



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية

دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة تيارت

إشراف الأستاذة:

د. كلاخي لطيفة

من إعداد الطالبتان:

❖ بن عنان فاطيمة

❖ بن شعله حليلة

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أ. محاضر "أ"	د. صافة محمد
مشرفة	أ. محاضرة "أ"	د. كلاخي لطيفة
مناقش أول	أ. محاضرة "ب"	د. مفتاح فاطمة
مناقش ثاني	أ. محاضر "أ"	د. ساعد محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
1438

كلمة شكر

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "كلاخي لطيفة"، التي وجهتنا خلال قيامنا بهذا العمل. كما نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إهداء

إلى كل من أعطاني القوة والإرادة وأضأ قلبه أمامي

لينير لي دربي إلى - أبي - رحمه الله.

إلى القلب الصافي والدافئ الحنون الذي ملأ حياتي حبا وجمالا وسعادة

إلى أعز ما أملك - أمي -

إلى أحلى باقة ورد في حديقة عمري ...

إلى من قضيت معهم طفولتي وشبابي

إلى أغلى ما أملك إخوتي مريم، مغنية، غنية، بوزيان، عمر

إلى صديقي ورفيق دربي بن عيسى

إلى صديقاتي عمري خيرة - هاجر - يسرى - سعاد - خالدية

إهداء

أهدي تخرجي على الذي سخر كل قواه عوناً لي كي أصل إلى ما أنا عليه والذي حفظه الله ورعاه أبي

وإلى أمي التي صنعت امرأة قادرة على مواجهة الحياة

وصبرت معي أثناء إنجازي لرسالتي أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية

إلى الروح الطاهرة جدي وجدتي

إلى من تشاركنا حنان الأسرة

إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت إخوتي

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب

إلى كافة زملائي وزميلاتي

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
.I	قائمة المحتويات
.II	قائمة الأشكال
.III	قائمة الجداول
.IV	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي	
10	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
12	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
13	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
	المبحث الثاني: مكونات وأبعاد والعوامل المساندة في تكوين الالتزام التنظيمي
14	المطلب الأول: مكونات الالتزام التنظيمي
15	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
17	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
	المبحث الثالث: تطور الالتزام التنظيمي
20	المطلب الأول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
21	المطلب الثاني: المراحل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
24	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية	
26	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية
27	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
30	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
31	المطلب الثالث: مستويات ومعايير جودة الخدمة المصرفية:
	المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة المصرفية
33	المطلب الأول: متطلبات جودة الخدمة المصرفية
36	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة المصرفية
41	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة المصرفية
	المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية كما مدخل إنساني وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك
43	المطلب الأول: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك
45	المطلب الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك
51	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)	
53	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته
54	المطلب الأول: نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري
58	المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019
59	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري:
	المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
64	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

75	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
76	المطلب الثاني : تحليل النتائج
80	خلاصة
79	خاتمة
83	المصادر والمراجع
86	الملاحق
93	ملخص الدراسة

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان
16	الشكل رقم (1-1) أبعاد الإلتزام التنظيمي
19	الشكل رقم (2-1) العوامل التي تؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي
39	الشكل (1-2) نموذج الفجوة Servqual
56	الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري.
60	الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
59	الجدول (3-1) توزيع موظفي وكالة تيارت
65	الجدول رقم (3-2) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي
66	الجدول رقم (3-3) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها
67	الجدول رقم (03-04): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.
68	الجدول (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية
70	الجدول رقم (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي .
72	الجدول رقم (03-07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين جودة الخدمة المصرفية .
74	جدول رقم (03-08) يوضح الخصائص الإحصائية لأبعاد الاستبيان
75	الجدول رقم (03-09): اختبار بيرسون للارتباط بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية
76	الجدول رقم (03-10): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام الاستمراري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت
77	الجدول رقم (03-11): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام المعيارى مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت
78	الجدول رقم (03-12): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام المعيارى مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت
78	الجدول رقم (03-13): اختبار ت T.TEST

قائمة الملاحق:

91	الإستبيان
----	-----------

مقدمة

مقدمة

الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى للمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغييرات في أنظمتها تجلّى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة المركزية الشديدة الفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في نفس الوقت برزت الكثير من الأساليب التقليدية مضامينها، العديد من المفاهيم الحديثة مثل التفويض وتمكين والديمقراطية القيادة وإلى غير ذلك من المفاهيم التي لم تكن مندرجة فيما قبل.

إن الالتزام عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار وثقه بين الإدارة والعاملين فيها وسعيهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستقرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد في المنظمة على حدود سواء، ويؤدي الالتزام إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد انخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفه الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

ونظرا لما شهده العالم من عملية تطور سريع في أساليب تقديم الخدمات بالجودة المناسبة إذ تعد الخدمة أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي والوسيلة الإشباع احتياجات العملاء و رغباتهم التي لا تستطيع دونها تصميم استراتيجية تسويقية.

مما أدى لأن تصبح ظاهره الجودة بمضامينها أساسا في جميع مجالات الحياة وذلك بسبب العولمة التنافسية العالمية التي تحكمها الجودة والبقاء فيها للأفضل إذا أنه لا يوجد أدنى شك أن عملية تقديم الخدمات تحتاج إلى درجة عالية من الجودة بالنسبة للمصارف بشكل خاص والمنظمات الخدمية بشكل عام ذلك أن جودة الخدمات يمكنها من تحقيق الربح واكتساب ميزه تنافسية واستمرارية في الأعمال المصرفية.

ومن هنا تم استنباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعده النظري والتطبيقي بالسؤال الرئيسي

التالي:

هل يوجد أثر للالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت

؟BNA

مقدمة

من خلال هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن طرحها على النحو التالي:

- ❖ ماذا نقصد بالالتزام التنظيمي وماهي أبعاده؟
- ❖ ما المقصود بجودة الخدمة المصرفية وماهي أبعادها؟
- ❖ هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت BNA .

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيارت (BNA).

ومن هذه الفرضية تنبثق أربع فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الالتزام العاطفي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيارت (BNA).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الالتزام الاستمراري وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيارت (BNA).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى الالتزام المعياري وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لولاية تيارت (BNA).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري (BNA).

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الالتزام التنظيمي في البنوك الجزائرية في تقديم جودة الخدمة المصرفية على هؤلاء الأشخاص القادرين على تحقيق الالتزام التنظيمي، كما تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع الالتزام التنظيمي واثره على قطاع المصارف بالتعرف على أهمية الالتزام التنظيمي وتأدية عملها بشكل جيد وصولا للأداء الجيد بالإضافة الى قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات الحالية في الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال :

- ❖ تحديد أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.
- ❖ تحديد أثر الالتزام التنظيمي الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.
- ❖ تحديد أثر الالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.

حدود الدراسة:

حددنا دراستنا بالتالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت BNA.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في انجاز هذه الدراسة امتدت من شهر فيفري 2022 إلى شهر ماي 2022.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت بموظفي البنك الوطني الجزائري BNA بوكالة تيارت.

الدراسات السابقة:

دراسة الدكتور مصطفى بـعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة الطب سنة 2011، حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالي:

مقدمة

ان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة) يؤثر مناخ الخدمة معنويا بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية، قد بلغ حجم العينة 86 عاملا من المعاهد التقنية التابعة لجامعة الطب في سوريا وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعا، وان هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة وأن هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة ايناس فؤاد نواوي بعنوان الرضا الوظيفي علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى سنة 2007 هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على علاقة كل من الالتزام والرضا لكل من متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، اختارت عينة من 103 مشرفا و 175 مشرفة وتوصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة ناجي معلى 1998 قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن مجلة دراسات العلوم الإدارية، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الى قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية وقد توصل إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقمة فعليا من قبل المصارف التجارية الأردنية متحصلا الى مقارنة مع توقعات العملاء، كما استهدفت الدراسة إلى اختيار أثر عدد سنوات العمل في عملية تقييم العملاء في جودة لخدمة المصرفية المقدمة لها.

واستمد الباحث هنا المجتمع الوصفي.

إن أغلبية هذه الدراسات اتبعت المنهج الوصفي وهي خاصية مشتركة بنها ومن هذا البحث وذلك أنه ملائم لجمع البيانات الواقعة كل هذه الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والاختلاف في حجم العينة كذا الاختلاف في النتائج وكانت هذه الدراسة الاستفادة في ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية.

أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ التخصص العلي بالإضافة إلى روح الفضول هي اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- ✓ المساهمة المتواضعة في اثراء الدراسات في هذا المجال .
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي هو مفهوم تحسين جودة الخدمة المصرفية أمر مهم على مستوى البنوك وزيادة الوعي المصرفي لدى العملاء الي أدى إلى حدة المنافسة في هذه البنوك كل هذه الأمور دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون سواه ليكون هدفا لدرساتنا هذه.
- ✓ محاولة التطرق إلى موضوع لإفادة الطلبة بالدفعوعات القادمة.

منهجية الدراسة:

نظرا على ما تفرضه علينا منهجية الدراسة فقد تم إعتقاد على المنهج الوصفي التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة باختبار فرضياتها للاعتماد على اسلوبين.

الأسلوب النظري وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجالات ودوريات عربية متوفرة في المكتبات وقواعد البيانات وخدمات الانترنت ذات الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم كل منهما وأبعادهم المختلفة والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية وكذا الوثائق الممنوحة من قبل المؤسسة (BNA).

الأسلوب الميداني:

باستخدام المسح الميداني لأراء أفراد مجتمع الدراسة حيث تم الاعتماد على استبيان لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تأثير الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أي التعرف على الالتزام التنظيمي في الجزائر بمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لها وذلك من ناحية ادراكهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعيا، وتحديد اهم أبعاد الالتزام التنظيمي والخدمات المصرفية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة اعدادنا لهذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر الباحثين من أجل تفاديها مستقبلا كما نود لفت اهتمام المسؤولين ومصادر المعلومات بضرورة تزويد الباحثين بالمعلومات الكافية لتسهيل مهمة انجاز بحوثهم العلمية ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها كما يلي:

- قلة المراجع وخاصة تلك التي تعالج مواضيع جودة الخدمة المصرفية.
- قلة المعلومات المتعلقة بالموضوع حتى وان وجد بعضها، فيتسم بالطابع العام ناهيك عن نقص المعلومات وتعدد مصادرها.
- كل هذه الصعوبات موضوعية الى جانب معوقات أخرى كانت لتثني عزمنا واصرارنا على انجاز هذا العمل بالشكل الذي هو عليه والذي نعتقد بأنه لا يخل من بعض النقائص كأبي جهد بشري.

هيكل الدراسة:

قد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بحيث الفصل الأول الذي اخترنا له عنوان الالتزام التنظيمي الذي سنحاول من خلاله ابراز أهم تطورات الالتزام التنظيمي واشتمل على ثلاث مباحث تم من خلالها التعرف في المبحث الأول على ماهية الالتزام التنظيمي وفي المبحث الثاني على أبعاد ومكونات الالتزام التنظيمي وفي المبحث الثالث تطور الإلتزام التنظيمي أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان جودة الخدمة المصرفية. وقد اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث بحيث المبحث الأول نتطرق فيه الى ماهية جودة الخدمة المصرفية والمبحث الثاني تقسيم جودة الخدمة المصرفية أنا المبحث الثالث سنتطرق فيها إلى جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية في البنوك، ما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة ميدانية حيث تطرقنا فيه إلى أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، في اخذ بنوك الجزائر (البنك الوطني الجزائري - وكالة تيارت BNA) فقد تم توزيع استمارة استبيان على الزبائن المتعاملين بهذا البنك.

وقد تم توزيع استمارة استبيان على العاملين بهذا البنك وقد استغل هذا الفصل على مبحثين بحيث خصص المبحث الأول لجدول البنوك الوطنية العاملة بمنطقة تيارت وأهم الخدمات التي يقدمها.

