



الملحقة الجامعية قصر الشلالة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير – L.M.D –

تخصص: مالية و بنوك

الموضوع:

محاولة تقييم الأداء باستخدام منهجية ستة سيثما

– دراسة مسحية على عينة من البنوك الجزائرية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

د. بوجنان خالدية

إعداد الطالبة:

قوطارة شهرزاد

السنة الجامعية: 2019 – 2020

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

IV-III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الأشكال.....
VIII	فهرس الجداول.....
X	فهرس الملاحق.....
أ-ط	مقدمة عامة.....
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : أساسيات حول تقييم الأداء في البنوك.....
03	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.....
08	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء في البنوك.....
11	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء في البنوك.....
13	المبحث الثاني : متطلبات وإجراء تقييم الأداء.....
14	المطلب الأول : أسس تقييم الأداء في البنوك.....
16	المطلب الثاني : المقومات الأساسية لتنظيم تقييم الأداء في البنوك.....
20	المطلب الثالث : مراحل وصعوبات تقييم الأداء في البنوك.....
21	المبحث الثالث : مؤشرات تقييم الأداء في البنوك.....
22	المطلب الأول : مفهوم مؤشرات تقييم الأداء و خصائصها.....
24	المطلب الثاني : معايير إختيار مؤشرات الأداء في البنوك.....
25	المطلب الثالث : أنواع مؤشرات الأداء.....
32	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني : التأصيل النظري والمفاهيمي لسته سيثما	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول : ماهية سته سيثما.....
35	المطلب الأول : نشأة سته سيثما ومفهومها.....
41	المطلب الثاني : مبادئ سته سيثما.....
43	المطلب الثالث : أهمية وأهداف سته سيثما.....
47	المبحث الثاني : منهجية سته سيثما وطرق أعدادها.....
47	المطلب الأول : منهجية التحسين المستمر.....

فهرس المحتويات

49	المطلب الثاني :منهجية تصميم ستة سيثما.....
52	المطلب الثالث : فوائد ستة سيثما.....
53	المبحث الثالث : طرق وأساليب تطبيق منهجية ستة سيثما.....
53	المطلب الأول : خطوات تطبيق منهجية ستة سيثما.....
54	المطلب الثاني : مراحل تطبيق منهجية ستة سيثما.....
56	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في تطبيق منهجية ستة سيثما.....
61	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما	
63	تمهيد.....
64	المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....
64	المطلب الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.....
65	المطلب الثاني : أداة الدراسة.....
65	المطلب الثالث : الأساليب والأدوات الإحصائية.....
66	المبحث الثاني : إختبار ثبات وصلاحية القياس.....
67	المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة.....
67	المطلب الثاني : إختبار صدق الدراسة.....
71	المطلب الثالث : إختبار طبيعة البيانات.....
72	المبحث الثالث : تحليل وإختبار الفرضيات.....
72	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة.....
75	المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.....
79	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات.....
85	خلاصة الفصل.....
ي-ل	خاتمة عامة.....
93-87	المراجع.....
99-95	الملاحق.....

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء.....	الشكل رقم (1-1) :
37	مستوى ستة سيقما تحت منحى التوزيع الطبيعي.....	الشكل رقم (1-2) :
49	مخطط إستراتيجية منهجية التحسين المستمر (D.M.A.I.C).....	الشكل رقم (2-2) :
51	منهجية تصميم ستة سيقما (D.F.S.S).....	الشكل رقم (3-2) :

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	مستوى ستة سيكما المتطابق مع احتياجات العميل و العيوب المرتبطة بكل فرصة....	الجدول رقم (1-2) :
67	معاملات الثبات لمحاو الدراسة	الجدول رقم (1-3) :
68	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم وتحسين أداء البنوك.....	الجدول رقم (2-3) :
69	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور منهجية ستة سيكما.....	الجدول رقم (3-3) :
71	معاملات الثبات لمحاو الدراسة.....	الجدول رقم (4-3) :
72	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.....	الجدول رقم (5-3) :
73	توزيع أفراد العينة وفقا للفة العمرية.....	الجدول رقم (6-3) :
74	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.....	الجدول رقم (7-3) :
74	توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك.....	الجدول رقم (8-3) :
75	إجابات الأسئلة و دلالتها وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	الجدول رقم (9-3) :
76	الإحصاء الوصفي لمحو تقييم وتحسين أداء البنوك.....	الجدول رقم (10-3)
79	الإحصاء الوصفي لمحو منهجية ستة سيكما.....	الجدول رقم (11-3)
80	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الجنس.....	الجدول رقم (12-3)
81	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف السن.....	الجدول رقم (13-3)
81	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف التعليمي.....	الجدول رقم (14-3)
82	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف البنك.....	الجدول رقم (15-3)
83	نتائج إختبار T المتعلقة باستخدام منهجية ستة سيكما	الجدول رقم (16-3)
84	نتائج إختبار T المتعلقة بمحو تقييم وتحسين أداء البنوك.....	الجدول رقم (17-3)

فہرِس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	الإستبانة في شكلها النهائي.....	الملحق (01) :

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية ،سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة ،هذه التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على التحسين المستمر ومنافسة المؤسسات الأخرى في كل المجالات الإدارية والإنتاج والتوزيع أو التسويق على المستوى المحلي أو العالمي،أو ما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العامة ومتطلبات الزبون، وهو ما يشكل ضغوطات متنامية تتعرض لها مختلف المنظمات .

فالبنوك التجارية واحدة من هذه المنظمات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن هذه التحولات ، فأما الضغوطات المالية والتغيرات البيئية المحيطة ، وارتفاع وعي الزبون الذي أصبح يطالب بخدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية ، ولضمان مواجهة مختلف التحديات واستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة فإنه يتوجب على إدارة البنوك إعتقاد أساليب وادوات حديثة وأسس تسيير جديدة تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة البنوك على تحقيق أهدافها المصرفية بطريقة مثلى ، وفي هذا الصدد فإن عملية تقييم الأداء تعتبر من بين أحسن ما يمكن الاستعانة بها لهذا الغرض ، إذ تمثل عملية الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحسين كفاءات إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو الزبون ، مما يحقق فعالية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل .

وتبين أنه كلما تقدم المجتمع اقتصاديا كلما زادت الخدمات كمكون رئيسي في الناتج القومي الخاص بهذا المجتمع، فمن هذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب العمل الإداري وتحسين جودة المنتجات سواء كانت سلعا أم خدمات،وقد تعددت الأساليب والطرق المستخدمة في ذلك، ومن بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة،ومن أهم التطورات التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مصطلح ستة سيقما

الذي يشكل طريقة مبدعة واستراتيجية تستخدم جنباً إلى جنب مع أدوات إدارة الجودة الشاملة الأخرى لرفع مستوى الجودة ، وتحسين عمليات الإنتاج، وقد أوجدت شركة موتورولا هذا المصطلح، ومما لاشك فيه أن تطبيق ستة سيجما في القطاع البنكي له أثر كبير في تعزيز مستوى جودة الخدمات التي يجب أن تفي باحتياجات وتوقعات الزبائن، وجاء البحث لِيُسهم في معالجة الخلل في أنشطة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة، فهي تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مفاهيم ستة سيجما لتقليل احتمالات وقوع الأخطاء وإزالة الاختلافات باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية كما تهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية الخدمات خاصة بما يتعلق بالوقت والتكلفة إذ يتطلب العمل الجاد في سبيل الحصول على خدمة عالية تسهم في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين سيجما ستة مبادرة للجودة وهي قائمة على مراقبة إحصائية للعمليات وتتميز عن باقي المنهجيات والاستراتيجيات بالاستخدام المكثف واعتماد طريقة المشاريع وكذا التحديد الدقيق للأسباب الخاصة بالتباين كما تركز على خارطة العمليات لتحديد مصادر المطابقة من أجل خلق القيمة بتحقيقها للزبون.

ومن أجل الامام أكثر بجوانب الموضوع إرتأينا تحديد الإشكالية من خلال طرح السؤال الجوهرى التالي :

كيف يساهم تطبيق منهجية ستة سيجما في تقييم وتحسين أداء البنوك ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بمنهجية ستة سيجما؟
- ما هي أسباب الحاجة إلى استخدام منهجية ستة سيجما ؟
- هل تتوافر في البنوك الجزائرية المقومات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيجما؟

فرضيات البحث

على ضوء الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية سوف نسعى من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

التي تنص على أنه : يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية منهجية ستة سيجما في تقييم وتحسين الأداء هذه الفرضية تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

– H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 نحو منهجية ستة سيقما في تقييم الأداء تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

– H_{12} : يفترض أن تتوفر لدى البنوك الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيقما.

– H_{13} : يفترض أن يتم الاعتماد على منهجية ستة سيقما في تقييم وتحسين الأداء.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في تطوير فهم أعمق لما يجري في الإدارات ، وما يجب القيام به وبناء القدرات التنظيمية التخطيطية بشكل جيد على مختلف المستويات وخاصة لصانعي القرار وزيادة فرص التعلم والتنمية، لأن المشكلة التي لوحظت في بعض الإدارات هي عدم الفهم العميق و عدم معرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم سواء على مستوى الإدارة أو القائمين عليها أو الموظفين حيث أنها غير واضحة المعالم والمعايير والمؤشرات.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى معرفة مدى استخدام ستة سيقما في البنوك للتحسين المستمر للأداء وذلك من خلال توفر العوامل الأساسية التي تشكل حجر الأساس لعملية التطبيق كالعوامل الإدارية والتقنية والمالية والبشرية والتي تساهم في نجاحه، كما يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق ستة سيقما لتحسين الأداء المستمر في الخدمات البنكية وذلك بالاستناد على مخططات الإدارة المتمثلة في الجودة المرجوة التي يمكن أن يحققها تطبيق ستة سيقما في مجال العمل البنكي .

و نرمي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة التعرف على ماهية نظم ستة سيقما ؛
- عرض مكونات ومراحل بناء ستة سيقما ؛
- محاولة تحديد أهمية استخدام ستة سيقما في تقييم الأداء وإزالة العيوب؛
- محاولة التحقق من أن إدارة البنوك الجزائرية تهتم باستخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء ؛

– محاولة استطلاع رأي المسؤولين على الجهاز البنكي الجزائري والمراجعين القانونيين عن إمكانية تقييم منهجية ستة سيقما ؛

– محاولة التعرف على مدى توفر المقومات اللازمة منهجية ستة سيقما باعتبارها أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء وإزالة العيوب البنكية؛

– محاولة الوصول إلى ما هو واقع في البنوك و تقريب الحقائق إلى ذهن القارئ؛

– اقتراح جملة من التوصيات من خلال نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية.

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة الدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين و الدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

مبررات و دوافع إختيار البحث

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع، المتمثل في محاولة تقييم وتحسين أداء البنوك باستخدام منهجية سيقما ستة ، ويمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين ، دوافع ذاتية ودوافع موضوعية :

– الدوافع الذاتية

إن موضوع البحث يندرج ضمن إختصاصنا وتكويننا خاصة ، وأنه من أحدث المواضيع في مجال البنوك وهو منهجية سيقما ستة حيث تعتبر من أهم العلوم المساعدة في حل التساؤلات المتعلقة بإزالة العيوب وتقديم خدمات للزبون .

– الرغبة الشخصية والفضول الزائد الى التعرف على المستحدثات التي طرأت على مجال البنوك في

مختلف القطاعات الخاصة في ربع القرن الأخير .

– الميول للبحث في الموضوعات القياسية .

– الدوافع موضوعية

- حاجة البنوك إلى إصلاحات جذرية تساهم في الحفاظ على سلامتها المالية الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع لأنه موضوع حديث نسبيا .
- نقص الدراسات المتعلقة بدراسة تقويم العمليات المصرفية حسب إستراتيجية سيقما ستة .
- تسليط الضوء وتوضيح أكثر مدى فعالية والنجاح تقييم الأداء وطريقة سيقما ستة .

منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها ، اخترنا اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لتقييم الأداء ومنهجية سيقما ستة ، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء المسح عن طريق العينة والذي يعتبر احد الأساليب التابعة للمنهج ، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيحها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع ، متخذين عينة من البنوك الجزائرية نموذجاً .

مصادر البيانات و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، فإننا سنعتمد على مجموعة من المصادر والأدوات المساعدة على ذلك أهمها :

- المسح المكتبي الذي سيكون الهدف الأساسي منه الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع العربية و الأجنبية القديم منها و الجديد حول موضوع الدراسة؛
- المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع بالإضافة إلى مواقع الانترنت؛
- الإستعانة ببعض البرامج الإحصائية كبرنامج الحزم الإحصائية في البحوث الإجتماعية الذي ساعدانا بشكل كبير على إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث.

حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية محل البحث قما بوضع حدود و أبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

- الحدود الموضوعية

تستهدف دراستنا بشكل أساسي في كيفية محاولة تقييم وتحسين الأداء باستخدام منهجية سيقما ستة، لكن دراستنا التطبيقية ستركز على مدى تطبيق منهجية سيقما ستة في البنوك إنطلاقا من الأدوات الإحصائية الرياضية من أجل تقديم خدمات للزبائن وإزالة العيوب وكذلك من شأنه تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائن مستقبلا .

- الحدود المكانية

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من البنوك الجزائرية، و التي يشرف عليها البنك المركزي الجزائري.

- الحدود البشرية

قمنا بنشر إستمارة الإستبانة عشوائيا عن طريق الأنترنت على جميع مواقع التواصل الإجتماعي والحسابات الشخصية للأساتذة الجامعيين .

- الحدود الزمانية

قمنا بنشر و توزيع إستمارة الإستبانة "أداة الدراسة الميدانية" على عينة البحث ابتداءا من تاريخ 01 مارس 2020 إلى غاية 30 جوان 2020.

الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الأولي التي قمنا بها صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية والتي ساعدتنا في بناء إشكالية الدراسة الحالية وفي تطوير أبعاد الدراسة. وفيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة :

1- دراسة (فادي حسين عديلي، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور سيقما ستة في تخفيض نسبة العيوب وتعظيم الأرباح وذلك من خلال التعرف على مدى إمكانية تطبيق منهجية هذا الأسلوب والى مدى تأثير معاييرها. إضافة إلى توضيح الآثار الإيجابية لتطبيق منهج سيقما ستة والذي يعمل على تخفيض التكاليف ونسبة الانتاج المعيب في هذه المنظمة .

(فادي حسين عديلي، إمكانية تطبيق أسلوب six sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، 2014).

2- دراسة (هبة محمود حسين عبد الله، 2012)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على منهج six sigma ودوره في تحسين المصارف من خلال ضبط جودة التدقيق وتقليل العيوب وتباين أثر معايير منهج سيقما (الالتزام ودعم القيادة العليا، التغذية العكسية، التحسين المستمر والقياس، العمليات والأنظمة والموارد البشرية) في ضبط جودة التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في غزة .

(هبة محمود حسين عبد الله ، مدى الالتزام بمنهج six sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي ،مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية ، غزة،فلسطين ،2012).

وكتعليق على النتائج السابقة يمكن القول أنها تناولت منهجية سيقما ستة ولكنها لم تتكلم عن المعنى الحقيقي لها من خلال تطبيقها في البنوك وانطلاقاً من هذا ارتأينا أن ندعمها لمحاولة البحث عن مفهومها ومعرفة أهميتها وكيفية إستخدامها والتي يمكن لجميع البنوك ان تتبناها من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لمنهجية سيقما ستة .

أغلب الدراسات بينت أن منهجية سيقما ستة تلعب دوراً هاماً في تخفيض نسبة العيوب وتعظيم الأرباح وتقديم خدمات أمثل للزبائن وذلك من خلال تقييم أداء البنوك .

مساهمة الدراسة

من خلال تحليل و تمحيص الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها من أجل الخروج بمساهمة الدراسة من خلال النقاط الآتية:

من خلال التحليل والبحث للدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها من أجل الخروج بمساهمة الدراسة من خلال النقاط التالية :

- عدم وجود دراسات سابقة على حد علم الباحث .
- إبراز كيفية تقييم الأداء باستخدام منهجية سيقما ستة .
- العديد من الدراسات السابقة تم تطويرها في بيئات أجنبية تختلف عن البيئات العربية والجزائرية لذا لا يمكن تعميمها على نتائجها والأخذ بها .
- ندرة الدراسات في الجزائر التي تكلمت عن موضوع ستة سيقما .

الإطار العام لأقسام الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إقتضت الضرورة تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول: يتمثل في الجانب النظري بعنوان مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء والذي يتضمن ثلاث

مباحث :

- المبحث الأول : أساسيات وتقييم الأداء في البنوك (مفهومه ، انواعه ، أهميته)
- المبحث الثاني : متطلبات والاجراءات في البنوك (تعريف ، وأنواعه ، اهميته)
- المبحث الثالث : مؤشرات تقييم الأداء (مفهومه ، مصادره ، وانواعه).

أما الفصل الثاني سيعرض التأصيل النظري والمفاهيمي لسته سيقما ، والذي يتضمن ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لسته سيقما (نشأتها مبادئها أهميتها اهدافها).
- المبحث الثاني : منهجية ستة سيقما وطرق أعدادها (منهجية التحسين المستمر ،ومنهجية التصميم وفوائدها)

– المبحث الثالث: طرق وأساليب منهجية ستة سيقما (خطوات مراحل ، أدوات)

أما في الفصل الثالث فيتمثل في الشق التطبيقي حيث سنتناول فيه دراسة ميدانية حول محاولة تقييم الأداء لاستخدام طريقة ستة سيقما في البنوك ، واحتمل على ثلاث مباحث :

– المبحث الأول : العينة ومجتمع الدراسة

– المبحث الثاني : اختبار ثبات وصلاحيات القياس

– المبحث الثالث : تحليل نتائج واختبار الفرضيات .

وأخيرا الخاتمة وتشتمل على نتائج وتوصيات .

صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة فيما يلي :

– ندرة المراجع و الدراسات السابقة في الجزائر التي تناولت موضوع البحث و خصوصا فيما يتعلق بنظم الإنذار المبكر، الأمر الذي صعب كثيرا من مهمتنا أثناء محاولة حصر الموضوع.

– واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث أن الحصول على الإجابات الخاصة بالإستبانة استغرق وقتا طويلا كما رفض العديد من رواد مواقع التواصل الإجتماعي الإجابة على الإستبانة، الأمر الذي أدى بنا إلى اللجوء لإستعمال العلاقات الخاصة في كثير من الأحيان للحصول على الموافقة.

– صعوبة التنقل وإيجاد المكتبات وخاصة في ظل الجائحة(فيروس كورونا)، التي أدت إلى غلق كل السبل.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

تمهيد

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم كان لازما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على إستراتيجية محكمة من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديدا لها كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها .

بحيث يعتبر الأداء مفهوما شاملا و هاما بالنسبة لجميع المنظمات إذ يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه لكونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظومة إلى تحقيقه و نتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة و المستمرة في بيئة المال و الأعمال و بالأخص المنافسة الشديدة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء و ما زاد أيضا من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها و لكنه أصبح شرط جوهرى لبقاء المنظمة و عدم زوالها.

و باعتبار أن البنوك قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني وتؤدي دورا رئيسيا في دعمه وتطويره و وسيطا أكثر بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال و إعادة استثمارها فإن تقييم أدائها يعتبر ضرورة ملحة لماله من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة لها و ذلك لتحسين و تطوير أداء البنوك لما يضمن استمرارها و قدرة على مواجهة المنافسة، و يبقيا جاهزة ليستوعب الإمكانيات والتطورات التقنية والتكنولوجية.

سنقوم في هذا الفصل بإعطاء صورة عن الأداء و عن عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة و في البنوك التجارية بصفة خاصة و لهذا الغرض سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : أساسيات و تقييم الأداء في البنوك .
- المبحث الثاني : متطلبات و إجراءات في البنوك .
- المبحث الثالث : مؤشرات تقييم الأداء.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

المبحث الأول : أساسيات حول تقييم الأداء في البنوك

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى و الأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام و خاص، و ذلك بسبب التغييرات الكثيرة التي عرفتها و العوامل المؤثرة فيه، نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة و ازدادت أهمية الحسابات الختامية و الميزانيات، و ازداد اهتمام دراسة و تحليل الأرقام و البيانات الواردة في هذه الحسابات بغية التعرف على نقاط القوة و الضعف، و تحديد أسباب النجاح و الفشل الذي يلحق بالمنظمات وبالتالي تقييم الأداء في البنوك التجارية من مختلف جوانبها .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي به الإدارة لتحقيق هدف معين، و بغية التعمق أكثر في ماهية تقييم الأداء سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء تقييم الأداء، أهداف و أهمية تقييم الأداء .

1- مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنتناول مفهوم الأداء و علاقته بالكفاءة و الفعالية .

