



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

بعنوان :

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
التخصص : إدارة مالية

# كفاءة ادارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الاسلامية في ظل المنافسة

دراسة ميدانية لمصرف البركة فرع مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

د. عبدالرحيم ليلي

إعداد الطالبتين:

• قواسمي حنان

• كواشي هوارية

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	استاذ محاضر(أ)	د. جلول بلحاج ياسين
مشرفا و مقررا	استاذة محاضرة (أ)	د. عبد الرحيم ليلي
عضوا مناقشا	استاذ محاضر(ب)	د. عقبي لخضر

السنة الجامعية: 2018\_2019





# دعاء

"دعاء

يارب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بان  
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح .

يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف:

يارب إذا جردتني من المال اترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل ،وإذا جردتني من نعمة  
الصحة اترك لي نعمة الإيمان.

يارب إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة لاعتذار وإذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو  
يارب إذا نسيتك لا تنساني

"آمين"

## الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى  
آله وصحبه أجمعين

عملا بقوله تعالى (وإذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم)

أشكر لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل بفضله، فله  
الحمد أولا وأخيرا. وكما أتقدم بالشكر الى الوالدين الكريمين على دعمهم لي.

وكما لا يفوتني بالأخص أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص العرفان والتقدير الى  
الاستاذة الفاضلة الدكتورة التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمها وتوجيهاتها  
القيمة التي كانت خير سندا لي في إتمام هذا البحث فجزاها الله عن كل الخير.

وكما يسرني أن أتوجه بأسمى آيات التقدير والعرفان الى أساتذتنا الكرام على ارشاداتهم وتوجيهاتهم  
والى كافة الأساتذة الذين تشرفت بدراستهم لي لمدة خمس سنوات فجزاهم الله عني كل الخير.

والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

وقبل وبعد فالشكر لله ولله الحمد في الأول والأخير

## إهداء

إلى أحب الناس أهدي ثمرة جهدي خلال مشواري الدراسي، إلى من أناروا دربي باعتلاء درجة العلم. إلى قرّة عيني فيض الحنان، إلى من سهرت لأنام وتحملت ثقل الحياة وهمومها لأرتاح، إلى من لها فضل ما أنا عليه إلى نبع الحب والعطف إلى النور الذي يضيء حياتي " أمي الحبيبة " أطال الله في عمرها.

إلى من رباني أن الرضا بقضاء الله إيمان وأن الصبر على المحن قوة إلى من أوصلني إلى ما أنا عليه إلى رمز النضال والكفاح إلى من أحمل اسمها افتخار " أبي العزيز " أطال الله في عمره. إلى اللتين لم تبخلا عليا بدعائهما بركتي العائلة جدتي حفظهما الله.

إلى أجمل ما أهداني الخالق سندي في الحياة إخوتي إلى العصفورين اللذين حطا على أرض أسرتي حنان ونور الهدى بتول.

إلى أعمامي عماتي وأخوالي وخالاتي وكل أقاربي كل باسمه إلى الأرواح الطاهرة جدادي وجدتي إلى مصدر البهجة صديقتي، وإلى من قاسمني تعب وعناء هذا العمل، إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني العلمي إلى من ذكرهم قلبي ولم تكتبهم أنا ملي.

حنان

## إهداء

وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله فله الحمد أهدي ثمرة جهدي إلى من استمد منها فيض الحنان  
ومرفأ الأمان، إلى التي بكت ودعت، إلى من سهرت الليالي، فأنجبت وريت، إلى أسمى وأرق إنسانا  
في الوجود أُمِّي الغالية "فريحة" حفظها الله ورعاها

إلى من أعانني في مختلف مراحل حياتي، إلى من يعجز اللسان عن شكره ويقصر البيان عن الوفاء  
بحقه، إلى من تعب لإسعادي ورباني وسعى حتى بلغت مرادي وحققت أُملي أبي العزيز "مختار"  
أطال الله في عمره.

إلى من أنرن حياتي بنصائحهن القيمة، إلى شقيقتي "شيماء" إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها  
وقاسموني دُفئ الحياة العائلية وأسرارها، إلى تاجي ورفعتي أخي العزيز "حنافي"، إلى من أظلمت  
الدنيا بفقدانهم، إلى الأرواح الطاهرة "جدي، جدتي"، رحمهم الله.

إلى كل من خالتي وأبنائهم وأخوالي وأعمامي وأبنائهم وعماتي وأبنائهم وأزواجهم. إلى من أحببت  
وتفاسمت معهم مشوار الدراسة "صديقاتي الغاليات"

إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي. وإلى كل "طلبة العلوم التجارية وعلوم التسيير"

هوارية



## الملخص:

تعتبر الجودة الشاملة واحدة من أهم المداخل التي تميز مؤسسة الأعمال عن غيرها من المنظمات المماثلة، فهي تمثل أحد الحلول المتميزة لتحسين قدرة المصارف الإسلامية في ظل تحديات الأسواق العالمية والمحلية، والرفع من مستوى أدائها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها .

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مدخل الجودة الشاملة كعنصر أساس، وميزة تنافسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار من قبل المصارف الإسلامية حتى ترفع من مستوى أدائها وحصصها في السوق وتحافظ على أكبر قدر ممكن من رضا عملائها .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة ، المصارف الاسلامية، الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية،التنافس.

## Abstract

TQM is one of the most important approaches that distinguish the business institution from other similar organizations. It represents one of the outstanding solutions to improve the capacity of Islamic banks considering the challenges of international and local markets, improve their performance and improve the quality of their products and services.

The aim of this paper is to shed light on the introduction of TQM as a fundamental element, and a competitive advantage that should be considered by Islamic banks to increase their performance and market share and maintain maximum customer satisfaction.

**Keywords:** Total Quality Management, Islamic Banking, Banking, Quality Banking, Competition.

## Résumé

La gestion de la qualité totale est l'une des approches les plus importantes qui distinguent l'institution d'entreprise des autres organisations similaires. Il représente l'une des solutions exceptionnelles pour améliorer la capacité des banques islamiques à faire face aux défis des marchés internationaux et locaux, à améliorer leurs performances et à améliorer la qualité de leurs produits et services.

L'objectif de ce document est de faire la lumière sur l'introduction de la gestion intégrale de la qualité en tant qu'élément fondamental et avantage concurrentiel que les banques islamiques devraient considérer pour augmenter leurs performances et leurs parts de marché et maintenir la satisfaction maximale de la clientèle.

**Mots-clés:** Gestion de la qualité totale, Opérations bancaires islamiques, Opérations bancaires, Opérations bancaires de qualité, Concurrence



القرآن

## قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	ملخص
	الفهرس
	قائمة الاشكال البيانية
	قائمة الجداول
أ_ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة</b>	
09	تمهيد
10	المبحث الاول: اساسيات حول ادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
10	اولا: تعريف الجودة
12	ثانيا: التطور التاريخي للجودة
14	ثالثا: ابعاد الجودة
15	رابعا: اهداف الجودة
16	المطلب الثاني: الاسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
16	اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
18	ثانيا: اهمية ادارة الجودة الشاملة
20	ثالثا: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: اهداف وعناصر ادارة الجودة الشاملة
21	اولا: اهداف ادارة الجودة الشاملة
23	ثانيا: عناصر ادارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثاني: نماذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة
24	المطلب الاول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: نماذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة

## قائمة المحتويات

25	أولاً: نموذج ادوارد ديمينج
26	ثانياً: جوزيف جوران
28	ثالثاً: نموذج فليب كروسبي
29	المطلب الثالث: ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
29	أولاً: ادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
30	ثانياً: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
31	المبحث الثالث: المواصفات العالمية الايزو وادارة الجودة الشاملة
31	المطلب الاول: ماهية مواصفات ايزو
31	أولاً: تعريف الايزو
32	ثانياً: عائلة ايزو
34	المطلب الثاني: مراحل تطبيق ايزو
35	المطلب الثالث: فوائد تطبيق ايزو وعلاقته بتطبيق ادارة الجودة
35	أولاً: فوائد تطبيق ايزو
35	ثانياً: العلاقة بين ايزو وادارة الجودة الشاملة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة واثرها على الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: عموميات حول المصارف الاسلامية
39	المطلب الاول: ماهية مصارف الاسلامية
39	أولاً: تعريف المصارف الاسلامية
41	ثانياً: خصائص المصارف الاسلامية
42	ثالثاً: اهداف المصارف الاسلامية
44	المطلب الثاني: أنواع وأسباب انتشار المصارف الاسلامية
44	أولاً: أنواع المصارف الاسلامية
46	ثانياً: أسباب انتشار المصارف الاسلامية

## قائمة المحتويات

48	المطلب الثالث: تقييم كفاءة أداء الخدمات المصرفية الاسلامية
48	أولاً: ماهية الخدمات المصرفية
50	ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية
52	ثالثاً: عناصر الخدمات المصرفية
55	المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية الاسلامية وميزة التنافسية للمصارف
55	المطلب الأول: قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية
55	أولاً: المقصود بجودة الخدمات المصرفية
57	ثانياً: ابعاد جودة الخدمة المصرفية
58	ثالثاً: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
60	المطلب الثاني: المنافسة وميزة التنافسية في المصارف الاسلامية
60	أولاً: تحليل المنافسة وتعريفها
62	ثانياً الاشكال المنافسة
63	ثالثاً: اسباب المنافسة
64	المطلب الثالث: التنافسية وميزة التنافسية
64	أولاً: مفهوم التنافسية
69	ثانياً: مفهوم التنافسية المصرفية
70	ثالثاً: الميزة التنافسية
	المبحث الثالث: تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التنافسية المصارف الاسلامية
71	المطلب الأول: تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف الاسلامية
71	أولاً: دوافع توجه المصارف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة للمصرف
73	ثانياً: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف
76	المطلب الثاني: صعوبات وعوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة
78	المطلب الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتطوير التنافسية للمصرف
78	أولاً: متطلبات التنافس بجودة الخدمات المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة

## قائمة المحتويات

78	ثانيا: سبل تميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل ادارة الجودة الشاملة
80	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مصرف البركة</b>	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم مصرف البركة الجزائري
83	المطلب الأول : نشأة ومفهوم مصرف البركة الجزائري
83	أولا: نشأة مصرف البركة الجزائري
84	ثانيا: تعريف مصرف البركة
84	ثالثا: مهام المصرف وأهدافه
86	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمصرف البركة الجزائري
88	المطلب الثالث: خصائص مصرف البركة
89	المبحث الثاني: تقديم مصرف البركة فرع مستغانم
89	المطلب الأول: تعريف بفرع مصرف البركة بمستغانم
89	أولا: معلومات حول الفرع
89	ثانيا: الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم
92	المطلب الثاني: مبادئ مصرف البركة وأهدافه فرع مستغانم
92	أولا: مبادئ المصرف فرع مستغانم
93	ثانيا: أهداف مصرف البركة فرع مستغانم
94	ثالثا: مراحل الحصول على تمويل من مصرف البركة
97	المطلب الثالث: اساليب التمويل لمصرف البركة فرع مستغانم
99	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية للمراجعة في تمويل السيارات بواسطة مصرف البركة فرع مستغانم
99	المطلب الأول: التعريف للمشروع وعميل المشروع بدون اتفاقية مع مصرف البركة فرع مستغانم

## قائمة المحتويات

99	أولاً: معلومات عن العميل طالب التمويل عن السيارة ومعلومات عنها
100	ثانياً: شروط التمويل في مصرف البركة فرع مستغانم
100	ثالثاً: الملف المطلوب
107	المطلب الثاني: التعريف المشروع وعميل المشروع باتفاقية مع مصرف البركة فرع مستغانم
115	المطلب الثالث: صعوبات وآفاق التي يواجهها مصرف البركة فرع مستغانم
117	خلاصة الفصل
123-119	الخاتمة
133-125	قائمة المراجع
139-135	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
12	_ مفاهيم الجودة حسب روادها	(1-1)
13	_ تطور النوعي لمراحل الاهتمام بجودة وملاحظتها	(2-1)
50	_ تصنيف الدرجة الملموسة	(1-2)
52	_ توضيح الاختلاف بين خدمة القروض الحساب الجاري	(2-2)
101	_ معلومات عن العميل بدون اتفاقية	(1-3)
105	_ طريقة حساب التمويل	(2-3)
106	_ شروط التمويل	(3-3)
109	_ معلومات عن العميل باتفاقية	(4-3)
112	_ طريقة حساب التمويل	(5-3)
113	_ شروط التمويل	(6-3)

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	_الاهداف الجودة	(1-1)
19	_اهمية ادارة الجودة الشاملة	(2-1)
22	_استراتيجية ادارة الجودة الشاملة	(3-1)
33	_عائلة ايزو	(4-1)
35	_العلاقة بين ايزو وادارة الجودة الشاملة	(5-1)
43	_اهداف المصرف الاسلامي	(1-2)
56	_مستويات جودة الخدمة	(2-2)
87	_الهيكل التنظيمي لمصرف البركة الجزائري	(1-3)
90	_الهيكل التنظيمي مصرف البركة فرع مستغانم	(2-3)



# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

لقد استدعى التغيير في المبادئ الاقتصادية والاجتماعية وكل المجالات نتيجة العولمة مطالبة ملحة بالجودة ومدى فعاليتها، كل هذه التطورات فرضت على كل المؤسسات باختلاف نشاطها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الادارية الحديثة اذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن بين هذه المفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة، التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الأساسية وجهود الابتكارين، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين .

وتتطلب عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة توفر القناعة التامة لدى الادارة العليا بأهمية هذا المفهوم والعمل على نشر هذه القناعة بين المهتمين وذوي العلاقة . وأيضاً لابد من وجود قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المستقبلية.

فمن الواضح ان النظام المصرفي هو الآخر التحولات بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، نظراً لهذه التحولات التي شهدتها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، وانضمامها الى المؤسسة العالمية للتجارة، أضحت لزاماً على المصارف الاسلامية الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء الى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي من وجهة ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة اخرى، فقد اصبح التنافس تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه الكثير من المؤسسات الخدمية ومنها المصارف، وذلك بعد أن صارت ادارة الجودة الشاملة هي الأساسي لنجاحها وضمناً بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها .

وتعد الجودة في الخدمات المصرفية احد اهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المصارف لبلوغ ذلك، انطلاقاً من تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية للعملاء الحاليين وجلب عملاء جدد ما يضمن للمصرف

## مقدمة

الاسلامي المعني مكانة مرموقة في السوق المصرفية ، وبالتالي اكتساب صفة المصرف الرائدة ،ويبقى مبدأ الجودة في الخدمة المصرفية السلاح التنافسي الأكثر تحقيقا للميزة التنافسية للمصرف .

### 1\_ اشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق في هذا المدخل تتحدد مشكلة البحث في السؤال التالي الرئيسي:

\_"كيف تساهم ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية؟"

### 2\_ التساؤلات الفرعية :

في ظل اشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات الآتية :

1/\_ ماهي الجودة؟ وما المقصود بالادارة الجودة الشاملة ؟

2/\_ ما المقصود بالمصارف الاسلامية وخصائصها وأهدافها ؟ وما أثر جودة الخدمات المصرفية فيها

3/\_ ما هي أهمية ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين التنافسية في المصارف الاسلامية؟

### 3\_ فرضيات البحث:

نظرا لأن الأسئلة السابقة من أسئلة تتعلق بمستويات أبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمصارف الاسلامية فان هذه الأسئلة تحتاج الى فروض ،واقترضت الضرورة البحثية من الصحة الفروض التالية:

❖ الفرضية الاولى : يفوق مدخل إدارة الجودة الشاملة جميع المداخل ويشملها في تطوير تنافسية المصارف وحمائتها من المنافسة المتزايدة.

❖ الفرضية الثانية :تعتبر المصارف الاسلامية واحدة من المؤسسات الخدمية التي عملت على تبني أساليب ونظم ادارة الجودة الشاملة .

❖ الفرضية الثالثة:المنافسة بين مصارف الإسلامية مرشحة للتزايد مستقبلا لكثرة عدد المتدخلين وتنوعهم.

## مقدمة

### 4\_ مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية وأسباب ذاتية حيث تتمثل الأسباب الموضوعية في حداثة الموضوع ادارة الجودة الشاملة في المصارف الاسلامية فضلا عن احتلاله مكانا هاما في الكتابات العلمية ،اضافة الى محاولة ابراز أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية وكذلك نقص الأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات ومحاولة ابراز أهمية الجودة في كسب المستهلك وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية ،ومن بين هذه الأسباب أيضا ضرورة تغيير الأساليب الادارية في المصارف لضمان بقائها ونموها ،بالإضافة الى ضرورة اجراء دراسات وبحوث تساعد هذه المصارف على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والرقى بمستوى جودة خدماتها وأدائها للخدمة .

### 5\_ أهمية البحث:

تبع أهمية هذا البحث في الدور الذي تلعبه المعاملات المالية في الحياة اليومية والاجتماعية، وكذا دور التنمية الاقتصادية في تطوير وتفعيل تجارة الخدمات والمساهمة في رقيها وازدهارها وتبيان المغزى من إتباع المنهج الإسلامي كبديل ووسيلة لتفادي الوقوع في الربا المحرمة والمعاملات غير الشرعية والمشبوهة في القطاع المصرفي باعتباره أهم المجالات التنموية في ازدهار الاقتصاد الدولي، والتركيز على العنصر المستحدث والمطور للخدمات المصرفية لترتقي إلى مستويات متقدمة لما كانت عليه.

### 6\_ اهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:

\_توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والمنافسة والمصارف الاسلامية مع ابراز العلاقة بينهم والخروج بنتيجة.

تسليط الضوء على ضرورة تبني المصارف الاسلامية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعاقبة التي قد تمر بها.

## مقدمة

\_التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في احد اهم القطاعات الخدمية وهو قطاع المصارف الاسلامية

\_التعرف على صيغ التمويل التي يقدمها مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم.

### 7\_ حدود البحث:

يهدف تسيير معالجة الاشكالية محل الدراسة البحث وتحقيق اهدافه، قمنا بوضع محددات وأبعاد الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على فرع مستغانم 206 التابعة لمصرف البركة الجزائري

المجال الزماني: طبقت هذه الدراسة في سنة 2019.

المجال الموضوعي: تمثلت في موضوع كفاءة ادارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الاسلامية في ظل المنافسة.

### 8\_ منهج البحث وأدوات المستعملة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع، والبيانات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، يفرض استخدام منهج معين لمثل هذا البحث، والمتمثل في المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهو ما تمّ اتباعه، حيث تم توضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها في الجانب النظري من خلال المنهج الوصفي، في حين الجانب التطبيقي تمّ معالجته من خلال المنهج التحليلي من اجل تحليل المعلومات المقدمة من طرف المصرف.

### 9\_ الدراسات السابقة:

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدمية، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العميل والمنافسة بين المصارف الاسلامية نجدها قليلة جدا، فكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز.

## مقدمة

فتتشارك مع دراستي من حيث أنهم تناولوا موضوع من احداث الأساليب الإدارية حيث كان هناك اتفاق في تقديم الاطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والتطور ، فدراستي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على توضيح و ابراز العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الاسلامية ، وكذلك الأخذ بوجهات نظر الادارة العليا ومصارف الاسلامية محل الدراسة الميدانية من أهمية انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم، وكذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تبني منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز .

من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

### \_الدراسة الاولى:

\_هواري المعراج،"تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل اطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004 2005، والتي تهدف الى تحديد الاثر المحتمل لبعض العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية مع كيفية امكانية قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية من وجهة نظر المستخدمين من ذلك تم استعمال بعض التحاليل الاحصائية وأدوات لقياس الاثر المحتمل لعوامل داخلية وخارجية لمعرفة الاهمية النسبية لتلك العوامل.

### \_الدراسة الثانية:

\_ايمن فتحي فضل الخالدي،"قياس جودة الخدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في ادارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة، 2006، حيث تهدف هذه الدراسة الى تقييم عملاء المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين لمستوى جودة الخدمات المتوقعة وان الجودة التي يتوقعها عملاء المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين كانت اعلى من الجودة الفعلية للخدمات التي تقيم المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين فهناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة فعليا.

## مقدمة

### \_الدراسة الثالثة:

\_شغلومريميساء،" اثر ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة:، لنيل شهادة  
الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، 2013\_2014.

تناولت الباحثة في موضوع الجودة من خلال القيام بدراسة ميدانية التي قامت بها في مؤسسة حيث بينت  
كيفية التعامل في المؤسسة وبرز مكانة الجودة في الخدمات ودورها كسب العملاء .

### \_الدراسة الرابعة:

\_لشرف نسيم،:" معايير الجودة الشاملة كداعم للخدمات الاستشفائية"، لنيل شهادة الماجستير ،جامعة  
قاصدي مرياح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية، 2010\_2011.

تناولت الباحثة موضوع الجودة الصحية من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها في مستشفى ، من خلال  
التركيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا التي تحققها.

### 10\_هيكل البحث:

لمعالجة الاشكالية وإلمام بموضوع قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول جاءت على النحو التالي:

\_الفصل الاول بعنوان مدخل لإدارة الجودة الشاملة وتم التطرق فيه الى اساسيات حول ادارة الجودة  
الشاملة، واستعرضنا كذلك نماذج تطبيقها ادارة الجودة الشاملة متطلباتها كما تناولنا ومواصفات العالمية  
لايزو وعلاقتها بالإدارة الجودة.

\_اما الفصل الثاني فكان بعنوان ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف الاسلامية، وتم  
التطرق فيه الى عموميات حول المصارف الاسلامية، واستعرضنا فيه جودة الخدمات المصرفية والميزة  
التنافسية في المصارف ، كما تطرقنا الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المصارف.

## مقدمة

أما الفصل الثالث فكان بعنوان دراسة الحالة البركة استعرضنا فيه تقييم مصرف البركة الجزائري كما تطرقنا الى تقييم مصرف البركة فرع مستغانم كما تناولنا دراسة تطبيقية للمراجعة لتمويل السيارات بواسطة مصرف البركة فرع مستغانم

### 11\_ صعوبات البحث:

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذا البحث، ولعل أهمها كانت صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، بالإضافة إلى صعوبة استخراج البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية من مصرف البركة بإضافة صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية وموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين وعدم اكتراثهم بأهمية البحث العلمي وفي الأخير نرجو أن نكون قد خطونا دابة العمل خطوة في سبيل البحث العلمي الجاد، و أن يكون إضافة جديدة تثرى المكتبة الاقتصادية الإسلامية



# الفصل الأول:

مدخل الإدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

استحوذت الجودة على اهتمام الكثير من ادارات المؤسسات حتى صار ينظر الى ادارة الجودة على انها من المفاتيح الرئيسية لنجاح المؤسسات سواء كانت مؤسسات صغيرة، أو كبيرة،صناعية أم خدمية،ولقد امتد تأثيرها ليتخطى الحدود المحلية ويمتد دوليا.

وأصبحت ادارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات بغية تطورها،حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الاسباب التي تؤدي الى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها،تسعى ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق اهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)،وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا وتركز المؤسسة على اسعاد المستفيد داخل وخارج المؤسسة .

وستتطرق من خلال هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

\_المبحث الاول : اساسيات حول ادارة الجودة الشاملة

\_المبحث الثاني: نماذج تطبيقات ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

\_المبحث الثالث:مواصفات العالمية الايزو وعلاقته بادراه الجودة الشاملة

### المبحث الاول: اساسيات حول ادارة الجودة الشاملة

احتلت ادارة الجودة الشاملة مكانة بارزة و متميزة خاصة في اواخر القرن العشرين الذي شهد تطورات مختلف المجالات سيما السياسية والاقتصادية منها، والتي تركت اثارا واضحة على كيان المؤسسات الاقتصادية، لذا فان ادارة الجودة الشاملة تشكل اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسات سواء على صعيد الانتاجي او الخدماتي، ولا بد لنا من التعرف على ادارة الجودة الشاملة، وسوف يتم تناوله في المطالب التالية:

### المطلب الاول: ماهية الادارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى مفهوم الادارة الجودة الشاملة لا بد لنا من معرفة اساسيات الجودة .

#### اولا: تعريف الجودة

اعطيت للجودة العديد من التعاريف من اهمها :

- عرف معهد القاموس اكسفورد الامريكي<sup>1</sup>: "الجودة على انها درجة او مستوى من التميز"
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الامريكي<sup>2</sup>: "على انها اداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الاولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الاداء".
- ولقد عرفها جوران Juran على انها<sup>3</sup>: "ملائمة المنتج المستخدم".
- تعريف كروسي فيليب<sup>4</sup>: عرف كروسي الجودة في كتابه qualiteispreé عام 1979 بانها "المطابقة للمواصفات".
- المنظمة الدولية للمواصفات القياسية "ISO" عرفت الجودة: "انها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها"

<sup>1</sup> راتب جليل، واخرون، "ادارة الجودة المعاصرة"، دار الباروزي، الطبعة الاولى، الاردن، ص31.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الطبعة الاولى، الاردن، ص28.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات 9001"، دار الثقافة، عمان، 2009، ص20.

<sup>4</sup> chantolbusmantt, martinpretet, "Organizationetgestion lintepris, pars:vuibent, 1997, p20,

- ويعرف الجودة مركز التجارة الدولي من خلال التركيز على اربعة نقاط هي<sup>1</sup>:
  - \_ التركيز على السلعة المنتجة .
  - \_ التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة .
  - \_ التركيز على الزبون .
  - \_ التأكيد على القيمة المضافة وفق سعر السلطة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون
- وجوران قال ان الجودة لها ثلاثة معاني<sup>2</sup>:
  - \_ الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك .
  - \_ الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج .
  - \_ الملائمة في الاستخدام .
- لاحظنا ان كل واحد يعرف الجودة بطريقته ومن وجهة نظره، بحيث لا يوجد تعريف محدد لها ،ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج تعريفا شاملا للجودة: "الجودة هي انتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعه في التصميم ومع حاجات ورغبات العملاء ، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء ، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف ارضاء العميل ."
- وتعتبر الجودة مؤشر لعدة جوانب اهمها :
  - \_ خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
  - \_ تصميم متميز للعمليات .
  - \_ رقابة فعالة على كل شيء .
  - \_ خلو العمل من التداخل والازدواجية .
  - \_ تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل .
  - \_ تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت .
  - \_ سرعة في الأداء.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات 9001"، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> صلاح صالح درويش معماره، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه، عبر منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الاعمال، سنة 1429هـ/1430، ص46.

والجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفق لبعض روادها الأوائل :

جدول: (1\_1) مفاهيم الجودة حسب روادها .

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للأستخدام	الزبون
يمنج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسي	المطابقة للمواصفات	المورد
ابشيكافا	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فيجاوم	رضى الزبون عند أقل تكلفة	المورد
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، "ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم \_عمليات \_تطبيقات"، طبعة الاولى، عمان، دار الشروق، 2006، ص28.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة<sup>1</sup> .

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة ،جميعها تهدف الى تحسين جودة المنتج،فتستطيع القول ان تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر .

وهناك اربعة مراحل تاريخية، التي لقد مرت الجودة بها وهي :

1\_مرحلة التفتيش أو الفحص :وفي هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها،وان

عملية الفحص تكشف عن الاخطاء او العيب الذي حدث بالفعل ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2\_مرحلة ضبط الجودة احصائيا:في هذه المرحلة،تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الاحصائية ،في

مراقبة الجودة ،وان هذه المرحلة متطورة مقارنة بمرحلة الفحص ،وهذا فيها يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير

الأنظمة .

