

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
بعنوان:

نحو تطبيق نموذج ستة سيقما (six sigma) في تحسين جودة الخدمة المصرفية
دراسة تطبيقية: البنك الخارجي الجزائري - وكالة غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ:
- د. بن ساحة علي

من إعداد الطالب:
- ناصر خالد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	رئيسا	أ.د/ عبد اللطيف مصيطفى
جامعة غرداية	مشرفا	د/ علي بن ساحة
جامعة غرداية	مناقشا	د/ حمزة عمي سعيد

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
بعنوان:

نحو تطبيق نموذج ستة سيقما (six sigma) في تحسين جودة الخدمة المصرفية
دراسة تطبيقية: البنك الخارجي الجزائري - وكالة غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ:
- د. بن ساحة علي

من إعداد الطالب:
- ناصر خالد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	رئيسا	أ.د/ عبد اللطيف مصيطفى
جامعة غرداية	مشرفا	د/ علي بن ساحة
جامعة غرداية	مناقشا	د/ حمزة عمي سعيد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَكْتَبَةُ كَلْبَلِ
١٤٢٠ هـ

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى أعز رفيقين في الحياة
والديا العزيزين {ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا} أطال الله عمرهما وإلى أخوتي و سندي
في الحياة وإلى كل الأقارب و الأحباب وكل من صاحبني في مشواري الدراسي من بعيد أو
قريب من أساتذة و طلبة وإداريين.

نشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد...

أتقدم بالشكر والامتنان الكبير إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل أستاذنا الفاضل الدكتور بن ساحة علي على كل ما قدمه لي من توجيهات ولم يبخل علي بالمعلومات والنصائح أشكره جزيل الشكر.

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى المشرف علي في ميدان التربص السيد بن شيحة عبد القادر على استقباله ومجهوداته فجزاه الله عني كل خير، كما أتوجه بالتحية الخالصة لكل العاملين في البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية.

وأشكر كذلك الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة على مناقشتهم لهذا البحث إثراء لموضوعه وإيضاحاً لأفكاره.

كما أوجه الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

المخلص:

إن من أهم أهداف المصارف في الوقت الحالي هو تحسين وتقديم خدمات مصرفية تكون ذات جودة عالية تحظى برضا المتعاملون وتكون قليلة العيوب والأخطاء وتقدم في وقت قصير وبدقة وجودة عالية من أجل تحقيق أهدافها ودخول مجال المنافسة البنكية، ولعل من أهم النماذج التي تسعى المصارف إلى تطبيقها من أجل بلوغ أهدافها من حيث تقديم خدمات مصرفية بإتقان وجودة عالية هو منهج six sigma الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية في مجال إدارة الجودة الشاملة ولتوضيح كيفية تطبيقه لبلوغ تلك الأهداف المرجوة قمنا بدراسة حالة في بنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية في سنة 2019-2020 وذلك عن طريق توزيع استبيانات على الموظفين والمتعاملين مع البنك لمعرفة امكانية تطبيق البنك لهذا المنهج وتوضيح الفوائد التي يمكن للبنك تحقيقها جراء التطبيق الصحيح له من أجل ترقيته وتطويره لدخول مجال المنافسة البنكية محليا و دوليا.

الكلمات المفتاحية: خدمة مصرفية، six sigma، إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، تقليل العيوب والأخطاء.

Résumé

l'un des objectifs les plus importants des banques à l'heure actuelle est d'améliorer et de fournir des services bancaires de haute qualité qui satisfont les concessionnaires et qui sont peu de fautes et d'erreurs et sont présentés en peu de temps et avec précision et de haute qualité afin d'atteindre leurs objectifs et d'entrer dans le domaine de la concurrence bancaire ,peut-être l'un des modèles les plus importants que les banques cherchent à appliquer pour atteindre leurs objectifs en termes de fourniture de services bancaires de haute qualité, l'approche six sigma qui est considéré comme l'un des concepts administratifs les plus importants dans le domaine de la gestion de la qualité totale et pour expliquer comment il est appliqué pour atteindre ces objectifs souhaités ,nous avons étudié un cas dans la banque extérieure algérienne (agence de Ghardaïa)au cours de l'année 2019–2020,en distribuant des questionnaires aux employés et concessionnaires auprès de la banque pour connaître l'étendue de l'application de cette approche par la banque et en clarifiez les avantages que la banque peut obtenir grâce à la bonne application pour la promouvoir et la développer pour entrer dans le domaine de la concurrence bancaire localement et internationalement.

Mots-clés : service bancaire, six sigma, gestion de la qualité totale, satisfaction client, réduction des défauts et des erreurs.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	الاهداء
-	التشكرات
-	الملخص
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ب-ج-د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
6	تمهيد الفصل:
7	المبحث الأول: دراسة نظرية حول إدارة جودة الخدمة المصرفية والمعايير الإحصائية لقياسها (SIX SIGMA)
7	المطلب الأول: الإطار المعرفي لجودة الخدمة المصرفية
7	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
8	الفرع الثاني: خصائص جودة الخدمة المصرفية
8	الفرع الثالث: أهمية جودة الخدمة المصرفية
9	الفرع الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
11	الفرع الخامس: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
11	الفرع السادس: مستويات جودة الخدمة المصرفية
13	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والمقياس الإحصائي SIX SIGMA
13	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

17	الفرع الثاني: المقياس الاحصائي SIX SIGMA
29	المطلب الثالث: العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة SIX SIGMA
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
38	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة وتحليل تطبيق نموذج SIX SIGMA ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الخارجي الجزائري-وكالة غرداية	
41	تمهيد الفصل:
42	المبحث الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري ومنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.
42	المطلب الأول: بطاقة فنية حول البنك الخارجي الجزائري (BEA)
42	الفرع الأول: البنك الخارجي الجزائري (BEA)
44	الفرع الثاني: البنك الخارجي الجزائري -وكالة غرداية-
48	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
48	الفرع الأول: منهجية الدراسة
51	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
56	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
56	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس
58	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا للسن
60	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي
62	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة التوظيف والتعامل

64	الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل
67	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني
69	المطلب الأول: رضا العاملين
69	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة
72	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك
75	المطلب الثاني: تقليل وقت الدورة الإنتاجية
75	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة
77	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك
81	المطلب الثالث: تقليل العيوب والأخطاء
81	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة
83	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
90	نتائج الدراسة
90	التوصيات
91	آفاق الدراسة
93	المراجع
98	الملاحق

* قائمة الجداول *

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مستويات السيجما (σ)	19
2	الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	38
3	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان الخاصة بالموظفين	49
4	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان الخاصة بالزبائن	50
5	إجابات الأسئلة ودلالاتها	54
6	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للموظفين	56
7	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للزبائن	57
8	توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للموظفين	58
9	توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للزبائن	59
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للموظفين	60
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزبائن	61
12	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التوظيف	62
13	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك	63
14	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للموظفين	64
15	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للزبائن	65
16	يوضح تصورات الموظفين لمحور six sigma	67
17	يوضح تصورات الزبائن لمتغير six sigma	68
18	يوضح تصورات الموظفين لمحور رضا العاملين	69
19	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية	70
20	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا الموظفين في تحسين جودة الخدمة المصرفية	71
21	يوضح تصورات الزبائن لمحور رضا العاملين	72

قائمة الجداول

73	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية	22
74	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية	23
75	يوضح تصورات الموظفين لمحور تقليل وقت الدورة الإنتاجية	24
76	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية	25
77	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر تقديم خدمات في الوقت في تحسين جودة الخدمة المصرفية	26
78	يوضح تصورات الزبائن لمحور تقليل وقت الدورة الإنتاجية	27
79	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط وقت وصول المنتج أو الخدمة وتحسين جودة الخدمة المصرفية	28
80	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية	29
81	يوضح تصورات الموظفين لمحور تقليل العيوب والأخطاء	30
82	معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية	31
83	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر عيوب الموظفين في تقديم خدمات في تحسين جودة الخدمة المصرفية	32
84	يوضح تصورات الزبائن لمحور تقليل العيوب والأخطاء	33
85	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مدى العيوب والأخطاء وتحسين جودة الخدمة المصرفية	34
86	توضيح التباين الأحادي لفحص أثر مدى العيوب والأخطاء الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية	35

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	دورة حياة الخدمة المصرفية	1
25	نموذج DMAIC	2
26	نموذج DMADV	3
45	الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية	4
50	احصائيات استبيان الموظفين	5
51	احصائيات استبيان الزبائن	6
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للموظفين	7
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للزبائن	8
58	توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للموظفين	9
59	توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للزبائن	10
60	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للموظفين	11
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزبائن	12
62	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التوظيف	13
63	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك	14
64	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للموظفين	15
65	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للزبائن.	16

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
98	استبيان الخاص بالموظفين	1
102	استبيان الخاص بالزبائن	2
105	الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري - وكالة غرداية-	3

المقدمة

المقدمة:

إن للتطورات والأحداث الاقتصادية والمالية التي يشهدها العالم تأثيرا كبيرا على القطاع المصرفي، خاصة ما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية بكفاءة وإتقان وجودة وبتكلفة قليلة، وذلك لتحقيق رضا المتعاملين وتقديم خدمات بدون عيوب وأخطاء في مدة قصيرة ودخول مجال المنافسة البنكية، ولذلك أصبح من الواجب على إدارة البنوك البحث على استراتيجيات أو منهجية من أجل اتباعها للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها، وتطوير واستمرار البنوك، ولعل من أهم المناهج التي أثبتت نجاحها على المستوى العالمي في مجال تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة منهجية six sigma (6 سيجما) التي تهدف إلى تقليل الانحراف المعياري بحيث تكون نسبة الخطأ قريبة من الصفر، وتقديم خدمة بجودة عالية وتكلفة منخفضة، ولعل من أبرز التجارب التي أثبتت نجاحها بتطبيق منهجية six sigma تجربة موتورولا، حيث استطاعت مضاعفة جودة الخدمة والمنتج إلى أكثر من مائة مرة في مدة قصيرة، وأصبح منذ ذلك تطبيق هذه المنهجية هدف معظم المنظمات والمؤسسات في العالم.

أولاً: إشكالية البحث:

في صدد معرفة مدى فعالية منهجية six sigma لتحسين جودة الخدمة المصرفية وتقليل تكلفة إنتاج الخدمات لتحقيق رضا المتعاملين وتقليل عيوب وأخطاء الخدمات المصرفية، في العالم بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما إمكانية نجاح منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبائن والموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية؟

2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقليل وقت الدورة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المصرفية؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقليل عيوب وأخطاء الخدمة المصرفية وتحسين جودة الخدمة المصرفية؟



ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين رضا الزبائن والموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تقليل وقت الدورة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تقليل عيوب وأخطاء الخدمة المصرفية وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر أسباب اختيارنا للموضوع فيما يلي:

- الرغبة في معرفة خبايا الموضوع على اعتباره يخص الجانب البنكي الذي ضمن التخصص.
- ميلنا الشخصي لمعرفة مدى نجاح منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- قلة الكتابات والبحوث العلمية في هذا المجال.
- معرفة مدى سعي المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير وتحسين خدماتها.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في عدة جوانب نختصرها في النقاط التالية:

- توضيح خصائص الخدمة المصرفية، ودورها في نشاط البنوك التجارية وضرورة الاهتمام بها والعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار.
- التعريف بمنهجية six sigma وتوضيح مدى أهميتها ونجاحها في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- معرفة مدى نجاح المؤسسة محل الدراسة في تقديم خدماتها بشكل ينال رضا المتعاملين معها.
- توضيح أهمية تطوير الخدمات المصرفية للمؤسسة محل الدراسة من أجل الدخول في مجال المنافسة البنكية.

خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف، سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي موضحة فيما يلي:

- توضيح خصائص الخدمة المصرفية، وإبراز دورها في نشاط البنوك التجارية.
- توضيح دور منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- إبراز أهمية تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية من أجل بلوغ أهداف البنوك.
- التنبؤ بإمكانية نجاح البنك في تطبيق منهجية six sigma.
- توضيح قدرة وإمكانية المؤسسة محل الدراسة على تقليل عيوبها وأخطائها.
- إبراز إمكانيات البنك في تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية في الأوقات المناسبة.

سادسا: منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع والتمثلة في:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يسمح هذا المنهج لفهم الجانب النظري للبحث المتمثل في الدراسة النظرية حول الخدمة المصرفية ومنهجية six sigma وتوضيح العلاقة النظرية بين تلك المتغيرات.
- **أسلوب جمع المعلومات:** إعتدنا على هذا الأسلوب من خلال المراجع التي كانت عبارة عن بحوث ودراسات ومذكرات الماستر ومقالات ومجلات ذات صلة بالموضوع، بالإضافة إلى مقابلات شخصية وملاحظات من خلال زيارة المؤسسة محل الدراسة.
- **منهج دراسة الحالة:** إعتدنا على هذا المنهج في الجانب التطبيقي اختيار موظفي وزبائن البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية كعينة للدراسة أمام صعوبة الموضوع على مستوى البنوك.

حيث قمنا بدراسة ميدانية من أجل الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظات والمقابلات الشخصية مع العملاء وتوزيع الاستمارات الاستبائية.

سابعاً: صعوبات الدراسة:

واجهنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الموضوع في حد ذاته لما فيه من تعقيد.
- نقص المراجع والكتابات عن هذا الموضوع.

- الصعوبات المنهجية، فهناك بعض الكتب لا تحتوي على المعلومات المتعلقة بالكتاب.
- حالة التحفظ من إدارة البنك
- عدم فهم العديد من الأسئلة الموجهة إلى الزبائن في الاستبيان.

ثامنا: هيكل البحث:

من أجل دراسة موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة في ظل الفرضيات المعتمدة التي سوف يتم إثباتها أو نفيها في نهاية الدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة منها، قسمنا دراستنا إلى فصلين الأول فيه دراسة نظرية حول الموضوع أما الثاني فقمنا بدراسة تطبيقية حول الموضوع:

الدراسة النظرية تتضمن مبحثين الأول يتعلق بتحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في جودة الخدمة المصرفية ومنهجية six sigma وذلك عن طريق تعريفها وتوضيح أهم الخدمات المصرفية وخصائصها، وقمنا أيضا بتوضيح مبادئ منهجية six sigma وأهميتها وأهدافها وفلسفة عملها، كما قمنا أيضا بتوضيح العلاقة النظرية بين تلك المتغيرات، أما في المبحث الثاني عرضنا أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بشكل كلي أو جزئي.

الدراسة التطبيقية تتضمن مبحثين أيضا ففي المبحث الأول عرفنا البنك الخارجي الجزائري بشكل عام ووكالة غرداية بشكل خاص وقمنا بتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والأدوات والأساليب المستخدمة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل وتفسير نتائج استمارات الاستبيان الموجهة إلى موظفي وعملاء البنك.

