

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم إدارة الأعمال

مذكرة ماجستير

التخصص: تسيير جودة الخدمات في إطار العمل

المصرفي الإسلامي

دراسة حالة بنك البركة الجزائري - وكالة البليدة-

من طرف

محمد بداوي

أمام اللجنة المشكلة من

درحمون هلال

فرحي محمد

عبيرات مقدم

براق محمد

علاش محمد

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة
أستاذ محاضر، جامعة الأغواط
أستاذ محاضر، جامعة الأغواط
أستاذ محاضر، جامعة الجزائر
أستاذ محاضر، جامعة البليدة

البليدة، سبتمبر 2006

ملخص

يرتكز هذا البحث على واحد من الموضوعات المهمة التي تخص إدارة المصارف الإسلامية، ألا وهي تسيير جودة الخدمات في هذه المصارف، حتى تتمكن إدارتها من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها.

ولتحقيق هذه الغاية يقع على عاتق المصارف أن تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها، بجانب حرصها على التعامل خارج الربا، قصد تحسين و تنويع خدماتها بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها.

كما أن هذه الدراسة تبين كيفية تسيير جودة الخدمات المقدمة ببنك البركة الجزائري-وكالة البلدية-من خلال عملية قياس رضى العملاء عن الخدمات المقدمة بهذه الوكالة والمدركة لدى زبائنه، ودراسة مدى تأثير هذا المستوى على رضاهم، كما تعتبر هذه الدراسة بمثابة قاعدة بيانات لإدارة بنك البركة الجزائري، قصد تمكينه من ترشيد القرارات التي يتخذها.

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
" قالوا سبحانك لا علم إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم".
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ
المشرف الدكتور محمد فرحي الذي فتح لي باب مكتبته وقبل الإشراف على مذكرتي.
إلى كل من ساندني في إنجاز هذا البحث من إخوة وأصدقاء وزملاء.
كما أتقدم بالشكر إلى مدير بنك البركة -وكالة البليدة- على المساعدة التي قدمها لي أثناء الدراسة
الميدانية.

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	عناصر غنتاج الخدمات في المؤسسة الخدمية..... 14
02	تحليل عرض الخدمات..... 21
03	المزيج التسويقي التقليدي..... 31
04	المزيج التسويقي المصرفي..... 33
05	العوامل المؤثرة على العميل المصرفي..... 34
06	تجزئة السوق المصرفي..... 41
07	شكل عام حول ملخص المحث الثالث..... 42
08	تكاليف جودة الخدمات..... 48
09	نموذج فجوة الخدمة..... 52
10	مخطط توجيهي حول كيفية الحصول على شهادة الإزو في المؤسسة الخدمية... 57
11	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي..... 60
12	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة..... 64
13	سلسلة تحسين الجودة المستمر..... 66
14	نظام إدارة الجودة: التحسين المستمر..... 68
15	عجلة ديمينغ LA ROUE DE DEMING..... 69
16	العناصر الأساسية الثلاثة لدفع الفريق..... 72
17	نموذج لأداء الفريق..... 74
18	نموذج رضى العملاء..... 77
19	مستويات توقعات العملاء..... 80
20	العوامل المؤثرة على توقعات العملاء..... 82
21	أهمية الإتصال في [المصرف]..... 85
22	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري..... 89
23	ودائع الزبائن..... 94
24	تطور ودائع البنك..... 96
25	توزيع التمويلات بالصندوق..... 97
26	توزيع التمويلات الممنوحة للزبائن..... 98
30	الإعتمادات المستندية..... 99
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 107
32	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 108
33	توزيع أفراد العينة حسب السن..... 108
34	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية..... 109
35	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة..... 109
36	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل..... 110
37	الطريقة المتبعة في قياس جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة - وكالة البلدية- 111

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	13
02	14
03	36
04	40
05	50
06	92
07	94
08	95
09	95
10	96
11	98
12	103
13	106
14	106
15	112
16	114
17	116
18	117
19	117
20	125

70.....	3-2-2- العمل بروح الفريق.....
75..	3-2-دراسة العلاقة بين رضى العملاء و جودة الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي..
75.....	2-3-1- أهمية رضى العميل و كيفية قياسه.....
79.....	2-3-2- إدارة توقعات العميل و العوامل المؤثرة فيها.....
83.....	2-3-3- خطوات تحقيق الرضى من جودة الخدمات.....
88.....	3-دراسة حالة تطبيقية: إدارة جودة الخدمات ببنك البركة الجزائري.....
88.....	3-1- نظرة عامة حول بنك البركة
89.....	3-1-1-دراسة تعريفية ببنك البركة الجزائري.....
90.....	3-1-2- رؤية بنك البركة الجزائري الإستراتيجية.....
91.....	3-2-تشخيص الوضعية المالية لبنك البركة الجزائري.....
91.....	3-2-1- التقارير المالية للبنك.....
93.....	3-2-2-تحليل كمي لموارد البنك
96.....	3-2-3- تحليل كمي لإستخداماتالبنك.....
98.....	3-2-4- التجارة الخارجية و المراسلين الخارجيين
99.....	3-3- إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة الجزائري.....
100.....	3-3-1- سياسة الجودة الشاملة في بنك البركة.....
100.....	3-3-2- التحسين المستمر لعملية الجودة في بنك البركة الجزائري.....
101.....	3-3-3- الأنشطة الداعمة المستمرة لإدارة الجودة في بنك البركة الجزائري.....
104.....	3-4- قياس جودة الخدمات المدركة لدى عملاء بنك البركة -وكالة البلدية.....
105.....	3-4-1- أساليب وأدوات إسقاط الدراسات الميدانية في بنك البركة -وكالة البلدية.....
106.....	3-4-2- تحليل كمي للمحاور الشخصية لعملاء البركة -وكالة البلدية.....
	3-4-3- تحليل كمي لإدراكات العملاء لجودة الخدمات المقدمة في بنك البركة
111.....	-وكالة البلدية.....
114.....	3-4-4- تحليل كمي لتأثير جودة الخدمات المدركة على رضى عملاء البركة -وكالة البلدية.....
	3-4-5- تحليل كمي لإدراكات العملاء للخدمات المقدمة من طرف بنك البركة
124.....	-وكالة البلدية.....
.....	خاتمة.....
	127
131.....	قائمة المراجع.....

مقدمة

منذ أن ظهرت المصارف في عالمنا هذا و هي تزداد أهمية يوما بعد يوم ، و ذلك لأنها أصبحت تشكل ميزان التقدم الإقتصادي للدول النامية، فكلما إزدادت إمكانياتها و نشاطاتها إنعكس ذلك على الإقتصاد العام للدولة ، ونظرا لأن المصارف لم تكن معروفة من قبل في العالم الإسلامي بهذا الشكل، بل إستعملها العالم الغربي في نهضته الاقتصادية مع تركيزه على كون الفائدة هي الألية الأساسية لعمل البنوك،وبما أن الفائدة محرمة في شريعتنا الإسلامية، أدى هذا إلى ظهور المصارف الإسلامية التي تسعى جاهدة إلى تخليص المعاملات المصرفية المحرمة شرعا، و تمثل الخدمات التي تقدمها هذه المصارف في نشاطاتها المتنوعة لبنة هامة في بناء صرح الإقتصاد الإسلامي ، و أداة مهمة من أدوات فاعليته ، و لونا من ألوان تطبيقاته في المجتمع الإسلامي بحيث تخدم أهدافه و تساهم في بناء النظام الإقتصادي الإسلامي بأبعاده كلها.

لقد أخذت الحاجة في العالم الإسلامي تتنامى في هذا العصر إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سير عمل هذه المصارف ، بغية إرضاء طالبي خدماتها و تلبية أمال المسلمين و طموحاتهم في أن يملأ الوجود الإسلامي الحياة الإنسانية، وأخذ بأيديهم إلى ربط معاملاتهم المصرفية و الأنشطة الاقتصادية بالشرعية الإسلامية، و من أجل تحقيق تلك الغاية أصبحت المصارف الإسلامية تسعى إلى تحقيق الجودة في خدماتها بجانب حرصها على التعامل خارج الربا التحدي الكبير الذي يواجه مسؤولي و قيادي هذه المصارف بغية التميز و التفوق على المنافسين الآخرين من البنوك التقليدية ، و زيادة الإنتشار الجغرافي في العالم .

ونحن نعيش في الجزائر جزءا من هذه التجربة والمتمثلة في إنشاء مصارف تعمل بصيغ إسلامية في تعاملاتها وتسعى إلى تحقيق الجودة و التميز، و بعد مرور عقد و نصف من تطبيق هذه التجربة آن الأوان للوقوف على حقيقة هذه التجربة ، و الحكم على آليات العمل فيها، و

معرفة ما تتميز به و ما حققته في مجال تطبيق إدارة الجودة في مجالات عملها المصرفي، و هذا ما جعلنا بحاجة إلى محاولة إيجاد تقييم سياسة الجودة التي يعمل بها بنك البركة الجزائري ومعرفة كيفية تطبيق هذه السياسة في أعماله، بحيث أن عملية التقييم هذه تعتبر وسيلة هامة لترشيد القرار في تسديد مسار العمل المصرفي الإسلامي.

الإشكالية:

- إنطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:
- كيف تتم عملية تسيير جودة الخدمات المقدمة في المصارف الإسلامية؟ و ماهي طرق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف؟
- و يقودنا هذا التساؤل الرئيسي إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية:
- 1- ماهي مستويات جودة الخدمات في المصرف الإسلامي؟ و كيف تتم عملية قياس جودة الخدمات؟
 - 2- ماهي أهداف إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي؟ و ماهي متطلبات تطبيق هذه الإدارة؟
 - 3- كيف تتم عملية التحسين المستمر لجودة الخدمات في المصرف الإسلامي؟
 - 4- كيف يتم تحقيق رضى العملاء عن الخدمات المقدمة في بنك البركة الجزائري؟

الفرضيات:

- اما عن الفرضيات فقد جاءت كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية عن التساؤلات السابقة و التي سوف نختبر صحتها أو خطأها من خلال دراستنا هذه، يمكن أن نوجز هذه الفرضيات في:
- 1- يمكن قياس جودة الخدمات في المصرف الإسلامي و تحديد مستوياتها من خلال الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة؛
 - 2- يسعى بنك البركة الجزائري إلى تحقيق رضى العملاء من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عملياته؛
 - 3- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة الخدمات في بنك البركة الجزائري بتوفر الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة ؛
 - 4- لا توجد هناك علاقة قوية في تقييم الخدمات المقدمة ببنك البركة وكالة البلدية بين تقييم العملاء و تقييم مدير الوكالة.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة في معرفة إدارة الجودة في المصرف الإسلامي ، و الذي يعتبر جودة الخدمات المقدمة لعملائه إحدى الركائز الأساسية بجانب حرص هذه المصارف على عدم التعامل بالربا، و الذي يساعد هذه البنوك من إجراء عملية التحسين المستمر لخدماتها و كسب حصة سوقية جديدة، كما أن هذه الدراسة ستمكن من قياس جودة الخدمات المقدمة بينك البركة الجزائري ، و تمكن إدارة هذا البنك من إجراء عملية التحسين و التطور في خدماته المصرفية.

أهداف الدراسة: يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نريد تحقيقها من دراسة هذا الموضوع في :

- 1- إبراز أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية ؛
- 2- إبراز المنافع التي يمكن أن يحصل عليها بنك البركة الجزائري من وراء قياس جودة الخدمات التي يقدمها لعملائه؛
- 3- معرفة أهمية جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء و من وجهة نظر الإدارة و محاولة إيجاد العلاقة بينهما؛
- 4- تقديم قاعدة بيانات لإدارة بنك البركة الجزائري لأجل معرفة جوانب القصور في خدماته و من ثم مساعدته لمعالجة نقاط الضعف في الجودة التي يقدمها لعملائه.

مبررات ودوافع إختيار الموضوع:

- 1- إن الدافع الأساسي الذي حفز الباحث على إختيار هذا الموضوع هو ملاحظته لقلّة الأعمال و الدراسات في مجال إدارة الأعمال عموما و إدارة الجودة خصوصا في التطرق لمواضيع إسلامية في هذا التخصص؛
- 2- الرغبة في البحث و الإطلاع في مجال إدارة البنوك الإسلامية عموما و إدارة الجودة في البنوك الإسلامية خصوصا؛
- 3- أهمية الموضوع بالنسبة للمصارف الإسلامية و ما يقدمه من نتائج تخدم مصلحة البنك عموما و مصلحة عملائه؛
- 4- محاولة دراسة الموضوع بإستخدام الأسلوب الكمي الذي يعطى للدراسة صبغة خاصة في عملية التحليل؛
- 5- إمكانية مواصلة البحث في هذا المجال.

صعوبات الدراسة:

- 1- لقد واجه الباحث بعض الصعوبات إلا أن أهمها على الإطلاق هو ندرة المراجع التي تناولت إدارة البنوك الإسلامية و إدارة الجودة في هذه البنوك خصوصا، مما اضطر الباحث إلى محاولة جمع المتاح منها؛
- 2- الصعوبة الميدانية التي تلقاها الباحث من خلال دراسة الميدانية، و إنعدام ثقافة الإستبيان لدى إدارة البنك و لدى عملاء البنك، خاصة و أن الباحث لم يسمح له بإجراء الإستبيان الخاص بالعملاء داخل البنك مما إضطر إلى توزيعه إلى العملاء في الشارع عند بوابة البنك.

المنهج المستخدم:

استعملت الدراسة منهجين، المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، فالأول أستعمل في وصف بعض الأجزاء من الدراسة إبراز التعاريف و المفاهيم المرتبطة بالدراسة و إبراز عواملها و مكوناتها، بينما إستعمل الثاني في تحليل العلاقات و الروابط بين المفاهيم المختلفة في الدراسة و تحليل بعض الجوانب المساعدة على فهم الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام بعض الإحصائيات و بعض المقاييس و الأساليب الإحصائية و إستخلاص النتائج.

أدوات الدراسة: أما عن أدوات الدراسة فنلخصها في ما يلي:

- 1- المراجع و الوثائق المكتبية و تقارير البنك التي كان بإستطاعة الباحث الإستعانة بها؛
- 2- المقابلة التي أستعملت في دراسة الحالة كثيرا حيث أجرى الباحث مقابلات مع مدير البنك و العديد من المقبلات مع المسؤولين و الموظفين داخل البنك؛
- 3- الإستبيان الذي تم توزيعه على عملاء الوكالة البلدية لمعرفة مدى الجودة المقدمة في هذه الوكالة، حيث تم توزيع "95" إستبيان و إسترجع الباحث 70 منها؛
- 4- الإستبيانين المقدمين إلى مدير الوكالة البلدية لمعرفة الخدمات المقدمة في هذه الوكالة؛
- 5- التقييم الخاص بعمال وكالة البلدية الذين شاركوا في الدورة التكوينية لبنك البركة على مستوى المديرية العامة و ذلك لرفع كفاءتهم؛
- 6- جمع إحصائيات و بيانات عن البنك عن طريق شبكة الإنترنت، نظرا لنقص المراجع في هذا الموضوع.

إطار وحدود الدراسة:

- 1- إن الحديث عن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية لا يعني أنها النوع الوحيد في معاملاتها بل هناك خدمات التمويل و النشاط و الخدمات الإجتماعية التي تقوم بها هذه المصارف فقد ركزنا في دراستنا هذه حول الخدمات المصرفية بإعتبارها من أهم نشاطات المصارف الإسلامية؛

2- صعوبة إجراء مثل هذه الدراسات على جميع فروع بنك البركة، لهذا تم إختيار وكالة البلدية كنموذج لتطبيق الدراسة ميدانية ؛

3- الإكتفاء بذكر إحصائيات حتى سنة 2003 لعدم توفرنا على تقارير البنك الخاصة بالسنوات 2004، 2005 ؛

4- إستخدام أسلوب العينات لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع عملاء الوكالة محمل الدراسة.

هيكل البحث:

لأجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تناولنا :
في الفصل الأول دراسة الخدمات و خصائصها و عناصر إنتاج الخدمة فيها هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقدمت التطرق إلى الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية، أما في المبحث الثالث فتناولنا فيه دراسة تسويق الخدمات في المصرف الإسلامي حيث تطرقنا فيه إلى أهمية التسويق المصرفي ودراسة العميل المصرفي ثم التعرف على سوق الخدمات في المصرف الإسلامي.

أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى مفاهيم حول جودة الخدمات في المصرف الإسلامي حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى عموميات حول جودة الخدمات حيث تطرقنا إلى مفهوم جودة الخدمات و إلى قياس جودة الخدمات ثم التكلم عن الخدمات و سلسلة المواصفات الدولية .أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة بالمصرف الإسلامي حيث تعرضنا فيه إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي ، و إلى معرفة التحسينات المستمرة لعملية الجودة و إلى العمل بروح الفريق الجماعي في المصرف الإسلامي، أما المبحث الثالث فتم دراسة علاقة رضى العملاء بجودة الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي حيث تعرضنا فيه إلى دراسة أهمية الرضى و إدارة توقعات العميل و العوامل المؤثرة فيه، و أخيرا تم التعرف على خطوات تحقيق رضى العملاء عن جودة الخدمات في المصرف الإسلامي.

أما في الفصل الثالث و الذي يعبر عن الجانب التطبيقي من الدراسة تم إسقاطه في بنك جزائري و بالتحديد في وكالة البلدية، و هو ينقسم إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول تم عرض نظرة عامة حول بنك البركة فتطرقنا إلى دراسة تعريفية ببنك البركة الجزائري ثم إبراز رؤية هذا البنك الإستراتيجية، أما في المبحث الثاني فتم التعرف إلى تشخيص الوضعية المالية للبنك و أعتمد فيه على تقارير البنك و تم التعرف إلى تحليل كمي لموارد و إستخدامات البنك. أما المبحث الثالث. فتم التعرف فيه على إدارة الجودة الشاملة حيث تم التطرق إلى سياسة الجودة الشاملة في البنك و إلى التحسين المستمر لعملية الجودة و إلى معرفة الأنشطة الداعمة و المستمرة لإدارة

الجودة في بنك البركة أما المبحث الرابع و الأخير فنقوم بدراسة قياس جودة الخدمات المدركة لدى عملاء بنك البركة وكالة البلدية فنتطرق إلى ثلاثة تحليلات كمية لإدركات العملاء حول جودة الخدمات المقدمة لدى وكالة البلدية من خلال الأبعاد الستة المكونة لجودة الخدمات عن طريق الإستبيان الموزع لعينه من العملاء أما المطلب الخامس فنقوم بربط علاقة إدراكات العملاء للخدمات المقدمة من خلال الإستبيان الموزع لهم و بين التقييم مدير الوكالة لهذه الخدمات عن طريق إستبيايين مقدمين له و محاولة إيجاد مدى التوافق بين رأى العملاء ورأى المدير حول الخدمات المقدمة في الوكالة بشكل عام.

الفصل 1

مفاهيم عامة حول الخدمات في المصرف الإسلامي

شهد الربع الأخير من القرن الماضي تطوراً كبيراً في إنشاء المصارف الإسلامية ، و ازدادت أهميتها بعد أن نالت هذه المصارف ثقة الجماهير الإسلامية التي نادى بالتعامل خارج الربا المحرم شرعاً .

هذه الأهمية زادت ثقل المهمة للمسؤولين و المنظرين في مجال المصارف الإسلامية من تطوير وترقية خدماته ، بحيث تكون موافقة الشرع من جهة و من جهة أخرى تكون موافقة للتطور التكنولوجي الهائل في مجال الخدمات المصرفية، ولكي تحافظ المصارف الإسلامية على استمرارها وبقائها و جب عليها أن تدرك الدور الذي يجب أن تقوم به من دراسة للسوق ودراسة للعملاء، دراسة كيفية العناية بهم و دراسة الطريقة التي تجذب بها عملاء جدد، ودراسة استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين و محاولة إرضائهم بكل الطرق الممكنة من جراء تطبيق عدة أساليب و سياسات إتصالية و توزيعية و تسعيرية و غيرها من أجل إنجاز عملها المصرفي و من أجل الإستعداد لخوض المنافسة الشديدة بينها و بين البنوك التجارية الأخرى، بغرض التعرف على الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية و طرق تسويقها قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي كالتالي :

1-عموميات حول الخدمات؛

2-الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي؛

3- تسويق الخدمات في المصرف الإسلامي.

أما Judd فقد أوضح بأن : " الخدمة هي معاملة تبادل ما بين المؤسسة و الطرف الذي يستفيد من هذه المعاملة [5] ص 71.

أما العجارية فقد عرف الخدمة "بأنها الأعمال و العمليات و الفعاليات و الأداء و أنها كل ما يدرك أو يحس الزبائن بانهم أشتروه من أفعال و ردود أفعال و يرافق ذلك تغير واضح في العوامل و على أنتاج الخدمة ذاتها و لا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس. [2] ص 21. و يمكن أيجاد مشترك من بين التعاريف ألسالفة الذكر و هي أن الخدمة هي نشاط يرافقه عدد من العناصر الملموسة، و أنها مجموعة من التفاعلات التي تتم ما بين مقدم الخدمة و المستفيد منها.

1-2-2-1- خصائص الخدمات :

بالرغم من أن قطاع الخدمات يتضمن مجموعات مختلفة من الخدمات تتباين فيما بينها بشدة في بعض الجوانب التقنية ،حيث تتميز كل منها بخصائص و سيمات معينة تتفرد بها غيرها 6 ص 26.

ويسوي كثير من الباحثين المهتمين بقطاع الخدمات أن لها ثلاث خصائص ، وهي: [7] ص 23.

1-الخدمات غير ملموسة ؛

2-اشتراك الزبون في أنتاج الخدمة ؛

3-تلازم عملية الانتاج مع الاستهلاك

-عدم ملموسية الخدمات :

الخدمات ليست شيئاً بحيث لا تستطيع رؤيتها، شمها، لمسها مثل السلع. [8] ص 994.

-إشتراك الزبون في إنتاج الخدمة :

تنتج الخدمة و تستهلك في آن واحد مع مشاركة الزبون في العملية. [2] ص 28.

-تلازم عملية الإنتاج و الإستهلاك:

إن معظم الخدمات تظهر و تزول خلال فترة معينة يصعب على الزبون الحصول عليها في فترات أخرى، إن إنتاج الخدمة و استهلاكها يتم في نفس الوقت مما يقتضي أن يكون منتج الخدمة مسوقها و على هذا الأساس يفضل أن يكون مختصاً في التسويق نتيجة للدور الهام الذي يلعبه لإرضاء الزبائن. [9] ص 35.

في الجدول التالي نعرض فيه ملخص لخصائص و سمات الخدمات و ما تتضمنه من مشكلات و بعض الطرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات حيث أن هذه الخصائص كونها تبحث في الإطار العام للخدمات لا في طبيعة عملها، و لقد واجهت إنتقادات حادة إذ أنها لم تساعد على

التمييز بشكل واضح ما بين الخدمات و السلع ، ومن هنا فقد ظهر اتجاه آخر لتعريف الخدمات وهو اتجاه (الفروقات الوظيفية) ما بين السلع و الخدمات [4] ص33 والشكل التالي يبين بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات و أساليب معالجتها.

الجدول رقم 01 : بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات و أساليب معالجتها [4]

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	-صعوبة توفير عينات. -وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. -صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدماً. -استخدام السعر كمؤثر للجودة. -صعوبة تقييم الخدمات التنافسية.	-زيادة إضفاء الملموسية للخدمة. -استخدام الأسماء التجارية. -استخدام التوصية الشخصية كمدخل بيع الخدمة. -تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازم	-تتطلب تواجد مقدم للخدمة. -البيع المباشر. -محدودية نطاق العمليات	-تعلم العمل في مجموعات كبيرة. -العمل بسرعة. -تحسين أنظمة تسليم الخدمات.
الإختلاف و عدم التجانس	-تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم. -صعوبة التأكد من النوعية.	-تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء. -الحرص على اختيار وتدريب الموظفين. -توفير مراقبة مستمرة.
الزوال و الفناء	-لا يمكن تخزينها. -مشاكل التذبذب في الطلب.	-إتمام العمليات قدر المستطاع. -المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام المحجوزات.
الملكية	-يسمح للمستهلك استخدام الخدمة ولكن دون إمتلاكها.	-التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام دفع)

1-2-3- تصنيف الخدمات

لقد أكد العالم هنت{HUNT ، 1976} على منافع وفوائد خطط التصنيف في التسويق، إذ أجريت عدة محاولات من قبل عدد من مفكري التسويق حول تصنيف السلع إلى فئات مختلفة، و إحدى التصنيفات الأكثر شهرة هو تصنيف كوبلاند {COPLAND ، 1923} الذي صنف السلع إلى سلع ميسرة (Convince) و سلع تسويقية (Shopping) و سلع خاصة (Specialty) ، ذلك بناء على تكرار شرائها من قبل المستهلك ومقدار الجهد الذي يبذله في المقارنة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الذي يتلائم مع حاجته وتوقعاته و سلوكه، لكنه أضاف أفكار نيرة لإدارة توزيع التجزئة، كما أن هذا التصنيف يمكن تطبيقه في المؤسسة

الخدمائية لمحات التجزئة بدءاً من المؤسسات المالية إلى صالونات التجميل، و هناك تصنيف رئيسي آخر و هو يميز السلع المعمرة و غير المعمرة، فالقابلية للتعمير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تكرار الشراء و الذي تطبيقات مهمة لتطوير كل إستراتيجيات التوزيع و الترويج و رغم أن الأداء الخدمي غير ملموس فإن المدة التعميرية للفوائد ترتبط بمدى تكرار الشراء، فمثلاً يتوجه المستهلك إلى صالون الحلاقة بصورة أقل من عدد مرات إحسانه للقهوة. ص33-34 و الآن يمكننا تصنيف الخدمات إلى ما يلي :

1-السلع المادية الخالصة : و هي أساساً السلع المادية كالصابون، معجون الأسنان و بيع هذه السلع لا يتضمن خدمات مرافقة؛

2-السلع المادية المرافقة للخدمات: تحسين المركز التنافسي لأي مؤسسة تقوم بتقديم خدمات إضافية بعد بيع سلعها المادية كخدمات ما بعد البيع؛

3-الخدمات المصاحبة لبعض السلع المادية : في هذه الحالة نجد أن الخدمة هي الأساس ويصاحبها بعض الخدمات والسلع المادية و أحسن مثال هو خدمة النقل، فركاب الطائرة يشترون خدمة النقل ومع ذلك أثناء الرحلة يتحصلون على وجبات الغذاء من طعام و شراب و حتى إلى كتب و مجلات؛ [9] ص26.

4-الخدمة الخالصة : و تقوم على تقديم خدمات دون أن يصاحبها أي سلع مادية للخدمات المصرفية، الخدمات الصحية. [9] ص26.

و الجدول التالي يبين الأصناف الأربعة للسلع و الخدمات

الجدول رقم 02: تصنيف الخدمات [8]

السلع المادية		الخدمات	
سلعة مادية خالصة	سلع مادية مصاحبة لبعض الخدمات	خدمات مصاحبة لبعض السلع المادية.	خدمات خالصة
معجون أسنان شريط CD	شراء سيارة شراء تلفاز شراء جهاز كمبيوتر	كراء السيارات -الفندقة -الرحلاتالجوية.	خدمات مصرفية خدمات طبية خدمات التجميل

1-1-3- نظام الإنتاج في المؤسسة الخدمية

توجد عدة عناصر في المؤسسة الخدمية تتفاعل فيما بينها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة فنقوم هذه بتحويل عدة مدخلات مادية و غير مادية لكي تستفيد من مخرجات غير ملموسة، إن نظام إنتاج الخدمات Servuction ، يؤثر على عرض الخدمات وكذلك على إنتاجها و إستهلاكها و حتى جودتها.

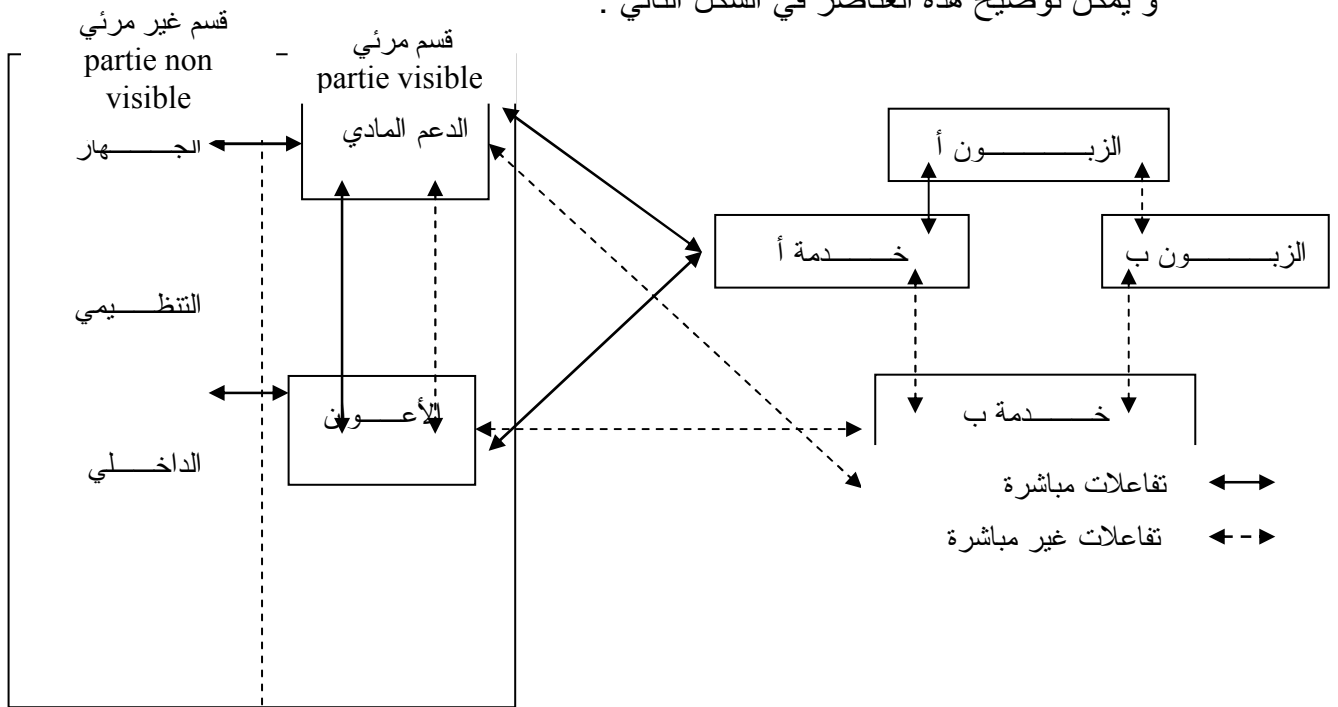
1-3-1-1- عناصر إنتاج الخدمات:

لقد اعتبر كل من Langedard Eiglier خمسة عناصر أساسية في إنتاج الخدمات و

هي: 7 ص 26.

- 1- الجهاز التنظيمي الداخلي (SOT) le system d' organistion inteme ؛
- 2- الأعوان (PC) personnel en contact ؛
- 3- الدعم المادي (SM) le support materiel ؛
- 4- الزبون le client ؛
- 5- عرض الخدمات l'offre de services .

و يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي :



الشكل رقم 01 عناصر إنتاج الخدمات في المؤسسة الخدمية [10]

1-الجهاز التنظيمي الداخلي : (Le Système d'organisation interne)

يتضمن الجهاز التنظيمي الداخلي في المؤسسة كل من وظيفة التسويق، المالية، الموارد البشرية، والوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، و يتمثل هذا الجهاز مصدر القرارات المتعلقة ب: [7] ص 27.

- عرض الخدمات؛
- اختيار الدعم المادي؛
- توظيف و تسيير الأعوان (العمال) الذين يقومون بتقديم الخدمات.

-الأعوان: (PC) Le personnel de contact

و هم كافة العمال الذين يقومون بتقديم الخدمات و إرشاد الزبائن و توجيههم ولهم تأثير كبير على رضا الزبائن لأنهم يمثلون المؤسسة في نظر الزبائن.

3-الدعم المادي : (Sm) Le support matériel

يتمثل كل من المعدات و التجهيزات الموجودة في المؤسسة الخدمية التي تسهل عملية تقديم الخدمة وكذلك يعتبر الجزء الملموس الذي يؤثر على المحيط الذي تقدم فيه الخدمة.9 ص23.

4-الزبون : Le client

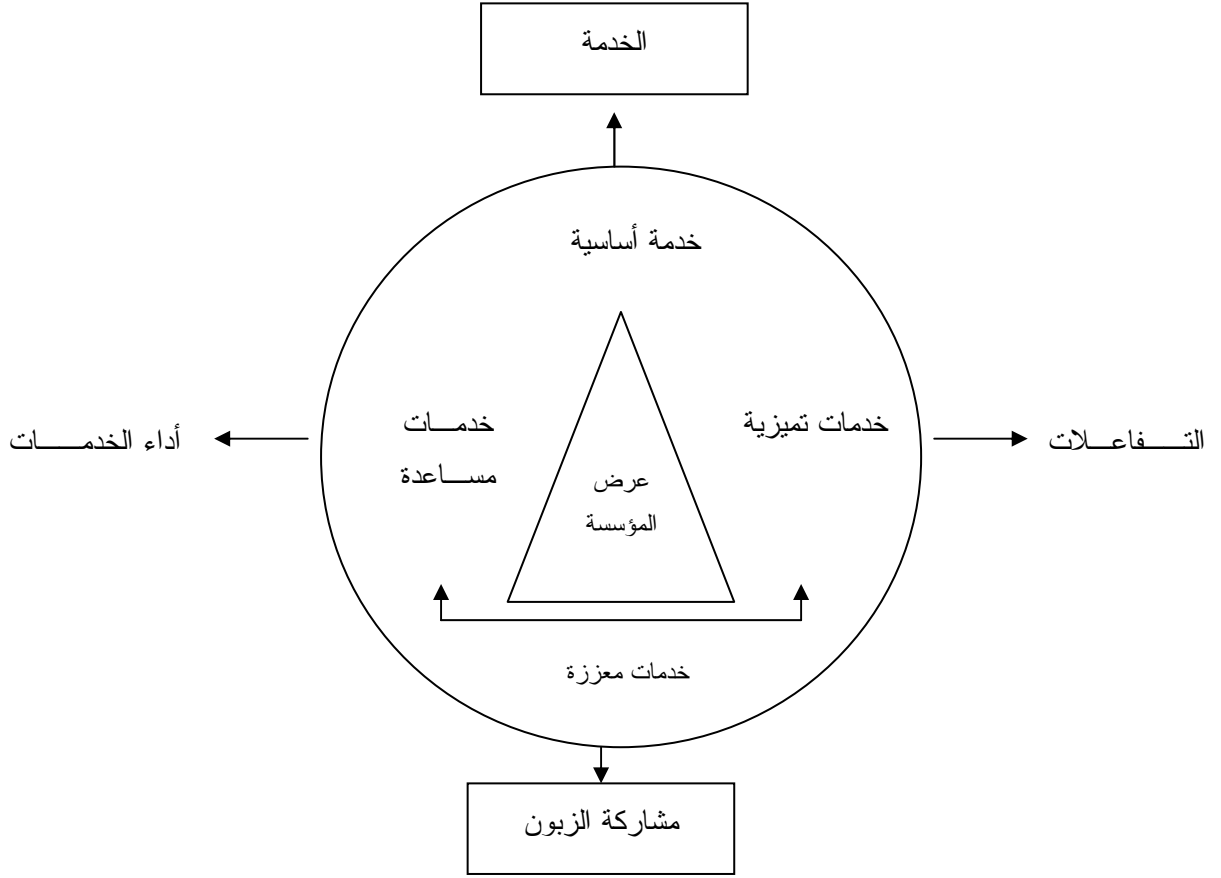
يمكن تعريف الزبون على أنه: " المنظمة أو الشخص الذي يحصل على المنتج". 11 ص22.

حسب هذا التعريف و نظراً للتلازم عمليتي الإنتاج و الاستهلاك في الخدمات فالزبون هو مستهلك و مشارك في إنتاج الخدمة.

5-عرض الخدمات L'offre de Services

إذا اعتبرنا المؤسسة الخدمية كجهاز فإن الخدمات هي عبارة عن مخرجات أو منتجات لهذا الجهاز وفق عملية تسمى إنتاج الخدمات (Servuction) ، فعرض الخدمات يستهلك عندما يكون للعميل علاقة مع الدعم المادي أو الأعوان 7 ص29. ، عادة ما يميز في عرض الخدمات بين الخدمة الأساسية و الخدمة المعززة، فالخدمة الأساسية تعتبر محور أساس خدمات المؤسسة الموجه لتحقيق إرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم، أما الخدمة المعززة فتتمثل قيمة إضافية للخدمة الأساسية يمكن تحليلها على أنها خدمات مساعدة أو خدمات تمييزية، فالخدمات المساعدة تساعد على تقديم الخدمات الأساسية، أما الخدمات التمييزية فتعبر عن خدمات مكملة تعتبر إضافية بالنسبة للزبائن.[12] ص11.

و لتوضيح عرض الخدمات يمكن الإستعانة بالشكل التالي :



الشكل رقم 02: تحليل عرض الخدمات [8]

من خلال الشكل أعلاه يمكن أخذ مثال يوضح هذا الشكل، ففي حالة مؤسسة النقل البحري قد تتمثل الخدمة الأساسية في نقل المسافرين و البضائع، أما بالنسبة للخدمات المساعدة فقد تتمثل في خدمات الإطعام، تقديم مجلات والجرائد و الخدمات الهاتفية على متن ظهر السفينة ، خدمات تمييزية تتميز بها المؤسسة عن منافسيها في مؤسسات النقل البحري.

1-1-3-2- الإنتاجية و الخدمات

تحتاج المؤسسات إلى الخدمات إلى مقياس إنتاجية الخدمة، إن مقاييس الإنتاجية يستفاد منها في تقييم طرق العمليات و تحسين استخدام العمالة و الآلية وكذلك تطوير مكافآت محفزة عادلة للعاملين، ومن الواضح أن المؤسسات التي تستخدم عناصر الإنتاج بكفاءة و فعالية أكبر تستطيع أن تنافس بصورة أفضل من تلك المؤسسات الأقل كفاءة في استخدامه، و لذلك السبب فإن مفهوم الإنتاجية ضروري لتطوير أنظمة تسويقية قادرة على المنافسة بفعالية [4] ص 463.

تعريف الإنتاجية و طرق قياسها :

تقاس الإنتاجية في صناعة الخدمات بكمية الخدمات التي تم إنتاجها بواسطة مؤسسة ما بكمية المدخلات المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، و تختلف مدخلات مؤسسات الخدمات تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة و لكنها تشمل العمل الذهني و تجهيزات و أصول المالية و نظم معلوماتية و غيرها.

إن مقاييس الإنتاجية تعبر عن العلاقة بين نتائج أو مخرجات عملية الخدمة و الموارد و المدخلات المطلوبة لإجراءات العملية، و قياس الإنتاجية في مجال الخدمات يعد أكثر صعوبة و تعقيداً مقارنة بقياس إنتاجية شركة صناعية تنتج سلعاً مادية مثل السيارات و المواد الغذائية و غيرها و يرجع ذلك إلى أن الكثير من مخرجات الخدمات ذات الطبيعة غير الملموسة أو على الأقل من الصعب تحديدها. [4] ص 464.

و في هذا السياق هناك عدة مقاييس للإنتاجية في مجال الخدمات تعتمد على العملاء كعامل مشترك وذلك على النحو التالي :

- ربحية العميل؛

- رأس المال للموظف لكل عميل؛

- الوقت المخصص لخدمة كل عميل.

و هذه المقاييس تركز على احتياجات و متطلبات العملاء و لكن يتطلب ذلك عدداً كبيراً من المديرين و الموظفين مما يؤدي إلى زيادة التكاليف و الأعباء على المؤسسة، و قد عرف البعض الإنتاجية على أنها رسالة المؤسسة في الجودة وهي توفير الوقت و فعالية التكاليف. و يقصد بالجودة في التعريف القدرة على الوفاء لإحتياجات العملاء، و يعني توفير الوقت لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة في الوقت المناسب، أما فعالية التكاليف فتعني إنتاج سلع و تقديم خدمات ذات جودة عالية عند أقل حد ممكن للتكاليف و بدون تبذير [4] ص 465.

1-2- الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي :

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الخدمات و خصائصها بشكل عام في المبحث الأول ، نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمات المصرفية و أنواع الخدمات التي تجريها المصارف الإسلامية مركزين على الخدمات المصرفية دون التطرق إلى خدمات النشاط و التمويل و الخدمات الإجتماعية.

1-2- مفهوم الخدمات المصرفية و خصائصها

يمكن تعريف الخدمة المصرفية (Bank Service) بأنها : " مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) و غير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها و قيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجتهم المالية و الإئتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدر لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين" [13] ص34.

أما خصائص الخدمة فنوجزها فيما يلي :

لا تخرج هذه الخصائص عن تلك الموجودة في الخدمات بشكل عام، و بعناصرها المعروفة ولكن الذي يلاحظ من هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة و شمولية كافية للعديد من الجوانب و الخصائص هي:

1-عدم الملموسية : فالخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية تعتبر خدمات غير ملموسة شأنها شأن كافة الخدمات مما يلقي على المصرف عبأ أكبر في إظهار أهميتها و منفعتها بالنسبة للعملاء , إذ غالباً لا يتضح للعميل كافة الجوانب المتعلقة بالخدمات إلا بعد الإتصال المباشر بالمصرف و تحقيق الإستفادة [14] ص193.

2- تلازم عمليتي إنتاج الخدمة و توزيعها : تتصف الخدمة المصرفية بتلازمة الإنتاج و التوزيع في تأديتها , أي عدم الفصل بين هاتين العمليتين حيث يتم إنتاج الخدمة و توزيعها في المصرف نفسه أو أحد فروعها أو عن طريق أي من نظم توصيل الخدمة لديه (كالمصارف الآلي ATM)، و إذا كان نظام التسويق السلعي يعتمد إلى حد كبير على الوسطاء الوظيفيين و ما يرتبط بهم من حلقات توزيع كتجارة الجملة و تجار التجزئة و غيرهم , فإن هذا لا يوجد في نظام تسويق الخدمات بصفة عامة و الخدمات المصرفية بصفة خاصة [13] ص41. , لإذ تقدم الخدمات إلى الزبائن بدون إستخدام وسطاء [15] ص224 و هذا ما يؤكد أهمية التوزيع المباشر للخدمة المصرفية و إعتبره قاعدة إرتكاز لأي إستراتيجية تسويقية للمصرف كما تؤكد هذه الصفة أهمية البيع المباشر كأسلوب رئيسي بدعم عملية تسويق الخدمات المصرفية. [13] ص41.

3-التغاير (التمايز): المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات و المنتجات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خاصة لزبون صناعي مثلاً وفي الجهة الأخرى تقدم خدمة الزبون عادي [2] ص33. لاى

4-الإنتشار الجغرافي: يتميز الطلب على الخدمات المصرفية بأنه يتواجد حيث يتواجد البنك أو المصرف، والإنتشار أمر ضروري خاصة إذا كانت المنافسة شديدة بين البنوك. [16] ص

5-عدم إمكانية تجزئة الخدمة المصرفية: فالخدمة المصرفية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها و الانتفاع بها حيث يتم شراء لخدمة كحزمة متكاملة على عكس ما يمكن يحدث في حالة السلع، ولهذا فإنه لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية أو تجزئتها أو تحويلها مادياً [13] ص43.

6-تقلبات الطلب : قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض السياحية الموسمية أو بطاقات الائتمان أو قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة، مما يوجد ضغطاً كبيراً على وظائف التسويق في المصارف.

7-المسؤولية الائتمانية : إن من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه، وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى [2] ص33.

8-أن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار.

9-إن الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات و عناصر أي نشاط إنتاجي، ولا شك أن توافر الخصائص السابقة يعني ضرورة مواكبة النشاط المصرفي لمتطلبات التطوير في جميع أوجه النشاط الإقتصادي والاجتماعي في أي دولة، بغض النظر عن طبيعة نظامها الإقتصادي أو فلسفتها السياسية، و يمكن القول باختصار أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الإقتصادية مرت بالعديد من المراحل والتطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض و الإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام البنوك بالدخول في مجالات الإستثمار وتملكها للكثير من المشروعات الصناعة و الخدمية و التجارية وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى الخارج حدود الدولة و انتشار فروع كثيرة من البنوك في معظم دول العالم وظهور البنوك متعددة الجنسيات حيث أن هذا التحول الكثير و التنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة البنوك بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم مختلفة [17] ص340.

1-2-2-2-أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية

1-2-2-1-الخدمات المصرفية التقليدية:

خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين كان هناك تطور مستمر في أسلوب ومجال نشاط المصارف الإسلامية بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده عالم اليوم، و أخذت المصارف الإسلامية بمبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها العملاء، بحيث ظهرت عدة خدمات مصرفية جديدة و حديثة و متطورة التي ترتب عليها تطور هائل في نظم و أساليب الخدمات ،

لتواجه التنوع الكبير في الخدمة و التزايد المستمر في عدد العملاء، و نتيجة لكل ذلك توسعت المصارف الإسلامية في الاعتماد على الأجهزة الحديثة سواء بهدف تحقيق أفضل خدمة ممكنة أو المساعدة في اتخاذ القرارات عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها واستخدام برامج متخصصة، وكذا استخدام الطريقة التحليلية أو ما يسمى الأسلوب الكمي أو بحوث العمليات و غيرها من أساليب الإدارة، و بالتالي ضرورة قبول الإدارة المصرفية لفكرة إتخاذ القرارات على ضوء إحتياجات العملاء و تحول الإهتمام من التركيز إلى أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على العملاء وتسويق الخدمات المصرفية.

لقد حرصت المصارف الإسلامية على الابتعاد عن تقديم أي فوائد على عملياتها وذلك لأنها تدخل ضمن دائرة الربا المحرم شرعاً، و فيما يلي أهم الخدمات المصرفية الإسلامية التي تقدم إلى العملاء و هي :

1-قبول الودائع :

الحسابات المصرفية من أهم مقومات العلاقة بين المصرف و العميل و تتنوع الحسابات لدى المصارف و تختلف بحسب الهدف الذي فتحت من أجله، و تنقسم الودائع المصرفية في المصارف الإسلامية إلى:

-الودائع الجارية (تحت الطلب) :

و هي المبالغ التي يضعها صاحبها في المصرف و يحق له سحبها كاملة في أي وقت شاء، سواء أكان السحب نقداً أو عن طريق استعمال الشيكات أو امر التحويلات المصرفية لعملاء آخرين [19] ص 180.

الودائع الإيداعية (التوفير):

و هي المبالغ التي يضعها المودع في المصرف أو يحق له سحبها كاملة متى شاء ، ويعطى أصحابها فائدة تكون أقل من الودائع الثابتة، وفي المصارف الإسلامية تشارك ودائع التوفير في الإستثمار و توزع عليها الأرباح والخسائر كالودائع الثابتة، إلا أنه لا يلزم العميل إخطار المصرف بالسحب المسبق و إذا قام بالسحب الجزئي فإن الجزء المسحوب لا يشارك والجزء المتبقي يحصل على نصيبه من الأرباح والخسائر وتعد على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمصارف وذلك لإمكانية توظيفها في استخدامات طويلة و متوسطة الأجل.

-الودائع الإستثمارية :

و هي ودائع يضعها أصحابها بقصد الربح و النماء لأموالهم [19] ص 161.

بطاقة الإئتمان

هي بطاقة ممغنطة مسجل عليها إسم الشخص و الرقم و تاريخ المنح و الصلاحية ويتم إدخالها في جهاز الكمبيوتر ليتأكد البائع من توفر رصيد المشتري و يسمح بعقد هذه الصفقة بالبطاقة.

و من أهم إستخدامات بطاقة الإئتمان هي :

- أداة وفاء و أداة إئتمان في آن واحد حيث تعتبر وسيلة من وسائل الدفع مقابل شراء سلع أو تلقي خدمات معينة.

- ان هذه البطاقة تمكن حاملها من التسوق بسهولة و تيسر له أثناء سفره و تجواله لأن البطاقة توفر ما يريد من الخدمات و متعة التسوق مثل :

شراء و دفع قيمة السلع و الخدمات لدى ما يقارب من عشرة ملايين مؤسسة و مركز تجاري تضم معظم الفنادق و المطاعم و المحلات التجارية و النوادي و شركات الطيران... علماً بأن هذه المحلات منتشرة في أكثر من 200 دولة في العالم.

- إمكانية السحب النقدي من أي جهاز من أجهزة الصراف الآلي (ATM) التابعة للمصارف الأعضاء في منظمة فيزا العالمية أو الماستر كارد العالمية [19] ص 180.

3-خدمة الصرف الآلي :

مع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخدام الحاسبات الآلية، ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل التعامل مع الحسابات آلياً [20] ص 242.

4-الكفالة المصرفية أو خطاب الضمان :

يسمى خطاب الضمان في الإسلام بالكفالة، و هي كالقرض من أعمال الإرفاق و الإحسان الذي يدعوا إليه الإسلام، و يحث على توفيره بين المسلمين في التعاون و التكافل و التضامن كأن يقدم المقرض ماله بدون فائدة أو أجر، أو أن يكفل غيره كذلك بدون أجر، و هذا جائز شرعاً، و يطلق عليه أيضاً الكفالات المصرفية، و بعبارة أخرى يمكن تعريفه : "تعهد كتابي يتعهد بمقتضاه المصرف بكفالة أحد عملائه في حدود مبلغ معين تجاه الطرف ثالث بمناسبة إلتزام ملقى على عاتق العميل المكفول، و ذلك ضماناً كوفاء هذا العميل بإلتزامه تجاه ذلك الطرف الأخر خلال مدة معينة على أن يدفع المصرف المبلغ المضمون عند أول مطالبة خلال سريان ضمان بغض النظر عن معارضة المدين أو موافقته في ذلك الوقت، حالة فشل العميل بالوفاء بإلتزاماته تجاه الطرف الثالث أو إخلاله بشروط التعاقد معه [19] ص 190.

-الإعتمادات المسندية :

تعتبر من الخدمات المصرفية التي تحتاج إلى تمويل غير أن المصارف اعتادت القيام بها كخدمة مستقلة عن وظيفة التمويل [21] ص 179.، و تعتبر الإعتمادات المسندية إحدى أبرز وسائل الدفع التي تتميز بالأمن واسعة الانتشار والاستعمال في مجال التجارة، وهي بالإضافة إلى ذلك تتصف مبادئها بالبساطة و تلعب البنوك دوراً مهماً في تمويل التجارة الخارجية عن طريق ما تفتحه من إعتمادات مسندية ويرجع السبب إلى الإعتماد على البنوك في التمويل هذا النوع من التجارة إلى بعد المسافة بين المصدر و المستورد و تعذر سداد قيمة البضاعة نقداً [22] ص 192.

6-الصرف :

من الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية صرف العملات، ويمكن تعريفه لغة و اصطلاحاً بأنه: "بيع النقود ببعضها"، و هو نوع من المبادلات كمبادلة نقد بنقد أو عملة بأخرى [19] ص 198.

1-2-2-2- الخدمات المصرفية الإلكترونية :

و هي خدمات متطورة تختصر الزمن و تقلل التكاليف وتسهل المعاملات من أهمها :

1-الهاتف المصرفي (Phone Bank) : هو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة، و يستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار أربعة و عشرين ساعة.

2-الخدمات المصرفية عن بعد (Home Banking) : تكفل هذه الخدمة المميّزة

للعلاء المتميزين في التعامل مع البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع حساباتهم عبر خط الهاتف في البنك و تتمثل هذه الخدمة في :

- استعراض أرصدة حسابات العميل؛
- أسعار الصرف للعملات؛
- استعراض تنفيذ دفعات بالجملة (مثل دفع مرتبات العاملين)؛
- الخدمة المصرفية عبر الإنترنت E-Bank .

تكفل هذه الخدمة لعملاء البنك المشتركين في الخدمة عبر استخدام تصفح الإنترنت (Browser) و هذه الخدمات كالتالي:

- الاستعلام عن أسعار العملات؛
- الاستعلام عن أرصدة حساب العميل؛
- الاستعلام عن تحصيل كمبيالة؛
- طلب كشف حساب لفترة؛

- تحويل من حساب إلى حساب؛

- سداد الفواتير (الهاتف، النقال، الكهرباء) [23]

1-2-2-3-خدمات أخرى : من أهمها

1-تأجير الخزائن الحديدية للعملاء حيث توضع فيها الأمانات والودائع و تأخذ أجراً مقابل هذه الإجارة؛ [24] ص43.

2-إدارة الممتلكات والتركات والوصايا: تعتبر هذه الخدمة حديثة نسبياً بل تكاد المصارف في العالم العربي نادرة التعامل مع هذه الخدمة؛

ويحقق هذا العمل مصلحة مزدوجة لكل من العميل والمصرف، أما بالنسبة للعميل فإنه يتخفف من أعباء متابعة أمور ممتلكاته إذا كانت له ممتلكات متعددة وهو غير متفرغ لمتابعتها، و إدارة هذه التركات يحقق للمصرف عوائد منتظمة، و يوسع مجال علاقاتها و وسائل زيادة دخوله مع عملائه من المهد إلى اللحد.

3-شراء و بيع الذهب و الفضة نقداً؛

4-شراء و بيع باقي المعادن النفيسة سواء بالنقد أو الأجل؛

5-صرف العملات الأجنبية نقداً؛

6-إصدار و بيع الشركات السياحية؛

7-تأسيس شركات و طرح أسهم الإكتتاب و تقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة.

8-شراء و بيع الأسهم بفي الأسواق المالية؛

9-حفظ و تداول شهادات الإستثمار و الخدمات فيما يتعلق بإندماج الشركات أو شرائها؛

10-تقديم الإستشارات و الخدمات فيما يتعلق بإندماج الشركات أو شرائها؛

11-بيع الشركات؛

12-حيازة الأسهم بغرض الترويج (التداول)؛

13-إدارة العقارات لحسابها أو لحساب العملاء؛

14-إدارة ممتلكات الأوقاف؛

15-الخدمات القانونية المتعلقة بأعمال المصارف؛

16-الإستعلامات التجارية؛

17-الإستثمارات الضريبية؛

18-دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروعات؛

و هناك عشرات المشروعات و الخدمات التي يمكن للمصارف الإسلامية العمل بها [19]

ص ص 199-200.

1-3-3-1- تسويق الخدمات في المصرف الإسلامي

إن كل الذين لديهم سلعة أو خدمة أو فكرة يريدون بيعها يحتاجون بالدرجة الأولى إلى معرفة الدوافع الحقيقية للشراء أو التعامل ، وكذلك إلى معرفة سلوك المستهلكين أو المنتفعين من السلعة أو الخدمة و إلى اكتشاف الهيكلية الكامنة و الآليات الخفية بوعي أو بغير وعي ، وهم يستخدمون من أجل ذلك دراسات الدوافع أو التسويق أو التحفيز و على هذا الأساس فإن المفهوم التسويقي يتحيز للمستهلك أو المنتفع بإعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي ، أي أن المفهوم يقر بأهمية أن تقوم المنشآت الأعمال بتحديد رغبات السوق المستهدفة وحاجاتها وتكييف أوضاع منشآت الأعمال لتقديم الإشباع لهذه الرغبات و الحاجات بكفاءة أكبر من المنشآت المنافسة، وهنا فإن المفهوم التسويقي لا يركز على حاجات البائع و إنما على حاجات المشتري أو المنتفع (المستفيد) بهدف إشباعها [25] ص 318.

و بما أننا في عصر العولمة فإن ذلك يتطلب فهماً معمقاً للصناعة المصرفية التي تعتبر تطبيقاً لإستراتيجيات التسويق و عرضاً للخدمات في هذا القطاع، ولأن المصارف الإسلامية معنية بهذا التطور فإنها ملزمة لتحديث مستمر لاستراتيجياتها التسويقية و تعديل أساليب عملها [26].

1-3-3-1- أهمية التسويق في المصرف الإسلامي

يعد التسويق المصرفي محور نشاط البنك وأداتها الرئيسية للتقدم ولتحقيق النمو المتوازن لخدماتها، فالتسويق المصرفي ذو أهمية خاصة للبنوك حيث أن تطور العمل المصرفي وإزدياد نموه مرتين بتوافر وعي تسويقي بالدرجة الأولى، وترداد أهميته في البنوك الإسلامية التي أخذت بالظهور حديثاً، وذلك لحاجة العملاء المتزايدة لمثل هذه الخدمات بحيث يعتبر العميل مفتاح العمل المصرفي وإشباع رغباته ويعد أهم عامل يجب أن تأخذه البنوك في إعتبارها، فمتى إستطاع البنك جذب إهتمام أكبر قاعدة من العملاء الحاليين والمرتبين، كان ذلك مؤشراً على نجاح الخدمة التسويقية التي يتبعها البنك ، إن المنتجات والخدمات المصرفية على إختلاف أنواعها ورغم أنها مصممة لإشباع حاجات ورغبات العملاء إلا أنها غير ملموسة ولذا فإن هذا يحتاج إلى جهد أكبر من البنك حتى يتم تقديم و قبول تلك المنتجات لدى العملاء، ولهذا فإن إدارة التسويق في البنك تعتبر المحرك الفعلي للعمليات المصرفية، إن العمل المصرفي بحاجة دائمة إلى تجديد و إبتكار خدمات ومنتجات مصرفية و تسويقية جديدة، وذلك لأن حاجات العملاء المادية و المعنوية متجددة بصفة مستمرة وكذلك لمجرد المنافسة القوية بين البنوك على كسب أكبر عدد ممكن من العملاء.

1-1-3-1- تعريف التسويق المصرفي

إن تقديم تعريف للتسويق المصرفي يجب أن يتم من خلال التعريف بالتسويق كمفهوم عام وشامل، ولعل أقدم التعريفات التي قدمت للتسويق ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق (American Marketing Association AMA) والتي تعرف التسويق : "بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة بعملية التدفق المادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المنتفع به"، وإذا كان الغرض من هذه المقدمة حول تعريف التسويق هو عرض ما ينطوي عليه المحتوى المفاهيمي للتسويق من آفاق و تصورات فإننا نحاول بذلك الإقتراب من وضع ما يمكن أن يكون تعريفاً واضحاً و محدداً للتسويق المصرفي، و لابد من التأكد هنا على حقيقة أن التسويق المصرفي كان محصلة لعمليات التطويع و التكيف لتلك التصورات لتلائم مع ما تتصف به الخدمة المصرفية من خصوصية و الأليات اللازمة لتسويقها ، ومن المحاولات التي استهدفت وضع تعريف عملي للتسويق المصرفي تلك التي قدمها واير Wayer والتي سلطت الضوء على كثير من الجوانب الخاصة بتسويق الخدمات المصرفية، فقد عرف واير التسويق المصرفي بأنه: "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فهو يتعلق بوضع أهداف المصرف وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط، كما أنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغيير البيئي" [13] ص ص 4-5.

1-1-3-2- المزيج التسويقي المصرفي:

يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، و يعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي إستراتيجية تسويقية [4] ص 157. لذا فإن تسويق الخدمات المصرفية يعتمد على مجموعة القرارات التي تتخذ حول الخدمة ومكان تعديلها، والسعر المحدد لها، و أسلوب ترويجها وهي المحاور الأربعة لترويج وتسويق الخدمات المصرفية والتي نوجزها فيما يلي: [18] ص 155.

1-المنتج (Product):

يشير مصطلح المنتج إلى ما تقدمه المؤسسات إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار وعلى المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملائمة لعملائه من حيث جودتها و مستواها ، ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، تطور المنتجات الحالية، ودراسة دور حياة المنتجات و تقديم المنتجات الجديدة التي تتماشى مع حاجات و رغبات المتعاملين ، فضلاً عن تقديم مجموعة من

الأنشطة التي تسهل على المستهلك إقتناء و إستخدام المنتجات مثل تميز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة والتصميم وضمان الخدمة و خدمات ما بعد البيع [4] ص 162.

2- السعر Prix :

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح (المصرف) ، وتستمد أهمية قرار السعر ليس فقط من تأثيره على المزيج التسويقي كأحد عناصره ولكن يمتد أثاره ليشمل الأداء الكلي (للمصرف الإسلامي) [27] ص 271.

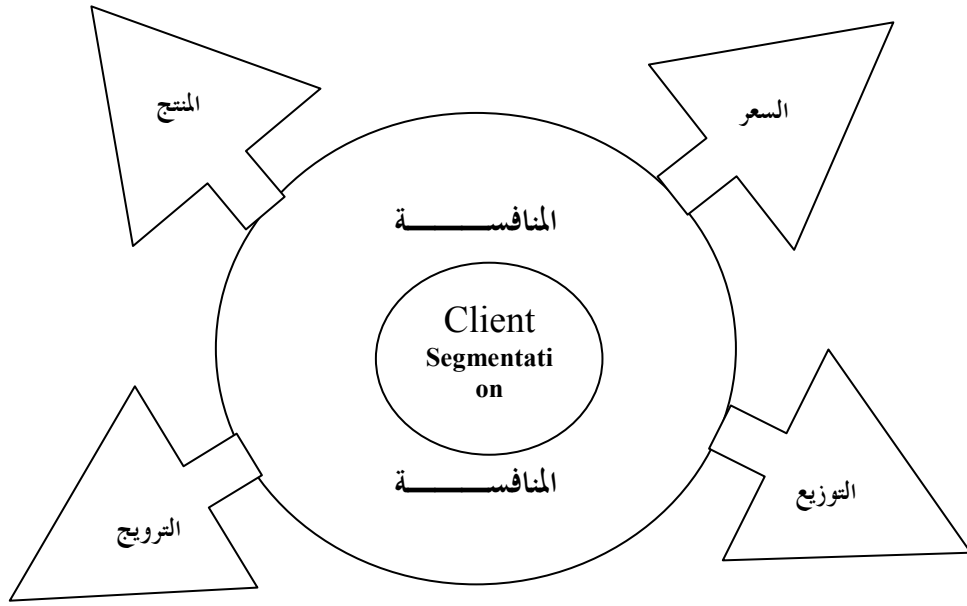
3-التوزيع Distribution :

تكمن القدرة التسويقية للمصرف في قدرته و إمكانيته على توصيل خدماته إلى عملائه في الزمان والمكان المناسبين، فالنشاط التوزيعي في المصرف يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية و الزمانية، إن إعتقاد المصرف على نظام التوزيع المباشر لخدماته نتيجة التلازم بين إنتاج الخدمة المصرفية و توزيعها من شأنه أن يسقط دور الوسطاء في مجال توزيع الخدمات المصرفية و تصبح شبكة فروع المصرف نفسه هي منفذ التوزيع المتاحة [13] ص 13.

4-الترويج Promotion :

يمثل الترويج ذلك الجزء من الإتصالات الذي يهدف إلى إعلام و إقناع وتذكرة المستهلك بالمنتج (أو مجموعة من المنتجات) التي ينتجها (المصرف) والتأثير فيه لقبولها و استخدامها، وبهذا المعنى فإن الترويج هو إدارة الإتصالات في التسويق من مفهوم واسع ، على أنها تتكون من كافة عناصر المزيج التسويقي [27] ص 315.

و الشكل التالي يمثل المزيج التسويقي التقليدي



الشكل رقم 03: المزيج التسويقي التقليدي [28].

5-تعديل المزيج التسويقي :

إن العناصر التي تم تطويرها أصلاً والتي وصفت من قبل استخدمت بغض النظر من المحتوى فهذه العناصر الأساسية تحتاج إلى تعديل إذا أريد أن تكون مواكبة لمتطلبات تسويق الخدمات بصفة عامة و التسويق المصرفي بصفة خاصة، وهناك ثلاثة أسباب لتكييف وتعديل المزيج التسويقي للخدمات:

1. إن المزيج التسويقي صور أصلاً للشركات الصناعية؛
2. وجود أدلة علمية من الأبحاث بأن الممارسين للتسويق في قطاع الخدمات ذكروا بأن المزيج التسويقي لا يلبي حاجاتهم بصورة كافية وشاملة؛
3. هناك نمو متزايد يرى أن الأبعاد الموجودة في المزيج التسويقي غير كافية وغير شاملة لخدمات التسويق؛ [4] ص 162.

إن هذه الإنتقادات التي تمت مناقشتها تقترح تعديل النموذج التسويقي التقليدي بما يتناسب مع إدارة تسويق الخدمات ، بحيث أن هناك العديد من العناصر التي يمكن إضافتها للإطار الحالي بحيث تشكل العناصر المعدلة سبعة عناصر للتسويق الخدمي (7Ps) ، أما عن العناصر المعدلة فهي كالتالي:

-خدمة العملاء (Customer Service):

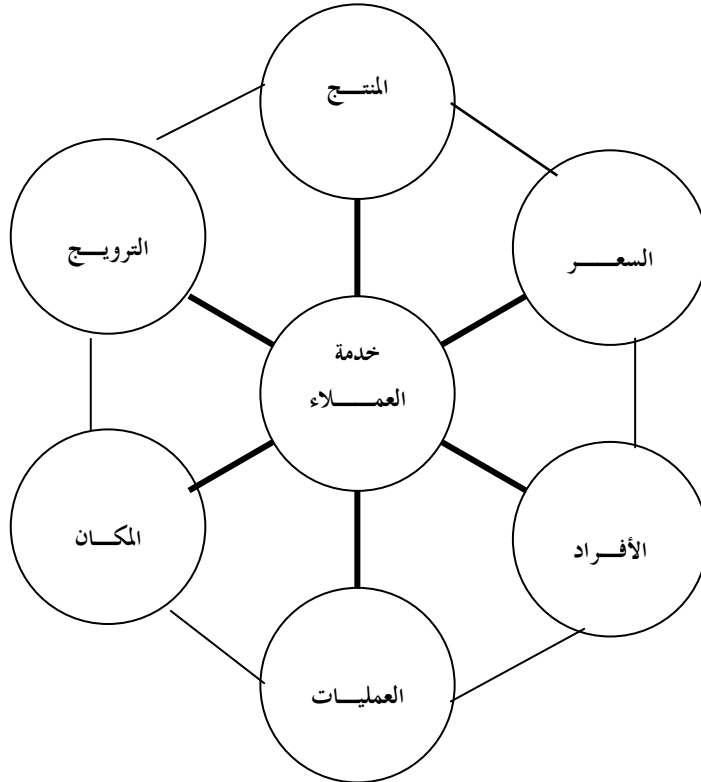
و الحقيقة أن هناك مبررات كثيرة لاعتبار خدمة العمء عنصراً في مزيج تسويق الخدمات المصرفية، فقد أصبحت أحد المجالات الرئيسية التي يستطيع من خلالها المصرف التنافسي مع غيره من المصارف، كما أنها تمثل ميزة نسبة في ظل النمطية العالية في جوهر الخدمات المصرفية.

-العنصر البشري (People) :

إن موظفي المصرف يمثلون عنصراً أساسياً في مزيج التسويق المصرفي وكثير من المضامين التي ينطوي عليها مفهوم صورة الخدمة المصرفية يكمن في طريقة تعامل موظفي المصرف مع العملاء ، الأكثر من ذلك فإن أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء يعتبر أحد المعايير الهامة في اختيار المصرف الذي يتعامل معه العميل.

-العمليات (Processes) :

و يتضمن هذا العنصر كافة الإجراءات والأليات التي يكن لإدارة المصرف من خلالها توفير الخدمات المصرفية وتوصيلها للعملاء، إن إدارة هذه العمليات بالشكل المناسب يمثل جانباً هاماً في عملية تحسين الجودة الشاملة للخدمات [13] ص16.



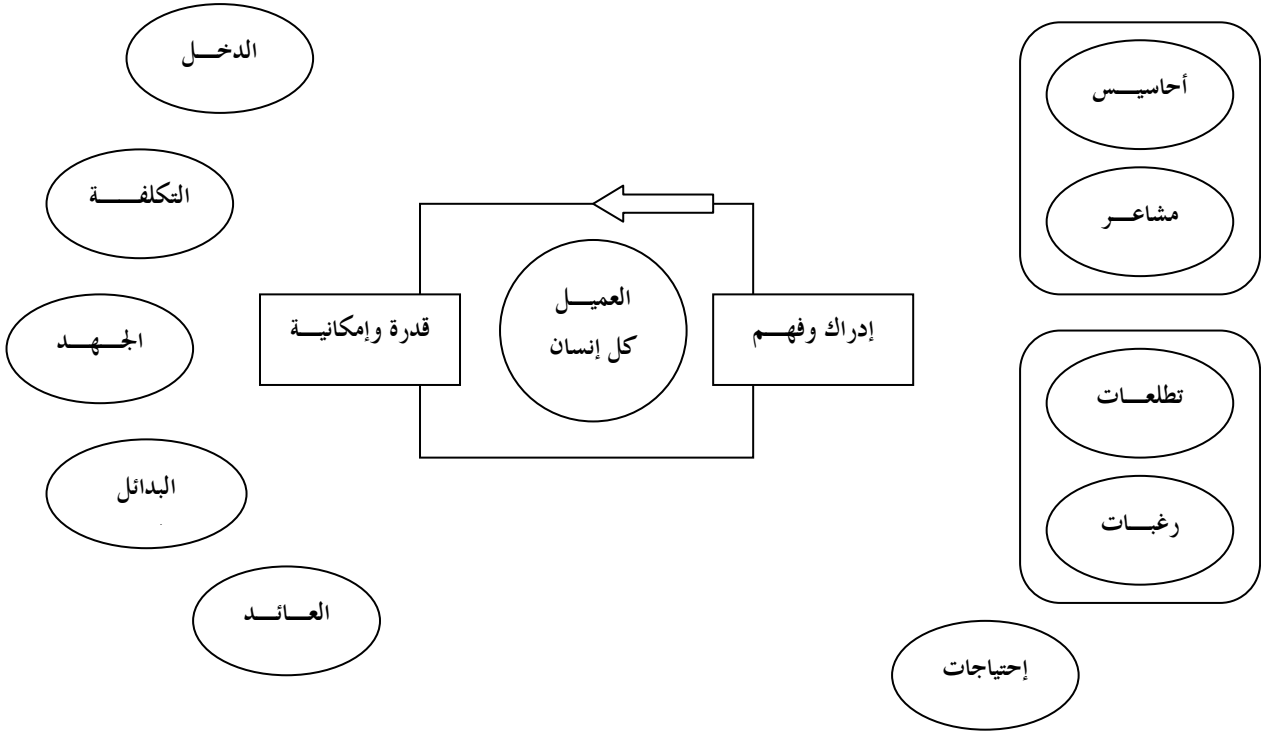
الشكل رقم 04: المزيج التسويقي المصرفي [2].

1-3-2-دراسة العميل المصرفي

إن رضى المستهلك و تحقيق رغباته أصبح يشكل حيزاً كبيراً في الدراسة التسويقية ،حيث أصبح المستهلك يمثل المحور الرئيسي للإهتمام ،بل إن البحث و التطلع المستمر يركز إلى حقيقة النظر لما يصبوا إليه المستهلك من سلع وخدمات قادرة على تحقيق ميوله و ولائه للسلعة أو الخدمة أو إلى المنظمة التي تقوم عادة بتقديمها، إن سبل الجذب التي تسعى من خلالها المنظمات الإقتصادية لا يتحقق مطلقاً بمعزل عن الخدمات التي ينبغي أن تقدم للعميل وبصورتها المختلفة، ولذا فلا بد من معرفة السلعة أو الخدمة التي يرغب العميل بإقتنائها و ما هي المواصفات و السمات المميزة لها وسبل التوصيل و القابلية على التطوير و التحسين و غيرها من العوامل [29] ص 203.

1-2-3-1 مفهوم العميل المصرفي

يهدف تسويق الخدمات المصرفية إلى دراسة سوق الخدمة المصرفية وهذه الدراسة لا تقوم دون معرفة حقيقة لواقع العملاء الحاليين و المرتقبين للتعرف على رغباتهم المتطورة، و العمل على إشباع هذه الرغبات بأقصى كفاية، وعن طريق هذا الإشباع يستطيع البنك أن يحقق أهدافه وفي الوقت نفسه تحقيق مصالح المجتمع، فالعميل المصرفي قبل أن يكون أي شيء آخر حتى لو كان هذا العميل شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات ، فمتخذ القرار فيها هو إنسان [16] ص 89. ، و يتكون من قوى جسمية و نفسية و إجتماعية و تؤثر فيه مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية [30] ص 51. ، ويحتاج رجل التسويق المصرفي إلى التعرف على هذه العوامل والتي تظهر أهمها في الشكل التالي :



الشكل رقم 05:العوامل المؤثرة على العميل المصرفي [16]

فالعميل هو إنسان تحركه مجموعتان من العوامل تشكل كل منهما واقعه و ذاته و هما:
المجموعة الأولى: و تضم العناصر التي تشكل العميل كإدراكه و فهمه، و تضم عناصر
الأحاسيس والمشاعر والتطلعات والرغبات والاحتياجات.

المجموعة الثانية : والتي تشكل قدرة العميل و إمكانياته، و التي تؤثر عليها كل من
عناصر الدخل و إستمرار الدخل والتكلفة والعائد والبدايل المتاحة أمام العميل والجهد و الوقت
الذي يتحمله في سبيل الحصول على الخدمة.

و وفقاً لهذه العوامل يتم تحديد العملاء و تصنيفهم إلى عملاء حاليين و عملاء مرتقبين
و على هذا فإن مهمة إدارة التسويق التعرف على هؤلاء العملاء و دراستهم بشكل سليم و مناسب
وبما يكفي للإجابة على الأسئلة التالية [16]ص 91.

1. من هو العميل ؟ و ما هي مواصفاته و خصائصه العامة والخاصة والتي يمكن تصنيف
العملاء وفقاً لها، و وضعهم في مجموعات نوعية؟

2. ما هي إحتياجات العميل من الخدمات المتواجدة حالياً في السوق المصرفي؟

3. ما هي الدوافع الأساسية التي تحرك هذا العميل لإتخاذ قرار بالتعامل مع بنك ما؟

4. متى يقوم العميل بتلبية حاجته من الخدمات المصرفية؟

5. من الذي يقوم بتلبية حاجات العميل من الخدمات المصرفية ؟

6. لماذا يقوم العميل بالتعامل مع بنك معين دون آخر ومع فرع معين للبنك دون آخر ؟

7. كيف يقوم البنك المتعامل مع العميل بإشباع رغباته؟ و ما مدى رضى العميل عن هذا التعامل؟ أو ما هي درجة الإشباع المتحققة عن هذا التعامل؟
8. كيف يمكن للمصرف (الإسلامي) أن يحتفظ بعملائه المتميزين في ظل المنافسة التي يواجهها من قبل البنوك التقليدية؟
9. كيف يمكن (للمصرف الإسلامي) وضع سعر مناسب لتقديم الخدمات بحيث أن تكون خارج الربا المحرم شرعاً؟
10. ما مدى معلومات العملاء عن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف (الإسلامي)؟
11. ما مدى معلومات العميل عن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التقليدية؟
12. ما هي أوجه التفضيل النسبية التي يتمتع بها المصرف (الإسلامي) عن البنوك الأخرى سواء من اعتبارات:

- تقديمه لخدمات يقرها الشرع؛

- مزيج الخدمات؛

- السياسة الترويجية (الإعلان، البيع الشخصي، الأنشطة والخدمات الإجتماعية للمجتمع)؛

- عوامل القرب من أماكن تواجد العميل؛

- إتساع حجم الفرع ومناسبة توزيع أماكن العمل داخله؛

- مناسبة التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية؛

- عوامل الهدوء و الإعتبارات الجمالية؛

- الإستجابة الفاعلة للرغبات و الإحتياجات.

ومن خلال البيانات التي تم تجميعها عن طريق الحصول على إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة يمكن تطوير وتحسين مزيج الخدمات في (المصرف الإسلامي) والتي يقوم بطرحها للتعامل عليها في السوق المصرفي وتحسين علاقة المصرف مع العميل، وتطوير و تحديث نظام الإتصالات ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة [16] ص ص 91-92.

1-2-3-2- سلوك العملاء و تصرفاتهم :

لكي يتم تنفيذ خطط و إستراتيجيات تسويق ناجحة أو لغرض ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف ذات معنى، من الضروري أن تكون هناك معرفة تفصيلية بالسلوكيات المتغيرة لمستخدمي الخدمات [31] ص 129، و أن التعامل مع الخدمة المصرفية مسألة تخضع لإعتبارات أساسية تختلف عن تلك التي ترتبط بعلاقة المستهلك بالسلعة و جوهر الإختلاف يكمن في الآتي :

في السلع الإستهلاكية يأتي اعتبار الطلب على السلع من خلال إقامة السوق والتي عرفت بعناصرها أو شروطها المعروفة و هي:

1. مجموعة من الأفراد يحتاجون منتجاً معيناً؛
2. لديهم القدرة (القوة الشرائية) لشراء المنتج؛
3. لديهم الرغبة في الحصول على المنتج؛

فالذي يلاحظ من هذه العناصر أنها قد تتوافق مع الخدمة ولكن بحدود معينة مع بعض الإختلافات في التطبيق [2] ص ص 41-42.

1-3-2-3- العوامل المؤثرة على قرار الشراء ص 43.

العوامل المؤثرة على قرار شراء الخدمة لها خصوصية معينة تنفرد فيها عن السلع وخاصة فيما يتعلق بجانب اللاملموسية في الخدمات وهذه الصفة تركت أثراً واضحاً على طبيعة العوامل المؤثرة هذه، وبشكل عام فإن العوامل المؤثرة يمكن إيجازها في ثلاثة أنواع و هي :

- عوامل نفسية؛
- عوامل إجتماعية؛
- عوامل شخصية.

والجدول رقم(03) يمثل العوامل المؤثرة على قرار الشراء

الجدول 03 : العوامل المؤثرة على قرار الشراء [2]

خطوات قرار الشراء	العوامل الإجتماعية
-التعرض لمنبه.	-الطبقات الاجتماعية وجماعات
-الإحساس بالحاجة تكون دافعاً للحصول على الحاجة.	الضغط
-حجم المعلومات عن الحاجة.	-دور الأسرة ودورة حياتها.
-تقييم البدائل المتاحة.	-نمو المجتمع و ثقافته.
-إختيار البديل	عوامل نفسية
قرار الشراء.	الدوافع - الإدراك، المواقف
التقييم ما بعد الشراء.	الشخصية
	عوامل شخصية
	-عوامل موقفية.
	-عوامل ديموغرافية.

1-3-2-4 - العناية بالعملاء : 32 ص 42.