<sup>1</sup> \_منتهى احمد علي ملاح ،"درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"،رسالة ماجستير ،غير منشورة،فلسطين،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،ص18

3\_مرحلة تأكيد الجودة :ان هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء ،اي ان هذه المرحلة تركز على نظام يقوم اساس على منع وقوع الأخطاء من اول مرة ،ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4\_مرحلة ادارة الجودة الشاملة 1986 م الى يومنا هذا :تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي ،وتشجيع على مشاركة جميع العاملين وادماجهم ،ايضا تركز على المستفيد ومشاركة الموردين ،وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول(1\_2):التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظتها الأساسية :

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	_فحص في بعد نهاية الانتاج للتأكد من مطابقة المنتج او الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الاحصائية في رعاية الجودة الانتاج	_اهم الأساليب :العينات الاحصائية،خرائط،الرقابة على الجودة ،خرائط العلمية
مرحلة التأكد من جودة وضمانها	_ بداية الفكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة ادارة الجودة الشاملة. _القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم بلا عيوب
مرحلة ادارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المؤسسات	_اهتمام ادارة العليا في المنظمات بقضية الجودة _الربط بين الربحية والجودة في المؤسسات _ادارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية _ادارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي .

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان ،"ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر ،مجلة

الباحث ،ورقلة ،العدد06/2008،ص178.

### ثالثاً: أبعاد الجودة.

ان قياس الجودة لم يكن ابدا بالأمر السهل ، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط وإنما هناك ابعاد غير كمية وأبعاد نوعية تتمثل :<sup>1</sup>

1. **احتمالية الفشل** : هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج او الخدمة او الاستهلاك التدريجي ضللمنتج فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية ، كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج او الخدمة . وتعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة .

**ضد التشغيل ومستوى الأداء**: هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج اضافة الى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها ، وهي تختلف حسب الرغبات و الاتجاهات الشخصية لكل فرد.

3\_ **التطابق**: يعني تطابق الجودة مدى تحقيق المنتج او الخدمة للمواصفات المحددة سابقا حيث يمكن قياسه نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة ، ومن ثم يمكن تحديد الحاجة الى اعادة العمل او التصليح.

4\_ **الجمالية** : ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات او الخدمات .

5\_ **العمر الافتراضي للمنتج** : وهو استخراج المنتج في الخدمة وفق للمواصفات التشغيلية قبل الضعف لأدائه وفقدانه الخواص المطلوبة .

6\_ **تقديم الخدمة** : هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر الخدمة فمثلا : سيارة مرسيدس في بعض الدول تقدم خدماته لمدة 24 ساعة وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطاع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

7\_ **قدرة التحسس بالجودة** : وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون ، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها اي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج .

<sup>1</sup> Jean dahlgard ,Fundamentals of total quality managment ,Taylorm&francis ,2007, p13

### رابعاً: اهداف الجودة<sup>1</sup>

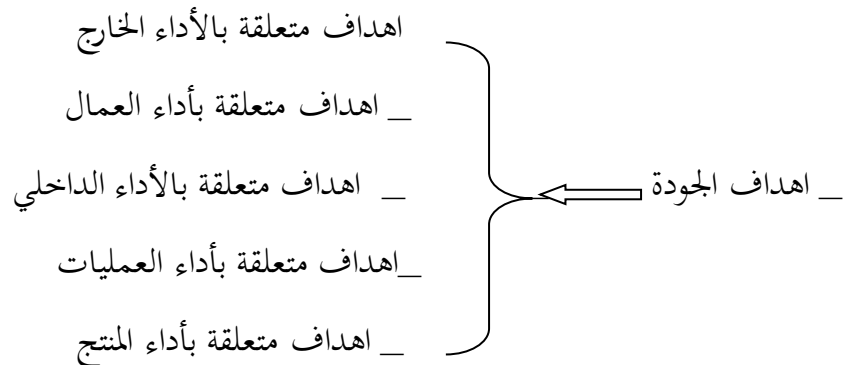
هناك نوعين من اهداف الجودة هما:

1. **اهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى ادنى تتعلق بصفات مميزة مثل الامان ورضا الزبائن .
2. **اهداف تحسين الجودة:** هي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى الزبائن بفاعلية اكبر .

ويمكن تصنيف الجودة بنوعيتها الى خمس فئات هي<sup>2</sup>:

- ✓ اهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .
- ✓ اهداف الأداء المنتج وبتفاوت حاجات الزبائن والمنافسة .
- ✓ اهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- ✓ اهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للعمل .
- ✓ اهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين .

والشكل رقم (1\_1) يوضح الاهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف، مرجع سابق ذكره، ص39.

<sup>1</sup> مامون السلطي، واخرون، "دليل علمي لتطبيق الجودة ISO9000"، دار الفكر المعاصر، بيروت، ص103.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، "ادارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص38.



المطلب الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة .

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الادارية التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي ادارة في اي المؤسسة للأخذ بها من اجل الوصول الى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم ادارة الجودة الشاملة واختلاف الكتاب حول ابراز تعريف محدد لها، وتتركز ادارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم ومصطلحات، ومن اهم تلك المفاهيم نستعرضها في مايلي :

أ- عرفها جوزيف جوارن<sup>1</sup> : "على انها عملية ادارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من جلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الأعمال في المؤسسة ."

ب- كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>: "على انها منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة ."

ت- وهي<sup>3</sup> مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تعمل على جعل جميع الموظفين يركزون على التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيد ."

ث- وتعرف ايضا : "على انها استراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المؤسسة لأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية ."

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر، "اساسيات ادارة الجودة الشاملة"، دار الفجر، الطبعة الاولى، مصر، 2008، ص64.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، واخرون، "ادارة الجودة الشاملة والايزو Iso"، مؤسسة الوراق، الاردن، 2014، ص15 .

<sup>3</sup> نواف محمد البادي، "الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو"، دار الباروزي العلمية، عمان، 2010، ص20.

ج - اما تعريف جابلونسكي (Jablonski): فان ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>: " هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز العمل يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل ."

وقام "سيامبا" بتحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث طرق كمايلي<sup>2</sup>:

✓ مفهوم الادارة الجودة الشاملة المبني على اساس العملاء: وتتمحور هذه الطريقة لتعريف ادارة الجودة الشاملة حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتوقعاته، فيعرف "تونكس" ادارة الجودة الشاملة بانها: "اشترك والتزام الادارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل او مايفوق توقعاته

✓ مفهوم الادارة المبني على اساس النتائج: ويعرف "هوفهر" ومشاركوه ادارة الجودة الشاملة بانها: "فلسفة ادارية لجعل المؤسسة اكثر مرونة وسرعة بحيث تساهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المؤسسات جميعهم في التخطيط وتنفيذ اساليب تحسين مستمر لتلبية رغبات العميل ."

✓ مفهوم الإدارة المبني على اساس الأدوات: وتهدف هذه الطريقة الى تحديد لمفهوم ادارة الجودة الشاملة وتتمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الاحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

✓ ويعرف ايضا للإدارة الجودة الشاملة بنسبة للخدمة<sup>3</sup>: تعرف ادارة الجودة الشاملة للخدمة " بانها عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تقدم المؤسسة من خلالها قيمة معنية لكل من اصحاب رؤوس الأموال والعملاء والعاملين ."

على انه يجب الاخذ بالحسبان اهمية تأييد كل من القيادة وفرق العمل للمؤسسة وكذلك اسلوب تأدية العمل .

<sup>1</sup> -مهدي السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> -خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، "ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، مكتبة فهد، الرياض، 1997، صص70/71.

<sup>3</sup> -Albert .karl ,the only thing that matters ,harpa Business, london,1992,p7.

✓ حاجات كل من المؤسسة والعملاء الخارجيين.

✓ حاجات الموظفين في المؤسسة (عملاء داخليين) للعمل فيها والمحافظة عليها.

ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة

تسعى<sup>1</sup> ادارة الجودة الشاملة الى خلق ثقافة متميزة تركز على تضافر جهود جميع افراد المؤسسة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت ،وهي فلسفة جديدة لإدارة المؤسسات الأعمال تعمل على تحفيز قدرات أفراد المؤسسة لتحقيق المستمر لجودة المنتج او الخدمة .

ويمكن تحديد اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

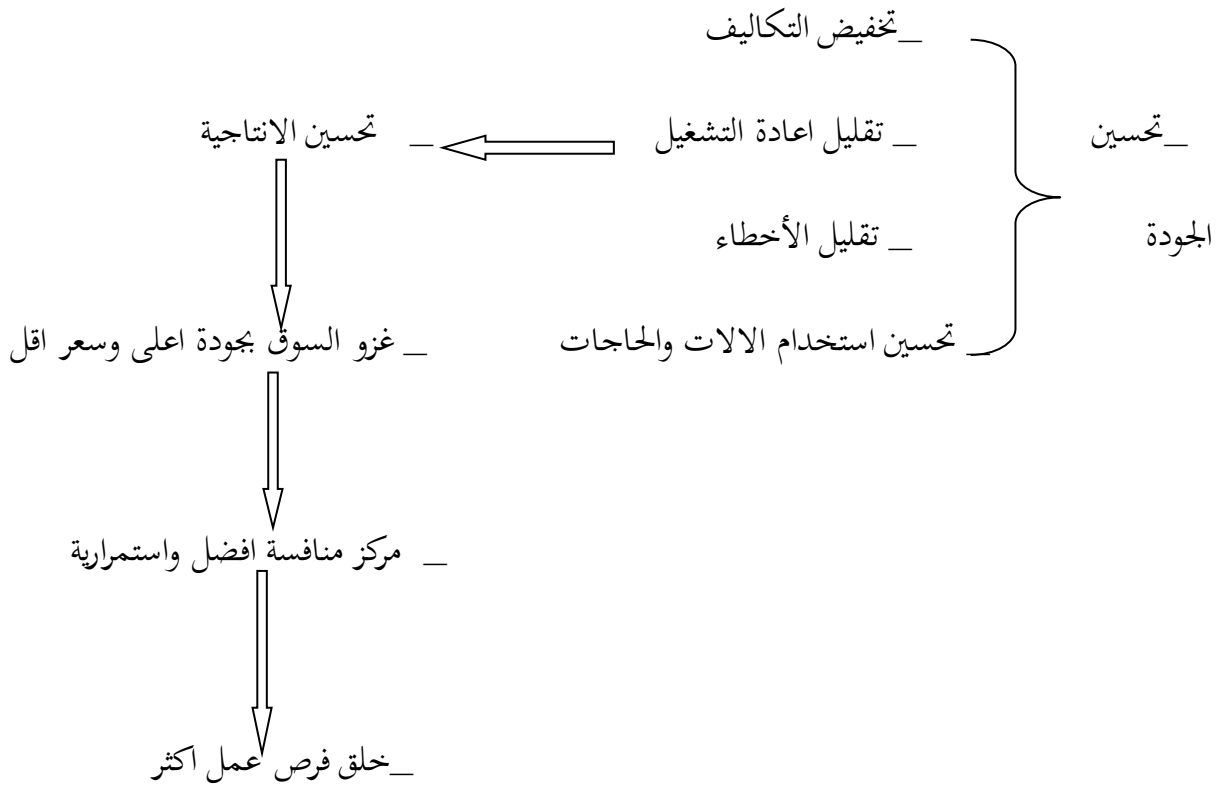
- أ- زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة .
- ب- تحقيق رضا العميل وتقديم احسن وأفضل المنتجات او الخدمات للزبون او العميل .
- ت- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الافراد
- ث- تحسين في السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر عملائها<sup>3</sup>.
- ج- تغيير في سلوكيات الافراد العاملة .
- ح- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .
- خ- ويمكن ايجاز اهمية ادارة الجودة الشاملة في المخطط التالي :

الشكل: (2\_1) اهمية ادارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> لعراف فايز ،"زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة ،"اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2014،2015،صص45\_46

<sup>2</sup> عزة بنت محمد الغامدي ،"تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز الجدة"،رسالة ماجستير ، غير منشورة ،سعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية العلوم الاقتصادية وادارة ،2006،صص54.

<sup>3</sup> راتب جليل الصويص ، المرجع سبق ذكره،ص 31.



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، "ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المؤسسات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 179.

ثالثا : مبادئ ادارة الجودة الشاملة .

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين الى انهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ ،حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية ،فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الاخرى ،وهذا سيتضح فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التركيز على العملاء: (الزبون) وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم تسخر جهود المؤسسة الى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم .  
وتعتبر ادارة الجودة الشاملة العملاء على انهم شركاء الانهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ،كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية :

أ- الجودة

ب- حجم الوقت

ت- المكان والتكلفة

بالإضافة الى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد.

2. التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:

3. الوقت: يخص التصميم ، التنفيذ أو المراقبة ،حيث تسمح ادارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم ،اعداد الآلات ،دراسة شكاوي الزبائن ،الحصول على المعلومات الى غير ذلك من الوظائف والعمليات المؤسسة .

4. المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة الايداعات والاختراعات .

<sup>1</sup> فداء حامد ،"ادارة الجودة الشاملة " ،دار البداية ،الطبعة الاولى ، الاردن ،2015،صص63\_64.

5. التزام الإدارة العليا<sup>1</sup>: ان من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الادارية للمؤسسة بتنفيذ، وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة .
6. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها<sup>2</sup>: وذلك يكون عن طريق توفير واستخدام مختلف معايير القياس حتى يتم تفادي كل خطأ قبل وقوعه، وبالتالي ضمان مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية .
7. التعاون الجماعي بدلا من المنافسة<sup>3</sup>: من خلال التعاون بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسة بدلا من المنافسة، تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة، التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمؤسسة .

### المطلب الثالث: اهداف وعناصر ادارة الجودة الشاملة .

تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق أهداف وعناصر هذه الادارة.

#### أولا: اهداف ادارة الجودة الشاملة

إن تحقيق هدف ادارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا اساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرارية والتطور.

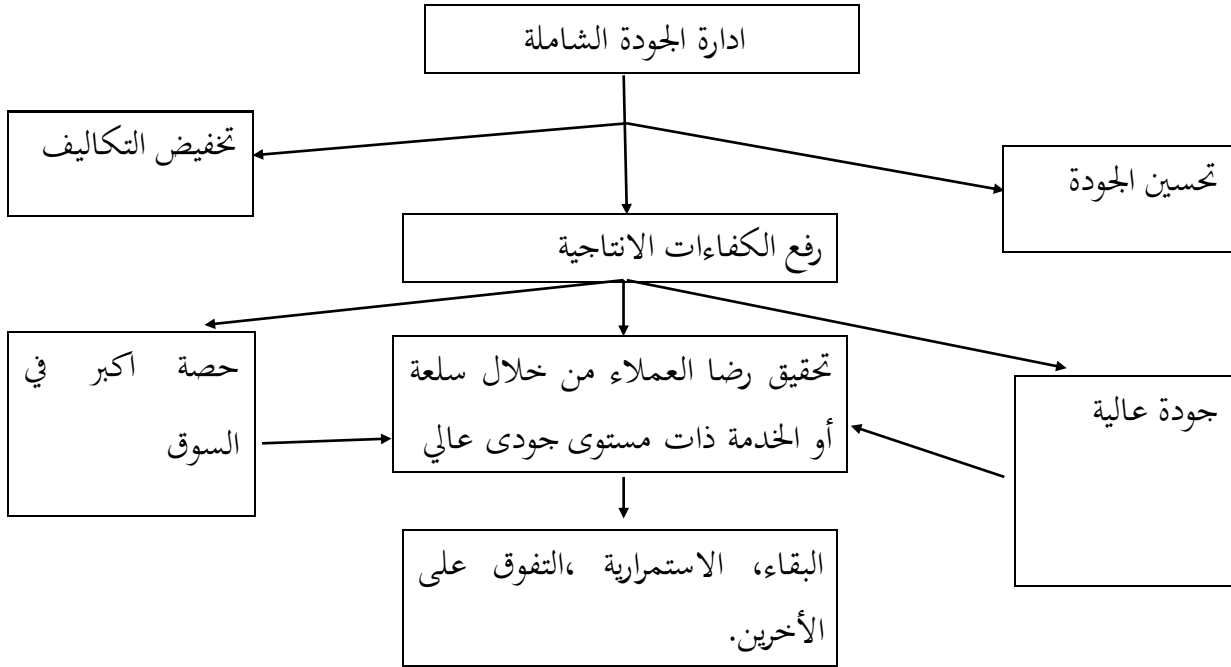
<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، "ادارة الجودة في الخدمات"، المرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> يزيد قادة، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، صص28\_29.

<sup>3</sup> عمر وصفي، واخرون، "مبادئ التسويق"، دار زهران، الاردن، 1996، ص96

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1\_3): استراتيجية ادارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، عمان الطبعة الاولى، 2011، ص39.

يتضح من خلال الشكل رقم (1\_3) ان ادارة الجودة الشاملة تسعى الى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

ـ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات على المواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

ـ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات .

ـ وضع اجراءات بسيطة لأداء الجودة .

1. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، طبعة الاولى، عمان، 2001، ص ص 39\_40.

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر، "اساسيات ادارة الجودة الشاملة"، المرجع سبق ذكره، ص 69.

2. ابتكار مقاييس الأداء .
3. ادراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة .
4. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية .

### ثانيا :عناصر ادارة الجودة الشاملة :

تتصف ادارة الجودة الفعالة بالشمولية في المستوى ،وهي التي تضمن التصميم ،التطوير ،الانتاج والتركيب وخدمة المواصفات القياسية ،وتلك اساليب تؤكد الجودة في المجالات المؤسسات والتصميم والتصنيع وتركيب المنتجات والخدمات ،ولتحقيق الأهداف فان المواصفات القياسية سوف تأخذ مسارها المطلوب مع المراعات تعديلات العميل .

### \_وتتناول الجودة العناصر التالية :<sup>2</sup>

1. الرقابة الاحصائية على الجودة
2. اشتراك المورد في المحافظة على الجودة بتوريد افضل الموارد
3. الادارة الجيدة للعاملين في المؤسسة
4. التقدير الجيد لإنجاز العاملين ومنح مكافآت
5. التدريب
6. ويتطلب التحسين المستمر للجودة وتوافر المعلومات التي تساعد :
  - أ- التركيز على العميل
  - ب- تلبية الالتزامات
  - ت- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة

<sup>2</sup>\_جاسم مجيد ،" الادارة الحديثة في التسويق \_الوقت \_الجودة"،مؤسسة شباب الجامعة ، بدون طبعة ،الاسكندرية ،2004،ص256.



### المبحث الثاني: نماذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها .

ان التطبيق ادارة الجودة في المؤسسات الحكومية أو الخاصة تبدأ بالإدارة العليا للمؤسسة ،لان ذلك يعبر عن مدى التزام الادارة العليا واقتناعها ببرامج التطبيق ،وان الدور الذي تلعبه الادارة ضروري لكل مرحلة من مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة وان عدم الاهتمام من قبل الادارة العليا قد يكون سببا اساسيا في فشل جهود تحسين الجودة وتطويرها .

أن تطبيق الادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمة بشكل عام وفي البيئة العربية بشكل خاص يواجه تحديات وصعوبات كبيرة ،الا أن هناك ما يدعو الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،وهذا ما سنركز عليه في هذا المبحث .

### المطلب الاول .متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان ادارة الجودة الشاملة تتميز بالإبداع والمبادرات الفردية والجماعية ،وهذا فان تطبيقها يتطلب توفير المناخ الملائم ،واذا لم يتوفر ذلك المناخ الابداعي فلن يتحسن الوضع الموجود،وبعبارة الاخرى ،فانه يتعين على ادارة المؤسسة ان تعمل على تغيير ثقافة المؤسسة وقيمتها .

وبناء عليه فنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن الاشارة اليها فيما يلي:<sup>1</sup>

ـ وجود قيادة متميزة تدعم عملية التحسن المستمر .

أولاً: الحرص على توفير التدريب والتعليم اللازمين للعمل .

ثانياً: التزام القيادة العليا بتطبيق قواعد الجودة الشاملة .

ثالثاً: وجود بنية تطبيقية ملائمة لتطبيق ادارة الجودة.

رابعاً: وجود هيكل تنظيمي مرن وغير رسمي لدعم تطبيق الجودة الشاملة بحيث يتشارك العاملين في دراسة الحلول وعمليات .

<sup>1</sup> عماد بوحوش ،"نظريات الادارة الحديثة" ،دار العرب الاسلامي ،الطبعة الاولى ،عمان ، 2006،ص114.

خامسا: الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاطات .

### المطلب الثاني: نماذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

هناك عدد من النماذج الرائدة في مجال ادارة الجودة الشاملة ، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد ، حيث تعتبر نماذجهم هذه اسهامات رائدة ، كان لها الاثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى الأمام .

وفيما يلي شرحا لنماذج إدارة الجودة الشاملة :

#### \_أولا: نموذج ادوارد ديمينج .

ترتكز فلسفة نموذج ديمينج الذي ظهر سنة 1947 على الأساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة، حيث ان الجودة الانتاجية تزداد عندما ينخفض تقلب العملية ( عدم القدرة على التنبؤ بالعملية ).<sup>1</sup>

حيث طور ديمينج اربعة عشر مبدأ تتعلق بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الاحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي :<sup>2</sup>

ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة

✓ التركيز على اهمية القيادة .

✓ تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم .

✓ استخدام المنهجية العلمية .

✓ ضرورة عدم التعارض بين الأهداف.

✓ ضرورة ادخال التغيير .

✓ إيقاف الاعتماد على الاختبار بقصد اكتشاف الأخطاء .

<sup>1</sup> \_ محمد عبد الوهاب العزاوي ،"ادارة الجودة الشاملة"، جامعة الاسراء الخاصة، بدون طبعة ،لأردن ،2005، صص 28\_29.

<sup>2</sup> \_ محمد ماضي ،"ادارة الجودة"، دار المعارف ،الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص29.

- ✓ إيجاد علاقة طويلة المدى مع الأطراف .
  - ✓ العمل على ازالة الخوف لدى فريق العمل.
  - ✓ التعامل الحسن مع العاملين .
  - ✓ وضع برامج التعليم .
  - ✓ اعطاء فرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل .
  - ✓ اشراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التحويل وتطبيق هذا المفهوم .
- \_ وكذلك استخلص ديمنج الامراض السبع التي تعوق اهداف الادارة الجوده الشاملة والمتمثلة في الاتي<sup>1</sup>:
- ✓ الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الانتاج والخدمات .
  - ✓ التركيز، وعدم اغفال الأرباح قصيرة الأجل .
  - ✓ اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية .
  - ✓ تنقل المديرين المستمر بين الادارات .
  - ✓ استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية الانتاجية .
  - ✓ تكاليف العناية الصحية الزائدة .
  - ✓ الأعباء القانونية الزائدة .

\_ثانيا : جوزيف جوران

تجسدت اهتمامات جوزيف جوران في ادارة الجودة الشاملة منذ سنة 1950 عندما اصدرت كتابه "السيطرة النوعية"،

واهم ما تميزت به فلسفته كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>\_ عبد الرحمان الجوير ،"ادارة الجودة الشاملة الاتقان:في الفكر الاسلامي والمعاصر"،دار العربية للموسوعات ، بيروت ، الطبعة الرابعة ،2011،ص:190.

<sup>1</sup>\_ محمد توفيق ماضي ،"تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم"،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ، بدون طبعة ،2002ص27.

- ✓ ان مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل ويحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج وادائه عالية المستوى والعكس صحيحا . ان يكون هناك برنامج تدريبي مكثف.
- ✓ يعرف الجودة على انها الملائمة للإستخدام .
- وقدم جوران عشرة خطوات لتحسين الجودة لخص فيها فلسفته في نقاط هي كالآتي :<sup>2</sup>
  - اشاعة الوعي بأهمية التحسين والحاجة الى الجودة
  - وضع اهداف التحسين
  - تهيئة التنظيم الملائم للوصول للأهداف الموضوعه
  - المباشرة بالتدريب
  - تبني أسلوب حل المشكلات
  - توثيق ما ينجز من تقدم
  - تقدير الجهود المتميزة
  - تسجيل النتائج والعلامات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام والاحتفاظ بها
  - العمل من اجل تحقيق نتائج افضل
  - المحافظة على الحماس والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المؤسسة الرئيسية

<sup>2</sup> \_فتيحة احبشي ، ادارة الجودة الشاملة :دراسة تطبيقية في وحدة \_فرمال\_ لإنتاج الادوية بقسنطينة "، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الكمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007، ص07.

### \_ثالثا: نموذج فليب كروسي

يعد كروسي احد المفكرين البارزين في إدارة الجودة الشاملة واشتهر بطرحه مصطلح "الادارة ضمن عيوب والوقاية منها"<sup>1</sup> وبرز ما قدمه هو الخطوات التحسين المستمر المتمثلة بأربعة عشر خطوة كمايلي:<sup>2</sup>

التزام الادارة بالجودة التزام طويل الأجل .

- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتزام العاملين بها .
- حل المشكلات فور حدوثها لتصحيح الخلل وتفادي قد يحدث.
- تقدير تكاليف الجودة ،وتوضيح كيفية استخدامها كأداة ادارية .
- تأسيس برنامج اداري خال من العيوب .
- تشكيل فرق للجودة ذات اهداف محددة وواضحة .
- تحديد المشاكل الحالية ومكان وجودها وكذلك المشاكل المحتملة.
- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤوليات برنامج الجودة .
- التوضيح المستمر لأهمية التخلص من العيوب منذ البداية.
- تحديد اهداف التحسين وتشجيع الأفراد والفرق على تحقيقها .
- تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة عن العقبات التي تقف عائق امام تحقيق اهداف الجودة.
- تحفيز الأفراد على مشاركتهم ومنحهم التقدير اللازم.
- اطلاع مجالس الجودة على دورها لتنمية الاتصالات المستمرة.
- التثقيف المستمر بان تحسين الجودة علمية مستمرة لاتقف عند حد معين ولا نهاية لها.

<sup>1</sup>\_ آل علي ، وآخرون، " مفاهيم ادارية معاصرة "، دار الوراق ،بدون طبعة ، عمان، 2002، ص30.

<sup>2</sup>\_ حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"،الدار الجامعية، بدون الطبعة ، الاسكندرية ،2008، ص13.

بإضافة الى ذلك دعى كروسيي الى ثوابت الجودة الأربعة المتمثلة كالأتي:<sup>1</sup>

إن تعريف الجودة هو التطابق مع العملاء .

✓ ان نظام الجودة هو المنع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.

✓ ان معيار الجودة للأخطاء

✓ ان مقياس الجودة هو التكلفة.

**المطلب الثالث: أدوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعوقاتها**

**أولا : ادوات تطبيق الجودة الشاملة.<sup>2</sup>**

إن أدوات ادارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في اداء عملهم ،فان من الصعب على اي المؤسسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع الى هذه الأدوات ،وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر ،وهذه الادوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب ، بل تتمكن من انشاء حافز للجودة في اي عمل ،وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق اعلى جودة ممكنة وهذا من خلال الأدوات التالية :

1) \_ **أسلوب حل المشاكل** :انه من أشهر الأساليب ،حيث ان المؤسسة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون هدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المؤسسة ، من كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل ، وإيجاد فرص جديدة للتحسين .

2) \_ **أنظمة الاقتراحات** : تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين ادارة ،وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحلول والمشاكل التي يواجهها في عمله ،ومن بعد تبني الادارة الاقتراحات المناسبة لها.

<sup>1</sup> \_ فواز التميمي احمد الخطيب ،"ادارة الجودة الشاملة الايزو 9001"، عالم الكتب الحديثة ، عمان 2008،ص31.

<sup>2</sup> \_ منتهى احمد علي ملاح ،المرجع سبق ذكره ،ص23.