تاسعا: إطار الدراسة:

الإطار المكاني: تم اختيار البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية لتطبيق موضوع الدراسة.

الإطار الزمني: تم تطبيق الدراسة العملية من خلال الفترة 2019 - 2020.

الفصل الأول

الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

ومنهجية six sigma

والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

تعتبر الخدمات المصرفية المحرك الرئيسي للمصارف فتحسينها وتقديمها بجودة عالية يحقق المنفعة للمصرف والمتعاملين معه لذلك فإن البنوك تبحث عن طرق ومناهج من أجل الوصول إلى تلك الغاية ولعل من أهم المناهج التي أثبتت نجاحها منهجية six sigma.

في هذا الفصل نقوم بدراسة نظرية حول إدارة جودة الخدمة المصرفية و المعايير الإحصائية لقياسها وبشكل محدد معيار six sigma و أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع وذلك بتقسيم الفصل إلى مبحثين حيث المبحث الأول بعنوان دراسة نظرية حول إدارة الجودة الخدمة المصرفية والمعايير الإحصائية لقياسها (six sigma) وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني فهو بعنوان الدراسات السابقة وذلك بعرض أبرز الدراسات التي كانت لها علاقة بالموضوع.

المبحث الأول: دراسة نظرية حول إدارة جودة الخدمة المصرفية والمعايير الإحصائية لقياسها (six sigma)

في هذا المبحث نتحدث عن جودة الخدمة المصرفية بشكل عام وعن إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص وعن المقياس الإحصائي six sigma وعلاقته بإدارة جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: الإطار المعرفي لجودة الخدمة المصرفية

لقد احتلت الخدمة المصرفية مكانة هامة، كما أضحت أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم جودة الخدمة المصرفية وأهم أبعادها ومستوياتها.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية: قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية نقوم بتعريف الخدمة المصرفية أولاً.

الخدمة المصرفية تعرف بأنها:

"مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف حيث يدركها المستفيدون من أفراد أو مؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"¹.

تعريف جودة الخدمة المصرفية:

توجد عدة تعاريف لجودة الخدمة المصرفية نذكر منها ما يلي:

- تعني قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو تفوقها. فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة².
- إن جودة الخدمات المصرفية تعني تقديم خدمات مصرفية بمعايير تحقق رضا المستهلك، وبالتالي فهي مجموعة خصائص تميز المنتج المصرفي و تتلاءم مع متطلبات الزبون، لاسيما أن تلك الخصائص هي التي تحدد مستوى رضا الزبون أو عدم رضاه، وياتت

¹ - عبد المالك عليوش، أهمية الاتصال التسويقي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 5.

² - رؤى رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012، ص38.

الجودة محددًا رئيسيًا لإدراك المستهلك لقيمة الخدمة أو المنتج بدلا من سعرها وهذا يعود إلى تحسين فرص زيادة الربحية وتخفيض التكاليف وتحقيق عوائد أكثر للمصرف¹.

- إن جودة الخدمة المصرفية أكثر صعوبة في تقييمها مقارنة بجودة السلع المادية نظرا لأنها ذات أبعاد متعددة.

ومن خلال تلك التعاريف يمكن استنتاج أن الخدمة المصرفية هي:

- 1- جودة الخدمة المصرفية تعد مقياسا للدرجة التي يرتقي إليها مستوى الخدمة المصرفية لتقابل توقعات العملاء.
- 2- لا يتم تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها فحسب بل تمتد أيضا إلى الأسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمة.
- 3- جودة الخدمة المصرفية أكثر صعوبة في تقييمها مقارنة بجودة السلع المادية نظرا لأنها ذات أبعاد متعددة.

الفرع الثاني: خصائص جودة الخدمة المصرفية

تتمثل الخصائص التي تحققها جودة الخدمة المصرفية فيما يلي²:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.
- جعل العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- إتاحة الفرصة للحصول على أسعار وعمولات أكبر.
- زيادة قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد.

الفرع الثالث: أهمية جودة الخدمة المصرفية

لجودة الخدمة المصرفية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق الأرباح والاستقرار وتكمن في³:

¹ - حركات كاهنة، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2016-2017، ص23.

² - فاطمة سلماني، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسبلة، سنة 2013-2014، ص20.

³ - مأمون الداركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص151.

- **زيادة المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي للمؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- **فهم الزبائن:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط وتجاهلهم فلا يكفي تقديم الخدمة ذات سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
- **المدلول الاقتصادي:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من اهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

الفرع الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال ولا سيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة الخدمة المصرفية حيث تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها.

أولاً: تعريف دورة حياة الخدمة المصرفية¹: ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي وكانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (LEVIT-1965) التي قدمت نموذجاً أولياً متكاملًا عن مفهوم دورة الحياة حيث يشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن، كما يعبر منحنى دورة حياة الخدمة في تاريخ السعي لها وهو يؤدي إلى تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة.

ثانياً: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية: تمر الخدمة المصرفية، بدورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها وفيما يلي عرض لهذه المراحل²:

1- مرحلة التقديم: تمتاز الخدمة المصرفية في هذه المرحلة بالنمو البطيء في المبيعات وذلك لعدم معرفة الزبائن بها على نحو الواقع، مما يؤدي إلى تخوف الزبائن من تلك الخدمة مما يوصل إلى عدم ظهور معدلات أرباح نتيجة التكاليف الكبيرة لعمليات البحث والتطوير وأن حجم المبيعات لا يغطي التكاليف.

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة تشهد المبيعات تعطيلاً وزيادة مستمرة ويحاول كل مصرف أن يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة لأن ذلك سينعكس على زيادة الأرباح، وأن الزبائن أصبح لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة ومميزاتها، ومن جانب آخر

¹ - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007 ص 77.

² - نبيلة بوراس، زنفوفي كريمة، ابتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2011-2012 ص 17.

فإن الإعلان يركز على التطرق إلى مميزات الخدمة المصرفية الجديدة وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية قد لا تكون في بال الزبون نفسه، ويبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن خصائص الخدمة المصرفية يسهل تقليدها بسرعة وذلك لتوفر الامكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة بذلك.

3- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يبدأ معدل النمو في الانخفاض تدريجياً حتى يصل إلى درجة الصفر أي حتى لا تحدث أي زيادة في حجم الطلب ووصول السوق إلى مرحلة التشبع ويستقر التعامل على هذه الخدمة عند حجم معين منها وعادة ما تكون هذه الفترة أطول من الفترات السابقة، وتستقر السياسات التسويقية المستخدمة في هذه المرحلة وفي الوقت نفسه يكون المجال مفتوحاً أمام البنك لإجراء تحسينات وإضافات لتطوير طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية.

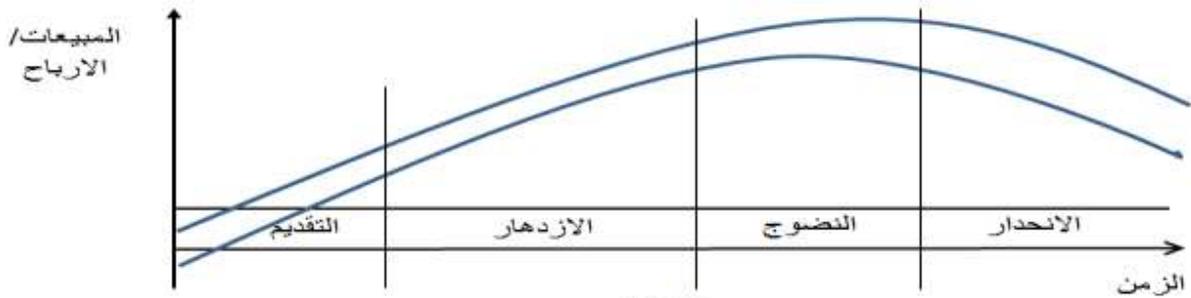
4- **مرحلة الانحدار:** نقص متزايد في حجم المبيعات، ظهور منتجات بخصائص ومميزات جديدة، الأرباح المنخفضة، وعليه فالمطلوب من المؤسسات إعادة النظر في إنتاجها. وأهم خصائصها:

- توقف نفقات الترويج.

- سياسة الأسعار المنخفضة.

- استمرار الإنتاجية لأسباب عاطفية أكثر منها اقتصادية.

ويمكن تلخيص دورة حياة الخدمة المصرفية في الشكل التالي:



الشكل (1): دورة حياة الخدمة المصرفية

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان

2007، ص 184.

الفرع الخامس: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

تتمثل أبعاد جودة الخدمة المصرفية في¹:

- **الاعتمادية (RELIABILITY):** وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بالاعتمادية ودقة وثبات أي تشير إلى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المصرف الذي يحافظ على وعوده خصوصاً تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على المصارف أن تكون على دراية بتوقعات الزبون وذلك بالبحث عنها.
- **الاستجابة (RESPONSIVENESS):** هي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار. ويركز هذا البعد على اللطف أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوى والمشاكل بسرعة.
- **الأمان (SECURITY):** ضمان السرية في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك.
- **الاهتمام والتعاطف (EMPATHY):** يعني توافر صفات اللياقة والتأدب في الشخص مقدم الخدمة وكذلك المودة والصدقة مع العملاء، حتى يبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم.
- **العناصر الملموسة:** هي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك، (الصراف الآلي، معدات لتدقيق وحساب النقد) ومستلزمات الراحة للعملاء.

الفرع السادس: مستويات جودة الخدمة المصرفية:

يمكن تصنيف جودة الخدمة المصرفية إلى خمسة مستويات كالآتي²:

- 1- **الجودة المتوقعة من قبل العملاء:** والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- 2- **الجودة المدركة:** هي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجياتهم ورغباتهم بمستوى عالي.
- 3- **الجودة الفنية:** هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

¹ - فاطمة سلمان، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق رضا الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - محمد سليم وهبه، كامل حسين كلاش، المصارف الإسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص 76-77.

- 4- الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
- 5- الجودة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول اللذين يمكن أن يحصل عليهما المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والمقياس الإحصائي six sigma

وفي هذا المطلب نتحدث عن الجودة الشاملة وعن أهم أبعادها وفوائدها ومتطلبات تطبيقها، وسنتحدث أيضا عن منهجية six sigma أهميتها وأهدافها وفلسفة العمل بهذه المنهجية.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة¹: هي عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

وفي النهاية يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال المفردات الثلاثة التي تتكون منها:

- 1- الإدارة: يقصد بها الجانب الإداري المتعلق بوظائف الإدارة الخاصة بالجودة وأيضا توفير كل المتطلبات من أجل توفير أحسن خدمة لإرضاء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- الجودة: تعني هنا تلبية كافة الاحتياجات اللازمة لعملية الإنتاج حيث يكون المنتج النهائي أو الخدمة في تصميمه ملائما للاستعمال والاستخدام.
- 3- الشاملة: مشاركة واندماج جميع العاملين في المنظمة أو الشركة (فريق العمل) ويتبع ذلك إجراء التنسيق الفعال بين هؤلاء العاملين لحل المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة لإجراء التحسينات المستمرة.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

1-2 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حاول الكثير من الباحثين التركيز على الأهداف المرجو تحقيقها من الاهتمام بموضوع الجودة، من أجل الوصول إلى رؤية واضحة لدى جميع العاملين بالشركة أو المنظمة وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- تواجدها بيئة مشجعة على الابتكار، وزيادة المعدلات الإنتاجية والأداء والجهد، وكذلك العمل على تشجيع طرح الأفكار والرؤى ذات الطابع التطويري والمجدد بغرض تحسين وتطوير إجراءات العمل.
- 2- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة أو الشركة.
- 3- اختصار زمن الإجراءات في انجاز الأعمال.
- 4- تقليل أكبر عدد ممكن من الأخطاء.

¹-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط3، دار المسيرة، الأردن للنشر والتوزيع، 2010، ص17.

- 5- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة.
- 6- تدريب العاملين داخل المنظمة على العمل بروح الفريق الواحد لنبذ الفردية والانعزالية.
- 7- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.
- 8- خفض تكاليف تقديم المنتج أو الخدمة.
- 9- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من المنتجات أو خدمات المنظمة.
- 10- الدعوة إلى إشراك كافة العاملين في مجالات التطوير والتحسين لبرنامج الجودة الشاملة لتحفيزهم وتشجيعهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.

2-2- مبادئ الجودة الشاملة

هناك خصائص وسمات إيجابية تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة، وتسمى المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

- **التركيز على رضا العميل أو الزبون:** يتطلب هذا المبدأ، الاهتمام بالعميل وتنفيذ طلباته وإنجاز أعماله في الوقت الذي يحدده قدر الامكان، إذ أن الأهم عند العملاء هو سرعة الإنجاز في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، أي أن قضية التكلفة ليست هي الأهم عند بعض العملاء، هذا بالإضافة إلى معرفة مدى رضا العاملين عن المنتج أو الخدمة، وكذا محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية فضلا عن أن المنظمة يتوقف نجاحها التسويقي على مدى إدراكها لأهمية تقديم خدمات ما بعد البيع إلى العملاء بكفاءة وفعالية عالية.
- **مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر¹:** يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفهما جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.
- **فرق العمل، حشد خبرات القوى، العمل الجماعي:** كل هذه المبادئ المذكورة أعلاه، تدور حول البعد الجماعي في إدارة الجودة الشاملة، التي تختلف عن المناخ الإداري التقليدي الذي يتضمن القوى العاملة المتكونة من أفراد لا يبحثون إلا عن الحصول على المال. ولتوضيح الكلمات السابقة، فإن القوى العاملة أو العاملين في المنظمة يمثلون ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة أداء العمل، وزيادة الأرباح، وتخفيض التكاليف، فضلا عن أن جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح، فهذا هو الطريق نحو إدارة الجودة

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004/2005، ص38.

الشاملة الذي يتطلب تعبئة كل خبرات العاملين بطريقة فعالة جدا لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين في فريق العمل.

- **التدريب والتطوير المستمر:** يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانات العاملين كل حسب وظيفته، ولذا فإن إدارة المنظمة تدفع أفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفة مستمرة، للوصول في نهاية المطاف إلى تفوقهم في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج تحقيقا لرضا العملاء.
- **الوقاية بدلا من التفتيش¹:** إن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية بسبب اعتماده عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات في وقتها والعمل على تصحيحها، مما يساهم في مطابقة المنتج للمواصفات المخططة.

3- فوائد ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة

3-1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المنظمات من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة فوائد، ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- زيادة ربحية المنظمة من خلال:

- عمل المنتج (السلعة - الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة.
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء.

ب- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة عن طريق:

- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل.
- تقديم سلعة أو خدمة بسعر مناسب يقبله العميل.

