

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان -

## Total Quality Management in Service Enterprise - Study of the case of the Algerian popular loan for Tlemcen-

عيسي نبوية<sup>1</sup>، أوبختي نصيرة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي بمغنية، الجزائر، naba\_aici@yahoo.fr

<sup>2</sup> المركز الجامعي بمغنية، الجزائر، nassiraoubekhti@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-05-31

تاريخ القبول: 2019-05-08

تاريخ الاستلام: 2017-08-20

### ملخص:

يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية، و عليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع للدخول في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة، حيث تتلاشى الحدود وتفتح الأسواق ويأتي مفهوم الجودة في مقدمة كل الأفكار والأعمال الحديثة. إن أدوات قياس الجودة مهمة جدا عندما تستخدم دوريا لمتابعة اتجاهات جودة الخدمة في المؤسسات ومنها تتعلم المؤسسة الخدمية عن جودة الخدمة و ما ينبغي عمله لتحسينها و ذلك من خلال تحليل شكاوي واقتراحات العملاء، إن مشكلة الجودة الرئيسية ناتجة عن التباين بين توقعات العملاء وأداء المؤسسة الخدمية وخاصة المؤسسة المصرفية حيث اخترنا لهذه الدراسة بنك القرض الشعبي الجزائري لقياس جودة الخدمات المقدمة حتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي بهدف مساعدتها على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات قصد زيادة حصته السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيته ولتحقيق هذه الغاية يجب على البنك أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماته لكي يكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى ومن ثم اتخاذ كل ما هو ضروري لتلافي النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بما يقود إلى احتفاظ البنك بزبائنه الحاليين ومن ثمة جذب زبائن جدد و عليه فإن على القرض الشعبي الجزائري تحديد متطلبات عملائه وتحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العاتية التي يتميز بها عصرنا الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، المؤسسة الخدمية، الميزة التنافسية، القرض الشعبي الجزائري CPA.

**تصنيف JEL:** M3، L15

### Abstract:

The sector of public services said to be quiet different from the industrial one at different levels. It is, therefore, of crucial importance to investigate this area of interest in order to face the new phase of competition in the light of globalization where no clear borders are set and where also quality is at the front of interest.

For the sake of controlling the quality of services presented, the instruments of measuring this quality seems to be primordial, this is to be realized through a field analysis of the employees' difficulties and suggestions.

Our study is mainly concerned with the Algerian Popular Credit Bank to measure the quality of services to be aware of its competitive status, and how to make it better through a set of procedures well appropriate and suitable to the market needs. In order to get further clients. Thus, the Algerian Popular Credit Bank is more and more supposed to sender and supply the market demands with much more better services to meet the needs of the challenging world.

**Key-words:** Quality –public services – competition- Algerian Popular Credit Bank.

**JEL Classification:** L15، M3

## 1. مقدمة:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات **Internet** ، منظمة المواصفات العالمية **ISO** ، اتفاقية التجارة العالمية... الخ) تفرض على المؤسسات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي و التسويقي بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية. إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية و التي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها و التي أصبحت الآن و بفضل الكم الهائل من المعلومات و تقنيات الاتصال سمة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، لاسيما و أن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بيئة المؤسسات الاقتصادية ، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية ، فالجودة تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته و بكافة وظائف المؤسسة، هنا تظهر لنا الأهمية القصوى في الاقتصاديات المعاصرة للحصول على الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية و البقاء في المراتب الأولى، و تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تأسيس و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي يهدف إلى إدخال النجاحات للمؤسسة الخدمية من خلال تحليل القوى المسيطرة على المؤسسة و المسيرة لها، فضلا عن توضيح المتطلبات و آلية العمل المطلوبة لإنشاء نظام جودة متكامل يحقق الأهداف و يحسن مستوى أداء المؤسسات متطلبات يمكن أن يتم اعتمادها و الاستفادة منها من قبل المؤسسات و بما ينسجم و الإسهامات الفكرية و العلمية المعاصرة.

### 1.1 إشكالية البحث: نحاول من خلال هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق ميزة تنافسية ؟ مع دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان.