✓ انظمة التوقيت المناسبة: تعطي هذه المؤسسة الى الادارة فرص الكافية كي تحقق اهدافها بطريقة مناسبة ويزمن محدد وبدون اي تأخير ،وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الادارة مباشرة ،وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

✓ رقابة العمليات الاحصائية: تستخدم لتعرف عل التباين ، الذي قد يحدث في اي عملية انتاجية مهما جد التعزيز جودة السلعة المنتجة ،وزيادة رضا المستهلكين ،حتى تكون للمؤسسة القدرة على المنافسة في السوق .

ثانيا : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ان هناك عدة معوقات تواجهها ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ونذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- أ- موضوع ادارة الجودة الشاملة الحديث وخاص في دول النامية .
- ب - نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- ت - تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ث - الاعتقاد الخاطيء لبعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب .
- ج - عدم الالهام بأساليب الاحصائية لضبط الجودة .
- ح - مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو سبب تخوفهم من التغيرات.
- خ - عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- د-عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل .
- ذ-تأخر وصول المعلومات ،حول انجازات التي يحققونها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب .

<sup>1</sup>خالد بن جميل مصطفى زقروق ،" تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر "، شهادة ماجستير ، غير منشورة ،مملكة العربية السعودية ، جامعة ام القرى ، 2008،ص ص:47\_48.

### المبحث الثالث : مواصفات العالمية الايزو وإدارة الجودة الشاملة :

تعد الايزو مؤسسة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية ،"تسمى معايير الايزو وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دوليا" ،وذلك لتشغيل عملية الانتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها ، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، وإن المؤسسات التي تطبق معايير الايزو وتستطيع تبني ادارة الجودة الشاملة .

### المطلب الأول: ماهية المواصفات الايزو

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الاستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو ، ولقد نشأت عام 1974، ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات .

تعريف الايزو ISO: هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس<sup>1</sup> INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDISATION

وهي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، وتقوم بتوحيد مواصفات وتوحيدها من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة .  
وتهدف هذه المواصفات الى :

تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا .

تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها .

تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من اجل تحقيق هذا اصدرت مواصفات ISO9000.

<sup>1</sup>يونعمان نور الدين ،"جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة الميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"،رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة :كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2006/2007،ص39ز



### تعريفها: 1

يعرف ISO9000: "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب وتوفيرها في نظام الذي يجب ان تتبناه ادارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق او تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"

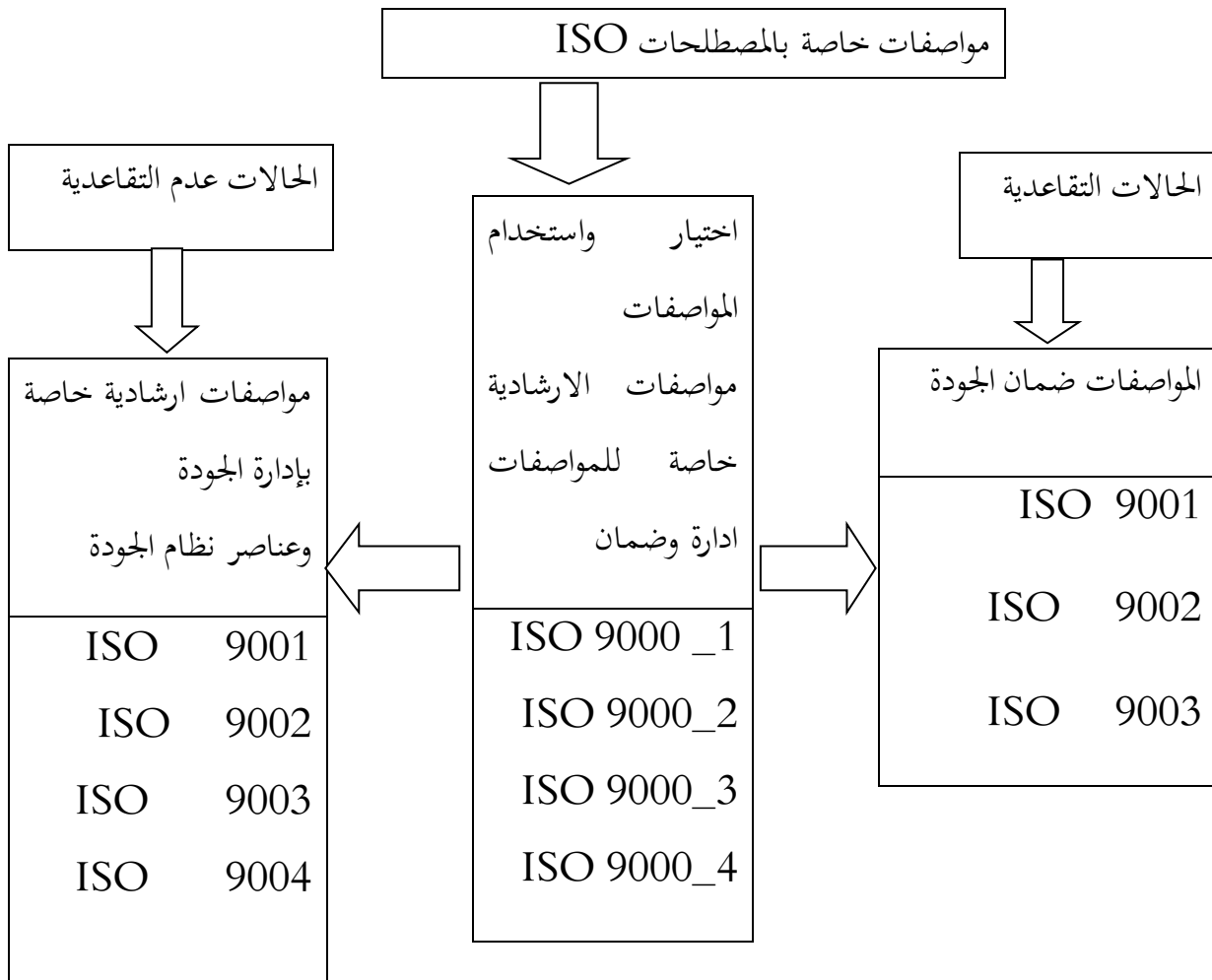
ويعرف كذلك بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم الى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها،"

ثانيا: عائلة الايزو ISO<sup>2</sup>: تشمل العائلة المواصفات القياسية ISO9000: جميع المواصفات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO\_TC\_176 والشكل التالي يوضح مجموعة من المواصفات الرئيسية التي تتعلق بموضوع الدراسة :

<sup>1</sup> \_علاي مليكة، "اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية والكواير بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004، 2003، ص31.

<sup>2</sup> \_حميدة البني الطائي، المرجع سبق ذكره، ص103.

الشكل رقم: (4\_1) عائلة الايزو



المصدر: طاهر رجب، "المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو"، 1997، ص242.

### المطلب الثاني : مراحل تطبيق الايزو ISO.

#### <sup>1</sup>\_مراحل الحصول على شهادة ايزو 9000 ومتمثلة كالآتي :

- (1) \_ضرورة اقتناع ادارة المؤسسة بأهمية الجودة في تحقيق اهداف المؤسسة.
- (2) وجود اتجاه ايجابي لدى طبقة الادارة العليا.
- (3) المام المسؤولين بالمؤسسة بمكونات الشهادة الايزو ومكونات نظام الجودة.
- (4) الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام
- (5) تشكيل فرق عمل نظام الجودة في فترة محددة
- (6) تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام الايزو
- (7) وضع خطة لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني
- (8) كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة ،وظروف المؤسسة
- (9) تحديد موعد التنفيذ النظام
- (10) اتخاذ اجراءات تصحيحية لعلاج اي قصور في النظام الحالي
- (11) ترتيب مراجعة مبدئية من قبل احدى الوكالات الخارجية والمتخصصة في تطبيق نظام .

وتمنح شهادة ايزو 9000 لمدة ثلاثة سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة اشهر.

<sup>1</sup>\_مدحت ابو النصر، المرجع سبق ذكره ،ص ص 100\_101.

### المطلب الثالث: فوائد تطبيق الايزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

#### اولا: فوائد تطبيق الايزو

ونذكر مايلي<sup>1</sup> رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة الى الأفضل .

أ- كسب رضا العملاء، وبناء علاقة قوية ومتينة معهم .

ب- تعليم العمال في المؤسسة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي .

ت- منح ثقة للعاملين ورفع روح المعنوية .

ث- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة .

ج- زيادة الارباح .

ح- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية .

خ- فتح اسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع

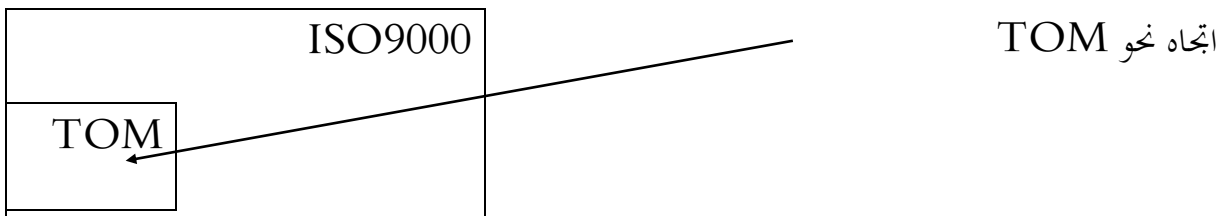
د- استمرارية في تحقيق الجودة العالمية لسلع والخدمات .

#### ثانيا: العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة

ان العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وبين الايزو علاقة وثيقة حيث انه هو الوصول الى ادارة الجودة

الشاملة يتم من خلال انظمة ادارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (1\_5): العلاقة بين الايزو وادارة الجودة الشاملة.



المصدر: منتهى احمد علي ملاح، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>1</sup>موسى اللوزي، "ادارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في ادارة الايداع والتحديد،" مصر 27\_ 29 نوفمبر 2004 ، ص391.

### خلاصة الفصل:

يعتبر منهج ادارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في العمل الاداري والذي تسعى لتطبيقه العديد من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، وباعتباره أصبح ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار واكتساب ميزة تنافسية ، ادركت جميع المؤسسات ان بإمكانها ان تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية من اجل خدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية وفي هذا الإطار تعرضنا لمفهوم الجودة وكذا تطرقنا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومدى اهميتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها .

وتقوم فلسفة ادارة الجودة الشاملة على مبادئ وعناصر أساسية يجب أن تتبناها وتوفر في اي مؤسسة للوصول الى أفضل أداء ممكن والتي محورها الأساسي خدمة العميل ومساهمة جميع العاملين في ارتقاء المؤسسة من خلال احساس بالمسؤولية والثقة وذلك باستخدام أدوات والالتزام بوظائف ادارة الجودة الشاملة.

# الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة واثرها على

الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### تمهيد:

في ظل التطورات التي شهدتها قطاع الخدمات عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة، تسعى المصارف الإسلامية جاهدة إلى التميز والانفراد عن غيرها فيما يخص أنواع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين وتحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم وفقا لتوقعاتهم وجذب عملاء جدد.

وهذا ما دفعها إلى تبني مفهوم إدارة الجودة في خدماتها والتميز في خدمة عملائها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدرتها التنافسية بإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يسمح لها بتسريع وتحسين الخدمة المقدمة لعملائها. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

### المبحث الأول: عموميات حول المصارف الإسلامية

### المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المصارف

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### المبحث الاول : عموميات حول المصارف الاسلامية

لقد شهدت المصارف الاسلامية تطورات عديدة عبر الأزمنة ،وذلك نتيجة التغيرات الاقتصادية الكثيرة التي شهدتها العالم،ولقد اختلف الباحثون والعلماء في وضع تعريف موحد للمصارف الاسلامية ،وذلك لما له من أهمية في خدمة الاقتصاد الوطني والمجتمع في جميع بقاع العالم ،فمن حق المسلم أن تكون له مؤسسات مصرفية تتعامل معه ،الأمر الذي يستدعي منا على المفهوم المصارف الاسلامية وأنواعها، وأهم أهدافها.

### المطلب الأول : ماهية المصارف الاسلامية

#### اولا : تعريف المصارف الاسلامية :

هناك أكثر من تعريف للمصارف الاسلامية،<sup>1</sup>ومن الصعب وضع تعريف محدد للمصرف الاسلامي باعتباره مؤسسة من مؤسسات الائتمان مهما كان نوعه ،وفي أغلب الأحيان لم تأت القوانين المنظمة للمصارف بهذا التعريف ،واقترنت على ذكر لعمليات التي تجعل من مؤسسة ما مصرفا وحتى التعارف التي وضعها الفقه الاسلامي تدور حول الأعمال التي تقوم بها المصارف ليس إلا.

\_ كما يعرف المصرف الاسلامي:<sup>2</sup> على أنه مؤسسة المالية تعمل على جذب المواد النقدية من افراد المجتمع وتوظيفها توظيف فعالا يكفل تغطيتها ونموها في إطار القواعد وأحكام الشريعة الاسلامية ،وبما يخدم شعوب الأمة الاسلامية ويعمل على تنمية اقتصادها .

\_وتعرف المصارف الاسلامية :على انها مؤسسات للوساطة المالية تلتزم بالضوابط الاسلامية وخاصة تحريم الربا،فهي تقوم بتجميع الودائع والمدخرات من أصحابها من خلال نظام الودائع الاستثمارية القائمة على المضاربة والودائع الجارية القائمة على العرض المضمون وتعمل على هذه استثمار موادها في استثمارات مرب

<sup>1</sup> عبد الناصر برياني ابو شهد ،"ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية"، دار النفائس ،الطبعة الاولى،الاردن ،ص45

<sup>2</sup> محسن احمد الحضري ،"البنوك الاسلامية"، دار التراك ، الطبعة الثانية، 1995، ص 17.



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

كما يعرف المصرف الاسلامي<sup>1</sup>: "بأنه مؤسسة مالية تحمل رسالة اقتصادية واجتماعية ودينية تهدف الى تحقيق نفع عام للمجتمع الاسلامي قائم على اسس اخلاقية وإنسانية واقتصادية اي انه مؤسسة لا تهدف الى الربح بقدر ما يستهدف تحقيق قيم تربوية واقتصادية واجتماعية

ويؤري امثال الدكتور خباية عبد الله<sup>2</sup>: "ان المصارف الاسلامية هي تلك المؤسسات النقدية من الافراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكلف تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الاسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنميتها .

وعلى ضوء ما سبق ذكره من التعاريف الخاصة بالمصرف الاسلامي يمكن ان نستخلص التعريف التالي:<sup>3</sup>" المصرف الاسلامي هي مؤسسة مالية حديثة التشكيل في صيغتها قديمة النشأة في معاملتها التي تعود الى فجر الاسلام،هدفها اجتماعي وذلك بسعيها الى تطبيق أحكام الشريعة ولابتعاد عن المعاملات الربوية المحرمة بالإضافة الى تحقيق نسب الربحية بطرق تتوافق وأحكام الشريعة الاسلامية ، والتي من امثلتها المراجعة والمشاركة وغيرها .

<sup>1</sup> صادق راشد حسين الشمري،"اساسيات الصناعات المصرفية الاسلامية"، دار البازوري ، الطبعة الاولى،عمان ، ص ص:37\_36

<sup>2</sup> خباية عبد الله ،"الاقتصاد المصرفي النقود، البنوك التجارية، الاسلامية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ،2013، ص231.

<sup>3</sup> بن قحدوبوزار،"المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية بين المنطق النظري والواقع التطبيقي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،العلوم التجارية ،تخصص تامينات وبنوك، تيارت. 2016/2017، ص20.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

ثانيا :خصائص المصرف الاسلامي :

تتميز المصارف الاسلامية بالعديد من الخصائص عن المصارف التقليدية من اهمها :<sup>1</sup>

- أ- تطبيق اسلوب المشاركة في الربح او الخسارة في المعاملات .
- ب- تطبيق الاحكام الشرعية الاسلامية في كافة المعاملات المصرفية والاستثمارية .
- ت- الالتزام بالصفات التنموية الاستثمارية، الايجابية، في معاملاتها الاستثمارية والمصرفية .
- ث- استبعاد التعامل بسعر الفائدة<sup>2</sup>، وهذا التزام بقاعدة الحلال والحرام وهذا اكثر ما يميز المصارف الاسلامية، ولو كان هناك الربا جزء من معاملات المصرف الاسلامي لما كان هناك مبرر لوجود مصارف اسلامية ، اذا لا يجوز للمصرف ان يقدم خدماته للأنشطة التي تدخل في دائرة التحريم لقوله تعالى: ﴿وَأَحِلَّ

الله البيع وحرم الربا﴾ سورة البقرة الآية 275

- ج- توجيه كل جهد نحو الاستثمار الحلال ويكون تركيزه في دائرة انتاج السلع والخدمات .
- ح- تطبيق الأسلوب الوساطة المالية القائم على المشاركة<sup>3</sup>.
- خ- تطبيق القيم والاحلاق الاسلامية في العمل المصرفي.
- د- احياء نظام الزكاة
- ذ- القضاء على الاحتكار الذي تفرضه بعض شركات الاستثمار.

<sup>1</sup> محمد سليم وهبة، وآخرون، "المصارف الاسلامية نظرة تحليلية"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الاولى، لبنان، 2011، ص16.

<sup>2</sup> يعرب محمود ابراهيم، "دور المصارف الاسلامية في التمويل والاستثمار"، دار الحامد، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص: 28\_32.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، وآخرون، "النقود والمصارف"، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2010، ص190.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### ثالثا: اهداف المصارف الاسلامية

وتتمثل هذه الاهداف في مايلي <sup>1</sup>:

✓ احياء المنهج الاسلامي في المعاملات المالية المصرفية: حيث تهدف هذه المصارف الى تحقيق منهج الله تعالى على ارضه فيما يخص بجانب هام من جوانب الحياة، وهو المال، وطالما ان هذا المال يمثل "نعمة" وابتلاء وفتنة وزينة، فيجب ان يكون الهدف تهذيب سلوك الأفراد ووجود المؤسسة التي تساعد على حسن الاستفادة من هذه الأموال عند زيادتها وتوفيرها وعلى تحقيق:

أ- الالتزام بالقواعد والمبادئ الاسلامية في المعاملات المالية والمصرفية

ب- استيعاب وتطبيق الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية لرأس المال في الاسلام.

ت- الدعوة الى سبيل الله من خلال التزامها في النصح والارشاد الأفراد.

✓ تحقيق امال وطموحات اصحاب المصارف والعاملين به، فالمساهمون قد استثمروا اموالهم بالأسلوب الشرعي الصحيح، والعاملون يقومون بأعمال لأشبه فيها، وينتظر الجميع عائدا طيبا.

✓ ارشاد حاجيات الأفراد المالية: يهتم المصرف الاسلامي بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في ميدان التمويل والاستثمار والخدمات المصرفية من خلال:

أ- تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات، توجيههما نحو المشاركة بالأسلوب المصرفي الاسلامي

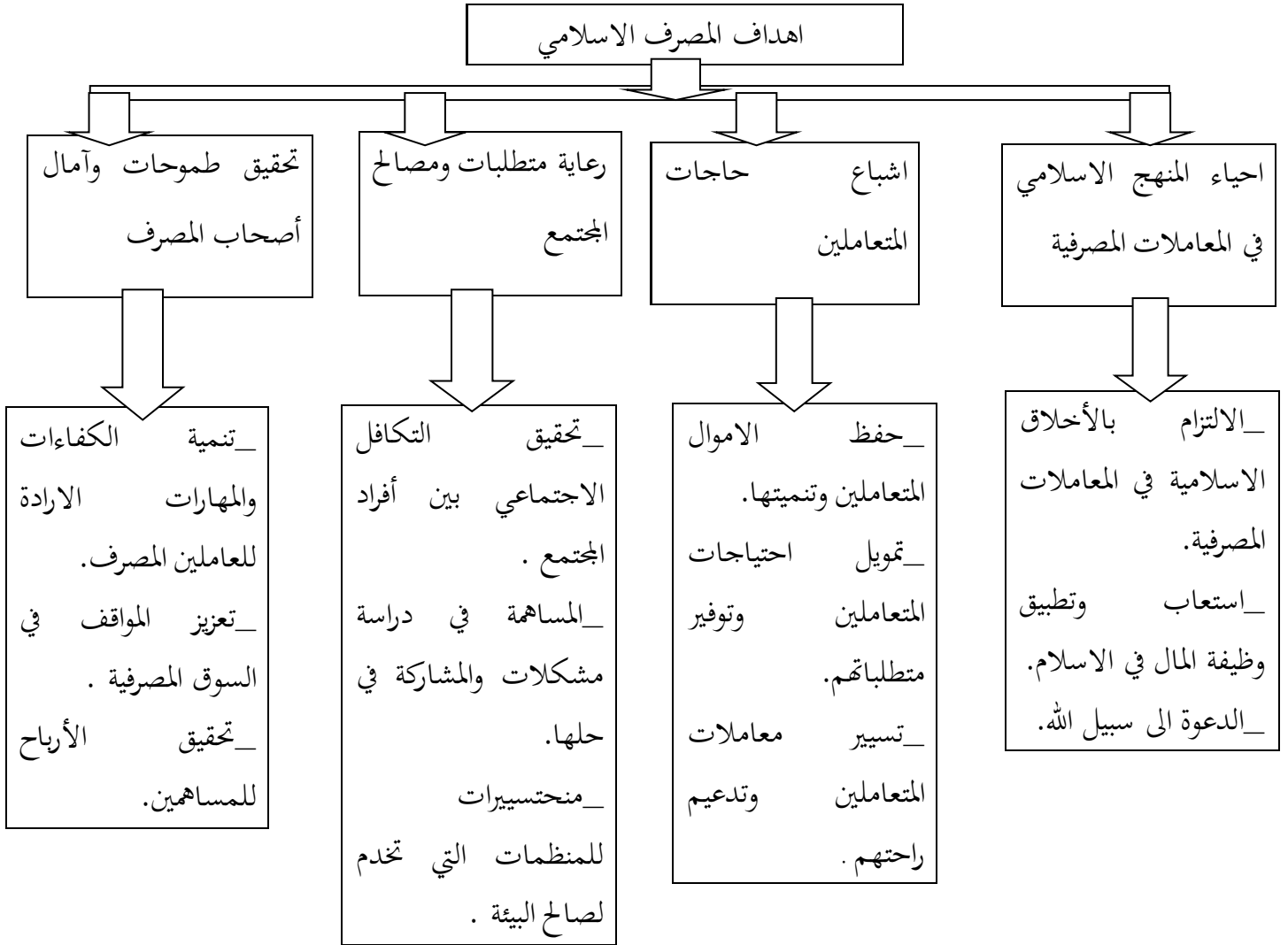
ب- توفير التمويل اللازم للقطاعات المختلفة في مجال الانتاج، ومراعاة القواعد الاسلامية

✓ رعاية متطلبات ومصالح المجتمع: يعمل المصرف الاسلامي على توفير المناخ الطيب لمعاملات الأفراد، فتنشيط الحياة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة الصدق والطهارة في المعاملات وتحقيق العائد والتعاون بين مختلف الفئات وتعمل المصارف على تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> \_عبد الحميد المغربي، "الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية" المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، بحيث رقم 66، طبعة الاولى، 2004، ص 88.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

شكل رقم: (1\_2) أهداف المصرف الاسلامي



المصدر: عبد الحميد المغربي، "الادارة الاستراتيجية في مصارف الاسلامي"، نفس المرجع، ص 89

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

المطلب الثاني: أنواع وأسباب إنتشار المصارف الاسلامية .

من خلال هذا المطلب نذكر ما يلي:

اولا: انواع المصارف الاسلامية .

يمكن تقسيم المصارف الاسلامية وفقا لعدة أسس:<sup>1</sup>

- ✓ وفقا لنطاق الجغرافي: مصارف محلية ، مصارف اسلامية دولية .
- ✓ وفقا للمجال التوظيفي للمصرف: مصارف الاسلامية صناعية ، مصارف اسلامية زراعية ، مصارف اسلامية تجارية.
- ✓ وفقا لحجم النشاط: مصارف اسلامية صغيرة الحجم ، مصارف اسلامية متوسطة الحجم ، مصارف الاسلامية كبيرة الحجم.
- ✓ وفقا للإستراتيجية: مصارف اسلامية رائدة وقائدة ، مصارف اسلامية مقلدة وتابعة ، مصارف اسلامية حذرة ومحدودة النشاط.
- 1/\_ وفقا للأساس الجغرافي :يتعلق هذا الأساس بالنطاق الجغرافي الذي يمتد اليه نشاط المصرف الاسلامي أو الذي تشمله معاملات عملائه ، ووفقا لهذا النشاط يمكن لنا التفرقة بين النوعين:
  - أ- المصارف الاسلامية محلية النشاط: يقتصر نشاطها داخل الدولة التي تمارس فيها نشاطها، ويمتد عملها الى خارج النطاق الجغرافي المحلي .
  - ب- مصارف الاسلامية دولية النشاط: وهي ذلك النوع من المصارف الاسلامية التي تسع دائرة نشاطها، وتمتد الى خارج النطاق المحلي، ويتخذ هذا الامتداد أشكالا مختلفة من بينها ما يلي:
    - \_الشكل الأول: اقامة علاقات مع المصارف الأخرى من أجل ايجاد شبكة مراسلين قوية يتم تنفيذ الخدمات المصرفية الدولية عن طريق عمليات الصرف الأجنبي وتحويلاته

<sup>1</sup>\_محسن احمد الحضيري،"البنوك الاسلامية"، بتراك للنشر والتوزيع ، طبعة الثانية، 1995، ص\_ص 61\_61.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

\_الشكل الثاني : اقامة مكاتب تمثيل خارجية (يتم من خلالها ممارسة الأعمال المصرفية المطلوبة )

في الدول التي يرى المصرف الاسلامي تقوية روابطه وعلاقاتها.

\_الشكل الثالث: فتح فروع للمصرف بالدول الخارجية يتم من خلالها ممارسة الأعمال المصرفية المطلوبة .

\_الشكل الرابع: انشاء بنوك مشتركة مع مصارف أخرى في الخارج أو انشاء مصارف خارجية مملوكة

بالكامل للمصرف الاسلامي.

2/\_وفقا للمجال التوظيفي للمصرف<sup>1</sup>: يمكن وفقا للمجال التوظيفي الذي يغلب على نشاط المصرف

،ويمكن تقسيم المصارف الاسلامية الى الأنواع الآتية:

أ- مصارف اسلامية صناعية: وهي تلك المصارف التي تخصص في تمويل المشروعات الصناعية، وخاصة عندما

يملك المصرف الاسلامي من الخبرات البشرية في مجال اعداد دراسات الجدوى وتقسيم الاستثمار

ب- مصارف اسلامية زراعية: تقوم المصارف الاسلامية بإحياء الأرض الموات سواء يتم مباشرة عن طريق

المصرف أو بمساعدة الأفراد على ذلك، استرشاد بتعاليم الرسول \_صلى الله عليه وسلم\_ بقوله: "من أحي

أرضا موتا فهي له وليس لعرض ظالم حق."

ت- مصارف الادخار و الاستثمار الاسلامي<sup>2</sup>: تعمل هذه المصارف على نطاقين ، نطاق مصارف الادخار

وصناديق الادخار، وتكون مهمة هذه الصناديق جمع المدخرات من المخزين بهدف تعبئة الفائض النقدي

الموجود لدى الأفراد، والنطاق الآخر هو نطاق مصارف الاستثمارية حيث يقوم هذا النطاق على انشاء

مصرف استثماري .