ت- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل من أهمها:

- التجديد - التحسين - التعليم والتدريب - التكيف مع المتغيرات البيئية.

ث- كسب رضا المجتمع من خلال:

- إرضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل التكاليف.

- إنتاج خدمات موافقة مع عادات وتقاليد المجتمع.

ج- تحسين الأداء والإنتاجية وفق الأساليب التالية:

- تبني أسلوب فريق العمل.
- التعليم والتدريب المستمر.

¹ - أحمد بن عيشاوي، طريقة six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قسدي مبراح ورقلة، 2014، ص 117.

2-3 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يستلزم تواجد بعض المتطلبات التي تسبق البدء في هذا البرنامج حتى يمكن اعداد العاملين أو الموظفين على تبني الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية نتائجها المرغوبة، وفيما يلي بعض هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

1- القيادة¹: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على تقنيات الجديدة.

2- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم أو المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في قول إنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها كمن لو كنت عاطلا عن العمل.

4- التصميم الفعال: تعد السلعة محمر النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، واولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبفائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية.

4- مزايا وعيوب تطبيق الجودة الشاملة:

4-1 - مزايا تطبيق الجودة الشاملة: حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة عدة مزايا

نذكر منها:

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق لهذه الفلسفة.
- التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غابة الأهمية.

4-2- عيوب تطبيق الجودة الشاملة: إن هذه الفلسفة لا تخلو من عيوب عن تطبيقها نذكرها كالآتي¹:

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدهد بان فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في أداء الرئيسي للجودة وإعائها من حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم.

الفرع الثاني: المقياس الاحصائي six sigma

في هذا الفرع سنتحدث عن المقياس الاحصائي six sigma وعن علاقته النظرية بجودة الخدمة المصرفية.

1- تعريف six sigma

قبل تعريف سيجما ستة يجب تعريف سيجما أولاً²:

- هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية وكان يرمز له بالرمز "O" وقد استخدم الاحصائيون هذا الحرف للدلالة على الانحراف المعياري، والذي يعد طريقة إحصائية ومؤشراً لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت، إن جذور "O" باعتبارها معياراً لقياس الانحراف يمكن إرجاعها إلى كارل فردريك غاوس والذي استحدث مفهوم المنحنى الطبيعي.
- **المنحنى الطبيعي (منحنى التوزيع الطبيعي):** هو منحنى يستعمل لمعرفة مدى التشتت والابتعاد عن الوسط بيانياً، إن المنحنى الطبيعي يساعد استخدامه في مجال ضبط الجودة بإيجاد نسبة التالف أثناء الإنتاج وإحكام الضبط على تحليلات لوحات ضبط الجودة. ويمكن حساب هذا المدى

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص45.

² - توفيق زباني، خديجة العرابي، ستة سغما - Six Sigma - مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الأعمال، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد02، جامعة بشار، 2018، ص107.

التشتت أو الابتعاد عن الوسط باستعمال الانحراف المعياري، إذ يعتبر طريقة إحصائية لقياس مدى تشتت وابتعاد القيم (x_1, x_2, \dots, x_n) عن وسطها الحسابي ويمثل بالصيغة الرياضية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(xi-X)^2}{n-1}}$$

حيث أن: حجم العينة: n ، الوسط الحسابي: X ، القيم: X_i .

تعريف six sigma:

يعد مفهوم six sigma أحد أشهر المفاهيم في علم الإدارة ويعتمد نظام six sigma على التحليل المتزايد للبيانات والاحصائيات المجمع للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات او المنتجات/الخدمات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء اتصل إلى نسبة الصفر كلما أمكن ذلك، وفيما يلي تعريف six sigma، لعدد من الباحثين¹:

- هي منهجية لحل المشاكل حيث تقم بتقليل التكلفة وزيادة رضا المستهلك من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات.
- تعتبر واحدة من أبرز وسائل تطوير العمل التي تستخدمها الشركات من أجل التأكد من قدرتها على مواجهة التحديات المتواصلة في مجال رضا الزبائن، فهي طريقة ذكية لإدارة العمل، تضع العملاء أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حل أفضل.
- تعتبر منهجية six sigma منهجاً للتطوير والتحسين، فهو استراتيجية تمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال التصميم ومراقبة أنشطة العمل اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد، وتستغل الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وفي الوقت نفسه تلبي احتياجات العميل وتحقق القناعة والرضا عليه.

ومن خلال ما تم ذكره من التعريفات السابقة يتبين لنا أن six sigma هي:

عبارة عن منهجية فهي تسعى لتحقيق التطوير والتحسين المستمر للوظائف الأساسية للمؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المتمثلة فيما يلي:

- تخفيض التكلفة- تحسين الإنتاج- النظرة المتفحصة لحاجات العملاء- تقليل زمن دورة الإنتاج - التحسين المستمر للإنتاج والخدمات- زيادة الحصة السوقية- تخفيض نسبة العيوب في المنتجات والخدمات.

¹ - محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية six sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، 2019/02/01، ص147.

مستويات السيجما (σ):

يوجد عدة مستويات لسيجما والتي تمثل بالطبع عدة مستويات للجودة فكلما ازداد العدد المرافق لسيجما دل ذلك على زيادة في مستوى الجودة وبالطبع انخفاض نسبة العيوب في المنتج، والعكس صحيح فكلما قل العدد المرافق لسيجما دل ذلك على انخفاض مستوى الجودة، هذا ويوجد في قطاعات معينة تستخدم ثمانية سيجما -Eight Sigma- بدلاً من Six Sigma - مثل قطاع الخطوط الجوية وقطاع طب وجراحة العيون، يوضح لنا الجدول أدناه مستويات سيجما ونسبة العيوب عند كل مستوى أسفل المنحنى الطبيعي:

مستويات السيجما (σ)	عدد العيوب في المليون فرصة	المردود (%)
1	691462	68,27 %
2	308538	95,45 %
3	66807	99,73 %
4	6210	99,9937 %
5	233	99,99942 %
6	3,4	99,9999998 %

الجدول (1): مستويات السيجما (σ)

المصدر: سمر خليل إبراهيم جواده، مدى توافر مقومات ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص: 55

البناء التنظيمي ل six sigma:

إن تطبيق منهجية six sigma يرتبط بوجود لأدوار جديدة ومهام جديدة للعاملين فيها بعض هذه المهام لها مسميات خاصة مستوحاة من تقييم المستويات في فن الكاراتيه بألوان الأحزمة وتعود هذه المسميات لأحد الخبراء في شركة مور وتولا ويقسم العاملون في مشاريع six sigma إلى مستويات كالآتي¹:

❖ قائد التنفيذ Implementation Leader: ويقع على عاتق هذا الشخص تنظيم كافة

جهود six sigma وعادة يكون في منصب نائب الرئيس ويتواصل مباشرة مع الرئيس

التنفيذي للمؤسسة او الإدارة العليا، إما أن يكون قائد تنفيذ خبيراً في مجال التطوير

¹ - محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية six sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، مرجع سبق ذكره، ص151.

- التنظيمي و الجودة أو يكون مدير تنفيذي داخل المؤسسة أو ذو خبرة ومهارات إدارية و قيادية. والهدف النهائي من هذا المنصب هو قيادة طريقة التفكير والأدوات والإجراءات المتعلقة بمنهجية six sigma فهو يمثل ضمير الإدارة العليا ويساعد أعضائها في الحفاظ على ممارسات six sigma ويكون مسؤولاً عن تنفيذ الخطط تطبيق منهجية six sigma.
- ❖ **البطل:** هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو مشاريع الفرق العاملة وغالبا ما يكون عضو في مجلس الإدارة ومسؤوليات البطل هي:
- التأكد من سير المشاريع بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإدارية العليا للمؤسسة ويقدم النصائح المناسبة عند تعارضها.
 - إطلاع فرق العمل على أهم التطورات وسير المشاريع.
 - توفير المصادر التي تحتاجها الفرق. ومراجعة المهام وخطوات المشاريع.
 - الربط بين مشاريع six sigma في المؤسسة والتفاوض في حل النزاعات.
- ❖ **الحزام الأسود الرئيس Master Black Belt:** يكون هذا الشخص بمثابة مدرب ومراقب ومستشار للأشخاص الذين يقومون بدور الحزام الأسود، ويكون الحزام الأسود الرئيس خبير في الأدوات التحليلية ل six sigma مع خلفية علمية في الهندسة أو العلوم أو درجة علمية عليا في إدارة الاعمال. ويقوم الحزام الأسود الرئيس بمتابعة الأحزمة السوداء والتأكد من سير فرق العمل وفق الخطط الموضوعة. كما يقدم النصائح والمساعدة في المهام المتعلقة بجمع المعلومات وعمل التحليل الاحصائي وتصميم التجارب والتواصل مع المدراء.
- ❖ **الحزام الأسود Black Belt:** يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في six sigma، فالحزام الأسود هو وظيفة دائمة حيث يقوم هذا الشخص بتحري فرص التغيير المؤثرة، ثم تطبيقها لتحقيق النتائج، إن فرق six sigma لا تعمل بفعالية ما لم يتواجد الحزام الأسود قوي يمتلك مهارات عديدة مثل القدرة على حل المشكلات وجمع وتحليل البيانات، والخبرة التنظيمية والقيادة والتدريب والحس الإداري الجيد. بالإضافة إلى أنه لا بد من أن يكون ملما بإدارة المشاريع، ويعمل الحزام الأسود مع الفرق المشروع المكلف ب six sigma ويكون مسؤولاً عن هذه الفرق وعن وقت بدأ العمل بالمشروع كما يساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وبعملهم ويشارك في تدريبهم ويحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة منه. وعادة ما يكون الحزام الأسود من الإدارة الوسطى، ويوصف بأنه المنقذ الذي يغير المنظمة ويوفر لها فرص التغيير.
- ❖ **الحزام الأخضر Green Belt:** هو شخص مدرب على مهارات سيجما بمستوى يقترب من الحزام الأسود ولكنه يعمل كعضو في فريق six sigma، وتكون تلك المسؤولية جزئية

بحيث يعمل في وظيفة أخرى داخل المؤسسة، وقد قامت الشركات الكبرى التي طبقت منهجية six sigma مثل جنرال إلكتريك بتدريب مجموعات كبيرة من موظفيها ليصبحوا الحزام الأخضر، ويتلخص دور الحزام الأخضر في التأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بمنهجية six sigma وإدراجها في أنشطة المؤسسة اليومية.

2- أهمية وأهداف six sigma

2-1- أهمية منهجية six sigma (6σ)

يمكن تلخيص أهمية six sigma والمزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها كما يلي¹:

- ✓ تغير ثقافة المنظمة باتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ✓ التحسينات الجوهرية التي تحدثها هذه المنهجية في العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- ✓ رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولاءهم للمنظمة.
- ✓ زيادة الوعي والادراك بطرق حل المشكلات وطرق استخدام الأدوات وتقنيات ما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين العمل الجماعي على مستوى المنظمة ككل.
- ✓ زيادة كفاءة القرارات الإدارية المختلفة نتيجة الاعتماد على البيانات والحقائق بدلاً من الافتراضات والتوقعات.
- ✓ تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية مما ينعكس على الأرباح أكثر أو جودة أعلى في الخدمات المقدمة، حيث أشار العديد من الباحثين لدور هذه المنهجية في خفض تكاليف الجودة، حيث أن زيادة مستوى six sigma بمستوى واحد يؤدي إلى تحسين صافي الدخل بما يقرب من 10%.

2-2- أهداف منهجية six sigma (6σ):

يهدف منهجية six sigma إلى مساعدة العاملين ليقدموا في النهاية منتجات وخدمات ليس بها عيوب أو أخطاء defect free، وهو طريق يتفهم دائماً أن هناك مجالاً دائماً للخطأ حتى في أفضل تصميم للمنتجات والخدمات وقد يسمح بهذا الخطأ عند مستوى أداء 99,9997 % حيث نلاحظ أن المنتجات أو الخدمات يمكن القيام بها بأقل نسبة خطأ ممكن.

إن سيجما ستة (6σ) في سبيل تحقيق أهدافها تركز على ثلاث مناطق رئيسية وهي¹:

¹ - محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية six sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، مرجع سبق ذكره، ص148.

- زيادة رضا الزبائن.
- تقليل وقت الدورة الإنتاجية.
- تقليل العيوب والأخطاء.

ويعد التطوير في هذه المناطق أهدافا عليا للمنظمات التي تتبنى نظام (σ6)، حيث يعطيها الظروف الملائمة لتوفير الفرص للاحتفاظ بالعملاء، وفتح أسواق جديدة ومنافذ للتصدير، والمترتب على السمعة الجيدة للأداء المتميز في المنتجات والخدمات.

وتوجد عدة مناطق أخرى لأهداف استخدام منهجية six sigma نذكر منها:

- أ- القضاء على الانحراف في العمليات الإنتاجية.
- ب- زيادة الربحية والقدرة التنافسية للمنظمة.
- ت- تحسين النوعية والجودة.
- ث- أحداث تغيير بالعمل الإداري والمنظمي.
- ج- تقليل التكلفة والمصروفات.
- ح- متابعة التطور التنافسي والتغير العالمي.

3- فلسفة عمل منهجية six sigma والأدوات والأساليب اللازمة ل six sigma

3-1- فلسفة عمل منهجية six sigma:

يتمثل هدف six sigma في تخفيض الاختلافات في العمليات بتطبيق منهجية التحسين المستمر للحد من العيوب في العمليات أو التصميم أو إعادة التصميم والتي تستعمل لإيجاد منتج خال من العيوب. ومن أجل تحقيق هذا المسعى نستخدم طريقتين من أجل تحقيق التحسينات في المنتج باستمرار وتعرف الأولى بـ **DMAIC** أي (Define, Measure, Analyse, Improve, Control)، وهي (تحديد، قياس، تحليل، تحسين، رقابة) وهي خطوات عملية منظمة أساسها البيانات والمعلومات والمعالجة للإحصائيات وفق أدوات six sigma لحل مشاكل العمل والتوصيات للتحسينات باستمرار، أما الطريقة الثانية فهي **DMADV** أي (Define, Measure, Analyse, Design, Verify)، وهي (تحديد، قياس، تحليل، التصميم، التحقق) وفيما يلي سنقوم بشرح الطريقتين:

3-1-1- نموذج DMAIC¹:

يشتمل على العناصر التالية:

أ- **التحديد Define**: حيث يبدأ التطبيق بتحديد العملية والسؤال عن هم العملاء وماهي مشكلاتهم، ومن ثم تتحد الخصائص الرئيسية الهامة من وجهة نظر العميل والمرتبطة بالعمليات، ويتم تحديد ظروف المخرجات الحالية بالتوازي مع عناصر العملية.