### 2.1 أسئلة البحث:

- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة طريق نحو الأداء المتميز و التفوق؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين و تطوير مستويات الجودة؟

### 3.1 فرضيات البحث:

- تساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على امتلاك الميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس الجودة.

## 2. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية.

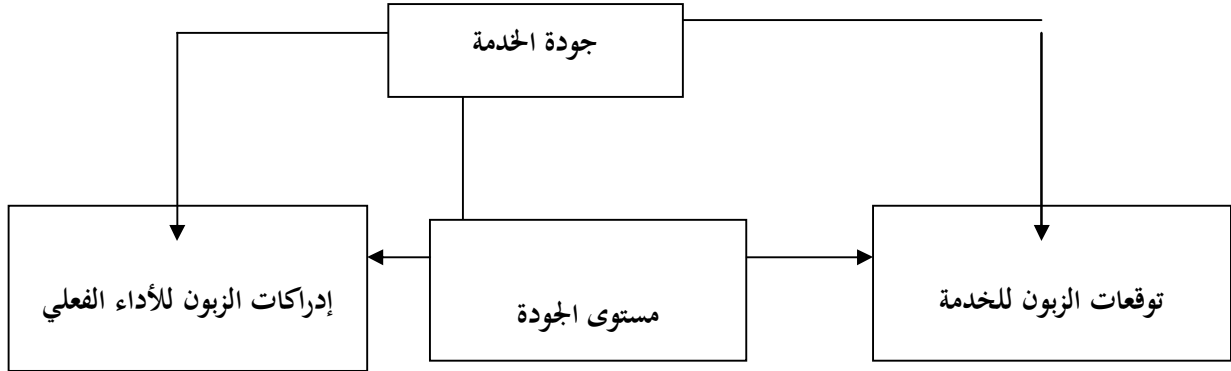
### 1.2 مفهوم جودة المؤسسة الخدمية::

قبل أن نتطرق إلى مفهوم جودة المؤسسة الخدمية كان لا بد لنا من إعطاء أرضية لمفهوم المؤسسة الخدمية، فتعرف على أنها منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المادية و التي يتم استعمالها لإنتاج و عرض السلع و الخدمات في السوق<sup>1</sup>، كما عرفها الدليل الإحصائي الفرنسي على أنها كل وحدة قانونية مكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بجزية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع و الخدمات<sup>2</sup>. و قد عرّف "PH.kotler" الخدمة على أنها " كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس و لا ينتج عنه تملك لأي شيء و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"<sup>3</sup>. أما فيما يخص تعريف جودة المؤسسة الخدمية فقد عرف Dale, Barrie جودة الخدمة على أنها "التقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم و أمانيتهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع

مقدم الخدمة و المزيج التسويقي للخدمات و الاتصالات الشخصية و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكا ته للخدمة الفعلية المسلمة<sup>4</sup>.

إن جودة الخدمات ليست إلا جودة النتيجة، الشيء الذي يعني أن المسير له أية وسيلة لتأمين مستواه قبل استهلاكها من طرف الزبون، لأن هناك تزامن الإنتاج و الاستهلاك، هذه الجودة يمكن قياسها موضوعيا و لا يمكن مراقبتها قبل أن يتم بيعها<sup>5</sup>. و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها أي أنها الفرق بين توقعات و إدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها " كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير، " تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة و النشر، ص377.

## 2.2 أبعاد جودة المؤسسة الخدمية:

تتضمن جودة الخدمة مجموعة من الأبعاد و الخصائص التي ميزها عن غيرها من السلع أهمها:

- (1)-**الاعتمادية:** و تعني الاتساق في الأداء و إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، أي انسجام الأداء و إمكانية الاعتماد على الخدمة
- (2)-**الاستجابة:** يعبر هذا البعد عن القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، كما يعبر هذا البعد في مساعدة العملاء و تقديم خدمة سريعة لهم و إلى درجة السرعة و و الالتزام في تأدية الخدمة.
- (3)-**المصدقية:** يعبر هذا البعد عن درجة ثقة العميل في المؤسسة و هو يعكس إلى حد كبير مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للعملاء و بدرجة عالية من الدقة و من المتوقع أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع المؤسسات التي تتبع تعليمات محددة و دقيقة أو المؤسسات التي تكون فيها تلك التعليمات واضحة و مفهومة للعميل نفسه<sup>6</sup>.
- (4)-**الكفاءة:** و تعكس مستوى الكفاءة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل و و في حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم كفاءة مقدم الخدمة و جودة خدماته.
- (5)-**الاتصال:** أي وجود قنوات اتصال واضحة و إجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة و إبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق و التغير في الخدمة للمستفيد.

