



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

دراسة مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

الأستاذ المشرف:

- د. بلجيلالي فتيحة.

إعداد الطالبين:

- بلاق عبد الحكيم.

- جيلالي هاجر.

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	عبد الرحيم ليلي
مقررا	أستاذ محاضر - أ-	بلجيلالي فتيحة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب-	يحياوي فاطمة
مناقشا	أستاذ مساعد - أ-	بلعيد شكيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021



كلمة شكر

أولاً نبدأ بالحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أماننا وأنار لنا درب العلم
والمعرفة، وبإذنه ورحمته وصلنا إلى هذا المستوى وأنجزنا هذا العمل
المتواضع.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى من علمنا وزودنا بالعلم
والمعرفة والنصيحة الطيبة إلى كل أساتذتنا الكرام وخص بالذكر
الدكتورة الفاضلة: بلبلالي فتيحة. التي لم يدخر جهداً في مساعدتنا طوال
مراحل إنجاز هذا العمل.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير. وأخيراً، نتقدم بجزيل شكرنا إلى كل من مدوا لنا يد العون
والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

شكراً لكم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، نسأل الله رب العرش العظيم
أن يتقبل منا عملنا هذا، على الرغم من النقائص فيل من لا يخطئ.

أما بعد:

يُسأل القلب عن الأوبة بعد الله والرسول لا يعرفه إلا هؤلاء:

إلى من قال الله فيهما " ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا " ومن كان دناؤهما
لي سندا وما زال.

إلى من علمنا مكارم الأخلق وحسن المعاملة في السراء والضراء.

وإلى سندا إلى من قام بتربيتنا وورعاتنا

إلى مثلنا الأعلى في الحياة "الوالدان الغاليان أطل الله في عمرهما"

إلى جميع أقاربنا وكل من تربطنا بهم علاقة دم أو نسب

إلى من جمعنا بهم حسن الصداقة والرفقة الطيبة

دون أن أنسى كل من حظيتنا معهم برفقة ولو للحظات في هذه الحياة

القصيرة المليئة بالذكريات والتي تمضي في عمرنا أقصر من هذه الكلمات

إلى من أحبهم القلب

ولم يذكرهم اللسان.

فهرس

المحتويات

البسمة.

كلمة الشكر.

الإهداء.

فهرس المحتويات.

قائمة الأشكال والجداول.

01 مقدمة

الفصل الأول: النظام البنكي الجزائري

07 المبحث الأول: نشأة النظام البنكي الجزائري

07 المطلب الأول: بنية النظام البنكي الجزائري

10 المطلب الثاني: هيكل و مكونات النظام البنكي الجزائري

15 المطلب الثالث: وظائف النظام البنكي الجزائري و أهدافه

19 المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري في ضوء اصلاحات قانون النقد و القرض 90/10

19 المطلب الأول: مبادئ و أهداف قانون النقد و القرض

23 المطلب الثاني: النظرة الجديدة للنظام البنكي الجزائري و اصلاحات 1990

24 المطلب الثالث: هيئات الرقابة في النظام البنكي الجزائري

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

31 المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة

31 المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و مفهومها

34 المطلب الثاني: مرتكزات ادارة الجودة الشاملة

41 المطلب الثالث: اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة و أهميتها

45 المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها

45 المطلب الأول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها

46 المطلب الثاني: أدوات و مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

53 المطلب الثالث: مزايا و معوقات ادارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) و بنك الوطني الجزائري (BNA)	59
المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	59
المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA	63
المطلب الثالث: : منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة.....	66
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.....	68
المطلب الأول: ثبات و صدق الدراسة	68
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية	76
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	86
خاتمة.....	91
قائمة المصادر والمراجع.....	94
الملاحق.....	100

ملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	هيكل النظام البنكي للجزائر في نهاية سنة 1985.	الشكل رقم (1-1)
48	الرسم البياني لبريتو.	الشكل رقم (1-2)
62	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .BADR	الشكل رقم (1-3)
65	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA .	الشكل رقم (2-3)
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	الشكل رقم (3-3)
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	الشكل رقم (4-3)
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	الشكل رقم (5-3)
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	الشكل رقم (6-3)
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	الشكل رقم (7-3)
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع البنك	الشكل رقم (8-3)

قائمة الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	هيكل النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال.	الجدول رقم (1-1)
67	بدائل الاجابات, طول الفئدة و دلالة الدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي.	الجدول رقم (1-3)
67	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسائية	الجدول رقم (2-3)

68	معاملات ثبات للاستبيان كرومباخ-ألفا	الجدول رقم (3-3)
69	معاملات الارتباط لتركيز العميل	الجدول رقم (4-3)
71	معاملات الارتباط لتدريب و تأهيل الموظفين	الجدول رقم (5-3)
72	معاملات الارتباط لتحسين و تطوير العمليات البنكية	الجدول رقم (6-3)
74	معاملات الارتباط لتقييم الأداء في جودة الخدمات	الجدول رقم (7-3)
76	تحليل العينة	الجدول رقم (8-3)
81	تحليل استجابات الأفراد لمحور التركيز على العميل	الجدول رقم (9-3)
82	تحليل استجابات الأفراد لمحور تدريب و تأهيل الموظفين	الجدول رقم (10-3)
84	تحليل استجابات الأفراد لمحور تحسين وتطوير العمليات البنكية	الجدول رقم (11-3)
85	تحليل استجابات الأفراد لمحور تقييم الأداء في جودة الخدمات	الجدول رقم (12-3)
87	نتائج تحليل التباين الانحدار	الجدول رقم (13-3)
87	نتائج تحليل التباين الانحدار	الجدول رقم (14-3)
88	نتائج تحليل التباين الانحدار	الجدول رقم (15-3)

مقدمة

مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف القطاعات . حيث أصبح مستوى جودة أداء الخدمات البنكية أحد العوامل التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك بصفة خاصة، لذلك أضحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات البنكية التي تقدمها للعملاء، الامر الذي دفع البنوك الى الخروج من بيئة تتمثل فيها اخلاقيات المهنة و معايير السلوك ، القيود الرئيسية في النشاطات و التوجه نحو الفكر الاداري الحديث، و استخدامها لبعض الاساليب التي اثبتت فعاليتها في مجال عرض الخدمات المصرفية.

من بين اهم اساليب نظام ادارة الجودة الشاملة الذي يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة البنك على تحقيق رضا العميل، يقوم أساسا على إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة تشمل الفكر و السلوك، القيم و المفاهيم الإدارية فضلا عن آليات المتابعة و طرق التقييم الأداء. و باعتبار الجزائر من الدول التي تسعى الى دفع عجلة التنمية ، و نظرا للظروف التي وصلت اليها المؤسسات البنكية الجزائرية ، فقد التزم على اصحاب القرار في النظام البنكي بإجراء تغييرات كثيرة لمسايرة مختلف التطورات التي يشهدها الاقتصاد الوطني و الدولي .

اشكالية الدراسة :

على الرغم من ارتباط مفهوم الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية كونها أول من اعتمدت أساليب الجودة، إلى أن الاهتمام امتد ليشمل المؤسسات البنكية و باقي المؤسسات و الخدمات، و من هنا تبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ الادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الناشطة في ولاية تيارت ؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، و الإجابة عليها ، قمنا بتفرع الى التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تتبنى البنوك الجزائرية أبعاد ادارة الجودة الشاملة ؟

- هل تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل ؟

- هل تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على اشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية

- تتبنى البنوك الجزائرية أبعاد ادارة الجودة الشاملة .

- تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل.

- تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين.

- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر هذا الموضوع في حد ذاته أهم دواعي لاختياري لمناقشته لما يكتسي من أهمية و كذلك الاسباب التالية:

- طبيعة الموضوع المتعلق بالنظام البنكي يستدعينا محاولة تطويره.

- مشكلة نقص الجودة التي تتخبط فيها المؤسسات البنكية , تتطلب دراسة .

- الرغبة الشديدة في معالجة هذا الموضوع للإجابة على جملة أسئلة تدور في اذهاننا كطلبة متخصصين في القطاع البنكي .

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على النظام البنكي الجزائري و مراحل تطويره .

- استيعاب مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

- معرفة مدى تطبيق البنك محل الدراسة لمبادئ الجودة الشاملة .

- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في الحقائق التالية:

- ما مدى تأثير ادارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسات البنكية الحالية .

- محاولة لفت انتباه البنوك الى موضوع ادارة الجودة الشاملة و تطويره .

- حدود الدراسة:

حدود الدراسة هذه اقتصرت على المجال المكاني في المؤسسات البنكيتين بولاية تيارت :

بنك الوطني الجزائري BNA

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

أما حدود الزمانية للدراسة تمت خلال شهر أبريل - ماي 2022

- أدوات و منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري اي في الفصل الاول و الثاني حيث اعتمدنا على رسائل ماجستير واطروحات الدكتوراه بالإضافة الى المنهج التاريخي في سرد تطورات النظام البنكي الجزائري و الجودة الشاملة .

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال وأيضا الاستبيان للحصول على معلومات و معطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

- الدراسات السابقة:

و ذلك تم عن طريق الاطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة المتعلق بالنظام البنكي الجزائري و ادارة الجودة الشاملة و الاطلاع على اهم النتائج التي أسفرت عن تلك البحوث و الاستفادة منها لتحقيق أهداف الدراسة , و لعل أهم الدراسة أمكننا الاطلاع عليها في موضوع الدراسة:

1- مشنان بركة, دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة الحج لخضر باتنة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة, 2015-2016

تتلخص هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية بجامعة باتنة , تم الاستعانة بأداة تقييم الثقافة كوين و كامبرون و جهة للأستاذة اعتبارهم مسؤولين عن تنظيم الجامعة من بعض نتائجها :

- تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد و كأنها أسرة فقد جاءت مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة .

- التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل و تطوير المورد البشري من خلال تقديم تریصات و تكوين في الخارج.

- سيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في العمل و الادارة معا .

2- بوخلوة باديس, أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية , دراسة ميدانية

في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير , أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فو علوم التسيير تخصص ادارة أعمال, جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2015-2016

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة ، و ذلك باستعراض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع و تصميم استبانة لجمع البيانات و المعلومات و توزيعها على عينة من الموظفين في نفس المحطة . من بعض نتائجه:

- أظهرت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الادارة العليا بالجودة و نمط القيادة الادارية و الولاء التنظيمي للموظفين و هذا يدعو المحطة الى اعطاء اهمية أكبر لهذين البعدين.

- اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين (التحسن المستمر ، تمكين العاملين و التخطيط الاستراتيجي للجودة) و الولاء التنظيمي.

- صعوبات البحث:

وخلال إعدادنا لهذا البحث اعترضتنا بعض الصعوبات أهمها نقص المصادر التي تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظام البنكي الجزائري، أما على المستوى التطبيقي لم يتميز الأمر بالسهولة، حيث كانت دراستنا عبارة عن استبيان موزع على عدة جهات الأمر الذي أدى بنا إلى تكرار الزيارات وتكثيف المقابلات للحصول على اجابات كافية ودقيقة تمكنا من إجراء الدراسة وحاوّلنا التعرف أكثر على طبيعة بحثنا في البنك و إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على حالة البنوك التجارية الناشطة في ولاية تيارت.

- هيكل البحث:

للإجابة عن التساؤلات واثبات مدى صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي الفصل الاول تناول النظام البنكي الجزائري و تم تقسيمه لمبحثين , الاول نشأة النظام البنكي الجزائري و تعرضنا في المبحث الثاني الى النظام البنكي الجزائري في ضوء اصلاحات قانون نقد و القرض 10/90 أما الفصل الثاني تضمن مبحثين , الاول مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة ثم دخلنا في المبحث الثاني الى مبادئ ادارة الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها اما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي قسم الى مبحثين, المبحث الاول في لمحة عن مؤسستين البنكيتين جانب نظري و المبحث الثاني عبارة عن استبيان حول مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في بنوك عينة الدراسة و تحليل نتائجه عن طريق برنامج spss.

الفصل الأول

النظام البنكي الجزائري

تمهيد:

ورثت الجزائر عشية استقلالها نظاما مصرفيا هشاً، فبذلت كل ما في وسعها لاسترجاع كامل حقوق سيادتها بما في ذلك حقها في إصدار النقد وإنشاء عملة وطنية خاصة بها، مما استدعى بناء نظام مصرفي جزائري جديد يتمتع بالاستقلالية التامة عن النظام الفرنسي، ليمر في سنواته الأولى بعدة مراحل متتالية، تبتعتها إصلاحات مست الجهاز المصرفي وذلك تماشياً مع التحولات الاقتصادية التي واكبها الاقتصاد. ولهذا من الملائم التطرق إلى لمحة عن نشأة بنك الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وذلك ما سنعالجه في الفصل الأول عبر التطرق إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: نشأة النظام البنكي الجزائري

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري في ضوء إصلاحات قانون النقد والقرض (90/10)

المبحث الأول: نشأة النظام البنكي الجزائري

لقد ورثت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال مؤسسات مالية ومصرفية تابعة للعنصر الأجنبي، لذلك لم تتمكن من مسايرة متطلبات التنمية المنشودة للاقتصاد الجزائري ومن ثم عملت السلطات الجزائرية على بذل أقصى مجهودات لبعث التنمية في جميع المجالات وخاصة النشاط المالي والمصرفي، فخلقت بعض المؤسسات الضرورية والتي لا غنى عنها بالنسبة لاقتصاد أي دولة، وبذلك أنشأت في آخر المطاف نظاما مصرفيا جزائريا ينسجم من متطلبات الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: بنية النظام البنكي الجزائري

أولاً: بنية النظام المصرفي قبل الاستقلال:

كان يتركز نشاط النظام المصرفي قبل الاستقلال في المناطق الكبيرة بالدرجة الأولى، بحيث كانت العديد من فروع البنوك الفرنسية ووكالاتها تنشط في المدن الكبيرة الكثيفة بالسكان بالإضافة إلى البنوك الشعبية، وكان يضم المؤسسات المصرفية التالية¹:

1- بنك الجزائر: وكان بنك الجزائر يقوم بنشاط يتمثل في بنك الإصدار كما كان البنك ملتزم بتغطية ذهبية لا تقل عن الثلث للنقود الورقية التي يصدرها، وأيضا الودائع عند الطلب وهذا ما يقيد حريته في الإصدار.

2- البنوك التجارية: بلغت البنوك التجارية قبل الاستقلال حوالي 13 مصرفا، ومجموع فروع هذه البنوك التجارية بلغ حوالي 409 فرعا، منها 149 فرعا في منطقة الجزائر، 154 في منطقة وهران، 83 في منطقة قسنطينة، و23 فرعا في الصحراء، وكان التمركز الكبير في الجزائر بلغ 92 فرعا.

3- البنوك الشعبية: تختص هذه البنوك في التجارة الصغيرة، وقد شهدت نفس التطور الذي عاشته في فرنسا وهي تتكون من المجلس الجزائري للبنوك الشعبية والصندوق المركزي وبنوك جهوية، كما أقيمت هذه البنوك سنة 1921 فبلغ عدد فروع البنوك الشعبية 22 فرعا سنة 1961.

4- صندوق التجهيز وتنمية الجزائر: تأسس هذا الصندوق سنة 1959، ويختص بتعبئة الموارد المالية وخصوصا العمومية لتخصيصها لتمويل برامج التنمية، وأنهى نشاط هذا الصندوق بعد الاستقلال.

5- قروض القطاع الفلاحي: يوجد نوعين من التمويل في القطاع الفلاحي:

¹ لعرباوي أمين، حرير ياسين، الإصلاحات البنكية في الجزائر واقع وآفاق، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 02-03.

- صندوق القرض الفلاحي التعاوني حيث يمنح قروض فلاحية قصيرة الأجل.
- الشركات الفلاحية للدخار وتتميز بالطابع التعاوني، وتمنح القروض قصيرة ومتوسطة الأجل.
- 6- بنوك الأعمال:** أشهرها البنك الصناعي الجزائري، الذي كان يضم ثلاث فروع له في الجزائر.
- 7- بنوك التنمية:** تأسست سنة 1959 وتشمل صندوق التجهيز، وتأسست لتمويل المنشآت الصناعية.
- 8- المنشآت العامة وبنيتها العامة:** تساهم بشكل فعال في التمويل والتنقيب على البترول في الصحراء، وتم توقيف تمويلها سنة 1962، وبلغت مجموعها خمسة مصارف أشهرها القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الذي كان دوره يتمثل في تقديم القروض طويلة الأجل.

الجدول رقم (01-01): هيكل النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال

عدد الفروع	عدد البنوك	طبيعة البنك	
01	01	بنك الجزائر	01
409	11	البنوك التجارية	02
04	03	بنوك الأعمال	03
01	01	بنوك التنمية	04
01	01	مؤسسة إعادة الخصم	05
01	01	بنوك الائتمان الشعبي	06
01	04	المنشآت العامة وشبه العامة	07

المصدر: لعرباوي أمين، حرير ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 03.

ثانياً: بنية النظام المصرفي أثناء الاحتلال:

أول مؤسسة بنكية في الجزائر هي تلك التي تقرر بالقانون الصادر في 1843/07/19م لتكون بمثابة فرع لبنك فرنسا ويساهم فيها هذا البنك بالإضافة للأفراد، وقد بدأ هذا الفرع بإصدار النقود بداية من سنة 1848م وثاني مؤسسة كانت le compteur national d'escompte تقتصر

وظيفتها على الائتمان أي تتمتع بحق إصدار النقود، وثالث مؤسسة هي بنك الجزائر سنة 1851م، وقد اهتمت به السلطات الفرنسية، وقد شهد هذا الأخير أزمة مالية ما بين 1880م و1900م نظرا للإسراف وعدم العقلانية في تقييم القروض مما أدى إلى نقله لفرنسا وتغيير اسمه ليصبح بنك الجزائر وتونس، حيث أسندت لهمهمة الإصدار وباستقلال تونس عام 1956م تأمم هذا البنك وفقد حقه في الإصدار لتونس سنة 1958م ليعود اسمه بنك الجزائر¹.