ويضيف (Muir,2006) أن هذه الخطوات تتمثل في صياغة مشكلة الأعمال التي تتمثل في:

- تغير وجهة النظر-كيف تعجل العملاء ينظرون اليك؟
- تطوير دستور الفريق -ماذا نتوقع من أعضاء الفريق أن يفعلوا؟
- غرض عملية الأعمال Business Process (العملية الاجرائية) -ماهي العمليات الاجرائية الفرعية التي نريد أن تنفذ.

ب- **إجراء القياس Measure**: يعتمد التركيز التالي على قياس العملية حيث يتم تصنيف الخصائص الرئيسية وتحديد نظم القياس وجمع البيانات ويضيف (Muir,2006) أن القياس هو تحديد رغبات العميل وحاجاته وتقييم كيف يمكن أن نفشل في انجاز ذلك حتى يمكن تقاديها، مع تحديد المقاييس الأساسية للعملية من أجل المقارنة المستقبلية، كما يذكر أن يتمثل في جمع البيانات الصحيحة من حيث:

- اختبار العناصر الحرجة أو الأساسية للجودة (CTQs)-أي ما هو العمل من أجل تحسين؟

- تحديد معايير الأداء-ماهي أفضل طرق للقياس؟

- صلاحية نظام القياس-هل يمكن أن تثق في بيانات المخرجات؟

ج- **التحليل Analyse**: بعد أن يتم جمع البيانات فإنه يتم تحليلها والغرض من ذلك هو تحويل بيانات الخام إلى معلومات للتزود بالبصيرة والرؤية السليمة داخل العملية ذاتها ومن ثم القدرة على تحديد الأسباب الأساسية والأكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية. ويضيف (Muir,2006) أن التحليل يتمثل في تحويل المشكلة إلى مشكلة إحصائية من حيث:

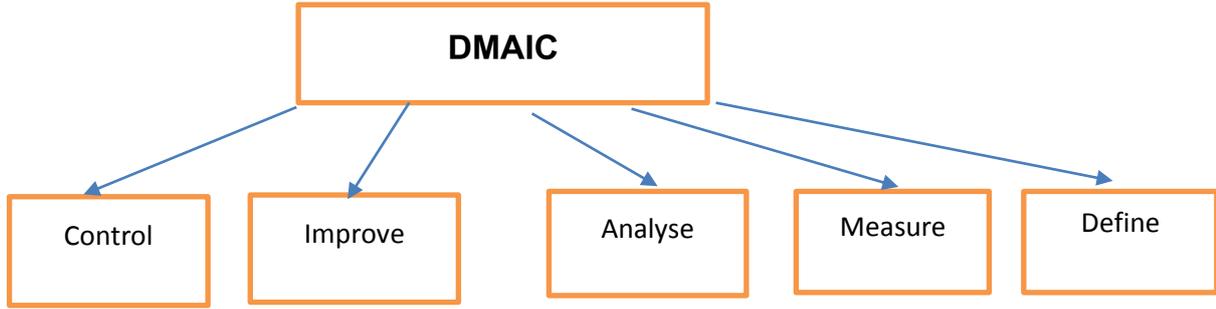
- تثبيت قدرة العملية.

¹ - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، تقييم المنهج المتكامل لاستبعاد الفاقد وستة سيجما بالبنوك المصرية، كلية التجارة جامعة عين الشمس، 2006، ص3.

- تعريف هدف الأداء-كيفية انجاز الأفضل والمحافظة عليه.
- تحديد عمليات الأعمال (BP) (العمليات الاجرائية) المتعددة ومصادر التغيير- ماهي العوامل (Xs) التي تستطيع أن تغيرها؟
- د- **التحسين Improve**¹: وفيها يتم التطوير حلول للمشكلة وإجراء التغييرات على العملية-ذلك أن نتائج التغييرات يتم رؤيتها في صورة مقاييس محددة. وفي هذه الخطوة فإن المنظمة يمكن أن توازن وتقرر هل التغييرات التي يتم اجراءها مفيدة، وما إذا كان هناك تغييرات أخرى يجب وضعها وتكون ضرورية، ويضيف (Muir,2006) أن التحسين هو تطوير الحل العملي من حيث:
 - تقنية الأسباب المحتملة-ما هو الطريق الصحيح للمشكلة؟
 - تثبيت العلاقة بين العوامل والمخرجات-كيفية التنبؤ بالمخرجات؟
 - اختيار أفضل استراتيجية للتحسين-كيف يمكن تعظيم تأثير الحل الأفضل وجعله حيوي بالنسبة للجودة؟
- هـ- **المراقبة Control**²: من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة، فإن هذه العملية لا ينبغي أن تتوقف بل دوماً هناك مجالات في حاجة إلى تحسين. ولهذا الأساس، وبموجب هذه المرحلة التي تركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض، فإنها يجب ان تراعي أساساً ما يلي:
 - معايير قياس الأداء باستمرار.
 - إجراء عمليات القياس.
 - تصحيح الانحرافات إن وجدت في وقتها المحدد.
- وكل تلك المراحل ضمن طريقة (DMAIC) تتم بتعاون وتنسيق عالي رفيع المستوى بين جميع المسؤولين والفرق المشار إليها بموجب منهجية six sigma بمختلف وظائفها وأدوارها، حيث تعمل هذه الأطراف مجتمعة دوماً على تحقيق النجاح والتميز.
- ويمكن اختصار نموذج DMAIC في المخطط التالي:

¹ - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، تقييم المنهج المتكامل لاستبعاد الفاقد وستة سيجما بالبنوك المصرية، مرجع سبق ذكره ، ص4.

² - محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية six sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، مرجع سبق ذكره، ص 154.



الشكل 2: نموذج DMAIC

المصدر: إعداد الطالب بناء على النموذج

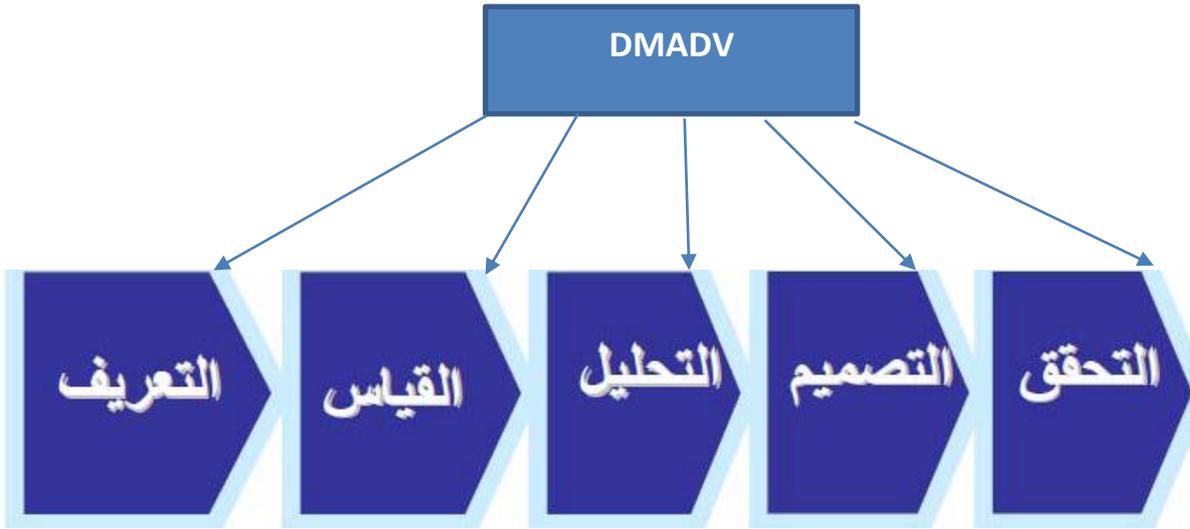
3-1-2- نموذج DMADV:

يشتمل على العناصر التالية¹:

- أ- **التعريف Define**: تحديد أهداف تتسق مع احتياجات العملاء والمشاريع الإستراتيجية.
- ب- **القياس Measure**: قياس وتحديد لخصائص التي لا غنى عنها للجودة، إمكانات المنتج، إمكانات عمليات الإنتاج، والمخاطر.
- ج- **التحليل Analyze**: لوضع وتصميم البدائل.
- د- **التصميم Design**: تفاصيل التصميم، (وضع التصميم الأمثل، ووضع خطة للتحقق منه) قد تتطلب هذه المرحلة تطبيق أسلوب المحاكاة.
- هـ- **التحقق Verify**: التحقق من التصميم، وتطبيق تجربة أولية، وتنفيذ عمليات الإنتاج.

يمكن اختصار نموذج DMADV في الشكل الآتي:

¹ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 40.



الشكل 3: نموذج DMADV

المصدر: إعداد الطالب بناء على النموذج

3-2- الأدوات والأساليب اللازمة ل six sigma

إن منهجية الستة سغما عبارة عن نظام استراتيجي شامل ومنظم يتكون من مجموعة من الأدوات والتي تعمل على ترابط ونجاح المنظمة، فهو نظام شامل يشدد على إرضاء الزبائن وهو نظام منظم لأنه يعتمد منهج مكون من مجموعة من المراحل وهو مجموعة أدوات لأنه يستخدم ويشكل كبير أدوات إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي بعض من هذه الأدوات¹:

❖ **مخطط باريتو (Pareto Diagram)²**: إن تحليل باريتو و التسمية متأية من اسم الاقتصادي الإيطالي في القرن التاسع عشر (فيلدرينو باريتو V. Pareto) أداة لتركيز الاهتمام على المشكلات المهمة، حيث إن هذا التحليل يقوم على أن عددا قليلا من أنواع التلف تكون مسؤولة عن النسبة الأكبر من حالات التلف التي تحدث، وتحليل باريتو يدعى أحيانا قاعدة (80/20)، وهي تشير إلى أن (20%) من أنواع التلف تمثل تقريبا (80%) من مجموع حالة التلف، أو من مجموع كلف التلف، لهذا فإنه لتحسين الجودة يكون ضروريا التركيز على معالجة أنواع قليلة (20%) من أنواع التلف، ليؤدي إلى إزالة (80%) من مجموعة حالة التلف، في حين أن الأنواع الأقل أهمية؛ حيث إن الجهود التي تبذل قد تكون كبيرة إلا أن النتائج المحققة منها محدودة الأهمية.

¹ - توفيق زباني، خديجة العرابي، ستة سغما - Six Sigma - مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

❖ **مخطط السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram):** ويدعى أيضاً مخطط عظم السمكة (Fischbone Diagram) لأنها تأخذ شكل السمكة كما تسمى مخطط كاورو إيشكاوا الذي طور هذه الأداة المساعدة للعمال الذين يهتمون بحل المشكلة عن طريق عدد العوامل المطلوب اختيارها، حيث تساعد على عرض وتحديد العوامل وآثارها على المشكلة مما يساعد فيما بعد على توجيه الجهود نحو معالجتها بشكل أفضل وأكثر تنظيماً.

❖ **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تستخدم المقارنة المرجعية لمقارنة عملية مع عمليات تعد مثالية بغية تشخيص فرص تحسين الجودة. ويقصد بها مقارنة العمليات وأداء المنتجات والخدمات مع نظيراتها المثالية وتساعد هذه التقنية على تحديد الأهداف ووضع أسبقيات تهيئة الخطط التي تؤدي إلى النجاح في المنافسة في الأسواق.

❖ **عصف الأفكار (Brainstorming):**¹ يستخدم عصف الأفكار لتشخيص الحلول الممكنة للمشاكل وتحديد الفرص الكامنة لتحسين الجودة، وتتم هذه العملية بمرحلتين: مرحلة توليد الأفكار بحيث تعقد جلسة لعصف الأفكار تطرح فيها قائمة من الآراء بهدف توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار. ثم مرحلة الإيضاح وهذه المرحلة يستعرض الفريق قائمة الأفكار للتأكد من استيعابها ومن ثم تقييمه.

❖ **المخطط الشجري (Tree Diagram):** يستخدم المخطط الشجري لتوضيح العلاقات والهيكل البنوي للأفكار التي وصل إليها عصف الأفكار. ويمكن استخدام هذا المنهج لربط احتياجات الزبائن مثل القيمة الجيدة مع بعض المتطلبات الخاصة مثل التكلفة المنخفضة للتركيب والتكلفة المنخفضة للصيانة... إلخ. وتساعد هذه الأداة في فعاليات التخطيط وكذلك في حل المشاكل.

4- فوائد ستة سغما Six Sigma:

تعمل على وضع الزبائن في المقام الأول، وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل، وتعود على المنظمة بالعديد من الفوائد سيتم التطرق لها في الآتي:

أ- يضمن تطبيق ستة سغما المعرفة الدائمة والمستمرة بحاجات الزبون ومتطلباته وما هي التغيرات التي قد تطرأ عليها.

ب- يضمن تطبيق ستة سغما تحسين مستوى الأداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على مستويات الأداء (الربحية والتكلفة).

ت- يضمن تطبيق ستة سغما الحد من تكلفة الجودة الرديئة (عيوب الإنتاج)، وما ينتج عنها من مشاكل مثل التأخر في موعد التسليم، عدم رضا الزبائن، وفقد عدد من الزبائن.

¹ - توفيق زباني، خديجة العرابي، ستة سغما - Six Sigma - مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره،

ث- القدرة على تقليل من العمليات التي لا قيمة لها والتركيز على العمليات ذات الخصائص الحرجة في الجودة.

ج- تحسين مستوى تتاعم الخدمات من خلال الإنتاج المنظم وتقليل انحرافات الإنتاج.

ح- زيادة التزام العاملين.

خ- زيادة الوعي والإدراك في طرق حل المشاكل وطرق استخدام الأدوات والتقنيات ما يؤدي ذلك إلى زيادة رضا الموظفين.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة و six sigma

إن منهجية six sigma تعتبر بمثابة رؤية إدارية استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت-الطاقة الذهنية-الطاقة المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، وتسعى لتحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على العملاء وتحليل احتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصورة دورية، فهي تمثل في ان واحد كل من الرؤية والهدف والرمز في مبادرة الجودة، وهي تتضمن العناصر التالية:

1- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): التي توفر الأدوات والأساليب اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطوير وتحسين العمليات داخل المنشأة.

2- المراقبة الإحصائية للعمليات (Statistical Process Control): حيث يتم استخدام أدوات القياس والتحليل لمراقبة العملية والتدخل في حالة حدوث الانحرافات عن الخصائص القياسية للجودة.

3- طريقة إدارية عصرية تهدف إلى تحقيق مستويات أداء قريبة من الكمال تقوم على تطوير وتحسين العمليات والتركيز على إرضاء العميل.

من المهم جداً فهم أن الجودة الشاملة و six sigma مرتبطان مع بعضهما وأن التحسن في أحدهما يؤثر على الآخر بشكل جذري، ولكن هذا لا يعني أن six sigma منفصل عن إدارة الجودة الشاملة، بل على العكس ستة سغما هي استراتيجية من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى ما تسعى إليه بقية هذه الاستراتيجيات ألا وهو تحقيق أداء أفضل يتحسن بشكل دائم وإلى الأبد¹.