ث- مصارف التجارية الخارجية الاسلامية: تعمل هذه المصارف على تعظيم وزيادة التبادل التجاري بين الدول

، كما تعمل على معالجة الإختلالات الهيكلية التي تعاني منها قطاعات الانتاج في الدول الاسلامية، من

خلال توسيع نطاق السوق ورفع قدرتها .

<sup>1</sup>\_محسن احمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 62،

<sup>2</sup>\_حسن منصور، "البنوك الاسلامية بين النظري والتطبيقي"، مطابع قرني، الطبعة الاولى، باتنة، الجزائر، 1992، ص 23.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

ج- **مصارف اسلامية تجارية:** تتخصص هذه مصارف في تقديم التمويل للنشاط التجاري وبصفة خاصة تمويل لرأس المال العام التجارة وفقا للأسس والأساليب الاسلامية، أي وفقا للمتاجرات أو المراجحات أو المشاركات أو المضاربات الاسلامية.

3/\_ **وفقا لحجم النشاط:** ينقسم هذا المعيار الثلاث انواع وهي: مصارف اسلامية صغيرة الحجم

، ومتوسطة الحجم، ومصارف اسلامية كبيرة الحجم، وستتطرق لكل نوع على حدى في مايلي:

ب- **المصارف اسلامية صغيرة الحجم:** هي بنوك محدودة النشاط يقتصر نشاطها على الجانب المحلي والمعاملات المصرفية التي يحتاجها السوق المحلي فقط، وتعمل على جميع المدخرات وتقديم التمويل قصير الأجل لبعض المشروعات والأفراد في شكل مراجحات.

ت- **مصارف الاسلامية متوسطة الحجم:** هي بنوك ذات طابع قومي، وتكون اكبر حجما في النشاط واكبر من حيث العملاء، وأكبر اتساعا من حيث المجال الجغرافي، وأكثر خدمات من حيث التنوع، الا أنها تظل محدودة النشاط بالنسبة للمعاملات الدولية.

ث- **مصارف الاسلامية كبيرة الحجم:** يطلق عليها البعض اسم "بنوك الدرجة الاولى" وهي بنوك من الحجم الذي يمكنها من التأثير على السوق النقدي والمصرفي سواء المحلي او الدولي ولديها من الامكانيات التي تؤهلها لتوجيه هذا السوق، كما تمتلك هذه مصارف فروعها في أسواق المال والنقد الدولية.

### ثانيا: أسباب انتشار المصارف الاسلامية

ساعد في انتشار المصارف الاسلامية وتوسع نطاق عملها عدد من العوامل، من اهمها:<sup>1</sup>

1) \_ طبيعة عمل المصارف الاسلامية من حيث مشاركتها للمخاطر مع العملاء وعدم تحملها لوحدها مخاطر الأعمال المصرفية مما يجعلها أقل عرضه للمخاطر مع العملاء عن الأزمات الاقتصادية والمالية، وقد لاحظ الاقتصاديون والمصرفيون، أن المصارف الاسلامية كانت الأقل تأثر بالأزمات المالية العالمية بسبب موازنتها بين الاستثمار المالي والاستثمار الحقيقي وتقاسمها للمخاطر مع أصحاب الأموال في الحسابات الاستثمارية والصناديق الاستثمارية وصكوك القارضة

<sup>1</sup> \_ حسين محمد سمحان، "اسس العمليات المصرفية الاسلامية"، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص: 54-55.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

- (2) قدرة المصارف الاسلامية على تطوير الأدوات والآليات والمنتجات المصرفية الاسلامية مما أدى الى انتشارها بسرعة .
- (3) زيادة حجم الفوائض المالية في الدول الاسلامية سواء اكان ذلك على مستوى الأفراد او على مستوى المؤسسات والحكومات .
- (4) ارتفاع عدد المسلمين في العالم والذي يتراوح ما بين 1,3\_1,4 مليار مسلم وتزايد حجم الدين يفضلون التعامل المصرفي الاسلامي .
- (5) وجود جاليات اسلامية كبيرة في جميع انحاء العالم وخاصة في جنوب شرق آسيا وأوربا والذي تجاوز عدد المسلمين فيها 20 مليون مسلم ،حيث تمثل هذه المنطقة سوقا مربحا وواعدا للمؤسسات المالية والإقليمية والدولية التي تعمل وفق لأحكام الشريعة الاسلامية .
- (6) وقوع الاقتصاد العالمي في ازمة مالية مازالت اثارها موجودة حتى الآن واتفاق معظم الاقتصاديين والمصرفية ان المصرفيين التجارية الربوية وأسلوب الاقراض بفائدة كانت من اهم أسباب تلك الأزمة .



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### المطلب الثالث : تقييم كفاءة اداء الخدمات المصرفية الاسلامية ,

ان مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصفة عامة وهذا ما أظهرته مختلف ادبيات التسويق ، حيث نجد انها قدمت تعاريف للخدمة المصرفية<sup>1</sup>، والتي سنبرزها من خلال هذا البحث كذلك نبين الأهمية التي تكتسبها هذه الخدمات سواء بالنسبة للمصارف وللزبون ، وأخيرا سنتحدث عن جودة الخدمات المصرفية في المصارف الاسلامية .

### اولا : ماهية الخدمات المصرفية الاسلامية

#### 1/\_ مفهوم الخدمات المصرفية:

ان مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، وتمثل الخدمات المصرفية والمالية مجموعة الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للمصارف وهي الايداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها الى الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية المستحدثة<sup>2</sup> وخدمات متعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية .

كما يعرفها كل من kotler&Armstrong<sup>3</sup>: بأنها أنشطة او منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط انتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس

تعرف الخدمة المصرفية الاسلامية: <sup>4</sup>أنها التزام المصارف الاسلامية لمبادئ و أحكام الشريعة الاسلامية وتنقية المعاملة المصرفية من الشوائب والعيوب.

<sup>1</sup> \_سيلبي عبد المالك، واخرون، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية والمصارف التجارية الجزائرية"، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس \_سطيف، 2010/2009، ص02.

<sup>2</sup> \_الدسوقي حامد ابو زيد، "ادارة البنوك"، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص104.

<sup>3</sup> \_P, Kotler&G, Armstrong, "Principes of marketing services", edition prentice hall, 1996, P66

<sup>4</sup> \_مخناش حنان، وآخرون، "الخدمات المصرفية وبنوك الاسلامية(دراسة حالة بنك البركة)"، لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص72، 73.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

حيث أن الاسلام قد وضع نموذجاً فريداً في التعامل المالي كان نواة الصالحة للتعامل المصرفي باعتباره تمثل الشريان للخدمات المصرفية المعاصرة، على سبيل المثال ودائع الزبير بن العوام، حيث كان يودعون أموالهم عنده فيقول لهم بل هو قرض ليتمكن من جهته هو من توظيفه ويتمكنوا من خدماته، وهو ما يطلق عليه الباحثين في الاقتصاد الإسلامي بنك الزبير وهو ما يعتبر في هذا العصر كأنهم خدمة تقدمها مصارف التقليدية، وهي ما تسمى بالحسابات الجارية.

### 2/\_ أهمية الخدمات المصرفية الإسلامية<sup>1</sup>:

ان الدور الذي يلعبه المصرف الإسلامي والأهداف التي يسعى الى تحقيقها هو ما يؤدي الى تزايد أهميتها والتي نلخصها في مايلي:

- ✓ \_ السعي الى اكتشاف فرص استشارية واختيار أفضل المشاريع مع التزام بالترويج لها،
- ✓ العمل على اكتشاف أسواق جديدة والدخول اليها وابتكار منتجات جديدة متميزة لجلب العملاء أو تحسين وتطوير القائمة منها، وكذا الحفاظ على جودة الخدمات.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية بمراقبة المنافسين والاطلاع الدائم على أعمالهم ونوعية خدماتهم التي يقدمونها.
- ✓ المساهمة في عملية التجديد والتطوير المصرفي والمالي بصفة ايجابية وتقديمها على أمل وجه.
- ✓ فأساليب التمويل الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمراحة هي أساليب جديدة غير منتشرة مصرفياً.
- ✓ يعتمد المصرف الإسلامي في مجال أمواله على الاستثمار أكثر من الاقراض بذلك فهو بحاجة لتطوير واستحداث مزيج متكامل من الخدمات المصرفية لتحقيق أهداف البنك وتلبية احتياجات العميل.
- ✓ تعدد الخدمات التي تقدمها مصارف الإسلامية وكذا تحمل الاعباء والعقبات، هذا ما يلزمها على الاستفادة من المزايا.

<sup>1</sup>\_مخناش حنان، "الخدمات المصرفية وبنوك الإسلامية(دراسة حالة بنك البركة)" ، المرجع سبق ذكره، ص78.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### 3/\_ خصائص الخدمات المصرفية الاسلامية :

ان الأهمية التي حازت عليها الخدمات المصرفية راجع للخصائص المميزة لها والتي نوردتها على نوعين هما:الخصائص بصفة عامة (اولا ) ، والخصائص بصفة خاصة في (ثانيا)والتي سنبرزها على النحو التالي :

**اولا :خصائص بصفة عامة :** للخدمة اربعة خصائص وهي كمايلي :

أ/\_عدم ملموسة الخدمات :معنى ذلك أن الخدمة المصرفية ليس لها كيان مادي ،وبالتالي<sup>1</sup>العميل عند حصوله على خدمة معينة فان لايمكنه أن يلمس أو يلمس أو يصدر قرارات وأحكام على هذه الأخيرة<sup>2</sup>،بحيث نجد أن الاقتصادي (WILSON)قد أستلهم طريقة يقيم بها مفهوم اللاملموسية على الخدمات غير الملموسة بصفة عامة ، مثل :الأمن والحماية في حين أن البعض الاخر فيقوم بتوفير جزء مادي ملموس كالخدمات المالية ،كل هذا الاختلافات ادرجت في الجدول التالي

\_تصنيف درجة الملموسة:

#### رقم الجدول: (1-2)

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تصنف بعدم الملموسة بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية،الاتصالات ،اندماج المنظمات	المتحف،وكلاء التوظيف،التعليم ،خدمات النقل ،المزادالعالمي
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.	التأمين ،تصميم العبوات والأغلفة،والإعلانات	التصليح ،التأمين ،خدمات التنظيف.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.	مناجرة الجملة،وآلات النقل ،المصارف ،المستودعات.	مناجرة التجزئة،البيع الآلي ،التبرعات الخيرية،خدمات البريد

<sup>1</sup> \_سيليني عبد المالك ،"تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية والمصارف التجارية الجزائرية ،"المرجع سبق ذكره،ص،5.

<sup>2</sup> \_مرزوقي عائشة ،"البنوك الجزائرية امام تحديات تحرير الخدمات المصرفية"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،في العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2007\_2008،ص28.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

ب/ عدم الانفصالية (غير قابلة للتجزئة)<sup>3</sup>: تظهر هذه الخاصية أنه لا يمكن التفرقة بين الخدمة ومصدرها، مثلاً: العلاج لا يمكن أن يتحقق بدون قيام الطبيب بالكشف عن المريض، وتحديد المرض، ثم تأتي مرحلة منح الدواء اللازم له وهو نفس الشيء عن الخدمات المصرفية، إذ لا يمكن تجزئتها حيث أن العميل مضطر إلى الاتصال الشخصي المباشر أثناء تأدية الخدمة .

ت/ عدم تجانس في المخرجات<sup>1</sup>: إن الأمر الذي جعل الخدمات المصرفية ذات أهمية وهو التنوع الذي تتميز به، حيث أن كل خدمة لها طرق مختلفة في كيفية قياسها .

ث/ قابلية للتلف (غير قابلة للتخزين)<sup>2</sup>: كما أشرنا سابقاً في تعريف الخدمات المصرفية أنها تستهلك في وقت إنتاجها، إذ من المستحيل إنتاج خدمة مقدّمة وتخزينها لحين طلبها من العميل .

### ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة :

إن الخدمات المصرفية لا تختلف في تعريفها عن الخدمة بصفة عامة، وبطبيعة الحال فإن الخصائص المميزة للخدمة بصفة عامة لا تختلف كثيراً عن الخصائص الخدمات المصرفية بصفة العامة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ/ لا يمكن صنع الخدمة مقدّماً أو تخزينها: إن موظفي المصرف هم المتصلين مباشرة مع العملاء<sup>3</sup> لذلك يكون من التزاماتهم تقديم الخدمات للزبائن، فيكون هذا بتصنيع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، فيقوم موظف المصرف بتجهيز عناصر الإنتاج الخدمة المطلوبة منه،<sup>4</sup> التي تختلف من شخص لآخر .

<sup>1</sup> \_مرزوقي عائشة، "البنوك الجزائرية أمام تحديات تحرير الخدمات المصرفية"، المرجع سبق ذكره ، ص 29

\*العميل (الزبون): هو المشتري الذي يتردد في شراء على بائع واحد

<sup>2</sup> \_شقرقون شيراز، وآخرون، "البنوك وأداء الخدمات المصرفية في ظل العولمة المالية مع دراسة حالة الجزائر"، لنيل شهادة لليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2008، ص 08.

<sup>3</sup> \_بسام حمد الطراونة، وآخرون، "شرح القانون التجاري: الأوراق التجارية والعمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 38.

<sup>4</sup> \_مرزوقي عائشة، وآخرون، المرجع سبق ذكره ، ص 29.

<sup>5</sup> \_أيمن فتحي فضل الخالدي، "قياس جودة الخدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص، ص، ص: 36\_37\_38.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

ب/لا يمكن للموظف انتاج عينات من الخدمة :ان الأساس في الخدمات أنها غير ملموسة ،وبالتالي من المستحيل أن يقوم أي موظف في المصرف من انتاج عينات من الخدمة ويرسلها للزبون للموافقة عليها .

ت/التأكد من تقديم ما يطلبه العميل :

ث/الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس اللحظة

ج/الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى

ح/جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء

### 4/ عناصر الخدمات المصرفية .

\_ان تحليل الخدمة المصرفية الى عناصرها الأساسية ، من شأنه أن يساعد ادارة المصرف في التعرف على جوانب كثيرة هامة تتعلق بتقديمها ووسائل تطويرها.

والحقيقة أن عناصر الخدمة المصرفية تختلف باختلاف نوع وطبيعة الخدمة المصرفية ،والجدول التالي يبين عناصر الاختلاف بين الخدمة والقروض وخدمة الحسابات الجارية .

\_ جدول رقم (2\_2): توضيح الاختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحساب الجاري .

عناصر خدمة القروض	عناصر خدمة الحسابات الجارية
_الضمانات المطلوبة	_سهولة فتح الحسابات
_سرعة الحصول على القروض	_طريقة التعامل الموظف مع العملاء
_مدة الاقتراض	_الدقة في المعلومات
_سعر الفائدة	_سرعة إنجاز الخدمة
_تكافؤ الفرص	_سرعة الحصول على دفتر الشيكات
_نظام السداد	_امكانية السحب على المكشوف

المصدر : ناجي معلا ، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي" ، دار وائل ، الطبعة الثالثة ، 2007، ص57.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

فمن خلال هذا الجدول<sup>1</sup> نلاحظ وجود اختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحسابات الجارية فالخدمة الأولى تتميز بوجود سعر الفائدة الى الجانب مدة القرض كما يجب توفر قروض ضمانات للحصول على القروض وهذا مالا نجد في خدمة الحسابات الجارية التي تتميز بالمقابل على السرعة في الحصول عليها وفي انجازها وعلى دقة المعلومات .

ان تحليل الخدمة المصرفية في المجالات التالية :<sup>1</sup>

\_\_تحديد المكانة التنافسية للمصرف، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للمصرف بالنسبة لخدمة مصرفية ما، بالمقارنة مع المصارف المنافسة الأخرى.

\_\_تجزئة السوق المصرفية التي تعمل فيها المصرف، فعناصر الخدمة من شأنها ان توضح الدوافع الرئيسية التي تمكن وراء شراء العميل للخدمة، وبالتالي فإنها تسهل تقسيم العملاء على اساس حاجياتهم ورغباتهم .

\_\_خدمات مصرفية شاملة ومحددة مسبقا .

\_\_تحديد مجالات الخدمة المصرفية .

وبصفة عامة هناك نوعان من الخدمات المصرفية :

ومن الخدمات الشاملة المحددة سابقا ، نجد تقسيم الخدمات المصرفية الى قطاعات سوقية معينة كما يلي :

\_\_بطاقات الائتمان

\_\_صناديق لحفظ الأمانات

\_\_حماية ضد السحب على المكشوف

<sup>1</sup> محمد آيت محمد ،"دراسة المزيح التسويقي للخدمات المصرفية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك الجزائر"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق ، الجزائر ،2009،ص ص: 9\_10.

<sup>2</sup> هوارى المعراج ،"تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية"، اطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2004\_2005،ص24.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

---

\_\_ شيكات من أمين الصندوق

\_\_ تحويلات نقدية

\_\_ معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض.

\_\_ برامج ادخار وتوفير خاص.

\_\_ اصدار عدد غير محدد من الشيكات .

اما الخدمات المصممة حسب رغبة كل عميل فيقصد بها تسويق خدمرغبة وذوق كل عميل ،عن طريق برنامج مصرفي شخصي يقوم بخدمة هؤلاء العملاء باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة المعاملات المصرفية باستثناء المعاملات التجارية الروتينية أو استلام الايداع .

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف .

إن تشابه الخدمات المصرفية وبلوغها مرحلة النضج جعل المنافسة بين المصارف تتركز على انواع الخدمات المقدمة فقط بل على جودتها، وأصبح العملاء يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية فقط ، وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها العميل ، وتشكل بالنسبة له جودة افضل .

### المطلب الأول: قياس جودة الخدمات المصرفية .

#### أولاً: المقصود بجودة الخدمة المصرفية .

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية<sup>1</sup> من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين ،والذين نجم عن ذلك تباين وتعدد التعاريف والمفاهيم ،حيث يرى البعض أن جودة الخدمة تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة والى أي مدى تلي هذه الخدمات ورغباته واحتياجاته.

وهذا ما يدفعنا للاستئناس ببعض وأهم هذه التعريفات على سبيل المثال منها:

\_فقد عرفها ( parasuram ) : بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الأداء الفعلي لها.

\_عرفها كذلك (lewis): بأنها تقديم خدمة أفضل من توقعات العميل كما عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا على أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق.

فجودة الخدمة المصرفية في مفهومها: يقصد بها مقابلة المصرف لتوقعات العميل من الخدمات المصرفية المقدمة ،بمعنى أن مايتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعليا مع ما يقدمه المصرف وهو المفهوم الجوهري لجودة الخدمات المصرفية .

<sup>1</sup> \_يريش عبد القادر ،" جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك "،مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسينية بن بوعلوي ،العدد3،ص255.



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

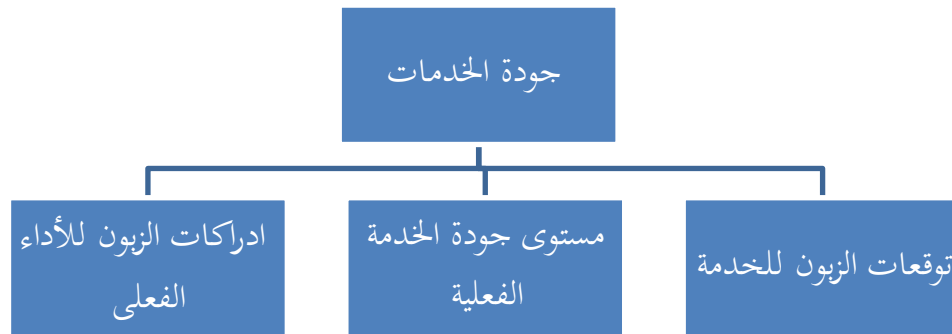
1\_ ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي الى ثلاث مراتب، هي<sup>1</sup>

-أجودة الخدمة المتوقعة: وتعرف على أنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة؛

ب - جودة الخدمة الفعلية: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

ج - جودة الخدمة المدركة: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرمة. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2\_2): مستويات جودة الخدمة.



2\_ تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى الزبون، اذن الجودة المدركة هي جزء من الرضى أو عنصر مؤدي إليه .

3\_ تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي .

كما<sup>1</sup> يمكن النظر إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى

خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski، وRitzman)

<sup>1</sup> \_بريش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، المرجع سبق ذكره، ص ص: 256، 257، 285.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: تقديم منفعة تتصف بجملة من

الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها لكسب رضاهم.

### ثانياً: أبعاد الجودة الخدمة المصرفية .

ان التعريفات السابقة لجودة الخدمات المصرفية تقودنا للإشارة الى الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية ، فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه ذلك تقديم خدمات بالجودة المرجوة ، وهذه الأبعاد تكمن في:

(1) **الاعتمادية:** والتي يعني بها ثبات الأداء وانجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به.

(2) **سرعة الاستجابة<sup>1</sup> من قبل العاملين:** وتمثل في رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة ، والاستجابة الفورية لطلب العميل.

(3) **القدرة أو الكفاءة:** وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة ، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

(4) **سهولة الحصول على الخدمة:** ويجوي هذا سهولة الاتصال و تسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة ، وملائمة ساعات العمل للعميل ، وتوفير عدد الكافي من منافذ الحصول على الخدمة .

<sup>1</sup> مروان جمعة درويش، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية دراسة تطبيقية علة المصارف الاسلامية في فلسطين"، في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 8/7 ماي 2007، ص:258.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

5) **اللياقة** : بمعنى أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على القدرة من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن .

6) **الاتصال** : ويقتضي اثناء الزبائن بالمعلومات، وباللغة التي يفهمونها، وتقديم لهم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.

7) **المصداقية** : تقتضي مراعاة البنك للأمانة والصدق مع الزبائن فالتعامل بين الطرفين يجب أن يبنى على أساس الثقة .

8) **الأمان** : هو تفادي واجتناب الشك والخطورة في المعاملات مع المصرف الذي يكمن في الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات .

9) **معرفة وتفهم العميل** : يقصد بهذا الاهتمام الفردي بالعميل ومعرفة العميل الدائم للبنك ، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10) **الجوانب المادية الملموسة**<sup>1</sup> : وتنصب في التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للمصرف وهيئته من الداخل و الأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة .

**ثالثا: نماذج قياس الجودة والخدمات المصرفية** : توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها، وان النموذجين يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدركة من قبل العملاء . ويمكن شرح النموذجين كما يلي :

### النموذج الأول : نموذج الفجوات التقليدي<sup>1</sup>

قدم هذا نموذج من (parasuraman) في الثمانينات من القرن العشرين وأطلق عليه نموذج الفجوات ، أو (Servqual) ويستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها ، ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي :

<sup>1</sup> \_ جمعة درويش ، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين" ، المرجع سبق ذكره، ص265

<sup>1</sup> \_ نعيم عبد الكريم الطراونة ، "أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشأة الخاضعة للضمان الإجتماعي" ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011، ص:24\_26.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

1\_ الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة ، فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستثمرون في تقديم ذلك في حين أن العملاء قد يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً.

2\_ الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتعني فقدان الخدمة خصائصها أثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني .

3\_ الفجوة بين مواصفات الموضوع والأداء الفعلي لها وتعني عدم القدرة على إنجاز الخدمة بالمواصفات المحددة .

4\_ الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، وتتمثل في التباين بالوعد المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية والأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف التنسيق مابين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية .

5\_ الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ، تحدث الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فان الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلا لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية .

### النموذج الثاني: نموذج الفجوات المطور

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا على النموذج السابق ، ويعرف هذا النموذج بإسم (Servperf) وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للداراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gronin).

وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العميل الأداء الفعلي للخدمة الفعلي

للخدمة المقدمة ، كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي:

1\_ فجوة المعرفة (The knowledge Gap): يمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمات أن المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية .

2\_ فجوة التسليم (The Delivery Gap): تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لنجهز الخدمة ضمن هذه المعايير .

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

3\_ فجوة المعايير القياسية (The Standards Gap): تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة .

4\_ فجوة الاتصالات الداخلية (Intenal Communications Gap): تمثل الاختلاف ما بين إعلان المؤسسات الخدمية عن خدماتها وبين ما تعتقده المجهزون حول الخدمات الفعلية.

5\_ فجوة الإدراك (The perceptions GaP): تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلا وما يدركه الزبائن وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقديم نوعية الخدمة بدقة .

6\_ فجوة التفسير (Interpretation Gap): وتمثل الاختلاف بين الوعود من قبل المجهزين قبل تسليم الخدمة وإدراك الزبائن لها .

7\_ فجوة الخدمة (The Service Gap): وتمثل الاختلاف بين ما يتوقع أن يحصل عليه العملاء وإدراكهم للخدمة المستلمة\* .

### المطلب الثاني : المنافسة والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية .

يعد<sup>1</sup> مصطلح التنافس خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين والسياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، فالأهمية المتزايدة لهذا المصطلح لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات لدى الباحثين والكثير من الانشغالات والاهتمامات لدى كافة المجتمعات المدنية .

#### أولاً/تحليل المنافسة وتعريفها:

##### 1\_تعريف المنافسة :

قبل التطرق إلى تحليل المنافسة نقوم بعرض مفهوم المنافسة(التنافسية).

\_يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين ، أو السباق للوصول إلى هدف ما، ويعرف (GLOVEN)Le المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الإقتصاديين.

\* كلمة (SERVPERF) يقصد بها خدمة الأداء، وهي ناتجة عن مزج عبارتي (service) التي تعني الخدمة، و(performance) والتي تعني الأداء.

<sup>1</sup> \_بن لحسن الهواري , "الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة", مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تحاليل وتجارب وطنية ودولية", جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر, 12-19 ماي 0211 ص, 8.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع و الخدمات التي تم إنتاجها بهدف إمتلاك ميزة عن باقي المتدخلين.<sup>1</sup> كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية، الحركية و التنمية في أي قطاع إقتصادي، و هذا من خلال الأسعار و التطوير و الرفع من جودة الخدمات... الخ.<sup>2</sup>

إن المنافسة إقتصرت على أساس منتج واحد، و بين قوتين فقط (العرض و الطلب) في حين تجاوزه اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على الإمكانيات و القدرات المتكاملة، إذ يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المنافسة حسب درجة إحلال المنتج.

\_\_المنافسة تعتبر تعبر عن التسارع الذي يتم بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين، من خلال عرض وبيع السلع التي يتم انتاجها بهدف تعظيم سلطتها داخل السوق.

ومفهوم المنافسة في الشريعة الاسلامية<sup>3</sup>: ينظم الإسلام مقتضيات الحياة بالنسبة لإنسان بالتنسيق بين طالب الروح والجسم بميزان العدل و الإستقامة، فكما انه رسم طريق سعادتها كأن من الضروري أن يرسم أيضا طريق سعادتها و يأمرها فيه خيرها ونفعها، ومن هنا أمر بتحصيل التعارف والتعاون والمبادلة، من أجل هذا حضى الإسلام ورجب في الكسب الحلال قال الله تعالى: ﴿هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فاعملوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور﴾<sup>4</sup>

ومن الأحاديث النبوية ماروى عن أنس بن مالك رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم وقال: "طلب الحلال واجب على كل مسلم"

وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن المنافسة المصرفية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم خدمات المصرفية، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها وذلك من خلال عدة وسائل لتخفيض التكاليف وإستعمال التكنولوجيا، وتحسين جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء (المستفيدون)..... إلخ

<sup>1</sup> عبدالرحيم ليلي، "اهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، بجامعة تيارت، الجزائر، 2006/2007، ص: 82.

<sup>2</sup> العارف نادية، "الإدارة الإستراتيجية، ادارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 67.