(6)-**اللباقة:** يعبر عن مدى شعور العميل بالرعاية و الاهتمام الشخصي الذي توليهما إدارة المؤسسة للعميل شخصيا و يعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن<sup>7</sup>.

(7)-**الأمان:** يعبر هذا البعد على خلو المعاملات مع المؤسسة التي تقدم الخدمة من الشك أو المخاطرة و يتضمن الأمان المادي و المالي و سرية المعاملات.

(8)-**الملموسية:** و تعني الأشياء الملموسة التي هي الدليل المادي على الخدمة المقدمة للزبون، لأنه غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات و الأجهزة و الأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.

(3)-**قياس جودة المؤسسة الخدمية:**

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

-**مقياس عدد الشكاوى:** تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه و يمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

-**مقياس الرضا:** و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

◀ **مقياس الفجوة:** لقد خلص Parasuraman,1985 عقب دراسة استطلاعية أجراها مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات و اعتمادا على المقابلات المعمقة مع مجموعة من الزبائن حيث أستند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة و إدراكا تمهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الإدراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة ، الجانب الملموس من تقديم الخدمة و الاعتمادية و كذا الاستجابة السريعة و الثقة في التعامل و الأمان.

من خلال ما ذكر يمكننا القول بأن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.<sup>8</sup>

و فيما يخص تلك الأبعاد فقد تم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم **Servqual:**

إن نموذج **Servqual** لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و الزبائن و الواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة.

يقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات و التوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

**جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات**

و استنادا لمقياس **Servqual** يوجد خمسة فجوات و هي كالتالي:

- **الفجوة الأولى:** تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك المؤسسة لهذه التوقعات، أي تنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن و ما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة و تفهم احتياجات و رغبات الزبائن من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.

- **الفجوة الثانية:** تمثل الفجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك في حالة وجود فجوة سلبية هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح.

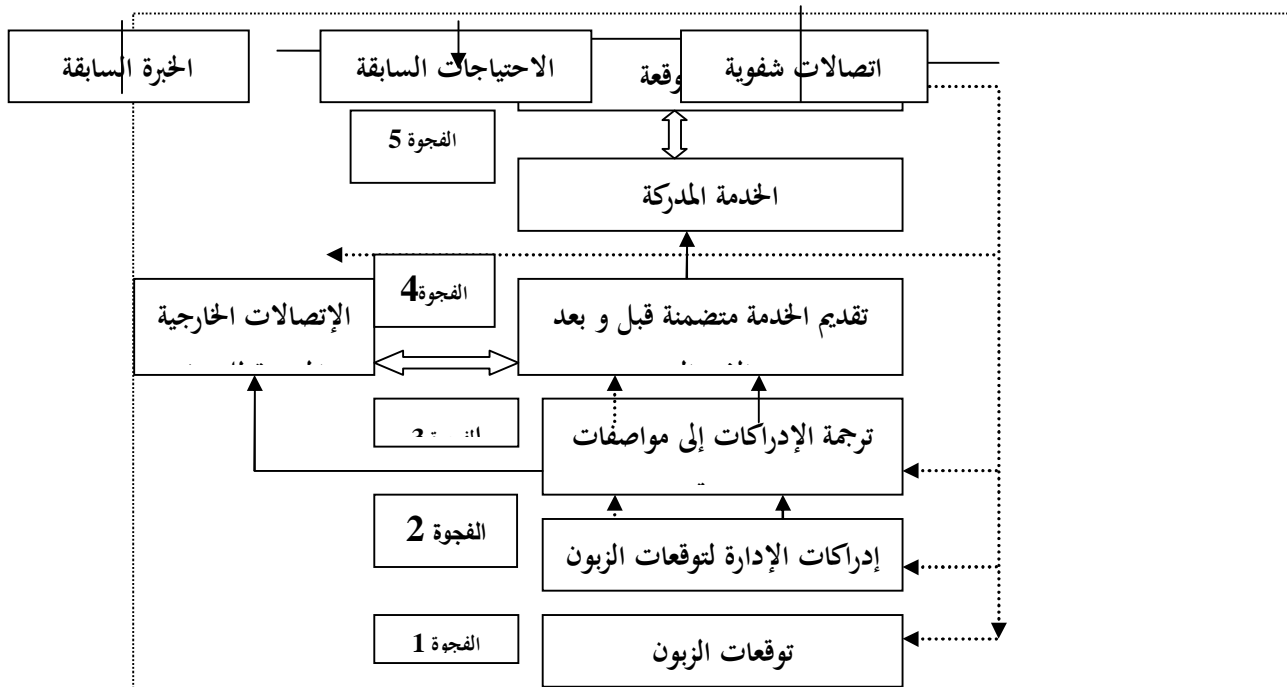
- **الفجوة الثالثة:** تمثل الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن و بين ما تدركه الإدارة و ذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

