

# مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفصيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية

الأستاذة : رميلة لعمور

أستاذة مساعدة قسم أ في كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير

- جامعة غارداية -

Lamoursohila@yahoo.fr

## المخلص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة ومنهج متكامل وطريقة متميزة لإدارة الأفراد والعمليات والوسائل والبرامج وكل ما من شأنه يضمن تحقيق الرضى التام للعميل، ويشكل تحسين أداء الخدمات اهتماما عالميا لما يشكله قطاع الخدمات من نسبة كبيرة من القوى العاملة قياسا إلى القوى العاملة في بقية القطاعات الأخرى، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وفي البنوك خاصة له أهمية كبيرة لما يحققه من إيجابيات، إلا أن هذا التطبيق لا يخلو من العراقيل، كما له متطلبات يجب الأخذ بها من أجل نجاح هذا التطبيق الذي يحقق الريادة والامتياز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ثقافة الجودة، جودة الخدمة البنكية، الميزة التنافسية، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

## Summary of the study:

*The management of the overall quality of modern management techniques and an integrated approach and a great way to manage people, processes and tools, programs and all that would ensure the achievement of their overall satisfaction with the client, and is an improvement of the performance of services worldwide attention, since it represents the services sector of a large proportion of the workforce compared to the workforce in the rest of other sectors, and the application of the concept of total quality management in the service sector and in the private banks have a great importance to achieve the positives, however, that this application does not vacate the obstacles, as his requirements must be introduced for the success of this application that achieves leadership and excellence.*

## Key words:

*Total quality management, quality culture, quality banking service, competitive advantage, total quality management requirements.*

## تهدية:

تواجه البنوك التجارية الجزائرية كمؤسسات عمومية وخدمية العديد من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي في ظل التغيرات والتوجهات الحديثة التي مست العالم ودون إدراك القيادات الإدارية في تلك البنوك لهذه التحديات والتغيرات من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة فإنها لن تستطيع البقاء والاستمرار في السوق في ظل المنافسة الحادة والشرسة وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً معاصراً يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للأداء إذا ما تم الأخذ به، ومن ثم تطبيقه كأسلوب متميز في مختلف الأنشطة وعمليات البنوك التجارية الجزائرية. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريق الأمثل لاكتساب الميزة التنافسية والقدرة على مواجبة مختلف التحديات والتغيرات بل و ستتمكن تلك البنوك من الارتقاء بمستوى خدماتها وأدائها، إلا أن تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة يتطلب توفير عدد من المستلزمات والمتطلبات الضرورية التي تعمل على تهيئة الأرضية المناسبة واللازمة للتطبيق الفعال والناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من هذا المدخل يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما هي مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية؟

## أهداف الدراسة وأسئلتها:

الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية للوصول إلى خدمات راقية وذات جودة عالية. من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.
- التعرف على مفهوم جودة الخدمات البنكية وأهميتها.
- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية.
- التعرف على أهم مستلزمات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## أهمية الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستلزمات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الجزائرية وكيفية تحقيق ميزة تنافسية بها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية المتطورة والمعاصرة وهي من الوسائل الهامة لتحقيق التفوق والنجاح والميزة التنافسية لأي منظمة كما تكمن أهمية الدراسة في

1. إن قطاع الخدمات في الجزائر مازال متأخرا بشكل ملحوظ عن القطاع الصناعي في جهود تحسين الجودة وإدارتها وما يمكن أن تساهم به هذه الدراسة حول إلقاء المزيد من الضوء والتعمق في جوانبها وكيفية تطبيقها.
2. إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائث حيث تعتقد الباحثة أن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيقاته من قبل القيادات الإدارية العليا في البنوك الجزائرية.
3. أهمية دور قطاع البنوك المتنامي في الجزائر في مجال التنمية الشاملة، والتحولت الحاصلة على مستوى الاقتصاد الجزائري ( الانتقال إلى اقتصاد السوق، الشراكة الأورو متوسطة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، الاتجاه نحو التخصص... ) مما يعني زيادة أهمية قطاع البنوك في الجزائر.
4. أدت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الأمر يحد ذاته يزداد من مسؤوليات البنوك التجارية في تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها في أولى اهتماماتها.
5. على المستوى العملي يمكن مساعدة القيادات الإدارية في البنوك التجارية الجزائرية على توجيه اهتماماتهم إلى مفهوم وفوائد الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة والشروط والمستلزمات اللازم توفيرها لتطبيقها في مختلف عمليات وأنشطة بنوكهم وبما يساعد على تطوير قدرة وكفاءة وفاعلية أداء تلك البنوك

## منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.

## نتائج الدراسة :

فيما يأتي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها الأربعة السابقة الذكر:

### 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل للكثير من المنظمات والإداريين ومازال الكثير من الناس غير قادرين على الفهم الكامل لمعناها ، فالبعض يعتقد بأنه إصلاحات سريعة تجري في المنظمة أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة، أو هدف محدد يحققونه ثم ما يلبث أن ينتهي ، في حين تعتبر "إدارة الجودة الشاملة" أحد الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة، والتي تهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات من أجل تحسين جودة الخدمة ، وتمثل "إدارة الجودة الشاملة" أسلوباً يتميز بالشمولية؛ حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المؤسسة ، وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة

الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً و لهذا سنكتفي بذكر بعض تعاريف :

يعرفها Sunil "بأنها طريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا، وذلك في إطار التركيز على العميل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية"<sup>□</sup>.

في حين يعرف schuster إدارة الجودة الشاملة على أنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات العميل، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت"<sup>□</sup>.

بينما يرى heizer and render: "بأنها إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك"<sup>□</sup>.

بينما يرى ديل بستر فيلد وآخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة على " فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية لتحسين المستمر للمنظمة كما أنها تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات العميل الحالية والمستقبلية"<sup>□</sup>.

ويرى الدرادكة أن ادارة الجودة الشاملة " من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وفي أهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء ليس فقط لإرضاء العملاء وإنما لتقديم منتجات وخدمات لا يتوقعونها"<sup>□</sup>.

ويتفق النعيم مع الدرادكة في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة إذا اعتبرها "مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة من خلال تعاون وتضام جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح ومن المرة الأولى مع التركيز الدائم على العميل (المستفيد) لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم المنتج أو الخدمة"<sup>□</sup>، حيث ترى الدراسة أن هذا التعريف يقترب كثيراً من منطلقات وأهداف الدراسة.

Babbar Sunil, 'Applying TQM to Education Instruction International', Journal of Management, Vol. 8, No,71,1995, PP, 45- 55

Schuster , j .r. and zingheim .p .k, the new pay :employee and organizational performance , Lexington books, new York ,USA,1992,pp,330

<sup>□</sup> عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200، ص:75

<sup>□</sup> ديل بستر فيلد كارول وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة راشد بن محمد الخمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص:3

<sup>□</sup> مأمون سليمان الدرادكة، "ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:19.

<sup>□</sup> عبد اللطيف بن صالح النعيم، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط العدد90، سبتمبر2002، ص19.

وفي حقيقة الأمر هناك تعريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكل حسب وجهة نظره فمنهم من يعتبرها فلسفة وأخر ثقافة وهناك من يراها إستراتيجية ، أسلوب ، طريقة، منح ، أداة... ورغم تعدد تلك التعاريف إلا أن اغلب إن لم نقل كل الباحثين والمفكرين اتفقوا على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الريادة والامتياز للمؤسسة من خلال كسب ميزة تنافسية وتقديم خدمات ذات جودة متميزة وتحقيق التطور المستمر.

## 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يؤكد العديد من الباحثين بان لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة واثرة فعال في أداء المؤسسات وزيادة العملية الإنتاجية وزيادة في الربحية والحصول على حصة سوقية أعلى والاحتفاظ بالعميل من خلال التوجه نحو التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر وتقديم ما يحتاجه العميل وتلبية رغباته وتوقعاته، لذا حققت الكثير من المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة كثيرا من المزايا مثل زيادة الإنتاجية، وزيادة العملاء وتقليل التكاليف، وزيادة المبيعات ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح أكثر من خلال النقاط التالية:<sup>□</sup>

1. تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق .
2. تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.
3. تحقيقي مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات.
4. تحقيق أدنى مستوى من الأخطاء.
5. تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
6. تمكّن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بتلك الاحتياجات.
7. المساهمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.
8. توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.