<sup>3</sup> جابر فهمي عمران، "المنافسة في منظمة التجارة العالمية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة 2011، ص: 321.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

تعرفها هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية، على أنها: "قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين".<sup>1</sup>

### 2\_ أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي<sup>2</sup>: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الإحتكار الكامل.

(1) \_ **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.

(2) / **احتكار القلة:** يتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة *Interdépendance Mutuelle*، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه)، كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت، الصلب،... الخ) أو التمايز (كصناعة بين المنتجين. الصابون، السيارات... الخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.

(3) \_ **المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وكنتيجة لهذا التمايز في

<sup>1</sup> حاتم القرناوي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للإقتصاد المصري"، العدد الخامس، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، ابوظبي، ص 296.

<sup>2</sup> عمر صخري، "مبادئ الإقتصاد الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001، ص ص 88\_ 99\_ 112\_ 114.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة)، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

4) **الاحتكار الكامل:** يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه تكنولوجية، مالية... الخ)، تمنع منتجين آخرين من الدخول إلى السوق. التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ

3/\_ أسباب المنافسة:

تعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب<sup>1</sup>:

1) ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية.

2) وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال، وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي Benchmarking، والشفافية النسبية التي. تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مركزها التنافسية

3) سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت والانترانيت وغيرها من آليات الإتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4) تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

<sup>1</sup> \_ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة، القاهرة، الطبعة 2001، ص: 103، 102.



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

5) مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

### المطلب الثالث: التنافسية والميزة التنافسية.

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، ولذا فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

#### أولاً: مفهوم التنافسية:<sup>1</sup>

يتميز مفهوم التنافسية (Compétitivité) (بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة و أول ظهوره كان خلال الفترة 1921-1927 ) ، التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة تبادلاتها مع اليابان ) وزيادة حجم الديون الخارجية ، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة بالرجوع الى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد للتنافسية ، مفهوم التنافسية يختلف حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان على مستوى شركة او على مستوى قطاع نشاط أو مستوى الدولة ككل .

#### ـ تعريف التنافسية حسب المؤسسات :<sup>1</sup>

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" .

<sup>1</sup>ـ بن الحسن الهواري، المرجع سبق ذكره، ص:8،9.

<sup>1</sup>ـ محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، الكويت، العدد24، ديسمبر2003، ص:4.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

\_\_ وتعرف على أنها: <sup>2</sup> مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها ، وعليه فان هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدراته التنافسية.

\_\_ تعريف التنافسية حسب القطاعات: <sup>3</sup> و هي تعني قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع, حيث تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي فيه إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى القطاع .

\_\_ وتعرف أيضا: <sup>4</sup> قدرة الصناعة على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية, سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة, استناداً إلى معدات مرتفعة من الإنتاجية, وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد, بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة باضطراد.

\_\_ تعريف التنافسية حسب الدولة: <sup>1</sup> أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط كذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستتطرق أهم هذا التعاريف .

\_\_ تعريف لورا تايزن: <sup>2</sup> يعتبر من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث أن : التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية في شكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متناسل ومستديم على حد سواء .

<sup>1</sup>Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles,Dunod,paris,1998,p,217

<sup>2</sup>\_\_ شاكراً تركي إسماعيل،"التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية"،مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول :"نحو مناخ الإستثماري وأعمال إلكترونية"،عمان،الأردن،تموز،2007،ص:04.

<sup>3</sup>\_\_ احمد بلالي،"الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية"،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،العدد11،مايو2007،ص284.

<sup>1</sup>\_\_ سملاي بحضية ، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ،غير منشورة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2005،ص،20.

<sup>2</sup> \_\_ بالقاسم أحمد ،"المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي -حالة الجزائر ، - مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، الجزائر،22-29 نوفمبر2010،ص05..

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

تعريف المنظمة العالمية للتجارة: تعرف على أنها الدرجة التي تستطيع بها الدولة في ظل أسواق عادلة وحرّة، إنتاج السلع والخدمات التي تنتج في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل .

### \_ 1/ أهداف التنافسية :

تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة، وخلق البيئة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها، بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر، أهمها:

\_ توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج .

تحقيق المؤسسات لمستوى إنتاج بأقل تكاليف ممكنة .

\_ منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .

\_ حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض .

وترتبط هذه الأهداف ارتباطاً وثيقاً مع التنظيم الاقتصادي، الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التنافسية، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق، لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطاً ضرورياً من أجل تحقيق أهداف التنافسية، ولا يعتبر التدخل الحكومي حكراً على الدول النامية، بل نجده لذلك في الدول المتقدمة التي تتدخل عبر منح إعفاءات ضريبية لبعض الأنشطة الاقتصادية كالنقل والصغيرة والقطاع الزراعي وقطاع المواصلات بدرجات متفاوتة، ويحدث الإعفاء بشكل كامل أو جزئي في جميع الدول المتقدمة، لذا فإن هذه التدخلات ضرورية بالنسبة للدول النامية حتى تستطيع منتجاتها ان تتنافس بشكل عادل في الأسواق العالمية في ظل سيادة مناخ التحرير الاقتصادي والمنافسة الدولية .

### 2/ مؤشرات قياس التنافسية:

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

إن التنافسية توحى إلى قوة أو ضعف المؤسسة مقارنة بالآخرين فهي قابلة للقياس والمقارنة مع تلك التي تخص المنافسين، وتتمثل مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

ان مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المشروع، وببساطة شديد فان المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فان المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، وهذا يعني ان موارد المشروع يساء تخصيصها وان ثروته تتضاءل أو تتبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع ان يكون قليل الربحية ان تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، وقد يعود ذلك إلى ان إنتاجية اضعف وان عناصر الإنتاج تكلفة أكثر أو لسببين معا.

ويقدم أوستن Austin90 نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع .
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المشروع .
- المنافسون الحاليون للمشروع في صناعاته .

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المشروع، وجاذبية المنتجات لمشروع ما يمكن ان تعكس الفعالية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير . وهكذا فعلى مستوى المشروع فان الربحية وتكلفة الصنع و الإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات على التنافسية، سنتطرق إليها فيما يلي:

**1\_ الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا هاما يدل على مقدار التنافسية الحالية للمؤسسة، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، المرجع سبق ذكره، ص:11.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

لمجرد غرض رفع حصتها في السوق، ويمكن للمؤسسة ان تكون التنافسية في السوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع وفي هذه الحالة فان التنافسية الحالية للمؤسسة أن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية . وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد إلى فترة من الزمن ، فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها ، وحتى يكون بإمكاننا القول بان مؤسسة ما تعتبر تنافسية ،ينبغي ان تكون نسبة القيمة السوقية للدين والأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد الصحيح.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها ، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ،وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو راءات الاختراع التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ،وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ،ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها .

### 2\_ الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع . من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية ،ويمكن ارجاع نموها سواء إلى المتغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم .

### 3\_ تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فروع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها في ظل التسارع نحو الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل اليد العاملة بالاعتماد على التجهيزات الالكترونية .

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

4- الحصة السوقية<sup>1</sup>: هي الجزء من السوق الذي تغطيه المؤسسة، وتعتبر مؤشرا على تنافسية المؤسسة، بالنظر إلى حجم الجزء الذي تغطيه المؤسسة مقارنة بما يغطيه منافسوها، أي رقم أعمال باقي المنافسين في السوق ما يعاب على هذا المؤشر أنه لا توجد بعض الحالات التي تكون حصة المؤسسة من السوق المحلي كبيرة إلا أننا لا نعتبرها ذات تنافسية عالية لأنها قد تكون محمية بأحكام قانونية (براءة اختراع، احتكار) أو أنها مستفيدة من كونها الداخل الأول لسوق، كما أن هذا المؤشر وإن كان يعبر عن تنافسية المؤسسة الحالية فإنه لا يضمن استمرارها مستقبلا .

ولتوسيع<sup>2</sup> الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة ، عليها الاهتمام لمنتجاتها من ناحية الجودة وكذلك بيعها بالسعر الملائم ، مما يؤدي إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة.

### ثانيا: مفهوم التنافسية المصرفية

#### 1\_ تعريفها:<sup>1</sup>

يقصد بالتنافسية المصرفية الكيفية التي يستطيع بها المصرف أن يتميز نفسه عن منافسيه ويحقق التفوق والتميز عليهم، وأن تحقق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في قطاع تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي يترتب على المصارف أن تختار استراتيجية تستند على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف والتركيز على عوامل مهمة كالمنظمة الجغرافية وطبيعة الزبون وجودة الخدمة وتحديد ملامح الهياكل المتكاملة على المستوى الدولي، وتحرير تجارة الخدمات المالية للدخول في استثماراته والتقليل من الأخطار التي قد تنجم على المصرف.

والتنافسية المصرفية هي قدرة المصرف على اكتساب السوق والحصول على أكبر حصة سوقية

<sup>1</sup> كمال رزق وفارس مسدود، "مفهوم التنافسية"، مطبوعة الملتقى الوطني حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29\_30 أكتوبر 2002، ص 105.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية (مدخل تكامل تجريبي"، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر، 1997، ص 92.

<sup>1</sup> بشير عامر، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لبنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص 191.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### 2\_ مبادئ التنافسية البنكية وشروط تحقيقها:

أ\_ مبادئ: يعتمد تحسين التنافسية على مبدئين:

\_تشجيع الاستثمار :لجذب الاستثمار الاجنبي باعتبارها مصدرا أساسيا للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا،بالإضافة إلى المهارات والقدرات الإبتكارية الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

\_تنشيط قطاع الصادرات : إن فتح أسواق جديدة و تحسين جودة الخدمات ونوعيتها مما سيسمح للمصارف بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم عملها المصرف خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.

ب\_الشروط تحقيق التنافسية المصرفية<sup>2</sup>: من اهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المصرفية الاسلامية الجزائرية لتحقيق التنافسية وهي:

- ✓ إنشاء بيئة تشريعية مستقرة لمواكبة التطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي.
- ✓ العمل على وضع النظام المصرفي الجزائري مرنا ومستقرا يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة.
- ✓ الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
- ✓ التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.
- ✓ الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين وتطوير القوى العاملة.

ثالثا: الميزة التنافسية:

### 1\_ مفهومها: تعددت التعاريف واختلفت من الباحث الى اخر.

\_عرف عبد الحميد الفتاح المغربي: الميزة التنافسية بأنها ذلك المصطلح الذي يشير الى المجالات التي تمكن

للمؤسسة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فعالية ، وبهذا فهي نقطة قوة تتسم

بها المؤسسة دون غيرها في انشطتها الانتاجية<sup>1</sup> او التسويقية او التمويلية، او فيما يتعلق بمواردها

<sup>2</sup> كدود اسماء، المنتجات البنكية الاسلامية في تحسين تنافسية البنكية،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات، قسم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، 2015\_2016،ص59.

<sup>1</sup>\_عبد الفتاح عبد الحميد المغربي،"الادارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية ، القاهرة،2000،ص37.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

البشرية او الموقع الجغرافي للمؤسسة ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق \_ كما عرفها بورتز<sup>2</sup>: على انها "القدرة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق باستمرار متوسط العائد على الاستثمار في الصناعة.

### المبحث الثالث : تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المصارف

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

### المطلب الاول:تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمصارف.

ونذكر منها مايلي :

#### أولاً:دوافع توجه المصارف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف:

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

#### 1\_ نمو مجال الخدمات<sup>1</sup>

تزايد أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع .

#### 2\_ازدياد حدة المنافسة:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، ايتراك للنشر، القاهرة، 2007، ص 39.

<sup>1</sup> مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، دار صفاء للطباعة ، 2002 ، ص 194.



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

تشهد السنوات الأخيرة تطورات واضطرابات معتبرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وتتجلى أبرز صور هذا التغير في العولمة التي أسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة ، ولهذا أصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة، من المعلوم أن توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملائه يعتبر عاملا أساسيا في تطوير قدراته التنافسية.

### 3\_ الفهم الأكبر للعملاء<sup>3</sup>:

ازداد في السنوات الأخيرة في ظل انتشار المعرفة والانفجار الرقمي مدى وعي العملاء ومعرفتهم بمستوى الخدمات المقدمة إليهم وأصبحوا قادرين على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وفي هذا الصدد تعتبر الجودة أهم السبل التي تسمح للمصرف بالتعرف الجيد على العميل وتفهم حاجاته والطريقة الأمثل لتحقيق هذه الحاجات.

### 4\_ تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات المصرفية<sup>4</sup>:

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

<sup>2</sup> \_ فريد كورتل، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 12، ماي 2007، ص 263

<sup>3</sup> \_ توفيق عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، القاهرة: دار النهضة، 1996، بتصرف، ص 146.

<sup>3</sup> \_ جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، "أصول خدمة الزبائن"، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1998، ص 19.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### 5\_ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة المصرفية<sup>1</sup>:

أصبحت المصارف تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا تسعى فقط لجذب عملاء جدد ، بل<sup>2</sup> يجب عليها الاحتفاظ قدر الإمكان بالعملاء، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من خلال فهم الشيء الأكثر أهمية لعملاء المصرف الأكثر ربحية والعمل على تحقيقه لهم.

### 6\_ انفتاح الأسواق العالمية<sup>3</sup>:

إن ظاهرة الانفتاح الاقتصادي لا تقتصر على التجارة والاستثمار، بل تشمل أيضا تدفقات التكنولوجيا والمعلومات والخدمات المالية عبر الحدود الوطنية ، وبالتالي<sup>4</sup> ما على المصارف إلا تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحظى برضا عملائها وتسمح لها بالصمود أمام الإمكانيات الضخمة التي تمتلكها المصارف العالمية، والجودة العالية التي تتسم بها خدماتها.

ثانيا: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف.

<sup>4</sup> مأمون الدراكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار صفاء ، 2001، ص151 .

<sup>5</sup> عبد الرحمن توفيق، "استراتيجيات التميز في خدمة العملاء"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص37.

<sup>1</sup> منور أوسرير، "المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض التجارب العالمية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2005، ص3

<sup>2</sup> صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، "اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل"، الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر 2002، بتصرف، ص120.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

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

### 1\_مرحلة الإعداد:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصرف،<sup>1</sup> حيث يتم بمقتضاها اتخاذ قرار إدارة المصرف بالتوجه نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من كل مزاياه، حيث يبدأ المديرون في المصرف بتلقي التدريب اللازم، لتعلم مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها وكل مقوماتها، وذلك من أجل زرع الثقة في نفوس المديرين حتى لا يشعروا بالخوف من التغيير، حيث يجب النظر إلى التغيير على أنه الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي، وبالطبع لا يمكن استثمار هذه الفرص في المصارف لا تلتزم إدارتها العليا بدعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصرف، حيث ذكر كل من " ديمينج وجوران" في كتاباتهم أنه لا يمكن الجزم بنجاح تطبيق الإدارة دون وجود قرار واضح من الإدارة العليا للمصرف بدعم برنامج تطبيق الجودة بالمصرف، وفي هذه المرحلة<sup>2</sup> يتوجب على مديري المصرف تعلم العناصر الأساسية عن الجودة الشاملة من خلال:

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

<sup>3</sup> \_سليمان علي محمد المصري، "تقييم مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر المسافرين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2000، بصرف، ص96.

<sup>1</sup> \_بوحدودفنيحة، عظيمي دلال، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو مغاربية"، الملتقى الدولي، آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 نوفمبر 2006، ص16.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

### 2\_ مرحلة التخطيط:

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

\_ اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المصرف، وممثلين ذوي مستوى عالي من الذين شاركوا في مرحلة الإعداد، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المصرف، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.

- اختيار مستشار الجودة : وغالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة.

- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: بعد إتمام اختيار مستشار أو منسق الجودة، يبدأ تدريب مكثف للمستشار حول قضايا الجودة الشاملة.

- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

### 3\_ مرحلة التقدير والتقييم<sup>2</sup>.

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التنفيذ فيما بعد،

من خلال عمليات المسح داخل المصرف وخارجه ، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- التقييم الذاتي: والذي نهدف من خلاله مدى معرفة، وعي وإدراك العاملين بالمصرف بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

<sup>2</sup> \_ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، ورقلة، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص11،

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> \_ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مرجع سبق ذكره ، ص12.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

\_التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، واستقصاء آرائهم، لتحديد

الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

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

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

### 4\_مرحلة التنفيذ:<sup>2</sup>

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

- ضمان إدراك العاملين بالبنك ووعيهم بأهمية الجودة الشاملة. - ترغيب العاملين غي عملهم، باعتبار أن زيادة إنتاجية العامل مرهونة برغبته في أداء العمل.

- تفعيل دور العاملين في استقرار البنك ونجاحه من خلال إلمامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة في ما يتعلق بالعملاء، الذين يعتبر رضاهم عن خدمات البنك من أهم عوامل استقراره وتفوقه على المصارف المنافسة.

### 5\_مرحلة تبادل الخبرات ونشرها:<sup>1</sup>

<sup>3</sup> \_ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004، ص 199.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المصرف تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.

### المطلب الثاني: صعوبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف.

رغم النجاح الذي حققته العديد من المصارف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما حققته من فوائد ومزايا، إلا أن الكثير من هذه المصارف التي شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاقت الكثير من المعوقات والصعوبات التي أدت إلى فشل بعضها، وعدم تحقيق الأهداف التي كانت ترجوها من وراء هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم المشاكل والصعوبات التي تعيق التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالمصارف:

#### 1. ضعف التزام الإدارة العليا<sup>2</sup>

تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال المصرفية بشكل صحيح، فهي الالتزام الكلي من كافة مستويات المصرف بالعمل وفق برنامج إدارة الجودة الشاملة في سبيل تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. إلا أن القيادات الإدارية في العديد من المصارف تتخلى عن الالتزام بهذا المنهج في المراحل الأولى لتطبيقه، اعتقاداً منها بأنه يمكن تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا، وهذا الاعتقاد يكون عائقاً مهماً من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصرف.

#### 2. مقاومة التغيير وعد استجابة بعض العاملين بالمصرف<sup>1</sup>

يعتبر التغيير من أصعب الأمور التي يجب على إدارة المصرف التعامل معها، وذلك لسبب بسيط هو أن العاملين يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، حيث نجد أنه كثيراً ما يخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار،

<sup>1</sup> \_ محمد خير ، هيثم علي حجازي، "أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، العدد 02، ديسمبر 2007، ص15.

<sup>2</sup> \_ عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة: الدليل المتكامل"، الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، 2005، بتصرف، ص27.

<sup>1</sup> \_ جمال الدين لعيويات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري" الجزائر، دار هومة، 2002، ص60.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

كما لو كان التغيير مهدداً أو معرقلاً للاستقرار . و على العموم تنجم مقاومة التغيير عن عدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- **قلة الفهم والثقة**: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة موظفي المصرف بطبيعة التغيير وأهدافه، طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير و ظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.

- **الخوف**: قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم قدرتهم على التعلم

- **نقص الحوافز**: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها إدارة المصرف للعاملين الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد تكون مجبرة على منحهم بعض الإغراءات المادية و المعنوية ليتقبلوه.

- كما قد تكون تحديراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور الناتجة عن هذا التغيير فعلا، وفي هذه الحالة على إدارة المصرف معالجة أسباب هذا القصور واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيضاح الموقف للعاملين.

### المطلب الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتطوير تنافسية للمصرف:

بعد تطرقنا لمفهوم القدرة التنافسية في المبحث الثاني الذي يبين قدرة المصرف على التعامل مع مختلف الاسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة افضل من منافسة.

#### اولا: متطلبات التنافس بجودة الخدمات المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

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

<sup>2</sup> - حازم البلاوي، " التغيير من أجل الاستقرار"، بيروت ، دار الشروق، 1992، ص 17.

## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

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

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
  - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمصرف واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
  - الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب للمصرف.
  - قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير والابتكار.
- ثانيا: سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات وتوقعات العملاء أصبح من الأهمية خلق قدرة تنافسية للمصرف حيث تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية تنافسية للمصرف من المصادر التالية:

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص العملاء بما يساعد في دراسة
- تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا و تسويقيا، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق المصرفية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف المصارف و المؤسسات المالية الأخرى.
- تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مصرفية مناسبة مثل إستراتيجيات الجودة، التميز، التركيز.
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يقوم على استلهاام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف وسياسات وخدمات المصرف.
- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي.

<sup>1</sup> \_علي السلمي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، القاهرة : دار غريب، بدون طبعة، 1995 ، ص ص25-27.

<sup>2</sup> \_احمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة): اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004، ص19.



## الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للمصارف

– استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف العملاء ،

### خلاصة الفصل:

يعد العميل وسلوكه من أهم المواضيع التي أخذت جانبا كبيرا من اهتمام المفكرين والباحثين ورجال الأعمال والمديرين أملا في الوصول إلى فهم طبيعته وتصرفاته وأنواعه باعتباره أصبح حاليا في ظل المفاهيم ادارة الجودة الشاملة الحديثة والأوضاع الراهنة أساس نشاط المصارف، وعملا رئيسيا في تحديد مختلف خدماتها المقدمة للعميل، وهذا كله لأن العميل أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المصارف أو فشلها، فإذا استطاعت المصارف القيام - بكفاءة - بتحليل سلوك عملائها الحاليين والمستقبليين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ، فإنها قد تمكنت من الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم للمصرف.

لكن المصرف لا يوجد وحده في الساحة المالية والمصرفية بل يوجد في ظل بيئة تنافسية يسعى فيها كل طرف إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم، و في هذا الإطار يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم السبل التي تسمح بتحقيق هذا الهدف، بما يؤدي إلى زيادة تنافسية المصرف وقدرته على الصمود في وجه المؤسسات المصرفية المنافسة

# الفصل الثالث:

دراسة الحالة المصرف البركة الجزائري

فرع مستغانم

تمهيد:

يعتبر بنك البركة الجزائري نموذجا للبنوك الاسلامية في الجزائر والذي يراعي في تعاملاته المبادئ الاسلامية من عدم التعامل بالربا أخذًا أو عطاءً أو نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها كما يعتبر هذا البنك محور دراستنا .

يعد بنك البركة الجزائري احدى الوحدات المصرفية التابعة لمجموعة البركة المصرفية وهي واحدة من أقدم المجموعات المصرفية الرائدة في صناعة الخدمات المالية الاسلامية ولقد تميزت المجموعة عبر تاريخها الذي يضرب بجذوره الى بداية ظهور صناعة المال الاسلامية والممتدة لأكثر من 25 عاما من البذل و العطاء بمبادر التطويرية في أكثر المجالات الحيوية في صناعة المال الاسلامية وبصفة خاصة في مجال بحوث الأدوات المالية الاسلامية .

من البديهي بعد دراستنا للفصل الأول الفصل الثاني أن نتطرق الى التجربة المصرفية الجزائرية (الفصل الثالث) حيث سعت الجزائر الى تشجيع الاستثمار الذي يعتبر اكبر مساهم لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا لا يتحقق إلا بتوفر جهاز مصرفي .

و باعتبار الجزائر من الدول الاسلامية قامت بإنشاء بنك اسلامي على غرار النظام البنكي السائد فيها القائم على الربا المحرم شرعا،و المتمثل في بنك البركة الذي يعتبر نموذجا للبنوك الاسلامية في الجزائر و الذي يراعي في جميع تعاملاته احكام وضوابط الشريعة الاسلامية من عدم التعامل بالفائدة و ايضا في نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها و هذا البنك يسمح بإيجاد حيز كبير عن التفتح الاقتصادي وفق طرق و اساليب جديدة وعلى هذا اساس سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

### المبحث الاول : تقديم مصرف البركة الجزائري .

يعتبر مصرف البركة الجزائري نموذجا للمصارف الإسلامية في الجزائر والذي يراعي في تعاملاته المبادئ الإسلامية من عدم التعامل بالربا أخذاً أو عطاءً، أو نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها، كما يعتبر هذا المصرف محور دراستنا.

### المطلب الاول : نشأة ومفهوم المصرف البركة الجزائري وأهدافه.

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى عرض عام للمصرف البركة الجزائري وذلك بتعريفه من حيث نشأته وهيكله التنظيمي بالإضافة إلى مهامه وأهدافه.

### أولاً : نشأة المصرف البركة الجزائري .

تعود نشأة المصرف البركة الجزائري إلى سنة 1990، وهذا بعد صدور قانون 10-90 المتعلق بالنقد.

والقرض بتاريخ 14-04-1990، الذي سمح بإنشاء فروع و مكاتب أجنبية ومصارف خاصة، فهو نتيجة الاجتماع الرابع عشر للمصرف الإسلامي للتنمية بالجزائر في 01 مارس 1990، تأسس رسمياً في 20 ماي 1991، برأسمال مختلط (عام و خاص) قيمته 5000000000 دج يتقاسمه مجموعة البركة (50) ومصرف الفلاحة والتنمية الريفية (50) .

كما انه يعتبر أول خاص يتأسس في الجزائر، مرخص بالقيام بجميع الأعمال المصرفية، التمويل و الاستثمار، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحة.

وتتمثل أهم المراحل التي مر بها مصرف البركة فيما يلي:

✓ 1991 \_ تأسيس مصرف البركة الجزائر .

✓ 1994 \_ الاستقرار و التوازن المالي .

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

- ✓ \_ 1999 المساهمة في تأسيس شركة تامين البركة و الأمان.
- ✓ \_ 2000 المرتبة الاولى بين المصارف ذات الرأس المال الخاص.
- ✓ 2002 إعادة الانتشار في قطاعات جديدة في السوق بالخصوص المهنيين و الأفراد.
- ✓ 2006 زيادة رأسمال المصرف إلى 25000000000 دج .
- ✓ 2009 زيادة ثانية لرأسمال المصرف إلى 10 مليار دينار.

### ثانيا: تعريف مصرف البركة:

عرف الشيخ صالح عبد الله كامل بنك البركة الجزائري على أنه: "بنك إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذًا أو إعطاءً. ويهدف إلى تنمية المجتمع الجزائري المسلم، وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية"

. حيث يجمع هذا البنك بين صفتين:

أ-الصفة التجارية : حيث يعتبر بنك تجاري وفقا للقانون الجزائري من خلال قيامه بممارسة الوظائف التقليدية للمصارف التجارية من قبول الودائع وتوفير التمويل .

ب- الصفة الاستثمارية : والتي تجعله بنكا استثماريا وفق المادة الثالثة من قانونه الأساسي من خلال قيامه بالأنشطة الاستثمارية حسب مفهوم بنك الأعمال

### ثالثا: مهام المصرف وأهدافه:

يقدم المصرف البركة بالعمليات التالية :

#### 1\_ في مجال الخدمات المصرفية

يقدم المصرف لعملائه خدمات مصرفية مختلفة أهمها :

- قبول الودائع من الجماهير.

- فتح الحسابات النقدية.

- دفع قيم صكوك الدفع و مقاصتهم.

- قبض الأوراق التجارية.

- تحويل الأموال داخليا وخارجيا.

- إصدار الكفالات المصرفية.

## 2\_ في مجال الخدمات الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

- تقديم القرض الحسن للغايات الإنتاجية والاستهلاكية في مختلف المجالات والمساعدة على تمكين

الخاص على القرض ببدء حياته المستقلة أو تحسين مستوى دخله أو معيشته.

- إنشاء إدارة الصناديق المخصصة لمختلف الغايات الاجتماعية المعتمدة.

## 3\_ في مجال الاستثمار: هو نشاط مصرفي حيث يقوم المصرف البركة بإعطاء قرض استثمار أموال

عملائه في مشاريع معينة و يقوم المصرف بتحقيق هذه المشاريع مقابل الحصول على أرباح معينة.

## 4 \_ في مجال التمويل : يقوم المصرف البركة الجزائري بتمويل مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

منها والكبيرة وكذلك الافراد من صناعيين وحرفيين وتجار ومستوردين ومصدرين ومقاولين وغيرهم وذلك

حسب احتياجاتهم المالية ويقدم لهم كذلك الإرشادات والنصائح التي تلزمهم المنبثقة عن خبرته في تلك

المجالات وتختلف صيغ تمويل المصرف التي يستعملها وهي تتشارك في كونها تعتمد على طرق إسلامية و

منها التمويل بالمرابحة، الإستصناع، التأجير وبيع السلم.

وأما عن أهداف المصرف: فمن خلال القانون الأساسي للمصرفتتمثل في مايلي:

- 1- تحقيق ربح من خلال استقطاب الموارد تشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة بأفضل العوائد بما يتفق مع ظروف العصر وبراغي القواعد الاستثمارية السليمة.
- 2- تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي غير الربوي.
- 3- توفير التمويل اللازم لسد حاجات القطاعات المختلفة ولاسيما تلك القطاعات البعيدة عن أماكن الإفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية.

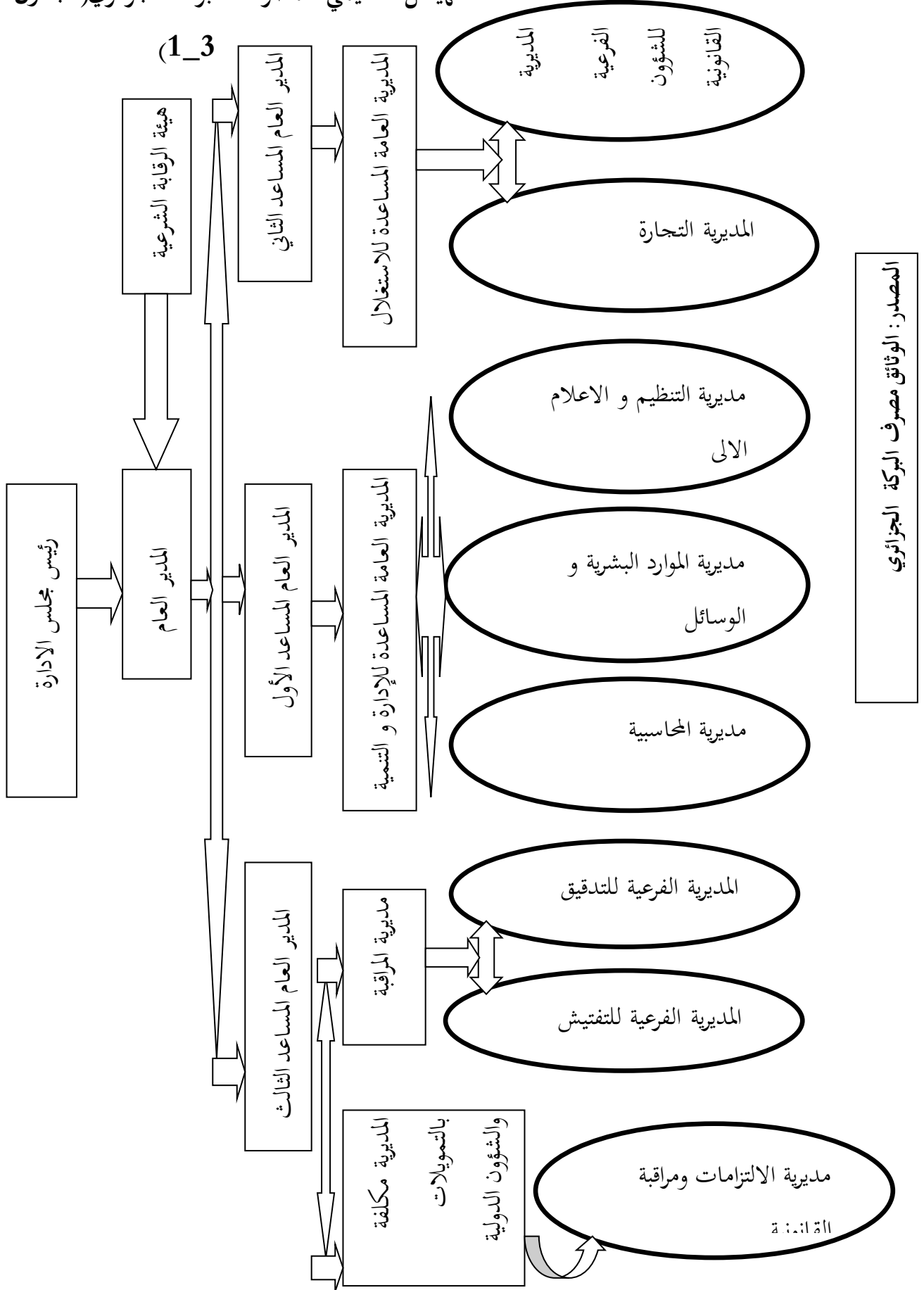
**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصرف البركة الجزائري.**

#### **\_الهيكل التنظيمي لمصرف البركة الجزائري**

يختلف التنظيم الهيكلي لمصرف البركة الجزائري عن المصارف التقليدية الأخرى وذلك لضمان السير الحسن لكل عملياته وتحقيق أهدافه المسطرة والمراد تحقيقها.

يدير المصرف مجلس إدارة ويتكون من سبعة أعضاء، تحت رئاسة رئيس ونائب له وهو نفسه المتصرف المنتدب، هذا بالإضافة لأربعة نواب، كما يتواجد عضوان على مستوى لجنة التدقيق وآخرون على مستوى لجنة التنفيذ، دون اغفال المراقب الشرعي الذي يعد من أهم العناصر المكونة للبنك البركة الإسلامي الجزائري وذلك لمراقبة إذا كان نشاط المصرف موافقا لأحكام الشريعة الإسلامية والشكل المولي بين الهيكل التنظيمي للمصرف البركة الجزائري .

الهيكل تنظيمي لمصرف البركة الجزائري(الجدول رقم





يدير المصرف مجلس إدارة يتكون من 8 أعضاء من بينهم رئيس ونائبه، وآخر عضو قائم بالإدارة منتدب، كما أن له لجتين للتدقيق والتنفيذ، حيث تشكل كل واحدة منهما من ثلاثة أعضاء بما فيهم الرئيس، كما يوجد أيضا بالمصرف مدققين للحسابات، ومديرية عامة تتضمن 7 أعضاء، إضافة إلى مراقب شرعي واحد يقوم بزيارة الفروع كل ستة أشهر، وذلك حتى يتأكد من صحة الأعمال التي تقوم بها الفروع وعدم معارضتها للشريعة الإسلامية.

### المطلب الثالث: خصائص المصرف البركة الاسلامي

يتميز مصرف البركة الجزائري بعدة مميزات وخصائص تتمثل في

#### 1\_ مصرف مشاركة :

يعتمد مصرف البركة على المبادئ التي نصت عليها الشريعة الإسلامية في باب أحكام المعاملات المالية، والتي أطرحها الفقهاء والمفكرون المسلمون ضمن إطار أسموه بنظام المشاركة، وهو بذلك يعتمد في عملياته التي يقوم بها على احترام أحكام الشريعة الإسلامية سواء ما تعلق منها بعلاقته مع المودعين والممولين أو ما تعلق منها بأنشطته المصرفية والاستثمارية والتمويلية.

#### 2\_ مصرف مختلط :

بما أن مصرف البركة الجزائري مؤسس برأس مال مختلط بين شركة خاصة عربية ومصرف عمومي جزائري، فهو يشكل حالة استثنائية ونادرة في عالم بنوك المشاركة الناشطة على الساحة الدولية والتي يعود أغلبها لرأس المال الخاص إذا استثنينا مصرف التنمية الإسلامي الذي يعتبر مؤسسة مالية دولية.

#### 3- مصرف ينشط في بيئة مصرفية تقليدية:

يعمل مصرف البركة الجزائري في بيئة خاضعة بالكامل للأطر والنظم الرقابية التي يعتمدها مصرف الجزائر والمبنية على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ المصرف والقيم التي أنشئ في ضوئها، إن هذا الأمر يجعل

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

مصرف البركة الجزائري يشكل استثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي الجزائري باعتبار أن كل المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر تتبع النمط المصرفي التقليدي القائم على الربا.

### المبحث الثاني: تقديم مصرف البركة فرع مستغانم

سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض تشخيصي لمصرف البركة المتواجد بمنطقة مستغانم، والتي سيتم في ما يلي:

#### المطلب الاول: التعريف بفرع مصرف البركة في مستغانم

اولا: معلومات حول الفرع:

1\_ يعتبر فرعا من فروع مصرف البركة الجزائري، وهو ممثله في مدينة مستغانم وكل الولايات التي يقوم بخدمتها؛

2\_ رمزه ضمن وكالات المصرف هو 206؛

3\_ أنشئ في 8 مارس 2015؛

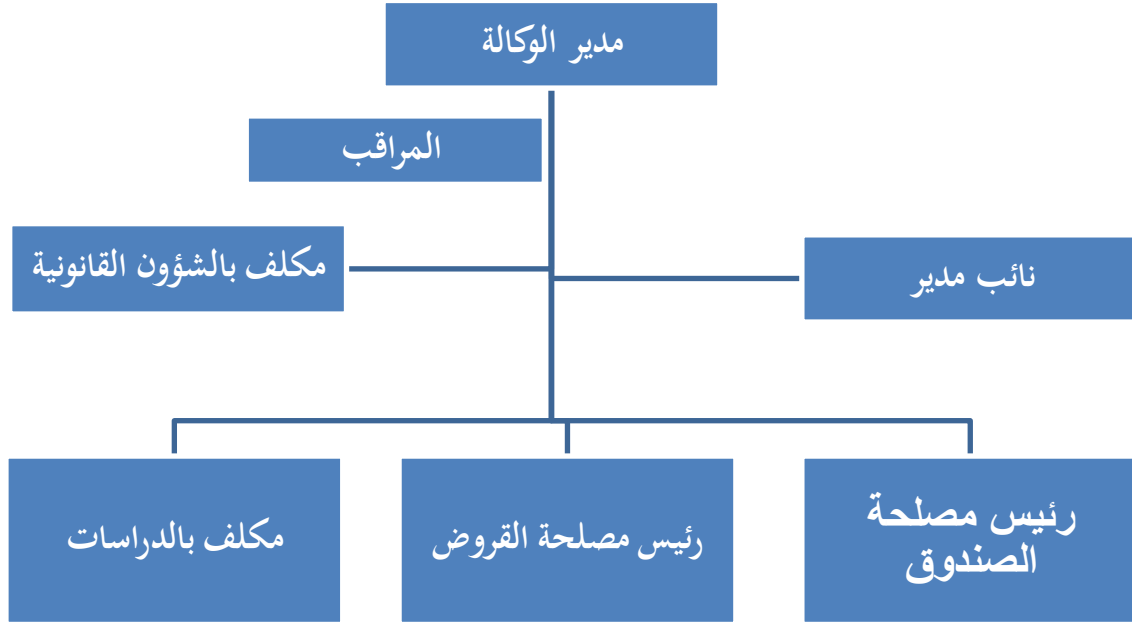
4- يقوم الفرع بالنشاط المصرفي الكامل الذي يقوم به الفرع الرئيسي من فتح حسابات، قبول الودائع، منح التمويل بمختلف أنواعه وغيرها من الخدمات المصرفية التي يقوم بها الفرع الرئيسي بالجزائر العاصمة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للفرع.

يوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لفرع مصرف البركة مستغانم محل الدراسة

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لفرع البركة مستغانم



المصدر: الوثائق الداخلية الفرع.

تتمثل مهام كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي فيما يلي:

1\_المدير: وهو المسؤول عن الفرع ونتائجه حيث يكون خاضعا لسلطة مدير الشبكة، تتمثل المهام التي يقوم بها في

أ. إعطاء التعليمات والتوجيهات المنظمة لعمل الفرع؛

ب. استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها؛

ج. السهر على تطبيق القوانين التي تدير الفرع؛

د. الإمضاء على البريد .

2-نائب المدير :

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

والذي يكون خاضعا لسلطة مدير الفرع ويقوم مقامه عند غياب هذا الأخير، تتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك تسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع .

3-الأمانة: تكون مسؤولة عن البريد الصادر والوارد للفرع، ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (الهاتف، الإنترنت، فاكس، ...)، إضافة إلى توليها توصيل الملاحظات للمدير أو نشرها عنه .

### 4-المراقبة:

تهدف إلى المراقبة الذاتية للفرع، حيث تنحصر في فرع مستغانم في المراقبة المحاسبية، وتكون مسؤولة عن :

- أ. التأكد من أن كل العمليات تم إدراجها في الحسابات الخاصة بها؛
- ب. تسجيل ومراجعة العمليات المحاسبية التي تجرى في مختلف مصالح الفرع والتأكد من مطابقة التسجيلات مع الأوراق المحاسبية؛
- ج. التعرف على الحسابات غير النشطة وإبلاغها إلى المصلحة المختصة.

### 5- المنازعات والشؤون القانونية :

وهي التي تكون مسؤولة عن دراسة الملفات التي وقع فيها النزاع ومحاولة حلها وذلك باللجوء إلى الهيئات المختصة في ذلك .

### 6- مصلحة الصندوق :

وهي مصلحة تكون تحت إشراف نائب المدير

### 7\_مصلحة القروض :

وهي التي تتولى مهمة تسيير القروض في الفرع، حيث تتفرع إلى :

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

أ. قروض المؤسسات: تكون مسؤولة عن منح القروض للمؤسسات وتسييرها سواء كانت هذه القروض ممثلة في قروض الاستغلال أو قروض الاستثمار .

ب. قروض الأشخاص: وهي التي تكون مسؤولة عن تسيير القروض الموجهة للأفراد.

**المطلب الثاني: مبادئ مصرف البركة و اهدافه \_ فرع مستغانم.**

**أولاً: مبادئ مصرف البركة:**

لمصرف البركة مميزات ومبادئ يسير عليها تميزه عن بقية المصارف الأخرى نجعلها كالاتي:

**1. رسالة إسلامية أخلاقية :**

\_يشير مصرف البركة في درب النجاح بفريق ملتزم باحترام مبادئ الشريعة الإسلامية الكفيلة بضمان الممارسات الأخلاقية والعفة المالية.

**2. رؤية تنموية:**

\_يؤمن مصرف البركة بأن أي مجتمع يحتاج إلى نظام عادل ومنصف،يكافئ على الجهد ويسهم في التنمية

**3. القيم الأخلاقية:**

\_يجمع موظفين مصرف البركة وعماله روابط قوية تستند إلى معتقدات مشتركة تعد الضامن لعلاقات نقية وطويلة الأمد.

**5. المثابرة:**

\_يملك روح المثابرة المثالية، الكفيلة في آن واحد بتحقيق الأثر الحسن في حياة العملاء.

**6. الجوارية**

\_تقدير للمجتمع ، واعتباره محيط العمل ،وواجب الاحترام الذي يكنه لعماله ،وهما ضابطا علاقته الموسومة بالترحيب التلقائي النابع من القلب ، والإصغاء والخدمة المتميزة.

### 7. الطمأنينة:

تدار مصالح عملائه بأعلى معايير الأخلاقية ، التي يعتبرها أداة اسهام لخلق مجتمع أفضل ، ينشر الخير فيما حوله وما يصنع لديهم الاطمئنان التام والثقة الكافية في نزاهة المعاملات ومطابقتها للشريعة.

### 8. المساهمة الاجتماعية:

-ويرنو الى الطهر والصفاء.

### ثانيا: اهداف مصرف البركة.

يعد مصرف البركة تجربة فريدة من نوعها بالجزائر تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تهدف إلى تحديد النظم المصرفية وتوعية المجتمع الجزائري بصيغ التمويل ذات التوجه الإسلامي من خلال تطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها، ومن هذي الأهداف ما يلي :

- 1) دعم الاقتصاديات المحلية.
- 2) الاستثمار ودعم الشركات المسؤولة اجتماعيا.
- 3) دعم المؤسسات الأكاديمية ومراكز التميز.
- 4) تعزيز الدراسات العلمية في قطاع العمل المصرفي والمالي الإسلامي.
- 5) الاستثمار في التطوير البشري .
- 6) تشجيع برامج البيئية من خلال تبني الاستراتيجيات المختلفة للمحافظة على البيئة .
- 7) تشجيع المواهب المحلية .
- 8) برامج تمويل المهنيين والحرفيين.
- 9) التبرعات وتنمية المجتمع المحلي.
- 10) دعم المشاريع ورواد الأعمال .

ثالثا:مراحل الحصول على تمويل من مصرف البركة

يمول مصرف البركة مختلف النشاطات الاقتصادية، لكنه قبل تقديمه يدرج وثائق التي تكفل له استعادة امواله لاحقا حيث يقوم بدراسة معمقة لطالب التمويل ونوعية المشروع ، بحيث يتطرق الى مراحل التمويل كالاتي :

### أ:دراسة الضمانات والمخاطر

#### 1\_ دراسة الضمانات:

يلجأ مصرف البركة الى طلب ضمانات احتياطا لمخاطر عدم تسديد خاصة فيما يتعلق بالتمويل طويل الاجل ،وتتكون من ضمانات شخصية وأخرى حقيقية:

#### ❖ الضمانات الشخصية :

ترتكز على تعهد الذي يقوم به الأشخاص والذي بموجبه يعدون بتسديد ديون المدين في الحالة عدم قدرته على الوفاء بهذه الالتزامات عند حلول موعد الاستحقاق ،وهناك نوعين من الضمانات الشخصية

#### 1) الكفالة:

وهي التي يلتزم بموجبها شخص معين بتنفيذ التزامات المدين اتجاه المصرف إذا لم يستطيع المدين بهذه الالتزامات عند حلول موعد الاستحقاق.

#### 2) الضمان الاحتياطي:

وهو التزام مكتوب من طرف شخص معين يتعهد بموجبه على تسديد مبلغ ورقة تجارية ، أو جزء منه في عدم قدرة أحد الموقعين عليها على التسديد..

#### ❖ الضمانات الحقيقية:

تمثل هذه الضمانات في قائمة واسعة من سلع والتجهيزات والعقارات،وهي على نوعين

#### \_الرهن الحيازي :وفيه نوعين

- الرهن الحيازي للأدوات والمعدات الخاصة بالتجهيز .

• الرهن الحيازي للمحل التجاري عنوان المحل التجاري، الشهرة التجارية، الاسم التجاري.

\_الرهن العقاري : وهو عبارة عن عقد يكتسب بموجبه الدائن حقا عينيا على العقار للوفاء بدينه، ويعتبر الرهن العقاري من افضل الصيغ التي تمويلات المصرف في الجزائر.

ب\_المخاطر: تمثل المخاطر جزءا من الدراسة التي يهتم بها مصرف البركة وتتمثل في<sup>1</sup> :

1\_مخاطر عدم استرجاع الأموال: وهي عجز الزبون عن التسديد كليا او جزئيا وهي ما تسبب في خسائر للمصرف، وهناك عوامل مختلفة تسبب في عجز المؤسسات عن تسديد ديونها

2\_المخاطر الخاصة:وهنا من الضروري أن يقوم المصرف بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، والهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف في مختلف الوظائف.

3\_ المخاطر العامة: وهي المخاطر التي تحيط بالمؤسسة وتتعلق بمتغيرات خارجية تؤثر على قدرة المؤسسة على التسديد وهي انواع فمنها اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي وما هو سياسي.

ت: فتح ملف التمويل وتكوينه

+ يقوم مصرف البركة بطلب ملف الشامل من العميل طالب التمويل يتضمن مجموعة من الوثائق  
نعرضها كما يلي:

+ طلب الحصول على تمويل ويحدد فيه الزبون قيمة التمويل التي يطلبها ونوع التمويل ومدته.

+ دراسة تقنية اقتصادية والتي توضح من خلالها المعطيات الفنية للمشروع ودراسة السوق اضافة الى  
العناصر المالية

+ شهادات جبائية وشبه الجبائية لتوضيح وضعية العميل تجاه مصلحة الضرائب وتجاه الدائنين  
الآخرين.

+ عقود الملكية للتأكد من الثروة الحقيقية التي يملكها الزبون.

<sup>1</sup>بناءا عن الوثائق الداخلية للمصرف البركة\_ فرع مستغانم



✚ الميزانيات والحسابات الملحقة لثلاث سنوات لدورات مالية مبررة من طرف المندوب الحسابات أو المحاسب المعتمد.

✚ يجب على الزبون ان يكون له حساب الجاري في مصرف البركة

✚ القانون الاساسي للمؤسسة (الشخص المعنوي)

✚ الشكل القانوني للمؤسسة، وهذا من اجل معرفة الاجراءات القانونية الواجب اتباعها.

✚ عمر المؤسسة وهذا بالنسبة للمؤسسة التي لها تجربة واسعة في قطاع نشاطها.

✚ كفاءة المؤسسة وتقدير بكفاءات الأفراد وتقنيات الانتاج و اذا ما كانت المؤسسة تملك شبكة توزيع فعالة ومتخصصة ومتنوعة.

✚ نشاط المؤسسة.

✚ دراسة محيط المؤسسة ( المنافسة، الخطر)

✚ حالة طلب مع سلع المؤسسة.

✚ القوانين الاقتصادية.

ث: مراحل دراسة ملفات التمويل.<sup>1</sup>

تمر الملفات عبر مستويات تنظيمية مختلفة ليتم دراستها ، وهذه المستويات هي الوكالة ، المديرية العامة للتمويل ، ولجنة التمويل:

- على الصعيد الوكالة:
- التأكد من صحة الوثائق المقدمة في الملف.
- اجراء زيارة ميدانية للمشروع المقترح تمويله من طرف المصرف

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المصرف البركة الجزائري.

▪ على الصعيد المديرية العامة للتمويل.

▪ وهنا يوجه ملف التمويل الى المديرية الفرعية لتمويل المؤسسات

▪ على الصعيد لجنة التمويل

وتقتصر مهمتها على اتخاذ القرار استنادا الى ما جاءها من المستويات السابقة وهي تتكون من مديري مختلف القطاعات في المصرف، يرأسها المدير العام.

### المطلب الثالث: اساليب التمويل في بنك البركة\_ فرع مستغانم.<sup>1</sup>

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الصيغ التمويل الاسلامية المستعملة في المصرف البركة الاسلامي.

\_\_ صيغ التمويل النقدي : أن المبدأ الاسلامي لمصرف الاسلامي يتركز على تدخل المباشر لمصرف في الصفقات الممولة من قبله فيبرر الاموال التي يتقاضاها ، بصفقة المشترك ، في نتائج المشروع الممول (الربح و الخسارة ) في حالة التمويل بالمضاربة أو المشاركة ، و أما بالخدمة المؤدات في عملية تجارية أو يجر عين تم اقتنائها مسبقا من قبله، في حالة التمويل بالمراجحة، الايجار، تمويل بالسلم أو بالاستصناع لتجهيزات أو لعقارات.

أما من الناحية العملية فإن لتمويلات النقدية (عن طريق الصندوق ) تهدف الى مواجهة حاجة ظرفية ولمدة زمنية جد قصيرة، و في ما يلي صيغ التمويل النقدي المعتمدة من طرف مصرف البركة :

<sup>1</sup> \_ حمزة عبد الحليم، "البنوك الشاملة ودورها في تحفيز الإستثمار دراسة حالة مصرف البركة الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نفود مالية وبنوك، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص ص 114،116.

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

### 1- صيغة التمويل بالمرابحة: يمكن للمرابحة أن تكتسي شكلين

عملية تجارية مباشرة ما بين البائع و المشتري

عملية تجارية ثلاثية مابين المشتري الأخير (مقدم طلب الشراء) وبائع أول (المورد) وبائع وسيط (المنفذ طلب الشراء)

2- صيغة التمويل بالسلم: هي عملية بيع مع التسليم المؤجل للسلع. و خلافا للمرابحة لا يتدخل المصرف بصفته بائع لأجل للسلعالمشترات بطلب من عميله، و لكن بصفته المشتري بالتسديد نقدا للسلع التي تسلم لو مؤجلا، ويعتبر التمويل بالسلم من اهم العقود لدى مصرف البركة الجزائري منذ نشأته.

### 3- صيغة التمويل بالمشاركة:

المشاركة هي مساهمة بين طرفين أو أكثر في رأسمال مؤسسة، مشروع أو عملية مع توزيع النتائج ( خسارة أو ربح) حسب النسب المتفق عليها، تتم هذه المساهمة أساسا على الثقة و مردودية المشروع أو العملية.

### المشاركة النهائية:

يشارك المصرف في تمويل مشروع بصفة دائمة ويقبض دوريا حصته من الأرباح بصفته مساهم مع صاحب المشروع. المشاركة المتناقصة.

يساهم المصرف في تمويل مشروع أو عملية بنية التنازل تدريجيا من المشروع أو العملية وهذا بعد انسحاب صاحب المشروع الذي يسدد للمصرف حصته من الأرباح العائدة له كما يمكنه تخصيص كل جزء من حصته لتسديد حصة رأسمال المصرف.

### 4- صيغة التمويل بالمضاربة:

تعريف: إن المضاربة صيغة خاصة للمشاركة التي من خلالها أحد الطرفين (المصرف) يقدم رأس المال والطرف الآخر (الشريك المضارب) المهارة، توزع الأرباح المحققة بتظافر هاذين العاملين بين المصرف وشريكه بنسب متفق عليها غير أنه يتحمل مقدم رؤوس الأموال (المصرف) وحده الخسارة في حدود الأموال المقدمة تكون المضاربة مطلقة عندما يكون الشريك المضارب حرا في استثمار رأس مال المضاربة

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

في عمليات يختارها أو لمدة غير محددة. وتكون المضاربة محصورة عندما تتعلق بعمليات شراء سلع أو محددة الزمن.

5\_ التمويل بالإجارة بمصرف البركة الجزائري: إن الاعتماد الإيجاري هو عقد تأجيري لأصل مع وعد بالبيع لصالح المستأجر، يتعلق الأمر بتقنية جديدة نوعا ما، يتدخل فيها ثلاثة أطراف أساسيين هم:

\_ مورد (الصانع أو البائع للأصل)؛

\_ المؤجر ( البنك الذي يشتري الاصل لغرض تأجيره لعميله)؛

\_ المستأجر الذي يؤجر الأصل، والذي يحتفظ بحق الاختيار في الشراء النهائي بموجب عقد التأجير.

**المبحث الثالث :دراسة تطبيقية للمرابحة في تمويل السيارات بواسطة مصرف البركة \_ فرع مستغانم.**

فيما يلي مشروع تقدمت به احد العملاء الجزائريين كمقترح للتمويل بواسطة مصرف البركة فرع مستغانم وفق صفة المراجعة.

**المطلب الاول:التعريف للمشروع وعميل المشروع. بدون اتفاقية مع المصرف البركة فرع مستغانم.**

أولا: معلومات عن العميل طالب التمويل عن السيارة ومعلومات عنها

1\_ تعريف العميل طالب التمويل:

اسم العميل:الشخص أ

السن:1969/10/09

النشاط الممارس: متقاعد من جيش الوطني

الراتب الشهري: 53322,14.

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

العنوان: حي 90 لوجاتصلمندر مستغانم

بريد إلكتروني: gmail,com: -=====

رقم الحساب الجاري لدى البنك: //////////////////////////////////////

تاريخ بدء العلاقة مع البنك: 2019/2/21.

2\_معلومات عن للسيارة المطلوبة:

نوع السيارة: IBIZA STYLE 1,6 MPI 110 CH (الملحق رقم )

ماركة: SEAT

مبلغ السيارة: 1.990000,00.