ثالثاً: بنية النظام المصرفي بعد الاستقلال:

احتوت هذه الفترة ثلاثة بنوك وهي البنك المركزي الجزائري، وتأسيس الصندوق الجزائري للتنمية والصندوق الوطني للادخار والاحتياط، وتأسست بهذه الفترة أيضا الخزينة الجزائرية، وتم إصدار عملة وطنية هي الدينار الجزائري عام 1964م²:

1- البنك المركزي الجزائري:

إن أول شيء قامت به الجزائر عند استقلالها هو استرجاع السلطة النقدية الداخلية والخارجية، حيث تم إنشاء بنك مركزي جزائري بموجب القانون رقم 62-144 بتاريخ 13 ديسمبر 1962م، أسندت له وظيفة الإصدار النقدي ومراقبة تنظيم وتداول الكتلة النقدية، وتوجيه ومراقبة القرض، وكذا إعادة الخضم وتسيير احتياطات الصرف، كما تم تعزيز السلطة النقدية بإصدار عملة وطنية في 10 أبريل 1964م تحت اسم "الدينار الجزائري" وهي مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك إلا أنه بالنظر إلى الخزينة، فإن البنك المركزي قد كلف بشكل استثنائي ومرحلي (1963-1964) بالمنح المباشر للقروض تحت شكل تسبيقات، وخاصة قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا الذي كان يعاني من عجز لتعويض البنوك وهيئات القرض التي امتنعت عن تمويل المشاريع الاقتصادية، ولذلك تدخل البنك المركزي بشكل مباشر لتمويل هذه المشاريع³.

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 48-49.

² ختير فريدة، الرقابة المصرفية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قانون البنوك، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017، ص ص 46-47.

³ بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 08.

2- الصندوق الوطني للتنمية:

تأسس بموجب القانون رقم 63-165 الصادر في 07 ماي 1963م وذلك ملء الفراغ الذي أحدثته توقف بنوك كبرى فرنسية كانت قائمة على الائتمان متوسط وطويل الأجل. وقد أنيط هذا البنك بتعبئة الادخار متوسط وطويل الأجل، بينما كانت تتمثل مهمته في مجال القرض، في منح القروض متوسطة وطويلة الأجل من أجل تمويل عمليات التراكم، وقد ازدادت هذه الأهمية بصفة خاصة بعد الشروع في تنفيذ المخططات التنموية، على الرغم من ذلك، لم يتمكن البنك الجزائري للتنمية في الواقع من القيام بدور مهم في مجال تعبئة الادخار متوسط وطويل الأجل، وكانت الموارد التي ظل يستعملها في التمويل تقدم له من طرف الخزينة¹.

3- الصندوق الوطني للادخار والاحتياط CNEP:

أنشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 227-64 في أوت 1964م، ومن مهامها تجميع ادخار العائلات وتمويل احتياجاتها للسلع المعمرة وخاصة السكن. وتم استرجاع جميع أصول الصناديق التي كانت موجودة في السابق، ووجه نشاطها فيما بعد نحو تمويل البرامج المخططة للسكن الجماعي واقراض الهيئات المحلية والاكتتاب في سندات التجهيز².

المطلب الثاني: هيكل ومكونات النظام البنكي الجزائري

أولاً: هيكل النظام المصرفي قبل قانون 90/10:

مر هيكل النظام المصرفي قبل ظهور قانون النقد والقرض 90/10 بثلاثة مراحل نذكرها كما يلي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة انشاء المؤسسات المصرفية الوطنية (1962-1964م):

بتاريخ 29 أوت 1962 تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة الفرنسية، وقد كانت بمثابة الانطلاقة لبناء نظام مصرفي جزائري، حيث سميت هذه المرحلة بمرحلة استرجاع السيادة الوطنية، وذلك من خلال قيام الجزائر في 10 أبريل 1964م بإصدار العملة الوطنية، وهي الدينار الجزائري على أساس غطاء

¹ الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 02، 2013، ص 323-324.

² بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، ص 08.

ذهبي يعادل 0.18 غرام من الذهب، وخلال هذه المرحلة باشرت الحكومة الجزائرية بإنشاء مجموعة من الهيئات المالية والبنكية والتي سبق لنا التطرق لها وهي¹:

- ✓ الخزينة العمومية
- ✓ البنك المركزي الجزائري
- ✓ الصندوق الجزائري للتنمية
- ✓ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

2. المرحلة الثانية: مرحلة التأميمات (1965-1970):

إن توجهات الجزائر المستقلة كانت تتطلع لبناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وعرف هذا التطلع استحالة التخطيط الاقتصادي وسط فوضى المؤسسات المالية الأجنبية والأهداف التي كانت ترمي إليها الدولة الفتية، لذلك تقرر تأميم البنوك الأجنبية ابتداء من سنة 1966م، وقد كان هذا القرار بداية لإعادة تشكيل النظام المصرفي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكية رأس مالها كليا إلى الدولة وهي²:

- ✓ البنك الوطني الجزائري BNA
- ✓ القرض الشعبي الجزائري CPA
- ✓ بنك الجزائر الخارجي BEA

وكان الغرض من إنشاء هذه البنوك الثلاثة كسر حدة الاحتكار المصرفي الأجنبي والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الاقتصادية للبلد، وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص، حيث يقوم كل بنك منها بتمويل مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني وفي هذا الصدد تكفل البنك الوطني الجزائري (BNA) بتمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي، والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص. أما القرض الشعبي الجزائري (CPA) فقد تكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة، في حين تخصص بنك الجزائر الخارجي (BEA) في تمويل التجارة الخارجية³.

¹ خليفة عزي، زكرياء مسعودي، رياض زلاسي، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 302.

² بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 30.

³ المرجع نفسه، ص 31.

3. المرحلة الثالثة: إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية (1982-1985م):

شهدت المنظومة المصرفية الجزائرية في بداية الثمانينات إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، وانبثق عنهما بنكان تجاريان عموميان هما على التوالي¹:

1.3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

تأسس هذا البنك بتاريخ 13-03-1982م، في إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري الذي أظهر عن عدم قدرته على تلبية احتياجات تمويل النظام الفلاحي، وقد حددت مهمته في تمويل الأنشطة الزراعية، والري والصيد البحري وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي والإنتاج الغذائي (الزراعي والحيواني) على المستوى الوطني.

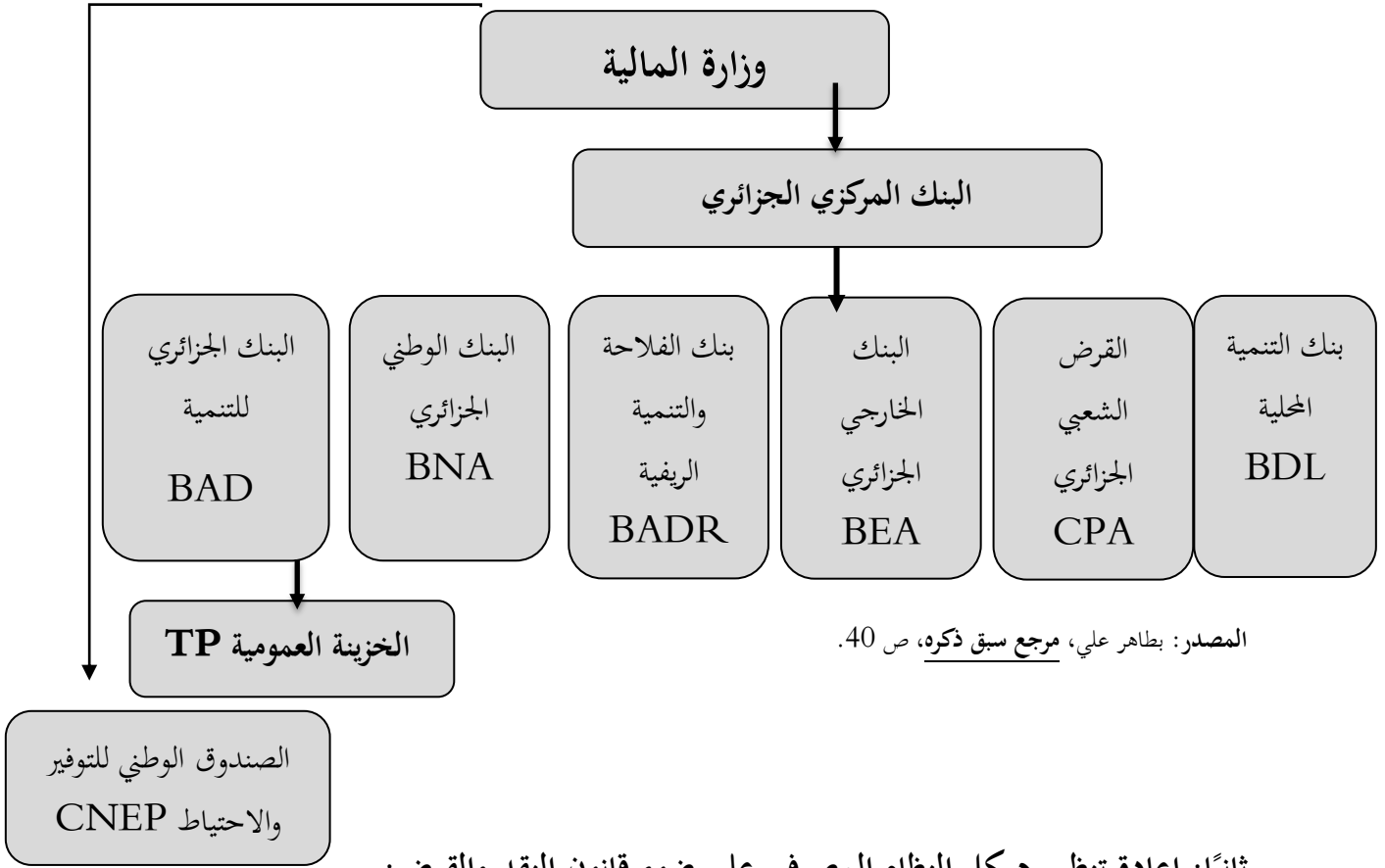
2.3. بنك التنمية المحلية BDL:

تأسس هذا البنك بموجب القانون 85-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985م بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي، ومن أهم وظائفه:

- تمويل عملية الاستثمار الإنتاجي التي تبادرها الجماعات المحلية.
- تمويل المؤسسات العمومية المحلية.
- تمويل عمليات القروض على الرهن.

¹ مالك الأخضر، بعل الطاهر، واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل 02 وتحديات تطبيق بازل 03، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 02، 2008، ص 302.

الشكل (01-01): هيكل النظام البنكي للجزائر في نهاية سنة 1985م



المصدر: بظاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثانياً: إعادة تنظيم هيكل النظام المصرفي على ضوء قانون النقد والقرض:

لقد وضع قانون النقد والقرض آليات جديدة للتمويل ووضع هيكل جديد للنظام المصرفي يعتمد على مستويين: بنك مركزي يعد الملجأ الأخير للإقراض وقطاع آخر من البنوك يتكفل بالنشاط المصرفي التقليدي كجمع المدخرات ومنح الائتمان.

1- البنك المركزي:

أعاد قانون النقد والقرض الاعتبار للبنك المركزي بعد أن عصفت بصلاحياته إصلاحات السبعينات وأوائل الثمانينات، التي أرادت أن يكون مجرد آلة لإصدار الأوراق النقدية، ومنذ 14 أبريل 1990م، تم تغيير اسم البنك المركزي الجزائري إلى بنك الجزائر، وتعرف المادة 11 من هذا القانون البنك المركزي على أنه "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والحرية المالية"، لا يخضع إلى القيد في السجل التجاري ومع ذلك فهو يخضع إلى قواعد المحاسبة التجارية، باعتباره تاجرًا في معاملاته مع الغير ويمثل قمة الجهاز البنكي. كما لا يخضع إلى أحكام القانون 01/88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية، ويقوم بنك الجزائر بالمهام الكلاسيكية للبنوك المركزية عن طريق هيئة تسمى مجلس النقد والقرض، ولقد أقر القانون

استقلالية البنك في التسيير والإدارة عن طريق إنشاء هيئات منحها المشرع صلاحيات محددة، تتمثل في المحافظ ونوابه، مجلس النقد والقرض والمراقبين¹.

2- البنوك:

اعتبر قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك بأنها أشخاص معنوية مهمتها العادية والأساسية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون، بحيث تتضمن هذه المواد وصف الأعمال التي كلفت البنوك بها وهي تنحصر في النقاط الآتية²:

- العمل على جمع الودائع والمدخرات الممكنة من الجمهور.
- القيام بمنح القروض.
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

وتعني عملية الإقراض كل عمل يقوم بموجبه بنك معين بوضع أموال تحت تصرف شخص أو يعد بمنحها له ويلتزم بضمانه ومن بين أنواع هذه القروض الائتمان التجاري³.

وأما وسائل الدفع فهي جميع الوسائل التي تسمح بتحويل ونقل الأموال مهما كان شكلها أو أسلوبها التقني المستعمل⁴.

3- المؤسسات المالية:

تعرف المادة 115 من قانون النقد والقرض بأن المؤسسات المالية هي: " أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور بمعنى المادة 111 "، بمعنى أن المؤسسات المالية تقوم بمهام الإقراض على غرار البنوك دون استعمال أموال الغير، وبإمكاننا القول أن رأس مالها هو الذي يحدد بشكل حاسم حجم استعمالاتها ومساهماتها في إحداث القرض وتوجيه السياسة

¹ المواد رقم 04-13-14-15-16-55 من قانون النقد والقرض 10/90.

² المادة رقم 114 من قانون النقد والقرض.

³ المادة رقم 112 من قانون النقد والقرض.

⁴ المادة رقم 113 من قانون النقد والقرض.

الائتمانية بالإضافة إلى نوع معين من المدخرات الملتقاة من المدخرين المحتملين، وأيضا ما يمكن قوله هو أن المؤسسات المالية لن يكون بإمكانها خلق نقود الودائع نظرا لطول آجال المدخرات الملتقطة¹.

4- الفروع الأجنبية:

حسب المادة 127 من القانون رقم 90/10، فإنه يمكن فتح أي تمثيل لبنك أو مؤسسة مالية أجنبية وذلك بترخيص من مجلس النقد والقرض، فيكون خاضعا لقواعد القانون الجزائري، حيث يشترط توفر الحد الأدنى لرأس المال المطلوب تواجدده من طرف البنوك الوطنية، وقد حدد المجلس رأس مال هذه المؤسسات المالية ما بين 500 و 1000 مليون دج سنة 1990م، وأكد هذا المبلغ سنة 1993م².

وقد قرر المجلس الجزائري للنقد والقرض في أواخر سنة 2008 (ديسمبر)، إجراء تنظيمي جديد يتمثل في مضاعفة قيمة رأس المال الأدنى المطلوب للبنوك والمؤسسات المالية إلى 10 مليار دج أي ما يعادل 100 مليون أورو، فيما سيصل حجم رأس مال المؤسسات المالية وفروعها قيمة 3.5 مليار دج أي 35 مليون أورو³.

المطلب الثالث: وظائف النظام البنكي الجزائري وأهدافه

أولاً: وظائف النظام البنكي الجزائري:

يقوم النظام البنكي بتأدية العديد من الوظائف لمسايرة كافة التطورات والتحويلات التي تشغل الساحة المصرفية.

1. وظائف البنوك المركزية:

1.1. إصدار أوراق البنكنوت: تعتبر هذه الوظيفة من أول المهام التي اطلعت بها البنوك المركزية منذ إنشائها وفي هذا الشأن تلتزم البنوك المركزية بالأحكام القانونية الخاصة بكيفية تكوين غطاء البنكنوت المصدر حتى لا يتوسع البنك في الإصدار وتدهور قيمة العملة تبعا لذلك⁴.

¹ بطاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² المادة رقم 127 من قانون النقد والقرض.

³ المادة رقم 03 من قانون النقد والقرض.

⁴ حسن أحمد عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2008، ص 232.

2.1. يعتبر البنك المركزي الأداة الرئيسية في يد الحكومة لتنفيذ سياستها النقدية، حيث تحتفظ لديه بحساباتها، ويقدم لها ما تحتاجه من قروض قصيرة وطويلة الأجل، ويتولى البنك المركزي عملية إصدار القروض العامة وتنظيم تصريفها بين البنوك والمؤسسات، ويشرف أيضا على عملية استهلاك الدين العام ودفع الفوائد، كما يعتبر البنك المركزي كمستشار نقدي للدولة فيما يخص السياسات الواجب اتباعها لمواجهة مختلف الظروف¹.

3.1. تمثل الرقابة على الائتمان من أهم وظائف البنك المركزي، حيث تمثل الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها في تنفيذ السياسة النقدية ويستخدم البنك المركزي للقيام بهذه الوظيفة مجموعة من الوسائل، منها الكمية والمتمثلة في سياسة سعر إعادة الخصم وعمليات السوق المفتوحة وأسلوب تعديل النسبة القانونية للاحتياطي الاجباري ومنها الكيفية والمتمثلة في تأطير القروض وهامش الضمان المطلوب والحد الأقصى لسعر الفائدة والرقابة على شروط الرهن... الخ².

2. وظائف البنوك التجارية:

تقوم البنوك التجارية بالعديد من الوظائف، والتي تطورت مع مرور الوقت، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث أصبحت تقوم بعمليات لم تكن تقوم بها من قبل، ولهذا يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى³:

✓ قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب وبعضها لأجل أو ودائع ادخارية.

✓ خلق النقود والائتمان.

✓ خلق الأوراق التجارية.

✓ إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائها وتسويق هذه الأوراق في سوق المالية.

✓ بيع وشراء الأوراق المالية لحسابها وحساب عملائها.

✓ منح القروض للهيئات والمنشآت والأفراد.

¹ حمي حورية، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها - حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 42.

² حمي حورية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ العقون سميرة، فطحيزة عمار آمال، علال عواطف، النظام المصرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة الجزائر من 2001-2017، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 11-12.

✓ القيام بخدمات بالنيابة عن العملاء مثل إنجاز عمليات التحويلات النقدية بين العملاء وبين بعضهم البعض وإصدار خطابات الضمان التي يطلبها العملاء والقيام بتحصيل شيكات وكمبيالات العملاء وسداد ديونهم نيابة عنهم.

✓ التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية.

✓ تأجير الخزائن الحديدية والخزائن الليلية ومخازن العملاء.

✓ القيام بوظيفة أمناء الاستثمار لحساب عملائها اللذين ليس لديهم من الوقت أو من الخبرة ما يمكنهم من مباشرة عمليات الاستثمار بطريقة مضمونة وبدرجة كفاية مرتفعة.

✓ جذب المدخرات المتاحة وذلك بشتى الطرق التي تحقق لها ذلك ثم تجميع هذه المدخرات وتوجيهها نحو الأنشطة التي تفتقر إلى موارد مالية إضافية، وهي في سبيل ذلك تقوم بوظيفتها الأساسية وهي خلق النقود.

