015
- عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة وعملية ادارتها الدار الجامعة للنشر، مصر سنة 2000
- عطالله علي الزبون خالد بني حمدان ادارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2017
- علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع القاهرة مصر، بدون سنة النشر،
- علي سيد اسماعيل ، الاثار الايجابية لإلغاء الدعم على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي دار التعليم الجامعي للنشر مصر 2020
- علي محمد حسن بني مصطفى ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الاولى 2017
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996.
- فريد كورتل، كحيله امال، الجودة وانظمة الايزو ، دار كنوز للنشر و التوزيع ، الجزائر، الطبعة الاولى 2012
- فلاح حسن الحبشي، إدارة البنوك، دار وائل للنشر مصر 2000 ،

- قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ليبيا 2006
- لخضر ديلمي ، محمد روازي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية ، دار المجد للنشر والتوزيع ، باتنة ، الجزائر 2016
- ماجكين شولتز ، ماري جوهاتش ، موغانس لارسن المنظمة المعبرة السمعة والعلامة التجارية للشركة العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية 2004
- مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة 2009
- مجيد الكرخي ، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية 388 معيار لتقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2014
- محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2015
- محمد احمد الافندي ، الاقتصاد النقدي والمصرفي ، مركز الكتاب الاكاديمي ، للنشر
- محمد احمد عيشوني اساسيات قياس الابعاد في ضوء معايير الجودة العالمية 9000 دار العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة الاولى 2010
- محمد الخيري وسمير الأمين , الودائع وتأجير الخزائن والحساب الجاري لدى البنوك , الطبعة الأولى 2011 المنهل للنشر والتوزيع عمان
- محمد الفاتح ، محمود المغربي ، الاساليب الكمية في ادارة الاعمال ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان 2017
- محمد الفاتح محمود المغربي، نقود وبنوك ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان
- محمد القطاربي، دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية ، الطبعة الاولى 2011 المنهل للنشر عمان
- محمد حامد ، الاقتصاد النقدي ، دار حميترا للنشر والترجمة ، مصر، بتاريخ 2017
- محمد حسين واخرون ، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة ، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت ، لبنان 2012
- محمد شاهين ، دور البنوك الاسلامية في التنمية الاقتصادية ، دار حميترا للنشر والترجمة ، عمان بتاريخ 27 جانفي 2017
- محمد صادق اسماعيل ، البورصات العربية بين التطور والتحديات المستقبلية ، Al Arabi Publishing and Distributing 2016
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003
- محمد عبد المنعم ، ادارة المستشفيات منظور تطبيقي الادارة المعاصرة تقييم الاداء الجودة ، المنهل للنشر 2014
- محمد عبد المنعم شعيب ، الادارة المعاصرة تقييم الاداء، المنهل للنشر ، عمان ، 2014

- محمد عبد الوهاب العزاوي ادارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر عمان الاردن 2004
- محمد على السرهيد ، الجوانب القانونية للسرية المصرفية ، دار الرمال للنشر والتوزيع أبوظبي 2010
- محمد عوض العايدي ، موسوعة التصنيف العشري المجلد الثاني ktab ، مصر للنشر
- محمد فتحي البديوي ، ادارة البنوك ktab INC للنشر، مصر، الطبعة الاولى بتاريخ 2012
- محمود حامد ، اقتصاديات البنوك و الاسواق المالية ، دار حميترا للنشر والترجمة ، الطبعة 2017
- محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دبي 2013
- مصطفى يوسف كافي ، النقود و البنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة ، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا 2011
- معراج هوارى ، ريان امينة احمد مجدل ، سياسات و برامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك ، دار كنوز للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2013 الاردن
- منذرقحف ، اساسيات التمويل الاسلامي ، المنهل للنشر 2013
- نبيل سعد خليل ، مداخل حديثة في ادارة المؤسسات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر 2015
- نور الهدى بورغدة ، نور الدين حامد ، دور ادارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة ، من المحيط الى الخليج للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن 2016
- الهادي المشعال، التخطيط وتحسين اداء المؤسسات الانتاجية و الخدمية في البيئة العربية و الاسلامية، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت لبنان 2010
- هاشم فوزي و اخرون ،التعليم الجامعي من منظور اداري قراءات و بحوث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان ، الاردن 2011
- هانز اوفه كولر البع ، حب متبادل ووظف ذكائك العاطفي لخدمتك مرجع اساسي لكل بائع ، تعريب سامر نصري ، العبيكان للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية 2005
- هاني صالح ، الاقتصاد اليوم كيف يعمل؟ ، العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى 2008
- وليد محمد الاميري ، المسؤولية الاجتماعية للمصارف في اطار العلاقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2019
- وليد مصطفى شاويش ، السياسة النقدية بين الفقه الاسلامي و الاقتصاد الوضعي
- ويليام ماسي ، كسب الثقة ضبط الجودة و الكلفة في التعليم العالي ، العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية الطبعة العربية الاولى 2014
- يوسف حجيم الطائي و اخرون نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية دار اليازوري للنشر و التوزيع . عمان 2008
- معلومات مقدمة من طرف رئيس المصلحة للبنك الخارجي الجزائري