ثانيا: شروط التمويل في مصرف البركة فرع مستغانم: (انظر الملحق رقم 1)

1\_التمويل الاستهلاكي موجه للسلع المنتجة في الجزائر.

● نسبة هامش الربح: 10,3%.

● المدة الأقصى للتمويل: 60شهر.

● الحد الادنى لتسيقة الزبون: 20%.

● الدخل الادنى دج/50000.

● العمر الأقصى: 70سنة عند تسديد آخر قسط.

● مصاريف تسيير الحساب دج /1190,00للسنة غير قابلة للتجزئة

● الاكتاب في تأمين لكل الأخطار على السيارة.

ثالثا: الملف المطلوب.

يتكون الملف من ما يلي :

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

- طلب تمويل حسب نموذج المصرف
  - فاتورة شكلية باسم المصرف لصالح العميل.
  - كشف الحساب البريدي أو المصرفي لستة أشهر الماضية
  - كشف الراتب لثلاثة أشهر الماضية أو منحة التقاعد
  - شهادة العمل
  - صك مشطوب
  - نسخة من بطاقة التقييم على مستوى الضمان الاجتماعي او ما يعادلها
- ❖ بالنسبة للزوج الكفيل عليه تقديم الوثائق المطلوبة على مستوى النقاط التالية: 3,4,5,6,7.

ويتم ذلك حسب نموذج الجدول التالي

جدول رقم (3\_1): طلب تمويل بدون اتفاقية

Categorie	Renault non conv	
Nom& prénom		
Date de naissance	1969/10/09	Durée 60mois:possible
Prix dachat	199000000	سعر الشراء
Salaire du client	5332214	الراتب الشهري للزبون
Salaire du conjoint		الراتب الشهري للزوجة
<b>Total salaires</b>	5332214	الراتب الاجمالي:
<b>Durée</b>	60,00	المدة :
Autres financements	4204,00	تمويلات اخرى جارية :

en cours		
<b>Financement possible</b>	52000000	تمويل متاح
Dépôt de dossier n°	73	
Date de dépôt	2019/02/25	
Bpa n°	10	

\_مصدر: معلومات مقدمة من طرف المصرف

### 1\_ الحالة الخاصة بالمرابحة :

السيد(أ) رجل متقاعد يتقاضى اجرة شهرية قدرها 14,53322 دج، يريد شراء سيارة، لذلك تقدم بالملف الى مصرف البركة (فرع مستغانم) للحصول على تمويل. (انظر الملحق رقم 1)

#### أ- المراحل العملية لعقد المرابحة

##### المرحلة الأولى: عقد المرابحة

بعد تسلم الملف المقدم من قبل العميل يتم ارساله الى المديرية المركزية وذلك من اجل الدراسة وإجراء محضر يتم فيه ادخال المعلومات الخاصة بالشخص (أ) المدونة على استمارة المعلومات الى جهاز الاعلام الالي بغية الإدلال برأيها من حيث القبول أو الرفض. (انظر الملحق الرقم 2)

ويتم ذلك حسب الشروط التي يقدمها البنك نذكر منها :اذا كانت أجرة العميل محصورة بين 40000 دج و50000 دج يتم التمويل بنسبة من قيمة الأجرة ، وكل هذا مع مراعاة المدة ، وعليه يتم استنتاج مبلغ التمويل من خلال جهاز الكمبيوتر مع الأخذ بعين الاعتبار ان كان له قرض من قبل مع بنك البركة، وفي الأخير يقوم المكلف بالدراسة بتسجيل الملاحظة ويتم التوقيع عليها من قبل لجنة التمويل، ليرسل

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

بعدها تصريح بالتمويل إلى و الخطابي والذي كان في هذا المثال 527056,38 دج ، سيسدد خلال 5 سنوات (60 شهر)، حيث ان العميل قدم تسبيقة من مبلغ السيارة.

المرحلة الثانية: عقد المرابحة وتسليم السلعة (السيارة).

بعد تلقي الفرع الموافقة بالتمويل ،تقوم هذه الاخيرة بتحصيل الضمانات وتحقيق الشروط التالية:

❖ هامش الربح 10,3%. (سنة 2019).

❖ تقييم السيارة من طرف خبير لدى البنك، على أن تغطي 80% لقيمة التمويل.

❖ التزامات العميل بتقديم تسبيقة والمقدرة ب1.470000,00.

❖ تسديد المبلغ يكون بأقساط الشهرية.

❖ مدة الدفع تكون 60 شهرا.

بعد تحصيل الضمانات المتمثلة في التأمين على السيارة، ويرسل الملف لمديرية الشؤون القانونية للمصادقة عليها، التي تمثل العلاقة بين العميل والمصرف والوكالة السيارات وشركة التامين. (انظر الملحق رقم 3)

بعد ذلك يكون العميل (الزبون) قد قام بإحضار قبول امر بشراء وكذلك الكشف لتسديد، وفي هذه الحالة يدخل البنك بإعطاء المبلغ للعميل لتسديد، ليتم في الاخير اعداد الجدول التسديدات. ( انظر الملحق رقم 4)

وبعد انتهاء من العمليات ،تقوم الشركة بتقديم السيارة الى الزبون.

اعداد جدول التسديدات: (بالنسبة لشهر واحدة كنموذج)

مبلغ التمويل يقدر ب: 527056,38 دج

\_حساب قيمة الربح المتحصل عليه من طرف المصرف:

هو عبارة عن هامش الربح مضروب في مبلغ التمويل



## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

$$= 54286,81 \times 10,3\% \times 527056,38 \text{ دج}$$

بما ان الدفعات الشهرية فان الربح الشهر الاول =  $54286,81 \div 60 = 904,78$  دج

بعد تلقي الفرع الموافقة بالتمويل، تقوم هذه الاخيرة بتحصيل الضمانات وتحقيق الشروط التالية:

❖ هامش الربح 10,3%. (سنة 2019).

❖ تقييم السيارة من طرف خبير لدى البنك، على أن تغطي 80% لقيمة التمويل.

❖ التزامات العميل بتقديم تسيقة والمقدرة ب 1.470000,00.

❖ تسديد المبلغ يكون بأقساط الشهرية.

❖ مدة الدفع تكون 60 شهرا.

بعد تحصيل الضمانات المتمثلة في التأمين على السيارة، ويرسل الملف لمديرية الشؤون القانونية للمصادقة

عليها. التي تمثل العلاقة بين العميل والمصرف والوكالة السيارات وشركة التأمين.

بعد ذلك يكون العميل (الزبون) قد قام بإحضار قبول امر بشراء (انظر ملحق رقم 3) وكذلك الكشف

لتسديد، وفي هذه الحالة يدخل البنك بإعطاء المبلغ للعميل لتسديد، ليتم في الاخير اعداد الجدول

التسديدات.

وبعد انتهاء من العمليات، تقوم الشركة بتقديم السيارة الى الزبون.

اعداد جدول التسديدات: (بالنسبة لشهر واحدة كنموذج)

$$\text{مبلغ التمويل يقدر ب: } 527056,38 \text{ دج}$$

حساب قيمة الربح المتحصل عليه من طرف المصرف:

هو عبارة عن هامش الربح مضروب في مبلغ التمويل

$$= 54286,81 \times 10,3\% \times 527056,38 \text{ دج}$$

بما ان الدفعات الشهرية فان الربح الشهر الاول =  $54286,81 \div 60 = 904,78$  دج

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

حيث ان الدفعات الشهرية التي يجب على العميل ان يدفعها للمصرف هي :11634,76دج لكل شهر .

والجدولين التاليين يمثلان المبلغ الممول وطريقة حساب مراجعة لتمويل استهلاكي(تمويل سيارة)

الجدول(2\_3):طريقة التمويل للمصرف

<b>Financement max suivant salaire</b>	<b>%</b>
527056,38	%26
<b>Maximum suivant prix</b>	<b>%</b>
1592000,00	%80
<b>Financement max selomconv</b>	<b>Min selon conv</b>
3200000,00	200000,00
<b>Financement possible</b>	<b>%</b>
527056,38	%26

حيث بين الجدول لنا المبلغ الممول للعميل بنسبة 26% من نسبة التمويل ككل ويحسب ذلك حسب نموذج لدى البنك .

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

جدول يبين كل عمليات النهائية للمصرف: الجدول: (3-3)

Langue	Français	اللغة:
--------	----------	--------

Condition de financement		شروط التمويل
Echéance	11634,76	القسط الشهري
Avance client	1470000,00	تسيبقة الزبون
Total échéances à remb	698085,53	مجموع الاقساط الواجبة التسديد
Salaire minimal	50000,00	الدخل الادنى
Taux de marge	%10,3	نسبة هامش الربح
Apoort minimal	%20	نسبة التسيبقة الادنى
Duré maximale en mois	60	المدة القصوى بالاشهر
Duré minimale	6	المدة الادنى

مصدر: معلومات مقدمة من طرف البنك.

التحليل المالي: يقوم المصرف في هذه المرحلة من الدراسة بتحليل الجداول المالية للعميل طالب التمويل، وتشمل هذه العملية دراسة ملف التمويل المقدم من طرف العميل، ونظرا لامتناع مصرف البركة الجزائري عن تزويدنا بالمعلومات المحاسبية لكيفية حساب التمويل نظرا لأسباب متعلقة بالمصرف ذاته (السرية المصرفية، فستكتفي بتحليل الجداول المالية). المقدمة حيث بينا لنا ان الجودة الخدمة المقدمة للعميل تختلف من العميل الى اخر

وفق صفة المراجعة ان تسديد الاقساط يتم شهريا وذلك باقتطاع من الراتب الشهري .

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

المطلب الثاني : التعريف للمشروع و العميل المشروع باتفاقية مع مصرف البركة فرع مستغانم.

بعد ابرام اتفاقية للبيع مع المصرف في ظل انهيار القدرة الشرائية للعمال القطاع ارتقت النقابة الوطنية لعمال التربية حيث جاءت كوسيط بين العمال ومصرف البركة للحصول على قرض بصيغة المراجعة طبقا لشريعة الاسلامية ( شراء وبيع ) تشمل كافة منحرفين عمال القطاع ، حيث حدد الأجر الأدنى للحصول على قرض بقيمة 802270,72 دج، و 10 % كأدنى نسبة مساهمة المستفيد من مبلغ المنتج المراد شراؤه كما اشترط مصرف البركة عدم تجاوز المستفيد من القرض الاستهلاكي 70 سنة عند تسديده آخر شرط من قرض ، وذلك لتمكين المتقاعدين اصحاب الدخل الثابت من الاستفادة من هذه الخدمة ، فيما حددت مهلة تسديد القرض ب60 شهرا اي خمس سنوات :

أولا:معلومات عن العميل طالب التمويل عن سيارة ومعلومات عنها:

1\_تعريف العميل طالب التمويل :

اسم العميل (ب)

السن:1978/11/27.

نشاط الممارس: استاذ.

الراتب الشهري:55030,52.

العنوان://////

البريد الإلكتروني://////

رقم الحساب الجاري لدى المصرف://////

تاريخ بدأ العلاقة مع المصرف:2019/02/21.

2\_ معلومات عن السيارة المطلوبة :

نوع السيارة : SANDERO STEPWAY EXTREME

ماركة: DACIA

مبلغ السيارة : 1709500,00

ثانيا: شروط التمويل في المصرف البركة فرع مستغانم:

1\_ التمويل الإستهلاكي موجه للسلع المنتجة في الجزائر .

- نسبة هامش الربح: 7,25 %
- المدة القصوى للتمويل : 60 شهرا
- الحد الأدنى لنسبة الزبون: 10%
- الدخل الأدنى: 40000,00
- العمر الأقصى عند تسديد آخر قسط الشهري: 70 سنة.
- الاكتتاب في تأمين لكل الاخطار على السيارة

\_ ثالثا: الملف المطلوب

ويتضمن ملف الإستفادة من قرض الاستهلاكي من مصرف البركة بالنسبة للأجراء، طلب قرض من مصرف البركة يكون حسب النموذج المتوفر على مستوى وكالات المصرف الوثيقة مرفق في الشرح

- فاتورة أولية للمنتج المراد شراؤه (متوفرة عند البائع)

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

- شهادة تسلم من طرف الممول تثبت أن المنتج جزائري، بالإضافة الى كشف الحساب المصرفي أو البريد لثلاثة أشهر الأخيرة

كما يتضمن الملف كشوف الراتب لثلاثة أشهر الأخيرة بالنسبة للأجراء

- شهادة العمل
- صك مشطوب
- تصريح سنوي للأجر
- شهادة العائلية وكذا شهادة ميلاد
- بطاقة اقامة
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- صورتين شمسيتين
- نسخة من بطاقة الخدمات الخاصة بالنقابة
- ايداع مبلغ 5000 دج لدراسة ملف

الجدول رقم (4-3): طلب تمويل باتفاقية مع المصرف (انظر ملحق رقم 6)

Catégorie	Ministère education véhicules	
Nom & prénom		
Date de naissance	1978/11/27	
Prix d'achat	1709500,00	سعر الشراء:
Salaire du client	55030,00	الراتب الشهري للزبون:
Salaire du conjoint	—	الراتب الشهري للزوج:

<b>Total salaires</b>	55030,52	الراتب الاجمالي:
<b>Durée</b>	60	المدة
Autres financements en cours		تمويلات اخرى جارية:
<b>Financement possible</b>	709500,00	التمويل المتاح:
Dépôt de dossier N°	28	
Date de dépôt	2019/02/25	

**\_الحالة الخاصة بالمرابحة :**

السيد(ب)موظف في وزارة التربية يتقاضى اجرة شهرية قدرها 55030,52دج، يريد شراء سيارة ، لذلك تقدم بالملف الى مصرف البركة (فرع مستغانم) للحصول على تمويل.

**ب- المراحل العملية لعقد المرابحة**

**المرحلة الأولى: عقد المرابحة**

بعد تسلم الملف المقدم من قبل العميل يتم ارساله الى المديرية المركزية وذلك من اجل الدراسة وإجراء محضر يتم فيه ادخال المعلومات الخاصة بالشخص (ب) المدونة على استمارة المعلومات الى جهاز الاعلام الالي بغية الإدلال برأيها من حيث القبول أو الرفض.

ويتم ذلك حسب الشروط التي يقدمها البنك نذكر منها :اذا كانت أجرة العميل محصورة بين 40000دج و50000دج يتم التمويل بنسبة من قيمة الأجرة ، وكل هذا مع مراعاة المدة ، وعليه يتم استنتاج مبلغ التمويل من خلال جهاز الكمبيوتر مع الأخذ بعين الاعتبار ان كان له قرض من قبل مع مصرف البركة،وفي الأخير يقوم المكلف بالدراسة بتسجيل الملاحظة ويتم التوقيع عليها من قبل لجنة التمويل،ليرسل بعدها تصريح بالتمويل إلى و الخطابي والذي كان في هذا المثال 802270,72دج ،سيسدد خلال 5 سنوات(60شهر)، حيث ان العميل قدم تسيقة من مبلغ السيارة.

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

المرحلة الثانية: عقد المرابحة وتسليم السلعة (السيارة).

بعد تلقي الفرع الموافقة بالتمويل، تقوم هذه الاخيرة بتحصيل الضمانات وتحقيق الشروط التالية:

❖ هامش الربح 7,25% (سنة 2019).

❖ تقييم السيارة من طرف خبير لدى البنك، على أن تغطي 90% لقيمة التمويل.

❖ التزامات العميل بتقديم تسيقة والمقدرة ب1000000,00.

❖ تسديد المبلغ يكون بأقساط الشهرية.

❖ مدة الدفع تكون 60 شهرا.

بعد تحصيل الضمانات المتمثلة في التأمين على السيارة، ويرسل الملف لمديرية الشؤون القانونية للمصادقة عليها التي تمثل العلاقة بين العميل والمصرف والوكالة للسيارات وشركة التأمين.

بعد ذلك يكون العميل (الزبون) قد قام بإحضار قبول امر بشراء وكذلك الكشف لتسديد، وفي هذه الحالة يدخل المصرف بإعطاء المبلغ للعميل لتسديد، ليتم في الاخير اعداد الجدول التسديدات.

وبعد انتهاء من العمليات، تقوم الشركة بتقديم السيارة الى الزبون.

اعداد جدول التسديدات: (بالنسبة لشهر واحدة كنموذج)

— مبلغ التمويل يقدر ب: 802270,72 دج

— حساب قيمة الربح المتحصل عليه من طرف المصرف:

هو عبارة عن هامش الربح مضروب في مبلغ التمويل

$$= 802270,72 \times 7,25\% = 58164,6272 \text{ دج}$$

بما ان الدفعات الشهرية فان الربح الشهر الأول =  $58164,6272 \div 60 = 969,41$  دج



## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

حيث ان الدفعات الشهرية التي يجب على العميل ان يدفعها للمصرف هي: 14600,12 دج لكل شهر .

الجدولان يمثلان المبلغ الممول وطريقة حساب المراجعة تمويل استهلاكي (تمويل سيارة)

الجدول رقم(5-3): المبلغ الممول للزبون

Financement max suivant salaire	
802270,72	47%
Maximum suivant prix	%
1538550,00	90%
Financement max selon conv	Min selon conv
3200000,00	100000,00
Financement possible	%
802270,72	%47

حيث يمثل هذا الجدول نسبة التمويل التي يستطيع المصرف بتقديمها الى العميل والتي تمثل 47% والتي تحسب بطريقة علمية لدى المصرف.

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

والجدول رقم (6-3) يبين العمليات النهائية للمصرف.

Langue	Français	اللغة
--------	----------	-------

Condition de financement		شروط التمويل
<b>Echéance</b>	14600,12	القسط الشهري
Avance client	1000000,00	تسبيقية الزبون
Total échéances à remb	876007,01	مجموع الاقساط الواجبة التسديد
Salaire minimal	40000,00	الدخل الادنى
Taux de marge	%7,25	نسبة هامش الربح
Apport minimal	%10	نسبة التسيقة الادنى
Durée maximale en mois	60	المدة القصوى بالأشهر
Duré minimale	6	المدة الادنى

التحليل لمالي:

حازت النقابة الوطنية لعمال التربية على تخفيض مهم لهذا القرض الاستهلاكي فمن 10,3 بالمئة الممنوحة لزبائن المصرف، الا ان منخرطي النقابة خفض استثنائيا لهم نسبة المراجعة لتصل الى 7,25 بالمئة ليعتبر الاتفاق انجاز كبير يحسب للنقابة كون اقل نسبة يمنحها على الاطلاق المصرف هي نسبة 6 بالمئة وهذا للجهات الامنية.

من خلال الدراسة التي قمنا حيث يبين ان جودة الخدمة التي يقدمها عمال المصرف للعملاء تختلف من شخص الى آخر وذلك حسب تعامل العميل في مصرف ويشير ذلك من خلال العمليات التي قمنا بها ويبين ذلك في هامش الربح التي يختلف من عميل الى آخر

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

### \_التنافسية لمصرف البركة:

يعتبر مصرف البركة مصرف الإسلامي الرائد في الجزائر حيث يعمل في بيئة عامة تتيح الفرص للمصارف الإسلامية، كما يخضع لضغط العديد من القوى التنافسية أهمها :

\_المنافسين المباشرين : فان مصرف البركة ومصرف السلام هما مصرفين الوحيدين الذين يقدمان الخدمات المصرفية وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية في الجزائر

-المنافسين المحتملين: رغم ارتفاع عدد المسلمين في الجزائري، إلى أن انعدام قانون ينظمها، إضافة إلى العراقيل والصعوبات التي تعترض المستثمرين الاجانب يقل من إمكانية زيادة عددها مستقبلا.

\_مقدموا المنتجات البديلة : هم اخطر منافس للمصارف الاسلامية وتتمثل في مصارف التقليدية العامة ، إضافة لتهديد شركات التمويل التي تنافس مصارف الاسلامية في مجال منح التمويل للقطاع العام والخاص .

\_القوة التفاوضية للعملاء: المصارف الاسلامية لا تخضع لتأثير عملاءها سواء كانوا مودعين أو طالبي تمويل وذلك لقلة وصغر حجم المدخرات وقناعة العميل.

\_القوة التفاوضية للموردين : يعاني مصرف البركة من ضغط الموردين وذلك لتعامله في تمويل السيارات ومختلف المعدات المستوردة بأسعار مرتفعة.

. ما يمكن استنتاجه أن مصرف البركة في الجزائر يوجد في بيئة تنافسية مناسبة نظرا لقلة عدد المنافسين المباشرين وعدم خضوعه للقوى التفاوضية للعميل إضافة إلى قلة عدد المنافسين المحتمل دخولهم للسوق، حيث أن السوق الجزائرية مازلت بكرا في هذا المجال.

وحسب الدراسة التي قمنا بها تم طرح بعض الاسئلة على مدير البنك ومسؤولون

يشير مسؤولوا المصرف أنهم لا يهتمون بموضوع المنافسة لأنهم وحدهم حاليا في السوق وأن المصارف التقليدية لا تعتبر منافسة مباشرة لهم وان احتكار المصرف للسوق الجزائرية في مجال المصرفية الاسلامية

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

جعلتهم لا يهتم بوضع إستراتيجية تنافسية لكن في الوقت الحالي اتجه إلى الاهتمام بوضع إستراتيجية تنافسية مستمدة بالدرجة الأولى من المبادئ الموحدة لمجموعة البركة .تعتمد على ما يلي :

✓ التميز المتواصل عن طريق السرعة في تقديم الخدمات وتقديم تشكيلة متنوعة منها للعملاء، واحترام معايير الجودة

✓ احترام قواعد ومبادئ الشريعة الإسلامية في كل تعاملات.

✓ العمل على خدمة المجتمع عن طريق المساهمة في الأعمال الخيرية.

**المطلب الثالث: صعوبات و افاق التي يواجهها مصرف البركة وكالة مستغانم:**

**أولاً: صعوبات التي يواجهها المصرف البركة الجزائري.**

يواجه مصرف البركة وكالة مستغانم صعوبات كثيرة منها:

- تعمل الوكالة في ظل نظام مصرفي ربوي يسن قوانين تتنافى مع مبادئه وعدم توفر سلطة إشرافية اسلامية يجعله لا يحقق المطلوب منه
- نقص العاملين المؤهلين والمدربين الذين يستطيعون الابتكار والإبداع في مجال الصرفة الاسلامية
- يعاني مصرف البركة من جانب الرقابة حيث يخضع للسلطة الربوية تنظم عمله وتشرط عليه وهذا منافي لأساسه المستمدة من احكام الشريعة الاسلامية
- يعاني مصرف البركة من منافسة شرسة من المصارف التقليدية التي تنشط في محيطه وذلك دليل على فعاليتها
- نقص الوعي المصرفي لدى افراد المجتمع الجزائري وعدم تفهمه لطبيعة العمل المصرفي الاسلامي ولجوئه لكثير من الاحيان للمصارف التقليدية الربوية

## الفصل الثالث دراسة حالة مصرف البركة الجزائري فرع مستغانم

ثانيا: تطلعات وآفاق مصرف البركة : يطمح لتقديم وتحقيق الافضل وفي ظل ذلك يسعى الى تحقيق مجموعة من المقاصد منها :

- تقديم خدمات بحيث يحرص على تطبيق أحكام الشريعة الاسلامية
- يسعى الى الابتكار ادوات جديدة تواكب التقدم الحالي وذلك بتقديم الخدمات واجردها
- يعمل على تعزيز المهارات البشرية وتنمية الطاقات البشرية
- اقامة مشاريع تقضي على مشاكل البطالة غيرها
- رفع مستوى الادخار

## خلاصة الفصل:

يعتبر مصرف البركة الجزائري المصرف الإسلامي المتواجد على مستوى الجزائر، والذي يقدم البدائل التي وضعها الإسلام لتفادي الفوائد الربوية التي تغطي المعاملات الاقتصادية .

حيث يسعى لتغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات المصرفية و أعمال التمويل من خلال استقطاب الموارد و تشغيلها بطرق و أساليب موافقة لأحكام الشريعة الإسلامية و لقد شهد هذا المصرف نموا ملحوظا منذ بداية نشاطه مما لجأ المصرف إلى زيادة فتح فروع على مستوى القطر و نجد من بين هذه الفروع فرع مستغانم حيث يقوم هذا الأخير ببعض الصيغ

التمويلية و الخدماتية , ولقد قدمنا مثال توضيحي عن عملية المراجعة, و معلومات محاسبية عن الميزانية و جداول مقدمة من طرف البنك .

خاتمة

### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع كفاءة إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الإسلامية في ظل المنافسة، حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المؤسسات للبقاء والاستمرار و كسب الميزة التنافسية، وضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاية الاعمال في المؤسسات.

حيث ان الجودة من المواضيع التي استأثرت باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف مجالات الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في ظل التطورات التي شهدتها العالم وبروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة وتكنولوجيا المعلومات، ورغم ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية بدأ أكثر من عقدين من الزمن إلا انها لم تعرف طريقها الى تطبيق في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمصارف بصفة الخاصة.

و تعتبر المصارف الإسلامية مؤسسات مالية مصرفية، اقتصادية، اجتماعية، تنموية، تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وكان لظهورها دور مهم في خدمة المجتمع وذلك من خلال المساهمة في رفع الحرج عن الكثير من المسلمين الذين أحجموا عن التعامل مع مصارف التقليدية، وترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف السامية التي تخدم الفرد والمجتمع والاقتصاد ككل.

حيث ان المنافسة ضرورة حتمية لأية مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، وتزداد وطأة المنافسة في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الربح. وقد زادت حدا بفعل عوامل متعددة أهمها العولمة المتزايدة للأسواق والاتجاه نحو نزع كل القيود والحواجز الجمركية أمام حركة المؤسسات، وكذلك تطور وسائل النقل والمواصلات بالشكل الذي سهل عملية الاتصال بين مختلف المتدخلين في السوق.

وهذا الواقع حتم على هذه المؤسسات التسلح بإستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوط بيئتها التنافسية.

وذلك إما عن طريق تخفيض تكاليفها لتبيع بأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين دون أن تلحق خسائر، أو تبحث عن التميز بالتركيز على مجالات مختلفة عما هو موجود لدى المنافسين أو تقديم نفس منتجات



المنافس ولكن بأسلوب مميز، ويعتمد اختيار مجال التميز على الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وعلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها.

و من هذا المنطلق و اعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول و الثاني من هذا البحث، يمكن القول أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدرتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق و تزايد الضغوط التنافسية، و تعتمد في هذا السعي على التعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها، و رفع مستواها بما يحقق رغبات و حاجات العملاء و يفوق توقعاتهم.

### 1\_ اختبار صحة الفرضيات البحث:

بعد تعرضنا لمختلف جوانب البحث نحاول فيما يلي اختبار الصحة الفرضية:

#### \_ صحة الفرضية الاولى:

\_ تمثل إدارة الجودة الشاملة منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة، ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التميز، بل أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية، وهذا ما يدل على صحة الفرضية.

#### \_ صحة الفرضية الثانية:

بالنسبة للفرضية التي تنص على الفشل مصارف الاسلامية لعد تبني اسلوب ادارة الجودة الشاملة، والموظفين بها غير قادرين على استيعاب مصطلح ثقافة الجودة، مفهومها، اهدافها، وعلاقة الجودة بالفرع مستغانم 206 \_ فقد اثبت الفصل التطبيقي صحة هذه الفرضية بالفرع، غير متبينة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وهذا بتصريح من مدير الوكالة

#### \_ صحة الفرضية الثالثة:

في ظل تزايد عدد المسلمين وعدد مصارف الإسلامية، ووجود نية لدى الكثير من الحكومات لاحتضانها فإن المنافسة في هذا القطاع سوف تشهد ارتفاعاً في المستقبل ما يستدعي منها تدعيم قدرتها التنافسية.