- **الفجوة الرابعة:** عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين وعود المؤسسة و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية و الثقة في المؤسسة الخدمية و العكس صحيح.

- **الفجوة الخامسة:** عبارة عن الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة و إذا وجدت فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة و احتمالات التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.

و الشكل التالي يبين نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة:

الشكل رقم (02): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة، تحليل الفجوات.



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، 2006، ص 101.

- **مقياس الأداء الفعلي:** يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن هذه جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة و سهولة الاستخدام و كذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا

أنه يعجز عن مساعدة الإدارة عن الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

-مقياس القيمة: تعتمد القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبون على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون و التكلفة للحصول على هذه الخدمات وبالتالي فإنه من واجب المؤسسة الخدمية إتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة و لا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يؤدي المؤسسات الخدمية إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

### 3. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية:

#### 1.3 تعريف الميزة التنافسية:

ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية،المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"<sup>9</sup>.

بينما يرى (Porter ) "هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض"<sup>10</sup>.

#### 2.3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:<sup>11</sup>

(1)-مصدر الميزة: يمكن تصنيف الميزة التنافسية وفق درجتين، مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة و كذا مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

(2)-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن أي اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها .

#### (3)-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

### 3.3 دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

الجودة كما ذكرناها سابقا هي متغير استراتيجي للمؤسسة يهدف إلى تحقيق التميز و الريادة في الأداء من خلال تركيز الموارد على مجموعة خصائص أو مكونات متجانسة للجودة للحصول على حصة سوقية معتبرة و تكاليف اقل و كذا وضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة بالإضافة للوصول إلى الامتياز في المكونات التي تختارها وتركز عليها إستراتيجية المؤسسة، و من خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة الاقتصادية لتقديم سلع ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة بغية تحسين موقعها التنافسي و بالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها<sup>12</sup>، تنمية الموارد البشرية والكفاءات و ذلك بالتركيز على استمرارية

التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تتمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية وكذا زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة ، ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية والكفاءات في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم ، إضافة إلى تحسين كفاءة المؤسسة من خلال إرضاء العملاء و التفوق و التميز على باقي المنافسين، و زيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية و تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق ، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات وبالتالي يؤدي إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل و كسب رضاه و ولاءه و من ثم زيادة الربحية و حصة المؤسسة السوقية و امتلاك الميزة التنافسية.