مقدمة

أما المبحث الثاني فقد كان لتحديد نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصل لبعض النتائج والتوصيات التي من خلالها قمنا بفهم هذا الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد:

إن الالتزام التنظيمي يعد من بين أهم المفاهيم الإدارية التي تتناوله العديد من الدراسات والبحوث، وباعتباره أحد المتغيرات السلوكية في مجال التنظيمات، فهو يمثل أحد أهم الركائز الأساسية في مختلف التنظيمات، كونه عنصر له تأثير في مدى نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ورسائلها، فالالتزام التنظيمي أصبح وما يزال من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل الباحثين فهو يولد لدى الأفراد إحساس بالانتماء والاندماج مع المنظمة التي يعملون بها وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة:

لذلك سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى الالتزام التنظيمي والاستعراض بعض الجوانب النظرية المتعلقة به كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: مكونات وإبعاد والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: تطور الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي جزء أساس من سلوكيات التنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت مضامينه نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف أتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته:

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية والسلوكية إذ أصبحت تحظى باهتمام العديد من الباحثين وكتاب ذلك لما له من الأهمية في السياسات الإدارية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل مختلف المنظمات لذلك قام العديد من الباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمصطلح الالتزام التنظيمي:

لغة: عرف بلسان العرب: لزم الشيء يلزمه لزوما ولازمة ملازمة أي لم يفارقه والالتزام الاعتناق.¹

اصطلاحا: هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر وهو التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.²

وكذلك يعرف: بأنه عبارة عن اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة.³

¹ ابن المنظور، لسان العرب، ط 3، دار الرضا للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص 195.

² ناصر قاسي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2011، ص 20

³ أحلام مرسي محمد الشنطاوي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، جامعة الدول العربية، ديسمبر 2003، ص 66.

ويعرف كذلك: بأنه عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل منظمة.¹

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.

يتميز الالتزام التنظيمي بعده خصائص منها:

- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.²
- ✓ أنه حالة غير ملموسة يستبدل عليها من ظواهر تنظيمية، بإتباع خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وإلى تجسيد مدى ولائهم.
- ✓ إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✓ إنه خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى إلتزامه التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائها أو تركه للمؤسسة.³

¹ إسماعيل العميري، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي من عمال قطاع المحروقات بمنطقه ورق له، اطرحوه الدكتوراه جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 50.

² سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، قسم أداره الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 13.

³ المدهون وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، دط، الأردن، 1996، ص 79.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، ودون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي:

➤ يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى الإنجاز.¹

➤ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عامل أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.

➤ يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.²

➤ كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، ارتباطه بسمات الشخصية للموظف، لما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي بإنتاجية المنظمة وفعاليتها.³

¹ خيره براف، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشوره، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2004، ص 25.

² هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف، الرياض، 1998، ص 8.

³ حمادات محمد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المدونين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67.

الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: مكونات وأبعاد والعوامل المساندة في تكوين الالتزام التنظيمي

لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم لذا ستطرق في هذا المبحث إلى أبعاد ومكونات والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

المطلب الأول: مكونات الالتزام التنظيمي

تتمثل مكونات الالتزام التنظيمي فيما يلي:

1. الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
2. المشاركة: مشاركة أفراد جماعة (المنظمة) في أعمالهم ونشاطاتهم.
3. التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحده الهدف والمصير المشترك.
4. الرضا: شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضوية فيها، بإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقهم معهم.
5. تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه.
6. تقدير الآخرين: حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرهم الإيجابية إليهم.
7. المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بالمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية كما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقييد بمعاييرها.¹

¹ جودة محفوظ أحمد، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 278-279

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي 3 أبعاد رئيسية هي:

➤ **البعد العاطفي:** ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها والانتماء لها والاستمتاع والسعادة باستمرار عضويتها¹، ويعبر عن قوة التطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على قيمها وأهدافها، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة، أي أنهم يبقون لأنهم يشعرون أن هذا واجب عليهم.

➤ **البعد الاستمراري:** وهو يشير إلى وعي العامل التكلفة المرتبطة بالمنظمة من خلال مقارنة الفرد والمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه التزام بقائي، على حاجتهم للبقاء في التنظيم ولا يستطيعون تحمل التكاليف المتوقعة نتيجة ترك العمل.²

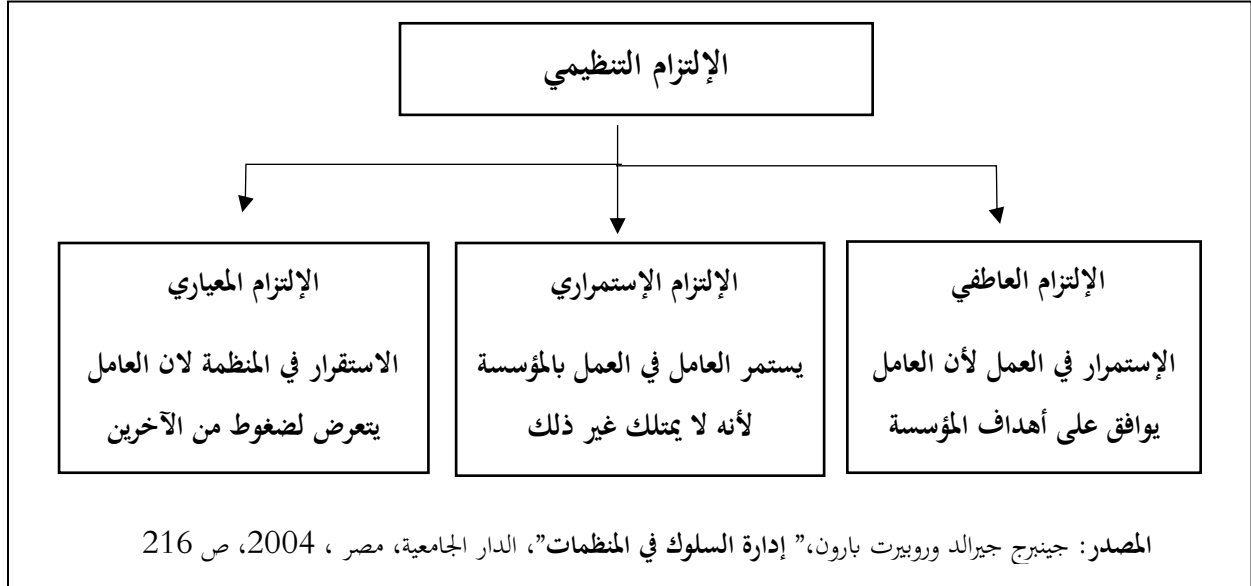
➤ **البعد المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إذا حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك انطبعا سبيئ لدى زملائه بسبب تركه العمل وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه³، فالمنظمة تشجع مشاركة العاملين في رسم السياسات العامة والإجراءات التي يتم بها العمل وتحديد الأهداف، وهذا كله يشعر الفرد العامل بواجب أخلاقي والتزام اتجاه المنظمة واستمرار العمل بها.

¹ الشميري محمد الحميدي، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزامات التنظيمي، اطرحوه الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 55.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، المكتبة العصرية، د ط، جامعة المنصورة، 2007، ص 299.

³ صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص

الشكل رقم (1-1) أبعاد الإلتزام التنظيمي



يمكن أن نستنتج مما سبق أن الأبعاد المفسرة للالتزام التنظيمي تختلف كل حسب نظريته واتجاهاته إلا أننا نجد اتفاقاً إلى حد ما حول ثلاث أبعاد أساسية ورئيسية وهي الالتزام المستمر والمعيارى والعاطفى.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت مارش وماناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1 - **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجة الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بسلوك متوازن وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ولقد اشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات.

2 - **وضوح الأهداف:** تعني كل ما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كان فهم الأفراد لالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

3 - **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

4 - **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

5 - **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

6 - **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم في أعضاء بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة للأفراد وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين.

7- **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة والقائد الناجح الذي يستطيع إرساء الالتزام لدى الأفراد.

8- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في إي نظام اجتماعي وقد تكون وكان رسمياً أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتتكون مكانه غير رسمية.

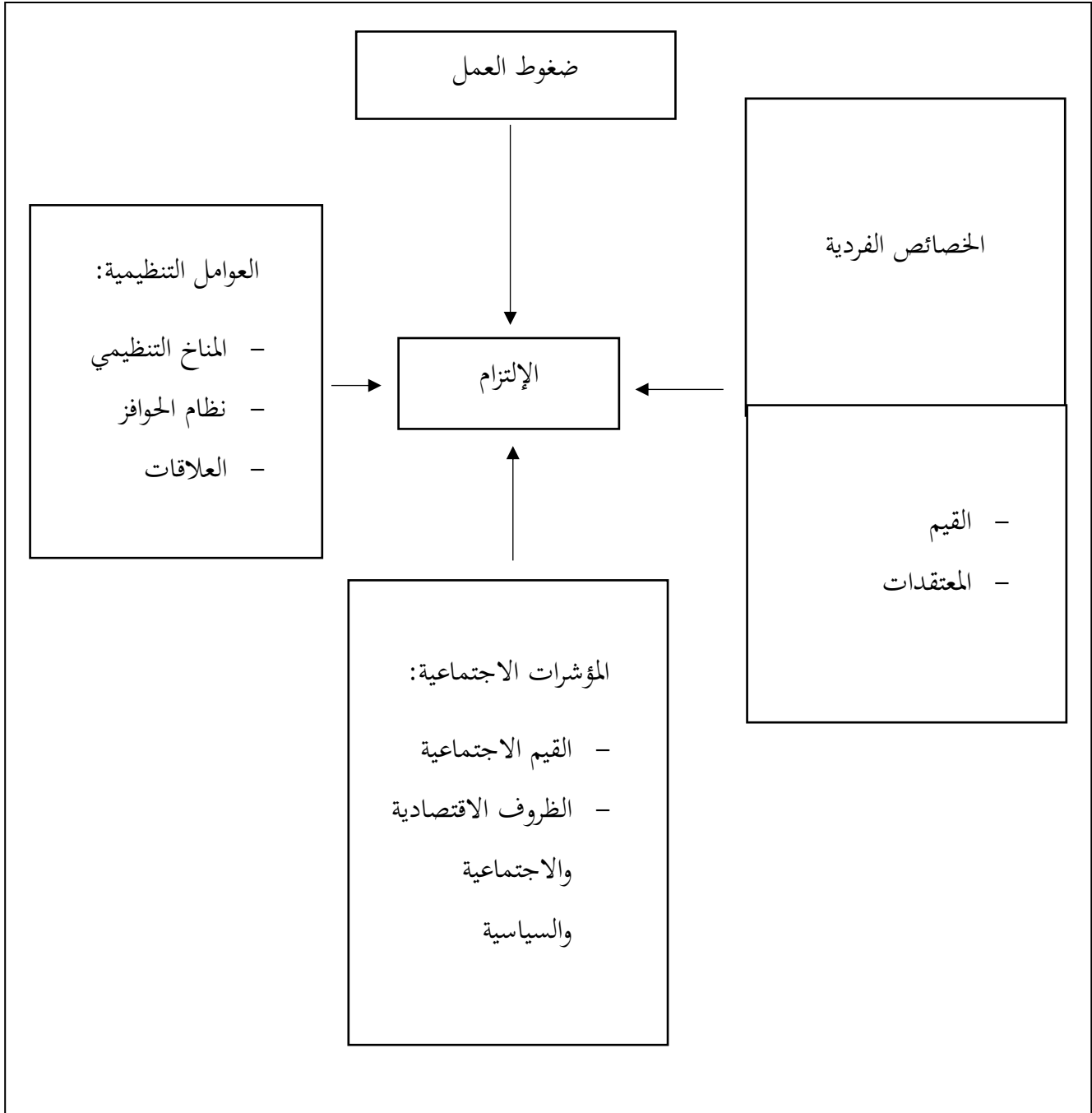
9- **الرضا الوظيفي:** ويقصد به المشاعر التي يبديها فرض نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا من إدراك الفرد بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، في كل ما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

10- **عوامل شخصية:** هي عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية.¹

¹ محمد بن غالب العفوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزامات التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 36-39

الشكل رقم (1-2) العوامل التي تؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي



المصدر : ساسي إبراهيم ، حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 20.

المبحث الثالث: تطور الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي من شأنه تحقيق الفائدة الموجودة في المؤسسات الخاصة أو العامة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطوير الالتزام التنظيمي والمتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

تشير المعاني إلى أن "بوكانن" ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1- المرحلة التجريبية: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين وقبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ويقول "بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده هذه المرحلة تجريبية وتهيئه للمرحلة التي تليها من هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2- مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

3- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مده هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد.¹

¹ محمد بن غالب العفوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 36-37.