1-1- مفهوم الأداء لغة

يراد بالأداء لغةً : إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (perform) و الذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

1-2- مفهوم الأداء اصطلاحاً

يعني تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة و اختلاف هذه الأهداف.²

¹ - العربي عمران، دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص43.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقاً.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

1-3- المفهوم الإقتصادي الأداء

يعرف الأداء على أنه : " العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه و استيعابه لمهامه و اختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله و حسن صياغته لتوجيهاته المشرف عليه و تنفيذه للتعليمات و الأساليب المطلوبة".¹

كما يعرف على أنه : " ذلك العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً و عادة ما يحدد بكمية و ينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقياس تنسبها المنظمة و يؤدي بأسلوب أو بطريقة و منهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين".²

و يعرف أيضا على أنه : " إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو حاصل عنصرين أساسيين هما طريقة استعمال موارد المؤسسة و نقصد بذلك عامل الكفاءة و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام و تعني بذلك عامل الفعالية أيضا؛ أي أن أهمية الأداء تكمن في الحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى إلتزامها في الوصول إلى ذلك.

كما ينبغي معرفة علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية، بحيث أن الكفاءة في مفهومها العام تعني القيام بعمل ما بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة و الوقت، و الربحية.⁴

بينما الفعالية تعني بالنتائج، أي نقطة النهاية الواجب تحقيقها لذلك فإن الفعالية و الكفاءة هما : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة و الفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، و ترتبط بالكفاءة بالإدارة ، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة و أهداف

¹ - محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص: 09.

² - فؤاد مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 29.

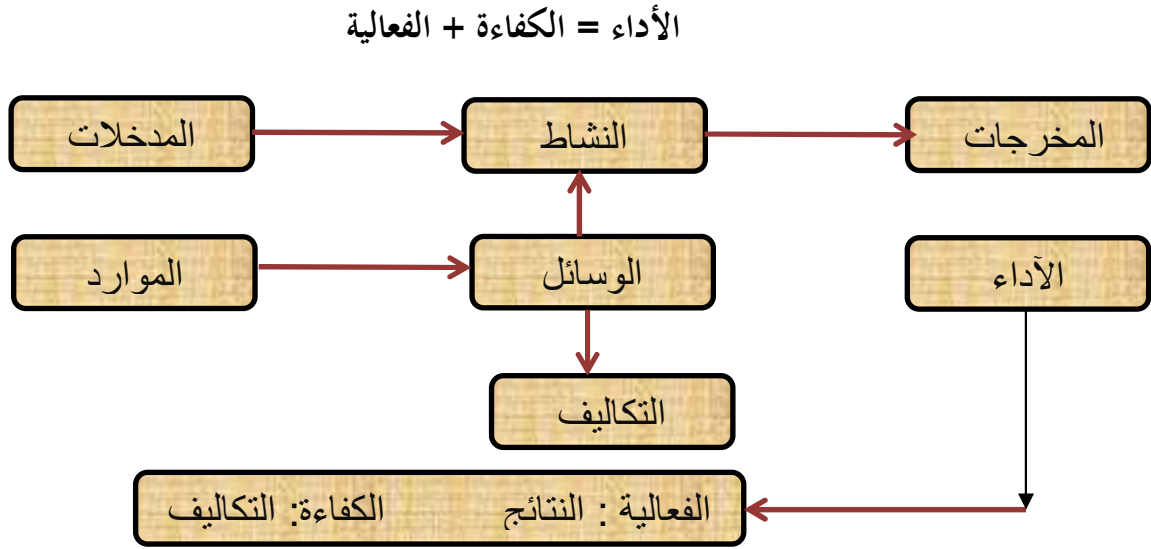
³ - الشيخ الخواي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 98.

⁴ - ستوتيبور قبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 83.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

واستراتيجيات محددة و تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط و تنظيم إدارة للوقت و رقابة و متابعة وعندما يكون هناك فعالية و لا يوجد كفاءة، فإن الرؤى و الأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود الفعالية و وجود الكفاءة، فإن الأعمال تنجز و لكن بدون وضوح للأهداف، و يمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (01-01) : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء.



المصدر : الشيخ الخواي، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

2- مفهوم تقييم الأداء

وردت عدة مفاهيم لتقييم الأداء و هي كالتالي :

يعرف تقييم الأداء بأنه : "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا و بيان الانحرافات و أسبابها و طرق معالجتها علميا و عمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية وفق نظام معلومات متطورة يخدم الإدارة و"التخطيط و رفع كفاءة العاملين"¹.

¹-يوحنا آل آدم وسليمان الوزى، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم الكفاءة للأداء للمنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 199.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

كذلك يعرف تقييم الأداء بأنه : " قياس أداء الأنشطة للوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، و"معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و"اقتراح للحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.¹

و هناك من يعرف تقييم الأداء أنه : " جزء من عملية الرقابة، فإن كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد؛ فإن تقييم هو استقراء دلالات و مؤشرات ومعلومات للرقابة".²

ويعرف أيضا أنه : " مجموعة من الإجراءات و النسب التي تستخدم في تحديد قيمة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب ذلك الانحرافات و أساليب معالجتها".³

و بالتالي يمكن القول أن تقييم الأداء فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية و المادية، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة .

و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:⁴

- **على مستوى الاقتصاد** : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية وكل الأهداف المحددة مسبقا و بيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

¹ - محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، الطبعة الأولى، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص: 401.

² - عابدة سيد خطاب، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص: 400.

³ - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 250.

⁴ - نبيل حمادي و فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار تنمية المستدامة ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء والفعالية المنتظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- **على مستوى المنظمة :** الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، و من ثم استخراج الانحرافات الناشئة و تمهيد تشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل .

- **على مستوى الفرد :** تبلور عملية تقييم الأداء الفردي في المنظمة في التقدير المنتظم و المستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنمية و تطويره في المستقبل.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا أنه : " العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف و تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء مع التحديد أسباب ذلك التأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة"¹.

إن الاقتصار على التحقق من كفاءة الأداء يجعل عملية التقييم محددة في إطار استخدام الموارد في حين أن هدف الوحدة الاقتصادية لا يتجه صوب استخدام الموارد فحسب بل إن الموارد لا تعدو أن كونها وسيلة يتسنى إحكامها لبلوغ الهدف المنشود، لذلك لا بد من معرفة مدى ما يخلقه كل نشاط في سياق أداء الأنشطة لخلق القيمة المضافة على صعيد السعي لتحقيق الأهداف، أي مدى فاعلية الأنشطة.

و يعمل نظام تقييم الأداء كذلك على تفسير الانحرافات في نتائج التنفيذ الفعلي و التي ظهرت نتيجة تطبيق مؤشرات الأداء و تحليل مسيبتها بدقة و موضوعية، إضافة لذلك يعمل النظام على إيجاد الحلول اللازمة لتجنب هذه الانحرافات بما يضمن تصحيح مسارات الأداء مستقبلا، و تحسين تنفيذ النشاطات المختلفة في الوحدة الاقتصادية، إما عن طريق المقايضة بين البدائل المتاحة لتنفيذ هذه العمليات واختيار أسلمها، أو بالترشيد العلمي لنظام التقييم المطبق.

كما أن هناك عدة أنواع من تقييم الأداء نذكر منها :²

- **تقييم الأداء المخطط :** و يقصد به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال درجة تحقيقها للأهداف المخططة، بواسطة مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية خلال فترات زمنية محددة، حيث

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 483.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية و تبرز الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

- **تقييم الأداء الفعلي** : و يراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية و البشرية، و ذلك بمقارنة الأرقام الفعلية لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت، و تأثير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد وهذا يتطلب تحليل المؤشرات والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، و يقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة الاقتصادية، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعينة و السنوات السابقة أيضا.

- **تقييم الأداء المعياري أو القياسي** : و يعني مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياس للحكم فيما إذا كانت النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات و القدرات للوحدة الاقتصادية و الوحدات المتسابقة في الداخل و الخارج.

- **تقييم الأداء العام أو التعامل** : و يقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول في كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية و استخدام جميع المؤشرات المختلفة و الفعلية المعيارية في عملية القياس و التقييم والتميز بين أهمية النشاط بالمقارنة مع بقية الأنشطة.¹

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء في البنوك

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة و البنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة و كبيرة في جوانب و مستويات عدة و مختلفة يمكن إبرازها في الآتي :

- إكتشاف الانحرافات و معرفة أسبابها، لذا تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها و يتم إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية

¹ - نصر حمود مزيان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27-28.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة كاستثناء، إذ يركز المدير على الانحرافات المكتشفة و في الوقت نفسه يستطيعون التفرغ لمهامهم الأخرى؛¹
- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة، و هل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل، و هل للمنظمة طموح لتحقيق ما هو أعلى و أكثر اتساعا، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل و الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة ؛
- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة المتمثلة في الإنتاج و التسويق و تمويل الأفراد و غير ذلك، لتحقيق الوفرة الاقتصادية، و تجنب الهدر و الضياع الاقتصادي و الإسراف المالي؛²
- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة و إجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة على مستوى أداء العاملين، و تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، كما تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات و الطاقة الكامنة لدى العاملين، و يمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم و توزيع المسؤوليات و الأفراد؛³
- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها إن النجاح الحقيقي مقياس مركب يجمع كل من الفعالية و الكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما، و في كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل؛⁴
- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة من أغراض و تخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛

¹ - مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 232.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

³ - محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 178.

⁴ - فلاح حسن عداني الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها و مدخل عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 241-242.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

– يؤدي الكشف عن العناصر ذات الكفاءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم للنهوض بأدائها إلى مستوى الأداء و الطموح و الاستغناء عن العناصر غير الكفؤة.¹

و باعتبار أن النشاط البنكي يتميز بالخصوصية فإن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية خاصة، يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:²

– يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، و الكشف عن الانحرافات و اقتراح المعالجة اللازمة لها مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء و الاستمرار في العمل؛

– يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، و ذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي فرضيا في البنك من مدة إلى أخرى و مكانيا عن طريق المقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق؛

– يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها و من ثم تحديد الأولويات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين مركز الاستراتيجي للبنك التجاري؛

– تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة و الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات و علاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري؛

– يقدم تقييم الأداء الصورة الشاملة لمختلف مستويات الإدارة عن الأداء للبنك التجاري و تحديد دوره في الاقتصاد الوطني و آليات تعزيزه؛

– يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص و استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة للبنك التجاري؛

– يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه؛

¹ - فلاح حسن عداني الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص : 242.

² - نصر حمود مزيان فهد، مرجع سبق ذكره، ص: 28-30.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- يكشف تقييم الأداء عن مدى مساهمة البنك التجاري في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يعود بالنفع على الاقتصاد و المجتمع ؛
- توضح عملية تقييم الأداء للعاملين كيفية أداء مهامهم الوظيفية و يعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه و الحكم عليه بصورة شفافة.

المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء في البنوك

تحقق عملية تقييم الأداء بصفة عامة جملة من الأهداف يمكن التعرف على البعض منها في النقاط التالية:¹

- تحسين الأداء و الإنتاجية : فالإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة، فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة، و لهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية؛
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة : من خلال تقييم أداء العاملين، و ربطه بتقييم أداء المنظمة، مثل زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة زبائن جدد تؤدي لزيادة الإيرادات و من ثم زيادة الربحية؛
- تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة، و من ثم يمكن رسم الاستراتيجيات و الأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية و الخارجية) ؛
- هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظمات الفرعية، أي إدارات المنظمة والنظام ككل للرقابة الوقائية؛
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا : يعكس أداء الفروع و إدارات و بالتالي تمكنها من رسم توجهات و السياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة؛

¹ - القاضي دلال، سهيلة عبد الله، البياتي محمود، الإحصاء للإداريين و الاقتصاديين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 54.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات؛
- التقييم الذاتي للمنظمات فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط ضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها و الحفاظ عليها ؛
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد و الذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة؛
- زيادة القيمة المضافة و الكفاءة و الفعالية التنظيمية : حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، و الكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى مخرجات القياسية المتوقعة، و الفعالية هي درجة الأهداف التنظيمية؛
- يهدف نظام تقييم الأداء تقريبا النتائج من التوقعات و التنبؤات بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف؛
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة تداولها من خلال مقارنات النتائج وتحليلها.

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن ذكر الأهداف التالية لعملية تقييم الأداء في البنوك التجارية.¹

- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة و تنفيذ الأهداف المحددة كما و نوعا و ضمن الخطة المرسومة والفترات الزمنية المحددة لها، و يتم ذلك بالاستناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عن سير الأداء؛
- الكشف عن الخلل و الضعف في نشاط البنك التجاري و إجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها، و العمل على تفادي الوضوح في الأخطاء مستقبلا؛
- بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى و تحقيق أقصى عائد ممكن و بأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة ؛
- تحديد مسؤولية الأقسام و الفروع المختلفة في البنك التجاري عن الخلل و الضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع و مدى تحقيقها الأهداف المرسومة

¹ - نصر حمود مزيان، مرجع سبق ذكره، ص:30.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام و الفروع و هذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في البنك؛
- توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها و يمكنها من إجراء المتابعة الشاملة و المستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل؛
 - تقديم قاعدة بيانات و معلومات عن أداء البنك التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات و البحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء و رفع كفاءته؛
 - تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشرات في الاتجاه الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات وخطط العمل البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.¹
- بصفة عامة عملية تقييم الأداء في البنك التجاري تهدف إلى التعرف على مدى كفاية رأسماله، و مدى سلامة مركزه المالي، و ما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات، و مدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفق تعليمات البنك المركزي، و مدى قدرة البنك على سداد التزاماته في آجال استحقاقها، و مدى إمكانية إستمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحية وإلى خطط في مجال التشغيل و تحديد الأهداف².

المبحث الثاني : متطلبات و إجراء تقييم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام و التحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، كما تتطلب عملية تقييم الأداء في البنوك على مجموعة من الأسس و تخطيط مستند على المقومات و المراحل و خطوات متسلسلة لتحقيق أهداف البنك.

¹ - فؤاد مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

² - نور محمد ثابت كاظم، تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي : إطار مفاهيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 05، العدد 10، بغداد، العراق، 2013، ص: 403.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

المطلب الأول : أسس تقييم الأداء في البنوك

سنتناول من خلال هذا المطلب إلى أسس تقييم الأداء و متطلبات نجاحه و هناك مجموعة من الأسس لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك التجارية منها :

- **تحديد أهداف البنك التجاري :** لكل بنك تجاري عدد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف و دراستها، قصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف البنك التجاري أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف البنك التجاري إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات و الأقسام الرئيسية في البنك.

و قد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات و أوجه نشاط البنك التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها فيما يلي:¹

- المجال التسويقي؛
- الموارد المالية و الابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة ؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين و تطويرهم؛
- المسؤولية تجاه المجتمع؛
- الموازنة بين الأهداف القصيرة و متوسطة و بعيدة المدى.

- **وضع الخطة التفصيلية :** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل و دقيق، لا بد من وضع خطة تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية و كيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام بنك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

¹ - عقيل جاسم عبد الله، تقييم مشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 194.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

و على هذا الأساس، فانه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:¹

ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛

— ضرورة التناسق بين الأهداف الأقسام و الفروع؛

— ضرورة مساهمة جميع أفراد في صياغة تلك الأهداف، و الذين سوف يساهمون في

تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛

— أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

— **تحديد مراكز المسؤولية :** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي بنك تجاري، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها: " يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط البنك و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها".²

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية و نوع العلاقة التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض و مدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.³

و يستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:⁴

— إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل بمقتضى أداء كل مركز من المراكز العامة بالبنك

التجاري موضوع البحث على الأداء الداخلي؛

— إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للبنك، فان تقييم الأداء يشتمل

على مدى الأهداف المحددة، و كذلك تفسير الانحرافات عنها، و تحليلها بغرض

التعرف على أسبابها و المراكز الإدارية المسؤولة عنها.

¹ - كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

² - نصر حمود مزيان، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

³ - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 67.

⁴ - أحمد السيد النجار وآخرون، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2009، ص:

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

– التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء : إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم أداء في البنوك التجارية وضع مؤشرات لهذا الغرض، و بعد اختيار و تحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء، و في الوقت نفسه أكثرها صعوبة و ذلك لتشعب المؤشرات و تنوعها واختلاف الأداء فيها ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أي وحدة مركز مسؤولية عند اختيار المعايير الخاصة بها ملاحظة ما يأتي :¹

– اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة نشاط البنك و الأكثر اتساعا مع الأهداف المرسومة سلفا؛

– انتخاب المؤشرات الأكثر وضوحا و فهمها من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة؛

– ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يناسب طبيعة نشاط البنوك و كذا الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها، و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنته مع بقية الأهداف الأخرى للبنك.

– إنشاء نظام متكامل للمعلومات و تطويره: مما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف تصويب مسارات الأداء في الوقت المناسب و ضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.²

المطلب الثاني : المقومات الأساسية لتنظيم تقييم الأداء في البنوك

تتمثل المقومات الأساسية لتنظيم تقييم الأداء في :³

– الشمول : أي أن يكون نظام تقييم الأداء شاملا و يغطي كافة جوانب الأداء في البنك التجاري ويعطي في نفس الوقت انطبعا و رؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم في جوانب الأداء كافة؛

¹ – فؤاد مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص: 38 .

² – نصر حمود مزيان فهد، مرجع سبق ذكره، ص : 33.

³ – فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الكتاب، رام الله، فلسطين، 2008 ، ص: 25.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- **الوضوح** : أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك؛

- **الترابط بين الأهداف** : أن يحقق الارتباط بين أهداف البنك التجاري محل التقييم و أهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين و العاملين بالبنك على المؤشرات و الأهداف الموجودة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجه؛

- **الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء** : بمعنى عدم الاقتصاد على مدة زمنية معينة بل لا يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية و الانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات و آثارها السليمة للأداء فيما بعد، وأن تقتصر العملية على الكشف عن أوجه الخلل و الانحرافات فقط؛¹

- **التمكن من الوصول إلى نتائج ايجابية** : يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات السليمة للأداء في بعد، وأن تقتصر العملية على كشف عن أوجه الخلل والانحرافات فقط؛²

- **التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى** : مراعات السهولة و البساطة، و ارتكازه على عدد قليل من النماذج التفصيلية. على أن تكمن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.

- **توفر البنك التجاري على نظام فعال للمعلومات** : لدعم اتخاذ القرارات وتقييم الأداء والنتائج والانجازات، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة و منتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم و السريع و في الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء و تفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

¹ - نصر حمود مزيان فهد، مرجع سبق ذكره، ص : 34.

² - صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية، الطبعة الثانية، دار الوسام للنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص: 244.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- وجود نظام حوافز فعال : سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة و جدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية و الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب؛

- وجود قيادة فعالة : تتولى وضع الأسس و المعايير لتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.¹

كما أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم و متكامل لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل منها ما هو داخلي و منها ما هو اقتصادي و آخر تاريخي والمتمثلة في :²

- **العوامل الداخلية** : إذ تمارس البنوك التجارية نشاطا اقتصاديا مميزا يتمثل في تجميع الأموال من مصادرها المختلفة و ذلك وفق أساليب و قواعد و أصول معينة في تجميع الأموال و توزيعها، و تقوم هذه البنوك على قاعدة أساسية هي أن البنوك لا تمتلك الأموال المودعة لديها، و إنما هي مؤمنة عليها .

و يتوقف نجاح البنك التجاري في تحقيق أغراضه وأهدافه على حسن إدارته لمصادر أمواله و استخدامها حتى يتحقق أكبر نفع في ظل الظروف السائدة التي تتسم بالمنافسة الحادة التي تميز السوق المصرفية نتيجة دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية هذا السوق .

لذلك فإن اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية للبنك و انعكاساتها المختلفة على جوانب الأداء فيه.

- **العوامل التاريخية**: يقتضي توفير نظام متكامل و سليم لتقييم أداء البنوك التجارية أن يؤخذ في الاعتبار التطور التاريخي لهذه البنوك و لتوضيح مدى التأثير الذي ألحقته تلك التطورات الحاصلة في النشاط البنكي

¹ - محمد الصبري، إدارة المال وتحليل هيكلها، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 76.

² - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 45.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

ويرتبط بذلك ما صدر من تشريعات و قرارات كان لها أثر ملموس على أنشطتها و أحجامها و مجالات أعمالها المصرفية و التي نذكر من بينها :¹

- مدى تطور الاقتصاد الوطني و آليات التمويل التي تعتمد عليها مؤسساتها؛
- مدى توفر سوق مالي و مدى كفاءته؛
- مستوى المنافسة التي تسود في السوق المصرفية المحلية (وجود البنوك الأجنبية من عدمه).
- **العوامل الاقتصادية :** يتأثر أداء البنوك التجارية بمجموعة من العوامل الاقتصادية أبرزها :
 - طبيعة الجهاز المصرفي ودوره في خطة التنمية الاقتصادية؛
 - الهيكل السائد لأسعار الفائدة المدينة و الدائنة؛
 - تعريف أسعار الخدمات المصرفية المقررة ؛
 - الإمكانيات المتاحة لمنح الائتمان؛
 - الاتجاهات و الأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك التجارية خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع نظيراتها الأجنبية؛
 - تماشي النصوص التشريعية السائدة مع متطلبات المنافسة من عدمه؛
 - مدى إنتشار الثقافة و الوعي و العادة المصرفية بين أفراد المجتمع.²

و بذلك تتحدد شروط قيام نظام متكامل و سليم لتقييم أداء البنوك التجارية يرتكز على نسب أو مؤشرات مختارة بدقة و موضوعية بما يضمن إجراء تقييم موضوعي مستند إلى الأسلوب العلمي المحقق للأهداف بكافة مستويات لغرض الحكم على مدى نجاح أداء البنوك التجارية أو إخفاقه و بيان أوجه الخلل والقصور في أدائها إن وجدت، و إبراز الخيارات الموضوعية السلمية و العلمية لمواجهة أوجه الخلل بما يضمن تحقيق أداء سليم للبنك التجاري .