#### 4. دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان:

##### 1. التعريف بالبنك:

القرض الشعبي الجزائري (CPA) عبارة عن مؤسسة مصرفية تابعة للقطاع العمومي، تأسست في 14 ماي 1966 بموجب القانون 66/366 ، برأس مال يقدر ب 15 مليون دينار و هو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر، و قد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري وهران وقسنطينة و عنابة و لتجديد بنية القطاع البنكي للقرض الشعبي الجزائري في سنة 1985 أعطى نشأة جديدة لبنك التنمية المحلية بتحويل 40 وكالة و ترحيل 550 موظف و إطار و 89000 حسابات الزبائن ( Comptes clientèle).

##### 2. أسلوب و أدوات البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة الاستقصاء و المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل لأراء عدد من موظفين وزبائن القرض الشعبي الجزائري من خلال عينة للوقوف على جودة الخدمات باعتبار جودة الخدمات المصرفية مرتكزا أساسيا للقدرة التنافسية للبنك في ظل ظروف اقتصاد السوق، ولا يمكن معرفة هذه الخدمات إن كانت بحاجة إلى تحسين دون تحديد مستويات جودتها و التعرف على تقييم موظفيها و زبائنها.

##### 3. أسلوب جمع البيانات:

لغرض إنجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيانين تم تصميمهما و هما يضمن نوعين من المتغيرات، المتغيرات المستقلة و هي معلومات حول الموظفين و زبائن القرض الشعبي الجزائري و تضمنت الجنس و هو على مستويين ذكر و أنثى و كذا السن و المستوى التعليمي و الخبرة أما النوع الثاني وهو المتغيرات التابعة و التي تتعلق بموظفي و زبائن القرض الشعبي الجزائري .

فالاستبيان الأول هو خاص ب 57 موظف و الذي تم تقسيمه إلى العديد من العبارات و التي تمثل الأسئلة الخاصة حيث يمثل هذا الاستبيان عنصرا أساسيا و يحمل كثيرا من المضامين التي ينطوي عليها مفهوم جودة الخدمة المصرفية و يشمل :

1- نظام الحوافز : هل تهتم إدارة البنك بالحوافز المادية و الترتيبات و العلاوات؟

جدول رقم(1): نظام الحوافز في البنك

النسبة %	التكرار	الإجابة
16	9	نعم
53	30	لا
31	18	أحيانا
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 53% من مفردات عينة البحث يرون أن إدارة البنك غير مهتمة بوضع نظام لتحفيز العمل لرفع مستوى أدائهم بتقديم الحوافز المادية و الترتيبات و العلاوات و بالتالي يمكننا القول بأنه بالرغم من أن الحوافز تلعب دورا مهما في البنك باعتبارها وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك الموظفين إلا أن إدارة البنك لا تهتم بتصميم نظام للحوافز لجعل الموظفين يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف البنك المسطرة.

2-الاتصال: كيف ترون عملية الاتصال في البنك؟

جدول رقم(2): عملية الاتصال في البنك

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	40	توزيع واسع للمعلومات
23	13	اتصال من أعلى إلى أسفل
7	4	لا يوجد اتصال في الاتجاهين
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن المعلومات في البنك يتم توزيعها بشكل واسع بنسبة 70% ، إضافة إلى ذلك تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية أي تصدر التعليمات من أعلى إلى أسفل، و يمكن القول بأنه لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين أي من أعلى إلى أسفل والعكس.

3-حل المشاكل: كيف يتعامل موظفو البنك لحل مشاكل الزبائن؟

جدول رقم(3): تعامل البنك مع مشاكل الزبائن

النسبة %	التكرار	الإجابة
25	14	يتعامل موظفو البنك مع الشكاوي بأسلوب بناء
68	39	يقدم المعلومات الواضحة و المقنعة التي يحتاجها الزبون
7	4	يقف موقف عدواني و لا يقدم أي حلول
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان



فيما يخص الجواب يتفق أغلبية المستجوبين و الدين يقدر ب 39 شخص أي ما يعادل 68 % على أن البنك يهتم بتوجيه الزبائن لحل مشاكلهم في العمل و ذلك من خلال تقديم المعلومات الواضحة و المقنعة التي يحتاجها الزبون

4-التكوين: هل يقوم البنك بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة؟

جدول رقم(4): عملية التكوين في البنك

النسبة %	التكرار	الإجابة
82	47	تضع إدارة البنك ميزانية التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين
18	10	احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العمال
-	-	أشياء أخرى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق بإذا كان البنك يقوم بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة، نجد أن أغلبية المستجوبين و الدين يقدر ب 47 شخص أي ما يعادل 82 % أن غدارة البنك تدرك أهمية التكوين كقوة تنافسية لها و تضع ميزانية حتى تتيح للعمال فرصة التكوين و التطوير بحيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كما أن نسبة 18 % تؤكد أن احتياجات التكوين لا يتم ربطها بأداء العاملين.