المطلب الثاني: المراحل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

يوجد عدة متغيرات نذكر منها: ¹

- ✓ متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، لأنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.
- ✓ علاقة الالتزام بمدته الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معادلات الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، لعدة أسباب منها التفاعل الإيجابي في ما بين الموظفين وزملاءه العمل من جهة.
- ✓ علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات في التأهيل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل.
- ✓ طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت في بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.
- ✓ علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت فيها بعض الدراسات على علاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.
- ✓ العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض العلاقات إلى العلاقة بين النطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، كلما زاد نطاق الوظيفة أدل إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2005، ص 317-319.

✓ العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد لدى التزامه به.

✓ العلاقة بين العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول وهو متعلق بأثر الالتزام داخل النطاق العمل والوظيفة، القسم الثاني وهو متعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

أولاً: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

أن الموظف الملتزم تنظيمياً إذ حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي من المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينها يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به.

بما يتوافق مع التنظيم ما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، أن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تظهر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهراً إيجابياً ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وتنسيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- **الروح المعنوية:** للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد عملهم ومنظمتهم وتؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.
- **الأداء المتميز:** الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعمله وحماسهم وولائهم وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة.
- **تسرب العاملين:** يعرف مولى "(التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضا منها تعويضا نقديا)، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله بما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة ويعتبر تسرب العاملين من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء وروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.¹

الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام من الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي وتشير بعض الدراسات إلى أن العامل يستطيع أن يحافظ على درجة عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحققه فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض مع الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن العامل الأكثر التزاما أكثر معاناة من مردودات سلبية على حياته الخاصة.²

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003، ص 53-55

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 188.

خلاصة:

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي لاقَت اهتماماً من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من أهمية كبيرة في مختلف المنظمات كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم بالنفع، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى الالتزام وتلاحم الجماعات العمل المختلفة ورضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبل وسمعة ونجاح المنظمة من نجاحهم.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

إن الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية هي إحدى المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة وبهذا أصبح تطوير الخدمات المصرفية أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية.

للإلمام بهذا الموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا فيها ما يلي:

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية.

المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة المصرفية.

المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب القدرة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية.

أن تطور أديبات جودة الخدمة خلال العقدين الماضيين وظهر بشكل رئيسي في ميادين إدارة العمليات والتسويق والخدمات وقد تطورت هذه الأديبات من خلال مساعده الكثير من الاستشاريين إلى جانب بعض الأكاديميين وقد تم تأثير على وضع مواصفات الخدمة وتركيز الجهود الإدارية على الزبون ومنه بعث الثقة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

1- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

قدم العديد من الباحثين تعريفات للجودة وتم تعريفها من قبل شاكر إسماعيل بأن (الجودة هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة لذا فالجهة الجديدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم)

كما عرفها إياد شوكت بالجودة هي معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام باداه، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد لي عاجل يجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال ومن خلال تقديم الخدمات المتطورة بطريقه تفوق ما هو متوقع منها.¹

2- يرى كل من Wender & Judd أن الجودة تمثل عملية بناء واستدامه العلاقة مع العملاء وذلك بتحقيق و تلبية احتياجاتهم القائمة والضمنية.²

¹ إياد عبد الإله منفر، خالد توفيق الصاف، عبد الفتاح العزام، التسويق المصرفي مدخل معاصر، داروين للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 152.

² - إياد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 80-81.

ويرى كل من Taylor & Gromin أن جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء، وفي مقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي العميل وعلى مستوى إدراكه كما أن جودة الخدمة المصرفية يعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به.¹

• إن أي تعريف لجودة الخدمة لا بد من أن يركز وبشكل واضح على ما يمكن أن يتوقعه الزبون من وراء سبب الجوهرى لشراء هذه الخدمة فإن تعريف الجودة يتمحور حول المنافع التي تقدمها الخدمة إلى الزبون حيث يمر بمراحل عديدة هي التأمّل وتوقع والإدراك الزبون لجودة الخدمة وقد يختلف إدراك الزبائن الجودة الحقيقية للخدمة المقدمة وبالتالي عدم الاستفادة من تلك الخدمة فعلى سبيل المثال قد يقوم موظف الحاجز من المصرف بإنجاز كافة الشيكات الموجودة أمامه على الحاجز وبزمن المعيارى في حين من جهة أخرى وسبب آخر قد يشكو أحد الزبائن من جودة الخدمة التي يقوم بها الموظف ويعتبر أداءه ضعيف.²

ويرى الباحث أنه بإمكان تحديد تعريف شامل لجودة الخدمة المصرفية على أن ذلك البحث عن الرضى العميل وتلبية رغباته واحتياجاته وإيجاد الجو المناسب له في أثناء تلقيه للخدمة، إيجاد الطرق والأساليب اللازمة بدرجة عالية من الجودة والاستجابة بشكل سريع لما يحتاج إليه.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمة المصرفية أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات الخدمية وذلك بغرض تحقيق الاستقرار والنجاح وتكتسب أهمية الجودة في تقديم الخدمات ما يلي³:

1) نمو مجال الخدمة: إذا تزايد أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر أي وقت مضى فعل سبيل المثال مشتريات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات أضافه إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بتوسع.

¹ إيد عبد الفتاح النصور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 81.

² - محمود جاسم الصمدي، عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 91.

³ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 194.

(2) ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفير جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

(3) فهم أكثر للعملاء: إن العملاء يريدون معاملات جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكثر للعملاء.

4 المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.¹

¹ مأمون سليمان، أداره الجودة الشاملة وخدمه العملاء، دار الصفاء، الطبعة الأولى، 2005، ص 194.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لجودة الخدمة المصرفية الأبعاد التالية هي: ¹

- 1 - **الاعتمادية:** تعني الأداء والموفقين والالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد وهي تمثل درجة التزام المصرف بالموعد اتجاه الزبون أي أن المصرف يزود الزبائن بخدمة موثوق جدا والمصارف تقدم الخدمات هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد تسليم وتقديم الخدمة والمصارف تحتاج أن تكون أدركه لتوقعات الزبون في اعتماديته.
- 2 - **الاستجابة:** ويقصد بها استعداد المصرف لتقديم الخدمة لزبون بسهولة وسرعة إنجاز الخدمة وكيفية التعامل مع متطلبات الزبائن.
- 3 - **الثقة:** وتعني المصدقية والأمانة المتميزة التي يعتقد بها الزبون في المصرف.
- 4 - **التعاطف:** ويشير إلى العناية بالزبون والاهتمام بمشاكلته التي قد يتعرض لها في المصرف والعمل على إيجاد الحلول بطريقه إنسانية راقية وتقديم تعاطف والانتباه لكل الزبائن.
- 5 - **الملموسين:** يتم التعرف على هذا البعد من خلال الأثاث الموجود أو الزي الرسمي لموظفي مصرف ويتم توفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم الخدمة الجيدة في الوقت المناسب.

¹ فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، المزيج التسويقي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108-109.

المطلب الثالث: مستويات ومعايير جودة الخدمة المصرفية:

1- مستويات جوده الخدمة:

كما هو الحال في السلع فإن وجود الخدمة التي تقدم إلى الزبائن مستويات وتباين الآراء في مستوى هذه الجودة وهناك خمس مستويات الجودة وهناك إمكانية لتمييز خمسة مستويات هي:¹

الجودة التي يتوقعها الزبائن: وتتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.

الجودة المدركة: من إدارة المصرف وترى أنها مناسبة.

الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

الجودة الفعلية: هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلا.

الجودة المروجة للزبائن: الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

وترى Payne أن جوده الخدمة تتعلق في قدرة المصرف على ملاقة توقعات الزبون أو التفوق

عليها ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء وإن جودة الخدمة لها مكونات أساسية:

• الجودة الفنية: وهي نتائج العمليات.

• الجودة الوظيفية (المهنية): البعد الإجرائي وشروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

ب- معايير جودة الخدمة: لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم الخدمة وهي

كالتالي:

1- المصدقية **Credibility** المعتمدية (كون شيء جدير بالثقة والاعتماد)

2- الأمن **Security** الخلو من الخطر (مخاطر اوسك)

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005، ص. ص 330-333.

- 3- سهولة الوصول للشيء Access إمكانية الوصول إليه بسهولة.
- 4- الاتصالات Communication الاستماع إلى الزبائن والحمى والمحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
- 5- فهم ومعرفة الزبائن: وضع جهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
- 6- الملموسين إظهار تسهيلات المادية والمعدات، الأشخاص في وسائل الاتصال... إلخ
- 7- الاعتمادية: Reliability القدرة على إنجاز الوعود للخدمة الاحتمالية وعلي نحو دقيق صحيح.
- 8- الاستجابة Responsiveness استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة.
- 9- الكفاءة Competence امتلاك المهارات المعرفية المطلوبة.
- 10- الدمائية (الكياسة) courtesy الاحترام ومراعاة مشاعر الأشخاص الاتصال والودية.¹

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص.ص 330-333.

المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة المصرفية

أن تبني الجودة في الخدمات المصرفية ليس بالأمر اليسير حيث إن هناك عدد من المتطلبات التي يجب توافرها في المصارف والتي ترغب في الأخذ بها حتى تتمكنها من ذلك.

المطلب الأول: متطلبات جودة الخدمة المصرفية

يمكن تقسيمها في مجموعتين رئيسيتين:

1- متطلبات أداريه وتنظيميه: تتعلق بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمصرف وخصائص التنظيم بها، فيما يلي عرض أهم المتطلبات:¹

أ- اقتناع الإدارة العليا للمصرف: يجب أن يوجد اقتناع الإدارة العليا للمصرف بضرورة جودة الخدمات المصرفية، وما لها من دور أساسي في المنافسة مع غيرها من المصارف، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها أن وجود هذا الاقتناع ضروريا لتهيئة المناخ التنظيمي الموجود والنمو هذا التطور وتشجيعه، بل اعتباره جزء لا يتجزأ من سياسات واستراتيجية المصرف.

وبالطبع فإن عدم وجود هذا الاقتناع ينعكس سلبا على عملية تطوير الخدمات المصرفية حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئه الجوانب المناسبة لتمويل قد يتحدى إلى محاربة كل من يفكر فيه.

ب- تهيئة البيئة التنظيمية: تسيير البنية التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المصرف، والتي تتكون من عدة من عناصر أو العوامل مثل سيادة روح العمل في شكل فريق وكيفية اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والعلاقات والولاء والانتماء ونظم الحوافز والكفاءات.

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعه للعاملين بإدارة وتسويق على توليد أفكار تسويقية جديدة لوضعها موضوع التطبيق يعتبر مطلبا مهما لجودة الخدمة المصرفية.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 31.

ويقيد في هذا المجال عند اللقاءات مع المديرين العاملين بالمصرف من وقت لآخر لإبراز أهمية تطوير الخدمات المصرفية وتشجيعهم على البحث عن أفكار تسويقية جديدة وإنشاء بنك خاصته الأفكار التسويقية الجديدة يتم إخضاعها لتحليل والدراسة والتشجيع العمل في شكل فريق إلى جانب العمل وتميز الفردي.

2 -متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد: تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بمصرف توافر عده من العناصر توضيحها في:

أ- اختبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توفر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي لدى الأفراد المرشحين لتشغيل الوظائف مختلفة في إدارة المصرف شرطا مهما ضروريا في نفس الوقت.¹

حين يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين ذوي مستوى علمي وهذا ما أكده (Barron) حين يرى أن الشخص المبتكر من الضروري أن يتوفر لديه المعرفة العلمية تحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المسار في المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن.²

ويتطلب الأمر وجود مقاييس أو أطراف لتحديد مدى توافر هذه القرارات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ويمكن للبنك أن ينشأ هذه المقاييس أو الطرق إذا توفرت لديه الخبرات والمهارات اللازمة لذلك، أو تستعين بما تستخدمه المنظمات المماثلة في هذا المجال وذلك في حاله ما إذا كانت متاحة له، أو يعتمد على المكاتب الاستشارية أو الخبراء المتخصصين في تطوير واستخدام هذه المقاييس وطرق.

ب- نظام فعال لتحفيز على الابتكار: إن وجود نظام فعال تحفيز على التطوير في الخدمات المصرفية يعتبر أمرا أساسيا من تلك الخاصة بإدارة أفراد العاملين به وقد يتخذ شكل مادي (كعلاوات استثنائية والحوافز العينية النقدية) أو الشكل المعنوي (كشهادات التقديرية وشهادة التمييز)

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، ديوان النشر، 2000، ص 341

² نعيم حافظ أبو جمعه، التسويق الإبتكاري، مرجع سابق، ص 31-35.

ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في تطوير الخدمات المصرفية، بالعكس مع من لا يساهم في تطويرها مما يؤدي بلا شك إلى خلق جو من المنافسة، بين العاملين قد يساهم إلى زيادة وتيرة الابتكار داخل المصرف.

ج- التدريب في مجال تطوير الخدمات المصرفية: يجب التحاق المشغلين في إدارة التسويق في المصرف بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال وهذا ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الشركات والمكاتب الاستشارية في العالم العربي التي تقدم بإعداد وتنفيذ مثل هذه البرامج.¹

¹ نعيم حافظ أبو جمعه، التسويق الابتكاري، مرجع سابق، ص 36.

المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة المصرفية

يعتمد التخطيط لتحسين الجودة اعتمادا كليا على قياس مستواه حتى يمكن تحديد التحسين المطلوب، ولقد تحددت أساليب وطرق قياس جودة الخدمة عمليا من خلال ثلاث أبعاد أساسية.¹

• **الجودة المادية:** وهي الجوانب الملموسة التي يتعرض لها العميل عند حصوله على الخدمة وانشاءاتها تعامله مع المشاة.

• **الجوانب التفاعلية:** الخدمية ذاتها أو الأداء المصاحب لهذه الخدمة المقدمة للعميل.

• **جوده المنشأة:** وهي الصورة الذهنية التي يحتفظ بها العميل على المنشأة التي تقدم الخدمة

ولقياسها يشمل مداخل وهي:

1- المدخل الاتجاهي:

ويعرف هذا النموذج باسم Servperf² خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Taylor و Cronin وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بادراك العميل لأداء الفعلي للخدمة ويعرف الاتجاه على أنه "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"³

يقوم نموذج الاتجاه على أساس ربط فكره الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويرتكز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي تركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعمل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة الإدراكات السابقة وخبرات تجارب التعامل لمؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الفعلي للخدمة.

¹ أحمد علي عوض منى زكرياء سيد أحمد، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم، مجلة المشرف للدراسات السياحية، المجلد السابع، العدد 2، 2008، ص 24.

² servperf وتعني أداء الخدمة وتتكون من العبارتين serve الخدمة وperform الأداء

³ ميدون العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مخطط السيطرة، دراسة حالة ، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017، ص 70.

فالفرض حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الكلي لها من هذا الإطار تتسم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة يعتبر دالة لتوقعاته مسبقا حول الخدمة)

وبتعبير آخر، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة، وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء وان توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي بمعنى أن: الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وتضمن عملية تقييم الجودة وفقا لهذا النموذج الافتراضات التالية:

1 - في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة أين توقعات حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى تقييمه لجودتها.

2 - بناء على خبره العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة فإن عدم رضاه من مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعته المستوى الأول للجودة.

3 - إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مرجعيات ادراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة وهكذا فأنا رضا العميل من مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل الإدراكات العميل للجودة وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

2 -مدخل الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة ب¹ Servqual ظهر خلال الثمانينيات من خلال الدراسات التي تقام بكل من (Parasuraman, Zeithaml, Berry) وذلك بغيت استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.¹

¹ servqual وهي جودة الخدمة والمكونة من عبارتين service الجودة quality.

أن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها معرفة وتحديد مدى تطابق بين الخدمة المتوقعة الخدمة المدركة¹.

ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

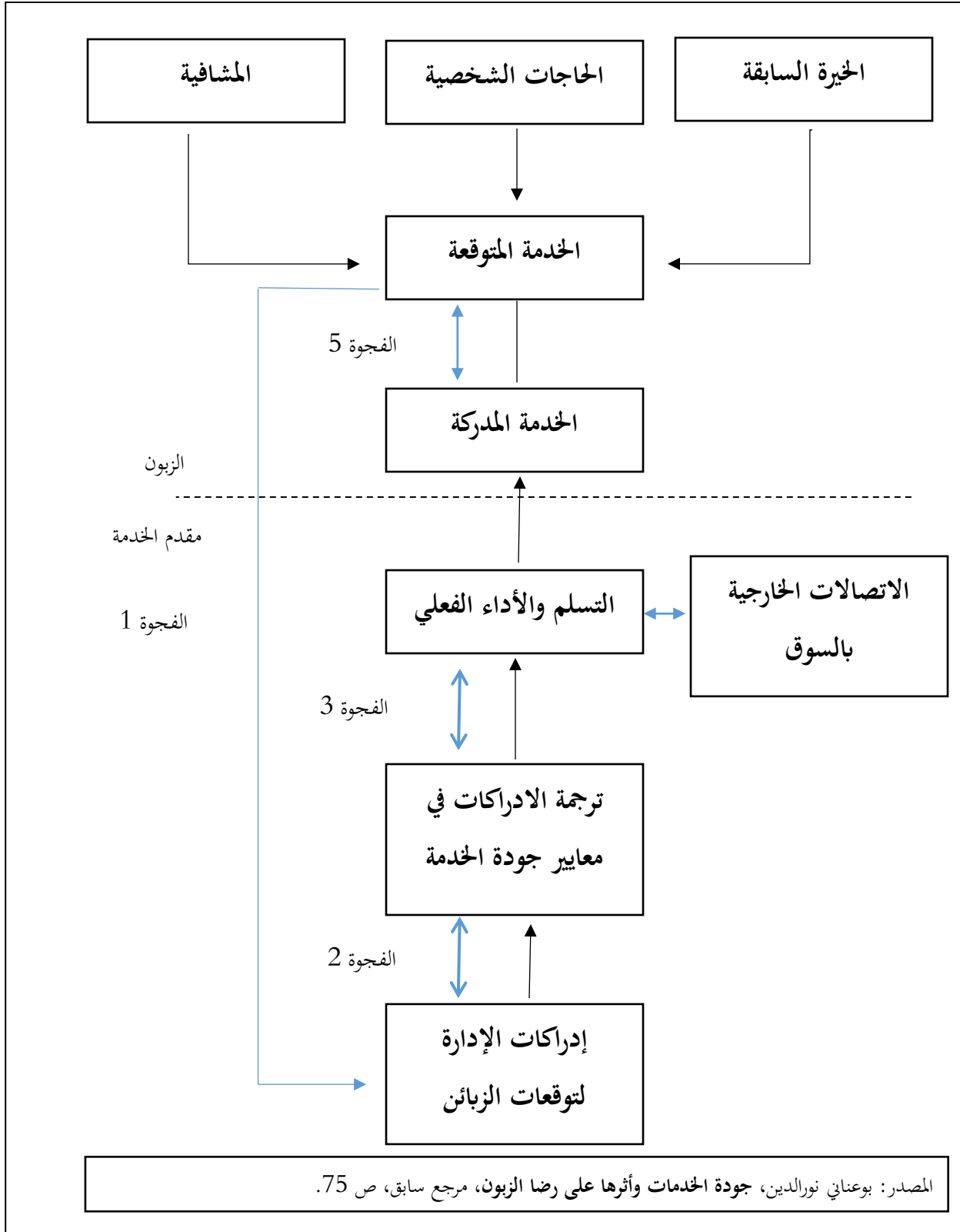
$$\text{جودة الخدمة Servqual} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

وقد توصل berry وزملائه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها، وان هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها.

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة وقد حدد نموذج الفجوة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ بوحناني نور الدين، الخدمات وأثرها على رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 74.

الشكل (1-2) نموذج الفجوة Servqual



ويمكن شرح الفجوات الخمسة الموضوعة في الشكل السابق كما يلي¹:

الفجوة 1: وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل إدراك إدارة المؤسسة للخدمة فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلّة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.

الفجوة 2: وتشير إلى عدم وجود تطابق لمواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات العامين أي أنها رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمه ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

الفجوة 3: وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة وعدم تدريب العاملين على أدائها لو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

الفجوة 4: وتتمثل في فجوة من الخدمة المرجوة والخدمة المقدمة أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة.

الفجوة 5: وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمات المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

¹ ميدون العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مخطط السيطرة دراسة حالة، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017، ص ص 72-73.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة المصرفية

لقد حدد بعض الكتاب عشرة مؤشرات يستخدمها الزبائن في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليه وهي:

1- **الاعتمادية Rollability**: يقصد بها قدره مقدم الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

2- **الاستجابة Responsiveness**: وتشير إلى رغبة واستعداد مقدمين الخدمات لخدمة ومساعدته الزبائن مهما كانت الظروف.

3- **الكفاءة Competence**: وتعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.

4- **سهولة الحصول على الخدمة Access**: المقصود بها سهوله الاتصال وتسيير الحصول على الخدمة من طرف الزبون فتقصير فترة الانتظار للحصول على الخدمة وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.

5- **اللباقة Courtesy** : وتعني بها تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة والاحترام واللفظ في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.

6- **الاتصال communication**: يقتضي هذا المؤشر تزويد الزبائن بالمعلومات باللغة التي يفهمونها وتقديم توضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.

7- **المصداقية Credibility**: وتشير إلى مراعاة مقدمين الخدمة للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين طرفين مثل ذلك هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يثق به للدفاع عنه عن قضيته؟¹

8- **الأمان Security**: وتعني به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة، وفيمن يقدمها، ومثال ذلك ما هي درجة الأمان المترتبة على الزبون باستئجار شقة أو غرفه فندق؟

9- **وتفهم العميل Knowing the customer**:

¹ حمزة نسيمه، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة ولاء الزبون، دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية BDL، رسالة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، مصر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2019، ص 16.

ويقصد بها بدل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة وتقديم النصح والاستشارة وتوجيهه اللازم ويشير هذا المؤشر إلى مدى مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.

الجوانب المادية الملموسة:

وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات دور إلى المظهر الخارجي والموقع وتصميم الداخلي للمنظمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة مثال ذلك هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي الهيكل يخلقان جوا مريحا للزبون؟¹

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الجامدة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 341.

المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية كما مدخل إنساني وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك

أن جودة الخدمة المصرفية واحد من أهم المجالات التي تمكن أن تتنافس البنوك فيها مما يعني توجه البنوك في طلب الخدمات المصرفية واشتداد حدة التنافسية بين البنوك نتيجة النمو السريع للاحتياجات والرغبات الأفراد...

المطلب الأول: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

1- تحديد الخدمة المصرفية كميزة تنافسية: ¹

تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت التنافس بالجودة وهو محور اهتمامنا في البحث هذا.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمل كوسيلة للتمييز خدماتها عن منافسها لتحقيق الميزة التنافسية ويتطلب تنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM عده مقومات أهمها:

استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله استراتيجيات البنك.

جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.

اختبار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.

تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

¹ بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد، 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 259-260.

تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية والبنوك تمكنها أن تجني العديد من المزايا في حاله تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزه تنافسية حيث تمكنها من زيادة ولاء المستهلك ودفعه للاستمرار بالتعامل لحساسيته بالسعر ويمكن البنك زيادة الباحة والحصول على نصيب وحصه سوقية أكبر.¹

ويلخص عوض بريش عبد القادر مزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:

تحقيق ميزه تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي على مواجهة الضغوط التنافسية.

حمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.

أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.

أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه وإقناع الزبائن الجدد من أصدقاء وزملاء.

جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية للبنك: للقدرة التنافسية شقين الأول هو قدره التميز على المنافسين، أما الثاني هو القدرة على مغازلة فعالة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك في أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ويؤدي النجاح في شقين إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصه السوقية للبنك.²

¹ بريش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص 259-260.

² المرجع نفسه، ص 260 261.

المطلب الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك

يتطلب الأمر من البنوك الجزائرية الكثير من الجهد المنظم لزيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية.

ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية تتمثل أهمها فيما يلي:

1 - مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغيه تطوير نظم وسائل تقديم الخدمات المصرفية وانتشار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية، تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارعة للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام الأحدث لتقنيات المعلومات والاتصالات في مجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10 % من إجمالي العمليات.¹

بينما تتم جميع العمليات الأخرى بسبب بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية وهو ما تترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية.

التكنولوجي للبنوك العمومية في المرحلة الراهنة خاصة في ظل الرخاء المالي المسجل حاليا الناتج عن ارتفاع أسعار النفط.

الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصالات بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بشبكة الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى، محليا وعالميا.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 263.

الإسراع في جعل نظام ثابت وسائل الدفع موضع التنفيذ، وخاصة النظام المقاصة الإلكتروني.