❖ الكتب الاجنبية :

Government Finance Statistics Manual 2001, International Monetary Fund, 31 mai 2005

❖ المواقع الإلكترونية :

<https://www.marefa.org>

<https://mawdoo3.com>



ملحق رقم 01 : استمارة الأسئلة الموجهة لموظفي البنك الخارجي الجزائري :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس \_ مستغانم\_

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

# استمارة الدراسة :

إلى موظفي البنك الخارجي الجزائري الكرام :

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي ، وتحت عنوان " : قياس جودة الخدمات في البنوك الجزائرية " ، نضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الموالية و ذلك من خلال وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تتفق مع آرائكم الخاصة ، علما أن كافة الإجابات المقدمة ستعامل في إطار إنجاز البحث العلمي فقط ، وحرصكم على تقديم معلومات كافية و صادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح.

القسم الأول : معلومات عامة :

1. الجنس :

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى

2. السن :

<input type="checkbox"/>	من 21-30
<input type="checkbox"/>	من 31-40
<input type="checkbox"/>	من 41-50
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي :

- متوسط
- ثانوي
- مهني
- جامعي

4. سنوات العمل في البنك :

- اقل من سنتين
- من 02 الى 05 سنوات
- اكثر من 05 سنوات

5. المستوى الوظيفي :

- مدير
- رئيس مصلحة
- موظف

نعم

القسم الثاني : معلومات حول موضوع الدراسة :

لا

1. هل يوفر البنك قسم خاص بالجودة ؟
2. هل تتوفر الرقابة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن ؟
3. هل يضع البنك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمات ؟
4. تقوم الوكالة بتوظيف افضل الكفاءات التي تعرض فعليا خدماتها ؟
5. هل تسعى الوكالة دائما إلى التحسين في جودة خدماتها ؟

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك ؟

6. هل تأخذ الوكالة بعين الاعتبار ملاحظات العملاء في تحسين جودة الخد
7. تعمل الإدارة العليا على ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين ؟
8. هل الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك مصدر لجذب زبائن جدد ؟



الملحق رقم 02: استمارة الأسئلة الموجهة لعملاء البنك الخارجي الجزائري :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس \_ مستغانم\_

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

## استمارة الدراسة :

إلى عملاء البنك الخارجي الجزائري الكرام :

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي ، وتحت عنوان " : أثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " ، نضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الموالية و ذلك من خلال وضع إشارة x في الخانة التي تتفق مع أرائكم الخاصة ، علما أن كافة الإجابات المقدمة ستعامل في إطار إنجاز البحث العلمي فقط ، وحرصكم على تقديم معلومات كافية و صادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح.

1. البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة :

1.1. الجنس :

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى

2.1. السن :

<input type="checkbox"/>	من 21-30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41-50 سنة
<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فما فوق

3.1. المستوى الدراسي :

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | متوسط |
| <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | مهني  |
| <input type="checkbox"/> | جامعي |

2. البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة :

1.2. ما هي مدة تعاملك مع البنك الخارجي الجزائري ؟

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | اقل من سنة          |
| <input type="checkbox"/> | من سنة الى 05 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 05 سنوات    |

2.2. ما هو سبب اختيارك لهذا البنك ؟

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | سمعته             |
| <input type="checkbox"/> | نصيحة من صديق     |
| <input type="checkbox"/> | سهولة الوصول اليه |