<sup>□</sup> انظر كل من:

- محمد سمير احمد ، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن 2009،ص:59.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة المنتجات :مدخل ادارة الجودة الشاملة "، الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية للنشر،مصر 1996،ص:120.
- حامد بن مالح الشمري "،إدارة الجودة الشاملة :صناعة النجاح في سباق التحديات "، الطبعة الثانية ،مطبعة الفرزدق التجارية،الرياض 2007،ص:68.

9. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافها.
  10. إحراز معدلات أعلى من التفوق و الكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
  11. تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين .
  - 12 توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد .
  13. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
  14. تطوير وتبسيط إجراءات العمل .
  15. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
  16. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات .
- وهناك من يرى بان أهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في النقاط التالية :
- 1- سمعة المؤسسة :حيث تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.
  - 2- المسؤولية القانونية للجودة :تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فان كل مؤسسة صناعية أو خدمية مسئولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذا المنتجات أو الخدمات.
  - 3- المنافسة العالمية : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل مؤسسة في رفع مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها بغرض الوصول إلى اكبر عدد ممكن من العملاء.
  - 4- حماية المستهلك :تطبيق الجودة الشاملة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات أو خدمات المؤسسة.
  - 5- التكاليف: تقديم المنتجات أو الخدمات بالجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه إن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكاليف إضافية.

<sup>□</sup> قاسم نايف علوان ،"ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:30.

## مفهوم جودة الخدمات البنكية :

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، فإن جودة الخدمة البنكية تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ به، ولعل الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية البنك ، وبسبب أهمية الجودة البنكية كميزة تنافسية أساسية، تكاد لا تجد بنكا واحدا لا يحاول تطوير الخدمة البنكية التي يقدمها، وترتكز الجودة في الخدمات البنكية على اتجاهين وهما: الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، والجودة الخارجية وهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه<sup>□</sup> ، وبرز مفهوم جودة الخدمات البنكية كوسيلة للتمييز بين الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وهذا نتيجة لنمطية وتشابه الطبيعة الإجرائية للخدمات البنكية ،وقد ظهرت مفاهيم مثل :خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء ، سرعة الانجاز، السرية المصرفية ، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات البنكية ، وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات البنكية، إلا أن مفهوم الجودة في قطاع الخدمات البنكية يتميز بالصعوبة المستمدة من الخصائص المميزة للخدمات البنكية في حد ذاتها، ويمكن تعريف جودة الخدمة البنكية على النحو التالي:

يعرف payne جودة الخدمات البنكية بأنها: " تتعلق بقدرة البنك على الإيفاء بتوقعات العميل أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس نتائج الأداء<sup>□</sup> .

بينما ينظر كل من PARTON و MARSON إلى جودة الخدمة البنكية على أنها " التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن المرة الأولى حتى لا يضطر العميل للعودة إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو تصور"<sup>□</sup> .

وهناك من يرى أن جودة الخدمات البنكية تتم من خلال ارتكازها على ثلاث محاور رئيسية هي<sup>□</sup>

1. محور التركيز على العميل: يقصد به تحقيق رضاه وتحويله إلى ولاء دائم ومن ثم إلى مدافع عن البنك.

2. محور التركيز على العملية: بمعنى تطابق الخدمة المقدمة لحاجات ومتطلبات العميل.

3. محور التركيز على القيمة: مرتبط بتكلفة الخدمة المقدمة للعميل.

وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل ،فلسطين، 2010، ص-ص: 22-23.

<sup>□</sup> محمد علي خير الدين ، " دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون (دراسة تحليلية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7 العدد 23 جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، 2011، ص:33

<sup>□</sup> مبارك بوعشبة، الشامية بن عباس، "واقع وأفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر -القطاع البنكي-

http://www.labograndmaghreb.comf.pdf، 2011/05/23، ص:09.

<sup>□</sup> سماح مهبوب، "اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: إدارة الجودة في قطاع الخدمات ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:04.

وبالتالي يمكن القول مما سبق أن جودة الخدمة البنكية: هي تصميم خدمات ذات خصائص متميزة وخالية من الأخطاء ، من خلال جمع المعلومات من العملاء بشكل دوري ، وهذا من اجل تطوير تلك الخدمات لتتلاءم وتتوافق مع احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء ، لكسب رضاهم وتحقيق التميز.