ضرورة التوسع في استخدام النقود الإلكترونية وتعميم خدمات الصرف الآلي ATM والتوسع في تعميم استخدام البطاقات البنكية بالإضافة إلى تقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع الإلكترونية التي يطلبها العملاء لتسوية معاملتهم المالية والتجارية.

إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات المصرفية الإلكترونية كالقانون الخاص بالتوقيع الإلكتروني، وقوانين التي تنظم التجارة الإلكترونية، وتكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات المصرفية والإلكترونية كتزوير بطاقة البنكية وتعمل البنوك الجزائرية حاليا على تدارك الفجوة التكنولوجية بهدف تحديث وعصرنة نظم الدفع كما أشار إلى ذلك رئيس البعثة الاقتصادية الفرنسية بالجزائر: "Pierre Molivian" إنه على الرغم من وجود نوع من السبات إلا أننا نلاحظ نوعا من التحديث وأكد بأن جميع البنوك العمومية الجزائرية قد أعلنت عن مناقصات من أجل الحصول على معدات وتجهيزات إلكترونية.¹

انخفاض تكلفه التشغيل ولا سيم التكلفة الحقيقية لعملية المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود الإلكترونية بشكل عام.

لقد أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية home banking التي وفرت الوقت والجهد لعملاء البنوك.²

وأخيرا فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصرف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية والبنك المحمول.

وعليه فقد أصبحت البنوك الجزائرية مطالبه بين المزيد من الجهود لتقديم قدرتها التنافسية نسيمه مع دخول اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ ابتداء من سبتمبر 2005، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة واتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية GATS، وما ستواجهه البنوك الجزائرية بمنافسه شرسة

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 264.

² البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، 2001، ص 42.

من قبل البنوك الأجنبية، حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا بنجاحها في الاعتماد على تقنيات المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار ومدى استفادتها من ثورة العلم والتكنولوجيا لرفع مستوى الأداء ولعل أهم المحاور التي يجب أن نتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا في العمل المصرفي.

زيادة الاتفاق الاستثماري في مجال التكنولوجيا المعلومات Information technology

باعتباره أهم الأسلحة التي تحرس البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة وأن تضطلع الدولة مهمة التحديث.

ورغم الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لملاحقه التكنولوجيا في مجال الصناعة المصرفية باقتناء أحدث تجهيزات والحواسيب والأنظمة الآلية كنظام delta ، إلا أنه ما زال كثير مما يجب عمله من طرف البنوك الجزائرية في هذا المجال الوصول إلى المستويات العالمية في ميدان استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

تطوير وتنويع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى ولا سيما بعد موجه التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وأثر هذا التحدي يعد لزاما على البنوك الجزائرية إذا أرادت الاستمرار على الساحة وتحافظ على حصتها السوقية أن تقدم حزمه متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين تقليدي والمستحدث وما بين الخدمات التي تنتجها صرافة الجملة وخدمات التجزئة.

• الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.

• الاهتمام بالتقديم قروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر¹.

¹ تعليمة بنك الجزائر رقم 04-01 الصادرة بتاريخ 28 أفريل 2004، الجريدة الرسمية رقم 27.

بالإضافة إلى أهمية التركيز على صرافة التجزئة خلال هذه المرحلة أين هناك حاجة إلى تقديم هناك حاجة إلى تقديم بتقديم بتقديم بعض الخدمات الحديثة أو توسع في القائم منها مثل.

- التأجير التحويل Financial leasing
- القروض المشتركة Syndicated Loans
- خصم الفواتير التجارية Factoring
- شراء الالتزامات التصدير Forfaiting
- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف¹.

الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي وذلك من خلال تطوير إمكانيات العاملين وقدرتهم اللازمة لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات المصرفية ورفع مستواها وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك.

وللارتقاء بمستوى هذا العنصر البشري ينبغي استراتيجيات متكاملة للوصول إلى نموذج المصرفي الفعال نذكرها كما يلي:

الاستعانة بأحد البيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وأدوات العصر مثل الإنترنت وسويفت swift وغيرها.²

ترشيح بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك بالإشارة إلى الإبداع والتطورات الحديثة.

صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية.

¹ مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفيه، دار غريب للطباعة والنشر وتوزيعه، مصر، 2001، ص 36.

² بنك مصر أوراق بنك مصر البحثية، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية، العدد الرابع، 1998، ص 19.

: يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل الموارد البنك واستخداماته ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث هي: ¹

- خلق وصناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراساتها.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفي الإشباع الرغبات واحتياجات العملاء.
- ضرورة قيام مسؤولية التسويق المصرفي بالمعاينة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك.
- تحقيق التكافل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى.
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاتها.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي التي تضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمة المقدمة ومدى تقبلهم ورضاهم عنه.
- تهيئه بيئة مصرفية مناسبة العملاء لتمكين البنك بالاحتفاظ بهم.

مواكبه المعايير المصرفية الدولية:

على ضوء ماتموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات مهمة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير ألزمه إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية في البنوك

¹ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص 268-269.

الجزائرية مطالبه بمراجعة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية من بين أهم المجالات التي ينبغي مواكبتها نذكر ما يلي: ¹

- تطوير السياسة الائتمانية بالبنوك.
- تدعيم قواعد الرأسمالية.
- الاهتمام بإدارة المخاطر risk management .
- تحديث نظام الإدارة وسياسات المصرفية.
- تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي في الجزائر.

¹ بنك الإسكندرية، المجلد 31، 2003، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الخلاصة:

يتضح لنا جليا من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي تم من خلاله إبراز أهم المفاهيم وإبعاد ومستويات الخدمة المصرفية وذلك أبي بإبراز أهم البحوث التي جاءت حولها واتخاذها كمتغير ثابت وفي هذا الصدد تم الإشارة إلى جودة الخدمات التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين الاقتصاديين فقد لعبت دورا مهما في تصميم منتدى الخدمة وتسويقه حيث أصبحت عنصرا حاسما في تحديد الموقف التنافسي للبنوك هذا بالإضافة إلى قدرته على رفع مستويات الرضا للعملاء وكسب ولائهم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت

(BNA)

تمهيد:

نظرا للتطورات الشريعة والمنافسة القوية من قبل البنوك الوطنية الجزائرية ذات الوسائل المالية أصبح لزاما على البنك الجزائرية تطوير وتحسين خدماتها المصرفية التي تقدمها لعملائها من اجل تلبية حاجاتها، فبعد إستعراضنا للاطار النظري لموضوع أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك بغية التقرب أكثر من الواقع العلمي للبنوك في مجال خدماتها المصرفية قمنا باختيار البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت (BNA).

وتطرقنا فيه الى:

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته.

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري، الذي يعتبر احد أقدم البنوك في الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك و تنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

1- نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك و من خلال المادة السابعة، سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا إن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه. و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري، و بقيت تسميته بالبنك الوطني

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

الجزائر و بالاختصار ب و ج و بقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شبيغيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري و ذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها و شرائها من قبل الخزينة العمومية.¹ نهاية سنة 2018 تم رفع رأس مال لبنك الى 150 مليار دينار جزائري.

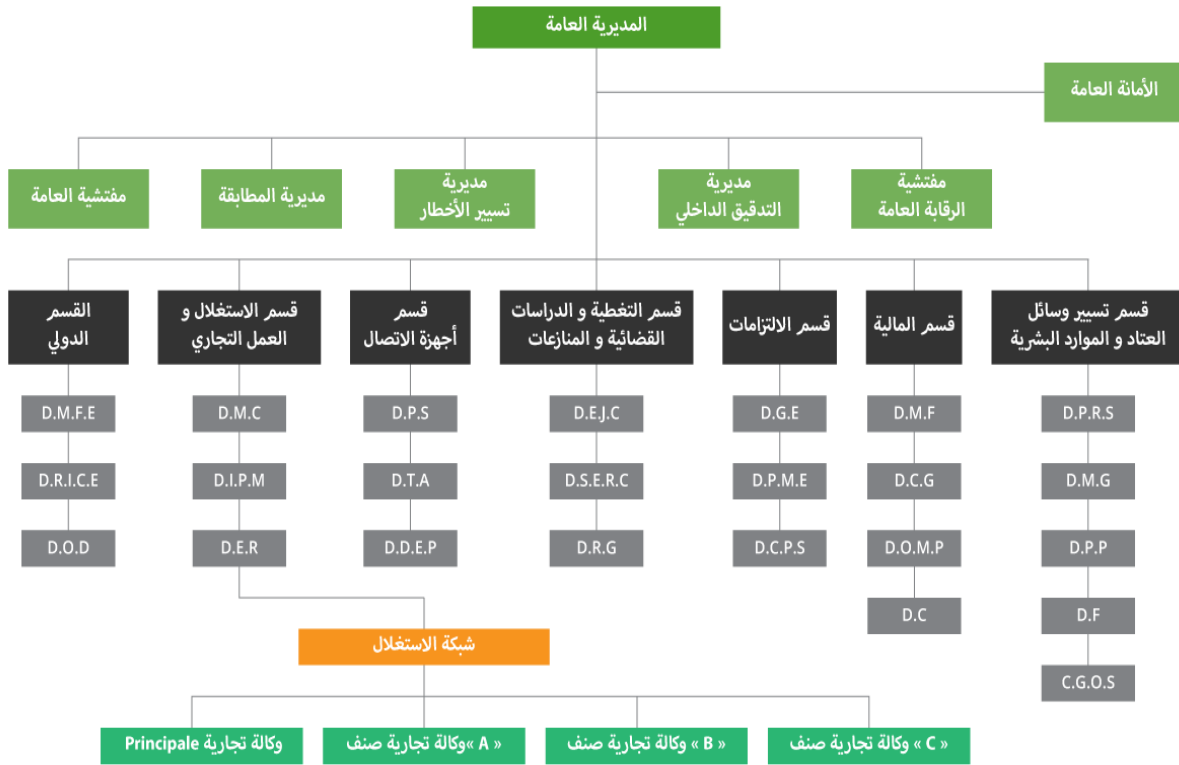
1 العربي أحلام ، أنظمة الدفع الالكترونية و دورها في تحسين القدرة التنافسية في البنوك التجارية ،رسالة ماستر ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2014، ص 79.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

2- الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك المركزي الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري.



الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات

الهيكل التابعة للقسم الدولي

DMFE: مديرية التحركات المالية مع

DGE: مديرية المؤسسات الكبرى

الخارج

DPME: مديرية المؤسسات الصغيرة و

DRICE: مديرية العلاقات الدولية و

المتوسطة

التجارة الخارجية

DCPS: مديرية القروض للأفراد و

القروض الخاصة

DOD: مديرية العميات المستندية

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال و	العمل التجاري
الهيكل الملحقة بقسم المالية	DER: مديرية تأطير الشبكات
DC: مديرية المحاسبة	DOMP: مديرية تنظيم المناهج و
الإجراءات	DMC: مديرية التسويق و الاتصال
DCG: مديرية مراقبة التسيير	DIPM: مديرية وسائل الدفع و النقد
DMF: مديرية السوق المالي	الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام
الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد	DDEP: مديرية تطوير الدراسات و
و الموارد البشرية	المشاريع
DPRS: مديرية الموظفين و العلاقات	DTA: مديرية التكنولوجيات و الهندسة
الاجتماعية	DPS: مديرية الإنتاج و الخدمات
DMG: مديرية الوسائل العامة	الهيكل الملحقة بقسم التغطية و
DPP: مديرية المحافظة على التراث	الدراسات القانونية و المنازعات
DF: مديرية التكوين	DSERC: مديرية المتابعة و التغطية
و تحصيل القروض	و تحصيل القروض
CGOS: مركز تسيير الخدمات	DEJC: مديرية الدراسات القانونية و
الاجتماعية	المنازعات
DRG: مديرية تحصيل الضمانات	DRG: مديرية تحصيل الضمانات

المصدر : موقع البنك الوطني الجزائري على الانترنت www.bna.dz

المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019

سنتعرف من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية و التجارية لهذا المصرف إلى غاية 2019/12/31.

1- إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019

بعض الأرقام و الإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري إلى غاية تاريخ 2019/12/31²

- 211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.

- 17 مديرية جهوية للاستغلال

- 142 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)

- 92 شبك آلي للبنك (GAB)

- 5288 موظف

- المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)

- 165.160 بطاقة بنكية

- 2.593.529 زبون

النتائج المالية

المنتج البنكي الصافي: 103.559 مليون دج.

النتائج الإجمالي للاستغلال: 96 910 مليون دج

نتائج الاستغلال: 41 703 مليون دج

النتائج الصافي: 31.420 مليون دج

النتائج التجارية

الميزانية الإجمالية: 2 843.371.178 مليون دج.

إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 1 673.844.881 مليون دج

² الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

وظائف الزبائن: 1 410.164 مليون دج.

جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج.

جاري قروض المؤسسات: 153 397 مليون دج.

جاري قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة/ الصناعات الصغيرة و المتوسطة: 27 148 مليون دج.

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوکالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري.

سنستهل الآن موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تبارت 540.

1: تقديم وكالة تيارت: تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 23 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي:³

الجدول (1-3) توزيع موظفي وكالة تيارت.

Directeur d'agence	01	المدير
Directeur adjoint	02	المدير المساعد
Chef service	02	رؤساء المصلحة
Chef de section	02	رؤساء الأقسام
Charge d'étude	07	مكلفون بالدراسة
Chargé de clientèle	02	مكلفون بالزبائن
Caissier	02	أمناء الصندوق
Guichier	02	موظفي الشباك
Femme de ménage	01	عاملة النظافة

³ رئيس مصلحة القروض ، البنك الوطني الجزائري ، وكالة تيارت 540

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

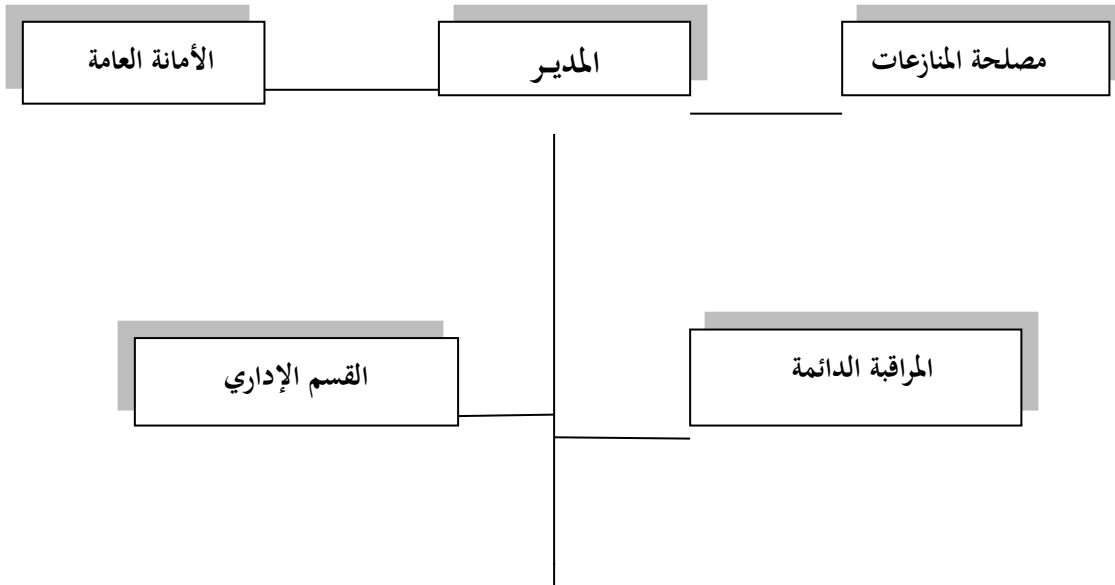
Total	21	المجموع
-------	----	---------

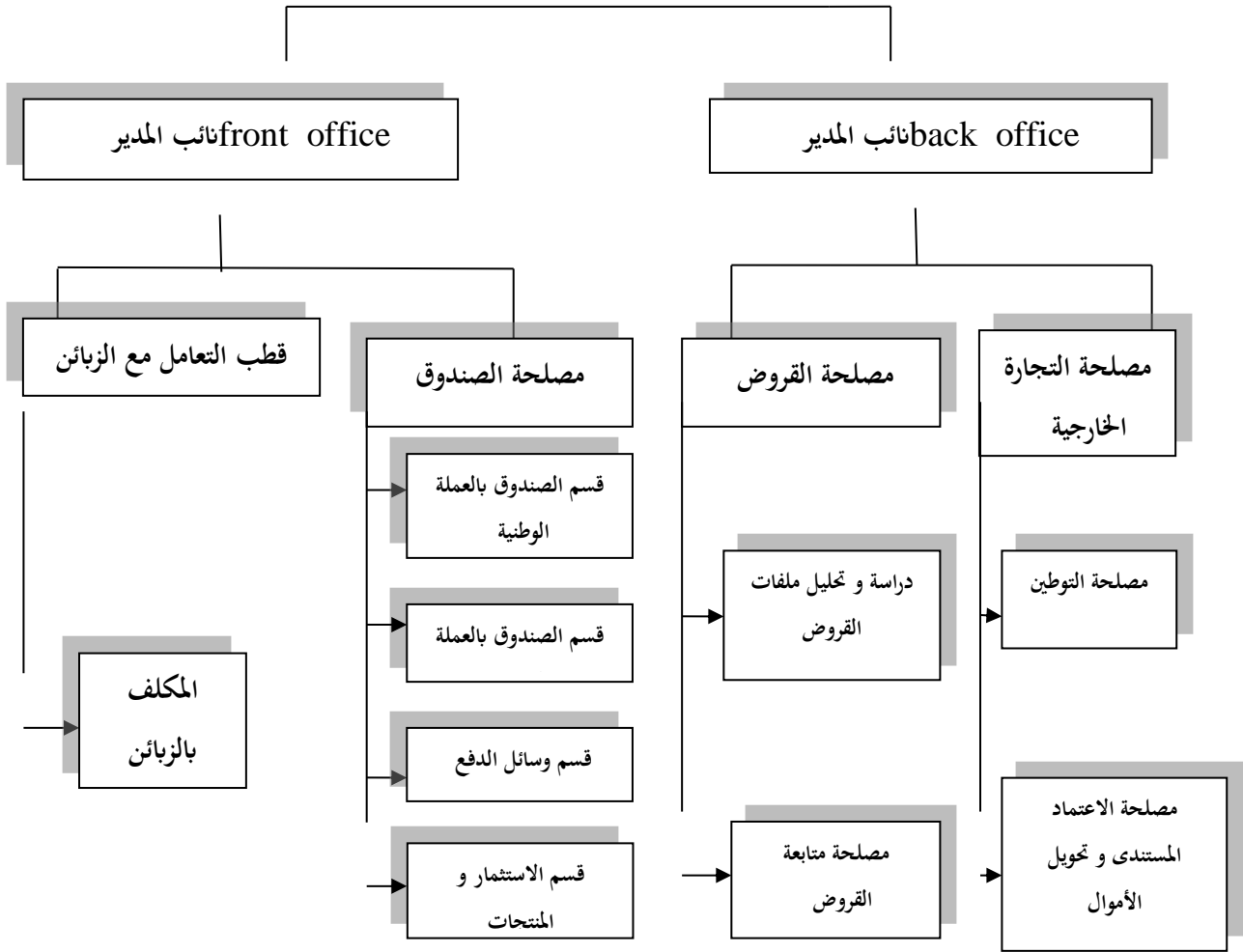
المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

يذكر أنا وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية هذه لسنة 2017 ، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبائيك و تلك الخاصة بمنح القروض و عمليات التجارة الخارجية ، في ضل رغبة البنك عصرنه خدماته و تحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة و أيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة و متنوعة و ذات جودة في أفضل الظروف.

(2) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري





المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

3: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزيائنه

يقدم البنك الوطني الجزائري لزيائنه من أفراد ، مهنيين و حرفيين و مؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي⁴:

1- الخدمات المقدمة للأفراد : و تضم ما يلي:

- خدمات الودائع ، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة ، و إصدار الشيكات.

⁴ تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناء على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

- خدمات الإيداع، السحب، الدفع و التحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه، الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB و التي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا 24 /سا)، و 7 (أيام / 7 أيام) و ذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة
- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح و الاستشارة لزبائنه، عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، و ذلك بتقديم حلول مكيّفة حسب حاجة كل زبون.
- خدمات الادخار و التوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفترا للادخار و ذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود ، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.
- تمويل العقارات : يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة ، سكنات قديمة ، توسيع ، بناء ذاتي.
- تمويل السيارات : يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد خدمة كراء - صناديق
- 2- الخدمات المقدمة للمؤسسات :وتتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، و إصدار الشيكات.
- خدمات المساعدة : و تشمل إسداء النصح و الاستشارة فيما يخص إنشاء ، تطوير و توسيع المؤسسات - خدمات الادخار و التوظيف.
- التمويلات: وتضم
 - * تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية ، المنتجات النصف مصنعة ، السلع الموجهة لإعادة البيع ، تمويل المستحقات ، تمويل مسبق للتصدير).
 - * تمويل الاستثمارات.
 - * التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة) .
 - * تمويل السيارات : و تشمل تمويل السيارات النفعية.
- خدمات على مستوى دولي و تشمل:

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

*تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد ، الاعتماد المستندي للتصدير ، التسليم

المستندي للاستيراد ، التسليم المستندي للتصدير.)

*ضمانات دولية (للاستيراد و التصدير.)

و يواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك التامين على الحياة و الممتلكات.

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

1. تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة بنك الوطني الجزائري BNA تيارت
2. اختبار نوع وحجم العينة: حيث شملت العينة (40) موظف بنك الوطني الجزائري BNA تيارت ، اذ تم توزيع استبيان الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية .
3. منهجية البحث المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة.

4. أدوات جمع البيانات:

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي تقوم كباحث بإعدادها من أجل الحصول على البيانات التي تحتاج إليها من أجل الوصول إلى النتائج التي من خلالها تحقق أهداف كتابة البحث العلمي، وتتميز الأسئلة والفقرات في الاستبيان بأنها مترابطة مع بعضها البعض بحيث تتمكن كباحث من خلالها من الحصول على البيانات التي تحتاج إليها، حيث تم تقسيم العبارات إلى ثلاث محاور كالتالي :

1. المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.
2. المحور الثاني: فقد اشتمل على 12 عبارة كلها تتعلق باستبيان الالتزام التنظيمي .
3. المحور الثالث: اشتمل على 16 عبارة تتعلق باستبيان تحسين جودة الخدمة المصرفية .

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكات الخماسي)

الجدول رقم (3-2) يمثل درجات مقياس ليكات الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير اوافق	غير موافق بشدة	الفقرة
05	04	03	02	01	درجة

المصدر: من اعداد الطالبتان

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكات الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:
الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.
- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 8.0
- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي $1.8 = 0.8 + 1$
- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي $2.6 = 0.8 + 1.8$
- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي $3.4 = 0.8 + 2.6$
- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي $4.2 = 0.8 + 3.4$
- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي $5.0 = 0.8 + 4.2$

كما موضحة في الجدول التالي

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

الجدول رقم (3-3) يبين طول فئات لمقياس ليكارت الخماسي ومستواها

الاستجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.8
غير موافق	من 1.8 الى 2.6
محايد	من 2.6 الى 3.4
موافق	من 3.4 الى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 الى 5.0

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

المطلب الثاني. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

1-الصدق والثبات

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل اليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-04): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

الثبات	الصدق	المحاور
محور: الالتزام التنظيمي		
0.831	**0.993	- بعد الالتزام العاطفي
0.891	**0.951	- بعد الالتزام الاستمراري
0.902	**0.922	- بعد الالتزام المعياري
محور تحسين جودة الخدمة المصرفية		
0.947	**0.911	- بعد العناصر الملموسة
0.943	**0.963	- بعد الاعتمادية
0.959	**0.995	- بعد سرعة الاستجابة
0.968	**0.993	- بعد الامان
0.935	**0.997	- بعد الاهتمام

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع

عبارات استبيان صادقة ودالة احصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية

1.1 ثبات أداة الدراسة:

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.879	28	

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

المصدر من اعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

بلغت قيمة الثبات 87.90% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة اقتصاديا 60% ، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

2- وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددت الطالبتان خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة. والجدول (02) يوضح أفراد العينة.

الجدول (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	العناصر	المتغيرات	الرقم
70%	28	ذكر	الجنس	01
30%	12	انثى		
0%	0	اقل من 20	السن	02
20%	08	من 21 الى 30		
60%	24	من 31 الى 40		
20%	08	اكثر من 40		
05%	02	ثانوي	المؤهل العلمي	03
42.50%	15	ليسانس		
52.50	21	دراسات عليا		
10%	04	اقل من 05	الخبرة	04
70%	28	من 06 الى 10		
20%	08	اكثر من 10		
60	24	موظف		

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

05	مساعد مدير	02	05%
	رئيس قسم	13	37.50%
	مدير	01	2.5%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والوظيفية كان لها الاثر الكبير في فهم افراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالآتي:

أ. **متغير الجنس:** تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الإناث تمثل 70% و هي نسبة أقل مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 30% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمر في البنك الوطني الجزائري يقضي بتوفر العنصر الانثوي حيث أن طبيعة الوظيفة تتطلب حضور دائم للعمال الاناث أين تلعب الكفاءة المهنية والبنية الجسمية دور كبير هنا.

ب. **متغير السن:** من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) بنسبة تقدر بـ 60% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا يشير الى أن هي فئة الكهول نظرا لما تتميز به من ولاء تنظيمي وقدرة على العمل بمرونة وامكانية الاستمرار بالمؤسسة، كما سجلنا تساوي فئة عمرية للعمال لفئة أكثر من 41 سنة وفئة (20-31) بنسبة 20% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن المؤسسة تقوم بالمزج بين عنصر الخبرة وعنصر الشباب فالأول يوفر الجهد والوقت والتكاليف والعنصر الثاني يشكل القوة الفعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية.

ت. **متغير التأهيل العلمي:** أظهرت نتائج الدراسة أن افراد عينة الدراسة أن الشهادات الجامعية ليسانس سجلت بنسبة (42.50%)، وأن (05%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي، وان أكبر نسبة (52.50%) أصحاب الدراسات العليا، وما نلاحظه هنا ان غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية تعطي مصداقية لدراستنا من جهة ومن جهة أخرى يتبين أن الإطار العمالي لبنك الجزائر الوطني، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية أي أن عملية الاستقطاب والتوظيف محصورة على الإطارات المتعلمة و فقط حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

ث. الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة موظف وثاني أعلى نسبة 37.5% لفئة رئيس القسم، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة حيث هو قطاع اقتصادي خدماتي يحتاج لنسبة كبيرة من العمال ذو كفاءة مهنية عالية حيث يشكل موظفين ضعف رؤساء المصالح وهذا يشير الى ان الرؤساء المصالح يشكلون نصف الموظفين.

ج. سنوات الخبرة في الميدان: تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 10% من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها أقل من 05 سنوات ، في حين تمثل نسبة 70% منهم فئة من 06 - 10 سنوات، في حين سجلت فئة أكثر من 10 سنوات أكبر نسبة قدرت بـ 20% من أفراد العينة، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة يقل عددهم و ذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف البنك الذي يعمل على الحفاظ على تجديد اطاراته من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع طبيعة البنك التي تعرف تطورا علميا.

- تقييم مستوى الالتزام التنظيمي في البنك الوطني الجزائري تيارت

لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي في البنك الجزائري الوطني أعدت الطالبتان الجدول (03) والذي يتضمن عناصر الالتزام التنظيمي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي .

الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي وعبارات القياس
موافق	74.18	4.761	3.709	ف01
موافق بشدة	93.16	3.837	4.170	ف02
موافق	72.02	8.708	3.601	ف03

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

موافق بشدة	94.3	7.861		4.715	ف04	
موافق بشدة	88.44	0.461	3.935	4.422	ف05	الالتزام الاستمراري
موافق	73.62	13.655		3.681	ف06	
موافق	74.04	5.688		3.702	ف07	
موافق	66.56	6.502	3.982	3.328	ف08	الالتزام المعياري
موافق	71.3	9.059		3.565	ف09	
موافق بشدة	96.58	3.828		4.829	ف10	
موافق بشدة	93.8	8.782		4.69	ف11	
موافق	69.96	13.098		3.498	ف12	

لمصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- **الالتزام التنظيمي** : تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بالبنك الجزائري الوطني كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (10) على اعلى متوسط حسابي قدره **4.829** وانحراف معياري قدره **3.828**، وتليها الفقرة رقم (04) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره **4.715** وانحراف معياري قدره **7.861**، وتليها الفقرة رقم (11) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره **4.69** وانحراف معياري قدره **8.782**، وتليها الفقرة رقم (02) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره **4.658** وانحراف معياري قدره **3.837**، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (01) هي الاخرى على متوسط حسابي قدره **3.709** وانحراف معياري قدره **4.761**، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات محور الالتزام التنظيمي ، ومنه ان الالتزام التنظيمي يمثل عنصرا هاما في الربط

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- تقييم مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الوطني الجزائري تيارت.

لمعرفة مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري - تيارت - أعدت الطالبتان الجدول (04) والذي يتضمن محور الجودة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الموظفين بالبنك .

الجدول رقم (03-07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور تحسين جودة الخدمة المصرفية .

الابتجاه	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين جودة الخدمة المصرفية وعبارات القياس	البعد
موافق	60.26	3.107	3.208	3.013	ف13
موافق	69.22	8.103		3.461	ف14
موافق	63.02	5.566		3.151	ف15
موافق بشدة	84.36	12.1	3.620	4.218	ف16
موافق	76.6	10.98		3.83	ف17
موافق	65.04	11.25		3.252	ف18
موافق	63.6	4.49		3.18	ف19
موافق بشدة	87.68	13.53	4.528	4.384	ف20
موافق بشدة	93.44	8.404		4.672	ف21
موافق	72.9	2.67	3.871	3.645	ف22

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

موافق	77.52	4.474		3.876	ف23	
موافق	81.84	11.55		4.092	ف24	
موافق	60.26	3.107	3.202	3.013	ف25	الاهتمام
موافق	69.22	8.103		3.461	ف26	
موافق	63.02	5.566		3.151	ف27	
موافق بشدة	84.36	12.1		4.218	ف28	

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- تحسين جودة الخدمة المصرفية : تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (21) على اعلى متوسط حسابي قدره **4.672** وانحراف معياري قدر بـ **8.404** وهي عبارة خاصة بالبعد سرعة الاستجابة، وتليها الفقرة رقم (20) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره **4.384** وانحراف معياري قدر بـ **13.53** وهي عبارة خاصة بالبعد سرعة الاستجابة ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (16) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ **4.218** وانحراف معياري قدره **12.1** وهي عبارة خاصة بالبعد الاعتمادية، ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (28) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ **4.218** وانحراف معياري قدره **12.1** وهي عبارة خاصة بالبعد الاهتمام ، وهذا يشير أن جودة الخدمة المصرفية إلى قدرة البنك على توفر خدمات تحقق الإشباع للزبون، وتقاس الجودة من خلال ما يقدمه البنك من خدمات تلقى قبولا لدى الزبائن وكانت أبعادها هنا قد سجلت متوسطات عالية، كما تعتبر عنصرا استراتيجيا في خطط البنك التسويقية، حيث يمكن الوصول إلى أعلى رضا للزبون من خلال الجودة وبالتالي يمكن للبنك الحصول على قدرة تنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

جدول رقم (03-08) يوضح الخصائص الإحصائية لأبعاد الاستبيان

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الأبعاد
الالتزام التنظيمي				
02	عالية	83.40	4.170	الالتزام العاطفي
04	عالية	78.70	3.935	الالتزام الاستمراري
03	عالية	79.64	3.982	الالتزام المعياري
جودة الخدمة المصرفية				
07	عالية	64.16	3.208	العناصر الملموسة
06	عالية	72.40	3.620	الاعتمادية
01	عالية جدا	90.56	4.528	سرعة الاستجابة
05	عالية	77.42	3.871	الأمان
08	عالية	64.04	3.202	الاهتمام

المصدر: اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تشير نتائج الجدول أعلاه الى مدى موافقة عينة الدراسة من موظفي البنك على الاستبيان وحسب كل بعد من ابعاد الاستمارة تبين لنا ان بعد سرعة الاستجابة حقق أكبر أهمية نسبية مما يعني أن المصرف له مستوى عال من النظم العلائقية

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

- H_0 = لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت .

- H_1 = توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت .

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): اختبار بيرسون للارتباط بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة

المصرفية

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية	0.992**	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين مستوى المسؤولية وتحسين جودة الخدمة المصرفية سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة قوية (0.992**)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي كلما زاد مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية .

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

المطلب الثاني : تحليل النتائج

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري.

- H_0 = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

- H_1 = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-10): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة

الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية	0.779**	0.05

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الأول من المحور الأول مع المحور الثاني سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.05)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة قوية (**0.779)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد الاهتمام ببعد الالتزام العاطفي بالمؤسسة كلما زادت قدرت المؤسسة على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام الاستمراري ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

- H_0 = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام الاستمراري ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

- H_1 = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام الاستمراري ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-11): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام الاستمراري مستوى تحسين جودة

الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الالتزام الاستمراري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفي	0.893**	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الثاني من المحور الأول مع المحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة قوية (0.893**)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالالتزام الاستمراري للمؤسسة كلما زاد مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام المعياري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

- H_0 = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام المعياري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

- H_1 = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام المعياري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

الجدول رقم (03-12): اختبار بيرسون للارتباط بين البعد الالتزام المعياري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
البعد الالتزام المعياري مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية	0.857 **	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين بعد الثالث من المحور الأول مع المحور الثاني سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة قوية (0.857**)، وهو ما يلزمنا قبول (H_1)، أي أنه كلما زاد الاهتمام ببعد الالتزام المعياري للمؤسسة كلما زاد مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة خدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري.

- H_0 = لا توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة خدمة المصرفية.

- H_1 = توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة خدمة المصرفية.

الجدول رقم (03-13): اختبار T. TEST

t	ddl	Sig. (bilatérale)	Ecart-type	Moyenne	N	الابعاد
11.09	39	0.000	0.3509	4.06	40	تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (03-12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (4.06) بانحراف معياري قدره (0.3509)، ما يعني أن إجابات المبحوثين جاءت ضمن درجة تقييم حسن، أي أن توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت (BNA)

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة sig المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى 0.05 وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ التي تفيد بوجود توجهات إيجابية نحو تحسين خدمة جودة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في البنك الوطني الجزائري حيث تناولنا نشأة وتطور البنك بصفة عامة وتعريف البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (BNA) بصفة خاصة وقمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات محاولة منا معرفة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في كسب ولاء الزبون والذي قمنا من خلاله بتوزيع الاستبيانات قسمناها إلى جزئين أساسين الأول للالتزام التنظيمي والثاني لجودة الخدمة المصرفية، استخدمنا في عملية تفرغ البيانات SPSS وذلك من أجل الخروج بنتائج وتحليلها قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراسة لموضوع أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية حولنا الإمام بأهم عناصر البحث وهي التعرف على الالتزام التنظيمي مفهوم جديد دخل على جودة الخدمة المصرفية والأثر الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة.

لقد قمنا من أجل ذلك بالجمع بين دراسة النظرية والدراسة الميدانية من جهة أخرى حيث عالجنا في الفصل الأول وثاني الإطار النظري للالتزام التنظيمي لإبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) وجودة الخدمة المصرفية بمفهومها وأبعادها (الملموسين، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الاهتمام) وتحليل العلاقة هذه المتغيرين على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA رغبة في إعطاء أكثر فعالية اعتمدنا لهذه الدراسة على استبيان في الدراسة الميدانية الموجهة العينة من مجتمع الدراسة عمال البنك الوطني الجزائري في وكالة تيارت BNA.

النتائج العامة للدراسة:

- ❖ الالتزام التنظيمي هو درجة انهماك العمل في عمله ومقدار الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وقوة إيمان الفرد بالمنظمة.
- ❖ أتعرف على أهم أبعاد الالتزام التنظيمي هي (المعياري، الاستمراري، العاطفي، وكيفية تأثيرها على تحسين الخدمة المصرفية)
- ❖ الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تسلط عليها الضوء حيث إن الالتزام تنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية.
- ❖ جودة الخدمة المصرفية هي معيار الإقرار الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء وملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية.
- ❖ هناك أبعاد الجودة الخدمة المصرفية (الاستجابة، الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الإهتمام).
- ❖ تأثير الالتزام التنظيمي تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك بإسقاط كل أبعاده على الجودة الخدمة المصرفية.
- ❖ مساهمة جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك وذلك من خلال الالتزام التنظيمي الذي ساهم في تحسين جودة الخدمة في البنوك.