¹ - كمال فايدى، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص: 177.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

المطلب الثالث : مراحل و صعوبات تقييم الأداء في البنوك

تتطلب عملية تقييم الأداء اعتماد تخطيط سليم مسند على مراحل وخطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف الموجودة إلا أن هذه المراحل لا تخلو من الصعوبات و المشاكل التي تعيق عملية تقييم الأداء.

1- مراحل عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية

تمر عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي :¹

- **جمع المعلومات الضرورية** : جمع البيانات و المعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم و تشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات و لمختلف النشاطات التي يمارسها المصرف التجاري.

- **قياس الأداء فعلي** : يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم الحاسوبية والأساليب الإحصائية من بيانات و معلومات و يجب توفير عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير على من بيده سلطة إحداث التغييرات و اتخاذ القرارات الخاصة بها فإن لعامل السرعة أثره في فاعلية النظام.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف** : يتم مقارنة المحقق بالمستهدف لتحديد الخطأ و الانحراف ليس هذا فحسب بل لتمكين الآلة من التنبؤ بنتائج المستقبلية و جعلها قادرة على مجابهة الأخطاء في المستقبل لإجراء التصويت اللازم و يجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة و إن وجود صفوف مدربة على المحاسبة والإحصاء يؤدي سرعة كشف الانحرافات و تسهيل المقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعية .

- **دراسة الانحراف و إصدار الحكم** : إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاثة نقاط انحراف إيجابي انحراف سلبي انحراف معدوم .

¹ - خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية و الداخلية في القطاع العام و الخاص، الطبعة الأولى، مكتبة العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 34.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : و ذلك من خلال توفر الشروط اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب و الاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل¹.

2- صعوبات تقييم الأداء في البنوك

قصور نظم المعلومات و بالتالي صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لتقييم هذا بدوره يؤدي إلى:

- سوء اتخاذ القرارات؛
- ضعف نظام الرقابة؛
- قصور نظم التكاليف المطبقة و عدم تكاملها؛
- عدم وجود نظام المحاسبة الإدارية إما بسبب حدوثها أو بسبب عدم الإيمان بجدواها؛
- اختلاف المعايير المحاسبية و القانونية لترتيب البيانات المالية بين البنوك؛
- ممارسة قدر كبير من التحفظ من طرف مدراء المصارف فيما تقاربهم و بياناتهم؛
- تزايد نشاطات خارج الميزانية و التي كثيرا ما تشكل مجالا لعدم التحكم و السيطرة البيئية والاجتماعية و الثقافية؛
- قياس مستوى جودة الخدمات².

المبحث الثالث : مؤشرات تقييم الأداء في البنوك

يشكل تقييم الأداء جزء و مرحلة من عملية مراقبة التسيير، و يتم من خلالها تقييم الانجازات التي حققتها المنظمة بمقارنة بما كانت ترغب فيه إليه، حيث أن هذه العملية تتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المنظمة و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه، و هذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

¹ - خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص : 35.

² - منير شاكر، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 76.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات تقييم الأداء و خصائصها

يكمن الهدف الأساسي من وضع مؤشرات تقييم الأداء في تقدير كفاءة المنظمات على تقييم المنتجات والخدمات.

1- مفهوم مؤشرات تقييم الأداء

تتسم عملية تقييم الأداء بالحركة و الاستمرارية و المرونة و التكامل و تستخدم مجموعة من المؤشرات والتي على أساسها يتم تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

يعرف مؤشر الأداء بأنه: " معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقييم الانجاز الذي تم تحقيقه".¹

كما يمكن تعريفه بأنه: " مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشر محدد مقدما لتقييم الأداء الفعلي يوضع بعناية ودقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية و النوعية و يجرى التعبير عنه بصورة محددة طبيعية أو مالية".²

و يمكن تعريف مؤشرات الأداء بأنها: " مقاييس أو معدلات يتم تحديدها مقدما بناء على مواصفات هندسية باستخدام الطريقة العلمية لتقرير كل من كميات و أسعار الخامات و معدلات الأجور و معدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توظيفه كامل، و يفترض في تقرير المؤشرات الكمية درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية و يفترض في معدلات الأجور القيام بدراسة علمية لتوصيف الوظائف كما في تقرير الأسعار أن تتم عن أسعار السوق المقبلة في ظروف مستقرة و مناسبة".³

كما نؤكد هنا على ضرورة التمييز بين مؤشرات الأداء و معدلات الأداء فقد يختلف المفهومان فإذا قصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجز بجهد أنساني خلال فترة زمنية معينة أو الوقت اللازم للأداء ذلك حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن مؤشرات الأداء، و يعود ذلك كون أن مؤشرات الأداء يلزم ترشيدها و تغييرها بين الفترة و الأخرى نظرا للتغيير في الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة سواء كانت

¹ - خيرى علي الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص : 25.

² - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص: 12.

³ - نفس المرجع والصفحة سابقا.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

ظروف داخلية أو خارجية، أما معدلات الأداء فهي تعكس حقائق ثابتة و لذا نفرق بين مؤشرات الأداء ومعايير الأداء يمكن توضيح معنى معايير الأداء على أنها : " هي ما يتم القياس عليه فهو الانجاز المخطط والمستهدف بشكل كمي رقمي و هو المرشد و الموجه لعملية القياس و الضبط مثل درجة حرارة الانسان 37 درجة، فالمعيار النمطي هو 37 درجة، المقياس هو الأداة التي يتم القياس بها و المتمثل في الترمومتر؛ إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به و المعيار هو ما يتم القياس عليه والرابط بينهما واضح و قوي حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحدث عملية التقييم و المعايير هي مؤشرات كمية أساسية و هي ضرورية لفهم عمليات المنظمة".¹

2- خصائص مؤشرات تقييم الأداء

يتم تقييم باستخدام مؤشرات مقبولة و وضع و تحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لها و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- **الترباط بين المؤشرات :** حتى تكون مؤشرات الأداء مفيدة يجب أن تكون مترابطة فيما بينها و تجدر الإشارة هنا إلى وجود نوعين من الارتباط يتمثل الأول في التنسيق، و الذي يعني أنه لا يمكن التخطيط بشكل فاعل لأن جزء من المنظمة إذا ما تم التخطيط له بصورة مستقلة عن أية وحدة في نفس المستوى أما الثاني فيتمثل في التكامل و الذي يعني بضرورة إجراء التخطيط الفعال بشكل متوافق على جميع المستويات و هو ما يعني الاعتماد المتبادل في هذه العملية .

- **أن تكون المؤشرات تجريبية :** و المقصود بالتجريب هنا المرونة في وضع مؤشرات الأداء بالشكل الذي يضمن العلاقة بين ما يتم قياسه و تقييمه و الهدف المراد تحقيقه أي اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة خاصة إذا تعلق بالرسالة المتغيرة للمنظمة .

- **إشراك في وضع المؤشرات :** عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد المؤشرات الأساسية التي يراد استخدامها في عملية تقييم الأداء لنفس الأسباب التي تكمن وراء التخطيط الاستراتيجي باعتبارها المسؤولة

¹ - عاطف جابر، طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص : 32.

² - عبد العزيز النجار، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص : 20.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

الأولى عن وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة إلا أن هناك بعض المؤشرات الداعمة مثل مقاييس العمليات والمخرجات التي من الضروري أن تقوم الإدارات الأخرى بتحديدتها.

- يجب أن تتناول المؤشرات الوصف الدقيق للمؤسسة أو العلمية أو النظام المراد تقييمه : إذ أن المؤشرات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط أصبحت غير كافية اليوم لتقييم الأداء المؤسسي لذلك يجب إضافة المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي تصف جوانب المنظمة المختلفة وتوفر صورة شاملة و كاملة عنها .

- قياس ما هو مهم فقط : يجب أن تتناول المؤشرات التي يتم اختيارها في عملية تقييم الأداء العناصر الأساسية و المهمة في المنظمة، و بالتالي يجب أن يكون الهدف من عملية القياس و التقييم واضحاً كما أنه من الضروري فهم الكيفية التي يتعين استخدام المؤشرات لها .

- أن تساهم المؤشرات في دعم صناعة القرار: إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو توفير البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمنظمة و بالتالي إهمال المؤشرات التي لا يمكن أن تفيدي في اتخاذ القرارات.¹

المطلب الثاني:معايير اختيار مؤشرات الأداء

إن اختيار و تأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد و لا يعتمد على الحدس و العادات البسيطة بل يجب اختبار مؤشرات ملائمة توفر المعلومات اللازمة التي تتناسب مع الأهداف المحددة وعملية اختيار المؤشرات تخضع لمجموعة من المعايير نذكر من بينها:²

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الحقيقي و لا يمكن ذلك إلا إذا تم الحصول على المعلومة في الوقت الضروري ويعاد تحديثها في مرحلة الحاجة إلى اتخاذ القرار؛

¹ - عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره ، ص : 21.

² - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص: 34.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

- يجب أن يقيس المؤشر الأداء بمقارنة بأهداف النظام و هذا يعني أن اختبار المؤشر سيكون حسب الوحدة التي ستسير الأهداف المتاحة و بالإضافة إلى ضرورة التغيير عنه بوحدات تعبر عن الأهداف؛
- يجب أن يضم المؤشر الفعل، بحيث يسمح لمستعمله باتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الخلل أو مضاعفة العمل أو اغتنام الفرص كما يجب أن يسمح بالحكم على الجهود المحققة و المسار المتبقي مما يسمح للمقرر بتحديد ما يجب فعله قبل الأوان؛
- عند تأسيس المؤشر يجب اختبار المتغيرات التي تعكس أهداف الإدارة العامة، كما يجب تحديد معالمها اختبار طريقة تقييم هذه المعالم.

إن أفضل مؤشر هو من يستطيع أن يقارب بين أهداف و أهداف المنظمة من جهة ومن جهة ثانية يسمح بعملية المقارنة و يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها من يستند إلى المعلومة المالية و الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة و هي المؤشرات التقليدية، و منها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية كأسعار الأسهم مثلا، و منه ما يستند إلى المعلومة عن المالية الداخلية كأجل التصنيع و الخارجية كرضا للزبائن وعند التقييم للمنظمة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات و بعض المنظمات تأخذ بدل المؤشرات (المالية وغير المالية) و تضعها في وثيقة واحدة و تسمى ببطاقة الأداء المتوازن .¹

المطلب الثالث : أنواع مؤشرات الأداء

تعتبر عملية اختيار مؤشرات تقييم الأداء و تركيبها من أهم مراحل تقييم الأداء، فهي تتطلب التحديد الواضح و الدقيق للمؤشرات المستخدمة في التقييم و تركيبها و طرق حسابها و كذا البيانات و المعلومات المستخدمة في بنائها فضلا عن درجة تأثير كل منها على الآخر و نوع و حدود هذا التأثير، و وفقا للمنشور السابق تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، و مؤشرات غير مالية حديثة .

¹- عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

1- مؤشرات الأداء المالية

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المنظمات، فنجاح عملية تقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة و ملائمة المؤشرات المالية و قدرتها على قياس الأداء بشكل سليم.¹

إن هذه المؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقيق الأهداف وتعد المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء للمنظمات، إلا أننا سنتطرق إلى أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعا وسنخص بالذكر أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية:²

1-1- معدل العائد على الاستثمار : يقيس معدل العائد على الاستثمار قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها و تعبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستمر داخل المنظمة، و كلما كانت هذه النسبة عالية فهي تعكس كفاءة السياسات و الإجراءات و القرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المنظمة، و كذلك نسبة هامش الربح الصافي التي تبين قدرة المنظمة على تحقيق ربح من المبيعات و توضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات.³

1-2- القيمة الاقتصادية المضافة

يستند مفهوم القيمة المضافة على أن مبدأ المنظمة يقوم على خلق للمساهمين، من خلال تحقيق فائض يفوق التكلفة الإجمالية لرأس المال المستثمر. و تقوم القيمة الاقتصادية المضافة لمؤشر الأداء المالي الداخلي على الصلة الموجودة بين أرباح المنظمة وقدرتها على خلق الثروة، و هي مقياس يسعى إلى تحسين و قياس وكفاءة إيجاد القيمة المضافة .⁴

¹- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية للأغراض الاستثمارية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 204.

²- نفس المرجع و الصفحة سابقا.

³- مصطفى العثماني، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص : 88.

⁴- حسيني صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات الاقتصادية. المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر cac40 خلال الفترة 2008-2013، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 181.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

فالقيمة المضافة هي الفرق بين المبيعات و بين تكلفة المواد الأولية المشتراة.¹

كما تعتبر الصورة الحقيقية لخلق ثروة المساهمين و تساعد المديرين على اتخاذ قرارات الاستثمار و تحديد الفرص المتاحة، و بعبارة أخرى القيمة الاقتصادية المضافة هي معيار فعال يدل على نوعية السياسات الإدارية و مؤشر موثوق به فيما يتعلق بتحديد طريقة نمو القيمة.²

من خلال ما سبق نستنتج أنه عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأسمال، و هنا المنظمة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين، و هو يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، و في حال كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يدل على أن المنظمة قامت بتدمير ثروة المساهمين، فالعوائد المحققة لم تغطي تكلفة رأس مال المستثمر و بالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات و في بعض الحالات الاستثنائية، تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماما هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط.³

1-3 - مؤشرات الربحية

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستقرة و ذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك التجارية و توسيعها، من خلال الدور المحوري الذي تلعبه الأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للبنوك مما يعزز قدرتها على البقاء و على المنافسة و ضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لفئة الزبائن و المتعاملين مع البنك التجاري.⁴

1-4 - مؤشرات السيولة

من أهم السمات الحيوية التي تضمن بها البنوك التجارية عن الوحدات الاقتصادية الأخرى في الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات و لو بعض الوقت، فإن مجرد إشاعة

¹ - فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

² - نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ - كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 212.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

عدم توفر سيولة لدى البنك تكلفه بأن تزعزع ثقة المودعين و تدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس و يتحقق جانب السيولة لدى البنوك التجارية من خلال نسبة الاحتياطي القانوني، كأخذ أساليب الرقابة الكمية التي تمارسها البنك المركزي للحد من قدرة البنوك التجارية على المنح و القروض طبقا لما تقتضيه السياسة النقدية العامة.¹

1-5- مؤشرات كفاية رأس المال

تعمل البنوك التجارية أن تكون لها رؤوس أموال كافية لتغطية احتياجاتها من المعدات و التجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة و كذلك ما يلزمها من أموال حتى تتمكن من البدء في تحقيق الأرباح و أيضا لمقابلة المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال، إذ ترتبط حجم رأس المال في البنوك التجارية بقدر هذه المخاطر وأهمها المخاطر الائتمانية إذ تؤدي إلى تدهور قيمة الأصول المتواجدة على القروض و السلفيات.²

1-6- مؤشرات توظيف الأموال

تهدف هذه المؤشرات للحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار سياساته الائتمانية و سياسة الاستخدام للأموال، و من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة ما يأتي :

— معدل إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع؛

— معدل إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات؛

— معدل توظيف الموارد؛

— معدل إقراض الموارد ؛

— معدل العائد على إجمالي محفظة القروض.

—

¹ - صالح خالص، تقييم الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية : واقع تحديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15، ديسمبر 2004، ص:394.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

1-7- مؤشرات تحقيق النمو

هذه مجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها البنك و مجموع حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، و من بين هذه المؤشرات ما يلي :¹

— معدل نمو الأصول؛

— معدل الرفع المضاعف عن الملكية ؛

— معدل الاحتفاظ بحق الملكية .

و بما أن البنك التجاري له سمات تميزه عن باقي المؤسسات الأخرى فإننا نلاحظ أن المؤشرات السابقة ترتبط بغاية البنك و أهدافه الرئيسية، فترى أنها تتعلق بالأرباح التي يسعى البنك إلى تحقيقها، و حجم السيولة التي يجب أن يحتفظ بها بغية مواجهة الإلتزامات المستحقة، و مستوى الأمان الذي يعبر عنه من خلال معدل ملاءة رأس المال، كما تهدف المؤشرات السابقة إلى الحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة لديه و إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها البنك و مجموع حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة.

2- مؤشرات الأداء غير المالية

جاءت مؤشرات الأداء غير المالية كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة و التي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها و تقييمها، كما أن العلاقة الجديدة بين المنظمة و مختلف الأطراف المتعاملة معها جاءت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من الغموض مع مختلف الأطراف الآخذة و الذين قد يكونون داخلين أو نازحين لهم المصلحة في أداء المنظمة و قد يؤثرون عليها و بما أن الأداء هو المحدد لدرجة رضا الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون في ضوء احتياجاته هذه الأطراف.

¹ - أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية : دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الأول، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص: 103.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية أداة أساسية لرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك مؤشرات غير مالية، تتضمن مؤشرات كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، إلى جانب المؤشرات النوعية تهدف إلى قياس سمعة المنح أو لخدمة رضا و ولاء المستهلك، و مرونة عمليات التصنيع و تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المنظمة في أجل التمويل.¹

و تتميز مؤشرات الأداء غير المالية بالمميزات التالية:²

- سهولة تتبعها و ربطها استراتيجيات المنظمة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد إنخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المؤشرات، و يمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛
- تتناول مشكلة استجابة المنظمة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة؛
- تركز على الأصول الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري و إدراك المنظمات لدورها في خدمة و تنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة غير الملموسة التي تنظم مقدرة المنظمة المالية و الإنتاجية.
- تقلل الحساسية النفسية بين الموظفين، بعكس المقاييس المالية، حيث تنظم تقييم الأداء كل قسم أو فريق العمل أو موظف بشكل أكثر عدالة و من دون تمييز بين الموظفين و الأقسام، مما يحسن أداء

¹ - أحمد رجب عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

المديرين و يوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، و يقلل الضغط على المديرين، الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتعامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المنظمة.¹

على الرغم من المزايا التي احتوتها المؤشرات غير المالية إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص و منها :

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة قيم نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس إنخفاض زمن دورة الإنتاج أو تحديد تأثير على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية و الأرباح؛
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية فقد تتعارض في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المنظمة ككل؛

- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على عكس مؤشرات قياس الأداء المالية.
- استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية و غير المالية معا يستغرق وقتا أطول وتكون التكلفة أعلى من استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية فقط.²

وعندما أصبحت البيئة أكثر تعقيدا و استندت فيها المنافسة و تسارعت فيها التغيرات في المنتجات وأذواق المستهلكين لم تعد المعلومة المحاسبية لوحدها كافية للحكم على الأداء، بل تطلب الأمر بحث عن معلومة خارجية عن المنافسين، الزبائن، الموردين وكذلك التفكير في المدى الطويل و بناء استراتيجيات تسمح بالتوقع و الاستعداد لمفاجآت المستقبل غير الواردة . و بالتالي نرى عجز الأدوات التقليدية على توفير مثل هذه المعلومات، و مما كان سببا في البحث عن أدوات جديدة تناسب مع الظروف الجديدة وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

¹ - أحمد رجب عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

² - صالح خالص، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل و المتعلقة بتحديد الإطار العام للأداء و تقييم الأداء، تم التعرض لمفهوم مصطلح الأداء من عدة رؤى للباحثين و المهنيين بالإدارة ، و لخصنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأداء أهمها الفعالية و الكفاءة.

و قد تم تناول عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة و في البنوك التجارية بصفة خاصة، باعتبارها محل دراسة تطبيقية، حيث تم تناول ماهية تقييم الأداء إضافة إلى أهمية و أهداف تقييم الأداء كما تناولنا أسس و مراحل متطلبات نجاح تقييم الأداء في تقييم البنوك التجارية إضافة إلى العوامل اختيار نظام سليم له.

و في الأخير تم تناول مؤشرات تقييم الأداء من خلال التعريف و ذكر أهم الخصائص و الأسس الواجب توافرها في هذه المؤشرات و لخصنا إلى أن هناك عدة مؤشرات يتم اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك، و أن أفضل مؤشر من يستطيع أن يقارب بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة من جهة و من جهة أخرى يسمح بعملية المقارنة، و هذه المؤشرات تم اختيارها وفقا لعدد من المعايير، تم تقسيمها إلى قسمين، مؤشرات تقييم أداء مالية تقليدية و مؤشرات تقييم أداء غير مالية، إلا أن هناك عدد من النقائص التي تشوب المؤشرات المالية، مما أدى إلى البحث عن أدوات حديثة و هذا ما سنتناوله لاحقا .