#### 4. أهمية جودة الخدمات البنكية:

تبرز أهمية الجودة في الخدمات البنكية من خلال المزايا التي تحققها للبنوك في بلوغ أهدافه و النجاح في صناعة الأعمال المصرفية، و تقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع و الإشباعات الممكنة، و عموما تتلخص المزايا المترتبة من تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها البنكية في النقاط التالية :

- إدراك توقعات و احتياجات العملاء من الخدمات البنكية، و بالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تسليم الخدمة البنكية بالشكل المطلوب، و هو ما يحقق رضا العميل عنها و يساعد البنوك في قياس هذا الرضا.
- تقديم خدمة متميزة تزيد من قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- إن الخدمات المتميزة و ذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في البنك، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك و خدماته المقدمة.
- تجعل جودة الخدمة المتميزة من العملاء كمندوبي بيع للمنتجات البنكية من خلال توجيه و إقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات البنكية.
- زيادة قدرة البنك على بيع خدمات بنكية إضافية و جديدة.
- تحمل البنك تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات البنكية، و إنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.
- تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي البنك أسعار و عمولات إضافية.
- منح البنك مزيدا من الحرية في تسعير منتجاته طالما العلاقة بين القيمة و السعر متساوية.
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و مواجهة الضغوط التنافسية.

و عموما تظهر أهمية الجودة في الخدمات البنكية على المستوى الداخلي للبنك في إيجاد بيئة ملائمة للعمل الهنكي، تقوم على الرضا و الروح المعنوية، و الالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات البنكية، و تخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية البنك، أما على المستوى الخارجي تنعكس في تعزيز سمعة البنك و صورته أمام العملاء

<sup>8</sup> رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة والايزو"، علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص:328.

و زيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد و بالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب البنك ميزة تمكنه من مواجهة منافسة البنوك الأخرى.

## 5. دور إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية:

لقد أدى ظهور العديد من التغيرات مع مرور الزمن إلى إفراز تحديات تنافسية كبيرة راجعة إلى عوامة النشاط البنكي و تحرير الخدمات البنكية و ظهور التكنولوجيا... و حتى يتمكن البنك من النجاح والاستمرار في مواجهة المنافسة ، ينبغي إن يكون مدركا لما تعرضه البنوك المنافسة ، حيث أصبح تطوير الخدمات البنكية و مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية أمرا حتميا و مهما من اجل اكتساب ميزة تنافسية، وللميزة التنافسية عدد من تعاريف من بينها:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: " ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار اقل".<sup>□</sup>

ويعرف kotler philip الميزة التنافسية بأنها: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل من المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجارعتها في الأمد القريب أو في المستقبل".<sup>□</sup>

بناء على التعريفين السابقين فالميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوعية الجيدة و السعر المناسب، و بالتالي تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وتتعدد الاستراتيجيات التنافسية البنكية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة و التنافس بالجودة ، حيث تعد جودة الخدمة البنكية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسها لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة ادارة الجودة الشاملة في البنك عدة مقومات أهمها:<sup>□</sup>

- استلهاج حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.

chibani ,chihamina, le martketing strategique de A a Z, chihab edition ,batna,2004,p :24

أمينة بن علي، العجال بوزيان، "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات"، مدخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص:4  
<sup>□</sup> عبد القادر بربيش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبن و ك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العوامة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 03، 2005، ص-ص: 259-260.

- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
  - تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة ادارة الجودة الشاملة.
  - استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات البنكية.
- والجدول الموالي يوضح أهم الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية:

### الجدول رقم 01

أهم الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية

- الخدمة المصرفية المقدمة<sup>2</sup> المنافسة باستخدام التكلفة<sup>2</sup> المنافسة بتحسين مستوى الجودة<sup>2</sup> تحصيل مستحقات العميل<sup>2</sup> تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- المنافسة باستخدام التكلفة<sup>2</sup> المنافسة بتحسين مستوى الجودة<sup>2</sup> تحصيل مستحقات العميل<sup>2</sup> تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- المنافسة بتحسين مستوى الجودة<sup>2</sup> تحصيل مستحقات العميل<sup>2</sup> تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- سداد المطلوبات<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> تحصيل مستحقات العميل<sup>2</sup>
- تحصيل مستحقات العميل<sup>2</sup> تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف<sup>2</sup> سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- سرعة تحصيل المستحقات<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد<sup>2</sup> سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup>
- سداد المطلوبات المستحقة على العميل<sup>2</sup> تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد
- تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير وإمكانية السحب على المكشوف في حدود متفق عليها