خاتمة

اما بالنسبة للجانب التطبيقي توصلنا إلى:

الالتزام التنظيمي : تشير النتائج الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة تيارت كما أن كل فقرات البعد كانت درجة متوسط بسببها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد وقد حصلت الفقرة 10 من بعد الالتزام المعياري على أعلى متوسط حسابي قدره 4,829 وانحراف معياري قدر بـ 3,828 تليها الفقرة رقم 4 لبعء الالتزام العاطفي على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 4,69 وانحراف معياري قدر بـ 8,782 وتليها الفقرة رقم 2 على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره 4,658 وانحراف معياري قدر بـ 3,837 فقد حصلت الفقرة رقم 1 هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ 3,709 وانحراف معياري قدره 4,761 وهذا يدل على قبول المبحوثين للعبارات.

المحور الالتزام التنظيمي ومنه أن الإلتزام التنظيمي يمثل عنصرا هاما في الربط من المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات لا تستطيع فيها المؤسسات ان تقدم الحوافر الملائمة لموظفيها ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

اما تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت BNA كما كل فقرات البعد كانت درجة المتوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد وقد حصلت الفقرة 21 بسرعة استجابة على اعلى متوسط حسابي قدره 4,672 وانحراف معياري قدر بـ 8,404 وتليها الفقرة 20 على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 4,284 وانحراف معياري قدر بـ 14,53 وهي عبارة كذلك على سرعة الاستجابة.

وقد حصلت الفقرة 16 بعنصر بعد الاعتمادية على متوسط حسابي قدر 4,218 وانحراف معياري قدره 12,1 وقد حصلت الفقرة رقم 28 لبعء الاهتمام على متوسط حسابي قدر بـ 4,218 وانحراف معياري قدر بـ 12,1 وهذا يشير إلى أن جودة الخدمة المصرفية إلى قدرة البنك من خدمات تلقى قبولا لدى الزبائن وكانت أبعادها قد سجلت متوسطات عالية كما تعتبر عنصرا استراتيجيا في خطط البنك التسويقية حيث يمكن الوصول إلى رضا الزبون من خلال الجودة وبالتالي يمكن للبنك الحصول على قدرة تنافسية.

إختبار الفرضيات:

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بولاية تيارت عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن كلما زاد مستوى الإلتزام التنظيمي زاد مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية.

كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية مايلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مستوى الالتزام العاطفي ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

بعد فحص الفرضية تبين لنا رفض الفرضية العدمية h_0 وقبول الفرضية البديلة h_1 أي أن كلما زاد الاهتمام ببعدها الالتزام العاطفي كلما زاد تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين البعد الالتزام الإستمراري ومستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

بعد فحص الفرضية تبين لنا رفض الفرضية العدمية h_0 وقبول الفرضية البديلة h_1 أي أن كلما زاد الاهتمام ببعدها الإلتزام الإستمراري كلما زاد تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد الالتزام المعياري على مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت .

بعد فحص الفرضية تبين لنا رفض الفرضية العدمية h_0 وقبول الفرضية البديلة h_1 أي أن كلما زاد الاهتمام ببعدها الإلتزام المعياري كلما زاد تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

الفرضية الرابعة: توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

بعد فحص الفرضية تبين لنا رفض الفرضية العدمية h_0 وقبول الفرضية البديلة h_1 أي أنه توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

التوصيات:

- 1- أهمية العمل على تعزيز الالتزام لدى العاملين في البنوك الوطنية الجزائري.
- 2- نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.
- 3- يجب على إدارات المصارف تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة المصرفية.
- 4- ضرورة تطبيق جودة الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري من اجل تحقيق التفوق التنافسي على باقي البنوك.
- 5- ضرورة مراقبة الجودة في المصرف.
- 6- العمل على بحث المتغيرات التي تحول في تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.
- 7- اجراء دراسات ميدانية للتعرف على متطلبات العملاء التي ينتظرونها من المصرف.

آفاق الدراسة:

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع ومهم، حيث يمكن دراسته من جوانب أخرى فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث التي يمكن أن تكون عناوين البحوث مستقبلا كما يلي:

- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية.
- اختبار أبعاد الالتزام التنظيمي ومقارنة النتائج المتحصل عليها.
- الالتزام التنظيمي وتأثيره على القدرة التنافسية للبنوك.

قائمة المراجع

1. ابن المنظور، لسان العرب، ط 3، بيروت، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004.
2. إياد عبد الإله منفر، خالد توفيق الصاف، عبد الفتاح العزام، التسويق المصرفي مدخل معاصر، داروين للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
4. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الجامدة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
5. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005.
6. جوده محفوظ أحمد، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. حمادات محمد ، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المدونين والمعلمين في المدارس، مكتبه حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2005.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
10. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، ديوان النشر، 2000.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، المكتبة العصرية، د ط، جامعة المنصورة، 2007.
12. فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، المزيج التسويقي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2003.
14. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
15. محمود جاسم الصمدي، عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
16. مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفيه، دار غريب للطباعة والنشر وتوزيعه، مصر، 2001.

17. المدهون وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، دط، الأردن، 1996.
18. ناصر قاسي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2011.
19. نعيم حافظ أبو جمعه، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- مذكرات رسائل تخرج:
20. الشميري محمد الحميدي، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزامات التنظيمي، اطرحوه الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
21. بوغناي نور الدين، الخدمات وأثرها على رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
22. خيره برف، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشوره، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2004.
23. سامي إبراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، قسم أداره الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
24. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
25. محمد بن غالب العفوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
26. هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف، الرياض، 1998.
27. حمزة نسيمه، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة ولاء الزبون، دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية BDL، رسالة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، مصر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2019.

28. العربي أحلام ، أنظمة الدفع الالكترونية و دورها في تحسين القدرة التنافسية في البنوك التجارية ،رسالة ماستر ، جامعة ابن خلدون تيارت. 2014.

29. ميدون العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مخطط السيطرة دراسة حالة، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017.

30. ميدون العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مخطط السيطرة، دراسة حالة ، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تأمينات وبنوك، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017.

مجلات وملتقيات:

31. أحلام مرسي محمد الشنطاوي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، جامعة الدول العربية، ديسمبر 2003.

32. أحمد علي عوض منى زكرياء سيد أحمد، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم، مجلة المشرف للدراسات السياحية، المجلد السابع، العدد، 2008.

33. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال أفريقيا، العدد 3.

34. بنك مصر أوراق بنك مصر البحثية، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية، العدد الرابع، 1998.

35. البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، 2001.

36. بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، العدد الخامس والثلاثون، 2003.

مواقع إلكترونية:

37. الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

جرائد وصحف:

تعليمية بنك الجزائر رقم 01-04 الصادرة بتاريخ 28 أفريل 2004، الجريدة الرسمية رقم 27.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان

استبيان حول :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة للنيل على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال والتي تهدف إلى معالجة موضوع أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، يكفي فقط التأشير بعلامة (X) في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم . وفي الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة .

تقبلو منا فائق عبارات التقدير والاحترام .

الطالبان : بن عنان فاطيمة - بن شعله حليلة .

أولا : معلومات خاصة :

الجنس : ذكر أنثى

السن :

أقل من 20 من 21 إلى 30

من 31 إلى 40 من 41 فما فوق

المؤهل العلمي :

بكالوريا فأقل ليسانس دراسات عليا

المستوى الوظيفي :

مدير مساعد مدير رئيس قسم موظف

سنوات الخبرة :

أقل من 6 إلى 10

من 11 إلى 15 من 16 إلى 20

من 21 فأكثر

الاستبيان :

المتغير المستقل : الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
1	أعتبر أن الحديث عن البنك خارج نطاق العمل ممنوع					
2	أعتبر أن مشاكل البنك هي مشكلتي الخاصة					
3	أعتبر نفسي إني عضو فعال داخل البنك					
4	إن ارتباطي بالبنك هو ارتباط نفسي					

قائمة الملاحق

الالتزام الاستمراري				
1	أنتهي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته			
2	يعكس عملي في البنك مدى اضطراري للعمل			
3	أشعر بعدم تعويض ما فيها شأنا عنه في حالة تركي للعمل			
الالتزام المعياري				
1	اعتبر إنه ليس من الضروري أن تظهر ولائي الدائم للبنك			
2	اعتبر أن التنقل من بنك لآخر عملا غير لائق			
3	اعتبر ان التزامي مع البنك هو التزام كأخلاقي			
4	اعتبر انه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض افضل من مصارف اخرى			
5	الولاء المعياري يعتبر قيمة اخلاقية			

المتغير التابع : جودة الخدمة المصرفية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العناصر الملموسة						
1	التجهيزات و المعدات المصرفية تعد ذات تقنية متطورة وعالية					
2	يتمتع الموظفون بالمصرف بالمظهر الحسن					
3	المظهر العام للبنك المناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها للعملاء					
الاعتمادية						
1	يتم الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة					
2	الاعتماد في مشاكل العملاء و الاجابة السريعة لا يستفساراتهم للعملاء					
3	يهتم المصرف على تقديم افضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن اول مرة					
4	يحرص المصرف على تقديم خدمة في التوقيت المحدد					
سرعة الاستجابة						
1	تقدم الخدمة المصرفية بشكل قوي					
2	يتوفر في المصرف استعداد الدائم لمساعدة العملاء					
الأمان						
1	سلوك العاملين البنك يشعر العملاء بالثقة					
2	سلوك العاملين البنك يشعر العملاء بالامان					
3	يتمتع العاملين بالانسانية باللياقة العامة					
الاهتمام						
1	هناك اهتمام بالعملاء اهتماما شخصيا					
2	ساعات العمل في البنك ملائمة لجميع العملاء					
3	تضع الادارة العليا في البنك مصالح العملاء ضمن اهتمامها					
4	العلم و الدراسة باحتياجات العملاء					

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية اذ تمثلت ابعاد الالتزام التنظيمي في (استمراري، العاطفي، المعياري) فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية في (العناصر الملموسة— الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام) وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت BNA ، وقد اعتمدت في الجانب التطبيقي على استبيان الذي يعتبر كأداة لجمع السياسات من عمال البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت BNA من عينة مكونة من 40 عاملا وتحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS واختبار فرضيات الدراسة.

وانطلاقا من اختبار الفرضيات لتحليل ومناقشة النتائج لخصت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت BNA.
- توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت BNA.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، جودة الخدمة المصرفية.

Abstract:

This study aimed at finding out the impact of organizational commitment in improving the quality of banking service when the dimensions of organizational commitment are represented in (continuous, emotional, standard) as the dimensions of quality of banking service are represented in (credibility concrete elements, response speed, security, attention) The study community is represented in a group of employees of the National Bank of Algeria, BNA currents agency, In the application side, I relied on a questionnaire that serves as a tool to collect policies from the workers of the National Bank of Algeria for the BNA Currents Agency from a sample of 40 employees and data analysis using the SPSS statistical program and testing the study hypotheses.

Starting from the hypothesis test to analyze and discuss the results, the study summarized as follows:

- There is a statistical link between the level of organizational commitment and the improvement of the quality of banking service at the Algerian National Bank for BNA Currents Agency.
- There are positive trends towards improving the quality of banking service in the National Bank of Algeria with BNA Currents Agency.

Key words: Organizational commitment, quality-Banking service.

Résumé:

Cette étude visait à découvrir l'impact de l'engagement organisationnel sur l'amélioration de la qualité du service bancaire lorsque les dimensions de l'engagement institutionnel sont représentées (continu, émotionnel, standard) comme les dimensions de la qualité de l' service bancaire sont représentés dans (crédibilité éléments concrets, vitesse de réponse, sécurité, attention) L'étude communauté est représentée dans un groupe d'employés de la Banque Nationale d'Algérie, agence BNA courants, côté application, je me suis appuyé sur un questionnaire qui sert d'outil pour collecter les politiques auprès des travailleurs de la Banque nationale d'Algérie pour l'agence BNA Currents d'un échantillon de 40 employés et analyse des données à l'aide du programme statistique SPSS et en testant les hypothèses de l'étude.

En partant du test d'hypothèse pour analyser et discuter des résultats, l'étude se résume comme suit :

- Il y a un lien statistique entre le niveau d'engagement organisationnel et l'amélioration de la qualité du service bancaire à la Banque Nationale Algérienne pour l'agence BNA Currents.

- Il y a des tendances positives vers l'amélioration de la qualité du service bancaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie avec BNA Currents Agenc

Mots clés :

Engagement organisationnel, service bancaire de qualité.