5- كيفية تحسين الأداء: كيف يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي؟

جدول رقم(5): تحسين الأداء و جودة الخدمة في البنك

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	23	الاختيار المناسب للموظفين
28	16	النظام المعلوماتي الفعال
32	18	التكوين المستمر
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من جراء الإجابة على هذا السؤال يتضح لنا بأن أغلبية المستجوبين يعتقدون أنه لتحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي يستوجب اختيار موظفين مناسبين، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين اختاروا الإجابة الأولى 23 أي ما يعادل 40% من العينة المدروسة، على عكس ذلك 18 شخص أي ما يعادل 32% يرون أنه لا يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي إلا إذا كان هناك تكوين مستمر للموظفين.

6- خطط البنك و التنبؤ: هل يمكن التنبؤ بالخدمات المطلوبة و الملحة من طرف الزبون؟

جدول رقم(6): خطط البنك و التنبؤ بالخدمات المطلوبة من طرف الزبون

النسبة%	التكرار	الإجابة
70	40	نعم
30	17	لا
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

فإجابة الموظفين على هذا السؤال ب"نعم" قدرت ب 70% و هي نسبة جد مهمة في اعتقادنا حيث تؤكد أنه يمكن التنبؤ بالخدمات المطلوبة من طرف الزبون.

-أما الاستبيان الخاص ب 72 زبون و الذي تكون كذلك من الأسئلة و التي تمثل الأسئلة الخاصة بأبعاد جودة الخدمات المصرفية و يشمل:

1-الاعتمادية: هل يحرص البنك الذي تتعامل معه على عدم حدوث أية أخطاء في حسابك؟

جدول رقم(7): جودة البنك من ناحية الاعتمادية

النسبة%	التكرار	الإجابة
89	64	نعم
11	8	لا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتفق أغلبية الزبائن و الدين يقدر ب 89%على أن البنك حريص على عدم حدوث أية أخطاء في حسابهم و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن القرض الشعبي الجزائري موثوق فيه من حيث خلو عملياته المصرفية من الأخطاء و العيوب.

2-الجوانب المادية الملموسة:هل يمتلك البنك مباني و صالات مهياً بشكل جيد لاستقبال الزبائن؟

جدول رقم(8): جودة البنك من ناحية الجوانب المادية الملموسة

النسبة%	التكرار	الإجابة
69	50	نعم
31	22	لا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية المستجوبين و الذي يقدر عددهم ب 50 شخص أي ما يعادل 69% تدلي بوجود مباني و صالات الاستقبال المهياً للزبائن ، حيث تعكس هذه النسبة المظهر العام لمباني و صالات القرض الشعبي الجزائري، و كذا تقييم الزبون لما يملكه البنك من إمكانيات مادية حيث وجود التسهيلات المصرفية يعد جانبا أساسيا لتحقيق جودة الخدمة المصرفية.

3- الاستجابة: هل يؤدي العاملون في البنك الذي تتعامل معه خدمة سرية و فورية؟

جدول رقم(9): جودة البنك من ناحية الاستجابة

النسبة %	التكرار	الإجابة
39	28	نعم
17	12	لا
100	32	أحيانا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من ضمن أغلبية الزبائن قد يتفق 44 % من حجم العينة المدروسة أي ما يعادل 32 شخص بأن العاملون بالبنك يؤدون خدمة سريعة و فورية أحيانا، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن العاملين بالقرض الشعبي الجزائري لديهم الرغبة و الاستعداد الكامل في تقديم الخدمة لمساعدة الزبائن و السرعة في أداء الخدمة و كذا الاستجابة الفورية لطلب الزبون.

