

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم إقتصادية تخصص: إقتصاد بنكي و مالي

# جودة الخدمة المصرفية كأداة لرفع مستوى أداء البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بلعياشي بومدين

من إعداد الطالبة:

شريط مريم

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برياطي حسين	محاضر	مستغانم
مقرا	بلعياشي بومدين	مساعد	مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	مساعد	مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

## الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا الى التي احطتني بالحب والرعاية وسقتني الحنان دون نهاية والتي على بساط  
الاجوع ولدتني

وعلى درب الحياة ساندتني وبيحور دعواتها اغرقتني وباركتني بدعواتها الصالحة اليك امي

اليك امي رعاك الله وحفظك.

للذي جال ساعيا لأتزود بنور العلم ومن رسم لي درب الحياة وكان مثلي الأعلى وقرة عيني اليك ابي

اليك ابي ادام الله في عمرك.

الى اخوتي حفظهم الله ورعاهم والى جدتي اسأل الله ان يطيل في عمرها.

الى اعز الناس الي آسيا، خديجة، وخاصة "منصورية".

والى كل الأقارب والاحباب من قريب ومن بعيد.

# الشكر

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على أفضل خلق الله، سيدنا محمد خاتم الأنبياء

ان كان هناك من اشكر فهو الله عز وجل الذي انعم علي بنعمة العلم ووفقي الى ما وصلت اليه وكان عوناً لي لبلوغ ثمرة العمل فأحمدك اللهم واشكرك.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل وباخص الذكر الأستاذ المؤطر " بلعياشي بومدين "

كما أتقدم بجزيل الشكر للسادة الأساتذة أعضاء المناقشة.

بالإضافة الى ذلك أتوجه بالشكر الى موظفي بنك الجزائر الخارجي وبالأخص الى المشرف على التبرص.

## الفهرس

الاهداء

الشكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

المقدمة العامة

### الفصل الأول: مدخل الى جودة الخدمة المصرفية

07.....	تمهيد.....
08.....	المبحث الأول: مدخل للجودة.....
08.....	المطلب الأول: عموميات حول الجودة.....
14.....	المطلب الثاني: إدارة الجودة.....
16.....	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومنظمة المقاييس (ISO).....
18.....	المبحث الثاني: الخدمة المصرفية.....
18.....	المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة.....
19.....	المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية.....
21.....	المطلب الثالث: مقومات تطوير الخدمة المصرفية وتحليل المزيج التسويقي.....
25.....	المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية واسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء.....
25.....	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة، مستوياتها، ومعاييرها.....
28.....	المطلب الثاني: تقييم الزبون لجودة الخدمة والعوامل المؤثرة في ادراكاته لها.....
33.....	المطلب الثالث: أسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء.....
38.....	خلاصة.....
	الفصل الثاني: دور جودة الخدمة المصرفية في رفع من عناصر الأداء البنكي
40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء، انواعه، وطرق تقييمه.....

41.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
43.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومنهج التمييز فيه.....
45 .....	المطالب الثالث: تقييم الأداء ومؤشراته.....
48.....	المبحث الثاني: الأداء البنكي .. ..
48.....	المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي.....
50.....	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك.....
52.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البنكي.....
54.....	المبحث الثالث: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في رفع مستوى الأداء للبنوك التجارية.....
54.....	المطلب الأول: الخدمة المصرفية الالكترونية.....
57.....	المطلب الثاني: نظام المعلومات الكفاء والفعال في المؤسسة البنكية.....
60.....	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء البنكي.....
64.....	خلاصة.....
	<b>الفصل الثالث: واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء "دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"</b>
66.....	تمهيد.....
67.....	المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي.....
67.....	المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي والتطورات التي شاهدها.....
66.....	المطلب الثاني: مهام والهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي.....
68.....	المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الجزائر الخايجي.....
71.....	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.....
71.....	المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات.....
72.....	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.....
72.....	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
72.....	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان.....
72.....	المطلب الأول: تحليل محاور البيانات الشخصية.....

- 75.....المطلب الثاني: تحليل محور واقع جودة الخدمة المصرفية في البنك
- 77.....المطلب الثالث: تحليل محور جودة الخدمة المصرفية ودورها في الأداء البنكي
- 82.....خلاصة
- 83.....خاتمة عامة
- 84.....قائمة المراجع

الملاحق.

ملخص.

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1.1	ابعاد قياس الجودة	27
1.3	توزيع افراد العينة من حيث الجنس	73
2.3	توزيع افراد العينة من حيث العمر	73
3.3	توزيع افراد العينة من حيث المؤهل العلمي	74
4.3	توزيع افراد العينة من حيث الخبرة	74
5.3	وجود خدمات مصرفية في البنك	75
6.3	تفكير البنك بإدخال خدمات جديدة	75
7.3	استخدام البنك لتقنيات الجودة	76
8.3	سبب اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات	76
9.3	التجهيزات التقنية الموجودة في البنك	77
10.3	وجود الخدمات المصرفية الالكترونية	77
11.3	الخدمات الالكترونية المقدمة في البنك	78
12.3	نظام المعلومات في البنك	78
13_3	درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات	79
14.3	دور نظام المعلومات في جودة الخدمة المصرفية	79
15.3	رفع الأداء الفعال من جودة الخدمة المصرفية	80
16.3	الهدف من وجود خدمات متطورة	80
17.3	جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الربح	81

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1.1	اهداف الجودة	14
2.1	نموذج الفجوة الخاص بالجودة	29
3.1	دليل (مظهر) الخدمة من وجهة نظر الزبون	31
4.1	العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف	32
5.1	أدوات التعبير	35
6.1	نموذج التوقعات/عدم التطابق	37
1.3	الهيكل التنظيمي للبنك الجزائر الخارجي	69
2.3	حجم المشاركين في الاستبانة من ذكور واناث	73
3.3	توزيع العينة حسب العمر	73
4.3	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمستجوبين	74
5.3	الخبرة المهنية لعينة البحث	74
6.3	الخدمات المصرفية في البنك	75
7.3	الخدمات الجديدة في البنك	75
8.3	الجودة المستخدمة في البنك	76
9.3	سبب اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات	76
10.3	التجهيزات التقنية في البنك	77
11.3	الخدمات المصرفية الالكترونية في البنك	77
12.3	نوع الخدمات الالكترونية المقدمة	78
13.3	نظام المعلومات في البنك	78
14.3	نظام المعلومات المعتمد في البنك	79
15.3	أثر نظام المعلومات على جودة الخدمة المصرفية	79
16.3	دور الأداء الفعال في جودة الخدمة	80
17.3	هدف الخدمات المتطورة في البنك	80
18.3	جودة الخدمة المصرفية وأثرها في تحقيق الربح	81

يعد الجهاز المصرفي أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي والركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي واجتماعي، كما تعتبر البنوك في أي اقتصاد العمود الفقري والركيزة الأولى لتحقيق توجهه ومصيره وتحقيق أهدافه، ومن ثم كان نجاحها ضرورة ملحة وتطورها شرطاً اولياً.

ويعتبر النظام المصرفي بمختلف اجهزته القلب النابض لأي اقتصاد أي دولة من خلال ما يقوم من تجميع المدخرات والاستثمار في شتى المجالات، والقيام بأنشطة الوساطة المالية كالائتمان بمختلف انواعه وغير ذلك من المعاملات المالية التي لا غنى عنها لأي اقتصاد بالإضافة الى ذلك، فيلعب الجهاز المصرفي دوراً أساسياً في التخطيط وتنفيذ مختلف السياسات المالية والاقتصادية خاصة فيما يخص التنمية، فهو يعتبر المرآة العاكسة لتقدم اقتصاد أي دولة او تأخره.

وترجع التطورات التي حدثت في السنوات الأخيرة الى توسع وتعدد مهام البنوك وتفرع اقسامه وتوسع خدماته، وقد أدت هذه التطورات الى بروز أهمية كبرى لدورة البنوك، هذا الأخير حدد واخذ شكله الراهن نتيجة التحولات التي صاحبت تقسيم العمل والتخصص في الاقتصاد الحديث، حيث تعد عملية جمع مدخرات الافراد وإعادة استثمارها لتمويل العمليات والمشاريع الاقتصادية لمختلف القطاعات من الى المهام التي تباشر البنوك، ومن خلال ذلك يمكن تلخيص الدور الرئيسي للبنك على انه وسيط بين الأموال التي تبحث عن استثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن تمويل، ولكي تتمكن من القيام بهذا الدور فهي تتطور باستمرار لتتكيف مع التقدم التقني في جميع المجالات وبالذات المالية والتجارية.

إن كسب البنوك لثقة العميل يعتبر هدفاً استراتيجياً قد عملت عليه في الدول المتطورة كثيراً لاجل الوصول اليه، والبنوك الجزائرية قامت وتعدت على نظام اقتصادي قائم على أساس التخطيط المركزي مما أدى الى فقدان الدور الفعال في الاقتصاد، وأصبحت الآلات مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف الى وضع سياسة تسيير استراتيجية وعقلانية للموارد المالية والبشرية عن طريق تعيين مسيرين يؤمنون بفكرة إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته باعتباره المحور الأساسي في انتاج الخدمة المصرفية ولتحقيق ذلك عليها ان تتوجه الى تبني فكرة الجودة التي تمثل أحد الركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث، فهي التي اكسبت المصارف في البلدان المتقدمة نجاحاً هاماً واعطتها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والافراد.

كما يملي المناخ المصرفي الجديد الذي افرزته الإصلاحات المصرفية التي عرفتها المرحلة الانتقالية والتي أدت الى انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي، اصبح الزاماً على الإدارة المصرفية تبني منهجيات جديدة وأسباب متقدمة تستطيع من خلالها ان تصل الى اناسب القرارات التي تمكنها من تحقيق أهدافها

كان تطبيق أسلوب الجودة الشاملة رداً استراتيجياً، جعل المؤسسة المصرفية تستجيب لمقتضيات التغيير ودعمت به بقاءها واستمراريتها، وقد ينطوي تطبيق الجودة في البنوك على جملة من المضامين التطبيقية التي من شأنها ان تساهم في تطوير أداء العمليات البنكية ويساعد على دعم مساهمات القطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية.

## مقدمة عامة

ومع تزايد الدور الذي تقوم به البنوك في اقتصاديات الدول ازدادت الحاجة الى إدارة مصرفية متخصصة يكون من مهامها رسم الخطط والاستراتيجيات بما يتماشى مع التطور السريع في مجال تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية من اجل كسب رضا العميل وولائه.

ومن هنا ظهرت الحاجة في العديد من البنوك الجزائرية الى إنشاء إدارات مصرفية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق الخدمات المصرفية وتقديمها بجودة عالية وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة وبناء على كل ما سبق نجد ان جودة الخدمة المصرفية لها في الأداء البنكي من خلال خدماتها الالكترونية وفي دقة العمليات التي يقوم بها ومن خلال التطوير والابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تلعب دورا مهم في الخدمات المصرفية سواء مع الزبائن او مع المحيط الخارجي، حيث ان أداء البنك يلخص مدى نجاح وفعالية هذا الأخير ومدى محافظة البنوك على مكانتها كوحدات اقتصادية هامة، ونظرا للأهمية الكبرى التي تحظى بها البنوك عامة ومدى تأثير جودة الخدمات المصرفية على الأداء البنكي يمكن توضيح العلاقة التكاملية والاثريبينهما اذ يمكن ان نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على الأداء البنكي؟

هذه الإشكالية تدفع بنا الى طرح مجموعة من التساؤلات تتلخص فيما يلي:

س1: كيف تأثر الجودة على تقديم الخدمة المصرفية؟

س2: ماذا نقصد بالأداء البنكي؟

س3: هو أثر اساسيات جودة الخدمة على الأداء البنكي؟

الفرضيات:

بغية تحقيق اهداف البحث وضعنا مجموعة من الفرضيات

ف1: إن تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تحقق رضا للعميل؛

ف2: الأداء هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والمعرفية بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة؛

ف3: تعد الخدمات الالكترونية ونظم المعلومات الكفاء والفعال وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة لرفع أداء البنك.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بنا الى اختيار هذا الموضوع وهي:

- الميول والرغبة الشخصية للبحث في أهمية الموضوع؛
- الخدمات المصرفية الأهمية الكبرى التي تقدمها البنوك؛
- توسيع معرفتنا في مجال الخدمات المصرفية والأداء البنكي؛
- أهمية جودة الخدمة المصرفية في منح البنك أداء جيد.

### أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- 1- توضيح علاقة جودة الخدمات المصرفية بالأداء البنكي
  - 2- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في المؤسسات المالية وخاصة البنوك من حيث مختلف الخدمات المصرفية في البنك.
- إظهار أهمية جودة الخدمة المصرفية باعتبارها أداة تحقق رضا العملاء وولائهم للبنك وبالتالي رفع مستوى من أدائه.

### اهداف الموضوع:

- للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، كان لابد من وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة والمتمثلة في:
- محاولة ابراز اساسيات جودة الخدمة المصرفية.
  - محاولة ابراز مرتكزات الأداء.
  - محاولة الوقوف على واقع اعتماد المؤسسات البنكية على الخدمات المصرفية وجودتها ومدى ارتباطها بعملية تحسين الأداء.
  - محاولة المساهمة في تطوير الخدمات المصرفية على مستوى البنوك الجزائرية.

### منهج البحث:

بغية الإجابة على الإشكالية البحث وتحقيق أهدافه تم استخدام كل من المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من اجل شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من جودة الخدمات المصرفية، والأداء البنكي من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات، الملتقيات العلمية، ورسالات الماجيستر. التي تناولت موضوع البحث وهو ما ساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن ان تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على

المنهج الاحصائي في تحليل أداء موظفي البنك الخارجي الجزائري فيما يقدم لهم من خدمات للوصول الى نتائج تساهم في تطوير وتحسين الخدمة المصرفية.

الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع "جودة الخدمات المصرفية كأداة لرفع مستوى أداء البنوك" من المواضيع الحديثة التي تصدرت اهتمامات الباحثين والممارسين على حد سواء، باعتبار ان الجودة والأداء البنكي عاملان اساسيان تسعى المؤسسات جاهدة من اجل تحقيقها، وبلوغ درجة التميز وقد تم الاعتماد على رسالة ماجستير بعنوان "قياس جودة الخدمة المصرفية" جبلي هدى تخصص تسويق، جامعة منثوري، قسنطينة. كذلك رسالة ماجستير أخرى بعنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة" محمد سليمان تخصص تسويق، جامعة المسيلة.

خطة البحث:

من اجل الامام بالموضوع واعطائه أهمية بالغة قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول، حيث من خلال الفصل الأول المعنون ب: مدخل الى جودة الخدمة المصرفية. تطرقنا الى ثلاث مباحث، تكلمنا في المبحث الأول عن مدخل للجودة من خلال التطرق الى ثلاث مطالب، تكلمنا في المطلب الأول عن عموميات حول الجودة، اما في المطلب الثاني قمنا بإعطاء لمحة حول إدارة الجودة، اما المطلب الثالث كان عن إدارة الجودة الشاملة ومنظمة المقاييس (ISO). كما تطرقنا في المبحث الثاني الى الخدمة المصرفية، تكلمنا في المطلب الأول بإعطاء مفاهيم حول الخدمة اما المطلب الثاني قمنا بتعريف الخدمة المصرفية وفي المطلب الثالث تطرقنا الى مقومات تطوير الخدمة المصرفية والمزيج التسويقي اما في ما يخص المبحث الثالث فتكلمنا عن جودة الخدمة المصرفية واسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء، المطلب الاول كان حول تعريف جودة الخدمة، مستوياتها ومعاييرها، وقمنا في المطلب الثاني بالتطرق الى تقييم الزبون لجودة الخدمة والعوامل المؤثرة في ادراكاته لها اما في المطلب الثالث تكلمنا عن أسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء. اما الفصل الثاني كان يدور حول دور جودة الخدمة المصرفية في رفع من عناصر الأداء البنكي، حيث قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث، تكلمنا في المبحث الأول عن مفهوم الأداء، انواعه وطرق تقييمه، فمن خلال المطلب الأول قمنا بإعطاء مفهوم للأداء، اما المطلب الثاني كان عن أنواع الأداء ومنهج التمييز فيه، اما فيما يخص المطلب الثالث فتكلمنا عن تقييم الأداء ومؤشراته، اما المبحث الثاني فكان حول ماهية الأداء البنكي، اما المطلب الثاني كان حول مؤشرات تقييم الأداء البنكي، اما المبحث الثالث فكان حول طرق تقييم الأداء البنكي، اما فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا الى مساهمة جودة الخدمة في رفع مستوى أداء البنوك التجارية، فتكلمنا في المبحث الأول عن الخدمة المصرفية، وفي المطلب الثاني عن نظام المعلومات الكفاء والفعال في المؤسسة البنكية، اما فيم يخص المطلب الثالث تكلمنا عن أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء البنكي.

واشتمل الفصل الثالث على دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تكلمنا في المبحث الأول عن عموميات حول بنك الخارجي الجزائري، فكان المطلب الأول حول تقديم بنك الخارجي الجزائري والتطورات التي شاهدها، اما المطلب الثاني كان حول مهام والهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري، اما فيما

يخص المطلب الثالث كان حول منتجات وخدمات بنك الخارجي الجزائري، اما المبحث الثاني كان حول أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، في المطلب الأول تطرقنا الى أدوات الدراسة، وفي المطلب الثاني الى متغيرات الدراسة، اما المطلب الثالث تطرقنا الى مجتمع وعينة الدراسة، اما المبحث الثالث فقد اشتمل على تحليل استمارة الاستبيان، قمنا في المطلب الأول على تحليل محاور البيانات الشخصية، اما في المطلب الثاني الى تحليل محور واقع جودة الخدمة المصرفية على الأداء البنكي، اما المطلب الثالث قمنا بتحليل محور جودة الخدمة المصرفية ودورها في الأداء البنكي.

### الصعوبات:

- ندرة المراجع التي تخصص في هذا الموضوع، اذ نجد مراجع تتناول موضوع الخدمة المصرفية، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الأداء البنكي، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين جودة الخدمة المصرفية والأداء البنكي بالرغم من الأهمية البالغة بينهما.

## الفصل الأول

مدخل الى جودة الخدمة المصرفية

## تمهيد:

لقد احتل الجهاز المصرفي مركزا هاما في النظم الاقتصادية عبر الزمن، حيث مثل ومازال يمثل المحرك الأساسي لكل العمليات المالية والاستثمارية داخل الدولة وخارجها، بل وفيها بين الدول لما وفره من خدمات متميزة وما اكتسبه من تجارب وتقنيات في سياق سعيه لجلب عملائه وكسب ولائهم ووفائهم عن غيره من البنوك الأخرى، وحتى يستطيع أي بنك أو أي وحدة مصرفية من تنويع ذلك ميدانيا لابد من التركيز وتوزيع تلك الخدمات بشكل كفاء وفعال وفق أساليب حديثة وتطبيق أسلوب الجودة الشاملة على نحو يسمح له باكتساب السوق المصرفية وبناء على هذا تم تقسيم الفصل الأول الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول الى مدخل للجودة من خلال إعطاء مفاهيم حول الجودة والمبحث الثاني تطرقنا الى الخدمة المصرفية والمزيج التسويقي اما المبحث الثالث فتناولنا فيه موضوع جودة الخدمة المصرفية وكذلك العوامل المؤثرة في ادراكاته لها واسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء.

## المبحث الأول: مدخل للجودة

تعتبر الجودة احدى المداخل الهامة لمواجهة النظام الجديد، بمعنى آخر الصمود في السوق العالمية، يستلزم ان تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمؤسسات، لذا وجب دراسة الجودة من كل النواحي.

### المطلب الأول: عموميات حول الجودة

يعد ضمان السلعة او الخدمة الى العميل بمستوى الجودة الملائمة كان ولازال جزءا أساسيا من النظام الإنتاجي في كل المراحل التاريخية، حيث ان مستوى جودة أي منتج يختلف باختلاف الافراد، لان كل عميل له رغبة معينة للحصول على منتج معين وهدف معين من استعماله.

#### أولا: ماهية الجودة

يرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية (quality) التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والانتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقصور لغرض التفاحر بها او لاستخدامها لغرض الحماية، وحديثا نغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والعولة.

- وقد عرفت الجودة بانها: مجموعة من الزوايا والخصائص الخاصة بالمنتج او الخدمة والتي تساهم في اشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفير والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال.<sup>1</sup>

- كما عرفت بانها: المتانة والأداء المتميز للمنتج.<sup>2</sup>

- الجودة هي قابلية منتج او خدمة على الرضاء وتلبية رغبات المستهلكين او المستعملين.<sup>3</sup>

- ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بانها: عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او الخدمة، والتي تؤدي الى تلبية حاجات العملاء سواء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الأداء في سبيل الوصول الى إرضاء هؤلاء العملاء واسعادهم.

#### ثانيا: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية كما يلي:<sup>4</sup>

#### 1 المرحلة الأولى:(تفتيش الجودة)

نعني بتفتيش الجودة تقسيم منتج ما لغرض تحديد ما إذا توفرت فيه الجودة أولا، ويقصد بالتفتيش أيضا مراقبة داخلية وهي تعتمد على مبدئين أساسيين داخل المؤسسة هما:

<sup>1</sup> مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> توفيق محمد عباس المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص 3.

<sup>3</sup> سعيد اوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 81.

<sup>4</sup> مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

. في حالة الحصول على النتائج المنتظرة أي الحصول على منتج بالمواصفات المطلوبة، وهنا تنتهي عملية التفتيش اما في حالة المعاكسة فتفترض النتائج المنتظرة ويواصل البحث والتفتيش عن الخطأ من اجل تصحيحه، لقد ظهرت هذه المنهجية منذ القدم من طرف المنتجين، فلقد كان المنتج يقوم بتحديد الأهداف المسطرة إلا ان المورد قبل ان يعرض منتوجاته في الأسواق يقوم بعرضها للتفتيش من طرف أعوان المؤسسة، هذه الأخيرة مستقلة عن دائرة الإنتاج، وهكذا فان الطريقة كانت تقوم على نظام الاستقلالية ما بين الإنتاج والتفتيش، وهي طريقة تقوم على قسمين:

- قسم عمودي: يفرق بين التخطيط والتنفيذ.

- قسم افقي: يفرق بين التنفيذ والتفتيش.

ومن هنا يبدو واضحا ان هذه المنهجية تظم ثلاث مراحل وهي: التخطيط - التنفيذ - التفتيش

لكن هذه الطريقة تنتج عنها نقائص ولهذا لم تدم طويلا، وهذا لاعتمادها على التفتيش في آخر مطاف العملية، أي عند الحصول على المنتج النهائي، وهذا ما يؤدي الى الزيادة في التكاليف لان التفتيش في نهاية الإنتاج يؤدي في اغلب الأحيان الى رفض المنتوجات، وهذا يعتبر نوع من التكاليف ولقد وصل الاقتصاديون الى أحسن عملية الإنتاج هي التي يتم فيها التفتيش خلال العملية الإنتاجية، وبعد الانتهاء منها تكون مراقبة تهتم بتصحيح المنتوجات الغير مطابقة للمواصفات، فاصبح من المستحيل ضمان المنتوجات التي تخضع للمراقبة، ومع التطور تم الانتقال من مرحلة التفتيش الى مرحلة المراقبة.

## 2. المرحلة الثانية: (مراقبة الجودة)

نظرا للعيوب التي نتجت عن المرحلة السابقة (تفتيش الجودة)، والتطورات التكنولوجية تم تحديد الجودة من منظور آخر (منظور الجهة المنتجة) أوسع من السابق، حيث تم ادخال أساليب جديدة والمتمثلة في الوسائل الرقابية، بدءا بالفحص الشامل للعينات ومرورا بأساليب الرقابة الإحصائية.

## 3. المرحلة الثالثة: (تأمين الجودة)

ظهر تأمين الجودة سنة 1920 في الولايات المتحدة الامريكية من طرف الاقتصادي "إدوارد" وكان هدف تعويض النقائص الموجودة في المنتج الناجمة عن سوء المطابقة، ومن اجل إرضاء العملاء الى اقصى حد ممكن من العلم ان هذا الأخير يامل دائما في الحصول ضمانات حول المنتج الذي يقتنيه، في سنة 1950 في أمريكا تم وضع مجموعة من المعايير المتعلقة بتأمين الجودة، فهي تخص المنتج وتهتم أيضا بالمرحلة الإنتاجية: تخطيط، تنفيذ، وتسليم... الخ.

كما قامت بعض المنظمات الخاصة مثل: منظمة الإيزو، بإصدار المعايير المتبعة في ميدان الجودة، وذلك من اجل منح الثقة الكاملة للعميل نحو المنتج، وبالتالي باتجاه المؤسسة لذلك انشأت مؤسسات لتأمين، أصدرت بدورها دفاتر الشروط التي تضمن بنودا يجب على المنتج احترامها واتباعها، ومن هنا ظهرت بطاقات الضمان التي يقوم بتقديمها المنتج لعملائه.

## 4. المرحلة الرابعة (الجودة الشاملة)

بعد التطورات التي حدثت زاد اهتمام الآباء الخمس بهذا الميدان، وهم الامريكويون الأربعة (جروسي، فايجنوم، جوران وديمينج) والياباني (إيشيكاوا)، وستعرض فيما يلي تدخلات كل اخصائي على حدى:

#### 1.4 إدوارد ديمينج deming

يمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها ديمينج في مجال إدارة الجودة بما يلي<sup>1</sup>:

- ضرورة مطابقة المنتج او الخدمة للمواصفات الموضوعية، وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في مرحلة تصميم المنتج وفي العملية الإنتاجية ذاتها، ويتم تحقيق ذلك من خلال إتباع حلقة لاتنتهي من الخطوات، تبدأ بمرحلة تصميم المنتج مروراً بعملية الإنتاج ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع.