الفصل الثاني

التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

تمهيد

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية و التقنية إلى حث المنشآت الخدمية و الصناعية على البحث عن طرق و الأساليب و الإستراتيجيات المناسبة الرامية لتحقيق أهدافهم و تعزيز الخدمات و المنتجات مع ما لديهم من موارد و إمكانيات.

بحيث تحاول معظم المنظمات أياً كان عملها جاهدة للتميز في أدائها و الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا توفرت إدارة كفؤة و فعالة تحسن توظيف المواد المتاحة لها و ذلك من خلال تطبيقها للفكر الإداري الحديث.

و من تلك الأساليب الحديثة ظهر مصطلح سته سيثما و يعد هذا الأسلوب أحد أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات و المنتجات و العمليات، حيث أن هذا المنهج يقوم على مراقبة الأداء و الأنشطة و الأعمال اليومية لرفع مستوى جودتها و محاولة الوصول إلى درجة قريبة من الكمال من أجل نيل رضا العملاء. و بغية الإلمام بمفاهيم سته سيثما قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي:

- المبحث الأول : ماهية سته سيثما؛
- المبحث الثاني : منهجية سته سيثما و طرق إعدادها؛
- المبحث الثالث : طرق و أساليب منهجية سته سيثما .

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

المبحث الأول : ماهية سته سيثما

يعد أسلوب سته سيثما من أهم المناهج و الأساليب و الأدوات العلمية التي ظهرت في الآونة الأخيرة حيث أثبت هذا المدخل كفاءته في مساعدة المؤسسات على تقديم خدمات خالية من العيوب و تشبع رغبات المستفيدين منها.

المطلب الأول: نشأة سته سيثما و مفهومها

حظي منهج سته سيثما على اهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات صناعية والخدمية فقد قدمت عدة مفاهيم لسته سيثما من منظورات مختلفة، حيث أن المنظور الضيق أعتبر سته سيثما طريقة إحصائية تساعد على قياس تدرج مستوى تحسين الجودة، و المنظور الواسع أعتبر سته سيثما منهجية جديدة للشركة من أجل تحسين مستمر.

1- نشأة سته سيثما

لقد طرح هذا المفهوم لأول مرة عام 1987م على يد المهندس بيل سميث و الذي يعمل في شركة متورولا الأمريكية*، و بهذا أصبحت سته سيثما ماركة مسجلة بإسم الشركة من خلال استخدام سته سيثما بالفوز بجائزة مالكولم بالتدرج عام 1988م إذا عمدت إلى أن تكون نسبة الأخطاء المتحققة لا تزيد عن 3.4 أخطاء في المليون، و تقليص عدد الوحدات المعينة و توفير 5% من تكاليف الإنتاج التي كانت تنفقها لإصلاح وحدات معينة.

و منذ ذلك الوقت مئات الشركات حول العالم تبنت منهج سته سيثما كطريقة للإنجاز أو إدارة الأعمال، و قد أثنى العديد من قادة الشركات الأمريكية على الفوائد الناتجة من سته سيثما.²

* - متورولا هي شركة اتصالات أمريكية صاحبة الفضل في اختراع أول هاتف نقال في العالم عام 1973، تأسست الشركة في عام 1928 بمدينة شيكاغو في ولاية إيلينوي الأمريكية، وعرفت سابقاً باسم شركة غالفين للصناعة.

²-Sekaran. Uma & Bougie. Roger, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 5th. Ed., John Wiley & Sons. Inc, New York, 2009,p:488.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيثما

كما أن منهج ستة سيثما هو قوة خلقت انطبعا هائلا في مجال التميز التشغيلي و الملاحظة الإيجابية في شركة جنرال إلكتروك* أن منهج ستة سيثما كان بمثابة صدمة كهربائية و ذلك من حيث القوة التي لم نراها من قبل طول أربعين سنة حيث زادت المبيعات بنسبة 5% و زاد النصيب السوقي ما بين (10% و 15%) ،² و لهذا يعد منهج ستة سيثما منهج لحل المشكلات قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ بدء العملية التصميمية للإنتاج، و ذلك فإن الجذور التاريخية لمنهج ستة سيثما تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة تشكليه واسعة من الأدوات في عدة تخصصات.³

2- مفهوم ستة سيثما من المنظور الإحصائي

هناك عدة مفاهيم لسته سيثما سنوجزها فيما يلي :

2-1- مفهوم ستة سيثما اصطلاحا

سيثما " δ " هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية، وقد استخدم الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على المعيار، و هو طريقة إحصائية و مؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة، ستة سيثما هي عملية تمكن المنشآت من التحسين بصورة كبيرة في ما يخص عملياتها الأساسية و هيكلها، من خلال تصميم و مراقبة الأنشطة كالأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد و استهلاك المصادر (الوقت، الطاقات الذهنية، الطاقات المادية) و هي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل و تحقيق القناعة لديه، و يدل مبدأ ستة سيثما على منشأة تقدم خدمات أوسع خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب في ستة سيثما 3،4 عيب لكل مليون فرصة أي أن نسبة الكفاءة

*-جنرال إلكتروك هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات. يقع مقر الشركة الرئيسي في مدينة فيرفيلد بولاية كنتاكت الأمريكية، و في تقييم فوربز فهي ثاني أكبر شركات العالم.

² - أسامة الشنواني، ستة سيثما الاتجاهات المعاصرة لإدارة تطوير الأداء، مركز جامعة القاهرة للطباعة و النشر، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص: 05.

³ - حنان حسين سليمان، إمكانية الاستفادة من ستة سيثما في تطوير الجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2012، ص: 13.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

وفعالية العمليات تقدر بـ 99,999,66 % ، كما يستخدم هذا المفهوم بهدف تحسين أداء العمليات في المنظمة.¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف سته سيثما على أنها الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال و التي تضع الزبائن في الترتيب الأول و تعتمد على استخدام المعلومات و الحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل من خلال تصميم و مراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم التقليل الفاقد و استهلاك المصادر و في نفس الوقت تلبية احتياجات الزبائن و تحقيق القناعة لديه، و تعتبر منهجية سته سيثما متبعة من قبل المنظمات للتحسين المستمر لعملياتها سواء كانت عمليات إدارية أو مالية أو فنية بهدف وصول إلى منتج خالي من العيوب و زيادة رضا العميل، كما يوضح الجدول التالي مستويات سته سيثما و العيوب المرتبطة بها لكل مليون فرصة.²

الجدول رقم (02- 01) : مستوى سته سيثما المتطابق مع احتياجات العميل و العيوب المرتبطة بكل فرصة.

نسبة المردود%	العيوب على مليون فرصة	مستوى سيثما
31%	690000	1
69.2%	308538	2
93.32%	66807	3
99.9937%	6210	4
99.999947%	233	5
99999998%	3.4	6

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 243

1 - محفوظ أحمد جودة، تحسين جودة العمليات: تطبيق منهجية سته سيثما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 12، رماح، الأردن، 2013، ص: 04.

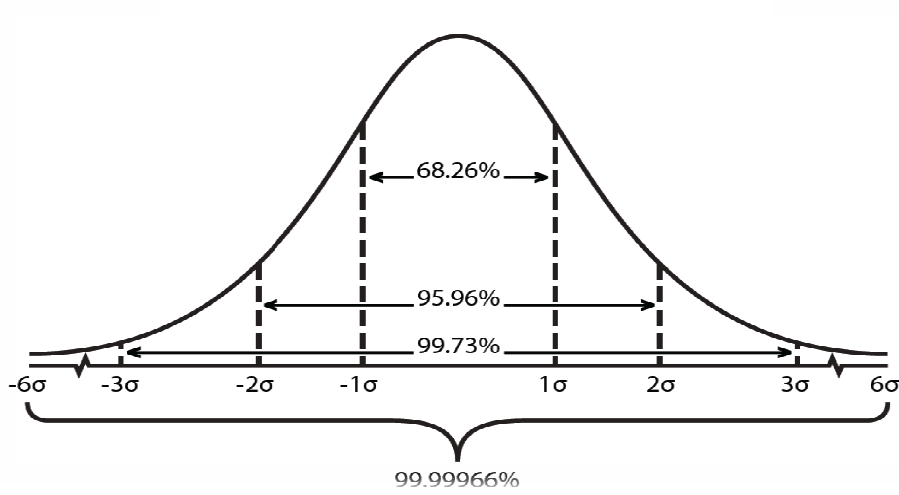
2 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة : مدخل إستراتيجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار أثراء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 243

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيثما

نلاحظ من معطيات الجدول أنه كلما ارتفع مستوى سيثما كلما زادت فرصة حدوث العيوب.¹

كما يوضح الشكل التالي احتمال إنتاج المنتجات أو الخدمات ضمن الحدود عند إنحرافات معيارية محددة، و ذلك من خلال مستوى سيثما تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (02- 01) : مستوى ستة سيثما تحت منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر : زاوي حميدة مرجع سبق ذكره، ص 46.

و حسب جورج برو حتى إذا كانت العملية لها معدل انحراف يصل إلى ستة سيثما سواء فوق أو تحت المتوسط فإن النتائج تفضل مقبولة و تقع داخل حدود المواصفات، كما أشار إلى أن طريقة ستة سيثما يقيس إحصائيا وتعكس القدرة الحقيقية للعمليات و تربط سمات معينة مثل عدد العيوب بالنسبة لعدد المخرجات و احتمالية نجاحه أو إفلاسها.²

¹ - زاوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية و مدى توافقتها مع متطلبات تطبيق برنامج ستة سيثما، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2011، ص: 45 .

² - نفس المرجع السابق، ص 46.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

2-2- مفهوم ستة سيثما من المنظور الإحصائي

تعرف ستة سيثما بأنها: " برنامج لتحسين الجودة بهدف تقليل عدد من العيوب في العملية الإنتاجية إذ تعد من أهم أساليب قياس نوعية الأداء عن طرق تخفيض عيوب الإنتاج بستة انحرافات معيارية عن متوسط القيمة الخارجية للعمليات أو للفرص المرتبطة بالمهام".¹

و مفهوم ستة سيثما يطبق بصفته مفهوم معاصرا و برنامج عمل لتحسين مستوى نوعية الأداء في المؤسسات، و منه نستخلص أن ستة سيثما مفهوم إحصائي يقيس معدلات الأخطاء في عمليات المؤسسة.

2-3- مفهوم ستة سيثما كهدف

ينظر إلى ستة سيثما على أنها منهجية تعمل على تحقيق رضا العميل من خلال إعادة النظر في جميع العمليات داخل المنظمة من أجل الحد من كل ما يؤثر بالسلب على الرضا العميل مما يحقق في النهاية تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة ربحية المنظمة.²

و يرى **بائدهولب**، أن ستة سيثما هدف للوصول إلى ما يقارب الكمال في تطوير الأداء و تعد بمثابة نظام للتحقيق أداء ذي مستوى عالمي و أن ستة سيثما هي واحدة من أبرز وسائل تطوير العمل التي تستخدمها الشركات من أجل التأكد من قدرتها على مواجهة التحديات المتواصلة في مجال رضا الزبائن. فهي فلسفة إدارية تحث على وضع الأهداف و جمع البيانات و تحليل النتائج كوسيلة للحد من العيوب في المنتجات و الخدمات و العمليات، و هي مبادرة إستراتيجية لزيادة الربحية و زيادة حصة السوق و زيادة رضا الزبون من خلال أدوات إحصائية تمكن أن نقود إلى تحقيق الكثير من المكاسب الكمية في الجودة.³

¹ - دلال كرم سعود العتيبي، راضي بن المحيسن الشمري، المتطلبات الإدارية البشرية لتطبيق ستة سيثما الكلية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الرياض، المجلد الخامس، العدد التاسع، كلية الشرق البعري للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 06 .

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

³ - خالد أحمد قصاص، استخدام منهج ستة سيثما في ترشيد القرارات الإستثمارية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص: 32 .

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيثما

2-4- مفهوم ستة سيثما كنظام للإدارة

هي نظام إداري تمت هيكلته لكي يحسن باستمرار العمليات التنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويحسن رضا المستهلك من خلال التعاون بين الموظفين و المستهلكين و الموردين . إذ أنها عملية تسمح للمنظمات و تمكنها من التحسن بصورة كبيرة في ما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها، و ذلك من خلال القيم و مراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك الموارد (الكفاءة) و في نفس الوقت تلبية احتياجات العميل و تحقيق القناعة لديه.

كما تعتبر ستة سيثما طريقة ذكية لإدارة العمل، تضع العملاء أولاً و تستخدم الحقائق و البيانات وصولاً إلى حلول أفضل لنظام إداري متكامل على درجة عالية من الهيكلية لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهي تمثل تنظيمًا إداريًا يزود القادة بالأساليب و الأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعمليات إلى أعلى مستوى من الجودة، وبالتالي نستخلص أن ستة سيثما مفهوم يضم الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحسين الكفاءة و فعالية أداء الخدمات التي تقدمها من خلال تلبية عدة متطلبات منها المتطلبات الإدارية و المتطلبات البشرية.¹

كذلك عرف بعض الباحثين ستة سيثما كما يلي :

حيث تعرف على أنها: " حرف في الاتحادية اليونانية و التي أصبحت رمز إحصائي يدل على الانحراف المعياري و يستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط".²

كما عرفت على أنها : " أنها مصطلح يشير إلى العملية التي ينتج عنها أكثر من 3،4 مليون فرصة من العيوب، لأن هذا المعدل منخفض جدا، و يرتبط مصطلح six sigma مع مصطلح انعدام العيوب.³ وعرفت أيضا على أنها : " منهجية تركز على إنشاء قاعدة عمل داخل المنظمة، تقوم بقياس و تزويد

¹ - دلال كريم سعود العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص : 06.

² - قادي حسين عديلي، إمكانية تطبيق أسلوب ستة سيثما و دوره في تخفيض التكاليف و تدعيم المقدرة التنافسية، غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية ، جامعة الزرقاء ، عمان ، الأردن، 2014، ص: 30.

³ - هبة محمود حسين عبد الله، مدى إلتزام بمنهج ستة سيثما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في مقاسية التمويل، كلية الإقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012 ، ص: 12.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

المنظمة بثقافة و طريقة و خريطة العمل، و يتحقق ذلك من خلال قيام فريق العمل بتنفيذ المشروع تلو الآخر و ذلك عن طريق الإدارة العليا و برامج التدريب الخاصة و تكوين الفكر المعين لدى أعضاء الفريق أولاً ثم بقية أفراد المنظمة.¹

و قد تمت الإشارة أن الرسالة الحقيقية لسته سيثما هي أبعد من الإحصاء، فهي إلتزام كلي من الإدارة و فلسفة للتميز و التركيز على الزبائن و تحسين العمليات، و تفعيل دور القياس بدلا من الاقتصار على الشعور أو الاعتقاد، فمنهجية سته سيثما عبارة عن جعل كل الإتجاهات الشركة أفضل لتمكن من مواجهة احتياجات المتغيرة للزبائن و السوق و التكنولوجيا من أجل منفعة المواطنين و الزبائن المساهمين ومصالحهم.²

المطلب الثاني: مبادئ سته سيثما

إن الحديد في سته سيثما هو القدرة على جمع كل المبادئ في عملية إدارية متجانسة و مترابطة، في سته سيثما تعد عملية متدرجة حيث أنها تبدأ بالرؤية و هو السعي نحو إنتاج منتج خالي من العيوب، يتمخض عنه حوض تحديات و دعم المؤسسة بالموارد المادية و البشرية، و تتمثل مبادئ سته سيثما ما يلي :

- **المبدأ الأول :** التركيز الحقيقي على رضا الزبون حيث تدور فلسفة سته سيثما حول التركيز على العميل، إن كل شخص أو مجموعة يستقبل عملياتك يعتبر عميلك، الشخصي، و يتطلب التركيز على العميل أن تفهم فهما تاما، متطلبات و احتياجات العملاء بصفة مستمرة.³

- **المبدأ الثاني :** الإدارة بالبيانات و الحقائق إذ يعتبر منهج سته سيثما هو نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي يستخدمها في تقييم العمل والإبداع، ثم نقوم بجمع البيانات و تحليلها، و بالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أساسية للاختبار الأنسب لأدوات لحل المشكلات عن طريق سته سيثما.⁴

¹ - فادي حسين عديلي، مرجع سبق ذكره ص 31.

² - موسي حسن المناصير، أثر استخدام معايير سته سيثما في تطوير الاستراتيجية التصنيعية: دراسة تطبيقية على المنتجات الإسمتية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص: 34.

³ - محمد يوسف، سته سيثما للتميز في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، لعبكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 91.

⁴ - قادي حسين عديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيقما

- **المبدأ الثالث:** إن سته سيقما تعتبر أداة أساسية للنجاح حيث أن أهم إنجازات المميّزة في جهود سته سيقما حتى الآن هو إقناع القادة و المدراء، أي إتقان مهارة إدارة العمليات طريقة بناء ميزة تنافسية في إيصال القيم للعمل.

- **المبدأ الرابع:** تعني أنه يجب أن تقوم المنظمات بالوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلا من الإنتظار على حدوثها ثم التفاعل معها و الرد عليها و معالجة المشاكل قبل حدوثها؛ يعني تحديد الأهداف مراجعة هذه الأحداث، وضع أولويات واضحة و التركيز على الوقاية من المشاكل بدلا من معالجتها بعد حدوثها.¹

- **المبدأ الخامس :** حيث أن إزالة العوائق و تحسين الأداء فوق العمل الأعلى و الأسفل و عبر الخطوط التنظيمية في المؤسسة و تحسين التعاون بين المؤسسة الباعة و العملاء من شأنه أن يعطي فرصة كبيرة جدا للنجاح، حيث تعاني الكثير من المؤسسات ضياع الملايين يوميا بسبب انعدام الإيصال و الإنعزالية، وكذلك المنافسة بين المجموعات التي كانت من المفروض أن تعمل من أجل قضية واحدة و هي تقديم القيمة للعملاء.²

- **المبدأ السادس :** التوجه نحو الإتقان و تحمل الأخطاء، الفكرتان مكتملتان فإن تبني فكرة سته سيقما و اعتماد طرق جديدة و متطورة لا بد أن تكون هناك مخاطر و مخاوف من العواقب و الأخطاء المحتملة ولذلك إذا كانت أي مؤسسة تطمح بالوصول إلى درجة عالية بالإتقان يجب أن تقبل بفكرة المخاطر والعقبات و المطلوب هو القدرة على إدارة هذه الأزمات و تجاوزها و بهذا تزول العوائق التي تحول دون رفع مستوى الإدراك وإدراك رضا العملاء.³

- **المبدأ السابع:** مبدأ المشاركة الكاملة ؛ من ركائز النجاح لأي عمل مدى مشاركة كل فرد في العمل الجماعي و من الآثار لحسن هذه المشاركة زيادة و الولاء و الانتماء للمنظمة، و لهذا فإن أسلوب سته

¹ - راتب خليل صويص، سته سيقما و تحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص: 38.

² - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة المقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، الطبعة الأولى، دارا ليزراوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 23.

³ - محمد بن صالح الزهواني، إمكانية تطبيق أسلوب سته سيقما في نادي الضباط قوى الأمن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص : 31.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيثما

سيثما يساهم في التركيز على العمل الجماعي و تقويته و محاولة تقليل حد للصراع الإداري و التنظيمي وذلك عن طريق الفهم الكامل للعملية من أولها إلى آخرها كما أن للإدارة العليا دورا هاما في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للتحسين المستمر لمختلف العمليات.

فمن خلال تشجيع القيادة العليا العاملين تستطيع المنشأة تحقيق العديد من الأهداف و منها:¹

- الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة و توظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات ودمجها في العمل الجماعي؛
- السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم العمليات و نظم العمل، يمكن للإدارة حينئذ أن تركز على اهتمامها على التعامل مع المحيط العام للمنشأة و رسالتها العامة و إستراتيجياتها بدلا من التركيز على الأمور الجزئية قد تستغرق الوقت الكثير في مراقبتها.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف ستة سيثما

تعتبر ستة سيثما إستراتيجية تحسن الأعمال التي تمكن المنظمات من استخدام أساليب إحصائية البسيطة وقوية لتحديد و قياس و تحليل و مراقبة العمليات من أجل تحقيق و إدامة التميز، ستة سيثما هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال فهي تضع الزبائن في المقام الأول و تستخدم المعلومات و الحقائق للوصول إلى حلول أفضل.

1- أهمية ستة سيثما

تكمن أهمية ستة سيثما فيما يلي:²

- يتضمن تطبيق ستة سيثما المعرفة الدائمة و المستمرة لحاجات العميل و متطلبات و ماهية المتغيرات التي تطرأ على تلك الاحتياجات و الرغبات؛
- تحسين مستوى الأداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على مستويات الأداء و التي يتم التعبير عنها بأرقام التكلفة و الربحية؛

¹ - موسى بنت جمعان مسفر الغامدي، واقع مقاومات النجاح تطبيق ستة سيثما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية، دار أم القرى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 23- 24.