4- القدرة و الكفاءة: هل يتوافر لدى العاملين بالبنك الذي تتعامل معه المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتك؟

جدول رقم(10): جودة البنك من ناحية القدرة و الكفاءة

النسبة %	التكرار	الإجابة
71	51	نعم
29	21	لا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات و التي قدر عددها ب 51 شخص أي ما يعادل 71 % تؤكد بأن لدى العاملين بالبنك المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن و هذا دليل على الاستعداد الكامل للبنك لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمات الملائمة لهم و ذلك من خلال تقديم التوضيحات و الرد على استفساراتهم و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة.

5- الأمان المصرفي: هل تشعر بالأمان في معاملتك؟

جدول رقم(11): جودة البنك من ناحية الأمان المصرفي

النسبة %	التكرار	الإجابة
88	63	نعم
12	9	لا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات و المتعلق بالأمان في معاملات الزبائن مع البنك، بأنه من بين الأشخاص الذين أجابوا ب "نعم" عددهم 63 شخص أي ما يعادل 88 % من حجم العينة و هي نسبة مهمة في اعتقادنا، حيث تخفض درجة المخاطرة و الشك في المعاملات المصرفية للقرض الشعبي الجزائري.

## 6-المصادقية: هل تصرفات موظفو البنك تغرس الثقة في نفوس الزبائن؟

جدول رقم(12): جودة البنك من ناحية المصادقية

النسبة %	التكرار	الإجابة
81	59	نعم
19	14	لا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من جدول الإجابات المتعلقة بدرجة الثقة بأن 58 شخص من المستجوبين أي ما يعادل 81% أن تصرفات موظفو البنك تغرس الثقة في نفوس الزبائن و هي نسبة جد مهمة حيث تعبر عن درجة ثقة الزبون في البنك، فإن شعور الزبون بالثقة يزداد في الحالات التي تقل فيها أخطاء موظفو البنك مما يزيد من إحساس الزبون بقدرة البنك على الاحتفاظ بأمواله.

## 5. خلاصة:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمية ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضا في تحقيق رضاهم وضمن ولائهم لها و بالتالي ضمان استمرار المؤسسة الخدمية وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها كما تؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة فيها من مالكيها لها وعاملين بها و متعاملين معها والمجتمع بأسره وهكذا تخلص الدراسة الحالية إلى نتيجة مفادها أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية يمكن أن يساهم في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العاتية التي يتميز بها عصرنا الحالي.

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

-رغم توفر المعلومات و انتشارها بشكل واسع إلا أن شبكة الاتصالات ضيقة جدا حيث تتم الاتصالات الرسمية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر و توجيهات.

-إدارة البنك تدرك بأن تراكم مهارات العاملين تمثل ميزة تنافسية و هي تضع ميزانية لإتاحة فرصة التكوين أمام الجميع لكنها لا تربط التكوين بنظام التقييم و لا يتم تحديد احتياجات التكوين وفقا لتقييم أداء العمال.

-تهتم المؤسسة البنكية بتوجيه العمال لحل مشاكلهم في العمل، كما تربط علاقات جيدة مع زبائنها في الخارج كذلك بعمالها في أن واحد باعتبارهم عملاء أو مستهلكين داخليين .

-هناك مستويات مقبولة محققة من طرف البنك، مما أدى إلى شعور الزبائن بجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم و التي كانت مستوياتها أيضا جيدة، حيث كان المتعاملون موافقين بشدة على أغلبية أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي يحصلون عليها و في مقدمتها سرعة الاستجابة ويلي ذلك الأمان، الاعتمادية، و الجوانب الملموسة .

-يلاحظ أن هناك اهتمام من طرف البنك بالزبون، بحيث يقوم بتقديم المشورة له و حل المشاكل التي تواجهه و تحلي الأفراد القائمين على تأدية الخدمة بالأخلاق الحميدة و تميز معاملتهم باللباقة و حسن الاستقبال، وكذا الإجراءات التي ستسهل عملية تقديم الخدمة و السرعة التي سيتم فيها طرح الخدمات و أثر ذلك في الجوانب الملموسة لجودة الخدمة المصرفية من حيث شكل المبنى و مدى جاذبية و ترتيبه الداخلي و حداثة المعدات و الأجهزة المستخدمة و مظهر موظفيه.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- يساهم عمال البنك في كشف عيوب وأخطاء العمليات الخدمية والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة البنكية لعملائها.