3. وظائف البنوك المتخصصة: وتقوم هذه البنوك بوظائف مهمة منها¹:

➤ القيام بتسويق إصدارات الأوراق المالية الجديدة (أسهم، وسندات... الخ) وذلك من خلال نشاطها كمؤسسات سوق أولية.

➤ التعرف على فرص الاستثمار والإجراءات المتعلقة بجداولها الاقتصادية والترويج لها والإشراف على تأسيسها وتقديم الاقتراحات ذات العلاقة بتهيئة البيئة الاستثمارية الملائمة في المجتمع.

➤ دراسة جدوى إصدارات الأوراق المالية الجديدة وتقديم الاستشارة في النواحي المالية والفنية والقانونية اللازمة لذلك.

➤ المساعدة في دراسة جدوى عمليات الاندماج وإعادة التنظيم وإنشاء الشركات التابعة ودراسات الجوانب القانونية ذات العلاقة.

➤ القيام بأعمال صرافة العملات وخاصة لكبار المتعاملين ولحفظة البنك الخاصة من خلال غرفة التعامل الموجودة فيه والمزودة بأحدث وسائل الاتصال الإلكتروني.

¹ زقير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة -دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 08.

ثانياً: أهداف النظام البنكي الجزائري:

- البنك كغيره من منظمات الأعمال يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف وتمثل فيما يلي¹:
- ✓ سعي البنوك إلى تحقيق وتعظيم الربح.
- ✓ تعظيم معدل العائد على الاستثمار.
- ✓ المحافظة على قوام معقول من السيولة.
- ✓ تقليل الوقت الضائع وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية.
- ✓ تنويع وتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء.
- ✓ البقاء والاستمرار وتجنب الأخطار.
- ✓ النمو والمحافظة على الموارد المالية والبشرية وحمايتها.
- ✓ تحقيق مستويات مرضية من العوائد أو الخدمات لأطراف التعامل الداخلي والخارجي.

¹ أسماء قلي، ندى تازير، فعالية الشبايك الإسلامية لدى البنوك التقليدية من خلال عمليات التمويل والاستثمار دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2019، ص 49.

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري في ضوء إصلاحات قانون النقد والقرض (90/10)

مرت الجزائر أواخر ثمانينات القرن الماضي بظروف اقتصادية متذبذبة، دفعت بالقائمين على شؤون البلاد إلى الخوض في جملة من الإصلاحات للتحويل نحو اقتصاد السوق، وبالضرورة شملت هذه الإصلاحات المجال البنكي، وذلك من خلال قانون 90/10، الذي جاء ليعطي نفسا جديدا للقطاع المصرفي.

المطلب الأول: مبادئ وأهداف قانون النقد والقرض

أولاً: مبادئ قانون النقد والقرض:

جاء قانون النقد والقرض بعدة أفكار جديدة تصب معظمها في إعطاء المنظومة المصرفية مكانتها الحقيقية كمحرك رئيسي للاقتصاد، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:

يتميز النظام الاقتصادي والمالي الجزائري الذي ساد إلى غاية المصادقة والتطبيق الفعلي لقانون النقد والقرض بالغموض والخلط بين الدائرة الحقيقية والدائرة النقدية، حيث أن هذه الأخيرة كانت خاضعة كلياً للأولى، وبعبارة أخرى كانت القرارات النقدية تتخذ تبعاً للقرارات الحقيقية، وكان كل الاهتمام ينصب على الكميات المادية فقط (مستويات الانتاج). وقد أعتمد قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية، ويعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعاً للقرارات الحقيقية المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، بل أصبحت هذه القرارات تُتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تتخذها السلطة النقدية اعتماداً على الوضع النقدي السائد¹.

كان من شأن هذا الفصل الذي تبناه قانون النقد والقرض السماح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها²:

- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعماله داخليا إن كان ذلك على مستوى المؤسسات العمومية أو على مستوى العائلات والمؤسسات الخاصة.
- تنشيط السوق النقدية واستعادة السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة رئيسية من وسائل الضبط الاقتصادي.

¹ بطاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 346-347.

- توفير الشروط الضرورية التي تسمح بمنح القروض بناءً على معايير لا تميز بين الأعوان الاقتصاديين، لاسيما بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك، وجعله يلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

2. الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية:

- اعتمد قانون النقد والقرض أيضاً على مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية، فالخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القرض، وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتم بلا حدود ولا قيود، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد، كما يسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية¹:
- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة العمومية.
 - تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
 - تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
 - الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3. الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان:

فقد كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث هُشم النظام المصرفي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات، وخلق مثل هذا الأمر غموضاً كبيراً على مستوى نظام التمويل، فجاء قانون النقد والقرض ليضع حداً لذلك، فأبعد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد، ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة. وعليه فإن النظام المصرفي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية، ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية²:

- استعادة البنوك والمؤسسات المالية، لوظائفها التقليدية والمتمثلة في منح القروض.
- تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

¹ بورمة هشام، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² بلعوز بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، الجزائر، يومي 14 و15 ديسمبر 2014، ص 496-497.

- أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يركز أساساً على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع.

4. انشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

اتخاذ القرارات النقدية على أساس أهداف السياسة النقدية لا على أساس الأهداف الكمية للاقتصاد، حيث أنه في ظل التخطيط المركزي للاقتصاد لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة، بل كان الهدف هو تعبئة الموارد لتمويل البرامج المخططة للتنمية، وفي ظل قانون النقد والقرض أصبحت القرارات تتخذ على أساس أهداف تحددها السلطة النقدية¹.

وقد حرص قانون النقد والقرض على أن تكون هذه السلطة النقدية²:

➤ وحيدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية.

➤ مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة بشكل منسجم قصد تحقيق الأهداف النقدية.

➤ موجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

5. وضع نظام بنكي على مستويين:

وضع قانون النقد والقرض 90-10 النظام البنكي على مستويين، فميز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية كموزع للقرض، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلاً بنك البنوك يراقب نشاطه ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسة الائتمانية للبنوك وفقاً لما يقتضيه الوضع النقدي، فبإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي وتحديد معايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية³.

¹ حديوش سعدية، قانون النقد والقرض، مطبوعة دروس لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2016، ص 04.

² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 349.

³ بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 497.

ثانياً: أهداف قانون النقد والقرض:

لقد جاء قانون النقد والقرض ليكرس أنماطا جديدة على البنوك لكي تتماشى مع التطورات العالمية وجاء ليعطي نفسا جديدا لبنك الجزائر من خلال الوظائف التي حددت له. ولعل أهم أبعاد وأهداف القانون تتمثل فيما يلي¹:

➤ إدخال وظائف وأنشطة على البنوك التي تدخل في إطار الوساطة البنكية والأسواق المباشرة النقدية، المالية والصرف وبذلك تطورت الأنشطة البنكية ووجدت البنوك نفسها أمام عدة أنشطة مالية جديدة تمثلت في تقديم سلفات، مساهمات في رأس المال، إصدار السندات والاستثمارات المباشرة.

➤ وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والبنكي عن طريق إنشاء نظام يعتمد على القواعد التقليدية في تمويل الاقتصاد الوطني ليحرر الخزينة من عبئ منح الائتمان ويرجع دورها كصندوق للدولة.

➤ إعطاء الاستقلالية للمؤسسة البنكية وتجسيدها على أرض الواقع، إذ تصبح تعمل وفقا لمعايير اقتصاد السوق والمتمثلة في الربحية والمردودية المالية وحرية التعامل مع القطاع العام والخاص بدون التمييز بينهما، مما جعل اختيار السياسة الإقراضية من صلاحيات البنك وليس مفروضاً عليها.

➤ إعادة تقييم العملة بما يخدم الاقتصاد الوطني وكذلك التخلص نهائياً من مصادر المديونية والتضخم ومختلف أشكال التسربات.

➤ رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض عن طريق إعادة تأهيل السلطة النقدية من خلال إعطاء الاستقلالية للبنك المركزي، والهدف منه خلق جو ملائم بالادخار والاستثمار وبالتالي الوصول إلى النمو المطلوب.

➤ تشجيع الاستثمارات والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية وهذا لإرساء قواعد اقتصاد السوق لتطوير عملية تخصيص الموارد.

➤ جلب المستثمر الأجنبي وتشجيعه بإجراءات مسهلة وضعها بنك الجزائر ومنه تمهيد الأرضية القانونية للاستثمار بصدور قانون الاستثمار وإنشاء سوق مالية.

➤ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن قانون النقد والقرض قد وضع وبشكل تام المنظومة البنكية والنظام النقدي في مسار الانتقال من اقتصاد مسير مركزيا إلى اقتصاد موجه بآليات السوق.

¹ زاوي فضيلة، شدرى معمر سعاد، قرتلي محمد، أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار اصلاح المنظومة البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-2017، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 80-81.

المطلب الثاني: النظرة الجديدة للنظام البنكي الجزائري واصلاحات 1990

في إطار تحديث وإصلاح النظام المصرفي، تمت المصادقة على قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض ويعتبر أهم حدث ميز النظام المصرفي والمالي ابتداء من 1990م. والذي وضع النظام المصرفي والمالي في الجزائر على مسار تطور جديد تميز بتغيرات جذرية في تنظيم النشاط المصرفي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك وإبراز دور النقد والسياسة النقدية، ويهدف هذا القانون عموماً إلى تقديم تسهيلات ائتمانية للمؤسسات الاقتصادية وجعل البنوك في خدمتها، بمعنى يجب أن يكون القطاع المالي يلعب دوراً نشيطاً في تعبئة الموارد المالية وتخصيصها، ويتم هذا التحول وفق ما يلي¹:

➤ جعل أدوات السياسة النقدية تتماشى وفق قواعد السوق.

➤ تحرير أسعار الفائدة

➤ التحرير التدريجي لمعاملات الحساب الجاري والرأسمالي.

➤ اعتماد سياسة أكثر مرونة اتجاه سعر الصرف.

➤ إنشاء سوق نقدية ومالية حقيقية (البورصة).

وأولى بوادر التحول بالنسبة للنظام المصرفي بدأت في عام 1990م بعد اصدار قانون النقد والقرض الذي نص على ما يلي²:

✓ منح البنك المركزي استقلالية عن وزارة المالية وتكليفه بتسيير السياسة النقدية، وفي هذا الإطار يلاحظ أنه أجريت إعادة تنظيم إدارية على البنك المركزي حتى يقوم بمهامه الجديدة بدون بيروقراطية وسمي " بنك الجزائر".

✓ إنشاء مجلس النقد والائتمان، والذي يمثل السلطة النقدية في الجزائر، وهذا المجلس هو المسئول على وضع وصياغة سياسات الائتمان والنقد الأجنبي والدين الخارجي والسياسة النقدية. ويرأس هذا المجلس محافظ بنك الجزائر، ويضم نواب المحافظ الثلاثة، بالإضافة إلى ثلاثة مندوبين من الحكومة.

✓ تطبيق قواعد تتسم بالشفافية وتحكم العلاقة بين الحكومة والنظام المالي.

✓ إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي.

¹ كمال عياشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2006، ص 10.

² المرجع نفسه، ص 10-11.

✓ إن الدخول في اقتصاد السوق وتحرير النشاط الاقتصادي تحول لا يخص فقط الميكانيزمات الداخلية للدولة (الأسعار، الأجور، معدلات الفائدة...) وإنما يخص أيضًا ميكانيزمات خارجية كتحرير رؤوس الأموال والتجارة الخارجية وكذلك تشجيع الاستثمارات الأجنبية.

المطلب الثالث: هيئات الرقابة في النظام البنكي الجزائري

أولاً: بنك الجزائر:

1- تعريف بنك الجزائر:

يعرف الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003م بنك الجزائر بأنه: " مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعد تاجرا في علاقته مع الغير بحكم التشريع التجاري ما لم يخالف ذلك أحكام هذا الأمر، يتبع قواعد المحاسبة التجارية لا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية ومراقبة مجلس المحاسبة كما لا يخضع إلى التزامات التسجيل في السجل التجاري، تمتلك الدولة رأس مال بنك الجزائر كله، يقع مقره في مدينة الجزائر، ويفتح فروع أو وكالات في كل المدن حيث يرى ضرورة لذلك، ولا يمكن أن يصدر حل لبنك الجزائر إلا بموجب قانون يحدد كفاءات تصنيفه"¹.

2- مهام بنك الجزائر:

طبقا لقانون النقد والقرض ل 14 أفريل 1990م، بنك الجزائر أو البنك المركزي الجزائري سابقا، مكلف بإصدار النقود، وتنظيم تداولها، مراقبة توزيع القروض للاقتصاد، تسيير احتياطات الصرف، منح المساعدات للدولة، بالإضافة لنشاطاته اليومية: إعادة الخصم، غرف المقاصة، تسيير السوق النقدية، تسيير سوق الصرف، وكذلك منح الاعتماد من أجل فتح مكاتب تمثيل أو إنشاء مؤسسات أجنبية².

تتمثل مهمة بنك الجزائر في مجال النقد والقرض، في توفير والحفاظ على أفضل الشروط التي تضمن النمو المنتظم للاقتصاد الوطني، بجميع طاقاته الإنتاجية مع السهر على استقرار النقد في الداخل والخارج، ويمارس البنك المركزي ثلاثة أنواع من الرقابة على البنوك وهي³:

¹ المواد 09-10-11-12 من الأمر رقم 03-11، المؤرخ في 26 أوت 2003م، المعدل والملغى لقانون النقد والقرض 90-10.

² ريس عبد الحق، مساهمة البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيل الخدمات المصرفية دراسة لعينة من البنوك الأجنبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 171.

³ مروة بوقدم، جمال عمورة، الرقابة المصرفية في الجزائر ودورها في تعزيز الإفصاح بالبنوك التجارية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 18، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2018، ص 75.

– **الرقابة الكمية:** هي الرقابة الخاصة بكمية الائتمان وسعره، وتتضمن الحدود التي تلتزم بها البنوك التجارية بالنسبة لحجم القروض التي تمنحها وسعر الفائدة التي تقرض به... إلخ، اعتمادًا على استخدام السوق للتعديل النقدي.

– **الرقابة النوعية:** تتضمن وضع حدود للأنواع المختلفة من القروض قصد التأثير على حجم الائتمان الموجه لقطاع أو قطاعات ما، وكذلك تعمل على الحد من حرية ممارسة المؤسسات المالية لبعض الأنشطة كمًا ونوعًا ووضع قيود على استثمارات البنوك التجارية وقصرها على الاستثمارات التي يتوافر فيها عنصري الضمان والسيولة.

– **الرقابة القانونية والإدارية:** يقصد بها الرقابة التي تتم عن طريق الأحكام التي تلزم البنوك بنشر قوائمها المالية في فترات دورية منتظمة حتى يقف البنك المركزي وأصحاب الودائع والمساهمين على حقيقة المركز المالي لهذه البنوك في فترات متقاربة ومنتظمة.

– وتعد الرقابة التي يمارسها بنك الجزائر على البنوك التجارية من أكثر أنواع الرقابة أهمية وشمولًا، حيث تتخذ شكلين أساسيين هما: الرقابة الميدانية والرقابة على أساس المستندات. فإذا كانت اللجنة المصرفية هي السلطة المخولة قانونًا بالإشراف المصرفي، فإن بنك الجزائر يتكفل بتنفيذ عمليات الرقابة على البنوك لصالح اللجنة المصرفية، وذلك من خلال المديرية العامة للمفتشية العامة بميكلها المختلفة.

ثانيًا: لجنة الرقابة المصرفية:

تأسست لجنة الرقابة المصرفية على إثر قانون النقد والقرض الذي نص في مادته 105 على تشكيل لجنة تقوم بمراقبة مدى احترام البنوك والمؤسسات المالية للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها والسهر على احترام قواعد حسن سير المهنة والمعاقبة عند حدوث اختلالات ونقائص¹، وتتكون هذه اللجنة من المحافظ رئيسًا وثلاث أعضاء يُختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي والمالي وقاضيان حيث ينتدب الأول من المحكمة العليا ويختاره رئيسها الأول أما الثاني يُنتدب من مجلس الدولة ويختاره رئيس المجلس، وممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس هذا المجلس².

وتعمل اللجنة كذلك على متابعة مدى إيفاء البنوك بالمتطلبات التي يفرضها القانون ونظام بنك الجزائر لممارسة هذا النشاط وتمثل هذه المتطلبات أساسًا فيما يلي³:

¹ المادة رقم 105 من قانون النقد والقرض.

² المادة رقم 106 من قانون النقد والقرض.

³ بطاهر علي، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

- نسب الأموال الخاصة إلى الالتزامات.
- معامل السيولة.
- النسبة بين الأموال الخاصة والقروض.
- النسب بين الودائع والتوظيفات.
- توظيفات الخزينة.
- الأخطار بشكل عام.

كما تختتم عمليات الرقابة لهذه اللجنة باتخاذ تدابير وعقوبات تأديبية إن استدعى الأمر، وذلك حسب درجة شدتها وحسب الأخطار والمخالفات المثبتة، وتمثل هذه التدابير في دعوة البنك والمؤسسات المالية موضوع الرقابة إلى العمل على إعادة توازناتها المالية أو تصحيح وتكييف أساليبها الإدارية التي قد تبدو للجنة غير فعالة أو مخالفة للتنظيم، كما يمكن للجنة اتخاذ تدابير أخرى من بينها التنبيه، اللوم، إلغاء الترخيص بممارسة العمل¹.

يمكن للجنة المصرفية ممارسة مهامها بمساعدة البنك المركزي من خلال جهازين هما:

1- الأمانة العامة للجنة المصرفية:

تنص المادة 106 من الأمر رقم 03-11 بأنه تزود اللجنة المصرفية بأمانة عامة يحدد مجلس إدارة البنك صلاحياتها وكيفية تنظيمها وسيورها بناءً باقتراح اللجنة، إذن تتكون من هيكل دائم يتمثل في الأمانة العامة تتولى ارسال الاستدعاءات إلى الجلسات وعلى انتهاء كل جلسة، يرفع الأمين العام وفي حالة الغياب يكون أمين الجلسة المعين من قبل رئيس اللجنة المصرفية محضرا يحتوي إثبات حضور الأشخاص المعنية ويضمن الأمين العام بتنفيذ القرارات².

2- المديرية العامة للمفتشية العامة:

بالنظر إلى كثافة شبكة البنوك والمؤسسات المالية وقصد التكفل الجيد بتقوية الرقابة على الوثائق والمستندات، فقد تم إنشاء مصلحة أو هيئة مختصة على مستوى بنك الجزائر هي المديرية العامة للتفتيش العام (DGIG) عام 2001م، تضطلع بمهمة التدقيق الميداني للتأكد من صحة البيانات الواردة في

¹ مروة بوقدم، جمال عمورة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² بغدادي إيمان، الإطار القانوني للجنة المصرفية بالتشريع الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 16.