² - رفاعي ممدوح، منهجية ستة سيثما مدخل لتحسين العمليات، الطبعة الأولى، دار الكتب و الوثائق العلمية، القاهرة، مصر، 2016، ص: 21.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

- القدرة على تقليل من العمليات التي لا قيمة لها و التركيز على العمليات ذات الخصائص المرحة في الجودة؛
- زيادة الوعي و الإدراك و طرق حل المشاكل و طرق استخدام الأدوات و التقنيات مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين ؛
- زيادة التزام العاملين، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية؛
- نمو و زيادة الحصة السوقية، تخفيض زمن الدورة، التعبير في ثقافة المؤسسة؛
- تأسيس قاعدة قوية للنجاح و الثبات المستمر، توضيح الأهداف لكل موظف؛
- زيادة معدل سرعة التحسين، التشجيع على العلم و التدريب، تنفيذ التغيير الإستراتيجي؛
- التركيز على العيوب؛
- إن تطبيق سته سيثما في القطاع المالي يساعد على دقة إنجاز الميزانيات و التقارير المالية و تقليل الأخطاء المالية و تحسين أداء العاملين؛
- تمثل الفائدة التي تعود بها سته سيثما على قطاع الإنشاءات في التقليل من أخطاء تصميم المشاريع و تقديمها في الوقت المتاح لإنجازه، كما تساعد على ترشيد النفقات في حدود ميزانيات الموضوعة لإنجاز المشاريع؛
- تطبيق سته سيثما في القطاع الصحي مهم جدا، فهو يساعد على تقليل الأخطاء الطبية و تقليل وقت مكوث المريض في المستشفى وكذلك تقليل وقت انتظار المريض في قسم الطوارئ؛
- إن تطبيق سته سيثما في قطاع البحث و التطوير يساعد على التقليل من التكاليف و زيادة سرعة تطوير العمليات و يساعد على عملية ربط البحث و التطوير بعملية الأعمال.¹

2- أهداف سته سيثما

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية سته سيثما هو إتباع إستراتيجية لتحسين مقدرة العاملين و رفع مهاراتهم على حل المشكلات من خلال التركيز على تحسين العمليات و الحد من التباين، لذلك تتبع

¹ - رفاعي ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

منهجية سته سيثما أسلوب تحديد الفرس و القياس و تحسين الأداء و الرقابة عليه. و من بين أهدافها كما يلي:¹

- التركيز على كيفية إرضاء المستفيد و إشباع رغبات الموظفين و أصحاب العمل وكل من له صلة بالمؤسسة و تلبية احتياجاته؛
- السعي إلى تحسين العمليات و التغلب على الإجراءات التقليدية و تغييرها إلى ما هو أحسن، وتوجيه المؤسسة نحو الجودة و دفعها نحو التميز؛
- العمل على بث الروح التعاون و العمل كفريق واحد من أجل النجاح الجماعي و السعي نحو تحقيق الإتقان في العمل؛
- العمل على تحقيق النتائج و المكاسب المرغوبة في أسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة و جهد، والتأكد على ضرورة تحقيق فوائد إيجابية؛
- تحديد و إختبار المشروع: تقوم الإشارة بمراجعة قائمة من المشروعات سيثما المملكة و تختار مشروع المهم و القابل للتنفيذ حسب الإمكانيات المتاحة و سهولة التعامل معها ولا بد أن يكون لذلك المشروع فائدة حقيقية تعود بالنفع على الشركة و الزبائن معا، و إن يحقق تنفيذه جدوى إقتصادية (تقليل التكلفة، زيادة الإيرادات) ؛
- تكوين الفريق: عادة يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس خبرتهم التقنية في المشروع و بمجرد إنطاق يكون العمل الفعلي على عاتق المجموعة من رواد الفريق و أعضائه و معاونيه، الذين لديهم الخبرات الجيدة و الأفق الواسع و الحماس الدافع والذين يتم اختيارهم عموما من خلفيات العملية و العلمية المتنوعة و مستويات الوظيفة المتعددة؛
- وضع الميثاق: هو عبارة عن وثيقة هامة تمثل وسيط مكتوبا للمشكلة وهو يتضمن وصفا لحالة الشركة و صياغة للمشكلة و الفرصة و الهدف و القيود و الافتراضات على المشروع و المجال الذي

¹ – الفزاز إسماعيل و آخرون، سته سيثما و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018، ص: 35.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

- سيتم دراسته و الأعضاء و دور كل منهم، ثم الخطة المبدئية التي تحدد فيها كل مراحل منهجية التحسين المستمر و أخيرا النتائج المرجوة من إنجاز المشروع؛
- تدريب الفريق: هو من أولويات في عملية تطبيق سته سيثما و يركز على عملية منهجية التحسين المستمر ومراحلها و هذا يتطلب تدخل من الإدارة العليا للمنشأة من خلال إيجاد وحدة للتعليم المستمر وتدريب العاملين؛
- بناء فريق سته سيثما: هناك أسماء و ألقاب متابعة تطلق على أفراد فرق سته سيثما و يتكون عادة من الراعي أو الداعم، الحزام الأسود، الحزام الأسود الرئيسي، الحزام الأخضر، قائد التنفيذ؛
- تنفيذ منهجية التحسين المستمر: في تطبيق الحلول؛
- تقديم الحلول المناسبة: بعد إنهاء المشروع يعود أعضاء الفريق لوظائفهم المعتادة أو ينتقلون إلى المشروع التالي، لأنهم في الغالب يعملون في أماكن التي تأثرت بحلهم فإن إعطاء الفريق يساعدون في إدارة العملية الجديدة أو الحل و يتأكدون من نجاحهم.¹

و يمكن حصر أهداف سته سيثما في ثلاث نقاط هي :

- زيادة رضا العملاء؛
- تقليل زمن الدورة؛
- تقليل العيوب .

إن الوصول إلى هذا الأهداف يمثل وفرا كثيرا في تكاليف العمل و يمثل فرصا للاحتفاظ بالعملاء والوصول إلى الأسواق الجديدة و بناء سمعة الأداء المتميزة للمنتجات و الخدمات، كما تحتاج إلى تحسينات في الدخول بالتفاصيل في كل مراحل التشغيل فالوصول إلى سته سيثما يعني أن العمليات أو المنتج سيكون تقريبا بدون أخطاء أو عيوب.²

¹ – القزاز إسماعيل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² – نفس المرجع و الصفحة سابقا.

المبحث الثاني: منهجية ستة سيثما و طرق إعدادها

الهدف الرئيسي من مفهوم ستة سيثما هو تخفيض الإختلاف في العمليات و المنتجات باستخدام منهجية التحسين المستمر و التي تستخدم للحد من العيوب في العمليات القائمة أو مبدأ التصميم و إعادة التصميم و التي تستخدم لإيجاد منتج أو تقديم خدمة جديدة خالية من العيوب، و ذلك بغية معرفة فوائد ستة سيثما.

المطلب الأول: منهجية التحسين المستمر

بغية الوصول إلى تطبيق ناجح لسته سيثما يمكن استخدام (D.M.A.I.C) برنامج التحسين المستمر حيث أن منهجية التحسين المستمر هي قياس معاصر للتقويم مستوى أداء العمليات في الشركات والمنظمات يمكن من تحديد الفرق بين مستوى الأداء الحالي و المستوى المنشود، و من ثم يمضي السيل لتوجيه الموارد في الاتجاهات الصحيحة و يفتح الطريق لتقليل التكاليف و تعظيم الفوائد، و يفصح المجال لتحقيق الغايات و الأهداف المنظمة.¹

إن الهدف الرئيسي من منهج ستة سيثما هو تخفيض الاختلافات في العمليات و الخدمات باستخدام منهجية التحسين المستمر، و هو ما يسمى بمنهجية (D.M.A.I.C) و التي تستخدم للحد من العيوب في العمليات القائمة، و هي عبارة عن مجموعة من الخطوات تهدف إلى الحد من العيوب في سير العمليات القائمة حيث تشمل هذه المنهجية على خمس مراحل وهي:

- **تعريف المشكلة (Define)** : أي اختيار أعضاء الفريق و بدورهم يقوم بتحديد احتياجات الزبون وتسمى توقعات و متطلبات العميل بخصائص حرجة للجودة والتي تعير لها أثر كبير على الجودة، ويتم التعرف على احتياجات العميل من خلال المقابلات أو الاستعانة و بعد جمع البيانات الخاصة بالجودة وتحليلها و يتم وضع رسم توضيحي للعملية التي سيعمل عليها الفريق.²

¹ - أسامة عبد العزيز الشواني، ستة سيثما : الإتجاهات المعاصرة في الإدارة و تطوير الأداء، مركز جامعة القاهرة، للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص: 17.

² - نفس المرجع السابق، ص: 18.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيقما

- **القياس (Mesure)** : و فيها يقوم الفريق بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على الخصائص الحرجة للجودة و قياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات و دراسة المكونات الأساسية للنظام، و التي تشمل على المخرجات، و هي الناتج النهائي للعملية؛ مثل (عدد العيوب أو مستوى رضا العملاء أو الأرباح)، وتتضمن العملية الأنشطة و المهام التي تقوم بها لتحويل المدخلات إلى المخرجات، المدخلات هي التي تدخل إلى العملية و يتم تحويلها إلى مخرجات.

- **التحليل (Analyze)**: حيث يقوم الفريق بتحديد الأسباب المحتملة و الاختلافات و العيوب التي تؤثر على نتائج العملية حيث يقوم الفريق بدراسة إبعاد المشكلة بشكل أفضل تفصيلا باستخدام أدوات العملية وأكثر الأدوات شيوعا المستخدمة في هذا التحليل هو السبب و النتيجة، إذ يقوم الفريق سته سيقما باستكشاف الأسباب المحتملة للمشكلة التي قد تنشأ من مصادر مختلفة كالطرق و الأساليب والتقنيات المستخدمة في العمل.¹

- **التحسين (Improve)** : يتم التعرف على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والإرتقاء بمستوى المنظمة، حيث يستخدم الفريق أدوات عملية إيجاد و تحديد الحلول الممكنة بعد تحديد المتغيرات الأساسية و تأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة، إن عملية التحسين هي إستراتيجية المتعلقة بالتطوير الحلول تركز على التخلص من الأسباب الرئيسية للمشكلة التي تعارض أداء العمل أي أن فريق منهج سته سيقما يقوم باستهداف المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المشكلة محل الدراسة و التي تسبب الآثار السلبية أو الإيجابية في المتغير التابع بوصفه النتيجة المستهدفة في عملية التحسين.

- **الرقابة (Controle)**: في هذه المرحلة يتم التأكد من أن التحسينات ستستمر مدة طويلة و يقوم الفريق بتطوير بعض الأدوات العلمية للمساعدة على سيطرة العملية و الهدف النهائي لهذه المرحلة هو تخفيف الاختلاف بالسيطرة على المدخلات و مراقبة المخرجات.²

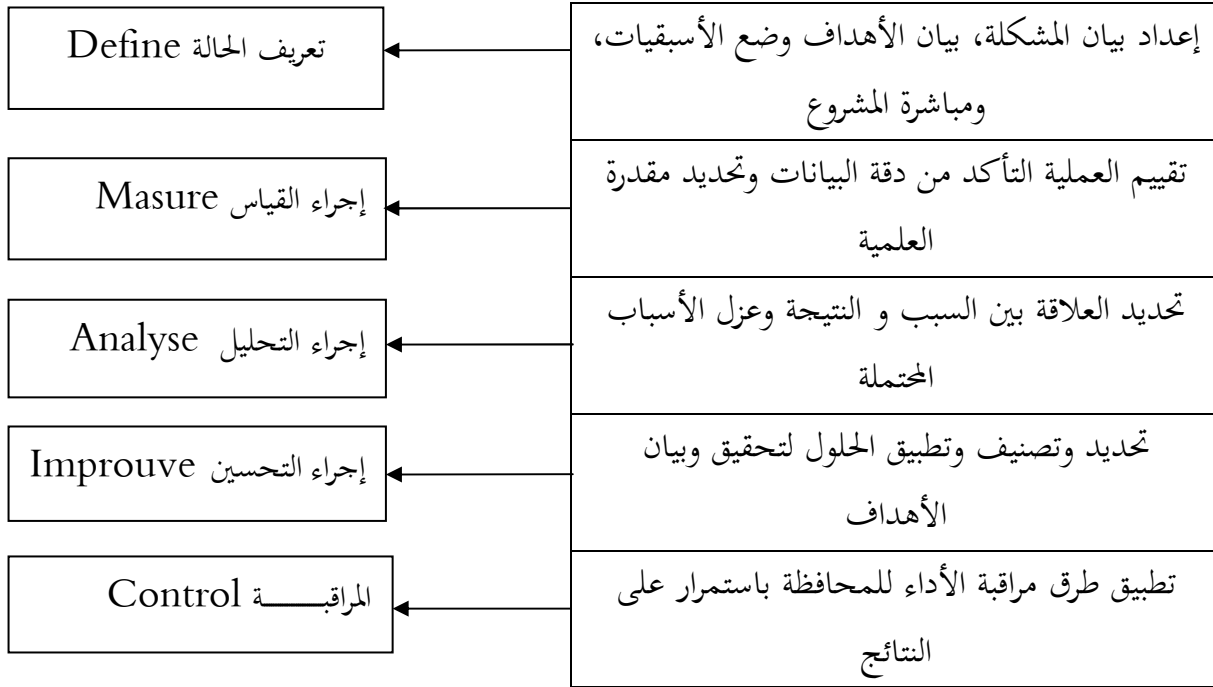
¹ - أسامة عبد العزيز الشواني، مرجع سبق ذكره ، ص :18.

² - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيثما

و تتمثل إستراتيجية التحسين لسته سيثما بالخطوات الخمس المبينة في المخطط التالي:

الشكل رقم (02-02) : مخطط إستراتيجية منهجية التحسين المستمر (D.M.A.I.C).



المصدر: القزاز إسماعيل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

المطلب الثاني: منهجية تصميم ستة سيثما

تعرف منهجية تصميم ستة سيثما على أنها طريقة منظمة تستخدم أدوات علمية للعمل على تصميم المنتجات و الخدمات و العمليات التي تقابل توقعات العميل في مستويات الجودة لسيثما ستة. إن الفكرة التي تقابل عليها تصميم ستة (D.F.S.S) و التي تعني Design for six sigma أن سيثما ستة يجب أن تبني في بداية تطوير المنتج أو الخدمة، و بالتالي سيتمتع بثقة كبيرة في السوق و قبول إيجابي كما يتم الحد من العيوب في هذا المنتج أو الخدمة . إن منهجية تصميم سيثما ستة (D.F.S.S) تستخدم عدة طرق ومنها طريقة (I.D.O.V) و طريقة (D.M.A.D.V)¹.

¹- Brue.G. & .Laundy.R, Design for Six Sigma, McGreu Hil ,1st Edition ,New York , 2002 ,p:05

1- طريقة (I.D.O.V)

و التي تكون من أربع مراحل: التعرف - التصميم - المثالية - المصادقية.¹

- التعرف (Identfy)

و جوهر هذه المرحلة يتم فيما يلي:

- التعرف على العملاء و متطلباتهم ؛
- التعرف على العملاء المنتج أو الخدمة؛
- التعرف على الخصائص الحرجة للجودة؛
- تصميم العلاقة بين متطلبات الزبون و النقاشات المطلوبة؛
- تحديد الهدف لكل خاصية من الخصائص الحرجة للجودة.

- التصميم (Design)

تدرك المنشأة متغيرات التصميم و ترجمه إلى التصميم النهائي و هذه المرحلة تتضمن ما يلي:

- وضع التصاميم بديلة؛
- إستخدام تطبيقات هندسية؛
- إستنتاج مخاطر الفشل.

- المثالية (Optimize)

و هي المرحلة الأخيرة في التصميم و التأكد من فعالية السوقية و تكون المنشأة واثقة من أن المنتج يصنع ضمن متغيرات التصميم و الميزانية المتفق عليها و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تعريف مصادر المتغيرات؛
- تحسين التصميم المصنف؛

¹ -CLSI EP23A, Laboratory Quality Control Based on Risk Management, Clinical and Laboratory Standards Institute, 940 West Valley Road, Suite 1400, Wayne, Pennsylvania, 2011,p: 34.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

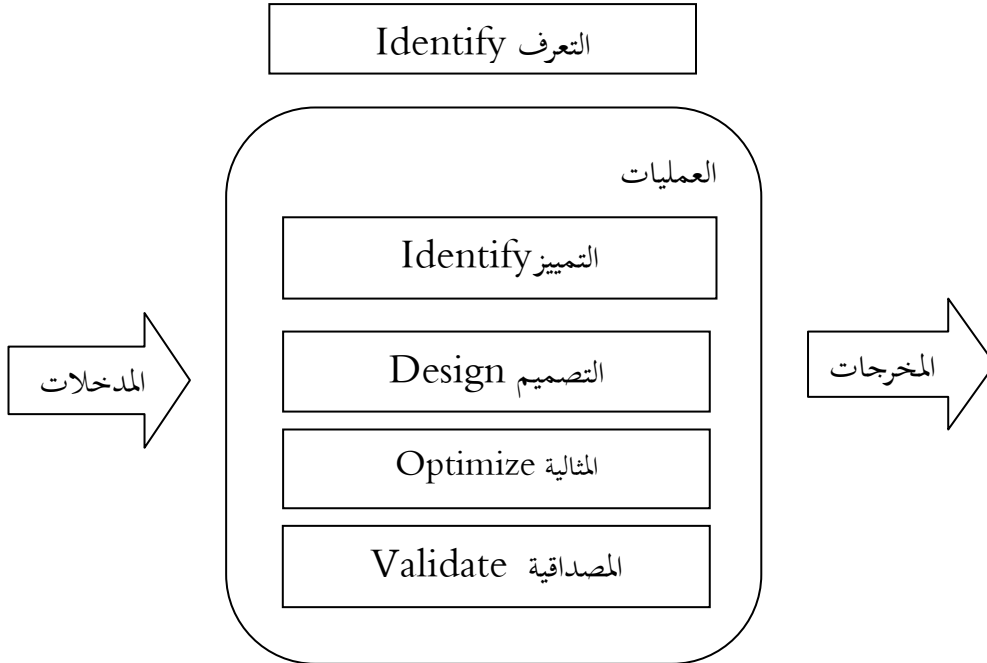
– تحسين المنتج.

– المصدقية (Validate)

و هي المرحلة النهائية حيث يتم التدقيق على العملية كاملة، و تتضمن هذه المرحلة:

- التحقق بأن التصميم يلبي متطلبات العميل؛
- تقييم الأداء؛
- تطوير خطة للسيطرة على الاختلافات للخصائص الجودة؛

الشكل رقم (02-03) : منهجية تصميم ستة سيثما (D.F.S.S).



المصدر : Brue.G. & .Laundy.R,Op.Cit, p:06.

2- طريقة (D.M.A.D.V)

و التي تحتوي على خمس مراحل تتمثل في :

- التعريف (Define): و هنا نحدد أهداف المشروع و متطلبات العملاء.
- القياس (Measure) : تقييم حاجات و مواصفات العميل.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

- التحليل: (Analyze) تحليل العملية لتلبية متطلبات العميل.
- التصميم (Design)
- التحقق (Verify) : تحقيق التصميم ليتوافق مع متطلبات العميل.¹

المطلب الثالث: فوائد ستة سيثما

الفوائد التي يمكن جنيها من تطبيق ستة سيثما تتمثل فيما يلي:

- يضمن تطبيق ستة سيثما المعرفة الدائمة و المستمرة للزبائن وامتطلباتهم وما هي المتغيرات التي قد تطرأ على تلك الحاجات و الرغبات؛
- يضمن تطبيق ستة سيثما تحسين مستوى الأداء بشكل مما ينعكس ذلك مستويات الأداء و التي يتم التعبير عنها بلغة الأرقام الربحية و التكلفة؛
- يضمن تطبيق ستة سيثما الحد من تكلفة الجودة الرديئة (عيوب في الإنتاج) و ما ينتج عنها من مشاكل مثل التأخر في موعد التسليم، عدم رضا الزبائن و فقد عدد من الزبائن؛
- القدرة على التقليل من العمليات التي لا قيمة لها والتركيز على العمليات ذات الخصائص المرجحة في الجودة؛
- تحسين مستوى تناغم الخدمات من خلال الإنتاج المنظم و تقليل إنحرافات الإنتاج؛
- زيادة التزامات العاملين؛
- زيادة الوعي و إدراك في طرق حل المشاكل و طرق استخدام الأدوات و التقنيات مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.²

¹ - Joseph, M, Using Design for Six Sigma to Design an Equipment Depot at a Hospital, Master Thesis of Science in Systems Science in the Graduate School, Binghamton University, New York,2017, p: 24

² - Idem.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

المبحث الثالث: طرق و أساليب تطبيق منهجية سته سيثما

يتطلب تطبيق سته سيثما مجموعة من المراحل و الخطوات و ذلك باستخدام أدوات و أساليب إحصائية من خلال تشكيل فريق عمل يشارك في عملية التطبيق و ذلك من أجل تقليل الأخطاء والتوصل إلى نتائج جيدة و إلى الأهداف المنشودة .

المطلب الأول: خطوات تطبيق منهجية سته سيثما

إن تطبيق سته سيثما يتطلب الكثير من الجهد و التعاون،بدءا باختيار كل الفرق التي سوف تشارك في عملية التطبيق و كذلك العمليات الحرجة التي سوف يتم إجراء التحسين عليها، لذلك كان لابد من دعم الإدارة العليا لتلك الفرق وكذلك المشاريع التي سوف يتم تطبيق سته سيثما وفيما يلي أبرز الخطوات المهمة من عملية تطبيق سته سيثما.¹

- الحصول على دعم الإدارة العليا في المؤسسة ؛
- تكوين فريق عمل لديهم خلفية في عملية الإحصاء؛
- وجود خبراء في سته سيثما إذا ما يتوفر لدى المؤسسة خبراء فأهمهم خيارات إما أن تستعين بخبراء بمنهجية سته سيثما، أو إرسال بعض موظفيها للتدريب في إحدى المراكز المعتمدة في موضوع سته سيثما؛
- بدء مشروع وذلك عن طريق تحديد عدة مشاريع محتملة وكذلك الموارد المتاحة ؛
- اختيار المشروع ذو أهمية الكبرى والذي يتعلق بعوامل تؤثر على جودة الخدمات ؛
- تطوير خطة عمل مرنة والحصول على المواد اللازمة لذلك؛
- يجب التذكير أن الفعالية في التطبيق تمكن في جودة الحل وعدم مقارنة التغيير ؛
- تأسيس منهجية لمتابعة المشروع و تطبيقه ؛

¹ - سمير خليل إبراهيم جوادة، مدى توافر مقومات تطبيق سته سيثما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة و دورها في تحسين عودة الخدمات الصحية من وجهة النظر الإدارية العليا، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2001، ص: 63.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

- توفير الاحتياجات الرئيسية لتطبيق سته سيثما مثل المعلومات، فرق العمل ؛
- التأكد من تحسين المتوقع (ملموس - غير ملموس) تحقيق النتائج المطلوبة؛
- التأكد من أن الخطة تستطيع تحقيق النتائج المتوقعة؛
- عند الوصول إلى الهدف بفعالية يجب تكريم فريق العمل؛
- إعادة مشروع في مناطق حساسة للجودة مرة أخرى.¹

المطلب الثاني: مراحل تطبيق منهجية سته سيثما

تمثل مراحل تشكيل فرق العمل التي ستطبق مفهوم سته سيثما فيما يلي:²

- **الحزام الأسود** : يعتبر هذا الدور من أعم الأدوار في سته سيثما فيعتبر الشخص الذي يقوم بالتحري عن فرصة التغيير المؤثرة طوال الوقت ثم يقوم بتطبيقها و استخدامها لتحقيق النتائج، فهو الذي يقود و يلهم الآخرين كما يدرّب و يعلم، و يجب أن تكون له القدرة على تقييم و حل المشكلات و صميم العمليات، كما يساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم و عملهم و يشارك في تدريبهم إدارتهم و يحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة و أن فرق سته سيثما لا تعمل بفعالية ما لم يتواجد حزام أسود قوي، و الحزام الأسود عادة ما يتم إخباره من الإدارة الوسطى و تكون له خبرة لا تقل عن سنتين في إدارة مشاريع و مكلف بمهام خاصة و أن يكون متفاني في عمله و مؤمن بالتغيير و يكون إنمائه للمؤسسة التي يعمل بها بشكل عالي جدا.

- **الحزام الأسود الرئيسي**: يكون الحزام الأسود الرئيسي في العديد من المنظمات بمثابة مدرب و مراقب ومستشار لبقية أولئك الذين يقومون بدور الحزام الأسود في أغلب الأحيان يكون خبير في الأدوات التحليلية لسته سيثما مع خلفية علمية في مجال الهندسة أو العلوم أو في درجات علمية عالية في مجال إدارة الأعمال والإحصاء، و يقوم الحزام الأسود الرئيسي بالإشراف على الأحزمة السوداء في عملية التدريب والمتابعة إضافة إلى تحديد احتياجات الزبائن و تطوير أساليب القياس للعمليات الأساسية و يقوم أيضا

¹ - سمير خليل إبراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

² - محمد العال النعيمي، منهج حديث في مواجهة العيوب سته سيثما، المؤتمر الدولي العلمي الأول لجامعة الزيتونة و جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، تونس، 2017، ص: 11.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

بجمع المعلومات من مصادرها و القيام بالتحليلات الخاصة بها، و تصميم التجارب و التواصل مع المدراء المهنيين و إن وجود الحزام الأسود الرئيسي ضروري في تبنى سته سيثما كما أن وجوده يضمن استمرارية التغيير و تقليل التكاليف و تطوير خبرات العاملين.

- **الحزام الأخضر:** هو الشخص المدرب على مهارات سته سيثما و يكون تقريبا يمثل الحزام الأسود لكنه عضو في فريق سته سيثما أو قائد لفريق سته سيثما بشكل جزئي، و لذلك يتطلب تدريب مجموعات كبيرة جدا من عاملها ليصبحوا أعضاء في الحزام الأخضر، و دورهم هو التأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بسيثما سته و إدراجها في أنشطة الشركة اليومية.

- **الراعي أو الداعم:** عادة ما يكون الراعي أو الداعم هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو الفرق العاملة في سته سيثما ووجوده مهم جدا و لذلك لأنه يعتبر هو المسؤول في النهاية عن استمرار العمل في سيثما سته و الحقيقة أن الراعي يجب أن يكون متمتع بموقع عالي في المؤسسة أو الشركة و عادة ما يكون من أعضاء مجلس الإدارة أو لجنة التوجيه و من مهامه :

- التأكد من أن المشاريع تسير بما تناسب مع تحقيق الأهداف العليا، وتقديم النصائح و التوجيهات في حالة تعارضها؛

- إطلاع أعضاء فريق القيادة على أهم التطورات والتقديم في سير المشاريع؛

- توفير المصادر التي تحتاجها الفرق مثل الوقت و المال و الملزمات؛

- التفاوض في النزاعات و الربط بين مشاريع سته سيثما الأخرى.¹

- **قائد التنفيذ:** هو المنفذ الأكبر و هذا الشخص يقوم بتنظيم كامل الجهود و في سته سيثما يكون عادة منصب نائب رئيس و يتواصل دائما مع الرئيس التنفيذي أو أي إدارة عليا.

و يجب أن يكون ذو خبرة عالية في مجال التطوير و الجودة في مجال عمله و لديه مهارات قيادية قوية و الهدف من وجود المنصب هو قيادة طريقة التفكير و المساعدة في تحقيق نتائج مادية مرضية و خدمات للزبائن و تلبية احتياجاتهم بطرق عديدة .

¹ - محمد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 12 - 13.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في تطبيق منهجية سته سيثما

لقد حدد عديد من الكتاب و الباحثين الكثير من الأدوات و الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها عند البدء في عملية تطبيق سته سيثما، و يمكن إيجاز تلك الأدوات و الأساليب فيما يلي:¹

- **مخططات الصلة:** تعني تجميع الآراء ضمن تطبيقات محددة، تساعد في تقييم الأفكار، كمثال على ذلك و بعد تجميع الزبائن المراد مقابلتهم، يمكن للفريق استخدام مخططات الصلة بحيث يتم توضيح فئات الزبائن الجدد، طويلة الأمد و المفقودين.

- **التصويت:** تستخدم هذه الأداة لتحديد الآراء و الأقدار، و تستخدم عادة بعد العصف الذهني - وتعتبر أحيانا جزء منه- الخيارات التي تغطي معظم الأصوات يتم التركيز عليها بالمزيد من التحليل.

- **شجرة القرارات:** يوضح كيفية ربط الأهداف و الحلول و يمكن إستخدامه أيضا لربط إحتياجات الزبائن ضمن مخطط واحد مثل القيمة المضافة للمنتجات مع المتطلبات الأكثر تخصصا كتكاليف التركيب المنخفضة و تكاليف الصيانة المنخفضة.

- **المخطط التابعي:** يعتمد الإظهار تفاصيل العملية موضحا التجارب، المسارات الإختبارية، نقاط إتخاذ القرارات يمكن أن تفيد لحاليتين إما إظهار الوضع القائم للعمل و دورات التصحيح أو الوضع المفروض أن تسير عليه حيث يختلف مستوى التفاصيل المقدم تبعا للأهداف. توجد الآن لبرامج حاسوبية جاهزة تستخدم لتحقيق هذه الغايات و لكن الموضوع يبدأ بالعصف الذهني أولا.

- **مخططات السبب و التأثير:** تقنية منتشرة تستخدم للإجراء عصف ذهني لكافة الأسباب المحتملة المتسببة في حدوث المشكلة حيث يتم وضع الأسباب المتوقعة في مجموعات ذات صلة، و الأسباب المؤدية لأسباب أخرى ترتبط ضمن مخطط شجري، تكمن فيه هذه المخططات في قدرتها على تجميع الأفكار

¹ - نطال حلمي السلامة، إمكانية إستخدام سته سيثما لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص: 56.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيكما

الفريق باتجاه التفكير لمناقشة كافة الأسباب المحتملة، أنها تخلق فرضيات منطقية تساعد لاحقا بالتركيز على إجراء قياسات و تحليلات سببية جذرية لمعالجة المشكلة.

- **مخططات باريتو:** يستفاد منها لتحديد أهم مسببات المشكلة، و الإشكال ذات الأرقام توضح القليل الكثير التأثير حيث يساعد على التركيز على حل المشكلة ، حيث أن 80% من المشاكل تنتج عن أسباب قليلة نسبيا (20%).¹

- **مخططات الانتشار:** يسعى هذا المخطط لإيجاد علاقة ما بين عنصرين في العملية لملاحظة وجود تربط بينهما مما يعني أن التغير في عنصر معين يؤدي تلقائيا للتغير في العنصر الأخر. و تكون هناك علاقة ترابط إيجابية إذ كانت هناك زيادة في العنصرين، و تكون سلبية إذا ما تزامنت الزيادة في العنصر الأول نقصانا في العنصر الثاني.²

- **العصف الذهني:** هي طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية قصيرة لحل مشكلة أو قضية معينة و تستعمل في بعض الحالات نعرضها كالتالي:

- عندما يكون هناك مجموعة واسعة من الخيارات المطلوبة؛
- عندما يكون هناك أفكار إبداعية؛
- عندما يكون آراء المجموعة كاملة مطلوبة.³

العينات: توفر العينات المال و الوقت و تعطيك بيانات ممتازة للقياس أو تحليل المشكلة و ذلك إذ كانت العينة تمثل المجتمع تمثيلا صادقا.⁴

¹ - سمير خليل إبراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² - الصبان محمد سمير، نظرية المراجعة وآلية التطبيق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 46.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 47

⁴ - سمير خليل إبراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي لسته سيثما

- **التعريفات الإجرائية:** التعريف الإجرائي هو وصف واضح و دقيق و مفصل ومفهوم لكيفية ترجمة البيانات و الأحداث خلال العمليات، مما يسمح بجمع البيانات بثبات و بصورة منسقة و عدم الخلط بين الأمور و بشكل مفصل و مفهوم.

- **طرق التعرف على صوت العميل:** يمثل العميل نقطة محورية في العديد من الأنشطة و أهداف سته سيثما، فاستخدم هذه الطرق العديد من التقنيات لمساعدة المنظمة لجمع البيانات عن طريق العميل الخارجي عن طريق المدخلات، و البحث على متطلبات العميل، و تقييمها و تصنيفها و ترتيبها وفق الأولويات.

أوراق الفحص و الجداول الإلكترونية: هي عبارة عن نماذج تستخدم لجمع البيانات، حيث تصمم قائمة المراقبة أو التدقيق عادة من قبل الحزام الأسود أو فريق له هدفان رئيسيان هما :

- ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة المتضمنة لكل الحقائق الضرورية و هي المعلومات التي تم جمعها بالفعل و التي تخص الزبون المستهدف و تسمى هذه الحقائق بعوامل المطابقة.
- جعل عملية جمع البيانات أكثر سهولة، إن أوراق الفحص يمكن أن تفاوت من جداول بسيطة إلى رسوم بيانية تستخدم للتدليل على مكان حدوث الأخطاء أو التلف.

- **المدرج التكراري:** يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما و ذلك بإظهار نمط توزيعها و له نقاط مهمة؛ المركز و عرض المنحنى و شكل المنحنى، و تتكون المدرجات التكرارية عادة من متغيرات كمية كالوقت أو لون أو الحرارة و لا تصلح للبيانات الوصفية، و يهدف تحليل المدرج الإحصائي إلى تحديد وتصنيف الاختلافات في البيانات أما المدرج التكراري فهو أداة نافعة وضرورية لكن إذا كانت الاختلافات صغيرة فلا يكون حاسما لاكتشاف الفوارق العامة.

- **مخطط المسار الزمني(السلاسل الزمنية) :** يبين مخطط المسار الزمني صورة عن التفاوت و عن التغيرات و الاتجاهات و الاختلافات غير العشوائية عبر الزمن للعملية التي يتم دراستها، و يساعد في تحديد أسباب هذه التفاوت و يمكن استخدامها لتحديد المشاكل و لقياس مدى التقدم برنامج تحسين الأداء.

الفصل الثاني : التأسيس النظري و المفاهيمي لسته سيقما

- اختبارات الدقة أو الدلالة الإحصائية: حيث تبحث هذه الأدوات عن الفروقات في مجموعة البيانات لنرى فيها إذ كانت ذات معنى حيث تشمل على مربع كاي و اختبارات ، و تحليلات التباين أنوفا
- الارتباط و الانحدار: و تشمل على الانحدار الحظي البسيط، الانحدار الثنائي، اختبارات سطحية الإيجابية و طبيعة الروابط بين المتغيرات في العملية أو الإنتاج.
- تصميم التجارب: و هي مجموعة الطرق لتطوير المقاييس المسطرة عليها عن كيفية أداء العملية، و إعادة تتم بواسطة اختبار خاصيتين أو أكثر تحت شروط مختلفة، بالإضافة للمساعدة باستهداف مسببات لمشكلة ما فقد يكون تصميم التجارب أساسا للحصول على المنفعة و تسمى الحل الأمثل.¹

¹ - زناقي أشواق، تسعديت سمية، تطبيق سته سيقما في المؤسسات الإستشفائية كأداة لتحقيق الجودة الخدمات الصحية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة ،خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص: 18.

خلاصة الفصل الثاني

أصبح موضوع الجودة و الرقابة من المواضيع التي تركز عليها الإدارة هذه الأيام و تعد ستة سيثما من مبادئ الجودة القائمة على المراقبة الإحصائية للعمليات بأنواعها المختلفة الإدارية و المالية و الفنية، و يتميز عن باقي الأدوات العملية الأخرى بتحليلها الإحصائي الدقيق و الطريقة النظامية لحل المشاكل و التحديد الدقيق للأسباب الجذرية الخاصة بالبيان، و لقد حظي مفهوم ستة سيثما باهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية و الخدمائية فتعددت آرائهم لخلفياتهم و نظراتهم العملية والنظر إلى ستة سيثما على أنها قياس (إحصاء) و فكر تنظيمي و منهج.

و من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن ستة سيثما هي طريقة منضبطة تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة و الكمال، لذلك تعتبر هذه المهمة من الأمور السهلة المنال و لكن بالعمل المشترك و المثابرة و خلق ثقافة فرق العمل المتكاملة هي التي تعطي النتائج الجيدة و تساعد الوصول إلى الأهداف المنشودة .

حيث ينظر لسته سيثما من منظور علم منهج على أنها عملية تحسين لإستراتيجية المنشأة وذلك بإستخدام نموذج ديماك (D.M.A.I.C) و منهجية تصميم لسته سيثما (D.F.S.S) التي تستخدم عدة طرق منها طريقة (I.D.O.V) و طريقة (D.M.A.O.V) و التي تهدف إلى الحد من العيوب في سير العمليات القائمة و ذلك لكي يتم التنبؤ و تجاوز التوقعات لكل المساهمين لتحقيق الفعالية.

كما يشترط في تطبيق ستة سيثما تكوين فريق عمل لديهم خلفية في عملية الإحصاء و توفير الإحتياجات الرئيسية مثل المعلومات، فرق العمل المتعاونة، و الموارد المالية، و القدرة على الحكم الصائب، إعادة التقييم المستمر، لغرض التصحيح الأخطاء مما يساعد على نجاح المنظمات و الوصول إلى مراتب متقدمة من درجة ستة سيثما.

و بالتالي فإن منهجية ستة سيثما تستخدم أدوات و أساليب لازمة لتحسين قدرة العمليات، حيث تستخدم المعلومات و التحليل الإحصائي و ذلك لقياس و تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة الأم الذي يؤدي إلى فحص العيوب و تحقيق أرباح عالية و جودة المنتج و رفع معنويات العاملين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيغما

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع منهجية ستة سيكما، وتقييم أداء البنوك من خلال الإستعانة بالأساليب الكمية الحديثة سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع والذي يهدف إلى معرفة مدى نجاعة منهجية ستة سيكما في تقييم و تحسين أداء البنوك في البيئة التي تعمل فيها.

بحيث يتناول هذا الفصل التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة، إذ تم اختيارها من ذوي الخبرة العالية والأكثر كفاءة لتحظى هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من المعلومات والفائدة ليتم في الأخير التوصل إلى نتائج هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : مجتمع و عينة الدراسة؛
- المبحث الثاني : اختبار ثبات وصلاحية القياس؛
- المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين حول موضوع الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث القيام بدراسة ميدانية، و ذلك من خلال استخدام استبيان يحتوي على أسئلة متنوعة حول محاولة تقييم وتحسين أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما.

المطلب الأول : التعريف بعينة ومجتمع الدراسة

يمثل المجتمع الإحصائي جميع المفردات التي تكون الظاهرة موضوع البحث في حين تعتبر شريحة أي جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص و صفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية العاملة في الجزائر ، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع وكالات البنوك العاملة بالجزائر فقد استخدمنا أسلوب العينة العشوائية، حيث قمنا بتصميم إستبانة إلكترونية على الأنترنت عبر "موقع قوقل" كأداة أجمع البيانات من أفراد المجتمع محل الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للإستبانات المحصل عليها 41 إستبانة، وبعد مراجعة الإستبانات المسترجعة ثم استبعاد 06 إستبانات لعدم اكتمالها أو تناقض الإجابات من سؤال لآخر وتم اعتماد 38 إستبانة لغرض التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية S.P.S.S إصدار 26 الذي يعد الأحدث .

و تتمثل البنوك التي تم إخضاعها للبحث في :

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- البنك الخارجي الجزائري
- القرض الشعبي الجزائري
- باريبا الجزائر
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
- بنك الخليج الجزائري
- سوسيتي جنرال الجزائر

المطلب الثاني : أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وحسب المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة وجدنا إن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة وذلك نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة .

وقد تم تصميم إستبانة موجهة لإطارات البنوك التجارية الجزائرية للتعرف على آرائهم حيال مدى نجاعة منهجية ستة سيثما في تقييم وتحسين أداء البنوك.

وقد جاءت الإستبانة في شكلها النهائي مكونة من الأجزاء الرئيسية .

- الجزء الأول : اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

- الجزء الثاني : ويضمن بنود الاستبانة و احتوى على (38) فقرة تضم محاور الدراسة .

حيث جاءت الفقرات المرقمة من (01- 06) لاختبار الفرضية الأولى والمتضمنة "يفترض أن تتوفر لدى البنوك الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيثما".

والفقرات المرقمة من (07-38) لاختبار الفرضية الثانية والتي تنص : "يفترض أن يتم الاعتماد على منهجية ستة سيثما في التنبؤ تقييم و تحسين آدائها".

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستمارة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال كما تم استخدام مقياس ليكرا الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم إتجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن 05 للعبارة الموافقة بشدة و الوزن 01 للعبارة غير موافقة بشدة .

المطلب الثالث : الأساليب والأدوات الإحصائية

قصد إختبار صحة الفرضيات المبحوثة تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة ، استخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة وتمثل في :

- المتوسط الحسابي، و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الإستبانة؛
- المتوسط الحسابي المرجح (الموزون)، و ذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح؛
- الإنحراف المعياري، و ذلك بغية التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد ويلاحظ أيضا أن الإنحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الإجابات و تشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما؛
- معامل الارتباط، بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و ذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) ؛
- معاملات كرونباخ ألفا، و ذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، و كلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي وذلك لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول مدى استخدام منهجية ستة سيثما في تقييم و تحسين أداء البنوك تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية؛
- استخدام اختبار-ت- للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني : إختبار ثبات وصلاحيه القياس

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب تتمثل في اختبار ثبات أداء الدراسة باستعمال معامل كرونباخ ألفا، وإختيار صدق أداء الدراسة، وذلك من خلال الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة كما يتناول أيضا إختبار طبيعة البيانات نظرا لأهمية معرفة طبيعة المجتمع في حالة استخدام بعض الاختبارات المعلمية التي يشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة

فيما يخص ثبات أداة الدراسة و الذي يقصد به درجة الصدق الذاتي فيما بين مفردات الأداة و إمكانية الحصول على نفس النتائج، أو نتيجة قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (03- 01) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة.