3.2. ما مدى رضاك على الخدمة المقدمة لك من طرف هذا البنك ؟

- |                          |          |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | راض جدا  |
| <input type="checkbox"/> | راضي     |
| <input type="checkbox"/> | غير راضي |

4.2. ما رأيك في الخدمة المقدمة لك من طرف البنك من حيث :

1.4.2. السعر :

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | مرتفع |
| <input type="checkbox"/> | مناسب |
| <input type="checkbox"/> | منخفض |

2.4.2. الجودة :

- |                          |        |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | عالية  |
| <input type="checkbox"/> | متوسطة |
| <input type="checkbox"/> | رديئة  |

3.4.2. السرعة :

- فائقة
- عادية
- تأخر كبير

نعم لا

5.2. هل يستعمل البنك تقنيات حديثة و متطورة ؟

6.2. هل يتمتع موظفو البنك باللباقة ؟

7.2. هل تقدم البنوك معلومات عن المستجندات المتعلقة بالخدمات المقدمة ؟

8.2. هل يمتلك الموظفون القدرة الكافية للرد على كافة الاستفسارات ؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

نعم لا

9.2. هل يقدم البنك تسهيلات بالنسبة للخدمات المقدمة ؟

10.2. هل تقترح على البنك تطوير خدماته او ادخال خدمات جديدة ؟

اذا كانت الاجابة نعم فما هي هذه الخدمات ؟

11.2. هل ستستمر في التعامل مع هذا البنك ؟

المخلص :

تكمن أهمية دراسة الموضوع في أهمية القطاع المصرفي بحيث لا يستطيع أي اقتصاد القيام بدون وجود بنوك تقوم بالتسهيلات المالية ، و كذلك معرفة ما مدى جودة البنوك الجزائرية لكسب رضا و ولاء العملاء ، و من اجل ذلك قمنا بتوزيع استمارات الدراسة المقدمة الى عينة من موظفي البنك و عينة من عملائه و كان الهدف من هذه الدراسة معرفة الطرق و الوسائل التي تستخدمها البنوك لكسب و جلب العملاء و الرغبة في معرفة علاقة العميل مع البنوك تمثلت اهم النتائج في التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي ستساعد البنوك على تحسين و تطوير خدماتها فهم جودة الخدمات و جميع ما يرتبط بها ، ابراز معنى الاداء المتميز ، تحديد و توضيح كل ما يتعلق بالجودة ، محاولة ابراز العلاقة بين جودة الخدمة و الاداء المتميز سعي المؤسسات الى خفض من التكاليف و اكتساب ميزة تنافسية اصبح هدف يراودها ، و تحقيقه يرتكز على تحقيق الجودة .

تمثل جودة الخدمات معيار لدرجة التطابق الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة ، بمعنى التركيز على اجمالي المنافع التي تقدمها الخدمة للمستفيد .

■ الكلمات المفتاحية :

جودة الخدمة ، رضا الزبون ، قياس جودة الخدمات ، البنك

Résumé :

L'importance d'étudier la question réside dans l'importance du secteur bancaire pour qu'aucune économie ne puisse se passer de la présence de banques qui fournissent des facilités financières, ainsi que de connaître la qualité des banques algériennes pour gagner la satisfaction et la fidélité des clients, et pour cela nous avons diffusé les formulaires d'étude présentés à un échantillon d'employés de banque et Un échantillon de ses clients et le but de cette étude était de connaître les méthodes et moyens que les banques utilisent pour gagner et attirer les clients et le désir de connaître la relation client avec les banques. Les résultats les plus importants ont été d'arriver à des résultats et des suggestions qui aideront les banques à améliorer et développer leurs services Comprendre la qualité des services et Tout ce qui y est associé, mettant en évidence le sens d'une performance exceptionnelle, Définir et clarifier tout ce qui touche à la qualité, essayer de mettre en évidence la relation entre qualité de service et performance exceptionnelle. Les efforts des institutions pour réduire les coûts et obtenir un avantage concurrentiel sont devenus leur objectif, et sa réalisation est basée sur la qualité.

La qualité des services représente un critère de degré de conformité effective du service avec les attentes du client pour ce service, c'est-à-dire se focaliser sur les bénéfices globaux que le service apporte au bénéficiaire.

Les mots clés :

La qualité de service , Satisfaction client, mesure de la qualité du service, banque