الوثائق والمستندات المفصح عنها من قبل البنوك، حيث ترسل تقارير الرقابة إلى اللجنة المصرفية لتتخذ القرارات المناسبة بصدد البنك. وهي مسؤولة بالنيابة عن اللجنة المصرفية لأداء الرقابة على أساس الوثائق، وممارسة الرقابة في عين المكان من خلال عملائها. ومن مهامها¹:

- التحقق من دقة وصدق المعلومات المقدمة والقيام بتقدير المناهج المحاسبية المعتمدة من قبل البنك أو المؤسسة المالية المعنية.

- تقدير نوعية المراقبة الداخلية، لاسيما تناسق أنظمة التقييم، المراقبة والتحكم في المخاطر.

- مراقبة شروط تقييم وتسجيل وحفظ المعلومات المحاسبية والمالية و مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

ثالثاً: مركزية المخاطر:

حسب المادتين 97-98 من الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، تلزم البنوك والمؤسسات المالية باحترام ضوابط التسيير الهادفة إلى ضمان سيولتها وقدرتها على الوفاء اتجاه الغير ولا سيما اتجاه المودعين، وكذا ضمان توازنها المالي، ويجب عليها بشكل خاص أن تحترم نسب تغطية وتوزيع المخاطر. ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة لمركزة المخاطر تدعى "مركزية المخاطر"، ويكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة، والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية، كما لا يجوز منح أي قرض دون أن يكون البنك أو المؤسسة المالية قد تحصل من مركزية المخاطر على المعلومات المتعلقة بالمستفيد من القرض، من حيث أن البنوك والمؤسسات المالية ملزمة بالانخراط في مركزية المخاطر².

وبالإضافة إلى الوظيفة الإعلامية لمركزية المخاطر، فإن وجودها يسمح بتحقيق غايات متعددة، منها³:

- مراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسات المالية، ومعرفة مدى العمل الذي تقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل (قواعد الاحتراز خاصة) التي يحددها بنك الجزائر.

- منح البنوك والمؤسسات المالية فرصة القيام بمفاضلات بين القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبياً.

- تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة ببنك الجزائر.

¹ مروة بوقدوم، جمال عمورة، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

² حني حورية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

³ الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.

خلاصة:

عاشت الجزائر تغيرات واصلاحات اقتصادية مختلفة لاسيما في المجال المصرفي، حيث ورثت نظاما مصرفيا واسعا قائم على أساس لبيبرالي، كون فرنسا المستعمرة من دعاة الرأسمالية، لكن بعد الاستقلال أصبحت البنوك الجزائرية تمثل المورد الأساسي في تمويل المؤسسات العمومية دون أن يكون لها سلطة القرار فيما يخص منح الائتمان المصرفي، وهو ما جعلها عبارة عن صناديق تمر عبرها التدفقات النقدية اتجاه المؤسسات العمومية، وأداة تحت تصرف الخزينة العمومية.

حيث تعتبر سنة 1990م سنة فارقة في تاريخ النظام النقدي الجزائري بصدر قانون النقد والقرض الذي تضمن ادخال إصلاحات عميقة على هذا النظام، حيث اعتبر في حينه من بين أهم قوانين الإصلاح الاقتصادي في الجزائر. فقد أدخل هذا القانون تعديلات جوهرية على نمط تنظيم النظام النقدي الجزائري إن كان ذلك على مستوى البنك المركزي والسلطة النقدية أو كان على مستوى البنوك.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لقد سعت المؤسسات المصرفية وبخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المقدمة من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد وذلك بمحاولة إرضائهم، من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم الحالية وتطلعاتهم المستقبلية.

و من هنا توجهت الأنظار إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، اعتمده المؤسسات المصرفية أداة فعالة في إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا زبائنهم، والمحافظة عليهم.

ومن خلال هذا الفصل نحاول التعرف على هذا النهج الإداري الحديث (إدارة الجودة الشاملة) من خلال مبحثين :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، إذ توسع هذا المفهوم وأصبح غير قابل للحصر في تعريف واحد نظرا للخلفيات المتعددة التي تطرق إليها كل باحث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ومفهومها

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقبة زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، ذلك في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (كما في بناء الأهرام) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور). مع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة لا سيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية فأساسيات الجودة موجودة منذ وجود البشرية، لكنها لم تعرف بالمفهوم الحديث إلا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام 1911 م .

نادى بها تاييلور حيث كان مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة حيث تبني اليابانيون في بداية الخمسينيات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعة المدمرة في كافة المجالات، الأمر الذي كان ذلك له أكبر أثر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينيات وساعد ذلك على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينيات الأخذ بأفكار يمنح حول كل من الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي، أصبحت في منتصف التسعينات تدرس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية.

بناء على ما سبق نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة قد مرت بعدة مراحل تتمثل في :

1-المرحلة الأولى (1958):

أبرز المفكر الأمريكي "فيجن باوم" في بداية الخمسينات مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث عرف بأنه: عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجيات ورغبات المستهلك تتضمن تطوير وصيانة الجودة أشار "فيجن باوم" بأن الجودة مسؤولية جميع

الأفراد في المؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

2-المرحلة الثانية (1960-1980):

ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها في بداية الستينيات كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم إدوارد ديمبغ الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامه لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الأسواق. ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينات فلسفة فيليب كروسبي الذي حدد أربع عشر خطوة لتطوير وتحسين الجودة وإدارتها. وأخيرا ظهرت فلسفة جوران الذي أوضح ثلاث عمليات للجودة وهي عملية التخطيط وعملية التحسين وعملية التطوير.

الرواد الثلاثة كان لهم الفضل في تحسين وتطوير الجودة وهم أمريكيون وفلسفاتهم جميعها كانت تهدف إلى تحقيق هدف واحد هو العمل المستمر نحو تحسين الجودة .

3-المرحلة الثالثة(1980-1995):

عرفت إدارة الجودة الشاملة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها على سبيل المثال نظام حلقات الجودة، فريق الجودة كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة. برزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، رقابة للبيئة، توليد الطاقة النووية وغيرها. برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل وأخيرا ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير هي:-(ISO 9000 (9004 كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

رغم الشيوع الكبير لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لم يحصل على تعريف ثابت أو دقيق كون تميز هذا المفهوم بالحدثة والشعب لذوي التخصص.

ولتقريب مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل كلماتها الثلاث (إدارة، الجودة، الشاملة) كالتالي:

- الإدارة: تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه وأخيرا المتابعة وتطبيقها على برامج الجودة.

¹ بودراع محمد الطاهر، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الخدمة المصرفية دراسة بنك سوسيتي جنرال الجزائر قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، دورة 2013، ص12-14.

- الجودة: كما نص على ذلك المفهوم الحديث بكونها الوفاء. بمتطلبات المستفيد.

- الشاملة: لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.¹

تعريف جوزيف جوران بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعويبي لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة" ويعرفها كل من كويمان وهال بأنها "فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهم"² كما يعرف جون أوكلاند إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تداركها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل.

تعريف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.³

وكما عرفها "إكسون" على أنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتكمن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدرتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة."⁴

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن. كما عرفها آخرون... بأنها مدخل لإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على

¹ لوراني إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد5، 2016، ص354.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دارالفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008، ص64-65.

³ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في وحدة فرما للإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص72-73.

⁴ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص25.

مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا الزبون وتحقيق منافع العاملين بالمنظمة والمجتمع ككل.¹

وفي نفس السياق نجد وفق مفهوم Crosby أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".²

ويعرف R-HODGITTs إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام إداري يعتمد على المورد البشري، يهدف إلى استمرار رقي خدمات الزبائن بتكاليف دائماً في تديني" و يرى آخر بأنها عبارة عن " استراتيجية إدارية تضم في مجموعة من جميع أقسام المؤسسة، نشاطات الأشخاص ومحيط المؤسسة، من أجل تأكيد وظائف الجودة، بهدف تحسين دائم لعمليات الجودة، وتلك ارضاء لمتطلبات الزبون".³ في حين تعرفها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بهدف النجاح في المدى الطويل، عن طريق رضا المستفيدين، وتحقيق مزايا لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع".⁴

وبالرغم من اختلاف وتعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن جميعها أو جلها يكاد أن يكون متشابهاً في الأركان التي تقوم عليها من حيث التركيز على العمل وإرضاء المستهلك وتطوير المشاركة بين العاملين والتركيز على الشمولية والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر، إلخ) حيث

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص25-26.

² خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص288.

³ ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، 2006، ص17-18.

⁴ جلابة علي، سرارمة مريم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل 10 و11 أبريل 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ص4.

ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن سيقوم وموردين للذين يلونهم وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.¹

أولاً: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي).. الخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.²

2- المشاركة والتحفيز:

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و الحافزية إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفرق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة و مشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية، حيث أنها تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.

3- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

إن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يطلبها النجاح المستهدف.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص98-99.

² مرجع نفسه، ص99.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.¹

4- العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

5- توكيد الجودة:

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساسا اعتبارا من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

6- التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

7- إلزام الإدارة العليا:

إن وجود قيادة فعالية وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.

وأن الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة- ولاية أدرار، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2017-2016، ص33-34.

8- القرارات المبنية على الحقائق:

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وإن ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

9- الوقاية من الأخطاء:

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لأن توفيرها ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.¹

10- إدارة الجودة استراتيجياً:

تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجياً إذ بدون الجودة العالية غالباً ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسات القائمة في الأسواق على المديين المحلي والاستراتيجي ولذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

11- المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغيير وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

12- الإدارة العلمية:

إن الإدارة العلمية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط آفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

¹ العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص34-36.

13- تصميم المنتج:

إن عمليات التصميم للمنتج يعتبر من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات من جهة أخرى ولذا فإنه بعد من العوامل الرئيسة لتحقيق نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة.¹

ثانياً: رواد إدارة الجودة الشاملة

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية وإسهامات العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دوراً فعالاً، وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه الإسهامات ما يلي:

1- مساهمات إدوارد ديمينغ (Edward Deming):

قدم إدوارد ديمينغ العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا واليابان، فكان له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة، يرى ديمينغ أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية، مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل.²

لقد وضع ديمينغ ما يعرف بدائرة ديمينغ والتي تضم: خطط ونفذ وفحص وتصرف كما يلي:

1-1 التخطيط: يشمل جمع المعلومات عن العملية التي يراد تحسينها ثم يتم تحديد الأخطاء وأسبابها وكيفية القضاء عليها وأخيراً يتم وضع معايير معينة من أجل التحسين بعد تصنيعه.

1-2 التنفيذ: يشمل وضع خطط التحسين تحت التنفيذ وتجربة خطة التحسين من أجل تسجيل البيانات الناتجة عن التجربة، وأخيراً جمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.

1-3 الفحص: يتمثل في تقييم خطة التحسين بعد تنفيذها، وتحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف.

1-4 التصرف: أي إذا كانت النتائج المتحصل عليها إيجابية يتم اعتماد خطة التحسين ثم القيام بعملية التدريب لكافة العاملين على خطة التحسين أما في الحالة العكسية فإنه يجب مراجعة أو تعديل الخطة للقضاء على الأخطاء أو إلغائها بشكل كلي من أجل وضع خطة بديلة.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

² محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 54.

كما بينت فلسفة ديمينغ على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر، المعروفة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات باستمرار.
- انتهاج فلسفة جديدة من طرف كافة الموجودين في المؤسسة من خلال تضافر الجهود وتفادي الضياع وانخفاض كفاءة العاملين.
- التخلص من الاعتماد على الفحص الشامل أي الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحسين الأداء الإنتاجي.
- اعتماد الموردين على أساس الأحسن جودة، وربط علاقة طويلة الأجل معهم.
- التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع وتجهيز الخدمات ويتم على هذا الأساس المتابعة المستمرة للأداء.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال على طرق أداء الأعمال باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين لأنه يمثل عائق أمام الجودة الشاملة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات قصد القضاء على العوائق التنظيمية لمواجهة مشاكل العمل.
- تقليل الشعارات وذلك من خلال الاعتماد على سياسة واقعية لأن الجودة تركز على كيفية العمل.
- التقليل من الاعتماد على الأهداف الرقمية لأن الاعتماد على الكمية سيؤدي إلى إهمال الجودة.
- القضاء على ما يحرم العامل من التفاخر والاعتزاز بعمله.
- اعداد برامج قوية للتعليم والتحسين لتمكين الموظفين من التحكم في الأدوات وتطوير مهاراتهم.
- وجود قيادة فعالة وهدفها تحسين العمليات الإشرافية وبذلك تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات لأن تحقيق الجودة الشاملة هو الالتزام من كل أفراد الشركة بتطبيقها.

بناء على ما تقدم، فإن مبادئ ديمينغ تركز على ضرورة أن تكون المؤسسة وحدة متكاملة من أجل تحقيق أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن.

2- مساهمات جوزيف جوران (Joseph Juran):

قدم جوزيف جوران مساهمات مهمة للجودة خلال الحرب العالمية الثانية حيث كان يركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل وقد تنقل إلى اليابان حيث ألقى العديد من الندوات والمحاضرات والأبعاد

¹ ريتشارد ل. ويليامز، من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، عمان، 1999، ص5.

الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وأهمية التأكد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف.

وقد لخص جوران مبادئه حول فلسفته في عشر نقاط:¹

- بناء الاهتمام بفرق التحسين.
- تحديد أهداف التحسين.
- التنظيم لتحقيق الهدف.
- تقديم التدريب وتوفير فرص التدريب للمنظمة ككل.
- تنفيذ مشروعات لحل المشاكل.
- تقديم التقارير عن مراحل تطور العمل.
- الاعتراف والتقدير.
- نشر النتائج لمعرفة الجميع لها.
- تسجيل الأهداف والنتائج.
- الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للشركة.

وكان جوران يركز على العملية الرقابية من أجل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية حيث بالعملية الرقابية يمكن التقليل من العيوب أو تجنبها

3- مساهمات فيليب كروسبي (Philip Crosby):

أكد كروسبي أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن تكلفة الجودة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة، ولقد حد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة الملائمة مع الزبون.

لقد أوضح كروسبي أن المفهوم الخطأ الصفر الذي دعى إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي فكرة الخطأ المسموح به أو نسبة الخطأ المقبول.

وفي هذه الحال يجب أن تكون نسبة الأداء مثالية، وأن تبني الجودة على أساس التحسين المستمر، وأن متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:²

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م. د في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015-2016، ص20.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، ط1، دار الثقافة، عمان ، 2009، ص88.

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.

- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري.

- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريق بالتفكير على أسس دائمة.

4- مساهمات كاورو إشيكاوا (Kaoru Ishikawa):

يعد إشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة، حيث أنه أول من نادى بها وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم بصفة تطوعية، مهمتها التعرف على المشاكل التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم، واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، كما نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

ويلخص إشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- أن الجودة مبنية على وجهة نظر الزبون .

- أن الجودة جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل الأجل.

- أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد اعتمادا كلياً على المشاركة الفعالة من قبل العاملين، كما تتطلب إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

- أن استخدام البيانات و المعلومات و الوسائل الإحصائية يساعد في عملية اتخاذ القرارات.

ويعد هذا العرض المختصر لإسهامات بعض رواد الجودة، يجب التأكيد على أنه من الصعب تحقيق الجودة وضمانها بصورة متكاملة شاملة من خلال تطبيق إطار فكري معين، بل أن إحراز الجودة واستمرارها يتطلب تطبيق إطار فكري مركب من بعض الأفكار والمفاهيم التي انبثقت من عند هؤلاء الرواد بما يتضمن احتواء الإطار المقترح على جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة في عملياتها المختلفة مما يجعل التعهد بالجودة جزءاً مركزياً من ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جملة من الأهداف للمنظمة والمتمثلة في الآتي:²

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين.

- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء.

¹ عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص33.

² بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك-قسم التكوير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016-2015، ص12.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
 - تنمية وتطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة.
- كذلك تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القيمة المضافة بتجنب الأخطاء و اكتشافها والقضاء عليها. في الحقيقة لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، حيث تحظى تلك المتطلبات والرغبات بالقبول، وبشكل مستمر ودائم. ولكي نستطيع تحقيق المقولة السابقة لا بد من خلق استراتيجية متكاملة، لتحقيق متطلبات ورضا العميل وتخطيها، وذلك عن طريق الكفاءة والفعالية التنظيمية لضمان البقاء والاستمرارية والتطور في ظل المنافسة الشديدة، لذلك تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:
- العمل على إرضاء الزبون، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته المتجددة وتحقيقها.
 - توفير السلعة أو الخدم وفقا لاحتياجات ورغبات العميل، والعمل على إشباعها من حيث الجودة، السعر، الوقت والاستمرارية في تلبية تلك الحاجات.
 - التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، (تقنية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) وذلك وفق متطلبات الجودة الشاملة.
 - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وبشكل مستمر، وهذا يتطلب من الجهات المختصة لأي منظمة جمع هذه المعلومات، من خلال دراسة الأسواق والعوامل المؤثرة عليها وتحديد مدى تأثيرها على تلك الحاجات والرغبات وهذا يتطلب برامج تسويقية فاعلة.
 - التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية.
- وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من طرف المديرين، ويجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة، وهذا يحتم على إدارة المنظمات، تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحقيق الجودة.¹

¹ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة وجعل جودة وإتقان ما يقدم للزبائن مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، أي تحقيق مختلف الأفاق المتمثلة في سبيل العد وليس الحصر فيما يلي:¹
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات لجودة عالية وتكاليف أقل.
 - تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح المنظمة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة.
 - التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية.
 - زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت لأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية²
 - تحسين وزيادة الإنتاجية والجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
 - إحداث تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة اللازمة لأداء أعمالها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها خدمة المستهلك بشكل أكبر وأحسن بدليل انخفاض شكاوي الزبائن من جودة المنتج والخدمة المقدمة.
 - زيادة رضا العاملين نتيجة تحسين العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين والعاملين والإدارة وزيادة مستوى أدايتهم، مع زيادة شعورهم بالانتماء ومن ثم ولايتهم.
 - تمكن الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن، والوفاء بها خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي الزبائن وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء المنتج.³

¹ مازي منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص138.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البازوري للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص68-69.²

³ مصداق راضية، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس. سطيف 2017-2018، ص23.

- تدعم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل وتطبيقها في المؤسسة لا ينعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فقط، وإنما يعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق .

- المساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بسهولة، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية، فالجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.

- تحسين صورة المؤسسة في بيئة أعمالها، مما يساعد في زيادة الحصة السوقية له، وبالتالي تحسين المركز التنافسي له.

- تقليل شكاوى الزبائن، وحوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون، ورفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية .

كما ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها نظاما كاملا يعمل على تخفيض التكلفة وزيادة الربحية وتمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها، تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف مع توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل (ISO2009) مع المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر وتدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوضعها كلا متكاملًا والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية مع تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.¹

وتتجلى أيضا في اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات وعدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة، عالمية نظام الجودة واعتباره سمة من سمات العصر الحديث، نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم الدول كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة المردود .

إن إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات مع المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر، تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.²

¹ بخت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات TOM، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص43-44.

² جلابة علي، مرجع سبق ذكره، ص6-7.

المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية سنقوم بذكرها.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

حتى يتحقق النجاح والفعالية عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لابد وأن تراعى مجموعة من المبادئ تتمثل في:¹

أولاً: التركيز على العميل : **customer focus** وذلك من خلال تلبية احتياجات ورغبات العميل الحالية و المستقبلية.

وينقسم العملاء إلى نوعين:

1- العميل الخارجي External customer وهو العميل الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات المتنوعة من المنظمة.

2- العميل الداخلي Internal customer ويعني به كافة الأقسام والإدارات والأفراد داخل المنظمة والذين يتوقف عليهم وعلى أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

ثانياً: التركيز على العمليات والنتائج معاً: **Process focus** إن المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء هي نتيجة سلسلة خطوات تؤدي من قبل المنظمة، ولتقديم تلك المنتجات أو الخدمات للعملاء حسب توقعاتهم فلا بد من إيجاد الحلول المستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء من خلال: التحسين المستمر للعمليات وأداء العمل وتقديم المقترحات من أجل التصحيح حتى تصل المنتجات أو الخدمات إلى العميل الخارجي بما يتفق مع توقعاته أو يفوقها.

ثالثاً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتج والخدمة أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء حتى لا يكون هناك ضياع للجهود وهدر للطاقات وبطء في الإنجاز.

رابعاً: حشد وتعبئة خبرات القوى العاملة: إشعار الموظفين بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز وذلك من خلال مكافأتهم على الأداء المتميز لجهودهم (الشناء والامتنان والترقية و المكافأة المادية) .

¹ جابريش أحمد عقاد ، إدارة الجودة الشاملة والتدريب: رؤية، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد89، مصر، ص17.

خامسا: الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: توفر المعلومات الصحيحة والمفيدة يشكل القاعدة والتي تساعد في اتخاذ القرار وكلما كانت المعلومات المتوفرة صحيحة ودقيقة كلما كان اتخاذ القرار أيسر وأقرب إلى الدقة وتقلل من نسبة الأخطاء في المستقبل.

سادسا: التغذية العكسية: ردود الأفعال ومعرفة الآثار والنتائج بعد التطبيق تساعد في اتخاذ القرارات التصحيحية وتساعد في إعداد الخطط اللازمة للمراحل اللاحقة بشكل يجعل التنفيذ والمتابعة آلية مستمرة. حتى يمكن لأي منظمة أن تطبق مبدأ إدارة الجودة الشاملة فإن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تساعد ليس فقط في إمكانية التطبيق بل تساعد أيضا في نجاحه.

المطلب الثاني: أدوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأدوات التي تسمح باكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات وإدخال التحسينات، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:¹

1- العصف الذهني (توليد الأفكار):

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار على مشكلة ما، حيث يطلب كل عضو في الفريق الإلقاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرر الدورة عدة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.

2- أسلوب حل المشكلات:

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، هدفها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات بالمؤسسة والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة لتحسين، وهذه الفرق أنواع ومن أهمها فرق تحسين الجودة ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات والمهارات المطلوبة لحل المشكلات المختلفة.²

3- المقارنة المرجعية:

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية إلى تحديد احتياجات العملاء من المؤسسة، وتعلم طرق بديلة في أداء العمل ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

¹ لوراني إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 368-369.

² مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

4- أنظمة الاقتراحات:

ويقصد به إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، من خلال وضع نظام اقتراحات الموظفين، يقدم كل واحد منهم اقتراحه حول طرق حل المشكلات وتحسين العمل ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز للموظفين حتى يتحقق الالتزام والمشاركة في تحسين الجودة.

5- أنظمة التوقيت المناسب:

أسلوب إداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في إيصال الخدمة للمستهلك، وإعطاء الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد، وكذلك حل المشكلات التي تواجه الإدارة المباشرة وفي المكان الذي تقع فيه.

6- رقابة العمليات الإحصائية:

وهي طرق إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي بغرض التخلص من الأسباب الخاصة والعمل على تحسين العمليات الإنتاجية وهذه الطرق مهمة لتحقيق زيادة رضا المستفيدين.

7- تحليل باريتو:

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1923-1924 أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة في بلاده انتهت إلى أن قلة من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءا مكتملا للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث " المهم قليل والتافه كثير" ويطلق على هذا المبدأ مبدأ (20/80)¹ ومن الأمثلة التي يظهر فيها هذا المبدأ ما يلي:²

20% تقريبا من العملاء يشترون 80% تقريبا من المبيعات. (قلة من العملاء تشتري معظم المبيعات)
20% تقريبا من المنتجات (العمليات - خصائص الجودة) هي السبب في 80% تقريبا من قيمة المنتجات أو تكلفة الإصلاح. (قلة من الأسباب والمسببات تنجم عنها معظم المشكلات) 20% تقريبا من الموردين الفرعيين هم السبب في 80% من الواردات المرفوضة (قلة من الموردين هم سبب في معظم مرفوضات التوريدات).

¹ محمد رضا الشندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة الإيزو بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، 1996، ص194.

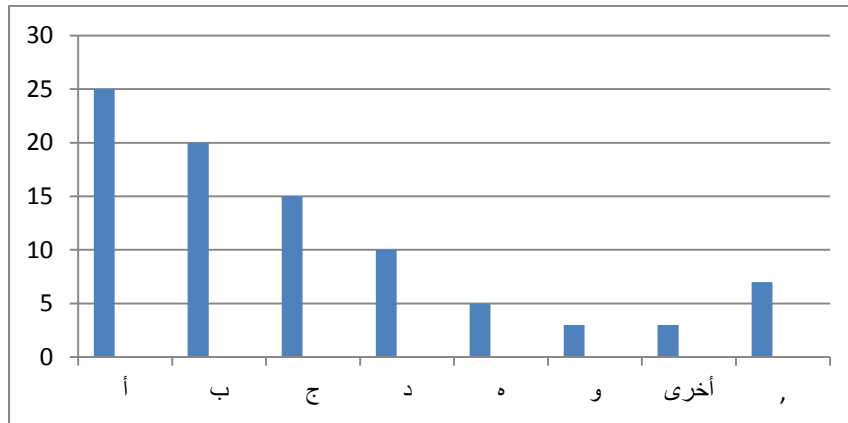
² قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص23.

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

80% تقريبا من الأخطاء تأتي من 20% تقريبا من الموظفين (معظم الأخطاء من قلة الموظفين) يمكن من رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية:

- تحديد طريقة تصنيف البيانات : المشكلة، السبب، نوع العيب...و هكذا.
- تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية.
- جمع البيانات لفترة زمنية معينة.¹
- تلخيص البيانات في تصنيفاتها وترتيبها تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) .
- حساب النسبة المئوية التجميعية.
- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم.

الشكل: رقم (1-2) الرسم البياني لبريتو



المصدر: محمد رضا شندي ، مرجع سبق ذكره، ص194.

استخدام شكل بريتو : يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح دون تأثير.

¹ سوسن شاكر مجيد ، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2007، ص11 .

كما تتجلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجعلها تبدو أصغر نتيجة لتحليل أسباب حدوثها، كما استخدم مخطط باريتو أحداث التحسينات في كافة المجالات مثل كفاءة الأداء، المحافظة على تكاليف الطاقة والمواد والمجالات الأخرى.¹

8- خرائط ضبط الجودة:² (control charts) :

حيث تعتبر وسائل فعالة لمراقبة تغيير العملية وضبطها، كذلك تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وهذه الخرائط تعتبر وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية. فعند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييرا ما قد يحدث لذا يجب اتخاذ الإجراء المناسب.

9- مراجعة التصميم (Design Review)

وهي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم، ويتم بواسطة مجموعة من الخبراء في المراحل المختلفة للتصميم، حيث يجب أن يتم ذلك بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات، كذلك يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية، بحيث تعطي مجال أوسع من مشروعات التصميم، كما أن مراجعات التصميم يجب أن تخطط وتوثق كجزء من خطة التحقق من التصميم، وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم.

9-1- المراجعة المبدئية: حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم، وتقييم المدارس المختلفة، وتحديد فرص الاستثمار في عملية التصميم.

9-2- المراجعات المتوسطة: وهذه المراجعات تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للمنتج.

9-3- المراجعات النهائية: وهذه تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم وقبل البدء في عملية الإنتاج.

10- خرائط التدفق: (Flow Chart)

وهي عبارة عن تمثيل بياني للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها حيث تعتبر من الوسائل الجيدة للتدريب، كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية ثم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

¹ بودراع محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

² حسين محمد الحسن، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات اصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعارف ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص 42-44.

11- المدرجات التكرارية (Histogram)

وهي عبارة عن شكل يوضح تكرار البيانات، حيث أنه من خلال هذا الشكل يمكن تحليل خصائص البيانات وأسباب تكرارها.

12- مخططات التشتت (Scatter Diagram)

وهذه عبارة عن مخططات توضح العلاقة بين المتغيرات.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، ولكن قبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها وتمثل في الآتي:¹

1- تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.

2- تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة: وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.

3- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق: وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات، وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا أساسيا لنجاح التنفيذ.

4- تكوين فرق تحسين الجودة: وذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، كذلك الاتصال بالموردين، كما يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفرق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه المراحل والتي يطلق عليها بمراحل عامة، يمكن أن تكون بمثابة تهيئة الجو ليكون صالحا للتطبيق، ولكن عندما يبدأ التطبيق فإن ذلك يتم عبر مراحل إلى أن يظهر التطبيق في أرض الواقع، وهذه المراحل هي:²

¹ بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 110-113.

1- المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

- هذه المرحلة تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:
- توضيح الرؤية الاستراتيجية.
 - تحديد رسالة المنظمة
 - تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

- بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة وتقوم بإعداد ما يلي:
- إعداد خطة أولية للتنفيذ، تحديد الموارد المطلوبة للخطة، تحديد استراتيجية التنفيذ.

3- المرحلة الثالثة: التقييم

- تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية من حيث:
- دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة إزالتها.
 - دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل المنظمة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

4- المرحلة الرابعة: التنفيذ

- وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:
- 4-1- الخطوة الأولى:** خلق البيئة الثقافية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:
- التعليم وإعادة التعليم للمدرسين.
 - تطوير و تحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.
 - إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر، ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.

- تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات

4-2- الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل، في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر، وهذه الثقافة تتماشى وثقافة حل المشاكل إن من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

- تحليل العمليات

- العصف الذهني

- خرائط السبب والنتيجة أو كما يعرف بهيكل السمكة

- تحليل باريتو

4-3- الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات، تتطلب حل المشاكل التي تم تحديدها أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات

4-4- الخطوة الرابعة: تصميم التجارب، يتم في هذه المرحلة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات، وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق طاقيشي التي تساعد في تصميم مواصفات العملية المثلى وترتكز طرق طاقيشي على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق

5- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات، وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات حيث ينصب تركيز إدارة الجودة حيث ينصب تركيز إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهد الجميع من خلال العاملين حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحدهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة.
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن .
- زيادة الحصة السوقية حيث ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- الارتقاء بنسب الإنتاجية.²
- الارتقاء بالربحية، الارتقاء بالفعالية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل، تحقيق رضا الزبون.
- جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية.
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة.
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.
- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية.
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات.
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي.

¹ بودراع محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص23.

² عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعمولية ، دار الشروق، عمان، 2007، ص97-98.

ثانيا: معوقات إدارة الجودة الشاملة.

يرى ستيفن كوفي أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسة التي تعوق الجودة في أي منظمة هي:¹

1- فقدان الثقة في المدير:

- الاتصالات الرديئة ، الموظفون الغير منضبطون ، ضيق الوقت والانفراد في الرأي ، سوء نظام المكافآت والحوافز ، تخصيص مبالغ مالية غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب .
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح الالتزامات بإدارة الجودة الشاملة .²
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة وشعورهم المهذب بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة، عدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- تبنى برنامج ممتاز للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
- التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الاستراتيجي للجودة .³
- فرق العمل متباعدة ولا يوجد من يسمع أو ينفذ اقتراحاتها .
- التوجه بالإنتاج الكمي وليس التوجه بالسوق واحتياجات العملاء.
- القرارات تتخذ وفقا لمعتقدات أو أفكار أو عواطف دون الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات الدقيقة .⁴
- التركيز على الكشف عن العيوب دون التركيز على الوقاية منها.

¹ زينب باسو، نورة محبوب ، مرجع سبق ذكره، ص17-18.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص43-44.

³ بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص118.

⁴ ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد الخيضر بسكرة، 2013-2014 ، ص32.

- 2- **عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة:** واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين .
- 3- **عدم ملائمة التخطيط:** الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر بالإشارة إليه أن جميع عملية التخطيط يجب أن تركز على الزبائن وراضهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فإن التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل .
- نقص التدريب والتعليم: التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية وبعدها التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة. لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية .
- تعتبر هذه المعوقات أسباب تقف أمام نجاح المؤسسة في الاستفادة من مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي عليها بذل مجهود من أجل إزالتها والقضاء عليها. بهدف تسيير عملية التطبيق وفقا للخطة الموضوعية.

خلاصة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الهامة التي تزايد الاهتمام بها، وذلك للدور الذي الكبير والفعال لها في تحقيق الأداء المتميز، والوصول لرضا الزبون وولائه وفي الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل لإدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات وخصوصا المؤسسات المصرفية باعتبار السبيل الوحيد للتميز في التنافسية الشديدة التي يعرفها المحيط وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات والخدمات، لذلك جاءت الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في نجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط ، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر والشامل آخذة كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة .

الفصل الثالث

تحليل تبني البنوك

الجزائرية لمعايير الجودة

الشاملة

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحليل المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وبعد دراسة مبادئها وأهمية تطبيقها على مستوى البنوك الجزائرية، ولما لها من دور في تحقيق مستويات أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية الناشطة بولاية تيارت، وذلك باتباع خطوات المنهج الإحصائي من منهجية إعداد استبيان تفرغته وتحليل البيانات الخاصة به.

ويتضمن هذا الفصل التطبيقي محاولة تهدف إلى تحليل واقع تبني البنوك الجزائرية الناشطة بولاية تيارت لإدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها، مع تبيان مدى مساهمتها في تحسين أداء البنوك محل الدراسة وتحديد أهم المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات المؤسسية، معتمدين في ذلك على بعض الأدبيات الاقتصادية وعلى الدراسات السابقة، وذلك باستخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي تعتبر أداة مهمة في فهم واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للحمز الإحصائية spss وفي هذا السياق يتم في هذا الفصل أولاً التطرق إلى:

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك الوطني الجزائري (BNA).

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك الوطني الجزائري (BNA).

يعتبر كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) و بنك الوطني الجزائري (BNA) من البنوك الرائدة على المستوى الوطني، فهما يحتلان موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، كما يعتبران من أكبر البنوك الجزائرية في البلد نظرا لما يشهدهانه من تحولات هيكلية وتطورات هامة في أعمالهم ونشاطاتهم، إضافة إلى قيامهم بإدخال تحسينات جوهرية على خدماتهم التي يقدمونها للعملاء، الأمر الذي جعلهم يحظون بالاحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

في هذا المطلب سنعطي لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مع توضيح أهم التطورات التي طرأت عليه منذ إنشائه.

أولا: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 82-206، وفي الحقيقة كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري¹ وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة عمومية إقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي التسييري، وهو يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية، والحرفية وكذا تمويل الأنشطة الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف.

كما يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببنك تجاري صاحب أكبر شركة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى حوالي 300 وكالة محلية للإستغلال و 47 مجمع جهوي للإستغلال، كما أن اليد العاملة تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى، وقدر رأس مال البنك ب 33 مليار دينار جزائري.²

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأربعة مراحل رئيسية يمكن إيجازها كما يلي:

1- مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، و العمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص190.

² وثائق مقدمة من طرف موظف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تيارت554.

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة¹

2- مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد و القرض 10/90 ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تدخله نحو قطاعات النشاط وبالأخص نحو المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي.²

3- مرحلة 2000-2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل استثمارات المنتجة، ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات .

4- مرحلة 2004-2009: التركيز على تنمية القطاعات الفلاحية والصناعة الغذائية والصيد البحري وعلى النشاطات الملحقة و إطلاق العديد من المنتجات والمشاريع منها التأمينات البنكية، وقرض العتاد الفلاحي.³

ثالثا: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مجموعة من النقاط الآتية:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
- أما المهام فتكون وفق للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:⁴
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

¹ زيان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر(غير منشورة)، الجزائر، 2004-2005، ص98.

² وثائق مقدمة من طرف مدير وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تيارت554.

³ وثائق مقدمة من طرف موظف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تيارت554.