و من أهم توصيات هذه الدراسة :

- ضرورة تركيز المؤسسات الخدمية على البدء بتطبيق عناصر الجودة الشاملة و التي ستدعم جهودها المبذولة لفتح أسواق جديدة في الخارج، بالإضافة إلى تركيزها على التعرف على توجهات الزبون و تحقيق رغباته و كذا حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم الدعم المادي لهم و توفير المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات والاهتمام الجيد بسياسة التوظيف في المؤسسات و إعطاء الأولوية للكفاءات ذات القدرات الإبداعية و السعي نحو تحقيق رضا الزبون باعتباره السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة الخدمية بقاءها و استمرارها و كذا دراسة سلوكه و انطباعاته و انتقاداته الخاصة للخدمة و التي تشكل فرصاً قوية لخلق خدمات جديدة، إضافة إلى ذلك يجب الاهتمام بتنظيم و هيكلية إدارة الموارد البشرية و خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال على العطاء و تحسين مستوى أدائهم و الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية ، نظام التكوين و كذا التحفيز و تقييم الأداء حتى تكون النتيجة المنتظرة ايجابية وعلى المؤسسة البنكية أن تكون معنية بكيفية اختيار الأفراد مقدمي الخدمة و الذين يعتبرون واجهة لتسويق الخدمات و دعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة و مثابرة و تحسين مهاراتهم و تطوير أسلوب المعاملة البشرية مع الزبائن و ذلك من خلال عقد برامج تدريبية تستهدف تعريف الموظفين بقواعد أصول التعامل مع الزبائن و كيفية كسب رضاهم، حيث أن الزبائن قد يقيموا الخدمة بناء على تقديم الموظف للخدمة و تأثير ذلك على الجوانب الملموسة و الاعتمادية ومدى الاستجابة و الأمان و التعاطف لجودة الخدمة المصرفية، و كذا ضرورة القيام بتبني برامج علمية لتطوير جودة ما تقدمه لزيائنها من خدمات مصرفية و على كافة مستويات الزبائن، بما يضمن تعزيز ادراكات و قناعات هؤلاء لجودة ما يقدم لهم من خدمات مصرفية و يحقق رضاهم عن تلك الخدمات، إن مثل هذه البرامج يجب أن تصمم في ضوء حاجات الزبائن و رغباتهم ، كما يجب عليها توسيع شبكة الاتصالات في المؤسسة البنكية حتى تتم تسهيل عملية الاتصال العمودي و الأفقي و دوران المعلومات بشكل سليم ، لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة و بسرعة.

6. الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> - Olivier Torrès – Blay, " Economie d'entreprise ", Economica, Paris, 2000, P 7.
- <sup>2</sup> - Brenneman et S- S pari, " Economie d'entreprise ", Dunod, paris, 2001, P 22.
- <sup>3</sup> - Kotler. P et Dubois, " Marketing Management ", Publi unio, paris, 11eme édition 2003, P 462.
- <sup>4</sup> -رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار الوراق، الأردن، 2008، ص198.
- <sup>5</sup> -Pierre.Eiglier,E-Langeard, " Servuction :Le marketing des services ", Graw-will, 3eme tirage, newyork, 1991,p 90
- <sup>6</sup> - مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "، دار جرير، 2007، ص303.
- <sup>7</sup> - عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص64.
- <sup>8</sup> - بشير العلاق، " استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا الزبون"، العدد113، الأردن، 2002، ص94.
- <sup>9</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2004،ص13
- <sup>10</sup> - Michael Porter, " L'avantage concurrentiel ", traduit par Philippe de la vergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.
- <sup>11</sup> - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص100-ص101.
- <sup>12</sup> - علي السلمي، " السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص299