

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة.

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الموضوع:

استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة

الخدمات المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه **علوم** في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذ الدكتور:

داودي الطيب

إعداد الطالب :

محبوب مراد

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة بسكرة.	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- صالح مفتاح
جامعة بسكرة.	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- الطيب داودي
جامعة سطيف.	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- حكيم ملياني
جامعة البويرة.	ممتحنا	أستاذ محاضر - أ-	- حميد قرومي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر - أ-	- نور الدين حامد
جامعة سطيف.	ممتحنا	أستاذ محاضر - أ-	- مصطفى بودرامة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي
لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۗ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ
لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾

الآية 40، سورة النمل.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدة أطال الله في عمرها.

الوالد رحمه الله

أفراد عائلتي

و كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

شكر وعرفان

الحمد لله وكفى وصلاة وسلاماً على عباده الذين اصطفى وبعد: فإنني أشكر الله تعالى الذي ووفر لي الأسباب وذلّل لي الصعاب، وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله علي عظيمًا.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للمشرف: الأستاذ الدكتور الطيب داودي على نصائحه وتوجيهاته، وكل ما بذله من جهد ليكتمل هذا العمل ويرى النور، سائلاً المولى عز وجل أن يحفظه ويبارك في علمه.

ملخص باللغة العربية.

نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة وبروز تحديات جديدة في مجال العمل المصرفي يصبح من الضروري التفكير في إعادة الهندسة الإدارية كتوجه أو منهج مبتكر للتعامل مع متطلبات تحسين الجودة.

من هذا المنطلق تناولت هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى حيث تركز هذه الأخيرة على إعادة التصميم الثوري للعمليات بينما تركز المداخل الأخرى على إحداث تحسينات تدريجية أو توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس العمليات السابقة.

ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية وخصائصها وأبرز نماذج قياس الجودة في المصارف مثل مقياس عدد الشكاوي ونموذج الفجوة (servqual) ونموذج الأداء.

ثالثاً: أهم المتغيرات التي لها علاقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف ومنها:

1- الهندسة المالية ونقصد بها ابتكار منتجات وأدوات مالية جديدة تتفاعل وتستفيد من المتغيرات المستمرة في أسواق المال العالمية والإقليمية والمحلية.

2- الحوكمة المصرفية وتعني تحقيق الشفافية والعدالة، وحق مساءلة الإدارة، وحماية حقوق المقرضين والمشاركين في رأس المال، ومراعاة مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة وفقاً لنظرية التعايش والإفادة بقدر الاستفادة.

3- الصيرفة الالكترونية وهي كافة العمليات والنشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة وسائل الكترونية وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن أجل ربط الجانب النظري بالجانب الميداني تم إعداد استبيان موجه لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة - قصد الوقوف على آرائهم حول مدى توافر مظاهر لإعادة الهندسة الإدارية في ظل الإصلاحات التي يعرفها البنك، والتعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار تم اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- معامل الارتباط سيبرمان لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

3- تحليل الانحدار لدراسة تأثير إعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمات المصرفية.

كما تضمنت الدراسة بعض الاقتراحات والتوصيات لدعم عمليات إعادة الهندسة الإدارية وتحسين الجودة في وكالة بسكرة.

Résumé.

En raison de la mondialisation de l'activité économique et l'augmentation l'intensité de la concurrence et l'émergence de nouveaux défis dans le domaine de l'activité bancaire, il devient nécessaire de réfléchir à la re-engineering comme une orientation ou une approche novatrice pour faire face aux exigences d'amélioration de la qualité.

De ce point ,cette étude abordé la suivante :

Tout d'abord, le concept de re-engineering et la différence entre eux et les autres entrées du développement, lorsque celui-ci se concentre sur la réformation des opérations tandis que les autres entrées basent sur faire des améliorations incrémentales ou de fournir des moyens plus efficaces pour effectuer les mêmes opérations précédentes.

Deuxièmement, les types de services bancaires, ses caractéristiques et les modèles de la mesure la plus importante de la qualité dans les banques telles que mesurer le nombre de plaintes et le modèle de SERVQUAL et la performance.

Troisièmement, les variables les plus importantes qui liées à la re-engineering dans les banques, y compris:

- 1- L'ingénierie financière l'innovation des produits et des nouveaux instruments financiers interagissent et tirer profit des changements dans les marchés de capitaux mondiaux, régionaux et locaux.
- 2- Gouvernance bancaire ; parvenir la transparence et la justice, et de protéger les droits des prêteurs et des participants dans la capitale, en tenant compte des intérêts des différentes parties liées, selon la théorie de la co-existence.
- 3- La banque électronique ; il est de toutes les opérations et les activités qui ont lieu ou ont exercé par des moyens électroniques et à l'aide de l'information et de la communication.

Pour lier le côté théorique au coté pratique, un questionnaire a été préparé, et destiné aux clients de la Banque de l'agriculture et du développement rural - Agence - Biskra pour connaître leurs opinions sur la disponibilité des aspects de re-engineering à la lumière des réformes qui sont connus à la banque, et d'identifier l'étendue de leur prise de conscience de la qualité des services fournis.

Dans ce contexte, les hypothèses de l'étude ont été testés et arriver à un ensemble de résultats à l'aide de méthodes statistiques qui suit:

- 1- pourcentage, moyenne arithmétique et l'écart type.
- 2- Coefficient de corrélation Spearman pour déterminer la corrélation entre les variables de l'étude.
- 3- L'analyse de régression pour étudier l'effet de la re-engineering sur la qualité des services bancaires.

L'étude comprenait également des suggestions et des recommandations pour soutenir la restructuration des processus administratifs et l'amélioration de la qualité de l'agence de Biskra.

Abstract:

Due to the globalization of economic activity and the intensity of competition increase, also the emergence of new challenges in the field of banking, it becomes necessary to consider the administrative re-engineering as an orientation or an innovative approach to deal with the quality improvement requirements.

From this point , this study deals with the following :

First , the concept of administrative re-engineering and the difference between it and the other development approaches which focus on the reformation of operations while other approaches based on making incremental improvements or to provide more effective methods of performance the same previous operations.

Second, the types of banking services , features and the most important models of quality measurement in banks such as measuring the number of complaints and the SERVQUAL model and the performance model.

Third, the most important variables related to the administrative re-engineering in banks, including:

- 1 - Financial engineering means innovate products and new financial instruments interact and take advantage of changes in the global, regional and local financial markets.
- 2 –Banking governance means achieve transparency and justice, and protect the rights of lenders and associates, taking into account the interests of stakeholders, according to the theory of co – existence and benefit as much benefit.
- 3 - E-banking means all transactions and activities that have held or exercised, or promoted by electronic means using ICT.

To link the theoretical part to the practical one, a questionnaire has been prepared for the clients of the Bank for Agriculture and Rural Development - Agency of Biskra to check the availability of the aspects of administrative re-engineering in the light reforms in the bank, and to identify the extent of their awareness of the quality of services provided.

In this context, the study hypotheses were tested and come with a set of results using statistical methods as follows:

- 1 - Frequencies, percentages and averages and standard deviations.
- 2 - Spearman correlation coefficient to determine the correlation between the variables of the study.
- 3 - Regression analysis to study the effect of administrative re-engineering on the quality of banking services.

The study also included suggestions and recommendations to support the administrative re-engineering processes and improve the quality of services in the agency of Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء.
II	شكر وعرفان.
III	الملخص باللغة العربية.
IV	الملخص باللغة الفرنسية.
V	الملخص باللغة الانجليزية.
VI	فهرس المحتويات.
X	قائمة الجداول.
XII	قائمة الأشكال.
أ	المقدمة العامة.
الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.
02	المطلب الأول: نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.
08	المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.
15	المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية.
18	المبحث الثاني: مراحل إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى.
18	المطلب الأول: مراحل إعادة الهندسة الإدارية.

فهرس المحتويات

26	المطلب الثاني: أسباب فشل عمليات إعادة الهندسة الإدارية.
28	المطلب الثالث: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى.
32	المبحث الثالث: مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها.
32	المطلب الأول: مفهوم الجودة.
39	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة وأهمية دراستها.
43	المطلب الثالث : وسائل تحسين الجودة وأهم تكاليفها وجوانزها.
50	خلاصة
الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
53	المطلب الأول: مفهوم الخدمات وأهميتها.
57	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية وتطورها.
65	المطلب الثالث: أبعاد الخدمات المصرفية ودورة حياتها.
68	المطلب الرابع: خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها.
76	المبحث الثاني : قياس جودة الخدمات المصرفية.
76	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمات المصرفية.
82	المطلب الثاني: علاقة قياس جودة الخدمة المصرفية برضا العملاء.
87	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.
96	المطلب الرابع: أهداف قياس جودة الخدمات المصرفية.
101	المبحث الثالث: أشكال تطوير الخدمات المصرفية.

101	المطلب الأول: خطوات التوصل إلى خدمات مصرفية جديدة.
104	المطلب الثاني: طرق تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.
106	المطلب الثالث إستراتيجيات ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية.
110	خلاصة.
الفصل الثالث: مسببات إعادة الهندسة الإدارية في مجال الخدمات المصرفية.	
113	تمهيد
114	المبحث الأول: الهندسة المالية الإسلامية
114	المطلب الأول: مفهوم الهندسة المالية التقليدية.
120	المطلب الثاني: مفهوم الهندسة المالية الإسلامية ومبادئها.
123	المطلب الثالث: الهندسة المالية الإسلامية كبديل للهندسة المالية التقليدية.
137	المطلب الرابع: المحاذير الشرعية على بعض منتجات الهندسة المالية الإسلامية.
142	المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية.
142	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية وأسباب ظهورها.
147	المطلب الثاني: محددات الحوكمة المصرفية ومبادئها.
152	المطلب الثالث: فوائد الحوكمة المصرفية ومدى تطبيقها في الجزائر.
157	المبحث الثالث: التعاملات المصرفية الالكترونية.
157	المطلب الأول: مفهوم الصيرفة الالكترونية ومخاطرها.
163	المطلب الثاني: وسائل الدفع الالكتروني.
168	المطلب الثالث: الصيرفة الالكترونية في الجزائر.
173	خلاصة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.	
175	تمهيد
176	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
176	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
180	المطلب الثاني: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
185	المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته.
185	المطلب الأول: تصميم عبارات الاستبيان.
187	المطلب الثاني: دراسة ثبات وصدق الاستبيان.
190	المطلب الثالث : وصف خصائص عينة الدراسة.
194	المطلب الرابع: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
210	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض المقترحات.
210	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
217	المطلب الثاني: عرض المقترحات.
224	خلاصة.
226	خاتمة.
232	قائمة المراجع.
244	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
03	نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.	01
24	تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة الإدارية.	02
25	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها.	03
29	الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.	04
63	بعض الكلمات الاقتصادية الأوربية من أصل عربي.	05
81	تداخلات أبعاد جودة الخدمات.	06
108	مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية.	07
132	حجم الصكوك الإسلامية المصدرة على مستوى العالم من 2001 إلى 2010.	08
187	مقياس ليكرت.	09
188	اختبار معامل الثبات لمحور مظاهر إعادة الهندسة الإدارية.	1 - 10
188	اختبار معامل الثبات لمحور أبعاد جودة الخدمة المصرفية.	2 - 10
189	اختبار معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان.	3 - 10
190	معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية الاستبيان.	11
191	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	12
191	توزيع أفراد العينة حسب السن.	13
192	توزيع أفراد العينة حسب النشاط أو المهنة.	14
193	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	15
193	توزيع أفراد العينة حسب طريقة اختيار أفراد العينة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	16
195	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التنظيم	1-17
200	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإجراءات.	2-17
202	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التكنولوجيا.	3-17

قائمة الجداول

204	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب المادية الملموسة.	1-18
205	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاعتمادية.	2-18
207	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستجابة.	3-18
208	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأمان	4-18
209	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعاطف.	5-18
211	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية.	1-19
212	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية	2-19
213	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية.	3-19
214	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية.	4-19

قائمة الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة.	و
02	التحسين المستمر والابتكار (إعادة الهندسة).	13
03	سلم درجة ملموسية السلع والخدمات.	56
04	محددات جودة الخدمة المصرفية ومكوناتها.	78
05	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة.	82
06	العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء	85
07	العلاقة التبادلية بين جودة الخدمة ورضا العملاء.	86
08	فجوات جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج servqual .	91
09	مفهوم منطقة التحمل (الجودة المقبولة).	94
10	العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك العملاء والأرباح.	98
11	دور القيمة المتوقعة والقيمة المدركة في تحديد سلوك العملاء.	100
12	محددات الحوكمة.	148
13	موقع وكالة بسكرة في هيكل المديرية الجهوية.	180
14	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، قبل سنة 2004	197
15	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، بعد سنة 2004	198
16	طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.	215
17	لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة.	216
18	إضافة قسم تسويق وعلاقات عامة للهيكل التنظيمي - وكالة بسكرة .	217
19	مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة.	218
20	مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة بعد إضافة قسم التسويق والعلاقات العامة.	218

قائمة الأشكال.

220	مراحل عملية المقاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	21
223	إضافة خدمات مصرفية إسلامية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	22

مقدمة

نتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وتحرير التجارة العالمية وخلق مناطق للتبادل الحر، وهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية كالإتحاد الأوروبي، والسوق الأمريكية المشتركة وتكتل جنوب شرق آسيا وغيرها، أصبح العالم قرية صغيرة تزداد فيها حدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر.

في ظل هذه الظروف حظيت الجودة في الفترة الأخيرة بأهمية كبيرة على الصعيد المحلي والعالمي حيث دخل مفهومها في كثير من المجالات والتخصصات، وأصبحت المنظمات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وأنشطتها، ولم تقتصر الجودة على المنتجات والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيرة بل على العكس أضحت عنوانا للعديد من الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة والخاصة.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية، وتؤكد أنها ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، مما جعل الدول والهيئات ترصد لها الجوائز وتحدد لها المقاييس، وتشتترط وجودها في المنتجات المصدرة والمستوردة.

ولأن القطاع المصرفي هو أساس النظم الاقتصادية والمالية، لدوره المهم في جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة، فهو مطالب بتبني مضامين الجودة، واعتبارها أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك، وتعزيز أوضاعها في الأسواق الداخلية والخارجية.

ولا يمكن أن يتأتى ذلك للبنوك باستخدام الأساليب التقليدية بل لا بد أن تعيد النظر في عملياتها الإدارية بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة، وذلك بالتركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في إنجاز الأعمال، وعدم التكامل في المعلومات، ومشكلة الحدود التنظيمية، وهو ما يوفره أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً: إشكالية الدراسة ومبرراتها.

أ- طرح الإشكالية: مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات البنكية في اقتصاديات الدول، ومع تزايد حدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحامها لبعض مجالات العمل المصرفي يصبح من الضروري على البنوك أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل نظام اقتصادي حر لا يعترف بالحدود الجغرافية ولا يتوقف عن إفراز المستجدات العلمية والتكنولوجيا في مجال المال والأعمال، وتعد إعادة الهندسة الإدارية من بين البدائل المطروحة لصناعة تلك التغييرات، حيث أثبتت قدرتها على مواكبة كثير من التحولات في المؤسسات الصناعية كونها تقوم على عملية الابتكار والتطوير الذي يحقق الريادة ويستوعب كل ما هو جديد، فماذا عن دورها في مجال العمل المصرفي، وبالتحديد تأثيرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، هذا ما سيكون محور بحثنا، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

وفي ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية ؟
- 2- ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية ؟
- 3- ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية خلال المرحلة الراهنة؟
- 4- كيف يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية؟
- 5- هل تتوافق نظم الإدارة التقليدية مع متطلبات الجودة التي يرغبها عملاء البنوك؟
- 6- ما هو واقع جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة نموذجاً - ؟
- 7- ما هي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية، وما واقع استخدامها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة ؟

ب- فرضيات البحث.

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

ج- أسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات أهمها:

- 1- ارتباط موضوع البحث بتخصص الباحث.
- 2- الأهمية البالغة التي يكتسبها الجهاز المصرفي باعتباره الواجهة لكل اقتصاد في العالم .
- 3- حداثة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية ومحاولة استخدامه في المجال البنكي.
- 4- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة الإدارية.
- 5- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العملي، وهو الأمر الذي يعد مطلباً للكثير من الجهات السياسية

والعلمية.

د - أهمية الموضوع.

تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أحد أهم مناهج التغيير في ظل تحولات جذرية تشهدها السوق المصرفية في الجزائر منها:

- 1- دخول بنوك أجنبية إلى الجزائر بإمكانيات عالية.
- 2- عولمة النشاط المصرفي، وما أفرزه من تكنولوجيا وخدمات جديدة أصبحت تستقطب جمهور العملاء.
- 3- ما يشهده القطاع البنكي والمالي في الجزائر من إصلاحات منذ 1990.
- 4- التغيير السريع في ميول ورغبات العملاء، نتيجة لما تقدمه البنوك المنافسة من تسهيلات وإجراءات.
- 5- حساسية القطاع المصرفي وتأثره السريع بجل الأزمات التي يشهدها العالم وآخرها أزمة الرهن العقاري.

هـ - أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية.
- 2- توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة.
- 3- الوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.
- 4- الإطلاع على تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية.
- 5- محاولة تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

ثانيا: منهجية الدراسة.

أ - مجتمع الدراسة.

طبقت هذه الدراسة على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، وذلك خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الأول لشهر جوان 2013 إلى غاية الأسبوع الأول من شهر ديسمبر 2013، حيث تم اختيار هذه الوكالة نظرا لتوفرها على جل الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبالتالي يمكن أن

تكون نموذجاً للدراسة، خاصة وأنها تتشارك مع باقي وكالات الوطن في أساليب وطرق تقديم الخدمات المصرفية، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تعذر القيام بمسح كامل لآراء زبائن الوكالة، وعليه اعتمد الباحث على دراسة عينة عشوائية من أجل توفير الوقت والجهد، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن نتائج إجراء البحوث على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي تماثل نفس النتائج المحصل عليها من إجراء بحوث على المجتمع كله، كما أن استخدام عينة صغيرة من المجتمع يساعد على إجراء تحليل إحصائي بصورة أدق، وهذا يعني الوصول إلى نتائج دقيقة وسريعة.

وفي محاولة لتمثيل أغلب مفردات المجتمع وقع اختيارنا على العينة العشوائية الطبقية، وذلك بتوزيع

150 استبيان على عملاء المكاتب التالية:

1- أمانة المدير 30 استمارة .

2- زبائن مكتب الخدمات الجارية 60 استمارة.

3- زبائن مكتب الخدمات المشخصة 60 استمارة.

وتم استرجاع 126 استمارة وبعد معاينتها استبعد الباحث 25 منها لعدم اكتمالها، وأعتمد الباقي وهو

101 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

ب- منهج الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة

في المتغير المستقل وهو إعادة الهندسة الإدارية والمتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية، ويعرف

المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة

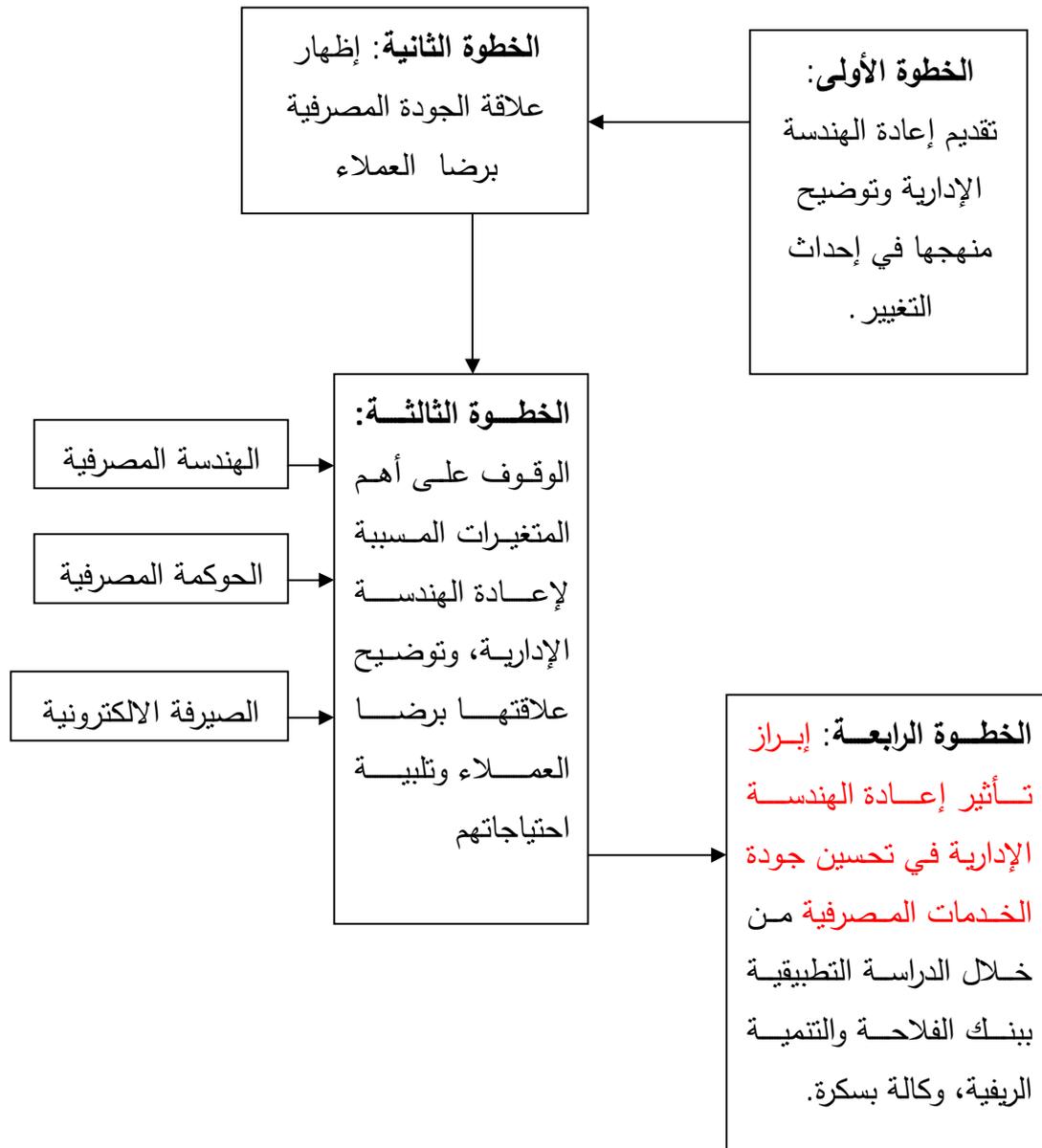
محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها

وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ج- نموذج الدراسة.

يمكن الوقوف على نموذج الدراسة من خلال الخطوات التي يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم(01): خطوات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

د - أساليب جمع المعلومات.

من أجل معالجة هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تم الاعتماد على:

1- الكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية المتوفرة في المكتبات، بالإضافة إلى المراجع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

2- الاستبيان: وذلك بتوزيع 150 استمارة على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

2- المقابلة: وذلك عن طريق ترتيب لقاءات دورية مع مدير الوكالة، وبعض الإطارات لفهم طريقة سير العمليات المصرفية، وطرح بعض الاستفسارات.

4- الملاحظة: وتم استخدامها لتشكيل صورة شخصية عن عمل الوكالة والاطلاع على واقعها دون أي قيود أو توجيه من طرف المسؤولين.

هـ - الأساليب الإحصائية المستخدمة.

يهدف تحليل بيانات الاستبيان الموزع على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة- تم

الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص مفردات الدراسة، واتجاهاتها نحو عبارات محاور الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

3- معامل الارتباط سبيرمان لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

4- تحليل الانحدار لتحديد نوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثالثا: الدراسات السابقة.**أ - عرض لأهم الدراسات السابقة.**

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي مست موضوع بحثنا، وسوف نحاول تسليط الضوء

على بعضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1- دراسة أيرل وسامبلر، بعنوان "إستراتيجيات لإعادة هندسة عمليات الأعمال، دلائل من الدراسات الميدانية، 1995": توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة عمليات الأعمال والتخطيط الإستراتيجي، وتم اقتراح إطار للتحليل يحتوي على أربعة أبعاد للبحث وهي العملية الإستراتيجية، ونظم العمليات وإدارة التغيير والرقابة.

2- دراسة سيوكين وسيونج نيو بعنوان "إعادة تصميم نظم الرقابة لتحقيق فعالية مشروع الهندرة، دراسة واقعية لهيئة تحصيل الضرائب بسنغافورة، 1997": حاولت الدراسة الإجابة على سؤال هو: هل يعاد النظر في نظم الرقابة وتعديل أم تلغى نهائيا وتستبدل بأساليب جديدة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

- تحقيق فعالية مشروع الهندرة يتطلب تطبيق إجراءات رقابية جديدة ومختلفة عن السابق.

- في ظل مشروع الهندرة لم تعد العمليات والترقيات تتم حسب رتبة الموظف، بل أصبحت تتحدد حسب مستوى الإنتاج والانجاز.

- إعادة تصميم العمليات الإدارية أدت إلى تقليص عمليات الفحص والمراجعة للمعاملات الضريبية من خلال تجزئة النظام الرقابي إلى معاملات واضحة يشرف عليها الكمبيوتر، ومعاملات تشوبها بعض المشاكل تعالج من قبل ضباط مكلفين بالفحص والمراجعة، ومعاملات معقدة أو فيها نزاع أو غش توكل إلى ضباط على درجة عالية من التخصص.

3- دراسة روي و كي بعنوان "العوامل الإنسانية في إعادة هندسة عمليات الأعمال، 1998": أوضحت الدراسة من خلال مسح لـ 38 مشروعا أن معظم جهود إعادة هندسة الأعمال كانت موجهة فنيا، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم صياغة بعض التوصيات المتعلقة بضرورة إعطاء العوامل الإنسانية الاهتمام الكافي عند تنفيذ عمليات إعادة الهندسة.

4- دراسة ماتواني و كيومر بعنوان "إعادة هندسة عمليات الأعمال، إطار كامل و متكامل، 1998": الهدف من هذه الدراسة هو اختبار أدبيات إعادة هندسة عمليات الأعمال الحالية، والتأكيد على أهمية

قياس مدى نجاحها، وتصنيفها إلى أربعة اتجاهات مختلفة، واقتراح مجالات البحث التي تحتاج إلى دراسة في المستقبل.

5- دراسة جروفر و جيونج بعنوان "مسح لتحديات إعادة الهندسة، 1998": قام الباحثان بدراسة حالة 293 شركة وتوصلا إلى أن 44% منها قد نفذت على الأقل مشروعا في إعادة الهندسة وكانت أكثر العمليات التي تم إعادة هندستها هي عمليات خدمة الزبائن وتطوير المنتج.

6- دراسة العمري بعنوان "تطوير منهج إعادة هندسة العمليات لشركة طيران، 1998": حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يقدم منهجا لإعادة هندسة العمليات التشغيلية في شركة طيران تجارية، ويكون ملائما للاستخدام في مختلف مستويات وأنواع العمليات التي تؤديها شركات الطيران الأخرى، حيث قارن بين شركة الخطوط الجوية الأمريكية وشركة الخطوط العربية السعودية من أجل التعرف على الجوانب الايجابية ومواطن الضعف المتعلقة بأساليب إعادة الهندسة التي قامت بها الشركتين، والاستفادة منها في إعداد النموذج المقترح.

7- دراسة شيه كين وآخرون بعنوان "تنفيذ مشاريع إعادة هندسة العمليات في مستشفيات أمريكا وكندا، 1999": في هذه الدراسة تم استطلاع آراء وتصورات 210 من مديري المستشفيات في الولايات المتحدة وكندا، وذلك بهدف تقييم مشاريع الهندرة* في البلدين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون:

- أكد أغلب مديري المستشفيات أن الالتزام ودعم الإدارة العليا له الأثر الحاسم في نجاح مشاريع الهندرة.
- أكثر المستشفيات التي أخذت بمنهج الهندرة كانت كبيرة من حيث حجم عملها.
- أغلب المستشفيات التي لم تسمع عن الهندرة هي من الحجم الصغير وعددها 37 وتتواجد كلها في كندا.

- أكد أغلب أفراد العينة أن الأسباب التي دفعتهم إلى تطبيق الهندرة هي عدم التعاون بين العاملين وسوء التخطيط، وعدم وجود فرص لتنمية المهارات المهنية.

* الهندرة هي كلمة مرادفة لإعادة الهندسة الإدارية.

8- دراسة رايت بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات ومقاييس الأداء: تحليل مقياس متوازن لشركة Compaq للحاسوب، 1999": توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات مع إستراتيجية أعمال شركة Compaq، ساهم بشكل جوهري في نجاح الشركة وقيادتها للسوق، وبينت أن الإبداع في جانب واحد من الأعمال ليس كافياً، فالشركات الناجحة مثل شركة Compaq تستخدم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها جزء متكامل مع جميع جوانب أعمالها بغية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

9- دراسة ليريوس بعنوان "إعادة هندسة عملية تزويد المعدات الطبية من خلال إدارة متكاملة لنظام المعلومات": اقترحت الدراسة نموذجاً لعملية إدارية انسيابية متعلقة بتزويد المستشفيات بالمعدات الطبية، وتوصلت إلى أن تطبيق إعادة الهندسة قد وفر الكثير من المكاسب ومنها: تقليل زمن تزويد المستشفيات بالمعدات الطبية من 154 يوم إلى 92 يوم، زيادة الاتساق والتكامل في المعلومات، وزيادة النتائج المالية وتحسين الكفاءة التقنية للمعدات الطبية.

10- دراسة Olalla بعنوان "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، 2000": ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم في مساعدة الشركات على تعديل عملياتها من خلال زيادة درجة التعاون، وتخفيض درجة الوساطة وتسهيل عمليات الاتصال، والاستفادة من قواعد البيانات المشتركة.

11- دراسة بدرية المعزز عبد الكريم، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والأداء دراسة على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2000": تطرقت الدراسة إلى مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستويات هذا التطبيق والعلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتمثلت نتائجها في أن المصارف الأردنية تتبنى مفهوم الجودة الشاملة بكل عناصره لكن بدرجات متفاوتة، وأن هناك اختلاف في تأثير كل عنصر على الأداء المؤسسي للمصارف.

12- دراسة رسمية أحمد، بعنوان "أثر الجودة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن، 2000": حاولت الباحثة التعرف على مستوى رضا العملاء ودرجة ولائهم لمصارفهم من خلال دراسة تطبيقية لبنك الإسكان والبنك الإسلامي في الأردن، وتوصلت إلى وجود فجوة بين ما يتوقعه الزبائن من خدمات، وما تقدمه إدارة كل بنك.

13- دراسة الشمرائي بعنوان "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، 2000": وهي دراسة تقييمية هدفها التعرف على أسلوب إعادة الهندسة وكيفية تطبيقه من طرف الخطوط الجوية العربية السعودية والنتائج المحققة منه والعقبات التي واجهته.

14- دراسة Jerva بعنوان "إعادة هندسة عمليات الأعمال و تصميم النظم و تحليلها، 2001": جاءت هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين تطوير نظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب إعادة الهندسة يمكن أن يكون مثمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، حيث يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتمييز المنتجات.

15- دراسة عالية العتيبي بعنوان " تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة، 2001": اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبيانين أحدهما موجه لأعضاء هيئة التدريس، والثاني موجه لطالبات السنة الرابعة بالكلية، ومن خلال تحليل البيانات قامت الباحثة باستخلاص آراء العينة حول تصوراتهم عن العمليات التي ينبغي إعادة هندستها وطريقة إعداد الخريجة، والاستراتيجيات التعليمية اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من 70% من العمليات الإدارية بالكلية تعاني من الخلل، ومن أبرز مظاهرها عدم الدقة في اختيار الطالبات الأفضل، وانشغال الرؤساء بأعمال هامشية، وعدم قدرتهم على تفويض المهام لأعضاء هيئة التدريس بشكل يساعدهم على القيام بمهامهم.

16- دراسة سعاد الحارثي بعنوان "نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة، 2002": هدف الدراسة هو إعداد نموذج إداري أقل تكلفة، وأفضل أداء في الكلية محل الدراسة.

17- دراسة Chiplundar و Chattopadhyay بعنوان: "تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، 2003": تقترح هذه الدراسة نموذجاً يعتمد على مخططات الحدث يستخدم في تصميم وتطوير نظم المعلومات، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

18- دراسة السمان، بعنوان: "نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل في الأردن، 2003":

هدف الدراسة هو تطوير نموذج إداري متكامل يساعد على تطوير المؤسسات الأردنية، ويحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقلص من جوانب النقص ويلغي عوامل الخلل، حيث أكدت الدراسة على ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة، ضمن منهج شامل ومتكامل من أجل تحسين مستوى أدائها، وتحقيق التنمية المستدامة.

19- دراسة محمد مفضي عثمان الكساسبة، بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2004": عالجت هذه الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إعادة الهندسة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وتوصلت إلى أن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج في إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وأن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث استوحى نموذجاً

لدور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

20- دراسة حاتم غازي شعاشعة بعنوان "قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، 2004": تعرضت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود، من خلال نموذج الفجوة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة، وأشارت نتائجها إلى وجود جوانب إيجابية، لكنها لا ترقى لمستوى توقعات العملاء، مما دل على وجود فرص لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة، كما بينت الدراسة أن العملاء يعطون أهمية أكبر لبعد الاعتمادية، ويليه بعد الاستجابة، ثم بعد الثقة ثم بعد التعاطف، وأخيرا بعد المظاهر المادية الملموسة.

21- دراسة رضاء حازم محمد يحي الدليمي بعنوان: "التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005": تناولت تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات من خلال إعادة التفكير بالإجراءات والتكنولوجيا والموارد البشرية وعلاقة ذلك بجودة الخدمات الصحية، وبعد اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها من خلال دراسة ميدانية بمستشفى الخنساء، ومستشفى السلام بالعراق، توصلت الباحثة لوجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير إعادة الهندسة وجودة الخدمات الصحية.

22- دراسة مرام إسماعيل الآغا بعنوان "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006": هدف هذه الدراسة هو التعرف على طرق استخدام إعادة الهندسة الإدارية في المصارف بقطاع غزة، وتحديد مدى تأثيرها بالهياكل التنظيمية والتكنولوجيا.

23- دراسة سفيان مسالته، بعنوان " قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الإدراك والتوقعات"، رسالة ماجستير، المركز الجامعي، تبسة، 2007: ركزت هذه الدراسة على استخدام نموذج الفجوة لتشخيص مسببات ومشكلات الجودة في مجال الخدمات المصرفية، ودوره في معالجتها وفق

خطوات محددة، ودراسة مدى مصداقيته وإمكانية الاعتماد عليه في دراسات لاحقة، وتوصلت الدراسة إلى أن مقياس الفجوة يتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسات ميدانية لاحقة، إلا أنه يحتوي على صعوبات عند حساب نتائج الفجوة منها التفاؤل العالي لدى العملاء.

24- دراسة أيمن جمال عبد الهادي السر بعنوان "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، فلسطين، 2008": من أجل التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (300) موظف تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المدراء العاميين في الأجهزة الأمنية، وخلصت دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، وقصور في فهم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

25- دراسة حازم عبد العزيز النشته بعنوان "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، فلسطين، 2009": هدف هذه الدراسة هو تبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على: تصميم الهيكل التنظيمي، جودة الخدمات المقدمة، قدرات تكنولوجيا المعلومات، كفاءة وفعالية المنظومة الإدارية في بلدية الخليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجة لإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، وضرورة زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

26- دراسة جهان سلمان العلاوي بعنوان "دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الإبداع التكنولوجي، بغداد، العراق، 2011": جاءت هذه الدراسة لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة المعرفة والتكنولوجيا مع إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن خلال دراسة ميدانية على مصنع لصناعة الصابون، وباستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعدل العام ومعامل ارتباط الرتب لـ (Spearman's) لاختبار فرضيات الارتباط، واختبارا (F،T) ونماذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، أهمها قلة اهتمام

إدارة المصنع بتوفير المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة الإدارية بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة.

ب- التعقيب على الدراسات السابقة.

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

1- هناك اهتمام متزايد بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدورها المهم في تحسين الأداء، وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء.

2- قدمت بعض الدراسات نماذج عملية للتطوير والتحسين من خلال مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

3- أغلب الدراسات تناولت إعادة الهندسة الإدارية مع تكنولوجيا المعلومات، وتبحث في العلاقة التكاملية بينهما.

4- ربطت دراسة Jerva (2001) بين إعادة هندسة العمليات ونظم المعلومات الإدارية كأساس للتطوير الإداري، في حين ربطت دراسة Olalla (2000) بين التكنولوجيا وإعادة الهندسة باعتبارها أدوات لتسهيل تدفق العمليات ودعم القرار.

5- انفردت دراسة جهان سلمان العلاوي (2011) باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ج- الفرق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة.

معظم الدراسات السابقة تعرضت لدور وواقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية أو الصحية، ولا يوجد دراسات تتناول هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المصرفية باستثناء دراسة مرام إسماعيل (2006)، كما أن أغلب الدراسات أجريت في بيئات غربية وعربية قد لا تتشابه بالضرورة مع حالة الجزائر، لذلك تحاول هذه الدراسة إثراء الدراسات السابقة بدراسة جديدة تتناول إعادة هندسة الإدارية من خلال التعرض لمسبباتها وواقع استخدامها في أحد البنوك الجزائرية، وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة- الجزائر.

رابعاً: صعوبات البحث.

من بين الصعوبات التي واجهت إعداد البحث نجد:

أ- تناقض المعلومات وتعدد مصادرها، مما جعل الباحث يبذل جهد كبير للوصول إلى أدقها وأكثرها موثوقية.

ب- بسبب حداثة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية واقتصراره على الدراسات الأكاديمية دون الدراسات التطبيقية، فقد واجه الباحث صعوبة في إيصال وتبسيط فكرة الموضوع للعملاء والإداريين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

ج- عزوف بعض العملاء عن ملاء الاستمارة واعتذارهم عن ذلك لعدم توفر الوقت الكافي أو لعدم اكتراثهم بأهمية البحث العلمي.

د- أغلب الفلاحين الذين وزعت عليهم الاستمارة لا يتقنون القراءة والكتابة، مما اضطر الباحث إلى ملاءها بدلا عنهم بعد أخذ آرائهم.

خامساً: هيكل البحث.

ينقسم البحث إلى أربعة فصول تضمن الفصل الأول والمعنون بمدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الأول إلى ماهية إعادة الهندسة الإدارية من خلال ثلاثة مطالب، تعرض المطلب الأول لنشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية، وتعرض المطلب الثاني لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية، بينما تضمن المطلب الثالث دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية، أما المبحث الثاني فتطرق إلى مراحل إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى، حيث خصص المطلب الأول للتعريف بمراحل إعادة الهندسة الإدارية، وخصص المطلب الثاني لأسباب فشل عمليات إعادة الهندسة الإدارية، أما المطلب الثالث فجاء لتوضيح الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى، وانتهى الفصل بالمبحث الثالث وفيه تم التعرف على الجودة من خلال التعرض لمفهومها

في المطلب الأول، وتطورها التاريخي وأهمية دراستها في المطلب الثاني، بالإضافة إلى وسائل تحسينها وأهم تكاليفها وجوانبها في المطلب الثالث.

أما الفصل الثاني والمعنون بنماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها فوزع على ثلاثة مباحث، خصص الأول لماهية الخدمات المصرفية وينقسم إلى المطلب الأول الذي يتناول مفهوم الخدمات وأهميتها، المطلب الثاني وتضمن مفهوم الخدمات المصرفية وتطورها، ثم المطلب الثالث الذي يوضح أبعاد الخدمات المصرفية ودورة حياتها، أما المطلب الرابع فتطرق إلى خصائص وتقسيمات الخدمات المصرفية، وخصص المبحث الثاني لقياس جودة الخدمات المصرفية من خلال أربع مطالب، تناول المطلب الأول مفهوم وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، وتعرض المطلب الثاني إلى علاقة قياس جودة الخدمة المصرفية برضا العملاء، المطلب الثالث ركز على نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية، أما المطلب الرابع فتناول أهداف قياس جودة الخدمات المصرفية، وفي المبحث الثالث الذي خصص لأشكال تطوير الخدمات المصرفية تطرق المطلب الأول إلى خطوات التوصل إلى خدمات مصرفية جديدة، وتطرق المطلب الثاني إلى طرق تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها، أما المطلب الثالث فتطرق إلى إستراتيجيات ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية.

وتم التعرف في الفصل الثالث على مسببات إعادة الهندسة الإدارية في مجال الخدمات المصرفية من خلال المبحث الأول وعنون بالهندسة المالية الإسلامية، وتضمن أربعة مطالب، أولها جاء للتعريف بمفهوم الهندسة المالية التقليدية، والثاني تعرض لمفهوم الهندسة المالية الإسلامية ومبادئها، والثالث قدم الهندسة المالية الإسلامية كبديل للهندسة المالية التقليدية، والرابع خصص لدراسة المحاذير الشرعية على بعض منتجات الهندسة المالية الإسلامية، أما المبحث الثاني فتناول الحوكمة المصرفية في ثلاثة مطالب تطرق الأول إلى مفهوم الحوكمة وأسباب ظهورها، وتطرق الثاني إلى محددات الحوكمة المصرفية ومبادئها، بينما ركز الثالث على فوائد الحوكمة المصرفية ومدى تطبيقها في الجزائر، وفي المبحث الثالث

تطرق الفصل إلى التعاملات المصرفية بتقديم مفهومها ومخاطرها في المطلب الأول، وسائل الدفع الإلكتروني في المطلب الثاني، الصيرفة الإلكترونية بالجزائر في المطلب الثالث.

أما الفصل الرابع والذي جاء بعنوان دراسة تطبيقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة ينقسم إلى ثلاثة مباحث يتناول الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وفيه تم التعرض لنشأة البنك وتطوره في المطلب الأول، وإلى منتجاته وخدماته في المطلب الثاني، بينما يتناول المبحث الثاني تصميم الاستبيان وتحليل بياناته، المطلب الأول تضمن تصميم عبارات الاستبيان، والمطلب الثاني تم فيه دراسة صدق وثبات الاستبيان، والمطلب الثالث جاء لوصف خصائص عينة الدراسة أما المطلب الرابع فتطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وخصص المبحث الثالث لاختبار الفرضيات وعرض الاقتراحات ضمن مطلبين، الأول جاء لاختبار الفرضيات والثاني لعرض المقترحات.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول الجودة وإعادة

الهندسة الإدارية.

تمهيد:

تميزت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات، ومن أهمها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات، ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ينبغي تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع المعطيات الجديدة، وتساعد على تلبية حاجات الزبائن وتفضيلاتهم، لأن الأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع تلك التطورات، والتكيف معها بما يضمن للزبائن مستويات الجودة المرغوبة، وتعتبر إعادة الهندسة الإدارية أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة المعول عليها في مجال الابتكار ومواكبة التغيير، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتطرق إليها، وإلى مفاهيم الجودة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.

المبحث الثاني: مراحل إعادة الهندسة والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى.

المبحث الثالث: مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها.

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة الإدارية.

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المصطلحات الإدارية الحديثة، فما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكيف نشأت وتطورت، وما هي مبادئها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إعادة الهندسة الإدارية.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة الهندسة الإدارية، وكيف انتشر مفهومها بين الباحثين، ولماذا لجأت المنظمات إلى استخدامها.

الفرع الأول: نشأة إعادة الهندسة الإدارية.

إن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) - الرعد آية 11- ومعناها أن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته، أو أنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلاح أو الأنسب في حياته، فعليه البدء أولاً بتغييرات جذرية وأساسية بذاته البشرية⁽¹⁾

ونفس المعنى نجده في علم الهندسة الوراثية، وهي التعديل والتحسين التقني للكائنات الحية، ومسرح نشاطها الخلوية، وبالتحديد الجينات، حيث يتم برمجتها وفق تصميمات موضوعة سلفاً لتغيير وظائفها البيولوجية من أجل تبديل الإمكانيات الوراثية للكائن الحي، والحصول على كائنات حية معدلة وراثياً ذات كفاءة أعلى ومردودية أكبر، خاصة في مجال نمو المحاصيل الزراعية وتربية الحيوانات، وتعتبر تجارب الراهب النمساوي جريجور يوهان مندل على نباتات البازلاء من خلال عمليات التهجين في 1766 أول الإسهامات في هذا المجال⁽²⁾.

¹ رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 02.

² وجدي عبد الفتاح سواحل، الهندسة الوراثية، الأساليب والتطبيقات، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006، ص 21.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

كما نجد نفس المضمون في دراسات علوم الهندسة حيث يعود أصل كلمة هندسة إلى Ingeneror باللاتينية، وتعني الإبداع والاستفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويمها. أما من الناحية التاريخية فإعادة الهندسة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروزها بهذه التسمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): نشأة وتطور إعادة الهندسة.

الزمن	المسببات	مظاهر إعادة الهندسة
بدء الخليفة على الأرض ونزول سيدنا آدم.	الخطأ المرتكب من أمنا حواء وإغراء الشيطان لها.	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء والحياة على وجه الأرض
نزول الكتب السماوية و اختيار الله للرسل والأنبياء.	الأعمال السيئة والعادات غير الجيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي.	الانقلاب على الواقع الموجود آنذاك والاعتماد على التعاليم السماوية والسير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر وتبدأ بصفحة الإيمان.
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل حضارة وادي الرافدين، النيل، الرومان... الخ.	أسباب عديدة أدت إلى زوالها منها الكوارث الطبيعية، الأمراض، والحروب.	انتهاء حضارات بأكملها والبدء بعصر جديد مغاير.
الثورة الصناعية.	التطورات التكنولوجية، اختراع الآلات و المكائن وبروز المدارس والأفكار التنظيمية.	اكتشاف موارد جديدة مثل النفط، ونقلة نوعية وسريعة في معدلات الإنتاج وإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الاستعمار وسلب خيرات الدول وإنهيار دول وبروز دول أخرى.	أسباب سياسية، إقتصادية، وأطماع استعمارية للدول العظمى وزيادة حاجتها للنفط.	الحربين العالميتين الأولى والثانية
البدء بتغييرات شاملة في جميع الاتجاهات والمجالات والانفتاح على العالم وبداية ظهور العولمة	بناء قاعدة أساسية وركيزة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في الإقتصاد والسياسة... إلخ لدى أغلب الدول	ظهور التحالفات والإندماحات والاتحادات.
اكتشاف إعادة الهندسة الإدارية لدى الباحثين وتطابق المضمون مع التسمية.	التطورات السريعة والهائلة في مجال الكمبيوتر والإنترنت ورغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها بالخارج.	العولمة والمعلوماتية.

المصدر: رضاء حازم، مرجع سابق، ص 03.

وهكذا ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of Technology بإجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990"، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت، ثم تلى ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة"، ومقال لهامر في دورية "هارفارد بزنس ريفيو" حول "إعادة الهندسة".

وفى نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة. لذلك يرى العديد من الكتاب أن مدخل إعادة الهندسة نشأ **لأول مرة** في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة، حيث كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قُدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة بـ 900 مليار دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار 07 % فقط، الأمر الذي دفع بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية⁽¹⁾

وعندما قام كل من **هامر وتشامبي** بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان " **إعادة هندسة المنظمات**" في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص⁽²⁾

أما **دافين بورت فيري** أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي مدخل الجودة الشاملة - الهندسة الصناعية - مدخل النظم - المدخل الفني الاجتماعي - الحركة النشيطة للابتكارات - استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: تطور إعادة الهندسة الإدارية.

أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فالبعض مثل **دراكر** يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى آخرون أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة من الزمن في مجال

¹ إعادة الهندسة الإدارية على الموقع : <http://ar.wikipedia.org/wiki> أطلع عليه يوم 2012/09/10.

² Gary Boom, **the institution of electrical engineer**, iee, London, 1995, p1

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

الفكر الإداري، ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر⁽¹⁾.

إلا أن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب، مما ساهم في بروز الثورة التي أطلقها هامر وتشامبي ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي، والقبول بالواقع الحالي، والعمل على تطويره عن طريق الميكنة أو الأتمتة، التي كان ينظر إليها على أنها العصا السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلا، حيث أثبتت حوله تساؤلات عديدة، واكتشف البعض أن ميكنة العمل لا تعدو كما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة، أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة، وهو أمر يشبه تفرغ مشروب عديم الصلاحية في كأس جديدة⁽²⁾.

لذلك أخذت الشركات تولي اهتماما متزايدا لإعادة هندسة أعمالها، استجابة للتغيير في بيئة الأعمال وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من (70%) من الشركات الأمريكية قد نفذت برامج في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها.

وأظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة، كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت الدراسة مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية على مشاريع الهندسة بما يقارب الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به تلك

¹ إعادة الهندسة الإدارية على الموقع : <http://ar.wikipedia.org/wiki>، المرجع نفسه.

² فهد بن صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، مطابع الخالد، 1998، ص63.

الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا للعديد من الشركات⁽¹⁾.

وبالتالي أصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق، وتتوقع بعض الدراسات أن يدخل (75%) من الشركات الأمريكية خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين في أحد أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة نتيجة لذلك⁽²⁾.

ومن بين أهم أنواع الشركات التي سوف تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية حسب مايكل هامر نجد⁽³⁾ :

أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور.

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة منتجاتها، وليس لها قدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، مثل هذه المنظمات بحاجة لإعادة الهندسة الإدارية من أجل معالجة مشاكلها و العودة إلى التآلق من جديد.

ثانياً: المنظمات التي في طريقها للتدهور.

هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، وانخفاض قيمة الأسهم، وتدني مستوى الأرباح.

¹ سالم صلال راهي الحساوي، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 04، جامعة القادسية، العراق، 2006، ص 136.

² محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2004، ص 37.

³ مايكل هامر، جيمس شامبيي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1995، ص 20.

هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

ثالثاً: المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح.

وهي تلك المنظمات التي لا تواجه أية مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

المطلب الثاني: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.

إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة اختصاراً هي كلمة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Reengineering Business⁽¹⁾

وهناك عدة دراسات تعرضت إلى تعريفها، ورغم اختلاف ما جاءت به من حيث الصياغة إلا أنها تتفق إلى حد كبير في مضمونها.

الفرع الأول: أهم تعريفات إعادة الهندسة الإدارية.

حسب ميشل هامر وجيمس شامبي "إعادة الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة".

ويركز هذا التعريف على العناصر التالية⁽²⁾:

¹ سالم صلال راهي الحسناوي، مرجع سابق ، ص128.

² الحمادي علي، الطريق إلى التميز ، عمان، دار بن حزم، 2006، ص 124-127.

أولاً: أن يكون التغيير أساسي.

لا تشمل إعادة الهندسة الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، وتطرح أسئلة أساسية مثل: لماذا نقوم بهذه الأعمال؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر فيها.

ثانياً أن يكون التغيير جذري.

المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية هو اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وإعادة بنائه بما يتناسب مع متطلبات وأهداف المنظمة، وليس إحداث تغييرات سطحية تتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) دون الوصول إلى نتائج لها قيمة ومعنى.

ثالثاً: أن تكون النتائج جوهرية.

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

رابعاً: أن يكون التغيير في العمليات.

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظائف، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

خامساً: أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات.

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها لإحداث التغيير الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

سادسا: أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الإستنتاجي.

ترفض إعادة الهندسة الإدارية التفكير الإستنتاجي الذي ينتظر حتى تبرز المشاكل ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها وتعتمد على التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن الفرص ويقوم على التجديد قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

كما يعرف باركر إعادة الهندسة بأنها الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير الجذري في أنحاء المنظمة لأجل تلبية إحتياجات الزبائن⁽¹⁾

أما وارن بنيس وميش فيعرفان إعادة الهندسة بأنها "إعادة إكتشاف المنظمة من خلال تحدي القيم التقليدية، فهي بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وإعادة توجيه العاملين وتدريبهم في هذه المفاهيم"⁽²⁾ وفي سياق آخر يرى هذان الباحثان أن هناك عشر تصورات لإعادة الهندسة يعقبان عليها كما يلي⁽³⁾:

أ- **التصور الأول:** تفترض إعادة الهندسة أن المنظمة عملت جميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء وتبدأ من جديد، وفي الواقع فإن المنظمة قد تكون ناجحة، وعملت عددا من الأشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامل، فتعمل إعادة الهندسة على تهذيب الأشياء التي عملتها، وتقديمها بشكل مختلف وأفضل، وعليه يكون الإبداع هو مفتاح إعادة الهندسة.

ب- **التصور الثاني:** إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات، وتكامل النظم، وتطوير التطبيقات، وفي الحقيقة رغم أن تكنولوجيا المعلومات تعد ممكنا للتغيير، وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة، فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات.

¹J.Parker , **Guide to Business process Reengineering**, May, 1993, p29

² غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة 19 ماي 2011، ص09.

³ محمد الكساسبية، مرجع سابق، ص39.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

ج- التصور الثالث: تتطلب إعادة الهندسة الإدارية تقليص حجم المنظمة، وتقليل عدد الموظفين، وفي الواقع قد لا يكون هذا الشيء بعيدا عن الحقيقة، لأن إعادة تشكيل المنشأة من خلال إعادة الهندسة يتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف.

د- التصور الرابع: إعادة الهندسة تعني عملا أكثر بنفس الموارد أو بمراد أقل، ويعتبر ذلك صحيحا لتركيزها على زيادة كفاءة العمليات الإدارية من خلال عملية الإبداع والتجديد، واعتمادها على تدفق العمل المستمر والمنسجم، والهيكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

هـ- التصور الخامس: إعادة الهندسة يمكن أن تحل أي مشكلة تواجه المنظمة، وفي الواقع إعادة الهندسة ليست أداة إدارية تطبق على المدى القصير، أو منهج لإيجاد الحلول السريعة، وإنما طريقة نظامية تسهل التغيرات الثقافية والمؤسسية الكبيرة.

و- التصور السادس: إعادة الهندسة يمكن أن تدار وتنفذ من قبل أي شخص، وهذا خاطئ لأنها تتطلب خبرة واسعة و رؤيا ثاقبة، ومنهجية صافية، و دراية ناضجة بمجال الأعمال.

ز- التصور السابع: إعادة الهندسة يمكن أن تدعم من قبل أي شخص في المنظمة، وهذا غير كافي لأن النجاح في إعادة الهندسة يعتمد على دعم و تشجيع الإدارة العليا والمستويات القيادية في المنظمة.

ح- التصور الثامن: إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحول تنظيمي، وحقيقة الأمر هي أن إعادة الهندسة في حد ذاتها هي عملية تحول من أجل خلق هياكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.

ط- التصور التاسع: إعادة الهندسة تحدث قلق وفوضى، ويمكن أن تكون هذه الظروف معرقة وضارة بالمنظمة، وذلك لأن التغيير لغالبية المنظمات والمديرين قد يكون صعبا بشكل لا يطاق، فإذا لم تدار مراحل إعادة الهندسة وتنفذ بشكل مناسب، فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

ي- التصور العاشر: إعادة الهندسة تمثل علما، وفي الحقيقة إعادة الهندسة ليست علما، ولكن يمكن للمفاهيم والأساليب العلمية أن تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

كما عرفت إعادة الهندسة بأنها "إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلاً من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات" (1) ومنه إعادة الهندسة الإدارية تهتم بالعمليات لا بالمنظمات (2) فهي لا تركز على إعادة هندسة الوحدات التنظيمية، بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة (3)

لذلك هناك من عرف إعادة الهندسة الإدارية "بأنها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات، لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة" (4) وفي نفس السياق عرفت بأنها "مدخل يركز على إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقوم به الأفراد، مما يجعلهم يطرحون على أنفسهم الأسئلة التالية: لماذا نقوم بالعمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟" (5)

الفرع الثاني: تعريف هذه الدراسة لإعادة الهندسة الإدارية.

تحاول هذه الدراسة تقديم إعادة الهندسة من خلال التفريق بينها وبين التحسين المستمر، فالشركات لا يمكنها أن تعتمد على التحسين دائماً، لأنه عند نقطة معينة يصبح هذا الأخير مستحيلاً أو غير مجدي أو مكلف للغاية، وعند ذلك يجب عليها أن تبتكر أو تأتي بالجديد، وعلى عكس ما يعتقد مؤيدو التحسين المستمر لا يكون التحسين خطياً بل يقل ويصبح بعد مرور الزمن غير مرغوب فيه، ونادراً ما يحمل معه

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 291.

² محمد الكساسبة، مرجع سابق، ص 36.

³ سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص 29.

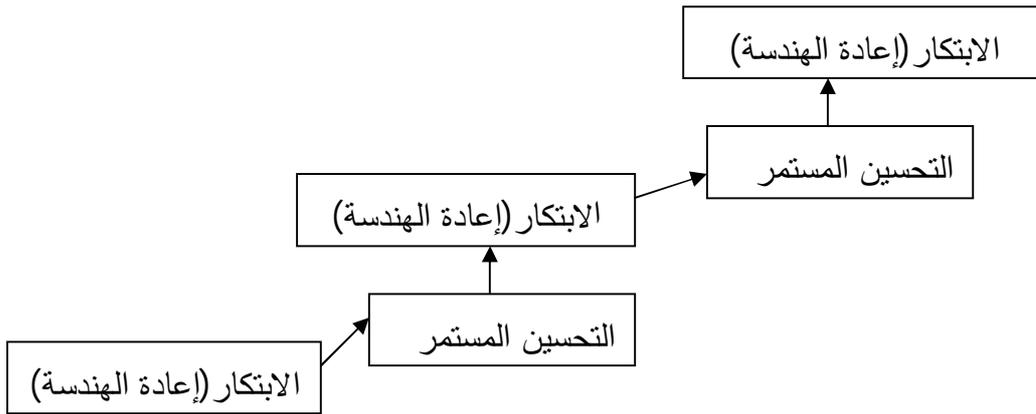
⁴ علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات، مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية 2007 ص 291.

⁵ سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

قيمة معنوية للزبون، وعند هذا الحد يجب التوقف عن عملية التحسين المستمر وتستبدل بإعادة الهندسة الإدارية، أي يجب أن يبتكر الفرد ثم يحسن، ثم يبتكر ثم يحسن مرة أخرى، وهكذا حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التحسين المستمر والابتكار (إعادة الهندسة).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 130.

وعليه تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن التحسين المستمر الذي يعتبر تدريجياً ومرحلياً، ويؤدي ما يؤدي حالياً بصورة أفضل، وعليه تكون إعادة الهندسة مرادفة للابتكار والإبداع، فلا يكون التقدم مثلاً من كتابة الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب الآلي إعادة هندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلية كما هو الحال في عمليات السحب والإيداع المباشرة باستخدام البطاقات الإلكترونية أو الهواتف النقالة.

وهذا ما يتوافق مع التعاريف التالية:

- أ- حسب شافر وميرديث إعادة الهندسة هي الإبداع في إعادة تصميم عمليات الأعمال⁽¹⁾.
- ب- إعادة الهندسة لا تخرج عن كونها دعوة لتبني الحديث، حيث الابتكارات والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب، وهجرة القديم دون محاولة تحسينه أو تعديله⁽²⁾.

¹ M. Chafer . J. Meredith, **Operation management**, John wiley, Canada, 1998, p106.

² سلامة عبد العظيم. مرجع سابق ص 26

ج- إعادة الهندسة هي إعادة تصميم جذرية وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم فهي من هذا المنطلق تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة⁽¹⁾

أما عن مجال إعادة الهندسة الإدارية فهو نظام العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسات، وتعرف العمليات بأنها تمثل مجموعة متناغمة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات الأسواق، وإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة⁽²⁾، فحسب إعادة الهندسة الإدارية تكون هذه الأنشطة مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية في المنظمات التقليدية مما يؤدي إلى صعوبة تنسيقها، فمثلا إذا استغرق تنفيذ طلب زبون أو عميل وقتا طويلا، فإن هذا التأخير قد يكون نتيجة للعمل الضائع والمهدر أثناء تشتت المهام بين الوحدات التنظيمية وليس نتيجة لطول الوقت المطلوب لانجاز المهام في حد ذاتها⁽³⁾، أي أنه بسبب توزيع مهام العملية الواحدة بين الوحدات المختلفة تنشأ وظائف تخصصية ضيقة وغير منسجمة تفرز الكثير من مشكلات الأداء⁽⁴⁾ فيكون دور إعادة الهندسة هو إعطاء صورة كاملة عن العملية بداية من تسلّم طلب العميل إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة، وذلك من أجل معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتهدر الموارد والطاقات فيتم معالجتها وفق نظرة شمولية من خلالها إعادة تصميم الأعمال والمهام، وليس إعادة تصميم الإدارات أو الأقسام، وبالتالي تمكين كافة العاملين في المنظمة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة عن طريق استخدام قاعدة التفكير الإبداعي (الخروج من الصندوق Out Box)، والتي

¹ سلامة عبد العظيم، المرجع نفسه، ص30.

² فهد بن صالح سلطان ، مرجع سابق، ص65.

³ مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 2000، ص17.

⁴ مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سابق، ص52.

تخلصهم من القيود التكرارية وتبعدهم عن التفكير الإستراتيجي، كونه يقود المنظمة إلى مشاكل لا تستطيع الخروج منها⁽¹⁾

المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

تحقق إعادة الهندسة الإدارية فوائد عديدة تعود على المنظمات، منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين، وباحتياجات الزبائن، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساسا لإعادة الهندسة الإدارية.

الفرع الأول: دوافع تبني إعادة الهندسة الإدارية.

بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يطلق عليها (3cs) كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف c وهي الزبائن **customers**، المنافسة **competition**، والتغيير **change**⁽²⁾

أولا: الزبائن.

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتوجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية.

¹ Chew. A, "How insurance firm can reengineer for success", **Business Times**, June 20, 1994, P 11

² عبد الكريم، محسن باقر، أحلام ابراهيم العيثاوي، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة، بغداد، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010 ص 09.

ثانيا: المنافسة.

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتتمكن من التكيف والاستمرار.

ثالثا: التغيير المستمر.

بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

الفرع الثاني: مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل، ومكان أدائه، ومن أهمها⁽¹⁾:

أولا: تحول معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.

بمعنى تقييم أداء العاملين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية والانتظام في وقت العمل، وبالتالي تكون المرتبات منخفضة والمكافآت المتعلقة بمستوى الإنتاج والإنجاز مرتفعة جدا.

ثانيا: تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.

الوظائف في ظل إعادة الهندسة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب للعمل، لذلك لا بد من امتلاكهم لقدر كاف من التعليم لتمكينهم من الوصول إلى أفضل الأساليب المحققة للأهداف والقادرة على تنفيذ المهام على الوجه

¹ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص38.

المطلوب⁽¹⁾.

ثالثاً: دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل.

أي يجب أن يصبح الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في عملية تشغيلها ومعالجتها وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه المهمة.

رابعاً: الدمج الوظيفي.

وفقاً لهذا المبدأ يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، وتوجد بعض المزايا لهذه العملية أهمها سهولة توزيع أعباء العمل ومسئوليته على الأفراد وتحسين مراقبة أداءهم، ومنحهم صلاحيات أوسع لأداء عمليات كاملة تسمح بالإبداع في العمل، فضلاً عن ما يمكن تحقيقه من أفضليات زيادة نتيجة لعمليات التجميع مثل تخفيض التكلفة، سرعة اكتشاف الأخطاء، تنسيق الجهود، تقليص الزمن اللازم للقيام بالعمليات.

خامساً: اتخاذ القرار مهمة المسؤول.

أي إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه، بحيث يصبح مسئولاً عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبهذه الطريقة لم تعد عملية اتخاذ القرار حكراً على المدراء لوحدهم ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلي، ويساعد تطبيق هذا المبدأ على سرعة تنفيذ العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين من خلال تفويضهم المزيد من الصلاحيات وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

سادساً: تقليل مستوى الرقابة.

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تخفيض مستوى الرقابة باعتبار أن الإفراط فيها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتلغي الرقابة

¹ حازم عبد العزيز داود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص 19.

اللياقة على أداء العمال.

سابعاً: التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير.

حيث يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين من خلال تواجدهم بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، ويعملون كقادة مهمتهم تنمية مهارات العاملين لأداء الأعمال الخلاقة بأنفسهم.

المبحث الثاني: مراحل إعادة الهندسة الإدارية والفرق بينها وبين المداخل الإدارية الأخرى.

تمر إعادة هندسة الإدارة بجملة من المراحل التي توضح كيفية إحداث التغييرات المطلوبة والمفيدة للمؤسسة، وفي ما يلي نتعرض لأهم تلك المراحل، وإلى بعض الأسباب التي قد تعيق عملية التنفيذ وتؤدي إلى فشلها، ومن أجل الوقوف أكثر على مفهوم إعادة هندسة الإدارة سنقوم بتحديد أهم الفروقات بينها، وبين المداخل الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: مراحل إعادة الهندسة الإدارية.

هناك اختلاف بين الباحثين في تسمية مراحل إعادة الهندسة الإدارية، لكن جلها لا يخرج عن الخطوات

التالية:

الفرع الأول: الإعداد والتخطيط.

يؤدي الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل إلى الحصول على أفضل النتائج، لذلك قبل البدء بمشروع إعادة الهندسة ينبغي الإعداد لجميع مراحل المشروع بداية من التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها، إضافة إلى تشكيل اللجان وفريق العمل، وتوفير كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في إنجاز المشروع، وسنحاول من خلال العناصر التالية تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ مشروع إعادة الهندسة في المنظمة⁽¹⁾

¹ علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص323.

أولاً: قائد العملية.

وهو أحد كبار المسؤولين، يتولى قيادة فريق هندسة العمليات والمعنيين بها، ويقوم بـ :

أ- يتبنى فكرة إعادة الهندسة.

ب- يشجع الجهود الكلية المبذولة في إعادة الهندسة.

ج- يوفر الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة.

د- يدعم المدير المسئول عن فريق إعادة الهندسة.

هـ- يختار المستشارين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة هندسة العمليات.

و- يراقب تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

ز- يقيم النتائج المحققة.

ثانياً: المدير المسئول عن إعادة هندسة العملية.

وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة العملية في مجال معين، ويهيمه تنفيذ إعادة الهندسة في

إدارته أو بالقسم أو الفرع الذي يتبعه، وهو على اتصال دائم بقائد إعادة هندسة العمليات وينسق معه

ويتلقى الدعم والتشجيع منه، ويتكفل بتشكيل فريق إعادة الهندسة، ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من

توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق، وتوجد مجموعة من السمات يجب أخذها بعين الاعتبار عند

اختياره، من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

أ- لديه نظرة شمولية موجه نحو العمليات: أي امتلاكه لرؤية شاملة عن العمل وقدرته على تمييز الجزء

عن الكل وفهمه لمدى تناغم المهام مع بعضها وكيفية تداخل تصميمات العمليات والأطر التنظيمية لتكوين

منظمة فعالة.

ب- مهارات التصميم: وهي القدرة على تصور طريقة جيدة لفعل الأشياء، ثم صياغتها وتحويلها من

المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي.

¹ سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص96.

ج- الحماس والتفاؤل: وهما الثبات النفسي للمضي قدما رغم المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق أهداف إعادة الهندسة.

د- مهارات التعامل مع الأفراد: وهي القدرة على العمل كجزء من فريق متعاون، والتحلي بالصبر والاستماع إلى حاجات واهتمامات كل من تأثر نشاطه بعملية إعادة الهندسة في المنظمة.
ثالثا: فريق إعادة الهندسة.

ويتكون من مجموعة من الأفراد المتخصصين من داخل المؤسسة أو خارجها، يقومون بعملية إعادة الهندسة، ويتولون القيام بتشخيص وتصميم وتنفيذ التغيير، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية إعادة هندسة.

رابعا: منسق عملية إعادة الهندسة.

هو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.

خامسا: اللجنة الاستشارية.

يجب أن يتم اختيارها بعناية فائقة، لأن أعضاء اللجنة قد تمنعهم خلفياتهم المهنية من تقبل بعض الأمور المتعلقة بعملية التطبيق.

الفرع الثاني: دراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية وتشخيص احتياجات العملاء.

تبدأ الجهات المسؤولة عن تنفيذ مشروع إعادة الهندسة الإدارية عملها بدراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية، للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتقارنه بمتطلبات البيئة الخارجية، وعلى رأسها احتياجات العملاء.

أولا: دراسة الوضع الحالي للعمليات الإدارية.

تأتي هذه المرحلة كنتيجة لوجود مشكلة ترغب الإدارة في مواجهتها، ويحتاج فريق العمل فيها إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ- رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات محددة لها (عملية شراء - تخزين - تصنيع - بيع).

ب- فهم تدفق العمليات من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار، وتفريعات تدفق العمل⁽¹⁾.

ج- تحديد نشاطات القيمة المضافة، وفرزها عن النشاطات الهامشية.

د- تحديد العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة، والتي تحدث مشكلات وتتسبب في نقص الجودة أو في ارتفاع التكاليف.

ثانيا: تشخيص احتياجات العملاء.

يتميز منهج إعادة الهندسة بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، لذلك لا بد من الاستماع إلى صوته والتعرف على آرائه وشكاويه ومتطلباته وألوياته وجوانب القوة والضعف في الخدمات والسلع المقدمة له، إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج، وذلك من خلال:

أ- قياس درجة رضا العملاء عن السلعة، وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم، أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم.

ب- إذا كانت هناك مؤشرات على عدم الرضا فما هي أسبابها، وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين، وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات.

ج- ما هي مجالات التغيير والتحسين الممكنة، حتى تفي السلعة أو الخدمة باحتياجات العملاء.

الفرع الثالث: تحديد التعديلات اللازمة وإعادة التصميم.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة، وتستغرق وقتا وجهدا كبيرا.

¹ ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، السعودية، 2003، ص33.

أولاً: تحديد التعديلات اللازمة.

المطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المستهدفة، وتبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الإدارية، وتتجلى الأفكار الجديدة في مجال تعديل العمليات في الجوانب التالية:

أ- زيادة سرعة العمليات.

ب- اختصار عدد الخطوات.

ج- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة.

د- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.

هـ- رفع مستوى جودة العملية.

و- تقليل الفاقد والضياع في المواد والإمكانات.

ز- تحقيق التكامل بين خطوات انجاز العملية وتسهيل انسيابها وتتابعها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإقتداء بالنماذج الناجحة في إجراء التعديلات اللازمة يساعد فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي، وذلك بالتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية أخرى، ومحاولة الاسترشاد بها والاستفادة بما حققته من نجاحات.

ثانياً: إعادة تصميم العمليات.

من الأفضل طرح أكثر من بديل لتصميم العملية الجديدة، ويجب أن تحقق هذه البدائل الشروط التالية:

أ- أن تكون بمثابة رؤية مستقبلية للمشروع.

ب- يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة.

ج- تؤدي إلى قفزة نوعية.

د- أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.

هـ- أن تحقق رغبة العملاء.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها.

الفرع الرابع: التطبيق والمتابعة.

في هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الجديدة وتدريب العاملين على القيام بها بأدنى حد من الأخطاء والصعوبات، وقد يتطلب الأمر إعادة النظر في نظام الحوافز وتغيير الأدوار والمسؤوليات وإعادة النظر في الوظائف حيث يتم تشكيلها طبقاً للاحتياجات الجديدة⁽¹⁾، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور مهما في إنجاح هذه العملية من خلال ما تقدمه من دعم للتصميم الجديد حيث تساعد على القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة القيام بها من قبل، وتوفر درجة عالية من المرونة وتسمح بتكامل أجزاء العمل واندماجها لتكون عمليات مرتبطة ذات معنى، وذلك حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، مرجع سابق، ص35.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

جدول رقم (02): تدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إعادة الهندسة الإدارية.

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد الجديدة
تظهر المعلومات في مكان واحد وفي وقت محدد.	قواعد المعطيات والبريد الإلكتروني.	تظهر المعلومات في جميع الأماكن وبشكل متزامن.
الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد.	الأنظمة الخبيرة.	يستطيع الكل تنفيذ الأعمال المعقدة.
يمكن أن يكون العمل مركزيا أو غير مركزي.	الاتصالات عن بعد والشبكات.	يمكن أن يكون العمل مركزيا وغير مركزي في نفس الوقت.
يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.	اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة.
يحتاج العاملون إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات .	الحواسب المحمولة والبريد الإلكتروني.	يمكن للعاملين أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.
إنتاج السلع والخدمات الجديدة إلى زمن طويل.	برامج التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب.	إنتاج السلع والخدمات الجديدة يتم في وقت قصير.
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة

المصدر: بلعور سليمان، مصيطني عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 - 09 مارس 2005، ص 479.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

وفي الأخير لابد من متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يمكن الوصول مؤسسات معاد هندستها تختلف عن المؤسسات التقليدية في مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (03): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها.

خصائص المؤسسات المعاد هندستها.	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق معالجة.	- أقسام وظيفية.
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة وتقسيم للعمل.
- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.	- رفع الرواتب يستند إلى الأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات.
- يقوم المديرون بمتابعة انجاز المهام وتدريب العاملين وتقديم النصائح.	- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة على الموظفين.
- عمليات إدارية متوازية ومتلاقية.	- عمليات إدارية خطية ومتسلسلة.
- العمل في أي مكان.	- العمل في المكاتب.

المصدر: بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 476.

يوضح الجدول أن المؤسسات المعاد هندستها تتميز بخصائص تجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل، وتمكنها من استغلال الوقت، وتزيد من قدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني: أسباب فشل عمليات إعادة الهندسة الإدارية.

يشير خبراء الإدارة المهتمين بإعادة الهندسة إلى وجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو الانتباه إليها لأنها تؤدي إلى فشل عمليات إعادة الهندسة، وتحد من فعاليتها، ومنها⁽¹⁾:

الفرع الأول: عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة.

قد تساهم الإدارة العليا في عرقلة مشروع إعادة الهندسة الإدارية بطريقة غير مباشرة، ودون وعي منها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات، ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة إفساد أية محاولة لتحسين العمل، مثل تطبيق إعادة الهندسة أو الجودة الشاملة خوفاً على مستقبلهم الوظيفي.

ب- تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وجعلهم يتعاونون معها، ومع بعضهم لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا لم تكن هناك قيادة إدارية مؤهلة، فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً يجعل العاملين يفقدون الثقة في قدرتهم وقدرة الإدارة على تطبيق أية أساليب إدارية حديثة.

ج- عدم توفير الإدارة للإمكانيات الكافية لإجراء التغيير، وذلك بالنسبة لمرتبات العاملين في فريق إعادة الهندسة، وتكاليف إدخال تكنولوجيا جديدة، أو افتقار المؤسسة للكفاءات المؤهلة والقادرة على اللحاق بركب التغيير.

د- عدم إشراك الجهات المستفيدة في إيجاد الحلول واتخاذ قرارات فردية، يمكن أن ينظر إليه على أنه أوامر مفروضة وليست قابلة للنقاش، مما يؤدي إلى رفضها وعدم التعاون في إنجازها حتى ولو كانت

¹ سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

صائبة، وبالتالي فشل مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

الفرع الثاني: سوء إدارة عملية إعادة الهندسة الإدارية.

يمكن أن نلمس سوء إدارة عملية إعادة الهندسة الإدارية في النقاط التالية:

أ- استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية، مما يؤدي إلى عدم قدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، فكلما أمضى الفريق وقتاً أكبر في العملية الحالية، كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

ب- تتطلب إعادة الهندسة أفكاراً إبداعية وليس أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها، وليس لها جدوى في السوق، وللأسف يقع بعض الممارسين في هذا الخطأ، مما يجعلهم يتحملون تكاليف باهظة دون الحصول على نتائج.

ج- إعادة الهندسة قد ينتج عنها بعض التغييرات الضرورية مثل: خسارة بعض الموظفين لمناصبهم أو عدم شعورهم بالارتياح في وظائفهم الجديدة، ومحاولة إرضائهم جميعاً قد تضر بمجهودات إعادة الهندسة، وتؤدي إلى عملية تغير تدريجي وليس عملية ابتكار نوعية.

د- التراجع عن عملية إعادة الهندسة عندما يعارضها العاملون لا يساعد على التجديد والتطوير، فالقائد الذي يتولى مهمة التغيير عليه أن يشق طريقه بدبلوماسية ومهارة حتى يجتاز المتاريس التي سوف يضعها الآخرون أمامه، فمن الطبيعي معارضة الأفراد لكل جديد، بل هو أمر واقعي وحتمي، ولكن كيف يمكن مجابهة هذه المعارضة بشكل يضمن نجاح تلك العملية، هذا هو التحدي الذي يواجه قائد عملية إعادة الهندسة.

هـ- التخطيط السيئ لمشروع الهندرة يعتبر سبباً رئيسياً للوقوع في المشكلات، وذلك بسبب ترابط مراحل المشروع ببعضها بصورة كبيرة، لذلك لا بد من التركيز والتنسيق مع جهات داخلية وخارجية خلال المراحل التي يتم فيها الاستماع لصوت العميل، والاقتداء بالنماذج الناجحة.

و- سوء اختيار العمليات التي تحتاج إلى تغيير يؤدي إلى فشل مشروع إعادة الهندسة الإدارية، لأن كثير من المشاريع التي قامت على تحقيق مصالح شخصية، أو تم اختيار عملياتها بطرق عشوائية بعيد عن أي أسس علمية (مثل الأكثر تأثير على العملاء، الأكثر تكلفة، الأكثر تعقيدا... إلخ) فشلت، ووصلت إلى طريق مسدود.

المطلب الثالث: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والمداخل الإدارية الأخرى.

تحاول المنظمات في ظل بحثها عن التميز وتحقيق الريادة أن تستعين بالمناهج الإدارية التي تمكنها من التفوق على المنافسين، مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة... إلخ، فما هو البديل الذي تقدمه إعادة الهندسة الإدارية مقارنة بتلك المناهج .

الفرع الأول: الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والأكاديميين المختصين في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما ومهما في هذا المضمار لاسيما في الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة بشكل يؤدي إلى تسليم سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة (1)

كما عرفت بأنها شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على مواهب وقدرات الإدارة والعاملين وتهدف لتحسين الجودة في المنظمة باستمرار، وباستخدام فرق عمل (2)

وحسب **DANIS et GOSTS** هي مدخل لإنجاز الأعمال وتعظيم قدرة المنظمة على التنافس من

خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها، وأداء أفرادها وعملياتها، والبيئة التي تعمل فيها (3)

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص45.

² Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, **Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage**, Mcgraw-Hall, Boston,2003 , p 09.

³ Harvey, Satrina & Millett, Bruce, OD TQM and Bpr : A comparative Approach, Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3, 1999, p32.

الفصل الأول: مدخل نظري حول الجودة وإعادة الهندسة الإدارية.

من التعاريف السابقة نجد إدارة الجودة الشاملة تستهدف تحسين جودة العمليات من خلال تحسينات إضافية وتدريبية على ما هو قائم، بينما تستهدف إعادة الهندسة إعادة التصميم الجذري وإحداث تغييرات جوهرية واستبدال ما هو قائم.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم(04): الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

إعادة الهندسة الادارية	إدارة الجودة الشاملة	أوجه الاختلاف
ثوري، طريقة جديدة لإعادة العمل.	تطويري، طريقة أفضل للمنافسة.	نوع التغيير
إلغاء العملية الحالية.	إضافة قيمة للعمليات الحالية.	الوسيلة
تركز على عمليات محددة.	تشمل المؤسسة ككل.	المجال
- تعقد الإجراءات الإدارية. - ضعف الإنتاجية. - تدني كفاءة المؤسسة. -التغيير الجذري في معطيات البيئة الخارجية.	- كثرة شكاوي العملاء. - ضعف الأداء الإداري. - انخفاض الجودة.	دواعي الاستخدام
- التفكير الإبداعي. - استخدام أساليب التقنية.	- بناء فرق عمل. - تدريب مستمر للعاملين.	متطلبات التنفيذ

المصدر: سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص46.

يبين الجدول في الأعلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين نشاط المؤسسة ككل، أما إعادة الهندسة الإدارية فلا تركز إلا على العمليات التي تعاني من خلل أو نقص، أو لا تستجيب لشروط المنافسة، فتقوم بإلغائها من جذورها وتعوضها بأخرى جديدة، مستخدمة التفكير الإبداعي، والتكنولوجيا الحديثة.

الفرع الثاني: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية وإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة.

رغم التشابه الموجودة بين إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، إلا أن لكل منهما جوانب تجعله مختلفا عن إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً: الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم.

تشير عملية إعادة التنظيم إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من أجل الحد من تداخل الاختصاصات، والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيق درجة عالية من التعاون والتجانس بين الأنشطة، وينتج عن ذلك تغيير في المستويات الإدارية والاختصاصات والموارد المالية.

وقد يكون هذا التغيير بسيطاً أو جذرياً، يمس بعض أو جميع الوحدات الإدارية، وعليه فإعادة التنظيم قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد، لكن يشرف على نفس العمليات القديمة، في حيث تلغي إعادة الهندسة التقسيم السابق للعمليات⁽¹⁾

ثانياً: الفرق بين إعادة الهندسة و بين إعادة الهيكلة.

إعادة الهيكلة عبارة عن تغيير في الهيكل التنظيمي الإداري، وتتمثل عادة في دمج إدارات وأقسام مع بعضها البعض أو إضافة وحدات جديدة بهدف رفع مستوى إدارة معينة، أو زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي⁽²⁾

ويمكن اعتبار إعادة الهيكلة وسيلة تطويرية جيدة وفعالة، إلا أنها غير شاملة لأنها تشمل الهيكل التنظيمي فقط، وهي تدخل ضمن نطاق إعادة الهندسة لغرض التخلي عن الوسائل والأساليب القديمة.

إن تتضمن إعادة الهيكلة تغييراً في عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة والوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام، بينما تركز إعادة الهندسة الإدارية على العمليات

¹ رضاء، حازم، مرجع سابق، ص 11.

² إبراهيم علي الملحم، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، 2000، ص 02.

الإدارية بغض النظر على الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية، حيث تؤكد على العلاقات البيئية بين المهام أكثر من التركيز على المهام نفسها.

الفرع الثالث: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي والآلية.

يستهدف التطوير التنظيمي سلوك الأفراد، أما الآلية فمحور اهتمامها هو أساليب العمل، فما هي أوجه الاختلاف بين هذين المنهجين وبين إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي.

في الوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها يدار من أعلى إلى أسفل يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة باستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية⁽¹⁾ وحين سادت نظرية النظم اعتبر التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بآرائهم عن المنظمة وخبرتهم العملية وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة⁽²⁾

كما عرف التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير رؤيا مستقبلية تركز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلها باستخدام تقنيات علم السلوك⁽³⁾ لذلك فقد اجتمعت تعريفات التطوير التنظيمي على أن العنصر البشري هو محور الاهتمام في التطوير التنظيمي بما يحمله من قيم وأعراف وأفكار لأنه هو المسئول عن التخطيط والتنفيذ⁽⁴⁾ في حين تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية، كما نجد أن مصطلح إعادة التطوير يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلا وليس اختراع شيء جديد، بينما تشير إعادة الهندسة إلى الابتكار والاختراع والتغيير الجذري.

¹ Beckhard Richard, **Organization development: Strategies and Models**, Addison Wesley publishing, California, 1999, p 9.

² Nielsen, A, **Becoming an OD Practitioner**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New jersey, 1984, p 2

³ وحيد الهندي ، تطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص61.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة، عمان، 1999، ص281.

ثانيا: الفرق بين إعادة الهندسة الإدارية والآلية.

لا تركز إعادة الهندسة على إحلال العمل الآلي محل الأداء اليدوي كما هو الحال في التقنية أو الآلية لأن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة⁽¹⁾ ومن ثم فإن الخلط بين المفهومين غير صحيح ، والصحيح هو أن التقنية أو الآلية تعد أداة داعمة لجهود إعادة الهندسة، وليست وسيلة لإحداث تغييرات جذرية، حيث يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة على القيام بأعمال جديدة ومبتكرة.

المبحث الثالث: مفهوم الجودة وتطورها وأهم وسائل تحسينها.

يعتبر مصطلح الجودة عاملا مهما في تقييم المنظمات وتحديد مستواها لذلك أصبح من المهم أن تقوم هذه الأخيرة بتطبيق مفهوم الجودة، وذلك لتحافظ على أدائها وتعمل على تحسينه، ومن أجل توضيح معنى الجودة سنقوم بتعريفها ونتعرض لتطورها إلى أن أصبحت عاملا أساسيا في تقييم أداء المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

يختلف مفهوم الجودة من ميدان إلى آخر، ومن حضارة إلى أخرى حسب الهدف المرجو من استخدامها، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الجودة لغة واصطلاحا.

في اللغة العربية جاد الشيء جودة أي حسن وصار جيدا، وأجاد الشيء يعني أحسنه وأتقنه⁽²⁾ وتجودت الشيء أي تخيرته وطلبت أن يكون جيدا⁽³⁾ والجيد هو نقيض الرديء⁽⁴⁾ وأجاد الفرس في عدوه يعني أسرع، وجادت السماء جودا أي أمطرت، وجاد المطر كثر وانهمر، وجياد الثياب هي الجميلة التي فيه الأصباغ والنقوش، والتجويد في علم القراءات هو إعطاء كل حرف من حروف القرآن الكريم حقه من

¹ سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص51.

² شوقي ضيف، المعجم الكبير، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث ، ط1، ج4 ، مصر، 2000، ص 655.

³ أبي القاسم جار الله، أساس البلاغة، ط1، ج1، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 1998، ص154.

⁴ بن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1994، ص72.

التفخيم أو التزييق أو الإخفاء أو الإظهار، وجودة الفهم عند أهل المنطق صحة الانتقال من المقدمات إلى النتائج وحسن إدراك المعاني والعلاقات ⁽¹⁾ أما في اللغة اللاتينية فالجودة مشتقة من الكلمة Qualitas التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ⁽²⁾ وفي قاموس ويبستر عرفت الجودة بأنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما ⁽³⁾

أما اصطلاحا فالجودة مفهوم متعدد المداخل يرتبط بأحكام تقديرية عن مكوناته، كما يختلف باختلاف الأفراد الذين يقومون بتحديدده والسياق المراد تطبيق الجودة به (إدارة، صناعة، تعليم)، لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد، إلا أنه يمكن حصر أهم المفاهيم في المداخل التالية:

أولاً: مدخل القيمة.

يعتمد هذا المدخل على التكلفة والسعر، فالمنتج والخدمة الجيدة هي التي تحقق المواصفات بأقل تكلفة، ويتفق هذا المدخل مع تعريف ليروث للجودة بأنها توقعات المستفيدين بسعر يمكنهم من الحصول على قيمة مناسبة ⁽⁴⁾ وتعريف جوكو بيار الذي يرى بأن الجودة هي تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل والتي ينتظر منها أن تشبع وتلبي رغباته بسعر تنافسي، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه ⁽⁵⁾

ثانياً: مدخل التصنيع.

تعرف الجودة وفقا لهذا المدخل بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، وذلك من أجل الوصول إلى منتجات خالية من العيوب ومطابقة لمواصفات التصميم، فحسب المنظمة العالمية للتقييس الجودة هي الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات

¹ شوقي ضيف، مرج سابق، ص 656-660.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان 2002، ص 15.

³ Webster's third, new international Dictionary of the english language, Massachusetts, USA, 1976

⁴ يحيوي صبرية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة طيبة، السعودية، 2001، ص 23.

⁵ Jocou pierre, Au cœur du changement une autre démarche de management la qualité totale, Edition Dunod, paris,1995, P12

الظاهرة والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً⁽¹⁾ ويتوافق هذا مع تعريف **جوران** للجودة بأنها "الملائمة للاستخدام"⁽²⁾ ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في انجاز ما يريده منها، ويؤكد المهندس الياباني **نقوشي** هذا الرأي في تعريفه للجودة مشيراً لتلك المواصفات في جانبها المتعلق بالزبون والمجتمع والبيئة بأن الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع، وتتعلق هذه الخسارة بعدم تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية التي يتحملها المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها⁽³⁾ أما **كروسباي crosby** فيعرف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات، لذلك يمكن قياس مدى تحققها من خلال كلف عدم المطابقة⁽⁴⁾

ومن أجل بلوغ الجودة انطلاقة من مدخل التصنيع يعرف **لييوف** و**ارسوز** الجودة بأنها إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح، وللتوضيح نود الأمثلة التالية:

أ- عمل الأشياء الخاطئة بطريقة خاطئة: مثاله أن للمؤسسة نظام مواعيد غير صحيح أو غير ملائم والموظفين في مكاتب الاستقبال غير مدربين على هذا النظام وبالتالي فالنتيجة مستوى سيء لجودة الخدمات المقدمة.

ب- عمل الأشياء الخاطئة بطريقة صحيحة: وهذا يشبه مؤسسة لديها نظام مواعيد غير صحيح، ومع ذلك يؤدي الموظفون عملهم بشكل صحيح فيما يتعلق بنظام المواعيد المصمم بشكل خاطئ، والنتيجة هدر في الجهد والوقت.

ج- عمل الأشياء الصحيحة بشكل خاطئ: ومثاله مؤسسة تمتلك أجهزة طبية متطورة ولكنها لا تستخدم بطريقة صحيحة من طرف الأفراد المعنيين، وفي ذلك هدر للموارد المتاحة.

¹ بدرية بنت صالح الميمان، الجودة في التعليم العالي، الملتقى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، 7 ماي 2008، ص 17.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 20.

³ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 13.

⁴ سونيا البكري، مرجع سابق، ص 12..

د - عمل الأشياء الصحيحة والمناسبة بشكل صحيح: وهو ما يمثل الجودة، مثل مؤسسة لديها أجهزة طبية متطورة ويقوم الموظفون باستخدامها بشكل جيد، مما ينعكس إيجاباً على وضعية المؤسسة من الناحية الإدارية والمالية والفنية.

ثالثاً: مدخل المستخدم.

وفقاً لهذا المدخل الجودة هي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي يعتمد على تفضيلات المستخدم، فالمنتجات والخدمات التي تقوم بإشباع تلك التفضيلات هي المنتجات الأعلى جودة، فحسب فيجنباوم feigenbaum الجودة هي الناتج الكلي للخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون⁽¹⁾ ويؤكد ديمينغ على ذلك من خلال تعريفه للجودة بأنها " درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات⁽²⁾، أما نيترو ديتورو فيعرف الجودة بأنها إستراتيجية عمل تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، عن طريق تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة⁽³⁾، ويعرفها المعهد الوطني الأمريكي والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها مجموعة من السمات والخصائص القادرة على تلبية احتياجات محددة⁽⁴⁾، وفي نفس السياق يرى جونسون أن الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها⁽⁵⁾

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي، عمان، 2005، ص14.

² سونيا البكري، مرجع سابق، 2002 ص33.

³ خالد بن سعد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الرياض، 1997، ص43.

⁴ مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص16.

⁵ فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص10.

الفرع الثاني: الجودة في بعض الحضارات القديمة.

حظيت الجودة باهتمام واسع من طرف العديد من الحضارات، لدورها الكبير في تدعيم العمليات التجارية بين المتعاملين الاقتصاديين، وتحقيق الرفاه لأفراد المجتمع.

أولاً: الجودة في الحضارة البابلية.

خلال القرن الحادي عشر قبل الميلاد، وإبان حكم حمورابي في العراق ساد قانون يهتم بالتجارة، ينص على إلزام من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة بإصلاح العيب، وكل بناء لم يحسن عمله بحيث ينهار البيت الذي بناه، ويتسبب في موت من يسكنه يعاقب بالقتل، أما المفتشون الفينيقيون فقد تمكنوا من القضاء على تكرار مخالفات الجودة بقطع يد من يصنع منتجا معيباً⁽¹⁾

ثانياً: الجودة في الحضارة الصينية.

في عهد سلالة زهو zhou التي كانت تحكم الصين قبل 1000 عام قبل الميلاد كان هناك مرسوم ينص على أنه يحضر بيع الأدوات غير المطابقة للمقاييس كما يحضر بيع العربات غير المطابقة، وكذلك القطن والحريز الذي لا ترتقي جودته وحجمه للمقاييس⁽²⁾

ومنذ بداية القرن الثالث قبل الميلاد كانت أسماء الصناع أو العبيد تحفر على الأسلحة من أجل متابعة المنتجات المعيبة، ومعاينة من صنعوها.

ثالثاً: الجودة في روما.

في روما أخذ التقييس موقعه في نظم الجودة، وفي توحيد حجم المواد المستخدمة في البناء كالطوب والأنابيب، وتوحيد الشكل في تصميم المباني، وتشريعات البناء التي تتعلق بجودة المساكن.

¹ رضاء حازم، مرجع سابق، ص33.

² إبراهيم طه العجلوني، أفاق إدارة الجودة في الالفية الثالثة، المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 18-22 فيفري 2008، ص5.

وقد طور الرومان في القرن السادس الميلادي قواعد صارمة ودقيقة فيما يتعلق بالطرق التي يتوجب

على الجنود التقيد بها في تنظيم معداتهم وملابسهم⁽¹⁾

رابعاً: الجودة في حضارة وادي النيل.

في القرن الخامس قبل الميلاد أكد الفراعنة على الجودة في البناء وصبغ جدران المعابد⁽²⁾.

خامساً: الجودة في الحضارة الإسلامية.

إن الدين الإسلامي دين جودة وكمال وإتقان قال تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شيء) - سورة النحل

آية رقم 88 - وقال سبحانه (لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) - سورة التين آية رقم 04 - وقال عز

وجل (تبارك الله أحسن الخالقين) - سورة المؤمنون آية رقم 14- ويخبرنا القرآن الكريم أن الجودة ليست

حديثاً النشأة بل تعود إلى ما قبل الحياة على كوكب الأرض حيث أغوى الشيطان أبونا آدم وحواء

وجعلهما يفضلان ثمار شجرة ذات نوعية مميزة ومذاق رائع يختلف عن باقي ثمار الجنة حتى أنهما عصيا

الله من أجل الحصول على هذه الثمرة المميزة يقول تعالى (فوسوس إليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك

على شجرة الخلد وملك لا يبلى) - سورة طه آية 117- ويقول عز وجل: (وقلنا يا آدم أسكن أنت

وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين فأزلهما الشيطان عنها

فأخرجهما مما كانا فيه) - آية 35 سورة البقرة -، وفي نصوص أخرى نجد أن غاية المشرع في المكلف

ليست مجرد الانصياع بأداء العمل على أي وجه بل هو العمل المتقن لقوله تعالى " الذي خلق الموت

والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " آية 02 سورة الملك، وقوله " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " - آية

رقم 30 سورة الكهف - وقوله (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن"

- سورة النحل آية رقم 125 - ويقول النبي صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن

يتقنه"⁽³⁾

¹ إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق ص 5.

² رضاء حازم، مرجع سابق، ص34.

³ مسلم بن الحجاج بن مسلم، صحيح مسلم، الحديث رقم 6410، بيت الأفكار، 1998، ص1075.

ويقول صلى الله عليه وسلم " رحم الله إمرءأ أحسن صنعته " (1)

سادسا: الجودة عند التجاربيين.

في أوروبا ظهرت نقابة التجار والصناع خلال القرن الثالث عشر حيث كان الحرفيون يمثلون المدربين والمفتشين معا، فمن جهة كان لديهم دراية جيدة بالتجارة والمنتجات والبضائع والعملاء، ومن جهة أخرى كانوا يقومون بتدريب الآخرين على القيام بالعمل المتقن، ويحددون لهم المعايير والمقاييس الخاصة بالإنتاج، وكان المجال مفتوحا لأي شخص للقيام بوضع معايير للجودة تعكس وجهة نظره (2)

سابعا: الجودة في ألمانيا وروسيا.

في ألمانيا كان الخبازون الذين ينقصون وزن الخبز والكعك، أو الفطائر يوضعون في سلة مقفلة ويدلون في النهر على مشهد من جميع أهل البلدة.

أما في روسيا فقد أصدر القيصر بيتر الأكبر في عام 1723 مرسوما جاء فيه إذا توقفت الأسلحة عن العمل أثناء المعركة بسبب غفلة القادة والمشرفين يجلد المشرف على جسده العاري دون رحمة ويحرم من زجاجة فودكا يوم الأحد لمدة سنة وينال المسؤول 25 جلدة مع غرامة قدرها 10 روبلات مقابل كل سلاح يتعطل أما القائد فإنه يجرى من رتبته ليصبح مجرد كاتب (3)

ثامنا: الجودة في العصر الحديث.

في العصر الحديث أصبحت الجودة علما له أصوله وتم بلورة مفهوم الجودة في المراحل الأولى للحرب العالمية الثانية، وذلك بعد أن تعرضت أمريكا لمشكلة تتعلق بنظام الإعداد العسكري، مما استدعى تشكيل فريق لتحسين الأداء النظامي وقد حقق الفريق نجاحا في تطوير هذا النظام وتوظيفه لتحسين جودة المعدات العسكرية، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الأربعينيات من القرن الماضي قام كل من **ديمينغ** و**شيوارت** بإلقاء محاضرة حول الجودة الشاملة على المهندسين والمدبرين الأمريكيين لتشجيعهم

¹ ابن الأثير، جامع الأصول، المجلد 11، حديث رقم 8716، دار البيان، 1972، ص 185.

² الخلف عبد الله موسى، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، مركز آفاق الجودة، الرياض 2004، ص 63.

³ إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق، ص 4.

على ضرورة الاهتمام بصناعة المنتج الأفضل، وقد حمل ديمينغ أفكاره إلى اليابان التي كانت تتطلع إلى إعادة بناء اقتصادها بعد أن دمرتها الحرب، وقام بتدريب اليابانيين على أسلوب حل المشكلات، والعمل الجماعي، ووضع لهم مفاهيم ضبط الجودة (1)

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة وأهمية دراستها.

إن بروز الجودة بمعاييرها الحالية، كان نتيجة لجهود متراكمة وتطور تاريخي بدأ بالعصور الوسطى وانتهى بإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للجودة.

لقد سعى الإنسان منذ وجوده على سطح هذه الأرض إلى إشباع حاجاته حريصا على اختيار أفضل وأجود ما يمكن أن يحقق له أقصى إشباع، ومنذ ذلك الوقت بدأت عجلة الجودة بالسير إلى يومنا هذا، وذلك حسب المراحل التالية (2)

أولا: مرحلة العصور القديمة.

كان التأكد من جودة السلع في هذه المرحلة مسؤولية الزبون الذي يشتريها انطلاقا من لونها أو رائحتها أو طعمها أو شكلها أو طريقة صنعها، ولأن الناس يتفاوتون في شدة حواسهم كالنظر والسمع والشم فقد اعتبرت الجودة أمرا يعتمد على الرأي الشخصي والخبرة الذاتية، ففي ألمانيا كان على باعة الأحذية وصانعي البراميل مثلا أن يكونوا بجانب بعضهم البعض حتى يتسنى للمشتريين أن يقارنوا بين جودة بضائع الباعة بشكل يسير، أما بالنسبة للسلع التي تكون صفاتها كامنة وغير ظاهرة فإن الأمر يتطلب وجود عقد اجتماعي بين البائع والمشتري مبني على الثقة في مهارة وصدق البائع، وحرصا على استمرار التعامل معه في المستقبل فإن البائع كان حريصا على أن لا يغش لأن متجره معروف من طرف

¹ محمد حسنين العجمي، متطلبات تحقيق الجودة في مدارس التعليم الثانوي، مجلة الثقافة، العدد 07، مصر، 2003، ص53.

² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص7-9.

المشترين، أما الأشخاص الذين يشترون من الباعة المتجولين فقد كانوا عرضة للخداع والغش، أما البضائع التي تكون معايير جودتها في الشكل كالألبسة والأزياء فإنها لا تعتمد على صدق الصانع رغم أنه مبتكر الشكل لأن رغبة واستحسان المشتري هو الذي يجعلها مناسبة للاستخدام⁽¹⁾

ثانيا: مرحلة فحص السلع المنتجة.

كان العميل في هذه المرحلة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفقا لخبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل، حيث كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي أنتجه، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام الفحص للمنتجات للتأكد من مستوى جودتها، والهدف من ذلك هو فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات، وكانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق مشرفين متخصصين في ضبط الجودة ومتابعة قياسها⁽²⁾

ثالثا: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية أن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافي، وعليها البحث عن أساليب أكثر فعالية، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا، وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة، وعينات القبول بدل الفحص الشامل، وقد تميزت هذه المرحلة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في المنظمة ولاسيما في مجال الإنتاج والجودة كمخطط باريتو Pareto، وفي سنة 1947 أنشأت المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة، والتي لعبت دورا هاما في انتشار إدارة الجودة فيما بعد.

وخلال السبعينيات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العمال يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.

¹ إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق، ص 03.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 24.

رابعاً: مرحلة تأكيد الجودة.

إن تأكيد الجودة لا يهتم بالمنتج فقط، بل يهتم أيضاً بالمواد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية والتجهيزات واليد العاملة، وكافة القرارات والتصرفات المخططة والضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً، وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة، كمقياس الإيزو 9000 لإيمان المؤسسات بأهميتها في تحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق العالمية.

خامساً: مرحلة إدارة الجودة.

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية والبشرية وفقاً للتحديات التي تواجهها المنظمة وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية وفقاً للحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها، ولقد شهد عام 1970 تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية.

سادساً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

في هذه المرحلة أصبحت الجودة أداة إستراتيجية لا تتعلق بالمنتج فحسب بل ببيئته، وبكافة وظائف المنظمة، وأول من طور إدارة الجودة الشاملة هو **ميجينبيوم**، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، وأسس لها الأوروبيون اتحاداً سنة 1990.

الفرع الثاني: أهمية دراسة الجودة.

تتمثل أهمية دراسة الجودة في:

أولاً: التكاليف وحصة السوق.

إن زيادة الحصة السوقية للمنظمة تنتج من زيادة كمية المبيعات نتيجة إدراك الزبون لجودتها العالية مما يساهم في زيادة حجم الأرباح، ومن ناحية أخرى فإن مطابقة السلع للمواصفات يؤدي بالضرورة إلى تقليل عدد الوحدات المعيبة وتخفض تكاليف الخردة وإعادة العمل وتكاليف الخدمة الميدانية (الإصلاح).

ثانيا: المسؤولية القانونية.

نتيجة لانتشار منتجات غير مطابقة للمواصفات، وتقديم خدمات لا ترقى لأدنى الشروط المتعارف عليها في الأسواق تزايد عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات مسؤولة قانونيا عن أضرار صحية ومادية تصيب العملاء من جراء استخدام منتجاتها⁽¹⁾

ثالثا: سمعة المنظمة.

تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة سلعها وخدماتها وتكتسب منافع عديدة من حصولها على السمعة الجيدة، مثل جذب الموظفين ذوي الخبرة، وزيادة مبيعات السلع والخدمات، وسهولة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.

وفي الوقت الحالي هناك الكثير من المنظمات التي حققت سمعة جيدة وشهرة واسعة بسبب المستوى المرتفع لجودة منتجاتها مثل شركة Mercedes لصناعة السيارات وهذا يعني أن مستوى الجودة المرتفع يضفي صفة السمعة ذات الانتشار الواسع لعلامة المنظمة .

رابعا: الاندماج في المنافسة العالمية.

مع توحيد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية 9000، أصبح عدم احترام معايير الجودة يؤدي إلى الحيلولة دون دخول المنظمات إلى مجال التنافس في الأسواق العالمية، مما يتسبب في فقدانها لجزء من حصتها السوقية أو ربما معظمها⁽²⁾ حيث أصبحت هذه المواصفة شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري، وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات وفي كافة الدول.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 97.

² حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 221.

المطلب الثالث: وسائل تحسين الجودة وأهم تكاليفها وجوائزها.

يؤدي تحسين الجودة إلى تخفيض التكاليف في المنظمات، ويؤهلها للحصول على جوائز محلية ودولية تنظمها كثير من الدول.

الفرع الأول: وسائل تحسين الجودة.

تحاول المنظمات تحسين جودة سلعتها أو خدماتها نتيجة الضغوط التي تتعرض لها من المنافسين أو من شكاوي العمال، أو بسبب رغبتها في زيادة حصتها السوقية، ومن أهم وسائل تحسين الجودة نجد: (1)
أولاً: البحث والتطوير.

ويتضمن الجهود التي تبذل لاكتشاف تصاميم جديدة أو تعديل التصاميم الحالية، ومن المشاكل المتعلقة بهذه الوسيلة هي أن عددا كبيرا من المنظمات لا تتفق أموالا كافية على البحوث والدراسات اللازمة لتطوير المنتجات وتفضل استثمار تلك الأموال في نواحي أخرى تدر عليها عائدا مضمونا.
ثانياً: المنافسون.

على الرغم من وجود رخص للصناعة وحماية حقوق الاختراع تجعل الاستفادة من أفكار مؤسسات منافسة أو تقليدها عملية ليست أخلاقية ولا قانونية، فليس من الخطأ أن تستفيد المنظمات من خبرات بعضها البعض في مجال صناعة الجودة فمثلا عندما تستخدم منظمة معينة طريقة خاصة لحماية سلعتها أثناء الشحن والتسليم فلا يوجد اعتداء عليها إذا استخدمت منظمة أخرى الطريقة نفسها أو الأسلوب ذاته.
ثالثاً: الزبائن.

يمثل الزبائن مصدرا أساسيا من مصادر تحسين الجودة من خلال الاقتراحات والشكاوي التي يقدمونها والتي تسمح بتحديد نواحي الضعف والقصور في جودة السلع الحالية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والقيام بعمليات التحسين.

¹ رعد الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 1997/1998 ص38.

رابعاً: العمال.

يستطيع العمال تقديم اقتراحات تساهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة، لأنهم على صلة مباشرة بمراحل التصنع، وعلى دراية واسعة بالظروف المحيطة بإنتاج السلعة أو الخدمة.

خامساً: الإدارة.

تمثل الإدارة العنصر الأساسي في تحسين الجودة، لأنها من تقرر إذا ما كان هناك حاجة للتحسين أم لا، وهي التي تحدد مصادر الحصول على الأفكار والمعلومات المفيدة في الوصول إلى الجودة المرغوبة.

الفرع الثاني: تكاليف الجودة.

تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر هي⁽¹⁾

أولاً: تكاليف الوقاية.

وهي تلك التكاليف التي تتجم عن الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تفادي حصول حالات عدم تطابق المنتجات مع المواصفات المحددة، ومن أهمها:

- أ- تكاليف تخطيط الجودة، وهي تلك النفقات المتعلقة بعمليات تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة
- ب- تكاليف تصميم المنتج الجيد وجعله خال من العيوب.
- ج- تكاليف تدريب العاملين ونشر وتعميق وعيهم في مجال الجودة.

ثانياً: تكاليف الفحص والتفتيش.

وتضم النفقات التي تهدف إلى التأكد من مطابقة مستوى الجودة الفعلي للمواصفات المطلوبة، وتنقسم إلى:

- أ- تكاليف الرقابة على المشتريات .
- ب- تكاليف معدات وأجهزة الفحص.

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 56-59.

ج- تكاليف المشغلين والقائمين على فعاليات تجميع البيانات لغرض فحص جودة المنتجات واختبارها.

ثالثاً: تكاليف الجودة الرديئة.

وتمثل النفقات التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة وتشمل:

أ- تكاليف الفشل الداخلي.

وتمثل في التكاليف التي يتم اكتشافها داخل المصنع وقبل استلام المستهلك للمنتج ومن بينها:

1- تكاليف التخزين للمنتجات الرديئة التي لا يمكن إصلاحها.

2- تكاليف تصليح المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات .

3- تكاليف خفض سعر البيع التي تنشأ من بيع المنتجات المعيبة أو ذات الجودة المتدنية.

ب- تكاليف الفشل الخارجي.

وهي تلك النفقات التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية أو الرديئة ومن بينها:

1- نفقات إعادة المنتج ذو الجودة المتدنية من طرف المستهلك لغرض الاستبدال مثل تكاليف النقل والمناولة التي تتحملها المنظمة.

2- نفقات المسائلة القانونية في حالة فشل المنتج في أداء وظائفه أو إحداث أضرار للمستهلك.

3- تكاليف فقدان المبيعات بسبب عدم رضا المستهلك عن جودة المنتجات وعزوفه عن شرائها وتحوله لشراء منتجات منظمات أخرى.

الفرع الثالث: جوائز وشهادات الجودة.

من بين جوائز الجودة التي تقدم للشركات والمنظمات المتفوقة نذكر⁽¹⁾:

¹ راجع: - وائل شحاتة، الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء ، 2012، ص213-215.

- جودة الرعاية الصحية، الأسس النظرية والتطبيق العملي، على الموقع:

<http://alsawsanah.net/vb/showthread.php?1818> ، أطلع عليه يوم: 2013/08/13.

أولاً: جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة.

سميت هذه الجائزة على اسم "مالكولم بالدريدج" وزير التجارة الأمريكي (1981-1987) الذي دعم وساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأمريكية في مواجهة الغزو الياباني والأوروبي للسوق الأمريكية، وجاءت الجائزة نتيجة سنوات عديدة من الدراسة والمقابلات مع أعضاء الكونجرس، وهي جهد مشترك أسهم فيه المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا و شعبة التجارة الأمريكية"، وتشرف عليها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة.

مُنحت هذه الجائزة لأول مرة في الرابع من نوفمبر عام 1988م لثلاثة مرشحين، هم شركة "موتورولا" وشعبة في شركة "ويستنغ هاوس إلكترونيك" وشركة "غلوب ميتالورجيكال".

ومن أجل المشاركة في المنافسة للحصول على الجائزة لابد من تقديم تقرير يجيب عن أسئلة تقع

في 07 فئات هي:

القيادة.

أ - المعلومات والتحليل.

ب - التخطيط الاستراتيجي النوعي.

ج - إدارة القوى البشرية.

د - ضمان الجودة في المنتجات والخدمات.

هـ - نتائج الجودة.

و - رضا الزبون.

ولتقييم طلبات المشاركة شكل مجلس يضم أكثر من 200 خبير في مجال الجودة، بحيث يشترط إجماعهم لقبول كل طلب، يعقب ذلك قيامهم بزيارة للشركات المتنافسة من أجل الوقوف على مدى مطابقة المعلومات الواردة إليهم في التقارير مع الواقع الميداني، ولذلك لا نستغرب قلة عدد الطلبات الموافق عليها، إذ بلغ عددها 66 طلباً في سنة 1988م و40 طلباً في سنة 1989م، ثم ارتفع إلى 97 طلباً في عام

1990م و104 في سنة 1991م.

وتتبع أهمية "إرشادات تقديم الطلب" من كونها تتصف بالعمومية والمرونة في الوقت نفسه، وترجع عموميتها لكونها تحدد بوضوح الهدف النهائي لتحسين النوعية وهو رضا الزبون، بالإضافة إلى تضمنها أيضاً بنوداً توجد في جميع الشركات، أي أنها لا تلزم الشركات بمنهج واحد لتحقيق الجودة.

ثانياً: جائزة ديمنج للجودة.

اعترف اليابانيون بفضل عالم الإحصاء الأمريكي " إدوارد ديمنج" الكبير في تطوير اقتصادهم، فأسس الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين جائزة باسمه، وذلك عام 1962م، وتُعد هذه الجائزة من أهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة.

ثالثاً: جائزة شينجو.

تم رصد هذه الجائزة في عام 1988م، وهي تشابه لحد ما جائزة مالكولم بولدرج، إلا أن مجالها أوسع حيث تمنح سنوياً للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك، بهدف تشجيع التميز في الصناعة وتقدير الشركات التي تتفوق في الإنتاجية وتحسين إجراءات العمل، وتأكيد الجودة وإرضاء العملاء.

تشرف على الجائزة هيئة من الخبراء تقوم بمراجعة الطلبات، وزيارة الشركات التي نالت نقاط عالية، وعلى أساس الفحص تقدم الهيئة توصيات للمرشحين لكي يصبحوا مؤهلين للجائزة، وأخيراً يقوم المجلس بمراجعة التوصيات واتخاذ القرار النهائي.

رابعاً: شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ASQC.

تأسست هذه الجمعية عام 1946، وتضم أكثر من 125 ألف عضو من المعنيين بتقنيات الجودة. تنظم الجمعية العديد من الدورات التدريبية وتقدم عدداً من الشهادات المعتمدة لأعضائها تؤكد بأنهم قد أثبتوا براعتهم وإدراكهم لمفهوم الجودة، وتشمل هذه الشهادات: مهندس الجودة، وفاحص الجودة، مهندس الجودة في التدريب، وميكانيكي الجودة، ومفتش الجودة.

خامسا: شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج APICS .

تضم هذه الجمعية أكثر من 70 ألف محترف، وتهتم أساساً بالتصنيع وإدارة المواد وتشجع على تطبيق الجودة الشاملة وتطوير المنافسة العالمية، واعتماد مبادئ وطرق التصنيع الإبتكاري. تقدم APICS حلولاً فنية لمشاكل الشركات وتعتبر مصدراً ممتازاً للمعلومات في المجال التقني للجودة، ولزيادة نشر التعليم الصناعي تنظم الجمعية أكثر من 50 ألف اختبار سنوي للحصول على شهاداتها والتي تشمل: شهادة إدارة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة متابعة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة المصادر المتكاملة.

سادسا: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن.

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن إلى تعزيز التنافسية بين المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، وبشارك في برنامج الجائزة كل الشركات الأردنية باستثناء شركات التبغ والكحول والمؤسسات الدينية والعسكرية والجمعيات الخيرية وغير الربحية والدوائر الحكومية⁽¹⁾.

سابعا: جائزة الملك عبد العزيز للجودة السعودية.

تأسست هذه الجائزة بصدور المرسوم الملكي 7/ب/18670 في 02 مارس 2000 باسم الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، وقام على إعدادها جملة من المتخصصين، تمنح الجائزة للمنظمات التي تحقق أعلى مستويات الجودة وتهدف إلى تطوير قطاعات الدولة وتشجيع أفضل الممارسات⁽²⁾.

ثامنا: شهادة الإيزو 9000.

في أوائل الثمانينات قامت اللجنة الأوروبية للمعايير European Committee for

¹ عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص20.

² عبد العزيز عبد العال زكي، المرجع نفسه، ص 22.

Standardization (ECS) بوضع فكرة لإنشاء منظمة دولية للمعايير سميت آنذاك بالمنظمة العالمية للتقييس وفي عام 1985 قامت بإصدار مسودة تضم مجموعة من المعايير تمت المصادقة عليها ونشرها عام 1987 باسم شهادة الإيزو 9000 ووافقت عليها 35 دولة مشاركة وتتابع إصدار هذه المعايير في شكل سلسلة إلى غاية صدورها بشكلها النهائي في عام 1994 وأطلق عليها إسم ISO STANDARDS 9001-9002-9003-14001 .

وقد وافق على مقاييسها أكثر من 50 دولة منذ نشأتها، وهناك هدفان أساسيان لهذه الشهادة الأول هو ضمان حصول العملاء على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها، والثاني ضمان توفير المنتجات بطريقة فعالة وغير مكلفة.

وتشمل شهادة الإيزو 9000 سلسلة من المقاييس التي تتناول كل جوانب العمل داخل المؤسسات، ويعتقد الخبراء أن الشركات التي حصلت على هذه الشهادة وتوصلت إلى تطبيق نظام الإيزو 9000 سوف تتمكن من تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية والحصول موقع في المنافسة العالمية.

تاسعا: الجائزة الجزائرية للجودة.

قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000، ولم يتم الإعلان عنها إلا في 2002 من طرف وزارة الصناعة بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 الصادر في 22 شوال عام 1422هـ الموافق لـ 06 جانفي 2002، تسير الجائزة من طرف وزارة الصناعة وتمنح في شكل مكافأة مالية قدرها مليونين دينار جزائري وكأس استحقاق وشهادة شرفية، وذلك عن طريق مسابقة مفتوحة للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تنشط في الجزائر⁽¹⁾.

¹ لخضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و جهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 15/14 ديسمبر 2010، ص 17.

خلاصة:

ظهرت إعادة الهندسة الإدارية في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين للباحثين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

وهي منهج إداري ثوري يختلف عن عدة مداخل إدارية كثيرة تطبقها المنظمات مثل الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات تدريجية على ما هو قائم، وإعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة، والتطوير التنظيمي الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً، والأتمة وهي مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

وبالتالي اتضح لنا أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المنظمات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمنظمات المتفوقة لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها، وبين المنافسين.

وفي هذا الإطار يصبح من الضروري دراسة علاقتها بالجودة، خاصة أن هذه الأخيرة حظيت باهتمام واسع من طرف المختصين لدورها الفعال في تشكيل الأفضليات التنافسية، وتحقيق الريادة في السوق، بالإضافة إلى كونها أمر مفروض تحدده معايير دولية، وتشرطه منظمات حكومية، وغير حكومية على رأسها المنظمة العالمية للتقييس.

ونتيجة لأهميتها فقد رصدت لها عدة جوائز من بينها: جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة، جائزة ديمنج للجودة، شهادة الإيزو العالمية، ومن الجوائز العربية: جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن، الجائزة الجزائرية للجودة.

الفصل الثاني:

نماذج قياس جودة الخدمات

المصرفية وأشكال تطويرها.

تمهيد:

من المظاهر التي يشهدها القطاع الخدمي عامة والمصرفي خاصة التغييرات والمستجدات التي تخص اعتبارات الجودة، والتي قطعت أشواطاً قياسية ملازمة بذلك التطورات التي شهدها القطاع التكنولوجي بمعداته واستخداماته الواسعة، وبالتالي فقد بات من الضروري على المؤسسات المصرفية أن تتعامل مع هذه المستجدات وتطور خدماتها حتى تتمكن من البقاء في السوق.

من هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.

المبحث الثاني: قياس جودة الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: أشكال تطوير الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية، اكتسبت الخدمات أهمية بالغة ومتزايدة على مختلف الأصعدة، حيث تميزت بكثرتها وتنوعها وانتشارها الواسع، وأصبحت تمس كافة جوانب الحياة، ومن بينها النشاط المالي والمصرفي.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات وأهميتها.

قبل أن نتعرض للخدمات المصرفية سوف نقوم بتعريف الخدمات، ونوضح أهميتها من خلال الفروع

التالية:

الفرع الأول: مفهوم الخدمات.

تعرف الخدمات بأنها منتجات غير ملموسة تقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق واستخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف أن النشاطات التي تساهم في تشكيل الخدمة قد تكون آلية أو بشرية تستهدف أشخاص أو أشياء فكثير من الخدمات تتجز عن طريق الآلات مثل تقديم الخدمة المصرفية عن طريق الصراف الآلي، والغسيل الآلي للسيارات أو الملابس...إلخ، كما أن الخدمات لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً لأنها تهدف إلى إنشاء منفعة، وهذا يقودنا إلى القول بعدم تملكها فحسب **jud** الخدمات هي "معاملات تنجزها المؤسسة ولا ينتج عنها تحويل في الملكية كما هو الحال في السلع الملموسة"⁽²⁾

وحسب loglovan "الخدمات هي كل نشاط يحقق الرضا للمستفيد دون تحويل للملكية"⁽³⁾

أما الخدمة عند Eric vogler فهي أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين

¹ أسعد حامد أورمان، التسويق السياحي والمصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص04.

² Beatrice, Brechignac, le marketing des services, Editions d'Organisation, Paris, 2004, p71.

³ Yves le Golvon, dictionnaire marketing assurance, Dunod, Paris , 1998, p 122.

المنتج والزيون الذي يشبع حاجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج⁽¹⁾

أما cronroos فلا يشترط ذلك التفاعل فيعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة⁽²⁾

وبالنسبة للجمعية الأمريكية للتسويق للخدمات هي "مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع وتقدم مرتبطة مع السلع المباعة"⁽³⁾

وفي نفس السياق تعرف الخدمات بأنها "عبارة عن أنشطة ومنافع أو إشباعات تقدم من طرف إلى آخر، ولا يترتب عنها نقل للملكية، كما أن تقديمها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"⁽⁴⁾ وعليه فإن ارتباط تقديم بعض الخدمات بمنتجات ملموسة وبدرجات متفاوتة، قد يصعب تحديد طبيعة المنتج هل هو منتج خدمي أو سلعي، حيث أن العديد من الخدمات يشترك مع السلع المادية في كثير من المضامين⁽⁵⁾

ومثال ذلك قيام شخص باستئجار سيارة فهو يحصل على خدمة النقل، ولكنها تكون مصحوبة بالاستخدام المؤقت للسيارة، لذلك ليس بالضرورة أن تكون الخدمات بمجملها غير ملموسة، بل يمكن أن تحتوي على جانب ملموس أو جانب مادي مدعم لتقديم الخدمة⁽⁶⁾، ولعل أكثر الحالات وضوحاً بالنسبة لتداخل الخدمات مع السلع المادية هي كالتالي⁽⁷⁾:

¹ Eirc vogler, **management stratégique des services**, Dunod, Paris, 2004, p10

² هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص18.

³ ثامر البكري، **تسويق الخدمات الصحية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص20.

⁴ P. kotler, G, Armstrong, **Principles marketing**, Pearson, New jersey, 2008, p66.

⁵ ثامر البكري، **تسويق الخدمات الصحية**، مرجع سابق، ص21.

⁶ ثامر البكري، أحمد الرحومي، **تسويق الخدمات المالية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص93.

⁷ Philip Kotler , Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, Pearson, New jersey, 2006, P403.

أولاً: المنتجات المادية البحتة.

وتتضمن تقديم منتجات ملموسة، دون أي خدمة تربط بها مثل: الملح، معجون الأسنان... الخ.

ثانياً: منتجات مادية مصحوبة بعدة خدمات.

في هذه الحالة تقدم المؤسسة منتجات مادية مصحوبة بخدمات ملحقة، مثل: بيع سيارة مع ضمان خدمة الصيانة والإصلاح.

ثالثاً: المنتج الهجين.

ويشمل أجزاء متساوية من السلع والخدمات مثل خدمات المطاعم⁽¹⁾

رابعاً: خدمة مصحوبة بمنتجات مادية أو خدمات داعمة.

وهي المنتجات التي يكون جوهرها خدمة وتقدم معها خدمات إضافية أو سلع مساعدة، كما هو الحال في خدمة النقل الجوي، والتي يتم تكميلها ببعض الخدمات كالأكل والشرب، والمجلات وبطاقات السفر.

خامساً: الخدمة الخالصة.

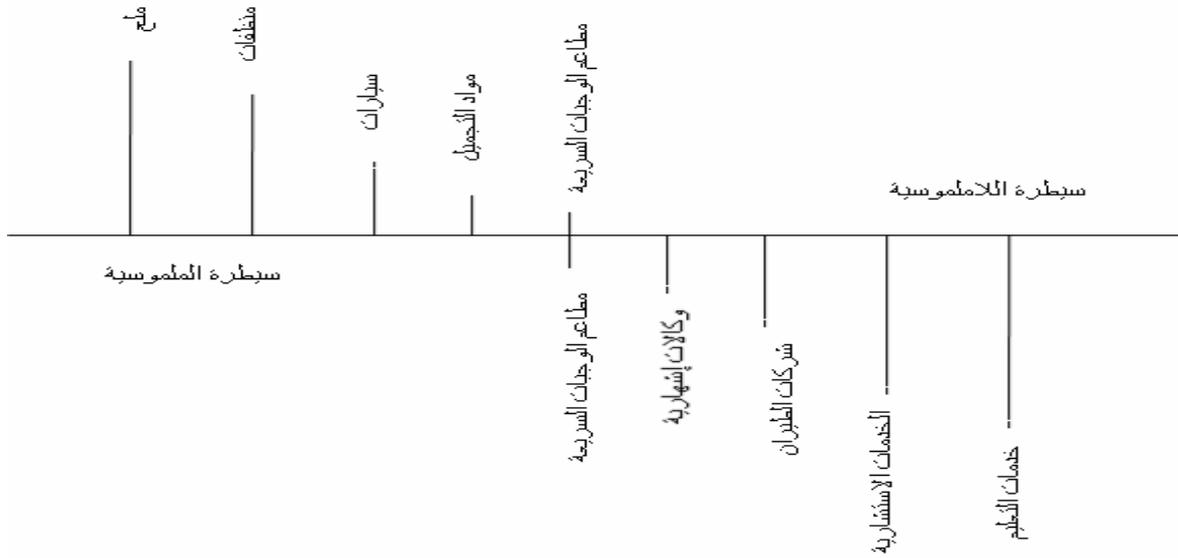
وهي أن تقدم المؤسسة خدمات دون أن يرافقها أي منتج مادي أو خدمة مكملة، مثل التعليم.

إذن التداخل موجود بين الخدمة والسلعة، وهناك حالات عديدة موجودة بين الحالات المذكورة، والشكل

الموالي يوضح ذلك:

¹ ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 79.

شكل رقم (03): سلم درجة ملموسية السلع والخدمات.



المصدر:

Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque, **Marketing et Stratégie de la Banque**, Dunod, Paris, 2004, P.9.

في ضوء ما سبق المقصود بالمنتج الخدمي ليس الخدمات المرافقة للسلع المادية كخدمات ما بعد البيع، وإنما الخدمات التي يكون جوهرها غير ملموس سواء رافقتها سلع مادية أو لم ترافقها، فحسب- ناجي معلا ورائف توفيق- الخدمات هي كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب الغير ملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس، والتي يتولد عنها منافع وإشباعات يمكن بيعها⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للخدمات:

الخدمات هي إنتاج لمنافع وإشباعات غير ملموسة، قد تكون مرتبطة بسلع ملموسة، تقدم من خلال أنشطة بشرية أو آلية، يحركها ويثيرها ويستهلكها الزبون، وقد يشارك في إنتاجها.

ويركز هذا التعريف على عناصر أهمها:

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، عمان، وائل للنشر، 2005، ص160.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطورها.

أ- إنتاج الخدمات يتجسد في إنشاء المنفعة: وبالتالي لا معنى لتقديم الخدمة في ظل عدم فهم الزبائن للمنفعة المتولدة منها.

ب- الخدمات هي إنتاج لمنافع قد تكون مرتبطة بسلع مادية: وهذا معناه أنه لا يمكن أن ينتج عن الخدمة امتلاك لشيء مادي معين.

ج- إنتاج الخدمة يتم من خلال أنشطة وعمليات بشرية أو آلية.

د- إنتاج الخدمة يحركه وجود الزبون أثناء العملية الإنتاجية، فالزبون يشهد عملية الإنتاج ويحفزها، وقد يشارك فيها.

الفرع الثاني: أهمية الخدمات.

نتيجة لتعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات في التجارة الدولية، وبفعل التقدم التكنولوجي تزايدت أهمية تجارة الخدمات في العالم، فالإحصاءات تشير إلى مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لدول العالم بنسبة تصل إلى 67%، وبنسبة 60% إلى 70% في الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة، وأكثر من 50% في الناتج المحلي للدول النامية⁽¹⁾، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهم قطاع الخدمات بـ 79% في ناتجها المحلي، وينسحب ذلك على باقي الدول المتقدمة بنسب متفاوتة، وهذا ما يفسر اهتمام الدول الصناعية بتحرير التجارة الدولية في مجال الخدمات، أما الدول العربية فجميعها تولي اهتماما متزايدا لهذا القطاع باعتباره محفزا للقطاعات الإنتاجية الصناعية والزراعية، وبمختلف فروعه بما فيها النقل والمواصلات والاتصالات، والسياحة، والتكنولوجيا، والمعلوماتية... الخ.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات المصرفية وتطورها.

لا شك أن بروز الخدمات المصرفية بأشكالها المتعددة لم يكن وليدا لمرحلة تاريخية واحدة، بل نتيجة للعديد من المراحل والإسهامات، فما هي هذه المراحل، وما هو مفهوم الخدمة المصرفية.

¹ سفيان مسالنة، قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الإدراك والتوقعات، رسالة ماجستير، المركز الجامعي، تبسة، 2007، ص 27.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.

الخدمة المصرفية هي "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة المقدمة من طرف المصرف والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي نفس الوقت تشكل مصدرا للحصول على الأرباح" (1) كما تعرف الخدمات المصرفية بأنها "مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدونه فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية للعميل" (2)

وتعرف الخدمات المصرفية أيضا بأنها "مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية، التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون وقراراته" (3) ويشير هذا التعريف إلى العناصر التالية:

- أ- يعتمد إنتاج الخدمات المصرفية على مهارات مميزة.
- ب- يتم إنتاج الخدمة المصرفية بوجود مستلزمات مادية.
- ج- تخضع عملية تقديم الخدمة المصرفية إلى قواعد قانونية تحدها وتشرف عليها الدولة.
- د- طلب الخدمة هو نتيجة لقرارات رشيدة يتخذها الزبون بشأن استثمار أمواله، أو الانتفاع بها حاليا أو في المستقبل.

وهناك من يرى بأن تعريف الخدمة المصرفية مرتبط بعاملين، الأول يتمثل في مجموعة من المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، وهو عامل مرتبط بالعمل نفسه، والعامل الثاني يتمثل في مجموعة من الخصائص أو السمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة.

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص32.

² زياد رمضان محمود، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص307.

³ ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، مرجع سابق، ص82.

الفرع الثاني: تطور الخدمة المصرفية.

حسب العديد من الاقتصاديين تعود كلمة "مصرف" أو "بنك" إلى الكلمة الإيطالية "بنكو" والتي تعني الطاولة أو المقعد الذي كان الصيارفة الإيطاليون يعرضون عليه عملاتهم المختلفة، إلا أنه من الصعب كما يقول أورسينجر (orsinger) تحديد بداية للعمليات المصرفية أو إعطاء سرد غير منقطع عن تطورها اعتمادا على ما تم اكتشافه من وثائق تاريخية حتى الآن⁽¹⁾، لذلك سنحاول التعرض إلى أهم المراحل المتفق على حدوثها عند كثير من الكتاب وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

أولاً: الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع.

في هذه المرحلة كان الإنسان يعتمد على الزراعة والصيد في توفير احتياجاته، ومن أهم مميزاتها ما يلي:

أ- الاكتفاء الذاتي: حيث تنتج كل أسرة ما تحتاجه من سلع وخدمات، ولا وجود لأي نشاط مصرفي أومالي، وبشير " لوبيز" (لا أحد يعرف متى استخدم الائتمان بمعنى المداينة كوسيلة لتحريك عجلة الأعمال التجارية، وربما يكون ذلك في فترة ما قبل التاريخ...)، أما "هومر" (homer) فيعتقد أنه عندما ندرس المداينة بمعناها الواسع نستطيع أن نخلص إلى شيء من أنواعها خلال مرحلة الانتاج الأسري، فالمداينة البدائية يكفي أن تتم في شكل قرض إلى ولد أو أخ أو جار في صورة بذور إلى وقت الحصاد، أو إقراض حيوان أو آلة أو طعام، فمثل هذه التحويلات إما أن تكون هدايا إذا لم يتوقع استردادها، أو قروضا إذا كان يتوقع استردادها، أو قروضا ربوية بفوائد إذا كان يتوقع استردادها بالإضافة إلى زيادة على أصل القرض⁽³⁾.

¹ عبد القادر حسين شاشي، أصل وتطور العمليات المصرفية التجارية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، العدد الثاني، جدة، السعودية، 2007، ص31

² معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية التجارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص25

³ عبد القادر حسين شاشي، مرجع سابق، ص33.

ب- تبادل الفائض من الإنتاج: اتجهت الأسر إلى التخصص في الإنتاج، مما أدى إلى وجود فائض دفع

الأفراد إلى القيام بمقايضة سلعة بسلعة أخرى، أما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها.

ج- ظهور النقود: بعد الاتجاه نحو تبادل فائض الإنتاج، ظهرت صعوبات جراء ذلك بسبب عدم تكافؤ

السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة، مما جعل الأفراد يبحثون عن إيجاد سلعة وسيطة تمكنهم من

التوصل إلى عملية تبادل مرضية فظهرت النقود، ويعتقد أن أول استخدام لها كان في شكل **مسكوكات**

مكونة من الذهب والفضة وحدث ذلك في "ليديا" باليونان خلال القرن السابع قبل الميلاد، وبالتحديد في

عهد ملكها **سيجس** (687 قبل الميلاد)، ثم ملكها "كرويسس" (546-560 قبل الميلاد) الذي يعتبر أول

من وفر قوالب الذهب الخالص عندما كانت هذه البلدة رائدة في إنتاج الذهب، ومن المؤكد أن هذا الأمر

شجع على ظهور وتطبيق العمليات المصرفية، لأنه سرعان ما بدأ التجار اليونانيون يتخصصون في تقييم

واستبدال النقود المصنعة من المعادن الثمينة بمختلف الأنواع والأحجام⁽¹⁾

د- الإيداع والقروض: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات وصاروا

يخشون عليها من السرقة والضياع فقاموا بإيداعها لدى الملوك وأكابر القوم وعند الصاغة وفي المعابد.

ومن خلال فحص الأدلة التاريخية المكتشفة في بلاد ما بين النهرين حيث سادت حضارة السومريون

والبابليين منذ أكثر من 34 قرناً، يمكن أن نستنتج بأن الصيرفة في تلك الأيام كانت مرتبطة بالمعابد

المقدسة التي توفر أماكن آمنة لحفظ الأمانات، فقد عرف السومريون النشاط المصرفي من خلال ما سمي

"بالمعبد الأحمر"⁽²⁾، ويتبين من ترجمة أحد الإيصالات التي وجدت في بلاد ما بين النهرين أن فلاحاً قد

اقترض من المسؤول على شؤون المعبد كمية من الفضة لتمويل مشترياته من السمسم، وتعهد بدفع ما

يساوي قيمة هذه الفضة بالسمسم بأسعار وقت الحصاد لحامل وثيقة المدائنة⁽³⁾

وهذا يقودنا إلى استخلاص النتائج التالية:

¹ عبد القادر حسين شاشي، المرجع نفسه، ص38.

² حسن النوري، بحوث قانونية في البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص 08.

³ عبد القادر حسين شاشي، مرجع سابق ص35.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

1- أن المعابد كانت تقوم بدور المصارف، ويمكن تفسير ذلك بأن الناس كانوا يتقون في المعابد وفي التزام القائمين عليها برد الودائع والأمانات كاملة غير منقوصة.

2- أن العميل أو الزبون المقترض منتج وليس مستهلك.

3- ليس هناك ما يدل على الفائدة الربوية في هذه المعاملة، حيث أن الزبون لم يكن مطالباً سوى بدفع ما يعادل قيمة الفضة المقترضة سمسما بالسعر السائد وقت الحصاد، والذي قد يكون أقل أو مساو أو أكبر من سعره وقت الإقراض.

وبخلاف المعابد كان الملوك وأكابر القوم أصحاب الأموال صيارفة مستثمرين بمعدلات فائدة على على النقود 20% وعلى الشعير 33% وكان المقترض يتعرض هو وعائلته إلى مخاطرة إسترقاقه مع أفراد أسرته إذا لم يستطع تسديد الدين وقت الاستحقاق⁽¹⁾.

كما لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب، وحين إكتشف الصاغة أن ما يطلبه المودعون من ذهب خلال العام لا يتجاوز عشر ما يودعونهم لديهم، وتبقى تسعة أعشار من الذهب في خزائنهم فكروا في إقراض هذا الذهب بفائدة يحددونها وفق حاجة المقترض وبشروط وضمانات تكفل سداد القروض عند حلول آجالها⁽²⁾.

وفي هذا السياق كان الصيارفة اليونانيون أو التراپزيتز (trapezities) كما يسمونهم نسبة إلى الكلمة اليونانية "تراپيزا" يقومون بمعاملات مالية مثل إستبدال النقود، إستلام الودائع ومنح القروض للأشخاص والحكومات، إصدار بطاقات الاعتماد، صرف الكمبيالات والشيكات، مسك دفاتر المحاسبة⁽³⁾. وعليه تعتبر هذه المرحلة بداية لظهور المصارف والخدمات المصرفية وبروز أول وظيفتين أساسيتين للمصارف وهما الإيداع والإقراض.

¹ عبد القادر حسين شاشي، المرجع نفسه، ص36.

² سعيد سيف، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 38.

³ عبد القادر حسين شاشي، مرجع سابق ص38.

أما عن الصيرفة في العالم الإسلامي، فقد أنشأت الدولة العباسية عام 913 ميلادي ما يسمى بديوان الجهابذة والذي له فروع في أهم المدن ويقوم بمعظم مهام الصيرفة الحديثة دون اللجوء للفائدة، حيث كان القائمون في مجال التجارة والصيرفة عربا وفرنسا وبربرا ويهودا ونصارى وأرمن - رغم وضعيتهم كذميين يعيشون في ظل المجتمع الإسلامي - يلعبون دورا مهما في وضع أسس عصر اقتصادي ذهبي، ومن بين الجهابذة المذكورين في المصادر التاريخية : إبراهيم بن يوحنا، سليمان بن وهب، إسرائيل بن صالح، إبراهيم بن أحمد، ولعل أهم هؤلاء هما الصرافان اليهوديان يوسف بن فنحاس وهارون بن عمران اللذان نصبا في مكتب الجهبذة بمنطقة الأهواز الفارسية، ثم تم تعيينهما صيارفة للدولة في عهد الخليفة المقتدر (980م-1032م) ، وبذلك كان المسلمون منذ بداية التاريخ الإسلامي قادرين على إقامة نظام مالي خالي من الفائدة وقادر على تعبئة الموارد لتمويل النشاطات الإنتاجية وحاجات المستهلكين، وكان هؤلاء الصيارفة يقيمون أصالة وجودة العملات، ويضعونها في صرر مربوطة وذات أحجام مختلفة لإراحة الناس من عددها في كل مرة، وقد أخذ تجار إيطاليا والدول الأوربية الدروس الأولى في التجارة والصيرفة من نظرائهم المسلمين، وإن كان بعضهم يهود ونصارى يعيشون تحت مظلة الدولة الإسلامية، ومن النتائج الواضحة لهذه الدروس العدد الهائل من الكلمات ذات الأصل العربي، والتي أدخلت في المصطلحات التجارية لأوروبا. ⁽¹⁾ والجدول رقم (05) يوضح بعضها.

¹ عبد القادر حسين شاشي، مرجع سابق، ص 45-48.

جدول رقم (05): بعض الكلمات الاقتصادية الأوربية من أصل عربي.

الأصل العربي	الكلمة الأوربية
قرض	credit
رزق	risk
بيع	buy
مخزن	Almacen, magasin
صك	Cheque, cheeck
اشترى	acheter
سوق	zoko
تعريف	tariff

المصدر: عبد القادر حسين شاشي، مرجع سابق ص 48.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاستخدام الأوربي للكلمة ليس بالضرورة موافقا لأصل الكلمة باللغة العربية، فمثلا نجد كلمة risk، مأخوذة من رزق لكنها تعني بالانجليزية خطر.

ه- ظهور المصارف: تطور عمل الصاغة من قبول الودائع وتقديم القروض، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم، فقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت، ويعتبر المؤرخون أن القرن السادس عشر هو البداية الفعلية لنشأة البنوك الحديثة، حيث أنشأ البنك المسمى (banco della pizza dirialto) بالبندقية عام 1587 ميلادي، ثم أنشأ بنك أمستردام الهولندي عام 1609 ميلادي وكان بمثابة نموذج للبنوك الأوربية الحديثة التي جاءت بعده.

ثانيا: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع.

تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع أصحابه إلى إستثماره في المشاريع الصناعية المدرة

للثروات، وهنا ظهرت الحاجة إلى مصارف أكثر تخصصا وخبرة بالعمل نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع، وارتفاع طلبات التمويل.

ثالثا: الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي.

تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولم تعد عملية الإيداع والاقتراض مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، بل أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية، مما جعل المصارف تتسابق فيما بينها على استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لكي تتمكن من تلبية حاجات الزبائن وجلب أكبر عدد منهم.

رابعا: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية⁽¹⁾.

أهم ما ميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة هو تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة القصوى من ثمارها في مجال تطوير الوسائل المستخدمة، وإبتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء.

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أ- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- ب- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
- ج- زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف.
- د- اتساع الرقعة الجغرافية للمصارف.
- هـ- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- و- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج، والاتصال بالزبائن.

¹ معراج هواري، مرجع سابق، ص26.

المطلب الثالث: أبعاد الخدمات المصرفية ودورة حياتها.

تتكون الخدمة المصرفية من أبعاد رئيسية وأخرى داعمة، وتتم كباقي المنتجات بدورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الحذف.

الفرع الأول: أبعاد الخدمة المصرفية.

يمكن تحديد أبعاد الخدمة المصرفية في العناصر التالية:

أولاً: المنتج الأساسي.

وهو جوهر الخدمة التي يسعى العميل للحصول عليها، فمثلاً عندما يقوم العميل بفتح حساب شيكات فهو لا يشتري دفتر الشيكات وإنما يريد السهولة والأمان في دفع ما عليه للأخرين دون الحاجة لحمل النقود خاصة إذا كان المبلغ كبيراً.

ثانياً: المنتج الملموس.

وهو الخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي مثل بطاقات الائتمان.

ثالثاً: المنتج المدعم.

ويتمثل في مجموعة من العناصر الإضافية الملموسة أو غير الملموسة التي يتحصل عليها العميل عند شرائه الخدمة المصرفية، وحسب لوف لوك تنقسم هذه العناصر إلى ثمانية مجموعات هي⁽¹⁾:

أ- المعلومات: تتولى المنظمات مسؤولية تثقيف العملاء وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن الخدمة الجوهر وتحدد لهم الأماكن التي تتوفر فيها وكيفية الحصول عليها ومزاياها وشروط الاستعمال وطريقة الشراء وغيرها، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك رجال البيع والملصقات والمشاركة بالمعارض التجارية والتسويق عبر الأنترنت، وقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام متخصصة للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم.

¹Christopher Lovelock, Denis Lapert, **Marketing des services, stratégie, outils, management**, Publication. Editions, Paris, 1999, P.255-261

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

ب- استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعداً للشراء فإن الخدمة التكميلية التي يوفرها له المصرف هي استلام طلباته **ومعالجتها في أسرع وقت ممكن**.

ج- إعداد الفواتير: يجب إعداد الفواتير في الوقت المحدد وبشكل دقيق ومطابق لقيمة الخدمة المقدمة لأن عكس ذلك يؤدي إلى تضرر العملاء خاصة الذين ليس لديهم وقت كافٍ للانتظار، ولإنجاز هذه العملية تعتمد بعض المصارف على إدخال أجهزة وتقنيات حديثة تضمن السرعة والدقة في إعداد الفواتير.

د- الدفع: يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة وتتميز بالائتمان عند شرائهم للخدمة الجوهر مثل دفع المصرف للمبالغ المستحقة عليهم من طرف المؤسسات أو المحلات التجارية التي يتعاملون معها ثم إرسال كشوف الحسابات التي تتضمن تفاصيل عن قيمة المبالغ التي خصمت من حساباتهم أو منحت لهم كائتمان.

هـ- الاستشارات: وتتعلق بالنصح والإرشاد ومساعدة العملاء على استثمار أموالهم في المجالات الأكثر ربحية وتقديم حلول للمشاكل المالية التي يتعرضون لها.

و- الضيافة: وهي حسن استقبال العملاء والترحيب بهم وخلق إنطباع جيد عن تعاطف إدارة المصرف مع احتياجاتهم.

ز- الأمان: الكثير من العملاء قد يقررون عدم المجيء لموقع الخدمة لانعدام التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم مثل وجود برامج إلكترونية قادرة على حماية حساباتهم من القرصنة، توفير مواقف آمنة للسيارات، كاميرات مراقبة، أعوان لتنظيم وحماية الزبائن.

ح- الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها ومن أشكالها:

1- طلبات خاصة: قد تتطلب ظروف بعض العملاء الحصول على خدمات أو تسهيلات ليست ضمن برنامج عمل المصرف كوجود مكتب لتسديد فاتورة المياه أو فاتورة الكهرباء، نقاط لتعبئة رصيد الهاتف.

2- حل المشاكل: قد يتعرض العملاء لبعض المشاكل عند تسلمهم للخدمة أو تشغيلهم للأجهزة المرافقة

لها مما يتطلب تدخل عمال المصرف لمعالجة هذه المشاكل وتقديم الشروحات اللازمة.

3- معالجة الشكاوي: يتطلب هذا النشاط إجراءات محددة واضحة تسمح للعميل أن يعبر عن عدم

رضائه ويقدم شكاويه دون صعوبات أو عراقيل ويجب على مقدم الخدمة الاستجابة لها ونقلها إلى الجهة المعنية من أجل معالجتها في أسرع ممكن.

4- التعويضات: في حالة فشل إدارة المصرف في تلبية احتياجات الزبائن عليها القيام بتصحيح أخطائها

وتعويضهم ماديا أو توفير خدمات مجانية في المستقبل.

الفرع الثاني: دورة حياة الخدمات المصرفية.

تمر الخدمة المصرفية بمجموعة من المراحل أهمها⁽¹⁾

أولاً: مرحلة توليد الفكرة.

وهي المرحلة التي تبرز فيها الخدمة كفكرة تدور في ذهن، ثم تتطور لتصبح خدمة حقيقية تقدم

للعلاء.⁽²⁾

ثانياً: مرحلة التقديم.

تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً وتتطلب جهود ترويجية كبيرة لإدخال الخدمة المصرفية إلى السوق⁽³⁾

ومن أبرز خصائصها انخفاض حجم المبيعات المحققة، وارتفاع مستوى التكاليف نتيجة لمحدودية تبني الخدمة من طرف الجمهور.

ثالثاً: مرحلة النمو.

في هذه المرحلة يرتفع حجم المبيعات ومستوى الأرباح المحققة بسبب الإقبال المتصاعد على الخدمة

من طرف العملاء، لذلك تسعى المصارف إلى البقاء في هذه المرحلة لأطول فترة ممكنة، لأنها تعبر عن

¹ ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، مرجع سابق، ص244

² عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 195.

³ محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998 ص144.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

مستوى الازدهار والنجاح في السوق، لكنها تشهد في ذات الوقت دخول منافسين جدد في محاولة لتقديم منتج مماثل أو مشابه.

رابعاً: مرحلة النضج.

تتميز المبيعات في هذه المرحلة بالثبات النسبي، مع تراجع في الأرباح نتيجة للمنافسة الشديدة وبداية تقليد الخدمة من طرف المصارف الأخرى⁽¹⁾

خامساً: مرحلة الانحدار.

يقل الطلب على الخدمة المصرفية وتبدأ المبيعات في الانخفاض بشكل واضح، مما يجعل المصرف يفكر جدياً في إخراج الخدمة من السوق لكونها لم تعد تحقق الأرباح ولم يعد بالإمكان تطويرها.

سادساً: مرحلة الحذف.

نظراً لعدم تحقيق بعض الخدمات المصرفية لأي أرباح، ومساهمتها في زيادة التكاليف، تقرر إدارة المصرف التخلص منها وشطبها من خطوط الإنتاج والتسويق.

المطلب الرابع: خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها.

تعاني البنوك في مجال تسويق خدماتها المختلفة من مشاكل سببها عدم ملموسية الخدمات المصرفية وما ينتج عنه من خصائص تدفع الإدارة العليا والموظفين إلى بذل جهود إضافية للوصول إلى العملاء.

الفرع الأول: خصائص الخدمات المصرفية.

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص أهمها⁽²⁾:

أولاً: اللاملموسية.

بسبب عدم ملموسية الكثير من الخدمات المصرفية لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فحصها قبل الشراء⁽³⁾ وهذا ما يجعل الزبون غير قادر على إصدار قرارات وأحكام حول جودتها من خلال لمسها أو تذوقها أو

¹ عزام زكريا وآخرون، مرجع سابق، ص 200.

² أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر، عمان، 2001، ص 43-48.

³ Philip, kotler et Bernard Dubois, **Marketing Management**, Dunod, Paris, 2000, p07.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

رؤيتها⁽¹⁾، وعليه فإن التحدي الكبير الذي يواجه المصارف هو كيفية طمأنة المشتري وإعطائه الثقة في خدماتها⁽²⁾ خاصة وأنه من الصعب إيجاد وسائل لتقديمها في معرض تجاري أو استخدام عينات منها كوسيلة للترويج⁽³⁾ فالزبون يعتمد على تصوره المحدود عن الخدمة من خلال تجربته السابقة لها⁽⁴⁾ أو سؤال الأصدقاء الذين سبق وتعاملوا مع المصرف أو زيارة بعض فروع المصرف للاطلاع على مهارة الموظفين وطريقة تسليمهم للخدمة والوقت المستغرق لذلك⁽⁵⁾

ثانياً: التلازم.

ويعني الارتباط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، مما يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، وللتغلب على هذه الخاصية تقوم المصارف بنشر شبكة فروع لها في مختلف المناطق من أجل الاقتراب من العملاء، كما تستخدم بطاقات الائتمان لنقل وتحويل الخدمة وتوفيرها خارج أوقات الدوام.

ثالثاً: التباين.

وهو اختلاف جودة الخدمة المصرفية تبعا للعوامل التالية:

أ- حالة مقدم الخدمة: لا يمكن أن يكون موظف البنك بنفس مستوى النشاط خلال يوم العمل بكامله وبالتالي تختلف جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء حسب مزاجه وظروفه النفسية⁽⁶⁾.

ب- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دورا مهما في إحداث حالة التباين بين العملاء حول جودة الخدمات التي يشترونها، فعندما يقوم شخصان باستثمار مبلغين متماثلين في نفس المصرف، وخلال

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص217.

² Alexandre Steyer, Amelie Clauzel, Pascal Quester, **le Marketing une approche quantitative**, Pearson Education, France, 2005, p102.

³ أحمد شاكر العسكري، مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص169.

⁴ ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، مرجع سابق، ص93.

⁵ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص203.

⁶ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص26.

فترتين مختلفتين إحداهما فترة انتعاش والأخرى فترة ركود فإن الشخص الذي يحصل على أكبر عائد هو من ينظر للخدمة المصرفية بأنها ذات جودة عالية (1)

رابعاً: الهلاك.

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين وذلك لعدم ملموسيتها، ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً في المؤسسات الخدمية (2) وهذا ما يعتبر إيجابياً من ناحية التكاليف إلا أن الأمر السلبي هو أنه لا يمكن تخزين الخدمة لبيعها في المستقبل، فلو فرضنا أن عاملاً يحتاج إلى 08 ساعات لدهن بيت واحد وأنه لم يعمل يوم السبت، فإنه لا يستطيع أن يدهن منزلين يوم الأحد، وبالتالي فإن 08 ساعات الخاصة بيوم السبت والتي لم تستهلك تعتبر خسارة بالنسبة له، ونفس الشيء بالنسبة لسيارة الأجرة التي تمضي وقتاً في المستودع، فإن بقائها دون عمل يعتبر خسارة لصاحبها وليس تخزيناً لمنفعة سوف يبيعها في وقت لاحق، وفي هذا السياق يمكن استثناء بعض الخدمات من خاصية الهلاك حيث يمكن تخزينها إلى وقت الحاجة، مثل خدمة التأمين الصحي التي يشتريها الزبون ويحتفظ بها لدى البائع لحين الحاجة إليها.

وعموماً فإن الفناء السريع للخدمة لا يعد مشكلة طالما أن الطلب عليها مستقر طول اليوم أو الموسم لأن المصارف تستطيع تقدير العدد اللازم من الموظفين لأداء الخدمات المختلفة، أما في حالة تذبذب الطلب فعلى المصرف اختيار الإستراتيجيات الملائمة التي تتوافق مع إمكانياته (3) ويوضح SASSER هذه الاستراتيجيات كالتالي (4):

أ - ناحية الطلب.

وذلك من خلال استخدام السياسات التالية:

¹ ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية، مرجع سابق ص 94.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 27.

³ رعد الصرن، مرجع سابق. ص 205.

⁴ P,KOTLER, B, dubois, Op, cit. p247.

1- التسعير المتباين: من خلال تحديد أسعار مرتفعة عند زيادة الطلب وأسعار أقل في الحالات العادية من أجل تخفيف العبء على وسائل تقديم الخدمة.

2- تقديم خدمات مكملة: وذلك بتوفير بدائل لراحة العملاء حتى موعد حصولهم على الخدمة.

3- استخدام أنظمة الحجر المسبق لإدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب كما هو الحال في الفنادق وشركات الطيران

ب- ناحية العرض.

ويتم التركيز على السياسات التالية:

1- تشغيل قوة عمل إضافية عند زيادة الطلب.

2- تحفيز العملاء على زيادة مساهمتهم في أداء الخدمة.

3- إضافة منتجات لأغراض التوسع المستقبلي.

خامسا: عدم تملك الخدمة.

وتعني أن مستخدم الخدمة أو الطرف الذي يحصل عليها له الحق في الانتفاع بالخدمة دون تملكها فعلى سبيل المثال يتمتع الفرد بالضيافة واستخدام مرافق الفندق عند الحجز فيه، ولا يحق له تملك الخدمة أو أي مرفق آخر في الفندق رغم ما يدفعه من مال⁽¹⁾ وينطبق الأمر على استخدام سيارات الأجرة والاستفادة من الخدمات المصرفية.

لكن هذه الدراسة تستثني المنافع الناتجة عن الخدمة والتي يمكن تملكها، وبالتالي نقلها إلى شخص آخر، ففي المثال السابق لا يستطيع الشخص تملك خدمة الضيافة لكنه يستطيع تحويل حجز باسمه لشخص آخر.

سادسا: الافتقار إلى هوية.

بالنسبة لجمهور العملاء فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، وعليه

¹ تامر البكري، تسويق الخدمات المالية، مرجع سابق، ص96.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

فإن أفضل طريقة يستطيع من خلالها المصرف جذب العملاء وتوطيد علاقته بهم هي تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية التي تساعد على بناء هوية مميزة في أذهان العملاء، مثل الديكور الجذاب، إصدار بطاقة ائتمان بألوان زاهية وتركيبية جذابة⁽¹⁾ توفير الخدمة بشكل منتظم، كفاءة الموظفين، السمعة الجيدة، زيادة الجهود التسويقية، إضافة خدمات جديدة.

سابعاً: صعوبة التمييز.

تتميز الخدمات المصرفية شبه مستحيل⁽²⁾ ويرجع ذلك إلى خاصية تباينها وعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها، وبالتالي من الصعب حمايتها من التقليد أو إيجاد براءات اختراع للخدمات الحالية أو الجديدة.

ثامناً: الانتشار الجغرافي.

لكي يحقق المصرف النجاح المنشود عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون بها، ولا يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلك المصرف شبكة من الفروع تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم مع رغبات العملاء واحتياجاتهم .

تاسعاً: التوازن بين النمو والمخاطرة.

قد يقرر المصرف أن يتوسع في نشاطه لكنه يتعرض لمخاطرة مثل عجز أحد العملاء عن سداد دينه، لذلك لا بد أن يعمل من البداية على إيجاد توازن بين التوسع المرغوب والأعباء المحتملة.

عاشراً: صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية.

يواجه العملاء صعوبة في تقييم جودة الخدمة المصرفية ويرجع ذلك إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع عمال المصرف وبالتالي فالحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من شخص لآخر⁽³⁾

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص394.

² رعد الصرن، مرجع سابق، ص206.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006، ص29.

الفرع الثاني: أنواع الخدمات المصرفية.

بعد أن عرفت الصناعة المصرفية تطورا ملحوظا لم يعد الائتمان لوحده عملا تقوم به البنوك، بل تعددت وتنوعت الخدمات المصرفية، وأصبحت في تجدد مستمر ومن أهم أنواعها:

أولاً: قبول الودائع المصرفية.

يقوم البنك بقبول الودائع من عملائه ويصنفها إلى ودائع تحت الطلب يحق للمودع أن يسحبها في أي وقت يشاء وعادة تكون بدون فوائد وودائع لأجل تستحق بعد فترة زمنية مقابل عوائد لأصحابها تتمثل في سعر الفائدة الذي يختلف باختلاف الأجل المتفق عليه، ومن جهة أخرى تستقبل البنوك ودائع الادخار التي توضع في حساب العميل مقابل فوائد سنوية وتسمح له بسحب وإيداع أي مبلغ بمجرد تقديمه لدفتر التوفير.

وهناك ما يسمى بودائع الصكوك أو ودائع الأوراق المالية التي يضعها كبار المدخرين لدى البنك للمحافظة عليها وإدارتها لأنهم لا يملكون الخبرة أو لا يجدون الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.

ثانياً: منح القروض.

يعتبر الإقراض أو منح الائتمان الوظيفة الأساسية للبنوك والنشاط الأكثر ربحية لكونه يعطي أكبر إيرادات ممكنة، ومن أشكاله:

أ- قروض الاستغلال: وهي قروض تمنحها البنوك لتمويل العمليات التي تقوم بها المؤسسات في الفترة القصيرة، ويمكن تصنيفها إلى⁽¹⁾:

1- قروض عامة: سميت بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل بعينه، وتسمى كذلك بالقروض عن طريق الصندوق أو قروض الخزينة، هدفها توفير السيولة للمؤسسات ومساعدتها على مواجهة الصعوبات المالية المؤقتة ومن أمثلتها:

¹ أنواع القروض المصرفية على الموقع : <http://www.startimes.com/f.aspx?t=33007020>

أطلع عليه يوم: 2013/04/20.

- **تسهيلات الصندوق:** وهي قرض مصرفي قصير جدا موجه لمعالجة التذبذبات الحاصلة في خزينة المؤسسة وتغطية الفوارق الناتجة بين نفقاتها وإيراداتها، وتظهر حاجة الزبون إلى مثل هذه القروض في فترات محدودة كنهاية الشهر من أجل تسديد رواتب العمال أو مستحقات الضرائب.

- **السحب على المكشوف:** يشبه تسهيل الصندوق لكنه يمتد لفترة أطول قد تصل إلى سنة، ويمكن أن يفرض البنك عليه فائدة، ومن بين أسباب لجوء المؤسسات لهذا النوع من التمويل هو حاجتها لزيادة طاقتها الإنتاجية أو انخفاض رقم أعمالها أو رغبتها في اقتناص فرص متاحة في السوق بأسعار تنافسية.

- **القرض الموسمي:** وهو قرض يمنحه البنك لعملائه بهدف تمويل أنشطتهم غير المنتظمة وغير الممتدة على فترة الاستغلال بسبب وجودة فارق زمني بين فترة الإنفاق والتحصيل كبيع المحاصيل الزراعية أو صناعة الأدوات المدرسية.

2- قروض خاصة: هذه القروض غير موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة وإنما توجه لتمويل أصل معين وتنقسم إلى:

- **تسيقات على البضائع:** وهي عبارة عن قرض يقدم إلى الزبون لتمويل مخزون من السلع والبضائع مقابل رهن محتوى المخزون كضمان للمقرض، وفي هذه الحالة على البنك أن يتأكد من وجود البضاعة ويعرف طبيعتها ومواصفاتها وقيمتها.

- **تسيقات على الصفقات العمومية:** الصفقات العمومية هي عبارة عن اتفاقيات للشراء أو تنفيذ أشغال لصالح السلطات العمومية يقوم بها المقاولون أو الموردون، ونظرا لارتفاع تكاليفها يلجأ هؤلاء إلى البنك لتمويل عمليات الانجاز ثم يسددون قروضهم عندما يحصلون على مستحقاتهم من الهيئات المعنية.

- **خصم الأوراق التجارية:** ويتمثل في شراء البنك للأوراق التجارية من حاملها قبل حلول موعد استحقاقها بمبلغ أقل من المبلغ الثابت فيها بعد أن يظهرها لمصلحته، وبهذه الطريقة تعتبر عملية الخصم قرضا لأن البنك يعطي مالا لحاملها وينتظر تاريخ الاستحقاق لتحصيل الدين.

3- **القرض بالالتزام أو بالتوقيع:** وهو تعهد والتزام من طرف البنك عن طريق الإمضاء بتسديد قرض العميل إذا عجز عن الوفاء به لصالح جهات أخرى، وبالتالي لا يتجسد هذا القرض في إعطاء أموال للعميل وإنما يتمثل في منحه الضمان والثقة التي تعزز موقفه المالي أمام المتعاملين الاقتصاديين.

ب- **قروض الاستثمار:** وهي قروض تزيد مدتها عن السنتين تستخدمها المؤسسة في شراء الآلات والمعدات والعقارات اللازمة لإيواء النشاطات الإنتاجية كالورشات والمخازن والمستودعات.

ج- **الائتمان الإيجاري:** وهو عملية يقوم بموجبها البنك بوضع آلات أو معدات أو أية أصول مادية أخرى بحوزة مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثمن الإيجار.

د- **الاعتماد المستندي:** وهو التزام البنك بتسديد واردات عميله لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله، مقابل استلام الوثائق والمستندات التي تثبت أن المصدر قد قام بإرسال البضاعة المتعاقد عليها⁽¹⁾.

ثالثاً: إتاحة وسائل الدفع وتسوية الديون.

كتسوية الديون عن طريق المقاصة، وتحويل الأموال من حساب إلى آخر، وتوفير الوسائل اللازمة للدفع كالشيكات والكمبيالات والبطاقات البنكية.

رابعاً: خدمات أخرى.

نتيجة لاهتمام البنوك برفع رقم أعمالها باستخدام جميع الطرق الممكنة أصبحت تقدم خدمات أخرى لعملائها، منها⁽²⁾:

أ- تقديم خدمات استشارية.

¹ حديدان سفيان، استخدام البنوك لوسائل الدفع في التجارة الخارجية، ملتقى حول الإصلاحات البنكية، جامعة قلمة، 2009، ص 276.

² أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2010، ص 06.

ب- إدارة عمليات الاستثمار نيابة عن العملاء.

ج- بيع وشراء العملات الأجنبية.

د- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية.

هـ- تأجير الخزائن الحديدية.

و- تحصيل مستحقات العملاء ودفع ديونهم لمستحقيها.

ز- تحويل نفقات السفر والسياحة.

المبحث الثاني: قياس جودة الخدمات المصرفية.

تبذل المصارف جهوداً مضيئة لإيصال رسالتها إلى جمهور العملاء الحاليين والمحتملين، معتمدة على أساليب الاتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع في رسم صورة طيبة عن المصرف وعلاقته مع الآخرين، لكن ذلك غير كافي إذا لم يرافقه قياس لجودة الخدمات المقدمة من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمات المصرفية.

بعد أن تعرضنا إلى أبعاد الخدمة المصرفية سوف نتعرض إلى أبعاد جودة الخدمة المصرفية ومفهومها.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية.

بدأ الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات المصرفية منذ منتصف الثمانينيات، حين قرر مصرف كولورادو الوطني أن يدعم ضماناته للجودة بأنظمة تعويض مالي، فقام بتطوير برنامج جودة سمي بـ :

"PIMWIMI" (ضع أموالك في متناول فمك)، من خلاله قدم عدداً من الوعود لعملائه من أهمها⁽¹⁾:

أ- لن ينتظر العميل لأكثر من ثلاث دقائق ليتلقى الخدمة من طرف الموظف.

¹ لمى فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 68.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

ب- يحصل كل زبون على تحية شخصية باسمه من الموظفين.

ج- جميع الاستفسارات والطلبات المتعلقة بالقروض سيرد عليها خلال يوم واحد.

د- ستكون كل كشوفات الحسابات دقيقة.

هـ- لو فشل المصرف في تقديم خدماته وفقاً ل ضماناته، سيرسل اعتذار من رئيسه إلى العميل مع ورقة نقدية بخمسة دولارات.

وينظر عادة إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهتي نظر إحداهما داخلية والأخرى خارجية فوجهة النظر الداخلية تقوم على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي صممت الخدمة المصرفية على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمات المصرفية كما يدركها العملاء ، كذلك تعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة في حين تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء (1)

وتعرف **جودة الخدمة المصرفية** من منظور العملاء بأنها البحث عن احتياجات العملاء ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ثم العمل على تلبيتها ضمن موارد المصرف وقدراته ومتابعة تطورها وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات والاحتياجات(2)

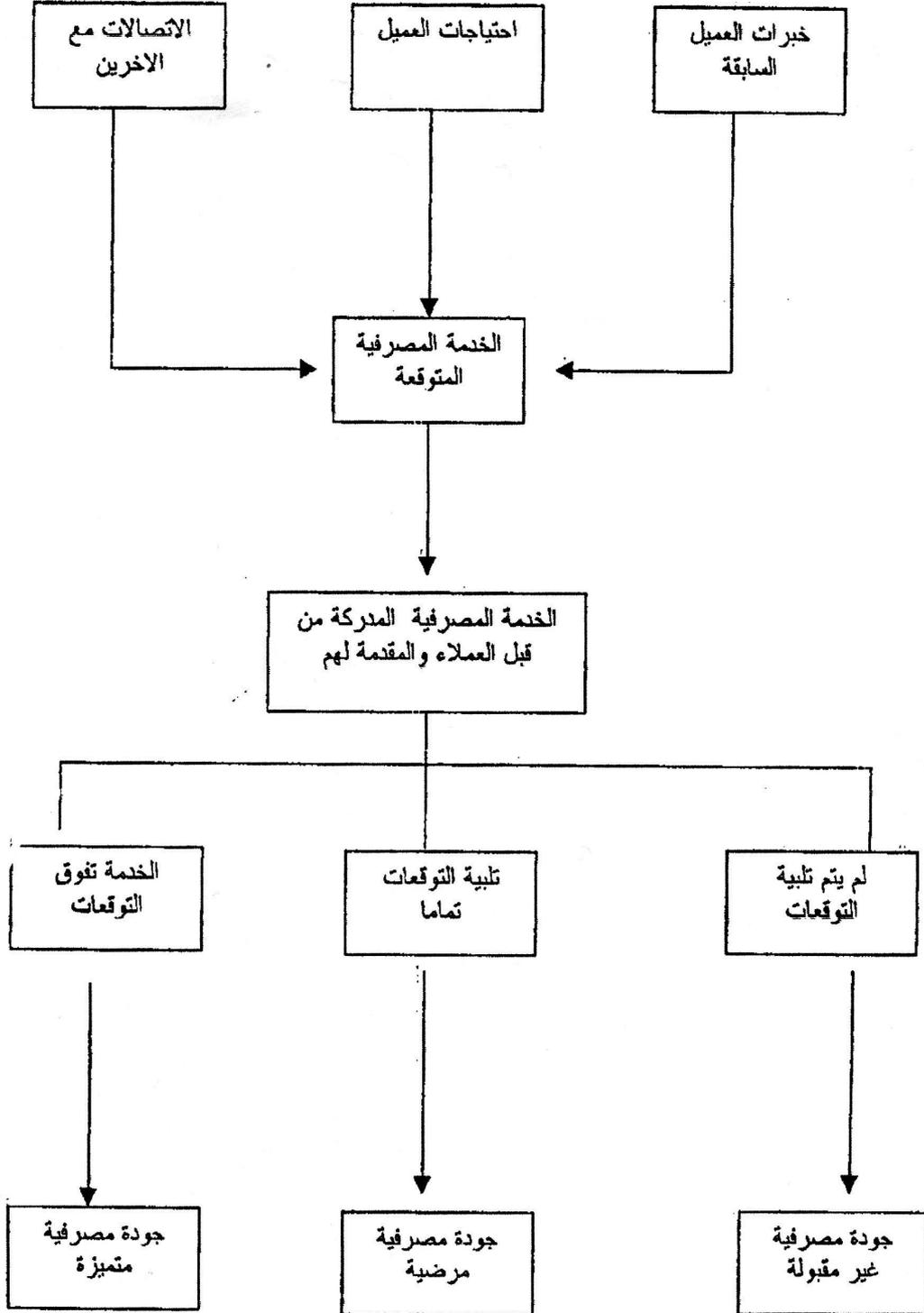
كما تعرف **جودة الخدمة المصرفية** بأنها مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة ليقابل توقعات العملاء أو يتفوق عليها(3)، في حين أن عدم الوفاء بتلك التوقعات يعني جودة غير مقبولة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، 2007، ص103.

² رسمية أحمد أمين، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص34.

³ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال إفريقيا، العدد 03، الشلف، 2005، ص295.

شكل رقم (04): محددات جودة الخدمة المصرفية ومكوناتها.



المصدر: رسمية أحمد أمين، مرجع سابق، ص36.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

ترتبط توقعات العميل حول جودة الخدمة المصرفية بمجموعة من الأبعاد أهمها⁽¹⁾:

أولاً: الاعتمادية.

وهي قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته وتقديم الخدمة بشكل مستقل ودقيق في الوقت الذي يحدده العميل وبشكل يرضي طموحه.

ثانياً: الاستجابة.

وهي الرغبة في تطوير الخدمة المصرفية والقدرة على التعامل الفعال مع متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، وإقناعهم بأنهم محل تقدير واحترام من طرف المصرف الذي يتعاملون معه.

ثالثاً: التعاطف.

ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي بالعميل وإبداء روح الصداقة له وإشعاره بأهميته وبالرغبة في تلبية احتياجاته.

رابعاً: العناصر الملموسة.

وتتعلق بالجوانب الفنية الملموسة مثل الديكور وشكل المبنى والتقنيات الحديثة المستخدمة، فالمصرف الذي لا يمتلك صرافاً آلياً أو معدات لتدقيق وحساب النقد أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعميل والعملاء كأجهزة التكييف وأماكن الانتظار لا يمكن أن تقيم خدماته بأنها جيدة⁽²⁾.

خامساً: الأمان.

ويعني الاطمئنان النفسي والمادي بأن الخدمة المقدمة تخلو من الخطأ أو الخطر وأن العميل لن يتعرض للابتزاز أو الاعتداء على حقوقه وكرامته.

¹ الطائي حميد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق، عمان، 2003، ص101 .

² أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص109.

سادسا: المصادقية.

وتتعلق بمدى أهلية المصرف للثقة ومراعاته للصدق في تعاملاته، ودرجة التزامه بوعوده، وهل يحافظ على أموال عملائه وممتلكاتهم من السرقة والضياع والتلاعب، أو التخريب نتيجة الإهمال⁽¹⁾.

سابعا: معرفة وتفهم احتياجات العملاء.

أي بذل الجهد الكافي من طرف موظفي المصرف لفهم حاجات العملاء وتوجيههم وتقديم النصح لهم⁽²⁾.

ثامنا: الجدارة أو الكفاءة.

وتعني امتلاك العاملين للمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل ملائم، فالعملاء غالبا ما يلجأون إلى معايير مثل المعرفة والخبرة لتقييم جودة الخدمات التي يحصلون عليها، كالمستوى التعليمي للموظفين ومدى عضويتهم في جمعيات معينة مثل جمعية المحاسبين القانونيين، أو أي هيئات أخرى وطنية أو دولية.

تاسعا: سهولة الحصول على الخدمة.

كملئمة ساعات العمل وتوفير عدد كافي من المنافذ للحصول على الخدمة⁽³⁾.

عاشرا: الاتصال.

ويتعلق بتزويد الزبائن بالمعلومات وبلغة يفهمونها، وتقديم التوضيحات حول طبيعة الخدمة، وتكلفتها والمزايا المترتبة عنها، والبدائل الممكنة.

وفي دراسة لاحقة تمكن Berry و parasuraman، سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وتشمل المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية،

¹ أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 109.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق ص 455.

³ بريش عبد القادر مجلة شمال إفريقيا، مرجع سابق، ص 256.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

الاستجابة، الضمان، التعاطف⁽¹⁾.

جدول رقم (06): تداخلات أبعاد جودة الخدمات.

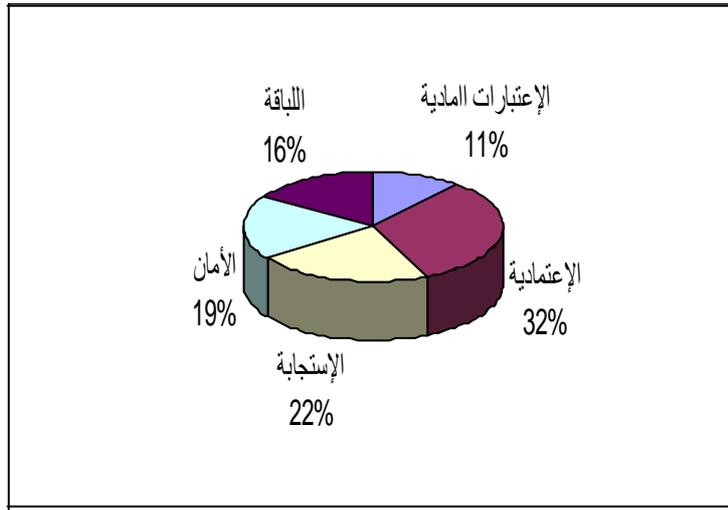
التعاطف	الضمان	الاستجابة	الاعتمادية	المظاهر المادية الملموسة	الأبعاد الأصلية لتقييم الجودة
					المظاهر المادية الملموسة
					الاعتمادية
					الاستجابة
					الكفاءة، المصادقية،
					الوصول للخدمة، الاتصال، تفهم العملاء.

المصدر: مديوني جميلة، مداح عرابي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية باستخدام نموذج (servqual) الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري، 2011، ص 12.

ومن ناحية أخرى فقط أثبتت الدراسات أن الوزن النسبي للأبعاد الخمسة يختلف من عميل لآخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، باستثناء بعد الاعتمادية الذي يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر يعكس جودة الخدمة في مختلف الأنشطة والصناعات، ويمكن الوقوف على نتائج تلك الدراسات من خلال الشكل التالي:

¹ Jean-Jacques Daudin et Charles Tapiero, **les outils et le contrôle de la qualité**, economica, Paris, 1996, p09.

شكل رقم(05): الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص345.

يوضح الشكل أن العملاء يمنحون أهمية أكبر لبعد الاعتمادية، ويليه بعد الاستجابة، ثم بعد الأمان ثم بعد اللباقة، وأخيرا بعد المظاهر المادية الملموسة.

المطلب الثاني: علاقة قياس جودة الخدمة المصرفية برضا العملاء.

تشير العديد من الدراسات التسويقية إلى أن رضا العملاء يعتبر أحد أهم المؤشرات غير المالية التي تدل على أن المنظمة تسيير بالاتجاه السليم⁽¹⁾

وبين (edvzardssn, 2000) أن رضا العملاء في مجال الخدمات أهم منه في مجال السلع المادية لأن علاقته مع النمو وتحقيق الأرباح تكون بدرجة أقوى⁽²⁾

وقد حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة بين رضا العملاء وجودة الخدمة إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على رأي موحد بخصوص المفهومين، والعلاقة التي تربط بينهما.

¹ مأمون نديم عكروش، سامر موسى المحمد، أثر العلامة التجارية في رضا العملاء عن منتجات الأجهزة الخلوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، الأردن، 2010، ص09.

² جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، ص78.

فهناك من عرف الرضا بأنه شعور الفرد بالسعادة أو الخذلان الناتج عن مقارنة أداء المنتج المدرك بعد الاستهلاك مع أداء المنتج المتوقع قبل الاستهلاك⁽¹⁾، وبذلك يكون مفهوم الرضا مرادفا لمفهوم الجودة على اعتبار أن جودة الخدمات ما هي إلا نتاج لمقارنة إدراكات العملاء مع الأداء الفعلي للخدمة. ومنه لا يوجد اختلاف بين جودة الخدمات ورضا العملاء وهي النتيجة نفسها التي توصل إليها الباحثين (sprengh and singh 1993) من خلال دراستهما لحالة بعض البنوك، فإذا استطاعت المصارف تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع الجودة المتوقعة فهي ضمناً تحقق رضا العملاء⁽²⁾ لذلك يرى مأمون نديم عكروش وسامر المحمد أن قياس رضا العملاء يتم من خلال عدة نماذج أهمها مدخل الفجوة ومدخل الأداء، وهي نفس النماذج التي يعتمد عليها قياس جودة الخدمات المصرفية⁽³⁾ وهناك مداخل أخرى يمكن من خلالها التفرقة بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية وهي:

الفرع الأول: جودة الخدمة كموقف أو اتجاه.

حسب (batieson 1992) جودة الخدمة المصرفية هي موقف يكونه العميل بناء على خبرات وتجارب سابقة، أما الرضا فهو عبارة عن تقييم ذاتي تفضيلي يقوم به الأفراد اتجاه عملية تبادل واحدة وهو أيضاً إنطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل جراء الحصول على خدمات معينة⁽⁴⁾ أما hunt فقد عرفه بأنه الحكم الايجابي نتيجة تجربة الشراء أو الاستهلاك⁽⁵⁾

ومنه يمكن أن نفرق بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء كالتالي:

¹ سام عبد القادر الفقهاء، العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد02، الأردن، 2012، ص240 .

² نجاح بولودان، دور توقعات عملاء في تحسين جودة الخدمة المصرفية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 10-11 ماي 2010، ص 06.

³ نجاح مأمون نديم عكروش، وسامر موسى المحمد، مرجع سابق، ص10.

⁴ Daniel Ray, **mesurer et développer la satisfaction des clients**, Editions d'Orgnisation ,paris ,2001, p22.

⁵ Christian Derbaix, Joel Bree, **comportement du consommateur**, economica, Paris, 2000, p505.

الرضا هو نتيجة لحكم يطلقه العميل بناء على توقعاته الشخصية وما يقدمه من توضيحات للحصول على الخدمة المصرفية، أما الجودة فهي المحصلة النهائية لعدة تجارب عاشها العميل أو سمع عنها تقوده إلى اتخاذ قرار حول أفضلية خدمة معينة.

الفرع الثاني: نموذج التوقع والإدراكات⁽¹⁾.

حسب Cronin و Tylor يكمن الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا العملاء في كيفية تعريف وتحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد الباحثان أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة فإن المقارنة تكون على أساس "ما الذي ينبغي على العميل توقعه" بينما في قياس الرضا تكون المقارنة على أساس "ما قد يتوقعه العميل من الخدمة".

وبعبارة أخرى التوقعات في جودة الخدمة المدركة هي "رغبات وأمنيات، أي ما الذي يجب على مورد الخدمة تقديمه"، بينما في رضا العميل التوقعات هي "تنبؤات، أي ما سوف يقدمه مورد الخدمة"⁽²⁾.

الفرع الثالث: مدخل الرضا التراكمي⁽³⁾.

يستند هذا المفهوم إلى ما يسمى بإجمالي خبرة شراء واستهلاك الخدمة المصرفية على مدار فترة زمنية معينة، أي أن الشعور بالرضا عن الخدمات التي يعرضها البنك لا يمكن تحديده من مجرد عملية واحدة، بل لابد من تكرار عملية الشراء، ويكون الرضا بذلك أكثر شمولاً من جودة الخدمة ويختلف عنها في ما يلي:

أ- يحتاج العميل إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.

¹ غسان الطالب، حزم بدر الخطيب، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (دراسة تحليلية عن الخدمات المصرفية)، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 10-11 ماي 2010، ص14.

² جبلي هدى، مرجع سابق، ص83.

³ نجاح بولودان، دور توقعات عملاء في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص ص 06-07.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

ب- ترتبط الجودة بالإدراكات الحالية، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة.

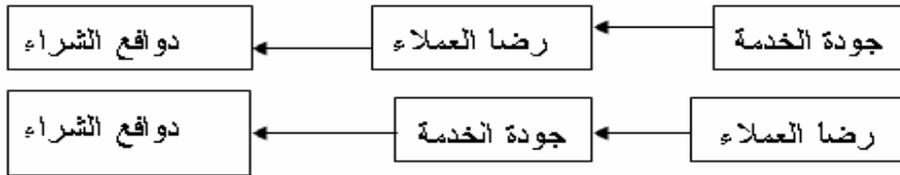
ج- يعتمد الرضا على قيمة الخدمة مكونة من الجودة والسعر في حين أن الجودة لا تتكون من السعر.

وبخصوص العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء، فقد حدث تضارب حول ما إذا كان

الرضا هو أحد المسببات الرئيسية للجودة أو نتيجة مترتبة عنها، أي هل يمكن اعتبار الرضا سابق أم

لاحق لجودة الخدمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (06): العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء.

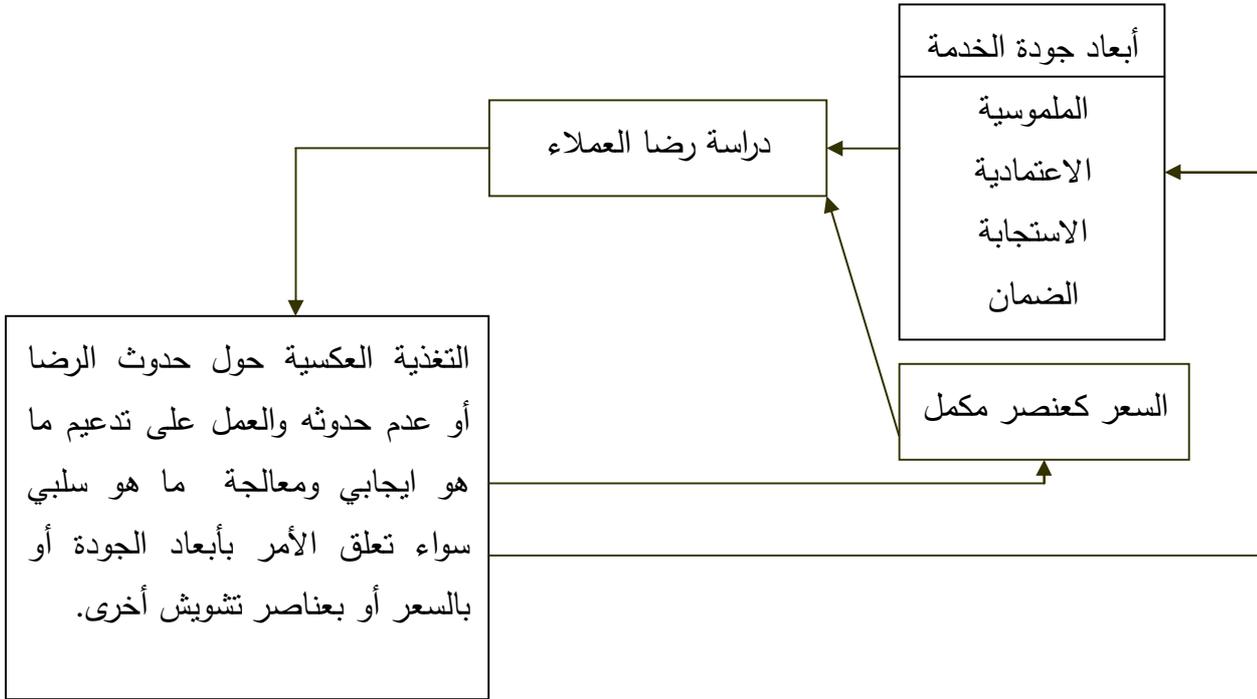


المصدر: رسمية أحمد أمين، مرجع سابق، ص 67.

ومن أجل التوفيق بين وجهات النظر السابقة، وتوضيح العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء تقترح

هذه الدراسة الشكل التالي:

شكل رقم (07): العلاقة التبادلية بين جودة الخدمة ورضا العملاء



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

- 1 - جودة الخدمة ورضا العميل هما أمران مختلفان إلا أنهما متصلان، فرضا العملاء غالبا ما يعتمد على جودة المنتج والبحث في رضا العملاء غالبا ما يكون مصاحبا لقياس الجودة⁽¹⁾
- 2 - الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات.
- 3 - لا تترجم حالات عدم رضا عن الخدمة دائما بعدم وجود جودة، فقد يكون عدم الرضا ناتجا عن السعر أو عناصر تشويش أخرى، مثل وجود نزلاء في فندق يقدم خدمة ذات جودة عالية، لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسببون إزعاجا لنزيل ما مما يولد له حالة من الاستياء ربما تقوده لمقاطعة الفندق، وعلى العكس من ذلك فإن عدم وجود جودة في الخدمة المقدمة يعني وجود عدم الرضا.

¹ سام عبد القادر الفقهاء، مرجع سابق، ص 240.

4- أن رضا العملاء يتحدد انطلاقاً من أبعاد جودة الخدمة كلها أو بعضها بالإضافة إلى عنصر السعر الذي يعتبر عنصراً مكملاً ومهماً.

5- الجودة تسبق الرضا كمحدد له، والرضا يسبق الجودة في كونه تغذية راجعة أو عكسية لمجهودات تحقيق الجودة .

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

إن عدم ملموسية الخدمات المصرفية وما تتسم به من خصائص كالفناء السريع وتزامن إنتاجها مع استهلاكها وعدم تجانسها يخلق صعوبة في قياس درجة جودتها، فمثلاً في الإنتاج السلعي يستطيع الموظف أن ينتج السلعة، وبعد ذلك يجلس لينأملها ويراجع مواصفاتها، ويستبعد الوحدات المعيبة بإجراء عملية الفرز، لكن هذا الأمر يعتبر مختلفاً بالنسبة للخدمة المصرفية فالموظف يتفاعل مباشرة مع العميل، والاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة، وبالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج، وعلى الرغم من هذه الصعوبة فقد توالى العديد من المحاولات من أجل إيجاد مقياس يساعد على تحديد مستوى الجودة في قطاع الخدمات، ومن أهمها:

الفرع الأول: مقياس عدد الشكاوي.

الشكاوي هي توقعات العميل التي لم يتم إشباعها، وعندما يجهر العميل بها، فإنه يمنح البنك الفرصة لتجديد آماله المحبطة، وإشباع توقعاته الخائبة، ويمكنه من سد ثغرة التوقعات بين ما يريده العميل وما يستطيعه البنك، وقد أثبتت الدراسات أن 80% من العملاء الذين يتم الاستجابة لشكاوهم يعاودون الشراء ويصبحون أكثر ولاء مما كانوا عليه، لذلك لا بد من اعتبار شكاوي العملاء هدية ونعمة تستحق الشكر والتقدير، ويتوقف قرار تقديم الشكاوي من طرف العملاء على مجموعة من العوامل منها⁽¹⁾:

¹سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص133.

أولاً: معتقدات العميل المتعلقة بنتيجة الشكوى.

أي المكاسب التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد تقديم الشكوى، مثل: التعويض المادي أو الاعتذار أو الوعد بتقديم منتجات وخدمات أفضل في المستقبل.

ثانياً: معتقدات الجماعة المرجعية.

وهي توصيات الأقارب والأصدقاء للعميل بتقديم الشكوى.

ثالثاً: معتقدات العميل المتعلقة بصعوبة تقديم الشكوى.

وهي درجة صعوبة أو سهولة تقديم العميل للشكوى، وتتوقف على ثقته بنفسه، ومدى وجود فرص متاحة أمامه لتقديم الشكوى، ودرجة معرفته بإجراءاتها.

أ - معالجة الشكاوي.

من أجل معالجة شكاوي العملاء لابد من القيام بـ:

1- تشجيع العملاء على التعبير عن حالة عدم الرضا التي يحسون بها، وإعلامهم بطريقة تبليغها والجهة المسئولة عن استقبالها.

2- تسجيل وتشخيص المشكلة واتخاذ القرار المناسب، وتميز بين نوعين من الشكاوي هما:

- الشكاوي الموضوعية: وفيها يشكو العميل أخطاء أو نقائص يريد إصلاحها، وقد يطلب اعتذاراً أو تعويضاً مادياً عنها.

- الشكاوي الكاذبة: تشير الإحصائيات إلى أن نسبة الشكاوي الباطلة لا تزيد عن 10%، وبالتالي لا يمكن أخذ الكل بجريرة الجزء، لذلك لا ينبغي إختبار صحة شكاوي العملاء بطريقة تشبه التحقيق أو الاستجواب، والحل هو تحويل الاتهامات إلى معلومات، وطرح الأسئلة دون الإفصاح عن النوايا.

3- استغلال المعلومات التي تم جمعها من شكاوي العملاء في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ب- أدلة من الواقع على أهمية الاستجابة لشكاوي العملاء.

من بين الشركات التي استفادت من شكاوي العملاء في مجال عملها نذكر⁽¹⁾:

- 1- بفضل جمع ودراسة شكاوي العملاء توصلت شركة رايتك إلى قرار التخلص من 25% من منتجاتها الخاسرة، ثم استأصلت العمليات الزائدة، وقلصت أنشطة الهدر بنسبة 90%.
- 2- نتيجة تعدد الشكاوي بخصوص استلام بضائع معيبة أدركت شركة وستن هاوس ضرورة تغيير نظام التغليف والنقل تغييرا جذريا، فكانت من أولى الشركات التي استخدمت الفلين في تغليف الأجهزة المنزلية، مما أدى إلى تقليص نسبة العيوب بـ 9%، وانعكس ذلك على توفير 40% من تكاليف الصيانة.
- 3- بفضل متابعة الشكاوي والاستجابة الفورية لها تمكن بنك مانثيستر من اكتشاف حالات الاختلاس والتزوير والقضاء عليها تماما.
- 4- لولا الاستجابة الفورية لشكاوي العملاء لتحملت شركة كوكا كولا أضعاف الخسائر التي أصابتها نتيجة طرحها لمنتج نيوكاك، فعندما اتفقت إدارة التسويق وإدارة الإنتاج بعد بحوث طويلة على طرح نيوكاك في الأسواق، تمكنت إدارة خدمة العملاء من انقاذ الشركة من الإفلاس بفضل إستماعها لشكاوي العملاء.

الفرع الثاني: نموذج الفجوة.

من أبرز الدراسات التي استهدفت قياس الجودة في قطاع الخدمات دراسة Berry و parasuraman، حيث قاما بإجراء دراسة كمية على عملاء أربع قطاعات خدمية وهي: بنوك التجزئة، خدمات التصليح والصيانة، خدمات بطاقات الائتمان، وخدمات الوساطة المالية، وتوصلا إلى أن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يحددها العميل، بينما التقييمات الأخرى التي يقوم بها مقدمو الخدمة أو المسئولون في المؤسسات الخدمية تعتبر بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية، ما جعلهما يستحدثان نموذج

¹ جانيل بارلو، كلاوس مولر، تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2004، ص، 02-05.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

لمقياس الجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة مع الأداء الفعلي لها، وسمي هذا المقياس بـ

(servqual)⁽¹⁾، ويمكن التعبير عنه رياضياً كما يلي :

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات.

وبناء عليه فإن الجودة تقاس على النحو التالي⁽²⁾:

أولاً: إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن الجودة المقدمة تكون غير مرضية وتنتج نحو عدم قبولها من طرف العملاء.

ثانياً: إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن الجودة المقدمة تكون مرضية ومقبولة.

ثالثاً: إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أكثر من مرضية وتنتج نحو المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

ويعتمد مقياس (servqual) في قياس جودة الخدمة المصرفية على تصميم استمارة استبيان مكونة من 22 بنداً أو استفساراً* تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف).

ويتم العمل بالمقياس من خلال المقارنة بين نموذجين للاستبيان، يعمل الأول على قياس توقعات العملاء حول المنظمة المميزة أو المفضلة لديهم وما يجب أن تقدمه من خدمات، ويعمل الثاني على قياس إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم فعليا، فإذا كانت النتيجة لصالح توقعات العملاء تكون الجودة منخفضة والعكس صحيح.

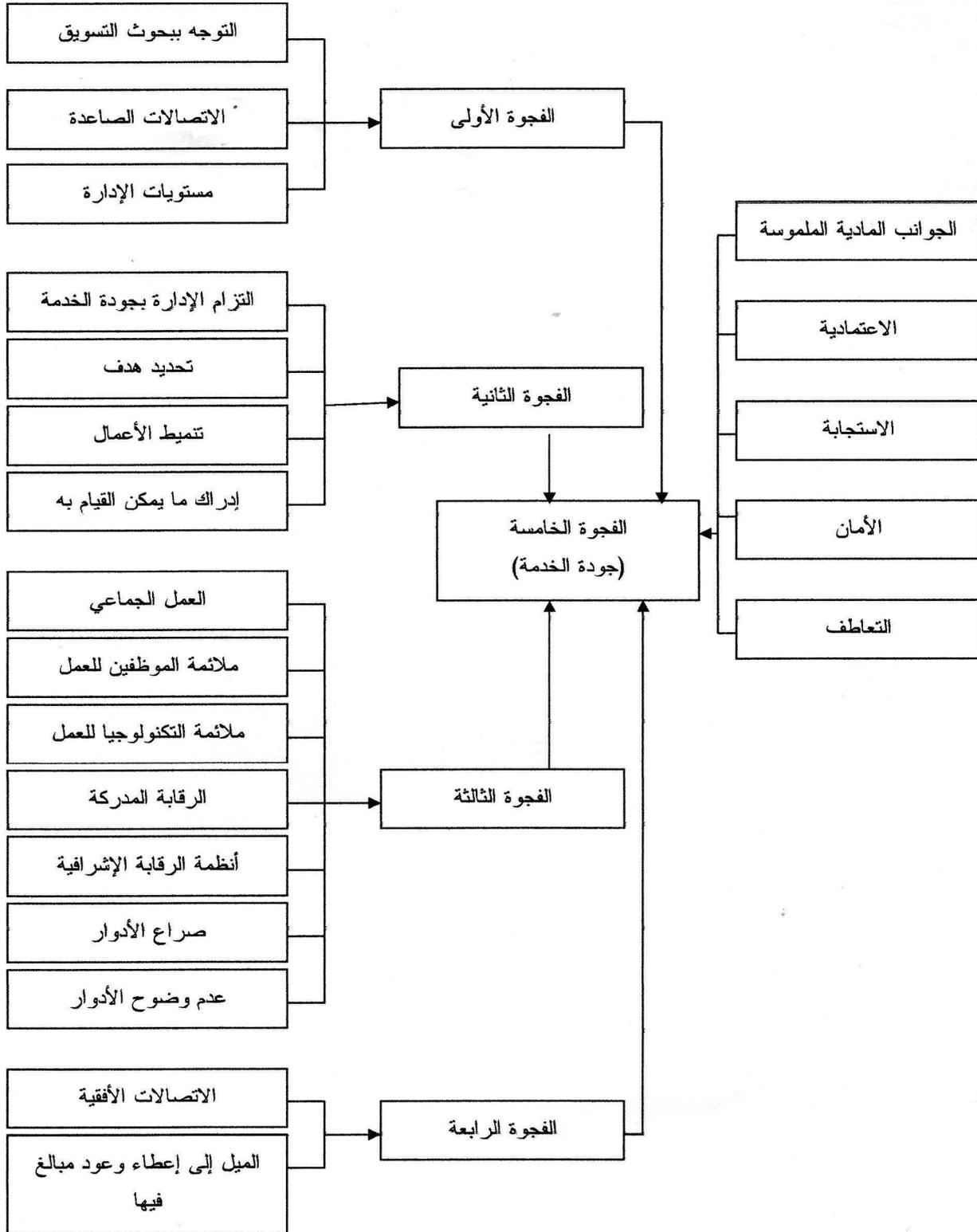
وقد أوضح الباحثان أن الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للجودة المقدمة تتكون في الحقيقة من خمسة فجوات، أربعة منها تتعلق بمقدم الخدمة وواحدة تتعلق بالزبون، والشكل التالي يوضح هذه الفجوات:

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 52- 54.

² معراج هواري، مرجع سابق، ص 34.

* أنظر الملحق رقم (01) للإطلاع على عبارات مقياس (servqual).

شكل رقم (08): فجوات جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج servqual



المصدر:

parasuraman ,zeithaml and berry ,communication and control processes in the delivery of service quality, journal of marketing, vol 52, 1988, P 46

من خلال الشكل يمكن توضيح الفجوات الخمسة كالتالي⁽¹⁾ :

أ - **الفجوة الأولى:** بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، فقد تعتقد الإدارة أنها تعرف ما الذي يريده العملاء وتستمر في تقديمه في حين أن العملاء يتوقعون شيئاً مختلفاً⁽²⁾، فقد يرغب العميل أساساً في الحصول على خدمة فورية من موظفي البنك دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن العملاء لا يهتمون بعامل الزمن وما يهمهم هو الحصول على الخدمة مهما كانت الظروف.

ب - **الفجوة الثانية:** تتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة فقد يكون للإدارة التصور الصحيح لرغبات الزبائن إلا أنها غير قادرة أو غير مكترثة بتجنيدها إمكانياتها لتلبية تلك الرغبات⁽³⁾ فقد يكون مدير البنك مطلعاً على حجم الضيق الذي يشعر به العميل من جراء الانتظار لمدة طويلة إلا أنه لا يتخذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتخفيف حدة هذه المشكلة.

ج - **الفجوة الثالثة:** تتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها، وتسمى كذلك بفجوة أداء الخدمة الفعلية، وتعني وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لكن الموظفين في المصرف لا يلتزمون بها.

ويرجع الفرق في الأداء هنا لعدم قدرة الموظفين على تقديم الخدمة بالشكل المناسب، أو عدم رغبتهم في تقديم الخدمات بالأسلوب الذي تحدده الإدارة نظراً لعدم اقتناعهم به أو نتيجة لعدم إحساسهم بالانتماء للبنك.

د - **الفجوة الرابعة:** وتمثل الفرق بين الخدمة المقدمة والخدمة المروجة⁽⁴⁾ أي أن الوعود التي يقدمها المصرف من خلال الاتصال بالعملاء وعن طريق أساليب الترويج المختلفة لا تتوافق مع المستوى الفعلي لتقديم الخدمة، فقد يركز المصرف من خلال إعلاناته على أنه الأسرع في انجاز معاملات التحويل

¹ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، مرجع سابق، ص ص 16-17.

² عبول محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2004، ص 314

³ parasuraman, zeithaml and berry, op cit, P 46

⁴ عبول محمد أيوب، مرجع سابق، ص 314 .

الخارجي، لكن الحقيقة عكس ذلك لأن العميل يستغرق وقتاً أطول لإنجاز هذه العملية مقارنة مع مصارف أخرى.

هـ - **الفجوة الخامسة:** وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وهي عبارة عن المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل، وتحدث كنتيجة لحدوث إحدى الفجوات السابقة أو بعضها أو جميعها⁽¹⁾.

وفي دراسة أخرى سنة 1991 قام نفس الباحثين بتتقيح وإعادة تقييم نموذج الفجوة ليعطي أوزاناً نسبية لكل بعد، حيث يتم حساب جودة الخدمة كالتالي: الجودة = الوزن النسبي للبعد (الجودة المدركة - الجودة المتوقعة)، وعلى هذا الأساس تم إضافة جزء لاستبيان يطلب فيه من العميل أن يقوم بتوزيع 100 نقطة على أبعاد جودة الخدمة حسب أهميتها له.

وفي مواصلتهم لتطوير نموذجهم قام كل من "parasuraman, zeithaml and berry" سنة 1993 بإعادة تحديد مفهوم توقعات العملاء حيث قاموا باستحداث مفهوم منطقة جودة الخدمة المقبولة أو منطقة التحمل وهي المنطقة التي تقع بين مستوى الخدمة المرغوبة ومستوى الخدمة المناسبة الذي يكون العميل مستعداً لقبوله، فإذا كان مستوى أداء الخدمة أسفل منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضا، أما إذا كان الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة.

فلو فرضنا أن أحد العملاء يرغب في صرف شيك لدى بنكه في مدة لا تتجاوز 10 دقائق، وهذا ما نسميه مستوى الخدمة المرغوبة ولكن وفقاً لتجربته ومع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المتأخر الذي قصد فيه البنك وعدد العملاء الموجودين خلال نفس الفترة فهو مستعد للانتظار لمدة 30 دقيقة من أجل صرف الشيك، أي أن منطقة التحمل بالنسبة له تستغرق 20 دقيقة (10-30) فإذا زادت عن 20 دقيقة فإن

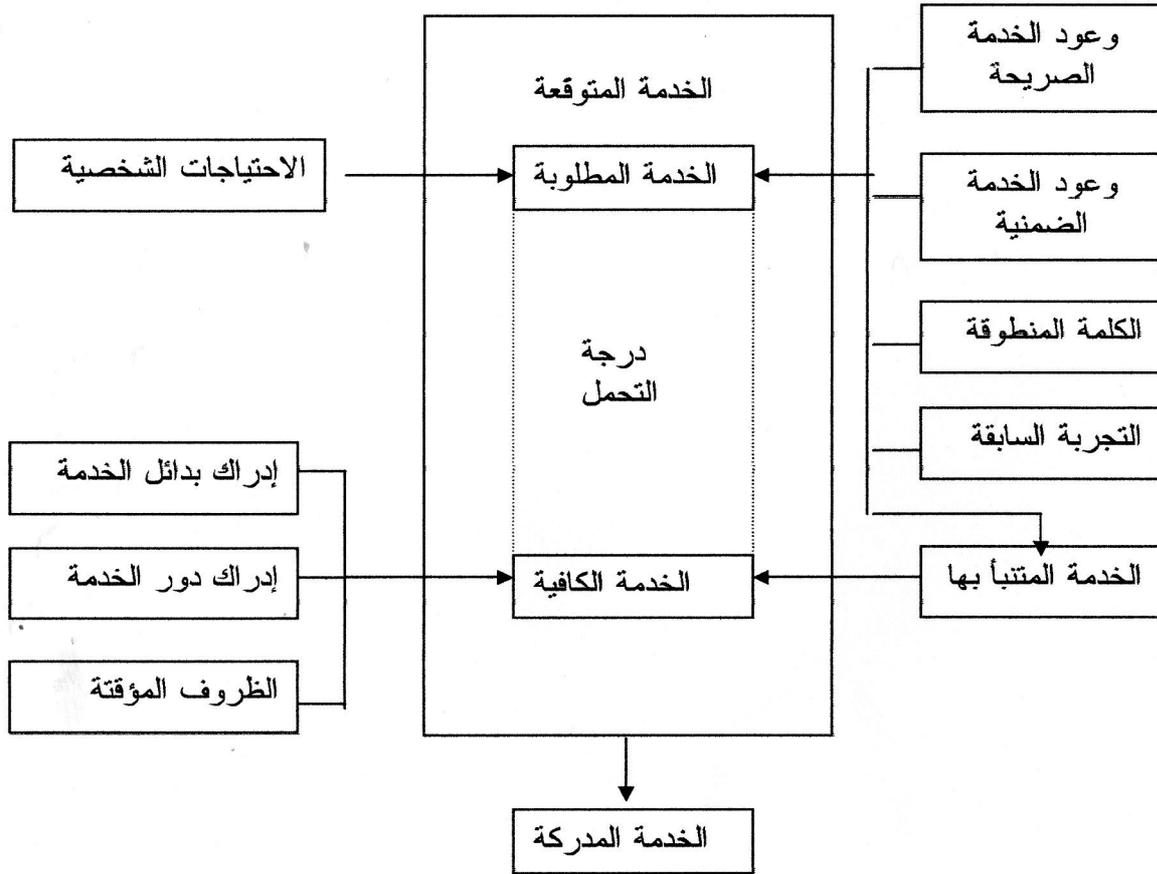
¹ parasuraman, zeithaml and berry, op cit, P 46

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

العميل سيشعر بالقلق وعدم الرضا، أما إذا استغرقت عملية تحصيل الشيك أقل من 10 دقائق فسيكون سعيد وراضي عن الخدمة المقدمة⁽¹⁾ لأن الجودة المحققة هنا هي الجودة المرغوبة.

والشكل التالي يوضح مفهوم منطقة التحمل أو الجودة المقبولة:

شكل رقم (09): مفهوم منطقة التحمل (الجودة المقبولة).



المصدر: نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، مرجع سابق، ص12.

نلاحظ من خلال الشكل أن:

1- الخدمة المتوقعة تتكون من الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية.

2- الخدمة الكافية يتأثر تشكيلها بالعوامل التالية:

¹ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، مرجع سابق ص12 .

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

- الظروف المؤقتة : وهي ظروف مرحلية ينخفض خلالها الحد الأدنى من الخدمة المناسبة ويتسع نطاق منطقة التحمل كالطلب الزائد الذي يجعل الزبون ينتظر أكثر من الوقت المعتاد للحصول على الخدمة المرغوبة.

- إدراك بدائل الخدمة: في حالة عدم توفر بدائل أمام الزبون للحصول على الخدمة من مصارف أخرى يقبل بالخدمة الحالية التي يقدمها مصرفه رغم انخفاض جودتها.

- إدراك العميل لدور الخدمة: قد يفضل الزبون التعامل مع بنك معين بمستوى جودة أقل لتأكيد أن الخدمة متوفرة دائما وبالتالي ليس لديه الرغبة في المجازفة مع مصرف آخر قد تغيب فيه الخدمة خلال فترات معينة.

3- تلعب الاحتياجات الشخصية للعملاء دورا مهما في تحديد مستوى الخدمة المطلوبة.

4- يتأثر تشكيل الخدمة المطلوبة والخدمة الكافية بمجموعة من العناصر هي: الوعود الظاهرة أو الصريحة، الوعود الضمنية، الخبرة السابقة، اتصالات الكلمة المنطوقة.

الفرع الثالث: نموذج الأداء.

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (joseph cronin and steven taylor) ويطلق عليه إسم (service performance)، وقد جاء نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم لنموذج الفجوة خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات العملاء وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

ولا يختلف نموذج (service performance) عن سابقه في اعتماده على نفس مؤشرات التقييم (المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، لكنه يتميز عليه من خلال

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

بساطته في القياس والتحليل،⁽¹⁾ كما أنه يلغي الحاجة لقياس التوقعات التي تتغير بعد تلقي الخدمة، مما يزيد من درجة مصداقيته وواقعيته.⁽²⁾

المطلب الرابع: أهداف قياس جودة الخدمات المصرفية.

إن توفير خدمات مصرفية ترضي العملاء يؤدي إلى زيادة ربحية المصرف من خلال تخفيض تكاليف الخطأ وتكاليف معالجة الشكاوي، وتخصيص موارد أقل لمعالجة الانحرافات في العمل، كما يتحقق الربح من خلال الاحتفاظ بالعملاء وعدم خسارتهم، حيث تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على ولاءه⁽³⁾

وفي هذا الصدد نشير إلى أن هناك من يرى بأن رضا العملاء وولائهم هو تعبير عن نفس المفهوم وهذا غير صحيح، حيث بين fornell أن العملاء الدائمين وذوي الولاء للمصرف ليسوا بالضرورة عملاء راضين، كما بين كل من hepworth و matius بأن ولاء العميل للمنظمة ليس ناتج بالضرورة من رضائه عنها وعن المنتجات التي تقدمها.⁽⁴⁾

وحسب هذه الدراسة يكون ذلك صحيحا في حالة عدم الرضا اللحظي أو المرحلي المتعلق بعملية مصرفية واحدة أو بمرحلة استثنائية يمر بها المصرف، حيث يمكن القبول بأن عدم الرضا في تلك اللحظة أو المرحلة لن يتسبب في حدوث تحول في ولاء العملاء، لأن هؤلاء قد يربطون تعاملهم مع المصرف واستمرارهم في الشراء بمرحلة قادمة يقدرون أنها ستعكس عليهم بالمنفعة، لكن لا يمكن أن نتصور ذلك في حالة عدم الرضا التراكمي الذي يكونه العميل من تعاملات وخبرة سابقة، حيث يكون رضا العملاء هنا شرط ضروريا لحدوث سلوك الولاء ومعاودة الشراء.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص304.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، الأردن، 2003، ص237.

³ Octave Jokung et autres, **Introduction au management de la valeur**, paris, Dunod, 2001 ,P40

⁴Jean-marc Lehu, **la fidélisation client**, Edition d'Organisation, Paris, 1999, P 108

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

من هذا المنطلق يعرف الولاء بأنه درجة معاودة الزبون لسلوك الشراء من مورد خدمة معينة واتخاذ موقف ايجابي اتجاهه واعتباره المصدر الوحيد في تلبية احتياجاته⁽¹⁾

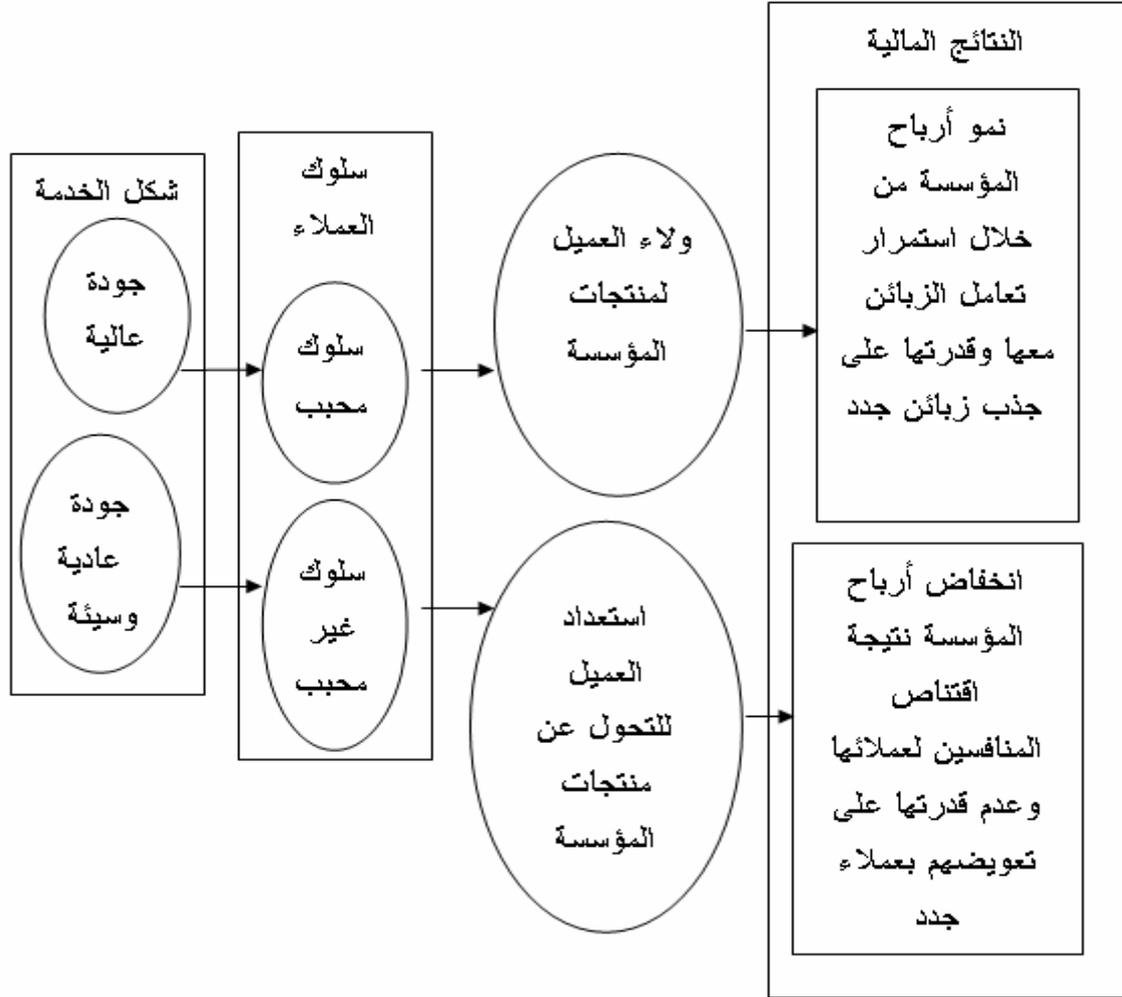
ويرى البعض أن ولاء العملاء يتحدد على أساس عادات العميل الشرائية، فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للشركة أو المنظمة إذا ما دأب على التعامل معها وعلى شراء منتجاتها بالرغم من تقديم الشركات المنافسة لمنتجات أفضل وأرخص⁽²⁾

إن قياس جودة الخدمات المصرفية يسمح بالكشف عن الجوانب السلبية في الجودة والتي تحد من ولاء العملاء وارتباطهم بالمصرف الذي يتعاملون معه، ومن جهة أخرى يسمح بالوقوف على الجوانب الايجابية في الجودة والتي من شأنها أن تعزز مستوى الولاء وتثمنه لصالح المصرف، ولتوضيح ذلك قام كل من parasuraman و zeithaml و berry سنة 1996 بدراسة أثر جودة الخدمة على سلوك العملاء وأثر ذلك في أرباح المؤسسة، وبناء على نتائج هذه الدراسة قاموا بوضع نموذج نظري حول العلاقة بين الجودة وسلوك العملاء والأرباح، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ جبلي هدى، مرجع سابق، ص 81.

² توفيق عمرو عبد الرحمان، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص 24.

شكل رقم (10): العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك العملاء والأرباح.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

Parasuraman, zeithaml and berry ,the behavioural consequences of service quality, journal of marketing, april,1996, pp 32,47.

يشير النموذج إلى أن هناك نوعان من المؤسسات الخدمية، نوع يقدم خدمات ذات جودة عالية ومميزة ونوع آخر يقدم خدمات سيئة، وأن نوع الخدمة المقدمة يؤدي إلى نوعين من سلوك العملاء أحدهما سلوك محبب والآخر سلوك غير محبب، حيث يترجم السلوك المحبب والمرتبط بتقديم خدمة ذات جودة عالية ومميزة إلى ولاء من طرف العميل، ورغبة في استمرار التعامل مع المؤسسة، مما يجعله يقوم في

حالة الإحساس بأي مشكلة بتقديم شكوى للموظفين أو المسؤولين لتأكده من حرصهم على علاج المشكلة، وبالطبع فإن مثل هذا السلوك سيؤثر إيجاباً على أرباح المؤسسة من خلال الاستمرار في نمو الإيرادات. أما السلوك الأخر وهو السلوك غير المحبب والمرتبط بتقديم خدمات سيئة فيترجم إلى انخفاض تعامل العميل مع المؤسسة وعدم رضاه عن منتجاتها، مما يجعله لا يرغب بشراء جميع خدماتها، ولا يهتم بالخدمات الجديدة التي تقدمها ويكون لديه الاستعداد للتعامل مع مؤسسات أخرى منافسة، وعند تعرضه لمشكلة فإنه يقوم بالشكوى لعملاء آخرين.

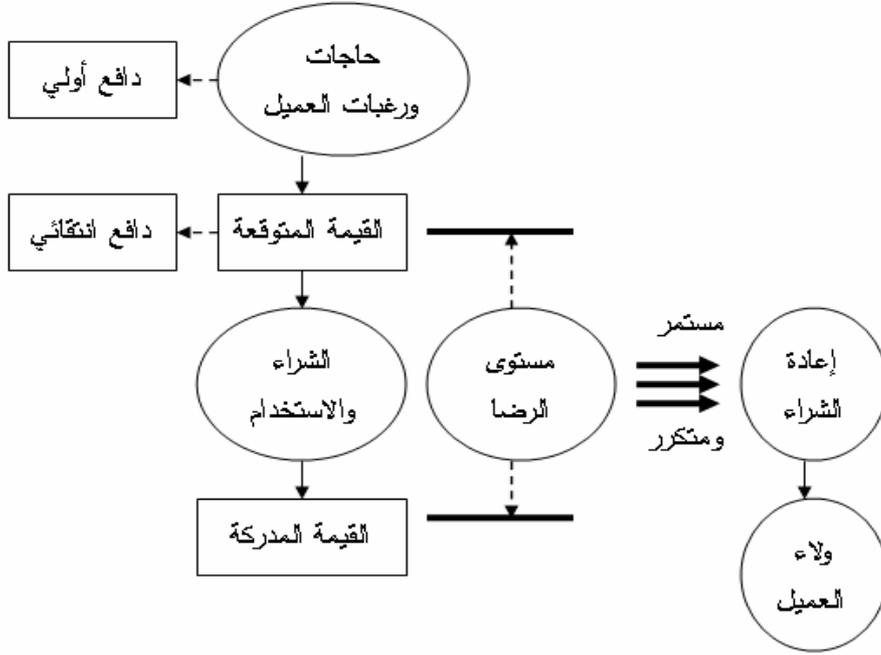
وتشير الدراسات هنا إلى أن تأثير العميل الغير راضي على سمعة المصرف أكثر من تأثير العميل الراضي، لأن الأفراد لديهم استعداد للاستماع والإنصات للعميل الغير راضي أكثر من العميل الراضي⁽¹⁾ وبالطبع فإن مثل هذا السلوك سيؤثر سلباً على الأرباح .

لذلك فإنه من أجل المحافظة على ولاء العملاء ومواصلة جني الأرباح فلا بد من قياس جودة الخدمات المقدمة في كل مرة، وفي هذا الصدد يشير جون برات (john pratt) إلى أن ما يمكن قياسه يمكن عمله، فمع عدم قياس النتائج يصعب تحديد النجاح من الفشل، ومن ثم لا نستطيع أن نتعلم من الخطأ ونعالجه أو نستفيد من النجاح ونكافئه⁽²⁾، فعملية قياس جودة الخدمات المصرفية تسمح بإعطاء صورة عن حجم الانحراف بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة، والتي يتحدد في ضوءها مستوى رضا العملاء ودرجة ولائهم للمنظمة، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ سماح ميهوب، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 14-15 ديسمبر 2010، ص 12 من المداخلة.

² مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، 01-04 نوفمبر، 2009، ص 08 من المداخلة

شكل رقم(11): دور القيمة المتوقعة والقيمة المدركة في تحديد سلوك العملاء.



المصدر: متناوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

يبين الشكل أعلاه أن ظهور الحاجة والرغبة لدى الفرد هي دافع أولي للبحث عن وسيلة إشباع (سلع أو خدمات) للقضاء على حالة الشعور بالحرمان والقلق النفسي دون تحديد نوع المنتج الذي يمكن شراؤه، وبعد البحث والتفكير وبناء على المعلومات والمعارف المتوفرة للفرد وتحت تأثير عوامل اجتماعية وثقافية واقتصادية تتشكل لديه القيمة المتوقعة عن المنتج، وهي الدافع الانتقائي لعملية الشراء بغرض التجربة أو الاستخدام لأول مرة، أي أنها العامل الأساسي الذي يحدد من خلاله العميل نوع المنتج الذي يتناسب مع احتياجاته ويتفوق على باقي المنتجات، وبعد شراء المنتج وتجربته تظهر القيمة المدركة للعميل، أي حكمه الشخصي على المنتج في ضوء المنافع والمزايا المحصلة من جهة والتكاليف المحتملة من جهة أخرى، وبالمقارنة بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة ومستوى الإشباع المحقق يتحدد مستوى رضا العميل، حيث كلما اقتربت القيمة المدركة من القيمة المتوقعة أو زادت عنها كان مستوى الرضا مرتفعاً والعكس صحيح،

وعليه يمكن التعبير عن مستوى الرضا من خلال الفرق بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة، والذي كلما كان مرتفعا كلما زاد احتمال إعادة الشراء وتحقق الولاء.

من خلال هذا التحليل يتبين لنا أن أي جهود قد تقوم بها المؤسسة مع إهمال القيمة المدركة أو انخفاضها مقارنة مع المنافسين ستكون عديمة الجدوى ولا تستطيع التأثير على اختيارات العملاء وكسب ثقتهم.

المبحث الثالث: أشكال تطوير الخدمات المصرفية.

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة وتنوع حاجات الزبائن، وتغيرها بشكل سريع، ويقصد بها إضافة مزايا جديدة للخدمات الحالية أو طرح بدائل مختلفة عن المنتجات الموجودة في السوق.

المطلب الأول: خطوات التوصل إلى خدمات مصرفية جديدة.

هناك عدة خطوات للتوصل إلى خدمات مصرفية جديدة، وتختلف الفترة الزمنية لكل واحدة منها حسب نوعها واحتياجاتها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: مرحلة التوصل إلى أفكار جديدة.

كلما زاد عدد الأفكار الجديدة زاد احتمال التوصل إلى منتجات قادرة على جذب عدد أكبر من العملاء، ومن أهم طرق الحصول على الأفكار الجديدة نجد⁽²⁾:

أ- الزبائن: حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم مصدرا للتطوير والتوصل إلى خدمات مصرفية مختلفة، ويمكن التعرف على هذه المشكلات والحاجات عن طريق وسائل عديدة أهمها الاستقصاء والمقابلات وتلقي المقترحات وفحص الشكاوي.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 151.

² محمود أحمد، مرجع سابق، ص 77.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

ب- الخبراء: وهم مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجرونها في مجال التسويق المصرفي تعتبر مصدرا رئيسيا للإبداع والتطوير.

ج- المنافسون: من خلال المتابعة المستمرة لمنتجاتهم وإعلاناتهم والمشاكل التي يتعرضون لها يمكن أن تتولد لدى إدارة المصرف أفكار متميزة تساعد على تطوير منتجات جديدة.

د- مندوبو البيع: يمكن الاستعانة بأفكارهم من خلال واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يعرفون أسباب عدم الرضا والتعديلات الممكنة أن تشجع على زيادة الطلب، كما يعتبرون مصدرا من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.

هـ- الإدارة: تساعد جهود الإدارة العليا على تحديد المجالات السوقية التي تحتاج إلى إشباع جديد، وتوصى بأفكار يمكن أن تتحول إلى خدمات مصرفية جديدة.

و- العاملون: يمكن أن يساهم عمال المصرف بأفكار إبداعية في أي مجال من مجالات النشاط المصرفي انطلاقا من تخصصاتهم المختلفة.

ثانيا: مرحلة غربلة الأفكار.

في هذه المرحلة يتم المفاضلة بين عدد من الأفكار المقنعة والمتميزة حسب معايير معينة لكل منها وزن محدد، ولعل أهمها إمكانيات المصرف، وهنا يجب مراعاة عدم الوقوع في خطأ الإبقاء على أفكار كان يجب استبعادها، أو استبعاد أفكار كان من المفضل الإبقاء عليها.

ثالثا: تحديد البدائل لكل فكرة.

بالنسبة للأفكار التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة فإنها تحتاج إلى تطوير آخر، لأن الفكرة ليست خدمة والزبون لا يشتري الفكرة بل يشتري الخدمة ومنافعها، لذلك لابد من القيام بدراسة للتأكد من قابلية تحول الأفكار إلى خدمات تحقق منافع للزبائن.

رابعاً: مرحلة التحليل الاقتصادي.

تهدف هذه المرحلة إلى دراسة الإيرادات والتكاليف وعائد الاستثمار في المنتجات الجديدة ومدى ملائمة ذلك لأهداف المؤسسة.

خامساً: مرحلة التطوير الفني للخدمة الجديدة.

بالنسبة للأفكار التي يثبت التحليل الاقتصادي فائدتها أو نجاحها، تمر بمرحلة التطوير الذي يتولاها قسم البحث والتطوير، وتعتبر هذه المرحلة من أهم وأخطر المراحل، حيث تبدأ عملية ترجمة الفكرة بكامل ما تحمله من خصائص وسمات إلى منتج جديد.

سادساً: مرحلة الاختبارات التسويقية.

في هذه المرحلة يتم قياس ردة فعل الزبون اتجاه الخدمة الجديدة عن طريق تجربتها مع عينة من الزبائن، وبالطبع تتكلف هذه المرحلة كثيراً لذلك يجب المقارنة بين تكلفة هذه الاختبارات والفائدة المتوقعة منها، فبعض المصارف مثلاً تكون واثقة بدرجة كبيرة من نجاح الخدمة الجديدة لذلك لا تمر بمرحلة اختبار السوق وبعضها الآخر لا يقوم بهذه المرحلة لأنه يرى أن الخسارة المتوقعة نتيجة لعدم القيام بهذه الاختبارات تقل عن تكلفة القيام بالاختبارات.

سابعاً: مرحلة التقديم للسوق.

بعد نجاح المنتج وفقاً لنتائج الاختبارات التسويقية، تقوم إدارة المصرف بتوفير الإمكانيات اللازمة لإنتاجه وتعمل على تخطيط وتنفيذ الأنشطة الترويجية المساعدة على إخراجه للسوق، حيث تقرر دخول السوق بسرعة إذا توقعت إقدام بعض المنافسين على تقليد منتجها الجديد، أو دخول جزء منه إذا كان هناك تخوف وعدم ثقة في النتائج المنتظر الحصول عليها.

المطلب الثاني: طرق تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.

يتم تطوير الخدمات المصرفية باستخدام مجموعة من الطرق، وتحت تأثير مجموعة من العوامل نتعرض لها في الفروع التالية:

الفرع الأول: طرق تطوير الخدمات المصرفية.

تأخذ عملية تطوير المنتجات المصرفية أشكالاً مختلفة منها⁽¹⁾:

أولاً: إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتجات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات).

في ظل تميز الخدمة الجديدة بحيث تجذب انتباه واهتمام العملاء، وتخلق عندهم الرغبة في الشراء فإن توسيع نطاق الخدمات المعروضة سوف يؤدي إلى زيادة البيع المتقاطع لمن يملكون حسابات لدى المصرف، لأن توسيع نطاق الخدمات المعروضة هي إستراتيجية موجهة في الغالب نحو هذا النوع من العملاء، أما الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرف فلا بد من بذل جهود ترويجية لإبلاغهم بتشكيلة الخدمات المقدمة.

ثانياً: إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على منتجات مصرفية جديدة.

يعد نطاق الخدمات المقدمة من قبل المصرف واسعاً بحيث يصعب الترويج له بكفاءة، وفي داخل هذا النطاق توجد مجموعات من الخدمات المصرفية التي تصلح أن تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة، وبسبب استحالة الترويج لها فإن العميل قد لا يكون مدركاً لأهميتها أو عارفاً بقدرتها على تلبية احتياجاته، وعليه فإن الحاجة تقتضي أن يتولى المصرف مهمة دمج تلك المنتجات بشكل متميز وتوجيهها صوب قطاعات سوقية محددة.

ثالثاً: إعادة تصميم الخدمة الحالية.

وذلك من خلال اختبار وتطوير، وإعادة تصميم الخدمات الحالية بطريقة ينتج عنها قيمة مضافة جديدة

¹ محمود أحمد محمود، مرجع سابق، ص75.

يقدرها العملاء.

رابعاً: إجراء تغيير على الخدمات المصرفية المقدمة.

بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإعادة تصميم الخدمات القائمة، ومثال ذلك زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في درجة انتشار ونجاح الخدمة المصرفية الجديدة ومن أهمها:

أولاً: المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة ومدى انقافها مع حاجات ورغبات الزبائن وثقافتهم.

ثانياً: السمعة التي يتمتع بها المصرف وقدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصال المؤثرة.

ثالثاً: مدى تقبل المستعملين الأوائل للمنتج الجديد ودرجة تأثيرهم على الفئات الأخرى سلبي أو إيجاباً عن طريق الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر.

رابعاً: تصرفات المنافسين، فعندما تشتد المنافسة وتكثر المنتجات تقل فرص انتشار المنتج الجديد ويصعب تسويقه أما في حالة ضعف المنافسين يكون المصرف هو الرائد في السوق ويسهل عليه بيع المنتج الجديد.

خامساً: التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود ووقت وأموال وقد يتحقق النجاح أو جزء منه إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة، وبصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب نذكر منها⁽¹⁾:

أ- مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة، لكن ذلك ليس مستحيلاً فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار، فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة

¹ عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص215.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد فقط، ويجب أن تفكر المصارف في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى وأنشطة إعلانية عن المصرف وخدماته.

ب- لابد أن تحقق الخدمة الجديدة منافع كافية للزبون وفي نفس الوقت أرباحا مناسبة للبنك، ويعتبر ذلك صعبا خاصة مع تزايد القيود المفروضة من طرف الحكومات على المصارف فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم المنتجات الجديدة.

وباستخدام معيار الربح للحكم على نجاح أو فشل الخدمة يمكن التمييز بين ثلاث حالات، الأولى عندما لا تستطيع إيرادات الخدمة الجديدة أن تغطي تكاليفها المتغيرة وبذلك يتحقق الفشل الكامل للخدمة، والثانية عندما تغطي الإيرادات التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة ويعتبر هذا فشلا جزئيا للخدمة الجديدة، والثالثة عندما تغطي الإيرادات المحققة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة مع تحقيق هامش ربح طفيف أقل من عائد الاستثمار الذي يحققه المصرف من الاستثمارات الأخرى البديلة فيعتبر الفشل هنا نسبيا إلى حد ما.

ج- قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، وذلك بسبب تقليد المنافسين لها مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية.

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساسا على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة، ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للبنوك أن تتبناها لتطوير خدماتها، على أن تأخذ بعين الاعتبار أهم المتطلبات التي تفرزها بيئة المنافسة.

الفرع الأول: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للبنوك أن تتبناها في مجال تطوير الخدمات المصرفية ومنها⁽¹⁾:

أولاً: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق.

هدف هذه الإستراتيجية هو الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، وذلك عن طريق :

- 1- توسيع وتدعيم شبكة الخدمات المصرفية، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.
- 2- تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة، وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن بتلك المواصفات.
- 3- البحث عن فئات جديدة من الزبائن.

ثانياً: إستراتيجية اختراق السوق.

يستخدم البنك هذه الإستراتيجية من أجل زيادة حجم تعامله في السوق الحالي وذلك من خلال:

- 1- تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية.
- 2- العمل على استقطاب زبائن المصارف المنافسة.
- 3- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين.

ثالثاً: إستراتيجية تحسين الخدمات الحالية.

تقوم هذه الإستراتيجية على تعديل الخدمات الحالية لتتلاءم مع متطلبات الدخول إلى أسواق جديدة.

رابعاً: إستراتيجية التنوع.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة، وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة.

¹ معراج هوارى، مرجع سابق، 123.

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

والشكل التالي يوضح إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

الجدول رقم (07): مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية.

الخدمات	الزبائن	حاليون	جدد
	حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تحسين الخدمات الحالية
جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية التنوع.	

المصدر: معراج هواري، مرجع سابق، ص 124.

يوضح الجدول أن هناك أربع حالات قد تواجه البنوك في حال رغبت في تطوير خدماتها، وهي:

أ- الخدمات حالية والزبائن حاليون: يطبق البنك إستراتيجية اختراق السوق.

ب- الخدمات حالية والزبائن جدد: يطبق البنك إستراتيجية تحسين الخدمات الحالية.

ج- الخدمات جديدة والزبائن حاليون: الإستراتيجية الملائمة هي تنمية السوق وتوسيعه.

د- الخدمات جديدة والزبائن جدد: تتماشى هذه الحالة مع إستراتيجية التنوع.

الفرع الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية

يمكن تحديد أهم المحاور الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية في العناصر التالية:

أولاً: مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي.

لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا، لذا يجب على

البنوك أن تسخر إمكانياتها للاستفادة من ثمارها في تطوير وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم

بالكفاءة والسرعة في الأداء، وبشكل يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية.

ثانياً: تنوع الخدمات المصرفية.

في ظل المنافسة الحادة التي تواجهها البنوك، يصبح من الضروري أن تقوم بتقديم حزمة متكاملة من

الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة

الفصل الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية وأشكال تطويرها.

وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها، وفي هذا الإطار يجب عليها تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلي مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات الاهتمام بالقروض الشخصية التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء المساكن، والسيارات، والأجهزة المنزلية، أو لمواجهة مصاريف السفر أو العلاج، أو تكاليف الزواج.

ثالثا: الارتقاء بالعنصر البشري .

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، لذا يجب تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية.

رابعا: مواكبة المعايير الدولية.

في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة، فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك التجارية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أهمية الخدمات المصرفية في إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية والائتمانية، الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق قبول الودائع، ومنح القروض وإتاحة وسائل الدفع المختلفة باستخدام مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية، والأعراف والقواعد القانونية.

كما توصلنا إلى أن الخدمات المصرفية تختلف عن السلع المادية في مجموعة من الخصائص التي تجعلها تواجه مشكلة في مجال تسويقها، ومنها ارتباطها بالشخص الذي يتولى تقديمها، وعدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها، مما يتطلب من المصارف أن تبذل جهوداً إضافية كي تحصل على رضا العملاء وتقنعهم بالإقبال على منتجاتها.

وفي مقدمة هذه الجهود توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات والاحتياجات، الأمر الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على عدة نماذج استهدفت قياس جودة الخدمة المصرفية، أهمها مقياس عدد الشكاوي ونموذج الفجوة (servqual) ونموذج الأداء الذي يعتبر حسب هذه الدراسة من أفضل النماذج لأنه يرفض فكرة الفجوة بين إدراكات العملاء وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل.

وبالموازاة مع قياس جودة الخدمات المصرفية على البنوك أن تعمل على تطوير خدماتها، والبحث عن أفكار جديدة يمكن تطبيقها في السوق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1- التوصل إلى أفكار جديدة.

2- غرلة الأفكار الجديدة واختيار أحسنها.

3- تحديد بدائل تطبيق الأفكار المختارة.

4- التحليل الاقتصادي للإيرادات والتكاليف.

5- التطوير الفني للخدمة الجديدة.

6- القيام بالاختبارات التسويقية.

7- تقديم الخدمة الجديدة للسوق، وتبني الاستراتيجيات الملائمة لتسويقها.

ونشير هنا إلى أن أي خدمات جديدة يتم التوصل إليها يجب أن تتماشى مع المعايير الدولية، وتوفر

لها الإمكانيات المادية والبشرية التي تضمن لها النجاح والاستمرار.

الفصل الثالث:

مسيبات إعادة الهندسة الإدارية في

مجال الخدمات المصرفية.

تمهيد:

في ظل عولمة النشاط الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات شهد القطاع المصرفي العديد من التطورات خلال السنوات الأخيرة، وعلى رأسها الأزمة العالمية التي مست اقتصاديات كثير من الدول، بالإضافة إلى اتساع عمل المصارف الإسلامية، وتعاضد دور تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي جعل البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه، وتنتقل من مواقف وتصورات ضيقة إلى تصورات واسعة تتطلع إلى المستقبل وذلك بهدف تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة، وهذه التطورات بدورها أفرزت جملة من المفاهيم في مجال العمل المصرفي والمالي، ويحاول هذا الفصل التعرض لأهمها من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: الهندسة المالية الإسلامية.

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية.

المبحث الثالث: التعاملات المصرفية الإلكترونية.

المبحث الأول: الهندسة المالية الإسلامية.

بعد تفاقم الأزمة المالية العالمية 2008، وما رافقها من انعكاسات سلبية على اقتصاديات الدول، أصبح لزاما على رجال السياسة وعلماء الاقتصاد التفكير مليا في البحث عن بدائل قادرة على تخطي هذه الآثار، وذلك بطرح آليات جديدة تختلف عن تلك الموجودة في النظام الرأسمالي، حيث أثبت الواقع أن ما تم تقديمه في ظل هذا النظام على أنه هندسة مالية مبتكرة هو في حد ذاته أداة للمخاطرة بدل أن يكون أداة لإدارتها والتخفيف منها.

لهذا فقد زاد الاهتمام بالمبادئ التي يقوم عليها النظام المالي الإسلامي، وبمنظومة مؤسساته التي تحكمها ضوابط شرعية تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وترتبط منتجاتها المالية بالاقتصاد الحقيقي، فلجأت العديد من الدول إلى إنشاء البنوك والمؤسسات الإسلامية واعتمدت الهندسة المالية الإسلامية كبديل للهندسة المالية التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم الهندسة المالية التقليدية.

ظهرت الهندسة المالية للوجود في منتصف الثمانينات حين فتحت البنوك البريطانية إدارات لمساعدة منشآت الأعمال في مواجهة المخاطر والتخلص من القيود التشريعية والضغوط التي يفرضها السوق وإيجاد حلول لمشكلات العملاء وتطوير منتجات مالية جديدة، وحول هذا الموضوع نشر أحد أساتذة الأعمال في العصر الحديث وهو "بتر بيكر" مقالا في مجلة **economist** بعنوان "الابتكار أو الموت" يشير فيه إلى أن الصناعة المالية تعاني اليوم من التدهور والتراجع نظرا لأن المؤسسات المسيطرة على الخدمات المالية لم تقدم أي ابتكار ذو أهمية على مدار ثلاثين عاما، ونتيجة لذلك فإن المنتجات المالية أصبحت سلع نمطية تعاني من صعوبة التسويق وانخفاض الربحية، مما دفع العديد من المهتمين إلى الارتقاء بصناعة الهندسة المالية و على رأسهم الاتحاد الدولي للمهندسين الماليين الذي تم إنشائه في عام

1993⁽¹⁾ وقد عرف الهندسة المالية بأنها " عملية التطوير والتطبيق المبتكر للنظرية المالية والأدوات المالية لإيجاد حلول للمشاكل المالية المعقدة ولاستغلال الفرص المالية، فالهندسة المالية ليست أداة بل المهنة التي تستعمل الأدوات " ⁽²⁾

وكما سبق فإن من مسببات بروز الهندسة المالية زيادة ضغوط المنافسة والرغبة في درء المخاطر المحيطة بالأنشطة الاستثمارية، وبالتالي يمكن اعتبارها أداة للتحوط المالي أو " فن لإدارة المخاطر ⁽³⁾ وتحدد مقاصد الهندسة المالية وفقا للحالة التي تواجه المؤسسة المعنية فمن وجهة نظر الأسواق المالية مصطلح الهندسة المالية يستعمل لوصف وتحليل البيانات المحصلة من السوق المالية بطريقة علمية، حيث يأخذ هذا التحليل شكل خوارزميات ونماذج رياضية مالية خاصة في مجال تجارة العملات، تسعير الخيارات وأسهم المستقبلات... الخ. ⁽⁴⁾ وهي أيضا مفهوم يدفع المؤسسات المالية كالبنوك، شركات التأمين، صناديق الاستثمار، شركات إدارة مخاطر الائتمان، شركات إدارة محافظ الأوراق المالية وغيرها إلى رسم سياسات مالية قوية وابتكار منتجات وأدوات مالية جديدة تتفاعل وتستفيد من المتغيرات المستمرة في أسواق المال العالمية والإقليمية والمحلية.

¹ بوعافية رشيد، إبراهيم مزبود، الهندسة المالية كمدخل لتطوير صناعة المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية " النظام المصرفي الإسلامي نموذجا"، المركز الجامعي خميس مليانة، 05-06 ماي 2009، ص 05 .

² شوقي جباري، فريد خميلي، دور الهندسة المالية الإسلامية في علاج الأزمة، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية العالمية المعاصرة من منظور اقتصادي إسلامي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 01-02 ديسمبر 2010، ص06.

³ عبد الكريم أحمد قندوز، الهندسة المالية واضطراب النظام المالي العالمي، المؤتمر الرابع حول الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور إسلامي، جامعة الكويت، 15-16 ديسمبر 2010، ص07.

⁴ عبد الكريم أحمد قندوز، المرجع نفسه، ص 02.

أما من وجهة نظر منشآت الأعمال : " الهندسة المالية هي التصميم والتطوير لأدوات واليات مبتكرة وصياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل" ⁽¹⁾ ويشير هذا التعريف إلى أن الهندسة المالية تتضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة هي:

1- ابتكار أدوات مالية جديدة مثل بطاقة الائتمان.

2- ابتكار آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف كعمليات التبادل التجاري من خلال الشبكة العالمية والتجارة الالكترونية.

3- ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية مثل إدارة السيولة أو إدارة الائتمان، أو إعداد صيغ تمويلية لمشاريع معينة تتلاءم مع الظروف المحيطة بالمشروع.

الفرع الأول: العوامل التي ساعدت على ظهور مفهوم الهندسة المالية.

من بين أهم العوامل التي ساعدت على ظهور الهندسة المالية نجد ⁽²⁾

أولاً: الاحتياجات المختلفة للمستثمرين وطالبي التمويل.

على الرغم من الجهود التي تبذلها مؤسسات الوساطة المالية كالبنوك، شركات التأمين، شركات الاستثمار، شركات السمسرة لتسهيل تحويل الأموال من وحدات الفائض إلى وحدات العجز المالي، إلا أن أساليبها التقليدية ومهامها القديمة أصبحت غير قادرة على إشباع احتياجات العملاء ورغبتهم في وسائل تمويل مختلفة من حيث التصميم وتاريخ الاستحقاق، لذلك ظهرت الحاجة للابتكار والإبداع لمقابلة هذه الاحتياجات.

ثانياً: تقنية المعلومات ومفهوم السوق الواسع.

مع ظهور شبكات الاتصال تحولت الأسواق العالمية المتعددة والمنفصلة إلى سوق مالي كبير تنعدم فيه الحواجز المالية والمكانية، ونظراً لوجود احتياجات مختلفة في هذا العالم المترابط فقد أصبح من السهل

¹ بوعافية رشيد، إبراهيم مزبود، مرجع سابق، ص 04.

² محمد كريم كروف، الهندسة المالية كمدخل علمي لتطوير صناعة المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، ص 05.

تصميم الاحتياجات ومقابلتها بالاعتماد على قاعدة عريضة من المشاركين، وبالطبع كلما زاد عدد المشاركين في هذا السوق كلما تمكن مبتكرو ومصممو الأوراق المالية والأدوات المالية من إيجاد من يقبل هذه الابتكارات ويطلبها.

ثالثاً: زيادة المخاطر والحاجة إلى إدارتها.

خاصة بعد توجه جل الدول إلى تعويم أسعار الصرف ورفع الحواجز أمام تدفقات رأس المال والتحول من اقتصاديات تركز على العمالة إلى اقتصاديات تركز على المعرفة، الأمر الذي أدى إلى حدوث تقلبات في محيط الاقتصاد العالمي مما شكل خطراً على مؤسسات الأعمال وجعلها تبحث على منتجات جديدة وتعمل على تطوير قدراتها للسيطرة على المخاطر المالية.

رابعاً: محاولة الاستفادة من النظام المالي.

أي تفكير الأعوان الاقتصاديين في الاستفادة من النظام المالي بالطريقة التي يرغبون بها وبشكل كفاء عن طريق تطوير أدوات جديدة تساعدهم على حل مشاكل التمويل وتسمح لهم باستغلال فرص الاستثمار الموجودة في السوق.

خامساً: تجاوز القيود القانونية.

مثل منع عقود أو تعاملات معينة مما يجعل المؤسسات تفكر في إيجاد بدائل مناسبة لتجاوز تلك القيود.

الفرع الثاني: الهندسة المالية التقليدية والمشتقات المالية.

المشتقات المالية هي عقود مالية فرعية مشتقة من عقود أساسية بحيث ينشأ عنها أدوات مالية مستحدثة قيمتها مشتقة من الأدوات الأساسية⁽¹⁾ وهي عقود تتوقف قيمتها على أسعار الأصول المالية محل التعاقد ولكنها لا تقتضي أو تتطلب استثماراً لأصل المال في هذه الأصول، وعلى خلاف أدوات الدين فليس هناك

¹ شوقي جباري، فريد خميلي، مرج سابق، ص 08.

ما يتم دفعه مقدما ليتم استرداده وليس هناك عائد مستحق على الاستثمار⁽¹⁾ وهي عقود تهدف لتبادل

المخاطر المالية وتعتبر من أهم أدوات المجازفة في السوق المالية⁽²⁾

وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن من خلالها أن تتم عملية اشتقاق الأصول الأساسية وهي⁽³⁾:

أولاً: العقود المستقبلية.

تداول العقود المستقبلية في البورصة وفق سمات معيارية للعقد وهي إتفاق بين طرفين على شراء أو

بيع أصل ما في وقت معين في المستقبل بسعر محدد.

ثانياً: عقود الخيارات.

عقد الخيار هو ذلك العقد الذي يعطي لحامله الحق في أن يبيع أو يشتري أصولاً (أوراق مالية أو

سلع) بثمن محدد مسبقاً وفي تاريخ معين أو خلال فترة محددة.

ثالثاً: العقود الآجلة.

تعرف العقود الآجلة على أنها إتفاق بين طرفين من أجل تبادل أصل مالي مقابل نقد في تاريخ

مستقبلي على أن تتم التسوية النقدية بعد انتهاء الفترة المتفق عليها⁽⁴⁾

رابعاً: عقود المبادلات.

وتسمى أيضاً بالمقايضات وهي إلزام تعاقدية يتضمن مبادلة تدفق نقدي أو موجود معين مقابل تدفق

نقدي أو موجود آخر بموجب شروط تنفيذ معينة يتفق عليها عند التعاقد.

وقد قام جدل واسع حول أدوات الهندسة المالية (المشتقات المالية) وتأثيرها على الاقتصاد والنظام

المالي بشكل خاص، فالمدافعون عنها يرون أنها أدوات لنقل المخاطرة من الوحدات المنتجة كالشركات

¹ سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، مصر، 2005، ص 59-60.

² بوعافية رشيد، إبراهيم مزبود، مرجع سابق، ص 06.

³ شوقي جباري، فريد خميلي، مرجع سابق، ص 08.

⁴ Perry H, Beaumont, **financial engineering principles** , john wiley , Canada, 2003, p33.

والمؤسسات التي لا ترغب في تحمل مخاطر الأسعار إلى الوحدات القادرة على تحمل هذه المخاطر مثل المؤسسات المالية وبيوت السمسرة الكبيرة، وبذلك ترتفع إنتاجية الوحدات الاقتصادية ومن ثم مستوى الرخاء الاقتصادي وهذه العملية هي ما يسمى بالتحوط، لكن المعارضين يقولون أن المشتقات هي نفسها أدوات المجازفة والرهان على تقلبات الأسعار من أجل الإسترباح، وواقع الأمر أن المجازفة هي الغالبة على المشتقات، حيث تبلغ نسبة العقود المستخدمة بغرض المجازفة وفق الإحصائيات الرسمية أكثر من 97 % من إجمالي العقود، بينما تقتصر أغراض التحوط على نسبة أقل من 03 %، كما أن تبادل المخاطرة في حد ذاته يعني أنه إذا تحقق الخطر كسب أحد الطرفين وخسر الآخر وإذا لم يتحقق إنعكس الوضع بالنسبة للطرفين، وهذا ما يجعل العملية عبارة عن مبادلة صفرية تهدف المشتقات المالية من خلالها إلى المجازفة والرهان على الأسعار، لأن المقصود ليس تبادل الملكية وإنما تبادل المخاطرة.

ولا خلاف بين المختصين أن المشتقات مبادلة صفرية لكنهم يقولون وإن كانت صفرية على مستوى العقد لكنها على المستوى الكلي إيجابية لأنها ترفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد ومن ثم ينتفع الجميع، إلا أن هذه الحجة يمكن أن تكون صحيحة لو كانت المشتقات تسير جنباً إلى جنب مع النشاط الحقيقي المنتج لكن واقع الأمر يبين أن المشتقات تسير في اتجاه بعيد عن النشاط الحقيقي، حيث أن تداول المخاطرة لا يخضع لضوابط النشاط الحقيقي المولد للثروة، فيصبح نمو المشتقات المالية أسهل بكثير من نمو الاقتصاد الحقيقي وهو الحاصل بالضبط، ويترتب على ذلك تدفق رؤوس الأموال إلى المجازفات غير المنتجة على حساب الاقتصاد الحقيقي المنتج⁽¹⁾

الفرع الثالث: الهندسة المالية التقليدية والتوريق.

يتمثل التوريق في البحث عن سيولة من خلال إصدار أوراق قابلة للتداول وهو أداة مستحدثة تتجلى في قيام المؤسسة المالية بحشد مجموعة من الديون المتجانسة والمضمونة كأصول ووضعها في صورة

¹ عبد الكريم أحمد قندوز، مرجع سابق، ص 15.

دين واحد مدعم إئتمانيا بحكم توزيعه لعائد أو إيراد بصفة دورية ثم عرضه للاكتتاب في شكل أوراق مالية تقليلا للمخاطرة وضمانا للتدفق المستمر للسيولة النقدية.⁽¹⁾

ويعني التوريق كذلك تحويل أصول مالية غير سائلة إلى أوراق مالية (أسهم وسندات) قابلة للتداول في سوق رأس المال، وهي أوراق تستند إلى ضمانات عينية أو مالية ذات تدفقات نقدية متوقعة، ولا تستند إلى القدرة المتوقعة للمدين على السداد من خلال إلتزامه العام بالوفاء بالدين⁽²⁾ وتمثل هذه الأوراق المالية الناتجة عن عملية التوريق نوعا من المشتقات لأنها مشتقة من أداة مالية مباشرة ألا وهي مجموعة الأصول التي تضمن الإصدار، وحسب العديد من المتتبعين يعتبر التوريق بهذه الطريقة سببا رئيسيا في أزمة الرهن العقاري التي عاشها العالم مؤخرا.

المطلب الثاني: مفهوم الهندسة المالية الإسلامية ومبادئها.

من الأسباب التي أدت إلى ظهور الهندسة المالية الإسلامية في مجال المال والأعمال هو رغبة المستثمرين وبحثهم عن معاملات مالية مبتكرة تستجيب لضوابط الشريعة الإسلامية، فماذا نعني بالهندسة المالية الإسلامية، وما هي المبادئ التي تقوم عليها.

الفرع الأول: مفهوم الهندسة المالية الإسلامية.

تشير دراسات عديدة إلى جواز استخدام الهندسة المالية في المعاملات الإسلامية ومن أمثلتها ما أجاب به الإمام محمد بن الحسن الشيباني حين سئل عن مخرج للحالة التالية⁽³⁾:

إذا قال شخص لآخر اشتر هذا العقار وأنا أشتريه منك وأريحك، وخشي الثاني إن اشتراه ألا يشتريه منه من طلب الشراء، فقال الإمام : المخرج أن يشتري الثاني العقار مع خيار الشرط له، ثم يعرضه على

¹ أحمد طرطار، دور الهندسة المالية الإسلامية في علاج الأزمة المالية، الملتقى الدولي الأول حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 06 .

² شوقي جباري، فريد خميلي، مرج سابق، ص 09 .

³ لحو بخاري، وليد عايب، آليات الهندسة المالية كأداة لإدارة مخاطر الصكوك الإسلامية واثر الأزمة المالية على الصكوك الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، ص 04.

صاحبه، فإن لم يشتره فسخ العقد ورد المبيع، فقيل للإمام الشيباني: أريت إن طلب صاحبه - من طلب الشراء- في أن يكون له الخيار مدة معلومة؟ فأجاب المخرج أن يشتري مع خيار الشرط لمدة أكبر من مدة صاحبه، فإن فسخ صاحبه العقد في مدة خياره إستطاع هو الآخر أن يفسخ عقده في ما بقي من المدة الزائدة على خيار صاحبه.

إن الحلول أو المخارج التي أشار إليها الإمام الشيباني رحمة الله عليه هي هندسة مالية بالمعنى الحديث للمصطلح وهي حلول مبتكرة للمشاكل المالية التي كانت تواجه الأفراد في تلك الفترة وفي هذا السياق يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة لا ينقص ذلك من أجره شيء ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها إلى يوم القيامة لا ينقص ذلك من وزره شيء" حيث يدعو هذا الحديث إلى الابتكار وإيجاد الحلول للمعضلات المالية وغير المالية طالما كانت في مصلحة العباد ولا تتعارض مع تعاليم الإسلام.

ومنه عرفت الهندسة المالية الإسلامية بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تتضمن تصميم وتطوير والتنفيذ لكل الأدوات والعمليات المالية وصياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل في إطار تعاليم الشرع الحنيف"⁽¹⁾ ومقارنة بين تعريف الهندسة المالية التقليدية والهندسة المالية الإسلامية نجد أنهما متشابهان ومترابطان فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية من خلال إيجاد وتطوير منتجات وأدوات مالية تحقق مقاصد المتعاملين بأقل قدر ممكن من المخاطرة وحجم التكاليف، إلا أن الاختلاف الجوهرى يكمن في أولوية المصادقية الشرعية عن الكفاءة الاقتصادية في الهندسة المالية الإسلامية، فالمكلف بالتطوير والابتكار في الهندسة المالية التقليدية يكفي أن يكون من ذوي الخبرة في المعاملات والعمليات المالية، في حين يشترط على القائم بالهندسة المالية الإسلامية أن يكون ملماً بمقاصد الشريعة الإسلامية وفقه المعاملات إضافة

¹ عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية : مدخل الهندسة المالية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة شلف، العدد 09، 2013، ص 17 .

إلى فهمه وخبرته بالعمليات المالية⁽¹⁾ وما تجدر الإشارة إليه أن التوافق مع الشرع الحنيف يستدعي الخروج من الخلاف الفقهي قدر المستطاع إذ ليس الهدف من الصناعة المالية الإسلامية ترجيح رأي فقهي على آخر وإنما التوصل إلى حلول مبتكرة تكون محل إتفاق قدر الإمكان.

الفرع الثاني: واقع الهندسة المالية الإسلامية.

كثير من المنتجات المالية الإسلامية هي منتجات تقليدية معدلة لتتوافق مع الضوابط الشرعية، ذلك أن المنتجات المالية الإسلامية نشأت داخل بيئة البنوك والمصارف التقليدية، كنبذة غريبة على المجتمع الذي برزت إليه، وبالتالي فقد جاءت هذه المنتجات إستتساخا من المنتجات التقليدية واقتصر التغيير فيها على القص واللصق والالتفاف فلا تكاد ترى منتجا ماليا تقليديا إلا ومعه نسخته الإسلامية، ومن هنا لم توجد مبادرات وأفكار في مجال المنتجات المالية الإسلامية تبتعد عن هذا النسق إلا الشيء القليل، وقد أدى هذا الأمر إلى إشكال ثاني يتعلق بهدف وغاية المنتج الإسلامي، ف جاء أحيانا مفرغا من معناه ليحقق غايات البنك الربوي ومقاصده في التمويل المجرد من لوائمه الشرعية، وإن كان قد أخذ الصورة الشرعية في ظاهره.

من هذا المنطلق إن لم تصل الصيرفة الإسلامية إلى مرحلة الإبداع والتحديث عن طريق طرح منتجات تحمل طابع الابتكار وتختلف عن المنتجات التقليدية القائمة، فإنها ستظل قاصرة، وغير قادرة على المنافسة⁽²⁾

الفرع الثالث: مبادئ الهندسة المالية الإسلامية.

تقوم الهندسة المالية الإسلامية على مجموعة من المبادئ أهمها⁽³⁾:

¹ خنيرة محمد الأمين، حنان علي موسى، منتجات الهندسة المالية الإسلامية: الواقع والتحديات ومناهج التطوير، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، ص 04.

² بوعافية رشيد، إبراهيم مزبود، مرجع سابق، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 19 بتصرف.

أولاً: التوازن.

ويعني:

أ- تعظيم عوائد مختلف الأطراف المشاركة في العملية التمويلية والاستثمارية دون إقصاء أو تغليب لمصلحة على حساب الأخرى.

ب- الحرص على عدم الإضرار بمصلحة المجتمع عملاً بمبدأ "دعه يعمل دعه يمر ما لم يضر".

ثانياً: التكامل.

أي ضرورة وجود تكامل بين الاقتصاد النقدي والعيني، من خلال حدوث تبادل حقيقي وليس مجرد مبادلة نقد بنقد، فالنقود لا تلد إلا نقوداً والعبرة بالإنتاج الحقيقي الذي يؤدي إلى تحقيق ثروة وقيمة مضافة في المجتمع.

ثالثاً: الحل

ينطلق هذا المبدأ من قاعدة أن الأصل في المعاملات هو الجواز إلا إذا خالفت نصاً أو قاعدة شرعية، وبناء على هذا فإن الابتكار في الصناعة الإسلامية مسموح به في إطار دائرة الحلال الواسعة ومنبوذ في دائرة الحرام الضيقة، وإلا كان ذلك من باب البدع المحرمة في الدين الإسلامي.

رابعاً: المناسبة.

المراد بالمناسبة تناسب العقد مع الهدف المقصود منه، بحيث يكون القصد مناسباً وملائماً للنتيجة المطلوبة من المعاملة، وهذا يعني أنه لا بد من توافق الشكل مع المضمون عملاً بالقاعدة الفقهية "العبرة بالمقاصد والمعاني لا بالألفاظ والمباني"

المطلب الثالث: الهندسة المالية الإسلامية كبديل للهندسة المالية التقليدية.

تعتبر الهندسة المالية الإسلامية بديلاً للهندسة المالية التقليدية في مجال إدارة المخاطرة والتحوط، خاصة بعد ما شهده العالم من هزات اقتصادية أثرت سلباً على السوق المالية، وآخرها أزمة الرهن العقاري.

الفرع الأول: مناهج الهندسة المالية الإسلامية.

يمكن أن يكون لصناعة الهندسة المالية الإسلامية عدة مداخل، لكنها لا تخرج في الغالب عن المقاربتين التاليتين⁽¹⁾:

أولاً: منهج المحاكاة.

على الرغم من الجدل الفقهي حول هذا المنهج إلا أن الطريقة المعتمدة فيه هي المحاكاة والتقليد للمنتجات المالية التقليدية ومن أبرز مزاياه السهولة والسرعة في تطوير المنتجات إذ أنها لا تتطلب الكثير من الجهد والوقت بل مجرد متابعة المنتجات الرائجة في السوق والعمل على تقليدها أما سلبياته فتتمثل في: أ- تصبح الضوابط الشرعية مجرد قيود شكلية لا قيمة إقتصادية من ورائها، مما يضعف قناعة العملاء بالمنتجات الإسلامية، ويجعل التمويل الإسلامي محل شك وريبة، وتتحول الضوابط فيه إلى معوقات أمام المؤسسات المالية.

ب- جعل الصناعة المالية الإسلامية تفقد شخصيتها، وبدل أن يكون التمويل الإسلامي حلاً للمشكلات الاقتصادية التي يعاني منها العالم يصبح مجرد صدى وانعكاس لهذه المشكلات. مما سبق لا يعني أن جميع المنتجات التي تقدمها الصناعة التقليدية غير مناسبة للتمويل الإسلامي، ولكن يجب التحري واقتباس ما يتلاءم مع فلسفة التمويل الإسلامي ومبادئه، فالحكمة ضالة المؤمن وهو أحق بها أين وجدها.

ب- منهج الأصالة والابتكار: أي إيجاد أسس واضحة لصناعة هندسة مالية إسلامية مستقلة عن الهندسة المالية التقليدية ولاشك أن هذا المنهج أكثر كلفة من التقليد والمحاكاة إلا أنه في المقابل أكثر جدوى وأكثر إنتاجية، حيث غالباً ما تكون التكلفة مرتفعة في بداية التطبيق لكنها تنخفض بعد ذلك، كما أن هذا المنهج

¹ راجع: - محمد كريم كروف، مرجع سابق، ص ص15، 16.

- عبد الكريم قندوز، الهندسة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد الإسلامي، العدد 02، 2007، ص ص05-07.

يحافظ على أصالة المؤسسات المالية الإسلامية ويسمح لها بالاستفادة من منتجات الصناعة المالية التقليدية ما دامت متوافقة مع متطلبات المصادقية الشرعية.

الفرع الثاني: استخدام الهندسة المالية الإسلامية في إدارة المخاطرة والتحوط.

إن استخدام الهندسة المالية الإسلامية في إدارة المخاطرة والتحوط منها لا يمكن حصره في نقاط معينة ولكن يمكن تقسيمه بشكل عام إلى⁽¹⁾:

أولاً: إدارة المخاطر بعقود مسماة في الفقه الإسلامي.

تحتوي عقود التمويل الإسلامية على أساليب لإدارة المخاطر يمكن أن تمثل هندسة مالية إذا ما تم استخدامها بطريقة تتواءم والتطورات التي تعرفها المعاملات المالية نذكر منها :

أ- **البيع الحال:** يقوم المشتري أو المستثمر بشراء احتياجاته المستقبلية، ويدفع قيمتها نقدا ويستلمها ويخزنها في الحال، وبذلك يكون المستثمر قد تحوط من المخاطر، حيث ضمن الاحتياجات المستقبلية، وتجنب خطر النفاذ وخطر تقلبات الأسعار في المستقبل، ومن سلبيات هذه الطريقة أن المشتري قد لا يجد جميع الاحتياجات المستقبلية متوفرة في السوق، أو قد لا تكون لديه السيولة الكافية لتسديد قيمة الاحتياجات، فضلا عن تحمله لتكلفة التخزين.

ب- **بيع السلم:** وفقا لهذا الأسلوب من التمويل يقوم المشتري بشراء احتياجاته المستقبلية ويدفع قيمتها بئمن حال، وبالتالي يكون المستثمر قد تحوط من المخاطر بتثبيت السعر المستقبلي، وضمن تجنب خطر تقلبات السعر في المستقبل.

ج- **البيع مع استثناء المنفعة:** وهو من أبسط أدوات الحماية من المخاطرة المتعلقة بالأعيان سواء مخاطرة تلفها أو تغير قيمتها، فإذا أراد المستثمر الحصول على عائد من عقار مثلا، وتحديد المخاطر السوقية أو الطبيعية، فيمكنه بيع عقار بئمن مؤجل مع إستثناء منافع العقار مدة العقد، سواء كانت المنافع

¹ شوقي جباري، فريد خميلي، مرج سابق، ص 17.

تتعلق بوحدات سكنية أو تجارية، وإستثناء هذه المنافع يعني أن المستثمر لا زال يمكنه أن يؤثر هذه الوحدات والحصول على هذه الأجرة دون التعرض لمخاطر الأصل⁽¹⁾.

ثانيا: استخدامات منتجات الهندسة المالية الإسلامية.

أ- التوريق الإسلامي: إن من أهم مسببات الأزمة العالمية المعاصرة (أزمة الرهن العقاري) هو استعمال البنوك لتقنية التوريق التقليدي من خلال بيع الديون في صورة سندات، ويعتبر هذا محرما في الشريعة الإسلامية لأن فيه فائدة ربوية وبيع لما لم يتم تملكه وكلا التعاملين محرّم، إلا أن الصناعة المالية في مجال الهندسة المالية الإسلامية تقدم بديلا للتوريق التقليدي وهو التوريق الإسلامي أو التصكيك للأصول ويقصد به " تحويل جزء أو مجموعة من الأصول غير السائلة التي تمتلكها المؤسسة والمدرة لدخل يمكن التنبؤ به إلى أوراق مالية قائمة على الشراكة في منافع هذه الأصول خلال فترة معينة"⁽²⁾

كما عرف التصكيك على أنه "عملية تقسيم ملكية الأعيان المؤجرة أو منافعها، أو موجودات المشروعات القائمة أو رأسمال المضاربة والمشاركة أو الوكالة في الاستثمار أو ثمن شراء بضاعة المرابحة أو السلم أو الأعيان المصنعة أو تكلفة تصنيعها أو نفقات زراعة الأرض أو تكاليف تحصيلها إلى أجزاء يمثل كل منها صك أو سند أو ورقة مالية وذلك بقصد عرضها للبيع"⁽³⁾ وعلى الرغم من أن هذا التعريف يعدد الأنواع المختلفة للصكوك الإسلامية المقترحة كبديل للتوريق التقليدي إلا أنه يغفل الاختلاف بين الصكوك التي تعتبر عملية تمويلية متطورة مثل الإجارة، المشاركة، والمضاربة وبين الديون التي يمكن توريقها عند الإنشاء ولا تتداول قبل قبضها مثل صكوك المرابحة والسلم والاستصناع⁽⁴⁾ والتي تنثير خلافات فقهية حول مشروعيتها، فصك المرابحة لا يجوز تداوله بعد تسليم بضاعة المرابحة للمشتري، أما بعد شراء البضاعة للمشتري وقبل بيعها له فيجوز التداول أما بيع المسلم فيه أو المصنوع قبل قبضه لا

¹ عبد الكريم احمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية : مدخل الهندسة المالية، مرجع سابق، ص18.

² أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 08.

³ حسان حامد حسين، صكوك الاستثمار، هيئة المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، 2003، ص05.

⁴ خنوية محمد الأمين، حنان علي موسى، مرجع سابق، ص19.

تجيزه إلا بعض الأقوال عن المالكية⁽¹⁾ فالإمام مالك أجاز توريق دين السلم قبل قبضه من دون تداول إذا كان من غير الطعام بينما حرم جمهور العلماء هذا التوريق⁽²⁾

ويرجع هذا الاختلاف إلى الرأيين التاليين :

الرأي المعارض لتوريق ديون السلم والاستصناع عند الإنشاء: أن السلع ولو كانت من غير الطعام لا يجوز بيعها قبل القبض، والدليل قوله صلى الله عليه وسلم لحكيم بن حزام رضي الله عنه: (إذا اشتريت مبيعاً فلا تبعه حتى تقبضه) رواه أحمد (15399) والنسائي (613) وصححه الألباني في صحيح الجامع برقم 342، وأخرج أبو داود (3499) عن زيد بن ثابت رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه (نهى أن تباع السلع حيث تباع حتى يحوزها التجار إلى رحالهم) .

وفي الصحيحين من حديث بن عباس أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: من ابتاع طعاماً فلا يبيعه حتى يستوفيه رواه البخاري (2132)، ومسلم (1525)، وزاد: قال بن عباس: "وأحسب كل شيء مثله" أي لا فرق بين الطعام وغيره في ذلك⁽³⁾

وأكثر من ذلك فإن الفقهاء قد اختلفوا في بيع ما ليس فيه عوض من طعام قبل تحصيله - أي ليس فيه دين - ولو أخذنا بقول بن عباس فلا فرق بين الطعام وغيره أي أن ما يسقط على الطعام يسقط على غيره، فقد روى مالك في الموطأ (أَنَّهُ بَلَغَهُ أَنَّ صُكُوكًا خَرَجَتْ لِلنَّاسِ فِي زَمَانِ مَرْوَانَ بْنِ الْحَكَمِ مِنْ طَعَامِ الْجَارِ فَتَبَايَعَ النَّاسُ تِلْكَ الصُّكُوكَ بَيْنَهُمْ قَبْلَ أَنْ يَسْتَوْفَوْهَا فَدَخَلَ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ وَرَجُلٌ مِنْ أَصْحَابِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى مَرْوَانَ بْنِ الْحَكَمِ ، فَقَالَ : أَتَحِلُّ بَيْعَ الرِّبَا يَا مَرْوَانُ ؟ فَقَالَ : أَعُوذُ بِاللَّهِ ! وَمَا

¹ عبد الستار أبوغدة، ضوابط وتطوير المشتقات المالية في العمل المالي: العربيون، السلم، تداول الديون، المؤتمر الثامن للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 18-19 ماي 2009، ص 05.

² سامي السويلم، صناعة الهندسة الإسلامية (نظرات في المنهج الإسلامي)، مركز البحوث شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، 2000، ص 17.

³ فتوى رقم 98713 الإسلام سؤال وجواب، على الموقع: <http://islamqa.com/ar/ref/98713>

ذَٰكَ؟ فَقَالَ: هَذِهِ الصُّكُوكُ تَبَايَعَهَا النَّاسُ ثُمَّ بَاعُوهَا قَبْلَ أَنْ يَسْتَوْفُوَهَا فَبَعَثَ مَرَوَانُ الْحَرَسَ يَتَّبِعُونَهَا يَنْزِعُونَهَا مِنْ أَيْدِي النَّاسِ وَيَرُدُّونَهَا إِلَى أَهْلِهَا).

ومن أمثلة ذلك الكوبونات المأخوذة بغير عوض، والتي تقدمها الدولة لمواطنيها أو الشركة لموظفيها في صورة هبة كما هو الحال في عصرنا الحاضر.

وقد اختلف العلماء في المراد بهذا الحديث على قولين⁽¹⁾:

* **الأول**: أن من أخذ الصكوك من بيت المال له أن يبيعه قبل قبضها، لأنه لم يأخذها بعوض، وأما من اشتراها منه فليس له أن يبيعها إلا بعد قبضها، وهو قول المالكية والشافعية.

* **الثاني**: أن الجميع ممنوعون من بيعها قبل قبضها، وهو قول الإمام أحمد.

الرأي المؤيد لتوريق ديون السلم والاستصناع عند الإنشاء: قال **بن رشد الحفيد** وبين شاس أن البيع عند مالك يبيع يجب على البائع فيه حق توفية من وزن أو كيل أو عدد، وبيع ليس فيه حق توفية وهو الجراف أو ما لا يوزن ولا يكال ولا يعد، فأما ما كان فيه حق توفية فلا يضمنه المشتري إلا بعد القبض، مثل الطعام فلا يجوز بيعه قبل قبضه إلا أن يكون على غير وجه المعوضة، وأما ما ليس فيه حق توفية وهو حاضر من سائر المبيعات منقولة أو غير منقولة فلا خلاف في المذهب أن ضمانه من المشتري وإن لم يقبضه، وبالتالي يجوز بيعه قبل قبضه ما لم يعرض فيه ما يمنع ذلك.⁽²⁾

وحسب هذا الرأي فالمشتري بالسلم قد يظهر له عدم المصلحة في الاستمرار في الصفقة التي لا تزال في ذمة البائع فينقلها إلى من يشتريها لمصلحة عملية تتعلق بحاجته لاستخدام المسلم فيه أو المصنوع، أما التداول فهو عمل تجاري لا قيمة مضافة فيه، ولا حاجة إليه⁽³⁾ وهذا يعني أنه وإن أوجيز بيع المسلم

¹ فتوى رقم 98713 الإسلام سؤال وجواب، مرجع سابق.

² علي بن أحمد السواس، **مخاطر التمويل الإسلامي**، المؤتمر العلمي الثالث للتمويل الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص15.

³ عبد الستار أبوغدة، مرجع سابق، ص05.

فيه قبل قبضه فلا يجوز الاسترباح منه أي أن صك السلم يمثل وثيقة بدين وليست أداة استرباح وإستثمار قابلة للتداول في السوق الثانوية⁽¹⁾،

ولللخروج من هذا الخلاف هناك صيغة تحقق توافق جميع الفقهاء، وتتمثل في أن يقوم الدائن حامل سند دين السلم ببيع سلم مواز للأول بنفس المواصفات والشروط، ويمكن أن يضاف إلى ذلك اعتبار الدين الأول رهنا للسلم الموازي أي يصبحان متقاربان في درجة المخاطرة⁽²⁾.

وعلى العموم فإن الصكوك الإسلامية الأكثر انتشارا هي⁽³⁾:

1- صكوك المضاربة: صكوك المضاربة هي عقد بين طرفين المضارب والمستثمر (صاحب المال)، يقدم المستثمر رأس المال للمضارب لكي يقوم بتوظيفه في مشروع متفق عليه، على أن يتم تقاسم الأرباح المحققة وفقا لنسب معينة، أما الخسائر فيتحملها صاحب المال إذا لم يقصر المضارب أو يهمل⁽⁴⁾. وتعرف كذلك بأنها أوراق مالية تعرض للاكتتاب على أساس قيام الشركة المصدرة بإدارة العمل على أساس المضاربة، فالجهة المصدرة للصكوك هي المضارب والمكتتبون في الصكوك هم أرباب المال، وحصيلة الاكتتاب هي رأس مال المضاربة.

2- صكوك المشاركة: المصدر لهذه الصكوك هو طالب المشاركة معه في مشروع معين، والمكتتبون هم الشركاء في عقد المشاركة، حيث يمتلكون موجودات الشركة بغنمها وغمها، ويحصلون على حصة من أرباحها بنسبة ما يملكون من صكوك وتوزع الخسارة عليهم بنسبة مساهمتهم في رأس المال.

وتعرف صكوك المشاركة بأنها وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في إنشاء مشروع استثماري، أو تمويل نشاط على أساس المشاركة ويصبح المشروع ملكا لحملة الصكوك، وتدار

¹ وليد مصطفى شاويش، الربا في الصكوك والسندات الممثلة للنقود والديون، ندوة مستجدات الفكر الإسلامي (فقه الواقع والتوقع)، وزارة الأوقاف الكويتية، الكويت، 18-20/02/2013، ص 08.

² سامي السويلم، مرجع سابق، ص 18.

³ نوال بن عمارة، الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية، تجربة البحرين، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011، ص 55-57.

⁴ لحو بخاري، وليد عايب، مرجع سابق، ص 08.

الصكوك على أساس عقد المشاركة بتعيين أحد الشركاء لإدارتها بصيغة الوكالة بالاستثمار، كما قد تدار على أساس المضاربة، أما الفرق بين صكوك المشاركة وصكوك المضاربة فهو أن في صكوك المشاركة كل طرف يتحمل الخسارة بمقدار مساهمته في رأس المال أما في صكوك المضاربة فيتحمل صاحب المال الخسارة وحده ويفقد العامل أجر عمله ولا يتحمل الخسارة إلا إذا كان تُلّف المال بسبب تفریط منه في القيام بواجباته⁽¹⁾.

3- صكوك المرابحة: وهي عبارة عن وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لتمويل شراء سلعة المرابحة لتصبح السلعة مملوكة لحملة الصكوك.

والهدف من إصدار صكوك المرابحة هو تمويل عقد بيع بضاعة معينة، كالمعدات والأجهزة، فتقوم المؤسسة المالية بتوقيعه مع المشتري مرابحة نيابة عن حملة الصكوك، وتستخدم حصيلة الصكوك في تملك البضاعة وقبضها قبل بيعها مرابحة، ويكون ربح حملة الصكوك هو الفرق بين ثمن شراء البضاعة ودفع مصروفاتها وثمان بيعها للمشتري بأجل أو على إقساط.

وبالتالي يتحقق غرض المشتري بالحصول على السلعة مستفيداً من ذلك التأجيل، مع حق البائع في زيادة الثمن عن البيع الحال نظير ما فاتته من التقلب المؤدي لزيادة أرباحه بقبض الثمن الحال ووضعه في سلع أخرى⁽²⁾.

ويعتبر عقد المرابحة أقل مخاطرة من العقود الأخرى كالمضاربة والمشاركة لأن ثمن المبيع فيه يتحول إلى دين في ذمة الأمر بالشراء لصالح المصرف، أما الأموال في يد المضارب أو المشارك فتخضع لأحكام الأمانة ولا تضمن إلا بثبوت التعدي أو التقصير أو مخالفة الشروط⁽³⁾.

¹ صفية أحمد أبو بكر، الصكوك الإسلامية، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية، دبي، 31 مايو-04 يونيو، 2009، ص11.

² عبد الستار أبوغدة، مرجع سابق، ص04.

³ حسني عبد العزيز يحيى، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس مال العامل، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، 2009، ص 49.

4- **صكوك الاستصناع:** هي صكوك تطرح لجمع مبلغ بهدف إنشاء مبنى أو صناعة آلة أو معدات مطلوبة من مؤسسة معينة بمبلغ يزيد عن المبلغ اللازم لصناعتها، وتتمثل حقوق حملة الصكوك فيما دفعوه ثمنًا لهذه الصكوك إضافة إلى الربح الذي يمثل الفرق بين تكلفة الصناعة وثمان البيع.

5- **صكوك السلم:** تمثل ملكية شائعة في رأس مال السلم لتمويل شراء سلع يتم استلامها في المستقبل ثم تسوق للعملاء، ويكون العائد على الصكوك هو الربح الناتج عن البيع، ولا يتم تداول هذه الصكوك إلا بعد أن يتحول رأس المال إلى سلع، وتمثل الصكوك حينها ملكية شائعة في هذه السلع.

6- **صكوك الإجارة:** هي وثائق ذات قيمة متساوية تمثل حصصًا شائعة في ملكية أعيان أو منافع مؤجرة كإيجار قطعة أرض أو إيجار تجهيزات معينة كالطائرات أو البواخر ويمكن أن يكون العائد ثابتًا أو متغيرًا.⁽¹⁾

7- **صكوك المزارعة:** وتحمل هذه الصكوك قيمة متساوية يصدرها مالك الأرض أو مالك منافعها الزراعية بغرض تمويل تكاليف الزراعة، ويتشارك حملة الصكوك في المحاصيل المنتجة بحسب الاتفاق المذكور في العقد، وقد يكون المصدر للصكوك هو المزارع صاحب العمل والمكاتبون هم أصحاب الأرض (المستثمرون الذين اشترت الأرض بحصيلة اكتتابهم).

8- **صكوك المساقات:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في سقي أشجار مثمرة والإنفاق عليه ورعايتها حتى تنتج، ويصبح لحملة الصكوك حصة من المحصول حسب العقد المتفق عليه.

والجدول الموالي يوضح حجم الصكوك الإسلامية المصدرة على مستوى العالم من 2001 إلى 2010.

¹ لحو بخاري، وليد عايب، مرجع سابق، ص 05.

الفصل الثالث: مسببات إعادة الهندسة الإدارية في مجال الخدمات المصرفية

جدول رقم (08): حجم الصكوك الإسلامية المصدرة على مستوى العالم من 2001 إلى 2010.

الترتيب العام	الدولة	عدد الإصدارات	قيمة الإصدار (مليون دولار)	النسبة من الإجمالي العام
01	ماليزيا	1592	115393	58.5
02	الإمارات العربية المتحدة	41	32201	16.3
03	المملكة العربية السعودية	22	15352	7.7
04	السودان	22	13057	6.6
05	البحرين	125	6292	3.1
06	اندونيسيا	70	4658	2.3
07	باكستان	35	3447	1.7
08	قطر	6	2500	1.2
09	الكويت	9	1575	0.79
10	بروناي	21	1176	0.59
11	الولايات المتحدة الأمريكية	3	767	0.38
12	المملكة المتحدة	2	271	0.13
13	سنغافورة	5	192	0.09
14	ألمانيا	1	123	0.06
15	تركيا	1	100	0.05
16	اليابان	1	100	0.05
17	جامبيا	7	2	0.001
	الإجمالي العام	1963	197206	100

المصدر: حكيم بوحرب، دراسة أثر النصوص القانونية على عمليات الابتكار المالي الإسلامي، قانون الصكوك المالية الأردني نمونجا، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، جامعة سطيف، 06/05/2014، ص 103.

يوضح الجدول أن ماليزيا تتصدر دول العالم في مجال إصدار الصكوك الإسلامية، بينما نلاحظ غياب شبه تام للدول العربية عن الاستفادة من هذه الصكوك في تمويل الأنشطة الاقتصادية، باستثناء دول مثل السعودية، السودان، البحرين، قطر، الكويت.

ب - المشتقات المالية.

ومنها:

1- **المستقبليات:** المستقبليات هي عقود فيها تأجيل البديلين، وهو ممنوع شرعاً، لأنه لا يفيد التملك الفوري لأحد البديلين والحق في التصرف فيه، وهي الغاية من العقود، فالحيلولة دون تملك المشتري للسلعة، وكذلك الحيلولة دون تملك البائع للثمن يخالف مقتضى العقود، والبديل المشروع للمستقبليات أحد الأمرين⁽¹⁾:

- إما تعجيل المبيع وتأجيل الثمن، وهو البيع بالأجل وهو مشروع.

- وإما تأجيل المبيع وتعجيل الثمن، وهو السلم وهو مشروع كذلك، أما إذا كان المبيع مواد تدخلها الصناعة فإنه يجوز تأجيل جميع أو بعض الثمن أيضاً لأنه بوجود عنصر العمل والحاجة للتصنيع تصبح العملية تشبه الإجارة، وسبب تأجيل المبيع هنا ليس تأجيل تسلمه وهو معين - حاضر - بل لأنه موصوف في الذمة.

2- **عقود الخيار:** وقد أجازها بعض العلماء إذا خلت من المخالفات الشرعية بعد تكييفها مع أحكام الشريعة الإسلامية، فخيار الشراء هو أشبه ما يكون ببيع العربون، وبيع العربون جائز عند الحنابلة على خلاف الجمهور، لأن في تحريم العربون تضيق على الناس ومصالحهم، والسماح بإيقاع الضرر، والمتمثل في تفويت الفرص على البائع أو المؤجر، أو تعريض الأعيان والخدمات لتقلبات الأسعار وتدهورها، ومثاله أن يشتري الرجل السلعة بألف دينار فيدفع من ثمنها جزءاً (عشرة دنانير مثلاً)، ويقول للبائع إذا لم أشتري منك غداً فالدنانير العشرة لك، ويعد هذا العقد ملزماً في حق البائع أي أنه لا يستطيع أن يمتنع عن تنفيذه، أما المشتري فهو بالخيار خلال المدة المتفق عليها، أما عقد خيار البيع فهو أشبه ما يكون بالضمان أو الكفالة، أو التأمين التجاري، وقد أجازته العديد من العلماء إذا خلا من المخالفات الشرعية الأخرى، فمالك الأوراق المالية الذي يدفع العمولة مقابل أن يكون له حق البيع في الفترة المتفق

¹ عبد الستار أبوغدة، مرجع سابق، ص 04.

عليها يقوم بحماية ممتلكاته (من الأوراق المالية) بشراء التزام من الطرف الآخر بضمان هذه الأوراق بشرائها إذا رغب الطرف الأول⁽¹⁾.

3- إدارة مخاطر عدم السداد أو المماثلة في الدفع في عقود المربحة للأمر بالشراء⁽²⁾: قد تتعرض البنوك لمخاطر عدم السداد أو المماثلة في الدفع في حالة عقود المربحة للأمر بالشراء وقد اقترح الباحثون بعض الصيغ للتحوط من المخاطر مع ضمان توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية ومنها:
- إذا عجز المشتري عن التسديد يمكن للبنك أن يدخل في عقد مشاركة مع المشتري بقيمة الدين.
- إعادة الاتفاق على نسبة الربح بحيث تزيد لصالح البنك تبعاً للزمن الذي يتأجل إليه الدفع .

وحسب هذه الدراسة فالطريقة الأولى تبدو مقبولة إلا أن الطريقة الثانية قد تخالطها الشبهة وذلك إذا استندنا إلى ما بينه بن جرير الطبري في تفسيره لقوله تعالى: (وأحل الله البيع وحرم الربا) - سورة البقرة، الآية 275 - حيث قال: إن الذين كانوا يأكلون الربا من أهل الجاهلية، كان إذا حل مال أحدهم على غريمه يقول الغريم لصاحب الحق زدني في الأجل وأزيدك في مالك، فكان يقال لهما إن فعلاً ذلك: هذا ربا لا يحل، فيقولان سواء علينا زدنا أول البيع - كما هو الحال في المربحة دون تأخر في الدفع - أو عند محل المال، فكذبهم الله تعالى بقوله: (وأحل الله البيع وحرم الربا)، يعني أحل الله الأرباح في التجارة والشراء والبيع وحرم الربا، وعليه ليست الزيادتان سواء، فأحدهما من وجه البيع والأخرى من وجه تأخير المال⁽³⁾.

¹ خنيرة محمد الأمين، حنان علي موسى، مرجع سابق، ص 15.

² راجع: - شوقي جباري، فريد خميلي، مرجع سابق، ص 18.

- عبد الكريم احمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 19.

³ حسني عبد العزيز يحي، مرجع سابق، ص 55.

الفرع الثالث: تحديات الهندسة المالية الإسلامية.

بالرغم من التطور الذي عرفته الهندسة المالية الإسلامية إلا أنها لازالت دون المستوى المطلوب ويرجع ذلك إلى جملة من التحديات والعقبات من بينها⁽¹⁾:

أولاً: الافتقار إلى الكفاءات والإطارات المؤهلة.

يتطلب العمل المالي الإسلامي تأهيلاً خاصاً وكفاءات مدربة في مجال المالية الإسلامية ولها دراية بأبعاد وغايات المنهج الإسلامي، ومما لاشك فيه أن هذه الكفاءات وإن وجدت فلا زال عملها محصوراً في الجانب الأكاديمي بعيداً عن العمل الميداني، إلا القليل منها من يماس دوراً استشارياً، وذلك لاعتماد المؤسسات المالية التقليدية في الغالب على العمالة والخبرات المدربة في مجال الاقتصاد التقليدي الربوي، وهذا ما يمنع احتكاك الكفاءات المالية الإسلامية بالاحتياجات الفعلية والراهنه للسوق المالية ويدفعهم إلى الابتكار والإبداع من رحم الانشغالات التي يعيشونها.

ثانياً: الافتقار إلى البحث والتطوير.

تفتقر بعض المؤسسات المالية الإسلامية إلى الاهتمام بمفهوم الهندسة المالية، حيث تعاني من نقص ثقافة الإبداع والتطوير فقد أثبتت التقارير السنوية لأكثر من 12 مؤسسة مالية إسلامية في منطقة الخليج العربي غياب شبه تام لمخصصات مالية خاصة بالبحث والتطوير للمنتجات المالية الإسلامية، في الوقت الذي أنفقت فيه 09 بنوك أوروبية ما يزيد عن مليار دولار على عمليات البحث والتطوير.

ثالثاً: غياب حقوق الملكية لصاحب فكرة منتج مالي مطور.

بعد نجاح المنتج المطور أو المبتكر نجد أن المؤسسات المالية الأخرى تسارع إلى تطبيقه والاستفادة منه، دون تحمل أي مخاطر أو تكاليف، وهذا ما يثبط عزيمة المؤسسات المالية عن الابتكار والتطوير في ظل غياب حقوق الملكية لصاحب فكرة المنتج المبتكر.

¹ خنيرة محمد الأمين، حنان علي موسى، مرج سابق، ص22.

رابعاً: ضعف التنسيق بين الهيئات وتوحيد المرجعية الشرعية.

ويظهر ذلك من خلال تضارب الفتاوى الفقهية بين الدول الإسلامية وحتى داخل البلد الواحد فمثلاً نجد بعض البنوك تجيز أعمال التوريق والبعض الآخر لا يجيز التعامل به، لذا على المؤسسات المالية الإسلامية إيجاد قاعدة علمية مشتركة للاجتهاد الجماعي وتوحيد الفتاوى.

خامساً: الخطأ في تحديد الهدف من الهندسة المالية الإسلامية.

إن تركيز بعض المهتمين بالهندسة المالية الإسلامية على احتياجات المسلمين أهمل بطريقة أو بأخرى الهدف الجوهرى للمنتج المالي والمتمثل في خلق القيمة المضافة بما يتماشى واحتياجات المسلمين وغير المسلمين.

سادساً: الثقة والمصداقية.

ويبرز ذلك من خلال جملة من القضايا المسيئة للإسلام فهناك من يرى في صناعة التمويل الإسلامي قناة لتمويل الإرهاب وموطناً لغسيل الأموال.

سابعاً: المنافسة.

حيث أن الخبرة الكبيرة والمجال الأوسع والحجم الاقتصادي في السوق العالمي تمتلكه المؤسسات المالية التقليدية ويعتبر ذلك ميزات تنافسية تتفوق بها المالية التقليدية على المالية الإسلامية.

ثامناً: التسويق.

يعتبر تحدياً لنمو قاعدة عملاء البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في ظل عدم فهم الصناعة الإسلامية والافتقار لمعرفة منتجاتها، مما يتطلب تثقيف وإعلام العملاء بمبادئ وآلية عمل التمويل الإسلامي.

المطلب الرابع: المحاذير الشرعية على بعض منتجات الهندسة المالية الإسلامية.

تلجأ بعض البنوك إلى التحايل الفقهي وتعتبره مخرجا شرعيا للوصول إلى ابتكارات جديدة في مجال الصيرفة الإسلامية، غير أن المخرج الفقهي يتعارض تماما مع ما هو شائع من تغيير للأسماء مع بقاء المسميات، لأنه يهدف إلى التخلص من الحرام وتحصيل الحلال دفعا للضرر وجلبا للمصلحة، أي لا يوجد فيه قصد لتغيير الحكم، عكس التحايل الربوي الذي أصبح متفشيا في البنوك الإسلامية من خلال معاملات صورية يدرك العاقل أنها ليست ببيع حقيقية، فحسب تقارير لوكالة رويترز العالمية أن 85% من الصكوك الإسلامية لا تتفق مع الضوابط الشرعية، وهي النسبة نفسها التي وردت على لسان الشيخ محمد تقي العثماني رئيس المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

وفي هذا الصدد شدد يوسف القرضاوي على أن السير في هذا الاتجاه سوف يدمر الصناعة المصرفية الإسلامية وطالب بالخروج من ضيق الضمان إلى روح المشاركة وأن يكون هناك غنم وغرم⁽¹⁾ ومن بين تلك المعاملات التي تار خلاف شرعي حولها نجد:

الفرع الأول: عقد المراجعة للأمر بالشراء⁽²⁾.

يعرف بيع المراجعة كما تجر به البنوك الإسلامية ببيع المراجعة للأمر بالشراء، وهو طلب شراء مقدم من العميل إلى مصرفه للحصول على مبيع موصوف، يقابله موافقة من طرف المصرف، والتزام من الطرفين الأول بالشراء والثاني بالبيع بثمن وريح يتفق عليهما مسبقا.

ويمكن توضيح المشكلة الشرعية في هذا العقد من خلال النقاط التالية:

أولا: ليس في الإلزام مصلحة للطرفين بل مصلحة لطرف واحد فقط هو البنك، لأن البنك ليس ملزما بشراء السلعة ولكن إذا اشتراها صار ملزما ببيعها للعميل، فلو فرضنا أن البنك لم يشتري أجهزة طلبها العميل

¹ ضامن وهيبة، حشايش سلمى، مدى مطابقة المظهر الخارجي للمنتج الإسلامي مع مضمونه الداخلي، التورق المصرفي نموذجا، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، مرجع سابق، ص 116.
² بن تاسة محمد، الوعد الملزم بين الهندسة المالية والمشروعية الفقهية، وعد المراجعة نموذجا، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، المرجع نفسه، ص 02..

بناء على عقد توريد قام به مع جهة حكومية، فإن العميل سيتعرض للضرر بتعرضه للتغريم وتدهور سمعته.

ثانياً: أن البنك يتحمل تبعه رد السلعة بالعيب مما يثبت الضمان الذي هو سبب استحقاق الربح، وهذا القول لا يستقيم لأن مفهوم الضمان يشمل كذلك ضمان كساد السلعة وتذبذب الأسعار، والبنك لم يلجأ إلى الإلزام بالوعد إلا لتفادي تلك المخاطر، وحتى المخاطر الاستثنائية كالتلف الذي قد يظهر في السلعة لا يتحملها البنك عملياً ولكنه يؤمن عليها ويحمل العميل مبلغ التأمين بإضافته لتكلفة السلعة، وبالتالي يصبح ربحه مضموناً.

وحسب الشيخ سليمان الأشقر وهو أشهر الفقهاء معارضة لبيع المرابحة للأمر بالشراء، أن البنك يشتري لنفسه، ويستطيع أن يبيع لغير العميل، فكل منهما أن يعدل عن وعده إذا وجد فرصة أنسب، وأن البنك يشتري السلعة وهو على غير يقين من شراء العميل لها بربح وهو السبب الذي يبيح المعاملة ويخرجه من حيز التحريم إلى حيز الحلال، وتلك هي حكمة الشرع في أنه ينبغي استثناء الوعد بالمشيئة لقول الله تعالى: (وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا، إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ...)، الآيات 23-24 سورة الكهف، وعند المالكية الوعد لا يكون لازماً إلا إذا دخل الموعد بسببه في ورطة، وليس بناء على أن في الوعد قوة ملزمة للواعد.

ولمواجهة هذه المشكلة اقترح بعض المهتمين بالهندسة المالية الإسلامية الحلول التالية:

أ- المرابحة من خلال المشاركة: وقد عرض هذه الصيغة الدكتور سامي إبراهيم سويلم، ويمكن توضيحها من خلال المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك وكيلاً للسيارات يسعى إلى زيادة مبيعاته، ويعتقد أن البيع بالتقسيط يحقق له ذلك الغرض، لكنه لا يملك السيولة الكافية ولا الآليات الضرورية لمتابعة المدينين وتحصيل الأقساط مع أنه يملك الخبرة بالسوق والأسعار والبضائع، وهناك بنك يرغب في استثمار فائض السيولة لديه في مشروع لا يتطلب خبرة متخصصة، فيمكن أن يدخل الطرفان في شراكة وتوزع الأرباح بينهما بحسب ما يتفقان عليه.

الفصل الثالث: مسببات إعادة الهندسة الإدارية في مجال الخدمات المصرفية

وبهذه الطريقة يحقق البنك المزايا الاقتصادية التالية:

1- يتخلص من إجراءات الشراء والقبض والحياسة وتكاليفها، والمخاطر المتصلة بها، ويستفيد من خبرة الوكيل في متابعة هذه القضايا، فتقل المخاطرة.

2- تفرغ البنك لما يحسنه من متابعة الديون وتحصيل الأقساط.

3- صار البنك شريكا للتجار فحقق الوساطة المالية دون أن ينافس التجار.

4- تفادي الكثير من المحاذير الشرعية المتعلقة بالوعد، والقبض والحياسة، والتوكيل وغيرها.

ب- خيار الشراء في المرابحة: ويعتبر الدكتور عبد الستار أبو غدة أول من طرح هذا الأسلوب في الاقتصاد المعاصر وذلك من خلال الخطوات العملية التالية:

1- يتلقى البنك الإسلامي رغبة عميله مع وعد منه بالشراء.

2- يشتري البنك السلعة الموعود بشرائها مع اشتراطه الخيار خلال مدة يغلب على ظنه كفايتها للتأكد من تصميم الواعد على الشراء وصدور إرادته بذلك.

3- يطالب البنك العميل بتنفيذ وعده بالشراء، فإذا اشترى السلعة باعه البنك إياها وبمجرد موافقته على البيع يسقط الخيار الذي له.

4- إذا أخلف العميل بوعده، ولم يبرم العقد مع البنك، استطاع البنك أن يبطل البيع ويرد السلعة في أثناء مدة الخيار.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

1- يخلص المعاملة من الوعد الملزم وما يترتب عليه من شبهات شرعية.

2- يجنب البنك الضرر الذي يمكن أن يلحق به نتيجة لتراجع العميل عن شراء السلعة.

الفرع الثاني: التورق المصرفي.

وهو أن يقوم المصرف الإسلامي بالاتفاق مع شخص ممن يحتاجون إلى النقد على أن يبيعه سلعة إلى أجل بثمن أعلى من سعر يومها، ثم يوكل المشتري المصرف الإسلامي لبيع له السلعة بثمن نقدي أقل عادة من الثمن المؤجل الذي اشترى به السلعة ليحصل المتورق بذلك على الثمن النقدي، وتبقى ذمته مشغولة للمصرف بالثمن المؤجل لهذه المعاملة، وصورة هذه المعاملة أن يذهب العميل إلى المصرف الإسلامي ويقول: أريد نقودا عن طريق التورق، فيشتري المصرف له سلعا، ثم يبيعه له بالأجل والتقسيت، ثم يطلب المصرف من العميل أن يوكله في بيع تلك السلع، وبعد فترة يجد العميل ثمن تلك السلع في حسابه، ويثبت في ذمته الثمن المؤجل لتلك السلع.⁽¹⁾

وهناك استخدامات عديدة للتورق في المصارف منها⁽²⁾:

أولاً: استخدام التورق في سداد مديونية مشروعة متعثرة على العميل.

قد تقوم المصارف الإسلامية بتنظيم تورق للعميل يكون مشروطا بسداد ما عليه من دين ناتج عن عملية مشروعة كالمراوحة والإستصناع لكنه متعثر في سداده، وتسمى هذه المسألة بقلب الدين، أو بفسخ الدين بالدين، وتعني استبدال الدين الحال بدين مؤجل أزيد منه، وقد انتهت المجامع الفقهية إلى تحريمه، لما يؤول إليه من ربا الجاهلية " أتقضي أم ترابي " .

ثانياً: استخدام التورق في جدولة دين بطاقات الائتمان عند استحقاقه.

تستخدم المصارف الإسلامية أسلوب التورق في هذه الحالة كعامل مساعد لجذب المزيد من العملاء، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بتأجيل سداد ما قد يتراكم عليهم من ديون شهرية ناتجة عن استخدام بطاقة ائتمان يصدرها لهم البنك، وهذا من خلال الدخول في عملية تورق منظم تتضمن قيام البنك ببيع العميل بضاعة بالأجل مع توكيل البنك ببيعها نقدا ليستوفي منها الدين الذي حل موعده، ويثبت في ذمة حامل

¹ ضامن وهيبة، حشايش سلمى، مرجع سابق، ص 117.

² بن تومي بدره، بوزيد شفيقة، تطبيقات التورق المصرفي في المصارف الإسلامية، تجربة مصرف إسلام ماليزيا، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، مرجع سابق، ص 09.

البطاقة الثمن الآجل، ويتم هذا الأمر في كل شهر، وقد تم منع هذا الاستخدام لأنه من وجه فسخ الدين بالدين المحرم شرعا.

ثالثا: استخدام التورق في إصدار بطاقة الائتمان وإنشائها.

تعتمد بعض المصارف الإسلامية إلى إصدار بطاقات ائتمان مغطاة، ومصدر الغطاء هو محصلة عملية تورق ينظمها المصرف للعميل، ويودع مبلغها في حساب استثماري كضمان للثمن الآجل، مما يسمح للعميل باستخدام البطاقة في عمليات السحب النقدي وشراء السلع والخدمات، مع التزام العميل بدفع إيداعات شهرية.

رابعا: التورق العكسي.

وصورة ذلك أن يوكل العميل (المودع) المصرف الإسلامي في شراء سلعة معينة مع تسليمه الثمن نقدا ثم يقوم المصرف بشراء هذه السلعة من العميل، بثمن مؤجل وبربح يتم الاتفاق عليه مع العميل، وبهذه الطريق تتوفر للبنك السيولة المطلوبة.

ورغم الفوائد التي يقدمها التورق المنظم فقد حرمه مجمع الفقه الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي لأنه يختلف عن التورق الفردي أو الفقهي الذي أباحه العلماء في مجموعة من النقاط أهمها⁽¹⁾:

1- التورق الفقهي يجمع بين عقدين منفصلين عن بعضهما، حيث يقوم العميل بشراء السلعة مستوفية أركان البيع بالأجل، ثم تنتهي هذه العملية لتبدأ عملية أخرى منفصلة عنها تماما، وهي بيع السلعة بثمن حال، أما في التورق المصرفي فإن عملياته مرتبطة مع بعضها البعض حيث يقوم البنك باتفاقيات سابقة مع الجهة التي يشتري منها والجهة التي يبيع لها ليضمن استقرار السعر وعدم تذبذبه.

2- في التورق الفقهي تدور السلعة دورنها العادية من مالك أصلي إلى المتورق إلى مالك جديد ثم إلى أطراف أخرى، أما في التورق المصرفي المنظم فالسلعة قد ترجع إلى الشركة التي باعها وبهذه الطريقة يكون التورق المصرفي شبيها ببيع العينة المنهي عنه شرعا.

¹ بن تومي بدر، بوزيد شفيقة، مرجع سابق، ص 07.

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية.

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي عاشها العالم، وتزايدت أهميتها نتيجة لاعتماد كثير من الدول على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي الأمر الذي أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وبالتالي ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين⁽¹⁾ وقد أرجع المحللون سبب هذه الأزمات والفسل الذي منيت به البنوك والشركات إلى افتقارها لقواعد الإدارة الجيدة، مما ساهم في سهولة التلاعب بالحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة. ومن أجل مواجهة ذلك قامت العديد من المؤسسات المالية الدولية بوضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء، وتوفر الرقابة القوية تحت عنوان (Good Governance) أي الحكم الجيد أو الراشد، ولم تتوقف عند هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها لحيز التنفيذ⁽²⁾، خاصة في الديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى نقص المعلومات وعدم الشفافية التي أدت إلى انتشار الفساد وانعدام الثقة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية وأسباب ظهورها.

مما لا شك فيه أن القطاع المصرفي كان المتضرر الأول من الأزمات العالمية، وأحيانا المتسبب الرئيسي فيها، مما يجعله مدعو إلى دراسة مضامين الحوكمة، ومحاولة الاستفادة منها، بشكل يخدم أهداف العملاء، والمودعين، ويعظم ربحية البنوك.

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص05.

² محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد09، 2009، ص16.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية.

لغويا: الحوكمة كلمة إغريقية تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في القيادة وسط الأمواج والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب وحماية الأمانات والبضاعة التي في عهده ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار سالما أطلق على هذا الربان إسم المتحورم الجيد (Good Governe) ⁽¹⁾.

أما اصطلاحا: فلا يوجد تعريف قاطع وواحد لمفهوم الحوكمة ⁽²⁾، فالاقتصاديون يعتبرونها وسيلة للحصول على التمويل وآلية لتعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، أما المختصون في القانون فيرون أنها علاقة تعاقدية بين الإدارة وأصحاب المصالح تحدد حقوق وواجبات كل طرف، وهناك فريق ثالث ينظر للحوكمة من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزا على دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، والحرص على حماية البيئة، وإلزام مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا ⁽³⁾

وعلى الرغم من هذا الاختلاف الذي يتعلق بالشكل فإن مضمون الحوكمة وهدفها واحد عند معظم المهتمين وهو تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، والمحافظة على حقوق المكنتبين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقا لنظرية التعايش والإفادة بقدر الاستفادة (لا ضرر ولا ضرار)، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من

¹ الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 08.

² فيصل محمود الشواررة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2009، ص 125.

³ محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص 15.

غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

أما بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي فيرون أن الحوكمة هي نتاج ممارسات وتجارب مختلفة، وما نحتاجه في البلدان العربية هو وجود رؤية كلية تتسم بالذاتية، وتستفيد من تجارب الآخرين، وذلك حرصاً على الوقت والجهد والمال من التبدد، فالحوكمة لم تضاف جديداً، فكل مبادئها عبارة عن حقوق ومحاسبة لمجلس الإدارة، وهي أمور تنظمها العديد من القوانين، ولكن للأسف لا تطبق أو يتم الالتفاف عليها في كثير من الدول، وبالتالي يكون من الخطأ أن نبحث عن مصطلح جديد لبيئة مغايرة لناقشه، ونصرف عن الحلول الواضحة بإعمال دولة القانون، وأن "العدل أساس الملك"، لذلك يقدم الباحثون الحسبة كبديل عن الحوكمة، وقد عرفها صالح صالح بأنها "الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر اللذان يتجسدان في العمل الرقابي التوجيهي الترشيدي للنشاط المجتمعي العام والخاص، لينسجم مع الأصول المذهبية والقيم الأخلاقية والمعايير الموضوعية من أجل رفع كفاءة الأداء الذي في إطاره يتحقق السلوك الرشيد الذي يعظم المصلحة الفردية والجماعية، الحالية والمستقبلية، الدنيوية والأخروية، وهي مكملة للأعمال الأمنية والقضائية وحلقة من الحلقات الرسمية لتنظيم المجتمع"⁽¹⁾

أما من وجهة النظر المصرفية فالحوكمة تطبق على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة وتعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية⁽²⁾

ويعرف بنك التسويات الدولية - تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية- الحوكمة بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف

¹ نورة أحمد مصطفى، البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة، رؤية إسلامية، على الموقع: <http://fiqh.islammesage.com/NewsDetails.aspx?id=4734> أطلع عليه يوم: 2013/09/01.

² سليمان محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 281.

البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين⁽¹⁾

وفي نفس السياق ترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي من شأنها أن تؤثر في وضع أهداف البنك مع كيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة سليمة وآمنة وفقا للقوانين السارية، وبما يحمي مصالح المودعين وأصحاب المصالح⁽²⁾.

ويرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة⁽³⁾

وبالاستناد إلى هذا التعريف يمكن أن نلمس علاقة إعادة الهندسة الإدارية بالحوكمة المصرفية من خلال كونها أداة ومنهج ملائم لتجديد عمليات المصارف وفقا لمتطلبات الحوكمة.

الفرع الثاني: أسباب ظهور الحوكمة.

يعود ظهور الحوكمة في المنظمات لعدة أسباب أهمها⁽⁴⁾ :

أولاً: كبر حجم الشركات وتعقد عملياتها حيث أصبح هناك الكثير من العلاقات بين الملاك وغيرهم، ممن يتولون الإدارة وآخرون يساهمون في رأس المال، والبعض الآخر مقرضون أو دائنون، ولأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين، من هنا تسعى حوكمة الشركات إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر⁽⁵⁾.

¹ ريس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 05.

² محمد زيدان، مرجع سابق، ص 17.

³ هالة السعيد، الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007، ص 08.

⁴ نورة أحمد مصطفى، مرجع سابق.

⁵ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 02.

ثانياً: انفصال الملكية عن الإدارة، فحسب بعض الكتاب تعود الملامح الأولى لحوكمة الشركات إلى ما جاء في طروحات آدم سميث (A-Smith) في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من (Means) و (Berle) من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات المدرجة في البورصة، وضرورة وجود رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين والتنبيه على حتمية حدوث الصراع بسبب تعارض المصالح⁽¹⁾، حيث يؤدي تركيز الإدارة في كثير من الأحيان على الأنشطة التي تحقق أرباح سريعة متجاهلة تأثيرها السلبي على مصلحة الملاك في المدى الطويل إلى تحميلهم ما يسمى بتكلفة الوكالة، أي التكلفة التي يتكبدها بسبب إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون المنظمة أو الشركة بوصفها وكيلة عنهم،⁽²⁾ فأعضاء مجلس الإدارة والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك ومن ثم لا يتحملون أعباء خسائر الاستثمار أو ضياع فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، لذا قد يتخذون قرارات تضر بالمساهمين مثل الإفراط في المخاطرة أو عدم المخاطرة تماماً عندما يكون لديهم إحساس بالأمان والاستمرار في مناصبهم⁽³⁾، هذا التعارض المحتمل بين مصالح الطرفين قد يثير الشك حول نوايا الإدارة في تحقيق مصالح الملاك، خاصة إذا كانت المنظمة ملكا لعدد من المستثمرين الذين لا يعرف بعضهم بعضاً أو يكونون مبعثرين في أماكن جغرافية متباعدة تجعل من الصعب عليهم مراقبة تصرفات الإدارة.

ثالثاً: انفجار الأزمة المالية الآسيوية (1997) ويمكن وصفها بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم العلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة، وذلك من خلال محاباة الموظفين في الحكومة

¹ عبد الرزاق حبار، بن علي بلعزور، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 03.

² هنيدي منير، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات، دار المعرف، الإسكندرية، 2009، ص 14.

³ عبد الرزاق حبار، بن علي بلعزور، مرجع سابق، ص 08.

لأقاربهم وأصدقائهم في منشآت الأعمال، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل دون علم المساهمين وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة".

رابعاً: تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل "أنرون" وغيرها، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وتم ذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية المتخصصة في المراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.

خامساً: شعور المؤسسات الدولية بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها لم يكتب لها النجاح المتوقع لوجود أسباب هيكلية واجتماعية، كانتشار الفساد الأخلاقي والرشوة، مما ساهم في زيادة تكلفة المشاريع، وانخفاض جودتها، وتقليل الفوائد المتوقعة منها على المجتمع.

سادساً: ممارسات الشركات متعددة الجنسيات، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.

سابعاً: إشكالية تعارض المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة، وتظهر عند استخدام سلطة الدولة لتحقيق مصالح الأفراد العاملين ضمن قطاعاتها، ولمنع مثل هذا الأمر تركز معظم قوانين وأنظمة الخدمة المدنية على منع الموظفين من استغلال النفوذ والسلطة لمصالح شخصية، أو الانغماس في الأعمال التجارية وإهمال الأعمال الموكلة إليهم.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة المصرفية ومبادئها.

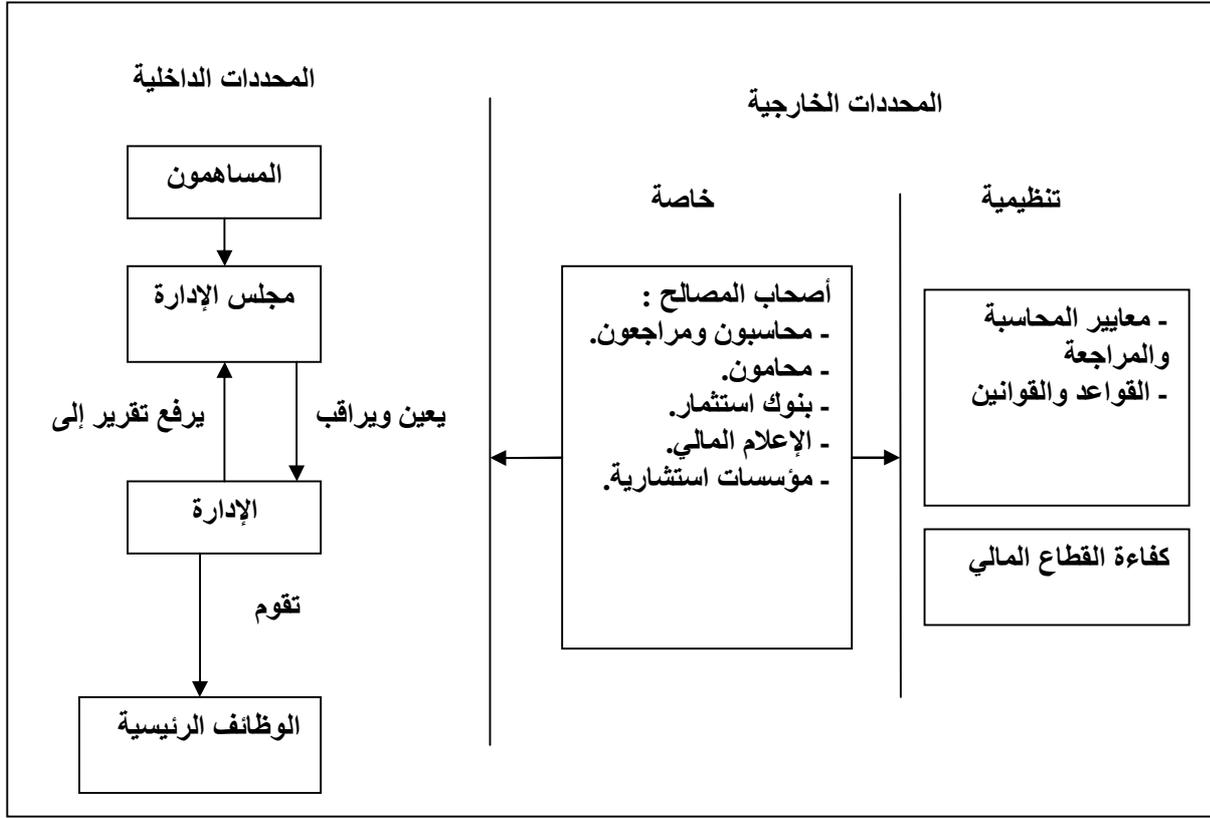
إن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توافر مجموعة من المحددات والمبادئ التي سوف نتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات الحوكمة⁽¹⁾:

تنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين يوضحهما الشكل التالي:

¹ - محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص06.

شكل رقم (12): محددات الحوكمة.



المصدر: محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص07

أولاً: المحددات الخارجية.

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل:

- أ - القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي والمتعلقة ب: التعامل في سوق المال، كيفية إنشاء الشركات، تنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية... الخ.
- ب - كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.
- ج - المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق كالمراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين ويقلل من التعارض بين مصلحة المجتمع ومصلحة القطاع الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية.

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد طرق اتخاذ القرارات وكيفية توزيع السلطة في المؤسسات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، حيث يؤدي توافرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية.

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، وفي إطار المحددات التي سبق ذكرها، حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وسوف نتطرق في ما يلي إلى مبادئ لجنة بازل نظراً لعلاقتها المباشرة بالحوكمة في المصرفية .

أولاً: توصيات 1999⁽¹⁾.

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وجاءت هذه الوثيقة ضمن سبع مبادئ هي:

- أ - المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية وتوثيق قيم للعمل.
- ب - المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمسائلة.
- ج - المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.
- د - المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- هـ - المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون.

¹ حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، شلف، 2009، ص 86.

و- **المبدأ السادس:** ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.

ز- **المبدأ السابع:** حوكمة الشركات والبنوك وفق نمط شفاف.

ثانياً: مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل 2006.

في فبراير 2006 أصدرت لجنة بازل نسخة حديثة تحتوي على ثمانية مبادئ لحوكمة المصارف - وهي مبادئ تأتي في نطاق التأكيد على الحوكمة ولا تؤسس لأي إطار قانوني ذو صفة سيادية فوق الأنظمة السيادية للدول - وهي⁽¹⁾:

أ- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماماً لمناصبهم، ومسؤولون عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي، وعن صياغة استراتيجيات العمل وسياسات المخاطر، وأن يتجنبوا تضارب المصالح وبيتعدوا عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يكونوا على دراية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك وبالبيئة التشريعية ويقوموا بإعادة هيكلة المجلس الذي تتمثل واجباته في:

- 1- اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك.
- 2- تشكيل لجان لمساعدة المجلس منها لجنة تنفيذية ولجنة لإدارة المخاطر وأخرى للمراجعة الداخلية تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتحدد أوجه الضعف والقصور في عمليات الرقابة وتمنع حالات عدم التوافق مع السياسيات والقوانين المعمول بها.

ب- **المبدأ الثاني.**

ومن بين ما نص عليه:

- 1- يراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية التي وافق عليها.
- 2- يحدد مجلس الإدارة معايير العمل أخذاً بعين الاعتبار مصلحة حملة الأسهم والمودعين، ويسهر على

¹ هالة السعيد، مرجع سابق، ص 08.

أن تكون هذه المعايير سارية المفعول.

3- يتأكد المجلس من أن الإدارة تنفذ سياسات البنك، وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة.

4- يحمي المجلس العاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة وغير مباشرة .

ج- المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأعضائه وللإدارة العليا وللمديرين والعاملين.

د- المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.

هـ- المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارهما جوهر لحوكمة المصارف، وأن يتأكد من أن المراقبين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة.

و- المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الأجر والمكافآت تتناسب مع أهداف البنك في الأجل الطويل.

ز- المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة، لذلك يجب الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية عن المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، هيكل الحوافز وسياسات الأجر للعاملين والمديرين.

ح- المبدأ الثامن: يجب أن لا يكون أعضاء مجلس الإدارة والموظفين عرضة لممارسة أنشط غير شرعية تضر بسمعة البنك، ومصصلحة الملاك.

من خلال مقارنة مبادئ الحوكمة المصرفية السابقة 1999 بمبادئ 2006 نجد أنها متشابهة من

حيث المنطلق، لكنها مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك (الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، كما ألفت اتفاقية بازل الثانية مسؤولية كبيرة على السلطات المركزية ممثلة بالسلطة النقدية والبنوك المركزية في مراقبة عمل البنوك والتأكد من كونها تحوز على رؤوس أموال كافية لمواجهة المخاطر (الحرص على الالتزام بالقواعد الاحترازية).

ثالثاً: ضرورة التزام الدول العربية بمتطلبات لجنة بازل.

تتعلق هذه الضروريات بما يلي⁽¹⁾:

أ- أن البنوك العربية باتت منفتحة على الأسواق العالمية، وما يدل على ذلك هو التواجد المصرفي العربي بالخارج والأجنبي في الدول العربية.

ب- عدم تغيّب الدول العربية ممثلة في أنظمتها المصرفية وسلطاتها النقدية عن الاجتماعات العالمية التي مهدت لاتفاق لجنة بازل الثانية، وقد جاء التمثيل العربي للأنظمة المصرفية العربية في إطار لجنّتين هما اللجنة العربية للرقابة المصرفية ولجنة مجلس التعاون الخليجي.

ج- تشكل الصعوبات والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي العربي الدافع القوي للأخذ بمبادئ لجنة بازل.

المطلب الثالث: فوائد الحوكمة المصرفية ومدى تطبيقها في الجزائر.

إن الاهتمام المتزايد بالحوكمة من طرف الباحثين والمؤسسات الدولية، يجعلنا نتساءل عن فوائدها، ومدى تطبيقها في الجزائر.

الفرع الأول: فوائد الحوكمة المصرفية.

يؤدي تطبيق الحوكمة في المصارف إلى جملة من الفوائد أهمها⁽²⁾:

¹ حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 88.

² فيل أرمسترونج، جون سوليفان، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فيفري 2001، ص 01-04.

أ- الحصول على رأس مال وجذب المستثمرين: تؤدي الشفافية والضوابط المالية والمسؤوليات الواضحة لمجلس الإدارة إلى تقليل ارتياب المستثمرين، وقد أوضحت البحوث التي أجرتها شركة ماكنزي أند كومباني بالتعاون مع البنك الدولي أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى لأسهم الشركات التي تتبنى ممارسات الحوكمة.

ب- تحفيز العاملين: يمكن للبنوك من خلال توفيرها لمكان عمل منصف، أن تحسن من قدرتها على استقطاب المواهب والمهارات، والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة باعتبارها من أئمن الأصول خلال المرحلة الراهنة، غير أن ذلك الصيت يتطلب مراقبة متواصلة لسياسة المنظمة وللبيئة التنافسية لضمان حصول الموظفين على معاملة حسنة وأجور عادلة.

ج- إدارة المخاطر: يلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون عنصرا رئيسيا في وضع سياسة لمواجهة المخاطر والحد منها، لأن تقييمهم يكون محايدا ولا يقع تحت تأثير الإدارة، بالإضافة إلى ذلك يتم اختيار العديد من أعضاء المجلس الخارجيين لخبرتهم ومهارتهم، واعتيادهم على منظومة مخاطر مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة التنفيذية، كما أن أي نقاش حول إدارة المخاطر يجب أن يتضمن لفت الانتباه إلى قضايا الفساد والاحتيال والتي من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد، وقد وجدت الأبحاث أن ضعف الحوكمة يعد من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نشوء هذه الممارسات، ووفقا لدراسة أجرتها مؤسسة الفاحصين المعتمدين للاحتيال في الولايات المتحدة الأمريكية فإن المنظمات تفقد 07% من إيراداتها السنوية بسبب الاحتيال، وأن أكبر نسبة وقعت في قطاع الخدمات المالية والبنوك.

د- المساهمة في جهود إرساء دعائم الحوكمة: يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم المؤسسات التي تسهم في إرساء دعائم حوكمة الشركات، فاهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها وجعلها أحد أركان قرارات منح الائتمان يدفع المقترضين إلى تبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان، أما بالنسبة للبنوك فإن مراجعة السياسات الائتمانية لديها يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا خاصا يعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنوك، لأن

ذلك سيساعد على تقييم العملاء وتحديد أفضلهم، مما يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

شرعت الجزائر منذ 1990 في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف تهيئة العمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة بنك الخليفة وبنك الجزائر الصناعي والتجاري، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر - البنك المركزي - على هذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى إلى الوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري، وهذا ما أشارت إليه اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها المتعلقة بالرقابة والتفتيش والتي أظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها بالنسبة لبنك الخليفة كما يلي⁽²⁾:

أ - عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.

ب - التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.

ج - غياب المتابعة والرقابة.

د - عدم احترام قواعد الحذر.

ونضيف لكل ذلك فضيحة اختلاس 3200 مليار من البنك الوطني الجزائري والتي تعود إلى سنة 2005، حيث تم تداول صكوك بنكية دون خضوعها للمحاسبة، وفضيحة حجز أموال بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بروكسل بسبب فضيحة 09 ملايين دولار، وكان وزير المالية السابق السيد عبد

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص50.

² عبد الرزاق حبار، بن علي بلعزور، مرجع سابق، ص 14.

اللطيف بن أشنهو قد صرح "بأن البنوك الجزائرية خطر على أمن الدولة " لما يحدث فيها من مخالفات
تخطت حدود بلادنا⁽¹⁾

وفي مجال تحليلها للأخطار تعاني البنوك من نقص الشفافية والدقة في الحسابات وضعف التحكم في
تقنيات الهندسة المالية وعدم احترام تسيير القروض البنكية فعلى سبيل المثال تنص إحدى هذه النسب
على أن مبلغ السحب على المكشوف لمؤسسة ما لا يتجاوز شهرا من رقم أعمالها في حين أن بعضها
يعاني سحبا على المكشوف يعادل سنة من رقم أعمالها، أضف إلى ذلك النقص الكبير للمؤونات الموجهة
لمخاطر القرض مما يفسر هامشية درجة الخطر وكون عدم تسديد المؤسسات العمومية لديونها يدخل
ضمن تقاليد التسيير في الجزائر⁽²⁾

غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة لإصلاح هيكل القطاع
المصرفي الجزائري خاصة بعد تأكيد الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك
العالمي ولجنة بازل على ضرورة تبني مبادئ الحوكمة على المستوى الكلي والجزئي للاقتصاد الأمر الذي
دفع بالحكومة إلى تأسيس لجنة تحت اسم "اللجنة الوطنية للحكم الرشيد " وفي هذا الصدد قامت السلطات
الإشرافية بوضع تشريعات لحوكمة البنوك العمومية منها⁽³⁾:

أولا: وضع نظام للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في البنوك.

من خلال نظام رقم 02-03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 2002/11/14، والمتضمن قيام البنوك
بالرقابة على أنشطتها⁽⁴⁾

¹ تبييض الأموال على الموقع: <http://www.startimes.com/?t=6298377> ، نقلا عن جريدة الخبر، العدد 4562،

2005/11/27، ص04، اطلع عليه يوم: 2013/08 /31.

² تمجدين نور الدين، عرابية الحاج، تحديث القطاع المصرفي في الجزائر، الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي
الجزائري في التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة. 11-12. مارس 2008، ص06.

³ عجة الجبالي، الإصلاحات المصرفية في القانون الجزائري في إطار التسيير الصارم لشؤون النقد والمال، مجلة
اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، شلف، 2006، ص 325-333.

⁴ محمد زيدان، مرجع سابق، ص24.

ثانيا: تقوية الطابع الردعي لقانون النقد والقرض.

وذلك من خلال 11 مادة لها بعد جزائي تتعلق بالجرائم التالية:

أ- جريمة تبييض الأموال حيث ألزم المشرع في نص المادة 80 من الأمر رقم 03/11 مجلس النقد والقرض بضرورة إجراء تحقيق حول مصدر أموال الشخص المرشح لإنشاء بنك، وفي هذا الإطار لا يجوز منحه اعتمادا إذا ثبت تورطه في جرائم متصلة بتجارة المخدرات أو تبييض الأموال، كما ألزمت المادة 91 من نفس القانون هذا الشخص بتبرير مصدر أمواله، وقد جاء هذا الشرط كاستجابة لتعهدات الحكومة الجزائرية التي صادقت على اتفاقية الأمم المتحدة بمقتضى القانون الرئاسي رقم 128/04، المؤرخ في 2004/04/19.

ب- جريمة استغلال أموال البنك لأغراض شخصية وقد نصت على هذه الجريمة المادة 131 من الأمر 03/11 .

ج- جريمة النصب والاحتيال وخيانة الأمانة، وهذه الجرائم تخضع لأحكام المواد 134 و 135 من الأمر 03/11 .

د- جريمة تبييد واختلاس أموال البنك، وتخضع لأحكام المادة 132 من الأمر 03/11.

ثالثا: إنشاء اللجنة المصرفية.

وذلك بموجب المادة 105 من الأمر 03/11 كعين للسلطة التنفيذية على كل ما يحدث في شؤون النقد والقرض، وتزويدها بالوسائل المادية والبشرية لتطهير النظام المصرفي الوطني الذي يشكو من الفساد والفوضى وندرة الاحترافية.

وعلى الرغم من تلك الجهود لا زال القطاع المصرفي في الجزائر يعاني من الأزمات، وذلك لأن الجهود كانت موجة لإرضاء أطراف خارجية وبالتالي تنقصها الإرادة الحقيقية، فالمشكلة لم تكن يوما في نقص القوانين ولكن في تطبيق القوانين وإدراج ذوي المصلحة في لجان المتابعة والرقابة.

المبحث الثالث: التعاملات المصرفية الالكترونية.

أدت الثورة التقنية وظهور الحاسوب وانتشار الإنترنت إلى ابتكار وسائل وأساليب الكترونية جديدة في مجال تقديم الخدمات المصرفية، مما ساعد البنوك على بلوغ مستويات عالية من الكفاءة والجودة، فما المقصود بالصيرفة الالكترونية، وما هي وسائلها، وكيف تم تطبيقها في الجزائر.

المطلب الأول: مفهوم الصيرفة الالكترونية ومخاطرها.

على الرغم من ايجابيات الصيرفة الالكترونية، ودورها في تحديث العمليات المصرفية، إلا أنها تواجه مجموعة من المخاطر بسبب عدم وجود تشريعات متخصصة، وضعف أنظمة الحماية الالكترونية التي تعتمد عليها البنوك.

الفرع الأول: مفهوم الصيرفة الالكترونية.

يعرف العمل المصرفي الالكتروني بأنه كافة العمليات والنشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها من قبل البنوك أو المؤسسات المالية، بواسطة الوسائل الالكترونية أو الضوئية مثل الهاتف، الحاسب، والصراف الآلي والانترنت والتلفون الرقمي، وغيرها من العمليات التي يجريها مصدر البطاقات الالكترونية و المؤسسات التي تتعاطى التحويل النقدي الكترونيا⁽¹⁾

كما عرفت الصيرفة الالكترونية بأنها تلك العمليات المصرفية التي تتم من خلال وسائل الكترونية وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو الائتمان أو التحويل أو التعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف، حيث لا يكون الزبون مضطرا للتنقل إلى مقر المصرف أو فروعه للحصول على الخدمات المصرفية⁽²⁾

¹ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير، الصيرفة الالكترونية، دار وائل، عمان، 2008، ص 28 .
² عبد الغني ربح، نور الدين غردة ، تطبيق أنظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 11-12 مارس 2008، ص 4.

وتتمثل أهم قنوات توزيع و أداء الخدمات المصرفية الإلكترونية فيما يلي⁽¹⁾

أولاً: آلات الصراف الآلي.

وهي عبارة عن أجهزة آلية تقام بجانب المصرف أو في الأماكن العامة التي يتواجد بها عدد كبير من العملاء، كالأسواق والمجمعات التجارية والمطارات والجامعات وغيرها، بحيث يتعامل الزبون مع هذه الأجهزة من خلال بطاقات يصدرها المصرف، وبشكل عام فإن أهمية استخدام هذه الأجهزة تتمثل في⁽²⁾:

أ- تقديم خدمات مصرفية خارج أوقات العمل الرسمي وطيلة 24 ساعة مثل الحصول على مبالغ نقدية أو كشف الحساب أو طلب دفتر شيكات، وأيضا إمكانية تحويل الأموال إلكترونيا أو تسديد بعض فواتير الخدمات كالكهرباء، الغاز والماء⁽³⁾.

ب- تقليل حجم التعامل بالشيكات.

ج- تقليل الأعمال المكتبية في المصرف.

د- تقادي فترات تأخير تحصيل الشيكات.

هـ - تخفيض التكاليف نتيجة استبدال العمليات اليدوية بالعمليات الآلية.

ثانياً: نقاط البيع الإلكترونية.

وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية، ويمكن للعميل استخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية للقيام بأداء مدفوعاته من خلال الخصم على حسابه إلكترونيا بتمرير هذه البطاقات داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونيا بحاسب البنك.

¹ جوزيف طرييه، الصيرفة الإلكترونية- تطبيق التكنولوجيا للسمود والنجاح في الاقتصاد الجديد - مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 224، بيروت، 2001، ص130.

² عصام فهد العريبي، دراسات معاصرة في محاسبة البنوك والبورصات، دار الرضا، دمشق، 2001، ص 161.

³ خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 207.

ثالثاً: البنوك التليفونية.

تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء تتيح أداء الخدمة المصرفية تليفونيا باستخدام رقم سري شخصي، وتعمل هذه المراكز على مدار 24 ساعة يوميا، وحسب مجلة Slate الأمريكية في عددها الخامس لعام 2007 فإن تطور الأجهزة الخلوية جعلت الإقبال على الهواتف الثابتة ضعيفا، مما سيؤدي إلى اختفاءها تماما بحلول عام 2020⁽¹⁾

رابعاً: البنك المحمول.

هي خدمة يقدمها البنك لعملائه كجزء من الخدمات الالكترونية تمكنهم من إجراء العديد من العمليات المصرفية بواسطة الهاتف الخليوي⁽²⁾ ومن أهمها:

أ- الاستعلام عن الحساب ومعلومات بطاقة الائتمان .

ب- طلب دفتر الشيكات.

ج- تحويل الأرصدة بين الحسابات الداخلية .

د- معرفة أماكن ماكينات الصرف الآلي .

هـ- إيقاف الشيكات والبطاقات المسروقة .

و- الاطلاع على أسعار العملات الأجنبية.

ومن ايجابيات البنك المحمول أنه يخفض من تكلفة فتح فروع بنكية في أماكن مختلفة، حيث ينقل البنك وخدماته المتنوعة إلى العميل في أي مكان، وقد أثبتت التجارب أن الدول التي انتشرت فيها هذه

¹ عماد الدين احمد، المعاملات الالكترونية بواسطة الهواتف النقالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص17.

² عماد الدين احمد، المرجع نفسه، ص25.

النوعية من البنوك مثل بريطانيا، قد قامت بنوكها الكبرى بإغلاق العديد من فروعها نظرا لزيادة إقبال العملاء على خدمات البنك المحمول⁽¹⁾.

خامسا: التلفزيون الرقمي.

وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل أو بالعمل وبين حاسبات البنك، وبإدخال رقم سري يمكن الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنت وتنفيذ التعليمات المصرفية للعميل.

ومع إدخال البنوك لهذه التقنية الجديدة في مجال عملها فإن المصارف ستفتح أبوابها إلى نسبة مئوية كبيرة من العملاء (خاصة ربات البيوت وذوي الاحتياجات الخاصة)، لا سيما وأن هناك عددا من السكان لا يملكون أجهزة حاسب ولكن لديهم أجهزة تلفزيونية، وحتى هؤلاء الذين لديهم أجهزة حاسب وإنترنت في منازلهم فإنهم سيتربطونها ويفضلون التلفزيون الرقمي، لأنهم أكثر ألفة معه ويعرفون تقنيته ويفهمونها.

سادسا: بنوك الإنترنت.

وتسمى كذلك بالبنوك الالكترونية⁽²⁾، ويعتبر أول بنك افتراضي على شبكة الانترنت هو نت بنك www.netbank.com والذي باشر أعماله في 1995، وأقامت أمريكا أون لاين (www.aol.com) بنكا افتراضيا في عام 1996، انظم إليه (bank of America) والذي يعتبر أكبر بنك في أمريكا يقدم خدمات مصرفية عبر الانترنت، وتجدر الإشارة إلى أنه ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنت يعني بنكا الكترونيا فهناك عدة مستويات وأشكال للتعامل الالكتروني على الانترنت وهي⁽³⁾:

¹ محمد طه، البنك المحمول" في مصر، على الرابط التالي:

<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=1259748&eid=6726>

² عبدالغني ربح، نور الدين غردة، مرجع سابق ص 06.

³ ثامرعدنان قدومي، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الالكترونية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الثاني، 2008، ص 298.

أ- **الموقع المعلوماتي:** وهو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ومن خلاله فان البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

ب- **الموقع التفاعلي أو الاتصالي:** يقوم العميل من خلاله بالاتصال بالبنك وتعبئة الطلبات والنماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

ج- **الموقع التبادلي:** وهذا هو المستوى الذي يمارس من خلاله البنك خدماته وأنشطته إلكترونياً، حيث يسمح هذا المستوى للزبون بالوصول إلى حساباته لإدارتها والاستعلام عنها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير، وإجراء الحوالات محلياً وخارجياً.

ومن جهة أخرى يمكن تقسيم البنوك الإلكترونية بحسب الجهات المشاركة فيها إلى صنفين هما:

1- الصنف الأول: وهو ما يتعلق بأداء الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت الدولية، وذلك من خلال ربط البنوك لحساباتها على هذه الشبكة، فيتمكن العميل عن طريق استخدام رقم سري شخصي Pin Number، من الدخول إلى حاسب البنك لتنفيذ عملياته المصرفية وفقاً للقواعد والاشتراطات المسموح بها⁽¹⁾.

2- الصنف الثاني: ويتعلق بالتجارة الإلكترونية التي تتم عبر شبكة الإنترنت بين بائع ومشتري، فبعض مواقع التسوق الإلكتروني، كمتاجر بيع الكتب، اعتمدت على بنوك تجارية قبلت تنفيذ عمليات الدفع النقدي وتحويل الحسابات، ووجدت هذه المؤسسات نفسها بعد حين تمتلك وسائل الدفع النقدي وتستطيع إنشاء قواعد حسابات بنكية خاصة بعملائها، وأصبحت تمنحهم ضمن سياساتها التسويقية تسهيلات في الوفاء بالتزاماتهم، وتقدم لهم أعمالاً مصرفية، كفتح الحساب، ومنح الاعتماد، وإدارة الدفع النقدي، ونقل الأموال، وإصدار بطاقات الائتمان والوفاء الخاصة بها، مما خلق أمام المؤسسات التشريعية القائمة تحدياً كبيراً حول مدى السماح للمؤسسات غير المصرفية بالقيام بأعمال مصرفية⁽²⁾.

¹ معراج هواري، مرجع سابق، ص 151.

² معراج هواري، المرجع نفسه، 142.

الفرع الثاني: مخاطر الصيرفة الالكترونية.

نتيجة لقلّة التشريعات المتخصصة، وعدم وجود نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات المصرفية الالكترونية، وبسبب عدم وجود اتفاقيات دولية مبرمة حول هذا النوع من العمليات، كان من الطبيعي أن تتعرض البنوك لاعتداءات مصدرها التقنيات الحديثة المستخدمة، ومن بين هذه الاعتداءات نجد⁽¹⁾:

أولاً: الاحتيال (الغش) المعلوماتي.

عرفته لجنة أوديت Audit في المملكة المتحدة بأنه سلوك خداعي مرتبط بالكمبيوتر يهدف الشخص من خلاله إلى كسب فائدة أو مصلحة مالية، ويتم في البنوك التقليدية والبنوك عبر الانترنت وفق ثلاثة طرق هي:

أ- التلاعب في البيانات من طرف بعض الموظفين والتقنيين العاملين في المصارف عن طريق إدخال معلومات مصطنعة لتحقيق مصلحة مالية ما، أو من خلال استيلاء المجرم على كلمة السر أو مفتاح التشفير، مما يسمح له بالدخول إلى ذاكرة الكمبيوتر، ويقوم بتعديل المعطيات وأرقام الحسابات لصالحه. وعلى الرغم من التطور العلمي الذي يقدم حلولاً للسيطرة على هذه المخاطر، إلا أن القرصنة يطورون في كل مرة من أساليبهم من أجل التصدي لهذه الحلول، إلى حد أنهم وصلوا إلى اختراق شبكة المخابرات الأمريكية⁽²⁾

ب- التلاعب في البرامج المستخدمة أثناء تطويرها أو صيانتها، وذلك باستعمال طريقتين، الأولى وتعرف باسم Perruque، حيث يبرمج فيها الكمبيوتر على اقتطاع قيم مالية صغيرة من الإيداعات الدورية،

¹ محمد زيدان، متطلبات امن المعلومات المصرفية في بيئة الانترنت، ملتقى بيئة المعلومات الآمنة-المفاهيم، التشريعات، والتطبيقات، الرياض، 06-07 ابريل 2010، ص 07-08.

² معراج هوارى، مرجع سابق، 162.

والثانية تعرف باسم Salami، وهي عبارة عن عملية إستيلاء على الأموال بكميات صغيرة من الأرصد الكبيرة بشكل لا يلاحظ معه نقصانها، ثم تحول لحساب خاص يستطيع صاحبه السحب منه بشكل شرعي. ج- اعتراض المعلومات المتبادلة عبر الشبكات وتحليلها والتلاعب في محتواها ثم استعمالها في اختلاس الأموال.

ثانيا: إتلاف برامج كمبيوتر البنك وبياناته.

وتعتمد هذه الجريمة على عدة أساليب منها:

- أ- الفيروس المعلوماتي وهو عبارة عن برنامج يتضمن أهدافا تدميرية لأنظمة المعلومات.
- ب- القنبلة المعلوماتية وهي برنامج يثبتته المحتالون داخل النظام المعلوماتي الذي يصممونه، بحيث ينطلق بعد مدة من الاستعمال في تعطيل النظام المعلوماتي نفسه أو تدميره أو محو بياناته، وكثير ما يستهدف مصمموه الشركات التجارية والمصارف، والتي لا ترصد هذه القنابل إلا بعد انفجارها.
- ج- الديدان الالكترونية وهي عبارة عن برنامج معلوماتي يمتاز بقدرته على التنقل عبر شبكة المعلومات بهدف إعاقة عملها والتشويش عليها، وتكمن خطورته في قدرته على العمل ذاتيا دون توجيه أو رغبة من المستخدمين.

ثالثا: غسيل الأموال عبر البنوك الالكترونية.

وذلك من خلال استخدام البطاقات الذكية وأجهزة الكمبيوتر في تحويل الأموال غير المشروعة وإضفاء الشرعية عليها وتوظيفها عبر الانترنت من خلال منظومة حماية وتشفير، وعلى نحو من الدقة والسرعة والسرية، وبشكل يصعب معه تعقب عمليات الإيداع.

المطلب الثاني: وسائل الدفع الالكتروني.

ومنها البطاقات المصرفية، النقود الالكترونية، الشيك الالكتروني.

أولاً: البطاقات المصرفية.

يعود استخدام البطاقات بدل النقد إلى بدايات القرن الماضي حيث استعمل في فرنسا آنذاك بطاقات كرتونية في مجال الهاتف العمومي⁽¹⁾ وفي الولايات المتحدة تم إصدار بطاقة سنة 1915 من طرف مجموعة فنادق ومتاجر سميت وقتها بصفائح التسوق Plates Shoppers، واستمر استخدامها لغاية انتهاء الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في سنة 1950 عندما ظهرت بطاقة Diners Club والتي سمحت لحاملها بالحصول على السلع والخدمات من الفنادق والمطاعم والخطوط الجوية⁽²⁾ وفي عام 1958-1959 ظهرت بطاقة American Express، والتي انتشر استخدامها على نطاق دولي في الستينيات، وفي سنة 1968 أصدرت مجموعة من ثماني بنوك بطاقة bank Americard والتي دوت لتتحول فيما بعد إلى شبكة visa العالمية، كما تم في نفس العام إصدار البطاقة الزرقاء Carte bleue من قبل ست بنوك فرنسية⁽³⁾ وبحسب الجهة المصدرة توجد البطاقات التي ترعاها منظمة عالمية ويشارك في إصدارها جميع البنوك على مستوى العالم مثل فيزا Visa وماستر كارد Master card، وبطاقات ترعاها وتصدرها مؤسسة مالية واحدة مثل بطاقة أمريكان أكسبريس American Express، وبطاقات تصدرها مؤسسات تجارية لعملائها ليشتروا منها فقط دون وجود بنك وسيط⁽⁴⁾

وتنقسم البطاقات الإلكترونية حسب وظيفتها إلى الأنواع التالية⁽⁵⁾:

¹ عبدالغني ربح، نور الدين غردة، مرجع سابق ص03.

² أبي سعيد أحمد، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، ص24، على الموقع: http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2966 أطلع عليه يوم: 2013/09/01.

³ عبد الغني ربح، نور الدين غردة، مرجع سابق ص03.

⁴ محمد عبد الحليم عمر، بطاقات الائتمان ماهيتها والعلاقات الناشئة عن استخدامها بين الشريعة والقانون، مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون كلية الشريعة والقانون - بجامعة الإمارات العربية المتحدة، 4-6 ماي، 2003، ص05.

⁵ ناجي الزهراء، التجربة التشريعية الجزائرية في تنظيم المعاملات الإلكترونية المدنية والتجارية، المؤتمر العلمي المغربي الأول حول المعلوماتية والقانون، طرابلس، 28-29 أكتوبر 2009، ص16-19.

أ- بطاقة السحب الآلي **Cash Card**: بمقتضاها يكمن للعميل سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد أقصى متفق عليه.

ب- بطاقات الوفاء **debit cards**: وتخول هذه البطاقات لحاملها تسديد مشترياته من السلع والخدمات، وتعتمد على وجود أرصدة فعلية في صورة حسابات جارية للعميل لدى البنك لمقابلة المسحوبات المتوقعة، وبالتالي تمثل هذه البطاقات أداة وفاء فقط ولا تمنح ائتماناً للعميل، ويتم التعامل بهذه البطاقة من خلال تمريرها في الجهاز الخاص بها، والموجود في مواقع البيع الخاصة بالتجار المتفق معهم، وباستخدام الرقم السري يتم الاطلاع على البيانات المسجلة على البطاقة، وبعدها يتم التوقيع على فاتورة المشتريات وترسل إلى البنك لتحويل قيمتها إلى حساب البائع، ونتيجة للتطور الذي شهدته المنظومة البنكية فقد أصبح جهاز التاجر متصلاً مباشرة بمركز البطاقات لدى البنك مصدر البطاقة، وبالتالي أصبح ممكناً الاطلاع على رصيد العميل، والقيام بعملية الخصم ألياً لصالح البائع، أما إذا كان الرصيد لا يسمح فسيتم ظهور ذلك على الجهاز بما يفيد بعدم إتمام عملية البيع⁽¹⁾ ومن أمثلة ذلك البطاقة الزرقاء في فرنسا **Carte bleue**⁽²⁾

ج- بطاقات الائتمان **Credit Card**: بطاقة الائتمان هي بطاقة بلاستيكية صغيرة شخصية تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية، تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة، وبموجب هذه البطاقة يمكن للزبون الوفاء بقيمة مشترياته لدى المحلات التجارية المعتمدة لدى البنك مصدر البطاقة، على أن تتم التسوية فيما بعد⁽³⁾

وتحتل شركات "أمريكن إكسبريس" و"سي تي" و"ديكسفر" و"ماستر كارد" الاسترالية و"فيزا" الحصص الكبرى في أسواق بطاقات الائتمان في العالم، حيث وصلت العائدات السنوية لشركة "أمريكن إكسبريس"

¹ ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص36.

² Toering Jean pierre et brion francois , **les moyens de paiements**, édition que sais-je, paris, 1999, p33.

³ مصطفى الله خير الدين، المعلوماتية والجهاز البنكي - حتمية تطوير الخدمات المصرفية - ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص 199.

في نهاية سنة 2005 أكثر من 29.1 مليار دولار أمريكي، وحققت "ماستر كارد" نتائج قياسية خلال سنة 2004 في كافة قطاعات الإنفاق، وتعد "فيزا العالمية" تجمعا لأكثر من 21 مؤسسة مالية متخصصة في إطلاق وتسويق بطاقات "فيزا" التي بدأ إصدارها سنة 1976، وتتميز "فيزا" عن بقية الشركات المانحة بأنها تصدر بطاقات الحسم الفوري "فيزا إلكترون" وهي بطاقات تمكن المستهلكين من الدفع عن طريق حساباتهم محاكية بذلك بطاقات الوفاء، إضافة إلى إمكانية سحب المبالغ النقدية من أجهزة الصراف الآلي في جميع أنحاء العالم، بشكل آمن ومريح وبعيدا عن أي إجراءات معقدة.

د - البطاقة الذكية Smart card: اخترعت هذه البطاقة سنة 1975، وبدأ استخدامها سنة 1981 من طرف شركة فيليبس⁽¹⁾ وهي عبارة عن بطاقة ذكية تحتوي معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال البرمجة الأمنية، وعند تقديمها من طرف المشتري يقوم المعالج الدقيق الموجود في مسجل النقد الإلكتروني للبائع بالتأكد من أن البطاقة أصلية ولم يتم العبث لها، ثم يقوم بتخفيض قيمة الشراء من البطاقة بطريقة أوتوماتيكية ويتم إيداع هذه القيمة في أجهزة إلكترونية طرفية للبائع ليحولها فيما بعد مع ناتج عمليات البيع والشراء لليوم إلى بنكه عن طريق الوصلات التلفونية، وهكذا تتم عمليات البيع والشراء في ثواني معدودة، ومثل الأموال المعدنية فإن مستخدم البطاقة الذكية يستطيع أن يظل مجهولا ولا يوجد هناك أي داع للتحويل بإجراء المعاملات من خلال اتصالات مكلفة، وتعتبر بطاقة الموند (Mondes Cards) البريطانية مثلا للبطاقة الذكية، ويمكن استخدامها كبطاقة ائتمانية أو بطاقة خصم فوري طبقا لرغبة العميل، أي كبدل للنقود في كافة عمليات الشراء، تتيح هذه البطاقة لحاملها إجراء العمليات المصرفية دون اللجوء إلى فروع البنك، حيث يمكن التحويل من رصيد البطاقة إلى رصيد بطاقة أخرى، والسحب من رصيد الحساب الجاري للعميل إلى رصيد البطاقة من خلال آلات الصرف الذاتي أو التلفون.

وهكذا يوجد نوعين من البطاقات، النوع الأول يسمح لحاملها بالوفاء بقيمة السلع والخدمات التي يحصل عليها بدلا من الوفاء النقدي، وذلك في حدود مبلغ معين دون أن يمنح الائتمان للعملاء، أما النوع

¹ مصطفى الله خير الدين، مرجع سابق، ص 200.

الثاني فيعطي لحاملها ائتمان من البنك المصدر للبطاقة بحيث لا يلتزم فوراً بالسداد، وإنما له الحق في تسهيلات إئتمانية يتفق على شروطها من حيث وقت الخصم والمبلغ المسموح به ومواعيد الوفاء وغيرها، مثل Visa و ماستر كارد Master card وأمريكن إكسبريس American express

ثانياً: النقود الإلكترونية.

هي عبارة عن نقود غير ملموسة، تأخذ صورة وحدات الكترونية وتخزن في مكان آمن على "الهارد ديسك" لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف باسم المحفظة الإلكترونية⁽¹⁾

ثالثاً: الشيك الإلكتروني.

تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص والمتمثل في جهة التخليص (البنك) الذي يشترك لديه الباع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما، مع تحديد التوقيع الإلكتروني لكل منهما وتسجيله في قاعدة البيانات لدى البنك الإلكتروني، ومن البنوك التي تتبنى فكرة الشيكات الإلكترونية نجد بوسطن سيتي بنك⁽²⁾ والشيك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت، ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادةه إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد تم على صرف الشيك فعلاً، ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد إلكترونياً من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ إلى حسابه⁽³⁾

¹ سحنون محمود، النظام المصرفي بين النقود الورقية والنقود الآلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص 65.

² رأفت رضوان، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص 13.

³ ناجي الزهراء، مرجع سابق، ص 16.

المطلب الثالث: الصيرفة الالكترونية في الجزائر.

سوف نعالجها من خلال استخدام البنوك في الجزائر للانترنت والبنك المحمول، ووسائل الدفع الالكترونية.

الفرع الأول: استخدام الانترنت والبنك المحمول.

أولاً: استخدام الانترنت في البنوك الجزائرية⁽¹⁾.

معظم البنوك الجزائرية لها مواقع على شبكة الانترنت، فبنك الجزائر مثلاً موقعه على الانترنت هو (www.bank-of-algeria.dz) تظهر فيه مجموعة من المعطيات والبيانات عن السياسة النقدية والمالية وإحصائيات مختلفة ولكنها غير متجددة، وهو لا يقدم أي خدمة معلوماتية إلكترونية، بعكس مواقع البنوك المركزية في العالم والتي بعضها يشرف على أنظمة الدفع الإلكترونية لمصارف تلك الدول انطلاقاً من موقعه الإلكتروني، أما بالنسبة للمصارف التجارية فمواقعها تعرض مجموعة من المعلومات عن نفسها ومعظمها لم يجدد منذ مدة، إلا أنه يجب أن نذكر بوجود مصارف تسمح بالإطلاع على الرصيد (للزبائن المشتركين في النظام)، ومن أمثلة مواقع تلك البنوك: موقع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولكنها تقدم عمليات محدودة سواء من حيث نطاق الخدمة أو نوعيتها.

ثانياً: استخدام الهاتف الخليوي.

بإدراك القرض الشعبي الجزائري منذ سنتين إلى إطلاق خدمات بنكية جديدة تدرج في إطار ما يُعرف بـ"البنك الإلكتروني"، حيث يسمح المنتج الجديد بالقيام بعدة عمليات بنكية عن طريق الانترنت والفاكس والرسائل القصيرة عبر الهاتف الخليوي، ومنها الإطلاع على الرصيد، وممارسة خدمات الدفع البنكي وتسديد الفواتير، بالإضافة إلى تقديم طلبات دفاتر الصكوك بشكل سهل وسريع، لكن هذه التجربة تعرضت للتعثر بسبب قلة عدد الزبائن المهتمين بها، وهو ما أرجعه المختصون إلى ثقافة المواطن في مجال

¹ آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الالكترونية في الجزائر المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان - الأردن، 5-5 يوليو 2007. ص 3-5

التعاملات المالية، فهو لا يثق في الآلة ويفضل التعامل بالسيولة المالية⁽¹⁾ وعلى العموم لا تستعمل المصارف الجزائرية الهاتف في تقديم خدماتها سواء الثابت أو المحمول رغم ما شهده هذا الأخير من تطور كبير في السوق الجزائرية .

الفرع الثاني: استعمال وسائل الدفع الإلكترونية في النظام المصرفي الجزائري.

في سنة 1995 أنشأت ثمانية مصارف شركة (société algérienne des automatisations) satim (des transactions interbancaires et de monétique) وذلك من أجل تحديث وسائل الدفع للنظام المصرفي الجزائري، وهذه المصارف هي: البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، بنك البركة الجزائري⁽²⁾.

وسعى منها لمواكبة التطورات في الصناعة المصرفية عملت البنوك الجزائرية على نقل العديد من التقنيات المصرفية إلى السوق الوطنية، حيث شرعت في إدخال آلات السحب التي بلغ عددها سنة 2002 حوالي 250 جهاز⁽³⁾ ثم ساهمت العديد من المؤسسات البنكية الوطنية والأجنبية في دعم الدفع الإلكتروني فوصل عدد الموزعات الآلية إلى 919 موزع سنة 2008⁽⁴⁾

وتعتبر أول تجربة للبنوك الجزائرية في مجال استخدام وسائل الدفع هي استخدام بطاقة السحب الخاصة بكل مصرف، بحيث لا يستطيع حامل البطاقة السحب من جهاز مصرف آخر، وفي سنة 1997 تم ربط الشبكة البنكية الجزائرية من خلال شبكة SATIM التي تسمح بإجراء السحب من أي موزع إلي

¹ مقال بعنوان: اعتماد الدفع الإلكتروني للتصدي لأزمة السيولة ، جريدة المساء، على الرابط التالي:

<http://www.el-massa.com/ar/content/view/45798> اطلع عليه يوم: 2013/09/05.

² راجع موقع شركة satim على الرابط التالي: <http://www.satim-dz.com/fr/qui-sommes-nous>

³ معطى الله خير الدين، مرجع سابق، ص 201

⁴ واقد يوسف، النظام القانوني للدفع الإلكتروني، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011 ص 26

للنفود سواء كان تابعا لمصدر البطاقة أو لبنك آخر، وبذلك حولت شبكة SATIM بطاقة السحب العادية إلى بطاقة سحب ما بين البنوك La Carte interbancaire de retrait CIB، وتعمل SATIM على ضمان حسن سير عملية السحب، بالإضافة إلى تأمين قبول البطاقة في جميع مصارف المشاركين، وإجراء عمليات المقاصة لصفقات السحب بين المصارف والعمل على مراقبة البطاقات المزورة وكشف كل التلاعبات الواقعة عليها.

أما فيما يخص البطاقات الائتمانية فقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال قيامه سنة 2003 بمشاركة شركة أمريكية Aci World Wide على طلب TBE 500 (طريفات الكترونية للدفع) لأجل توزيعها على التجار القابلين للتعامل معه، كما عمل البنك الخارجي الجزائري على إدخال بطاقة سابقة الدفع في إطار الشراكة مع نפטال، والغرض من هذه التجربة هو تنشيط تعبئة البطاقات من طرف البنك لصالح زبائن محطات نפטال إلا أنه لم يتم تعميم هذه التجربة إلى حد الآن⁽¹⁾.

ومن جهة أخرى نجد أن القرض الشعبي الجزائري قد وقع اتفاقا مع شركة المياه والتطهير بالجزائر، ينص على تجهيز وكالات الشركة الموجودة في العاصمة والبالغ عددها 27 وكالة بنهائيات الدفع الإلكتروني، قصد تمكين الزبائن من تسديد فواتير الماء باستخدام البطاقات الالكترونية، وأوضح المتحدث في شركة "سيال" إلياس ميهوبي أن هذا الاتفاق جاء كنتيجة لتجربة ناجحة شملت 05 وكالات نموذجية متواجدة في زرالدة وديدوش مراد والدار البيضاء وبئر مراد رايس، وأكد المتحدث أن التوقيع على الاتفاقية مع القرض الشعبي الجزائري لا يعني أن تنحصر العملية على بطاقات الدفع الآلي التي تصدرها هذه المؤسسة المالية، وإنما يتعلق الأمر بالبطاقات التي تصدرها جميع البنوك⁽²⁾.

¹ راجع: - ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مرج سابق، ص 45-47

- موقع البنك الخارجي الجزائري على الموقع: <http://www.bea.dz>

² مقال بعنوان: "سيال" والقرض الشعبي الجزائري يوقعان على اتفاق تسديد فواتير الماء بالبطاقات بين البنكية انطلاقا من نهاية سبتمبر، جريدة الخبر، العدد 6828، 05 سبتمبر 2012، على الموقع: <http://www.elkhabar.com> اطلع عليه يوم: 2013/08/31.

أما فيما يخص الدفع الدولي، فنجد أن البنك الخارجي الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري، وبنك التنمية المحلية، يعرضون لزبائنهم خدمات بطاقة فيزا الدولية.

كما أطلق بنك الخليج الجزائر "AGB" بطاقة فيزا "بلاينيوم" قصد تزويد عملائه بخدمات جديدة تسهل عليهم عمليات الدفع والصرف بطريقة آلية وآمنة، وطنيا ودوليا عبر أجهزة الدفع الإلكترونية وشبكة الانترنت، وفي حالة سرقة البطاقة تقوم إدارة البنك بإرسال "بطاقة الطوارئ" وهي بطاقة تسلم في حالات الطوارئ، سواء كان ضياع البطاقة داخل الوطن أو خارجه⁽¹⁾.

ونجد كذلك البنك الوطني الباريسي "باريبا" الجزائر، BNP Paribas Algérie الذي يمتلك حاليا 70 وكالة عبر مختلف الولايات، أهمها في العاصمة والمدن الرئيسية قد وفر لزبائنه إمكانية استخدام بطاقة "فيزا" والبطاقة الإلكترونية للسحب ما بين البنوك⁽²⁾

من جهتها كشفت شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM على لسان السيد حاج علوان أنها وقّرت أكثر من 600 ألف بطاقة دفع الكترونية لزبائن 17 مؤسسة مصرفية تعاقدت فيما بينها للدفع الآلي، وأشار إلى أن الشركة تحصلت على اعتمادها من طرف شركة "فيزا" العالمية. وهو ما سيمكّن الجزائريين من استعمال بطاقات دفعهم في الأسواق العالمية، مشيرا إلى أن شركة SATIM في انتظار استكمال الوثائق لاستخراج العتاد الذي أرسلته "فيزا" للقيام بالتجارب والانطلاق في العمل، حيث بإمكان مستعملي هذه البطاقات دفع تكاليف شراء المقتنيات سواء عبر الانترنت أو لدى التجار الذين

¹ مقال بعنوان: بنك الخليج يطلق بطاقة فيزا بلاينيوم الجديدة، جريدة المساء، على الرابط التالي:

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/156664.html> اطلع عليه يوم: 2013/09/01.

² مقال بعنوان: البنك الوطني الباريسي "باريبا" يطلق خدمة جديدة : بطاقات "فيزا" الدولية صالحة في كامل شبائيك الدفع الآلي للبنك، جريدة الخبر، العدد 6983، 12 - 02 - 2013، على الموقع: <http://www.elkhabar.com> اطلع عليه يوم: 2013/09/05.

يتملكون أجهزة لقراءة البطاقات الالكترونية، والتي بلغ عددها أكثر من 2900 جهاز دفع موزعة عبر الوطن على مطاعم فخمة وفنادق وصيدليات وحتى مساحات كبرى لبيع المنتجات الغذائية والملابس⁽¹⁾ وفي نفس السياق كشف رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية السيد عبد الرحمان خالفة عن مراسلة وزارة المالية كل المؤسسات المصرفية العامة والخاصة بغرض تسريع وتيرة عصرنة المنظومة المصرفية وتعميم وسائل الدفع الإلكترونية ابتداء من 2013 وهو التاريخ المحدد لإطلاق خدمة الدفع عن طريق الأنترنت والهاتف النقال بالنسبة لعدد من الخدمات على غرار تسديد فواتير الهاتف والكهرباء والماء، مع اقتراح خدمة اقتناء التذاكر الخاصة بالرحلات الجوية والبحرية عن طريق الأنترنت، ويوضح السيد خالفة أن التعاملات المالية مستقبلا ستكون عبر الصيغة الافتراضية من خلال تحويل الأموال من رصيد إلى آخر دون عناء التنقل إلى البنك وهو ما يندرج ضمن مشروع الجزائر الإلكترونية⁽²⁾.

ورغم ذلك تبقى الجزائر بعيدة كثيرا عن مجال الصيرفة الالكترونية مقارنة مع جيرانها كالمغرب وتونس، فحسب إحصائيات قامت بها الجزائرية للاتصالات، على الجزائر مضاعفة حجم استعمالها للدفع الإلكتروني 15 مرة لالتحاق بمستوى تونس والمغرب، و 750 مرة لالتحاق بمستوى الدول الأوربية⁽³⁾.