### 2\_ النتائج: من خلال بحثنا توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن اجمالها في النقاط التالية:

— يتم استخدام الأموال في مصارف الإسلامية عن طريق صيغ التمويل المتعددة والمشروعة والتي تناسب كافة الأنشطة التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويقوم بنك البركة بممارسة نشاط التمويل والإستثمار باستخدام صيغ تتلائم مع طبيعة عملة كاسلم والاستصناع والمراجعة والقرض التجاري وتختلف هذه الصيغ عن تمكن المعمول بها في المصارف الاسلامية.

— من خلال الحصة السوقية لمصرف البركة لاحظنا تطور مستمر لهذه الأخيرة وذلك بفعل رواج الخدمات و تنوعها اضافة لمراعاتها مبادئ الشريعة الإسلامية

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.

. - إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبت أنها إحدى الوسائل و أساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتكامل، فال يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.

- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.

- إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

### 3\_ التوصيات

يمكن القول بأن المصارف الإسلامية مازالت ضعيفة الأداء تحتاج إلى مجهودات كبيرة، لكي يتوف فيها جو التنافسي الذي يساعده على تنمية القدرات التنافسية لتمكن من مواجهة المصارف العالمية ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:

\_\_ يجب على الدولة الجزائرية توضيح السياسات الخاصة بالنظام الهيكلي والمؤسسي للمصارف خاصة و العمومية، وهذا عن طريق فتح رأس مالها من أجل الزيادة المنافسة.

\_\_ إعادة تأهيل المصارف الإسلامية، وتوسيع وظائفها وخدماتها لأن وظائفها محدودة إذ تكتفي المصارف الجزائرية بتقديم خدمات كلاسيكية على غرار وظيفة الإقراض وقبول الودائع.

\_\_ ضرورة عصرنة النظام المصرفي في الجزائر، لأنه مازال غير فعال ولا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر .

\_\_ تدعيم دور السلطة المراقبة من أجل حماية ملائمة للمصارف وخاصة في ظل وجود المتزايد للمصارف الخاصة.

\_\_ تحديث مصارف الإسلامية وذلك عن طريق التنوع المصرفي وتبني إدارة الجودة الشاملة.

\_\_ العمل على تأهيل الإطار البشري والكفاءة البشرية وترقية أدائه بما يحقق أهداف المصارف.

#### 4\_ آفاق البحث والدراسة:

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع الا أننا ندرك تماما ان هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة ,ونرجو ان تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لاكمال كل نقص وسد كل فراغ ,وان نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل .

- إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في البنوك العمومية.

- الإبداع وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.



# قائمة المصادر والمراجع

### \_ قائمة الكتب

- \_ راتب جليل ، واخرون ، "ادارة الجودة المعاصرة "، الاردن ، دار الباروزي ، الطبعة الاولى ، .
- \_ مهدي صالح السامراي، "ادارة الجودة الشاملة "، الاردن، دار جرير، الطبعة الاولى.
- \_ قاسم نايف علوان ، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات 9001"، عمان ، دار الثقافة ، 2009.
- بن عنتر عبد الرحمان ، "ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة "، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ، ورقلة ، العدد 2008/06.
- \_ مامون السلطي ، واخرون ، "دليل علمي لتطبيق الجودة ISO9000"، بيروت ، دار الفكر المعاصر .
- \_ قاسم نايف علوان المياوي ، "ادارة الجودة في الخدمات " ، مرجع سبق ذكره.
- \_ مدحت ابو النصر ، "اساسيات ادارة الجودة الشاملة "، دار الفجر ، الطبعة الاولى، مصر ، 2008.
- \_ حميد عبد النبي الطائي، واخرون ، "ادارة الجودة الشاملة والايزو Iso" ، مؤسسة الوراق ، الاردن ، 2014.
- \_ نواف محمد البادي ، "الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو "، دار الباروزي العلمية ، عمان ، 2010.
- \_ خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد ، "ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي "، مكتبة فهد، الرياض ، 1997.
- \_ فداء حامد ، "ادارة الجودة الشاملة "، الاردن ، دار البداية ، الطبعة الاولى ، 2015.
- \_ عمر وصفي ، واخرون ، "مبادئ التسويق "، دار زهران ، الاردن ، 1996.
- \_ عمر وصفي عقلي ، "المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة "، دار وائل ، طبعة الاولى، عمان، 2001.
- \_ جاسم مجيد ، " الادارة الحديثة في التسويق \_ الوقت \_ الجودة "، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون طبعة ، الاسكندرية ، 2004.
- \_ عماد بوحوش ، "نظريات الادارة الحديثة "، دار العرب الاسلامي ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2006.

- \_محمد عبد الوهاب العزاوي ،"ادارة الجودة الشاملة"،جامعة الاسراء الخاصة،ا بدون طبعة ،لاردن ،2005.
- \_محمد ماضي ،"ادارة الجودة"،دار المعارف ،الطبعة الاولى،القاهرة ،1995.
- \_عبد الرحمان الجويبر ،"ادارة الجودة الشاملة الاتقان:في الفكر الاسلامي والمعاصر"،دار العربية للموسوعات ، بيروت ، الطبعة الرابعة ،2011.
- \_محمد توفيق ماضي ،"تطبيقات ادارة اجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم"،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ، بدون طبعة ،2002.
- \_آل علي ، وآخرون ،" مفاهيم ادارية معاصرة"، دار الوراق ،بدون طبعة ، عمان، 2002.
- \_حمدي عبد العظيم ،"المنهج العلمي لادارة الجودة الشاملة"،الدار الجامعية ،بدون الطبعة ، الاسكندرية ،2008.
- \_فواز التميمي احمد الخطيب ،"ادارة الجودة الشاملة الايزو 9001"،عالم الكتب الحديثة ، عمان ،2008.
- \_عبد الناصر براني ابو شهد ،"ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية"،دار النفائس ،الطبعة الاولى،الاردن.
- \_محسن احمد الخضري ،"البنوك الاسلامية"،التراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية،1995.
- \_صادق راشد حسين الشمري،"اساسيات الصناعات المصرفية الاسلامية"،دار البازوري ، الطبعة الاولى،عمان .
- \_خباية عبد الله ،"الاقتصاد المصرفي النقود ،البنوك التجارية ،الاسلامية"،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،2013،ص231.
- \_محمد سليم وهبة ،واخرون ،"المصارف الاسلامية نظرة تحليلية"،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ،الطبعة الاولى،لبنان،2011.
- \_يعرب محمود ابراهيم ،"دور المصارف الاسلامية في التمويل والاستثمار"،دار الحامد ،الطبعة الاولى ،عمان ،2014.
- \_محمود حسين الوادي ،واخرون ،"النقود والمصارف"،دار المسيرة ،الطبعة الاولى، عمان ،2010.
- \_عبد الحميد المغربي ،"الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية"المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ،بجيث رقم66،طبعة الاولى،2004.

- \_محسن احمد الحضيبي، "البنوك الاسلامية"، بتراك للنشر والتوزيع ، طبعة الثانية، 1995
- \_حسن منصور ، "البنوك الاسلامية بين النظري والتطبيق"، مطابع قرني ، الطبعة الاولى، باتنة، الجزائر، 1992.
- \_حسين محمد سمحان ، "اسس العمليات المصرفية الاسلامية"، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2013.
- \_الدسوقي حامد ابو زيد ، "ادارة البنوك"، دار الثقافة العربية ، القاهرة، 1998، ص104.
- \_بسام حمد الطراونة ، وآخرون ، "شرح القانون التجاري : الأوراق التجارية والعمليات المصرفية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة ، الأردن ، 2010.
- \_مرزوقي عائشة ، وآخرون، المرهج سبق ذكره ، ص29.
- \_العارف نادية ، "الإدارة الإستراتيجية، ادارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- \_جابر فهمي عمران، "المنافسة في منظمة التجارة العالمية"، دار الجامعية الجديدة، مصر، سنة 2011.
- \_عمر صخري، "مبادئ الإقتصادالوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 2001.
- \_علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة، القاهرة، الطبعة 2001.
- \_فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية(مدخل تكامل تجريبي"، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر، 1997.
- \_عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الادارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2000.
- \_عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، ايتراك للنشر، القاهرة، 2007.
- \_مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، دار صفاء للطباعة ، 2002.
- <sup>3</sup>توفيق عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، القاهرة: دار النهضة، 1996 ، بتصرف.
- \_جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، "أصول خدمة الزبائن"، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1998.
- \_مأمون الداركة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار صفاء ، 2001.
- \_عبد الرحمن توفيق، "استراتيجيات التميز في خدمة العملاء"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007 .



- \_\_ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، ورقلة، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
- \_\_ عبد الرحمن توفيق، "الجودة الشاملة: الدليل المتكامل"، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإداية، ط2، 2005، بتصرف.
- \_\_ جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري" الجزائر، دار هومة، 2002.
- \_\_ حازم البلاوي، "التغيير من أجل الاستقرار"، بيروت، دار الشروق، 1992
- \_\_ قائمة المذكرات
- \_\_ صلاح صالح درويش معمارة، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الاعمال، سنة 1429هـ/1430.
- \_\_ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- \_\_ لعراف فايز، "زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة"، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015، 2014.
- \_\_ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز الجدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية العلوم الاقتصادية وادارة، 2006.
- \_\_ يزيد قادة، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- \_\_ فتيحة احبشي، ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة \_فرمال\_ لانتاج الادوية بقسنطينة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- \_\_ خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر"، شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، 2008.

- \_\_ بونعمان نور الدين ، "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء دراسة الميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف مسيلة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006/2007.
- \_\_ علالي مليكة ، "اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية والكوابر بسكرة"، شهادة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة خيضر ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2004، 2003.
- \_\_ بن قحدوبوزار، "المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية بين المنطق النظري والواقع التطبيقي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، العلوم التجارية ، تخصص تامينات وبنوك ، تيارت. 2016/2017
- \_\_ سيليني عبد المالك ، واخرون ، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية والمصارف التجارية الجزائرية"، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات سطيف، 2009/2010
- \_\_ مخناش حنان ، وآخرون، "الخدمات المصرفية وبنوك الاسلامية(دراسة حالة بنك البركة)"، لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.
- \_\_ مرزوقي عائشة ، "البنوك الجزائرية امام تحديات تحرير الخدمات المصرفية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، في العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2007\_2008.
- \_\_ شقرون شيراز ، وآخرون ، "البنوك وأداء الخدمات المصرفية في ظل العولمة المالية مع دراسة حالة الجزائر"، لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2008/2009.
- \_\_ أيمن فتحي فضل الخالدي ، "قياس جودة الخدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2006.
- \_\_ نعيم عبد الكريم الطراونة ، "أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشأة الخاضعة للضمان الإجتماعي"، الأردن ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011.
- \_\_ عبدالرحيم ليلي، "اهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، بجامعة تيارت ، الجزائر، 2006/2007.

\_سمالليحضية ، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) "، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ، 2005.

\_ بشير عامر، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لبنوك"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.

\_ كردود اسماء، المنتجات البنكية الاسلامية في تحسين تنافسية البنكية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات، قسم التسيير، جامعة العربي بن المهدي ، ام البواقي، 2015\_ 2016.

\_منور أوسرير، "المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض التجارب العالمية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2005.

\_ سليمان علي محمد المصري، " تقييم مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر المسافرين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2000 ، بتصرف.

### \_ قائمة المجالات

\_ احمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004.

\_بريش عبد القادر ، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسينية بن بوعلي ، العدد 3

\_ حاتم القرنشاوي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للإقتصاد المصري"، العدد الخامس ، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999.

\_محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية ، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003

\_ احمد بلالي، "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11

\_ فريد كورتل، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 12، ماي 2007.

\_ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، ورقلة، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006،

\_ محمد خير ، هيثم علي حجازي، "أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، العدد 02، ديسمبر 2007

### \_ المؤتمرات وملتقيات

\_ موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في ادارة الايداع والتجديد، "مصر 27 \_ 29 نوفمبر 2004 .

\_ مروان جمعة درويش، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية دراسة تطبيقية علة المصارف الاسلامية في فلسطين"، في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 8/7 ماي 2007،

\_ بن لحسن الهواري ، "الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تحاليل وتجارب وطنية ودولية " ،جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر ، 12- 19 ماي 2011.

شاعر تركي إسماعيل، "التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول : "نحو مناخ الإستثماري وأعمال إلكترونية"، عمان، الأردن، تموز، 2007

- \_ بالقاسم أحمد، "المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي -حالة الجزائر ،  
- مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول  
المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة  
حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 22-29 نوفمبر 2010
- \_ كمال رزيق وفارس مسدود، "مفهوم التنافسية"، مطبوعة الملتقى الوطني حول التنافسية المؤسسات  
الإقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29\_30 أكتوبر 2002.
- \_ بوحرو دفتيحة، عظيمي دلال، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الجزائرية في ظل الشراكة الأورو مغاربية:، الملتقى الدولي، آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد  
الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 نوفمبر 2006
- \_ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، " التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات  
البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة:  
جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004
- \_ صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، " اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة  
مع العميل"، الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر 2002.

\_ قائمة الكتب بلغة الفرنسية

\_ chantolbusmantt, martinpretet, "Organizationet gestion  
lintepris, pars:vuibent, 1997,  
jeandahlgard ,Fundaments of total quality managment ,Taylorm&francis ,2007,

Albert .karl ,the only thing that matters ,harpa Business, london,1992

\_P,Kotler&G,Armstrong, "Principes of marketing services",edition prentice hall,1996,

Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles,Dunod,paris,1998

# قائمة الملاحق

المالحق رقم ١١

**alBaraka**

Agence de MOSTAGANEM "206" - ZUN III Coopérative El Mordjane Ilot F06/F01 MOSTAGANEM  
Tél : 045 30 97 10/11 Fax : 045 30 97 18

20/05/2019 بتاريخ 9 رقم 2019 / طلبية لشراء سلعة أو بضاعة

يرسل بنك البركة الجزائري طلبه للمورد مرجع المراجعة السلعة أو البضاعة المذكورة أدناه ،  
التي تستعمل من قبل المستفيد في إطار عقد المراجعة

المورد	(عنوان التسليم)	المستفيد
SPA SOVAC ALGERIE	0	0

**VEHICULE TOURISTIQUE**

التعيين :  
IBIZA STYLE 1,6 MPI 110 CH  
النوع :  
73/2019 رقم الفاتورة الأولية  
21/02/2019 تاريخ الفاتورة الأولية  
1 990 000,00 د.ج. سعر الشراء :  
(مع احتساب كل الرسوم)

**شروط التسديد:**  
يلتزم بنك البركة الجزائري بالتسديد للمورد SPA SOVAC ALGERIE عن طريق التحويل أو شيك بنكي  
لمبلغ المقدر بـ 1 990 000,00 د.ج. مقابل تسليم الوثائق المذكورة أدناه:

1- الفاتورة النهائية (02 نسخ) : محررة باسم بنك البركة الجزائري للمقابلة المستفيد  
2- وصل استلام السلعة أو البضاعة (02 نسخ) باسم البنك وإقتاندة العميل ، مع نسخة مؤشرة عليها من طرف المستفيد

المشتري المستفيد

المالحق رقم 11

**alBaraka**

**BON POUR ACCORD - BPA**  
N° 2019/ 10

Madame, Monsieur,

Après examen de votre demande de financement d'acquisition d'un véhicule touristique, nous avons, le plaisir de vous informer que nous sommes disposés à vous octroyer un financement sous forme de MOURABAHA MT, nos conditions arrêtées ci-dessous :

Date Depot: 25/02/2019

**IDENTIFICATION DU BENEFICIAIRE DE FINANCEMENT**

AGENCE: MOSTAGANEM 206

N° CI: 0

NOM APPELONM: 0

ADRESSE: 0

TEL 1: 0

TEL 2: 0

EMAIL: youssifmoud@gmail.com

**IDENTIFICATION DU BIEN FINANCE**

NATURE DU BIEN: VEHICULE TOURISTIQUE

MARQUE: SEAT

MODELE: IBIZA STYLE 1,6 MPI 110 CH

TYPE: IBIZA STYLE 1,6 MPI 110 CH

RAISON SOCIAL FOURNISSEUR: SPA SOVAC ALGERIE

RAISON SOCIAL DISTRIBUTEUR: SARL GARAGE AFOUN

PRIX ACHAT DU BIEN (TTC): 1 990 000,00 DA

FACTURE PROFORMA N°: 73/2019 21/02/2019

**CONDITIONS DE FINANCEMENT**

PRIX DE VENTE ET ECHÉANCE: 2 168 085,53 DA

Y COMPRIS APPORT PERSONNEL: 1 470 000,00 DA

MONTANT FINANCE: 820 000,00 DA

MONTANT DE MENSUALITE: 11 634,76 DA

DUREE DE REMBOURSEMENT: 60 MOIS

COMMISSION DE DOSSIER: DA TTC/AN

**CONDITIONS DE MISE EN PLACE:**

1- VERSEMENT DE L'APPORT PERSONNEL DANS UN COMPTE AL BARAKA BANK

2- BIEN (VEHICULE) FABRIQUE EN ALGERIE

3- ETABLISSEMENT D'UNE FACTURE PROFORMA AU NOM DE LA "BANQUE POUR COMPTE CLIENT"

4- ETABLISSEMENT D'UNE FACTURE DEFINITIVE AU NOM DE LA "BANQUE POUR COMPTE CLIENT"

5- ETABLISSEMENT D'UNE CARTE JAUNE AU NOM DE LA "BANQUE POUR COMPTE CLIENT" AVEC MENTION "VEHICULE GAGE AU PROFIT DE LA BANQUE"

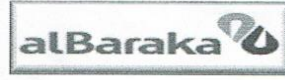
6- LA REMISE DE L'ORIGINAL DE LA CARTE JAUNE CONTRE RECEPTION PAR SPA SOVAC ALGERIE DE L'ORIGINAL DU "BON D'ENLEVEMENT" EMIS PAR LA BANQUE (ISSUE ET CACHETE)

DATE DE LA VALIETE DE CET OFFRE: TROIS MOIS APRES LA DATE DE TAPLISSEMENT .

DATE: 20/05/2019



الملحق رقم 2



اسم و لقب و المستفيد : 0

العنوان : 0

عرض التمويل الاستهلاكي

سيدتي/ سيدي

بعد دراسة ملفكم المتعلق بطلب التمويل بالمرابحة تحت رقم 10 /2019 بشرفنا أن نعلمكم بأن بنك البركة الجزائري يقترح عليك التمويل الاستهلاكي بالمواصفات التالية :

السلع محل التمويل :	SPA SOVAC ALGERI	اسم الممول/الاسم التجاري :
ثمن شراء السلع (1) :	1 990 000,00 د.ج.	
هامش الربح (2) :	178 085,53 د.ج.	
ثمن البيع (2+1) :	2 168 085,53 د.ج.	بما فيه قيمة ضمان الجدية (3): 1 470 000,00 د.ج.
ثمن البيع المقسط (2+1)-3 :	698 085,53 د.ج.	
مدة التسديد :	60	
مبلغ القسط الشهري :	11 634,76 د.ج.	عمولة التسيير

جواب المستفيد :

أنا الموقع (ة) أدناه السيد (ة) : 0

أصرح بأنني قد اطلعت على كامل شروط التمويل المذكورة أعلاه و المنصوص عليها في الشروط العامة :

رفض العرض

قبول العرض

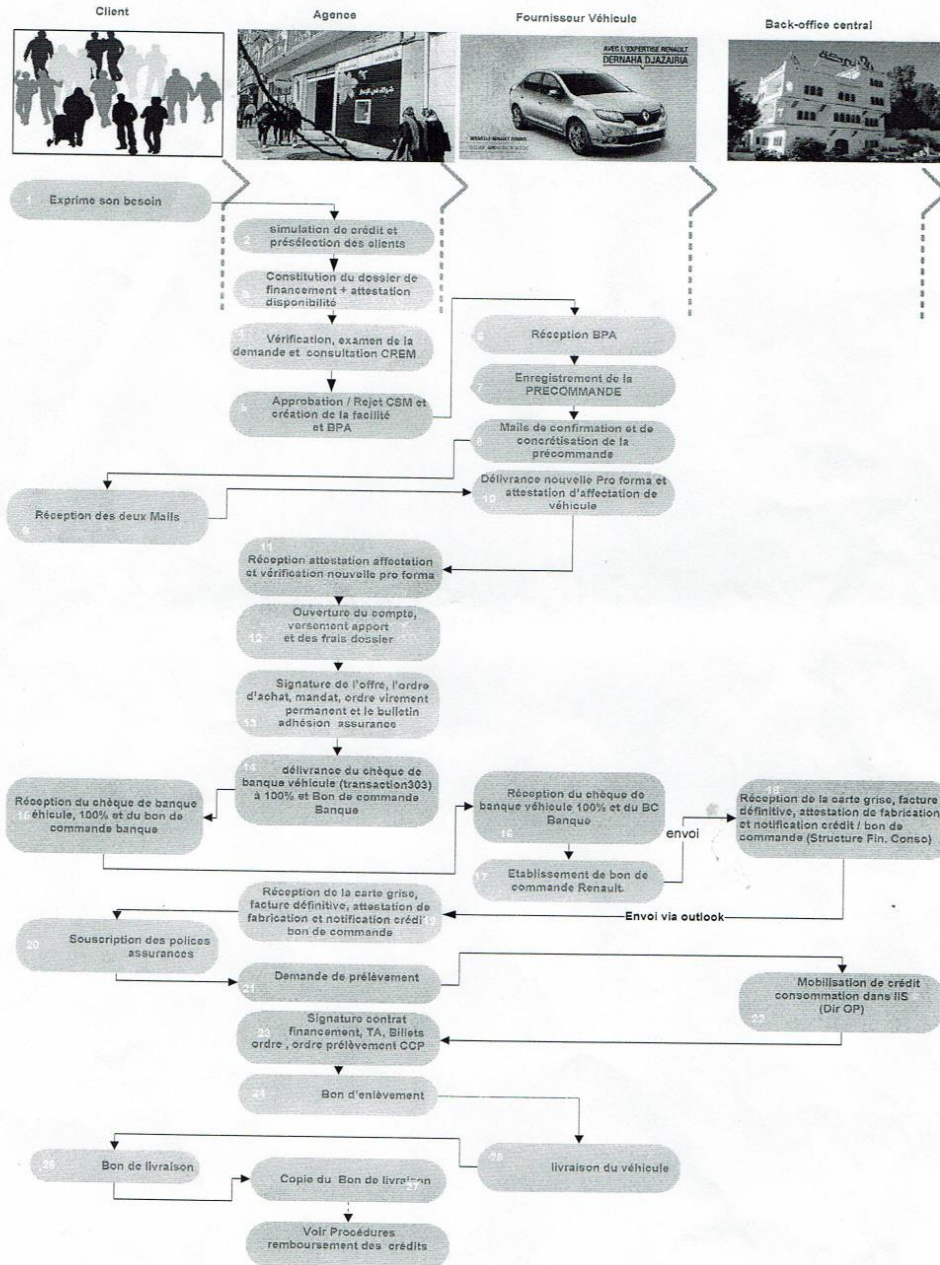
حرر بمستغاثم في : 20/05/2019

التوقيع :

الملاحه رقم 3

Circularie 06/2017	REGLES ET PROCEDURES DE FINANCEMENTS DE L'ACQUISITION DES VEHICULES TOURISTIQUES AUX PARTICULIERS ACQUIS CHEZ RENAULT ALGERIE	البنكه
-----------------------	--	--------

III V - DIAGRAMME DE FLUX :





المحاسب رقم 4

Agence de MOSTAGANEM "206" - ZUN III Coopérative El Mordjane Ilot F06/F01 MOSTAGANEM  
Tél : 045 30 97 10/11 Fax : 045 30 97 18

أمر بالشراء

رقم : 10 /2019

إلى بنك البركة الجزائري

الاسم و اللقب: 0

العنوان: **INTOSSAR ECOLE YAKOUBE ABDELKADER N°01 RELIZANE**

طبقا لطلب التمويل بالمرابحة المرفق،

يشرفني أن أطلب منكم شراء و /أو البضاعة المبينة كمياتها ومواصفاتها و أسعارها في الفاتورة الأولية بتاريخ

والمرفقة بهذا الأمر

73/2019

وتحت رقم 21/02/2019.

التزم صراحة و بدون رجعة أن أشتري هذه السلع و /أو البضاعة من البنك بعد تسلمها، بمبلغ العقد أو بمبلغ الفاتورة المذكورة أعلاه

مضاف إليه المصاريف والنفقات و الحقوق والملحقات الأخرى التي تحصلها البنك زائد هامش و ربح قدره ،

د.ج. 178 085,53

كما أتعهد بأن أسدد للبنك مبلغ المرابحة كما هو محدد في المرفق رقم 01 أعلاه في مدة 60 شهرا ابتداء من تاريخ تسلم السلع من العميل.

كما أتعهد بدفع قيمة **1 470 000,00** د.ج. 74% من مبلغ المرابحة كدفعة ضمان جدية تتحول إلى عربون بعد توقيع عقد ا

وأخيرا التزم بتعويض البنك عن كل ضرر قد يلحقه من جراء أي إخلال من طرفي بالتزاماتي بموجب هذا الأمر

و كذا أحكام عقد المرابحة المرتبط به و المشار إليه أعلاه.

حرر يوم : 20/05/2019

التوقيع :



الملحة رقم 5

Agence de MOSTAGANEM "206" - ZUN III Coopérative El Mordjane Ilot F06/F01 MOSTAGANEM  
Tél : 045 30 97 10/11 Fax : 045 30 97 18

عقد توكيل

السيدة: قشاش بلقاسم بصفته: مدير وكالة مستغانم 206  
والسيد: 0 الساكن (ة) بـ 0  
ويشار إليه فيما يلي البنك  
ويشار إليه فيما يلي العميل

حيث أنه توافر الرضا الكامل وكذلك الأهلية القانونية المعتبرة واللازمة للتعاقد لدى كل من الطرفين فقد تم الاتفاق على ما يلي :  
المادة الأولى :

1- حيث أنه توافر الرضا الكامل وكذلك الأهلية القانونية المعتبرة واللازمة للتعاقد لدى كل من الطرفين فقد تم الاتفاق على مايلي :  
يوكل الطرف الأول بموجب هذا العقد الطرف الثاني في التعاقد مع المورد نيابة عنه لشراء السلع و/ أو البضاعة محل الفاتورة أو الفواتير الأولية بتاريخ 21/02/2019 و المرفقة بهذا العا 73/2019

2- يتحمل الطرف الثاني مسؤولية التفاوض مع المورد و الاتفاق معه على المواصفات المبينة في الفاتورة أو الفواتير المشار إليها أعلاه وتسليمه ثمن الشراء و جميع الشروط و الأوضاع المتعلقة بشراء المواد و كل الأمور الأخرى المتعلقة بتسلمها ، و على الطرف الثاني

PROCU  
3- يلتزم الوكيل بأن يتخذ كل الإجراءات الضرورية و الضمانات اللازمة لعقد الوكالة و لا يلتزم الموكل بأي مقدار مالي زائد على ما حدد في هذا العقد و لا يتحمل الموكل أية مسؤولية مترتبة عن ذلك .

4- يكون الطرف الثاني مسؤولا عن تسلم السلعة و/ أو البضاعة محل الفاتورة و يتولى الإشراف على عملية الترتيبات و التجهيزات و الإعدادات اللازمة لكي تكون صالحة للاستعمال .

المادة الثانية:  
يتحمل الطرف الثاني مسؤولية الإخلال بالالتزامات المتعلقة بتسلم السلع و / أو البضاعة سواء كان هذا الالتزام مفروضا بموجب القانون

20/05/2019 حرر يوم :

الطرف الثاني

الطرف الأول