بالرغم من أن ستة سيجما هي امتداد لإدارة الجودة الشاملة، وأن كلاهما يركزان على الزبون ويتم اتخاذ القرارات على أساس بيانات حقيقية إلا أنه لا يخفى وجود العديد من الاختلافات فيما بينهما، ومن أهم هذه الاختلافات أن الجودة على عمليات التحسين المستمرة الشاملة تركز جودة المنتج خلال جميع مراحل إنتاجه ولها تكلفة. أما (Six Sigma) ، فإنها تركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة. إضافة إلى أن ستة سغما، تخترق كل قسم من أقسام المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تطبق الجودة ضمن أقسام معينة.

¹ - توفيق زياني، خديجة العرابي، ستة سغما - Six Sigma - مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره،

إدارة الجودة الشاملة تربط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية بشكل أفضل على المستوى الاستراتيجي عن المستوى التشغيلي، بينما منهجية six sigma أكثر ملائمة لاختيار المقاييس المالية وربطها بمقاييس غير المالية على مستوى العمليات التشغيلية.

منهجية six sigma تعتمد على دمج العنصر البشري في تطبيق بصورة كبيرة لدى يحصل العاملون في مختلف المستويات التنظيمية على تدريب مكثف من ضمن النظام الأحزمة القتالية على كيفية تعامل مع المشاريع six sigma، كما تعد العلاقة طويلة الأجل والقوية مع الموردين هي إحدى الركائز six sigma، بينما إدارة الجودة الشاملة لا توضح مدى مساهمة العاملين، والموردين، والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، والأطراف ذات الصلة كذلك في تحقيق استراتيجية المنظمة حيث تركز على العلاقة مع العميل الخارجي وحملة الأسهم أو الملاك.

إدارة الجودة الشاملة تقوم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل يتم متابعة تنفيذها من خلال مجموعة متكاملة من الأبعاد التنظيمية لتغطي مختلف جوانب الأداء للمنظمة، بينما منهجية six sigma لم تتمكن six sigma من ربط الأهداف الخاصة بالمشاريع باستراتيجية المنظمة، كما أنه لم يتم تجميع القياسات وربطها لقدرة التنظيمية ككل.

إن التكامل بين منهجية six sigma وإدارة الجودة الشاملة له انعكاس كبير على الأداء المالي في المنظمة وخاصة بما يتعلق بإدارة الاستراتيجية للتكلفة والتي تعرف على أنها¹:

"مجموعة من المداخل والأساليب والأنشطة التي يستخدمها ويمارسها المديرون لدعم قرارات التخطيط والرقابة في الأجل القصير والطويل وذلك بهدف زيادة القيمة للعملاء وتخفيض تكلفة المنتجات والخدمات".

ويمكن إنجاز أثر التكامل بين منهجية six sigma وإدارة الجودة الشاملة على المنظمة فيما يلي:

*تحسين الأداء المالي بكل مؤشرات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة العائدات والأرباح.

*تحديد متطلبات العملاء بدقة الأمر الذي يضيف قيمة لرأس مال العملاء أو رأس مال الزبائن.

*دعم التحسين المستمر للعمليات والمحاولات الوصول إلى نقطة العيوب الصفرية.

*تدريب المكثف للعاملين على مفاهيم منهجية six sigma وربطه بنظام الحوافز.

¹ - أكرم محمد حشيش، الموسوعة لإدارة المخاطر المصرفية، ط1، توزيع دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017، ص838-839.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث نقوم بعرض أبرز الدراسات المتعلقة بالموضوع ونذكر أهم الفروقات بين تلك الدراسات ودراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

في هذا المطلب نتحدث عن أهم الدراسات العربية التي لها علاقة بالموضوع.

1- أهمية استخدام منهجية six sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام.

✓ تهدف هذه الدراسة إلى تعريف المسؤولين في الجمعيات الخيرية وبالخصوص جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية بمنهجية six sigma وتوضيح الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التطبيق الصحيح لها من أجل تشجيعهم على تبنيها، مساهمة في الارتقاء بها نحو العالمية والسير بها نحو التميز.

✓ قام بهذه الدراسة كل من الدكتورين محمد جعفر هني ونورين بومدين وقد تم نشر هذه الدراسة في 2019/02/01.

✓ اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبتعداه إلى التحليل والربط والتفسير عند الحديث عن منهجية six sigma وأدواتها وانعكاساتها في تحقيق الجودة في القطاع الخيري وجمعيات رعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية.

✓ الكلمات المفتاحية في هذه الدراسة هي: الجودة الشاملة، six sigma، الجمعيات الخيرية، رعاية الأيتام.

✓ قام الباحثان بتقسيم دراستهما إلى ثلاثة محاور في إطار الإجابة على الإشكالية:

- ما مدى مساهمة منهجية six sigma في تطوير جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام؟
- المحور الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخيري السعودي.
- المحور الثاني: منهجية six sigma كألية لتطوير الجودة أداء الجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية.
- المحور الثالث: متطلبات تطبيق منهجية six sigma في الجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام.

✓ لقد توصل الباحثان في دراستهما هذه إلى النتائج التالية:

- لقد خاض القطاع الخيري السعودي مرحلة لا بأس بها في مجال الجودة من خلال التطبيقات الاحترافية في مجال إدارة الجودة الشاملة ومنها تحقيق متطلبات المواصفات القياسية العالمية لنظم الإدارة الايزو 9001 والحصول على شهادتها وتطبيق معاييرها بشكل مستدام.
 - يعد مفهوم six sigma من المفاهيم الحديثة في إدارة وضمان الجودة يقوم على مبدأ مستويات متميزة في الجودة بتخفيض العيوب إلى 3.4 عيب لكل مليون فرصة.
 - يحقق مفهوم six sigma عدد من المزايا للجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام منها تحسين الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتحسين مستويات الجودة في برامج رعاية الأيتام.
 - يحتاج تطبيق six sigma في جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة إلى دعم جهود ومشاركة جميع العاملين لديها.
- 2- ستة سغما (six sigma) مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الاعمال - عرض تجربة موتورولا -
- ✓ تعددت أهداف هذه الدراسة وسوف نذكر بعضا منها:
 - إظهار مختلف المفاهيم المتعلقة ب six sigma.
 - إبراز ستة سغما كمنهجية جديدة تسعى إلى رفع الجودة وخفض التكاليف.
 - توضيح كيفية تطبيق ستة سغما والنتائج التي يمكن تحصيلها من التطبيق.
- ✓ قام بهذه الدراسة كل من الأستاذين زياني توفيق والعرابي خديجة من جامعة طاهري محمد بشار سنة 2018.
- ✓ اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع توظيف الأشكال والجداول.
 - ✓ الكلمات المفتاحية للبحث كانت: إدارة الجودة الشاملة، تكلفة، جودة، زبون، six sigma.
 - ✓ قام الباحثان بتقسيم دراستهما إلى ثلاث محاور للإجابة على الإشكالية:
 - كيف تمكنت ستة سغما (Six Sigma) من تحقيق الجودة العالية والتكلفة المنخفضة في أن واحد، وهل كان تطبيق موتورولا لها ناجحا؟
 - المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.
 - المحور الثاني: ستة سغما (Six Sigma).
 - المحور الثالث: دراسة نتائج تطبيق ستة سغما (Six Sigma) بماتورولا.
- ✓ لقد توصل الباحثين إلى النتائج التالية:
- ستة سغما (Six Sigma) منهجية وفلسفة واضحة تقوم برفع الجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية، وبذلك تقليل العيوب إلى 3,4 عيب في المليون فرصة

مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجودة لديها. وبذلك تجمع ستة سغما بين رفع الجودة وتقليل التكاليف.

- إن تطبيق ستة سغما يتم باتباع منهجية واضحة كما طبقت موتورولا منهجية (DAIMC) مع استخدام مجموعة من الأدوات الكمية والكيفية، والالتزام بمجموعة من المبادئ.
- اتساع نطاق تطبيق منهج ستة سغما تم اعتماده من قبل الجمعية الأمريكية كمييار مهم في تصنيف المنظمات الصناعية في أمريكا.
- النتائج المبهرة التي حققتها منظمة موتورولا جعلت المنظمات الكبرى تعمل وفق هذا المدخل، وقد حققت هذه المنظمات نجاحات كبيرة ومنتالية الأمر الذي جعل من منهج ستة سغما منذ ذلك الوقت وحتى اليوم منهجاً فعالاً في السعي نحو التميز والتحسين المستمر.

3- ابتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون

- ✓ مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر فرع العلوم التسيير
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بابتكار الخدمة المصرفية، وإدارة العلاقة مع الزبون.
- التأكيد على الدور الذي تلعبه ابتكار الخدمة المصرفية في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون
- إظهار مدى أهمية رضا الزبون وولائه في نجاح البنك واستمراره.
- التدريب على البحث العلمي وفق منهجية سليمة متماشية مع طبيعة البحث.
- ✓ قام بهذه الدراسة كل من الطالبتين بوراس نبيلة وزنفوفي كريمة من جامعة 08 ماي 1945 قالمة سنة 2011-2012.
- ✓ اعتمدت الطالبتان المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في جانب التطبيقي فقد اعتمدتا على منهج دراسة الحالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- وذلك من خلال معاينة مجموعة من الوثائق والسجلات في البنك مع توزيع استبيانات على العملاء والزبائن لمعرفة آرائهم حول الخدمة المقدمة من البنك وعن علاقتهم مع البنك كما اعتمدتا على أداتي المقابلة والملاحظة.
- ✓ الكلمات المفتاحية المعتمدة هي: الابتكار، الخدمة المصرفية، رضا الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون.
- ✓ قامت الطالبتان بتقسيم دراستهما إلى ثلاثة فصول للإجابة على الإشكالية:
- فيما يتمثل دور ابتكار الخدمة المصرفية في إدارة العلاقة مع الزبون بينك الفلاحة والتنمية الريفية؟ على النحو التالي:

- الفصل الأول: مرتكزات ابتكار الخدمة المصرفية.

- الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون.
- الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع إدارة العلاقة مع الزبون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة.
- ✓ توصلت الطالبتان في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تتفرد الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص تجعلها ذات طبيعة خاصة ومميزة عن باقي الخدمات من ناحية تسويقها وإنتاجها.
- يرتبط الابتكار في الخدمة المصرفية مدى قدرة المصرف على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتلبية احتياجات زبائنه ورغباتهم بشكل يتوافق مع توقعاتهم المسبقة حول مستوى أداء البنك.
- تعمل جودة الخدمة لي تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه للمصرف وضمان استمراريته ذلك وديمومته في الأجل الطويل.
- قياس رضا الزبون يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية لمعرفة تقييم المؤسسة وإعطائها مجالا لتحسين أدائها ومستويات الرضا لدى زبائنها.
- إن الفهم السليم للزبون، وميولته، ودوافعه وسلوكياته هي ثقافة لا بد أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة.

4- دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

- ✓ مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي قسم العلوم الاقتصادية
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- معرفة مساهمة جودة الخدمات في المحيط العام للمؤسسات وكيفية قياسها.
- بيان العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على أداء البنوك مما يساعد البنوك على تقديم خدمات أفضل.
- معرفة نوع العلاقات والأثر بين جودة الخدمات المصرفية وأداء البنوك التجارية.
- ✓ قامت بهذه الدراسة الطالبة كاهنة حركات من جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - سنة 2016-2017.
- ✓ اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في جانب التطبيقي فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة في بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالتي أم البواقي وعين مليلة- وذلك من خلال معاينة مجموعة من الوثائق والسجلات في البنك مع توزيع الاستبيانات ومعالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS.
- ✓ الكلمات المفتاحية المعتمدة هي: جودة الخدمات المصرفية، الخدمة المصرفية، الأداء، البنوك التجارية.

✓ قامت الطالبة بتقسيم دراستها إلى ثلاثة فصول للإجابة على الإشكالية:

ما مدى مساهمة جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية؟

على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية .
 - الفصل الثاني: مساهمة جودة الخدمات المصرفية في التأثير على أداء البنوك التجارية.
 - الفصل الثالث: دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء القرض الشعبي الجزائري وكالتي أم البواقي وعين مليلة.
- ✓ توصلت الطالبة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- جودة الخدمات المصرفية تركز بالدرجة الأولى على توقعات وحاجات الزبائن.
 - يعتبر نموذج الخدمة المصرفية ونموذج الأداء الخدمة من أبرز النماذج العلمية لقياس جودة الخدمة المصرفية.
 - تولي الوكالات البنكية محل الدراسة اهتماما كبيرا بجودة الخدمات المصرفية من حيث النماذج والطرق لقياسها وأساليب ومداخل لتحسين جودتها.
 - تتمتع الوكالات البنكية محل الدراسة بأداء جيد من خلال الإجابة على أسئلة الإستبيان المرتبطة بالأداء حيث تم التوصل إلى أن الوكالات البنكية يمتاز أدائها بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه البنك نحو المسار الأفضل والصحيح.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1- La méthode six sigma outil de Management par la Qualité Totale pour améliorer la production des entreprises Algériennes

- ✓ قام بهذه الدراسة الدكتور KHATIM Mohamed Laid في جامعة مسيلة.
- ✓ الكلمات المفتاحية: الجودة، تأهيل الايزو، إدارة الجودة الشاملة، ستة سيجما.
- ✓ يهدف هذا البحث لمعرفة:
 - معرفة استخدام طريقة ستة سيجما كأداة لنظام إدارة جودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
 - معرفة مستوى تلبية رغبات الزبون باستخدام منهجية six sigma.
 - معرفة مدى توفير الربحية من استخدام منهجية six sigma.

2- Adediran Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction (2008)

- ✓ تمثلت مشكلة البحث في المقارنة بين خطوط الطيران التي تتبع برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تطبقها والتي تمت مقارنة بينها من خلال ثلاث مؤشرات رضا العميل، أبرز أهمية رضا العاملين وفعالية العمليات وكذلك ربط مفهوم الجودة الشاملة بالأداء وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الطيران.
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى:
 - إبراز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران.
 - دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
 - معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران.
- ✓ توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
 - أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة استراتيجية يمكن للمنظمات اتباعها لتدخل سوق المنافسة.
 - من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب مشاركة جميع أفراد المؤسسة من الإدارة العليا إلى العاملين حتى العملاء.

3-Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigation With Focus on small Organization .

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى:
 - معرفة أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - تأثير إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المالي لها.
 - الطرق المتبعة التي عمل أثناء عملية التنفيذ والتجارب التي تملكها.

✓ النتائج المتوصل إليها:

- المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن بعض أبعاد إدارة الجودة ارتفعت مستويات الأداء فيها.
- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة متمثل في تركيز العملاء والقيادة الجيدة من طرف الإدارة.