يعتبر بناء و توطيد علاقات قوية مع العميل نقطة البداية الحقيقية في النجاح الحقيقي للعملية البيعية للخدمات (بالمصرف الإسلامي) ، إذ لا يكفي (البنك) أن يبيع الخدمة للعميل فقط بل يجب أن يسعى دائماً للمحافظة على علاقته مع العميل وقد يحقق ذلك كثيراً من المزايا منها:

- إستمرار تعامل العميل مع (المصرف)؛
 - تكوين علاقة قوية معه تساهم في تحقيق درجة عالية من الرضى من العميل (المصرف الإسلامي) وخدماته المختلفة؛
 - تشجيع الآخرين على التعامل مع المصرف والمحافظة على رضى العملاء؛
 - تشجيع العملاء على التعامل في الخدمات الأخرى المكملة للعلاقة القوية مع العملاء تشجعهم وتحفزهم على التعامل في خدمات أخرى، و أكثر من ذلك تشجعهم على زيادة تعاملاتهم في الخدمات الحالية أيضاً؛
 - يساعد توطيد العلاقات مع العملاء على تكوين إنطباع جيد لدى العملاء نظراً لما يتولد لدى العملاء من شعور بحرص و اهتمام المصرف بمصالح العملاء؛
- أما الآن نبين كيف يوطد (المصرف الإسلامي) علاقته مع عملائه إذ أن هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لبناء وتوطيد هذه العلاقة، و من أهم هذه الوسائل هي :
- المتابعة المستمرة للعملاء الحاليين و ذلك من أجل :
 1. التأكد من إستفادة العميل من الخدمات المقدمة له؛
 2. التأكد من قدرة العميل على استخدام الخدمات؛
 3. التعديل في تنفيذ تعاملات العميل؛
 4. قياس رد فعل العميل تجاه الخدمات التي يتعامل فيها ومدى تحقيقها لأهدافه؛
 5. تشجيع العميل على التعامل في خدمات أخرى مكملة؛
 6. تقديم أي معلومات أخرى يحتاجها العميل بشأن ربط الخدمة باحتياجاته؛
 7. يمكن أيضاً بناء و توطيد العلاقات مع العملاء عن طريق المساعدات التي يقدمها المندوب لمساعدة العميل في حل مشاكله التي يعاني بها، ومن الممكن أن يقدم عدة إقتراحات مفيدة للعميل في مجال المساعدات و المشورة الترويجية والبيعية؛
 8. المراسلة مع العميل وذلك في المناسبات المختلفة و أيضاً خطابات الشكر على تعامله مع (المصرف) وأيضاً الهدايا التذكارية لأنها ذات أهمية بالغة في كسب ثقة العميل، ومن ثم إستمرارية العلاقة بينه وبين (المصرف الإسلامي)؛
 9. أسلوب معالجة شكاوي العملاء وما يتحقق عن ذلك من تحقيق روح الأمان في التعامل مع المصرف، فقد تكون لدى العميل عدة شكاوي أو أكثر مثلاً أنه يشكو من عدم ملائمة الخدمة لإحتياجاته أو يشكو من سوء التعامل معه أو قد تكون الشكوى أيضاً نتيجة عدم تنفيذ الإتفاق الذي بينه و بين (المصرف) [32] ص ص 43-44.

1-3-3-3- سوق الخدمات المصرفية

بعد أن تطرقنا إلى الخصائص المتعلقة بسلوك العملاء تجاه الخدمات المصرفية بمختلف أشكالها، يتطلب الأمر في هذا المطلب الربط بين سلوك الزبائن و سوق الخدمات المصرفية.

1-3-3-1- مفهوم السوق المصرفي :

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه الطلب بالعرض و هو مكان يخضع للظرفية سواء الظرفية الجغرافية باعتباره مكان أو الظرفية الزمانية المتصلة بعدد وساعات العمل التي تدخل عنصر الوقت في التحليل و الإعتبار وبالتالي فالسوق مركب من عدة عناصر تتفاعل فيه تيارات من المستجدات والمتغيرات وتتحكم فيه عوامل من الثوابت [16] ص 112.

1-3-3-2- أنواع الأسواق :

الأسواق تصنف عادة إلى ثلاثة أنواع :

-أسواق المستهلكين : و يقصد بالمستهلكين تلك الفئة التي تحاول شراء المنتجات لغرض الإستهلاك الشخصي، ولا يقوم الأفراد ببيع تلك المنتجات لغرض تحقيق الأرباح، ويفترض توافر عناصر تحديد السوق في هذه الأنواع.

-أسواق الصناعيين : وتضم الأفراد و الجماعات أو المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في إنتاج منتجات أخرى بغية تحقيق الأرباح، و إذا ما أخذنا بعين الاعتبار صناعة الخدمة المصرفية فإن المصارف قد تدخل ضمن هذا المفهوم، وذلك بقيامها بشراء التجهيزات و المعدات و الأدوات والتعاقد مع الأفراد و الخبراء والمتخصصين الذين يقومون بتقديم الخدمات المصرفية للفئات السوقية المختلفة.

-أسواق إعادة البيع : و يتمثل هؤلاء الوسطاء بين المنتج و المستفيد (الزبون) والذين يتولون عملية الوساطة مقابل عمولة معينة، و تشتهر الأسواق المالية بوجود الوسطاء هؤلاء، سواء كانوا على شكل منظمات أو أفراد مهمتهم التعامل بالأوراق المالية و العملات و صرفها و تحويلها و استبدالها سواء كان ذلك على نطاق محلي أو عالمي [2] ص ص 65-67.

1-3-3-3- تقسيم السوق

يقول (Kotler) : " إن الزبائن ليس لديهم نفس الأذواق و الجميع لا يحب في نفس الوقت آلة تصوير واحدة، أو يحب سيارة من نفس النوع أو ...الخ، إن مهام التسويق هي تجزئة السوق إلى مختلف القطاعات حتى يتسنى إرضاء الجميع" [33] ص 166.

و تعد أهمية تجزئة السوق إحدى الأسس الهامة لمعالجة الزيادة الكبيرة في عدد العملاء و تنوع فئاتهم، وإنتشارهم الواسع في مختلف أنحاء البلاد، بل إمتداد الخدمة المصرفية لكافة الأنحاء

بعد انتشار العملاء الوطنيين في كثير من مراكز العالم، و تداخل المصالح السكانية والإقتصادية بين دول العالم المختلفة، و تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين يمكن النظر إليه أنه هدف تسويقي يتحقق عن طريق المزيج التسويقي، ومن مزايا القطاعات السوقية نجد:

1. تحديد السوق تحديداً دقيقاً من حيث حاجات المستهلكين و رغباتهم و بالتالي تستطيع الإدارة تفهم المستهلك وتجب على السؤال الذي يقول لماذا يشتري المستهلك هذه السلعة بالذات؛
 2. بمجرد أن تتعرف الإدارة على الحاجات المختلفة لجماعات المستهلكين تستطيع وضع برامج التسويق التي تمكنها من إشباع حاجات المستهلكين؛
 3. تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة (المصرف) في مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب؛
 4. تتمكن الإدارة من التعرف على أسباب قوة و مظاهر ضعف المنافسين وتستطيع أن تحدد القطاعات التي تلقي فيها منافسة قوية تستطيع توفير موارد (المصرف)؛
 5. تتمكن الإدارة من توزيع تخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة؛
 6. تتمكن الإدارة من خلال القطاعات السوقية من تحديد أهداف السوق تحديداً دقيقاً ثم بعد ذلك تقييم الأداء وتقرن بين الأداء و النتائج و بين المستويات و الأهداف الموضوعية؛³⁴
- و تستخدم في عملية تقسيم السوق مجموعة من الأسس التي يتم تصنيف العملاء وفقاً لها، وأهم هذه الأسس نجد الأساس الجغرافي، الحجم، جنسية العميل، المرحلة العمرية، درجة الاعتماد عليه، درجة استخدامه للخدمة، درجة حساسيته للعوامل التسويقية... الخ [16] ص 114.
- و يظهر الجدول التالي و الذي يبين هذه الأسس و المعايير التي يتم بناء عليها تقسيم السوق المصرفي.

الجدول رقم 04: الأسس و المعايير التي يبني عليها تقسيم السوق المصرفي [16]

أسس التمييز	فئات التصنيف
1-الأساس الجغرافي (أ)ولايات (ب)بلديات	الجزائر، الأغواط، البليدة، ورقلة... باب الواد، حسين داي، حاسي الرمل، تاجموت، أولاد يعيش
2-من حيث الحجم	أقل من 1000 عميل، 5000 عميل، 10000 عميل، 20000 عميل، 40000 عميل.
3-درجة التحضر	مدينة، قرية، ريف.
4-العمر السكاني	تحت 15 سنة، 15-18 سنة، 18-21 سنة، 21-35 سنة، 35-45 سنة، 45-60 سنة، 60-65 سنة، 65 سنة فما فوق.

5-من حيث الجنس	ذكر ، أنثى
6-من حيث أفراد الأسرة	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 فما فوق.
7-من حيث الحياة الإجتماعية	تحت 800 دج شهري، 8000-10000 شهرياً ، 10000-15000 شهرياً
8-من حيث الدخل	أعزب ، متزوج ، أرمل ، مطلق.
9-من حيث الوظيفة	جرفي، تقني، كاتب، ربة بيت، موظف، متقاعد، طالب، عاطل، فلاح، محاسب، طبيب، محامي، ... الخ
10-من حيث درجة التعليم	إبتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين مهني.
11-من حيث الجنسية	جزائري، مصري، تونسي، سعودي ... الخ

12-من حيث الطبقة الإجتماعية.	ضعيف الحال، متوسط الحال، ميسر الحال.
13-من حيث درجة التعامل.	عميل حالي ، عميل مراقب.
14- من حيث درجة الرضا.	راضي ، غير راضي ، قلق.
15-معدل استخدام الخدمة المصرفية	يستخدم بدرجة قليلة ، يستخدم بدرجة متوسطة ، يستخدم بدرجة عالية.

و يمكن الآن عرض بيان عن تجزئة السوق في المصرف الإسلامي في الشكل التالي :

T6			T2	T1
T6	T5	T4	T3	

تجزئة كلية السوق

M	M		M	
M	M		F	F
F	F	F		F

تجزئة السوق من حيث الجنس ذكر و أنثى (M,F)

A1 R1	A5 R1	A5 R2
A3 R3	A4 R4	A2 R2
A5 R5	A8 R1	A2 A3

تجزئة السوق من حيث العمر و الدخل

R1		R2	
R7	R3		
R6	R4		
R5	R4		

تجزئة السوق من حيث الدخل

A1		A7	
A2	A3	A4	A5
		A6	

تجزئة السوق من حيث العمر.

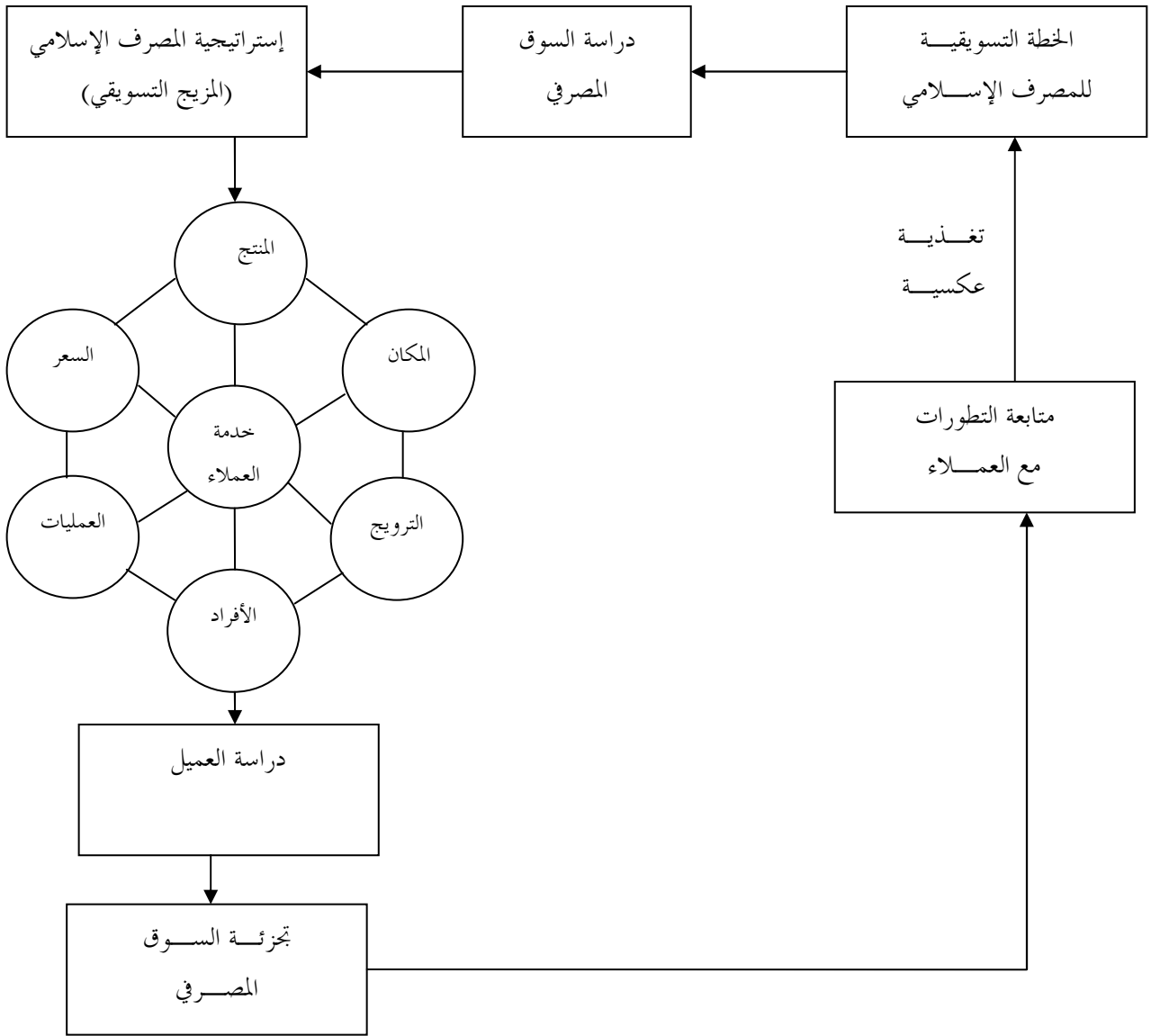
A1	R1	A1 R2 M	
		F	
A1	R2	As R1 M	
		F	
A8	R8	A4 R4 M	
		F	As Rs F

تجزئة السوق من حيث العمر و الدخل و الجنس.

الشكل رقم 06: تجزئة السوق المصرفي [35]

و يمكن تلخيص مجمل المبحث الثالث في هذا

المخطط التالي:



الشكل رقم 07 : ملخص المبحث الثالث [35]

يمكن أن نستخلص من دراسة الفصل الأول ما يلي:

إن الصناعة التي تقوم بها المصارف الإسلامية تتسم بالدقة و التعقيد في أن واحد، فهي صناعة متناهية عالية التقنيات لكنها في نفس الوقت تحتاج إلى لمسات إنسانية في التعامل مع العملاء، إن رأس المال صناعة المصارف ليس فقط في الأصول التي يمتلكها المصرف و إنما أيضاً في الناس الذين يقدمون المنتجات و الخدمات المصرفية وكذلك العملاء.

و لأن التسويق اليوم يحتل مكانة كبيرة في الهياكل التنظيمية للمصارف الإسلامية و قلما نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي ، و لأن الإبداع في التسويق يتأتى من حقيقة مفادها أن العملاء قد أصبحوا سادة السوق باعتبارهم الذي يحددون و يرسمون الأهداف التسويقية فإن على المتعاملين في السوق المصرفي (من منتجي و عارضي الخدمات و غيرهم، أن يدرسوا إحتياجات أسواقهم حتى يتمكنوا من مدها بالمنتجات التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة و أقل تكلفة ممكنة حتى يتمكنوا من تطوير منتجاتهم و زيادة رقعة أسواقهم، و هذا كله يحتاج إلى سياسة تسويقية هجومية فاعلة و ليست مجرد سياسة تسويقية أو ترويجية تقليدية.

الفصل 2

مدخل إلى إدارة جودة الخدمات في المصرف الإسلامي

تكتسي الجودة أهمية كبيرة لمدراء المؤسسات وكذلك العاملين و حتى العملاء، إن موضوع الجودة أصبح الموضوع الرئيسي الذي يشغل اهتمام الجميع، إن الاهتمام بجودة الخدمات كان نتيجة منطقية لما تشكله الخدمات من نسبة كبيرة في الإقتصاديات العالمية.

إن الصناعة المصرفية أصبحت اليوم صناعة متكاملة و عالية التقنيات و تتسم بالدقة و التعقيد في آن واحد وكذلك تحتاج إلى لمسات إنسانية في التعامل مع الجمهور.

إن الإبداع في إدارة جودة الخدمات في المصارف الإسلامية يأتي من حقيقة مفادها أن العملاء قد أصبحوا سادة السوق، باعتبارهم هم الذين يحددون و يرسمون الأهداف التسويقية للمصرف.

و بغية التوصل إلى الهدف المرجو، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

- 1- عموميات حول جودة الخدمات؛
- 2- الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة بالمصرف الإسلامي؛
- 3- دراسة العلاقة بين رضى العملاء و جودة الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي.

2-1- عموميات حول جودة الخدمات

تعد الجودة (النوعية) القاسم المشترك لإهتمامات المدراء و المختصين من مهندسين و إقتصاديين و إداريين، وفي كل أنحاء العالم و بشكل خاص المتقدم منه و الصناعي خصوصاً،

إن الإهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخلاً أساسياً للمنظمات و الأجهزة الحكومية لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمات [36] ص16.

2-1-1- مفهوم جودة الخدمات

الجودة وفق المفاهيم اللغوية تعبر عن صفة ملازمة و مرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيئاً مادياً ملموساً (سلعاً و بضائع)، أو شيئاً غير ملموس (خدمات) بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية و يقال عنه جيد و مقبول على الأخص من قبل الجهة التي تستخدم هذا الشيء وكذلك الجهة التي تتعامل به [37] ص20.

و لقد احتل موضوع جودة السلعة أو الخدمة الأولوية في الإهتمام بهدف تحسين الإنتاجية بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح المنظمات [36] ص16.

إن مفاهيم الجودة هي ليست وليدة الحضارة الإنسانية الحديثة بل هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها و ساهمت في تطوير فلسفتها مثل الحضارة البابلية و الحضارة الفرعونية [37] ص21، وجاءت بعدها الحضارة الإسلامية لتؤكد و ترسخ مفهوم الجودة بأسمى معانيه، و لنا في القرآن الكريم و السنة النبوية خير دليل، حيث تعدد مفهوم الجودة بعدة صيغ مختلفة فجاءت بمعنى الإحسان و جاءت بمعنى الإتقان و جاءت بمعنى الصلاحية، و بمعنى المهارة 38ص21.

قال تعالى: ﴿ثم خلقنا النطفة علقة فخلقنا العلقة مضغة فخلقنا المضغة عظاماً فكسونا العظام لحماً ثم أنشأناه خلقاً آخر فتبارك الله أحسن الخالقين﴾ [39] سورة المؤمنون آية 14.
 ﴿... و أحسن كما أحسن الله إليك...﴾ [39] سورة القصص آية 77.
 ﴿... صنع الله الذي أتقن كل شيء...﴾ [39] سورة النمل آية 88.
 و قول رسول الله ﷺ: ﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾ 40 رواه البيهقي.

2-1-1-1- تعريف جودة الخدمات

هناك صعوبة في تحديد المسائل المرتبطة بجودة الخدمات لا سيما الفرق بين مدلول كل من الخدمة و خصائص تقييم الخدمة 41 ص160، حيث أن التعريفات التي أوردها الباحثون و المهتمون بموضوع الجودة تعددت و تباينت نأخذ منها ما يلي :

1- الجودة : المطابقة للإستعمال [36] ص17

تعرف الجودة بأنها الموائمة للإستعمال و ذلك لأهمية الجودة في التصميم و الإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى

مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفق المتطلبات العلمية و توقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)... وبهذا يكون السعر و موعد التسليم في الموعد المحدد... عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

2- الجودة : المطابقة مع المتطلبات

إستناداً إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة و المحددة، أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات محدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز و الزبون مطابقة و وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح متطلبات الزبون [36] ص 18.

إذن فالجودة هي: "إجمالي السمات و الخواص لمنتج أو خدمة والتي تحمل على مقدرتها تحقيق إحتياجات مشمولة أو محددة، يتحدد بعضها عن طريق العقود (الإدارة)، و البعض الآخر يتحدد في السوق (حكم الزبون) ، و عادة ما تتغير الإحتياجات على مدار الوقت مما يجعلها تتطلب إعادة تغيير الإحتياجات على مدار الوقت (تقويم دورية المواصفات) [38] ص 15.

من هذا التعريف نستنتج أن الجودة هي مطابقة المنتجات (المصرفية) بالمواصفات الموضوعية (الخدمة)، و من ثم فإذا قلت الجودة عن المواصفات فهذا مؤشر لعدم كفاءة الأداء، و من هنا جاءت الأهمية لتحديد ثوابت الجودة و جاءت في ثلاثة وهي : [38] ص 16.

1. أن تعريف الجودة هو التطابق مع إحتياجات المستفيدين ؛
2. أن معيار الجودة هو اللاخطأ أو الخلو من العيوب ؛
3. أن مقياس الجودة هو التكلفة، و في هذا المجال فقد تفسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناشئة عن الأخطاء، ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات المستفيدين.

2-1-1-2- مستويات جودة الخدمات

كما هو الحال في السلع فإن لجودة الخدمة التي تقدم إلى الزبائن مستويات و تتباين الآراء في مستوى هذه الجودة [2] ص 330، و هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية يمكن تحديدها بالآتي: [42]

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء و التي تمثل مستوى الجودة في الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه؛

2. الجودة المدركة و هي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمات التي تقدمها لعملائها و التي تعتقد أنها تشبع حاجتهم و رغباتهم بمستوى عال؛
 3. الجودة التقنية و هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف و التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة؛
 4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفوا المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية ؛
 5. الجودة المرجوة للعملاء، أي مدى الرضى و القبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تقييم لتلك الخدمات .
- و يرى (Payne) أن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المصرف على ملاقات توقعات الأداء، و أن جودة الخدمة لها مكونان أساسيان وهما :

- الجودة الفنية (التقنية) و هي نتائج عمليات الخدمة؛
 - الجودة الوظيفية (المهنية) البعد الإجرائي و شروط تفاعل الزبون مع مقدم لخدمة.
- و لبيان ذلك فإن إدارة الوحدة المصرفية يفترض أن تتساءل مثلاً عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معها يومياً، فالزبون الذي يغادر المصرف هل أنه تلقى الخدمة المطلوبة ؟ كم أمضى من الوقت ؟ و هل كان مقتنعاً فعلاً بكل ما جرى ؟ و هل أدى الموظف واجبه اتجاه الزبون في التعامل ؟ و غير ذلك من التساؤلات المهمة الأخرى وهذا ما يعني أساساً العمل على تقييم الخدمة 2 ص330.

2-1-1-3- تكاليف جودة الخدمات

إن تكاليف جودة الخدمات مرتبطة بإيجاد خدمات ذات نوعية جيدة ، و تتكون هذه التكاليف من جميع المصاريف التي تتحملها المؤسسة الخدمية من أجل تقديم خدمة ممتازة ، و يمكن تحديد أنواع هذه التكاليف كما يلي:

1-تكاليف الوقاية [2] ص330 :

تزداد تكاليف الوقاية بشدة حين يتم تنفيذ برنامج الجودة لكنها وفي نفس الوقت تعتبر إستثمار المؤسسة الخدمية، لأنها تصب في صالحها، تكون موجهة عادة نحو التكوين، التخطيط، تحسين، نظام المعلومات...الخ.

2-تكاليف التقييم:[29] ص 71

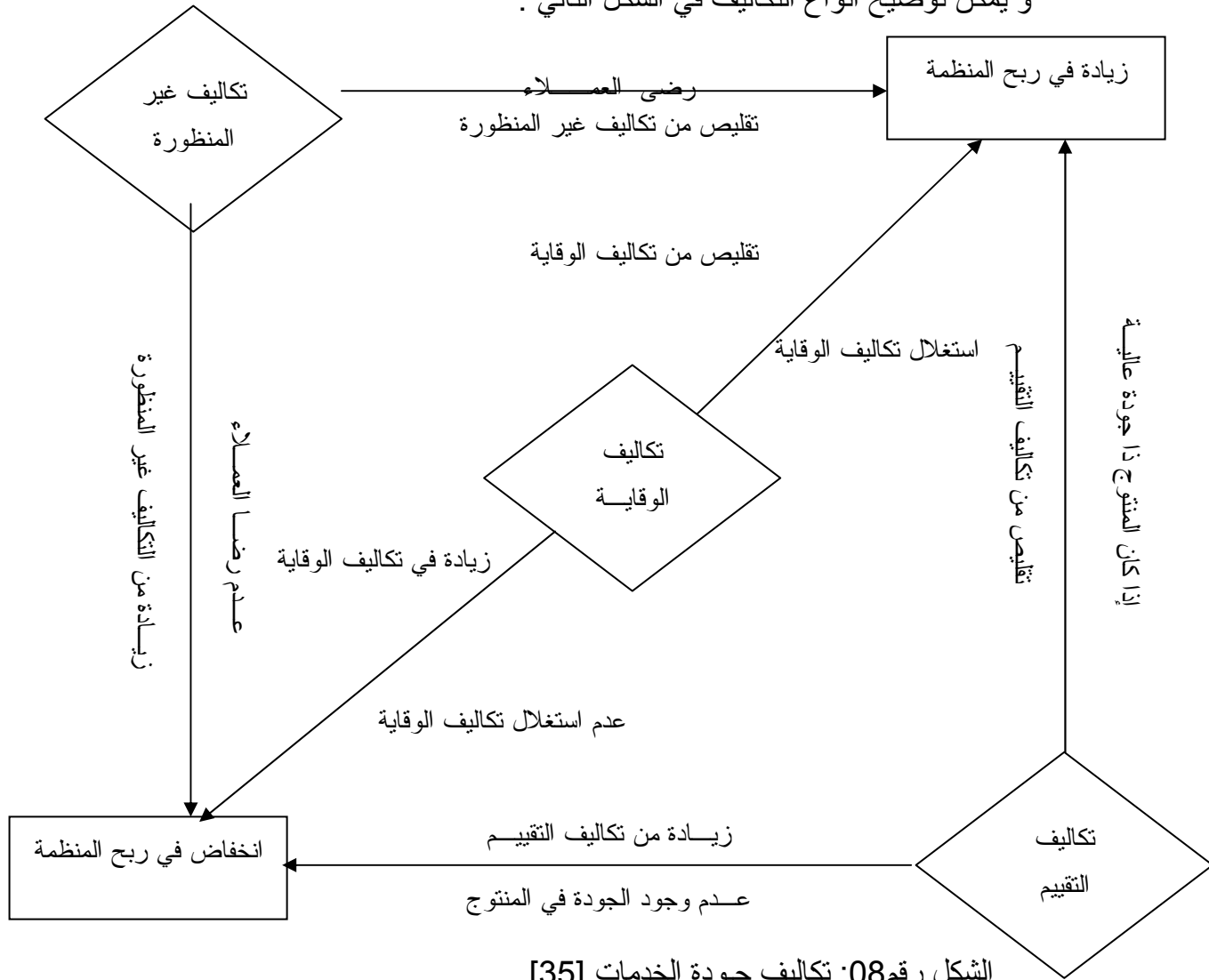
و تتمثل التكاليف المرتبطة بعمليات القياس و التقييم و التدقيق للمنتجات أو الخدمات لغرض التحقيق من المطابقة للمواصفات أو المتطلبات النوعية الملائمة و تتضمن هذه التكاليف

كل من تكاليف الفحص والتفتيش، ونشير هنا أن تكاليف التقييم تنخفض كلما كانت المنتجات و الخدمات ذات جودة عالية.

3-التكاليف غير المنظور :[29] ص72

و تتمثل في التكاليف التي تتكبدها المؤسسة الخدمية بتقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية (القياسية) ، وهذه التكاليف عادة ما ترتبط بعدم رضى العميل على الخدمات المقدمة ، و بالتالي لها تأثير كبير على الأرباح المزمع تحقيقها للمنظمة على المدى البعيد و القصير، إن هذه الأنواع من التكاليف غالباً ما تشكل الأهمية الكبيرة التي يجب على المنظمة أن تحاول على تقليصها إلى أبعد الحدود بغية الحفاظ على المكانة السوقية للمنظمة وتعزيز الربحية الملائمة لمواصلة الأنشطة الإقتصادية لها.

و يمكن توضيح أنواع التكاليف في الشكل التالي :



. الشكل رقم08: تكاليف جودة الخدمات [35]

يوضح هذا الشكل أن هناك ثلاث أنواع من التكاليف، تكاليف التقييم، و تكاليف غير المنظورة، و تكاليف الوقاية، وكما بينا سابقاً أن تكاليف الوقاية تتمثل في تكاليف التعليم و التدريب للعاملين و

تكاليف تحسين العمليات، إذا أستغلت هذه التكاليف فحتماً ستزيد في كفاءة العاملين في تقديم الخدمات وتحسين العمليات بشكل جيد وهذا بدوره سيؤدي حتماً إلى زيادة ربح المنظمة، أما إذا لم تستغل هذه التكاليف فحتماً ستزيد من حجم الأعباء وبالتالي سيؤدي إلى تخفيض من ربح المنظمة.

أما عن تكاليف التقييم فبينما أنه إذا كان للمنتوج مواصفات جيدة فحتماً سيؤدي هذا إلى تخفيض من التكاليف وبالتالي زيادة في ربح المنظمة، أما إذا كان المنتج ليس له جودة عالية فحتماً سيؤدي إلى زيادة من هذه التكاليف وبالتالي سيؤدي إلى تخفيض من ربح المنظمة. أما عن التكاليف الغير النظورة، فإذا كانت المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها تؤدي الى رضاهم ، هذا ما يؤدي إلى تخفيض من هذه التكاليف و بدوره هذا ما يؤدي إلى زيادة في ربح المنظمة، أما إذا كانت المنتجات و الخدمات المقدمة إلى الزبائن غير مطابقة للمواصفات فسيؤدي إلى عدم رضى العملاء ، وبالتالي الزيادة في حجم هذه التكاليف (لكي يصبح المنتج ذو مواصفات عالية) هذا ما يؤدي إلى تخفيض من ربح المنظمة.

2-1-2- قياس جودة الخدمات

إن أهمية دراسة مدخل الجودة تتبع من ضرورة وجود مقاييس لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم الزبائن للمصارف (الإسلامية) لمستوى جودة ما يقدم من خدمات مصرفية ، و مدى رضاهم عن تلك الخدمات بالإضافة إلى إدراكهم و توقعاتهم بخصوص ذلك، إن توفير هذه القاعدة المعلوماتية من شأنه أن يساعد صانع القرار في المصارف (الإسلامية) على تحديث الموقف التنافسي للمصرف ككل و تحليل الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية التي يقدمها لزبائنه، وهذه المعلومات ستمكن المصرف من وضع يده على كثير من الفرص والتحديات [43] ص220.

2-1-2-1- أبعاد جودة الخدمات

وضع Parasuraman ، Berry و Zeithaml عشرة معايير لجودة الخدمة و هي المصداقية، الأمن، سهولة الوصول للشئء، الإتصالات، فهم و معرفة الزبائن، الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الكفاية، الدماعة [8] ص1011

و هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : أبعاد جودة الخدمات [2]

التعريف	البعد
المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة والإعتماد) إمكانية التصديق، امانة واستقامة المزود.	1-المصداقية Credibility
الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)	2-الأمن Security
إمكانية الوصول إليه، و سهولة الإتصال Contact	3- سهولة الوصول للشيء Access
الإستماع إلى الزبائن، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.	4-الإتصالات Communication
وضع الجهود لمعرفة الزبائن، التعرف الدقيق على احتياجاتهم.	5-فهم ومعرفة الزبائن
إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص ووسائل الإتصال.	6-الملموسية Tangibility
القدرة على إنجاز الوعود للخدمة بإعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.	7-الإعتمادية Reliability
استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة	8-الإستجابة Responsiveness
إمتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة	9-الكفاية (Comptence)
الإحترام، مراعاة المشاعر و الصداقة لأشخاص الإتصال والودية.	10-الدمائة Courtesy

و قد تم في عام 1988 دمج المعايير العشرة السابقة الذكر من قبل Parasurmam و Berry

و Zethaml في خمسة أبعاد فقط [44] ص 18، وهذه الأبعاد أطلق عليها إسم مختصر

"Rater" وهي [45] ص 220:

1-الإعتمادية Reliability : أي القدرة على الوفاء بما يسبق الوعد به بشكل دقيق يجعل من الممكن الإعتماد عليه؛

2-التأكد Assurance : و هو ما يجب أن يتصف به العاملون من معرفة و قدرتهم على خلق الثقة والإطمئنان لدى العملاء؛

3-الأشياء الملموسة Tangibles : أي المرافق و المعدات و مظهر العاملين؛

4-إظهار التعاطف Empathy : أي درجة الإهتمام و الرعاية الشخصية تجاه العملاء؛

5-الإستجابة Responsiveness : أي الرغبة في مساعدة العملاء و توفير الخدمة السريعة.

و قد اقترح الباحثان (Abdulqawi Othman and Lynn Owen) بعداً سادساً بالنسبة للمصارف الإسلامية أطلق عليه اسم الإذعان أو الإمتثال (Compliance) بحيث يركز على عدم التعامل مع الفائدة لا في حالة طلب القروض ولا في حالة الإيداع وكذلك أن تكون المنتجات التي يقدمها المصرف الإسلامي تكون موافقة للشريعة الإسلامية [46]

2-2-1-2- مدخل لنظرية الفجوة (مقياس Servqual):

استخدام Parasuraman عام 1986 التحليل العاملي في التعرف على العوامل الحاكمة في جودة الخدمة وقد تم ذلك من خلال مقياس متدرج (مقياس ليكرت) وقد توصل إلى معادلة هامة هي: [47] ص 80

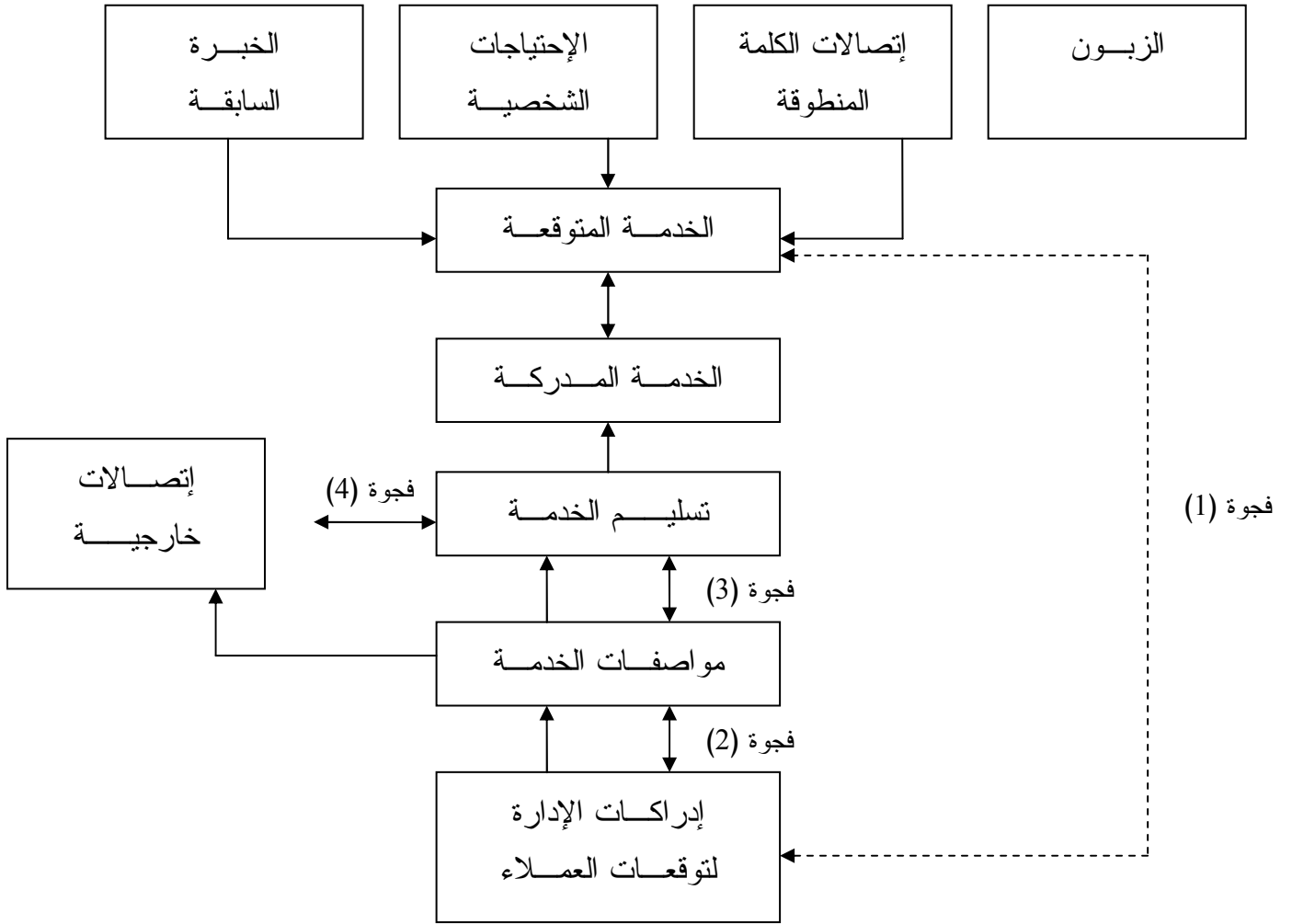
المقياس الحقيقي Q = الإدراك – التوقعات.

Quality actual measurement = perception – Expectation .

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين المستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء وبين ما يتوقعونه بشأنها، و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء و الإرتقاء إليها بشكل مستمر، وطبقاً لذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تقاس على النحو التالي: [13] ص 37

- 1- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية و تتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء؛
- 2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية و تتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد؛
- 3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.

و يمكن توضيح مقياس فجوة الخدمة كما في الشكل رقم 09



الشكل رقم 09: نموذج فجوة الخدمة [7]

و يمكن شرح هذا النموذج كالتالي: [4] ص 441

تبين **فجوة رقم (1)** بين توقعات العميل و إدراك (المصرف)، نجد أن إدارة المصرف ترى توقعات الجودة غير صحيحة فقد لا تدرك دائماً بدقة رغبات العملاء و كيفية حكم العميل على مكونات الخدمة، لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق و أنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلاً مديروا (المصارف) أن الزبائن يحكمون على جودة خدمة المصرف من خلال الخدمات لمصرفية المتاحة، بينما يهتم الزبائن بمعاملات و تصرفات الموظفين أكثر من أي شيء آخر.

فجوة رقم (2) : بين إدراك إدارة (المصرف) و تحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزي السبب لعدم قدرة المصرف على

وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات وتوقعات العملاء المستهدفين.

فجوة رقم (3) : بين تحديد مستوى جودة الخدمة و التسليم الفعلي للخدمة حيث أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ، ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً و غير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة و اختلاف ذلك على المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

فجوة رقم (4) : فجوة بين أداء الخدمة و الإتصال بالسوق، وهذا يعني أن الوعود المعطاة من خلال أنشطة الإتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة و قد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات و التسويق الخارجي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك قيام العميل بشراء خدمة بمواصفات معينة بناء على ما جاء في إعلانات المصرف عن هذه الخدمات و عند استخدامه لهذه الخدمة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الإعلانات لا تتطابق مع ما استلمه أو ما طلبه.

فجوة رقم (5) : بين الخدمة المؤداة و المتوقعة، وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية.

و على الرغم من وجود بعض الإنتقادات لمقياس (Servqual) نظراً لإعتماده على توقعات العميل على مستوى الخدمة و التي يصعب تحديدها بشكل كمي، و بالرغم من هذه الإنتقادات فإن هذا المقياس يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس جودة الخدمة المدركة في العديد من الدراسات الميدانية [44] ص 19

2-1-2-3- مقياس أداء الخدمة Servperf:

لقد اقترح كلا من (Cranin و Taylor) سنة 1992 مقياساً آخر بديلاً عن مقياس Servqual ، أطلق عليه مقياس أداء الخدمة Servperf ، حيث يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس إدراك العميل و إتجاهاته مباشرة نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعملاء [47] ص 81 ، و يركز هذا المقياس على نفس الأبعاد المستخدمة في المقياس الأول و الإختلاف بينهما يتعلق بالتوقعات، وكذلك يركز على أن الجودة تمثل مفهوماً إيجابياً وتتصل برضى عملاء المصرف وترتبط إدراكات العملاء بالأداء الفعلي لتلك الخدمات، و جودة الخدمة حسب هذا المقياس تعتبر دالة خبرة العميل و تقييمه السابق لجودة الخدمة، ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها، وهذا يعني أن الرضى يعتبر عاملاً وسيطياً بين الإدراك السابق لجودة

الخدمة و الإدراك الحالي لها، وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً [13] ص 89

2-1-3- جودة الخدمات و سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000

منظمة الإيزو هي تنظيم عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم تأسست سنة 1947 ومقرها في جنيف (سويسرا)، و يبلغ عدد أعضائها أكثر من 130 دولة، وقد منحت هذه المنظمة أكثر من 12000 مواصفة حتى الآن [48]

و هناك خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمية الإيزو (9000)، فيسود الاعتقاد بأنهما يدلان على نفس المعنى، و الواقع أن نظام الجودة العالمي (الإيزو) يتضمن إطاراً عاماً يشمل على معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمنطقة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامة و شاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق رسالتها و إستراتيجياتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات العملاء و تحقيق الرضى العالمي لديهم و بالتالي فمفهوم إدارة الجودة الشاملة أوسع من مفهوم الإيزو [49] ص 70

2-1-3-1-2 أبعاد الإيزو ISO

إن المواصفات الدولية (ISO 9000) جاءت لتوحد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً وفي أية منظمة كانت، و تشتمل مواصفات الجودة العالمية (ISO 9000) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايرة على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها هي: 9001، 9002، 9003 وذلك من أجل تطبيق و تحقيق نظام إداري للجودة في ثلاثة أنواع، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة، و قامت بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة و أعطته رقم (ISO 9004) [49] ص 12.

و تشترط مواصفة (شهادة) الإيزو على (المؤسسة) أن تحتفظ لديها بسجلات عددها (17) سجلاً لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة ومن هذه السجلات: [49] ص 64.

- سجل الجودة ؛

- سجل مراجعة العقود ؛

- سجل تدقيق الجودة الداخلي ؛

- سجل التدريب .

و فيما يلي بعض التوضيحات حول الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004.

1-الإيزو 9001 في مجال الجودة :

أعدت من طرف اللجنة التقنية ISO،TC176 إدارة وضمان الجودة [50] ص25، والغرض منها النهوض بالجودة من حيث التصميم والتطوير والإنتاج والإنشاء وهي مواصفات على نطاق أكبر، وهي تشمل على 20 عنصر من عناصر الجودة المطلوبة، وهي تعبر عن شروط منح شهادة إيزو 9001 [51] ص71.

2- الإيزو 9002 في مجال الجودة :

تتضمن هذه الشهادة (المواصفة) الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الخدمية، التي يقتصر نشاطها على إنتاج الخدمة، و تحسينها وتطويرها و بيعها فقط دون أن يشتمل على مراحل الخدمة ما بعد البيع وتضم هذه المواصفة (18) عنصر من عناصر الجودة وتوافرها شرط للحصول على شهادة الإيزو 9002 [49] ص64

3-الإيزو 9003 في مجال الخدمات الجودة :

و يتكون من نموذج لضمان الجودة فيما ينتهي إليه الاختيار و التفتيش و يضم (12) عنصراً من أسس المنظمات التي تتولى مهام التفتيش و التوزيع و اختيار ما هو مصنع من المنتجات و خدماتها بعيداً عن سائر المنتجات الأخرى والترتيبات فهي تقتصر على النموذج الذي يضمن الجودة فيما يكون من تفتيش أو إختيار بصفة نهائية[51] ص72

4-الإيزو 9004 لضمان الجودة و ما يلحقها من نظم :

وهي معالم إرشادية حيث تمنح المورد ما يهمله من إسترشادات، خاصة بالمنهج كي يتبعها من أجل تطوير وتحقيق نظام الجودة والكشف عن كفاءة عناصر الجودة حيث تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي ويمكن أن توجه إلى أغراض المراجعة الداخلية إذ أنها تتضمن المعالم الإرشادية لمن يحتاج إلى تطوير الجودة في إطار المنظمة[51] ص72

و الفرق بين الإيزو 9000، 9001، 9002، 9003 و إيزو 9009 هو كالتالي :

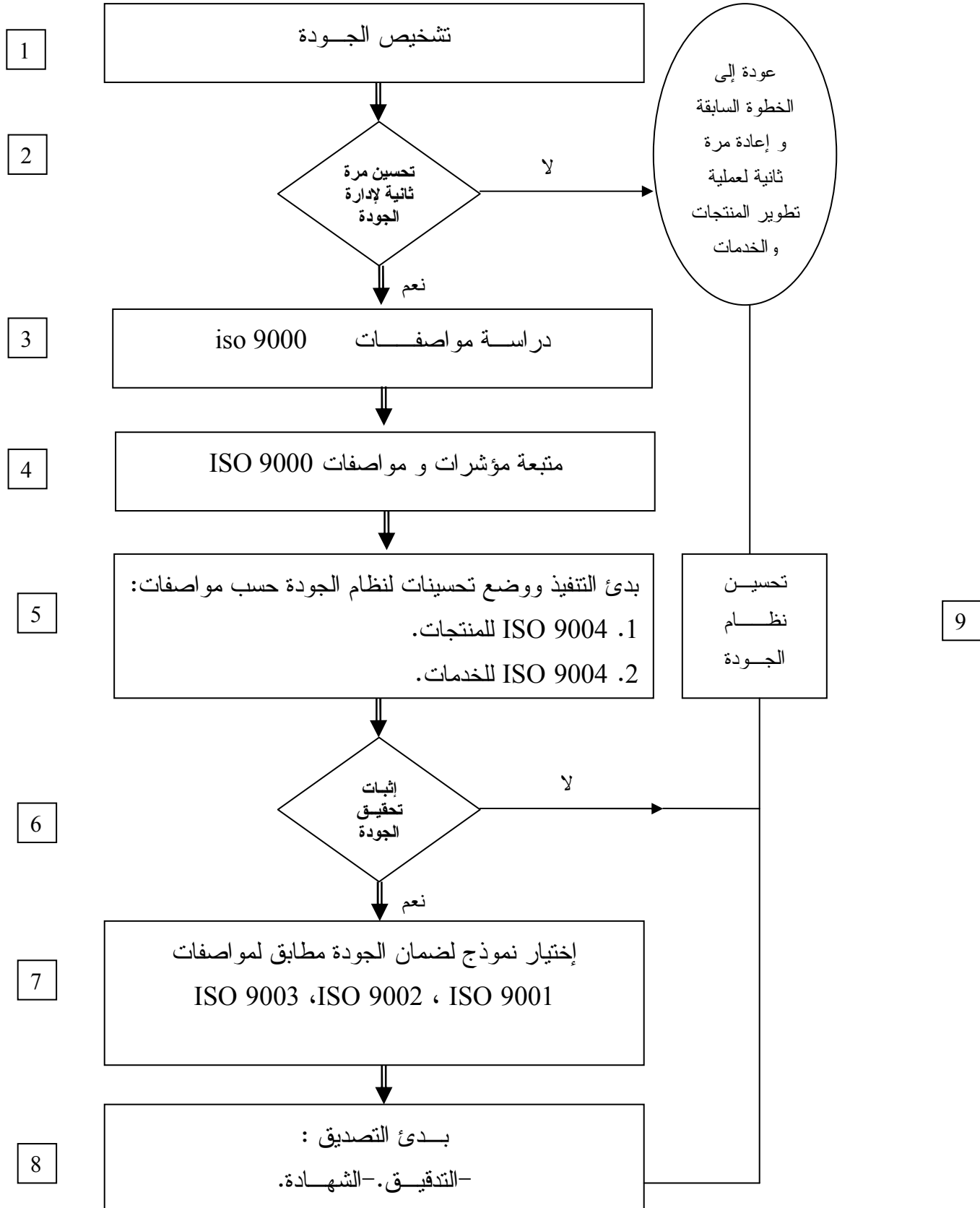
إيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من (المؤسسات الخدمية) وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة إلتزام هذه المؤسسات تجاه الزبائن، في أن توفر في منتجاتها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو، أما الإيزو 9004 فهي مرشد هذه المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة فيها .

2-3-1-2-فوائد الحصول على شهادة الإيزو[49] ص67

تتمثل فيما يلي :

1. المساعدة على ضبط عمليات إنتاج الخدمة والتحقق من جودتها ؛

2. إقتناع العملاء بأن (الخدمات) ذات مستوى جودة عالي، و بالتالي يمكن إعتبارها أداة تسويقية (للمنتجات المصرفية) ؛
 3. التفوق على المتنافسين من الذين لم يحصلوا على الشهادة، والحصول على حصة أكبر في السوق ؛
 4. من خلال توفير مستوى الجودة المطلوب تتمكن المنظمة الخدمية من تخفيض شكاوي زبائنها ؛
 5. تساعد المنظمة (الخدمية) على الإحتفاظ بمستوى جودة مستقر، و بالتالي يمكن إعتبار ذلك استثمار طويل الأجل؛
 6. رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لدى مؤسسة حائزة على شهادة الإيزو؛
 7. تصبح (المؤسسة الخدمية) مكاناً لإستقطاب القوى العاملة المتميزة ؛
 8. زيادة أرباح المنظمة الخدمية، من خلال زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الإنتاجية .
- و يمكن الإعتماد على المخطط التالي الذي يبين كيفية الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسة الخدمية.



الشكل رقم 10: مخطط توجيهي حول كيفية الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسة الخدمية [48]

2-2- الإلتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة بالمصرف الإسلامي

تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم المنتج المصرفي و تسويقه لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين ، و قد ازداد إدراك المصارف الإسلامية لأهمية و دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى جانب حرصهم على التعامل خارج الربا المحرم شرعاً، الموضوع الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية لهاته المصارف، و لأن الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من قيادي هذه المصارف، كما أن العملاء هم كذلك أصبحوا أكثر إدراكاً و إهتماماً بموضوع الجودة.

2-2-1- أهمية إدارة الجودة الشاملة

يرمز لإدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) حيث أن هذا المفهوم ظهر بعد عام 1980، و ما زال مستمراً حتى الآن وكان بداية ظهوره في المؤسسات الإنتاجية وبالضبط في المؤسسات اليابانية، بعدها عمّ هذا المفهوم جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمية و من بينها المصارف.

2-2-1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) هي مفهوم الإدارة بحيث أن هذا المفهوم يكون دائماً في المقام الأول لهذه الإدارة وتهتم (T.Q.M) بجودة مخرجات و منتجات المنظمة (المصرف) و يمكن أن تكون المخرجات إما في صورة أو خدمة , و تتحدد الجودة بناء على حكم العميل و أن رضاه هو الهدف الأساسي لـ (T.Q.M) [52]ص197 و هناك عدة تعريفات في هذا المجال من قبل عدة مؤلفين سنقوم بذكر بعضها فقط .

عرفها " دمينيغ Demnig " : بأنها تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد

تحسين المنتج و تقديمه إلى السوق بأقل كلفة [53] ص10

أما A.V. Feugenbmn عرف إدارة الجودة الشاملة: "بأنها نظام فعال للتعاون بين مختلف أقسام المنظمة ، لكي تبقى على تحسين الجودة على الوجه الأكمل ، ولكي يتسنى إرضاء مستهلكي هذا المنتج [53] ص10

أما تعريف عمر وصفي عقيلي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة: "بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء

داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل والأداء... الخ.

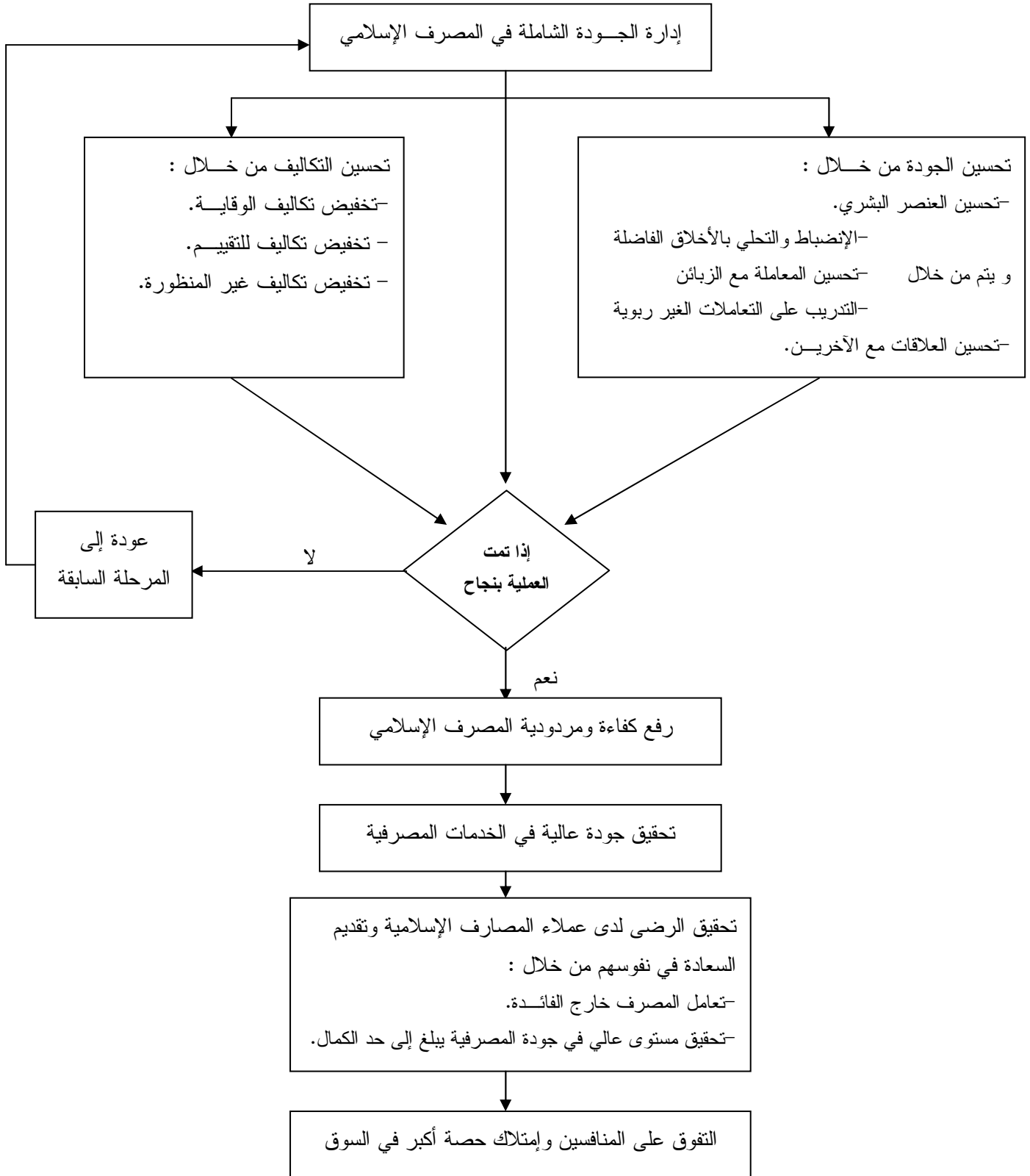
وذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل و تخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضى الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة و نجاحها و إستمراريتها يعتمد على هذا الرضى، وكذلك على المنظمة و نجاحها و استمراريتها على هذا الرضى، و كذلك على رضى كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم [49] ص 31

أما تعريف بدوي محمود الشيخ فعرف إدارة الجودة الشاملة: "بأنها مجموعة من الأدوات و الأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمؤسسة ككل لكي تحقق أعلى رضى للعميل بأقل تكلفة ممكنة و تتعلق هذه الإدارة بثلاثة جوانب هو جودة ما تقوم به من عمل (ماذا) و تعبر عن مخرجات العمليات المختلفة (الهدف) و جودة كيفية الأداء ذاتها (كيف) و تعبر عنه تفاصيل العمليات و خطواتها و طريقة العمل و تعليماته (الوسيلة) و التطوير المستمر لكل من الهدف و الوسيلة (ماذا و كيف) و تعبر عنه تطوير و إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر [38] ص 114

من هذه التعريف نستخلص بأن إدارة الجودة الشاملة: " هي عبارة ن نهج أو فلسفة يساهم فيها الجميع من الإدارة العليا إلى القاعدة بهدف إدخال تغييرات جذرية في المنظمة و الذي بدوره يكسب لهذه المنظمة ميزة تنافسية تواجه بها المنظمات الأخرى.

2-1-2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام داخل المصرف الإسلامي لا يكون في الواقع إلا من خلال بناء إستراتيجية متكاملة تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي قصد إرضاء كل من يتعامل معها، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل (11) التالي :



شكل رقم 11: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي [35]

في ضوء الشكل السابق و في مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي تسعى ما يلي :

1. فهم حاجات و رغبات العميل و تلبيةها في حدود عمل المصارف الإسلامية ؛
 2. تقديم خدمات وفق متطلبات العملاء من حيث : الجودة – التكلفة – الوقت – الإستمرارية – وفوق كل هذا المعاملة خارج الربا المحرم شرعاً ؛
 3. التكيف مع المتغيرات التقنية و الإقتصادية و الإجتماعية في حدود الشرع بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة ؛
 4. توقع إحتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً ؛
 5. جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين [49] ص 41
 6. التميز في السوق تؤكد الجودة على الحاجة لأن يكون المصرف (الإسلامي) أفضل من مصرف آخر (تقليدي) في مجالات الدقة و الراحة و التوقيت الدقيق و اللباقة، أما التميز فيؤكد على تمايز المصرف (الإسلامي) عن غيره من خلال جعل العميل يشعر بأنه يتعامل مع المصرف بخصوصية و أنه سيد السوق [25] ص 318
- يتضح لنا مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون بأي شكل ، من خلال تلبية متطلباته و حاجاته و توقعاته و تحقيقها و من يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه و سلبوه حصته من السوق خاصة أن عالم اليوم يعيش منافسة شديدة، فالبقاء لمن يكون قادراً على إشباع و تلبية حاجات عملائه و تحقيق الرضى و السعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية [49] ص 41.

2-1-2-3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المؤسسات المصرفية و المالية الناجحة هي المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي و الإدارة بالأهداف لمرتكز رئيسي في عملها وصولاً إلى التميز و قيادة السوق، و المؤسسات الناجحة هي الأكثر إستجابة و تفاعلاً مع المتغيرات و المستجدات و إتجاهات السوق ، و هي التي تؤمن بأن قيادة السوق لا يمكن أن يتم إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) التي تؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية و من أبرزها التميز و تحقيق رضى العملاء، هذه الرؤية الإستراتيجية يجب أن تتعمق في الفكر المصرفي و المالي لدى قيادي المصارف الإسلامية [54]، و من بين المتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية نجد :

- 1- الأسلوب الجماعي : ينبغي توفر مناخ التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي بين العاملين في المنظمة (المصرف) [55] ص 203

2-الرؤية المستقبلية : وهذا البعد يعني تنمية نظرة بعيدة المدى لدى العاملين و القيادات والإطارات المعدة، وترجمتها إلى خطط و إستراتيجيات و مصادر تدريب مستمر، و التدريب مهم جداً في إدارة الجودة [38] ص 118

3-التخطيط الإستراتيجي : تفرض الإجراءات الإقتصادية على المؤسسات (المصرفية) إعادة النظر في برامجها الإنتاجية والتسويقية المتاحة مع مواجهات التحديات المحتملة وذلك لتحسين ورفع مستوى الإنتاجية و الأداء التسويقي، عموماً يعتبر التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسات (المصارف) من التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا لتلك (المصارف) [56] ص 37 ، إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤيا و رسالة و أهداف واسعة و وضع البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية بإعتماد نقاط القوة و الضعف (مصنوفة ، SOWT) في البيئة الداخلية والفرص و المخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع خطط شاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية المنظمة (المصرف) [57] ص 52

4-النهج الشمولي : تركز إدارة الجودة الشاملة (في المصرف الإسلامي) على جودة الأداء في جميع المجالات وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مكونات المنظمة (المصرف) في إستراتيجياتها، أهدافها، أسلوب العمل، التحفيز، النظم و الإجراءات، الهيكل التنظيمي... الخ و تخطئ بعض المنظمات عندما تحسن جودة منتجاتها فقط دون تحسين لكل مكوناتها، فهذا التوجه يحقق منفعة في الوقت القريب، لكن ستعود الأمور إلى ما كانت عليه بعد فترة، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري و شامل لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها [49] ص 44

5-أداء العمل الصحيح من أول مرة و بدون أخطاء : إن الثقة أو الإعتمادية هي أن تؤدي الخدمة بشكل يعتمد عليه و صحيح فهذا الأداء هو القلب النابض لمفهوم جودة الخدمة، فعندما تؤدي منظمة الأعمال (المصرف مثلاً) خدماتها بشكل صحيح سيؤدي ذلك إلى رضئ زبائنها [58] ص 58

6-المشاركة و تفويض الصلاحية : يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الإستفادة الفعلية من إمكانياتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين : الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، و الثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول للفكرة التي تعتبر القريبة من مشاكل العمل، و ليس جميع العاملين في المنظمة [57] ص 61.

7-دعم الجهات العليا : يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها على مدى قناعة و إيمان الجهات العليا في (المصرف) بفوائدها و ضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة، و إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم و مؤازرة قوية منها، على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة و تطبيقها قرار

إستراتيجي يمس مستقبل (المصرف) و لا تملك أية جهة فيها صلاحية إتخاذها سواها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق دون قناعة و دعم من الجهات العليا و مؤازرتهم، فهي تملك زمام الأمور، و تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تدير عليها المنظمة، ويتجسد هذا الدعم و المؤازرة بالإعلان على تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين، و إشعار الجميع بمدى حماستها لهما، و تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق [49] ص 111.

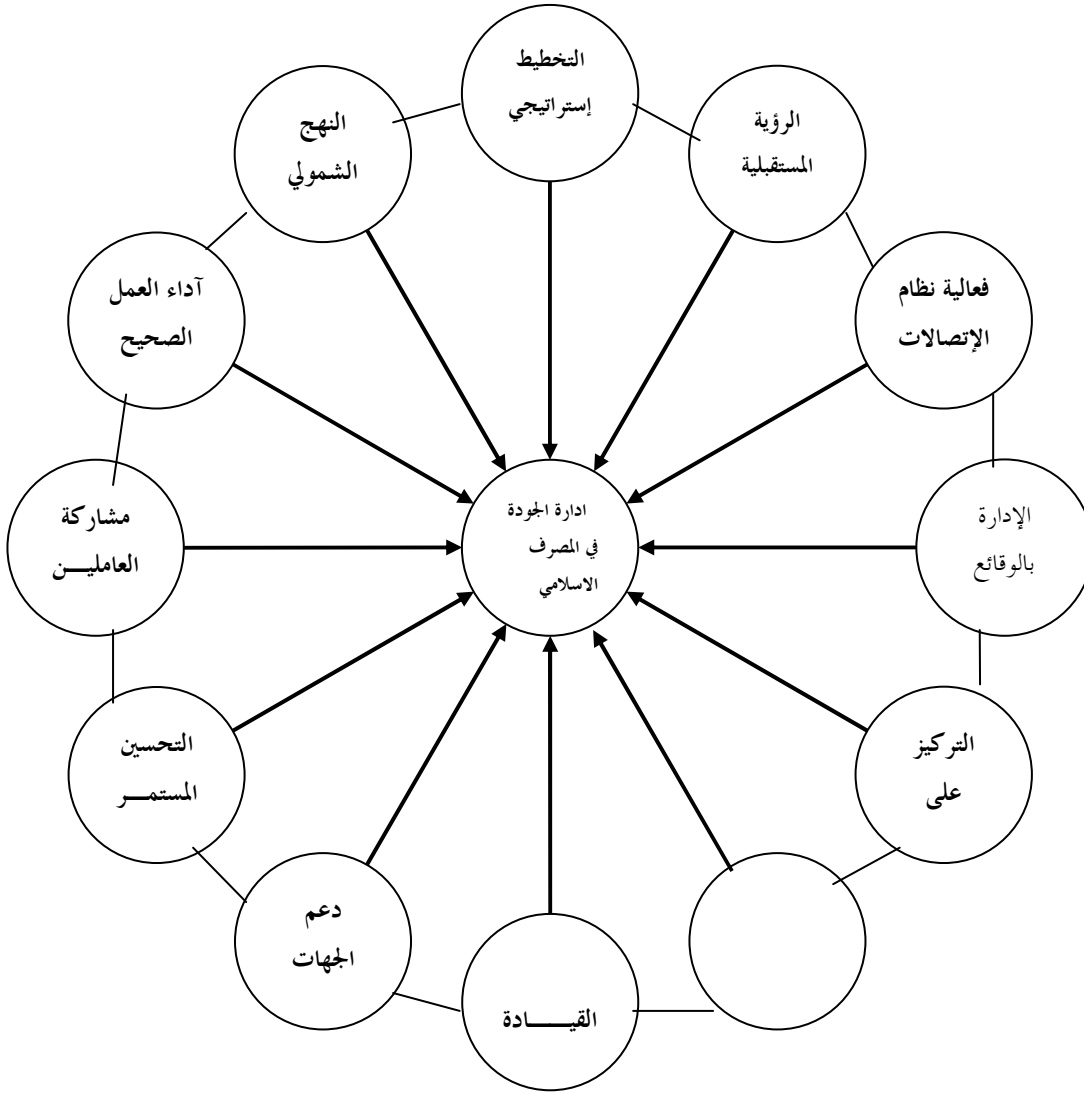
8- القيادة : هي عبارة عن وعي ذاتي و تفكير مستمر و تطبيق إستراتيجيات عمل، وهذا البعد يشير إلى أن قيادات العمل المصرفي الإسلامي يجب أن يخلقوا لأنفسهم و بأنفسهم قيماً و إستراتيجيات و نظاماً و تقنيات من أجل تحقيق التميز و الجودة داخل المؤسسة (المصرف)، و تدعيم القيم معناه الإلتزام و الإنحراط في كل مواقع العمل [38] ص 117.

9- التركيز على العميل : إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضى العميل و إبعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة و العاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، و بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و إحتياجاتهم و أن تفعل من نظام التغذية العكسية [55] ص 205.

10- الإدارة بالوقائع : و يعني هذا البعد الإعتداد على بيانات و معلومات و تحليلات إحصائية عن أداء العاملين و الإتجاهات أو البرامج والتفكير و المناهج السائدة في مختلف ميادين العمل [38] ص 118.

11- فعالية نظام الإتصالات : من الضروري أن يكون هناك نظام فعال للإتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين المنظمة و خارجها، و ينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت [55] ص 206.

وعلى ما سبق ذكره من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي يمكن إيضاح العلاقة بين هذه المتطلبات في إدارة الجودة الشاملة بالمصرف الإسلامي في الشكل (12) التالي:



الشكل رقم 12: العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة [35]

2-2-2-2- التحسينات المستمرة لعملية الجودة

2-2-2-1- التحسين المستمر لجودة الخدمات

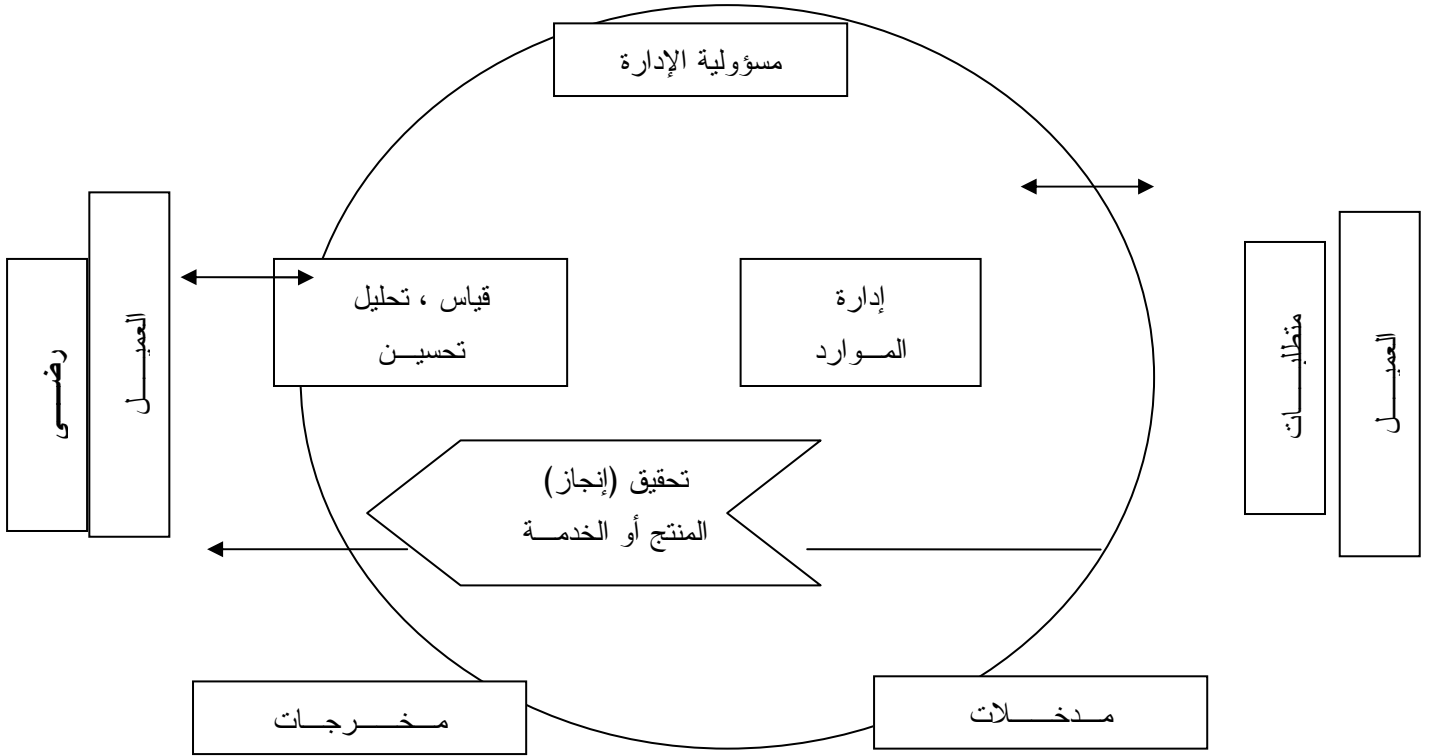
التحسين المستمر لجودة الخدمات في المصرف الإسلامي هو أن تأتي دائما بالجديد الأفضل، فهذا هو رمز التميز و بالتالي إمكانية إستمرارية المصرف الإسلامي في البقاء في السوق، لأن تحسين الجودة يعتبر القلب النابض لإدارة الجودة في هذه المصارف، و لا نقصد بالقول بأن التحسين يقف عند نقطة معينة بل يشمل التحسين جميع العمليات التي تقام داخل المصرف الإسلامي، و يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة (المصرف)، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام

إبداعي يحقق إستمرار رضى تام للزبون من خلال السعي المتواصل إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي :

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم خدمات جديدة ؛
 2. تقليل الأخطاء و ضياع الوقت ؛
 3. تحسين إستجابة المنظمة و أداء وقت الدورة ؛
 4. تحسين الإنتاجية و الفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- و هكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم المنتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر إستجابة[57] ص60 و نستنتج من هذا أن التحسين المستمر للجودة يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمنظمة (المصرف) المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية وهكذا، وقد سماها "إداورد ديمينغ" رائد الجودة الأمريكي بسلسلة أو دائرة تحسين الجودة المستمر، و نعرض فيما يلي شكلاً يوضح لنا مفهوم هذه السلسلة و فوائدها[49] ص131.

بعد التوضيح السابق لمفهوم العام لتحسين الجودة المستمر و فوائده نعرض فيما يلي متطلبات و مبادئ هذا التحسين [49] ص 133.

1. تحديد أهداف التحسين ؛
 2. تحديد متطلبات التحسين المادية و البشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين)؛
 3. توفير الدعم الدائم و المستمر من قبل الإدارة العليا؛
 4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين ؛
 5. تشكيل فرق التحسين و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها ؛
 6. جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين ؛
 7. التحفيز الدائم و المستمر للعنصر البشري.
- أما مبادئ تحسين الجودة المستمرة فهي :
1. ليس التحسين نهاية، فهو مستمر طالما المنظمة قائمة، و هو من متطلبات وجودها؛
 2. التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ، و بالتالي فهي تشمل على :
 - عناصر المدخلات ؛
 - مراحل و عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ؛
 - كافة عمليات إنتقال الخدمة إلى عملاء ؛
 - تحتاج عملية التحسين إلى جهود الجميع ؛
 - الذي ينكسر لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد و متطور فالتحسين لا يعني الترميم؛
 - لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين ؛
 - إستغلال الوقت، لكي نسبق المنافسين و تكون الأولوية لنا .
- و يمكن توضيح الشكل رقم (14) الذي يمثل عملية التحسين المستمر و علاقتها بالرضى و متطلبات العميل.



الشكل رقم 14 : نظام إدارة الجودة - التحسين المستمر [59]

2-2-2-2- دائرة تحسين الجودة

إن أسس التصور التحليلي الشامل لتحسين الجودة تتكون من أربع خطوات حسب مدخل (PDCA) وتسمى بعجلة ديمينغ La Roue de deming ، وهو أداة تساعد على التحسين المستمر، من خلال تقليل الأخطاء وتقليل الإسراف أو التبذير [61] ص 15

P- خطط Plan : إن الخطوة الأولى في الوصول إلى الهدف هي التحقيق من الحاجة للتحسين من خلال تعريف المشاكل و إقتراح الأسباب الممكنة و تخطيط توصيات التغيير في المجالات التي تتطلب التحسين.

D- نفذ Do :- وضع خطة التحسين موضع التنفيذ ؛

- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية ؛

- أرصد وسجل أي تغييرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه ؛

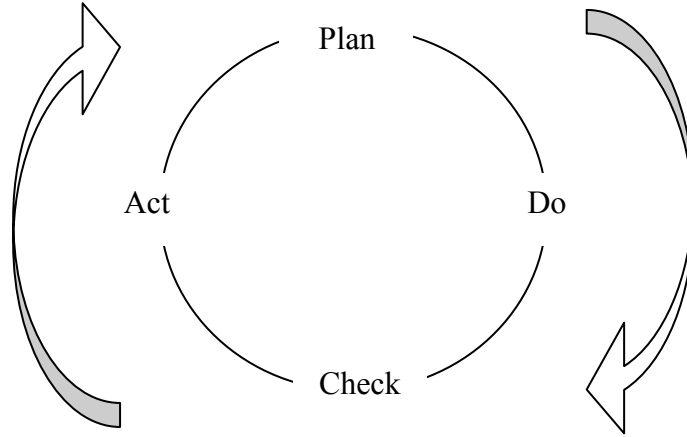
- إجمع معلومات بشكل مستمر ومنتظم من أجل تقييم خطة التحسين

[49] ص 159

C- دقق Check : و تشمل على مراقبة و قياس العمليات و المنتجات بالنسبة إلى السياسات،

الأهداف ومتطلبات المنتج، إعتباراً للنتائج [12] ص 79.

- A- إعمل Act :** القرار الصحيح :- اتخاذ قرار بناء على النتائج ؛
- إجراء تغييرات على الخطة حيث لم تتفق التوقعات ؛
 - إجراء تحسين، و اختبار و مراقبة النتائج ثم التحسين ؛
 - تحديد المكاسب ثم إعادة العمليات لإنجاز و إقتحام مستويات أعلى في الأداء.
- و يمكن توضيح عجلة ديمينغ "Deming" ضمن الشكل التالي :



شكل رقم 15 عجلة ديمينغ (La roue de deming) [61]

3-2-2-2- العنصر البشري

ينظر لعملية تحسين العنصر البشري على أنه تدريب وتطوير دائم، وهو وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، و التدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و فهم تحفيزهم، و الإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار و نتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف [57] ص 61

وتقوم المصارف الإسلامية بالتدريب التقني للعاملين و الهادف إلى التعريف بآليات عمل هذه المصارف من حيث مصادر الأموال و أوجه استخداماتها، و أبرز الفوارق فيما بينها و بين البنوك التقليدية ، و يأتي بعد ذلك التدريب التقني وهو التدريب على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي سيتم تطبيقها في المصرف و المتعلقة بجميع المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة ، و أخيراً التدريب على الإجراءات و التطبيقات العملية وهو التدريب الذي يهدف إلى التعرف على الإجراءات و للتطبيقات العملية وهو التدريب على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي سيتم تطبيقها في المصرف و المتعلقة بجميع المنتجات و الخدمات المصرفية الجديدة و أخيراً التدريب على الإجراءات و التطبيقات العملية وهو التدريب الذي يهدف إلى الإجراءات و التطبيقات

المنتجات و الخدمات المصرفية الجديدة من خلال تتبع المستندات اللازمة للمنتج و الخدمة بخرائط مستندية واضحة مدروسة ووفقاً لأليات عملية تطبيقها في المصرف الإسلامي عند التعامل مع الجمهور، بعدها يتم استحداث نظم الحوافز و الترقيات بهدف تشجيع روح الإبتكار و المنافسة البناءة بين الموظفين، و يجب تشكيل لجنة لإقتراحات الموظفين في عملية التطوير و التحسين المستمر التي يستهدفها المصرف الإسلامي [62].

إن تحسين أداء العنصر البشري في المصارف الإسلامية يتطلب أن يكون لدى هذه المصارف إهتمام كبير بالعلاقات بين الموظفين بجانب إهتمام بالتدريب التقني و على الرغم من أهمية هذا الأخير إلا أن التخطيط للتدريب على خدمة العملاء يجب أن يكون جزءاً من إستراتيجية (المصرف) الشاملة إذا أراد أن يحصل على خدمة ممتازة لعملائه [63] ص 36 ، فممكن أن يدخل المصرف تكنولوجيا جديدة قصد استخدامها لتسهيل عملية خدمة العملاء، فيقوم المصرف بتدريب العاملين قصد تشغيل هذه التقنية و لا يهياً العاملين على تعلم مهارات العلاقات الشخصية في خدمة العملاء فحتماً ستكون هذه العملية فاشلة ، و على المصرف الإسلامي أن يزاوج بين التدريب التقني للعاملين و التدريب على مهارات خدمة العملاء.

2-2-3- العمل بروح الفريق

المقصود بالفريق هو مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، و يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات و مهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف و الإلتزام الذي يساعدهم على سهولة الأداء و الرضى عن هذا العمل [38] ص 119 ، و يتميز الفريق بالخصائص التالية: [64] ص 284 .

1. الفهم الجيد للمشكلات ؛

2. المساعدة بين أعضاء الفريق في ميدان العمل ؛

3. تقسيم المهام داخل مكان العمل ؛

و الفكر الإداري المعاصر قد قطع شوطاً كبيراً، و عبر الكثير من التجارب الميدانية و من خلال الخبرة التاريخية في وضع الكثير من الأسس و القواعد و النظم التي تهدف إلى ضمان أكبر قدر من النجاح في بناء روح الفريق الواحد، و سنتطرق إلى مواصفات الفريق الفعال -أركان أو مثلث بناء الفريق- نموذج أداء الفريق [38] ص 119.

2-3-2-1- مواصفات الفريق الفعال

إن فريق العمل عبارة عن جماعات صغيرة من الأفراد لديهم أهداف يسعون إلى تحقيقها من خلال أدائهم العمل وفق مواصفات الجودة و عن طريق فرق العمل التي يقودها أحد أفرادها، و يساهم الجميع بتحقيق الجودة المستهدفة [37] ص 377.

إن هذه الجماعات تساهم و تشارك معاً في الأنشطة فإنهم يشتركون في معالجة المشكلات من خلال استخدام جلسات و مناقشة مشكلة محددة، فالمشاركة عادة ما تكون لهم الخيرة في معالجة هذه المشكلات [63] ص 136 ، وكذلك البحث عن أسباب الانحرافات بروح المشاركة الجماعية، و سيكون لعمل هذه الجماعات معنى مع تحديد معايير الأداء و التوجيه وخلق بيئة مناسبة من خلال اللقاءات الأولى لهذه الجماعات و خلق الأدوار الواضحة لأعضائها و الحصول على الدعم من المدراء [37] ص 384 ، و استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول، حيث يشجع ذلك على إنطلاق العضو من الجماعة نحو الابتكار، و يتعامل الفريق مع الاختلافات و يركز عليها حتى يصل إلى حلول مناسبة أو يجد فريقاً آخر لعلاجها بحيث لا تعمل على تخفيض فاعلية الأفراد في المشاركة في نشاط الفريق.

يدخر الفريق جهده في اتجاه المشكلات أكثر من السماح لها بزيادة الصراعات و خلق موضوعات أو مجالات للتنافس غير المشروع بين أفراد أعضاء الفريق ؛

-العمل على تشجيع المخاطرة و الابتكار، بحيث يجب التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها بعض الأعضاء على أنها مادة للتعليم أكثر منها أسباب إيقاع الجزاء ؛

-يجب أن يراعي الفريق التغيير الذي يمكن أن يحدث لبعض الأعضاء عند تغيير البيئة التي كان يعمل بها ؛

-أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقييم أداء الفريق ؛

-الفريق يشجع و يجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً، واضعين في الاعتبار أنهم مصادر تطويره وظيفياً و شخصياً [38] ص 127.

2-3-2-2- المثلث الأساسي في بناء الفريق: [38] ص 123

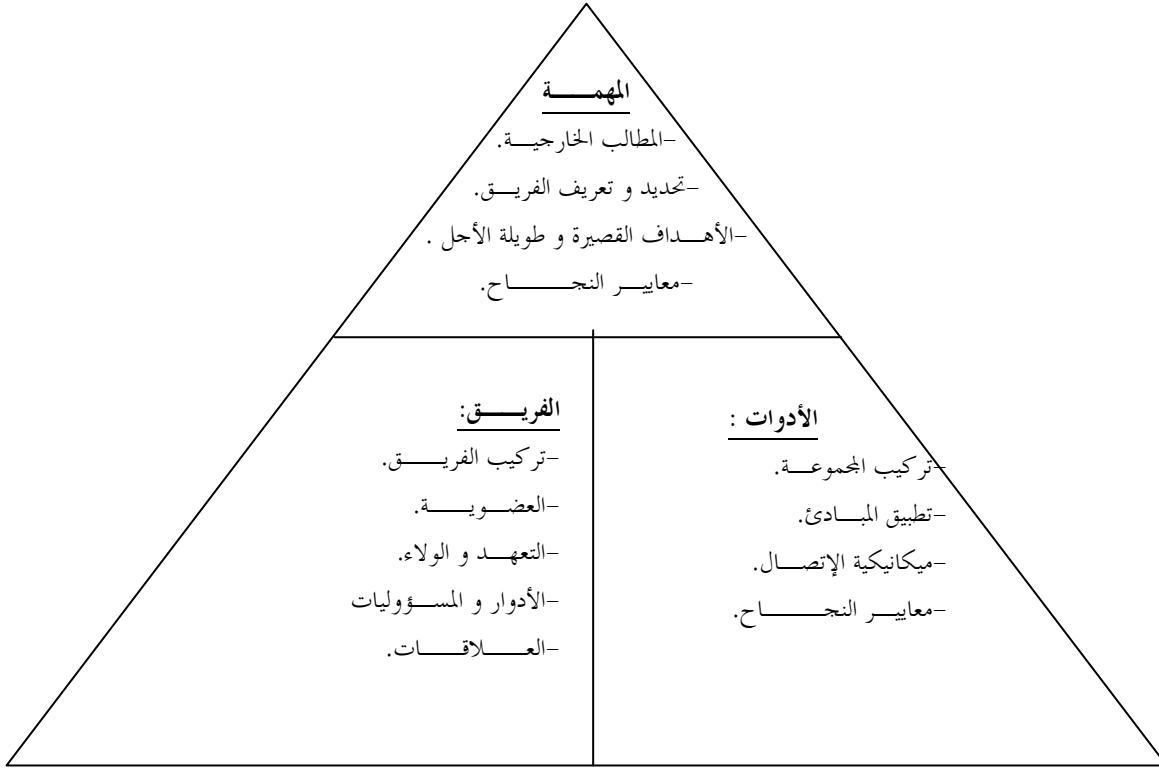
و العناصر الثلاثة الجوهرية التي تدفع الفريق للقيام بعمله هي (زوايا المثلث الأساسي).

- المهمة؛

- الفريق؛

- الأدوات.

وهي تشكل جميعاً أساساً راسخاً لبناء الفريق، ووجود القوائم الثلاثة تجعل البنيان راسخاً و مستقراً، ومسؤولية القائد هي مساعدة الفريق لحفظ توازن العناصر الأساسية.



1 شكل رقم 16: العناصر الأساسية الثلاثة لدفع الفريق [38] -الزاوية الأولى (المهمة) :

و تهتم هذه الزاوية بتحديد واجب الفريق أو مهامه بطريقة تمكن جميع الأعضاء أن يعرفوا بالضبط ما يجب عليهم إنجازه، وتخفيض الوقت الضائع في العمل بعيداً عن الهدف وتوفير الجهود الضائعة الناتجة عن ذلك، ويجب على المدير أو القائد مساعدة الفريق في تفهم الواجب بطرق تؤكد وتضمن النجاح من خلال إستيعاب حاجات المستفيدين، و تحديد تفاصيل العملية الموكولة إليه، و تحديد مقاييس و معايير للنجاح، و تحديد الأهداف القصيرة والطويلة مع تطوير الإمكانيات مع تطور الهدف بتراكم الخبرة.

2-الزاوية الثانية (الفريق):

تنمية العملية الداخلية للفريق بمراعاة عدة عوامل تؤثر على الفريق، كإستخلاص حجم الخبرات والمهارات المطلوبة التي يربط بينها روح الإنتماء و الولاء و الإنسجام و التقاهم و الروابط القوية، و وعي كل منهم بالدور و المهمة التي تتلائم مع خصائصه الشخصية، حيث يساعد هذا الوعي بالأدوار على فهم الكيفية التي تعمل بها المجموعة ككل.

3-الزاوية الثالثة (أدوات الفريق) :

و هي الإجراءات و الموافقات و الوسائل و المباني و المعدات و المعنويات التي تمكن الفريق من القيام بواجبه، وتتلخص في عوامل خمسة تمثل في مجموعها الطريق لمساعدة الزاوية الأولى (المهمة) و الزاوية الثانية (الفريق) في تحقيق الهدف، ومسؤولية المدير في هذه الحالة هي ضمان أن تعمل هذه الأدوات من أجل الفريق عن طريق تدعيم الفاعلية وهذه الأدوات هي :

-المبادئ العملية : إن المعرفة بالنقاط الرئيسية لصنع القرارات وقت الأزمات يجعل الأشياء تمر بسهولة و فاعلية بإستمرار من يوم لآخر، مع الحاجة لتنمية و نشر و مراجعة المبادئ التي رسخت؛

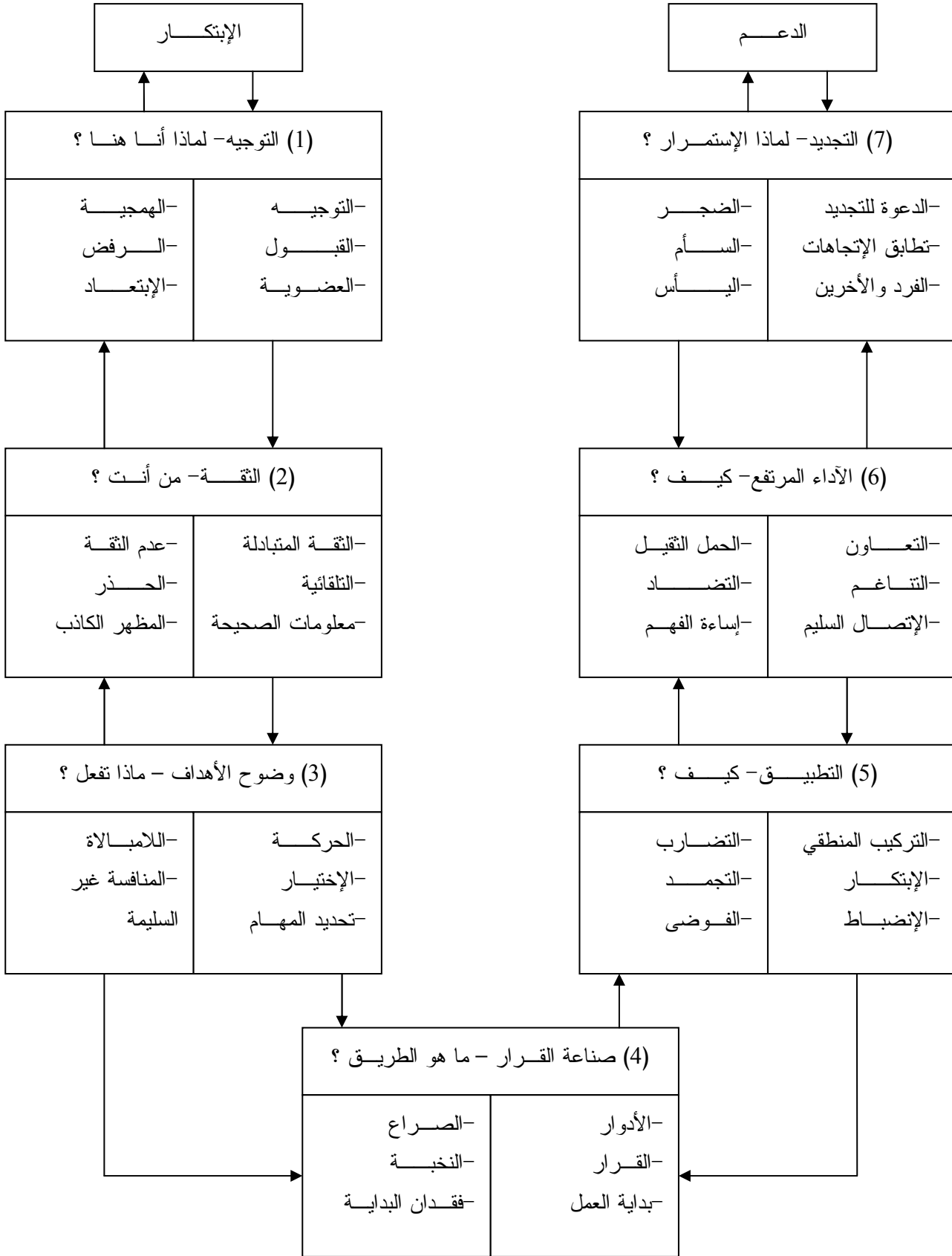
-الإتصالات : تقرير كيفية الإتصال بين الأعضاء مع بعضهم البعض داخلياً وكذلك مع الأعضاء خارج الفريق، واللقاءات أحد الوسائل الإتصال أو تحديد نوع الإتصالات المناسبة في كل حالة ؛

-البيئة : بإستطاعة التأثير في البيئة المحيطة بالفريق و الثقافة الداخلية بطرق هامة و وضع الفريق في مكان يوصله لنوع العمل الذي سيقوم به الفريق أو تهيئة المكان لذلك و العمل دائماً على تحسين تلك البيئة لزيادة حركة و فاعلية الفريق.

-المكافآت : وحيث تستطيع المكافآت بأشكالها المختلفة و المتعددة أن تضاعف دوافع الفريق و تؤسس نوعاً من الفخر و روح الجماعة و تدعيم بعضهم البعض.

2-2-3- نموذج الأداء للفريق

يمر الفريق منذ تكوينه بعدة مراحل متتالية، كل مرحلة تعمل على إتباع خطوات البناء الصحيحة التي تؤدي إلى ارتفاع أساسيات البناء الأولى، و ينتج منها وضع أعباء أخرى في المراحل التالية، و إن لم يتحقق النجاح في أي مرحلة فإن الفريق يعاني من ظهور بعض الأعراض و السلوكيات التي تعوق الأداء و تعرقل حدوث أي نمو أو تطور في اتجاه تحقيق الكفاءة و الشكل (17) يبين لنا نموذج الأداء للفريق [38] ص 127.



شكل رقم 17: نموذج لأداء الفريق [38]

3-2-دراسة العلاقة بين رضى العملاء و جودة الخدمات المقدمة في المصرف الإسلامي

بعد أن استعرضنا في المبحث السابق كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية، نرى من الأهمية أن نتطرق في هذا المبحث في دراسة رضى العملاء عن الجودة المقدمة في هاته المصارف، ومن الأمور البديهية أن نلاحظ تصرف الأفراد يكون في الأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم محل تقدير و احترام و أن ينفروا من الأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم غير ذلك، فإذا شعر العميل بحفاوة في الاستقبال و أن وجوده في المصرف هو محل تقدير وإحترام من كافة موظفي المصرف فإنه سيتعامل مع المصرف و يكرر هذا التعامل، و نظراً لأهمية العلاقة بين العميل وجودة الخدمات المقدمة و دورها في تكوين ولاءات لدى هؤلاء العملاء اتجاه المصرف، فإنه يتعين على الإدارة أن تبذل قصارى جهدها في مجال تصميم هذه العلاقة و صياغتها ضمن الأطر التي تصون بقاءها و استمرارها والتي تضمن بالتالي بقاء و إستمرار المصرف على المدى البعيد، وضمن هذا الإطار يصبح لزاماً خدمة العملاء و الاحتفاظ بهم [13]ص307

2-3-1- أهمية رضى العميل و كيفية قياسه

2-3-1-1- مفهوم الرضى

العميل هو نقطة البداية و نقطة النهاية، فعند حاجته يبدأ العمل و عند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول و الأخير، و تحقيقاً لهذه الغاية يجب على (المصرف الإسلامي) تقديم خدمات تلبي حاجاته و رغباته و تفي توقعاته و تدخل السعادة في نفسه [49] ص113.

كانت الإدارة التقليدية في السابق تتجاهل العميل و تنظر إليه على أنه لا يعرف شيئاً وهي التي يجب أن تقوده، فهو لا يعرف مصلحته و يمكن تجاهل أفكاره، أما إدارة الجودة الشاملة فتتطرق إلى مسألة إرضاء الزبون على أنها هي الأساس، فالمنافسة اليوم على أوجها في الأسواق الداخلية و العالمية، و أي خلل في مسألة الرضى سيؤدي بالعميل إلى التوجه إلى المنافسين الآخرين، و في هذه الحالة ستكون الخسارة أكيدة و حتمية.

فالرضى هو : "درجة القبول إثر تلبية احتياجات و رغبات العملاء المتمثلة في المنتجات والخدمات" [65] ص77 ، والحكم عن الرضى و عدم الرضى ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراة و أداء جودة الخدمة الفعلية التي يقيّمها الزبون بواسطة الأبعاد (الإعتمادية، الإستجابة... الخ) فإذا ما كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها أقل من

النتائج المتوقعة فإن ذلك يعطي شعوراً و ثقة سلبيين، في حين إذا ما كان الأثر إيجابياً و أكثر من النتائج المتوقعة فإن ذلك يأخذ العكس و يعطي شعوراً و ثقة إيجابيين [2] ص 352.

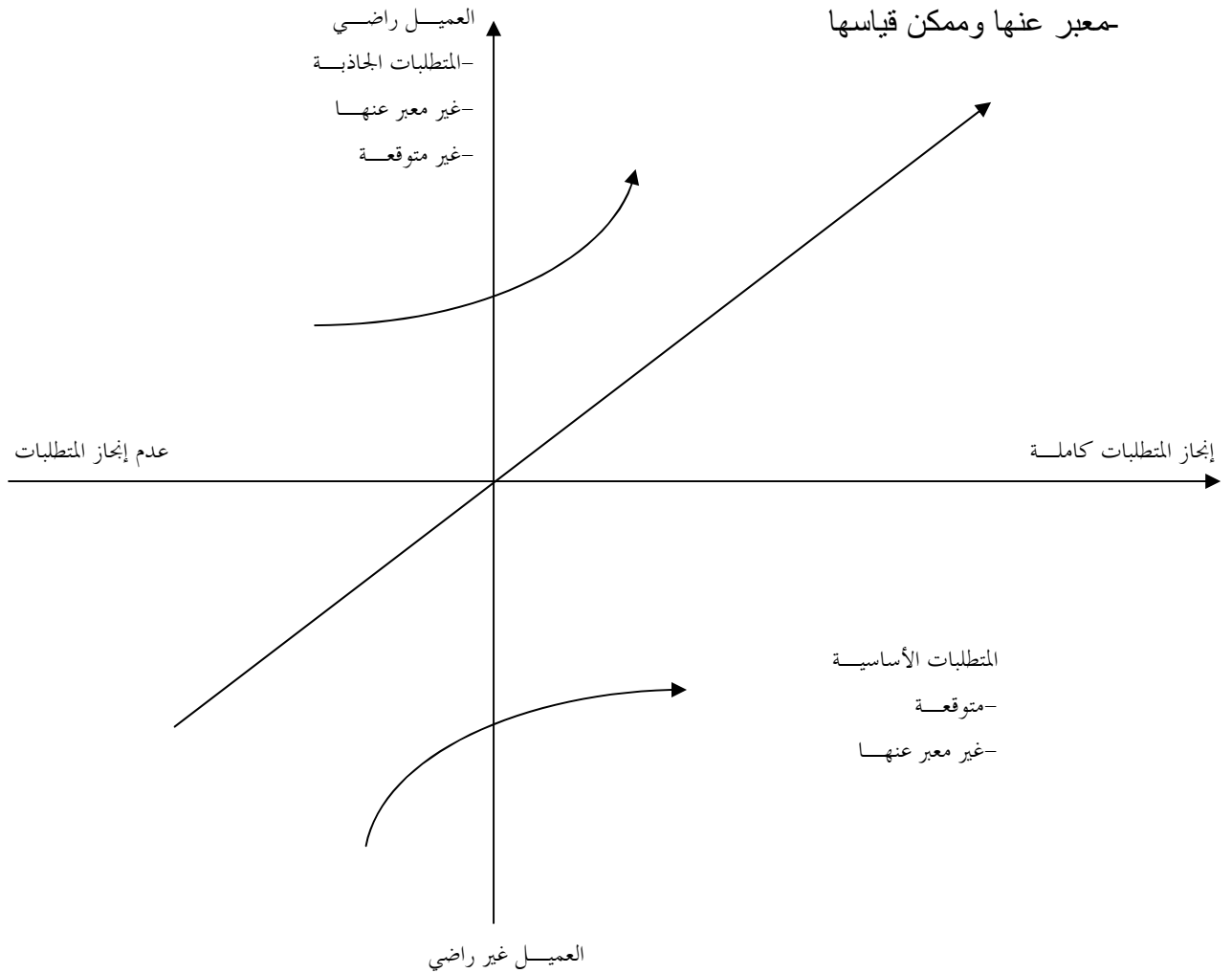
استخدم Carman مفهومين لأجل التمييز بين جودة الخدمة و رضى الزبون، فالمفهوم الأول يتحقق من عمليات التبادل التي تحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الخدمة الحالية المحققة، بحيث إذا ما فافت الخدمة الفعلية المتوقع منها سيكون الزبون راضياً عن الخدمة و بعكس ذلك سيكون غير راضي، أما المفهوم الثاني فيقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية، و من هنا يقدم هذا المفهوم مؤشراً مهماً لتقييم أداء مقدم الخدمة، و في هذه الحالة على المصرف أن يقر بوجود اختلاف بين الرضى و جودة الخدمة المدركة للأسباب الآتية :

1. يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضى ؛
 2. يعتمد رضى المستفيد على القيمة عندما تكون القيمة مركبة بين السعر و الجودة، و عليه فإن الرضى (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر؛
 3. إن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية في حين يستند الرضى إلى الخبرات السابقة و تلك المتوقعة في المستقبل.
- و هنا لابد من الإشارة إلى أن الرضى يعتمد على السعر، في حين أن الجودة لا تعتمد على السعر، و الرضى يعتمد أيضاً على الخبرات السابقة و المتوقعة في المستقبل [2] ص 352.
- لقد أشار Jack Welch إلى أن أهمية الجودة تعتبر سناً قوياً لضمان رضى و صداقة زبائننا، و سناً قوياً للدفاع ضد المنافسين الخارجيين و كذلك لنبقى على تحقيق النمو و تحقيق أفضل النتائج 33 ص 156، و هذا يعني أن الرضى يستند على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون و مدى إشباعها لرغباته و حاجاته التي يسعى لسدها و أن درجة الإشباع ستحدد درجة الرضى، أي مستوى الرضى المتحقق يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات التي كان يحملها و العوامل التي أثرت بها مع الناتج الفعلي، سيؤدي هذا إلى رضى عالٍ عن الخدمة و العكس بالعكس، إذن رضى الزبون و عدم رضاه يصفان طبيعة الشعور السلبي و الإيجابي و الذي يمكن أن يحصل بعد الشراء، و شكوى الزبون هي دليل على عدم الرضى، و الحكم بالرضى و عدم الرضى ناتج عن المقارنة لتوقعات الزبون بخصوص شراء المنتج و الأداء الفعلي للمنتج، و إذا ما أعطت المشتريات أقل من المتوقع سينتج عدم رضى سلبي و شعور سلبي، و إذا كان المرود أفضل من المتوقع أو إيجابي فإن التقييم سيكون إيجابياً [2] ص 353.

2-1-3-2- قياس مستوى رضى العملاء

إن قياس مستوى رضى العملاء يعتبر مهماً بالنسبة لأي منظمة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها، و قد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، و أما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج إلى أكثر من عشرين شخصاً، و هذا يدل على مدى تأثير رضى العميل الواحد أو عدم رضاه في عملية التسويق، و يعتبر رضى العملاء أصلاً من أصول المنظمة و يساعدها على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد.

ونوضح رضا العملاء في الشكل 18 والذي يقسم متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضى العملاء إلى ثلاثة أنواع: متطلبات أساسية، متطلبات الأداء، متطلبات الجاذبة. متطلبات الأداء



شكل 18: نموذج رضى العملاء [55].

1- المتطلبات الأساسية :

يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، و بالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، إذ لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضياً، و بالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلم به أن تكون موجودة، فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضى العميل [55] ص80.

2-متطلبات الأداء :

وفقاً لمتطلبات الأداء و التي هي باتجاه واحد، فإن مستوى رضى العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضى عالي والعكس بالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة، و يتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل السابق.

3-المتطلبات الجاذبة :

إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضى العميل وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل وكذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل، إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضى الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضى [55] ص82.

و تستفيد إدارة المصرف الإسلامي من تصنيف هذا النموذج لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يساعد إدارة المصرف على ترتيب أولوياته فيما يتعلق بتطوير المنتج، حيث توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء و المتطلبات الجاذبة بدلاً من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية، فإذا كانت هذه الأخيرة موجودة بدرجة مرضية للعميل. أما من حيث طرق جمع المعلومات عن العميل فهناك العديد منها المقابلة الشخصية و إعداد الاستبيان، بحيث أن هذا الأخير يعتبر الأكثر استعمالاً وهو يشمل على عدد من الأسئلة ويجب مراعاة التوازن بين عدد أسئلة الاستبيان وبين المعلومات المطلوبة، كما يجب أن يكون تنظيم الأسئلة منطقياً و بأسلوب أنيق مع ضرورة تقديم التعليمات التي تساعد المستقضي منه على الإجابة بدون صعوبة و بأقل جهد ممكن [66] ص123.

أما نمط الأسئلة فهي على عدة أشكال :

الأسئلة المفتوحة : وهي الأسئلة التي تسمح للمستقضي منه بأن يجب عن الأسئلة بأي طريقة، ويتميز هذا النوع بأنه يسمح بدرجة عالية من الحرية للمستقضي، ومن أمثلة هذا النوع من الأسئلة ما يلي :

- ما هي الخدمات المصرفية التي تفضلها ؟
- ما هي أفضل الصفات التي تتمنى أن تتوفر في العاملين لدى المصرف الإسلامي ؟

الأسئلة المغلقة :

و هنا على المستقضي أن يختار إجابة من بين عدة اختيارات [65] ص 92 ، وهذه الأسئلة تساعد المستقضي منه على اتخاذ قراره بسرعة من بين البدائل المطروحة و نجد من هذه الأسئلة ما يلي : [66] ص 126 .

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة : نعم / لا .
- هل تفضل الخدمات المصرفية الإلكترونية على الخدمات المصرفية الأخرى ؟

نعم لا

و هناك عدة مقاييس تستخدم في تقييم رضى العملاء أهمها مقياس ليكرت (likert scale) و هو من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه و توازن درجاته حيث يشير إلى أفراد العينة الخاضعين للإختيار على مدى موافقتهم (موافق، ... و غير موافق) على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس إتجاه المقترح [66] ص 135 .

و هذا المقياس يكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يقوم المستجوب بإختيار إحداها على النحو التالي:

- أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.
- أو راضي جداً، راضي، محايد، غير راضي، غير راضي إطلاقاً.
- أو دائماً، غالباً ، أحياناً، نادراً، أبداً.

2-3-2- إدارة توقعات العميل و العوامل المؤثرة فيها

إن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إدخال العميل في أمور شتى، فأرواه و مقترحاته (هذا إلى جانب حاجاته و رغباته و توقعاته) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار سواء في التصميم أو التنفيذ أو التسويق أو... الخ تحت شعار: العميل يدير المنظمة من خلال ما يريد و يرغب و يتوقع، هذا التوجه يجب ألا يكون عبارة عن شعارات بل أن يكون حقيقة واقعة، فالقرب اللصيق من العميل ضرورة حتمية، لمعرفة ما يريده، و بالتالي تقديم ما يرضيه، فهو الهدف الأول و الأخير [49] ص 114 .

2-3-2-1- إدارة توقعات العميل

و توقعات العملاء أو مدركاتهم تعد المحور الأساسي للحكم على جودة الخدمة (المصرفية) فالعملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون وما يحصلون عليه فعلياً، و حتى تجني المصارف (الإسلامية) سمعة طيبة في السوق من خلال الحكم

على خدماتها بأنها خدمات ذات جودة عالية، فإن عليها أن تؤدي هذه الخدمات وفق لمستوى توقعات عملائها، وتشير الأبحاث و الدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين:

1. ويتمثل في مستوى الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه، فهو خليط مما يعتقد أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه؛
 2. المستوى الملائم من التوقعات: فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة الذي يجده العميل مقبولاً عنده، ويتكون جزئياً من تقدير العميل مقدماً لما سيكون عليه مستوى الخدمة.
- ويوجد بين هذين المستويين نطاق يعرف باسم منطقة التحمل، ويقصد بها ذلك الجزء من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضياً، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن العميل أقل من منطقة التحمل فإن العميل يشعر بالإحباط و الندم و تتخفف درجة ولاءه للمؤسسة (المصرف)، أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة و الرضى و تزيد درجة ولاءه للمؤسسة [4] ص453.
- نأخذ الشكل التالي و الذي يبين منطقة التحمل و المستوى الملائم و التوقعات المرغوبة.

التوقعات المرغوبة
منطقة التحمل
المستوى الملائم

شكل رقم 19: مستويات توقعات العملاء [4]

نأخذ مثال لتوضيح الشكل :

لنفرض أن عميلاً ما رغب في الإستفادة من خدمة يقدمها المصرف الإسلامي في مدة لا تتجاوز 15 دقيقة، فإن هذا يطلق عليه اسم مستوى الخدمة المرغوبة، و لكنه وفقاً لخبرته مع هذا المصرف ومع الأخذ بالحسبان عدد العملاء الآخرين الموجودين قبله و الذين جاءوا أيضاً للإستفادة من نفس هذه الخدمة، و وفقاً لعوامل أخرى فإن الإنتظار يمكن أن يصل (يتحمل) إلى 30 دقيقة، و يعرف هذا المستوى بالمستوى المناسب للخدمة، فإذا كانت الخدمة الفعلية قد استغرقت أي وقت بين 15 دقيقة و 30 دقيقة (منطقة التحمل)، فإن العميل سوف يكون راضياً عن هذا المصرف، أما إذا كان الوقت الفعلي خارج منطقة التحمل فإن تأثيره سوف يكون أكبر سواء أكان الأداء للخدمة أقل من 15 دقيقة أو أكثر من 30 دقيقة، ففي الحالة الأولى سيشعر

بمساعدة أكبر لأن الأداء الفعلي فاق توقعاته المرغوبة، أما في الثانية فإن العميل سيشعر بالإحباط و عدم الرضى لأن الخدمة أخذت وقتاً أكبر [4] ص 453.

2-2-3-2- العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

لقد دلت الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد على هذه المستويات أنها قابلة للتغيير والتعديل كاستجابة لعدد من العوامل و التي سبب حدوث تغيرات في منطقة التحمل الخاصة بهم ومن أهم هذه العوامل:

1- الحاجات الشخصية : و تشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد ؛

2- البدائل المتاحة : و تشير إلى إدراك و معرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب بالحصول عليها؛

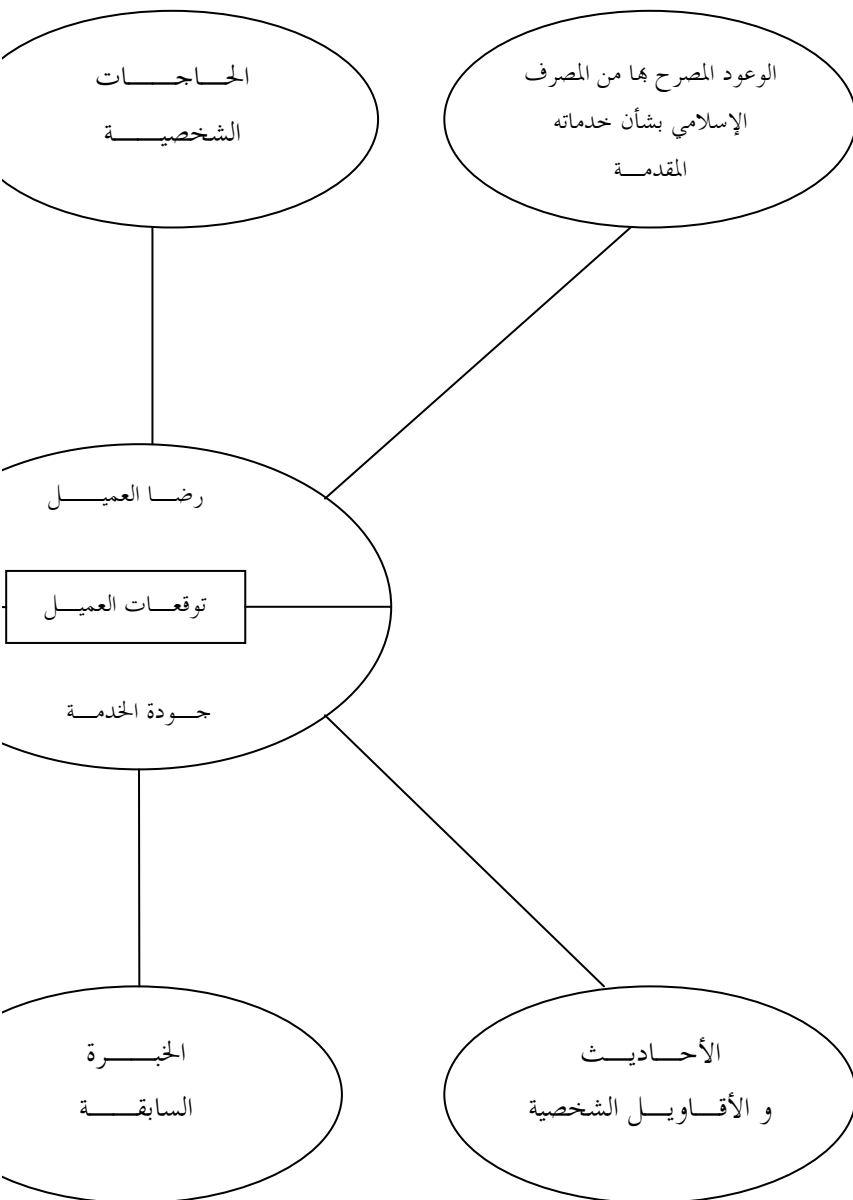
3- الخبرة السابقة : وهي تعرض للعميل من قبل نفس الخدمة و درجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة ؛

4- الأحاديث والأقوال الشخصية : وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة (المصرف) وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة، وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء و الخبراء ؛

5- الوعود المصراحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها : و يشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة و المحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج و الإتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية و غيرها ؛

6- المثيرات الدائمة لحساسية العميل تجاه الخدمة : وتشير هذه العوامل إلى تلك العناصر التي تزيد من حساسية العميل تجاه جودة الخدمة وذلك على أساس دائم و معتمد، ومن أمثلة تلك المثيرات الأصدقاء أو الزملاء... الخ [4] ص 454.

و نأخذ الشكل رقم 20 الذي يبين العوامل المؤثرة على توقعات العملاء.



الشكل 20: العوامل المؤثرة على توقعات العملاء [35]

2-3-3-3- خطوات تحقيق الرضى من جودة الخدمات

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن اتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة و الملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضى المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة (المصرف) و الخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم وهذه الخطوات هي كالتالي :

2-3-3-1- جذب الإنتباه و إثارة الإهتمام بالعملاء [29] ص 217.

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه العملاء و إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء، فالاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء و حسن المظهر و الإبتسامة الجذابة و السلوك الإيجابي الفعال و الثقة بالنفس... الخ، كلها بمثابة صور ذهنية فاعلة تشدذ الهمم و توظف الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في إقتناء الخدمة و تكرار حصولها باستمرار و يمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء و وفقاً لما يلي :

1. الاستعداد النفسي و الذهني لمواجهة العملاء و إشعارهم بالاهتمام بهم و رغبة في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل ؛
2. حسن المظهر و المقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء ؛
3. الإبتسامة و الرقة و الدفء في التعامل مع العملاء و إظهار روح الود و المحبة في مساعدتهم ؛
4. الروح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس و الأعمار و المظاهر... الخ؛
5. الثقة بالنفس و قوة الشخصية و انتهاج الموضوعية في التفاعل و التعامل مع مختلف العملاء ؛
6. الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة من الخدمة و عدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها؛
7. إشعار العملاء بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة؛
8. التركيز على أن المنظمة تبدأ من المستهلك و تنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية.

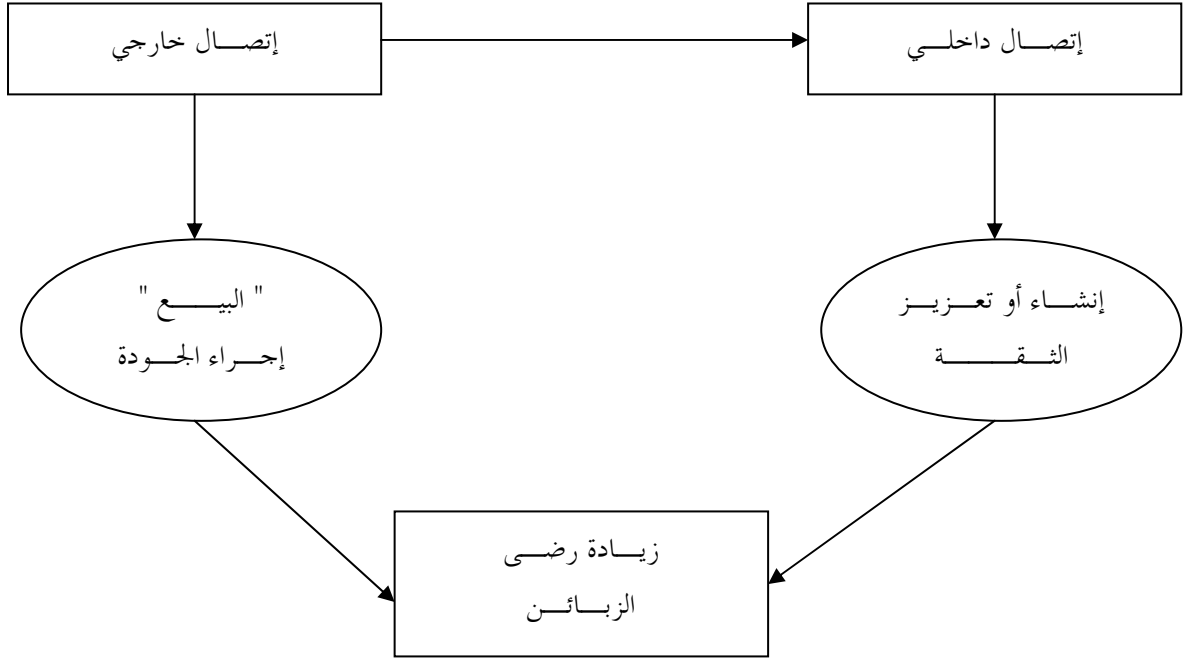
2-3-3-2- خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجتهم [29] ص219.

إن خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم و تطلعاتهم و سبل تلبيةها إنما تعتمد أيضاً على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي :

1. العرض السليم و المنطقي لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها و وفرتها؛
2. ترك الفرصة للعميل بشأن كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعداً للرد عن تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل، حيث أن العميل عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات إقتناء الخدمة دون تردد؛
3. التركيز على الجوانب الإنسانية كالترحيب و الإبتسامة والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء و الإلتزام بالمنظمة هذه دون غيرها لما يلمسه العملاء من استعدادات دائمة بتلبية المتطلبات والحاجات.

2-3-3-3- الإتصال الدائم مع العملاء [4] ص456.

إن عملية الإتصال العادي مع العملاء هي لفهم توقعاتهم و اهتماماتهم وكذلك قيام (المصرف) بشرح طبيعة خدماته لهم أو التعبير لهم عن إمتنانها و شكرها العميق لهم على اختيارهم لها قد يؤدي إلى التأثير إيجابياً في منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات العملاء، و الدراسات تشير إلى أن الإتصال الذي تجريه المؤسسة (المصرف) مع العملاء و الذي يعكس في طياته مدى العناية و الاهتمام بمشاكلهم و حاجتهم يؤدي دائماً إلى توسيع منطقة التحمل لديهم، فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل و لو قامت المؤسسة بالإتصال الدائم مع هذا العميل لاستطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة. و الإتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد أحد الطرق الفعالة في إدارة توقعاتهم، ويمكن الإستعانة بالشكل رقم 21 و الذي يبين أهمية الإتصال في المنظمة (المصرف).



شكل رقم 21: أهمية الإتصال في (المصرف) [67].

أما عن عرض المكونات الرئيسية للإتصال الفعال مع العملاء يمكن عرضها في النقاط التالية: [4] ص 457.

1. جعل أفراد الخدمة من السهل الوصول إليهم عند طلبهم أو الحاجة من قبل العملاء؛
2. تشجيع العملاء على الإتصال (بالمصرف) بشكل دائم ومستمر؛
3. إقامة وسيلة إتصال مع العملاء و الحفاظ عليها مع مرور الزمن بكونها تمثل الجانب الشخصي فيها، والاستجابة العالية لحاجات العملاء و الاهتمام بهم و الرغبة في رعايتهم؛
4. مكافأة الأفراد العاملين في (المصرف) و الذين يستطيعون من خلال سلوكهم تقوية العلاقة مع عملائها.

2-3-3-4- التميز في تسليم الخدمة

رغم أهمية الجودة في عالم البنوك و بالتحديد في تقديم المنتجات و الخدمات المصرفية فإن حالة المنافسة في هذه الصناعة جعلت البنوك تذهب إلى مجالات ما وراء الجودة ، هذا لا يعني ان الجودة لم تعد مطلوبة بل بالعكس فالجودة هي الأساس أو هي ثمن الدخول إلى السوق، لكن التميز مطلوب لكي تبقى البنوك في المحافظة على مركزها في السوق، وهكذا أصبح التميز ثمن النجاح و صار العامل الأساسي الذي يفرق بين الأداء العالي و الأداء الإعتيادي أو التقليدي الجامد [25] ص 316، وتشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل (المصارف) بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة و أدائها و ليس على نتائج الخدمة، فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة هنا له تأثير كبير و العاملين الذين يقدمون

للمعمل و يتفاعلون معه وجهاً لوجه يعدون من أكثر العناصر أهمية بهذا الشأن، فالإبتسامة والتعامل الإنساني و إظهار الاهتمام و العناية بالمعمل و العمل على حل مشاكله والقدرة والمهارة على أداء الخدمة بشكل صحيح كل ذلك يؤدي إلى أن تقوم المؤسسة بتقديم خدمة عند مستوى يفوق توقعات عملائها [4] ص 458

2-3-3-5- إستثمار عملية علاج أخطاء الخدمة [4] ص 459.

إن القيام المؤسسة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها لخدماتها تمثل فرصة ذهبية للمؤسسة لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب و إظهار التعاطف مع موقفه وشكله والعمل على حلها بشكل جيد و سريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المؤسسة، إن العميل قد يصبح أكثر اهتماماً بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة إهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة، وتشير الدراسات التي أجريت على عدد من المؤسسات الخدمية الناجحة و هي :

إن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة سيؤدي إلى شعور العميل بالرضى ، ومن ثم تزداد عملية توصية بالتعامل مع المؤسسة (المصرف) و يحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها ومثل هذا النظام يقوم على

اتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة ، و على الرغم من أن تفاصيل هذا النظام قد تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن نظام عمليات العلاج لا بد و أن يتضمن بصفة عامة المكونات التالية :

1. تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة وهذا يتطلب القيام بمتابعة شكاوي العميل والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء ومتابعة عملية الخدمة ذاتها و إجراءات القيام بها؛
2. القيام بحل المشكلات بشكل فعال و يتطلب القيام بحل المشكلات فعال و إعداد وتأهيل العاملين والقيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد؛
3. التعلم من خلال العلاج : إن كل مؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماتها، و تتطلب عملية التعلم الفعالة البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة ووجود نظام المعلومات الذي يعمل على حصر و متابعة المشكلات [4] ص 459.

و يمكن أن نستخلص من دراسة الفصل الثاني مايلي:

تعتبر الجودة أحد الركائز الأساسية التي تتبعها كل مؤسسة طامحة في أن تكون لها ميزة تنافسية تتفوق عليها على المؤسسات الأخرى، و الجودة هي إجمالي السمات و الخواص لمنتج أو

خدمة التي تحمل على مقدرتها تحقيق إجمالي السمات و الخواص لمنتج أو خدمة التي تحمل على مقدرتها تحقيق إحتياجات مشمولة أو محددة.

إن مفهوم جودة الخدمات هو نفسه مفهوم جودة المنتجات غير أن هناك إختلاف ناتج عن طبيعة الخدمات والتي تعد في انها غير ملموسة.

إن المصارف الإسلامية الناجحة هي الأكثر إستجابة و تفاعلاً مع المتغيرات و المستجدات و إتجاهات السوق وهي التي تؤمن بأن قيادة السوق لا يمكن أن يتم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) التي تؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية المثلى ومن أبرزها التميز و تحقيق رضى العملاء، هذه الرؤية يجب أن تتعمق في الفكر المصرفي والمالي لدى مسيري هذه المصارف.

إن دراسة علاقة رضى العملاء مع الجودة المقدمة في المصارف الإسلامية لهي من الأمور الأساسية التي يجب أن تعمل بها المصارف الإسلامية لأن تصرف الأفراد يكون في الأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم محل تقدير وأن ينفروا من الأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم غير ذلك.

إن على المصارف الإسلامية أن تدرك ولاء العملاء بإتجاهها و أن تعمل دوماً لرضاهم و كسبهم وكسب عملاء آخرين، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت هناك استراتيجية هادفة و واضحة تدرك معنى قيمة العميل و تؤمن بأن العملاء اليوم قد أصبحوا سادة السوق.

الفصل 3

دراسة حالة تطبيقية: إدارة جودة الخدمات ببنك البركة الجزائري

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى عموميات حول إدارة الخدمة ، فبينما خصائص هذه الخدمة و عناصر إنتاجها ، وبينما كيف تتم عملية تسويق الخدمات في المصرف الإسلامي، أما الفصل الثاني فبينما فيه مفاهيم جودة الخدمة و كيفية قياسها ، وبينما مفهوم إدارة الجودة في المصرف الإسلامي بشكل عام و بغية ربط الفصلين السابقين (الدراسة النظرية) مع الفصل (دراسة الحالة التطبيقية) تم اختيارنا لبنك البركة الجزائري -وكالة البلدية-، كونه يتعامل بمعاملات إسلامية، ولإسقاط ما استخلصنا منه من الجانب النظري ، و لكي نتعرف على إدارة الجودة في هذا البنك و ما هي الأساليب التي يسعى إلى تحقيقها قصد الإرتقاء و التميز في السوق المحلية من خلال إستقطاب مزيد من العملاء.

من خلال هذه الدراسة التطبيقية قمنا بتقسيم الفصل إلى:

- 1- نظرة عامة حول بنك البركة؛
- 2- تشخيص الوضعية المالية لبنك البركة؛
- 3- إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة؛
- 4- قياس جودة الخدمات المدركة لدى عملاء بنك البركة -وكالة البلدية- .

3-1-1- نظرة عامة حول بنك البركة

تمت الدراسة الميدانية ببنك البركة الجزائري وكالة البلدية، و بما أن مهام التخطيط الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات تتم على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة ويتم تطبيقها في الوكالات الفرعية التابعة لها، لهذا سنقوم بدراسة السياسة العامة لبنك البركة و تحليل الهيكل التنظيمي له ثم ذكر بعض الخدمات التي يقدمها زبائنه، و أخيراً نسلط الرؤية الاستراتيجية للبنك .

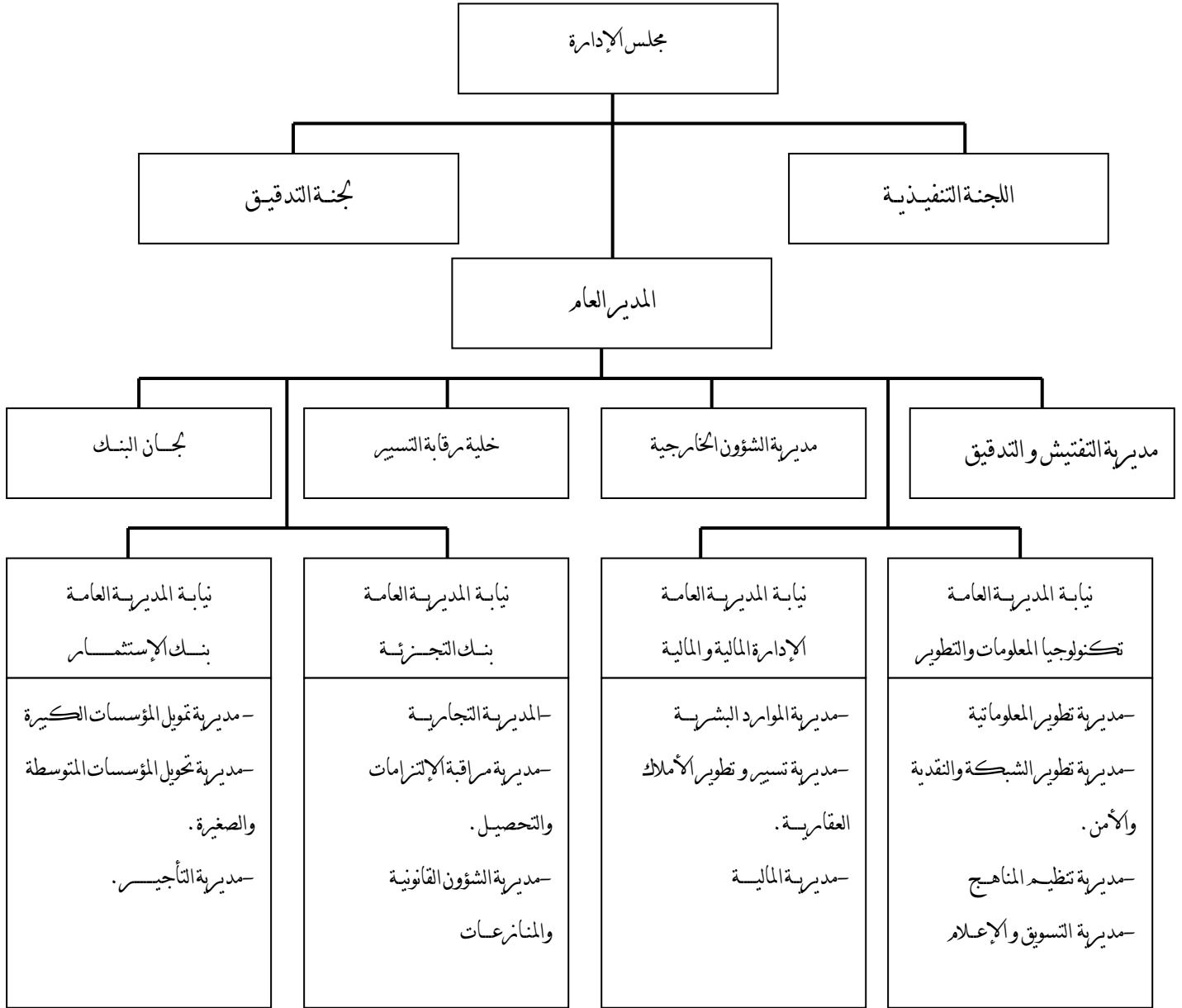
3-1-1-1- دراسة تعريفية لبنك البركة الجزائري

3-1-1-1-1- تعريف لبنك البركة الجزائري :

بنك البركة الجزائري هو أحد البنوك التابعة لمجموعة البركة المصرفية التي تتخذ من البحرين مقراً رئيسياً لها، وتنتشر فروعها في (13) دولة حول العالم [68].
و تم تأسيس بنك البركة الجزائري في 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة ومعتمدة لدى بنك الجزائر في إطار قانون النقد و القرض رقم 10/90 [69] ص15، و هذا البنك هو عبارة عن مؤسسة مختلطة جزائرية و سعودية ، ويمثل الجانب الجزائري بنك الفلاحة و التنمية الريفية "بدر" ، و يمثل الجانب الآخر بنك البركة الدولي [71] ص7.
و قد بلغ رأس المال المكتتب 500.000.000 دج برأسمال مشترك 50% للجانب الجزائري و 50% لمجموعة دله البركة (البحرين) [69] ص7 ، و يقوم البنك بنشاطات البنك التجاري الشامل وهذا على أساس احترام مبادئ الشريعة الإسلامية السمحة 69ص15.

3-1-1-2- الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري

إنّ الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مالية عموماً و للبنك خصوصاً تخضع لتغيرات مستمرة وذلك لعدة أسباب منها داخلية و خارجية بحسب ظروف كل بنك و يختلف الهيكل التنظيمي لبنك البركة عن باقي البنوك التجارية الأخرى لاختلاف الوسائل التي يركز عليها البنك وفيما يلي الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري.



الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري [71].

3-1-1-3- الخدمات المقدمة في البنك [71].

يمارس بنك البركة أعمال مختلفة حسب طبيعة نشاط البنك ، و سنعرض فقد الخدمات المصرفية باعتبارها محور دراستنا.

يقوم البنك بوظائف يومية و أخرى موسمية و يمكن عرضها كما يلي :

-قبول الودائع بمختلف أنواعها و أشكالها؛

-فتح الحسابات التجارية للمؤسسات و الأفراد؛

-فتح الإعتمادات المستندية للمستوردين والذين يقومون بأعمال التجارة الخارجية سواء كانوا أفراد أو شركات؛

-إجراء خطابات الضمان؛

- التعامل بالعملة الصعبة و بيعها و شرائها؛
- إمكانية استعمال بطاقات الدفع و السحب الآلية لزبائن البركة؛
- الخدمات المصرفية الإلكترونية (E-Banking).

3-1-2- رؤية بنك البركة الجزائري الإستراتيجية:

رؤية البنك تعتبر الهدف الذي يريد أن يكون عليه مستقبلاً هذا البنك، فهي تمثل الصورة المستقبلية للبنك، وإلى أين يريد الوصول إليه في مسيرته، و بالتالي هذه الرؤية تمثل الطموح المستقبلي وهذا لن يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل، و تشتمل الاستراتيجية التي يقوم عليها بنك البركة على مجموعة من الأهداف ينوي تحقيقها، و أيضا على السبل العامة التي يتبناها من أجل ذلك، و تتمحور هذه الرؤية الاستراتيجية في النقاط التالية 72:

1. تدقيق و تطوير أجهزة تسيير البنك؛
 2. التحكم في التكاليف و وضع أدوات تحليل المردودية؛
 3. تغطية جميع الأسواق الوطنية من خلال التوسع المستمر في فروع الاستغلال؛
- و تمكن بنك البركة من تحقيق نمو لافت في أداءه خلال السنوات الأخيرة حيث سجلت ارتفاعاً في إجمالي الميزانية في 2002 من 57,32 مليار دينار إلى 72,25 مليار دينار في سنة 2003، أي بنسبة 20,32% بحيث قدر مبلغها بـ 68,25 مليار دينار و هذه الموارد سمحت بتعزيز مركزها كوسيط مصرفي في توزيع مختلف التمويلات بزيادة نسبتها 22% أي بمبلغ 92,21% مليار دينار.

هذه المساهمة الفعلية في تمويل الإقتصاد غطت كل المجالات الإقتصادية وكانت موجهة أكثر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل جزءاً كبيراً في محفظة البنك. و تمثل التحويلات الإستهلاكية المطورة مؤخراً في الجزائر نسبة معتبرة من مجموع التحويلات، وقد بلغ ناتج الربح الخام خلال سنة 2003 مبلغ 41,052 مليون دينار مما سمح بتسجيل نسبة مردودية للموارد الخاصة تقدر بـ 11,5%، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم رفع مبلغ الموارد الخاصة إلى 2,177% مليار دينار أي بزيادة معتبر تقدر بنسبة 23,40% بالنسبة لسنة 2002، كما أن أعمال البنك تتميز بالمطابقة التامة مع الشروط القانونية و التنظيمية للقواعد الإحترازية في التسيير، مما يسهل تطور البنك ضمن سوق ذات إمكانيات ثابتة ومريحة [69] ص 13.

و يعترزم البنك زيادة عدد الفروع التابعة له من 10 إلى 15 فرع خلال السنوات الثلاثة المقبلة بالإضافة إلى التوسع الرأسي من خلال إدخال خدمات و منتجات مصرفية متطورة بعد النجاح الكبير الذي حظي به منتج الخدمات البنكية الإلكترونية (E-Banking) ، و بعد مرور

15 سنة من تأسيس بنك البركة في الجزائر فهو يوفر فرص استثمارية جيدة ، و أن الطلب القوي على خدماته المقدمة إلى شرائح إقتصادية في الأسواق الجزائرية أعطى مؤشرات قوية بأن البنك يسجل نتائج جيدة في عملياته المصرفية خلال السنوات المقبلة، هذا الأمر يتطلب بذل المزيد من الجهود لتعزيز مكانة البنك في الجزائر ، و أن مجلس الإدارة سيقوم بتنفيذ خطط و برامج تدفع أعمال البنك إلى الإتجاه الصحيح [73].

3-2- تشخيص الوضعية المالية لبنك البركة الجزائري

إن التطور الإيجابي الذي يحظى به بنك البركة لهو دليل على فعالية نظامها التسييري ويعزز البنك من خلال نشاطه إنتهاج نظام فعال للتمويل، إذ يساهم البنك في تمويل الإقتصاد الجزائري من خلال: [69] ص15.

1. مساهمة ملائمة لولاء العملاء تتجلى في الجمع الهام للموارد التي تنمو بانتظام؛
2. التمويلات المختلفة للأشكال التي تغطي كل القطاعات الإقتصادية وتستفيد منها كل أشكال الشركات؛

و سنتطرق إلى التقارير المالية للبنك و إلى تحليل كمي للموارد استخدمات البنك ثم نتطرق إلى التجارة الخارجية والمراسلين الخارجيين.

3-2-1- التقارير المالية للبنك [69] ص15.

لقد تأسس بنك البركة الجزائري على شكل شركة مساهمة كما بينا سابقاً، ويقوم البنك بنشاطات البنك التجاري الشامل وهذا على أساس احترام مبادئ الشريعة الإسلامية، وفي نهاية سنة 2003 كان توزيع البنك على أهم المد الجزائرية من خلال شبكة إستغلالية والمتكونة من 10 وكالات، وسجل البنك في إطار استراتيجيته التتموية مساهمات في شركات لها صلة بموضوعه و نشاطاته المصرفية والمالية بصفة عامة، وتكمن أهم مساهمته والمبينة في الجدول رقم 6.

جدول رقم 06 : أهم مساهمات بنك البركة الجزائري [69]

شركة التكوين ما بين المصارف	10.000.000 دج
شركة ما بين البنوك للمعالجة الآلية والنقدية	1.000.000 دج
البركة و الأمان	96.000.000 دج
البركة للتتموية العقارية	50.000.000 دج
دار البركة	199.994.000 دج

أما ما يلي فنوجز بعض الأمور المتعلقة بالميزانية و هي كالتالي: [69] ص16.

1-مجموع الميزانية:

سجل مجموع الميزانية في سنة 2003 ارتفاعاً محسوساً يقدر بـ26,44% مقارنة بالسنة المالية 2002، حيث انتقل من 25,724 مليار دج إلى 32,923 مليار دج.

2-حقوق الملكية و ما شابهها :

مجموع قدره 2.177.188.231 دج في سنة 2003، و هي في ارتفاع بمبلغ قدره 412.923.766 دج مقارنة بالسنة المالية 2002، ويرجع الإرتفاع المسجل أساساً إلى تخصيص الإحتياطات الإختيارية للنتائج قيد التخصيص الخاص بسنة المالية السابقة (2002) (144.306.919 دج) ورفع قيمة المؤونة المتعلقة بالمخاطر المصرفية العامة (279.519.665 + دج)

3-رقم الأعمال :

يتشكل رقم الأعمال من هوامش الربح على التمويلات و عمليات التجارة الخارجية للبنك، حيث وصل المبلغ إلى 1994 مليار دج مقابل 1260 مليار دج في سنة 2002 أي بتطور قدره 58,19%.

4-خارج الميزانية:

سجل خارج الميزانية ارتفاعاً كبيراً يقدر بـ225% مقارنة بالسنة المالية 2002، حيث انتقل من 4019 مليار دج (2002) إلى 13077 مليار دج (2003)، و يكمن التغيير الأساسي في الإلتزامات الممنوحة مع النشاطات الكبيرة للتجارة الخارجية من جهة وتطور مصداقية و سمعة بنك البركة سواء لدى عملائه الجزائريين أو البنوك الأجنبية التي تطلب توقيع البنك لحسابها في العمليات التجارية، كما عرفت الإلتزامات الممنوحة إرتفاعاً طفيفاً (4,30%) حيث انتقلت من 9264 مليار دج إلى 9662 مليار دج.

5-النتائج :

إن النتائج الخام المقدر بـ 394.025.275 دج في سنة 2003، هو في ارتفاع بمبلغ 71.771.955 دج أي بنسبة 22,27% مقارنة سنة 2002.

وقد عرف الناتج الصافي المقدر بـ 250.416.740 دج انخفاضاً بمبلغ قدره 39.538.773 دج أي بنسبة 13,64% مقارنة بسنة 2002.

إن هذا الانخفاض في النتيجة لا يظهر الإرتفاع الحقيقي في النتائج الذي هو في حقيقة الأمر إيجابي ومعتبر، هذا الإنخفاض "التقني" للنتيجة راجع إلى تشكيل مؤونة إضافية ذات طابع نظامي (صندوق المخاطر المصرفية العامة بمبلغ 279 مليون دج).

6-العناصر المشكلة للنتائج :

-عرفت الإيرادات إرتفاعاً ملحوظاً وبالخصوص الإيرادات المصرفية التي انتقلت من 1.260.502.710 دج إلى 1.993.970.886 دج أي بارتفاع قدره 58,18% مقارنة بسنة 2002.

-عرفت التكاليف تغيرات أقل دلالة كتلك المتعلقة بالإيرادات، حيث بلغت تكاليف الاستغلال المصرفي مبلغ 657.464.701-دج، وهي في ارتفاع قدره 26,09% مقارنة بسنة 2002.

-عرفت تكاليف التسيير خارج منحة ضمان الودائع البنكية ارتفاع قدره 18%.

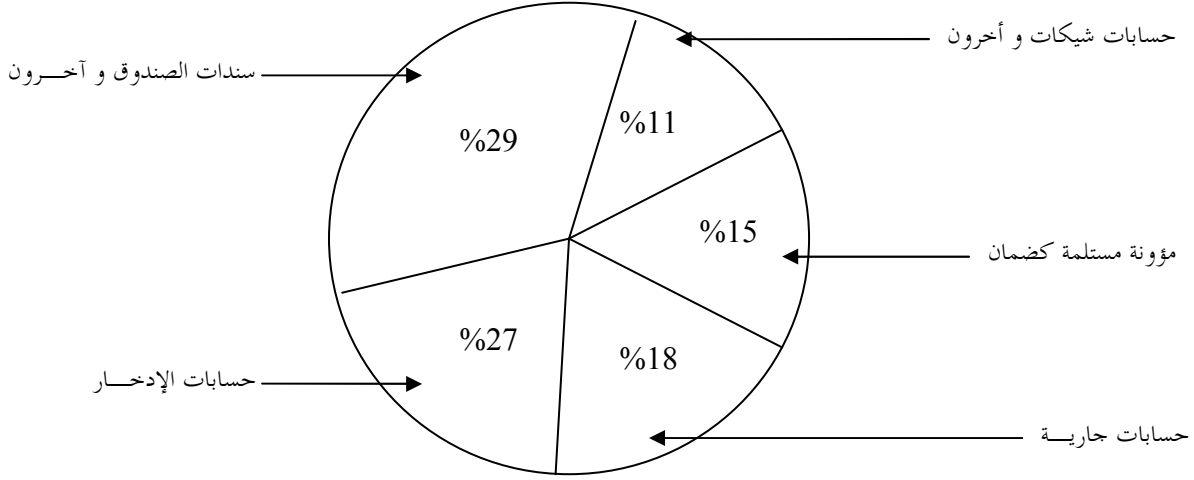
3-2-2-تحليل كمي لموارد البنك [69] ص 17.

خلال السنة المالية 2003 بلغت ودائع الزبائن بالدينار والعملة الصعبة مبلغ 25.683 مليون دج مسجلة نسبة إنجاز قدرها 99% مقارنة بالأهداف المسطرة. يسجل هذا الإنجاز نسبة تطور إيجابية تقدر بـ32% مقارنة بالسنة المالية 2002 ونسبة إرتفاع متراكمة بأكثر من 94% على السنوات المالية السابقة، يترجم هذا التطور من جهة بالجهود المبذولة من قبل البنك في مجال جمع الموارد، ومن جهة أخرى في الثقة الموضوعية من قبل العملاء بالرغم من الصعوبات التي عرفها القطاع المصرفي خلال السنة المالية 2003. و تتوزع ودائع الزبائن كما يلي :

جدول رقم 07: ودائع الزبائن [69] مليون دج

النسبة	المبالغ	البنود
29%	7.496	سندات الصندوق و آخرون
27%	6.808	حسابات الإيداع
18%	4.733	حسابات جارية
15%	3.948	مؤونة مستلمة كضمان
11%	2.698	حسابات شيكات و آخرون
100%	25.683	المجموع

و يمكن التوضيح أكثر في تمثيل هذه المعطيات في الدائرة النسبية



شكل رقم 23: ودائع الزبائن [69]

سجلت الحسابات الدائنة للزبائن المتمثلة بحسابات الإيداع والحسابات الجارية وحسابات الشيكات والمؤونات المستلمة كضمان نسبة تطور إيجابية تقدر بـ33%، أما بخصوص الموارد المتمثلة بسند (سندات الصندوق و آخرون) عرفت هي أيضا تطوراً بما يقارب 30%. و الجدول رقم 08 يمثل التطور الإجمالي لودائع الزبائن حسب الطبيعة.

جدول رقم 08 : التطور الإجمالي لودائع الزبائن [69]

مليون دج

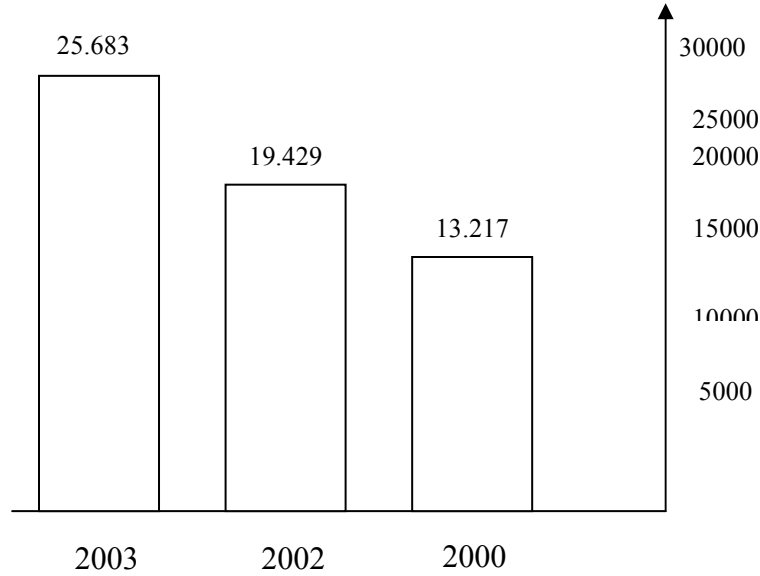
البنود	2003	2002	2001	2002/2003 الفارق %	2001/2003 الفارق %
موارد الزبائن (بالدينار والعملة الصعبة)	25,683	19,429	13,217	32,20	94,31

مليون دج.

جدول رقم 09 : تطور الودائع حسب الطبيعة [69]

البنود	2003	2002	الفارق بالقيمة	الفارق بـ%
سندات الصندوق وآخرون	7.496	5,766	1.730	30
حسابات الإيداع	6.808	5403	1.405	26
حسابات جارية	4.733	2061	2.672	129
مؤونات مستلثة كضمان	3.948	3.927	21	0.5
حسابات شيكات و آخرون	2.698	2.229	469	21
المجموع	25.683	19.429	6.254	32.20

و يمكن البيانات الخاصة التطور الإجمالي لودائع الزبائن في الأعمدة التكرارية التالية



شكل رقم 24 : تطور ودائع البنك [69]

3-2-3- تحليل كمي لإستخدامات البنك [69] ص 19.

خلال السنة المالية 2003 عرف نشاط تمويل الزبائن تطورا محسوسا بمبلغ 21920

مليون دج يعادل نسبة إنجاز قدرها 97% من الأهداف المسطرة .

ضف إلى ذلك أن مجموع جاري الإستخدامات الممنوحة لزبائن البنك إلى سجلت نسبة

تطور بأكثر من 22 % مقارنة بالسنة المالية السابقة و نسبة تطور متراكمة تقدر بـ 75% مقارنة

بالنسبة المالية 2001.

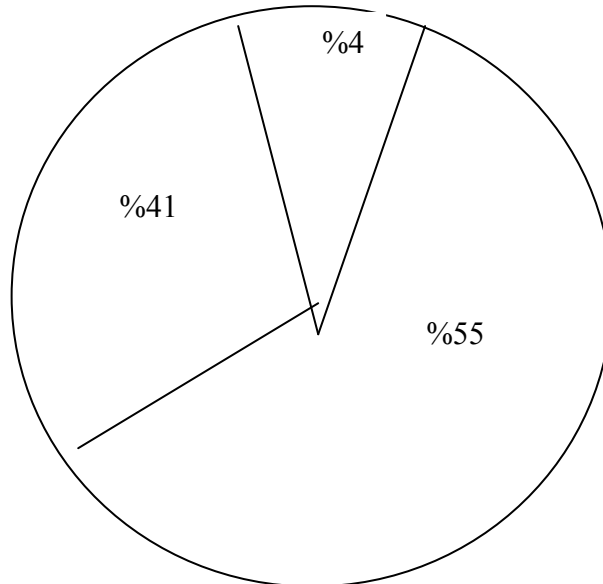
و ترجع هذه النتائج إلى الجهود المبذولة من قبل البنك في مجال سياسة التمويل التي تبين إرادتها الحقيقية في المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني .

و من خلال ذلك سجل البنك تمويلات مختلفة و التي نوضحها في الجدول رقم 10 و في الشكل رقم 25 و هي كالتالي :

جدول رقم 10 :توزيع التمويلات بالصندوق للزبائن[69].

البنود	المبالغ	%
تمويل قصير المدى	11970	55
تمويل متوسط و طويل المدى (بما فيها عمليات الإنجاز)	9071	41
ديون صافية مشكوك فيها(بعد إنقاص المؤونات)	879	4
المجموع	21920	100

و يمكن عرض البيانات السابقة في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم 25: توزيع التمويلات بالصندوق[69].

تم تخصيص التمويلات الموجهة للمتعاملين الإقتصاديين نحو المؤسسات التي تنشط في قطاعات منتجة للثروات ومناصب الشغل، وقد خصص البنك توجهه أساساً نحو قطاعات الصناعة و التجارة و النقل والخدمات وهذا بنسب مختلفة. و بالنسبة لبنك التجزئة فقد عرف تطوراً مشجعاً وهذا بالخصوص عن طريق تمويل السيارات السياحية والنفعية الموجهة للخواص و المهنيين.

في نهاية شهر ديسمبر 2003 بلغ تمويل السيارات مبلغ 1824 مليون دج، أي نسبة 8,3% مقارنة بمجموع جاري تمويلات البنك.

بفضل سياسة تمويل رشيدة و عقلانية و صرامة التسيير في مجال المخاطر المصرفية تمكن البنك من المحافظة على نسبة الديون المشكوك في تحصيلها بالنسبة للتمويلات الممنوحة في المستوى المقبول المقدر بـ 8,1% المطابق للمعايير الدولية السارية المفعول [69] ص 20.

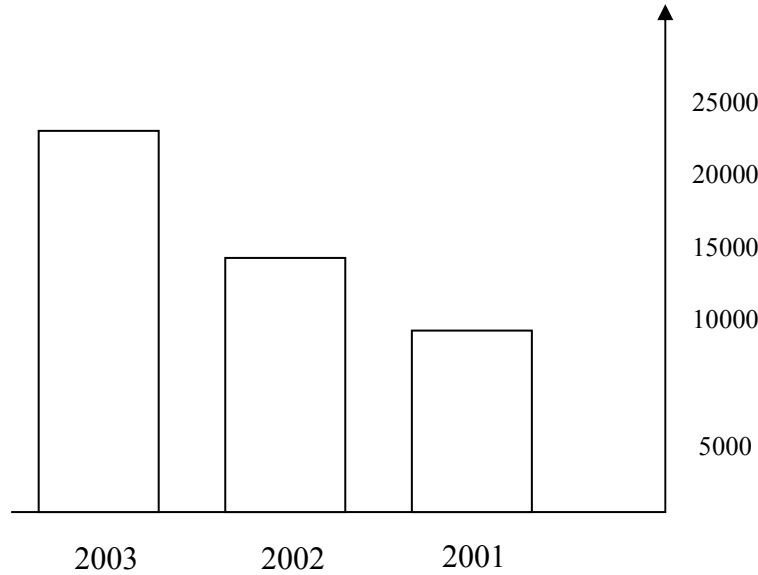
و الجدول التالي رقم 11 يبين مجموع تطوير التمويلات الممنوحة للزبائن.

جدول 11 : مجموع التمويلات الممنوحة للزبائن [69].

مليون دج.

البنود	2003	2002	2001	الفارق %	تراكم %
تمويل الزبائن	21.920	17.930	12.556	22	75

و يمكن التوضيح أكثر بتمثيل هذه البيانات في الأعمدة التكرارية التالية :



شكل رقم 26: توزيع التمويلات الممنوحة للزبائن [69]

4-2-3- التجارة الخارجية و المراسلين الخارجيين

تستمر عمليات التجارة الخارجية تسجيل نتائج إيجابية حيث هي في تطور والتي تشكل

أساساً رقم أعمال خارج الميزانية و مورداً إستراتيجياً للبنك.

ويرجع هذا التطور إلى تحسين طرق المعالجة وبالخصوص آلية ونوعية العلاقات التي تربط البنك مع المراسلين الخارجيين.

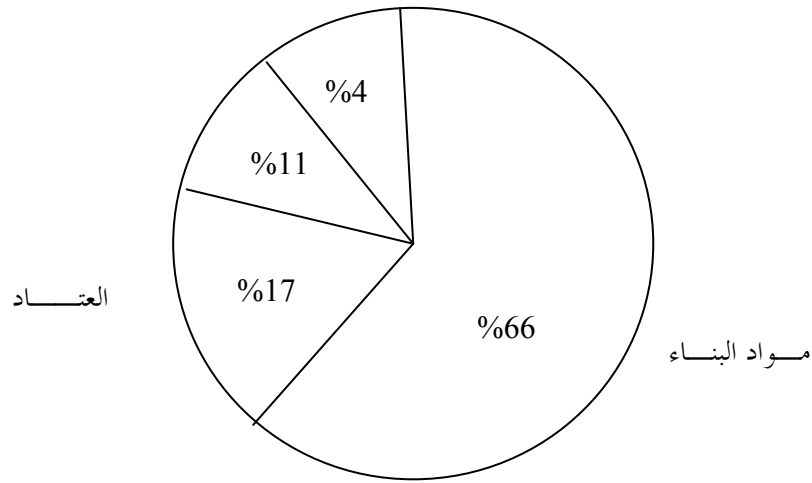
1-الإعتمادات المستندية :

بلغت قيمة هذه العمليات قيمة 458.014.277 دولار أمريكي، في سنة 2003 ، وهي في إرتفاع بمبلغ 160.834.854 دولار أمريكي مقارنة بالسنة المالية 2002.

أما عن أهم القطاعات الاقتصادية المتعلقة بهذه العمليات هي :

- مواد البناء 92.318.212 دولار أمريكي.
- العتاد 76.528.177 دولار أمريكي.
- الصناعة 51.243.331 دولار أمريكي.
- الزراعة الغذائية 17.722.492 دولار أمريكي.

و يمكن عرض هذه البيانات في الشكل التالي :



شكل رقم 27 : الإعتمادات المستندية [69].

2-التسليمات المستندية و التحويلات الحرة :

سجلت حركة رؤوس الأموال في هذا المجال ، في سنة 2003 إرتفاعاً بأكثر من 45% مقارنة بسنة 2002، و تم معالجة 6570 ملف خاص بالتسليمات المستندية.

بلغت هذه العمليات قيمة 125.878.723 دولار أمريكي مع إدراج التحويلات الحرة.

أما عن المراسلين الخارجيين فالبنك ينمي علاقات ذات نوعية مع الشبكة الدولية المتكونة

من 200 مصرف ذو سمعة دولية متوزعة عبر كل أنحاء العالم [69] ص 21.

3-3- إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة الجزائري

يسعى بنك البركة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كل عملياته قصد تمكينه من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين من البنوك التجارية من خلال تقديمه لخدمات ترضي عملائه.

3-3-1- سياسة الجودة الشاملة في بنك البركة

يتم رسم السياسة العامة للعمل داخل البنك من قبل المديرية العامة بالعاصمة، وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة والتي سوف يسير عليها البنك في تحقيق ما يصبو إليه مستقبلاً، وبالتالي يمكن القول أن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في البنك نحو الغاية المشتركة للجميع وهي تحقيق أهداف إستراتيجية البنك، وتشتمل سياسة الجودة الشاملة في البنك على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الإلتزام بها عند إتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل البنك وهذه المرتكزات هي [74]:

1. إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم خدمات خالية من العيوب؛
2. معرفة مطالب و حاجات العملاء والعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن؛
3. إستخدام أكفأ الأدوات الرقابية قصد أداء العمل بشكل صحيح؛
4. تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لدى كل من يعمل في البنك فيما يخص تحقيق الرضى لدى العملاء؛
5. تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل البنك؛
6. تحقيق شعار العمل الجماعي؛
7. المرونة في العمل والقضاء على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في البنك؛
8. التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط البنك؛
9. تكوين سمعة طيبة عن البنك لدى المجتمع.

3-3-2- التحسين المستمر لعملية الجودة في بنك البركة الجزائري

إن إستراتيجية بنك البركة الجزائري تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على جميع الأصعدة، وذلك من أجل التأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الداخلية و الخارجية وخاصة التغيرات التي تحدث لدى عملاء البنك.

إن قيادي بنك البركة الجزائري أدركوا بأن التحسين المستمر أصبح مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك لجعل البنك في حالة تفوق و تميز مستمرين على المنافسين في البنوك الأخرى.

3-2-3-1- تحسين استثمار العنصر البشري

يمتلك بنك البركة ثروة بشرية لا بأس لها، فقد قدر عددهم في نهاية سنة 2003 بـ381 موظف مقارنة بـ224 موظف في نهاية سنة 2002 بـ68، وهذا دليل إهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري وهي تسعى إلى استثمار بشكل جيد من خلال زرع الولاء و الإلتزام لديه اتجاه البنك و جعلها جزءاً منه لتعزيز العلاقة معه بشكل دائم و تحسينها بإستمرار، فموظف مستاء يعني زبون مستاء، لذا فإدارة البنك تسعى جاهدة لإستخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري، وهي تستعمل عدة أنواع من التحفيزات من بينها التحفيزات المالية، التحفيزات الفكرية، بحيث تشجع الأفراد على الإبداع.

التحفيزات المعنوية منها :

1. إشعار العاملين بقيمتهم الإجتماعية و الإحترام والتقدير و المعاملة الطيبة والحسنة؛
2. تشجيع عملية المشاركة في كافة المستويات؛
3. المرونة و الحرية في العمل؛
4. تقديم الثناءات لأصحاب الكفاءات المتميزة [74].

3-2-3-2- تحسين العلاقة مع العملاء [74]

قصد تنمية علاقات حميمية يقوم بنك البركة الجزائري بتحسين علاقته مع عملائه، والآن نعرض بعض السبل التي يقوم بها البنك قصد تحسين علاقته و هي :

1. تنظيم سجل لمعرفة متطلبات العملاء و مقترحاتهم و شكواهم؛
2. تقديم هدايا رمزية؛
3. الرد على إستفسارات الزبائن بأقصى سرعة؛
4. إشراك الزبائن بإستمرار و الإستفسار منهم حول ما يريدونه؛
5. إشراك الزبائن في تطوير و تحسين جودة الخدمات من خلال تقديم مقترحاتهم؛
6. متابعة الشكاوي المقدمة من الزبائن إلى أن يتم حلها.

3-3-3- الأنشطة الداعمة المستمرة لإدارة الجودة في بنك البركة الجزائري

تشتمل إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة على مجموعة من الأعمال و الأنشطة الداعمة التي تساعد البنك في تحقيق ما يصبوا إليه من نجاح في تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى و تحقيق الرضى لدى زبائن البنك، ونذكر من بين هذه الأنشطة الداعمة ما يلي :

3-3-3-1- نظام المعلومات :

يعطى تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات، رؤية واضحة لمتخذ القرار في بنك البركة عند الظروف التي تحيط به، و التي تساعده على إتخاذ القرار الصائب في ضوء المعرفة والحقيقة، فهذا النظام يساعد إدارة البنك على أداء مهامهم بشكل جيد و حل المشاكل بصورة فعالة.

و هناك مصدران لجمع المعلومات في بنك البركة نذكر منها ما يلي :

1-المصدر الداخلي :

و هم الموظفون الذين يكون لديهم في العادة وفرة كبيرة من المعلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له.

2-المصدر الخارجي:

و يكون من خلال جمع المعلومات من :

-زبائن البنك؛

-البنك المركزي؛

-البنوك التجارية الأخرى؛

-مجموعة البركة المصرفية.

فرأي هؤلاء يعتبر شيء هام لتقييم وضعية البنك من أجل التحسين و التطوير، فالقاعدة المعلوماتية التي يقوم بها البنك تساعده إلى حد كبير في رسم سياسة تعامله مع زبائنه و تلبية مطالبه وتحقيق توقعاته، وإيجاد الرضى والسعادة لديهم[71].

3-3-3-2-التعليم و التدريب المستمر [74]

يعتبر التعليم و التدريب نشاطاً مستمراً و داعماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة، إن التأهيل و التدريب المستمر يضمن أن تكون إتجاهات و مهارات كافة العاملين في البنك أن تكون مهياً لتطبيق المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على أسس صحيحة و متينة، فالتعليم و التدريب الذي يقوم به بنك البركة يضمن أسس صحيحة و متينة، فالتعليم و التدريب الذي يقوم به البنك يضمن أن يحصل العاملون على المعارف و المهارة اللازمة التي تمكنهم من

وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح و الناجح، ومن حين لآخر تقوم إدارة البنك بعملية التدريب قصد رفع كفاءة العاملين وسنعرض الآن نموذج عن هذا التدريب الذي قام به البنك في سنة 2003 شمل عدد من العاملين في جميع فروع البنك على مستوى التراب الوطني، وبما أن دراستنا أسقطناها على وكالة البلدية فهي التي نأخذها كمجال للدراسة.

3-3-3-3 تحليل كمي لدراسة أثر كفاءة التدريب (وكالة البلدية)

هذا البرنامج التدريب قامت به المديرية العامة للبنك في سنة 2003، قصد تدريب العاملين في مختلف الفروع حول هذه العملية المتعلقة بالمراوحة المتوسطة المدى (48 شهر)، و سنقوم الآن بدراسة اختبار أثر كفاءة هذا البرنامج التدريبي الذي يساعد العاملين على تقديم الخدمة للزبائن على أكمل وجه، بحيث أن عدد العاملين في وكالة البلدية الذين شاركوا في هذا البرنامج حوالي (10) عاملين، فكانت هذه النتائج التالية ، المبينة في الجدول 12.

الملاحظات كانت على الشكل التالي جيد، جيد جداً، مقبول، ضعيف.

جدول رقم 12: دراسة أثر كفاءة التدريب [35].

العاملون	قبل التدريب	بعد التدريب	علامة الفرق
1	جيد	جيد جداً	+
2	جيد	جيد جداً	+
3	مقبول	جيد	+
4	مقبول	جيد	+
5	مقبول	مقبول	0
6	جيد	جيد	0
7	مقبول	مقبول	0
8	ضعيف	مقبول	+
9	جيد	جيد جداً	+
10	جيد	جيد	0

نستخدم إختبار الإشارة أو العلامة للفرق بين التقويم قبل التدريب وبعده التدريب والإشارة

(+) تشير للفرق الموجب، و لا توجد حالة الإشارة للفرق السالب (-).

و قبل الخوض في إختبار الفرضيات نطرح هذا السؤال التالي :

هل أثر هذا البرنامج الذي قامت به المديرية العامة لبنك البركة على كفاءة العاملين لدى وكالة البلدية ؟

سوف يتم استخدام نفس الخطوات الخمس الإعتيادية في إختبار الفروض :

1. وضع الفرض الأصلي و الفرض البديل.

أي ليس هناك زيادة في كفاءة العاملين نتيجة البرنامج التدريبي الذي قامت به المديرية العامة على العاملين في وكالة البلدية.

$$H_0 : P = 0,5$$

هناك تأثير معنوي لبرنامج التدريب الذي قامت به

$$H_1 : P \neq 0.5$$

المديرية العامة على العاملين في وكالة البلدية

و يتم استخدام توزيع ذي الحدين لأن هذا الاختبار يحقق كل فروض هذا التوزيع وهي :
-أنّ هناك ناتجين هما : "نجاح" و "فشل" أي أن العاملين ارتفعت كفاءتهم (نجاح البرنامج التدريبي) أو انخفضت كفاءتهم (فشل).

يبلغ احتمال النجاح (0,5) و هو متساوي في كل المحاولات.

-استقلال المحاولات أي أن كفاءة كل عامل غير مرتبطة مع كفاءة أداء عامل آخر.

2. اختيار مستوى المعنوية، يمكن اختيار مستوى $\alpha = 0,05$

3. تحديد عدد الإشارات الموجبة الناتجة من التجربة و هي (6) في هذه الحالة.

و حيث أن العامل رقم (5، 6، 7، 10) لم يتغير وضعهم فإنه يتم حذفهم وبالتالي يكون إجمالي عدد الإشارات الموجبة والسالبة $n = 6$.

$$4. إحصاء الإختبار هي : $Z = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 q_0}{n}}}$ $P = \frac{x}{n} = \frac{6}{6} = 1$$$

- حيث أن $x =$ عدد النجاحات

$n =$ عدد المحاولات

$$Z = \frac{1 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 \times 0,5}{6}}} = \frac{0,5}{0,20} = 2,5$$

4. وضع قاعدة القبول: بما أن الإختبار من جهتين و $\alpha = 0,05$ فإن $\left(\frac{\alpha}{2}\right) = \pm 1,96$

5-إتخاذ القرار :

و بما أن Z واقعة في منطقة الرفض فإنه يتم رفض الفرض الأصلي ، و قبول الفرض البديل ، أي أن هذا البرنامج التدريبي قد أثر على كفاءة العاملين في بنك –وكالة البلدية-

3-4- قياس جودة الخدمات المدركة لدى عملاء بنك البركة –وكالة البلدية-

نظراً للصعوبة الكبيرة التي صادفناها في الدراسة الميدانية و صعوبة إسقاط الدراسة على كامل وكالات البنك فقد قمنا بإسقاط الدراسة على وكالة واحدة وهي وكالة البلدية، ومحاولة منا معرفة إدراكات عملاء الوكالة لجودة الخدمات المقدمة و معرفة رضاهم عنها.

من خلال هذا المبحث نستعرض أولاً معرفة أساليب و أدوات إسقاط الدراسة الميدانية في بنك البركة، بعدها نستخدم تحليلات كمية عن المحاور الشخصية لعملاء الوكالة عبر الإستبيان الموزع على عينة من زبائن البنك وفي المطلب الثالث نستعرض تحليل كمي لإدراكات العملاء لجودة الخدمات المقدمة بالوكالة، وفي المطلب الرابع نبين تأثير جودة الخدمات المدركة من خلال الأبعاد الستة على رضى العملاء.

أما في المطلب الأخير فنقدم تحليلاً كمي لإدراكات العملاء للخدمات المقدمة مع تقييم مدير الوكالة لهذه الخدمات المقدمة في وكالته عبر إستبيانين أجراهما الباحث معه.

3-4-1- أساليب وأدوات إسقاط الدراسات الميدانية في بنك البركة –وكالة البلدية-

3-4-1-1- أداة الدراسة

بهدف قياس جودة الخدمات المقدمة في بنك البركة الجزائري –وكالة البلدية- تم استخدام أسلوب الإستمارة أو الإستبيان ، الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من عملاء البنك و تم تقسيم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء أساسية تتمثل فيما يلي:

1-الجزء الأول: ويحتوى على معلومات متعلقة بالمحاور الشخصية للعملاء من خلال الجنس، السن، المؤهل العلمي... الخ

2-الجزء الثاني : و تناول هذا الجزء الأسئلة الخاصة بجودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء البنك والتي مكونة من 23 فقرة و تم إفراغها ضمن مقياس (ليكرت) الخماسي.

3-الجزء الثالث : يتعلق بمعلومات خاصة بدرجة رضى عملاء الوكالة عن مجموع الخدمات المقدمة من طرف هذا البنك، وعلى العاملين المكلفين بتقديم هذه الخدمات و درجة رضى العملاء على تعاملهم معهم، وكذلك درجة جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه الوكالة وكذلك تم إفراغها في مقياس (ليكرت) الخماسي:

و تم توزيع 95 إستبيان على عملاء الوكالة و أسترد 70 منها أي بنسبة 77,77%.

3-4-1-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة وتمت معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS.

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة نجد :

1. النسب و التكرارات وذلك لأجل توزيع خصائص العملاء في بنك البركة وكالة البلدية؛
2. الوسط الحسابي لأجل التعرف على آراء العملاء حيال مطابقة جودة الخدمات المصرفية مع متطلبات العملاء والمتمثلة بالجوانب: الإذعان ، الإعتيادية و الإستجابة، و الأشياء الملموسة و الإطمئنان و التعاطف، كما استخدم الإنحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إستجابات العملاء عن الوسط الحسابي؛
3. تحليل الإنحدار المتعدد: إستخدام هذا النوع من التحليل للوقوف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الوكالة بدلالة أبعادها الستة كمتغيرات مستقلة على حالة الرضى العملاء كمتغير تابع؛
4. معامل الإختلاف: لأجل تحديد أهمية حكم العملاء على جودة الخدمات بترتيب أفضليات العملاء فيما يتعلق بالفقرات والأبعاد في قياس جودة الخدمات المصرفية.
5. الارتباط المتعدد : لقياس درجة الترابط بين تقييم العملاء وتقييم مدير الوكالة للخدمات المقدمة في بنك البركة.

3-4-2- تحليل كمي للمحاور الشخصية لعملاء البركة وكالة البلدية-

تمثلت المحاور الشخصية المتعلقة بعملاء وكالة البلدية من خلال الاستبيان الموزع في الجزء (I) حيث تعلق الأمر بمعلومات حول الجنس، المؤهل العلمي، السن، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، مدة التعامل مع بنك البركة. و قبل القيام بتحليل هذه المحاور نستخدم جداول وأشكال بيانية (الدائرة النسبية) لكي تساعدنا على عملية التحليل.

جدول رقم 12 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و المؤهل العلمي و السن [35].

السن		المؤهل العلمي			الجنس			
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
35,7	25	من 18 سنة الى	28,5%	20	أقل من ثانوي	78,5	55	ذكر

		35 سنة						
35,7	25	من 35 سنة الى 45 سنة	%21,5	15	ثانوي	21,5	15	أنثى
24,3	17	من 45 سنة الى 60 سنة	%35,7	25	جامعي			
4,3	03	أكثر من 60 سنة	%14,3	10	دراسات عليا			
100	70	المجموع	100	70	المجموع	100	70	المجموع

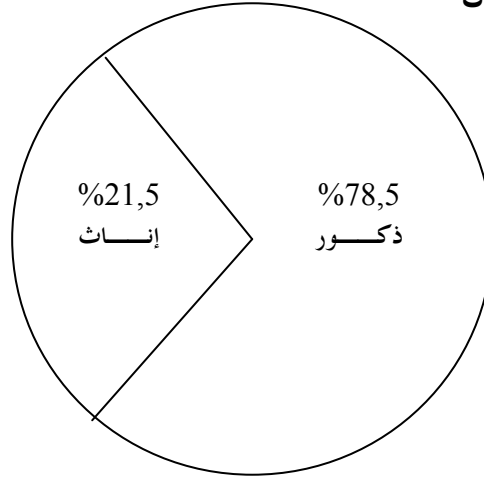
جدول رقم 13 توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية و الوضعية الإجتماعية ومدة التعامل مع بنك البركة [35]

مدة التعامل مع بنك البركة		الوظيفة			الحالة الإجتماعية			
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
40	28	من 18 سنة الى 35 سنة	%14,3	10	إطار سامي	71,4	55	أعزب
31,4	22	من 35 سنة الى 45 سنة	%10	07	رجل أعمال	28,6	20	متزوج
18,6	13	من 45 سنة الى 60 سنة	%32,8	23	موظف			

10	07	أكثر من 60 سنة	17,5%	12	حرفي			
		أكثر من 60 سنة	18,25%	13	تاجر			
		أكثر من 60 سنة	7,15%	05	متقاعد			
100	70	المجموع	100	70	المجموع	100	70	المجموع

من خلال الجدولين السابقين يمكن تحليل مجمل النتائج المتوصل إليها من خلال عينة الدراسة
تفصيلاً كالتالي :

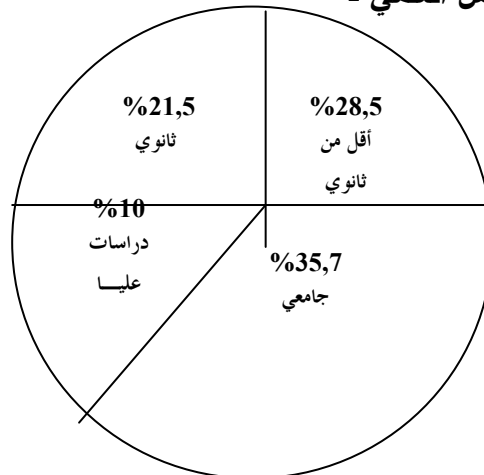
1-السؤال (01) : الجنس -



شكل رقم 28 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس [35]

من خلال الشكل السابق نجد أن جنس الذكور هو الذي يساهم بشكل فعال في تشكيلة العينة الإحصائية.

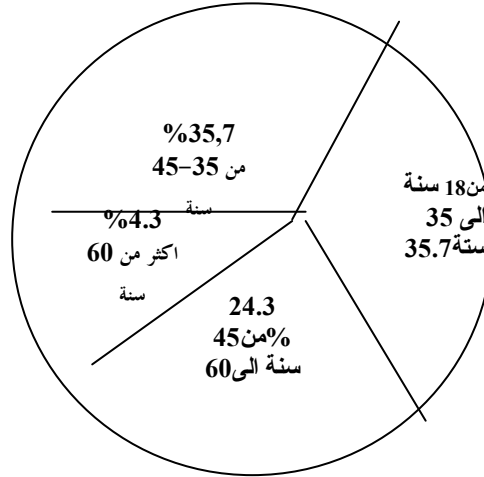
2-السؤال (02) : المؤهل العلمي -



شكل رقم 29 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي [35]

من خلال الشكل السابق نجد أن الفئة الأكثر تعاملاً مع بنك البركة هي فئة الجامعيين (35,7%) و فئة الأقل من مستوى ثانوي بنسبة مقاربة الأولى (28,5%) بينما تشكل نسبة المتعاملين الذين لديهم دراسات عليا النسبة الأقل مساهمة في هذه العينة الإحصائية (14,3%).

2-السؤال (03): السن -

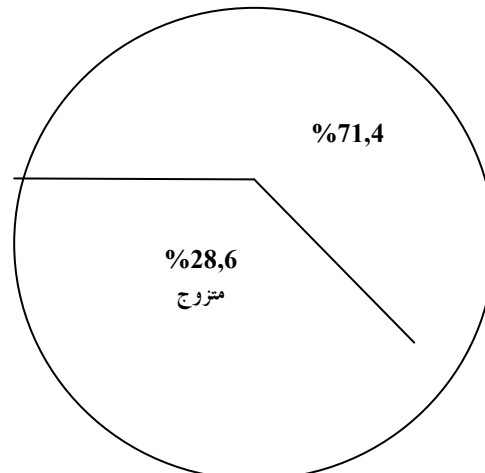


شكل رقم 30 : توزيع أفراد العينة حسب السن [35]

من خلال الشكل السابق نجد أن فئة من 18 سنة إلى 45 سنة الأكثر مساهمة في هذه العينة الإحصائية حوالي (71,4%) و بنسبة أقل تشكلها الفئة من 45 إلى 60 سنة ، بينما لا تساهم الفئة الأكثر من 60 سنة سوى 4,3%.

ومنه نستنتج من جدول رقم (3-10) و خاصة بين عاملي المؤهل العلمي و السن أن الفئة الأكثر مساهمة عي من فئة الشباب خاصة الجامعيين منهم.

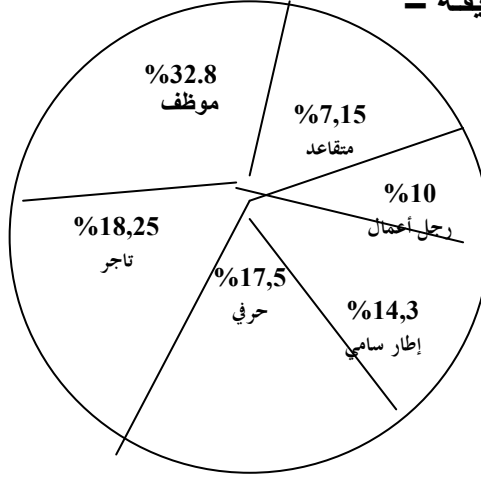
4-السؤال (04): الحالة الإجتماعية



شكل رقم 31 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية [35]

من خلال الشكل السابق نجد أن فئة العزاب هي الأكثر مساهمة في تشكيل أفراد العينة (71,4%) أما الباقي فهم من فئة المتزوجين (28,6%).

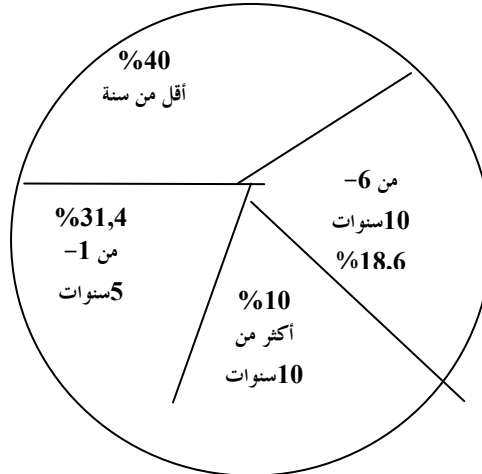
5-السؤال (05): الوظيفة -



شكل رقم 32 : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة [35].

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الفئة الأكثر تعاملًا مع بنك البركة بالإعتماد على بيانات العينة هم من الموظفين بنسبة 32,8% يليهم التجار بنسبة 18,25% و الحرفيين بنسبة 17,5% ، و أخيراً المتقاعدين بنسبة 7,15%.

6-السؤال (06): مدة التعامل مع البنك -



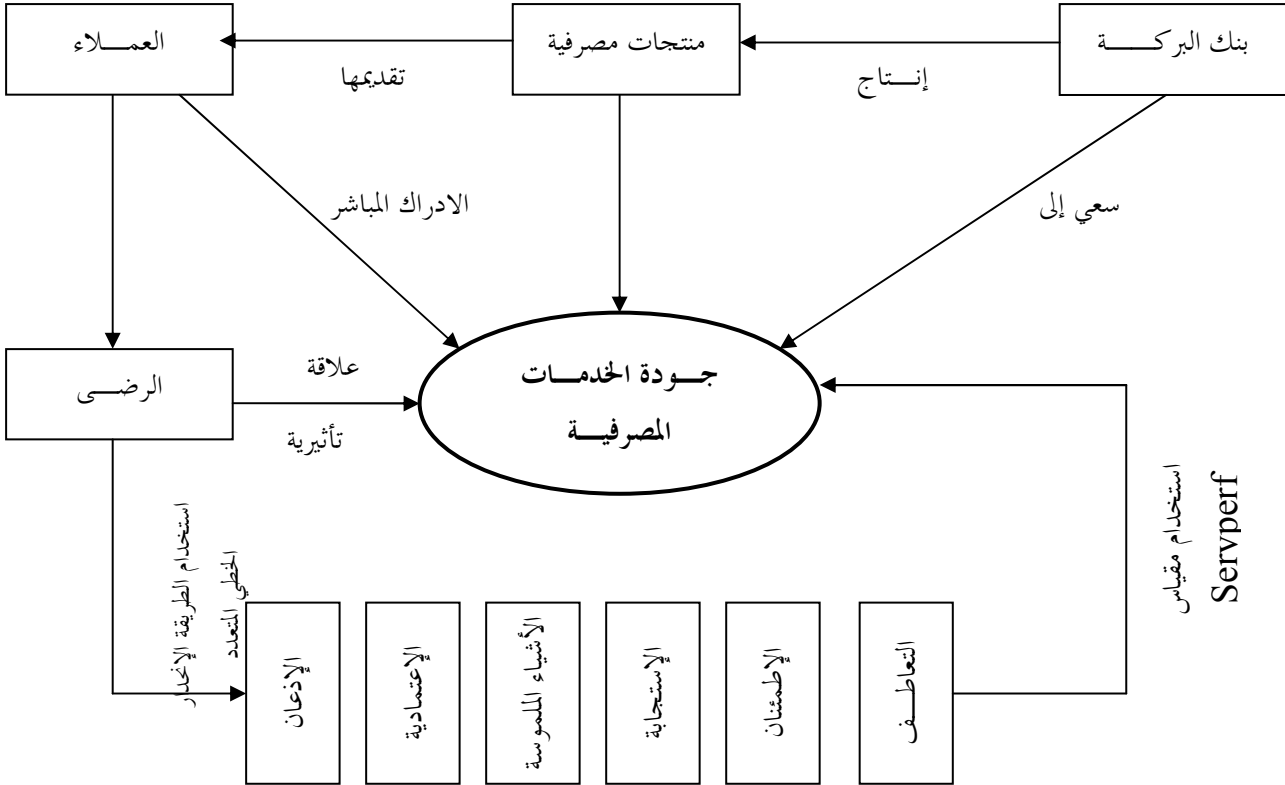
شكل رقم 33 : توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل [35]

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الفئة الأقل من سنة هم الذين لهم أكبر مساهمة في هذه العينة (حوالي 40%) تليها الفئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة (31,4%) ثم الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 18,6% وأخيراً الفئة الأكثر من 10 سنوات والتي تمثل (10%) من أفراد هذه العينة.

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن الفئتين الأكثر مساهمة هي، من فئة الموظفين و الأقل من سنة ونستنتج من هذا أن بنك البركة توسع في تمويل السيارات السياحية و النفعية الموجهة للخواص و المهنيين.

3-4-3- تحليل كمي لإدراكات العملاء لجودة الخدمات المقدمة في بنك البركة – وكالة البلدية-

اعتمدنا في قياس جودة الخدمات في بنك البركة بوكالة البلدية على وضع 23 عبارة شكلت الأبعاد الستة السالفة الذكر وهي : الإذعان، الإعتمادية، الأشياء الملموسة، الإستجابة، الإطمئنان، التعاطف، حيث شكلت هذه الأبعاد متغيرات مستقلة مع جعل رضى العملاء عن جودة الخدمات و اعتباره متغير معتمد أو تابع، وقد تطرقنا إلى التحليل العاملي في التعرف على العوامل الحاكمة في جودة الخدمة وقد تم ذلك من خلال مقياس متدرج (مقياس ليكرت الخماسي) ، و استخدمنا نموذج أداء الخدمة (Servperf) لأنه يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس رضى العملاء و إتجاهاتهم مباشرة نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون استخدام نموذج الفجوة (مقياس Servqual) .و رغم أننا استخدمنا العبارات نفسها المكونة لهذا النموذج في الإستبيان المقدم إلى عملاء وكالة البلدية، ولأجل توضيح أكثر نبين الشكل رقم 34 الذي يوضح الطريقة المتبعة لقياس جودة الخدمات في الوكالة.



شكل 34 : الطريقة المتبعة في قياس جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة-وكالة البلدية- [35]

من خلال الشكل السابق بينا الطريقة المتبعة في قياس جودة الخدمات في بنك البركة -وكالة البلدية- بحيث أن هذه الوكالة تسعى إلى تحقيق الجودة من خلال تقديم منتجات وخدمات إلى العملاء، هؤلاء العملاء يدركون جودة الخدمات التي تؤدي بهم إلى رضاهم أو عدم رضاهم عن الخدمات المصرفية، بحيث تنشأ علاقة تأثيرية بين رضى العملاء و الجودة المقدمة من طرف البنك، وكما بينا سابقاً أننا استخدمنا طريقة أو مقياس (Servperf) لقياس اتجاهات العملاء مباشرة، وبما أن جودة الخدمات المصرفية تتحدد بنسبة أبعاد سالفه الذكر واعتبارها متغيرات مستقلة وتم ربطها مع المتغير التابع وهو الرضى للعملاء عن الجودة المقدمة من طرف البنك بإستعمال طريقة الإندار الخطي المتعدد.

3-4-3-1- تحليل العبارات المقترحة في قياس جودة الخدمات المصرفية

يوضح الجدول رقم (3-10) نتائج و ترتيب العبارات المقترحة في قياس جودة الخدمات بنك البركة -وكالة البلدية- بحيث يتكون من ثلاثة أعمدة : المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و معامل الاختلاف والذي يوضح مقدار التغير النسبي كنسبة مئوية للإنحراف المعياري مقارنة بالوسط الحسابي لتوزيع المشاهدات أي أن $CV = \frac{S}{x}$ ، ومعامل الاختلاف يعتبر مقياساً أدق في

ترتيب العوامل ذات الطبيعة المختلفة، وهذا من أجل معرفة تفضيلات مجموع العملاء الذين تم استقصائهم حسب العبارات المقترحة للقياس.

الجدول رقم 14: نتائج عبارات مقياس جودة الخدمات بينك البركة - وكالة البلدية- [35]

الترتيب	العبارات المقترحة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	لأن الخدمات المصرفية التي يقوم بها البنك موافقة للشرع	4,82	0,376	7,80
2	لأن البنك لا يتعامل بالفائدة لا في حالة إيداع وفي حالة طلب القروض	4,75	0,490	10,31
3	أشعر بالأمان عندما أضع أموال في هذا البنك	4,31	0,687	15,93
4	أشعر أن العاملين بالبنك لديهم معرفة جيدة بخدمات البنوك	4,21	0,673	15,98
5	يتميز البنك بالدقة في أعماله	4,22	0,759	17,98
6	أتعامل مع بنك البركة لأن خدماته توافق عقيدتي	4,54	0,856	18,85
7	إستجابة الموظفين لمطالب العميل رغم ضغوط العمل	4,071	0,816	20,04
8	يوفر لي البنك مطبوعات وافية لشرح كل الخدمات المتاحة لديه	4,17	0,893	21,41
9	سوف أستمر في التعامل مع هذا البنك	4,04	0,869	21,50
10	الإنضباط و الإلتزام بمواعيد إنجاز الأعمال في الوقت المحدد تماماً	4,27	0,924	21,63
11	إعلان البنك عن خدماته بأسلوب جذاب	3,88	0,918	23,65
12	تنوع خدمات البنك و تقي بكل احتياجاتي	3,85	0,914	23,74
13	يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم	3,90	0,928	23,79
14	توافر عدد كبير من الموظفين	3,98	0,948	23,81
15	أشعر بالسعادة و الألفة عند تعاملي مع هذا البنك	3,914	0,996	25,44
16	وضع البنك مصلحة عملائه في مقدمة إهتمامته	3,81	1,045	27,42
17	إن هذا البنك هو مؤسسة يمكنني الإعتماد عليها	3,84	1,09	28,38
18	أوصي الأقارب و المعارف بالتعامل مع هذا البنك	3,91	1,115	29,53
19	توافر الأدوات الحديثة من وسائل إتصالات و الحاسبات الإلكترونية	3,68	1,189	32,30
20	إن مظهر البنك يوحي بالثقة	3,28	1,277	38,93
21	أحصل على نصائح من البنك تفيدني	3,42	1,347	39,38
22	إن مظهر موظفي البنك يوحي بالثقة	3,40	1,457	42,85
23	إمكانية الحصول على الإستفسار الهاتفي	2,92	1,447	49,55

من خلال الجدول السابق ومن خلال معامل الاختلاف لكل عبارة فترتيب العبارات جاء من أصغر معامل اختلاف إلى أكبر معامل، فالعبارات التي لها أصغر معامل باختلاف تدل على جودة الخدمات في هذا البنك ومن بين هذه العبارات في تقديم البنك خدمات موافقة للشرع، وعدم التعامل بالفائدة لا في حالة الإيداع ولا في حالة طلب القروض، الأمان في وضع الأموال داخل هذا البنك، المعرفة الجيدة للعاملين لخدمات البنوك و دقة البنك في أعماله.

أما التي لها أكبر معامل إختلاف فتقع في الأسفل و تدل على نتائج غير جيدة من ناحية الجودة و على البنك أن يتدارك هذا لكي يحسن من تقديم خدماته ولكي يكسب رضى مزيد من العملاء، وهذه العبارات كانت حول إمكانية الحصول على الإستفسار الهاتفي، ومظهر البنك و الحصول على نصائح من هذا البنك ومظهر موظفي البنك إلى غير ذلك من العبارات.

3-4-3-2-تحليل أبعاد جودة الخدمات المدركة لدى عملاء البركة -وكالة البلدية-

لقد تطرقنا في الفصل السابق و بينا أن جودة الخدمات في المصرف الإسلامي تتحدد وفق ستة أبعاد وهي: الإذعان أو الإمتثال و شمل هذا البعد ثلاث عبارات مثل: عدم التعامل بالفائدة، في حالة الإدخار وفي حالة طلب القروض، المنتجات التي يقدمها البنك موافقة للشرع. أما بعد الإعتمادية و التي يبين القدرة على الوفاء بشكل يجعل عملاء البنك أن يعتمدوا هذا البنك و شمل ستة عبارات مقترحة من بينها: تمتع الموظفين بسمعة حسنة في خدمة عملائهم، الإنضباط و الإلتزام بمواعيد إنجاز الأعمال، إمكانية الإعتماد على هذا البنك، دقة أعمال هذا البنك.

أما البعد الثالث وهو بعد الأشياء الملموسة أي المرافق و المعدات ومظهر العاملين و شمل هذا البعد أربعة عبارات مثل مظهر البنك و توافر الأدوات الحديثة من وسائل الإتصالات وغيرها من المعدات.

أما البعد الرابع وهو بعد الإستجابة أي رغبة البنك في مساعدة عملائه وتوفير الخدمة السريعة و شمل هذا البعد خمسة عبارات مثل الحصول على نصائح من هذا البنك و إستجابة الموظفين لمطالب العميل و إعلانات البنك عن خدماته بأسلوب جذاب.

أما البعد الخامس و هو بعد الإطمئنان و هو ما جب أن يتصف به البنك وما يجب أن يتصف به عماله و قدرة البنك على خلق الثقة و الإطمئنان لدى عملائه و شمل هذا البعد أربعة عبارات مثل: الشعور بالأمان عند وضع الأموال في هذا البنك، و الشعور بالسعادة و الألفة عند التعامل مع هذا البنك إلى غير ذلك من العبارات.

أما البعد السادس وهو بعد التعاطف أي درجة الإهتمام و الرعاية الشخصية من البنك اتجاه عملائه و أقترحنا عبارة واحدة وهي وضع البنك مصلحة عملائه في مقدمة إهتماماته.

و الجدول (15) يبين ترتيب أبعاد جودة الخدمات بنك البركة -وكالة البلدية- حسب معامل الإختلاف.

الجدول رقم 15 : ترتيب أبعاد جودة خدمات بنك البركة –وكالة البلدة- [35]

الترتيب	العبارات المقترحة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الإختلاف %
1	الإذعان	4,70	0,492	10,46
2	الإعتمادية	4,04	0,842	20,84
3	الإطمئنان	4,0435	0,890	22,01
4	التعاطف	3,81	1,045	27,42
5	الإستجابة	3,6814	1,035	28,11
6	الأشياء الملموسة	3,585	1,18	32,92

من خلال الجدول السابق وحسب معامل الإختلاف نستنتج ما يلي:

أن أفراد العينة طلبوا خدمات البنك بحكم أنها توافق الشرع و بأنه يمكن الإعتماد على هذا البنك وثقة العملاء وإطمئنانهم حول تعاملهم مع هذا البنك، غير أنه يجب على البنك أن يتدارك نقائصه خاصة من جانب الأشياء الملموسة التي يشكل فيها معامل الاختلاف (32,91%) نسبة كبيرة مقارنة بنسب الأبعاد الأخرى، وعليه يجب على البنك أن يحسن من المظهر الداخلي و الخارجي للبنك، وكما نعلم من خلال دراستنا الميدانية أن موقع هذا البنك يقع في مكان غير إستراتيجي، بالإضافة إلى أن مساحة المبنى صغيرة ولا توافق الشروط العالمية من خلال المبنى، الديكور، ومظهر العاملين...الخ.

3-4-4- تحليل كمي لتأثير جودة الخدمات المدركة على رضى عملاء البركة –وكالة البلدة-

كما أشرنا سابقاً بأن جودة الخدمات المصرفية في المصرف الإسلامي تتحدد بستة أبعاد (سألفه الذكر)، واعتبارها متغيرات مستقلة و تم ربطها مع المتغير التابع وهو رضى العملاء على الجودة المقدمة من طرف بنك البركة، وتم استخدام طريقة الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير الأبعاد الستة (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع (رضى العملاء) عن جود الخدمات الكلية، و يمكن تحديد علاقة جودة الخدمات بدلالة أبعادها الستة برضى العملاء عن الجودة بالعلاقة التالية :

$$Y_i = \sum_{j=6}^K B_j X_{ji} + \xi_i$$

$$J = 1,2 \dots\dots\dots 6$$

$$I = 1,2 \dots\dots\dots 70$$

أو

$$y_i = B_0 + B_1 x_{1i} + B_2 x_{2i} + B_3 x_{3i} + B_4 x_{4i} + B_s x_{si} + B_6 x_{6i} + l_i$$

$$j=1,2,\dots,6$$

$$i = 1,2, \dots, 70$$

وعند بناء المعادلة التي تعتمد على بيانات العينة يصبح شكل المعادلة كالتالي:

$$y_i = b_0 + b_1x_{1i} + b_2x_{2i} + b_3x_{3i} + b_4x_{4i} + b_5x_{5i} + b_6x_{6i} + l_i$$

$$i=1,2,\dots,70$$

$$j=1,2,\dots,6$$

حيث أن (b_0) تمثل معامل التقاطع و الذي يعني قيمة عندما تكون قيمة (y) المتغيرات الشارحة للإندار معدومة.

X_j : متغيرات مستقلة تشرح الإندار تتمثل في الإذعان، الإعتمادية، الأشياء الملموسة، الإستجابة، الإطمئنان، التعاطف.

Y_i : متغير معتمد أو تابع يمثل جودة الخدمات الكلية (بعدها تم تقديره)

b_j : تمثل معاملات الإندار أو ميل خط الإندار حيث أن : $j = 1,2,3,4,5,6$

e_i : يمثل الخطأ العشوائي، و الوسط الحسابي للأخطاء العشوائية (e_i) يساوي صفراً

والأخطاء هي الفرق بين القيم الحقيقية للملاحظات (y_i) و القيم التقديرية (\hat{y}_i) أي أن: $\sum (y - \hat{y}_i)$

، ويجب أن يكون التوزيع الإحتمالي الخطأ (e_i) توزيع طبيعي بوسط صفر و تباين (σ^2) أي أن

$$e_i \approx N(0, \sigma^2)$$

لقياس جودة الخدمات في بنك البركة (وكالة البليدة) يفترض أن تتحدد بأبعادها الستة السالفة الذكر -وتتناسب هذه الأبعاد تناسباً طردياً مع الجودة الكلية للخدمات و باستخدام طريقة الإندار الخطي المتعدد لقياس أثر الأبعاد (المتغيرات المستقلة) على العامل المتغير التابع (الجودة) ، و يتم إختبار عامل (BETA) لمعرفة التغير التابع المتوقع في العامل بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل و قد استخدم (R^2) و $(\text{Ajusté } R^2)$ للتعرف على قدرة النموذج على تفسير كل متغير من المتغيرات ثم قياسها باستخدام (T-Test) و يتم التطرق إلى معرفة مدى مدلولية الإندار الخطي المتعدد من خلال استعمال إحصائية و إختبار فيشر (F-Test) على المعادلة والقيام بتحليل التباين لها جدول (ANOVA).

3-4-4-1- تحليل جودة الخدمات في بنك البركة - وكالة البلدية-

من خلال الجزء الثالث من الإستمبيان الموزع على عملاء الوكالة نضع تقييم لجودة الخدمات التي تقدمها وكالة البلدية لعملائها، و وجد أن انطباع العينة ما بين راضين جداً وراضين عن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد (4,2) وفقاً لمقياس ليكرت، لذا فإن الجودة الكلية تقع ما بين جيدة جداً و جيدة.

بعد ربط الجودة المقدمة في بنك البركة (رمزنا لها ب y_i) مع الأبعاد الستة (متغيرات مستقلة)، تم الحصول على نتائج تحليل الانحدار بتشغيل برنامج SPSS ، وتم إختيار طريقة التحليل تسمى الخطوات (pas à pas) وقد حددت هذه الطريقة أربعة نماذج الأول فقط متغير مستقل و هو (X_2 : بعد الاعتمادية) والنموذج الثاني قد تم تحديد متغيرين مستقلين (X_1 : بعد الإذعان، و X_2 : بعد الاعتمادية) والنموذج الثالث حدد ثلاثة متغيرات مستقلة (X_1 : بعد الإذعان، و X_2 : بعد الاعتمادية و X_3 : بعد الإستجابة) ، و الرابع حدد أربعة متغيرات مستقلة (X_1 : بعد الإذعان، و X_2 : بعد الاعتمادية، و X_3 : بعد الإستجابة و X_4 : بعد الإطمئنان). و سنعرض هذه الجداول ثم نقوم بعملية التحليل.

جدول رقم 16 : ملخص عن النماذج الأربعة [75].

الخطأ المعياري Erreur Standard	R-deux ajusté معامل الارتباط المعدل	R-deux معامل التحديد	R معامل الارتباط	النماذج
0,3999	0,668	0,673	0,820	1
0,3536	0,740	0,748	0,865	2
0,3264	0,779	0,788	0,888	3
0,3067	0,804	0,816	0,903	4

جدول رقم 17 : تحليل التباين الأحادي [75] Table d'ANOVA

مستوى المعنوية Signification	F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SS	مصدر التباين في النماذج الأربعة
0,000	139,639	22,327	1	22,327	النموذج الأول : المتغيرات الشارحة للإنحدار SSR
		0,160	68	10,873	البواقي SSE
			69	33,200	المجموع SST.
0,000	99,272				النموذج الثاني :

		12,412	2	24,823	المتغيرات الشارحة للإنحدار SSR
		0,125	67	8,377	SSE البواقي
			69	33,200	SST. المجموع
					النموذج الثالث :
0,000	81,847	8,722	3	26,167	المتغيرات الشارحة للإنحدار SSR
		0,107	66	7,033	SSE البواقي
			69	33,200	SST. المجموع
					النموذج الرابع :
0,000	71,982	6,771	4	27,085	المتغيرات الشارحة للإنحدار SSR
		0,0940	65	6,115	SSE البواقي
			69	33,200	SST. المجموع

$$SST=SSR+SSE$$

جدول رقم 18 : معاملات معادلة الإنحدار (Coefficients)[75].

Statistique de colinéarité		مستوى المعنوية	T	BETA	الخطأ المعياري S(bj)	B	النماذج
VIF	Tolérance						
							النموذج الأول :
		0,000	6,326		0,235	1,485	المعامل الثابت Constante
1,000	1,000	0,000	11,817	0,820	0,057	0,670	X ₁ : الإعتمادية
							النموذج الثاني :
		0,525	-0,638		0,447	0,285-	المعامل الثابت Constante
1,021	0,979	0,000	13,866	0,860	0,051	0,703	X ₂ : الإعتمادية
1,021	0,979	0,000	4,468	0,277	0,078	0,348	X ₁ : الإذعان
							النموذج الثالث :
		0,168	1,395-		0,422	0,588-	المعامل الثابت Constante
1,190	0,840	0,000	12,572	0,777	0,051	0,635	X ₂ : الإعتمادية
1,022	0,978	0,000	4,964	0,284	0,072	0,357	X ₁ : الإذعان
1,175	0,851	0,001	3.550	0,218	0,041	0,144	X ₄ : الإستجابة
							النموذج الرابع :
		0,363	0.916		0,523	0,479	المعامل الثابت Constante
2,652	0,377	0,000	11.285	0,978	0,071	0,799	X ₂ : الإعتمادية
1,833	0,546	0,066	1.868	0,135	0,090	0,169	X ₁ : الإذعان
1,836	0,545	0,000	4.898	0,353	0,048	0,233	X ₄ : الإستجابة
5,129	0,195	0,003	3.125-	- 0,377	0,093	0,291-	X ₅ : الإطمئنان

إن اختيار طريقة الخطوات (pas à pas) حددت أربعة نماذج الأول فقط متغير مستقل واحد وهو بعد الاعتمادية (x_2) وهو أفضل نموذج وكان معامل الارتباط بين المتغير المستقل (x_1) الاعتمادية و المتغير (y) الجودة الكلية يساوي ($R=0,820$) و معامل التحديد لهذا النموذج ($R=0,673$).

و النموذج الثاني قد تم إختيار متغيرين مستقلين (الإذعان والاعتمادية) وكان معامل الارتباط يساوي ($R=0,865$) ومعامل التحديد يساوي ($R=0,748$)، والنموذج الثالث حدد ثلاثة متغيرات مستقلة الاعتمادية والإذعان والاستجابة وكان معامل الارتباط يساوي ($R=0,888$) ومعامل التحديد ($R=0,788$)، النموذج الرابع حدد أربعة متغيرات مستقلة (الاعتمادية و الإذعان و الإستجابة و الاطمئنان) ، وكان معامل الارتباط يساوي ($R=0,903$) و معامل التحديد ($R=0,816$) ، و لم يتم إدخال المتغيرات الأخرى (الأشياء الملموسة والتعاطف في الأربع نماذج السابقة لعدم أهمية تأثيرها على المتغير التابع (الجودة)، و أصبح شكل نموذج الإنحدار كالتالي :

$$\hat{y}_1 = 1,485 + 0,670 x_2 \quad \text{النموذج الأول}$$

$$\hat{y}_2 = 0,285 + 0,348 x_1 + 0,703 x_2 \quad \text{النموذج الثاني}$$

$$\hat{y}_3 = 0,588 + 0,357 x_1 + 0,635 x_2 + 0,144 x_4 \quad \text{النموذج الثالث}$$

$$\hat{y}_4 = 0,479 + 0,169 x_1 + 0,799 x_2 + 0,233 x_4 - 0,291 x_5 \quad \text{النموذج الرابع}$$

$$\hat{y}_4 =$$

3-4-4-2- إختبار الفرضيات على معاملات معادلة الإنحدار الخطي المتعدد

لإختبار مدة مدلولية معاملات الإنحدار و الخاصة بكل بعد من أبعاد جودة للخدمات نستخدم إختبار الفرضيات على كل معامل على حدى باستعمال الإحصاء و إختبار (T) (T-test) عليها، ونستخدم إختبار فيشر (F-test) ، لمعالم النموذج في أن واحد. نضع الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير الناتج ، فتكون بذلك الفرضية البديلة (H_1) عكس (H_0) حيث أن:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_4 = B_5 = B_6 = 0 \quad \text{فرضية العدم}$$

الفرضية البدئية :

$$H_1: j / B_j \neq 0$$

1-إختبار فيشر (Ficher - test) :

من خلال جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) و باستعمال معادلة الإنحدار و تقدير قيم (y) بالقيم التقديرية (y) والحكم على جودة التقدير نحتاج لمعرفة مدى دقة هذا التقدير، أي لابد من معرفة مدى حسن مطابقة خط الإنحدار على النقاط في لوحة الإنتشار و لتحقيق ذلك يتم معرفة ما يلي :

مجموع المربعات (SST) : وهي مجموع مربعات إنحرافات قيم (y) الفعلية عن وسطها الحسابي y.

مجموع المربعات الإنحدار (SSR) : وهي مجموع المربعات الشارحة للإنحدار .

البواقي (SSE) : وهي مجموع التغيرات المربعة التي لا تشرح الإنحدار .

و يتم بعد ذلك إختبار الفرضية القديمة في كلا من النماذج الأربعة و مقارنة قيمة (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية عند مستوى عند مستوى $(\alpha=0,000)$.

$$F = \frac{MSR}{MSE} \text{ : (F) المحسوبة هي}$$

-إختبار الفرضيات في النموذج الأول :

$$H_0: b_j=0.$$

$$j=2$$

أي لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (الإعتمادية) على المتغير التابع (y) الجودة

$$H_1: b_j \neq 0$$

و هذه الفرضية صحيحة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ومن خلال الجدول رقم (3-13) نجد أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل (x_1) الإعتمادية على المتغير التابع (الجودة الكلية) حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي $(F=139,639)$ أكبر من (F) الجدولية وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي $(\alpha=0,000)$ ، و هذا هو رفض فرضية العدم (H_0) .

-إختبار الفرضيات في النموذج الثاني :

$$H_0: b_j=0.$$

$$j=1,2.$$

أي لا يوجد تأثير معنوي بعد الإذعان والإعتمادية على الجودة الكلية (y)

$$H_1: b_j \neq 0$$

و هذه الفرضية صحيحة إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية و من خلال الجدول رقم (3-13) نجد أن هناك تأثير معنوي للمتغيرين المستقلين (الإعتمادية و الإذعان) على المتغير التابع (الجودة الكلية) ، حيث أن (F) المحسوبة تساوي (F=99,272) أكبر (F) الجدولية وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي (α=0,000) مستوى عالي جداً، أي يوجد تأثير معنوي حقيقي لبعدي الإذعان و الإعتمادية على الجودة الكلية و هذا معناه رفض فرضية العدم (H₀).

إختبار الفرضيات في النموذج الثالث:

$$:H_0: b_j=0.$$

$$j=1,2,4.$$

أي لا يوجد لبعدي الإذعان و الإعتمادية و الإستجابة على الجودة الكلية (y) و هذه الفرضية صحيحة إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية

$$H_1: b_j \neq 0$$

ومن خلال الجدول رقم (3-13) نجد أن هناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (الإعتمادية و الإذعان و الإستجابة) على المتغير التابع الجودة الكلية، حيث أن (F) المحسوبة تساوي (F=81,847) أكبر من (F) الجدولية وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي (α=0,000) مستوى عالي جداً أي يوجد تأثير معنوي و حقيقي للأبعاد، الإذعان والإعتمادية والإستجابة على الجودة الكلية وهذا معناه رفض فرضية العدم (H₀).

إختبار الفرضيات في النموذج الرابع:

$$:H_0: b_j=0$$

$$j=1,2,4,5$$

أي لا يوجد لبعدي الإذعان و الإعتمادية و الإستجابة و الإطمئنان على الجودة الكلية (y)

$$H_1: b_j \neq 0$$

و هذه الفرضية صحيحة إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية

ومن خلال الجدول رقم (3-13) نجد أن هناك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (الإعتمادية و الإذعان و الإستجابة، الإطمئنان) على المتغير التابع الجودة الكلية، حيث أن (F) المحسوبة تساوي (F=71,982) أكبر من (F) الجدولية وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي ($\alpha=0,000$) مستوى عالي جداً أي يوجد تأثير معنوي و حقيقي للأبعاد، الإذعان والإعتمادية والإستجابة على الجودة الكلية وهذا معناه رفض فرضية العدم (H_0).

2-إختبار ستودنت (T) Test de Student :

تشكيل الفرضيات :

$$:H_0: b_0 = b_j = 0$$

$$j=1,2,3,4,5,6$$

$$H_1: b_0 \neq b_j \neq 0$$

يتم حساب الإحصاء (T) كالتالي :

$$T = \frac{b_j}{s(b_j)} : \frac{b_0}{S(b_0)}$$

حيث أن $S(b_j)$ هو الإنحراف المعياري لـ (b_j)

سيتم اختبار معامل BETA ، لمعرفة التغير المتوقع في المعامل بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل وللتعرف على قدرة النماذج الأربعة على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و تتم المقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و تتم المقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة وقياسها باستخدام (T-test) و مع (BETA) و على ضوء ذلك سيتم تفسير العلاقة في هذا الاختبار عند مستوى ($\alpha=0,05$).

ومن خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن من بين الأبعاد الداخلة في النماذج الأربعة والمكونة للجودة الكلية للخدمة المصرفية وكالة البليدة، وجد أن ثلاثة منها ذات دلالة إحصائية معنوية لذا ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة، وهذه الأبعاد الثلاثة هي : بعد الإذعان، الإعتمادية، الإستجابة، أما بعد الإطمئنان فهو ليس له دلالة إحصائية، وهذا يعني قبول فرضية العدم حتى الأبعاد التي لم تتضمنها النماذج الأربعة (بعدي الأشياء الملموسة والتعاطف) فهي الأخرى ليس لها دلالة إحصائية بحيث أنها تقبل فرضية العدم (H_0).

بالنسبة للنماذج الأربعة المذكورة سابقاً نبني تحليلنا هذا حسب النموذج الرابع لأنه يتضمن أربعة متغيرات مستقلة فالبعد الخاص بالإعتمادية فتظهر النتيجة طردية لأن إشارة العامل موجبة ($B=0,779$) و أن معامل (BETA) بلغ (0,978) مع مستوى معنوية (0,000) وهذه النتيجة

تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية وبعد الاعتمادية والتي تتمثل في القدرة على الوفاء بشكل جعل عملاء البركة يعتمدون على هذا البنك.

أما البعد الخاص بالإذعان فكذلك تظهر النتيجة طردية لأن إشارة معاملته موجبة ($B=0,169$) وبلغ معامل (BETA) ($0,135$) مع مستوى معنوية ($0,066$) وهذه النتيجة هي الأخرى تشير إلى أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية و بعد الإذعان والذي يتمثل في عدم تعامل البنك بالفائدة المحرمة شرعاً.

أما البعد الخاص بالاستجابة فكذلك تظهر النتيجة طردية لأن إشارة معاملته موجبة ($B=0,233$) وبلغ معامل (BETA) ($0,353$) ، مع مستوى معنوية ($0,000$) وهذه النتيجة تشير إلى أنه هناك علاقة طردية بين مستوى الجودة الكلية و بعد الاستجابة على استفسارات العملاء بسرعة مع حسن الاستقبال وتقديم المعلومات الكافية.

أما البعد الخاص بالإطمئنان فلم تظهر الدراسة دعماً له حيث بلغ معامل (BETA) ($0,377$) ، مع مستوى معنوية ($0,003$) مما لا يحقق قيمة في جودة الخدمة، أما بعدي الأشياء الملموسة والتعاطف فهي الأخرى لا تحقق من مستوى جودة الخدمة في وكالة البلدية.

3-اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات:

بعد تحديد النماذج الأربعة حسب تحليل طريقة الخطوات (pas à pas) و لتحليل الارتباطات بين المتغيرات المحددة في كل نموذج.

بالنسبة إلى النموذج الأول و هو الأفضل تضمن متغير مستقل واحد و هو البعد الاعتمادية النموذج الثاني تضمن متغيرين (بعد الاعتمادية و بعد الإذعان) و النموذج الثالث تضمن ثلاثة متغيرات مستقلة (بعد الاعتمادية والإذعان و الاستجابة) ، أما النموذج الرابع فتضمن أربعة متغيرات مستقلة (الاعتمادية و الإذعان و الإستجابة و الإطمئنان) ، و نختبر الفرضيات الارتباطات بين المتغيرات المستقلة في كل نموذج، حيث يعتبر هذا الاختبار مهم جداً، و يمكن تحديد فيما إذا كانت البيانات تطابق هذا الشرط أم لا أي لا توجد ارتباطات معنوية بين المتغيرات المستقلة، وهذا يمكن إثباته من خلال الجدول رقم 18.

فيجب أن تكون قيم (Tolérance) لكل متغير أكبر من ($0,1$) و (VIF) أصغر من (10) و النموذجي تكون القيمة (4) أو أقل، و إذا لم يتوفر هذا الشرط فستكون النتائج وخيمة حيث أن قيمة الخطأ المعياري ($S(bj)$ للمعاملات ممكن أن يكون كبيراً جداً و احتمال أن تتغير هذه المعاملات وكذلك إشارتها، حينئذ يظهر لنا من الصعب تقييم معالم الإنحدار (b).

نبدأ بالنموذج الأول:

لدينا بعد واحد مستقلاً وهو بعد الإعتماضية حيث بلغت قيمه (Tolérance) و (VIF) (1) و (1) على التوالي وهي موافقة للشرط المذكور سابقاً بحيث نستنتج أن هذا النموذج يمكن الإعتماد عليه.

النموذج الثاني:

لدينا بعدين هما بعد الإعتماضية و بعد الإذعان حيث بلغت قيمتي (Tolérance) و (VIF) بالنسبة لبعدي الإعتماضية (0,979) و (1,021) على التوالي أما بعد الإعتماضية فبلغت القيم (0,979) و (1,021) على التوالي وهي كذلك موافقة للشرط المذكور سابقاً و نستنتج من هذا أنه يمكن الإعتماد على هذا النموذج.

النموذج الثالث:

لدينا ثلاثة متغيرات مستقلة (الإعتماضية، الإذعان، الإستجابة) فكذا نجد أن قيم (Tolérance) وقيم (VIF) توافق الشرط المذكور سابقاً، و هذا النموذج يمكن الإعتماد عليه.

النموذج الرابع:

لدينا أربعة متغيرات مستقلة (الإعتماضية، الإذعان، الإستجابة، الإطمئنان) فكذا نجد أن قيم فالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى فقيم (Tolérance) وقيم (VIF) تحقق الشرط المذكور سابقاً، أما بالنسبة لبعدي الإطمئنان فقيم (Tolérance) وقيم (VIF) حققت الشرط المذكور سابقاً لكنها تعتبر غير نموذجية لأن قيمة (VIF) بلغت (5,129) وهي أكبر من (4) نموذجية.

3-4-4-3- صفوة التحليل:

من خلال عرض الجداول السابقة و بعد اختبار طريقة الخطوات (pas à pas) للتحليل وبعده تشكيل الفرضيات و إختبار معاملات معادلة الإنحدار نستنتج أنه يوجد ثلاثة أبعاد فقط من بين الأبعاد السننة المكونة لجودة الخدمات المصرفية التي لها دلالة إحصائية معنوية و تتمثل في بعد الإذعان و الإعتماضية و الإستجابة ووجد أن معاملاتها b_1, b_2, b_4 موجبة و بعد اختبار الفرضيات عليها أنها لا تقبل فرضية العدم (H_0)، أما الأبعاد الأخرى الباقية والمتعلقة بالأشياء الملموسة، الإطمئنان، التعاطف فوجد أن معاملتها بعد إختبارها أنها تقبل فرضية العدم (H_0)، ومن خلال معادلة الإنحدار في النماذج الأربعة المذكورة سابقاً نجد أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد (الإذعان، الإعتماضية، الإستجابة) وبين جودة الخدمات الكلية المقدمة في وكالة البليدة، إذ يوحى بوجود رضى قبل عملاء البنك وتتمثل القدرة على الوفاء بشكل جعل عملاء البنك يعتمدون عليه وكذلك عدم التعامل البنك بالفائدة المحرمة شرعاً، والمبادرة السريعة من قبل من قبل موظفي البنك في تلبية الخدمة و الإستجابة على استفسارات العملاء وتقديم المعلومات الكافية، أما الأبعاد الباقية، الإطمئنان، التعاطف، الأشياء الملموسة، فلم تظهر الدراسة دعماً لهم حسب أفراد العينة

المختارة والتي تعكس وجود علاقة عكسية بين الجودة الكلية المقدمة في البنك وبين هذه الأبعاد والتي تتمثل في قلة المرافق و المعدات و مظهر العاملين و مظهر البنك الخارجي و الداخلي، وكذلك ما يجب أن يتصف به البنك ويتصف به عماله على خلق الثقة، و درجة الاهتمام و الرعاية الشخصية من البنك تجاه عملائه مما أدى إلى عدم مدلولية معاملات الأبعاد الثلاثة إحصائياً.

3-4-5- تحليل كمي لإدراكات العملاء للخدمات المقدمة من طرف بنك البركة - وكالة البلدية-

لكي نتعرف على رضى العملاء حول الخدمات المقدمة من طرف البنك، إعتدنا على الجزء الثالث من الإستبيان و اعتبرناه متغير تابع (y) يمثل رضى العملاء عن الخدمات المقدمة في هذا البنك، و تم ذلك من خلال مقياس (ليكرت الخماسي)، كما إعتدنا على متغيرين مستقلين (X_2, X_1) يمثلان تقييم الخدمات في هذا البنك بناءً على استخدام إستبيانين أجراهما الباحث مع مدير البنك -وكالة البلدية-.

م وضع الإستبيانين، المقدمان إلى مدير الوكالة خصيصاً لمعرفة تقييم هذا المسؤول الأول حول وضعية الخدمات المقدمة في مصرفه.

-الإستبيان الأول حول التقييم الذاتي لمدير الوكالة باعتباره عامل في هذا المصرف وكان عدد الأسئلة عشرة.

الإستبيان الثاني وكان حول تقييم الخدمات من طرف مدير الوكالة بصفته مسؤول أول في هذا البنك وكان عدد الأسئلة عشرة.

أما عن إيجاد العلاقة بين تقييم مدير الوكالة و بين العملاء حول (تقييم الخدمات المقدمة من طرف البنك استخدمنا تقنية معامل الارتباط المتعدد (R) لأنه يوجد عندنا ثلاثة متغيرات y, X_1, X_2 .

y : يمثل رضى العملاء عن الخدمات المقدمة في هذا البنك.

X_1 : التقييم الذاتي للمدير بصفته عامل في هذا البنك.

X_2 : تقييم المدير بصفته مسؤول أول في هذا البنك.

و نستخدم الجدول رقم (19) لتوضيح ذلك.

الجدول رقم 19: تقييم الخدمات المقدمة في بنك البركة -وكالة البريد- [35].

المتغيرات الرقم	y رضى العملاء عن الخدمات المقدمة في هذا البنك	x ₁ التقييم الذاتي للمدير بصفته عامل في هذا البنك	x ₂ تقييم مدير الوكالة بصفته مسؤول أولي في هذا البنك
1	5	2	2
2	5	2	2
3	5	2	2
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
69	01	0	3
70	01	0	3

و نستخدم القانون التالي بإعتباره أنه لدينا ثلاثة متغيرات :

$$R_{y.12} = \sqrt{\frac{r^2 y_1 + r^2 y_2 - 2r y_1 r y_2 r_{12}}{1 - r^2_{12}}}$$

و كما يتضح من الصيغة أعلاه فهي بحاجة إلى إيجاد معاملات الارتباط البسيط لكل من r_{12} ،

r_{y_1} ، r_{y_2}

$$\begin{array}{l} \sum y = 257 \quad \left| \quad \sum x_1 = 154 \quad \left| \quad \sum x_2 = 196 \right. \\ \sum y^2 = 1049 \quad \left| \quad \sum x_1^2 = 392 \quad \left| \quad \sum x_2^2 = 560 \right. \\ \sum y_{x_1} = 613 \quad \left| \quad \sum y_{x_2} = 701 \quad \left| \quad \sum x_1 x_2 = 434 \right. \end{array}$$

$$r_{yx_1} = 0,63 , r_{yx_2} = -0,54 , r_{12} = 0,115$$

$$R_{y.12} = \sqrt{\frac{0,397 + 0,2916 - 1,26(-0,54)(0,115)}{0,986}} = 0,881$$

أما صيغة اختيار معنوية معامل الارتباط المتعدد هي :

$$F = \frac{R^2 y.12}{1 - R^2 y.12} \cdot \frac{n - k - 1}{k} = \frac{0,776}{0,224} \cdot x \frac{70 - 3 - 1}{3} = 76,21$$

نختار $\alpha = 0,05$

$$H_0 : Ry.12 = 0$$

$$H_1 : Ry.12 > 0$$

$$F(0,05,3,66) = 2,74$$

وحيث أن (F) المحتسبية هي أكبر من (F) الجدولية ، لذا نرفض (H₀) ونستدل على معنوية معامل الارتباط Ry.12 ، ونقول أن هناك علاقة قوية بين تقييم العملاء، للخدمات المقدمة في بنك البركة وكالة البلدية وبين تقييم الخدمات بالنسبة لمدير الوكالة. ونستنتج من خلاصة الفصل الثالث ما يلي:

يسعى بنك البركة في ظل الظروف التي يشهدها القطاع البنكي الجزائري خاصة ومع إزدياد المنافسة بين هذه البنوك، إلى المحافظة على عملائه و كسب رضاهم، كما أن بنك البركة يعمل جاهداً في ظل الإستراتيجية العامة إلى تدقيق و تطوير أجهزة تسيير البنك والتحكم في التكاليف و تغطية و تغطية جميع الأسواق الوطنية من خلال التوسع المستمر في الفروع. كما نجد أن البنك و في ظل سياسته العامة يسعى إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كل عملياته قصد تمكينه من تحقيق التميز و التفوق على المنافسين من البنوك التجارية من خلال تقديمه لخدمات ترضي عملائه، ومن خلال تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل البنك وتحقيق شعار العمل الجماعي والتفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة و يؤثر في نشاط البنك، كما نجد أن سياسة البنك تجاه التحسين المستمر لعملية الجودة جاءت متميزة من خلال التحسين المستمر في استثمار العنصر البشري و إقامة الدورات التكوينية، ومن خلال الدورة التي قامت بها المديرية العامة قصد رفع كفاءة العاملين، ومن خلال دراسة إختبار أثر كفاءة هذا البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين في وكالة البلدية، وجد أن العاملين قد استفادوا من هذا التدريب و ارتفعت كفاءتهم، فيما يخص الجودة المقدمة في البنك و حسب إستطلاع عينة الدراسة وجد أن ثلاثة أبعاد من الستة المكونة لجودة الخدمة تحقق الجودة، من هذه الأبعاد نجد بعد الإعتدالية، بعد الإذعان، بعد الإستجابة، أما الأبعاد الثلاثة الباقية كبعد الإطمئنان، التعاطف، الأشياء الملموسة، فهي لا تعكس رضى عملاء البنك و لا تدعم الجودة الكلية.

أما بخصوص تقييم الخدمات المقدمة في البنك تم استطلاع عينة من العملاء عن هذه الخدمات المقدمة وتم إستقصاء مدير الوكالة حول الخدمات المقدمة في مصرفه من خلال إستبيانين الأول خاص بكونه عامل في البنك والثاني خاص بكونه مسؤول أول على هذا البنك وتم ربط العلاقة بين التقييمين فوجد أن هناك توافق في الرأي بين رأي العملاء و رأي المدير عن هذه الخدمات المقدمة، و عموماً ما زالت الخدمات المقدمة في البنك لم ترقى بعد إلى مستوى مصاف

البنوك العالمية و ذلك من خلال الأبعاد الخاصة بالجوانب المادية و التعاطف يتوجب على البنك أن يتدارك هذا ويعمل جاهدا لسد النقص و كسب رضى العملاء.

خاتمة

لقد تمحورت إشكالية بحثنا هذا حول دراسة موضوع بالغ الأهمية في مجال إدارة الأعمال عامة وإدارة الجودة خاصة، إذ حاولت معرفة كيفية سير الجودة في القطاع الخدمي و بالضبط في القطاع المصرفي الإسلامي، وقد حاول الباحث عبر الفصول الثلاثة معالجة الإشكالية من كافة الجوانب، بدءاً من استعراض مفاهيم حول الخدمات وعمليات إنتاجها بصفة عامة، و الخدمات في المصرف الإسلامي بصفة خاصة، و إبراز مفهوم التسويق داخل المصارف الإسلامية، و دراسة السوق و العميل، ثم إبراز مفهوم جودة الخدمات و إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف الإسلامية ثم محاولة دراسة علاقة الجودة برضى العملاء عن الخدمات المصرفية، بعدها ثم إسقاط مجمل الدراسة النظرية في، فصلين الأولين على بنك جزائري يتعامل بمعاملات إسلامية، و تم إختيار بنك البركة الجزائري و كالة البلدية بحيث تم إستعمال عدة أدوات لتحليل الجودة في هذا البنك مستخدمين الاسلوب الاحصائي في طريقة التحليل. و أما عن نتائج البحث فسنقوم بإختيار الفرضيات المقدمة مسبقا، و عرض النتائج المتوصل إليها و تقديم مقترحات وأخيرا نقدم أفاق للبحث .

نتائج إختيار الفرضيات:

على ضوء ما تم ذكره مسبقا في المقدمة العامة فقد أدت معالجة البحث إلى النتائج التالية:

1- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بقياس جودة الخدمات في المصرف الإسلامي و تحديد مستوياتها فقد تم تحديد مستويات الجودة في المصرف الإسلامي في الفصل الثاني بخمس مستويات و هي الجودة المتوقعة و الجودة المدركة و الجودة الفنية و الجودة الفعلية و الجودة المرجوة للعملاء، و تم تجسيد هذه المستويات في قياس جودة الخدمات بدلالة أبعادها الستة المكونة لجودة الخدمات من وجهة نظر العملاء في الفصل الثاني، و بيان تطبيقها في الفصل التطبيقي من

دراسة الحالة و هذه الأبعاد هي: الإذعان و الإعتمادية، الأشياء الملموسة، الإستجابة، الإطمئنان، التعاطف.

2- بخصوص الفرضية الثانية و المتعلقة بسعي بنك البركة إلى تحقيق رضى العملاء من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عملياته، فقد تم تجسيد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفصل الثاني من إبراز مفهوم الجودة الشاملة في المصرف الإسلامي و بيان متطلبات تطبيقها و ألتسنا هذا أكثر في الجانب التطبيقي، إذ بينا أن بنك البركة الجزائري يسعى من خلال إرضاء عملائه إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عملياته و المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق النمو، و عي قيادات هذا المصرف في تطبيق هذا المفهوم، سياسات الجودة المختلفة، سياسة التكوين التي يقوم بها البنك من أجل تحسين كفاءة عامله، المشاركة الجماعية و تظافر العمال و القيادات من أجل تحقيق الرقي و الإزدهار لهذا البنك.

3- بخصوص الفرضية الثالثة و المتعلقة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة الخدمات في بنك البركة الجزائري وكالة البلدية بتوفر الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة، فقد ظهرت نتائجها من خلال عملية القياس على مستوى الوكالة عبر استخدام طرق و أدوات مشار إليها سابقا، و قد تم التوصل من خلال المبحث الرابع من الفصل الثالث إلى أنه:

- بالنسبة للأبعاد التالية: الإطمئنان و الأشياء الملموسة و التعاطف لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة الخدمات المصرفية و زيادة رضى العملاء عنها بتوفر العناصر المكونة لهؤلاء الأبعاد الثلاثة؛

- بالنسبة للأبعاد التالية: الإعتمادية، الإذعان، الإستجابة فتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعبر عن زيادة جودة الخدمات المصرفية بتوفر العناصر المكونة لهؤلاء الأبعاد.

4- بخصوص الفرضية الرابعة و المتعلقة بعدم وجود إختلاف في تقييم الجودة بالنسبة لإدارة البنك البركة و بالنسبة لعملاءه، فقد تم تجسيد هذا في المطلب الخامس في الفصل الثالث و عبر استخدام الطرق و الأساليب المشار إليها مسبقا تم التوصل إلى أن هناك ترابط قوي بين تقييم مدير البنك و بين تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة في وكالة البلدية.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

1- يعتبر تسيير جودة الخدمات في المصرف الإسلامي أحد أهم الركائز التي تحافظ على إستمرارية هذه البنوك بجانب حرصها على عدم إدخال سعر الفائدة في تعاملتها المصرفية؛

2- يعتبر العميل مفتاح العمل المصرفي الإسلامي بحيث أن جذب أكبر عدد من العملاء الحاليين و المرتقبين دليلا مهما في نجاح الخطة التسويقية لهذه البنوك؛

- 3- لكي يصبح المصرف الإسلامي مصرفاً متميزاً ناجحاً وأكثر استجابة و تفاعلاً مع المتغيرات و المستجدات يجب أن يؤمن قيادته بأنه لا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T. Q. M) التي تقود هذه البنوك إلى التميز و تحقيق رضى العملاء؛
- 4- يعتبر تحسين العنصر البشري في المصارف الإسلامية أحد الركائز في تنمية إمكانيات و مهارات موظفيها قصد تحسين الجودة المقدمة إلى عملائها؛
- 5- عدم وجود ثقافة إستبتيان كبيرة لدى عملاء بنك البركة الجزائري؛
- 6- وجود إنطباع إيجابي و رضى عملاء وكالة البركة بالبلدية من الجوانب المتعلقة بالإذعان و الإعتمادية و الإستجابة، أما الجوانب المتعلقة بالأشياء الملموسة و الإطمنان و التعاطف فلم تكن تدعم الجودة في هذه الوكالة، مما يلقي الأمر بأن يراجع قيادوا هذا المصرف بأن يتداركوا جوانب القصور و يصححوا قدر المستطاع من هذه النقائص؛
- 7- و جود علاقة قوية بين تقييم العملاء للخدمات المقدمة في وكالة بنك البركة بالبلدية أي رضاهم عن هذه الخدمات و بين تقييم مدير الوكالة هذا البنك للخدمات المقدمة في مصرفة؛

المقترحات و التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن إقتراح بعض التوصيات و هي كالتالي:

- 1- ضرورة توظيف مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في كل العمليات التي تقوم بها المصارف الإسلامية قصد التمييز و الإرتقاء نحو الأفضل؛
- 2- وضع رؤية و إستراتيجية هادفة تخدم مصالح المصارف الإسلامية في تحقيق النجاح و التميز؛
- 3- ضرورة تحسين العنصر البشري و إقامة دورات دورية في رفع كفاءة العاملين بالمصارف الإسلامية؛
- 4- ضرورة إستعانة البنوك الإسلامية بالأساليب و توجهات التسويق الحديثة في التعامل مع العملاء و إستقطاب المزيد منهم؛
- 5- ضرورة إهتمام بنك البركة الجزائري في تطور التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء خاصة في تعميم إستخدام البطاقة البنكية في كل فروع البنك؛
- 6- ضرورة الإهتمام بالمظهر الداخلي و الخارجي لوكالة بنك البركة بالبلدية و محاولة الإلتحاق بمواصفات البنوك العالمية؛
- 7- إدخال عنصر التحفيز لتشجيع الكفاءة على بذل المزيد في تقديم أحسن الخدمات؛
- 8- الإهتمام أكثر بالنسبة لبنك البركة لعملائه و محاولة الإعتناء بهم أكثر قصد ضمان ولائهم لهذا البنك؛

9- العمل على تحسين جوانب الإطمئنان و التعاطف بينك البركة وكالة البليدة لحسن الإستقبال و الترحاب بالعملاء الحاليين و الجدد و محاولة إدخال عنصر الإطمئنان في نفوس العملاء أكثر و أكثر.

أفاق الدراسة:

بعد إنهائنا لهذه الدراسة نود أن نشير إلى نقطة ، و هي أننا لا ندعي انها من بنات أفكارنا، ولكن كنا كالنحلة التي تطوف بين الزهور وتستقي خلاصة أفكار كثيرة و تكون الموضوع حديث التطرق إليه، أقترحنا مجموعة مواضيع تصلح بأن تكون عناوين و إشكاليات موضوعات بحوث مستقلة و هي:

- 1- فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دفع عجلة التغيير بالمصارف الإسلامية ؛
 - 2- قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ؛
 - 3- دور سياسة التدريب في تحقيق جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ؛
 - 4- مقارنة نموذجي Servperف و servqual في قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية .
- و في الأخير نسأل الله عز وجل أن يتقبل منا هذا العمل و أن يوفقنا في تدارك جوانب القصور في هذه الدراسة في المستقبل ، و نتمنى أن تكون إضاءة إدارية إسلامية تنير بها كل متطلع شغوف يساهم في تثبيت الفكر المصرفي الاسلامي ويساهم في إثبات وجود أمتنا بفعالية على الساحة المعاصرة كخير أمة أخرجت للناس .

قائمة المراجع

1. الديوان الوطني للإحصائيات "الجزائر بالأرقام"، نتائج 2003 رقم (34) ، نشرة 2005، جدول المحاسبة الوطنية.
2. العجارمة تيسير ، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 3.Kother (P)etDubois(B), Marketing management, 11^{ème} edition, Pearson education, Paris, 2003.
- 4.الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.
- 5.Béatrice, Bréchingac et rouband, .le marketing des services, septième tirage ,édition d'organisation, Paris, 2003.
- 6.عثمان سعيد عبد العزيز ،قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات: دراسة نظرية وتطبيقية, الدار الجامعية,الاسكندرية,2000.
- 7.lanlois Michel et tocquer Gerard;marketing des service;le défi relationel,édition goétau morine, Canada,1992.
- 8.lendrevie(j)etlévy(j)etlidon(d) , mercator,7ème edition,daloz,paris,2003
- 9.عداد رشيدة،"التسويق في المؤسسة الخدمية :الخدمات السياحية-الديوان الوطني للسياحة" مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2001/2002
- 10.flipoJean-paul ,l'innovation dans les activités de service :une démarche à rationaliser ,édition d'organisation,paris,2001.
- 11.Froman Bernard ,Du manuel qualié au manuel de management ; l'outil stratégique , Afnor , Paris, 2001.
- 12.نعيجات عبد الحميد ، جودة الخدمات البنكية و تأثيراتها على رضا الزبائن ، دراسة حالة BADR وكالة الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار التليجي بالأغواط، 2004/2005.
13. معلا ناجي ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط2، (د ن)، عمان ، 2001.
- 14.المغربي عبد الحميد و الشريبي صفاء , الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية , البنك الإسلامي للتنمية , جدة , 1425 هـ / 2004.
- 15 .de conssergues Sylvie, gestion de la banque, 2 edition dunod , paris,1996.
16. الخضير محسن أحمد ، التسويق المصرفي، ط1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
17. حنفي عبد الغفار و أبو قحف عبد السلام ،تنظيم وادارة البنوك،المكتب العربي الحديث،الاسكندرية،2000.
- 18.السيسي صلاح الدين حسن ، الحسابات و الخدمات المصرفية، ط1، دار الوسام للطباعة و النشر، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 1419هـ/1998م.
19. ارشيد محمود عبد الكريم أحمد ، الشامل في معاملات و عمليات المصارف الإسلامية ، ط1، دار النفائس ، عمان ، 1421هـ/2001م.
20. السيبي صلاح الدين حسن ، الإدارة العلمية الحديثة للمصارف التجارية و فلسفة العمل المصرفي المعاصر، ط1، دار الوسام للطباعة، بيروت، 1418هـ/1997م.

21. شيخون محمد ، المصارف الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002.
22. عبد الحميد طلعت أسعد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، مكتبة الشقري ، القاهرة ، 1998.
23. بنك فيصل الإسلامي السوداني
www.fibsudan.com/ money-service.phd consulte le 15/12/2005 .
24. الشبلي يوسف بن عبد الله ، الخدمات الإستثمارية في المصارف و أحكامها في الفقه الاسلامي، الجزء الاول ،دار ابن الجوزي،الرياضن1425هـ/2005.
25. البديري حسين جميل ، البنوك، مدخل إداري و محاسبي ، ط3، الوراق ، عمان ، 2003.
26. WWW. Uabonline.Org / Uabaweb semissars /2005/ Libya ,
Consulte le 15/12/2005.
27. الصحن محمد فريد و السيد إسماعيل ، التسويق ، الدار الجامعية، القاهرة ، 2000.
28. Badoc Michel , Marketing de la banque et de l'assurance,
Deuxième édition , organisation , Paris, 2003.
29. محمود خضير كاظم ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 1422هـ/2002.
30. توفيق عبد الرحمان ، المناهج التدريبية المتكاملة : العناية بالعميل، ط1، مركز الخبرات المهنية "بمبيك" ، القاهرة ، 2004.
31. مقابلة خالد و السراي علاء ، التسويق السياحي الحديث ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، 2001.
32. توفيق عبد الرحمان ، المناهج التدريبية المتكاملة : العناية بالعملاء ، ط3، مركز الخبرات المهنية "بمبيك" ، القاهرة ، 2004.
- Philip Kotler , Les clés du Marketing , Village mondial , Paris, 2003
34. المكتبة الإلكترونية المجانية. www. fiseb.com .consulte le 20/05/2005.
35. أشكال وجدول من إعداد الطالب.
36. العزاوي محمد عبد الوهاب ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
37. الفضل مؤيد عبد الحسين و الطائي يوسف حجيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
38. الشيخ بدوي محمود ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1421هـ-2000م.
39. القرآن الكريم.
40. الحديث الشريف.
41. عبد العزيز سمير محمد ، جودة المنتج، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1999.
42. صلاح عبد الرحمان مصطفى الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية"
www kanta kgi.org ، [on line] consulte le 16/06/2004 .
43. عدون ناصر دادي ، معراج هواربي، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العامة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة" ، دراسات: مجلة دورية جامعة عمار تليجي بالأغواط، العدد 02 ، جوان 2005.

44. ماضي احمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية ، 2005.
45. ويتلي ريتشارد و هتيان ديان ، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، بمبيك ، القاهرة ، 1998.
46. Abdulqawi Othman and Owen Lyn, "Adopting and meqsuring customer service quality Islamic banks. (on line).www abdulqawislamic finance.net consulte le : 15/01/2006.
47. حسن محمد فؤاد ، "قياس جودة الخدمات في مؤسسة التأمين، آفاق جديدة، مجلة دورية جامعة المنوفية ، مصر، السنة التاسعة، العدد الثالث، 1997.
48. www essifr /hugus/ /norme html.consulté le 07/01/2006.
49. عقيلي عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" ، دار وائل، عمان، 2001.
50. Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI ,Afnor, saint-denis, France, 2000 .
51. مجيد جاسم ، تكنولوجيا الإدارة –الجودة-الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
52. كازمير ليونارد ، ج ، الإحصاء التجاري ، ترجمة مصطفى جلال مصطفى ، ط 1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 2004.
53. Ishihara, Maitriser la qualité : méthodologie de gestion, Edition . mare mortun, Paris, 1996.
54. البنك الأردني الإسلامي للإسكان و التجارة و التمويل : www .housing Bank.com consulte le 07/07/2006.
55. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، ط1، دار وائل عمان ، 2004.
56. عبيدات محمد إبراهيم ، إستراتيجية التسويق :مدخل سلوكي ، ط.3، دار وائل ، عمان ، 2002.
57. العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، عمان ، 2005.
58. الحناوي محمد صالح ، و السيد إسماعيل ، قضايا إدارية معاصرة ، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999.
- Michel Weill , Le mangement de la Qualité , 59. , Edition la découverte, Paris, 2001.
60. Terfaya Nassima , Démarche Qualité dans l'entreprise et analyse des resques , Houma, Alger, 2004.
61. coby francois et jambart cloud, la qualité dans les services fondaments, témoignages, outils, 2 edition, economica, paris, 2003.
62. البنك العقاري الكويتي : www kreb/islamic.asp. consulte le 07/01/2006

63. بيلى كارين ليلاىء ، ءءمة العملاء للمبءءئىن ، ءرءمة مكءبة ءرير ، ط1، مكءبة ءرير ، الرىاض ، 1997.

64. Seddik Abdellah, Management de la qualité : de l'inspection a l'esprit kaisen, opu, Alger, 2004

65. Mitonneau Henri , ISO 9000: version 2000, 2 Edition Dunod, Paris , 2004 .

66. الصيرفى محمد عبد الفءاح ، البءء العلمى ، ءار وائل ، عمان، 2002.

67. Cerkevic Chantal, piloter la communication Qualité , Afnor , Saint Denis, Tirage, 2004 ,

68. www.menaf.com/arabic/an-news-

story,

consulté le 15/02/2006.

69. بنك البركة الجزائرى ، ءءقير السنوى 2003.

70. لءرش الطاهر ، ءقنىاء البنوك، ءىوان المءبوءاء ءامعىة، ءزائر، 2004.

71. من أرشىف بنك البركة الجزائرى-وكالة البلىءة-.

72. www.El-Baraka d'Algerie.com, Consulté le 15/02/2006

73. www.al watan.com.consulté le 15/02/2006.

74. مقابلة مع رنىس وكالة بن البركة (البلىءة).

75. من واقع مءرءاء ءاسب الآلى ، و ءشءىل برنامء SPSS.