وحسب ما قاله عبد الرحمان خالفة السكرتير العام للجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية لا يمكن أن يكون عندنا الاستخدام الموسع لكل أنواع البطاقات إذا لم تكن هناك شبكة (RTA) Réseau Télécoms d'Algérie كاملة ومنتشرة في كافة الوطن مع احتمال التعطل صفر⁽⁴⁾

¹ مقال بعنوان: العام لشركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك "ساتيم" يكشف "تحصلنا على اعتماد "فيزا" والبطاقات الدولية متوفرة قريبا، جريدة الخبر، 21 أكتوبر 2010، العدد 6153، على الموقع:

<http://www.elkhabar.com> اطلع عليه يوم: 2013/08/31.

² مقال بعنوان: اعتماد الدفع الإلكتروني للتصدي لأزمة السيولة، جريدة المساء، مرجع سابق.

³ واقد يوسف، مرجع سابق، ص 27.

⁴ ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 46.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل العديد من المفاهيم التي لها علاقة بممارسة العمليات المصرفية ومنها: الهندسة المالية، الحوكمة المصرفية، التعاملات المصرفية الالكترونية.

وقد ثار جدل واسع حول أثر أدوات الهندسة المالية (المشتقات المالية، التوريق المصرفي) على الاقتصاد والنظام المالي، فالمدافعون عنها يرون أنها أدوات للتحوط ونقل المخاطرة من الوحدات المنتجة إلى المؤسسات المالية وبيوت السمسرة، بينما يرى المعارضون أن المشتقات والتوريق المصرفي هي أدوات للمجازفة والرهان على تقلبات الأسعار، وكمقارنة بينها وبين الهندسة المالية الإسلامية نجد أن هذه الأخيرة تعطي أولوية للمصداقية الشرعية على الكفاءة الاقتصادية.

أما الحوكمة المصرفية ، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراستها وتحليلها ووضع معايير محددة لتطبيقها، من أهمها معايير لجنة بازل، وهدفها مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة بعمل البنوك وفقا لنظرية التعايش والإفادة بقدر الاستفادة (لا ضرر ولا ضرار).

ومن نتائج التحولات العالمية كذلك نجد الصيرفة الالكترونية وتتمثل في كافة العمليات والنشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة وسائل الالكترونية وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو الائتمان أو التحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف، ومن مظاهرها الصراف الآلي، والبنك المحمول، وبنوك الانترنت والبطاقات الالكترونية بمختلف أنواعها مثل: بطاقة الماستر كارد، وبطاقة الفيزا كارد، وبطاقة السحب بين البنوك CIB في الجزائر .

ومنه نجد أن العوامل السابقة الذكر تعتبر سببا يدفع المصارف إلى إحداث تغييرات جذرية في إجراءاتها وأساليب عملها، من خلال استخدام إعادة الهندسة الإدارية.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة

والتنمية الريفية - وكالة بسكرة-

تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لتقديم بعض **المساهمات** في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال استخدام إعادة الهندسة الإدارية، سوف نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة حالة أحد البنوك الجزائرية، وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالتحديد وكالة بسكرة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وعرض المقترحات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

سعى البنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي، سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل، حيث بذل مسيروه جهود معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرض إلى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع إعطاء لمحة عن وكالة بسكرة.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982⁽¹⁾، الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، وذلك بهدف تخفيف الضغط عن البنك الوطني الجزائري والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، ودعم أنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة برأس مال قدرة 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14 فيفري 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

البنوك التجارية، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم، مكتتبة كلها من طرف الدولة، ويقع مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش.

الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يمكن الوقوف على تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال ثلاثة مراحل أساسية، نوردتها كالتالي:

أولاً: المرحلة من 1982 إلى 1990.

في البداية كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتكون من 140 وكالة ورثها عن البنك الوطني الجزائري⁽¹⁾، وكان هدفه الأساسي خلال هذه الفترة هو إثبات حضوره، وتحسين موقعه في السوق المصرفي عن طريق فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب سمعة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، وقطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية، إلا دوره لم يكن فعالاً، وذلك لأن أغلب المشاريع التي يمولها كانت تابعة للقطاع العمومي، مما جعل تحصيل القروض الممنوحة أمراً صعباً وأحياناً كثيرة مستحيلاً.

ثانياً: المرحلة من 1991 إلى 1999.

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، كما تميزت هذه المرحلة بإدخال تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالي:

أ - 1991: تطبيق نظام swift* لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

¹ بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 101.
* نظام سوفيت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك.

ب- 1992: وضع برمجيات Logiciel sybu** مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة.

ج- 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

د- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

هـ - 1996: إدخال عملية الفحص السلبي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

و- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB (Carte Inter Bancaire).

ثالثا: المرحلة من 2000 إلى 2006.

من أجل مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية ورغبة في الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك بدر برنامجا خماسيا يهدف إلى تطوير منتجاته وخدماته، ومن أهم نتائجه ما يلي:

أ- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

ب- 2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) والخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (مثل وكالة عميروش والشراقة).

ج- 2002: بداية تعميم مفهوم البنك الجالس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

**شبكة معلوماتية خاصة بينك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (Système bancaire universel)

د - 2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدية عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء

إلى النقل المادي للقيم، مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية¹.

هـ - 2004 : تعميم استخدام الشبائيك الآلية (les guichets automatiques desbillets) في

المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

و - 2006: إدخال المقاصة الإلكترونية télécompensation وتقنية نقل الشيك عبر الصورة télé

des chèques، والتي مكنت الزبائن من تحصيل شيكات البنك في وقت وجيز.

الفرع الثالث: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

تأسست وكالة بسكرة سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهي توظف حاليا 27

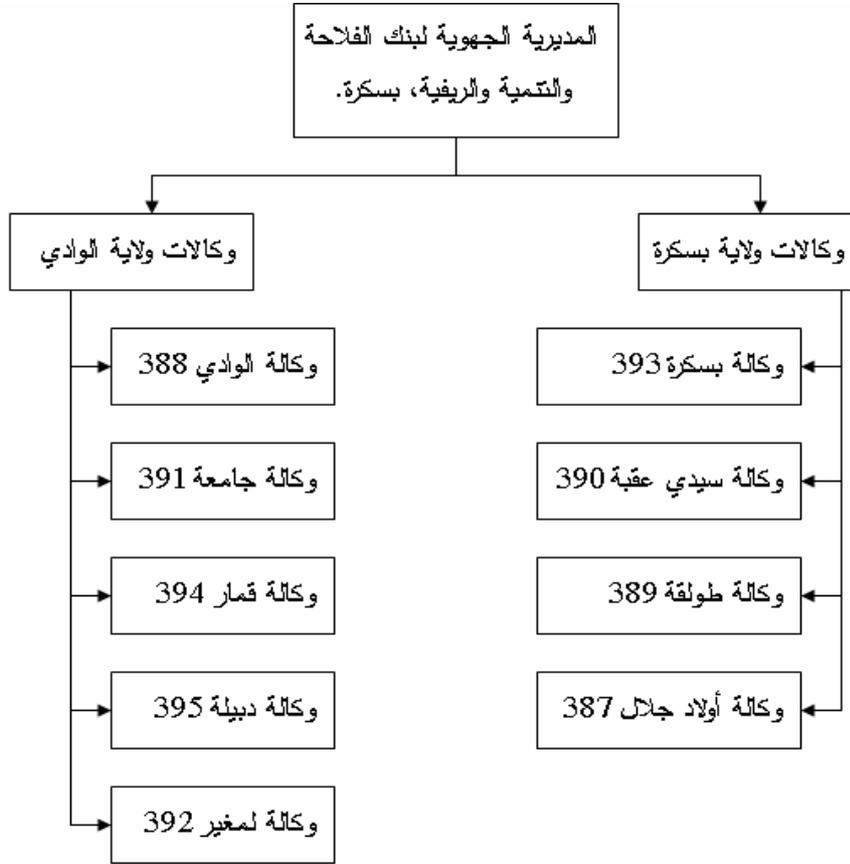
عاملا وتتبع إداريا المديرية الجهوية لولاية بسكرة ورقمها 393*، والشكل الموالي يبين موقعها في هيكل

المديرية.

¹ Badr info n°36,Alger, decembre 2003, p 15.

* كل وكالة من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية يرمز لها برقم من طرف المديرية العامة.

الشكل رقم (13): موقع وكالة بسكرة في هيكل المديرية الجهوية.



المصدر: المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات متنوعة منها ما هو تقليدي، ومنها ما هو إلكتروني.

الفرع الأول: الخدمات التقليدية.

ومن أهمها⁽¹⁾:

أولاً: الحساب الجاري.

وهو مفتوح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطاً تجارياً أو فلاحياً أو صناعياً.

¹ راجع موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الإنترنت: <http://www.badr-bank.dz/?id=services>

ثانيا: حساب الشيكات.

وهو حساب مفتوح للأفراد والجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري مثل الجمعيات، وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتسوية حساباتهم المختلفة.

ثالثا: دفتر التوفير.

وينقسم إلى:

أ- دفتر التوفير للبالغين: وهو منتج يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة مقابل فائدة يحددها البنك، أو بدون فائدة حسب رغبة المدخرين، ويمكن لحاملي الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب أموالهم من جميع الوكالات التابعة للبنك.

ب- دفتر توفير الشباب **Livret épargne Junior**: وهو دفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، لتدريبهم على الادخار من خلال الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، حيث يستفيد الشاب صاحب الدفتر ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات، عند بلوغه السن القانونية من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

رابعا: أدونات الصندوق **Les Bons de Caisse**.

وهي عبارة عن تفويض لأجل، وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

خامسا: الإيداع لأجل **Dépôt à terme**.

وهو وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم، إلى أجل محددة مقابل فائدة.

سادسا: حساب العملة الصعبة **Les Comptes Devises**.

وهو موجه للمدخرين بالعملة الصعبة، تمكنهم من الحصول على عائد يحدده البنك.

سابعاً: منح الائتمان.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم قروض تشمل المجالات التالية:

أ- قطاع الفلاحة وصناعة الآلات الفلاحية.

ب- قطاع الصيد والموارد المائية.

ج- تمويل مشاريع الشباب في إطار عقود ANSEJ و CNAC.

د- تقديم قروض للأفراد من منطلق إنشاء نشاطات في المناطق الريفية.

ثامناً: الاعتماد المستندي.

حيث يتولى البنك متابعة العمليات المالية لصالح زبائنه الذين يقومون بأنشطة التجارة الخارجية.

تاسعاً: خدمات التأمين.

وتشمل التأمين على الأشخاص ضد الحوادث، والإصابات في حياتهم المهنية أو الشخصية، التأمين على

الممتلكات، التأمين على السكن، بالإضافة إلى التأمين على المخاطر الفلاحية.

عاشراً: خدمات أخرى.

ومنها:

أ- خدمات الصرف بين مختلف العملات.

ب- خدمة التحويلات المصرفية.

ج- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل في المعاملات الخارجية.

د- كراء الخزائن.

هـ- إصدار سندات مالية والتفاوض عليها.

و- إصدار أسهم والتفاوض عليها.

الفرع الثاني: الخدمات الالكترونية.

في ظل الاستخدام الواسع لوسائل الدفع الالكترونية في العالم، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإصدار عدة بطاقات الكترونية، وهي:

أولاً: بطاقة بدر **Carte Badr**.

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات، حيث يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر أو باستخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني.

ثانياً: بطاقة ما بين البنوك **La Carte Inter Bancaire (C.I.B)**.

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح للعملاء بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقاً، وتنقسم هذه البطاقة إلى نوعين هما:

أ - البطاقة الزرقاء **BLUE CARD**: وهي بطاقة الكترونية تمنح للعملاء العاديين.

ب - البطاقة الذهبية **GOLD CARD**: هي بطاقة الكترونية تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع بمبالغ أعلى من تلك التي توفرها البطاقة الزرقاء.

ثالثاً: بطاقة **TAWFIR**.

ويقتصر استخدام هذه البطاقة على من يملكون دفاتر ادخار على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

وهي بطاقة تسمح لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار، عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل إلى وكالات البنك، كما تسمح البطاقة بإجراء عمليات السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل⁽¹⁾.

واستجابة لاحتياجات السوق، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية إلكترونية أخرى، من أهمها:

أ- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.

ب- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.

ج- التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية من أجل استخدام بطاقة ماستر كارد وفيزا كارد⁽²⁾

بالإضافة إلى البطاقات الإلكترونية سابقة الذكر يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال موقعه على شبكة الانترنت مجموعة من الخدمات منها: الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر الشيكات، طلب تغيير الرقم السري.

¹ مقال بعنوان: بطاقة توفير بنك بدر تدخل الخدمة، جريدة الخبر، العدد 6592، 11 جانفي 2012.

² Badr infos, n°33,Alger, mars/avril 2003, p26

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان وتحليل بياناته.

وذلك بتحديد عبارات الاستبيان، ودراسة صدقة، ووصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

المطلب الأول: تصميم عبارات الاستبيان.

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان يتكون من 47 سؤالاً موجه لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، قصد الوقوف آرائهم حول مظاهر إعادة الهندسة الإدارية في ظل الإصلاحات التي يعرفها البنك، والتعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة.

وقد تم التعرف على مدى إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة من خلال استخدام نموذج الأداء الفعلي، والذي يتميز بسهولة الاستخدام مقارنة بنموذج الفجوات، حيث يعتمد على قائمة واحدة لقياس الجودة الفعلية، في حين يضيف نموذج الفجوة قائمة ثانية تتعلق بتوقعات العملاء يتم مقارنتها مع القائمة الأولى، وما يعاب على القائمة الثانية هو مبالغة العملاء في توقعاتهم بشكل غير منطقي، أو تغييرها بعد الحصول على الخدمات وتجربتها، وبذلك يكون نموذج الأداء الفعلي أكثر مصداقية وواقعية.

أما فيما يتعلق بطبيعة وعدد الأسئلة، فإن مقياس جودة الخدمة المصرفية كما اقترحه Berry و parasuraman، والمكون من 22 عبارة تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية (الملموسية الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)، يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس جودة الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها، إلا إن الباحثين لم يتفقوا بعدد بنود هذا المقياس بقدر ما تفيدوا بأبعاد الجودة، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال إطلاعه على عدد من الدراسات السابقة، ويرجع السبب في ذلك لعمومية كثير من بنود مقياس *servqual*، الأمر الذي يصعب معه الإجابة على الأسئلة المطروحة، مما يدفع الباحثين إلى تعويض بعض الأسئلة بأخرى أكثر وضوحاً أو إضافة أسئلة مكملة.

من هذا المنطلق حاول الباحث تطوير 26 سؤالاً تتناسب مع أهداف الدراسة وتكون أقل غموضاً، ولا

تخرج عن الأفكار الأساسية لنموذج *servqual*.

وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: ويتضمن 05 أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة كالجنس والسن والنشاط، والمستوى، بالإضافة إلى سؤال يتعلق بسبب اختيار العميل للبنك.

القسم الثاني: ويتضمن 16 سؤالاً تعكس مظاهر إعادة الهندسة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد، حيث:

- العبارات من 6 إلى 11: تشير إلى البعد التنظيمي.

- العبارات من 12 إلى 16: تشير إلى البعد الإجرائي.

- العبارات من 17 إلى 21: تشير إلى البعد التكنولوجي.

وقد تم صياغة هذه العبارات بشكل يتوافق مع أهداف الدراسة واعتماداً على مجموعة من الدراسات

السابقة منها:

1- ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، السعودية، 2003.

2- رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، جامعة الموصل،

العراق، 2005.

3- محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، جامعة

عمان، 2004.

القسم الثالث: ويتضمن 26 سؤالاً تعكس المؤشرات الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، وهي موزعة كالتالي:

- العبارات من 22 إلى 27 : تشير إلى بعد المظاهر المادية الملموسة.

- العبارات من 28 إلى 33 : تشير إلى بعد الاعتمادية.

- العبارات من 34 إلى 38: تشير إلى بعد الاستجابة.

- العبارات من 39 إلى 42: تشير إلى بعد الأمان.

- العبارات من 43 إلى 47: تشير إلى بعد التعاطف.

وقد تم قياس اتجاهات العملاء في القسمين الثاني والثالث من خلال سلم ليكرت المكون من خمس

خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09): مقياس ليكرت.

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق إطلاقاً	1	من 01 إلى 1.79	ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق جداً	5	من 4.20 إلى 5.00	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: دراسة ثبات وصدق الاستبيان.

الفرع الأول: ثبات الاستبيان.

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد

تطبيقه على نفس العينة تحت نفس الشروط والظروف، ونعني بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان

ما وضعت لقياسه، ويمكن حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، الذي يعد

الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، أما معامل الصدق فيساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل

الثبات، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما كانت القيم أقرب إلى الواحد كان الثبات

مرتفعاً، أما في حالة كون القيم سالبة فلا بد من مراجعة البيانات وعدد العبارات، **والجدول رقم (10) يبين**

إختبار معامل الثبات لمحاوّر الاستبيان.

جدول رقم (1/10): اختبار معامل الثبات لمحور مظاهر إعادة الهندسة الإدارية.

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التنظيمي	06	0.883	0.939
الإجرائي	05	0.763	0.873
التكنولوجي	05	0.843	0.918
إجمالي الأبعاد	16	0.789	0.888

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

من خلال نتائج جدول رقم (1/10) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور مظاهر إعادة الهندسة الإدارية أكبر من 0.700 في كل الأبعاد ، وتأتي عبارات البعد التنظيمي في المقدمة بـ 0.883 وتليها عبارات البعد التكنولوجي بـ 0.843 ثم عبارات البعد الإجرائي بـ 0.763، في حين بلغ معامل الثبات لكل العبارات 0.789، وكل هذه الأرقام تدل على ثبات وصدق العبارات المستخدمة.

جدول رقم (2/10): اختبار معامل الثبات لمحور أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المظاهر المادية الملموسة	06	0.768	0.876
الاعتمادية	06	0.841	0.917
الاستجابة	05	0.789	0.888
الأمان	04	0.793	0.890
التعاطف	05	0.825	0.908
إجمالي الأبعاد	26	0.926	0.962

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (2/10) نلاحظ أن أقل معامل ثبات تم تسجيله بالنسبة لمحور أبعاد جودة الخدمة المصرفية هو 0.768 ويتعلق بعبارات بعد المظاهر المادية الملموسة، في حين بلغ معامل ثبات إجمالي

عبارات المحور 0.962، وانحصر معامل ثبات عبارات الأبعاد الأخرى بين هذين الرقمين، أي أن كل معاملات الثبات تفوق 0.700*

جدول رقم (3/10): اختبار معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
محور مظاهر إعادة الهندسة الإدارية	16	0.789	0.888
محور أبعاد جودة الخدمة المصرفية	26	0.926	0.962
مجموع محاور الاستبيان	42	0.932	0.965

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3/10) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان حيث بلغت 0.932، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.965 وكلتا القيمتين تعكسان درجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة .

الفرع الثاني: الصدق البنائي.

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبيان، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (11) ، يوضح درجة هذا الارتباط.

* تقبل النتائج إحصائيا ابتداء من 0.60

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبيان.

القيمة الاحتمالية *sig	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	0.802	التنظيمي
0.000	0.888	الإجرائي
0.000	0.687	التكنولوجي
0.000	0.978	إعادة الهندسة الإدارية
0.000	0.735	المظاهر المادية الملموسة
0.000	0.908	الاعتمادية
0.000	0.848	الاستجابة
0.000	0.692	الأمان
0.000	0.868	التعاطف
0.000	0.977	جودة الخدمة المصرفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

تبين نتائج الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط قوي وأن القيمة الاحتمالية sig أقل من 0.05 في

جميع مجالات الدراسة، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية.

وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (02) قابلاً للتوزيع، ويكون

الباحث قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة.

ونقصد بها الجنس، السن، المهنة، المستوى التعليمي.

الفرع الأول: الجنس والسن.

أولاً: الجنس .

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

*الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.01

جدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة%	التكرارات	الجنس
74.3	75	ذكر
25.7	26	أنثى
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث قدرت بـ 74.3%، مما يدل

على أن غالبية زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة من الذكور.

ثانيا: السن.

توزعت أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة%	التكرارات	الفئة العمرية
29.7	30	أقل من 30 سنة
53.5	54	من 30 إلى 60 سنة
16.8	17	أكثر من 60 سنة
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية [30 إلى 60] سنة حيث بلغ

عددهم 54 فرد وبنسبة 53.5%، ويفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا ومساهمة في مجال

التعاملات المصرفية، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 29.7% وهي

نسبة أقل من النسبة الأولى، ويعود السبب حسب الباحث إلى انشغال البعض من أفراد هذه الفئة بالدراسة،

والبحث عن مناصب عمل مما يقلص من مساهمتهم في ممارسة النشاط المصرفي، أما نسبة 16.8%

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

والتي عبرت عن الفئة العمرية للأفراد الأكثر من 60 سنة، فيفسر إنخفاضها بضعف مشاركة هؤلاء في الإجابة على عبارات الاستبيان بسبب عدم معرفتهم للقراءة والكتابة أو لصعوبة استيعابهم لأسئلة الاستبيان وذلك حسب تصريحات العديد منهم.

الفرع الثاني: المهنة والمستوى التعليمي.

أولاً: النشاط أو المهنة.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب النشاط أو المهنة:

جدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب النشاط أو المهنة.

النشاط أو المهنة	التكررات	النسبة المئوية
موظف	45	44.6
تاجر	15	14.9
فلاح	08	07.9
أعمال حرة	14	13.9
متقاعد	16	15.8
أخرى	03	03.0
المجموع	101	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن مهنة أو نشاط غالبية أفراد العينة هو موظف حيث بلغ عددهم 45 فرد بنسبة 44.6%، يليهم المتقاعدون بنسبة 15.8%، ثم التجار بنسبة 14.9% وأعمال حرة بنسبة 13.9%، أما نسبة الفلاحين فقد بلغت 07.9، ويرجع ضعف هذه النسبة لعدم إقبال الكثير من الفلاحين على ملأ عبارات الاستبيان، ويعود السبب حسب مدير الوكالة لانخفاض مستواهم التعليمي.

ثانياً: المستوى التعليمي.

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرارات	المستوى التعليمي
21.8	22	ابتدائي أو اقل .
37.6	38	متوسط أو ثانوي.
40.6	41	جامعي .
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليم جامعي حيث بلغ عددهم 41 فرد وبمعدل 40.6%، ويمكن تفسير ذلك من خلال نتائج الجدول رقم(14) الذي يبين أن نسبة 44.6% من أفراد العينة موظفون ويفترض امتلاك كثير منهم لشهادات جامعية، بينما بلغت نسبة من لديهم مستوى ابتدائي أو أقل 21.8%، وهي نسبة يفسرها عدد زبائن الوكالة من الفلاحين والمتقاعدين والذين بلغ 24 فردا أي ما نسبته 23.7% من أفراد العينة، وقد أثبتت المقابلات معهم أن كثير منهم من ذوي المستوى التعليمي المنخفض.

الفرع الثالث: طريقة اختيار البنك.

يوضح الجدول الموالي طريقة اختيار أفراد العينة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

جدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب طريقة اختيار أفراد العينة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

النسبة%	التكرارات	طريقة الاختيار
05.9	06	طريقة عشوائية
65.3	66	بعد مقارنة مع بنوك أخرى
28.7	29	لتوفر الخدمة في البنك فقط.
100	101	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يلاحظ من بيانات الجدول أن معظم أفراد العينة قاموا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة بعد مقارنة مع وكالات بنوك أخرى، حيث بلغ عدد هؤلاء 66 فردا ونسبة 65.3 %، مما يدل على وعي أفراد العينة لاختياراتهم، ويمكن تفسير ذلك بارتفاع المستوى التعليمي لهم، حيث أظهر الجدول رقم (15) أن 78.2% من أفراد العينة لديهم مستوى أكبر من ابتدائي، بينما بلغ عدد من اختاروا التعامل مع البنك لتوفر معاملتهم به فقط 29 فرادا ونسبة 28.7%، وترجع هذه النسبة حسب مدير الوكالة لتعامل البنك بشكل خاص مع الفلاحين، وطالبي القرض في إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب، والمتقاعدين ممن يحصلون على معاشاتهم بالعملة الصعبة.

المطلب الرابع: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

تنقسم متغيرات الدراسة إلى نوعين الأول هو المتغيرات المتعلقة بإعادة الهندسة الإدارية، والنوع الثاني متغيرات تتعلق بجودة الخدمة المصرفية.

الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات إعادة الهندسة الإدارية.

توضح عبارات الجدول رقم (17) مدى وجود مظاهر لإعادة الهندسة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، وذلك من خلال دراسة درجة موافقة العملاء على الأبعاد المكونة لها، وهي البعد التنظيمي، الإجرائي، والتكنولوجي، حيث تم الاستعانة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة بهدف تحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

الجدول رقم (17-1): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التنظيم.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
X1	التكرار	00	00	10	47	44	4.34	0.652	عالية جداً
	النسبة	00	00	09.9	46.5	43.6			
X2	التكرار	00	04	02	51	44	4.34	0.711	عالية جداً
	النسبة	00	04.0	02.0	50.5	43.6			
X3	التكرار	00	06	03	45	47	4.32	0.799	عالية جداً
	النسبة	00	5.9	03.0	44.6	46.5			
X4	التكرار	00	26	06	67	02	3.45	0.900	عالية
	النسبة	00	25.7	5.9	66.3	02.0			
X5	التكرار	00	13	08	61	19	3.85	0.876	عالية
	النسبة	00	12.9	07.9	60.4	18.8			
X6	التكرار	00	11	13	63	14	3.79	0.816	عالية
	النسبة	00	10.9	12.9	62.4	13.9			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير X					4.01	0.480	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

X: متغير التنظيم.

X1 : هناك تعاون وتنسيق بين الوحدات الإدارية.

X2 : هناك تحول في الأعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.

X3 : انجاز المعاملات المصرفية تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل.

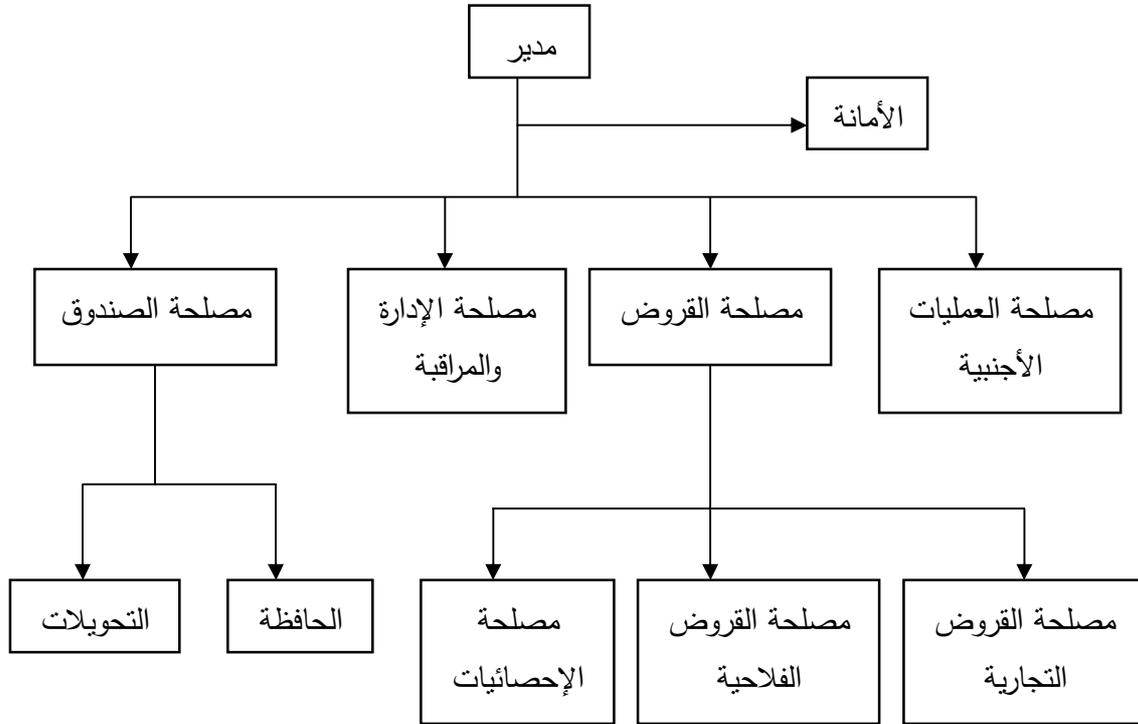
X4 : يتواجد المسؤول بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات.

X5 : هناك دمج للعمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف.

X6 : تنظيم الوحدات داخل البنك معزز وغير معرقل لأداء العمليات المصرفية التي يطلبها العميل.

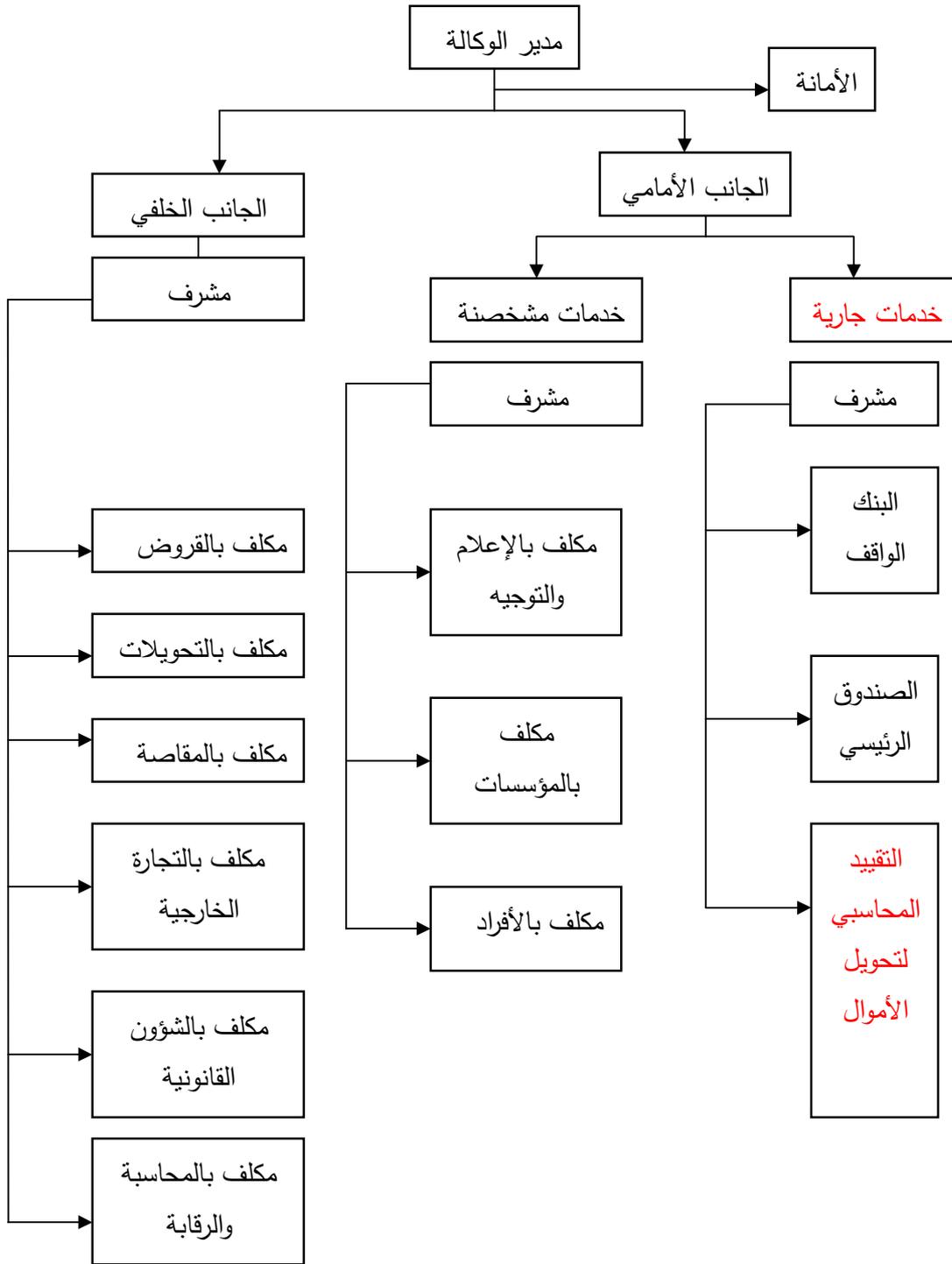
يبين الجدول رقم (1-17) أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية، جاءت كلها عالية، أو عالية جدا، وتأتي في المرتبة الأولى العبارات X1، X2، X3، بمتوسط حسابي 4.34، 4.34، 4.32، على الترتيب، مما يدل على وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية وتحول في الأعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، وأن انجاز المعاملات المصرفية تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل، في حين بلغ المتوسط العام لكل العبارات 4.01، بانحراف معياري 0.480، أي موافقة عالية، وهذا ما يجعلنا نخلص لوجود مظاهر لإعادة الهندسة الإدارية تتعلق بجانبها التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتائج بالتغيرات الجذرية التي مست الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة، وسياسة البنك الجالس التي اعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أجل تحقيق الجودة في خدماته، والشكلان رقم (14) ورقم (15) يبينان الهيكل التنظيمي للوكالة قبل وبعد التغيير.

شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، قبل سنة 2004.



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

شكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة، بعد سنة 2004.



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة-

يتكون الهيكل التنظيمي الجديد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة- كما هو موضح في

الشكل رقم(15) من قسمين رئيسيين أحدهما يمثل الجانب الأمامي أو المرئي للعمليات المصرفية، والآخر يمثل الجانب الخلفي أو غير المرئي.

أولاً: الجانب الأمامي.

تتمثل مهمته في التعامل المباشر مع الزبائن، دون وجود شبائيك تنعكس سلباً على علاقة العميل بالبنك، وذلك ضمن جو عمل مريح وجذاب يدعمه الديكور الداخلي، والوسائل والمعدات الحديثة، ويتكون بدوره من:

أ - **خدمات جارية:** يديرها مشرف يقوم بالرقابة عليها ويتولى تنسيق عملياتها، وتتكون من البنك الواقف، الصندوق الرئيسي والتقييد المحاسبي لتحويل الأموال.

ب - **خدمات مشخصة:** عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب يتم فيها استقبال العملاء من طرف المكلف بالإعلام والتوجيه والمكلفين بالعملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، وفي إطار تنظيمي وتنسيق جيد يقوم المكلف بالعملاء بتخصيص أوقات لكل عميل، حتى لا يكون هناك ضغط في يوم على غرار الأيام الأخرى، وتعتبر الخدمة المشخصة أحد مميزات التنظيم الجديد، وعرفت بهذا الاسم لأن الخدمات المقدمة للعميل تتم مع شخص واحد هو المكلف بالعملاء، الذي يكون على دراية كبيرة وشاملة بجميع العمليات التي يقوم بها البنك، وإذا صادفته مشكلة معقدة فوق طاقته يبحث عن الحل لدى المشرف، الذي يقوم بمراقبة وتوجيه المكلفين بالعملاء قصد تسهيل أداء الخدمات ، وإذا لم يجد الحل فإنه يلجأ بدوره إلى المدير.

ثانيا: الجانب الخلفي أو غير المرئي.

وتتمثل مهمته في المعالجة التقنية والمكاملة للعمليات المصرفية المختلفة (قروض، تجارة خارجية، تحويلات ... الخ) من خلال مجموعة مكلفين، يوجههم ويقوم بالرقابة عليهم مشرف أو مراقب تنفيذ.

الجدول رقم (17-2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإجراءات.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
y1	التكرار	08	12	10	67	04	3.47	1.025	عالية
	النسبة	07.9	11.9	09.9	66.3	04.0			
y2	التكرار	00	17	08	74	02	3.60	0.788	عالية
	النسبة	00	16.8	07.9	73.3	02.0			
y3	التكرار	00	14	07	49	31	3.96	0.969	عالية
	النسبة	00	13.9	06.9	48.5	30.7			
y4	التكرار	00	09	08	78	06	3.80	0.679	عالية
	النسبة	00	08.9	07.9	77.2	05.9			
Y5	التكرار	00	04	21	45	31	4.02	0.824	عالية
	النسبة	00	04.0	20.8	44.6	30.7			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير Y					3.77	0.533	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

Y: متغير الإجراءات.

Y1 : هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة.

Y2 : لا يلجأ الموظفون دائما إلى الرئيس للحصول على قرار منه خلال انجاز معاملتك المصرفية.

Y3 : هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمات المصرفية.

Y4 : هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات المصرفية.

Y5 : يتم إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين.

يوضح الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية، جاءت كلها عالية، وبمتوسط حسابي عام 3.77، وقد سجلت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي 4.02 في العبارة **Y5** ، والمتعلقة بإسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين، وسبب ذلك هو تخصص موظفي الخط الأمامي، وتكوينهم من طرف البنك في مجال عملهم.

ونفس الشيء بالنسبة لمتوسطات العبارات **Y1** ، **Y2** ، **Y3** ، **Y4** فقد جاءت كلها دالة على توافر مظاهر البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية، وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي هي 3.47، وتعتبر عن وجود مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة، ويمكن تفسير هذه النتائج باستجابة البنك لطلبات الوزارة الوصية بتخفيف إجراءات الحصول على الخدمات المصرفية وتقليص مدة معالجة الملفات، ففي فترة سابقة كان فتح حساب بينك الفلاحة والتنمية الريفية يتطلب عدة وثائق منها : صورتان شمسيتان، وشهادة ميلاد أصلية، وشهادة إقامة، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية، شهادة عمل، أما في الفترة الحالية فيمكن فتح حساب ببطاقة التعريف وشهادة إقامة، كما تم منح المديرية الجهوية والوكالات التابعة لها ومنها وكالة بسكرة سلطات أكبر في مجال الاستجابة لطلبات العملاء، مما جعلها تتخذ قرارات كانت في الماضي من اختصاص المديرية الجهوية أو المديرية العامة وتتطلب الموافقة عليها مدة أطول، حيث أصبح بالإمكان معالجة ملفات بعض القروض والرد على العملاء في مدة قصيرة، وحسب الملحق رقم (7) ألغى بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفوائد المفروضة على بعض القروض استجابة لرغبات عملائه من الشباب والبطالين.

الجدول رقم (17-3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التكنولوجيا.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا				
Z1	التكرار	00	12	36	51	02	3.43	0.726	عالية	
	النسبة	00	11.9	35.6	50.5	02.0				
Z2	التكرار	00	06	05	80	10	3.93	0.621	عالية	
	النسبة	00	05.9	05.0	79.2	09.9				
Z3	التكرار	00	08	04	84	05	3.85	0.623	عالية	
	النسبة	00	07.9	04.0	83.2	05.0				
Z4	التكرار	00	17	18	58	08	3.56	0.865	عالية	
	النسبة	00	16.8	17.8	57.4	07.9				
Z5	التكرار	00	17	15	68	01	3.52	0.782	عالية	
	النسبة	00	16.8	14.9	67.3	01.0				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير Z						3.65	0.479	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

Z: متغير التكنولوجيا.

Z1 : هناك انخفاض في المعاملات من خلال الأوراق.

Z2 : استفاد البنك من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات المصرفية.

Z3 : يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور العملاء.

Z4 : هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة.

Z5 : لا توجد مشاكل تقنية مؤثرة على تقديم الخدمات المصرفية في ظل استخدام البنك للتكنولوجيا

الحديثة.

يبين الجدول السابق أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة هو 3.65، وأن أقل متوسط حسابي هو 3.43 ويعكس مدى انخفاض المعاملات من خلال الأوراق، وكلا المتوسطين يعبر عن درجة عالية لموافقة الأفراد، مما يدل على توافر البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية في وكالة بسكرة، وتفسر هذه النتائج باستخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتقنيات حديثة في مجال خدمة زبائنه مثل البطاقات الالكترونية، استخدام الشبائيك الآلية (les guichets automatiques des billets)، المقاصة الالكترونية (télécompensation)، التواصل مع العملاء من خلال شبكة الانترنت.

الفرع الثاني: وصف وتشخيص متغيرات جودة الخدمة المصرفية.

بهدف الوقوف على واقع جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - نستعرض الجدول رقم 18، والذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الجودة الخمسة: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

الجدول رقم (18-1): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب المادية الملموسة.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المقياس	رمز العبارة
			موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
عالية جدا	0.539	4.46	48	51	02	00	00	التكرار	A1
			47.5	50.5	02.0	00	00	النسبة	
ضعيفة	0.756	2.53	00	14	28	57	02	التكرار	A2
			00	13.9	27.7	56.4	02.0	النسبة	
عالية جدا	0.500	4.55	56	45	00	00	00	التكرار	A3
			55.4	44.6	00	00	00	النسبة	
متوسطة	0.991	3.17	02	53	06	40	00	التكرار	A4
			02.0	52.5	05.9	39.6	00	النسبة	
عالية	0.720	3.68	02	78	08	13	00	التكرار	A5
			02.2	77.2	07.9	12.9	00	النسبة	
عالية	0.736	3.72	06	72	12	11	00	التكرار	A6
			05.9	71.3	11.9	10.9	00	النسبة	
عالية	0.372	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير A						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

A : الجوانب المادية الملموسة.

A1 : الشكل الداخلي للبنك يتميز بالترتيب والتنظيم.

A2 : المظهر الخارجي للبنك جذاب ويوحى بالثقة.

A3 : عمال البنك يعتنون بملابسهم وأناقتهم.

A4 : يتوفر البنك على أماكن كافية للانتظار.

A5 : يستعمل البنك تجهيزات ومعدات تكنولوجية متطورة.

A6 : تتميز دفاتر الشيكات والبطاقات الائتمانية التي يصدرها البنك بنوعية وجاذبية عالية.

توضح نتائج الجدول السابق أن موافقة أفراد العينة حول توفر الجوانب المادية الملموسة في وكالة بسكرة كانت عالية بالنظر للمتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.68، لكننا نلاحظ موافقة متوسطة على العبارة **A4** (يتوفر البنك على أماكن كافية للانتظار)، ويرجع السبب حسب مدير الوكالة لتأثير زبائن البنك الواقف على نتيجة الاتجاه العام، حيث تشهد شبابيكه إقبالا كبيرا من طرف المتقاعدين خلال أيام سحب الراتب، ويعتبر أن هذه النتيجة ظرفية وترتبط بيوم أو يومين في الشهر، أما فيما يخص العبارة **A2** (المظهر الخارجي للبنك جذاب ويوحى بالثقة) فقد كانت الموافقة عليها ضعيفة بمتوسط حسابي 2.53، مما يدل على أن أفراد العينة لا يجدون أي تميز في الشكل الخارجي للوكالة.

الجدول رقم (18-2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاعتمادية.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
B1	التكرار	09	08	06	74	04	3.55	1.015	عالية
	النسبة	08.9	07.9	05.9	73.3	04.0			
B2	التكرار	00	17	08	74	02	3.60	0.788	عالية
	النسبة	00	16.8	07.9	73.3	02.0			
B3	التكرار	00	17	05	44	35	3.96	1.038	عالية
	النسبة	00	16.8	05.0	43.6	34.7			
B4	التكرار	00	13	02	80	06	3.78	0.743	عالية
	النسبة	00	12.9	02.0	79.2	05.9			
B5	التكرار	00	04	12	41	44	4.24	0.814	عالية جدا
	النسبة	00	04.0	11.9	40.6	43.6			
B6	التكرار	09	14	30	08	40	3.55	1.367	عالية
	النسبة	08.9	13.9	29.7	07.9	39.6			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير B					3.78	0.674	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS.

حيث أن:

B : الاعتمادية.

B1 : يلتزم الموظفون بمواعيد العمل ولا يغادرون أماكنهم لفترة طويلة.

B2 : يتم انجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.

B3 : يقدم البنك خدمات خالية من الأخطاء.

B4 : تتصف إجراءات سير المعاملات بالبساطة والوضوح.

B5 : يلتزم الموظفون بتنفيذ المعاملات دون تمييز.

B6 : تحرص إدارة البنك على إطلاع العملاء على خدماتها الجديدة.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (18-2) أن موافقة أفراد عينة الدراسة كانت عالية بالنسبة لجل

عبارات متغير الاعتمادية وبمتوسط حسابي عام بلغ 3.78، باستثناء العبارة B5 (يلتزم الموظفون بتنفيذ

المعاملات دون تمييز) والتي جاءت الموافقة عليها عالية جدا وبمتوسط حسابي 4.24.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

الجدول رقم (18-3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستجابة.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
C1	التكرار	00	06	19	74	02	4.38	0.661	عالية جداً
	النسبة	00	05.9	18.8	73.3	02.0			
C2	التكرار	00	10	61	28	02	3.22	0.642	متوسطة
	النسبة	00	09.9	60.4	27.7	02.0			
C3	التكرار	11	04	60	24	02	3.02	0.894	متوسطة
	النسبة	10.9	04.0	59.4	23.8	02.0			
C4	التكرار	00	04	29	68	00	3.71	0.606	عالية
	النسبة	00	04.0	28.7	67.3	00			
C5	التكرار	00	02	04	49	46	3.63	0.561	عالية
	النسبة	00	02.0	04.0	48.5	45.5			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير C					3.59	0.481	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS.

حيث أن:

C : الاستجابة.

C1 : يستمع الموظفون لشكاوي العملاء ويعملون على معالجتها.

C2 : تستجيب إدارة البنك لاحتياجات العملاء واقتراحاتهم.

C3 : يتم الرد على العميل عند الاتصال على أرقام هاتف البنك.

C4 : يتم تحيين (تحديث) جميع عمليات العميل على الموقع الالكتروني للبنك بشكل سريع.

C5 : تقدم الخدمات للعملاء حسب أولوية دخول العميل إلى البنك دون تجاوز.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة كانت كما يلي:

العبارات **C2، C3** : درجة موافقة متوسطة.

العبارات: **C4، C5** : درجة موافقة عالية.

العبارة: **C1**، درجة موافقة عالية جدا.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3.54، أي درجة موافقة عالية، مما يدل على وجود استجابة

للعلاء من طرف وكالة بسكرة.

الجدول رقم (18-4): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأمان.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
D1	التكرار	00	02	12	81	06	3.90	0.500	عالية
	النسبة	00	02.0	11.9	80.2	05.9			
D2	التكرار	00	08	04	85	04	3.84	0.612	عالية
	النسبة	00	07.9	04.0	84.2	04.0			
D3	التكرار	00	00	00	51	50	4.50	0.502	عالية جدا
	النسبة	00	00	00	50.5	49.5			
D4	التكرار	00	00	20	65	16	3.96	0.599	عالية
	النسبة	00	00	19.8	64.4	15.8			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير D					4.04	0.350	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

D : الأمان.

D1 : يمتلك البنك القدرة الكافية لحماية حسابات العملاء من الاعتداء.

D2 : موظفو البنك لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

D3 : يتعامل موظفو البنك مع العملاء بطريقة مهذبة.

D4 : يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بعملائه.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لإجابات العينة المدروسة حول متغير الأمان يساوي

4.04، أي درجة موافقة عالية، وهي درجة ميزت جميع العبارات، باستثناء العبارة **D3** (يتعامل موظفو

البنك مع العملاء بطريقة مهذبة) فقد كانت الموافقة عليها عالية جدا، وبمتوسط حسابي **4.50**.

الجدول رقم (18-5): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعاطف.

رمز العبارة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
E1	التكرار	00	14	41	44	02	3.34	0.739	متوسطة
	النسبة	00	13.9	40.6	43.6	02.0			
E2	التكرار	09	20	20	50	02	3.16	1.056	متوسطة
	النسبة	8.9	19.8	19.8	49.5	02.0			
E3	التكرار	00	02	04	89	06	3.98	0.424	عالية
	النسبة	00	02.0	04.0	88.1	05.9			
E4	التكرار	00	22	24	45	10	3.43	0.942	عالية
	النسبة	00	21.8	23.8	44.6	09.9			
E5	التكرار	00	12	15	73	01	3.62	0.705	عالية
	النسبة	00	11.9	14.9	72.3	01.0			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير E					3.50	0.466	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

حيث أن:

E : التعاطف.

E1 : يتوفر البنك على لوحات إرشادية وإلكترونية لتسهيل خدمة العملاء.

E2 : يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات المصرفية عوضا عن العميل.

E3 : يقدم موظفو البنك للعميل النصائح والتوجيهات اللازمة لانجاز معاملته.

E4 : يظهر الموظفون المعرفة الشخصية بالعميل، ويحرصون على الترحيب به.

E5 : يتفهم موظفو البنك المشكلات التي قد تواجه العملاء ويقدمون لهم الدعم الكافي.

تبين نتائج الجدول السابق أن اتجاهات إجابات العينة كانت كما يلي:

العبارات: E1، E2 : درجة موافقة متوسطة.

العبارات: E3، E4، E5 : درجة موافقة عالية.

أما المتوسط العام فقد بلغ 3.50، أي درجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن أفراد العينة المدروسة يرون أنه يمكن الاعتماد على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - في إنجاز معاملاتهم المصرفية.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وعرض المقترحات.

سوف نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة، واقتراح بعض العمليات الإدارية من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية، وكالة بسكرة.

المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها*، وقياس نوعية العلاقة بينها، هل هي علاقة اعتماد (انحدار) أم لا، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي

المتدرج والنتائج يوضحها الجدول رقم (19) .

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.01

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

الجدول رقم (1-19): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية.

مستوى الدلالة sig	قيمة T	معلمة الميل β	خطأ التقدير	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.000	12.027	0.598	0.2389	0.594	0.770	A
0.000	9.852	0.988	0.4819	0.495	0.704	B
0.000	10.384	0.724	0.3348	0.521	0.722	C
0.000	4.766	0.315	0.3172	0.187	0.432	D
0.000	7.723	0.596	0.3707	0.376	0.613	E
0.000	12.328	0.644	0.2510	0.606	0.778	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج spss.

يبين الجدول رقم (1-19)، أن علاقة البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية بأبعاد جودة الخدمة المصرفية جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، وأن أضعف علاقة ارتباط تم تسجيلها هي مع عنصر الأمان (D) بمعامل ارتباط منخفض 0.432، أي وجود تأثير ضعيف لبعد التنظيم على إحساس أفراد عينة الدراسة بالأمان في مجال الحصول على الخدمات المصرفية بوكالة بسكرة، بينما دلت معاملات الارتباط الأخرى على وجود علاقة ارتباط متوسطة أو قوية بين البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية وباقي أبعاد جودة الخدمة المصرفية، تصدرتها العلاقة مع الجوانب المادية الملموسة (A) بمعامل ارتباط يساوي 0.770.

أما معامل الارتباط العام ليبرسون فقد بلغ 0.778، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية وجودة الخدمة المصرفية، حيث يفسر البعد التنظيمي ما نسبته 60.6% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وبمعلمة ميل خط انحدار تختلف عن الصفر بلغت 0.644، وعليه يمكن تأكيد الفرضية الأولى، وهي **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد**

التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة

بسكرة-

الجدول رقم (19-2): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية .

أبعاد جودة الخدمة المصرفية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	خطأ التقدير	معلمة الميل β	قيمة T	مستوى الدلالة sig
A	0.594	0.353	0.3015	0.415	7.346	0.000
B	0.904	0.817	0.2897	1.143	21.058	0.000
C	0.702	0.493	0.3446	0.633	9.812	0.000
D	0.538	0.289	0.2966	0.352	6.344	0.000
E	0.669	0.447	0.3489	0.585	8.949	0.000
المؤشر العام	0.840	0.706	0.2169	0.626	15.400	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (19-2)، أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعد الإجرائي لإعادة الهندسة

الإدارية وأبعاد جودة الخدمة المصرفية وأن كل العلاقات ذات دلالة إحصائية (لم تتعدى قيمة sig 0.05

في جميع الأبعاد)، ويلاحظ أن أفواها كانت مع عنصر الاعتمادية (B)، حيث بلغ معامل الارتباط

0.904، ثم الاستجابة (C) بمعامل ارتباط 0.704، و التعاطف (E) بمعامل ارتباط 0.669 مما يدل

على وجود تأثير قوي للبعد الإجرائي على هذه العناصر المكونة لجودة الخدمة المصرفية، بينما كانت

أضعف علاقة ارتباط مع عنصر الأمان (D) بمعامل ارتباط منخفض 0.538.

أما علاقة البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمة المصرفية، فقد جاءت قوية، ومفسرة

لما نسبته 70.6% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وذلك وفقا لقيمة معامل الارتباط 0.840،

وقيمة معامل التحديد 0.706، وقيمة ميل خط الانحدار التي اختلفت عن الصفر 0.626، ومنه يمكن

قبول الفرضية الثانية، وهي **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة**

الإدارية على جودة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

الجدول رقم (19-3): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية.

أبعاد جودة الخدمة المصرفية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	خطأ التقدير	معلمة الميل β	قيمة T	مستوى الدلالة sig
A	0.754	0.569	0.3082	0.734	11.425	0.000
B	0.451	0.204	0.6052	0.635	5.032	0.000
C	0.428	0.183	0.4374	0.430	4.713	0.000
D	0.611	0.373	0.2785	0.446	7.647	0.000
E	0.282	0.080	0.3595	0.219	2.927	0.004
المؤشر العام	0.594	0.353	0.3214	0.493	7.353	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج spss.

يبين الجدول في الأعلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وأن

هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين **البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية والعنصران الجوانب المادية**

الملموسة والأمان، بمعادلات ارتباط 0.754، 0.611، على الترتيب، في حين تم تسجيل علاقات ارتباط

ضعيفة مع جوانب جودة الخدمة المصرفية الأخرى، أدناها مع عنصر التعاطف (E) بمعدل ارتباط

0.282.

وحسب قيمة معامل الارتباط العام الذي يساوي 0.594 هناك علاقة ارتباط تكاد تكون قوية بين **البعد**

التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية وأبعاد جودة الخدمة المصرفية، وأن نسبة 35.3% من التباين في قيم

جودة الخدمة المصرفية تعود **لتأثير البعد التكنولوجي**، مع معلمة ميل موجبة تساوي 0.493، وعليه

فالفرضية الثالثة صحيحة أي **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة**

الإدارية على جودة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

الجدول رقم (19-4): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير **أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية.**

مستوى الدلالة sig	قيمة T	معلمة الميل β	خطأ التقدير	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
0.000	9.138	0.622	0.2760	0.458	0.676	A
0.000	16.251	1.419	0.3541	0.727	0.853	B
0.000	11.718	0.905	0.3132	0.581	0.762	C
0.000	8.454	0.559	0.2680	0.419	0.648	D
0.000	14.990	0.960	0.2595	0.694	0.833	E
0.000	21.910	0.893	0.1652	0.829	0.911	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS.

يظهر الجدول في الأعلى أن **العلاقة بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة وكل أبعاد جودة الخدمة المصرفية جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05**، وأن أقواها كانت بين **أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة والأبعاد: الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، بمعاملات ارتباط 0.853، 0.833، 0.762**، على الترتيب، ثم بدرجة أقل مع البعدين الجوانب المادية الملموسة والأمان بمعاملات ارتباط **0.676، 0.648، على الترتيب.**

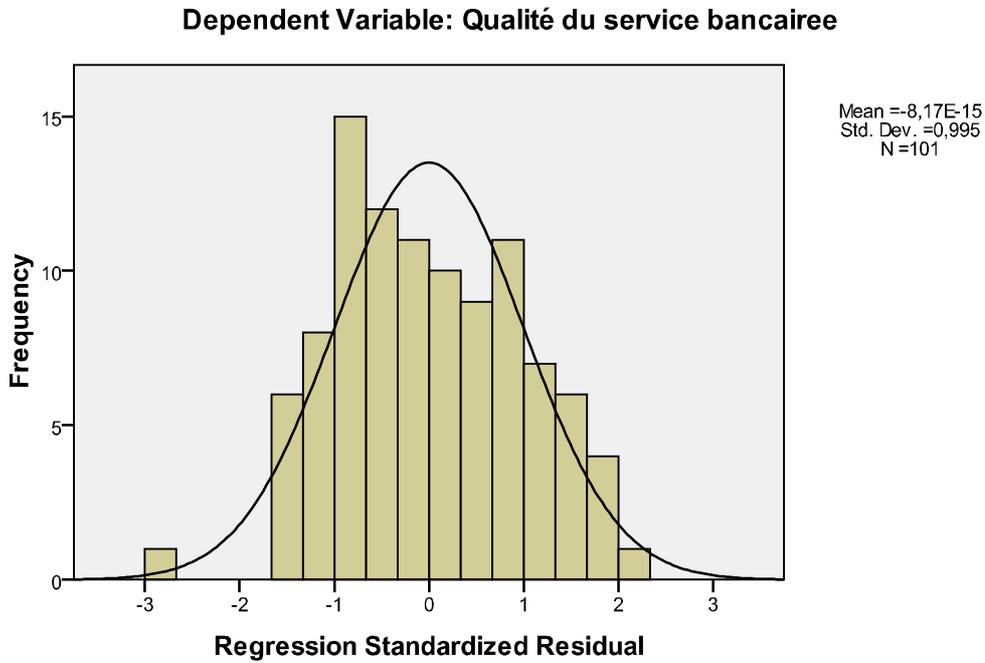
وقد بلغ معامل الارتباط العام **0.911**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل وهو إعادة الهندسة والذي تعبر عنه أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة والمتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية والذي تعبر عنه كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية، حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته **82.9%** من التباين في قيم المتغير التابع، مما يدل على صحة الفرضية الرابعة وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير **أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -**

والشكلان رقم (16) ورقم (17) يبينان طبيعة توزيع بيانات الدراسة ولوحة انتشارها للتأكد أكثر من

صلاحية نموذج الانحدار المتعدد.

شكل رقم(16): طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.

Histogram

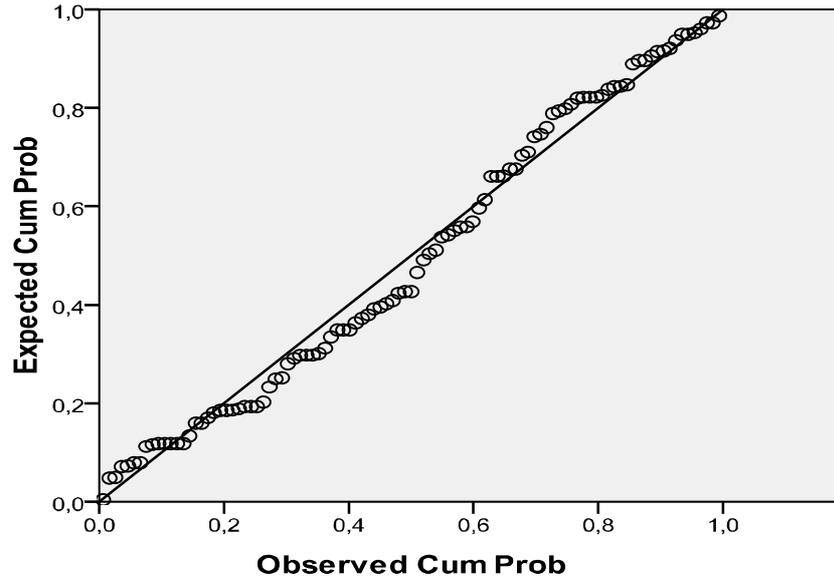


المصدر: نتائج تحليل spss

شكل رقم(17): لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Qualité du service bancaire



المصدر: نتائج تحليل SPSS

نلاحظ من خلال الشكلين السابقين أن المدرج التكراري للمتغير التابع، وهو جودة الخدمة المصرفية يتبع إلى حد كبير التوزيع الطبيعي، وأن لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة تأخذ شكل شبيه بالخط المستقيم، مما يدل على صدق النتائج المتوصل إليها، وقدرتها على تفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

المطلب الثاني: مقترحات الدراسة.

من أجل المساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تحاول هذه الدراسة تقديم بعض الاقتراحات لدعم عمليات إعادة الهندسة الإدارية في وكالة بسكرة.

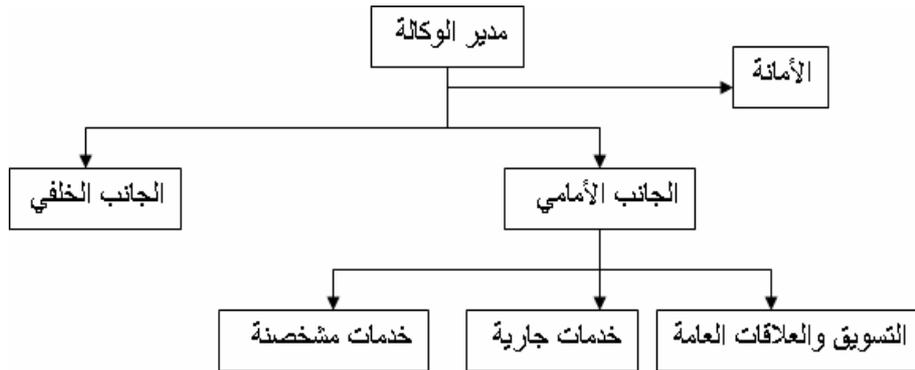
الفرع الأول: إضافة قسم للتسويق والعلاقات العامة.

من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة (أنظر الملحق رقم 04) نجد أنه يخلو من قسم أو مصلحة لتسويق الخدمات المقدمة، مما جعل عملية التسويق مقتصرة على بعض البطاقات التعريفية التي تصدرها المديرية العامة، وموقع البنك على الانترنت، وأحيانا مشاركة الوكالة أو المديرية الجهوية في ملتقيات أو أيام دراسية تعقدتها هيئات حكومية.

من هذا المنطلق يقترح الباحث إضافة قسم للتسويق والعلاقات العامة، كما هو موضح في الشكل

الموالي:

شكل رقم (18): إضافة قسم تسويق وعلاقات عامة للهيكل التنظيمي - وكالة بسكرة.



المصدر: من إعداد الباحث.

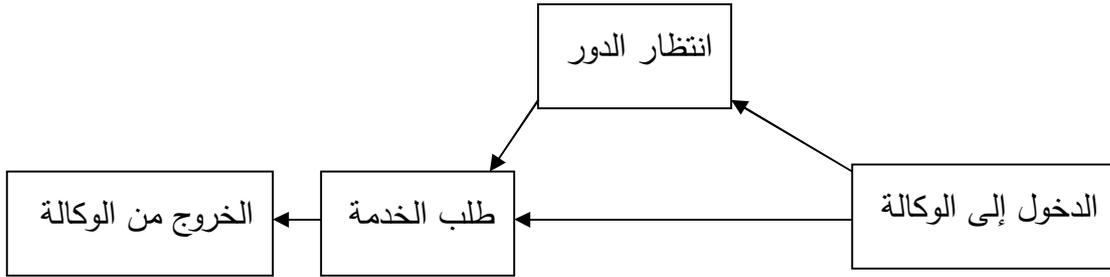
وتتمثل مهمة قسم التسويق والعلاقات العامة في:

أولا: دعم سير العمليات الإدارية في الوكالة.

وذلك من خلال إضافة مرحلة جديدة كما يلي:

أ- مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة: نلاحظ من خلال الشكل رقم (19) أن طلب الخدمة يبدأ بدخول العميل إلى الوكالة، ثم يتوجه نحو مكتب طلب الخدمة إذا كان شاغرا، أو الانتظار حتى يحين دوره ثم تنتهي العملية بخروجه من الوكالة.

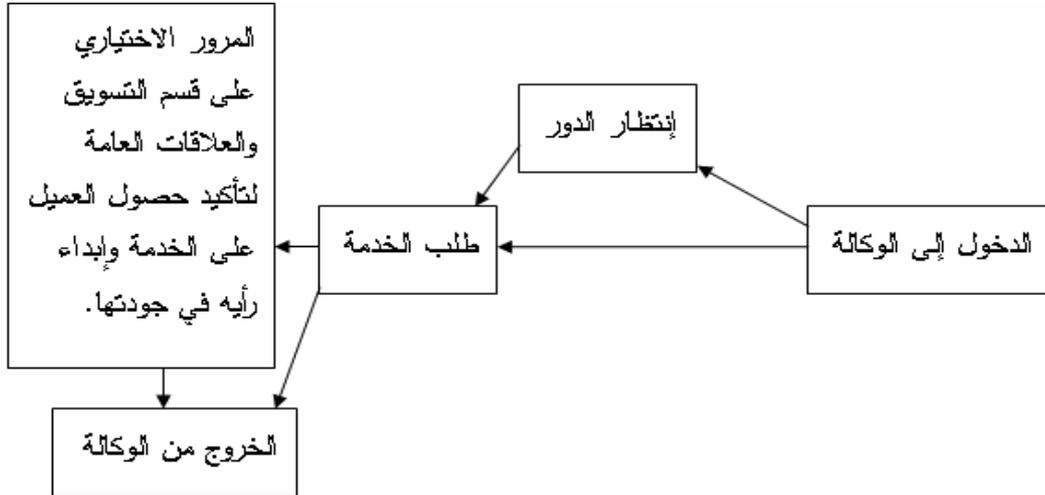
شكل رقم (19): مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة.



المصدر: من إعداد الباحث.

ب- مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة بعد إضافة قسم التسويق والعلاقات العامة:

شكل رقم (20): مراحل طلب الخدمة المصرفية في الوكالة بعد إضافة قسم التسويق والعلاقات العامة.



المصدر: من إعداد الباحث.

في هذه الحالة، وكما هو موضح في الشكل رقم (20) يمر العميل قبل خروجه من الوكالة على قسم التسويق والعلاقات العامة بشكل اختياري، لتأكيد حصوله على الخدمة ورضاه عنها، أو تقديم مقترحاته أو

شكاويه مقابل بطاقة يقترحها الباحث تمكن العميل من الحصول على مزايا إضافية خلال فترة محدود بعد تسجيله لمجموعة من التدخلات الموضوعية، مثل أسبقية الحصول على الخدمة، فتح الحساب بالعملة الوطنية أو الأجنبية بمبلغ أقل، دعوة العميل لحضور التظاهرات أو المؤتمرات التي تشارك فيها الوكالة، الاحتفاظ برقم هاتف العميل والتواصل معه في المناسبات والأعياد، وكل من شأنه أن يشجع العميل على الولاء للبنك، والإدلاء برأيه حول الخدمات المقدمة، وبهذه الطريقة سوف تتمكن الوكالة من:

1- قياس درجة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، مما يساعد على دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

2- الاستماع إلى شكاوي العملاء والحيلولة دون خروجهم غير راضين، وبالتالي تفادي تحولهم إلى بنوك منافسة، أو تأثيرهم سلبا على سمعة الوكالة بنقل استيائهم إلى عملاء آخرين.

ثانيا: الاحتكاك بالعملاء.

عن طريق استقبالهم في القسم، وإطلاعهم على أنواع الخدمات المقدمة، والتواصل معهم أثناء فترة انتظارهم في الوكالة.

ثالثا: الإشراف على اللوحات الالكترونية.

يقترح الباحث إقامة لوحات إلكترونية في بهو وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشرف عليها قسم التسويق والعلاقات العامة، ويتم استغلالها في الترويج لخدمات و سلع مؤسسات أخرى، لقاء مقابل مادي يحدده بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويمكن أن يقوم القسم بدور الوسيط بين العملاء وتلك المؤسسات خاصة التي لها علاقة بنشاط البنك، ويعتبر ذلك عملية إدارية جديدة ومكملة للخدمات المصرفية المقدمة.

رابعا: التعريف برسالة البنك ودوره، وقواعد عمله.

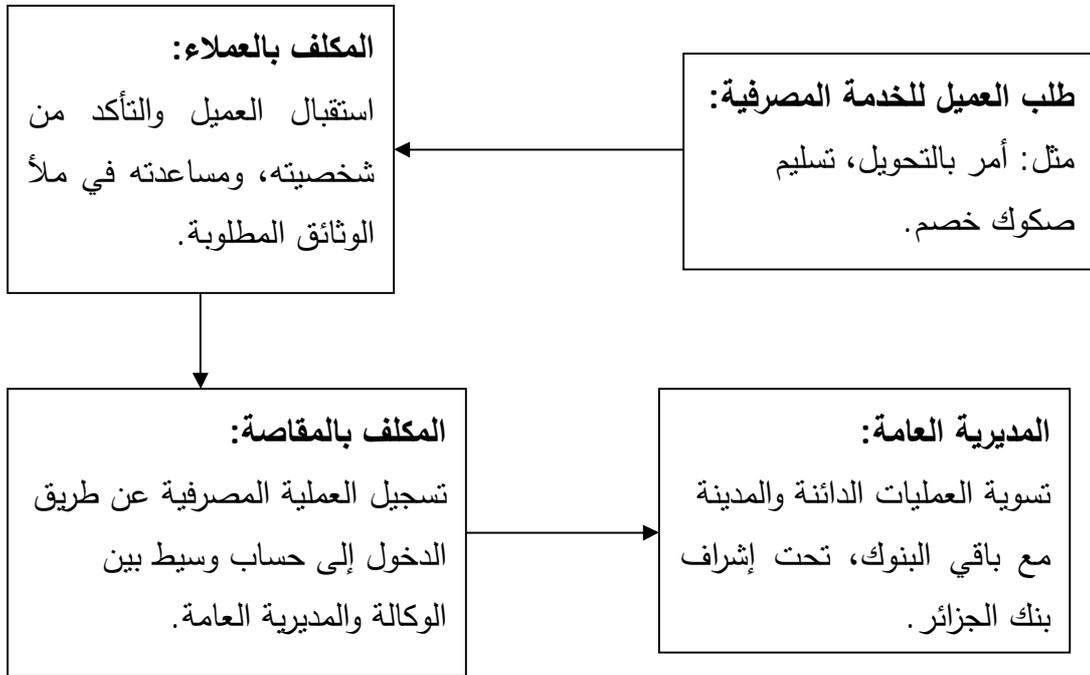
وذلك من خلال تبليغها للجمهور والمؤسسات ذات العلاقة.

الفرع الثاني: رقم حساب وطني لتسريع عملية المقاصة.

تمر عملية المقاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، حسب المكلف بها في وكالة بسكرة عن طريق حساب وسيط بين الوكالة وبين المديرية العامة، هذه الأخيرة التي تتولى تسوية الحسابات مع البنوك الأخرى تحت إشراف بنك الجزائر، وتستغرق العملية مدة لا تقل عن 03 أيام.

والشكل الموالي يبين أهم مراحل عملية المقاصة في البنك:

شكل رقم (21): مراحل عملية المقاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات قدمه المكلف بالمقاصة في وكالة بسكرة.

أما ما تقترحه هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتعاون مع باقي البنوك، هو تحسين هذه العملية الإدارية من خلال رقم حساب وطني يفتحه العميل في البنك الذي يختاره، ويمكن لأي بنك الدخول إلى هذا الحساب عن طريق وكالاته لإجراء عملية المقاصة بشكل مباشر، وفي وقت سريع، مع توفير كافة الضمانات لحماية هذا الحساب من التعديت والخروقات.

وبهذه الطريقة سوف يتمكن المكلف بالمقاصة من تسوية العمليات المصرفية* الدائنة والمدينة بالدخول مباشرة لأرقام الحسابات دون الرجوع إلى المديرية العامة.

الفرع الثالث: الاستجابة لاحتياجات العملاء بتطبيق معاملات تتوافق مع الشريعة الإسلامية.

يعتبر التمويل بالقروض الربوية من المعاملات المحضورة شرعا، مما جعل فئات عديدة من المدخرين والمستثمرين تعترض عليه، ولا تستجيب لمؤثراته الإغرائية.

وفي هذا الإطار يقترح الباحث على المسيرين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تغيير تسمية مكلف بالقروض في الجانب الخلفي من الهيكل التنظيمي بتسمية مكلف بالتمويل، وذلك لفتح المجال أمام وجود صيغ تمويل إسلامية تتناسب مع احتياجات العملاء، مثل التمويل التأجيري، التمويل بالمزارعة، التمويل بالمرابحة، التورق.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يمكن أن يدخل البنك بجزء من أمواله في مشروع شراكة مع نوعين من

المؤسسات هما:

أولاً: المؤسسات التي تنتج الآلات والمعدات الفلاحية.

ثانياً: وكالات بيع السيارات.

وبهذه الطريقة سوف يحقق البنك المكاسب التالية:

* الإجراء المقترح يتعلق بعمليات المقاصة التي تتم مع بنوك أخرى مثل أمر بتحويل مبلغ من حساب في BADR إلى حساب في BNA، BDL... الخ، أو تسليم صكوك خصم لتحصيل مبلغ من حساب في بنك آخر إلى حساب موجود في BADR، أما عمليات المقاصة التي تتم بين الحسابات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية فلا تتطلب الرجوع إلى المديرية العامة.

أ- يتخلص البنك من الشبهات الشرعية المتعلقة بصيغة المرابحة للأمر بالشراء، لأنه في هذه الحالة يعتبر مالكا للسلع التي يبيعها، ومنها السيارات التي يشهد الطلب عليها نمو كبيرا، وبالتالي يمكن أن تكون سوقا مربحا للبنك.

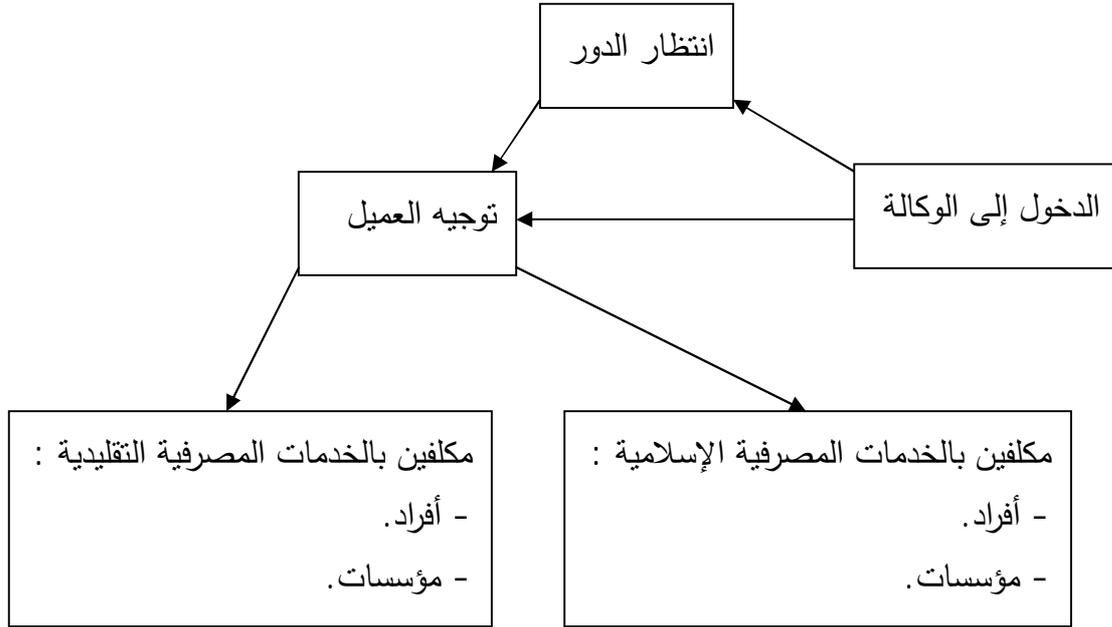
ب- يستغل البنك شراكته مع المؤسسات التي تنتج الآلات، والمعدات الفلاحية في توفير احتياجات الفلاحين بصيغة المرابحة أو المزارعة، أو صيغة التمويل الإيجاري.

ج- يستخدم البنك السلع التي يملكها في تنظيم عمليات تورق مع العملاء، حيث يبيعهم السلع بثمن مؤجل، ويساعدهم في بيعها لزيائن آخرين دون أن يفرض عليهم، أو يشتري منهم.

أما في حالة حاجة البنك للسيولة، فيمكنه تنظيم عمليات تورق مع أحد المؤسسات التي تنتج آلات أو معدات أو سلع يحتاجها عملائه، ثم يبيعها لهم بسعر أقل فيحصل على النقد، ويحقق مصلحة العملاء بأن يوفر عليهم الجهد والوقت، ويمكنهم من الشراء بأسعار تنافسية.

ولنجاح العمليات السابقة لابد من إدخال تعديلات على سير العمليات الإدارية في البنك، وذلك بإضافة مكتب للخدمات المصرفية الإسلامية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (22): إضافة خدمات مصرفية إسلامية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الرابع: استعمال الميكرفون لتنظيم طابور البنك الواقف وتحقيق رضا العملاء.

من بين الطرق التي تعتمد عليها إعادة الهندسة الإدارية في ابتكار أساليب عمل جديدة نجد المقارنة المرجعية، وهي إجراء مقارنة مع المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تمارس نفس الأسلوب أو العملية والاستفادة من تجاربها الناجحة في تطوير الأداء والقضاء على الانحرافات الموجودة، وفي هذا السياق يقترح الباحث استعمال الميكرفون الصوتي لتفادي نقاط الاختناق التي تشهدها شبابيك بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - خلال أيام سحب الراتب من طرف المتقاعدين، وذلك بعد نجاح هذه الوسيلة في تحقيق رضا عملاء كثير من المؤسسات.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، توصلنا إلى:

- 1- وجود حالات لإعادة الهندسة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - 2- تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية على صعيد ترتيب العمل وتنظيمه.
 - 3- استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى إلى زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - 4- هناك دعم لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - 5- تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، إلى عملائه.
- وعلى الرغم من هذه الجهود تم تسجيل بعض النقائص المتعلقة بعدم جودة قسم للتسويق والعلاقات العامة، بالإضافة لوجود وازع ديني يدفع بعض العملاء إلى عدم التعامل مع البنك في مجال التمويل نتيجة استخدامه للقروض الربوية.

خاتمة

خاتمة.

بعد دراستنا لجوانب البحث، وجدنا أن موضوع إدارة التغيير يعد من أهم انشغالات الممارسين والمختصين في مجال العلوم الإدارية، وذلك بسبب تزايد حدة المنافسة، وبروز تحديات عديدة تواجه المؤسسات منها: العولمة الاقتصادية، وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، وانفتاح الأسواق أمام مرور السلع والخدمات.

وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسات من خلال عدة مداخل، أهمها وأحدثها مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ويعتبر هذا المنهج ملائماً لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ظل عولمة مصرفية برزت بأبعاد ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقة، مثل الحوكمة المصرفية، الهندسة المالية، الصيرفة الالكترونية.

ومن بين البنوك المتأثرة بهذه المتغيرات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بذل مسيروه جهود معتبرة من أجل تحسين جودة الخدمات التي يقدمها لجمهور العملاء، إلا أن ذلك غير كافي من وجهة نظرنا لأن البنك لم يفتح حتى الآن على الخدمات المصرفية الإسلامية، التي أصبحت تستقطب العديد من المستثمرين في دول العالم، كما أن البنك لازال يخضع لقواعد التسيير العام، مما جعل عملياته الإدارية تخضع لقرارات سياسة أكثر من خضوعها لإرادات ابتكاريه وإبداعية.

وفي هذا الإطار توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة.

أ- النتائج على المستوى النظري.

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري كما يلي:

1- مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم المالية.

2- هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.

3- تهتم إعادة الهندسة الإدارية بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهيكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة الهندسة الإدارية وتتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى.

4- تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن مداخل التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة التنظيم، التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، استخدام التكنولوجيا الحديثة.

5- تعتبر إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، ومنها اختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في مجال العمل المصرفي مثل حوكمة المؤسسات وإعادة الهندسة المالية.

6- تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، خاصة وأنه من الصعب تمييز الخدمات المصرفية وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.

7- يتوقف نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم، وعدم الركون لحجم الإيرادات أو عدد العملاء كمقياس لجودة الخدمات المقدمة، فقد تزيد الإيرادات مع سوء الخدمة نتيجة وجود ارتفاع في الأسعار، وقد يزيد عدد العملاء مع سوء الخدمة نتيجة لعدم ظهور منافس أفضل.

ب- النتائج على المستوى التطبيقي.

1- النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان.

من أهم النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان نذكر:

- ارتفاع نسبة الذكور في عينة الدراسة مقارنة مع نسبة الإناث حيث قدرت بـ 74.3%، مما يدل على أن

غالبية زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة- من الذكور.

- معظم أفراد العينة من الفئة العمرية [30 إلى 60] سنة.

- تمثيل عينة الدراسة لأغلب النشاطات والمهن، مما يدل على تنوع زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

- معظم أفراد العينة قاموا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، بعد مقارنة مع وكالات بنوك أخرى، مما يدل على وعي أفراد العينة لاختياراتهم، وقدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، على جذبهم للتعامل معه.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية جاءت كلها عالية، أو عالية جدا، مما دل على وجود تنسيق بين الوحدات الإدارية، وتحول في الأعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، وأن إنجاز المعاملات المصرفية تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل، وأن هناك دمج للعمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية، جاءت كلها عالية، وقد سجلت أكبر قيم للمتوسط الحسابي في العبارات **Y5**: إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين، **Y3**: هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمات المصرفية، **Y4**: هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات المصرفية.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تعكس الجانب التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية، جاءت كلها عالية، وقد سجلت أكبر قيم للمتوسط الحسابي في العبارات **Z2**: استفاد البنك من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات المصرفية، **Z3**: يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور العملاء، **Z4**: هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة.

- جاءت موافقة أفراد العينة على أبعاد جودة الخدمة المصرفية كلها عالية، رغم تسجيل موافقة ضعيفة على العبارة **A1**: المظهر الخارجي للبنك جذاب ويوحى بالثقة.

- احتل بعد الأمان المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد جودة الخدمة المصرفية بمتوسط حسابي 4.04، وفي المرتبة الثانية بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي 3.78، ثم بعد الجوانب المادية

الملموسة بمتوسط حسابي 3.68، وتبعه بعد الاستجابة بمتوسط حسابي 3.59، وأخيرا بعد التعاطف بمتوسط حسابي 3.50.

- يعتبر البعد الإجرائي أكثر أبعاد إعادة الهندسة الإدارية تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية بمعدل ارتباط 0.840، وقد فسر ما نسبته 70.6% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، ويليه البعد التنظيمي بمعدل ارتباط بلغ 0.778، حيث فسر ما نسبته 60.6% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وأخيرا البعد التكنولوجي بمعامل ارتباط يساوي 0.594 ونسبة تفسير بلغت 35.3%.

- وجود تأثير ضعيف لبعد التنظيم على إحساس أفراد عينة الدراسة بالأمان في مجال الحصول على الخدمات المصرفية بوكالة بسكرة، وعلى عكس ذلك هناك علاقة ارتباط متوسطة أو قوية تجمعها مع باقي أبعاد جودة الخدمة المصرفية، تصدرتها العلاقة مع الجوانب المادية الملموسة.

- وجود تأثير قوي للبعد الإجرائي على العناصر المكونة لجودة الخدمة المصرفية، أقواها كانت مع عنصر الاعتمادية (B)، والاستجابة (C)، ثم التعاطف (E)، بينما كانت أضعف علاقة ارتباط مع عنصر الأمان (D).

- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية وبعدي الجوانب المادية الملموسة والأمان، في حين تم تسجيل علاقات ارتباط ضعيفة مع جوانب جودة الخدمة المصرفية الأخرى، أدناها مع عنصر التعاطف (E).

2- النتائج المستمدة من سياسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

ومن أهمها:

- تخصص موظفي الخط الأمامي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، وتكوينهم من طرف البنك في مجال عملهم، ليقوموا بتقديم خدمات مصرفية مشخصة، وفق منظور متطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسياسة البنك الجالس la banque assise، وهو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيفة، يتم فيه استقبال العميل دون شبابيك، من خلال جلوسه مباشرة أمام الموظفين.

- منح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالاته، ومنها وكالة بسكرة، صلاحيات أوسع جعلتها تتخذ قرارات كانت في الماضي من اختصاص المديرية الجهوية أو المديرية العامة، وتتطلب الموافقة عليها وقت أطول، مما انعكس إيجابا على تخفيف إجراءات الحصول على الخدمات المصرفية، وتقليص مدة معالجة ملفات القروض.

- استخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة- تقنيات حديثة في مجال خدمة زبائنه مثل: البطاقات الالكترونية، الشبابتك الآلية (les guichets automatiques desbillets)، المقاصة الالكترونية (télécompensation)، التواصل مع العملاء من خلال شبكة الانترنت.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

في ضوء النتائج السابقة، وعن طريق الفحص الإحصائي للعلاقة بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، تمكن الباحث من الوصول إلى صحة فرضيات الدراسة، والتي كانت كما يلي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

وعليه يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة بأنه يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مما جعل الباحث يقترح بعض المساهمات لتدعيم سير العمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات تحسين الجودة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة، الجزائر.

ثالثا: توصيات الدراسة.

إن نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية يتطلب الآتي:

- أ- امتلاك رؤية مستقبلية، واستشرافية لما سوف تتجه إليه عوامل المحيط.
- ب- التخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الأهداف المسطرة.
- ج- الإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك.
- د- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسبق إليها مهم في تطبيق وإنجاح إعادة هندسة الإدارة.
- هـ- اليقظة التنافسية من خلال المتابعة الدائمة لتصرفات المنافسين.
- و- المراجعة المستمرة لأراء العملاء.
- ز- تجديد ثقافة العمال استجابة لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

رابعا: أفاق البحث.

من خلال تعرضنا لمختلف حيثيات الدراسة تبادر إلى أذهننا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مجالاً لأبحاث مستقبلية منها:

- أ- دراسة دورة حياة مشروع إعادة الهندسة الإدارية بداية من مرحلة تطبيقه إلى مرحلة استبداله بمشروع جديد، وذلك بالتركيز على مدة المشروع والعوامل الأكثر تأثيراً في نجاحه، وحجم التكاليف المخصصة له ودرجة مساهمته في زيادة الإيرادات.
- ب- البحث في تأثير إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح الأخرى مثل كفاءة تخصيص الموارد، حجم الأرباح المحققة، فعالية الرقابة على الأداء.
- ج- دراسة دور إعادة الهندسة الإدارية في إنجاح مشاريع الاندماج والشراكة والصيرفة الشاملة.

د- تحليل دور الثقافة التنظيمية في إنجاز مشروع إعادة الهندسة الإدارية بالمصارف الجزائرية.

ه- إجراء دراسة مقارنة بين أساليب قياس الجودة، واختيار أكثرها صدقا وأقلها تكلفة، وتدعيمه بأحدث

الإسهامات العلمية والتكنولوجية.

و- إبراز أهمية إعادة الهندسة الإدارية في الانفتاح على العمل المصرفي الإسلامي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ - القواميس والمعاجم:

- 1- أبي القاسم جار الله، أساس البلاغة، ط1، ج1، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 1998.
- 2- بن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1994.
- 3- شوقي ضيف، المعجم الكبير، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، ط1، ج4، مصر، 2000.

ب - الكتب:

- 4- ابن الأثير، جامع الأصول، المجلد 11، دار البيان، 1972.
- 5- أحمد شاعر العسكري، مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 6- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر، عمان، 2001.
- 7- أسعد حامد أورمان، التسويق السياحي والمصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- الحمادي علي، الطريق إلى التميز، عمان، دار ابن حزم، 2006.
- 9- الخضير محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 10- الخلف عبد الله موسى، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، مركز آفاق الجودة، الرياض 2004.
- 11- الطائي حميد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق، عمان، 2003.
- 12- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي، عمان، 2005.
- 13- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 14- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2006.
- 15- ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 18- جانيل بارلو، كلاوس مولر، تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2004.
- 19- حسان حامد حسين، صكوك الاستثمار، هيئة المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية الإسلامية، المنامة، 2003.
- 20- حسن النوري، بحوث قانونية في البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
- 21- حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 22- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 23- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007،
- 24- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 25- خالد بن سعد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الرياض، 1997.
- 26- رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
- 27- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 28- زياد رمضان محمود، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 29- سامي السويلم، صناعة الهندسة الإسلامية (نظرات في المنهج الإسلامي)، مركز البحوث، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، 2000.
- 30- سعيد سيف ، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 31- سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 32- سليمان محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 33- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
- 34- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 35- عبول محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2004.
- 36- عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 37- عصام فهد العريبي، دراسات معاصرة في محاسبة البنوك والبورصات، دار الرضا، دمشق، 2001.
- 38- علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات (مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة)، الدار الجامعية، 2007.
- 39- عمرو عبد الرحمان، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
- 40- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 41- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1996.

- 42- فهد بن صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالدة، الرياض ، 1998.
- 43- فيل أرمسترونج، جون سوليفان، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فيفري 2001.
- 44- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
- 46- مايكل هامر، ثورة إعادة الهندسة، أفاق للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 2000.
- 47- مايكل هامر، جيمس شامبيي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة ، 1995.
- 48- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.
- 49- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
- 50- محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 51- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، الأردن، 2003.
- 52- مسلم بن الحجاج بن مسلم، صحيح مسلم، بيت الأفكار، 1998.
- 53- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة، عمان، 1999.
- 54- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، عمان، وائل للنشر، 2005.
- 55- ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير، الصيرفة الالكترونية، دار وائل، عمان، 2008،
- 56- هالة السعيد، الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007.
- 57- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 58- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 59- هنيدي منير، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء (مدخل حوكمة الشركات)، دار المعارف، الإسكندرية، 2009.
- 60- وجدي عبد الفتاح سواحل، الهندسة الوراثية (الأساليب والتطبيقات)، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006.
- 61- وحيد الهندي، تطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.

ج- رسائل الماجستير والدكتوراه.

- 62- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 63- اليحيوي صبرية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة طيبة، السعودية، 2001.
- 64- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006.
- 65- حازم عبد العزيز داود، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 66- حسني عبد العزيز يحي، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس مال العامل، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، 2009.
- 67- رسمية احمد أمين، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
- 68- رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 69- رعد الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 1998/1997.
- 70- عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
- 71- عماد الدين أحمد، المعاملات الالكترونية بواسطة الهواتف النقالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 72- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 73- لمى فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 74- محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2004.
- 75- معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية التجارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.
- 76- ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

77- واقد يوسف، النظام القانوني للدفع الإلكتروني، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011.

د - المنتقيات والمؤتمرات:

78- إبراهيم طه العجلوني، أفاق إدارة الجودة في الألفية الثالثة، المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 18-22 فيفري 2008.

79- أحمد طرطار، دور الهندسة المالية الإسلامية في علاج الأزمة المالية، الملتقى الدولي الأول حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

80- أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، قسنطينة، 2010.

81- آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، الصيرفة الإلكترونية في الجزائر المؤتمر العلمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 05 يوليو 2007.

82- بدرية بنت صالح الميمان، الجودة في التعليم العالي، الملتقى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، 07 ماي 2008.

83- بوعافية رشيد، إبراهيم مزبود، الهندسة المالية كمدخل لتطوير صناعة المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدايل المالية والمصرفية " النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً"، المركز الجامعي خميس مليانة، 05-06 ماي 2009.

84- تمجدين نور الدين، عرابية الحاج، تحديث القطاع المصرفي في الجزائر، الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 11-12 مارس 2008.

85- خنيوة محمد الأمين، حنان علي موسى، منتجات الهندسة المالية الإسلامية: الواقع والتحديات ومناهج التطوير، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.

86- رايس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012.

87- سماح ميهوب، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 14-15 ديسمبر 2010.

88- سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، مصر، 2005.

- 89- شوقي جباري، فريد خميلي، دور الهندسة المالية الإسلامية في علاج الأزمة، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية العالمية المعاصرة من منظور اقتصادي إسلامي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 01-02 ديسمبر 2010.
- 90- صفية أحمد أبو بكر، الصكوك الإسلامية، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية، دبي، 31 مايو-04 يونيو، 2009.
- 91- عبد الرزاق حبار، بن علي بلعزور، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
- 92- عبد الستار أبوغدة، ضوابط وتطوير المشتقات المالية في العمل المالي (العربون، السلم، تداول الديون)، المؤتمر الثامن للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، مملكة البحرين، 18-19 ماي 2009.
- 93- عبد الغني ربح، نور الدين غردة ، تطبيق أنظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، الملتقى الدولي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 11-12 مارس 2008.
- 94- عبد الكريم احمد قندوز، الهندسة المالية واضطراب النظام المالي العالمي، المؤتمر الرابع حول الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور إسلامي، جامعة الكويت، 15-16 ديسمبر 2010.
- 95- عبد الكريم، محسن باقر، أحلام ابراهيم العيثاوي، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة، بغداد، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- 96- علي بن أحمد السواس، مخاطر التمويل الإسلامي، المؤتمر العلمي الثالث للتمويل الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 97- غسان الطالب، حزم بدر الخطيب، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (دراسة تحليلية عن الخدمات المصرفية)، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 10-11 ماي 2010.
- 98- غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 19 ماي 2011.

- 99- لحو بخاري، وليد عايب، آليات الهندسة المالية كأداة لإدارة مخاطر الصكوك الإسلامية واثـر الأزمـة الماليـة على الصكوك الإسلاميـة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.
- 100- لخضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و مجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 15/14 ديسمبر 2010.
- 101- متناوي محمد، قلس عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر.
- 102- محمد زيدان، متطلبات امن المعلومات المصرفية في بيئة الانترنت، ملتقى بيئة المعلومات الأمانة-المفاهيم، التشريعات، والتطبيقات، الرياض، 06-07 ابريل 2010.
- 103- محمد عبد الحليم عمر، بطاقات الائتمان ماهيتها والعلاقات الناشئة عن استخدامها بين الشريعة والقانون، مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون كلية الشريعة والقانون – جامعة الإمارات العربية المتحدة، 4-6 ماي، 2003.
- 104- محمد كريم كروف، الهندسة المالية كمدخل علمي لتطوير صناعة المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.
- 105- مديوني جميلة، مداح عرابي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج (servqual) ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري، 2011.
- 106- مروان جمعة درويش، اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، 01-04 نوفمبر، 2009.
- 107- مصطفى الله خير الدين، المعلوماتية والجهاز البنكي - حتمية تطوير الخدمات المصرفية - ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وتحديات)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.
- 108- ناجي الزهراء، التجربة التشريعية الجزائرية في تنظيم المعاملات الإلكترونية المدنية والتجارية، المؤتمر العلمي المغاربي الأول حول المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا 28-29 أكتوبر 2009.

- 109- نجاح بولودان، دور توقعات عملاء في تحسين جودة الخدمة المصرفية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 10-11 ماي 2010.
- 110- وليد مصطفى شاويش، الربا في الصكوك والسندات الممثلة للنقود والديون، ندوة مستجدات الفكر الإسلامي (فقه الواقع والتوقع)، وزارة الأوقاف الكويتية، الكويت، 18-20/02/2013.
- هـ- المجلات والدوريات.
- 111- إبراهيم علي الملحم، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، 2000.
- 112- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال إفريقيا، العدد 03، الشلف، 2005.
- 113- ثامر عدنان قديمي، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الثاني، 2008.
- 114- جوزيف طريه، الصيرفة الإلكترونية - تطبيق التكنولوجيا للصدوم والنجاح في الاقتصاد الجديد - مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2001.
- 115- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، 2009.
- 116- سالم صلال راهي الحسناوي، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 04، جامعة القادسية، العراق، 2006.
- 117- سام عبد القادر الفقهاء، العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 02، الأردن، 2012.
- 118- سحنون محمود، النظام المصرفي بين النقود الورقية والنقود الآلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، ماي 2003.
- 119- عبد القادر حسين شاشي، أصل وتطور العمليات المصرفية التجارية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد الإسلامي)، العدد الثاني، جدة، السعودية، 2007.
- 120- عبد الكريم قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية (مدخل الهندسة المالية)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 09، 2013.
- 121- عبد الكريم قندوز، الهندسة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد الإسلامي)، العدد 02، 2007.
- 122- عجة الجبالي، الإصلاحات المصرفية في القانون الجزائري في إطار التسيير الصارم لشؤون النقد والمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، شلف، 2006.

- 123- فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2009.
- 124- مأمون نديم عكروش، وسامر موسى المحمد، أثر العلامة التجارية في رضا العملاء عن منتجات الأجهزة الخلوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، الأردن، 2010.
- 125- محمد حسنين العجمي، متطلبات تحقيق الجودة في مدارس التعليم الثانوي، مجلة الثقافة، العدد 07، مصر، 2003.
- 126- محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09، 2009.
- 127- نوال بن عمارة، الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية، تجربة البحرين، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011.
- 128- وائل شحاتة، الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، 2012.
- 129- وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- 130 -Alexandre Steyer, Amelie Clauzel, Pascal Quester, **le Marketing une approche quantitative**, Pearson Education, France, 2005.
- 131 - Beatrice, Brechignace, **le marketing des services**, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- 132- Beckhard, Richard, **Organization development: Strategies and Models**, Addison Wesley publishing, California, 1999.
- 133- Badr infos, n°33, Alger, 2003.
- 134- Badr infos, n°36, Alger, 2003.
- 135- Chew A, "How insurance firm can reengineer for success", **Business Times**, June 20, 1994.
- 136 - Christian Derbaix, Joel Bree, **comportement du consommateur**, economica, Paris, 2000.

- 137 - Christopher Lovelock, Denis Lapert, **Marketing des services, stratégie, outils, management**, Publi-union. Editions, Paris, 1999.
- 138- Daniel Ray, **mesurer et développer la satisfaction des clients**, Editions d'Organisation Dunod, Paris, 2004
- 139- Eric vogler, **management stratégique des services**, Dunod, Paris, 2004.
- 140- Gary Boom, **the institution of electrical engineer**, iee ,London, 1995.
- 141- Harvey, Satrina & Millett, Bruce, OD TQM and Bpr : A comparative Approach, Australian Journal of management & Organizational Behavior, vol.2, NO.3, 1999.
- 142- J.Parker, **Guide to Business process Reengineering**, May, 1993
- 143 -Jean-Jacques Daudin et Charles Tapiero, **les outils et le contrôle de la qualité**, economica, Paris, 1996
- 144- Jean-marc Lehu, **la fidélisation client**, Editions d'Organisation, Paris, 1999,
- 145- Jocou Pierre, **Au cœur du changement une autre démarche de management la qualité totale**, Edition Dunod , Paris,1995.
- 146 - M. Chafer. J. Meredith, **Operation management**, John Wiley, Canada, 1998.
- 147-Monique Zollinger, Eric Lamarque, **Marketing et Stratégie de la Banque**, Dunod, Paris, 2004.
- 148-Nielsen, A, **Becoming an OD Practitioner**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, , New jersey, 1984.
- 149-Noe, R.M, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, **Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage**, Mcgraw-Hall, Boston, 2003.
- 150- Octave Jokung et autres, **Introduction au management de la valeur**, Paris, Dunod, 2001
- 151- P. Kotler, G, Armstrong, **Principles marketing services**, , Pearson, New jersey, 2008.
- 152 -Parasuraman, Zeithaml and berry, **the behavioural consequences of service quality**, **journal of marketing**, April, 1996
- 153 -Perry H, Beaumont, **financial engineering principles**, john Wiley, Canada, 2003
- 154- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, Pearson, New Jersey, 2006.
- 155 -Philip, Kotler et Bernard Dubois, **Marketing Management**, Dunod, Paris, 2000,
- 156-Toering Jean pierre et Brion Francois, **les moyens de payements**, Edition que sais-je, Paris, 1999.

- 157 -W. Skott Frame, Lawrence J, **technological change financial Innovation**, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta, March 2009.
- 158-Webster's **Third**, new international Dictionary of the English language, Massachusetts USA, 1976.
- 159-Yves le Golvon, **dictionnaire marketing assurance**, Dunod, Paris, 1998.

ثالثا: مواقع الأنترنت.

- 160 -<http://ar.wikipedia.org/wiki>
- 161 -<http://alsawsanah.net/vb/showthread.php?1818>
- 162 -<http://islamqa.com/ar/ref/98713>
- 163 -<http://fiqh.islammessage.com/NewsDetails.aspx?id=4734>
- 164-<http://www.startimes.com/?t=6298377>
- 165-<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=1259748&eid=6726>
- 166 -http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2966
- 167 -<http://www.el-massa.com/ar/content/view/45798>
- 168 -<http://www.satim-dz.com/fr/qui-sommes-nous>
- 169 -<http://www.bea.dz>
- 170 -<http://www.elkhabar.com>
- 171 -<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/156664.html>
- 172 -<http://www.badr-bank.dz/?id=services>.

الملاحق

الملحق رقم (01).

عبارات مقياس (servqual).

المجموعة الأولى : عبارات الخدمة المتوقعة.

أ- الجوانب المادية الملموسة:

- 1- البنوك الممتازة سيكون لها معدات حديثة.
- 2- التسهيلات المادية في البنوك الممتازة ستكون جذابة.
- 3- موظفو البنك الممتاز سوف يتميزون بحسن المظهر.
- 4- المعدات المصاحبة للخدمة سوف تكون جذابة في البنك الممتاز.

ب- الاعتمادية.

- 5- عندما يعد البنك الممتاز بأداء عمل ما في وقت معين سوف يلتزم بذلك.
- 6- عند مواجهة العملاء لمشكلة ما فإن البنك الممتاز سوف يظهر اهتماما صادقا في حلها.
- 7- البنك الممتاز سوف يؤدي الخدمة الصحيحة للعميل من أول مرة.
- 8- البنك الممتاز سوف يقدم خدماته في الوقت الذي وعد به.
- 9- البنك الممتاز سوف يعمل على خلو سجلاته من الأخطاء.

ج- الاستجابة.

- 10- موظفو البنك الممتاز سوف يخبرون العملاء بوقت انجاز الخدمة بدقة.
- 11- موظفو البنك الممتاز سوف يقدمون خدمة فورية للعملاء.
- 12- موظفو البنك الممتاز سوف يكونون دائما على استعداد لمساعدة العملاء.
- 13- موظفو البنك الممتاز سوف لن يكونوا مشغولين جدا للرد على طلبات العملاء.

د- الأمان.

- 14- سلوك موظفي البنك الممتاز سوف يغرس الثقة لدى العملاء.
- 15- عملاء البنك الممتاز يشعرون بالأمان في تعاملاتهم.
- 16- موظفو البنك الممتاز سوف يكونون مهذبين مع العملاء.
- 17- موظفو البنك الممتاز سوف تكون لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

هـ- التعاطف.

- 18- البنك الممتاز سوف يولي العملاء اهتماما فرديا.
- 19- البنك الممتاز سوف يوفر ساعات عمل ملائمة لجميع عملائه.
- 20- البنك الممتاز سوف يكون لديه موظفين يولون العملاء اهتماما شخسيا.
- 21- البنك الممتاز سوف يضع مصلحة العميل في مقدمة اهتماماته.
- 22- موظفو البنك الممتاز سوف يفهمون الحاجات الخاصة للعملاء.

المجموعة الثانية : عبارات الخدمة الفعلية.

أ- الجوانب المادية الملموسة:

- 1- يمتلك البنك معدات حديثة.
- 2- التسهيلات المادية في البنك جذابة.
- 3- موظفو البنك يتميزون بحسن المظهر.
- 4- المعدات المصاحبة للخدمة جذابة في البنك.

ب- الاعتمادية.

- 5- عندما يعد البنك بأداء عمل ما في وقت معين يلتزم بذلك.
- 6- عند مواجهة العملاء لمشكلة ما فإن البنك يظهر اهتماما صادقا في حلها.
- 7- البنك يؤدي الخدمة الصحيحة للعميل من أول مرة.
- 8- البنك يقدم خدماته في الوقت الذي وعد به.
- 9- البنك يعمل على خلو سجلاته من الأخطاء.

ج- الاستجابة.

- 10- موظفو البنك يخبرون العملاء بوقت انجاز الخدمة بدقة.
- 11- موظفو البنك يقدمون خدمة فورية للعملاء.
- 12- موظفو البنك دائما على استعداد لمساعدة العملاء.
- 13- موظفو البنك ليسوا مشغولين جدا للرد على طلبات العملاء.

د- الأمان.

- 14- سلوك موظفي البنك يغرس الثقة لدى العملاء.
- 15- تشعر بالأمان عند تعاملك مع البنك.
- 16- موظفو البنك دائما مهذبون معك.
- 17- موظفو البنك لديهم المعرفة للإجابة على أسئلتك.

هـ- التعاطف.

- 18- البنك يوليكم اهتماما فرديا.
- 19- البنك يوفر لك ساعات عمل ملائمة.
- 20- البنك لديه موظفين يولونك اهتماما شخصيا.
- 21- البنك يضع مصلحتك في مقدمة اهتماماته.
- 22- موظفو البنك يفهمون حاجاتك الخاصة.

الملحق رقم (02).

استبيان موجه إلى عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة.

تحية عطرة وبعد:

نتيجة لدخول لوجود منافسة محلية وأجنبية و بروز تكنولوجيا حديثة، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإجراء تغييرات جوهرية على أسلوب عمله من بينها البنك الجالس، اعتماد البطاقات الالكترونية، تبسيط الإجراءات الإدارية، ومن أجل الوقوف على طبيعة هذه التغييرات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة ، وفي إطار استكمال بحث الدكتوراه نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) على الإجابة الملائمة، ولكم كل الشكر والتقدير.

القسم الأول: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المستوى التعليمي: ابتدائي أو اقل متوسط أو ثانوي جامعي
- 3- السن: اقل من 30 سنة من 30-60 سنة أكثر من 60 سنة
- 4- النشاط أو المهنة: موظف تاجر فلاح أعمال حرة متقاعد أخرى
- 5- اختيارك للبنك جاء بشكل عشوائي بعد مقارنته مع بنوك أخرى نظرا لتوفر معاملتك في هذا البنك فقط

القسم الثاني: آراء العملاء حول توفر مظاهر إعادة الهندسة الإدارية.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				البعد
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	
6	هناك تعاون وتنسيق بين الوحدات الإدارية.					التقييم العام
7	هناك تحول في الأعمال من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.					
8	إنجاز المعاملات المصرفية تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل.					
9	يتواجد المسؤول بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات.					
10	هناك دمج للعمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف.					
11	تنظيم الوحدات داخل البنك غير معرقل ومعزز لأداء العمليات المصرفية التي يطلبها العميل.					

					12	هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعاً لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة.	التجربة المصرفية
					13	لا يلجأ الموظفون دائماً إلى الرئيس للحصول على قرار منه خلال إنجاز معاملتك المصرفية.	
					14	هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمات المصرفية.	
					15	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات المصرفية	التكنولوجيا المصرفية
					16	يتم إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين.	
					17	هناك انخفاض في المعاملات من خلال الأوراق.	
					18	استفاد البنك من شبكة الاتصالات الالكترونية في تسريع العمليات المصرفية.	
					19	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتواصل مع جمهور العملاء.	
					20	هناك دعم لعمليات التغيير بواسطة تقنيات ومعدات متطورة	
					21	لا توجد مشاكل تقنية مؤثرة على تقديم الخدمات المصرفية في ظل استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة.	

القسم الثالث: آراء العملاء حول مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

العدد	الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
			موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
المظاهر المادية الملموسة	22	الشكل الداخلي للبنك يتميز بالترتيب والتنظيم.					
	23	المظهر الخارجي للبنك جذاب ويوحى بالثقة.					
	24	عمال البنك يعتنون بملابسهم وأناقتهم.					
	25	يتوفر البنك على أماكن كافية للانتظار.					
	26	يستعمل البنك تجهيزات ومعدات تكنولوجية متطورة.					
	27	تتميز دفاتر الشيكات والبطاقات الائتمانية التي يصدرها البنك بنوعية وجاذبية عالية.					
الاعتمادية	28	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل ولا يغادرون أماكنهم لفترة طويلة.					
	29	يتم إنجاز المعاملات في وقتها المحدد دون تأخير.					
	30	يقدم البنك خدمات خالية من الأخطاء.					
	31	تتصف إجراءات سير المعاملات بالبساطة والوضوح.					
	32	يلتزم الموظفون بتنفيذ المعاملات دون تمييز.					
	33	تحرص إدارة البنك على إطلاع العملاء على خدماتها الجديدة.					
	34	يستمع الموظفون لشكاوي العملاء ويعملون على معالجتها.					
	35	تستجيب إدارة البنك لاحتياجات العملاء واقتراحاتهم.					
	36	يتم الرد على العميل عند الاتصال على أرقام هاتف البنك.					

					37	الإستجابة	يتم تحيين (تحديث) جميع عمليات العميل على الموقع الإلكتروني للبنك بشكل سريع.
					38		تقدم الخدمات للعملاء حسب أولوية دخول العميل إلى البنك دون تجاوز.
					39	الأمان	يملك البنك القدرة الكافية لحماية حسابات العملاء من الاعتداء.
					40		موظفو البنك لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.
					41		يتعامل موظفو البنك مع العملاء بطريقة مهذبة.
					42		يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بعملائه.
					43	التعاطف	يتوفر البنك على لوحات إرشادية وإلكترونية لتسهيل خدمة العملاء.
					44		يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات المصرفية عوضاً عن العميل.
					45		يقدم موظفو البنك للعميل النصائح والتوجيهات اللازمة لإنجاز معاملته.
					46		يظهر الموظفون المعرفة الشخصية بالعميل، ويحرصون على الترحيب به.
					47		يتفهم موظفو البنك المشكلات التي قد تواجه العملاء ويقدمون لهم الدعم الكافي.

الملحق رقم (03).

طلب إجراء دراسة ميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté Des Sciences Economiques,
commerciales et des Sciences Gestion
Vice Décanat Chargé de la Post Graduation, de
la Recherche Scientifique et des Relations
Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
رقم: 18495 / ن.ع.م.ب.ت. 2013/

إلى السيد : مدير بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة بسكرة

طلب إجراء دراسة ميدانية

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب (ة) :

الاسم واللقب: محبوب مراد

المسجل (ة) : بالسنة السادسة دكتوراه علوم

القسم: العلوم الاقتصادية

وذلك لاستكمال متطلبات الجانب الميداني للمذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، المعنونة بـ:

✓ " إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك

الفلاحة و التنمية الريفية- "

✓ تحت إشراف: أ.د/داودي الطيب.

نشكركم على تعاونكم و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

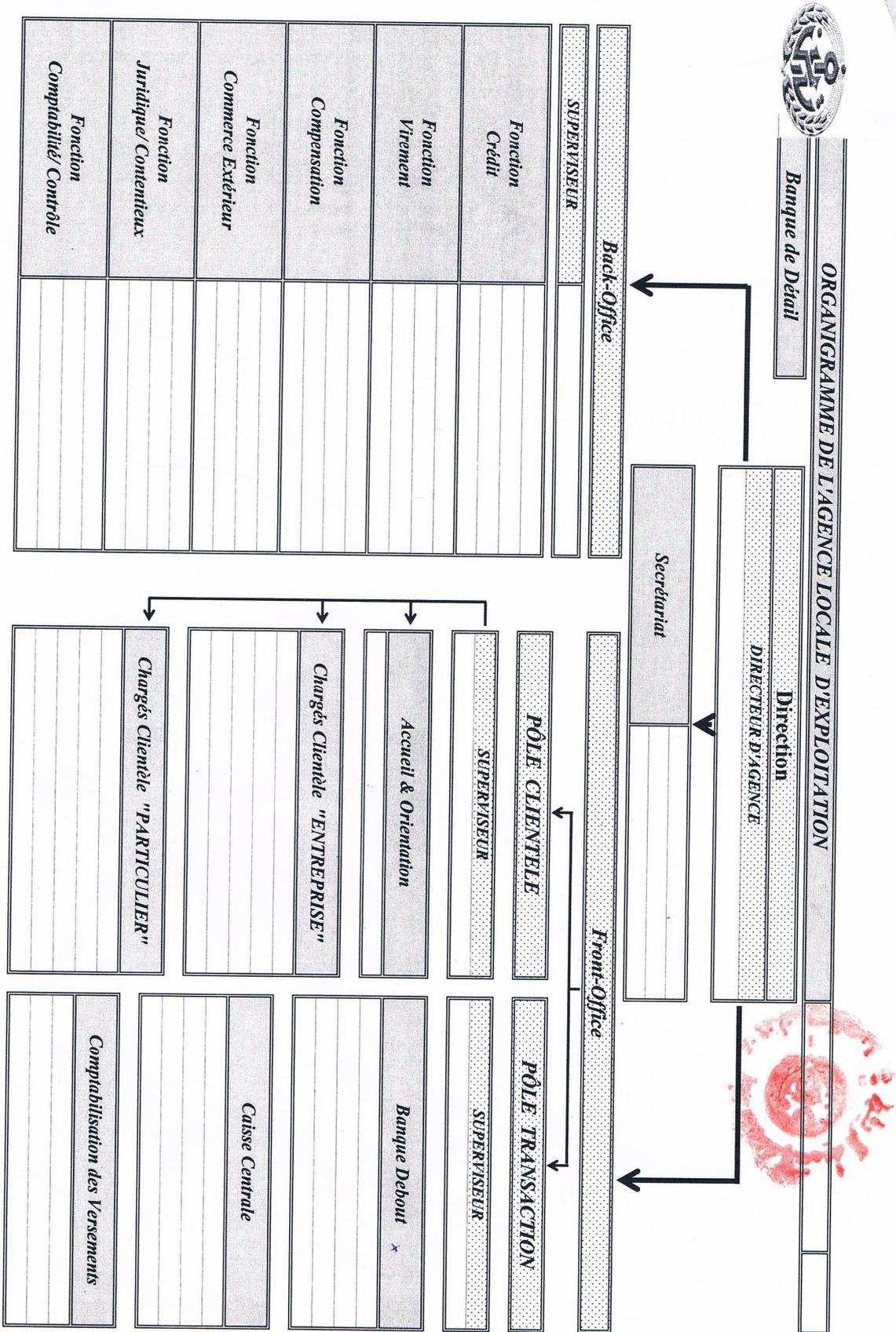
بسكرة في: 2013/12/02



ص ب 145 بسكرة - هاتف/ فاكس 033 54 31 25

الملحق رقم (04).

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



الملحق رقم (05).

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Société par actions au capital de trente trois milliards (33.000.000.000) de dinars

Siège Social : 17, Bd Colonel Amirouche - ALGER - R.C. N° 0011640 B 00

ORDRE DE VIREMENT

أمر تحويل

Série ب N° 864440

_____ DONNEUR D'ORDRE _____ الأمر بالسحب _____

NOM ET PRENOMS : : اللقب والاسم :
 Adresse : : العنوان :
 Siège : : المركز :
 Date : : تاريخ N° de compte : : رقم الحساب :

PAR LE DEBIT DE MON COMPTE : يرجى بعملية سحب حسابي :

(Cochez la case utile)

TENIR A LA DISPOSITION وضع تحت تصرف
 VIRER AU COMPTE دفع حساب

_____ BENEFICIAIRE _____ المستفيد _____

NOM ET PRENOMS : : اللقب والاسم :
 Adresse : : العنوان :
 Siège : : المركز :
 N° de compte : : رقم الحساب :

MONTANT (en lettres) _____ مبلغ بالحروف _____ (en chiffres) _____ بالأرقام _____

إمضاء
 VISA du siège exécutif

إمضاء
 SIGNATURE du donneur d'ordre

Ref. : AG 47 CT 18 - Imp. BADR



تسليم صكوك خصم

بنك الفلاحة والتنمية الريفية
 BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

REMISE DE CHEQUES A L'ESCOMPTE

في الموقع SUR PLACE HORS PLACE غير الموقع

(Cochez la case utile)

Siège : _____ مركز _____ Date : _____ تاريخ

إسم الساحب NOM DE TIREUR	مؤسسة الدفع Etablissement PAYEUR	رقم الصك N° DE CHEQ	مكان الدفع LIEU DE PAIEMENT	مبلغ MONTANT	إسم وعنوان الدافع NOM ET ADRESSE DU REMETTANT
					إسم وعنوان المستفيد NOM ET ADRESSE DU BENEFICIAIRE
					رقم الحساب N° DE COMPTE
					إشعار دفع يدفع المبلغ التالي لحساب المستفيد بتحفظ التحصيل Le montant ci-contre est porté au crédit du compte du bénéficiaire sous réserve d'encaissement
					قيمة VALEUR
مجموع الصكوك CHEQUES POUR UN TOTAL DE : ▶					

Ref. PF 33 I 2 3

Salutations distinguées

مع أطيب التحيات

الملحق رقم (06)



B.A.D.R
بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural



CONTRAT CARTE INTERBANCAIRE DE PAIEMENT

G.R.E : _____ AGENCE : _____ CODE : _____

N° du contrat _____ Date _____

Titulaire du compte

Je soussigné(e) Mr, Mme, Melle (1) : Nom _____ et prénoms _____

Raison sociale : _____

Adresse du domicile : _____

Code postal : _____ Ville _____ Tél _____

Compte n° _____

Nature du compte : Particulier Société

Date d'ouverture : _____

Date d'expiration : _____

Sollicite de la banque la délivrance d'une carte interbancaire de paiement et reconnais avoir pris connaissance des conditions générales de fonctionnement de la carte de paiement et y adhère sans réserve

à mon nom au nom du porteur ci-après désigné

Titulaire de la carte

Mr, Mme, Melle (1) : Nom _____ et prénoms _____

Date et lieu de naissance : _____ à _____ Wilaya _____

Profession : _____

Adresse : _____

Plafond hebdomadaire de retrait : _____ DA)

Plafond mensuel de paiement : _____ DA) à la date de signature du contrat

N° de la carte : _____

(1) Rayer la mention inutile

الملحق رقم (07).

FROM : BADR GRE BISKRA007

FAX NO. : 033 74 05 21

19 Aug. 2013 9:48 P2

بند الفلاحة والتنمية الريفية

Biskra le : ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 د. ج. س. ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة

مقرها الرئيسي بالجزائر : GRE BISKRA / EL-OUED 007

Sous Direction Exploitation

Réf : M.H/ n° 02.../2013



18 AOUT 2013

Note aux agences

Objet : Financement de la micro entreprise

Réf : Courrier DGA/Engagements du 24/03/2013

Nous vous répercutons intégralement les termes de la note DGA/Engagements n°72/13 du 30/07/2013, traitant l'objet visé en marge.

« Le présent courrier s'inscrit dans le prolongement de celui mentionné en objet, par lequel nous vous avons informé en temps des mesures prises par les pouvoirs publics pour la promotion du développement dans les wilayas du sud, par notamment la bonification totale du taux d'intérêt des crédits octroyés aux promoteurs émergeant sur les dispositifs ANSEJ et CNAC. Disposition aujourd'hui mise en œuvre par l'ensemble des agences concernées.

Nous vous informons ainsi que le Décret Exécutif n°13/125 du 06/04/2013, fixant les conditions et le niveau d'aide apportée aux jeunes promoteurs, précise que les nouvelles dispositions de bonification du taux d'intérêts « s'appliquent également aux échéances des crédits bancaires restant à honorer à la date de publication du décret ».

Aussi, en attendant d'introduire les modifications nécessaires sur les procédures et le système d'information, nous vous demandons d'assurer auprès de vos agences une large diffusion de cette information »

Le Directeur Général Adjoint
S.A. BENYAMINA

Les directeurs d'agences sont appelés à se conformer aux instructions portées sur la dite note

Salutations



Le Directeur du GRE P/I

Mr. SOUKI Med LAMINE
Sous Directeur Comptabilité