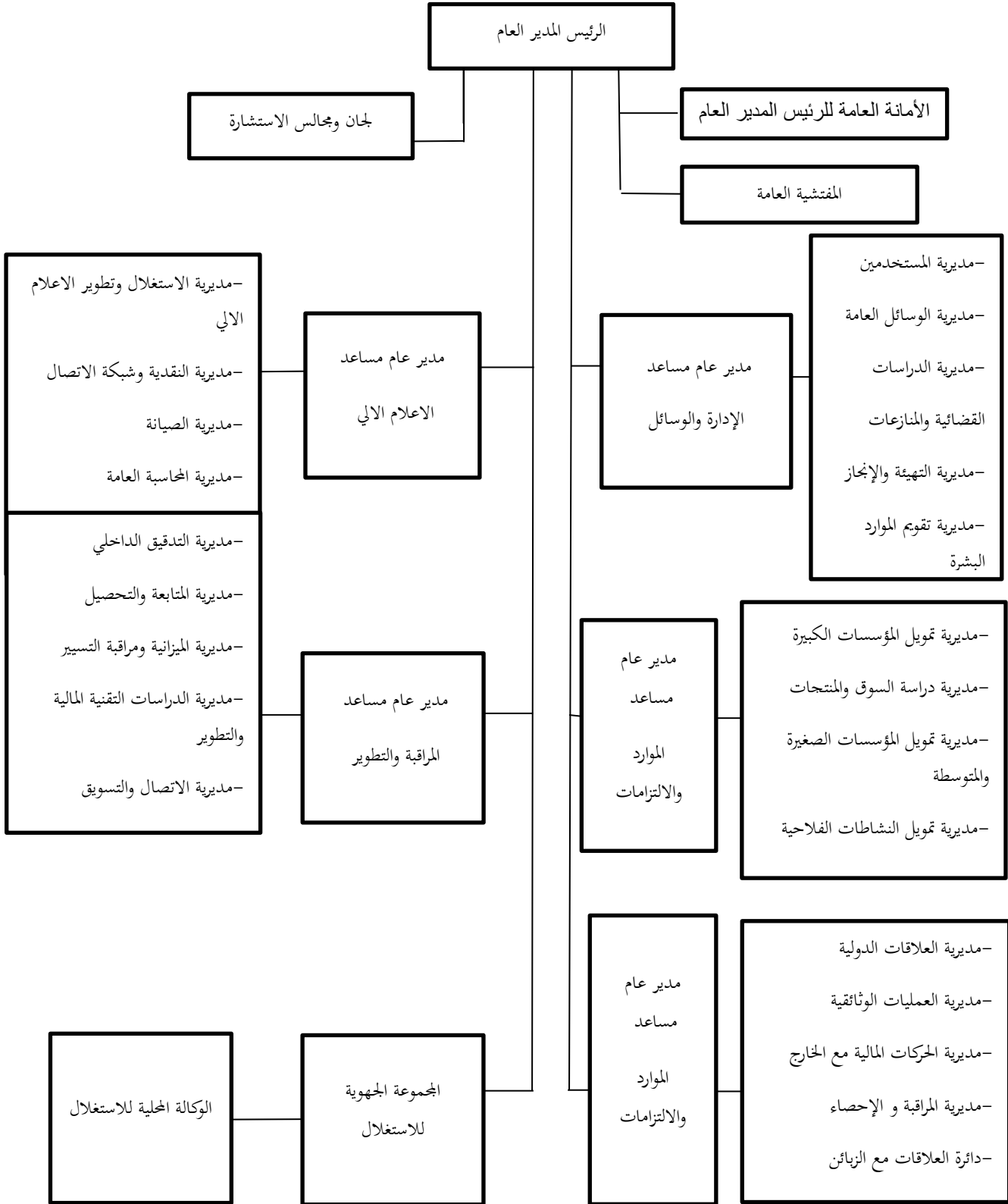
⁴ وثائق مقدمة من طرف موظف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تيارت554.

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

- تنمية الموارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار .
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته البنكية.
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير بنك الفلاحة والتنمية تيارت 554

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA

أولاً: التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA والتطور التاريخي له

يعد البنك الوطني الجزائري أول بنك وطني تجاري انشئ في الجزائر المستقلة , تأسس في 13 جوان 1966 , بحيث أنشئ بموجب المرسوم 178-66 برأس مال قدره عشرون(20)مليون دينار جزائري , وقد جاء ليحل محل سلسلة من البنوك الأجنبية التي كانت في الحقبة الاستعمارية , حيث انه يقوم بكل نشاطات البنك الإيداع , لا سيما أنه يؤمن الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات و يعالج كل العمليات المصرفية للصرف والقرض في إطار التشريع وتنظيم المصارف. ولقد تطور هذا البنك منذ تسييسه على النحو التالي:¹

سنة 1966: بعد ما انشئ البنك الوطني الجزائري , مارس كافة نشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة , كما تخصص الى جانب هذا في التمويل الزراعية.

سنة 1982: تمت اعادة هيكله البنك الوطني الجزائري, و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

سنة 1988: القانون رقم 01-88, الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988, المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي, كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها ::

- خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.

سنة 1990: القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض, سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها, انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي .

على غرار البنوك الأخرى, يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي, يؤدي كمهنة إعتيادية, كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس, عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

سنة 1995: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده, بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

¹ الموقع الالكتروني للبنك الوطني الجزائري

<https://www.bna.dz>, consulte le : 20/05/2022, à 15:45 h

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

سنة 2009: في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري الى 41 600 مليار دينار جزائري.

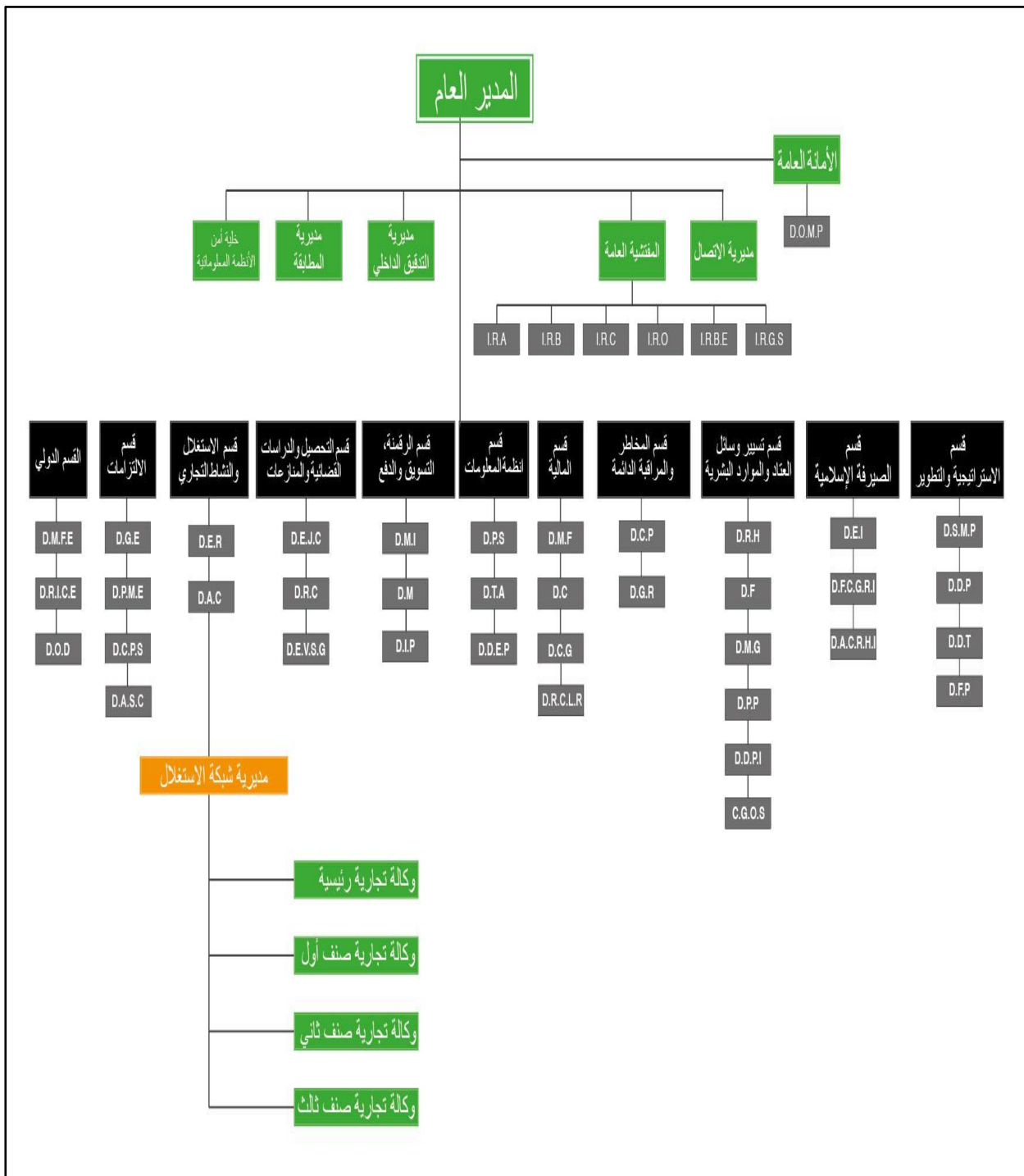
سنة 2018: في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري الى 150 000 مليار دينار جزائري.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA

حتى يقدم خدماته البنكية المختلفة, يعتمد البنك الوطني الجزائري على عدة اقسام و مصالح تندرج في تحت الهيكل التنظيمي الاتي:

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz>

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

المطلب الثالث: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

أولاً : منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقاً وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة ، كما اعتمدنا على تقنية دراسة الحالة وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات بهدف فهم الوضع القائم للحالة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- المصادر الثانوية: وتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

2- الاستبيان: تعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير على الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية .

1.2 المحور الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع البنك.)

2.2 المحور الثاني : و هو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

- 1- التركيز على العميل و يحتوي على 08 فقرات
- 2- تدريب و تأهيل الموظفين و يحتوي على 10 فقرات
- 3- تحسين و تطوير العمليات البنكية و يحتوي على 08 فقرات
- 4- تقييم الأداء في جودة الخدمات و يحتوي على 08 فقرات

ثالثاً : الأدوات الإحصائية

1. النسب المئوية والتكرارات
2. اختبار ألفا كرونباخ
3. الانحراف المعياري
4. المتوسط الحسابي
5. معامل ارتباط بيرسون
6. تحليل الانحدار

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

رابعاً: صدق أداة الدراسة

للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق محايد موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (03-01): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
<p>- المدى = اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس = 4=1-5 =</p> <p>- طول الفئة = (اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)</p>					

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي :

جدول رقم (03-02): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
<p>معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:</p> <p>الممارسة/ $1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$</p>			

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان حيث تم عرض هذا الاستبيان على ثلاث اساتذة محكمين و تم توزيع 50 استبانة, حيث تم استعادة 45 منها, من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الثبات للاستبيان كرونباخ- ألفا

المحور الثاني	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
البعد 01	8	.924
البعد 02	10	.955
البعد 03	08	.921
البعد 04	08	.720
المجموع	34	.972

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.972)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 97% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

ثانيا: صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويمكن عرضه في ما يلي:

1- التركيز على العميل:

الجدول رقم (03-04): معاملات الارتباط لتركيز العميل

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : التركيز على العميل	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	.883**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 02	معامل بيرسون	.836**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 03	معامل بيرسون	.852**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 04	معامل بيرسون	.891**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 05	معامل بيرسون	.683**	دالة إحصائية

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.845**	معامل بيرسون	الفقرة 06
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.819**	معامل بيرسون	الفقرة 07
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.879**	معامل بيرسون	الفقرة 08
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (0.01=a) / مستوى الدلالة * (0.05=a).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات التقارير حول التركيز على العميل دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

2- تدريب و تأهيل الموظفين

الجدول رقم (03-05): معاملات الارتباط لتدريب و تأهيل الموظفين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : 2- تدريب و تأهيل الموظفين	الدلالة الإحصائية
الفقرة 11	معامل بيرسون	.888**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 12	معامل بيرسون	.873**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 13	معامل بيرسون	.874**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 14	معامل بيرسون	.867**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 15	معامل بيرسون	.857**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

دالة إحصائية	.841**	معامل بيرسون	الفقرة 16
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.935**	معامل بيرسون	الفقرة 17
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.860**	معامل بيرسون	الفقرة 18
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (0.01=a) / مستوى الدلالة * (0.05=a).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات تأهيل الموظفين دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 17، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 16، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

3- تحسين و تطوير العمليات البنكية

الجدول رقم (03-06): معاملات الارتباط لتحسين و تطوير العمليات البنكية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الدلالة الإحصائية
الفقرة 19	معامل بيرسون		.755**

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.903**	معامل بيرسون	الفقرة 20
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.784**	معامل بيرسون	الفقرة 21
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.826**	معامل بيرسون	الفقرة 22
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.845**	معامل بيرسون	الفقرة 23
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.901**	معامل بيرسون	الفقرة 24
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.854**	معامل بيرسون	الفقرة 25
	.000	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.816**	معامل بيرسون	الفقرة 26
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني حول تحسين و تطوير العمليات البنكية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 20، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 19، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

4- تقييم الأداء في جودة الخدمات

الجدول رقم (03-07): معاملات الارتباط لتقييم الأداء في جودة الخدمات

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: تقييم الأداء في جودة الخدمات	الدلالة الإحصائية
الفقرة 27	معامل بيرسون	.859**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 28	معامل بيرسون	.732**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 29	معامل بيرسون	.753**	دالة إحصائية

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.593 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 30
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.580 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 31
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.398 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 32
	.007	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.173	معامل بيرسون	الفقرة 33
	.255	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.580 ^{**}	معامل بيرسون	الفقرة 34
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات تقييم الأداء في جودة الخدمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 27، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 32، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على موظفي البنك BADR وبنك BAN محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الباحثين المتحصل عليها.

أولاً: تحليل العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع الباحثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (03-08): تحليل العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
23	51.1	ذكر	الجنس
22	48.9	انثى	
13	28.9	سنة 20-30	السن
22	48.9	سنة 31-40	
10	22.2	سنة 41-50	
7	15.6	تقني سامي	المؤهل العلمي
14	31.1	ليسانس	
13	28.9	مهندس	
11	24.4	ماستر أو ماجستير	
2	4.4	مدير/مساعد مدير	المسمى الوظيفي
16	35.6	رئيس قسم /رئيس مصلحة	

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

10	22.2	موظف الشباك	
15	33.3	مكلف بالدراسة/مكلف بالزيائن	
2	4.4	أمين الصندوق	
15	33.3	سنوات 1-5	سنوات الخبرة
14	31.1	سنوات 6-10	
10	22.2	سنة 11-15	
6	13.3	أكثر من 16 سنة	
19	42.2	BNA	نوع البنك
26	57.8	BADR	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

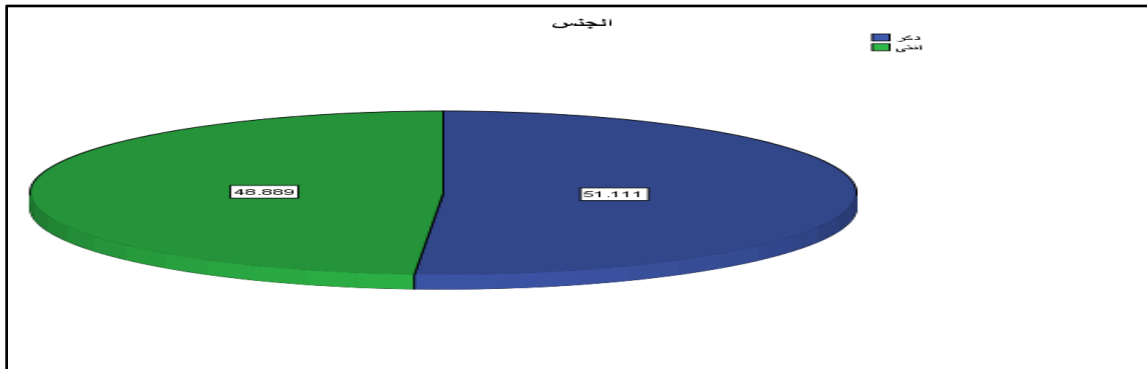
يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من الجدول السابق أن 23 موظف يمثلون 51.10% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور،

في حين أن 22 منهم يمثلون نسبة 48.90% هم إناث

الشكل رقم: (03 - 03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



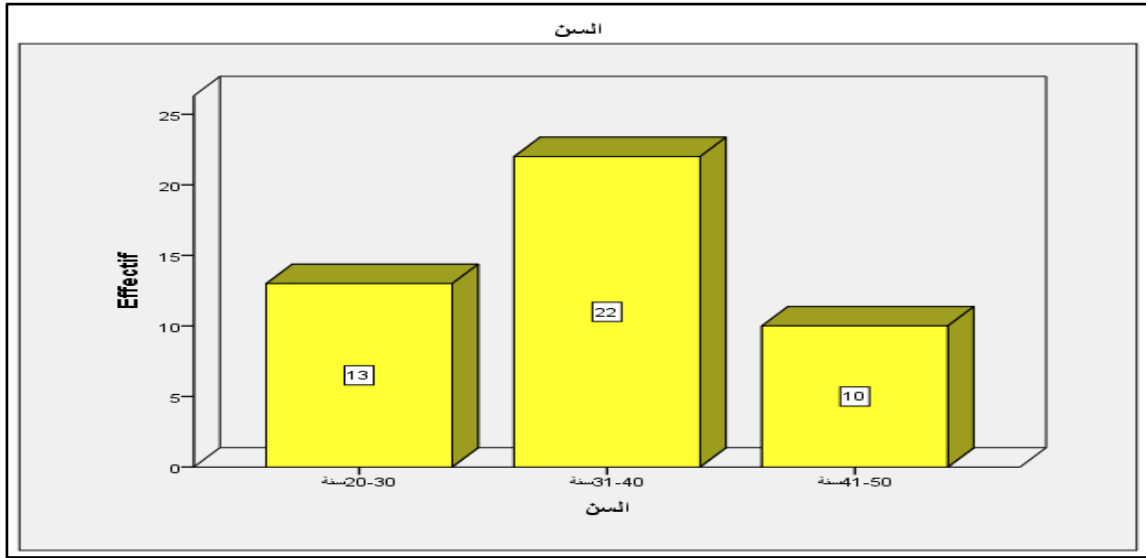
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن:

تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين البنك يمثلون الفئة العمرية (31 الى 40 سنة) بنسبة 48.90 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (20 الى 30 سنة) بنسبة 28.90% و في الأخير تأتي الفئة (41 الى 50 سنة) بنسبة 22.20% على التوالي و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