- ركز ديمينج على ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة، وخصوصاً في الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، او تصنيف المشاكل الخاصة بالجودة حسب أهميتها:

- قدم ديمينج مدخلين اساسين لتحسين العملية الإنتاجية في المؤسسات:

المدخل الأول: القضاء على كل المشاكل التي تعترض تحقيق الجودة.

المدخل الثاني: العمل على منع الأسباب المرتبطة بسوء الجودة في المؤسسة.

يرى ديمينج ان تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشر مبداء وهي:

- إيجاد التناسق بين اهداف المؤسسة.

- عمل قيادة المؤسسة على التغيير والتطوير.

- عدم الاعتماد على الفحص بهدف اكتشاف الأخطاء، وتكريس عملية بناء الجودة في المنتج.

- إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة والأطراف المتعاملة معها أساسها التفوق والتميز في الأداء لكي يتم اسعادهم وارضائهم.

- التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من المؤسسة.

- الاهتمام بعملية التدريب بشكل مستمر.

- تكريس دور القيادة بعملية التطوير.

- اعتماد فرص العمل وتشجيعها على العمل وابعاد الخوف عنها.

- الانفتاح بين اقسام المؤسسة والتخلص من الحواجز القائمة بينهما.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص، 53.

- التخلص من عادة التهديد للعاملين.
- التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر لأسلوب وطريقة أدائهم.
- تكريس مبدأ الاعتزاز بالعمل أدى العاملين.
- تطوير برنامج التعليم والتحسين الذاتي.
- الالتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية.

#### 24 فيليب كروسبي Crosby

- لقد جاء بأحد المفاهيم هي ما يعرف (zéro defect) أي المبيعات تساوي الصفر في اطار العمليات الإنتاجية، حيث انه يرى ان جودة ما هي إلا انعكاسا لدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وان "كروسبي" يرى ان ما تطلبه الجودة لان تكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة منها:
- ان العملاء ذو وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
  - ان تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
  - ان يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

#### 3.4 جوزيف جوران juran

ركز "جوران" على العيوب او الخطاء اثناء الأداء التشغيلي(العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما انه ركز على رقابة الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى ان الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات العملاء وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب او النقائص، ولهذا فان "جوران" يرى ان التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- أ- تحديد منهم العملاء.
  - ب - تحديد احتياجاتهم.
  - ج - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء.
  - د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات او معايير المطلوبة.
- هد نقل نتائج الخطط الموضوعة الى القوى التشغيلية.
- اما في ما يتعلق بالرقابة على الجودة يرى "جوران" انها عملية ضرورية وقد تتضمن خطوات أوردها على الشكل التالي:
- 1-تقييم الأداء الفعلي للعميل.

<sup>1</sup> محمد ماضي، إدارة الجودة الشاملة، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1995، ص33.

2مقارنة الأداء المحقق بالأهداف الموضوعية.

3معالجة الاختلافات او الانحرافات باتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وقد إشارة "جوران" الى تطوير المنتج وهذا يمثل احد اسهاماته في (TQM) بحيث ان الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على المستوى جودة المنتج المعين في حين ان تطوير المنتج يمثل تصميم (TQM) وهذه عملية مستمرة لا تكاد ان تنتهي ولذا فانه يتعرض لنوعين من العملاء هما:

- العميل الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء مؤسسة معينة او أحد عاملها.

- العميل الداخلي: يمثل العملاء الذين يمثلون العاملين داخل المؤسسة.

#### 4.4 ارماند فياجنيوم feigenbaum

طور "فاجينيوم" مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1983

- إشارة الى مفهوم (الجودة من المنبع) فالمسؤولية على الجودة يجب ان تكون على من يؤدون العمل، وهذا يعني ان كل عامل يجب ان يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة.

- اكد "فياجنيوم" على ضرورة ان تكون جودة المنتج اعلى أهمية من معدلات واحجام الإنتاج، ويجب ان يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث اية مشاكل في جودة السلع التي يتم انتاجها.<sup>1</sup>

#### 5.4 كوارن ايشكاو kaorn ishikaw

يطلق على "ايشيكاوا" لقب(أبو حلقات الجودة) ومن الأفكار الأساسية التي أسهم بها ما يلي: يرى "ايشيكاوا" ان المسؤولية عن جودة المنتج في المؤسسات الامريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة بينما في اليابان فان كل المديرين مسؤولين عن الجودة وملتمون بها.

- اقتراح "ايشيكاوا" (تحليل عظمة السمكة) والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

#### ثالثاً: أنواع الجودة

لقد اختلفت طبيعة الجودة حسب المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق، بحيث يتم استخدام ثلاثة معاني للجودة.

1جودة التصميم: وهي الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج الواجب توفيرها في المنتج او الخدمة، ووفقاً لاذواق ومطالب واحتياجات عملاء المؤسسة في السوق، لكي يتم تحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم لابد من استخدام موارد خام ذات مواصفات مرتفعة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 58-59.

2جودة الإنتاج: وهي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية ضمن جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة، فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسلعة مطابقة تماما مع القدرات التكنولوجية للعملية الإنتاجية أدى ذلك الى جودة انتاج متميزة.

3جودة الأداء: وهي قدرة السلعة على قيام بوظيفة المتوقعة منها، وتقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانة والإصلاح اللازمة لها.<sup>1</sup>

رابعا: ابعاد واهداف الجودة

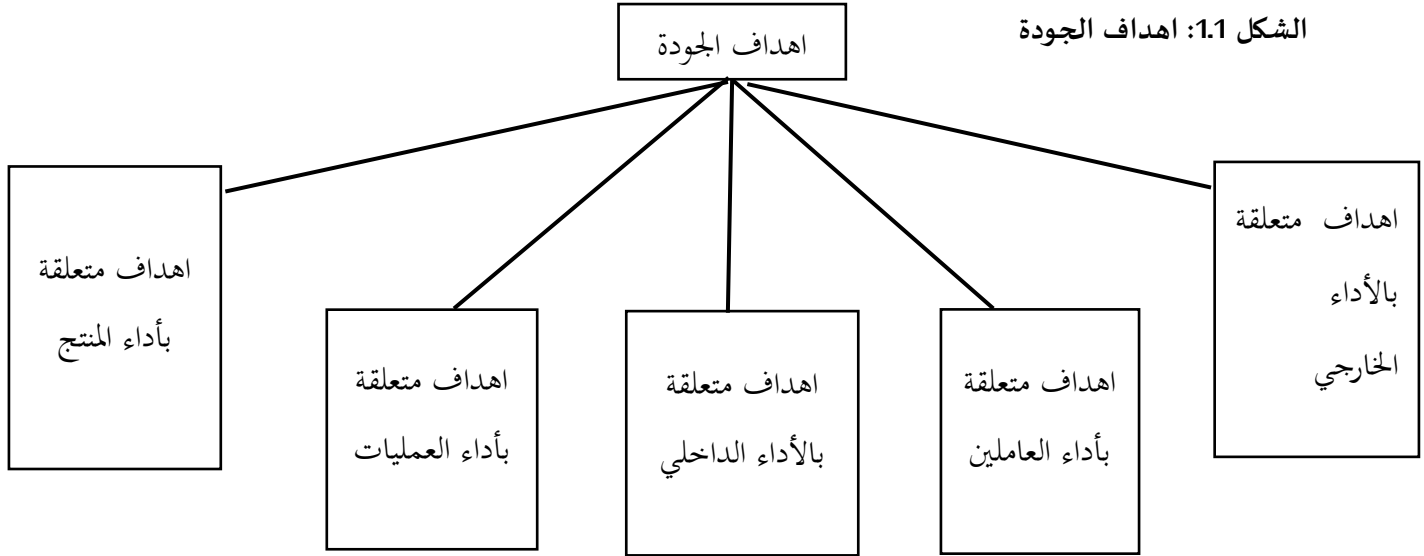
. ابعاد الجودة: يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل: وضوح الألوان للصورة او السرعة بالنسبة للآلة.
2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بعد او الأمان في الاستعمال.
- 3المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة او المعايير الصناعية.
- 4الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت او بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع حيث ان لكل آلة او منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.
6. الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة الى مدى سهولة التصحيح.
7. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل، مثل: لطف البائع في التعامل مع العميل.
8. الجمالية: إحساس العميل بالخصائص المفضلة لديه.

. اهداف الجودة:

1. اهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل، باستخدام متطلبات ذات مستوى أدني تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان ورضا العملاء.
2. اهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفعالية كبيرة، هكذا يمكن تصنيف اهداف الجودة بنوعها الى خمس فئات وهي:

<sup>1</sup> مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص59.  
<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المنهج، عمان، الأردن، 2001، ص205.



المصدر: عبد الستار محمد العلي: "إدارة الإنتاج والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- اهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

- اهداف أداء المنتج: وتناول حاجات العملاء والمنافسة.

- اهداف العمليات: وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

- اهداف الأداء الداخلي: وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

- اهداف الأداء للعاملين: وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: إدارة الجودة

أولاً: تعريف إدارة الجودة

تعرف إدارة الجودة بأنها: "جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة والاهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل: تخطيط الجودة وتأكيد الجودة وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.<sup>1</sup>

يمكن استنباط بعض الأجزاء المكونة لنظام الجودة من خلال التعريف السابق وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عباسي، موسوعة المصطلحات (التقييس، الجودة، الاعتمادية)، مطابع الأزرق، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 79.

1. الإدارة الشاملة للجود (TQM): وهذا يتم من خلال تركيز المؤسسة بجميع أعضائها على الجودة لتحقيق رضا للعملاء، من خلال تحقيق جميع الأهداف الإدارية بكفاءة عالية الامر الذي يساهم في تحقيق متطلبات المجتمع الذي تعيش فيه، وهذا لم يتم إلا من خلال وجود قياد قوية ومثابرة تؤمن بهذه الفلسفة، وتعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الفلسفة وتدريب افراد المؤسسة على مضامينها.

2. سياسة الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من الأهداف والتوجيهات التي ترسمها المؤسسة فيما يتعلق بالجودة بناء على توجهات الإدارة العلمية، وتشمل سياسة الجودة أحد العناصر الأساسية للخطة التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة.

3. تخطيط الجودة: وهي عبارة عن الأنشطة الرئيسية التي تحدد اهداف ومتطلبات الجودة من خلال تمييز خصائص الجودة وتصنيفها ووزنها، كذلك تحديد أغراض ومتطلبات الجودة ويدخل ضمنها أيضا التخطيط الإداري والتشغيل الذي يشمل تحضير تطبيق نظام الجودة وتنظيمه وجدولته، وكذلك تحضير خطط الجودة ووضع الشروط الخاصة بتحسين الجودة.

4. مراقبة الجودة: وهي عبارة عن مجموع من الأنشطة والأساليب التي تهدف الى مراقبة العلمية، والحد من أساليب الأداء الغير المرضي في جميع مراحلها من اجل الوصول الى فعالية في الأداء والإنتاج.

5. تأكيد الجودة: هي مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة الى إعطاء ثقة كافية بان المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة، وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة.

6. تحسين الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات، من اجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من المؤسسة وعملائها.

#### ثانيا: الخصائص الأساسية لإدارة الجودة:

اختلف الكتاب والباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة إدارة الجودة في المؤسسات، فقد ركز بعضهم على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، ومنهم من ركز على عمليات قياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على الجوانب الاستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب في الجودة لهذه المنتجات، وظهر في الفترة الأخيرة مجموعة منهم أعطوا اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة من خلال ما يسمى "دوائر الجودة" كما سيطرة الاحصائيون في مجال الرقابة على الجودة احصائيا في ظل تقدم نظرية الاحتمالات، ولا تزال عملية ضبط الجودة والرقابة من التخصصات الأساسية في اقسام الهندسة الصناعية في العديد من الجامعات.

وهناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:<sup>2</sup>

1- ان النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل النشطة التالية:

- اختيار مستوى الجودة للسلعة او الخدمة وتصميم المنتج.

<sup>1</sup> مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 4342.

<sup>2</sup> مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 4240.

- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.

- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.

وهذا يعني ان إدارة الجودة اشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وان الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

2. ان هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

3. ان تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء والعمل على التقليل منها.

4. ان إدارة الجودة تطبق في المؤسسات الصناعية وكذلك في المؤسسات الخدمانية وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمانية الى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدمة للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال: تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:

- مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل.

- طريقة دفع الحساب.

5. ان نظم الرقابة على الجودة، وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

6. ان الوصول الى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من افراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.

ويتضح من خلال هذا ان دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبيين هامين:

- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة.

- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومنظمة المقاييس العالمية

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة، إلا ان هناك بعض التعارف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على انها مصطلح يراد به كيفية تنفيذ المهام الموكلة الى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص76.

- كما عرفت بانها: عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الاعمال، ويعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل إدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرص العمل.

ولذا فيمكن ان نعرف إدارة الجودة الشاملة على انها الفلسفة الإدارية وممارسات المؤسسة العلمية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية، وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق اهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ثانيا: أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في معظم دول العالم التي اخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما اثبتته تجارب العديد من المؤسسات وخصوصا في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت الى الاهتمام للجودة الشاملة وهي:

زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وما ترتب عليه الامر من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل أسعار وحتى تستطيع المؤسسات ان تثبت نفسها، كان عليها ان تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

- تحول بعض الدول النامية الى الدول المتطورة صناعيا.

- ازدياد الاتجاه نحو التخصصية.

ثالثا: اهداف إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة تسعى الى:<sup>2</sup>

- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.

- توفير السلعة او الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - الوقت - الاستمرارية.

- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم الجودة المطلوبة.

- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.

- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

- التمييز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج او الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الانفاق.

رابعا: تعريف الايزو وتطبيقه

<sup>1</sup> مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 41.

يعتبر العامل الأساسي لتقديم أي مؤسسة هو وجود منتجاتها، والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع العميل من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من ان التحسين المستمر لازمه التوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي، ولذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها (ISO).

- إن مصطلح الايزو (ISO) يمثل اختصارا لكلمة (International Standards Organisation) وهو في حد ذاته اسم للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (المواصفات القياسية الدولية) ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا، حيث انها تضم 132 منظمة حكومية حسب احصائيات 1994 وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم، حيث انها تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف انحاء العالم وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء، وهذه المواصفات لا تخص المنتج او الخدمة فقط بل تقيس جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين في حد سواء بشكل يكفي استمرارية المؤسسة.

- ويرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تخص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة (ISO 900) هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الخدمة المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية الأساس الذي يعتمد عليه العميل في اشباع حاجاته ورغباته، وبالتالي أصبح إلزاما على المؤسسات المصرفية ان تسعى جاهدة لتحقيق الرضا للزبون وذلك بتقديم خدمات بجودة عالية.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة

1.1/تعريف الخدمة: تعرف الخدمة بانها معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لاينتج عن تبادل تحويل الملكية كما في السلع والملموسة.<sup>2</sup>

ويعرفها البعض الآخر على انها ذلك النشاط غير الملموس الذي يقدم للمنتفع ويهدف الى إشباع حاجاته ورغباته.<sup>3</sup>

- تعتبر الخدمة نشاطات معرفة ولكن غير ملموسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن.<sup>4</sup>

2.1/ أنواع وتقسيم الخدمات: للخدمات أنواع وتقسيمات متعددة ومتنوعة من أهمها:<sup>5</sup>

أولاً: أنواع الخدمات: تتمثل أنواع الخدمات فيما يلي:

أ- الخدمات التكنولوجية: وهي تستعمل على أساس مواد تحتوي بهذه التكنولوجيا مثل جهاز الكمبيوتر.

<sup>1</sup> حيزر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> Béatrice Bréchnignac Roboud le marketing des service 8eme tirage édition d'organisation paris 2004. P71.

<sup>3</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

<sup>4</sup> عبد العزيز أبو نبة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 28.

<sup>5</sup> إبراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص ص 160-161.

ب - الخدمات المهنية: وتعتمد على الخبرات والمهارات المهنية، وهي على اتصال دائم بالزبون، وتقدم له خدمات كثيرة مثل المحاسبة.

ج - خدمات الاستقبال: وهي القلب النابض لكل الخدمات، حيث يتم من خلالها إتباع حاجات ورغبات الزبائن.

ثانياً: تقسيم الخدمات: تقسيم الخدمات الى:

أ. الخدمات القاعدية: وتتمثل في الخدمات الأساسية، أي الخدمة التي أنشأت من أجلها المؤسسة.

ب - الخدمات الإضافية: وهي بدورها تنقسم الى قسمين:

1- خدمات إضافية أساسية: وهي مرتبطة مباشرة بالخدمة القاعدية مثل الإحساس بالراحة.

2- خدمات إضافية تكميلية: وهي غير مرتبطة مباشرة بالخدمة القاعدية، وهذان النوعان من الخدمات الإضافية لها دور كبير في إعطاء الوجه الحسن لأي مؤسسة مقدمة للخدمات.

3.1/ التمييز بين السلع والخدمات:

إن فهم طبيعة الخدمات لا يمكن ان يتم إلا من خلال تحليل العلامة بينهما وبين السلع المادية، سبب الترابط والتزامن الوثيق بينهما، ففي الواقع العلمي من الصعب التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع والسبب في ذلك يعود الى حقيقة انه عندما تتم عملية شراء سلعة فإن العملية تتضمن في الغالب عنصر الخدمة الذي يكون مرافقاً للسلعة ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمات، حيث ان تقديمها يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبطاً بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية

1/تعريف الخدمة المصرفية: تعتبر الخدمة المصرفية مصدراً للإشباع الذي يسعى الى تحقيقه العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدراً للربح، غير انه من مفهوم التسويق يمكن النظر الى الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا.<sup>2</sup>

- جوهر الخدمة: ويمثل البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه للخدمة.

- الخدمة الحقيقية: وهو مفهوم أوسع من جوهر الخدمة فهي تشير الى مجموعة الابعاد الخاصة بجودة الخدمة، وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرتقي بجوهرها الى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم.

- الخدمة المدعومة: وتشير الى جوهر الخدمة وحقيقتها، بالإضافة الى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب ان ننظر اليها ليس من زاوية جوهرها فقط، وانما كحل يسعى العميل اليه للوصول الى الرضا والاشباع.

وعموماً فان مفهوم الخدمة المصرفية يشتمل على بعدين أساسيين هما:

<sup>1</sup> هدى جبلي، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/210، ص.24.

<sup>2</sup> صادق صفيح، احمد يقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص 42-41.

1.1/ البعد النفعي: يسعى العميل للحصول على الخدمة لتحقيق منفعة من المنافع، وإذا كان الغرض الرئيسي للتسويق المصرفي هو تحقيق مستويات أعلى من الرضا لدى العميل بكل ما يتضمنه ذلك من توجهات لتحقيق الربح، فإن الرضا هو محصلة المنافع التي يمكن ان يحققها هذا العميل من خلال محل التعامل، ومن هذا المنظور فان أهمية الخدمة المصرفية والقيمة الإضافية المرتبطة بها من وجهة نظر العميل تقاس بمدى ما تحققه من منافع.

2.1/ البعد الخصائصي: إذا كان البعد الخصائصي يرتبط بالخدمة المصرفية ذاتها، ومن ذلك فان خصائصها تعبر عما تؤديه، في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل.

ألا انه في الحقيقة هذه نظرة شمولية للخدمة المصرفية لها انعكاسات هامة على المنهج الذي يتبناه البنك في بيعها وتسويقها، وفي الوقت الذي يكون فيه للبعد النفعي مضامين تطبيقية هامة في مجال بيع الخدمات، فإن البعد الخصائصي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج، فمثلا على صانع القرار التسويقي في البنك ان يتعرف على مجموعة المنافع التي يسعى اليها العميل من وراء الخدمة، كما يجب ابراز هذه المنافع بصورة مميزة تعكس انفراد البنك في تقديمها

2/ أنواع الخدمات المصرفية: يمكن للخدمة المصرفية ان تأخذ عدة أصناف اهمًا<sup>1</sup>:

أ. خدمات ميسرة: وهي خدمات التي تكون في متناول الزبون متى احتاج اليها، ولا يتلقى اية مشاكل في الحصول عليها، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال كخدمات السحب والايداع او استخدام البطاقة المصرفية، وغالب ما تكون اجورها رخيصة نسبيًا او انها تقدم مجانًا دون أي مقابل، بحيث تلجأ المصارف الى تقديمها بصورة مختلفة وعديدة املا في إرضاء الزبائن.

ب . خدمات التسويق: غالبا ما تبذل جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا لفترات زمنية متباعدة نسبيًا، او قد يكون استخدامها وقت الحاجة، فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة، او إن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي ودون شروط معين، إنما يتطلب الامر توافر جوانب معينة من تحقيق القرض، كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

ج . خدمات خاصة: تقدم هذه الخدمات بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف لا تقبل الودائع او فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة وان تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون على نحو مفهوم الإيضاء (customisation) او قروض استثمارية او إدارة الاستثمارات... الخ. إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجاته لها على النحو الذي يراه مناسبًا لعمله او نشاطه.

### 3/ خصائص الخدمة المصرفية

إن البنوك الناجحة والتميزة في العالم هي البنوك التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة لأن جميع البنوك تتشابه الى حد بعيد في الخدمات التي تقدمها لكنها بالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية

<sup>1</sup>تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار حماد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص ص135.136.

وكيفية تقديم هذه الخدمات، فالبنوك الناجحة هي التي تضمن استراتيجياتها وأهدافها وتركز على توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن تحقيق الولاء ودرجة رضا عالية من قبل العملاء، وفيما يلي اهم هذه الخصائص<sup>1</sup>.

أولاً: الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل الى مكان الاستقبال، حيث يقوم موظف البنك بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب العميل، إذن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها.

ثانياً: الخدمة التي تقدم للعميل هي في جوهرها عبارة عن خبرة يحصل عليها العميل، والصعوبة في ذلك تكمن في أننا لا نستطيع أن ننتج عينات من هذه الخدمة لكي نرسلها للعميل، ونحصل منه على موافقة مسبقة أو أن نصفها للعميل قبل تقديمها، فكل عميل له حساسية استقبال خاصة به، ومن الصعب توفير نموذج نمطي موحد للعملاء.

ثالثاً: إن الخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته لأن الحكم النهائي عليه مرتبط بما يطلبه العميل ويتوقعه عن الخدمة، فكل عميل هو موضع اهتمام خاص.

رابعاً: إن ما يقدم للعميل من ذمة غير قابل لإعادة الانتفاع به، فالخدمة تستهلك في اللحظة التي تقدم فيها.

خامساً: الخدمة المصرفية هي قابلة للاستدعاء مرة أخرى وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا إضافة تحسينات عليها أو سحبها، وفي حال عدم انسجامها مع توقعات العميل فالبديل الوحيد للإصلاح هو الاعتذار مع مراعاة العميل مستقبلاً على توفيرها حسب قناعاته واحتياجاته.

سادساً: الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد اعدادها وتقديمها، فإنتاج الخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة.

### المطلب الثالث: مقومات تطوير الخدمة المصرفية وتحليل المزيج التسويقي

#### أولاً: مقومات تطوير الخدمة المصرفية

إن البنية الخارجية للمصارف تفرض بعض القيود على تنفيذ استراتيجيتها التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

المحيط الاقتصادي: الوضع الاقتصادي هو عامل مهم في وضع السياسات التسويقية للمصرف، فيزداد في وقت النمو الاقتصادي، ويتوقع زيادة في أسعار فوائد الاقتراض ويعكس ذلك وقت الركود.

المحيط الاجتماعي: إن نظرة المجتمع للمصرف تشكل دوراً كبيراً في تحديد سياسته التسويقية سواء كانت النظرة سلبية أم إيجابية، إضافة الى اتجاهات الناس.

القوانين والأنظمة: القوانين والأنظمة السائدة تحدد حركة القطاع المصرفي وتوجهاته.

موارد البنك وسياسته: موارد البنك تشكل الحد الأعلى الذي يمكن البنك من منح الائتمان منه حسب القوانين المحلية، إضافة الى قدرة البنك على التوسع وطرح خدمات جديدة.

<sup>1</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

<sup>2</sup> مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار نسيم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 79.

المنافسون: تبقى الميزة التنافسية لأي بنك حافظه للبنوك الأخرى لمجاراته او التفوق عليه أحيانا، وذلك بسبب تشابه الخدمات البنكية وتطابقها في كل البنوك الى حد كبير.

#### - العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة المصرفية

هناك خمسة عوامل تؤثر في تسويق الخدمة المصرفية وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1/التغيير في سلوك الزبائن: إن الزيادة الحاصلة في معدل تشغيل النساء، والتركيز على الافراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من المنظمات والزيادة العامة في الدخل وارتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى كلها عوامل أثرت في تغيير سلوك الزبائن من وقت لآخر، ولعل أكثر الظواهر الخاصة بالتغيير في سلوك الزبائن تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة في كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها.

2/قلة القوانين وتدخلات الحكومية: إن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدودة نسبيا، كما أن التشريعات الحكومية هي الأخرى تكون قليلة لوضوح الصورة في التعامل وإعطاء الوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسباً لمعالجة الظواهر.