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
01	تقييم وتحسين أداء البنوك	0.834	0.768
02	منهجية ستة سيثما	0.982	0.856
	جميع عبارات الإستبانة	0.8253	0.8516

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S_{v.26}.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03- 01) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ 82.53 % وهي نسبة جيدة مقابلة بالنسبة المقبولة إحصائيا و البالغة 60 % ، أما معامل الصدق فقد بلغ 85.16 % . وبصفة عامة يمكن القول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و المصدقية و بالتالي صلاحيته وإمكانية الإعتماد عليه لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

المطلب الثاني : إختبار صدق أداة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من الصدق الظاهري والصدق الداخلي (البنائي) لأداة الدراسة من خلال ما يلي :

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في المركز الجامعي بتيسمسيلت والبالغ عددهم ستة، لهدف دراستها

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

وتحكيما و إبداء الرأي فيها وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبيان، ولمعرفة مدى ملائمة فقرات الإستبيان للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية و وضوحها وتغطيتها لفرضيات الدراسة، و ثم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم و اقتراحاتهم حيث تم تعديل بعض فقرات الإستبيان وإجراء التعديلات المطلوبة . (الملحق 01)

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بحساب الصدق البنائي، وذلك باستخدام معامل إرتباط سيبرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه وقد تبين أنها جميعا دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03- 02) : معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم وتحسين أداء البنوك.

القيمة الإحتمالية	معامل سيبرمان للإرتباط	العبارات
0.000	0.654	يتوفر البنك على التجهيزات والإمكانات المادية اللازمة والمساعدة في تطبيق منهجية ستة سيثما
0.000	0.986	تعتمد الإدارة العليا للبنك على المؤشرات المالية لقياس ربحية البنك
0.000	0.648	يهتم البنك بقياس أداء كافة الأقسام العاملة بها
0.000	0.544	يتوفر البنك على قسم خاص يهتم بتقييم و تحسين جودة الأداء
0.000	0.542	يسعى البنك إلى تحسين خدماته بما يلي رغبات الزبائن
0.000	0.325	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفني باحتياجاته من المعلومات
0.000	0.752	إجمالي المحور

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S_{v.26}.

يظهر من خلال الجدول (03- 02) أن جميع عبارات محور تقييم وتحسين أداء البنوك دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% و اتضح أن أكثر العبارات إرتباطا بالمحور هي العبارة الثانية (تعتمد الإدارة العليا للبنك على المؤشرات المالية لقياس ربحية البنك) بمعامل إرتباط قدره 0.986 في حين كانت أقل العبارات

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

إرتباطا بالمحور هي العبارة (يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات) بمعامل إرتباط قدره 0.325.

الجدول رقم (03-03) : معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور منهجية ستة سيثما.

القيمة الإحتمالية	معامل سبيرمان للإرتباط	العبارات
0.000	0.756	يتوفر البنك على لوائح تنظيمية تساعده في تقديم خدماته
0.000	0.654	يقوم البنك بوضع خطة واضحة لكل فرع من فروعها لمنع التداخل والتصادم فيما بينها
0.000	0.632	يقوم البنك بتشجيع موظفيه على التميز في تقديم الخدمة بجودة عالية
0.000	0.872	يعد تحقيق رضا الزبائن الهدف الرئيسي للبنك
0.000	0.621	يعمل البنك بشكل دائم على تطوير الخدمات المقدمة
0.000	0.725	يقوم البنك برسكلة الموظفين بشكل مستمر سعيا منه لتحسين آدائهم
0.000	0.797	يتوفر البنك على الإمكانيات اللازمة التي تؤهله لتلبية احتياجات الزبائن
0.000	0.927	يقوم البنك بتحديد معايير رضا الزبائن و حل المشكلات لمنع تكرارها أو حدوثها
0.000	0.895	يقوم البنك بتقديم مكافآت لموظفيه في حين تفوقوا في أداء واجباتهم وتحقيق رضا الزبائن
0.000	0.784	يقوم البنك بدراسة السوق لتحديد ما يحقق رغبات زبائنه
0.000	0.765	يقيس البنك كافة أنشطته سعيا لتلبية رضا الزبائن
0.000	0.983	يستعمل البنك أساليب متطورة لجمع البيانات و تحليلها
0.000	0.264	يقوم البنك بوضع الآليات و المعايير اللازمة لقياس مدى تحقيق

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

		الأهداف المطلوبة
0.000	0.494	يقوم البنك بدراسات دورية لمعرفة حاجات زبائنه و مستوى رضاهم
0.000	0.729	يقوم البنك بتدريب موظفيه لإتقان استخدام الأدوات الإحصائية
0.000	0.642	يستخدم البنك تحليل SWOT في تقييم وضع البنك
0.000	0.984	يسعى البنك إلى معرفة المشاكل و أبعادها و تحصيلها من قبل الزبائن
0.000	0.263	يقوم البنك بتحديد أداة التحليل الإحصائية اللازمة للدراسة
0.000	0.723	يقوم البنك بمقارنة الإختلافات بين الوضع الحالي والمستقبلي
0.000	0.720	يقوم موظفي البنك بربط الخبرات و المقاييس و مراجعة العمليات
0.000	0.591	يقوم البنك بوضع ميزانية مخصصة لتحسين الخدمات المقدمة و تطويرها
0.000	0.213	يسعى البنك إلى توفير البيئة اللازمة لتحسين أداء الموظفين
0.000	0.697	يقوم البنك بتقديم خدمات متجددة و محدثة في كل مرة
0.000	0.727	يقوم البنك بتطبيق معيار التحسين المستمر على كافة الأنشطة لتحقيق رغبات الزبائن
0.000	0.562	يقوم البنك بتحديث تقنياته كل فترة و بشكل دوري والتي تساعد في تحسين الخدمات
0.000	0.522	يقوم البنك بتوثيق التحسينات الجديدة
0.000	0.373	يقوم البنك بوضع خطة لكل مرحلة من مراحل تقديم الخدمات
0.000	0.298	يسعى البنك لتطوير العمليات الرقابية لمتابعة التغيرات الحاصلة بالبنك
0.000	0.583	يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية بديلة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تواجهه
0.000	0.533	يقوم البنك من التأكد من عدم العودة للأساليب والممارسات القديمة
0.000	0.623	يقوم البنك بتخصيص قسم خاص لدراسة شكاوى الزبائن بهدف جمع المعلومات حولهم و حول مشاكلهم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

0.000	0.287	يقوم البنك بالتأكد من تقديم الخدمة بطريقة صحيحة وجودة عالية
0.000	0.799	إجمالي المحور

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v.26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-03) أن جميع عبارات محور منهجية ستة سيثما دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% و اتضح أن أكثر العبارات ارتباطا مع المحور هي العبارة (يسعى البنك إلى معرفة المشاكل و أبعادها و تحصيلها من قبل الزبائن) بمعامل ارتباط قدره 0.984 في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي العبارة (يقوم البنك بتحديد أداة التحليل الإحصائية اللازمة للدراسة) بمعامل ارتباط قدره 0.263.

المطلب الثالث : إختبار طبيعة البيانات

يكمّن الهدف من هذا الإختبار التحقق من أن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وهذا من خلال معرفة معلمية التوزيع الإحتمالي للمتغيرات. و للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن استخدام العديد من الإختبارات و الطرق منها اختبار كولجروف سميرونوف كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول رقم (03-04) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة.

الرقم	المحور	T.K.S
01	تقييم وتحسين أداء البنوك	0.082
02	منهجية ستة سيثما	0.073
	جميع عبارات الإستبانة	0.087

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v.26.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار إعتدالية التوزيع أن $Sig > 0.05$ بالنسبة لكل محور من محاور الإستبانة وهو الأمر بالنسبة للإستبانة ككل، و بالتالي نستدل على أن شرط الطبيعة محقق، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن إجراء الإختبارات المعلمية في إختبار الفرضيات.

المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات و تبويبها باستخدام برنامج S .P .S .S وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختياريها، فإننا نستعرض في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختيار الفرضيات الدراسة وذلك من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة لهذه العينة و اختيار الفرضيات .

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص عينة الدراسة يتوجب علينا دراسة توزيع مفردات العينة حسب كل من الجنس، السن، مستوى الدراسة، عدد سنوات العمل بالبنك.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

يبين الجدول رقم (03- 05) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (03- 05) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	% 60.53
	أنثى	15	%39.47
	المجموع	38	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيكما

نلاحظ من الجدول رقم (03- 05) أن عدد الذكور في الوكالات محل الدراسة قد بلغ 23 بنسبة 60.53%، أما الإناث فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 39.47%، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة الذكور لكنها تبقى جيدة كون هذه البنوك تعطي فرصة لإدراج المرأة في الإدارة.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

يبين الجدول رقم (03- 06) توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية.

الجدول رقم (03- 06) : توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	09	23.68%
	من 31 إلى 40 سنة	21	55.26%
	من 41 إلى 50 سنة	08	21.05%
	أكبر من 50 سنة	00	00%
	المجموع	38	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

نلاحظ من الجدول رقم (03- 06) أن نسبة 55.26% من الموظفين في الوكالات محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة ، تليها نسبة 23.68% التي توافق 09 موظفين و الذين لم يتجاوز سنهم 30 سنة، ثم في الأخير نسبة 21.05% بعدد يقدر بـ 08 موظفين يتراوح سنهم ما بين 41 و 50 سنة، وهذا يجعلنا نستنتج أن البنوك محل الدراسة تهتم بتوظيف فئة الشباب و الكهول لأنهم يتميزون بقدره علمية وعملية عالية و هذا يساعد البنك في إنجاز مهامه ونشاطاته بجودة و دقة عاليتين.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (03- 07) توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

الجدول رقم (03- 07) : توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي/ تقني سامي	01	%02.63
	ليسانس	25	%65.78
	ماستر/ ماجستير	12	%31.58
	دكتوراه	00	%00
	المجموع	38	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

نلاحظ من الجدول رقم (03- 07) أن أعلى نسبة والمقدرة بـ %65.78 حائزين على شهادة الليسانس وهم 25 موظفا، في حين كان %31.58 منهم حاملين لشهادة الماستر والماجستير، أما نسبة %02.63 و هو موظف واحد مستواه الدراسي لا يتعدى الطور الثانوي إلا أنه حائز على شهادة محاسبة من مركز التكوين المهني.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك

يبين الجدول رقم (03- 08) توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك.

الجدول رقم (03- 08) : توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات العمل بالبنك	أقل من 05 سنوات	17	%44.74
	من 05 إلى 10 سنوات	15	%39.47
	من 11 إلى 15 سنة	06	%15.79
	أكثر من 15 سنة	00	%00
	المجموع	38	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

نلاحظ من الجدول رقم (03- 08) أن أغلب موظفي البنوك محل الدراسة تقدر عدد سنوات عملهم بأقل من 05 سنوات أي بنسبة 44.74% ، تليها نسبة 39.47% للموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين 05 و 10 سنوات، أما النسبة المتبقية و هي 15.79% فقد تجاوزت سنوات عملهم 11 سنة و لم تتعدى 15 سنة ومن هذه النسب نلاحظ أن البنوك تسعى لتوفير فرص للمبتدئين، كما تعمل على الحفاظ على الكفاءات و الخبرات لأنها تمثل الركيزة التي يمكن للبنوك من خلالها تحقيق الأهداف المرغوبة و أقصى الأرباح.

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث نقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى و أقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة ، حيث تمت الإستعانة بمقياس ليكرت الخماسي لتحديد إتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة (1.5)\5= 0.8 .

الجدول رقم (03- 09) : إجابات الأسئلة و دلالتها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح للإجابات	درجة الموافقة	مستوى القبول
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	غير موافق	مرتفع جدا

المصدر : عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2007، ص : 540.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة، كما تم استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات.

1- الإحصاء الوصفي لمحور تقييم وتحسين أداء البنوك

الجدول رقم (03- 10) : الإحصاء الوصفي لمحور تقييم وتحسين أداء البنوك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.14	3.35	يتوفر البنك على التجهيزات والإمكانيات المادية اللازمة والمساعدة في تطبيق منهجية ستة سيثما
1.07	3.39	تعتمد الإدارة العليا للبنك على المؤشرات المالية لقياس ربحية البنك
1.08	2.63	يهتم البنك بقياس أداء كافة الأقسام العاملة بها
1.14	2.47	يتوفر البنك على قسم خاص يهتم بتقييم و تحسين جودة الأداء
1.14	2.50	يسعى البنك إلى تحسين خدماته بما يلي رغبات الزبائن
1.02	3.46	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفي باحتياجاته من المعلومات
1.17	2.90	إجمالي المحور

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

2- الإحصاء الوصفي لمحور منهجية ستة سيثما

الجدول رقم (03- 11) : الإحصاء الوصفي لمحور منهجية ستة سيثما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.11	3.29	يتوفر البنك على لوائح تنظيمية تساعد في تقديم خدماته
1.06	3.15	يقوم البنك بوضع خطة واضحة لكل فرع من فروعها لمنع التداخل و التصادم فيما بينها
1.02	3.48	يقوم البنك بتشجيع موظفيه على التميز في تقديم الخدمة بجودة عالية
1.21	2.76	يعد تحقيق رضا الزبائن الهدف الرئيسي للبنك
1.02	3.36	يعمل البنك بشكل دائم على تطوير الخدمات المقدمة
1.07	3.26	يقوم البنك برسكلة الموظفين بشكل مستمر سعيا منه لتحسين آدائهم
1.08	2.87	يتوفر البنك على الامكانيات اللازمة التي تؤهله لتلبية احتياجات الزبائن
0.97	3.42	يقوم البنك بتحديد معايير رضا الزبائن و حل المشكلات لمنع تكرارها أو حدوثها
1.00	2.63	يقوم البنك بتقديم مكافآت لموظفيه في حين تفوقوا في أداء واجباتهم و تحقيق رضا الزبائن
1.12	2.78	يقوم البنك بدراسة السوق لتحديد ما يحقق رغبات زبائنه
1.08	3.10	يقيس البنك كافة أنشطته سعيا لتلبية رضا الزبائن
1.08	2.98	يستعمل البنك أساليب متطورة لجمع البيانات و تحليلها

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

1.08	3.43	يقوم البنك بوضع الآليات و المعايير اللازمة لقياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة
1.10	3.77	يقوم البنك بدراسات دورية لمعرفة حاجات زبائنه و مستوى رضاهم
1.14	2.69	يقوم البنك بتدريب موظفيه لإتقان استخدام الأدوات الإحصائية
1.07	3.10	يستخدم البنك تحليل SWOT في تقييم وضع البنك
1.10	3.37	يسعى البنك إلى معرفة المشاكل و أبعادها و تحصيلها من قبل الزبائن
1.16	3.35	يقوم البنك بتحديد أداة التحليل الإحصائية اللازمة للدراسة
1.04	3.22	يقوم البنك بمقارنة الإختلافات بين الوضع الحالي والمستقبلي
0.97	3.20	يقوم موظفي البنك بربط الخبرات و المقاييس و مراجعة العمليات
1.01	3.54	يقوم البنك بوضع ميزانية مخصصة لتحسين الخدمات المقدمة و تطويرها
0.95	3.36	يسعى البنك إلى توفير البيئة اللازمة لتحسين أداء الموظفين
0.34	2.76	يقوم البنك بتقديم خدمات متجددة و محدثة في كل مرة
0.04	2.22	يقوم البنك بتطبيق معيار التحسين المستمر على كافة الأنشطة لتحقيق رغبات الزبائن
0.97	3.21	يقوم البنك بتحديث تقنياته كل فترة و بشكل دوري والتي تساعد في تحسين الخدمات

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

0.64	2.87	يقوم البنك بتوثيق التحسينات الجديدة
0.77	3.01	يقوم البنك بوضع خطة لكل مرحلة من مراحل تقديم الخدمات
0.22	2.76	يسعى البنك لتطوير العمليات الرقابية لمتابعة التغيرات الحاصلة بالبنك
0.25	2.98	يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية بديلة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تواجهه
0.43	3.65	يقوم البنك من التأكد من عدم العودة للأساليب والممارسات القديمة
0.55	3.76	يقوم البنك بتخصيص قسم خاص لدراسة شكاوى الزبائن بهدف جمع المعلومات حول مشاكلهم
0.26	2.76	يقوم البنك بالتأكد من تقديم الخدمة بطريقة صحيحة وجودة عالية
1.00	3.89	إجمالي المحور

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

سنحاول فيما يلي إختبار فرضيات الدراسة لقبولها أو رفضها بالإعتماد على النتائج المحصل عليها من تفريغ البيانات في برنامج S.P.S.S v26 .

1- إختبار فروض الفروق.

تم إجراء تحليل التباين لإختبار وجود فروق في تأثير تطبيق منهجية ستة سيثما على تحسين جودة أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة تعزى لبعض الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، عدد سنوات العمل بالبنك).

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

حيث يقوم هذا الاختبار بالتعرف على إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

– H_0 : لا توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.

– H_1 : توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.

القاعدة الإحصائية تنص على رفض العدمية في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية و قيمة Sig أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

1-1- اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس

– H_0 : لا توجد فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس.

– H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس.

الجدول رقم (03-12) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الجنس.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
تقييم وتحسين أداء البنوك	0.765	0.208	لا توجد فروقات
منهجية ستة سيثما	0.343	0.465	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03-12) : أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل المتغيرات لعامل الجنس.

1-2- اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن

– H_0 : لا توجد فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن.

– H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

الجدول رقم (03- 13) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف السن.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
تقييم وتحسين أداء البنوك	0.865	0.652	لا توجد فروقات
منهجية ستة سيثما	0.423	0.254	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03- 13) : أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل من المتغيرات تقييم وتحسين أداء البنوك و منهجية ستة سيثما تعزى لعامل الجنس .

1-3- إختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي

– H_0 : لا توجد فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي.

– H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03- 14) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
تقييم وتحسين أداء البنوك	0.832	0.403	لا توجد فروقات
منهجية ستة سيثما	0.376	0.564	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

يتضح من خلال الجدول رقم (03 - 14) : أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل المؤهل العلمي.

1-4- إختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى عدد سنوات العمل بالبنك

– H_0 : لا توجد فروق في متغيرات الدراسة باختلاف البنك.

– H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى باختلاف البنك.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

الجدول رقم (03- 15) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف البنك.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
تقييم وتحسين أداء البنوك	0.353	0.000	توجد فروقات
منهجية ستة سيثما	0.253	0.000	توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

يتضح من الجدول رقم (03- 15) وجود فروقات في جميع متغيرات الدراسة تعزى للمتغير الأخير أي البنك الذي يعمل به الفرد المستجوب، و ذلك لاختلاف الإمكانيات من بنك إلى آخر إضافة إلى اختلاف المقاييس المتعمد عليها في التنبؤ بالأزمات البنكية من بنك لآخر .

2- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمحاور الدراسة

قمنا بإختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار . ت . للعينة الواحدة (one simple -T- test) لمستوى ثقة 95% وذلك كما يلي:

1-2- اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على أنه : " يفترض أن تتوفر لدى البنوك الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيثما".

تم تحليل المحور المتعلق بإمكانية تطبيق منهجية ستة سيثما في البنوك الجزائرية والذي حصل على متوسط حسابي عام (3.89)، وهو يعني أن إمكانية تطبيق منهجية ستة سيثما متوفرة بدرجة جيدة في البنوك الجزائرية و للتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينة الواحدة .

إذا كانت قيمة المحسوبة واقعة داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة بينما إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية أي داخل منطقة رفض الفرضية الصفرية فإن الفرضية الصفرية ترفض وتقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى المعنوية المستعمل في الاختبار وهو

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

0.05 والذي يعني أنه إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0.05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنويا ذا دلالة إحصائية أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر غير معنوي وغير ذال إحصائيا .

الجدول رقم (03-16) : نتائج إختبار T المتعلقة باستخدام منهجية ستة سيثما .

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	نتيجة الإختبار
3.89	1.00	63.243	0.000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج S.P.S.S v26

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 63.243 وهي دالة عند مستوى معنوية وبما أن قاعدة القرار تشير إلى :

- قبول الفرضية العدمية H إذا كانت ($Sig > 0.05$)

- رفض الفرضية العدمية H وقبول الفرضية البديلة H إذا كانت ($Sig > 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : "يفترض أن تتوفر لدى البنوك الجزائرية الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيثما".

2-2- اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص : "يفترض أن يتم الاعتماد على منهجية ستة سيثما في تقييم و تحسين آدائها".

تم تحليل المحور المتعلق بالتنبؤ بالأزمات و إدارتها في البنوك الجزائرية بغية التأكد من كفاية و فعالية كافة الخطط و البرامج المتعلقة بإدارة الأزمات لتجنب وقوعها مستقبلا ، وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار T للعينه الواحدة وكانت نتائج اختبار T المتعلقة بمحور التنبؤ بالأزمات و إدارتها كما يلي :

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول تقييم أداء البنوك باستخدام منهجية ستة سيثما

الجدول رقم (03-17) : نتائج اختبار T المتعلقة بمحور تقييم وتحسين أداء البنوك.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	نتيجة الاختبار
2.90	1.17	55.207	0.000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S_{v.26}.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 55.207 وهي دالة عند مستوى معنوية

وبما أن قاعدة القرار تشير إلى :

– قبول الفرضية العدمية H إذا كانت ($Sig > 0.05$)

– رفض الفرضية العدمية H وقبول الفرضية البديلة H إذا كانت ($Sig > 0.05$)

وعليه نرفض الفرضية العدمية H ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : " يفترض أن يتم الاعتماد

على منهجية ستة سيثما في التنبؤ تقييم و تحسين أدائها".