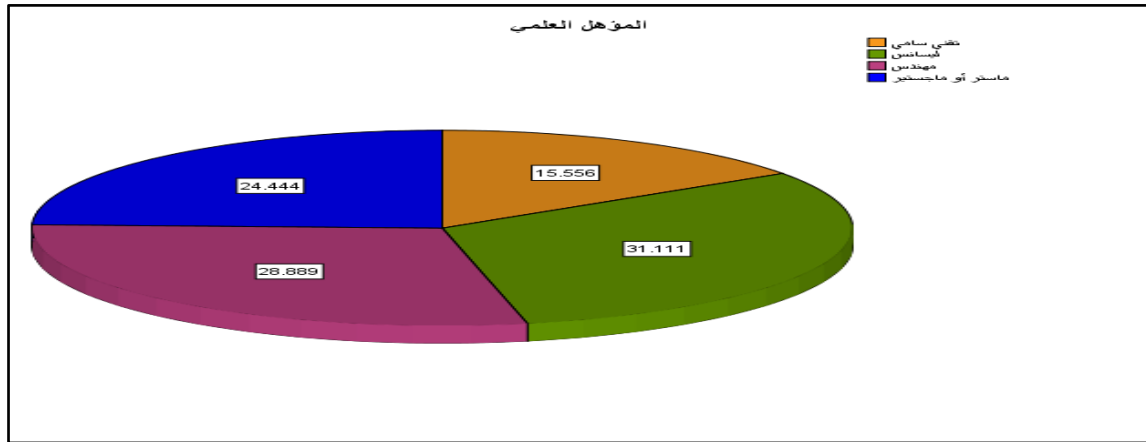
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 31.10% بالنسبة للمؤهل ليسانس و نسبة 28.90% بالنسبة للمؤهل مهندس ثم تليهما فئة ماستر أو ماجستير بنسبة 24.40% و في الأخير تأتي فئة تقني سامي 15.60% يبدوا ان بنك BNA و بنك BADR محل الدراسة هناك تنوع في توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

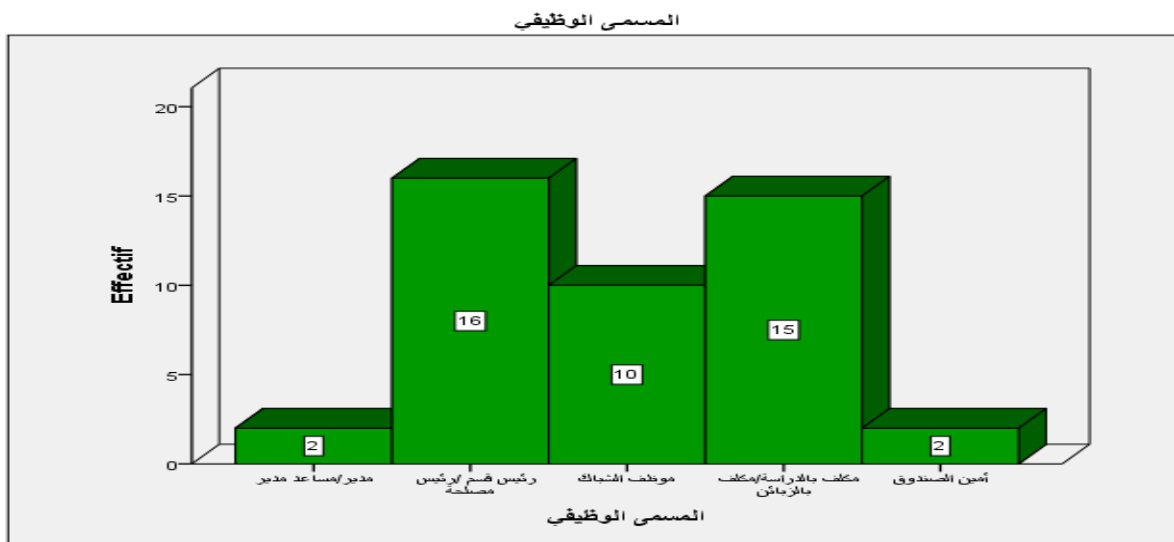


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين بالبنك يمثلون الفئة رئيس قسم /رئيس مصلحة بنسبة 35.60 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة موظفي مكلفين بالدراسة/و بالزبائن بنسبة 33.30 % وبعدها تأتي فئة موظفي الشباك بنسبة 22.20 % في الأخير تأتي فئتين بالتساوي (مدير/مساعد مدير و أمين الصندوق) على التوالي و الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



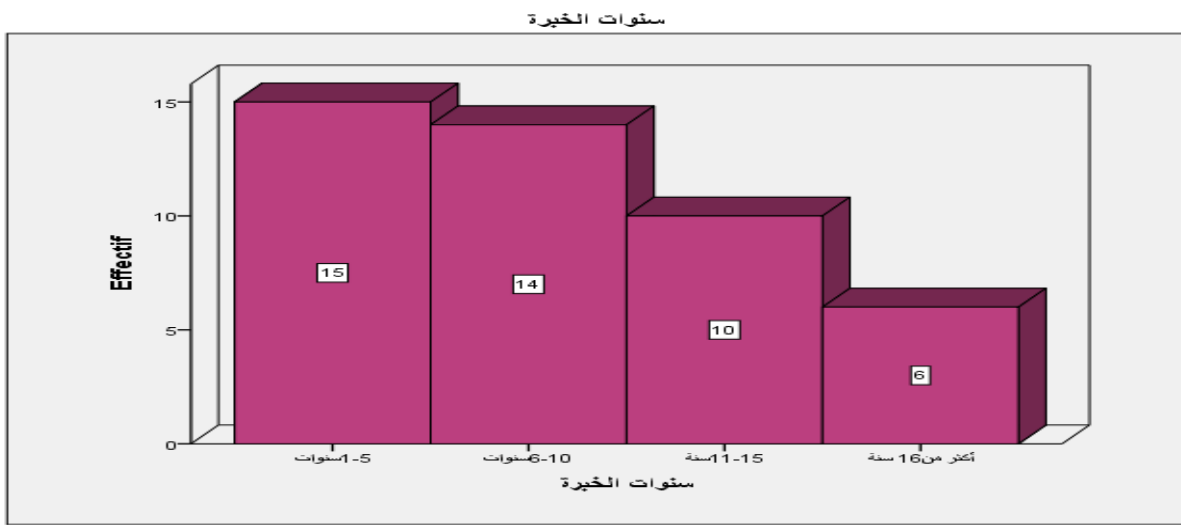
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 01 إلى 05 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 33.30%، ثم تلتها فئة (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة 31.10%، وبعدها فئة (من 11 إلى 15 سنوات) بنسبة 22.22% وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 13.30% ، مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



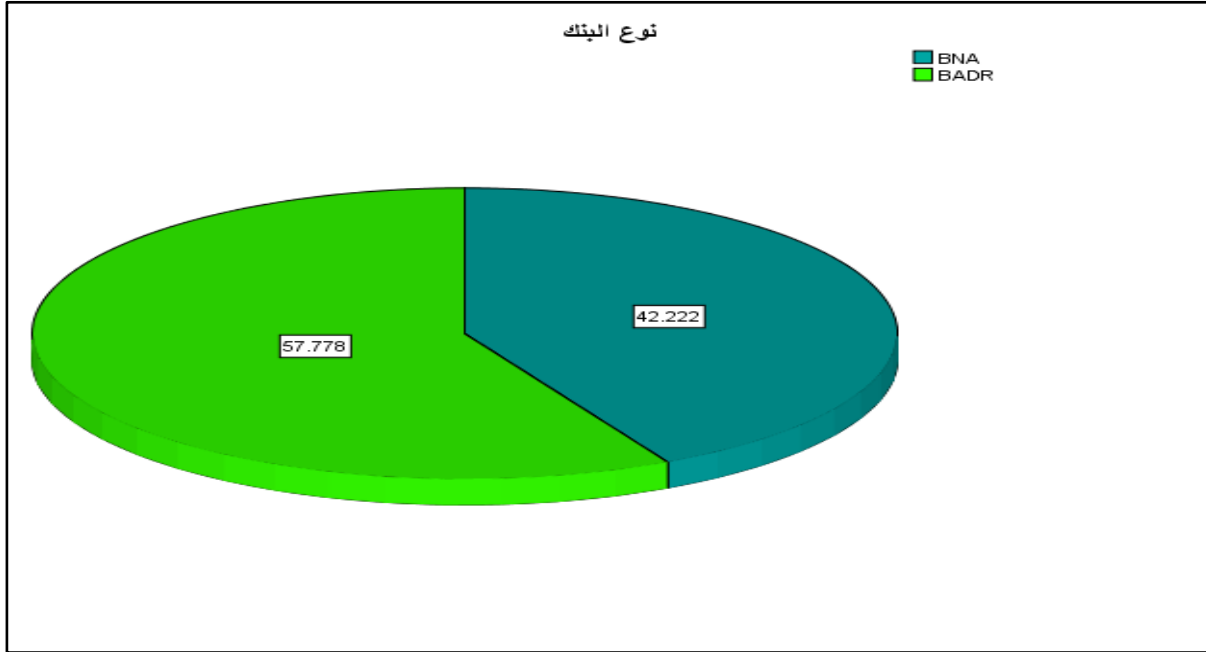
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

6- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع البنك:

يتبين من خلال الجدول السابق أن 57.80% من أفراد العينة المدروسة يشتغلون في بنك BADR ، وتليها موظفي البنك BNA بنسبة 42.20% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

الشكل رقم: (03-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع البنك:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل استجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة:

1- التركيز على العميل: يعتبر إرضاء العميل و العمل على تلبية احتياجاته هدف البنك و سر نجاحه.

الجدول رقم: (03-09): تحليل استجابات الأفراد لمحور التركيز على العميل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	يتصف البنك بسرعة تلبية رغبات العملاء.	4.0667	1.00905	4	جيد
2	تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات و رغبات العميل.	2.5333	1.32459	8	متوسط
3	تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء و تقديم الحلول لهم.	3.9333	.93905	6	جيد

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

4	يضع البنك حاجة العملاء فوق كل اعتبار.	4.0000	1.16775	5	جيد
5	يقدم البنك خدمات بشكل مميز بما يتناسب مع توقعات العميل.	3.9111	.63325	7	جيد
6	يمكن الحصول على مقابلة مع مسؤول و تحديد موعدها بشكل سريع.	4.1333	.66058	2	جيد
7	يقوم البنك بتقديم اقتراحات لعملائه عن خدمات إضافية جديدة لهم.	4.1111	.57296	3	جيد
8	يتم الخروج عن القواعد و الروتين من اجل خدمة العميل	4.2667	.65366	1	جيد
الدرجة كلية		3.869	0.870111		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة على المجال بعد التركيز على العميل أن المتوسط الحسابي للدرجة لكلية (3.86) و انحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن مجال بعد التركيز على العميل جاء بدرجة مرتفعة.

2- تدريب و تأهيل الموظفين: تدريب و تأهيل الموظفين يرفع من مستوى الحياة الرغيدة لهم، ويعمل على تنمية مواهبهم، ويزيد من مهاراتهم المقدمة داخل البنك لتحقيق نتائج ذات جودة.

الجدول رقم: (03-10): تحليل استجابات الأفراد لمحور تدريب و تأهيل الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
09	يوجد وحدة التدريب والوسائل و التجهيزات المناسبة في البنك.	4.2000	.62523	4	جيد
10	يوجد موازنة كافية للتدريب و تأهيل الموظفين.	4.0000	.52223	7	جيد

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

جيد	6	.52030	4.0444	يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل .	11
جيد	3	.62523	4.2000	يستعين البنك بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.	12
جيد	5	.52030	4.0444	يتم التدريب على التقنيات الجديدة.	13
جيد	10	.79772	3.6667	يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.	14
جيد	9	.79264	3.6889	يتم تدريب كل الموظفين على أساليب ضبط الجودة.	15
جيد	8	.58344	3.9778	يساهم التدريب في إيجاد كوادر جديدة .	16
جيد	2	.68755	4.4000	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	17
جيد	1	.50252	4.4444	يتم منح مكافأة فردية و جماعية لرفع الأداء .	18
		0.61771	4.06666	الدرجة كلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال بعد تدريب و تأهيل الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.06) و انحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن مجال تدريب و تأهيل الموظفين جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

3-تحسين و تطوير العمليات البنكية:

ان رغبة البنك في البقاء والمحافظة على انتماء وولاء المتعاملين مع البنك ، و تعدد حاجات ورغبات العملاء المالية والائتمائية، تدفع البنك إلى ابتكار وتطوير الخدمات البنكية التي يقدمها لهم وبمستوى يتغلب على منافسيه.

الجدول رقم: (03-11): تحليل استجابات الأفراد لمحور تحسين و تطوير العمليات البنكية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
19	يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل إجراءات السحب و الإيداع.	4.4000	.49543	2	جيد
20	تسعى الإدارة دائما لتقليل الأخطاء المحاسبية.	4.2000	.69413	3	جيد
21	تسعى إدارة البنك لتخفيض كلفة العمليات البنكية.	4.7333	.44721	1	جيد
22	يتوفر البنك على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية و تصحيحية.	3.6444	.80214	6	جيد
23	يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع طويلة الاجل.	3.4000	.80904	7	متوسط
24	يتوفر البنك على خطة لتقليل أوقات انجاز المعاملات البنكية.	4.0667	1.0090	4	جيد
25	يعمل البنك على تحسين قاعدة البيانات باستخدام أحدث الوسائل الحديثة.	2.5333	1.3245	8	متوسط

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

26	يقوم البنك بعمليات التحويل المالي الالكتروني.	3.9333	.93905	5	جيد
الدرجة كلية		3.8638	0.81508		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.86) و انحراف معياري (0.81) وهذا يدل على أن مجال بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية جاء بدرجة مرتفعة .

4-تقييم الأداء في جودة الخدمات: إن جودة الخدمات البنكية تعتبر مقياس لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء بمقابل توقعاتهم.

الجدول رقم: (03-12): تحليل استجابات الأفراد لمحور تقييم الأداء في جودة الخدمات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
27	يتبنى البنك استراتيجية الجودة في مجال الخدمات .	4.0000	1.16775	7	جيد
28	تقاس جودة أداء الخدمات في جميع الأقسام.	3.9111	.63325	8	جيد
29	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي.	4.1333	.66058	2	جيد
30	يوجد آلية متابعة و تقييم الخطط بشكل مستمر.	4.0667	.68755	5	جيد
31	يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتوقع درجة خطر القروض البنكية.	4.1556	.70568	1	جيد

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

32	يتم مراجعة و تحديث أساليب تقييم جودة الخدمات.	4.0000	.52223	6	جيد
33	تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة .	4.1111	.80403	3	جيد
34	تحسين جودة الخدمة يتوقف على دراسة حاجات و رغبات العملاء .	4.0667	1.00905	4	جيد
الدرجة كلية		4.0555625	0.773765		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المجال بعد تقييم تقييم الأداء في جودة الخدمات أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.05) و انحراف معياري (0.77) وهذا يدل على أن المجال بعد تقييم الأداء في جودة الخدمات جاء بدرجة مرتفعة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار الفرضيات، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضيات سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

جدول رقم (03-13): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.293	1	6.293	84.748	.000 ^b
الخطأ	3.193	43	.074		
المجموع الكلي	9.486	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

لدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (393.343)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 : تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل و نرفض الفرضية الصفرية H_0 : لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز العميل التي تؤكد على تبني البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل من وجهة نظر موظفي البنوك BADR ، و BNA .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (03-14): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.700	1	6.700	103.423	.000 ^b
الخطأ	2.786	43	.065		
المجموع الكلي	9.486	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

لدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (103.423)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة **H1**: تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين و نرفض الفرضية الصفرية **H0**: لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين التي تؤكد على تبني البنوك الجزائرية بعد تدريب و تأهيل الموظفين من وجهة نظر موظفي البنك BADR و BNA

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

H1: تتبنى البنوك الجزائرية بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (03-15): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.623	1	5.623	62.589	.000 ^b
الخطأ	3.863	43	.090		
المجموع الكلي	9.486	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (62.589)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة **H1**: تتبنى البنوك الجزائرية بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية ، نرفض الفرضية الصفرية **H0**: لا تتبنى البنوك الجزائرية بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية.

التي تؤكد على تبني البنوك الجزائرية بعد تحسين و تطوير العمليات البنكية من وجهة نظر موظفي

البنك BADR ، و BNA

الفصل الثالث: تحليل تبني البنوك الجزائرية لمعايير الجودة الشاملة

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية والتي تناولها هذا الفصل والتي تمت في كلا من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري تبين أنها إلى حد بعيد تطابق الجزء النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة في تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية، حيث تبين انتهاج المؤسسة لهذا المفهوم ساهم كثيرا في تحسين عملية تقييم العاملين و ذلك لاعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة في عملية التقييم بعد ما كانت الأنظمة الأخرى تعتمد على النواحي الكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة، في أن إدارة الجودة الشاملة تركز عى ضرورة التحسين المستمر في الأداء المورد البشري من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، ومن خلال الدراسة تبين أن البنوك الجزائرية تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية، حيث يحتل النظام البنكي الجزائري عصب الحياة الاقتصادية و المحرك الأساسي للنظام الاقتصادي الجزائري، فنجاح هذا الأخير أصبح مرهونا بمدى فعالية و النجاح النظام البنكي و هذا نظرا للمكانة الحساسة التي يحتلها و بكونه يؤدي دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية . و كما تمثل ادارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الادارة التي لاقى اهتماما لتطوير ادارة المؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة ، حيث أثبت تطبيقها القدرة على وقف أسباب تدني جودة الخدمات التي تقدم مهما كانت طبيعتها . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك ومستوى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع استبانة حيث وزعت خمسون استبانة وتم استعادة خمسة واربعون منها، كما تم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات ثم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) .

أولا: اختبار الفرضيات

- تتبنى البنوك الجزائرية بعد التركيز على العميل إذ تولي أهمية كبيرة بالعميل وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى.
- تتبنى البنوك الجزائرية بعد تدريب وتأهيل الموظفين من خلال التدريب على كيفية التعامل مع العميل مع وجود وحدة التدريب والوسائل والتجهيزات المناسبة وهذا ما يؤكد تحقيق الفرضية الثانية.
- تتبنى البنوك الجزائرية بعد تحسين وتطوير العمليات البنكية كقيام البنك بعملية التحويل المالي الالكتروني ومنه نحقق صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: النتائج

- لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج وفق سياق معرني منهجي مترابط مع الإشكالية المطروحة، وفيما يلي النتائج الرئيسية المتوصل إليها:
- ومن خلال النتائج اتضح أن البنوك الجزائرية تولي اهتمام كبير بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
 - أظهرت النتائج أن البنوك الجزائرية أعطت أهمية بالغة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - أظهرت النتائج أن البنوك الجزائرية تقوم باتباع استراتيجية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها .

كما تركز على توظيف أفضل الكفاءات التي ستقوم بعرض هذه الخدمات.

- تقوم البنوك الجزائرية بالتحسين المستمر في جودة خدماتها وذلك من خلال توفير الكفاءات والوسائل المتطورة، المراقبة المستمرة، التعامل والاستماع الجيد للزبون، تشجيع الابتكار أي تقديم خدمات جديدة .
- حسن المعاملة، وتنظيم الدورات وندوات وحصص تكوينية بالإضافة إلى تدريب الموظفين واعتماد تقنيات جديدة.
- اتضح من خلال نتائج الدراسة أن البنك يسعى وبشدة على العمل على رضا الزبون من تقديم وتنوع الخدمات التي يقدمها لهم، التي تقدم بجودة عالية وسعر مناسب وسرعة فائقة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسريع الخدمات وتطويرها.
- القيام بالدورات المكثفة للموظفين من أجل اكتساب كفاءات .

ثالثا: الاقتراحات

- استمرار البنك في الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في خدماته، والقيام بتطويرها حسب رغبات وحاجات عملائه.
- تطوير إجراءات تقديم الخدمات لتسهيلها وتبسيطها.
- الاهتمام أكثر برفع مستوى الموظفين من خلال دورات التكوين والتدريب، ومدى إدراكهم بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية ، وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها.
- إقامة دورات تدريبية متطورة يقوم عليها خبراء ومتخصصون في مجال إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.
- عقد المؤتمرات والندوات والقاءات التي من شأنها نشر ثقافة الجودة الشاملة.

رابعا: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن يتم يتطرق إليها في المستقبل وهي:
- واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية الإسلامية.
- دراسة مقارنة في بنك جزائري وبنك تونسي.

قائمة المصادر

و المراجع

أولاً: الكتب

- 1- بهت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات TOM، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
- 2- حسن أحمد عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2008.
- 3- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
- 4- خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 5- ريتشارد .ل. ويليامز، من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، عمان، 1999
- 6- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 7- سوسن شاکر مجيد ، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2007.
- 8- سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- شاکر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 10- طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .
- 11- الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 02، 2013
- 12- عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية، دار الشروق، عمان، 2007.
- 13- عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- 14- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
- 15- محمد رضا الشندي، جمال محمد نورة، الجودة الكلية الشاملة الإيزو بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، 1996.
- 16- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، ط1، دار الثقافة، عمان ، 2009 .

- 17- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة، الأردن، 2009.
- 18- محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 19- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البازوري للنشر، عمان-الأردن، 2005.
- 20- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM ، ط1، دارالفجر، للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2008.

ثانيا: الأطروحات و المذكرات

- 1- أسماء قلي، ندى تازير، فعالية الشبايك الإسلامية لدى البنوك التقليدية من خلال عمليات التمويل والاستثمار دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2019.
- 2- بظاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك-قسم التكرير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، 2016-2015.
- 4- بودراع محمد الطاهر، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الخدمة المصرفية دراسة بنك سوسبيتي جنرال الجزائر قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، دورة 2013.
- 5- بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
- 6- حسين محمد الحسن، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات اصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.
- 7- حمي حورية، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها -حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

- 8- ختير فريدة، الرقابة المصرفية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قانون البنوك، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2017.
- 9- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد الخيضر بسكرة، 2013-2014.
- 10- ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006.2007.
- 11- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016-2017.
- 12- العقون سميرة، فطحيزة عمار آمال، علال عواطف، النظام المصرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة الجزائر من 2001-2017، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
- 13- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في وحدة فرما للإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- 14- لعرباوي أمين، حرير ياسين، الإصلاحات البنكية في الجزائر واقع وآفاق، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 15- مازي منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- 16- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م. د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015-2016.
- 17- مصداق راضية، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس. سطيف 2017-2018.

ثالثا: الملتقيات و المؤتمرات

1- جلابة علي، سرارمة مريم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائريين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل 10 و11 أبريل 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة .

2- لعزوز بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، الجزائر، يومي 14 و15 ديسمبر 2014.

رابعا: المجلات

1- بغدادي إيمان، الإطار القانوني للجنة المصرفية بالتشريع الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019.

2- جاويش أحمد عقاد ، إدارة الجودة الشاملة والتدريب: رؤية، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 89، مصر.

3- خليفة عزي، زكرياء مسعودي، رياض زلاسي، واقع النظام المصرفي الجزائري على ضوء تعديلات قانون النقد والقرض، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2021

4- زاوي فضيلة، شكري معمر سعاد، قرتلي محمد، أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار اصلاح المنظومة البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-2017، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021.

5- كمال عياشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2006.

6- لوراني إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة الأغواط، العدد 5، 2016 .

7- مالك الأخضر، بعل الطاهر، واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل 02 وتحديات تطبيق بازل 03، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الخلفة، العدد 02، 2008.

7- مروة بوقدم، جمال عمورة، الرقابة المصرفية في الجزائر ودورها في تعزيز الإفصاح بالبنوك التجارية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 18، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2018 .

خامسا: القوانين و المراسيم

- 1- المادة رقم 03-105-106-112-113-114-127 من قانون النقد والقرض.
- 2- المواد رقم 04-13-14-15-16-55 من قانون النقد والقرض 10/90.
- 3- المواد 09-10-11-12 من الأمر رقم 03-11، المؤرخ في 26 أوت 2003م، المعدل والملغى لقانون النقد والقرض 10-90.

سادسا: مطبوعات

- 1- حديوش سعديّة، **قانون النقد والقرض**، مطبوعة دروس لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2016.

سابعا: المواقع الالكترونية

<https://www.bna.dz>

- 1- الموقع الالكتروني للبنك الوطني الجزائري

الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

قسم: العلوم الاقتصادية.

استمارة الاستبيان

اختي الكريمة... اخي الكريم.

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان دراسة مدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المكتملة لنيل شهادة الماستر المتعلقة بالبنوك الجزائرية، قمنا بإعداد هذا الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن تتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

المحور الاول:

- بيانات عامة:

يرجى وضع اشارة (X) التي تنطبق عليك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: 30-20 سنة 40-31 سنة

50-41 سنة أكثر من 51 سنة

3. المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس مهندس ماجستير أو ماجستير

4. المسمى الوظيفي: مدير/مساعد مدير رئيس قسم /رئيس مصلحة

موظف الشباك مكلف بالدراسة/مكلف بالزيائن أمين الصندوق

5. سنوات الخبرة: 5-1 سنوات 10-6 سنوات

15-11 سنة أكثر من 16 سنة

6. نوع البنك: BNA BADR

المحور الثاني:

1- التركيز على العميل: يعتبر إرضاء العميل و العمل على تلبية احتياجاته هدف البنك و سر نجاحه.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 يتصف البنك بسرعة تلبية رغبات العملاء.					
2 تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات و رغبات العميل.					
3 تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء و تقديم الحلول لهم.					

					4	يضع البنك حاجة العملاء فوق كل اعتبار.
					5	يقدم البنك خدمات بشكل مميز بما يتناسب مع توقعات العميل.
					6	يمكن الحصول على مقابلة مع مسؤول و تحديد موعدها بشكل سريع.
					7	يقوم البنك بتقديم اقتراحات لعملائه عن خدمات إضافية جديدة لهم.
					8	يتم الخروج عن القواعد و الروتين من اجل خدمة العميل .

2- تدريب و تأهيل الموظفين: تدريب و تأهيل الموظفين يرفع من مستوى الحياة الرغيدة لهم، ويعمل على

تنمية مواهبهم، ويزيد من مهاراتهم المقدمة داخل البنك لتحقيق نتائج ذات جودة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					يوجد وحدة التدريب والوسائل و التجهيزات المناسبة في البنك.	09
					يوجد موازنة كافية للتدريب و تأهيل الموظفين.	10
					يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل .	11
					يستعين البنك بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.	12
					يتم التدريب على التقنيات الجديدة.	13
					يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم	14

					من الدورات التدريبية.
					15 يتم تدريب كل الموظفين على أساليب ضبط الجودة.
					16 يساهم التدريب في إيجاد كوادر جديدة .
					17 يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.
					18 يتم منح مكافأة فردية و جماعية لرفع الاداء .

3-تحسين و تطوير العمليات البنكية: ان رغبة البنك في البقاء والمحافظة على انتماء وولاء المتعاملين مع البنك ، و تعدد حاجات ورغبات العملاء المالية والائتمائية، تدفع البنك إلى ابتكار وتطوير الخدمات البنكية التي يقدمها لهم وبمستوى يتغلب على منافسيه.

			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
								19 يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل إجراءات السحب و الإيداع.
								20 تسعى الإدارة دائما لتقليص الأخطاء المحاسبية.
								21 تسعى إدارة البنك لتخفيض كلفة العمليات البنكية.
								22 يتوفر البنك على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية و تصحيحية.
								23 يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع طويلة الاجل.
								24 يتوفر البنك على خطة لتقليص أوقات انجاز

					المعاملات البنكية.
				25	يعمل البنك على تحسين قاعدة البيانات باستخدام أحدث الوسائل الحديثة.
				26	يقوم البنك بعمليات التحويل المالي الإلكتروني.

4-تقييم الأداء في جودة الخدمات: إن جودة الخدمات البنكية تعتبر مقياس لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء بمقابل توقعاتهم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
					يتبنى البنك استراتيجية الجودة في مجال الخدمات .	27
					تقاس جودة أداء الخدمات في جميع الأقسام.	28
					يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي.	29
					يوجد آلية لمتابعة و تقييم الخطط بشكل مستمر.	30
					يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتوقع درجة خطر القروض البنكية.	31
					يتم مراجعة و تحديث أساليب تقييم جودة الخدمات.	32
					تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة .	33
					تحسين جودة الخدمة يتوقف على دراسة حاجات و رغبات العملاء .	34

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.972	34

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتصف البنك بسرعة تلبية رغبات العملاء.	130.9111	348.037	.821	.970
تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات و رغبات العميل.	132.4444	341.571	.749	.972
تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء و تقديم الحلول لهم.	131.0444	350.362	.817	.970
يضع البنك حاجة العملاء فوق كل اعتبار.	130.9778	339.749	.903	.970

يقدم البنك خدمات بشكل مميز بما يتناسب مع توقعات العميل	131.0667	362.382	.713	.971
يمكن الحصول على مقابلة مع مسؤول و تحديد موعدها بشكل سريع	130.8444	358.543	.839	.971
يقوم البنك بتقديم اقتراحات لعملائه عن خدمات إضافية جديدة لهم	130.8667	361.618	.827	.971
يتم الخروج عن القواعد و الروتين من اجل خدمة العميل	130.7111	358.256	.861	.971
يوجد وحدة التدريب والوسائل و التجهيزات المناسبة في البنك	130.7778	359.949	.828	.971
يوجد موازنة كافية للتدريب و تأهيل الموظفين	130.9778	363.749	.801	.971
يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل	130.9333	364.064	.788	.971
يستعين البنك بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين	130.7778	359.449	.849	.971
يتم التدريب على التقنيات الجديدة	130.9333	364.200	.781	.971
يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية	131.3111	354.992	.810	.971
يتم تدريب كل الموظفين على أساليب ضبط الجودة	131.2889	352.710	.895	.970
يساهم التدريب في إيجاد كوادر جديدة	131.0000	361.682	.809	.971
يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء	130.5778	356.977	.867	.970
يتم منح مكافأة فردية و جماعية لرفع الأداء	130.5333	366.755	.674	.971

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
--	---	--	--	--

يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل إجراءات السحب و الإيداع	130.5778	367.249	.657	.971
تسعى الإدارة دائما لتقليص الأخطاء المحاسبية	130.7778	357.086	.854	.970
تسعى إدارة البنك لتخفيض كلفة العمليات البنكية	130.2444	366.871	.753	.971
يتوفر البنك على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية و تصحيحية	131.3333	354.136	.835	.970
يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع طويلة الاجل	131.5778	353.113	.862	.970
يتوفر البنك على خطة لتقليص أوقات انجاز المعاملات البنكية	130.9111	348.037	.821	.970
يعمل البنك على تحسين قاعدة البيانات باستخدام أحدث الوسائل الحديثة	132.4444	341.571	.749	.972
يقوم البنك بعمليات التحويل المالي الالكتروني	131.0444	350.362	.817	.970
يتبنى البنك استراتيجية الجودة في مجال الخدمات	130.9778	339.749	.903	.970
تقاس جودة أداء الخدمات في جميع الأقسام	131.0667	362.382	.713	.971
يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي	130.8444	358.543	.839	.971
يوجد آلية لمتابعة و تقييم الخطط بشكل مستمر	130.9111	370.674	.334	.973
يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتوقع درجة خطر القروض البنكية	130.8222	372.968	.239	.973
يتم مراجعة و تحديث أساليب تقييم جودة الخدمات	130.9778	378.749	.047	.973
تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة	130.8667	386.209	-.218-	.975
تحسين جودة الخدمة يتوقف على دراسة حاجات و رغبات العملاء	130.9111	348.037	.821	.970

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتصف البنك بسرعة تلبية رغبات العملاء.	26.8889	25.056	.834	.906
تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات و رغبات العميل.	28.4222	23.249	.743	.923
تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء و تقديم الحلول لهم.	27.0222	25.977	.798	.909
يضع البنك حاجة العملاء فوق كل اعتبار.	26.9556	23.634	.837	.908

يقدم البنك خدمات بشكل مميز بما يتناسب مع توقعات العميل	27.0444	29.816	.619	.924
يمكن الحصول على مقابلة مع مسؤول و تحديد موعدها بشكل سريع	26.8222	28.377	.808	.913
يقوم البنك بتقديم اقتراحات لعملائه عن خدمات إضافية جديدة لهم	26.8444	29.316	.782	.917
يتم الخروج عن القواعد و الروتين من أجل خدمة العميل	26.6889	28.174	.850	.911

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يوجد وحدة التدريب والوسائل و التجهيزات المناسبة في البنك	36.4667	22.436	.858	.948
يوجد موازنة كافية للتدريب و تأهيل الموظفين	36.6667	23.364	.846	.949
يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل	36.6222	23.377	.847	.949
يستعين البنك بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين	36.4667	22.573	.832	.949
يتم التدريب على التقنيات الجديدة	36.6222	23.468	.827	.950
يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية	37.0000	21.455	.787	.952
يتم تدريب كل الموظفين على أساليب ضبط الجودة	36.9778	20.704	.912	.946
يساهم التدريب في إيجاد كوادر جديدة	36.6889	22.946	.827	.949
يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء	36.2667	21.882	.864	.947
يتم منح مكافأة فردية و جماعية لرفع الاداء	36.2222	24.995	.530	.960

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100.0
Exclus ^a	0	.0

Total	45	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل إجراءات السحب و الإيداع	26.5111	26.437	.712	.918
تسعى الإدارة دائما لتقليل الأخطاء المحاسبية	26.7111	23.892	.875	.903
تسعى إدارة البنك لتخفيض كلفة العمليات البنكية	26.1778	26.649	.749	.918
يتوفر البنك على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية و تصحيحية	27.2667	23.655	.771	.908
يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع طويلة الاجل	27.5111	23.437	.794	.907
يتوفر البنك على خطة لتقليل أوقات انجاز المعاملات البنكية	26.8444	21.316	.856	.901
يعمل البنك على تحسين قاعدة البيانات باستخدام أحدث الوسائل الحديثة	28.3778	19.604	.763	.921

يقوم البنك بعمليات التحويل المالي الإلكتروني.	26.9778	22.749	.746	.910
--	---------	--------	------	------

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.720	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يبنى البنك استراتيجية الجودة في مجال الخدمات.	28.4444	7.707	.729	.600
تقاس جودة أداء الخدمات في جميع الأقسام.	28.5333	10.755	.636	.656
يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي.	28.3111	10.537	.659	.649

يوجد آلية لمتابعة و تقييم الخطط بشكل مستمر.	28.3778	11.240	.452	.685
يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتوقع درجة خطر القروض البنكية	28.2889	11.256	.432	.689
يتم مراجعة و تحديث أساليب تقييم جودة الخدمات	28.4444	12.525	.271	.716
تساهم الأساليب الإحصائية فى الرقابة على جودة الخدمات المقدمة	28.3333	13.409	-.044-	.778
تحسين جودة الخدمة يتوقف على دراسة حاجات و رغبات العملاء	28.3778	10.468	.354	.711

الملحق رقم: 03

Statistiques

	الجنس	المؤهل العلمي	نوع البنك
N	45	45	45
Valide	45	45	45
Manquante	0	0	0
Moyenne	1.4889	2.6222	1.5778
Ecart-type	.50553	1.02888	.49949

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	51.1	51.1	51.1
انثى	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني سامي	7	15.6	15.6	15.6
ليسانس	14	31.1	31.1	46.7
Valide مهندس	13	28.9	28.9	75.6
ماستر أو ماجستير	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

نوع البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
BNA	19	42.2	42.2	42.2
Valide BADR	26	57.8	57.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية , حيث قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و البنك الوطني الجزائري BNA , حيث تم الاعتماد بصفة رئيسية على استمارة استبيان شملت خمسة واربعون فرد، تناولت المحاور الرئيسية للدراسة، وبعد عملية جمع البيانات ثم إدخالها إلى الحاسوب و تم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS). حيث توصلت النتائج إلى أن البنوك الجزائرية معظمها تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وبصفة حديثة. و أهم توصية توصلت لها الدراسة هي واجب الاهتمام أكثر برفع مستوى الموظفين من خلال دورات التكوين والتدريب، ومدى إدراكهم بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

البنوك الجزائرية، نظام بنكي، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

Summary:

This study aims to identify the impact of applying the principles of total quality management in Algerian banks, we studied a field study at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) and the National Bank of Algeria (BNA).

It then relied mainly on a questionnaire form involving 45 individuals, which dealt with the main axes of the study, and after the collection of the data and their entry into the computer, its authenticity, stabilization factor and statistically processing using the statistical package (SPSS) were ascertained. The findings found that most Algerian banks adopt a comprehensive quality management method, and more recently. The most important recommendation of the study is the duty to pay more attention to staff upgrading through training and training courses, and their awareness of the importance of applying the principles of comprehensive quality management.

key words:

Algerian banks, banking system, total quality management, principles of total quality management.