✓ بنى الباحث بحثه بصياغة مجموعة من التساؤلات نذكر منها:

- ما هو تأثير التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة على أداء المالي للشركات؟
- ما هي الجوانب المهمة للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخاصة بالتغيرات اللازمة في المنظمات؟
- كيف نجحت تلك المنظمات الصغيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي المشاكل التي واجهتها أثناء عملية التطبيق؟

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لكي نستطيع المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة قمنا بتحديد مجموعة من النقاط التي تساعدنا للوصول إلى تحديد الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وإظهار القيمة المضافة لإثراء الدراسات السابقة وفتح المجال لدراسات أخرى تدخل ضمن التخصص.

وقد قمنا بتحديد الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول الآتي:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	المجال
يوجد بعض الاختلاف في الدراسات السابقة إلا أن الهدف الرئيسي يكمن في تحسين جودة الخدمة المصرفية.	تهدف إلى معرفة مدى تطبيق منهجية Six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية.	الهدف
شملت الدراسات السابقة مختلف المؤسسات الاقتصادية كما تنوعت كذلك فترة الدراسة بين دراسة وأخرى.	شملت الدراسة موظفي وزبائن البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية. سنة 2019-2020	فترة ومكان الدراسة
تنوع مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة حيث اشتمل على مؤسسات اقتصادية في مختلف القطاعات.	يشمل المجتمع زبائن وموظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية.	المجتمع
غلب على معظم الدراسات السابقة الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك عن طريق الاعتماد على المؤشرات.	اعتمدنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية أما في الدراسة التطبيقية فأخذنا عينة من موظفي وزبائن البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية.	المنهجية
حاولت معظم الدراسات السابقة توضيح دور إدارة الجودة الشاملة ومنهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية	حاولنا في دراستنا الحالية معالجة الإشكالية التالية: ما إمكانية نجاح منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية؟	الإشكالية
غلب على معظم الدراسات أسلوب تحليل الجداول والنسب المستخرجة من برنامج SPSS وذلك من الاستبيانات الموزعة على عينات الدراسة.	تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى مقابلة عينة الدراسة من أجل التوضيح وإزالة اللبس في الأسئلة إن وجدت.	الجانب التطبيقي والميداني

الجدول (2): الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الطالب وفق الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

بالنظر إلى تنوع وتوسع الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف، فإن كل البنوك تسعى إلى تحسين وابتكار وتطوير خدماتها المصرفية بما يحقق لها الربحية وكسب رضا الزبائن والعملاء وتقليل أخطاء وعيوب الخدمة المصرفية وتقليل زمن تقديمها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل من طرف البنك لموارده وطاقاته وامكانياته الداخلية واستغلال فرصه المتاحة من المحيط الخارجي، للوصول إلى أهدافه المرجوة، وإدارة الجودة الشاملة دور مهم في بلوغ تلك الأهداف من خلال الجانب الإداري وذلك عن طريق وظائف الإدارة المتعلقة بالجودة، وكذلك توفير كافة الإمكانيات اللازمة لعملية إنتاج الخدمة المصرفية لتكون هذه الخدمة ذات جودة عالية تحظى برضا العاملين و ذات مردودية فائقة لتكون وسيلة لدخول البنك في مجال المنافسة البنكية بصورة قوية، وللعاملين دور مهم في تقديم هذه الخدمة من خلال توفير الإدارة جوا ملائما والإمكانيات اللازمة و التنسيق بين هؤلاء العاملين (فريق العمل) لمجابهة المشاكل التي قد تعترض إنتاج الخدمة المصرفية بالجودة اللازمة، ولعل من أهم النماذج أو المنهجيات التي تستخدمها الإدارة منهجية six sigma ($\sigma 6$)، ذلك من خلال تصميم ومراقبة أنشطة العمل اليومية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة المتمثلة في تخفيض التكلفة، تحسين الإنتاج، النظرة المتفحصة لحاجات العملاء، تقليل زمن دورة الإنتاج، التحسين المستمر للإنتاج والخدمات، زيادة الحصة السوقية، تخفيض نسبة العيوب في المنتجات والخدمات، زيادة رضا العاملين.

الفصل الثاني

دراسة وتحليل تطبيق منهجية **six sigma**
ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية
بالبنك الخارجي الجزائري-وكالة غرداية.

التمهيد:

في هذا الفصل التطبيقي نقوم بدراسة تطبيقية حول الخدمات المصرفية الموجودة في البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية ومدى تطبيق منهجية six sigma في تحسين هذه الخدمات للوصول إلى الأهداف المرجوة.

نقسم الفصل إلى مبحثين في المبحث الأول نقوم بتقديم عام عن البنك الخارجي الجزائري ونتطرق أيضا إلى منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة فيها، أما في المبحث الثاني فنقوم بدراسة مدى وصول البنك إلى رضا العاملين وتقليل وقت الدورة الإنتاجية وتقليل العيوب والأخطاء عن طريق توزيع استبيانات موجهة إلى زبائن وموظفي البنك.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري ومنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.

نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، الأول نتحدث فيه عن البنك الخارجي الجزائري بشكل عام وعن وكالة غرداية بشكل خاص، أما الثاني فنتحدث فيه عن منهجية الدراسة الميدانية أما الثالث فنتحدث فيه عن الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول البنك الخارجي الجزائري (BEA)

الفرع الأول: البنك الخارجي الجزائري (BEA):

1- نشأة البنك الخارجي الجزائري:

أنشئ بموجب المرسوم رقم 204/67 في 01 أكتوبر 1967¹، برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد قيام الجزائر بتأميم مجموعة من البنوك الأجنبية وهي:

- بنك كريدي الليوني في 12 أكتوبر 1967 الذي بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية.
- الشركة العامة.
- بنك البحر الأبيض المتوسط.
- بنك تسليف الشمال.
- البنك الصناعي للجزائر.
- بنك باركليز الفرنسي.

وقد مر بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض)، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية.

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة، عرف البنك الخارجي الجزائري تغييرات جديدة، و يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988.

¹ - انظر القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01/10/1967.

2- تعريف البنك الخارجي الجزائري:

هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967¹، ويعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيرادات وإعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم، ومن خصائصه تمويل الاستثمارات على المستوى الخارجي والمحلي، منح أنواع مختلفة من القروض (القروض الاستثمارية، الاستهلاكية، قروض تشغيل الشباب، اعتمادات مستنديه... الخ)، ويقوم كذلك بتسهيل العلاقات الاقتصادية مع مختلف دول العالم.

3- وظائف البنك الخارجي الجزائري:

أسندت للبنك الخارجي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:

- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME، أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري².

وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور البنك الخارجي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسيرة هذا التطور نذكر أهمها فيما يلي³:

- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن.
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة.
- التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن.
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك.

¹ - المرسوم رقم 204/67، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01 أكتوبر 1967

² - شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 68.

³ - سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي الجزائري -bea- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2015-2016، ص

- تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

الفرع الثاني: البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية

1- تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية

أنشأت وكالة البنك الخارجي الجزائري بولاية غرداية المتواجدة في شارع 1 نوفمبر 1954 في 24 فيفري 1976 وتوسعت هذه الوكالة كغيرها من وكالات BEA- إلى تحسين وتوسيع خدمات البنك وتنفيذ السياسات التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وكان أول مدير للوكالة هو ايت يوثي، وأول رئيس مصلحة التجارة الخارجية كان بن قيه عبد القادر، وأول رئيس مصلحة الالتزامات والقروض هو نايلي محمد، وأول رئيس مصلحة الصندوق هو بن رايح موسى وبلغ عدد المستخدمين فيها 10 دائمين، ويوجد بنك خارجي واحد في غرداية.

2- الهيكل التنظيمي: انظر الملحق (3)

- **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للبنك الخارجي الجزائري على مستوى ولاية غرداية، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومن مهامه مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقرير دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.
- **نائب المدير:** يخلف المدير في حالة غيابه ويساعده في أداء المهام عن حضوره.
- **مصلحة التجارة الخارجية:** تعتبر بمثابة الوسيط بين المتعاملين والأجانب، في عمليات استيراد وتصدير، وتقوم هذه المصلحة بتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين وكذلك فتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج، وهي تستعمل بالإضافة إلى الاعتماد المستندي القرض المستندي والتحويل المباشر وتقوم بحاسبة التجارة الخارجية.
- **مصلحة الصندوق:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:
 - ❖ **قسم الودائع:** ويقوم باستلام طلب لفتح حسابات الودائع وتحديد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.
 - ❖ **قسم الشباك:** ويسمى أيضا قسم الدفع والقبض ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملاء، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها، العمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.
- **مصلحة الالتزامات:** وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام¹:

¹ - بناء على المعطيات المقدمة لنا من البنك الخارجي الجزائري - وكالة غرداية.

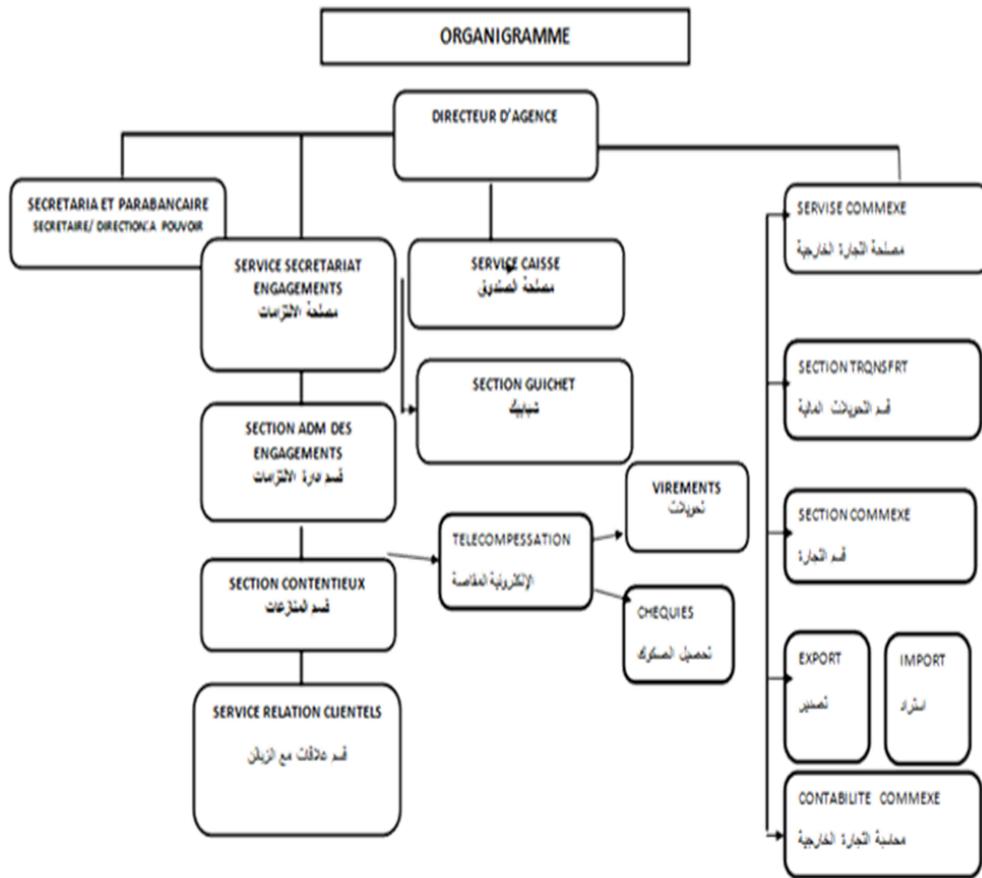
❖ **قسم المنازعات:** يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

❖ **قسم ادارة الالتزامات:** يهتم هذا القسم بتنفيذ الإجراءات والتعليمات بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة.

❖ **قسم العلاقات مع الزبائن:** يهتم هذا القسم بعلاقات البنك مع الزبائن حيث يقوم بإعطاء نظرة عن كيفية تعاملات البنك داخليا وخارجيا وأهم الإجراءات المتبعة من البنك.

وباختصار يمكن أن نختصر الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري لوكالة غرداية في

المخطط التالي:



الشكل -4- : الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية

المصدر: الوثائق الرسمية للبنك الخارجي الجزائري بغرداية

3- أهداف البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية:

- يسعى البنك الخارجي الجزائري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها كما يلي¹:
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.
 - التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني والخارجي.
 - تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية والاتصال.
 - تقديم الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات.
 - تقوية نظام الرقابة داخل كل المديريات التابعة.
 - تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.
 - وضع وكالات وفروع في الخارج.
 - تحقيق وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم.
 - توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- وفي صدد تحقيق تلك الأهداف قام البنك بأعمال ونشاطات متنوعة وبمستوى عالي من الجودة وذلك بتوفير وسائل تقنية وأنظمة معلوماتية جيدة وكذلك تنمية الموارد البشرية وذلك بتكوينهم وتطويرهم في مجال التعامل مع الزبائن وكذا استخدام الوسائل والتقنيات المتوفرة في البنك وتنمية مجال الاتصال داخل وخارج البنك.

4- الخدمات البنكية المقدمة من البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية:

- يقوم البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية كغيره من البنوك بتقديم عدة الخدمات من أجل تحقيق أهداف البنك ودخول مجال المنافسة البنكية والمتمثلة فيما يلي:
- ❖ سحب وإيداع الأموال: حيث يقوم البنك بتسليم المبالغ لصاحب الحساب وكذا استلام المبالغ منه من أجل وضعها في الحساب مع تسجيل العمليتين في الحساب.
 - ❖ فتح حسابات خاصة بالعملاء: حيث يقوم البنك بفتح الحسابات البنكية للعملاء بعد أن تتحقق شروط فتح الحساب في العميل وكذا دراسة العميل نفسه.
 - ❖ استلام الملفات الخاصة بطلبات القروض: يقوم البنك باستلام ملفات القروض من العملاء ثم يقوم بدراسة دقيقة حول القرض من أجل أخذ قرار منح القرض من عدمه.

¹ - اعداد الطالب بناء على مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية.

- ❖ **منح اعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين:** حيث يقوم البنك بضمان العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية حيث يضمن للمصدر الخارجي وصول أمواله إليه أما المستورد المحلي يضمن له وصول السلعة بالجودة والكميات المطلوبة.
- ❖ **إيداع واستلام الشيكات البنكية:** حيث يقوم البنك باستلام وإيداع الشيكات المقدمة من العملاء من أجل عمليات الخصم وإعادة الخصم.
- ❖ **تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى:** وهي أحد أهم وظائف البنك حيث يقوم بدراسة المشاريع المقدمة إليه لمعرفة مدى الجدوى منها وكذا تناسبها مع السياسة النقدية المطبقة من الدولة فإذا توفرت هذه الشروط في المشروع يقوم بالبنك بتمويله.
- ❖ **تقديم خدمات للمؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل:** حيث يقوم البنك بتقديم عدة خدمات للمؤسسات العمومية وكذا الخواص في إطار شروط البنك من أجل تحقيق أهدافه.
- ❖ **دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ الهامة:** حيث يقوم البنك بدراسة دقيقة حول القرض من أجل معرفة إمكانية تقديم القرض من عدمه، وفي حالة القروض ذات المبالغ الكبيرة فيجب على البنك إخضاع ذلك القرض لشروط المديرية من أجل اتخاذ قرار تقديمه أو رفضه.
- ❖ **تمويل عمليات الاستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك:** حيث يقوم البنك بتمويل عمليات الاستيراد والتصدير الخاصة بالتجارة الخارجية مع هيئات ذات علاقة بالبنك فقط بينما لا يقوم بتمويل العمليات التي تقام مع بلدان لا تتعامل معها الجزائر مثل إسرائيل.
- ❖ **بطاقة السحب:** استخدم البنك الخارجي الجزائري هذه البطاقة لأول مرة في عام 1995، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي معين أسبوعيا (يحدد البنك سقفه الأعلى)، باستخدام الموزعات الآلية المتواجدة في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات... الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك التالية:
CCP-EL BARAKA-CNEP-BEA-BADR-BDL-CPA.
- ❖ **بطاقة فيزا الدولية:** تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم استخدامها خارج الوطن في عمليات سحب وتسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتسبين لشبكة International visa، وتكلفة هذه البطاقة تقدر بحوالي 30 أورو وعلى

العميل بعد ثلاثة أشهر من الاستفادة من هذه البطاقة أن يحافظ في حسابه على 10.000
دج بالعملة الوطنية وعلى حوالي 1520 أورو كحد أدنى¹.

المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

في هذا المطلب نشرح منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة موضوع البحث بطريقة تتميز بدرجة كبيرة من الدقة والمصداقية، ارتأينا في
بحثنا هذا أن نصل إلى أدق التفاصيل عن تطبيق منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة
المصرفية، للوصول إلى المعلومات المطلوبة والأهداف المرجوة من المذكرة. ولبلوغ هذا الهدف فقد تم
استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد
تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات
في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها
وتحليلها باستخدام برنامج spss النسخة رقم 24، والاستعانة أيضا ببرنامج EXCEL، بهدف
الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل إشكالية موضوع
الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة يجب أولا تقديم تعريف بسيط للمجتمع:

المجتمع: هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو
غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة، أما إذا كانت المجموعة غير محددة فإنها تسمى
كون universe وهو أكثر شمولية وعمومية من المجتمع².

ومنه يكون مجتمع دراستنا من البنك الخارجي الجزائري.

2- عينة الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد عينة الدراسة يجب أولا تقديم تعريف بسيط للعينة:

¹ - سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي الجزائري -bea- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع
سبق ذكره، ص133.

² - شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص22.

العينة: هي جزء صغير من المجتمع أو مجموعة جزئية صغيرة من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع هو تطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع في الكثير من الأحيان وعدم خلو التطبيق على المجتمع من أخطاء.

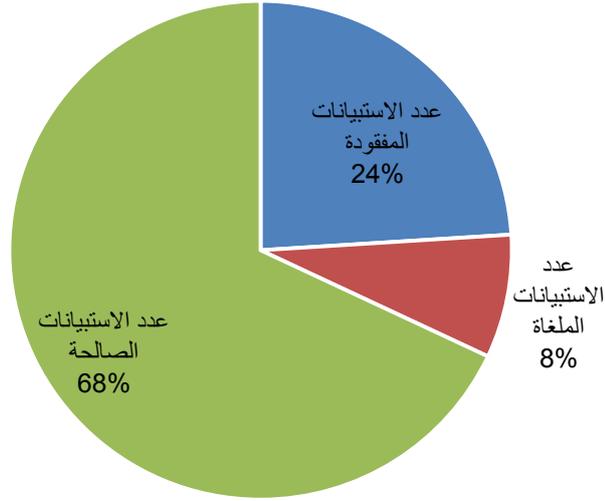
ومنه عينة دراستنا المتمثلة في موظفي وزبائن البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية، ويقدر حجم عينة الدراسة ب 25 موظف و 25 زبون فقد قمت بتوزيع 25 استبيان على الموظفين و 25 استبيان على الزبائن ولكن تم جمع 17 استبيان من الاستبيانات الموزعة على الموظفين و 2 منها ملغاة و 6 منها مفقودة، وتم جمع 14 استبيان من الاستبيانات الموزعة على الزبائن حيث 4 منها ملغاة و 7 منها مفقودة وهذا ما يمثل حجم العينة المدروسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدولين التاليين:

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	25	عدد الاستبيانات الموزعة
24%	06	عدد الاستبيانات المفقودة
08%	02	عدد الاستبيانات الملغاة
68%	17	عدد الاستبيانات الصالحة

الجدول (3): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان الخاصة بالموظفين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

ويمكن تمثيل النسبة المئوية للاستبيان كما يلي:



الشكل (5): احصائيات استبيان الموظفين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

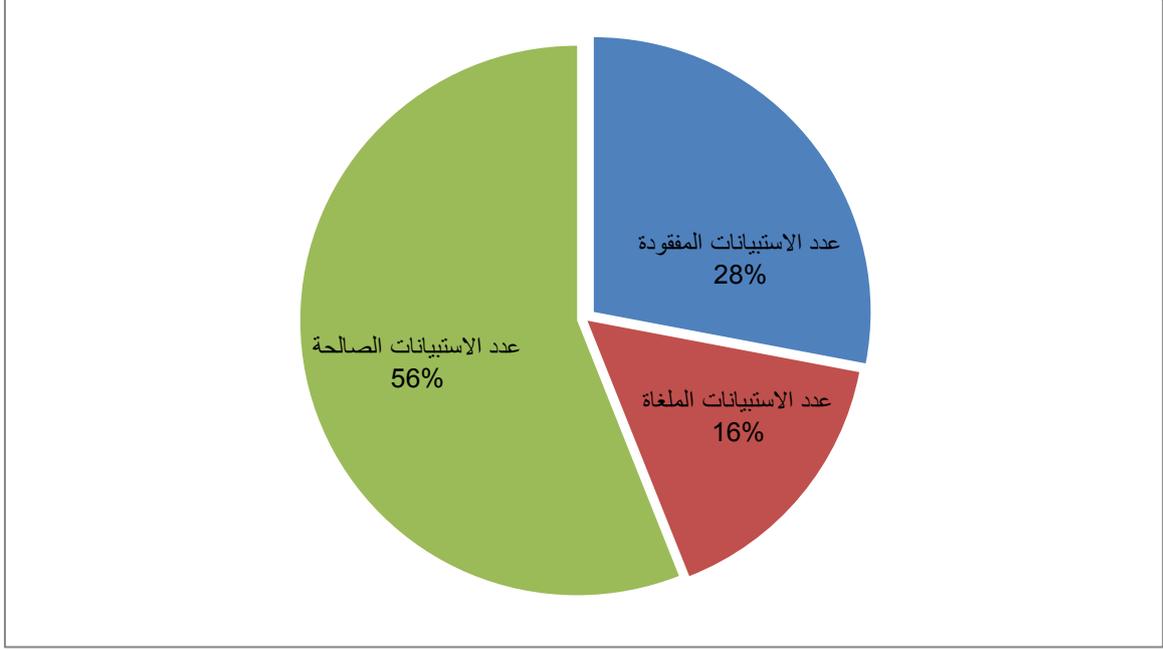
وسنوضح الاحصائيات استبيان الخاص بالزيائن في الجدول الاتي:

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
%100	25	عدد الاستبيانات الموزعة
%28	07	عدد الاستبيانات المفقودة
%16	04	عدد الاستبيانات الملغاة
%56	14	عدد الاستبيانات الصالحة

الجدول (4): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان الخاصة بالزيائن

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

ويمكن تمثيل النسبة المئوية للاستبيان كما يلي:



الشكل (6): احصائيات استبيان الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدولين:

- أن عدد الاستبيانات الصالحة من جانب الموظفين أكبر منها من الزبائن (14<17).
- أن عدد الاستبيانات الملغاة من جانب الزبائن أكبر منها من الموظفين (02<04).
- أن عدد الاستبيانات المفقودة من جانب الزبائن أكبر منها من الموظفين (06<07).

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب مبني على اسس منهجية بالاعتماد على ادوات عملية لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

1- أدوات جمع البيانات:

إن عملية اختيار أدوات الدراسة متعلق بطبيعة الموضوع فبعد قيامنا بالدراسة النظرية قمنا بإجراء دراسة ميدانية في البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية وذلك من خلال جمع المعلومات الاولية عن الوكالة من خلال المقابلة مع مدير الوكالة بالإضافة الى الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استمارة موجهة الى موظفي البنك ورؤساء مصالحه واخرى موجهة الى زبائنه قصد التعرف على مدى تطبيق منهجية six sigma في تحسين جودة خدمات المصرفية وذلك عن طريق الإجابة على

الأسئلة المتعلقة بأهداف six sigma في تحسين جودة الخدمات المصرفية وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على هذه الأدوات:

➤ المقابلة:

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد ومجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة وذلك بواسطة المحادثة ويختلف الأفراد المبحوثين تبعاً لعوامل عديدة اقتصادية اجتماعية وثقافية وفي دراستنا اعتمدنا على المقابلة مع الموظفين ورؤساء المصالح ومع الزبائن وذلك في شكل أسئلة متعلقة بالبنك بشكل عام مثل تاريخ نشأته وهيكله التنظيمي ومعرفة خدماته التي يقدمها، وكذلك معرفة مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة ومعرفة علاقتهم مع البنك ومعرفة حلولهم المقترحة للمشاكل التي يعانونها مع البنك لأخذها بعين الاعتبار من أجل الرقي بالبنك وتحسين علاقته مع زبائنه وكذلك معرفة الخدمات التي تود المؤسسة ابتكارها من أجل كسب المزيد من الزبائن وتحقيق أهداف لدخول مجال المنافسة البنكية.

➤ الملاحظة:

هي الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين، يقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقييمه¹.

انطلاقاً من زيارة المؤسسة يمكن جمع معلومات عامة حول التهيئة الداخلية للبنك ومظهر الموظفين خاصة رؤساء المصالح وعمال إدارة الزبائن وكيفية تعامل الموظفين مع الزبائن وردود فعل الزبائن على هذه التصرفات أيضاً وهذا كله عن طريق الملاحظة وهذا ما يوضح علاقة البنك بزبائنه ومعرفة أيضاً هيكل البنك الخارجي وذلك بملاحظة واجهة البنك وجودة مبنى البنك وشكله.

إن ملاحظة استفسارات الموظفين ونوع علاقتهم مع البنك ومعرفة مقترحاتهم أتاح لنا الفرصة لمعرفة الخدمات المقدمة من البنك ومدى رغبة إدارة البنك بتحسين جودة تلك الخدمات ومدى رغبتهم في ابتكار خدمات تكون جيدة وتنال رضا العملاء وبتكلفة قليلة لتحقيق أهداف البنك وخاصة هدف الربحية.

➤ الاستبيان:

هي تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي، وهي عبارة عن استمارة فيها مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيبين أو المبحوثين

¹ - عماد حسين المرشدي، وسائل وأدوات البحث العلمي التربوي، جامعة بابل، العراق، ص9.

بالإجابة عنها، وهي الوسيلة الأكثر استعمالاً في الحصول على المعلومات أو البيانات من المبحوثين ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، وهو يأخذ عدة أشكال.

إن التكامل بين استخدام هذه الأدلة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة قد روعي في إعداد وتصميم الاستمارة حسب المبادئ الأساسية التالية:

- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة.
- أسئلة محددة ودقيقة تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بغرض البحث وأهدافه.
- مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى نتائج.

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبيان لجمع البيانات حول تطبيق منهجية six sigma لتحسين الخدمة المقدمة من البنك محل الدراسة من خلال إجابة الموظفين والزبائن على فقرات الاستبيان.

قمنا بإجراء استبيانين الأول موجه إلى موظفي الوكالة ورؤساء المصالح (انظر الملحق 1) أما الثاني فموجه إلى زبائن البنك الخارجي الجزائري (انظر الملحق 2):

▪ الاستبيان الأول: الموجه إلى موظفي الوكالة ورؤساء المصالح:

وقد تم تقسيمه إلى 4 محاور:

- **المحور الأول:** يحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك، وهي معلومات أساسية.
- **المحور الثاني:** تضم أسئلة ذات أجوبة محددة لمعرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وعن المرتب وعن الحوافز المعمول بها وعلى المكافآت التشجيعية.
- **المحور الثالث:** تضم أسئلة ذات أجوبة محددة لمعرفة مدى قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت المحدد للخدمة وعن أسباب تأخر العاملين في تقديم الخدمات والحلول المقترحة ومعرفة تكاليف الخدمات هل هي كبيرة أو قليلة واقترح حلول من أجل تخفيض التكاليف إن كانت كبيرة.
- **المحور الرابع:** تضم أسئلة ذات أجوبة محددة لمعرفة مدى عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وعن أسباب وقوع الموظفين في هذه الأخطاء واقترح الحلول لتقليلها أو تجنبها كلياً.

▪ الاستبيان الثاني: الموجه إلى زبائن البنك:

وقد تم تقسيمه إلى 4 محاور:

- **المحور الأول:** يحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك، وهي معلومات أساسية.
- **المحور الثاني:** تضم أسئلة ذات أجوبة محددة لتقييم علاقة الزبائن بالبنك ومدى رضاهم عنهم وعن الخدمات المقدمة منهم.
- **المحور الثالث:** تضم أسئلة الهدف منها معرفة وقت وصول المنتج أو الخدمة لزيائن هل كما كان متوقع من طرف الزبائن أو جاءت متأخرة ومعرفة مقترحات الزبائن من أجل الوصل الخدمات إليهم بوقت مختصر وبتكاليف قليلة.
- **المحور الرابع:** تضم أسئلة الهدف منها معرفة مدى العيوب والاختفاء الموجودة في الخدمات المقدمة من طرف البنك من وجهة نظر الزبون ومقترحاته من أجل الحد منها أو تقليلها.

ومن الأهداف المرجوة من الاستبيانين هي:

- معرفة مدى استخدام البنك لخدمات مصرفية ذات جودة عالية.
 - معرفة رضا الموظفين والزبائن عن الخدمات المصرفية المقدمة.
 - معرفة مدى تقديم البنك لخدمات مصرفية خالية من العيوب والأخطاء.
 - معرفة مدة تقديم الخدمة المصرفية من طرف البنك إلى عملائه.
- ومن أجل التعرف على إجابات موظفي وزبائن الوكالة تم صياغة أسئلة الاستبيان في شكل أسئلة مفتوحة ومغلقة، بما يتيح حرية الإجابة للمبحوث وتحديد توجهاته بدقة. واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الرمز	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.66	ضعيف
2	من 1.67 إلى 3.33	متوسط
3	من 3.34 إلى 5	مرتفع

الجدول (5): إجابات الأسئلة ودلالاتها

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

2-1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

✓ **التوزيع التكراري:** من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، الأهرامات، المضلعات التكرارية، ... إلخ)، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.