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة حيث تم تحديد مجتمع والذي يتمثل في مجموعة من البنوك الجزائرية، حيث قمنا بتوضيح كيفية إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة إلكترونية وزعت على موقع قوقل كأداة لجمع البيانات من أفراد المجتمع محل الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للإستبانات المحصل عليها 41 إستبانة، وبعد مراجعة الإستبانات المسترجعة ثم استبعاد 06 إستبانات لعدم اكتمالها أو تناقض الإجابات من سؤال لآخر وتم اعتماد 38 إستبانة.

بعدها تطرقنا إلى قياس وثبات الصدق هذا الاستبيان من خلال حساب معاملي الثبات والصدق كرونباخ ألفا، كما تم تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة بدءا من محور منهجية سيكما ستة إلى محور تقييم وتحسين أداء البنوك ، وهذا كله بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية S.P.S.S، وبعد ذلك قمنا في المبحث الأخير باختبار الفرضيات الفرعية التي تختبر مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة، وفرضيات الدراسة الرئيسية لها بناء على الإختبارات الإحصائية.

فكان هناك فرضيات تختبر توفر البنوك الجزائرية للإمكانيات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيكما وفرضيات تختبر تحليل المحور المتعلق بتطبيق بأبعاد منهجية ستة سيكما في البنوك الجزائرية بغية التأكد من كفاءة وفعالية كافة الخطط والبرامج المتعلقة بتحسين و تقييم الأداء. كما قمنا باختبار فرضيات تختبر فروض الفروق من خلال إجراء تحليل التباين لاختبار وجود فروق في تأثير منهجية ستة سيكما على أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة تعزي لبعض الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة، البنك).

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر موضوع منهج سيقما ستة وتقييم الأداء في البنوك من المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين ، وتعد إمكانية تطبيق منهج سيقما ستة في البنوك من اهم المتغيرات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية، وذلك من خلال تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات التي يقوم بها الموظفون، حيث يتمحور مفهوم الأداء المصرفي حول كيفية استخدام البنك للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تعينه على تحسين أهدافه ومن ثمة فإن الأداء المصرفي هو حاصل تكامل عنصرين أساسيين هما طريقة استخدام الموارد أي الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية .

وبالاعتماد على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني يمكن إعتبار أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتدعيم في زيادة قدرتها التنافسية ، يعتمد على حسن أدائها والإرتقاء إلى أعلى المستويات مما يحقق رغبات وحاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وذلك بمتابعته وتقييمه بطرق وأساليب ذات فعالية .

النتائج المتعلقة بالدراسة

بعد استعراض مختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التي قمنا تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر،الجنس، المؤهل العلمي،الخبرة، الوظيفة) المتعلقة بجميع متغيرات الدراسة، أي أن إدراك إمكانيات و مقومات منهجية ستة سيقما متماثلة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في جميع متغيرات الدراسة تعزى للبنك الذي يعمل به الفرد المستجوب وذلك لاختلاف طرق تقييمه الأداء من بنك إلى آخر إضافة إلى اختلاف الأساليب الكمية المستخدمة في كل بنك.
- أشارت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على التجهيزات والإمكانيات المادية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة وتطورها وفقا لاحتياجاتها، كما تتوفر لديها نظام معلومات متطور يفني باحتياجات البنك من المعلومات في مجال تقييم و تحسين الأداء .أي أن البنوك

التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية لتطبيق منهجية ستة سيقما .

- تدريب الموظفين على منهج سيقما ستة من جميع جوانبه في البنك والعمل بتقنياته وأدائه سيحسن من جودة الخدمات البنكية ويزيد رضا الزبون وهي تعتبر نتيجة حتمية .
- تطبيق الأداء في البنوك لاتخاذ القرارات والاجراءات كزيادة الكفاءة والفعالية .
- إستخدام أسلوب سيقما ستة في البنوك للكشف عن الأخطاء وإزالة العيوب وتحقيق خدمة أفضل للزبون .

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

الفرضية الثانية : تبين أن البنوك تتوفر على المقومات اللازمة لتطبيق منهجية ستة سيقما، مما يدل على قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : اتضح أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يمكنها تقييم و تحسين أدائها من خلال الإعتماد منهجية ستة سيقما، مما يدل على قبول الفرضية الثالثة.

الاقتراحات

بعد استخلاصنا لنتائج الدراسة و إثبات صحة الفرضيات يمكننا طرح جملة المقترحات :

- ضرورة إجراء دورة تكوينية وتدريبية للمسؤولين ومدراء البنوك التجارية الجزائرية في مجال تقييم الأداء من أجل أن يتمكنوا من التقييم المستمر وذلك باتباع أساليب مناسبة وفعالة الأمر الذي يؤدي الى تحسين الأداء والإرتقاء به إلى أعلى المستويات .
- ضرورة قيام البنوك التجارية الجزائرية بتبني تطبيق نموذج منهجية سيقما ستة بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية، ودعم الإدارة العليا داخل هذه البنوك لتوجهات تطبيق منهجية سيقما ستة، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير والتوجه نحو الحداثة والمستقبل .

خاتمة عامة

- إقامة دورات تدريبية مخصصة حول منهجية سيقما ستة لتدريب الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية على كيفية تطبيقها بشكل فعال والإستفادة من المزايا التي تحققها هذه البنوك من وراء ذلك .
- ضرورة قيام البنك على مدار الفترات الزمنية المختلفة بإجراء دراسات للقياس وتقديم جودة الخدمات التي يقدمها لزيائنه وهذا للتعرف على درجة رضاهم عنها والوقوف على جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها .
- تدريب الموظفين على منهج سيقما ستة من جميع جوانبه في البنك والعمل بتقنياته وأدائه سيحسن من جودة الخدمات البنكية ويزيد رضا الزبون وهي تعتبر نتيجة حتمية .
- تطبيق الأداء في البنوك لاتخاذ القرارات والإجراءات كزيادة الكفاءة والفعالية .
- إستخدام أسلوب سيقما ستة في البنوك للكشف عن عيوب البنك.

آفاق الدراسة

في نهاية هذا البحث نرجوا من المولى العلي القدير أن نكون قد وفقنا في اتمام هذه الدراسة وساهمنا ولو بجزء قليل في تسليط الضوء على جانب من الجوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بتقييم الأداء في البنوك التجارية باستخدام منهجية سيقما ستة وأن نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنه نقترح التالي :

- إختبار أساليب حديثة أخرى في تقييم الأداء .
- التصميم والتطبيق الفعلي لمنهجية سيقما ستة في القطاع البنكي الجزائري.
- معوقات تطبيق منهجية سيقما ستة في القطاع البنكي الجزائري.
- تطبيق منهجية سيقما ستة على قطاعات خدماتية أخرى .

قائمة المراجع

أ - الكتب

1. أحمد السيد النجار وآخرون، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2009.
2. أسامة الشنواني، ستة سيثما الاتجاهات المعاصرة لإدارة تطوير الأداء، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، جامعة القاهرة، مصر، 2011.
3. أسامة عبد العزيز الشواني، ستة سيثما : الإتجاهات المعاصرة في الإدارة و تطوير الأداء، مركز جامعة القاهرة، للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009 .
4. خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية و الداخلية في القطاع العام و الخاص، الطبعة الأولى، مكتبة العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. خيرى علي الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
6. رفاعي ممدوح، منهجية ستة سيثما مدخل لتحسين العمليات، الطبعة الأولى، دار الكتب و الوثائق العلمية، القاهرة ، مصر، 2016.
7. ستوتيبور قبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. الشيخ الخواي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. الصبان محمد سمير، نظرية المراجعة وآلية التطبيق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. صلاح الدين حسن السيسى، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية، الطبعة الثانية، دار الوسام للنشر، بيروت، لبنان، 1998.
11. عاطف جابر، طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
12. عايدة سيد خطاب، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.

13. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. عبد العزيز النجار، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2007 .
15. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
16. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
17. عقيل جاسم عبد الله، تقييم مشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
18. فلاح حسن عدائي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها و مدخل عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الكتاب، رام الله ،فلسطين، 2008.
20. فؤاد مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2015.
21. قادي حسين عديلي، إمكانية تطبيق أسلوب ستة سيثما و دوره في تخفيض التكاليف و تدعيم المقدرة التنافسية، غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية ، جامعة الزرقاء ، عمان ، الأردن، 2014.
22. القاضي دلال، سهيلة عبد الله، البياتي محمود، الإحصاء للإداريين و الاقتصاديين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
23. القزاز إسماعيل و آخرون، ستة سيثما و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018.
24. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
25. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية للأعراض الاستثمار، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

26. محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
27. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكلها، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
28. محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة المقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، الطبعة الأولى، دارا ليزراوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
29. راتب خليل صويص، ستة سيكما و تحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة : مدخل إستراتيجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار أثراء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
31. محمد محمود عبد المجيد، تقويم الأداء في البنوك، الطبعة الأولى، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1999.
32. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
33. محمد يوسف، ستة سيكما للتميز في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، لعبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
34. محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
35. منير شاكر، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرارات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
36. موسى بنت جمعان مسفر الغامدي، واقع مقاومات النجاح تطبيق ستة سيكما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية، دار أم القرى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
37. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

39. نصر حمود مزيان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
40. يوحنا آل آدم وسليمان الوزى، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الكفاءة للأداء للمنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، 2000.

ب- البحوث الجامعية

1. حسيني صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات الاقتصادية. المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر cac40 خلال الفترة 2008-2013، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
2. خالد أحمد قصاص، إستخدام منهج ستة سيكما في ترشيد القرارات الإستثمارية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
3. زناقي أشواق، تسعديت سمية، تطبيق ستة سيكما في المؤسسات الإستشفائية كأداة لتحقيق الجودة الخدمات الصحية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016.
4. زاوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الإقتصادية و مدى توافقها مع متطلبات تطبيق برنامج ستة سيكما، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2011.
5. سمير خليل إبراهيم جوادة، مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيكما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة و دورها في تحسين عودة الخدمات الصحية من وجهة النظر الإدارة العليا، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2001.
6. العربي عمران، دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

7. قادي حسين عديلي، إمكانية تطبيق أسلوب ستة سيثما و دوره في تخفيض التكاليف و تدعيم المقدرة التنافسية، غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية ، جامعة الزرقاء ، عمان ، الأردن، 2014.
8. كمال فايدي، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
9. محمد بن صالح الزهواني، إمكانية تطبيق أسلوب ستة سيثما في نادي الضباط قوى الأمن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. مصطفى العثماني، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.
11. موسي حسن المناصير، أثر استخدام معايير ستة سيثما في تطوير الاستراتيجية التصنيعية: دراسة تطبيقية على المنتجات الإسمتية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
12. نطال حلمي السلامة، إمكانية إستخدام ستة سيثما لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007 .
13. هبة محمود حسين عبد الله، مدى إلتزام بمنهج ستة سيثما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في مقاسية التمويل، كلية الإقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012 .

ج-الملتقيات والمؤتمرات العلمية

1. صالح خالص، تقييم الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية : واقع تحديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15، ديسمبر 2004.

2. محمد العال النعيمي، منهج حديث في مواجهة العيوب ستة سيثما، المؤتمر الدولي العلمي الأول لجامعة الزيتونة و جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، تونس، 2017 .
3. نبيل حمادي و فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار تنمية المستدامة ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء والفعالية المنتظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

د- الجرائد و المجلات العامة

1. أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية : دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الأول، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2006.
2. حنان حسين سليمان، إمكانية الاستفادة من ستة سيثما في تطوير الجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2012.
3. دلال كريم سعود العتبي، راضي بن المحيسن الشمري، المتطلبات الإدارية البشرية لتطبيق ستة سيثما الكلية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الرياض، المجلد الخامس، العدد التاسع، كلية الشرق البعري للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية ، 2016.
4. محفوظ أحمد جودة، تحسين جودة العمليات: تطبيق منهجية ستة سيثما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 12، رماح، الأردن، 2013 .
5. نور محمد ثابت كاظم، تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي : إطار مفاهيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 05، العدد 10، بغداد، العراق، 2013 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

a- Ouvrages

1. Brue.G. & .Laundy.R, Design for Six Sigma, McGreu Hil ,1st Edition ,New York , 2002 .
2. CLSI EP23A, Laboratory Quality Control Based on Risk Management,Clinical and Laboratory Standards Institute, 940 West Valley Road, Suite 1400, Wayne, Pennsylvania, 2011.

3. Joseph, M, Using Design for Six Sigma to Design an Equipment Depot at a Hospital, Master Thesis of Science in Systems Science in the Graduate School, Binghamton University, New York,2017.
4. Sekaran. Uma & Bougie. Roger, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 5th. Ed., John Wiley & Sons. Inc, New York, 2009.

فہرِس الملاحق

الملحق : الإستبانة

الملحقة الجامعية قصر الشلالة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص مالية وبنوك

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر

استبيان موجه لعينة من موظفي البنوك

الموضوع : محاولة تقييم الأداء باستخدام منهجية ستة سيثما

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبة:

بوجنان خالدية

قوطارة شهرزاد

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير للمذكرة المكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي: تخصص مالية وبنوك، أتقدم إلى سيادتكم بطلي هذا المتمثل في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان بشكل جاد بهدف التوصل إلى معرفة دور منهجية ستة سيثما في تقييم وتحسين الأداء، علما أن المعلومات والإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة وفي اطار انجاز البحث العلمي فقط، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بنجاح.

أرجو منكم التركيز التام في الإجابة، واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم ولأي استفسار يرجى الاتصال بالطالبة عن طريق المعلومات الواردة أدناه:

"دتمم فخرا لخدمة البحث العلمي، لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم"

الهاتف: 0552646853

المايل: zsouhir777@gmail.com

الملحق: الاستبيان

المحور الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

يرجى منكم سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية و وضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية و الوظيفة الحالية.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس :
--------------------------	------	--------------------------	-----	---------

<input type="checkbox"/>	بين 05 و 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة :
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنوات	<input type="checkbox"/>	بين 10 و 15 سنوات	

<input type="checkbox"/>	ماجستير/ ماجستير	<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي :
<input type="checkbox"/>	دكتوراه/ دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	ليسانس	

<input type="checkbox"/>	إدارة عليا	<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>	إدارة تنفيذية	المستوى الإداري :
--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------	-------------------

البنك الذي تعمل به:

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | . بنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| <input type="checkbox"/> | . البنك الخارجي الجزائري |
| <input type="checkbox"/> | . القرض الشعبي الجزائري |
| <input type="checkbox"/> | . باريبا الجزائر |
| <input type="checkbox"/> | . الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط |
| <input type="checkbox"/> | . بنك الخليج الجزائري |
| <input type="checkbox"/> | . سوسيتي جنرال الجزائر |

المحور الثاني : العبارات المشككة للإستبانة

يرجى منكم سيدي التكرم و قراءة العبارات الآتية جميعها بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط، لذا ندعوك و نرجوك سيدي إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: تقييم وتحسين أداء البنوك					
01	يتوفر البنك على التجهيزات والإمكانات المادية اللازمة والمساعدة في تطبيق منهجية ستة سيثما					
02	تعتمد الإدارة العليا للبنك على المؤشرات المالية لقياس ربحية البنك					
03	يهتم البنك بقياس أداء كافة الأقسام العاملة بها					
04	يتوفر البنك على قسم خاص يهتم بتقييم و تحسين جودة الأداء					
05	يسعى البنك إلى تحسين خدماته بما يلبي رغبات الزبائن					
06	يتوفر لدى البنك نظام معلومات متطور يفني باحتياجاته من المعلومات					
	ثانيا: منهجية ستة سيثما					
07	يتوفر البنك على لوائح تنظيمية تساعد في تقديم خدماته					
08	يقوم البنك بوضع خطة واضحة لكل فرع من فروعها لمنع التداخل والتصادم فيما بينها					
09	يقوم البنك بتشجيع موظفيه على التميز في تقديم الخدمة بجودة عالية					
10	يعد تحقيق رضا الزبائن الهدف الرئيسي للبنك					

الملحق: الاستبيان

					يعمل البنك بشكل دائم على تطوير الخدمات المقدمة	11
					يقوم البنك برسكلة الموظفين بشكل مستمر سعياً منه لتحسين آدائهم	12
					يتوفر البنك على الإمكانيات اللازمة التي تؤهله لتلبية احتياجات الزبائن	13
					يقوم البنك بتحديد معايير رضا الزبائن و حل المشكلات لمنع تكرارها أو حدوثها	14
					يقوم البنك بتقديم مكافآت لموظفيه في حين تفوقوا في أداء واجباتهم وتحقيق رضا الزبائن	15
					يقوم البنك بدراسة السوق لتحديد ما يحقق رغبات زبائنه	16
					يقيس البنك كافة أنشطته سعياً لتلبية رضا الزبائن	17
					يستعمل البنك أساليب متطورة لجمع البيانات و تحليلها	18
					يقوم البنك بوضع الآليات و المعايير اللازمة لقياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة	19
					يقوم البنك بدراسات دورية لمعرفة حاجات زبائنه و مستوى رضاهم	20
					يقوم البنك بتدريب موظفيه لإتقان استخدام الأدوات الإحصائية	21
					يستخدم البنك تحليل SWOT في تقييم وضع البنك	22
					يسعى البنك إلى معرفة المشاكل و أبعادها و تحصيلها من قبل الزبائن	23
					يقوم البنك بتحديد أداة التحليل الإحصائية اللازمة للدراسة	
					يقوم البنك بمقارنة الإختلافات بين الوضع الحالي والمستقبلي	24

الملحق: الاستبيان

					يقوم موظفي البنك بربط الخبرات و المقاييس و مراجعة العمليات	25
					يقوم البنك بوضع ميزانية مخصصة لتحسين الخدمات المقدمة و تطويرها	26
					يسعى البنك إلى توفير البيئة اللازمة لتحسين أداء الموظفين	27
					يقوم البنك بتقديم خدمات متجددة و محدثة في كل مرة	28
					يقوم البنك بتطبيق معيار التحسين المستمر على كافة الأنشطة لتحقيق رغبات الزبائن	29
					يقوم البنك بتحديث تقنياته كل فترة و بشكل دوري والتي تساعد في تحسين الخدمات	30
					يقوم البنك بتوثيق التحسينات الجديدة	31
					يقوم البنك بوضع خطة لكل مرحلة من مراحل تقديم الخدمات	32
					يسعى البنك لتطوير العمليات الرقابية لمتابعة التغيرات الحاصلة بالبنك	33
					يقوم البنك بوضع خطة استراتيجية بديلة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تواجهه	34
					يقوم البنك من التأكد من عدم العودة للأساليب والممارسات القديمة	35

في الأخير، أقدر بإخلاص وقتك و تعاونك، و الرجاء من عدم إغفالك أي سؤال، ثم إعادة الإستبيان.

شكرا جزيلًا ،،، دمتم سالمين

المستخلص

تناولت الدراسة تقييم وتحسين الأداء باستخدام منهجية ستة سطة في البنوك الجزائرية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن البنوك تواجه الكثير من التحديات والتي من أهمها تقليل وقياس وإزالة العيوب، التي يمكن من خلالها الحكم على هذه البنوك.

و هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية استخدام منهجية ستة سطة في عملية تقييم الأداء التي تساعد على كشف الخلل في بناء البنوك وذلك لمعالجتها والوقوف عليها .

وفي الأخير توصلنا إلى أن الاعتماد على استخدام منهجية ستة سطة التي تعمل على تخفيض العيوب وإزالة الأخطاء وتعظيم الأرباح وتقديم خدمات أفضل للزبون ، وكذلك تحسين جودة الخدمات المصرفية وكسب الثقة وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن من أجل إرضائهم .

الكلمات المفتاحية:

ستة سطة، التحليل، القياس، التحسين، التصميم.

Résumé

L'étude portait sur l'évaluation et l'amélioration des performances à l'aide d'une méthodologie en six points dans les banques algériennes, où le problème de l'étude était que les banques sont confrontées à de nombreux défis, dont le plus important est de réduire, mesurer et éliminer les défauts, à travers lesquels ces banques peuvent être jugées.

L'étude visait à déterminer l'importance de l'utilisation du six sigma dans le processus d'évaluation des performances qui aide à détecter les défauts dans les banques de construction afin de les résoudre et de les respecter.

Enfin, nous avons conclu qu'en s'appuyant sur l'utilisation de la méthodologie Six Sigma qui travaille pour réduire les défauts, éliminer les erreurs, maximiser les profits et fournir de meilleurs services au client, ainsi qu'améliorer la qualité des services bancaires, gagner en confiance et établir des relations solides avec les clients afin de les satisfaire.

Mots Clés:

Six sigma, Analyse, Mesure, Amélioration, Conception.