3/المنافسة: وهي سمة ظاهرة في هذا القطاع نتيجة مرونة التعامل في هذا الجانب ولسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام اية ظاهرة تصدر من المصارف المنافسة الأخرى، ومع اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.

4/الابداع التكنولوجي: تهدف عملية الابداع الى تحسن عملية الإنتاج، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، اختراق الأسواق الأجنبية، إيجاد وسائل وأدوات وطرق جديدة لتنمية قدرات المؤسسة

ويعتبر تحقيق الجودة من اهم العناصر التي تؤدي الى التمايز بين البنوك، ويتم ذلك من خلال تطوير قدرة المؤسسة المصرفية على الابداع بمعنى خلق النظم والهياكل والطرق والإجراءات الجديدة التي تنظم العمليات الإنتاجية، ويمكن تحقيق ذلك بفضل:<sup>2</sup>

- استعمال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛

- خلق أسواق وهياكل ووظائف وتنظيمات جديدة؛

- تحسن التصرفات والممارسات بفضل خلق ثقافة جديدة.

والابداع هو عملية مستمرة ناجحة عن الاعمال الفردية والجماعية القائمة على أساس:

- ترصيد المعلومات الاتية من المصادر الخارجية والداخلية واستعمالها في اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات المختلفة؛

- استغلال المعارف والخبرات والكفاءات المكتسبة في المؤسسات المصرفية؛

<sup>1</sup>تسير العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 35.34.

<sup>2</sup>تسير العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- احداث التغيير في النشاطات المختلفة لرفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة.

5/علاقات الزبون والجودة: المهمة الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف الى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصيل الرضا الكلي له من الخدمات المصرفية. فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، بل يحاول في تعامله ان يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإيداع والسحب والتحويل مثلا كلها أمور ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة، الدقة والكفاءة في العمل.<sup>1</sup>

ثانيا: تحليل المزيج التسويقي:

1تعريف المزيج التسويقي: يطلعنا ناجي معلا في الأصول العلمية للتسويق المصرفي على انه: مجموعة من العناصر المكونة للنشاط التسويقي في المصرف والتي تضم أربعة من الأنشطة التسويقية التي تكون في مجموعها مفهوم التسويق وهذه العناصر هي: الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع والترويج.

ويعرف المزيج التسويقي أيضا على انه كافة العمليات والفعاليات التي تستهدف توفير الخدمات المصرفية التي تلي حاجات العملاء الخالية والمستقبلية بالأسلوب الذي يحقق الحد الأعلى من رضا هؤلاء العملاء ويعظم أرباح المصرف.

ومما سبق ذكره نستنتج أن المزيج التسويق يتمثل في تلبية حاجيات ورغبات العملاء، وتحقيق أهداف المصرف ورضا العميل.<sup>2</sup>

2. تحليل عناصر المزيج التسويقي:

1.2/الخدمات المصرفية: تم ابراز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كأحد مجالات التمييز النسبي، ومن هن كانت صعوبة تعريف مفهوم نوعية الخدمة على الإدارة أن تفهم ان النوعية تعرف على طريق المستهلك وليس عن طرق الخدمة.

فالمهنا هو ما يعتقدون المستهلكين عن الخدمة فنوعية الخدمة التي لا تتوافق مع توقعات المستهلك يمكن ان ينتج عنها خسارة الزبائن الحاليين، وفي نفس الوقت فشل في جلب عملاء جدد وكنتيجة فإنه من الضروري جدا ان تقوم الإدارة بالاحتفاظ بنوعية ثانية للخدمة تتناسب مع توقعات العميل.<sup>3</sup>

2.2/تسعير الخدمة: يعتبر السعر من اهم عناصر المزيج التسويقي المؤثرة في السوق، فمن خلاله يتحدد نجاح او فشل العلاقة بين مقدم الخدمة والزبون.

ويعرف السعر بانه القيمة النقدية او العينة التي يدفعها العميل مقابل حصوله على الخدمة.

1.2.2/ اهداف التسعير المصرفي: تسعى المصارف الى تحقيق مجموعة من الأهداف من جراء عملية التسعير ويمكن تقسيمها الى ثلاث مجموعات وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009، ص ص 145.146.

<sup>2</sup>صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup>عبد العزيز أبو تايه، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 30.31.

<sup>4</sup>أحمد جبر، إدارة التسويق، المفاهيم الاستراتيجية، التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 214.

أولاً: الأهداف المرتبطة بالتعامل

- الوصول الى أكبر عدد من العملاء؛

- تحقيق أكبر حصة تسويقية من خلال تقديم خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة بأعلى مستويات من الجودة بأسعار منخفضة.

ثانياً: الأهداف المرتبطة بالأرباح

- تحقيق نسبة من الأرباح على المدى القصير؛

- تعظيم الأرباح على المدى الطويل؛

- تعظيم العائد على الاستثمار.

ثالثاً: أهداف لمواجهة مواقف معينة

- تقديم خدمات مصرفية من اجل المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن وتعزيز مكانة المصرف؛

- تقديم خدمات مصرفية نستطيع من خلالها تقديم خدمات مصرفية بنفس مستوى ما تقدمه المصارف الأخرى او مستوى أكثر جودة؛

- المحافظة على الحصة السوقية المصرفية والعمل على تعظيمها.

3.2/توزيع الخدمات المصرفية:

1.3.2 مفهوم توزيع الخدمات المصرفية: يقصد بقنوات التوزيع في التسويق المصرفي أنها: أي وسيلة يتم من خلالها توصيل الخدمة المصرفية الى العملاء في المكان والزمان المناسبين بصورة تساعد على زيادة التعامل وزيادة الإيرادات المتولدة عنها

2.3.2 قنوات توزيع الخدمات المصرفية: من أهم طرق توزيع الخدمات المصرفية ما يلي:

أ. فروع البنك: تعتبر فروع البنك صورة مصغرة عن البنك حيث تقدم فيه كافة الخدمات المصرفية، وهنا لا بد من التركيز على الاختيار الجديد لموقع الفرع ليكون مناسباً للعملاء الحاليين والمرتقبين.

ب. وحدات التعامل الآلي: يتم التعامل مع هذا النوع من قنوات التوزيع عندما يكون هناك صعوبة في إنشاء فرع في منطقة ما، او حتى يستخدمها العملاء عندما يغلق ابوابه، او التخفيف من الاعمال المصرفية العادية المقدمة للعملاء مثل سحب او إيداع النقود والشيكات.

ج. نظام التوكيلات المصرفية: نشأ هذا النظام بسبب قصور أحد البنوك في تقديم خدماته المصرفية فلجأ الى توكيل أحد الأفراد أو الشركات، او وحدات النشاط الاقتصادي للقيام بتقديم بعض الخدمات المصرفية نيابة عنه، ومن ناحية أخرى تم استخدام نظام للتوكيلات من قبل بعض البنوك التي تقدم خدمات مصرفية نيابة عن بنوك أخرى.

د. تقديم الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجيا: تعتبر هذه الوسيلة من اهم وسائل تقديم الخدمات المصرفية حيث يتم فيها تقديم استخدام الحاسوب الآلي من قبل عملاء المصرف لإشباع حاجاتهم من المعاملات المصرفية.

وقد ساعد توفر شبكة اتصال عالية وتطور أجهزة البث والاستقبال الى ظهور ما يسمى بالصيرافة عن بعد وهذا أدى الى زيادة التعامل بالشبكات وخاصة شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

#### 4.2/ترويج الخدمات المصرفية:

1. مفهوم الترويج المصرفي: يعرف الترويج المصرفي بأنه: مجموعة أنشطة اتصالية التي تستهدف تعريف افراد الجمهور إدارة المصرف والتي تتجسد في شراء الخدمة المصرفية وذلك من خلال إحداث سلسلة من الآثار الذهنية المختلفة.<sup>2</sup>

#### 5.2/عملية تقديم الخدمة:

إن كيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية تعد حاسمة بالنسبة للمصارف، وبالتالي فإن عملية تقديم الخدمة المصرفية تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة الى العملاء، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل حرية التصرف، او الاختيارات الممنوحة للعاملين في المصرف، وكيفية توجيه العملاء وتحفيزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية.

#### المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية واسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء

تؤكد أغلب الصناعات الخدمائية على ان الجودة وسيلة لدعم المنافسة، وان الخدمة الممتازة تعد السلاح الأساسي لأي بنك، والجزء الأهم ان الجودة تعتبر من اهم الاستراتيجيات التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية وذلك بالاعتماد على أسس بناءة للتعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء.

#### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة، مستوياتها ومعاييرها

##### 1/تعريف جودة الخدمة:

- جودة الخدمة هي اتجاه طويل المدى

- جودة الخدمة هي تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به الزبون لعملية تقديم الخدمة لمنظمة ما.

ومما سبق ذكره نستنتج أن جودة الخدمة تعتمد على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع توقعه من تلك الخدمة.

<sup>1</sup> مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> أحمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

وبالتالي فان جودة الخدمة ستكون الهدف الرئيسي للمصرف، والذي من خلاله يتمكن المصرف من الوصول الى الموقع الذي يسعى اليه، حيث ان تصميم خدمة جديدة يبدأ بالنظر في موارد واهداف المؤسسة وعادة تكون هذه الفرصة متوفرة في السوق وتكون محط انظار المنافسين، لذا من الواجب التفكير ومنذ البداية بجودة هذه الخدمة الجديدة التي سيتم طرحها ضمن المزيج الخدماتي الذي يقدمه المصرف.

ونعني بالجودة ان مقدم الخدمة يتحمل المسؤولية بالتأكد من ان المخرجات تلاقي المواصفات وإذ ما تم انجاز ذلك فان نظريا هدف المعيب المصرفي المطلق في العمليات قد تم إنجازه، وتظهر جودة الخدمة التي يقدمها المصرف من خلال المزيج التسويقي للخدمة، التكنولوجيا المستخدمة، التكامل والتنوع إضافة الى التفوق على المنافس.<sup>1</sup>

2/ مستويات جودة الخدمة: هناك خمسة مستويات لتسييرها وهي كالاتي<sup>2</sup>

الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

- الجودة المدركة من خلال الإدارة: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملاءه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

- الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما يعتمد عليه البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها الى العملاء من خلال المزيج الترويجي من اعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

- الجودة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر، وفي نفس البنك عن عامل لآخر وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل.

- الجودة المدركة: وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد الى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلا) فان العميل يدرك الخدمة المصرفية بانها منخفضة الجودة.<sup>3</sup>

اذن فجوة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى اليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الابعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

3/ معايير جودة الخدمة:

لقد حدد بعض الكتاب ثمانية معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة والمعروضة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>تسير عجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 229. 230.

<sup>2</sup>عبد القادر بریش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث، ص9.

<sup>3</sup>عبد القادر بریش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

جدول رقم (1.1): ابعاد قياس جودة الخدمة

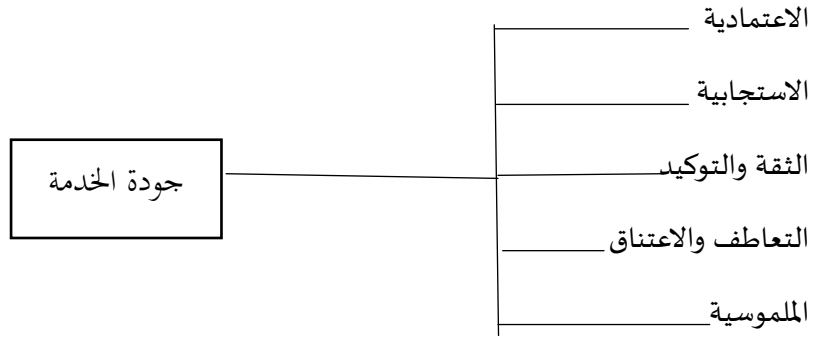
البعد	التعريف
المصدقية	المعتمدية (لكون الشيء جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق، امانة واستقامة المزود.
الأمن	الخلو من الخطر (مخاطرة او شك).
الاتصالات	الاستماع الى الزبائن، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
فهم ومعرفة الزبائن	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
الملموسية	اظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص ووسائل الاتصالات...الخ.
الاعتمادية	القدرة على انجاز الوعود للخدمة باعتمادية على نحو دقيق وصحيح.
الاستجابة	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة.
الكفاءة	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة.

Source :Denis l'apert, « le marketing de service », dunod, paris, 2005,pp86-87.

وتم دمج هذه الابعاد في خمس ابعاد وهي:<sup>1</sup>

- 1.الإعتمادية: القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).
2. الاستجابية: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.
3. الثقة (التوكيد): معرفة العاملين، والاحترام، والقدرة على كسب الثقة، والثقة بالانفس.
4. الاعتناق (التعاطف): سهولة الاتصال، والاتصالات الجيدة، وتفهم الزبائن والعناية بهم.
5. الملموسية: التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية)

<sup>1</sup>تسير عجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص333.332.



### المطلب الثاني: تقييم الزبون لجودة الخدمة والعوامل المؤثرة في إدراكاته لها:

#### أولاً: تقييم الزبون لجودة الخدمة:

من الصعب على المؤسسة الخدمائية وضع الإجراءات الضرورية، لتحسين ومراقبة جودة خدماتها التي تقدمها الى الجمهور، ففجوة الخدمة التي سنتاتي على ذكرها هي تسليم خدمة بمستوى عال بما يتلاءم مع توقعات الزبون وابعاد الجودة تصور للكيفية التي تنظم بها الزبون معلوماته حول جودة الخدمة في مخيلته، ووجد ان هذه الابعاد الخمسة ملائمة للخدمات المصرفية والمالية، ويستخدم الزبون في بعض الأحيان هذه الابعاد في تحديد إدراكاته لجودة الخدمة وفي بعض الأحيان قد تحتاج إليها.

ولإيضاح الكيفية التي يحكم بها الزبون على كل بعد من الابعاد الخمسة سنوضح هذه الأبعاد على كل حدة.

1. الاعتمادية: أي التسليم حسب الوعد ويعتبر البعد الأكثر ثباتاً والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبون، وتعرف الاعتمادية بانها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق، وتعني ان المصرف يسلم بناء على وعوده مثل: وجود التسليم، توفير الخدمة، حل المشاكل والتسعير. والمصارف تحتاج لان تكون مدركة لتوقعات الزبون حول الاعتمادية، والمصرف الذي يسلم الخدمة الجوهرية التي يفكر بها الزبائن سوف تزداد مبيعاتها.

2. الاستجابية: وجود الرغبة بالمساعدة هي وجود الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ.<sup>1</sup>

وتصل الاستجابة للزبون من خلال الوقت الذي ينتظروه لتلقي المساعدة مثل إجابة على الأسئلة، والاهتمام بالمشاكل، وذلك المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبون، ومن اجل التفوق ببعد الاستجابية يجب على المصرف ان يكون واثقاً من صدور المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المصرف.

3. الثقة والتوكيد: خلق وكسب الثقة ويعرف التوكيد بمعرفة المستخدمين واللفظ والاحترام وقدرة المصرف ومستخدميه على خلق وكسب الثقة، وهذا البعد يميل الى ان يكون ذو أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون، كالتى تتضمن مخاطرة عالية، او شعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها او مخرجاتها كالخدمات المصرفية

<sup>1</sup> تسير عجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص334.335.

وخدمات التامين، وخلق وكسب الثقة ان يتجسد بالذي يربط الزبون بالمصرف مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التامين، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد.

والثقة تكون هنا في افراد المصرف والمصرف ككل، وهذا التلازم يوجد خطورة بالنسبة للمصرف في هذا النوع من العلاقات الشخصية عندما تزداد بشكل كبير، سوف ينبع مزود الخدمة عندما يغادر المصرف الى مصرف آخر.<sup>1</sup>

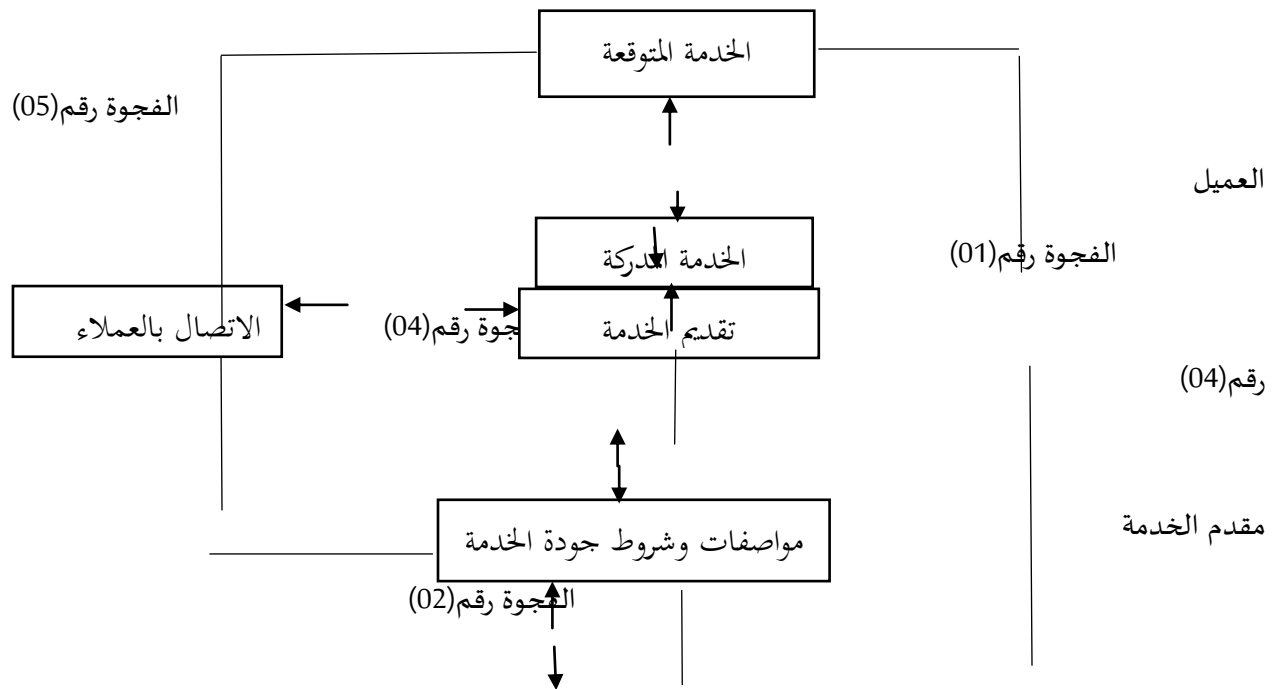
4. التقمص والاعتناق (التعاطف): معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي ويعتبر الاعتناق (التقمص العاطفي) هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية (حسب طلب الخدمة) يرغب بان يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه.

والافراد في المصارف الصغيرة غالبا يعرفون الزبائن بأسمائهم وتظهر العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية.

5. الملموسية: تصوير الخدمة ماديا، وتعرف الملموسية بوصفه مظهر خارجيا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذا يزيدنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، وخاصة الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة، واغلب المصارف تضم الملموسية مع الابعاد الأخرى لخلق او إبداع استراتيجية جودة الخدمة للمصرف.<sup>2</sup>

ثانيا: فجوة جودة الخدمة: يحدد نموذج جودة الخدمة والذي يشار إليه بنموذج الفجوة خمسة أنواع من الفجوات يمكنها ان تسبب مشاكل في تقديم الخدمة، وفي تقييم العميل لجودتها، ويظهر الشكل الموالي تلك الفجوة

الشكل رقم 21: نموذج الفجوة الخاص بالجودة



<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 146.145.

<sup>2</sup> تسير العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

## مدركات الإدارة عن توقعات العميل

المصدر: محمد عبد العظيم أبو نجا، التسويق المتقدم، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 113.

- الفجوة رقم (01): وهي الفجوة بين ما يرغب العملاء وبين ما تعتقد الإدارة عنما يرغب هؤلاء العملاء، وتنتج هذه الفجوة من نقص في الفهم، أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء، وتزداد الحالة في تلك النوعية من الشركات التي لا تقدم باستكشاف رضا العملاء أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه البحوث إلا في حالات قليلة أو نادرة، وذلك فإن فهم خطوة لسد هذه الفجوة تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء والقيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.

- الفجوة رقم (02): وهي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة ونلاحظ ان هذه الفجوة ماهي إلا نتيجة لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء الى نظم جديدة لتقديم الخدمة.<sup>1</sup>

- الفجوة رقم (03): وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعية لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت اثناء تقديم الخدمة، وتجدر الإشارة بأنه اذا تم القضاء على الفجوة رقم (01) و(02) فإن هذا من شأن ان يسهل من تعريف الإدارة للموظفين بما يجب ان يقدموا به، ومن ثم يزداد احتمال سد هذه الفجوة، ويلاحظ ان التدريب غير فعال، وعدم توفر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين هي أسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة، ومنه نستنتج انه على الإدارة التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد، وكذا تدريبهم حتى يتمكنوا من معرفة ما تتوقعه الإدارة، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد.<sup>2</sup>

- الفجوة رقم (04): وهي فجوة بين ما تقدمه الشركة بالفعل من خدمات وبين ما تخبره عملائها عن تقدمه من خدمات، ولذلك يطلق على هذه الفجوة "فجوة الاتصال" وقد ينطوي ذلك على استخدام حملات إعلانية مظللة تعمل على إعطاء وعود أكبر مما يمكن للشركة من خدمات ولسد هذه الفجوة تحتاج الشركات الى خلق توقعات واقعية لدى العميل، من خلال الاعتماد على الاتصالات، امنية، وصادقة، ودقيقة عما تستطيع تقديمه فعلا من الخدمات.

- الفجوة رقم (05): وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها العملاء بالفعل وبين الخدمة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها، وقد تكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية.

وعلى أي حال، فإن أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة، وبالتالي فان جودة الخدمة غالبا ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة، وعلى العكس من ذلك فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحدث تقلص أو انكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو نجا، التسويق المتقدم، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 114.

<sup>2</sup> نور دين بوغنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 76.75.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو نجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إدراكات الزبون لجودة الخدمة

هناك عوامل رئيسية تؤثر في إدراكات الزبون للخدمة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1-خدمة المواجهة: من وجهة نظر الزبون فإن الانطباع المشرف للخدمة يحصل في مواجهة الخدمة عندما يتفاعل مع المصرف، حيث يبدأ الزبون باستخدام خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة...الخ.

ومن خلال خدمة المواجهة فإن خبرة الزبون في شراء واستخدام جزء من المعدات هي بيع تفاعلي (تسليم، تجهيز، اعلان، مواعيد...الخ) حيث يلاحظ ان بعض الأنشطة فيها خدمات مواجهة قليلة وأخرى كثيرة والأخطاء التي تقع في مستويات الأولى لسلسلة الخدمة خطيرة ودرجة لان الفشل في نقطة واحدة يظهر ضغوط كبيرة في عدم الرضا عن كل المستوى، وهي خطيرة بشكل خاص على الزبون الذي يتعامل للمرة الأولى لأنه يفتقر لأية قاعدة للحكم على المؤسسة.

ويمكن تقسيم خدمة المواجهة الى ثلاث أنواع:

- المواجهة عن بعد: مثل تفاعل الزبون مع المصرف من خلال نظام الصراف الآلي، او بطاقات الائتمان مثل الشيكات والفيزا كارت او فيزا إلكترون، ويحكم الزبون هنا على الجودة من خلال مدى الثقة في البطاقة وحجم المصارف التي تعتمد هذه البطاقة، ويستطيع استعمالها في مشترياته بشكل بسيط وميسر.

- المواجهة بالهاتف والانترنت: معناه الحصول على من خلال الهاتف او الانترنت والحكم على الجودة في هذا النوع أكثر تعقيدا منه في مواجهة عن بعد لان حجم المعرفة وحسن التعامل عبر الهاتف...الخ تؤثر في حكم الزبون على الجودة.

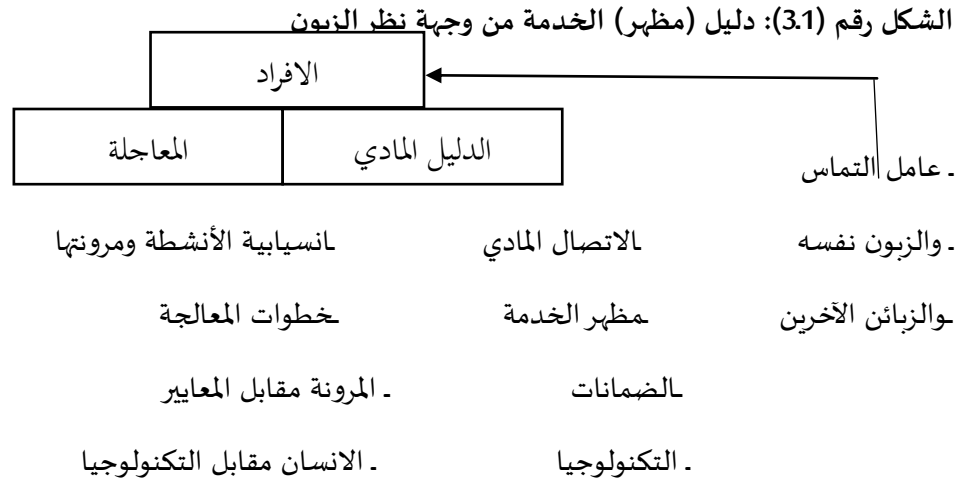
- المواجهة وجها لوجه: وهنا يكون التفاعل مباشرة مثل التفاعل مع موظف القروض او الحساب الجاري في المصرف.<sup>2</sup>

2. دليل او ملامح الخدمة:

ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في إدراكات الزبون للخدمة، وذلك كون الخدمة غير ملموسة، والزبون يبحث عن دليل او مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع المصرف والشكل الموالي يبين لنا ثلاث فئات رئيسية لملامح الخدمة تشكل حبرة للزبون، وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها البعض (دليل) الخدمة المادي المقدم، وعناصر المظهر هذه او جزء منها تظهر في أي خدمة مواجهة للزبون مع المصرف وهي ذات أهمية كبيرة في إدارة جودة خدمة المواجهة وخلق الرضا للزبون.