### منح مزايا للمودعين

تخفيض فوائد الاقتراض كلما أمكن بيع السلع المعروضة بأسعار رمزية

إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على القروض

### إدارة محفظة العميل

تخفيض العمولة والتكاليف الأخرى إلى أقل حد ممكن تسرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع تقديم خدمات غير بنكية تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كألية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك" ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي : إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-2010/12/15، ص:14.

سرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع تقديم خدمات غير بنكية تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كألية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك" ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي : إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-2010/12/15، ص:14.

زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن تقديم خدمات غير بنكية

أمكن إصدار

أمكن المصدر : د

مقدمة للملتقى الدولي

2010/12/15.

تقديم خدمات غير بنكية تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كألية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك" ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي : إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-2010/12/15، ص:14.

تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ،

حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي :إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى اقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

: المصدر التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن تخفيض العمولة إلى اقل حد ممكن إصدار خطابات الضمان

طرطار احمد ، حليبي  
الدولي:إدارة الجود

إصدار خطابات الضمان تخفيض العمولة إلى اقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

تخفيض العمولة إلى اقل حد ممكن التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي :إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة : المصدر

مقدمة للملتقى الدولي  
2010/12/15.

المصدر : طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي :إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:14.

ويمكن القول مما سبق انه ي مكن للبنوك أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات بنكية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء العميل ودفعه لاستمرار التعامل معها ، كما يمكن للبنك زيادة أرباحه

والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر ، إلا أن كل هذا لا يمكن تحقيقه إلا بتوفير وتحقيق مجموعة من المستلزمات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البنك .

## 6. مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها داخل البنك يتطلب توفير مستلزمات تسهل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي إلى نتائج ايجابية ملموسة ، إذ أن تبني الإدارة البنكية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها ، فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد من إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتشتمل مستلزمات نجاح التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة على ما يلي:

### 1. دعم ومساندة الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق ، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات ، ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب وعموما يتحقق دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق وتبني متطلبات الجودة الشاملة من خلال:

- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة.
  - توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة من خلال:
- إعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة لقبول وتبني مفاهيم الجودة الشاملة مما يساعد على التقليل من شدة مقاومتهم للتغيير.
- نشر ثقافة الجودة بين العاملين بما يخلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة.

انظر كل من:

- جبرين حمود بن جبر أنعمي، "اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، 2006، ص:47-50.
- أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص:14-15.

## 2. خلق البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة:

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تهيئة وأقلمة القيم الثقافية والتنظيمية السائدة في المؤسسة مع ما يتطلبه نجاح هذا التطبيق، وهذا بدوره يتطلب إجراء تغييرات في القيم الثقافية والتنظيمية المتوفرة على مستوى المؤسسة ككل، يشمل هذا التغيير كلا من:

### أولاً: الثقافة التنظيمية

حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة، حيث أن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها

وتتمثل مكونات الثقافة التنظيمية التي تخدم أهداف الجودة الشاملة في:

- الإيمان بضرورة التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وأن يكون تحقيق الرضا لديهم هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين في المؤسسة.
- توفير المعاملة الجيدة والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المؤسسة.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية والنظر إلى كل من يعمل في المؤسسة على أنه لديه قابلية للإبتكار والإبداع.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة يجب على الإدارة الالتزام بشرحها لجميع العاملين في المؤسسة، مع ضرورة مساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائها لأعمالهم، وتحقيقا لذلك يجب تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها تعزيز ثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية لدى العاملين، وتعتبر هذه العملية مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة التي يجب عليها المساعدة في جهود هذه التنمية.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي

لم يعد الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة لما يسببه من مشكلات وتعقيدات تتمثل أساساً في:

- مركزية السلطة وضعف التنسيق إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
  - طول خط الاتصال بشكل يتسبب في ضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة في المستويات الدنيا.
  - المبالغة في تقسيم العمل، الأمر الذي تسبب في وضع الحواجز بين الوحدات الإدارية.
- ولهذه الأسباب جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بوضع هياكل أفقية جديدة تدعى بـ "مدخل النظام الكلي المتكامل". تتميز هذه الهياكل بأنها:
- تنظر إلى المؤسسة على أنها مكونة من هياكل تنظيمية فرعية تتكون بدورها من فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل عمودي وأفقي في آن واحد، فيحدث بذلك تكاملاً أفقياً وعمودياً معتمدة على أسلوب تنظيمي يدعى بالتقاطع الوظيفي.
  - تغير أسلوب تنفيذ العمل من أسلوب الأعمال، أي عمل واحد يتم تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة، إلى أسلوب العمليات الذي يعني أن العمل يتم تقسيمه إلى مراحل مترابطة، كل مرحلة يتم تنفيذها من طرف فرد أو مجموعة عمل واحدة، وبالاعتماد على هذا المبدأ تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة واللاحقة فتشكل ما يعرف بسلسلة الجودة التي تؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.
  - تعيد تصميم الأدوار داخل المؤسسة عبر جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال إعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق، وبما يساهم في تحقيق التكامل بينهم ويمنع حدوث الصراعات.
  - تمكن المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل التنظيمية المعقدة التي يسود فيها ظاهرة تعقد العمل وزيادة الرقابة إلى تبني مبدأ اللامركزية التنظيمية من خلال استخدام المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لامركزية الأداء مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي مما تساعد على تنظيم العمل بسهولة.
  - نخضع العاملين إلى مزيد من عمليات التدريب والتعليم المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم، وبالتالي التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب عن اللجوء إلى مثل هذه التنظيمات الأفقية.

ولتفعيل دور الهياكل التنظيمية الجديدة في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يجب أن تبنى على منهج تنظيمي يدعى استراتيجية الاستقرار التنظيمي التي تؤكد على ضرورة التخلص من كل ما هو غير سليم وغير نافع في المؤسسة،

وبذلك تتمكن المؤسسة على المدى الطويل من تحقيق الاستقرار في الأداء التنظيمي وترفع من وتيرة العمل ومستوى جودته.

### 3. تعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

فالأهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلي وتفوق توقعاتهم وهذا بدوره يتطلب مسح وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

### 4. إعادة تصميم العمليات:

يتطلب تطبيق متطلبات الجودة الشاملة قيام المؤسسة بإعادة تصميم عملياتها بما يتماشى مع احتياجات الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تغيرات جذرية في كل شيء داخل المؤسسة.

من الأساليب المستخدمة في تصميم العم ليات أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات الذي وضع من قبل كل من "مايكل هامر" و"جيمس تشامي" سنة 1993، وهو أحد أساليب التغيير التنظيمي الجذري الذي يشمل العمليات وأساليب وإجراءات العمل في المؤسسة ويهدف إلى:

- تحقيق الجودة العالية في الأداء و تخفيض تكلفتة .
  - التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية.
  - البعد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين.
- وتحقيقا لهذه الأهداف يجب:
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
  - تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
  - توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
  - تبني أسلوب حلقات الجودة.
- ومن كل ما سبق يجب أن يكون التصميم جيدا ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات العملاء.

## 5. تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وهي الانماط القيادية التي تؤمن بالعمارة الجماعية وروح الفريق والتعاون أي انها انماط قيادية ديمقراطية مشاركة، كما انها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين، كما انها انماط قيادية تؤمن بالتطوير والتحفيز والتشجيع والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة الفردية ، كما تتطلب ادارة الجودة الشاملة قيادات لديها ايمان بالتغيير، ورؤية مستقبلية ، وايمان بالعمل الجماعي، وقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للاخرين، وترجمة الاقوال لافعال.

## 6. الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

هذا يتطلب الإيمان بان العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للعاملين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر، إن تقدير الأفراد سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة ، وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير أسلوب ادارة الجودة الشاملة واستمراريتها، حيث أن استمرارية هذا الأسلوب يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي

## 7. التعليم والتدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات العاملين، وعلى العموم فان التدريب يجب أن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة وتراعي الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يمكن أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

## 8. تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين :

وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ،كما يتطلب تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد

للعمل والتطوير، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، والمشاركة في عملية التحسين تشمل جميع العاملين كما تشمل الموردين والعملاء لأنهم شركاء في تحقيق الجودة.

ويمكن القول مما سبق أن مستلزمات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، إلا أن أغلب هؤلاء يتفقون على أهمية تلك المستلزمات باعتبارها الحجر الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن بعض الباحثين إن لم نقل أغلبهم يتفقون على ضرورة التركيز على المتطلبات التالية:

- التركيز على العميل،
- التركيز على العاملين،
- التركيز على العمليات.

## 7. الصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- على الرغم من تعدد مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا تعدد مزايا تطبيق هذا المفهوم إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاحه ويمكن ذكرها فيما يلي:
- تعجل البنوك في توقع نتائج التطبيق دون بذل الجهود الضرورية لتطبيق المفهوم.
  - الاستخدام السيئ للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى التحليل الغير سليم للبيانات مما يترتب عليه الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
  - انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات.
  - البدء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة دون تهيئة المناخ المناسب لها.
  - انخفاض مستوى مهارات العاملين.
  - تأثر البنك ببعض القرارات الناتجة عن العوامل السياسية والتي تؤثر في اتخاذ القرارات.
  - تقليد ومحاكاة بنوك أخرى دون القيام بدراسات مناسبة للبنك محل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
  - عدم توفر أنظمة معلومات جيدة وحديثة.
  - ضعف الاتصال بين العاملين والعملاء في البنوك.
  - عدم توضيح بدقة الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تخصيص البنوك لقسم خاص بمراقبة الجودة يسلب المسؤولية الحقيقية للعاملين ويحول دون تحقيق مبدأ مسؤولية الجميع عن تحقيق الجودة في البنوك وهذا الأخير يعتبر من بين أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق البنوك للاعتقاد بأن تطبيق التكنولوجيات الحديثة أهم من العميل، وعدم الاقتناع بان العملاء هم الذين يديرون المؤسسة وهم جوهر ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي .
- مقاومة التغيير: سواء من العاملين أو الإدارات لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني إحداث تغيير في نظم وأساليب العمل وطرق التعامل والقيم التنظيمية السائدة وهذا التغيير قد يؤثر على مراكز ومكتسبات بعض العاملين ، مما يؤدي إلى المقاومة وفي حال عدم شرح هذا التغيير وتفسيره ونشر الوعي به وتهيئة البيئة المناسبة لتقبله وتطبيقه<sup>□</sup>
- وبما أن كل البنوك التجارية الجزائرية هي بنوك تابعة للقطاع العام فهناك من يرى بعض العراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع وهي على سبيل المثال:<sup>□</sup>
- عدم وجود منافسة في القطاع العام .
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات .
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم تطبيق مبدأ المساءلة في حال التجاوزات .
- عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء .
- الافتقار إلى وجود نظام فعال للحوافز.
- تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.

<sup>□</sup> سماح مهبوب، " اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف "، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: إدارة الجودة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010، ص:ص-09-10.

<sup>□</sup> زين الدين فريد عبد الفتاح ، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص:ص-85

<sup>□</sup> موسى اللوزي ، "التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص- ص:252-255.

## الختمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة احد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات المختلفة التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية ، ذلك أن ادارة الجودة الشاملة تمثل إحدى أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء وتقديم أفضل الخدمات للمستهدين والدخول إلى ميدان المنافسة التي يشهدها العالم في ظل التدفق الحر للمعلومات، والمنافسة، والتطور التقني، والانفتاح الاقتصادي والثقافي، ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات هي كالتالي:

## أولا النتائج :

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. تبين أنّ هناك قلة- على الأقل على المستوى المحلي- في تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي ،وقد يعود هذا الأمر إلى صعوبة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات لما تتمتاز به الخدمات من خصائص معينة تختلف عن المنتجات المادية الملموسة.
2. رغم أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات البنكية في الجزائر لوحظ أنّ هناك اهتماماً ضعيفاً جداً من قبل القيادات الإدارية إذا لم يكن منعداً بثقافة إدارة الجودة الشاملة ،رغم إدراكهم لهذا المفهوم وأهميته وخاصة مع الأوضاع الجديدة التي تمر بها الجزائر والمتمثلة في: انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، والشراكة الاورو متوسطة ، والاتجاه نحو التخصصية .... بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية وأزمة منطقة اليورو والمشاكل التي يتعرض لها قطاع البنوك ، ومع كل هذه التغيرات وغيرها والتي تفرض على البنوك الجزائرية إيجاد أساليب إدارية حديثة لمواجهة المنافسة الحادة والقوية والتي تعتبر الجودة فيها المقياس الحقيقي والأمثل لتحقيق التحسين والتطوير المستمر للأداء .
3. يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن البنوك من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات بنكية بمستوى جودة عالي.

## ثانيا التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة الذكر توصي الدراسة بالاتي:

1. ضرورة التحديث المستمرة للقطاع البنكي الجزائري من خلال إعادة تأهيل البنوك وتوسيع وظائفها وخدماتها حتى تتكيف مع المقاييس والمعايير الدولية وتصبح بنوك ذات وظائف وخدمات متنوعة قادرة على تلبية حاجات ومتطلبات العملاء المتزايدة والمتغيرة.

2. العمل على اعتماد معايير جودة عالمية ومعاصرة في ظل تكنولوجيا المعلومات ومنها القيادة وثقافة المنظمة ورؤية ورسالة البنك والعاملين والعملاء والبرامج والخطط وخدمة المجتمع من أجل زيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح الأسواق.
3. اختيار القيادات البنكية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح أي تغيير مفيد، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد، ضمن إطار الجودة الشاملة.
4. التأكيد على العمل الجماعي وبناء فرق عمل المتخصصة في مختلف المجالات وتشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات لغايات تحسين وتطوير الأداء مما ينعكس إيجابياً على جودة القرارات وعلى الروح المعنوية للعاملين.
5. ضرورة استخدام أساليب ووسائل لقياس رأي العملاء، على أن تعبر هذه المقاييس عن توقعاتهم ورأيهم في الخدمة المقدمة لهم فعلاً ومقترحاتهم نحو وسائل تطويرها بالشكل الذي يحقق إسعادهم.

## المراجع :

- أمينة بن علي، العجال بوزيان، "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات"، مدخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة المنتجات :مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1996.
- جبر بن حمود بن جبر الأنعمي، "اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- حامد بن مالح الشمري، "إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات"، الطبعة الثانية، مطبعة الفرزدق التجارية، الرياض، 2007.
- حسن رعد، "معجزة الجودة الشاملة والايزو"، علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.
- ديل بستر فيلد كارول وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة راشد بن محمد الخمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- سماح مهبوب، "اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: إدارة الجودة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-15/12/2010.

- طرطار احمد ، حليبي سارة ، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 14-2010/12/15.
- عبد الله الطائي ، عيسى قدادة، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2008.
- عبد اللطيف بن صالح النعيم، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب ال جامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، الإداري، العدد90، معهد الإدارة العامة، مسقط، سبتمبر2002.
- عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 2005،03.
- فريد عبد الفتاح زين الدين ، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " ، جامعة الرقازيق، مصر،1996.
- قاسم نايف علوان ، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001،2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان،2005.
- مأمون سليمان الدرادكة، "ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان،2008.
- مبارك بوعشبة ، الشامية بن عباس."واقع وأفاق تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالجزائر-القطاع البنكي-، <http://www.labograndmaghreb.comf.pdf>،2011/05/23.
- محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2009.
- محمد علي خير الدين ، " دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون (دراسة تحليلية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى )"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 23 ، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد،2011.
- موسى اللوزي ، "التطوير التنظيمي :أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر، عمان،1999.
- وسام محمد ناصر الكركي، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة الخليل ، فلسطين،2010.
- Babbar Sunil, 'Applying TQM to Education Instruction International', Journal of Management, Vol. 8, No,71,1995.
- chibani ,chiamina, le martketing strategique de A a Z, chihab edition ,batna,2004.
- Schuster , j .r. and zingheim ,p .k, the new pay :employee and organizational performance , Lexington books, new York ,USA,1992.