<sup>1</sup> عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في إدارة الاعمال، مكتبة العيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 328.

<sup>2</sup> عمرو ملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 330.



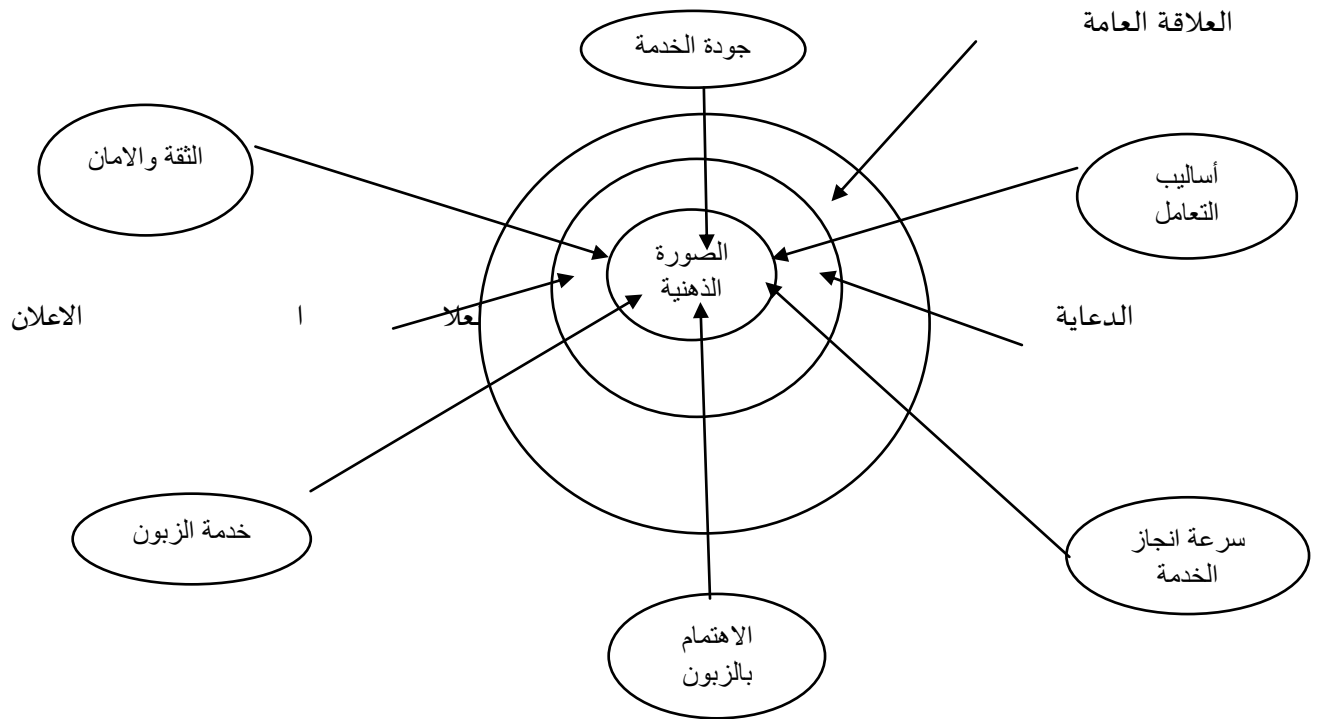
المصدر: عمرو الملاح، "إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص328.

### 3. الصورة الذهنية:

بعد الانطلاق المباشر لخدمة المواجهة وتقييمها لدليل الخدمة، فإن إدراكات الزبون يمكن ان تتأثر بالتصور الذهني او السمعة للمصرف، وهنا تعرف صورة المصرف كإدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته، وهذه الصورة قد تكون ثابتة مثل ساعات العمل او سهولة الوصول او قد تكون اقل ثباتا حتى العاطفية مثل الاثار، الاعتمادية، التقليد، البراعة، وهذه الأفكار المرافقة يمكن ان تتعلق بخبرة الخدمة نفسها للمصرف او مستخدم الخدمة، والشكل الموالي يبين العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تيسر عجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

الشكل رقم (4.1): العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف



المصدر: تسيير عجارة، "التسويق المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 366.

4. السعر: قد يكون لسعر الخدمة أثر كبير في ادراكات الجودة والرضا والقيمة، ولذلك لان الخدمة غير ملموسة وغالبا يصعب الحكم عليها قبل الاستفادة منها وكثيرا مايعتبر السعر كمؤشر بديل سيثير في توقعات وإدراكات الجودة، فاذا كان السعر عاليا جدا ربما يكون بمثابة ملاحظة او رسالة تطمئن الزبائن عن مستوى عال الجودة، ومن جهة أخرى إذا كان السعر متدنيا فالزبائن قد تشك في قدرة المصرف على تسليم جودة عالية، ومقدار السعر أيضا يكون له دور في ادراك الزبون للقيمة، وبالتالي السعر يعد مهما في تحديد توقعات وادراكات الزبون للخدمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسس التعامل مع العملاء وتحقيق الرضا والولاء

<sup>1</sup> تيسر عجارة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

أولاً: أسس التعامل مع العملاء

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وذلك لرفع مستوى أدائها فقد أدى ذلك التركيز على اشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة ارضائه، وتهتم المنظمات الناجحة دائماً بالارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة بالإضافة الى محاولة جذب عملاء جدد لها.<sup>1</sup>

وتسعى الإدارة في المنظمات الى الاهتمام بالعميل والاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة الى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد، وبطبيعة الحال يمكن القول ان مهمة العملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت اليه الكثير من الدراسات في هذا المجال.

ومن بين اهم أسس التعامل مع العملاء نجد:<sup>2</sup>

1بناء الانطباع الاولي: تقول الدراسات ان عشر ثواني الأولى كافية لخلق الانطباع عن الشخص، وفي معظم الحالات تكون هذه الانطباعات صحيحة، وبينت ان الانسان عادة يميل للتعامل مع الأشخاص الذي يميل لهم عاطفياً، وهذا من خلال:

أ. المظهر: فان الآخرين يحكمون عليك من خلال مظهرك فهو رسالة قوية للآخرين، فانت لا تستطيع ان تغير من وجهك او جسمك، ولكن تستطيع ان تغير من مظهرك، وان لم يكن مظهرك أفضل من العملاء فعلى الأقل يساويه.

ب. بناء اتجاهات سليمة تجاه العناية بالعملاء: بدون اتجاه يحدد حركتك خلال التعامل، وفلسفة تحدد موقفك بوضوح اتجاه قضايا الاشباع والتعامل، فإنك تفقد حركة الاتجاه الصحيح وتتضمن الاتجاهات السليمة خمسة عوامل رئيسية:

- استمتع بخدمة العملاء، فخدمتهم تشبع حاجاتهم وتحل مشاكلهم وتحقق أهدافهم؛

- تعلم التعامل مع الناس، فالمهم لا يقتصر على ماذا تقدم بقدر كيفية تقديمه للناس؛

- اعني بعميلك حتى يشعر في عنايتك به في نفسك، وحديثك وكل ما يراه منك؛

- اعط خدمة في إطار معاملة متساوية للجميع؛

- لا تستخدم السلطة او موقف في تأديب او معاقبة العميل.

ج. التحرك في حدود مهارات قوية للتعامل مع العملاء: وتكمن في النقاط التالية:

- لا تكن جاهلاً باي جزئية من أمور عملك، فمعرفةك الفنية لأعمالك تعطيك الثقة والمهارة في التعامل.

- قدم خدماتك بشكل متكامل.

<sup>1</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 130.129.

<sup>2</sup> تيسر عجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

- التأكد من اشباع خدماتك للعملاء.

- راجع دوريا كل مهاراتك الاتصالية، اكتب بوضوح، تحدث بوضوح، واستخدام لغة العميل، أنصت جيدا، ولا تقاطع العميل.

- اطلب مساعدة الآخرين لتستكمل عملية الاشباع.

- استخدام الهاتف بكفاءة والتغلب على اية مصاعب للتعامل مع العملاء.<sup>1</sup>

د. منع أسباب عدم الرضا من جانب العملاء: وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- توقع حاجات عملائك من خلال خبرة واعية واعلم ان عميلك قد لا يدرك حاجاته الدقيقة لقصور معلوماته؛

- بادربمواجهة وحل مشاكل العملاء دون انتظار لشكاويهم؛

- كن دقيقا في أداء عملك صحيحا من اول مرة وبكفاءة عالية؛

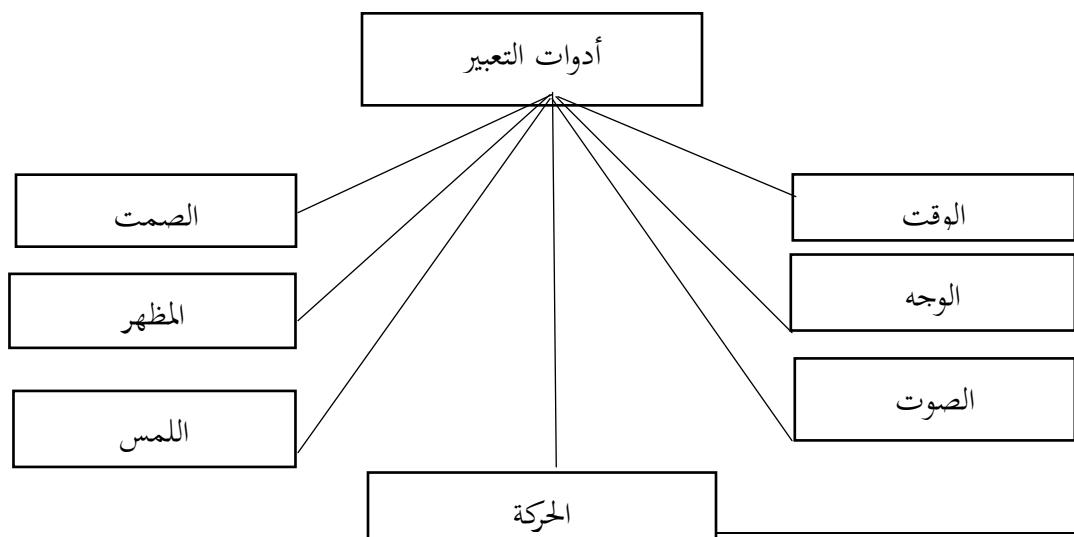
- اجعل عميلك يعترف دائما بما يجري من الاحداث، وعرف دائما بالمزايا الجديدة، وكل ما يتعلق بمنتجاتك التي تقدمها.

هـ. التكيف مع مشاكل العملاء: كن إيجابيا في مواجهة شكاوى العملاء، فهذه الأخيرة هي فرص لتحسين خدماتك وبالتالي

مستوى أداء البنك، والخدمة الجيدة تعني مواجهة المشاكل بالحل السريع والفعال، وليس بتجنبها، إذ ان القضاء على الشكاوى هو بمثابة تحقيق لفعالية الاشباع، والعمل على اكماله.

2- المهارات الاتصالية:

الشكل رقم (5.1): أدوات التعبير



<sup>1</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو نجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المصدر: صباح محمد أبو تايه، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 132.

/التعبير: تستخدم التعبيرات والارشادات في شرح وإعادة وتأكيد وتنظيم الاتصالات الشفوية والكتابية.

وبشكل مباشر مع عطف واتجاهات مشتركة، واستخدامها يختلف وفقا لثقافة وتكوين من تتحدث اليه، اذ أن الكثير من الارشادات قد تحمل شيئا ذا معنى إذ لم تتعرف عليها جيدا فقدت عميلك، حيث ان هناك قدر كبير من المعلومات تنتقل الى من تحدثه من خلال مظهرك وطريقتك وسلوكك الحركي.<sup>1</sup>

فمن خلال تعبيراتك ان تؤكد وتوضح كلماتك وتؤكد اخلاصك وصدقك وحماسك اتجاه من تتحدث اليه فانت في اتصالك:

- تعطي معلومة.

- تقنع.

- تحقق منافع.

- تحفز.

ب - مهارات الاتصالات: ان الانصات الجيد ليس مجرد ان تعطي اذنك للآخرين، بل أيضا عليك ان تعطهم فكرك وحركات جسمك، وبالتالي فان الانصات يتضمن رغبة صادقة منك في ترتيب وتحليل المعلومات التي تقدم اليك للتعرف على تفسير منطقي لما يقوله الآخرون.<sup>2</sup>

3- الاتصال الهاتفي: ومن بين اهم أسس الرد على الهاتف نذكر:

- الرد على الهاتف بحد اقصى ثلاث رنات لان عدم الرد يعني ان مصرفك ليس في حاجة الى عملاء، او ان عدد الموظفين لا يتناسب مع حجم الاعمال؛

- من أصول التعامل ان يعرف المتحدث الى من يتحدث، ويفضل ان ذكر اسم مصرفك واسم القسم او الإدارة التي تعمل بها؛

- اسأل العميل عن كيفية مساعدته، وحدد استعداد مصرفك لخدمته؛

- لا تترك عميلك ينتظر الا بعد الاستئذان وانتظر اجابته موضحا السبب.

ثانيا: رضا العميل

<sup>1</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

<sup>2</sup> صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 140.

بدأت معظم المنظمات تتبنى خططها الاستراتيجية على ثوابت متعددة، ومن بين هذه الثوابت التي تقودها للنجاح وهي رضا العميل باعتباره من المفاهيم المهمة في مجال تسويق الخدمات، فقد بين ان رضا العملاء في مجال الخدمات اهم منه في مجال السلع المادية وذلك كون العلاقة بينه وبين كل من النمو يحقق الأرباح اقوى في الخدمات منه في السلع المادية.<sup>1</sup>

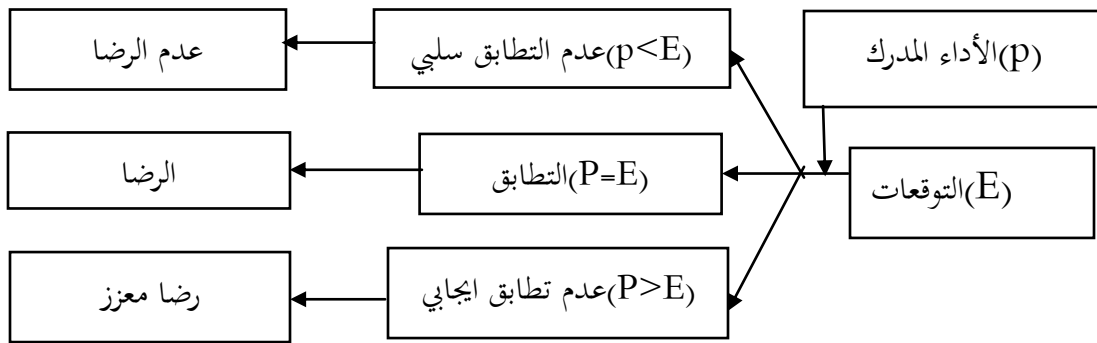
وقد تعددت التعاريف التي وضعها الباحثون حول رضا العميل نقدم بعضها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعريف الرضا: هورد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة.

- تعريف رضا العميل: رضا العميل هو ذلك الانطباع الايجابي والسليبي الذي يشعر به عميل ما اتجاه تجربة شراء او استهلاك وهو ناتج عن مقارنة بين توقعات العميل اتجاه منتج ما وادائه المدرك.

وبعبارة أخرى يمكننا القول ان رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي يعد نموذج التوقعات/ عدم التطابق. اكثر النماذج شهرة وتطبيقا في قياس رضا العميل والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (6.1): نموذج التوقعات/ عدم التطابق



المصدر: هدى جبلي، "قياس جودة الخدمة المصرفية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 80.

حسب هذا النموذج فان رضا العميل هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن العميل يكون في حالة عدم السرور او الاستياء وخيبة امل (عدم تطابق سلبي) ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة ان يكون الأداء مطابق للتوقعات فان الزبون سيشعر بالراحة والرضا، اما في حالة تجاوز الأداء ما هو متوقع او يتخطى التوقعات (عدم التطابق إيجابي) فان العميل في هذه الحالة سيبقى مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه المنظمة.

ثالثا: ولاء العميل

ان نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وامكانياتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمنظمات الخدمائية الناجحة لا يكتفي فقط باستقطاب زبائن جدد وانما أيضا باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها النجاح والنمو، وحتى تتمكن المنظمة الخدمائية من الحفاظ على زبائنها يتوجب عليها هي الأخرى الحفاظ على مستوى معين من جودة خدماتها حتى تتمكن من خلق الولاء لديهم، وعلى هذا

<sup>1</sup>مرلين شون وآخرون، إدارة التسويق بالعلاقات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، مصر، 2011، ص 35.

<sup>2</sup>هدى جبلي، قياس جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الأساس فقد ربط العديد من الباحثين في هذا المجال مفهوم ولاء بجودة الخدمة وبينوا ان ولاء الزبون يعود لجودة الخدمات التي تقدمها منظمة ما، فيما يرى آخرون بان الولاء يرجع لمفهوم رضا العميل، وفيما يلي نذكر بعض التعاريف التي تطرقت الى مفهوم الولاء.

- الولاء هو ذلك القرار الإداري للعميل من اجل الاستمرار في التعامل مع منظمة معينة لفترة طويلة من الزمن.
- الولاء هو: التزام عميق من اجل شراء منتج او خدمة ما مرة أخرى وذلك بغض النظر عن العوامل الظرفية والجهود التسويقية القادرة على احداث تغيير في سلوك الشراء.<sup>1</sup>

#### خلاصة:

لقد أصبح الاهتمام بالجودة وخاصة الخدمات ظاهرة علمية، وتعد الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأية مؤسسة، لتمكينا من البقاء والاستمرارية ورفع من مستوى أدائها في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات العملاء للجودة وزيادة حدة المنافسة، مما أدى الى ان الجودة أصبحت سلاحا استراتيجيا لتحقيق المؤسسة أهدافها.

<sup>1</sup> هدى جبلي، قياس جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 83.



## الفصل الثاني

دور جودة الخدمة المصرفية في رفع من عناصر

الأداء البنكي

**تمهيد**

سارعت المؤسسات البنكية باستعمال الخدمات الالكترونية و نظم المعلومات للاستفادة منها في جميع عملياتها فأدخلت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و عملت كذلك على تكوين موظفيها لتسهيل التعامل مع الخدمات المصرفية مما يضمن زيادة فعالية و كفاءة العمل البنكي وهذا لما يمثله الأداء و عناصره من أهمية في تحقيق اهداف البنك على المدى القصير و الطويل من اجل استمراره و تطويره وسط البيئة التنافسية الحالية و المستقبلية وفي سبيل ذلك اعتمدت البنوك الى استعمال و تطوير الخدمات المصرفية سعيا وراء السرعة في أداء العمليات و تخفيض الجهد البشري و العمل على الرفع من أداء الموظفين.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء انواعه وطرق تقييمه

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي يسعى الباحثون الى زيادة تسليط الضوء عليه لما له من تأثير مباشر على العمل المنظومينومهما كان نوع المؤسسة فكل المؤسسات تهدف الى تحسين الأداء وتحديد ما يجب القيام به لتحقيق نتائج أفضلويمكن التعبير عنها بخطة التحسين وهو ما يحدد الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل المديرين لتحسين الاداء

## المطلب الأول: مفهوم الاداء

أولاً: تعريف الأداء يعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمصرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات أصحاب المصالح.<sup>1</sup> وهناك من عرف الأداء "بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".<sup>2</sup>

كما يمكن بانه العلاقة بين المنجزات المحققة والجهد المبذوللتحقيقها، وتشمل المنجزات وحدات المخرجات من سلع وخدمات اما الجهد فيمثل وحدات المدخلات الازمة لتحقيق تلك المخرجات".<sup>3</sup> ويعرف كذلك بانه "المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا الأهداف، والوسائل الازمة لتحقيقها، أي انه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة".<sup>4</sup>

ولقد اختلف الباحثون في مفهوم الأداء على حسب تخصصاتهم، فأصحاب علم الاقتصاد فيعتقدون ان الأداء هو هدف اقتصادي يعمل على زيادة الأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للموارد كما يجب الإشارة الى ان كلمة الأداء تعني انجاز العمل كما يجب ان ينجز، عموماً يدل الأداء على تنفيذ خطوات العمل ويشير الأداء على مهارة العمل المبذول اثناء التنفيذ.

كما يعرف الآخرون الأداء اما بالكفاءة واما بالفاعلية لان هذا التعريف يعتبر معالجة جزئية لمفهوم الأداء اما بالكفاءة واما بالفعالية لان هذا التعريف يعتبر معالجة جزئية لمفهوم الأداء لذلك من هناك يضيف البعد الاستراتيجي ومما سبق هناك مصطلحات تبين مفهوم الأداء وسنذكرها فيما يلي

أ. الكفاءة: وتشير الى معنى تخفيض الموارد المتاحة للمنظمة ومن خلال هذه الموارد الوصول الى الأهداف الموضوعية كما يمكن حسابها بالعلاقة التالية  
الكفاءة = قيمة المخرجات ÷ قيمة المدخلات

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص145.

<sup>2</sup> وصفي الكساسبة، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27.

<sup>3</sup> نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مداخلة تقدم بها للملتقى الولي حول الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص31.

<sup>4</sup> مجمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة، 23.22 نوفمبر 2011ص111.

ب . الفعالية: يشمل مفهوم الفعالية على تحقيق اهداف المنشأة في إطار الأداء الحسن أي مدى قيام الموظفين والمديرين بالأداء المطلوب منهم للوصول الى الأهداف، وهل توجد أنشطة تستنزف طاقات دون داع، كما يمكن قياس الفعالية تبعاً للأهداف المنظمة أي مدى التقارب بين الأهداف والنتائج ويمكن حسابها بالعلاقة الموالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

ج . الإنتاجية: وتعني العلاقة التي تربط النتائج الفعلية بالوسائل المستخدمة للوصول إليها، بمعنى آخر الإنتاجية هي الرابط بين الفعالية لتحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الأمثل للموارد للوصول للأهداف المسطرة، فهي تقيس أداء الفرد أو قسم أو إدارة مما يعبر عن مدى النتائج التي تم تحقيقها من خلال استغلال المدخلات اثناء فترة معينة وترتفع الإنتاجية كلما ارتفع الناتج، أو ما يسمى بالمرجات مع استخدام القدر نفسه من المدخلات.

د . الأهداف: الأهداف هي ما تريد المنظمة تحقيقه والوصول إليه اثناء فترة زمنية معينة وتختلف الأهداف من حيث مدتها إلى:

1. اهداف بعيدة المدى "استراتيجية".

2. اهداف قصيرة المدى "مرحلية".

وتتميز الأهداف بمجموعة من الخصائص نذكرها فجماليلي:

. الواقعية: أي انها اهداف يمكن تحقيقها

. ان تكون قابلة للقياس كميًا لتسهيل التقييم الا انه قد تكون هناك اهداف نوعية لا يمكن قياسها كميًا كتحسين صورة المؤسسة.

. التركيز على النتيجة وليس على طرق الوصول إليها

. الانسجام بين الأهداف الوظيفية للمؤسسة

ثانياً: تأثير العوامل الخارجية والداخلية على الأداء:

تؤثر العديد من العوامل على أداء المنظمة، منها ما هو داخلي يستطيع مسيرها ان يزيد تأثير انعكاسات العوامل الإيجابية فيها ويخفض من انعكاساتها السلبية، وهناك من العوامل ما تكون من البيئة الخارجية يجب التكيف معها، ومنه تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى ما يلي:<sup>1</sup>

أ. تأثير العوامل الخارجية على الأداء:

وتتمثل في المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ومن هنا فقد تكون هذه العوامل فرص يمكن استغلالها للرفع من الأداء، وبالعكس قد يكون لها اثار سيئة على المؤسسة، مما يستدعي التكيف معها للتقليل من انعكاساتها، ويتأكد هذا إذا كانت تتميز بالتغيير والتعقيد، وهذه العوامل قد تكون اقتصادية أو اجتماعية، ثقافية سياسية وقانونية تختلف في مدى تأثيرها على أداء المنشأة.

ب . تأثير العوامل الداخلية على الأداء:

نقصد بالعوامل الداخلية هنا بالتغيرات الصادرة عن عناصر المنظمة من الداخل والتي لها إثر على أدائها، ويستطيع المسير السيطرة عليها وزيادة إيجابياتها أو خفض اثارها السلبية.

. وتعتبر هذه العوامل كثيرة ويصعب حصرها، وتختلف في درجة تأثيرها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى قسمين:

<sup>1</sup> سعيد برش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقديم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات الاقتصادية بين تخفيض الأداء المالي وتحديات الأداء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2001، ص296.

العوامل التقنية: ويقصد بها التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات وعلى العمال، موقع المؤسسة الجغرافي ومكان المخزن فيها، الآلات، الورشات، شكل ونوعية وغلاف المنتج، درجة التوافق بين منتج المؤسسة والمستهلك، المدخلات المستعملة في المنتج.

العوامل البشرية: تركيبة المؤسسة البشرية من حيث السن والجنس، درجة توافق العمال ومؤهلاتهم مع العمل، العلاقة بين الموظفين والإدارة.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء ومنهج التمييز فيه

أولاً: أنواع الأداء: هناك عدة أنواع من الأداء نصنفها حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

أ. معيار المصدر: ومن خلال هذا المعيار نقسم الأداء الى داخلي وخارجي:

الأداء الداخلي: وهو مكون من عدة أدائيات فرعية، داخل المنظمة وهي تتعلق بأداء الموارد البشرية والأداء التقني وكذلك الأداء المالي.

الأداء الخارجي: وينتج هذا الأداء من المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وبالتالي لا يمكن السيطرة على هذا النوع من الأداء لذا ينعكس هذا الأداء إيجابيا على المؤسسة كزيادة مبيعاتها لأن الأوضاع الاقتصادية جيدة لحصول المؤسسة على إعانة من طرف الدولة وكذلك يكون انعكاس الأداء الخارجي على المنظمة سلبيا لذلك علمها ان تعتبر هذا الأداء تهديدا لا يمكن السيطرة عليه، فيجب على المؤسسة قياسه وتحليله.

ب. معيار الشمولية:

1. الأداء الكلي: وهو الأداء الذي تساهم فيه كل الوظائف وفروع المنظمة، فلا يحقق هذا الأداء جزء او عنصر فقط من المنظمة بل هو ناتج عن جهود جميع الأقسام.

ومن خلال هذا النوع من الأداء يمكن التعرف على إمكانية وصول المؤسسة مثل الاستمرارية والنمو والربحية.

2. الأداء الجزئي: وهو أداء الأنظمة الجزئية الفرعية في المنظمة والأداء الكلي هو تفاعل للأداءات الفرعية.

ج. المعيار الوظيفي: وهذا المعيار يقسم الأداء على حسب وظائف المنظمة الأساسية الى:

1. أداء الوظيفة المالية: يترجم هذا الأداء إمكانية تحقيق المنظمة للتوازن المالي وتقوية الهيكل المالي للمنظمة ومن خلال هذا النوع من الأداء للمنظمة ككل يتحقق من خلال تعظيم المردودية، مما أبرز فكرة منح مكافآت لمسيرى المنظمات مقابل حجم المردودية المحققة، فيكون هناك تناسب طردي بين المردودية والمكافآت وهذا يوحى للمسيرين بأنهم مستثمرون وليسوا فقط مسيرين، مما يشجعهم على زيادة المردودية أكثر.

2. أداء وظيفة التسويق: يمكن تحديد هذا النوع من الأداء من خلال مؤشرات متعلقة بالتسويق كمقدار المبيعات، حصة المنظمة من السوق رضا المستهلكين، شهرة العلامة التجارية... الخ.

3. أداء وظيفة الإنتاج: وهذا النوع من الأداء يمكن متحققا إذا زادت العملية الإنتاجية مقارنة مع الضمانات الأخرى ويحقق من خلال الجودة العالية للمنتج وتقليل التكاليف مما يساعد على المنافسة إضافة الى تقليل التأخير في تلبية الطلبات او تعطل الآلات.

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 115.117.

4. أداء وظيفة الموارد البشرية: بما أن المورد البشري يعتبر اهم مورد داخل المنظمة وهو كذلك للموارد الأخرى، بما يخدم اهداف المنظمة ويجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها مقرونا بمستوى أداء العاملين فيها، من خلال كفاءتهم ومهارتهم ويكون هناك فعالية في الأداء البشري إذا كان في المكان والوقت المناسب.

د. معيار الطبيعة: من خلال هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى ما يلي:<sup>1</sup>

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر هذا الأداء المهمة الرئيسية للمنظمة وذلك للوصول الى فائض اقتصادي من خلاله تحقق نتيجتها مثل الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، المبيعات، الحصة السوقية، المردودية... الخ والتقليل من استنزاف مواردها راس المال، العامل التكنولوجي.

2. الأداء الاجتماعي: ان الأهداف الاجتماعية تفرضها شروط العاملين في المنظمة وكذلك في البيئة الخارجية إلا ان تحقيق الأهداف الاجتماعية يجب ان يقترن مع تحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية وكذلك الحالات لا يمكن تحقيق الأداء الاقتصادي الا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي: يصبح للمؤسسة في هذه الحالة إذا حددت أهدافها التكنولوجية في مرحلة التخطيط أداء تكنولوجيا، وعموما في اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية ذات طابع استراتيجي.

4. الأداء السياسي: يتمثل الأداء السياسي في تحقيق اهداف المنظمة السياسية ومن خلال يمكن للمنظمة الحصول على مزايا لتحقيق اهداف أخرى وكمثال عن ذلك الحملات الاعلانية لبعض المرشحين لاستغلالهم في حالة فوزهم لصالح المنظمة.

ثانيا: منهج التميز في الأداء: ان التمييز في الأداء ممارسة تقوم بها ادارة المنظمة للوصول الى الأهداف والنتائج المرجوة وسنحاول فيما يلي ابراز معالمة:<sup>2</sup>

1 مفهوم التمييز في الأداء: يعرف التمييز في الأداء متصل في تسيير المنظمات يحقق من خلال نتائج ممتازة تخص الأداء والعملاء والعاملين والمجتمع وتحقيق هذه النتائج عن طريق القيادة الواعية في المنظمة كما لمنهج في الأداء اربع نجملها في القيادة والعميل والعاملين والأداء.

2 اهداف تطبيق منهج التمييز في الأداء:

اكتساب ثقافة تهتم بالعملاء وتزيد من ثقتهم.

الرفع من معنويات العاملين وارضائهم.

الرفع من معنويات المخرجات والقيام بدورات تدريبية للعمال لرفع مستوى العمليات.

اتخاذ القرار من خلال الحقائق وتنظيم المشاكل وتحليلها والتحكم فيها.

الحفاظ على العملاء وإضفاء مناخ يعمل على التحسين المستمر.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002ص24.

<sup>2</sup> أحمد جميل، محمد سفير، التمييز في الأداء ماهيته وكيفية تحقيقه في المنظمات، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 23.22.2002 نوفمبر، صص273.272.

الرفع من الكفاءة وتنفيذ اهداف المنظمة الرئيسية.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء ومؤشراته

أولاً: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ القرار أو إصدار حكم على قيمة معينة وتهدف عملية التقييم الى معرفة مدى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف ويمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.<sup>1</sup>

- وهناك من يعتبر تقييم الأداء عملية نظامية يجرى من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين الى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والاساسية في المنظمة.<sup>2</sup>

2. تصنيف تقييم الأداء:

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء نذكر منها:<sup>3</sup>

أ. تقييم الأداء المخطط: يقصد به مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة والمقارنة بين مؤشرات الأداء المخطط والمحقق في إطار فترة زمنية معينة مما يوضح الأداء الفعلي في المنظمة ويوضح كذلك الانحراف بما يستوجب معرفة مسبباته والسعي لمعالجته.

ب. تقييم الأداء الفعلي: وهي عملية تقييمية للموارد بنوعها مادية وبشرية عن طريق المقارنة بين الأرقام المحققة مما يساعد على اكتشاف الاختلال، وكذلك قياس درجة الأداء في استخدام الموارد، مما يستوجب القيام بتحليل المؤثرات الحقيقية للسنة مالية معينة والقيام بدراستها عبر فترة معينة في السنة، ومقارنتها مع الأرقام والنتائج الفعلية للسنوات السابقة.

ج. تقييم الأداء المعياري: ويقصد به المقارنة بين القيم المحققة والنتائج المعيارية والحكم على النتائج المحققة اذا كانت ترضي المنظمة ام لا، وتحدد القيم المعيارية من خلال عدة اعتبارات نذكر منها الموارد وامكانيات المنظمة.

د. تقييم الأداء العام الشامل: وهذا النوع من الأداء يدخل ضمن كل فروع الأنشطة الاقتصادية داخل المنظمة والجمع في هذا النوع من التقييمين كل المؤثرات المخططة والفعلية وكذلك المعيارية للقياس والتقييم وإعطاء اوزان للأنشطة الاقتصادية في المنظمة من خلال التمييز بين نشاط وآخر في المنظمة.

3. أهمية تقييم الأداء: ان لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة نجملها فيما يلي:

- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات الهامة للإدارة، اما التطوير أو الاستثمار أو تغيير المنتجات أو غزو الأسواق.

- حسن تسيير الأنشطة داخل المنظمة والتقليل من التكاليف.

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> نصر حمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

<sup>3</sup> نصر حمود فهد، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 2827.

- يعتبر من الدعائم الأساسية لتخطيط السياسة العامة للمنظمة او قطاع الصناعة او الدولة.
- توصيل كل مستويات الإدارة بالأهداف الاستراتيجية التي تريد المنظمة الوصول اليها.
- التحول من تقييم قصير الاجل الى تقييم طويل الاجل وذلك من خلال الانتقال من التقييم المالي الى التقييم الشامل.

#### 4- المراحل العامة لعملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء في أي منظمة بثلاث مراحل أساسية:<sup>1</sup>

ا. مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات: يتم في هذه المرحلة عقد مقارنة بين النتائج المحققة والاهداف المسطرة ومدى تنفيذ الخطة.

ب . مرحلة قياس وتفسير المتغيرات: في هذه المرحلة يتم تحليل وتفسير الأسباب التي أدت الى حدوث اختلاف بين النتائج المحققة والخطط المسطرة، كذلك تفسر أسباب الاختلاف بين نتائج الفترة الحالية والفترات السابقة ويمكن سبب الاختلاف فيما يلي:

- نقص الدقة في وضع الأهداف من الجانب الكمي والزمني.

- وجود اختلال في تنفيذ الخطة.

- وجود اختلال في النظام القائم الذي تنفذ فيه الخطة.

- عدم وجود نظام للرقابة الداخلية مما ينتج عنه عدم وجود مؤشرات للرقابة وينتج عنه كذلك عدم وضوح الرؤية للإدارة.

- انعدام نظام للحوافز يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

- عدم وجود أحد عوامل الإنتاج.

ج - مرحلة تحديد المسؤولية في الاختلال: ثالث مرحلة تتمثل في تحديد المسؤولية وتحديد إذا ما كانت المسؤولية داخلية او خارجية، فاذا كانت المسؤولية داخلية يكون الاختلال نتج عن خطأ في اتخاذ القرار او أحد الاعمال الخاطئة، اما فيما يخص المسؤولية الخارجية فهي اختلالات خارجية عن سيطرة الإدارة، وهي من بيئتها الخارجية.

#### 5- عيوب ومزايا تقييم الأداء:

ا- العيوب: لا تخلو عملية قياس الأداء من عيوب نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- صعوبة تحديد أسباب ونتائج القياس: قد تكشف مخرجات القياس انعكاسات لبرامج المنظمة لكن فقدان المعلومات يساهم في صعوبة التحقق من أثر برامج المنظمة.

<sup>1</sup> عمرو خالد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يناير، 2007، ص، ص118، 119.

<sup>2</sup> وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالين، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص73

- النتائج الضعيفة لا تعني دائما ضعف التنفيذ: في حالة عدم تحقق اهداف الأداء فهذا يشير الى وقوع خطأ لكن المشكلة في كون معلومات الأداء عاجزة عن التبرير فيعتمد على هذه المعلومات في البحث.

- الأرقام والنسب الإحصائية لا تقوم بمعالجة عيوب العمليات: عندما تصبح اهداف المنظمة أرقاما ونسبا إحصائية فهناك خطر عليها لأنها لا تنعكس على التحسن في العمليات فينبغي عدم الاكتفاء بالأرقام والتوجه نحو التعرف على التحديات والتغيير في العمليات للرفع من الأداء والوصول للنتائج المطلوبة.

- تعتبر المقاييس صورة تقريبية للنظام الفعلي: أي يعتبر قياس الأداء من الأدوات الجيدة لتحسين الأداء لأنه باستطاعة الافراد داخل المنظمة التلاعب بالنظام وجعل برامجهم تبدو جيدة فيؤثر ذلك على جودة البيانات التي تستعمل في اتخاذ القرارات.

- مقاييس الأداء لا تحقق الالتزام بالقوانين واللوائح، مقاييس الأداء تساهم في ارساء أسس سلبية للأداء لأنه لا توجد في مقاييس الأداء الالتزام بالقوانين واللوائح او تفعيل وسائل الرقابة الداخلية لعدم العمل بالرقابة الداخلية ولا بالقوانين واللوائح يساهم في تسريع العمليات لأنه ليس من الضروري تحقيق الأداء المرغوب.

ب - مزايا تقييم الأداء: هناك مزايا عديدة لتقييم الأداء نذكر منها:<sup>1</sup>

- يساهم قياس الأداء في معرفة مدى تحقق احتياجات العميل.

- يساهم قياس الأداء في استيعاب العمليات التي تقوم بها المنظمة التأكيد على المعروف وتعريف المجهول.

- تحديد القرارات المأخوذة على أي أساس، إما على الحقائق او على أساس الآراء الشخصية.

- يساهم قياس الأداء في معرفة مدى تطبيق التطوير والخطط الموضوعية.

- تحديد هل العمل تم بطريقة صحيحة، لا يمكن تحديد ذلك إلا من خلال قياس الأداء مع الابتعاد عن العواطف والآراء.

- يبين قياس الأداء مدى التزام الموردین بما تحتاجه المنظمة.

## 6- تطور مفهوم المؤشرات:

شهدت مؤشرات الأداء تطور كبيرا بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: تعتبر المؤشرات الشخصية التي تعتمد على تصورات الافراد في المنظمة ورايهم يعتبر تصوراتهم شخصية، اما المؤشرات الموضوعية فهي تؤدي الى نفس النتيجة مهما كان المقيّم ولا تدخل الاعتبارات الشخصية في عملية التقييم.

- المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات من الصعب قياسها كياس رضا العاملين، المقدرة على الاتصال، مقدار رضا العاملين عن المنتج، اما فيما يخص المؤشرات الكمية فهي مؤشرات يسهل قياسها

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص195.

<sup>2</sup> تمجدين نوردين، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي الى المنظور الحديث، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 23.22 نوفمبر، ص242.241.

وتنقسم الى نوعين من المؤشرات مالية "نقدية" وكذلك مؤشرات غير نقدية "عينية"، اما المؤشرات المالية فيمكن التعبير عنها في شكل تكاليف وموازنات وغيرها وهي تستخدم من طرف المستويات العليا في المنظمة، اما فيما يخص المؤشرات العينية يمكن الحصول عليها بسرعة وتستخدم من طرف المستويات التشغيلية الدنيا للمنظمة.

### المبحث الثاني: الأداء البنكي:

يعتبر النظام البنكي من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني وهو الأكثر تعرضا للتقلبات الاقتصادية وللتنافس القوية التي تفرض عليه التقييم المستمر للأداء مما يضمن المعالجة السريعة للانحرافات التي قد تحدث.

### المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي:

أولاً: مفهوم أداء البنك: يشير مفهوم الأداء في البنوك الى مجموعة الوسائل اللازمة والأنشطة المختلفة للجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من اجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف.<sup>1</sup>

وكذلك قد يعرفه البعض بأنه التيقن من الاستخدام الكفاء لموارد البنك، ويمكن القول بأنها عملية شاملة تستعمل فيها كل البيانات المحاسبية للتعرف على الحالة المالية للمصرف والتعرف على الطريقة التي تمر بها المنظمة، اما استراتيجيا فان تقييم الأداء هو تحديد لكل من نقاط القوة والضعف مما يساعد على وضع مخطط للقرارات المتعلقة بعملية إدارة أصول وخصوم المصرف.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهمية تقييم اهداف تقييم الأداء في المصرف

ا- أهمية تقييم الأداء في البنوك: لتقييم الأداء في البنوك أهمية بالغة نذكر من بينها:

- توضح عملية تقييم الأداء في البنوك مدى قدرة البنك على ما كان مخطط له من اهداف، وذلك بالمقارنة بين الاهداف المحققة وبين الاهداف الموضوعية، واستخراج الانحرافات ومعالجتها مما يزيد من فرص البنك على البقاء والاستمرارية.

- يساهم تقييم الأداء في تبين مدى التطور الذي يشهده البنك أي إذا كان هذا التطور يتجه نحو الأفضل او الأسوأ، ويتم التعرف على ذلك إما عن طريق مقارنة البنك من مدة الى أخرى او مقارنته مع مصرف آخر.

- يبين تقييم الأداء موقع البنك الاستراتيجي ضمن الإطار الذي يعمل فيه ومنه يتم تحسين مركزه الاستراتيجي وتحديد أولويات التغيير في البنك.

- تظهر عملية تقييم الأداء مدى الانسجام بين الاهداف الموضوعية والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الاهداف مع توضيح العلاقة بالبيئة التنافسية للبنك.

- يعطي تقييم الأداء نظرة شاملة لمختلف المستويات الإدارية في البنك.

- بين تقييم الأداء مدى كفاءة استخدام موارد البنك.

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي وآخرون، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مقال مقدم لمجلة الباحث للعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد3، 2004، ص90.

- يعمل تقييم الأداء على تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة وسعي لبناء نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- يساهم تقييم الأداء في زيادة روح المنافسة بين اقسام البنك المختلفة مما يرفع من مستوى الأداء.
- يحدد تقييم الأداء مدى مساهمة البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتحقيق أعظم عوائد بأدنى تكاليف والعمل على عدم ضياع الوقت والجهد والمال مما ينعكس إيجابيا على الاقتصاد والمجتمع.
- يوضح تقييم الأداء للعاملين كيفية القيام بمهامهم ويساهم في توجيه الجهود نحو الأداء الناتج مما يمكن قياسه والحكم عليه.

ب. اهداف تقييم الأداء في البنوك: لتقييم الأداء في المصارف هناك اهداف نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1. المتابعة المستمر للأهداف المحددة مسبقا ضمن الخطة المرسومة ومتابعة هذه الخطة كما ونوعا، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات المتواجدة عن سيطرة الأداء.
2. التحقق من أماكن الخلل في البنوك والبحث عن أسبابها لوضع الحلول المناسبة وتصحيحها ومحاولة عدم الوقوع في الخطأ مستقبلا.
3. تحديد مدى كفاءة المصرف في استعمال موارده بصورة مثلى مع العمل على تحقيق أكبر عائد ممكن مع اقل تكلفة مستنزفة من الموارد المتاحة.
4. تحديد المسؤوليات في فروع البنك من الخلل والضعف وذلك من خلال قياس إنجازات كل قسم والبحث في مدى قدرتها على تحقيق الأهداف مما يوجد نوعا من المنافسة بين تلك الأقسام ويساهم في رفع أداء البنك.
5. الحصول على بيانات والمعلومات الإحصائية من خلال عملية تقييم الأداء في البنك وتقييمها للاستفادة منها لصالح الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من المتابعة الشاملة والمستمرة ويضمن الأداء الأفضل.
6. إيجاد قاعدة للبيانات خاصة بأداء البنك وكفاءته.

ومن المعلوم كذلك ان اهداف تقييم الأداء المصرفي تختلف حسب اختلاف المستفيدين فهي عند المودعين مدى قيام إدارة السيولة بضمن ودائعهم اما اهتمام المساهمين فينصب على مؤشرات الربحية اما إدارة البنك فتهم بتقديم الخدمات للمودعين دون تحميلهم للأخطار غير ضرورية... الخ<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي للبنوك

هناك العديد من المؤشرات قياس الأداء المالي ومن خلال ما يلي نبين مميزات وأهم مؤشراتها:<sup>3</sup>

- المؤشرات المالية تعطي نظرة عن كفاءة استخدام الأموال المتاحة وينتج عنه تقليل الانفاق وكذلك تنظيم الإيرادات وهذا يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للبنك.

<sup>1</sup> نصر محمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>3</sup> نصر محمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 56.55.

- تساهم المؤشرات المالية في التحقق من المركز المالي لبنك وتظهر درجة التناسق بين الأموال المتاحة وطرق استثمارها بما ينعكس على عائدات المصرف، وبالتالي يشجع على زيادة الاستثمار في البنك.
- تستعمل المؤشرات المالية بخصر الانحراف لمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة ومقارنة النتائج المحققة والقيام بخصر الانحراف وتحليله ومعالجته في الوقت المناسب والعمل على عدم حصوله مستقبلا.
- يمكن من خلال المؤشرات المالية قياس نمو الودائع الادخارية وقياس نجاح البنك في تعبئة المدخرات وبالتالي المساهمة في تمويل التنمية الاقتصادية.
- تبين المؤشرات المالية في البنوك بتحقيق الرقابة المالية بمختلف اشكالها الداخلية منها والخارجية كما تساهم المؤشرات المالية في منع حدوث التجاوز في البنك مما يضع الأداء في مسار المستهدف.
- وكنتيجة لما سبق ذكره فقد استعملت المؤشرات المالية لقياس البنوك ونذكر منها ما يلي:

### 1- مؤشرات الربحية:

تعد هذه المؤشرات من اهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية، وتعني ربحية البنك أي يعني ارتكاز مؤشرات الربحية على عنصر الربح الذي يعتبر العنصر الرئيسي في بقاء وتوسع البنك وكذلك من خلال دوره الرائد في تحقيق النمو وقدرة البنك على المنافسة وكذلك زيادة الثقة بين البنك وعملائه لضمان الاستقرار<sup>1</sup>.

تندرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة من المؤشرات نذكر منها ما يلي:

**1.1 معدل العائد على حقوق الملكية:** يعد هذا المعدل من اهم مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأموال كما يسعى البنك بزيادته بما يتناسب مع حجم الاخطار التي قد تكون على مساهمو البنك، ويبين هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية من العائد المحقق من طرف البنك.

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = [\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{حقوق الملكية}] \times 100$$

**2.1 معدل العائد على اجمالي الإيرادات:** تبين هذه النسبة صافي الأرباح التي حققها البنك التجاري بالنسبة لإجمالي الإيرادات، وزيادتها يعني زيادة كفاءة الأداء المالي بالنظر الى زيادة تحقيق معدلات أكبر بالنسبة لإجمالي الإيرادات.

$$\text{معدل العائد على اجمالي الإيرادات} = [\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} \div \text{اجمالي الإيرادات}] \times 100$$

### 2. مؤشرات السيولة:

السيولة هي قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته فورا إما عند السحب او عند منح الائتمان، وتشمل مؤشرات السيولة ما يلي:<sup>2</sup>

**1.2 نسبة الاحتياطي القانوني:** وهي التزام البنك بالاحتفاظ بنسبة من الودائع دون فائدة لدى البنك المركزي وهذه النسبة المختلفة من بلد الى بلد ومن فترة زمنية لأخرى.

<sup>1</sup> نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، مداخلة تقدم بها للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والأفاق، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة شلف، 14.15 ديسمبر 2004، ص 389.

نسبة الاحتياطي القانوني = [الأرصدة لدى البنك المركزي ÷ إجمالي الودائع] × 100

2.2 نسبة السيولة القانونية: وتعني نسبة السيولة الواجب الاحتفاظ بها لدى البنك من أصول سائلة او شبه سائلة وتمثل فيما يلي:

- ارصدة نقدية

- ارصدة البنك من الذهب والعملات الأجنبية

- الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للخصم

- اذونات وسندات الخزينة المركزية

كما يجب دراسة الخصوم الواجب السداد وتشمل:

- شيكات وحوالات واعتمادات مستنديه مستحقة للدفع

- ديون للبنوك الأخرى مستحقة السداد

- وودائع شخصية وودائع المؤسسات سواء كانت بالعملات الوطنية او الأجنبية

ويتم حسابها كما يلي:

نسبة السيولة القانونية = [مجموع الأصول السائلة وشبه سائلة ÷ الخصوم الواجب السداد والقابلة للسحب] × 100

3- مؤشرات الإنتاجية "التوظيف": ويمكن التعبير عنها بالصيغ التالية:<sup>1</sup>

1.3 معدل توظيف الموارد المتاحة: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة البنك في عملية توظيف الموارد المالية للحصول على عوائد وتكون إما داخلية كحقوق المساهمين او خارجية كالودائع.

2.3 معدل توظيف الودائع: ويشير هذا المعدل الى نسبة الاستثمار من مجموع الودائع ويقيس كفاءة البنك في توظيف الودائع في استثمارات، وتكمن أهمية هذا المؤشر في ان الودائع تستوجب دفع فوائد ومن هنا يجب استغلالها بأفضل طريقة للحصول على فرق كبير في الأرباح.

3.3 نسبة التسهيلات الى الموجودات: ومن خلال هذه النسبة يمكن قياس قدرة البنك على توظيف الموجودات على شكل تسهيلات ائتمانية لها عائد يتمثل بسعر الفائدة.

4.3 نسبة التسهيلات الى وودائع: هناك تفاوت في الاستثمارات من حيث العائد الناتج منها، فتعتبر القروض من حيث عائدها تفوق عائدات الاستثمارات الأخرى لذلك هذا المؤشر يقيس قدرة البنك في منح القروض وتعد الودائع المصدر الرئيسي للأموال البنك فتلجأ البنوك في توظيفها للاستثمارات التي تدر فوائد أكبر على شكل تسهيلات ائتمانية.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البنكي

تقييم الأداء من حيث العائد والمخاطرة:

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 177-178.

هناك اتجاه عام لدى البنوك في زيادة تحسين أدائها وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد واقل قدر من المخاطر وحتى على الأقل الموازنة بينهما الا ان هذا الامر صعب التحقيق نظرا لما يتميز به هذان العنصران من التداخل، حيث يرتبطان بعلاقة طردية فكلما ارتفع العائد ترتفع المخاطر وارتفاع المخاطر تستوجب زيادة في عائد المساهمين ومن خلال ما يلي سنبين اهم العوائد والمخاطر البنكية.

١- العوائد البنكية: ونذكر هذه العوائد في مل يلي:<sup>1</sup>

يوضح نظام الديون اثر الكفاءة الإنتاجية على ربحية الأصول او مؤشر العائد على الأصول (ROA) ويبين كذلك قدرة الرافعة المالية (EM) على رفع العائد على حقوق الملكية (ROE) الى مستوى يفوق العائد على الأصول ويمكن تحديد مؤشر العائد على الأصول بمؤشرين هما:

- هامش الربح (PM) الذي يبين كفاءة الإدارة ومراقبة التكاليف ويحسب كما يلي:

هامش الربح = الدخل الصافي ÷ اجمالي الإيرادات

- منفعة الأصول ويشير الى الاستغلال الأمثل للأصول ويمكن حسابه كما يلي:

منفعة الأصول = اجمالي الإيرادات ÷ اجمالي الأصول

ومنه: العائد على الصول = [هامش الربح × منفعة الأصول]

تبين هذه الصيغة مصدر الأداء الجيد او السيئ ومثال عن ذلك إذا حققت شركة ما عائد مرتفع على الأصول فذلك اما لكفاءة التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يوضحه مؤشر هامش الربح المرتفع او استخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول "إنتاجية الأصول" او عن طريق الارتفاع في كلا المؤشرين وذلك فان الأداء الضعيف أحد المؤشرين او كلاهما.

- كما يبين نموذج نظام الديون توضيح العلاقة بين العائد على الصول والعائد على حقوق الملكية.

العائد على حقوق الملكية = منفعة الأصول × هامش الربح × مضاعف حقوق الملكية.

وبالتالي: العائد على حقوق الملكية = العائد على الأصول × مضاعف حقوق الملكية

- مضاعف حقوق الملكية "الرافعة المالية" = اجمالي الأصول ÷ حقوق الملكية

هذه الصيغة تفسر الأداء بطريقة أفضل فاذا حققت الشركة عائد على الحقوق الملكية مرتفع او منخفض فبتالي يرجع هذا الارتفاع او الانخفاض اما على العائد على الأصول او مضاعف حقوق الملكية او كلاهما.

- اذا كان سبب ارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود الى مضاعف حقوق الملكية فان المحللين والمساهمين يكونون على علم بمستوى الخطر الذي يطلبه هذا العائد والأداء.

بالمقابل فان ارتفاع العائد على حقوق الملكية من خلال إدارة الأصول الجيدة (محصلة للكفاءة والإنتاجية) فستكون بمثابة رسالة أخرى للمحللين والمساهمين عن تسيير وإدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ب - المخاطر البنكية: نتيجة قيام البنوك بوظائفها المختلفة تواجهها العديد من المخاطر خاصة مع الظروف الاقتصادية الحديثة ونذكر من بينها المخاطر التالية:<sup>1</sup>

- مخاطر الائتمان: يسعى كل بنك الى تقدير حجم المخاطر المتعلقة بالإقراض ويعمل على التقليل من آثارها التي قد تتجاوز العائد المتوقع من القرض الى خسارة أصل القرض وتتكون هذه المخاطر من نوعين وهما"

- مخاطر العميل وللبنك دور فيما فيتعلق بطبيعة نشاط العميل او قد ترتبط بالبنك المانح للائتمان.

- مخاطر عامة للبنك او العملاء دور فيها ونقصد بها مخاطر خارجة عن إدارة البنك وعملائه كمخاطر تغيير أسعار الفائدة، التضخم، وكذلك الكساد ومخاطر السوق والتغيرات في الأنظمة الاقتصادية والسياسية.

- مخاطر السيولة: يتمثل هذا الخطر في عدم وجود سيولة لمواجهة طلب سحب الأموال ويظهر هذا الخطر عند عدم كفاية الأموال لتغطية الديون القصيرة الاجل.

مخاطر السيولة=الأصول السائلة/ اجمالي الودائع

- مخاطر معدل الفائدة: يظهر هذا الخطر عند التغيير غير مرغوب في سعر الفائدة حيث يؤثر على الميزانية وعوائدها

- مخاطر التشغيل: تظهر مخاطر التشغيل عند أعباء التشغيل بشكل كبير مقارنة مع ما كان متوقعا وترتبط مصاريف التشغيل بعدد الأقسام والفروع والموظفين.

وتحسب بالنسبة التالية: إجمالي الأصول ÷ عدد العمال

- مخاطر راس المال: ويظهر هذا عند عدم راس المال كافي لمواجهة الخسائر الممكنة وهو يؤثر على المودعين والدائنين ويستوجب اهتمام البنك المركزي بكفاية راس المال البنوك مما يضمن حقوق المودعين والدائنين لدى البنك

### المبحث الثالث: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في رفع مستوى أداء البنوك التجارية

نظر لأهمية الخدمة المصرفية وفي ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتحديات المفروضة من طرف السوق المصرفية، إذ ان جودة الخدمة المصرفية تعتبر كأداة فعالة لرفع مستوى أداء البنوك من خلال الخدمة المصرفية الالكترونية ونظم المعلومات الكفاء والفعال الذي يتميز بالقدرة على المعالجة السريعة والتطور التكنولوجي الذي له أثر كبير على الأداء البنكي.

### المطلب الأول: الخدمة المصرفية الالكترونية

#### 1- مفهوم الخدمات المصرفية الالكترونية:

- الصيرفة الالكترونية هي تقديم الخدمات المصرفية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي من خلال الانترنت والموزعات الآلية، والشبكات الخاصة والهاتف النقال فهي تتيح الخدمة المصرفية عن بعد وخلال 24 ساعة وكل أيام الأسبوع، وبسرعة فائقة وبتكلفة اقل ودون التقاء مكاني بين العميل والمصرف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64 66.

- كما تعرف على انها تقديم الخدمات الخاصة بالمعاملات المصرفية عن طريق قنوات توصيل الكترونية.<sup>2</sup>

تتميز الخدمات المصرفية الالكترونية بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة؛

- خدمات لا تعرف قيود جغرافية؛

- خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية؛

- يتم الدفع عن طريق النقود الالكترونية؛

2 - البنية التحتية للخدمات الالكترونية:

يتطلب إرساء قواعد الصيرفة الالكترونية والتجارة الالكترونية بصفة عامة إيجاد بنية تحتية معتمدة على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، بالإضافة الى متطلبات تشريعية وتنظيمية تتضمن التعاملات الالكترونية طبعاً مع بيئة ثقافية واجتماعية مناسبة.

ا. البنية التحتية اللازمة لبناء وإرساء الصيرفة الالكترونية:

- وجود شبكة إلكترونية عريضة تضم كل الهيئات ذات الصلة ومربوطة بالشبكة العالمية للإنترنت وفقاً للأسس قياسية مؤمنة عبر كل مراحل التعاملات المالية والمصرفية

- وضع خطة مرحلية للبدء في ادخال خدمات مصرفية الكترونية وفق الأولويات تحددتها خطة استراتيجية على مستوى المصرف المركزي وان يتم اشتراك جميع الأطراف ذات الاختصاص فتوضع هذه الخطة

- تطوير التطبيقات المصرفية في المصارف وتوجيه هذا الجهد للاستفادة من الخبرات المتراكمة بين الموظفين في المصارف ويتم هذا التوجيه على مستويات مختلفة وفق الخطة لتبني طرق قياسية للتطوير والمشاركة

ب - بنية التجارة الالكترونية:

- يرتبط تطور التجارة الالكترونية في أي بلد بتطور وسائل الدفع الالكترونية المستعملة في تسوية المعاملات الالكترونية، وبالتالي لبناء الصيرفة الالكترونية لابد من وجود التجارة الالكترونية وكل متطلباتها والكل يكمل بعضه البعض.<sup>4</sup>

3- أنواع الخدمات المصرفية الالكترونية:

<sup>1</sup> مرزوق عاشور، معمورية صورية، عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية بالجزائر، المؤتمر الدولي حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة 2008.12.11.

<sup>2</sup> عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2010، ص230.

<sup>3</sup> أحمد بوراس، العمليات المصرفية الالكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2007، ص197.

<sup>4</sup> رابع عرابة، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012، ص15.

إن أبرز ما تقدمه الصيرفة الالكترونية لمختلف الاعوان الاقتصاديين هو اتاحة وسائل الدفع الالكترونية من خلال نظام الدفع الالكتروني، الذي يشير عموما الى شبكات الاتصالات بمختلف أنواعها والتي تضمن تبادل مختلف وسائل الدفع الالكترونية لأداء مختلف الصفقات والعمليات التجارية

أ. وسائل الدفع الالكترونية: تتمثل اهم وسائل الدفع الالكترونية فيما يلي:

1- البطاقة البنكية: او البطاقة البلاستيكية وهي عبارة عن بطاقة مغناطسية يستطيع عاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته وأداء مقابل ما يحصله عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة ونجد عدة أنواع منها بطاقات سحب وبطاقات حسب الاستخدام وكذلك بطاقات ضمان الشيك.<sup>1</sup>

1.1 بطاقات السحب: يوجد نوعان من بطاقات السحب هما:

ا. البطاقة العادية او الفضية: هي بطاقة ذات حدود ائتمانية منخفضة نسبيا وتوفر هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المقدمة كالشراء من التاجر والسحب النقدي من المصارف وأجهزة السحب الآلي.

ب. البطاقة الذهبية: وهي بطاقة ذات حدود ائتمانية عادية لدى بعض المنظمات راعية البطاقة مثل VISA او ائتمان غير محدود بسقف معين لدى البعض وبجانب ذلك يتمتع حاملها ببعض المزايا الإضافية المجانية كالتأمين ضد الحوادث والحصول على استشارات طبية وقانونية.

2.1 بطاقة السحب النقدي الالكتروني: وتستخدم فقط في عملية سحب النقود إما من أجهزة الصراف الآلي الدولية او الأجهزة القارئة للشريط المغناطيسي المزودة بها المصارف المشتركة في عضوية البطاقة والى جانب ذلك نجد البطاقة المحلية وهي التي يقتصر استخدامها داخل حدود الوطن في مصرف المصدر للبطاقة وبالعملة المحلية، أما النوع الأخر وهو الأكثر انتشارا فهو الذي يستخدم في جميع انحاء العالم وبكل العملات.

3.1 بطاقة ضمان الشيك: بمقتضاها يتعهد البنك مصدر هذه البطاقة لعملية حامل البطاقة بان يضمن سداد الشيكات التي يحررها العميل من هذا البنك، وذلك وفق شروط اصدار البطاقة وتحتوي هذه البطاقة عادة على اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه والحد الأقصى الذي يتعهد ابنك بالوفاء في شكل شيك يحرره العميل.<sup>2</sup>

2. النقود الالكترونية: معالجة رقمية للمدفوعات عبر الانترنت حيث تحل قيمة النقد محل السيولة النقدية وتتم باستخدام الحواسيب والرقمنة بأشكالها المختلفة من حواسيب وهواتف نقالة وبطاقات ذكية او اية وسيلة أخرى تحتوي على ذاكرة حاسوبية وقدرات تشفيريه.<sup>3</sup>

وهناك تقسيمات عديدة مقترحة للنقود الالكترونية من حيث متابعتها والرقابة عليها نفرق بين ما يلي:

<sup>1</sup> عصام عمر احمد مندور، البنوك الوضعية والشرعية، الطبعة الثانية، دار التعليم الجماعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص147.

<sup>2</sup> مصطفى طويطي، وسائل الدفع الالكتروني، دراسة قياسية لبنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، العدد 9، 2013، ص57.

<sup>3</sup> بسام احمد الزلي، دور النقود الالكترونية في غسيل الأموال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص547.

1.2 نقود الكترونية قابلة للتعرف عليها: تتميز باحتوائها على معلومات عن الشخص الذي قام بسحب النقود من المصرف في بداية التعامل ثم الاستمرار كما هو الشأن بالنسبة للبطاقة الائتمانية في متابعة حركة النقود داخل النظام الالكتروني حتى يتم تمييزها في نهاية المطاف.

2.2 نقود الكترونية غير رسمية: وهي تستخدم تماما كالوراق النقدية من حيث كونها وثيقة الصلة بمن يتعامل بها، فلا تترك ورائها أثر يدل على هوية من انتقلت منه او إليه.<sup>1</sup>

3.2 نقود الكترونية خارج الشبكة: وهنا تتم التعاملات دون الحاجة للاتصال مباشر بالمصدر فهي تتخذ عادة صورة بطاقة بحوزة المستهلك وتتضمن مؤشرا يظهر له التغيرات التي تطرا على قيمتها المخزنة بعد إجراء كل تعامل نقدي وهي تثير قدرا اكبر من المشاكل خاصة فيما يتعلق بالأمان من المخاطر الصرف المزدوج.<sup>2</sup>

3- الشيكات الالكترونية: عبارة عن وثيقة الكترونية تحمل التزاما قانونيا هو نفسه الالتزام في الشيكات الورقية، ويحمل نفس البيانات الأساسية ولكن يكتب بطريقة الكترونية كما يكون فيه التوقيع الكترونيا وتتميز هذه الشيكات بالعديد من المميزات نذكرها:

- لا يتم تحميل الشيكات الالكترونية بالرسوم التي يتم تحميلها للشيكات العادية؛

- يتم تسوية المدفوعات من خلال الشيكات الالكترونية في 48 ساعة مقارنة بالشيكات العادية التي تتم تسويتها في وقت أطول؛

- تتيح الشيكات الالكترونية القضاء على المشاكل التي تواجهها الشيكات العادية التي تتم إرسالها بالبريد كالضياع، التأخر... الخ.<sup>3</sup>

#### 4-التحويلات المالية الالكترونية:

نظام التحويلات المالية الالكترونية: هو عملية تمنح ترخيص للبتك للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة والمدينة الكترونيا من حساب بنكي الى حساب آخر، أي ان عملية التحويل تتم الكترونيا عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر عوضا من استخدام الأوراق

5. خدمة الصراف الآلي: ATM يمكن تعريفه على انه نظام يتيح للعملاء حملة البطاقات التعامل مع حساباتهم البنكية في أي وقت سواء في مواعيد العمل الرسمية او غيرها من عطل وإجازات وعلى مدار 24 ساعة.<sup>4</sup>

6- الانترنت المصرفي: ان نظام الانترنت القائم على البنك المنزلي، نظام له أهمية كبيرة سواء على مستوى البنوك او على مستوى العملاء الذين يملكون خطوط الانترنت كما تتعدد اشكاله فيما يلي:

- إمداد العملاء بالمعلومات الخاصة بأرصدهم؛

<sup>1</sup> سماح مهبوب، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، رسالة ماجستير في البوك والتأمينات، جامعة منثوري قسنطينة، 2005، ص128.

<sup>2</sup> عمار الوصيف، استراتيجيات نظام المدفوعات للقرن الحادي والعشرين مع الإشارة الى التجربة الجزائرية، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009، ص ص51.50.

<sup>3</sup> نوال بن عمارة، وسائل الدفع الالكتروني، الملتقى الدولي حول التجارة الالكترونية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة أيام 15.16.17 مارس 2004، ص12.

<sup>4</sup> معطي سيد احمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية، شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص26.

- شكل بسيط من اشكال النشرات الالكترونية الاعلانية من الخدمات المصرفية:

- كيفية إدارة المحافظ المالية من أسهم وسندات للعملاء:

ولا شك ان لهذا النوع من الخدمات ينطوي على مخاطر عالية حيث يسمح بنوع من الاتصال المحدود بأنظمة المعلومات الداخلية للمصرف، بما يمكن من تقديم الخدمة المطلوبة.

7- نقاط البيع الالكترونية: وهي الآلات التي تنشر لدى المؤسسات التجارية والخدماتية بمختلف طبيعتها وانشطتها، ويمكن للزبون استخدام البطاقات البنكية بأنواعها للقيام بأداء دفعاتهم من خلال الخصم من حسابه الكترونياً.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظام المعلومات الكفاء والفعال في المؤسسة البنكية

أولاً: تعريف نظم المعلومات البنكية:

- يعرف نظام المعلومات البنكية المصرفي بأنه نظام فرعي من النظام الشامل للمصرف، ومهامه الأساسية هي جمع البيانات المتعلقة بنواحي النشاطات المختلفة سواء من المصادر الداخلية والخارجية ومعالجة هذه البيانات آلياً وتزويد الإدارة المصرفية بالمعلومات الناتجة عن المعالجة بحيث تساعدها في حل المشكلات وضع القرارات المصرفية مع ضرورة تمتع المعلومات بالخصائص الكمية والدقة والتوقيت المناسب.<sup>2</sup>

- كما ان هناك من عرفها بأنها مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المصرف.

مما سبق من التعاريف يمكن ان نستخلص ما يلي:<sup>3</sup>

- نظام المعلومات يعتبر نظاماً فرعياً ينتمي الى النظام الكلي للبنك ونقصد بذلك انه كيان مستقل يتمتع بالاستقلالية إلا انه يتكامل مع الأقسام الأخرى للبنك كالمحاسبة، التدريب، الإحصاء، العلاقات العامة

- توجد ثلاث مهام أساسية للنظام:

- تجميع بيانات نشاط البنك وذلك من خلال مصادره الداخلية والخارجية ونعني بذلك توفير مدخلات للنظام.

- عملية تحويل البيانات الى معلومات من خلال عملية المعالجة للبيانات المجمعة.

- نشر النتائج وهذا عن طريق توزيع المخرجات للاستفادة من قبل اقسام وأجزاء البنك حسب اختصاصات كل فرع اداري.

ثانياً: أثر وجود نظام المعلومات على الأداء المنظومي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليمان عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص102.

<sup>2</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظام المعلومات الداخلية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص314.

<sup>3</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>4</sup> محمد عبد الحليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص170-171.

لا ريب ان وجود نظام المعلومات يساهم في أداء المنظمة، ولكي يتم قياس انعكاس نظم المعلومات على المنظمة يجب متابعة اداءها فبعد الاستثمار في نظم المعلومات تعمل المنظمة على التحقق من الوصول الى أهدافها اما إذا عجزت عن تحقيق الأداء الأمثل فهذا يشير الى عدم فعالية نظم المعلومات لذا تقوم المنظمات بقياس أدائها بشكل دوري.

- إلا انه يجب الأخذ بعين الاعتبار صعوبات تحديد أثر نظم المعلومات على أداء المنظمة فالتغيير في اهداف المنظمة قد لايساعد في تقييم نظم المعلومات لعدم تمييز اهداف المنظمة بالثبات وبالتالي يصعب قياس أدائها بل قد يكون ناتجا عن عوامل أخرى فعند استخدام نظم المعلومات بالشكل المطلوب يعمل على رفع الأداء اما إذا لم يتحسن الأداء قد يكون لسوء استخدام نظم المعلومات دور في ذلك، وفي بعض الحالات تتأكد المنظمة ان هذا عيب في نظم المعلومات إلا انها تحتفظ به وتستمر بالعمل به وذلك لعدم وجود بديل مناسب له في الوقت الراهن.

ويمكن تقييم أثر نظم المعلومات على الأداء المنظمة الى ما يلي:<sup>1</sup>

ا. أثر مباشر على الأداء المنظومي: ويظهر هذا الأثر من خلال التطور المستمر في المنتجات والسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة وينتج عنه زيادة في العوائد والارباح المحققة

ب - أثر غير مباشر على الأداء المنظومي: وهذا من خلال أثر نظم المعلومات على رؤية المنظمة واستراتيجيتها المستقبلية لزيادة العوائد وتقليل التكاليف وزيادة ثقة العملاء.

#### 1- نظم المعلومات وأثرها على الإنتاج والإنتاجية :

أكدت الدراسات ان لتكنولوجيا المعلومات أثر في إنتاجية المنظمة فتكون أكبر كلما استعملنا تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإنتاج والسلع والخدمات المختلفة، ومنه طورت العديد من المنظمات تكنولوجيا إنتاجية وزيادة فعالية العمل المنظومي.

فعالية الجودة تكلف المنظمة الكثير بحيث قد تصل 30/ من التكلفة الكلية للمنتوج، لذلك اعتمدت البنوك استعمال نظام إدارة الجودة الشاملة واستعمال أساليب جديدة في إدارة المنظمة ومواردها والسعي نحو التحسين المستمر في الإنتاج وزيادة البحث والتطوير والقيام بكل مرحلة بالجودة اللازمة.<sup>2</sup>

#### 2- نظم المعلومات وأثرها في تحقيق الابتكار والابداع والتنافسية:

يساعد نظام المعلومات على الابداع والتميز في سوق الاعمال، وهذا عن طريق استعمال الطرق الحديثة في الإدارة والتحول الى الأنشطة الاوتوماتيكية الحديثة، بالإضافة الى التوسع في التجارة الالكترونية وتوفير قواعد بيانات شاملة

<sup>1</sup> بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة أدائها، مداخلة تقدمت بها للملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاد الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14، ديسمبر 2011، ص10.

<sup>2</sup> حاج عيسى امال، هوارى معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تقدم بها للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 مارس 2003، ص116.

وبنية تحتية للاتصالات ولنظم المعلومات دور فعال في الأداء التنافسي للمنظمات، فكلما كان لها عوامل منافسة أكبر كلما كان أداؤها أفضل من منافسيها.<sup>1</sup>

3- أثر نظم المعلومات في تحسين الخدمات:

تعمل نظام المعلومات على رفع من مستوى فعالية الخدمات وتطويرها وهذا من خلال ربط الوحدات الإنتاجية للعمل كوحدة واحدة وكمثال عن ذلك تبادل المعلومات والخبرات الموجودة في كل الوحدات، وهذا ما أدى الى تحسين جودة الخدمات المقدمة، فانتقال العمل من التركيز على إنتاج السلع بمواصفات تلي طلبات الى اعتبار ان الجودة ناتجة لتظافر أداء وظائف المنظمة الأساسية وكذلك نتيجة الاستعمال الجيد للموارد المختلفة، فشعور العملاء بالرضا والاشباع هو هدف المنظمة للاستمرار والبقاء وكل هذا يدعم زبائنها ووفائهم اتجاه منتجات المنظمة.<sup>2</sup>

4- أثر نظم المعلومات على جوانب مختلفة من أداء المنظمة:

نبين تأثير نظام المعلومات على جوانب مختلفة نذكر منها:<sup>3</sup>

- نظام المعلومات يزود الإدارة بمعلومات تساهم في رفع مستوى أداء القرارات المتخذة

- يسهل نظام المعلومات من سرعة النشاط وزيادة المرونة التنظيمية

- تدعم نظم المعلومات اللامركزية، وسهولة وصول المعلومات للمستفيدين في جميع المستويات الادارية

- تساهم نظم المعلومات في استمرارية المنظمة عن طريق توفير أسس لتحليل إشارات التحذير المبكر.

كما يساهم نظم المعلومات فيم يلي:<sup>4</sup>

- استفادة البنوك من نظم المعلومات في الرفع من الأداء المالي وربحية البنوك وعملت على التقليل من التكاليف التي تتحملها من خلال تقليل المنتجات المفروضة، وبالتالي التقليل من تكاليف معالجة السلع

- تساعد نظم المعلومات البنوك في السيطرة على الأسواق، من خلال الحصول على معلومات للأسواق التي تعاني من نقص لذا تسعى لسد هذا النقص، فتستعمل نظم المعلومات للحفاظ على مكانتها، وتلبية مطالب السوق والسيطرة عليه.

**المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء البنكي**

**أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله نور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 86- 87.

<sup>2</sup> عماد احمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 25.

<sup>3</sup> سعيد فتحي مقداد، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجيستير في محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 45-47.

<sup>4</sup> عماد احمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، مرجع سبق ذكره، ص 37- 38.

هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من بينها:

- تكنولوجيا المعلومات هي تقنيات مستخدمة في جميع المجالات بدءا من التجهيزات والبرمجيات وصولا الى تقنيات المستخدمة في مجال الاتصال.<sup>1</sup>

- تكنولوجيا المعلومات هي كافة أنواع وانماط البرمجيات (Logiciels) والأجهزة والمعدات المتعلقة بالحاسب والاتصال.<sup>2</sup>

- تكنولوجيا المعلومات هي نظم الآلية والالكترونية للتعامل مع المعلومات، وتشمل وسائل الحوسبة والاتصال وما نتج عن إدماجها من وسائط نقدية عالية يعبر عليها عموما بنظام الكمبيوتر.<sup>3</sup>

ثانيا: المميزات الاستراتيجية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمصارف

تمتاز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعدد من الخصائص جعلت المصارف تتبناها وتدرجها ضمن قائمة أهدافها الاستراتيجية ومن بينها ما يلي:<sup>4</sup>

1-تقليص المسافات: بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح العالم قرية صغيرة تلاشت فيها الحدود الجغرافية، بمعنى كل الأماكن متجاورة إلكترونيا.

2- تقليص الأماكن: نقصد بها إمكانية استخدام وسائل التخزين التي تستوجب حجما هائلا من المعلومات والتي يمكن الرجوع اليها واستخدامها بكل سهولة وفي أي وقت، كما انها تساعد على بناء قاعدة من المعلومات تستطيع المصارف الرجوع اليها وقت الحاجة من اجل اتخاذ مختلف القرارات.

3- تقليص الوقت: ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعمل على تقليص وقت الاستجابة للطلبات، بمعنى يساعد السرعة في إدارة وإنجاز الاعمال المصرفية، كما انه يساهم في التقليل من الإجراءات والخطوات التنفيذية، بالإضافة الى انه يساعد العميل في الحصول على الخدمة بسرعة عالية كمعرفة الرصيد، إجراء عمليات التحويل، التعرف على الخدمات المصرفية...الخ.

4- تزايد النظم الشبكية:تظهر من خلال إمكانية ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض، بالإضافة الى ربطها مع النظم الخارجية الأخرى في النظام البنكي، وهذا يساعد على تطوير الاتصال ما بين المصرف والعميل، وكذا بين الإدارات الداخلية للمصرف وباقي المصارف، كما انها توفر سرعة الانتقال المعلومة من وإلى اقسام المصرف، وهذا بدوره يساعد على زيادة نطاق الاشراف على مختلف الأقسام وفي مختلف المهام.

5- تطور البيئة الالكترونية يساهم في البناء الفكري للأفراد:

ان استخدام الافراد لوقت طويل نظم المعلومات يساهم في التكوين الفكري لهم، مما ينتج عنه تفاعل الافراد مع هذه الخدمات وهذا يساعد على تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى العملاء، مما يدعم فرص الابداع والابتكار على كافة المستويات.

<sup>1</sup>فالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة اعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص23.

<sup>2</sup>صباح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص229.

<sup>3</sup>يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص52.

<sup>4</sup>رمزي زكي، العولمة المالية، دار المستقبل العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص80.

إن كل هذه العوامل تصب في هدف واحد للمصارف وهو تحسين أدائها وتدعيم استراتيجيتها المختلفة، وهو يعتبر الحجر الأساس في محافظة المصرف على عملاءه وزيادة الحصة السوقية، ومن ثم المحافظة على مكانته امام المنافسين في الداخل والخارج.

ثانيا: مداخل تحسين الأداء المصرفي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن اول خطوة تخطوها المصارف في عملها المستمر على تحديد القوى المعيقة للعمل والقوى الدافعة له، بهدف تحقيق التوازن بين هذه القوى والوصول الى أداء مصرفي جيد ومن بين الاستراتيجيات التي اعتمدها المصارف في الوصول الى أداء جيد ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشاطها، وهذه الأخيرة ساهمت في تحقيق عدد من المميزات نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير القوانين المنظمة للنشاط البنكي:

إن المصرف الذي يريد التطور والنمو ومسايرة المتغيرات الاقتصادية عامة والمالية خاصة، يجب عليه ان يكون مرنا في قوانين العمل وان يعمل على تطويرها بشكل مستمر بحسب نوع الأنشطة، فتبني المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلتها توضع قوانين التي تتماشى مع طبيعة هذا النشاط، فمثلا الخدمات المصرفية الالكترونية تتطلب وجود قوانين تحدد من جهة التزامات الأطراف المتعاملة في هذا النظام ومن جهة ثانية تحمي المتعامل من المخاطر النتيجة عن هذا النشاط.

2- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغير الهيكل التنظيمي للمصرف:

تعمل المصارف باستمرار على وضع الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة، وهذا قد يساهم في تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا أدركت المصارف أهمية الانفتاح على البيئة الخارجية وكذا التعرف على مختلف النقائص وسلبيات الهيكل الحالي والعمل المستمر على ادماج الأنظمة والمعدات المتخصصة لكل قسم، بالإضافة الى التكيف مختلف الأقسام مع الوضع الحالي بهدف الوصول الى هيكل مناسب لتغيرات السوق.<sup>2</sup>

فعلى المستوى الداخلي للمصرف وضع اقسام جيدة لم تكن موجودة من قبل كقسم خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا قسم خاص بالصيانة للتقنيات الالكترونية الحديثة، قسم خاص بالتسويق الالكتروني، كما ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليص عدد العمال في العديد من الأقسام نتيجة لبروز العديد من العمليات المصرفية خارج الوكالة، من خلال اعتماده على القنوات المصرفية الحديثة كالهاتف النقال، والانترنت وغيرها.

3- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير عنصر الاتصال:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير نظام فعال في الاتصال داخل المصرف، إذ انه يساهم بصورة جيدة في نقل المعلومات بين مختلف اقسام المصرف، بين المصرف وباقي الفروع والمصارف الأخرى، وكذا بينه وبين المتعاملين وتعتبر وسائل الاتصالات الحديثة وخاصة الشبكات بكل أنواعها افضل وسيلة في تدعيم كل استراتيجيات الاتصال في المصارف، وذلك من خلال توفيرها لعامل السرعة وتقليص الوقت وسهولة الاتصال.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 115-118.  
<sup>2</sup> رمزي زكي، العولمة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

#### 4- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعرف على حاجات العملاء:

يعتبر العميل منبع التغيرات التي تحدث في المصارف وذلك نتيجة لعملها المستمر على تحديد احتياجاته من خلال الوصول الى توقعاته ومعرفة ادراكاته، ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب خاصة كالدراسات الاستكشافية والميدانية، التي تعتمد في جميع المعلومات الخاصة بالعميل، ويتم التعامل مع هذه الأخيرة بأنظمة الاحتفاظ بها واسترجاعها وقت الحاجة، وهذا كله يهدف الوصول الى نتائج فعالة في التعرف على رغبات وحاجات المتعاملين، التي لوحظت انها تتميز بالتغيير والتطور من فترة لأخرى ومن فئة عملاء لأخرى ومن عميل لآخر.

#### 5 مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعرف على مختلف العروض:

اتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمصارف العديد من القنوات التي تستخدمها في عرض خدماتها عبر الهاتف النقال، الانترنت وغيرها، وكل هذه القنوات توفر للعميل إمكانية التعرف على عروض وأسعار كل الخدمات في العديد من المصارف وبكل سهولة، وبالتالي امام هذا الوضع الجديد على المصارف توفير سياسة تسعيرية مرنة تختلف باختلاف الخدمة وطريقة الحصول اليها، بالإضافة الى ارتباطها بحاجات المتعاملين معها كما يمكن للمصرف جعلها منافسة بالنسبة للمصارف الأخرى.<sup>1</sup>

#### 6- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الابتكار والتجديد:

ساهم دمج المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عرض وتقديم خدمات لم تكن من قبل، كخدمة الدفع الالكتروني البطاقات المصرفية، النقود الالكترونية والشيكات الالكترونية بالإضافة الى تبنيها لمختلف القنوات المصرفية وكذلك عملها المستمر على ادخال مختلف التقنيات والأنظمة الحديثة، وبالتالي هذا الدمج نتج عنه تحقيق استراتيجية الابتكار والتجديد التي تعتبر من بين اهم عناصر السيطرة على مكانة المصرف في السوق فبواسطتها يتغلب على المنافسين يلبي رغبة العملاء ومن ثم تحقيق الهداف وبالتالي رفع مستوى أداء البنك.

لو نظرنا الى الهداف من وراء تقييم المصرف للأداء باعتماده بعض المؤشرات في تحسين أدائه لوجدنا المصرف يهدف بالدرجة الأولى من وراء ذلك الى تحقيق الاستقرار في البيئة المتغيرة التي يسودها التطور المستمر في أساليب وتقنيات العمل، ولا يمكن تحقيق هذا الأخير إلا من خلال تبني المصرف كل ما هو حديث.

<sup>1</sup> حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل الى اقتصاديات الانترنت، دار الهاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص80-85.

## خلاصة:

تسعى المنظمات الى وصول الى الأداء المتميز الذي يعبر عن مجموعة من المفاهيم المتعددة فهو يعني الكفاءة في استخدام الموارد، وكذلك الفعالية في تحقيق الأهداف وكذلك الإنتاجية وتعني الوصول الى الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، كذلك يتأثر أداء المنظمة بعوامل داخلية وخارجية وتسعى المنظمات الى تقييم الأداء عن طرق عدة مؤشرات للوصول الى أهدافها إذ تعتبر جودة الخدمة من اهم عناصر التي تؤدي الى رفع مستوى أداء البنوك وذلك عن طريق الخدمات المصرفية الالكترونية فالمعاملات المصرفية الالكترونية وفرت عددا من المزايا بالنسبة للعملاء، كما أدت لظهور فرص جديدة اعمال البنوك من تحقيق ربحية وتوفير فرص تسويقية جديدة، كذلك ساهمت نظم المعلومات البنكية في جميع اعمالها وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعد من اهم الطرق التي يسعى إليها البنك من اجل تحقيق أهدافه ورفع مستوى أدائه التجاري من خلال توفير الوسائل والتقنيات الحديثة والتي تؤدي الى توفير الجودة في الخدمة وبالتالي تحقيق أهدافه المستهدفة.

## الفصل الثالث

### دراسة تطبيقية لبنك الجزائر الخارجي

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على حالة جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك التجارية الجزائرية، وبعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمات المصرفية وكذلك اهم المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسات المصرفية.

سنحاول في هذا الفصل دراسة أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنك الخارجي الجزائري (BEA) حيث تعتبر الدراسة الميدانية مجالاً لجمع المعطيات من الواقع الاجتماعي المراد دراسته، وذلك استناداً الى قواعد وإجراءات منهجية وإلى أدوات الملائمة للبحث قصد الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتحديد كيفية انجاز هذه الدراسة، من اختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وكيفية تلخيص المعطيات كذلك نبين الأدوات التي تم استخدامها في جمع المعطيات والأدوات لتحليلها وأخيراً سنرى النتائج المتوصل إليها بعرضها وتفسيرها وتحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من اهم البنوك التي تساهم بشكل فعال في بناء اقتصاديات الوطن، وفيما يلي دراسة تطبيقية لبنك الجزائر الخارجي.

المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي والتطورات التي شهدها

أولاً: تقديم بنك الجزائر الخارجي

لقد تأسس بنك الخارجي في 01 أكتوبر 1967 بمرسوم تشريعي رقم 67.204 لهدف اولي هو تسهيل التنمية والقرارات الاقتصادية والمالية مع باقي دول العالم.

كان استئناف عمل (BEA) مع:

- قرض لواني Le Crédit Lyanais

- المؤسسة العامة SG (31 ديسمبر 1967)

- في 30 افريل 1968 Barclays Bank Limited

- قرض الشمال

- البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط Blam في 31 ماي 1968

إن البنية الأولية لراس BEA لم تكن تحدد إلا في 01 جوان 1968 واكتتب من طرف مال الدولة وقدر (01)مليار دينار جزائري والمقتصر على مساهمة القطاعات الأولية في الحقيبة التجارية لبنك الخارجي الجزائري.

ثانياً: التطورات التي شهدها بنك الجزائر الخارجي

منذ سنة 1967 بنك الجزائر الخارجي عرف عدة مراحل، الدور الذي انتقل اليه في بداية تأسيسه كان التسجيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني، وكانت التقارير الاقتصادية والمالية للجزائر توضح ان البنك الجزائري الخارجي كان يقوم بأكثر عدد من العمليات البنكية لمؤسسات صناعية كبيرة مع الخارج مع التوجهات المعتمدة الملزمة من طرف القوى العامة في سنوات الثمانينات

بنك الجزائر الخارجي تغير وأصبح شركة ذات أسهم في إطار الامر الخارجي القانوني 88.01 المؤرخ في 17 جانفي 1988 حامل استقلالية المؤسسات.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

كما اصبح هذا البنك يتكيف مع تغييرات الاقتصاد الوطني ويلعب الدور التمويلي للاقتصاد نظرا للقانون على العملة والقرض في مختلف طرق تسديد مع مراعاة القوانين الرئاسية والقانون التجاري، فمن جهة يعتبر كشريك في السوق النقدية ومن جهة يعتبر كوسيط في السوق المالية.

وفي سنة 1991 ارتفع راس مال بنك الخارجي الجزائري بستمائة(600) مليون دينار، فأصبح يقدر بمليار وستمائة(1600000000) وفي مارس 1991 ارتفع ليصل الى خمس ملايين وستمائة مليون دينار(5600000000) وفي ديسمبر 2009 ارتفع رصيد البنك الى(940710) مليار دينار جزائري.

### المطلب الثاني: مهام وهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي

الوظائف الأساسية لبنك الجزائر الخارجي هي تسهيل وتطوير في إطار التخطيط الوطني والتقارير الاقتصادية المالية الجزائرية مع الدول الأخرى.

بنك الجزائر الخارجي يتخصص في عمليات القروض، استقبال المال العمومي بالإضافة الى انه يضع في متناول الزبائن وسائل الدفع.

- بنك الجزائر الخارجي يعمل على تنفيذ العمليات الملحقة بالنشاطات التالية:

- عمليات التبادل

- عمليات على الذهب والمعادن النفيسة

- التوظيف، الشراء، الاحتفاظ والبيع للقيم العقارية وجمع المنتجات المالية

- المساهمة في المستحقات المالية

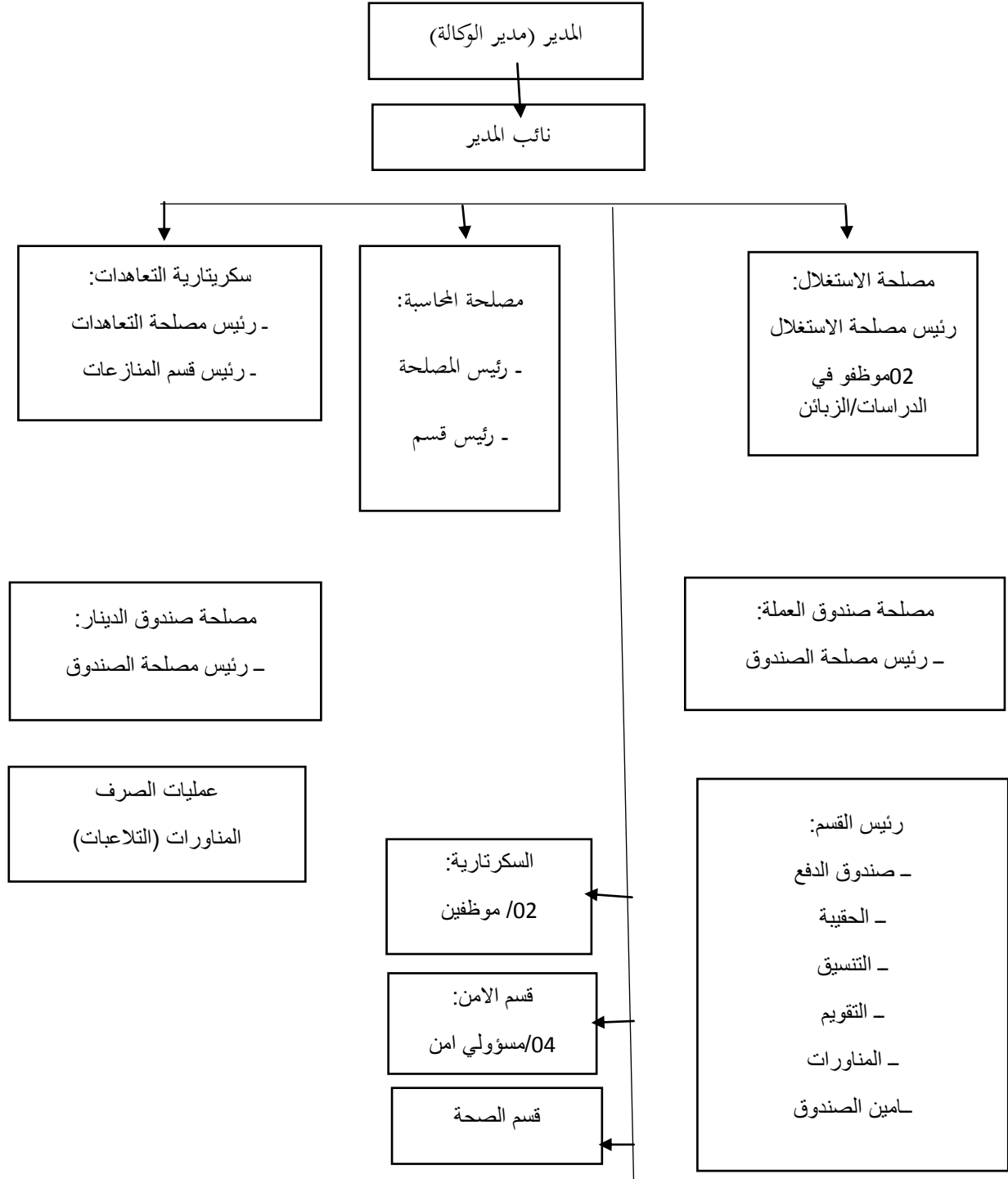
- التسيير المالي بصفة عامة كل الخدمات المخصصة تستعمل تنمية المؤسسات باحترام الاحكام المالية

إن الهيكل الإداري او التنظيم الداخلي للبنك بوكالة مستغانم، يختلف في تفاصيله من وكالة لأخرى تبعا لاختلاف حجم الوكالة وعدد العاملين فيها، ومن جهة أخرى فإن التنظيم الإداري في الوكالة الرئيسية يختلف عن الفروع الأخرى التي تتم فيها العمليات المصرفية من قبول الودائع ومنح القرو

- ففي الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي لوكالة مستغانم.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

### المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الجزائر الخارجي:

يقدم بنك الجزائر الخارجي لزيائنه مجموعة من المنتجات والخدمات البنكية الهامة، ورغم ان هذه المنتجات تعتبر تقليدية، الا انها مهمة جدا نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني، لكن بنك الجزائر لم يكتفي بهذه المنتجات التقليدية، بل يقوم بتقديم منتجات جديدة وحديثة تماشى مع التطور الاقتصادي وفيما يلي اهم منتجات وخدمات البنك:

- دفتر التوفير البنكي:

هو حساب فوري في دفتر الأرصدة المودعة مولدة لفوائد، وهو مخصص للأفراد والخواص والأشخاص الذين لم يبلغوا سن الرشد ويكونوا ممثلين من قبل متكفل شرعي، وهو يعمل كالحساب الفوري الدفتر والسحب نقدا، دفع في دفتر التوفير.

- الصكوك: وهي وسيلة تساعد الزبائن في سحب مبالغ من ارصدهم البنكية

- الحسابات بالعملة الصعبة: وهي مفتوحة لكل المواطنين المقيمين بالجزائر والخارج، والأموال بالعملة الصعبة تكون تحت تصرفهم في كل وقت بنسبة فائدة محددة حسب الشروط العامة للبنك.

- بطاقة بنك الجزائر الخارجي للسحب:

هو منتج جديد خاص بالموزعات الاوتوماتيكية، والذي حل الكثير من المشاكل التي تلقاها الزبائن، اذا لم يعد يصنع ثقته في الشيكات، بسبب تأخر في دفع قيمة الشيك، وكذلك لوجود الطواير امام شبائك الدفع، وهذه الخطورة تعتبر هامة نظرا للتلاعبات الموجودة حاليا وقوانين السوق، والمنافسة الشديدة.

- منتجات التمويل او ما تسمى بالقروض:

تنقسم هذه المنتجات على حسب المدة، قروض قصيرة الاجل (اقل من سنة)، قروض متوسطة الاجل (من سنة الى سنتين)، قروض طويلة الاجل (من 5 سنوات الى 10 سنوات)

وتنقسم حسب النشاط الى: قروض الاستثمار، قروض الاستهلاك، قروض الاستغلال

أ. القرض العقاري: هو منتج مصرفي موجه للجماهير العريض قصد تمويل عملية الشراء والبناء والسكنات، توسيع السكن، حيث يجب ان لا يتجاوز مبلغ القرض نسبة 80% ترميم من تكلفة السكن المرغوب شراؤه او بناءه مع احترام مبلغ 3.5 ملايين دينار جزائري كحد أدنى، ويحدد مبلغ القرض حسب قدرة التسديد الشهري للمستفيد دون ان يتجاوز 30% الى 40% من صافي الراتب، كما يمكن ان تصل مدته القصوى الى 25 سنة، كما يشترط ان لا يتجاوز السن 70 سنة، نسبة الفائدة لهذا القرض هي ثابتة لمدة 5 سنوات لكن بعد هذه الفترة يمكن ان يتغير حسب الشروط المصرفية العامة السارية المفعول، كما يطلب البنك ضمانات من العميل حت يقدم له القروض.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

ب - قروض الاستغلال: موجه أساس لتدعيم النفاذ المؤقتة التي يمكنان تظهر في الدورة الاستغلالية (مصاريف الإنتاج، الإيرادات... الخ) وكذا تمويل احتياجات التشغيل في المنشآت الاقتصادية وينقسم الى قسمين:

- قرض عن طريق الصندوق: وهي أموال موجه مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي يمنحه السيولة لتسديد قيمة السلع، الخدمات، وتسوية الديون، وسي كذلك لارتباطه بصندوق المؤسسة.

- قرض عن طريق التوقيع: ويتمثل في منح البنك توقيعه عوض تقديم الأموال، أي انه لا يقدم الأموال بل عهد إما على شكل كفالة او ضمان احتياطي.

ج - قرض الاستثمار: يدخل هذا القرض في نظام المفهوم الأساسي للاستثمار أي توظيف أموال في مشاريع من اجل تدفقات مالية مستقبلية، سواء كانت في انشاء مؤسسة جديدة او توسيع نشاط اقتصادي او إعادة هيكلة مواقع صناعية، تجارية، اجتماعية... تكون مدة القرض في غالب الأحيان طويلة، كما يمكن ان تكون الأجل متوسطة في بعض الأحيان.

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث للتعرف على أدوات جمع المعلومات بالتفصيل وكذلك عن مجتمع الدراسة ككل ثم نتطرق الى عينة الدراسة وذلك للتعرف على خصائصها.

المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

أولاً: الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة بشكل مبرر خاصة في تفسير نتائج الاستبيان وفهمها

ثانياً: الاستبيان: تم تصميم استمارة وقد عملنا على ان تغطي جميع محاور الدراسة لاختبار فرضيات البحث وكان أغلب الأسئلة مغلقة وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاث محاور وهما ما سنتناوله في المبحث الثالث، اذ يمكن توضيح هذه المحاور بإيجاز كما يلي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية وتتعلق بأسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية للمجيبين على أسئلة الاستبيان كالجنس والعمر والمؤهل العلمي... الخ.

المحور الثاني: واقع جودة الخدمة المصرفية على الأداء البنكي، وتتعلق أسئلة هذا المحور على اساسيات جودة الخدمة المصرفية في البنك.

المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية ودورها في الأداء البنكي وتتعلق أسئلة هذا المحور على كفاءة الخدمات المصرفية وجودتها واهميتها في الأداء البنكي.

ولتحليل وشرح نتائج الاستبيان تم الاعتماد على الأساليب التالية:

التكرارات، النسب المئوية، رسم الدوائر النسبية.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

### المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من متغيرين، المتغير المستقل وهو يمثل جودة الخدمة المصرفية بكل ما يعنيه من الخدمات الالكترونية ونظام المعلومات أما المتغير التابع فهو الأداء البنكي بكل ما يعنيه من فعالية، كفاءة وإنتاجية

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من وكالة بنكية وهي وكالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) تم توزيع 22 استبيان استرجع منها 04 من اجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة جيدة للإجراء الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

يبين هذا المبحث آراء المستجيبين من موظفي البنوك عينة البحث على مختلف محاور الاستبيان بداية بمحور البيانات الشخصية الذي يتناول مكونات العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وغيرها وكذلك محور واقع جودة الخدمات المصرفية على الأداء البنكي اما المحور الثالث كان حول تحليل محور جودة الخدمة المصرفية ودورها في الأداء البنكي.

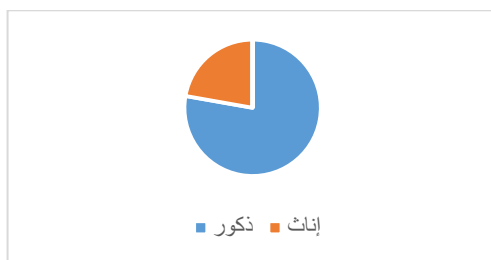
### المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية في الاستبيان

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

### 1. تحليل البيانات الشخصية من حيث الجنس

الشكل رقم 23: حجم المشاركين في الاستبانة من ذكور وإناث

الجدول رقم 1.3: توزيع افراد العينة من حيث الجنس



الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	14	77.77%
إناث	04	22.22%
المجموع	18	100%

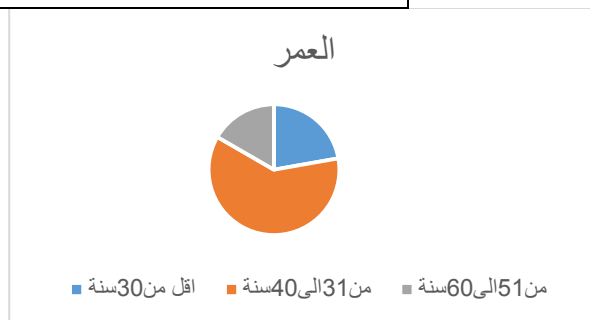
المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

نلاحظ مما سبق ان عدد الذكور في هذا الاستبيان هو 14 أي ما نسبته 77.77% اما نسبة الاناث حوالي 22,22% من اجمالي المستجيبين ومما يلاحظ فيما يخص نسبة الجنسين فهي تظهر ارتفاع عدد الموظفين الذكور بنسبة كبيرة.

### 2. تحليل البيانات من حيث العمر

الشكل رقم 3.3: توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم 2.3: توزيع افراد العينة من حيث العمر



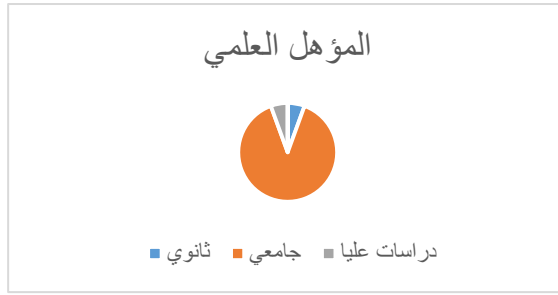
العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	04	22,22%
من 31 الى 40 سنة	11	61,11%
من 41 الى 50 سنة	لا يوجد	00%
من 51 الى 60 سنة	03	16,66%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

مما سبق يتبين ان أكبر فئة عمرية هي الفئة [40.31] حيث بلغت 61,11% من مجمل المستجيبين وتأتي في المرتبة الثانية فئة أقل من 30 سنة ما يعادل 22,22% وهي فئة مشجعة للعنصر الشبابي، اما الفئة الثالثة [60.51] اقل نسبة وقدرها 16,66% من مجموع المستجيبين والفئة الأخيرة [50.41] لا يوجد من موظفين في هذا البنك.

### 3. تحليل العينة من حيث المؤهل العلمي:

الجدول رقم 3-3: توزيع افراد العينة من حيث المؤهل العلمي



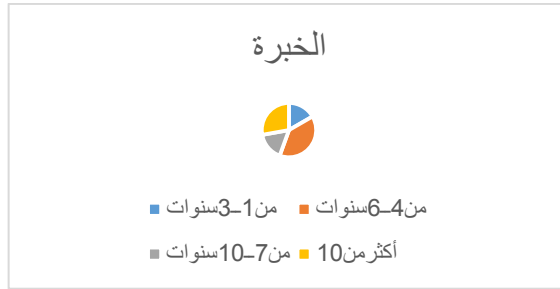
المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوي	01	5,55%
جامعي	16	88,88%
دراسات عليا	01	5,55%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

مما سبق يتضح ان عدد الجامعيين كان هو أغلب المستجوبين في الاستبيان حيث كانت نسبتهم 88,88% اما نسبة المستجوبين من المستوى الثانوي فكانت 5,55% واما نسبة المستجوبين من مستوى الدراسات العليا كانت 5,55% من اجمالي المستجوبين.

#### 4 تحليل العينة من حيث سنوات الخبرة:

الشكل رقم 5.3: الخبرة المهنية لعينة البحث



الجدول رقم 4.3: توزيع افراد العينة من حيث الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من 1-3 سنوات	03	16,66%
من 4-6 سنوات	07	38,88%
من 7-10 سنوات	03	16,66%
أكثر من 10	05	27,77%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

مما سبق يتبين ان 38,88% من افراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من [6.4] سنوات وهم الأكثر فئة من المستجوبين، كما ان 27,77% من المستجوبين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات وهذا مؤشرا إيجابيا على مصداقية الإجابات اما فيما يخص فئة من [3.1] سنوات تمثل نسبة 16,66، ويظهر كذلك ان 16,66% من المستجوبين لديهم خبرة من [10.7] سنوات.

المطلب الثاني: واقع جودة الخدمة المصرفية في البنك

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

### 1. هل يوجد في وکالتکم خدمات مصرفية؟

الشکل رقم 6.3: الخدمات المصرفية في البنك



الجدول رقم 5.3: وجود خدمات مصرفية في البنك

التكرار	النسبة	
18	100%	نعم
00	00%	لا

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 100% من العينة المستجوبة ان لدى البنك الذي يعملون فيه وجود فيه خدمات مصرفية والتي تعتبر العمود الذي يرتكز عليه البنك باعتبار ان الخدمات المصرفية هي الأساس الذي انشأ من اجله البنك.

### 2. هل يفكر البنك بإدخال خدمات مصرفية جديدة:

الشکل رقم 7.3: خدمات جديدة في البنك



الجدول رقم 6.3: تفكير البنك بإدخال خدمات جديدة

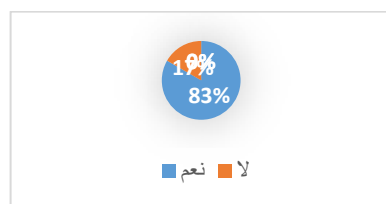
التكرار	النسبة	
18	100%	نعم
00	00%	لا

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 100% من العينة المستجوبة لدى البنك ان البنك يقوم بطرح خدمات جديدة وقد تم تقديم بعض الخدمات ومن أهمها عصرنه عمليات السحب والايداع، الخدمات المصرفية الالكترونية، النقود الالكترونية أي التحويلات الالكترونية، كذلك يحاول ادخال تقنية جديدة وهي عملية الشيكات الالكترونية.

### 3. هل يستعمل البنك تقنيات الجودة في تقديم الخدمة:

الشکل رقم 8.3: الجودة المستخدمة في البنك



الجدول رقم 7.3: استخدام البنك لتقنيات الجودة

التكرار	النسبة	
15	83,33%	نعم
03	16,66%	لا

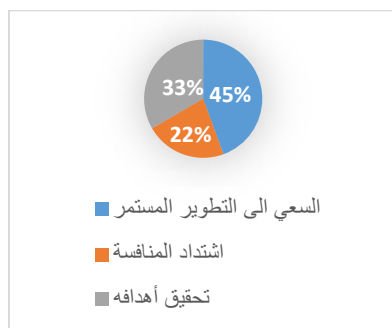
المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

أجاب 83,33% من افراد العينة انهم يعتمدون على تقنية الجودة في تقديم الخدمة وهذا حسب اجابتهم تتمثل تقنية الجودة في تلبية حاجات العملاء وذلك من خلال توفير السرعة والدقة لجعل العميل أكثر ارتياحا عند تلقيه الخدمة في الوقت المناسب، وأجاب 16,66% انه لا يستخدم الجودة في تقديم الخدمة.

4. ما هو السبب الرئيسي في اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات؟

الشكل رقم 9.3: سبب اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات



الجدول رقم 8.3: سبب اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات

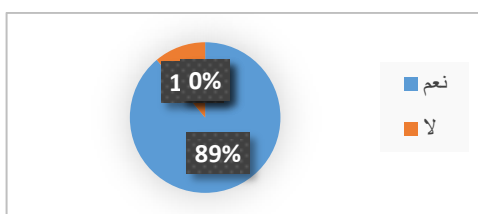
السبب	التكرار	النسبة
السعي الى التطوير المستمر	08	44,44%
اشتداد المنافسة	04	22,22%
تحقيق اهدافه	06	33,33%
سبب آخر	00	00%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 44,44% من المستجوبين ان السبب الرئيسي في اتجاه البنوك نحو تطوير الخدمات هو السعي الى التطوير المستمر وهذا من خلال النظر الى متطلبات الزبون وتلبية رغباته، اما 22,22% اجاب عن اشتداد المنافسة وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية، اما 33,33% كانت حول تحقيق الهداف أي زيادة الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها.

5. هل البنك يحتوي على تجهيزات تقنية ويستخدم تكنولوجيا متقدمة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية؟

الشكل رقم 10.3: التجهيزات التقنية في البنك



الجدول رقم 9.3: التجهيزات التقنية في البنك

الاجابة	التكرار	النسب
نعم	16	88,88%
لا	02	11,11%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

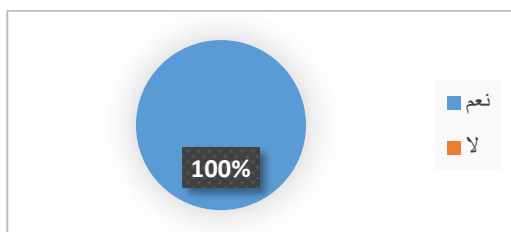
يعتقد 88,88% من المستجوبين ان التجهيزات التقنية والبنك يحتوي على تكنولوجيا متقدمة في تصميم الخدمة وهذا ما يدل على ان الغالبية يقومون بجودة الخدمات المقدم في توافر التجهيزات التقنية الحديثة، وهذا ينسجم مع

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

الواقع اذ ان الزبائن يفضلون التعامل مع المصارف التي تتوفر على وسائل تقنية تكنولوجيا حديثة والسرعة في أداء المهام والمعاملات المصرفية، اما 11.11% من المستجوبين أجاب ان البنك لا يحتوي على تجهيزات ولا يستخدم تكنولوجيا متقدمة في تصميم الخدمة.

المطلب الثالث: جودة الخدمة المصرفية ودورها في رفع مستوى الأداء

الشكل رقم 11.3: الخدمات المصرفية الالكترونية في البنك الالكتروني؟



1- هل البنك يقوم بتقديم خدمات مصرفية  
الجدول رقم 10.3: وجود خدمات المصرفية الالكترونية

	التكرار	النسب
نعم	18	100%
لا	00	00%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

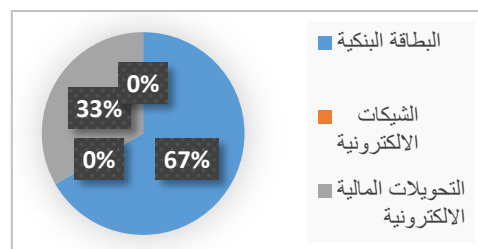
أجاب 100% من افراد العينة المستجوبة لدى البنك ان البنك يقوم بتقديم خدمات مصرفية الكترونية اذ تعتبر الوسيلة في تنوع الخدمة المقدمة وطريقة تبادل وسائل الدفع الكترونيا ومن خلاله يستطيع البنك اكتساب ميزة تنافسية مع البنوك الأخرى وتحقيق أهدافه المرغوبة.

7- ما نوع الخدمات الالكترونية المقدمة:

الشكل رقم 12.3: الخدمات الالكترونية المقدمة في البنك

النسبة	التكرار	
66,66%	12	البطاقات البنكية
00%	00	الشبكات الالكترونية
33,33%	06	التحويلات المالية الالكترونية

الجدول رقم 11.3: نوع الخدمات الالكترونية المقدمة



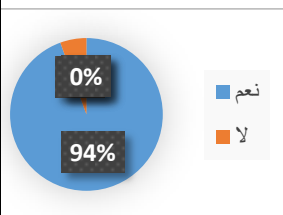
المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 66,66% من المستجوبين في البنك ان البطاقة البنكية تحتل الصدارة في عمليات الخدمات الالكترونية وهذا بهدف التقليل من استعمال السيولة وتداولها وتلبية رغبة الزبون في الوقت المناسب، اما الشبكات الالكترونية لا يستخدمها البنك ويرغب بإدخالها كعملية جديدة ليتمكن من التقليل من الأخطاء التي بالشبكات الورقية، كما أجاب 33,33% من المستجوبين ان هناك تحويلات المالية الالكترونية من اجل التسريع في وتيرة العمل المصرفي.

8. هل يوجد على مستوى بنككم نظام معلومات؟

الشكل رقم 13.3: نظام المعلومات في البنك

الجدول رقم 12.3: نظام المعلومات في البنك



النسبة	التكرار	
94,4%	17	نعم
5,55%	01	لا

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 94,44% من العينة المستجوبة ان لدى البنك الذي يعملون فيه يوجد فيه نظام معلومات وهذا من اجل اعتباره الوسيلة المعتمدة عليها في تقديم الخدمات، اما 5,55% من المستجوبين انه لا يوجد نظام معلومات في البنك.

9. ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات:

النسبة	التكرار	

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة

الشكل رقم 14.3: درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات

شكل  
شكل

شكل كلي رقم 13.3: درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات جزئي	5	27,77%
---	---	--------

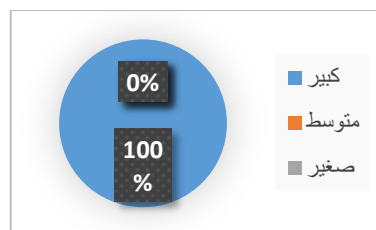
المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

يرى 72,22% من افراد العينة انه يمكن اعتماد البنك على نظام المعلومات بشكل كلي وهذا باعتبار نظام المعلومات انه يوفر معلومات دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في الخدمات المصرفية، اما 27,77% من المستجوبين ان البنك يعتمد على نظام المعلومات في تقديم الخدمة بشكل جزئي.

10. هل يزيد نظام المعلومات من جودة الخدمة المصرفية؟

الشكل رقم 15.3: أثر نظام المعلومات على جودة الخدمة المصرفية

الجدول رقم 14.3: دور نظام المعلومات في جودة الخدمة المصرفية



التكرار	النسبة
18	100%
00	00%
00	00%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

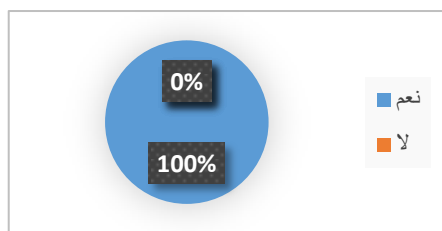
يعتقد 100% من افراد العينة ان وجود نظام المعلومات يزيد من وجود الخدمة المصرفية لدى البنك بشكل كبير باعتباره يزيد من سرعة القيام بالعمليات البنكية، يسهل في عملية التنسيق والاتصال، يوفر المعلومات في الوقت المناسب.

11. هل الأداء الفعال يرفع من جودة الخدمة؟

الشكل رقم 16.3: دور الأداء الفعال في جودة الخدمة

الجدول رقم 15.3: رفع الأداء الفعال من جودة الخدمة

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة



التكرار	النسبة
18	100%
173	00%

الجدول رقم 173: جودة الخدمة واثرها في تحقيق الربح

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 100% من المستجيبين ان الأداء الفعال يرفع من جودة الخدمة المصرفية وذلك من اجل تحقيق التطابق والانسجام للخدمة المقدمة مع توقعات المستفيدين منها قبل الحصول عليها، وان أي بنك يسعى لتحقيق مستوى متميز في خدماته وذلك يلبي متطلبات عملائه المتغيرة باستمرار لإرضائهم.

12. ما هو الهدف الأساسي من وجود خدمات متطورة؟

الشكل رقم 17.3: هدف الخدمات المتطورة

- تحقيق الزبائن
- رفع من أداء
- ربط العملاء
- اشتداد الد

الجدول رقم 16.3: الهدف من وجود خدمات متطورة

التكرار	النسبة	تحقيق الزبائن
08	44,44%	رغبة
06	33,33%	رفع من أداء البنك
02	11,11%	ربط العملاء بالبنك
02	11,11%	اشتداد المنافسة

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

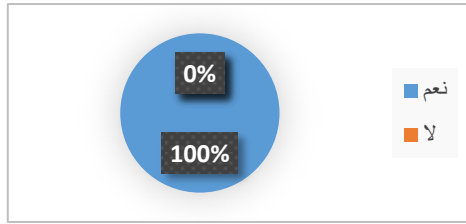
أجاب 44,44% من افراد العينة المستجوبة ان الهدف الأساسي من وجود خدمات متطورة هو تحقيق رغبات الزبائن التي تؤدي الى تحقيق أهدافه وبالتالي تحقيق الربح كذلك أجاب 33,33% من المستجوبين ان الهدف الأساسي من وجود الخدمات متطورة هو رفع من أداء البنك ليضمن زيادة فعالية وكفاءة العمل البنكي، اما 11,11% فكانت الإجابة بربط العملاء بالبنك، و 11,11% من المستجوبين وجود خدمات متطورة من اجل اشتداد المنافسة في البيئة التنافسية الحالية والمستقبلية وجذب عملاء جدد.

13. هل تساهم جودة الخدمة في تحقيق الأرباح؟

الشكل رقم 18.3: جودة الخدمة واثرها في تحقيق الربح

التكرار	النسبة
---------	--------

## الفصل الثالث واقع جودة الخدمات المصرفية كمحدد نحو رفع مستوى الأداء دراسة حالة



%100	18	نعم
%00	00	لا

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان.

أجاب 100% من افراد العينة المستجوبة كانت حول ان جودة الخدمة المصرفية تساهم في تحقيق الأرباح وذلك من اجل توفير الدقة والسهولة عند تقديم الخدمة والمعاملة الجيدة تؤدي الى إرضاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي الدخول في المنافسة بين البنوك الأخرى ومنه تؤدي الى تحقيق الربح ومنه تحسين أداء البنك.

### خلاصة:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لوكالة بنك الجزائر ومن خلال هذه الدراسة قدمنا معلومات عامة عن البنك، ثم قمنا بتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه على العاملين لاستطلاع آراءهم عن جودة الخدمة ومدى مساهمتها في الأداء البنكي، وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاث محاور، فكان للمحور الأول للمعلومات الشخصية وهو ما يتيح التعرف على طبيعة العينة من حيث السن، الجنس، العمر، الخبرة، اما المحور الثاني قد خصص لدراسة واقع جودة الخدمة المصرفية في البنك، والمحور الأخير خصص لدراسة دور جودة الخدمة المصرفية في الأداء البنكي.

يعتبر تحديث وعصرنة النظام المصرفي مؤشرا هاما لقياس مدى تطور وفعالية اقتصاد أي دولة، كما يمكن اعتباره شرطا أساسيا لنجاح أي استراتيجية يتم اعتمادها داخل الاقتصاد، لكن الانتقال من الخدمات المصرفية التقليدية الى خدمات مصرفية إلكترونية لا يعتبر بالأمر الهين، خاصة مع التطورات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والتي تتجاوز النمط الاعتيادي في أداء الخدمة المصرفية، اذ جعلتها لاتتقيد بالمكان ولا بالزمان، كما نجدها ساهمت في تحقيق عامل التنوع في الخدمة من جهة وخفض التكلفة واختصار الوقت من جهة أخرى.

اذيعرف الاقتصاد العالمي تحولات افرزتها معطيات مختلفة أهمها التطورات التكنولوجية مما انعكس إيجابيا على الاقتصاد العالمي فظهرت أفكار اقتصادية تعكس هذه التطورات كما تسمح بتجديدها، وقد امتدت هذه الأفكار الى النظام المصرفي والتي تم استغلالها كبديل للخدمات البنكية التقليدية التي لم تعد ملائمة للعصر وتطوراتها، فكان من الضروري تبني فلسفة الجودة في تقديم الخدمات وإيجاد خدمات حديثة تلائم متطلبات العصر.

وتسعى البنوك جاهدة الى تطوير الخدمات المصرفية من خلال إدخالها لتقنيات حديثة تضمن لها تقديمها بجودة عالية بدقة وسرعة في الأداء كما انها تحقق الرضا للعاملين وتحول رضاهم الى ولاء، والهدف من ذلك تحقيق استقرار البنك والمحافظة على مكانته المصرفية في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة من عولمة وانفتاح اقتصادي.

كما يمكن الملاحظة على الجهود المبذولة في مجال تحديث وتطوير المنظومة المصرفية، تبقى للأسف تسجل تأخر وتباطؤ كبير في التنفيذ، كما نلاحظ انها تفتقر للشفافية مما يجعل الملاحظة في الربا من امره بينما هو مقرر ومخطط وما هو موجود ومعتمد.

واذا رجعنا لهدف المصارف من استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا الاتصال في المجال المصرفي وخاصة تلك المرتبطة بالقنوات الالكترونية وأدوات الدفع الالكترونية، واستخدام جودة عالية في تقديم الخدمة لوجدنا انها تهدف من جهة الى عصرنة المنظومة المصرفية لمواكبة تحديات العصر وتعزيز المكانة التنافسية في السوق المصرفي ومن جهة أخرى تهدف لرفع كفاءة أدائها التجاري لحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، ما ينعكس على أدائه المالي الذي يساهم في تحقيق الهدف الأساسي المنشود الا وهو زيادة أرباح مالكي المصرف بالدرجة الأولى.

كخلاصة لنتائج الدراسة يمكن القول ان المصارف تهدف من خلال استخدامها المستمر لتكنولوجيا المعلومات والخدمات الالكترونية ونظم المعلومات وغيرها من خلال النشاط المصرفي الى تحقيق هدفين أحدهما في المدى القصير والأخر في المدى الطويل

فبالنسبة للأول هو تحسين الأداء المصرفي من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية، وتخفيض تكاليف الخدمة لتصل الى تقليل الفجوة بين ما هو متوقع من العميل وما هو مدرك، ومن ثم تحقيق رضاه وتحويله الى ولاء دائم، مما يدعم الحصة السوقية للمصرف، اما الهدف الثاني في المدى الطويل هو انعكاس ذلك على ربحية المصرف ومن ثم على العائد على حقوق الملكية الذي يعتبر الهدف الاستراتيجي لأي نشاط مصرفي.



## المراجع:

### الكتب:

- 1- احمد جبر، إدارة التسويق، المفاهيم الاستراتيجية، التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 2- احمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- ابراهيم بلحيمر، أسس التسويق، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 4- ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء المالي في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالين، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- وصفي كساسة، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- توفيق محمد عباس المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
- 8- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حماد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 9- حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل الى اقتصاديات الانترنت، دار الهباء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 11- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- صباح محمد أبو تابه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 13- صادق صفيح، احمد ياقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 14- عبد العزيز أبو نبعه، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 15- عصام عمر احمد مندور، البنوك الوضعية والشرعية "الطبعة الثانية" دار التعليم الجامعي، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 16- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المنهج، عمان، الأردن، 2001.

17. عادل عباسي، موسوعة المصطلحات، (التقييس، الجودة، الاعتمادية)، مطابع الأرز، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
18. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة، لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
19. مأمون درادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
20. محمد ماضي، إدارة الجودة الشاملة، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1995.
21. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار نسيم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
23. محمد عبد العظيم أبو نجا، التسويق المتقدم، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
24. نصر حمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2009.

#### رسائل ماجستير والدكتوراه:

1. هدى جبلي، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010/2009.
2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
3. سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009.
4. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الإسكندرية، جامعة المسيلة، 2007.
5. معطي سيد احمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية، شهادة ماجستير، في حوكمة الشركات جامعة تلمسان، 2012.
6. نوردين أبو عنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007/2006.
7. عمار بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2010.

## الملتقيات والمجلات:

- 1- احمد بوراس، العمليات المصرفية الالكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، 2007.
2. بسام احمد الزلمي، دور النقود الالكترونية في غسيل الأموال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.
3. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات افريقيا، العدد 3، 2008.
4. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مقال مقدم لمجلة الباحث للعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، 2004.

## المداخلات والمؤتمرات:

- 1- احمد جميل، محمد سفير، التمييز في الأداء ماهيته وكيفية تحقيقه في المنظمات، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 23، 22 نوفمبر 2011.
- 2- تمجدين نوردين، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي الى المنظور الحديث، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 نوفمبر.
- 3- سعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقديم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات الاقتصادية بين تخفيض الأداء المالي وتحديات الأداء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.
- 4- عمرو خالد، تقييم الأداء المؤسسي في وحدات الحكومية، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 5- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، مداخلة تقدم بها للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والآفاق، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة شلف، 14-15 ديسمبر 2004.
- 6- محمد صغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين الأداء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة 22-23 نوفمبر 2011.
- 7- نبيل إسماعيل رسلان، قياس الأداء المؤسسي، مداخلة تقدم بها للملتقى الدولي حول الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

8. مزيق عاشور، معمورية صورية، عصنة القطاع المالى والمصرفى وواقع الخدمات البنكية بالجزائر، المؤتمر الدولى حول اصلاح النظام المصرفى الجزائرى فى ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة 2008/12/11.

مراجع باللغة الفرنسية:

Béatrice bréchnac boboud,Le mareketing des service,8eme terage édition dorganisations ,paris 2004.P71.

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

البنك: بنك الجزائر الخارجي (BEA)

المحور الأول: محور المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر  ، ا

العمر: اقل من 30 سنة  ، من 31-40  ، من 41-50  ، من 51 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي  ، ج  ، دراهم  عليا

سنوات الخبرة: من 3.1 سنوات  ، من 3-6  ، من 7 سنوات  ، اكثر  10 سنوات

المحور الثاني: واقع جودة الخدمة المصرفية في البنك

- هل يوجد في بنككم خدمات مصرفية: نعم  لا

- هل يفكر البنك بإدخال خدمات مصرفية جديدة: نعم  لا

- هل يستعمل البنك تقنيات الجودة في تقديم الخدمات: نعم  لا

- ما هو السبب الرئيسي في اتجاه البنوك الى تطوير الخدمات: السعي الى التطوير المستمر  ، اشتداد المنافسة  ، تحقيق أهداف  ، سبب

- هل البنك يحتوي على تجهيزات تقنية ويستخدم تكنولوجيا متقدمة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية:  لا

المحور الثالث: جودة الخدمة المصرفية ودورها في رفع مستوى الاداء

- هل البنك يقوم بتقديم خدمات مصرفية الالكترونية: نعم  ، لا

- اذا كانت الإجابة ب (نعم) ما نوع الخدمات الالكترونية المقدمة: البطاقة البنكية  ، الشيكات الاكترونية  ، التحويلات المالية الالكترونية

- هل يوجد على مستوى بنككم نظام المعلومات: نعم  ، لا

- ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات: شكل ك  ، شكل

- هل يزيد نظام المعلومات من جودة الخدمات المصرفية بشكل: كل  ، مت  ط  ، لا

- هل الأداء الفعال يرفع من جودة الخدمة: نعم  ، لا

- هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تسهيل الخدمة المصرفية: نعم  ، لا

- ما هو الهدف الأساسي من وجود خدمات متطورة وذات جودة عالية: تحقيق رغبات الزبائن  ، رفع من أداء  البنك

ربط العملاء بالبنك  ، المناف

- هل تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الأرباح: نعم

تهدف هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على حالة جودة الخدمات المصرفية في النظام المصرفي، كما تهدف الى معرفة مدى تأثير جودة الخدمة على أداء البنوك التجارية، حيث قمنا بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة وقد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية وكذلك تطرقنا الى المفاهيم المتعلقة بالجودة وقد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية وكذلك تطرقنا الى المفاهيم المتعلقة بالأداء البنكي باعتباره عاملاً أساسياً في البنك، وقد تم اختيار البنك الجزائري الخارجي كعينة للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الخدمات المصرفية، نظم المعلومات، الأداء البنكي.