✓ **الوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية، وعملية حسابه غير معقدة ومفهومة ويتسم بسعة استخداماته ومن ميزاته شموله على كافة وحدات التوزيع التكراري، كما يمكن توظيفه لإيجاد مجموع قيم المشاهدات عند معلومية حجم العينة¹.

✓ **الانحراف المعياري:** ويعتبر المقياس الأكثر أهمية واستخداما للتشتت ويرمز له في حالة العينة S وفي حالة المجتمع σ ، ويستخدم من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

✓ **معامل الارتباط:** يهدف إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين متغيرين مستقلين أو بين متغير مستقل ومتغير تابع أو بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع. بشرط أن يكون كلا المتغيرين عشوائيين وتوزيعهما طبيعياً زوجياً².

2-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

✓ **اختبار ألفا كرونباخ:** يعتبر واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية، وهو طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا. تشير الموثوقية إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس، ويستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ **الاختبار الإحصائي ANOVA:** يستخدم لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

✓ **اختبار t-test:** هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين ويستخدم للاختبار العينات المستقلة.

✓ **تحليل الانحدار:** يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل والتابع.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص152.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية، نفس المرجع السابق، ص 172.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات الموظفين والزبائن فيما يخص المحور الأول (بيانات وصفية) للعينة المدروسة من الاستمارتين، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

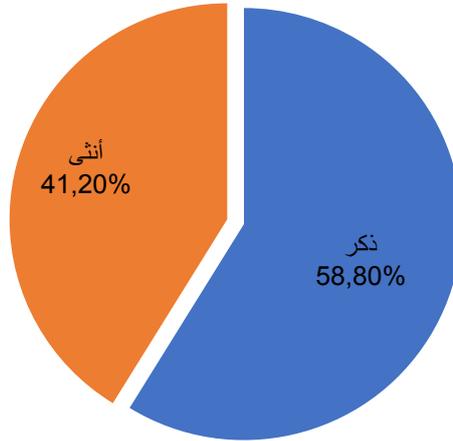
من خلال الجدولين والشكلين البيانيين سوف يتم التعرف على توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

1- بالنسبة للموظفين:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	58.8%
	أنثى	7	41.2%
	المجموع	17	100%

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للموظفين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للموظفين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن عدد الموظفين الذكور أكبر بقليل من عدد الإناث، حيث قدر عددهم ب 10 موظفين بنسبة 58.8%، بينما الإناث قدر عددهم ب 7 موظفات بنسبة 41.2%،

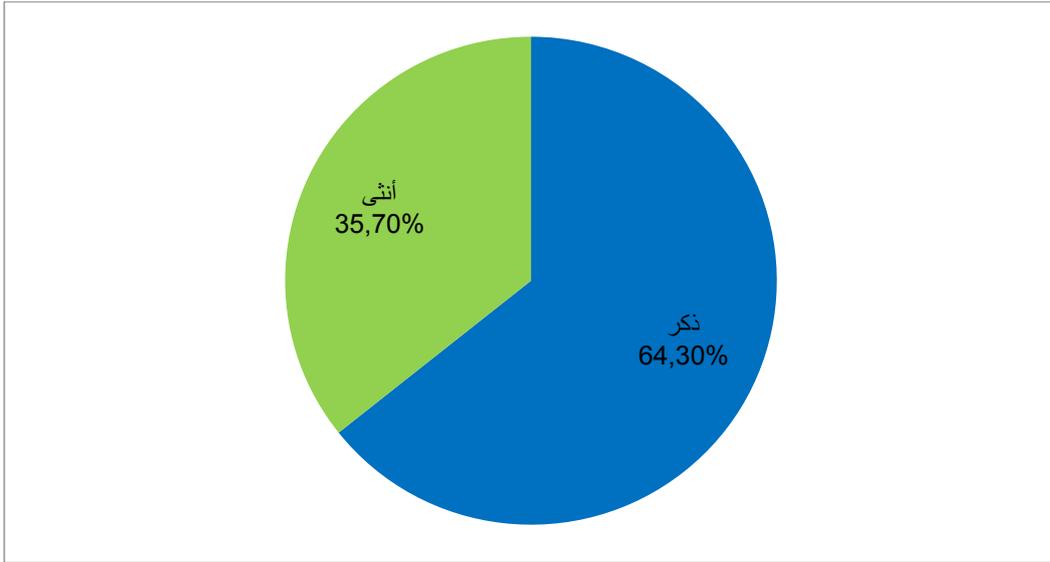
وهذا يدل على أن العمل في القطاع البنكي لا يقتصر على جنس واحد فقط، ولكن أغلبية الموظفين ذكور.

2- بالنسبة للزبائن:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	9	64.3%
	أنثى	5	35.7%
	المجموع	14	100%

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للزبائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بالنسبة للزبائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن عدد الزبائن الذكور أكبر بقليل من عدد الإناث، حيث قدر عددهم بـ 9 زبائن بنسبة 64.3%، بينما الإناث قدر عددهم بـ 5 موظفات بنسبة 35.7%، وهذا يدل على أن معظم زبائن اللذين يتعامل معهم البنك من جنس الذكور مقارنة بالإناث.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا للسن:

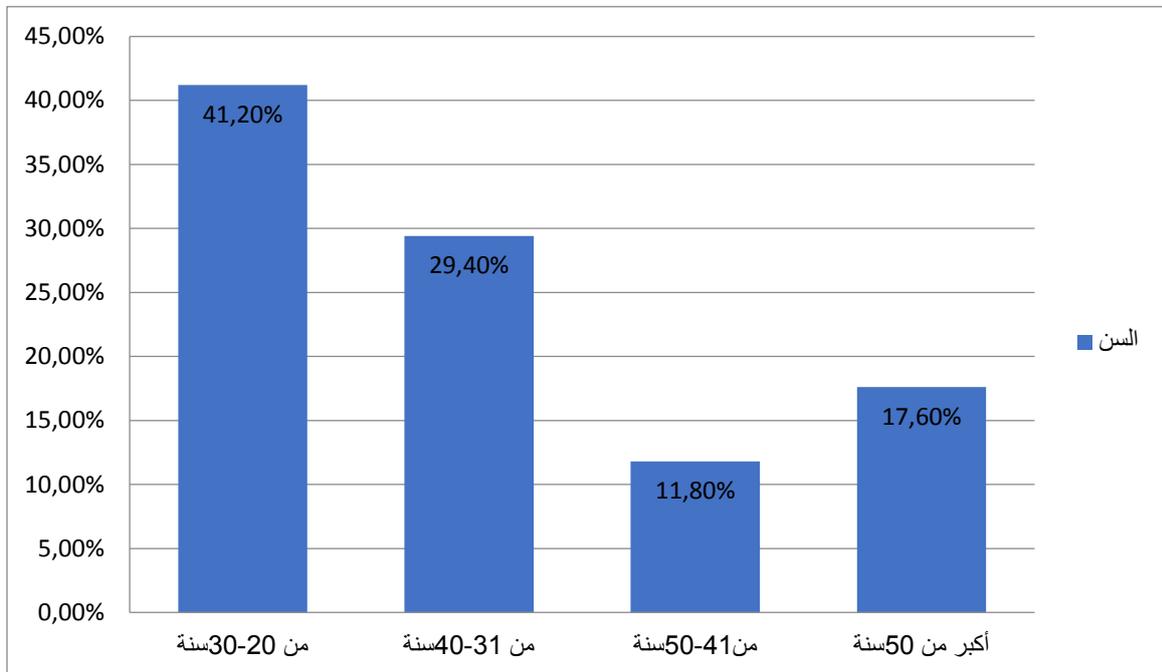
من خلال هذين الجدولين والمنحنيين البيانيين، سوف يتم التعرف على توزيع عينة الدراسة حسب السن:

1- بالنسبة للموظفين:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 20-30 سنة	7	41.2%
	من 31-40 سنة	5	29.4%
	من 41-50 سنة	2	11.8%
	أكبر من 50 سنة	3	17.6%
	المجموع	17	100%

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للموظفين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (9): توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للموظفين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

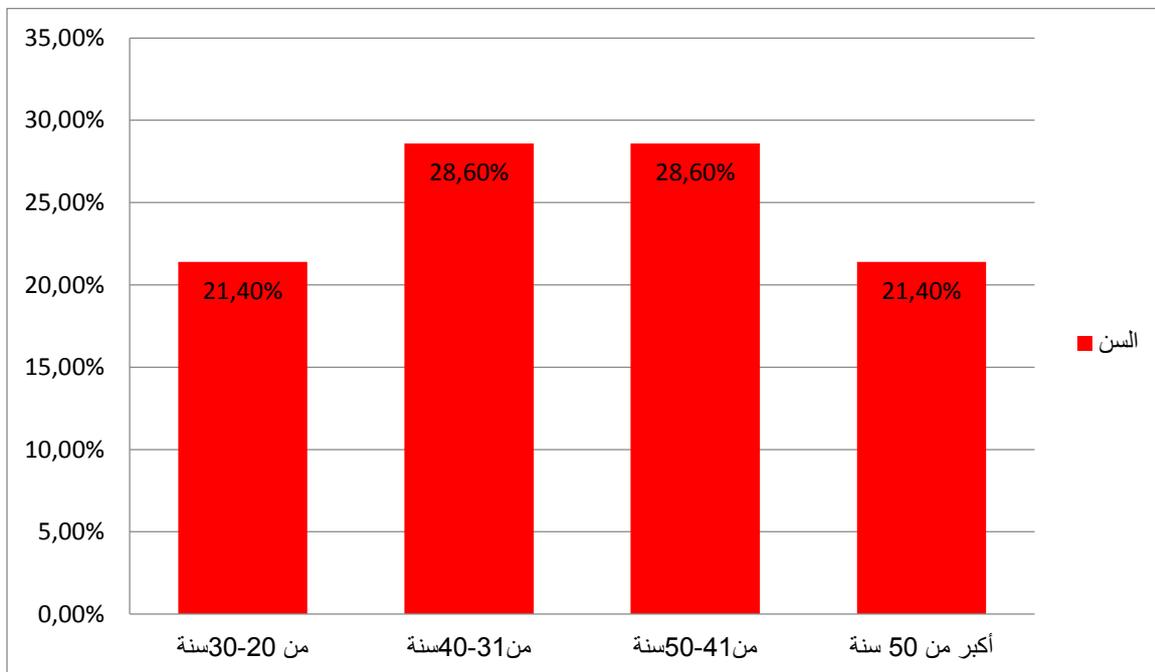
نلاحظ حسب جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للموظفين أن عدد الموظفين من الفئة الأولى التي تتراوح أعمارهم بين (30-20سنة) هي أكبر فئة توظيف بنسبة 41.2%، ثم تليها الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (40-31سنة) بنسبة 29.4%، ثم تأتي الفئة الرابعة التي تتراوح أعمارهم (أكبر من 50سنة) بنسبة 17.6%، ثم أخيرا الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين (50-41سنة) بنسبة 11.8%¹.

2- بالنسبة للزبائن:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 20-30سنة	3	21.4%
	من 31-40سنة	4	28.6%
	من 41-50سنة	4	28.6%
	أكبر من 50 سنة	3	21.4%
	المجموع	14	100%

الجدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للزبائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (10): توزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للزبائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

¹ - إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ حسب جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن بالنسبة للزبائن أن عدد الزبائن من الفئة الثانية والثالثة التي تتراوح أعمارهم بين (40-31 سنة) و(50-41 سنة) هي أكبر فئتين يتعامل معهما البنك بنسبة 28.6%، ثم تليها الفئة الأولى والرابعة التي تتراوح أعمارهم بين (30-20 سنة) و(أكبر من 50 سنة) بنسبة 21.4%، وهذا يعني أن معظم زبائن البنك تتراوح أعمارهم بين 31 و 50 سنة.

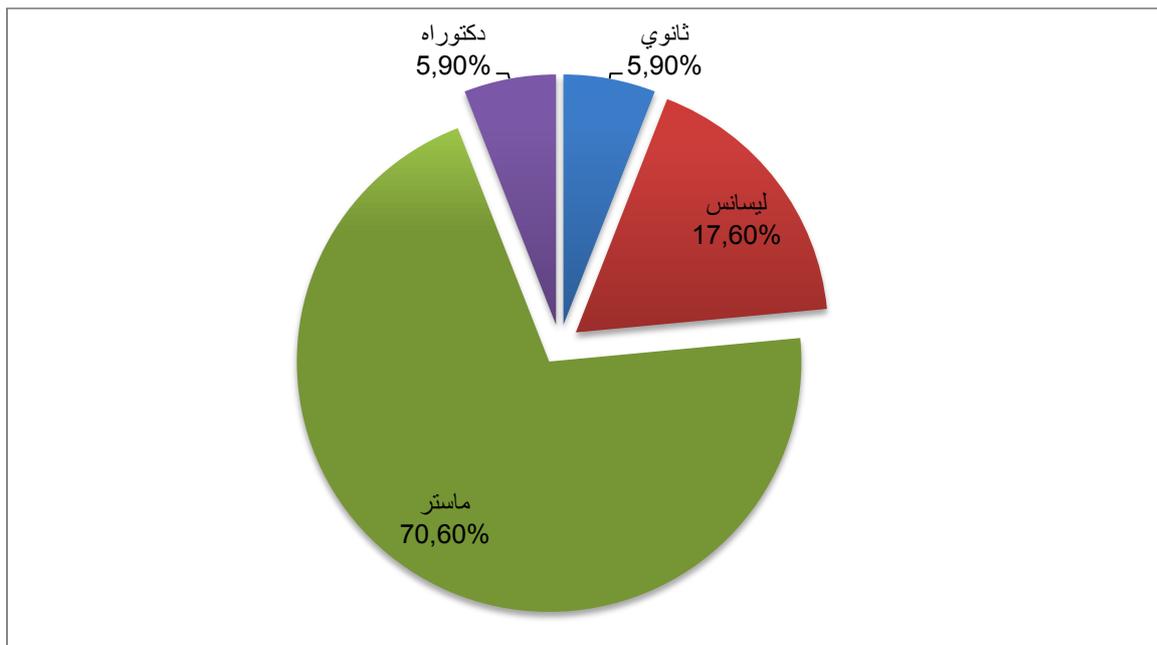
الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي:

1- بالنسبة للموظفين:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	1	5.9%
	ليسانس	3	17.6%
	ماستر	12	70.6%
	دكتوراه	1	5.9%
	المجموع	17	100%

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للموظفين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للموظفين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

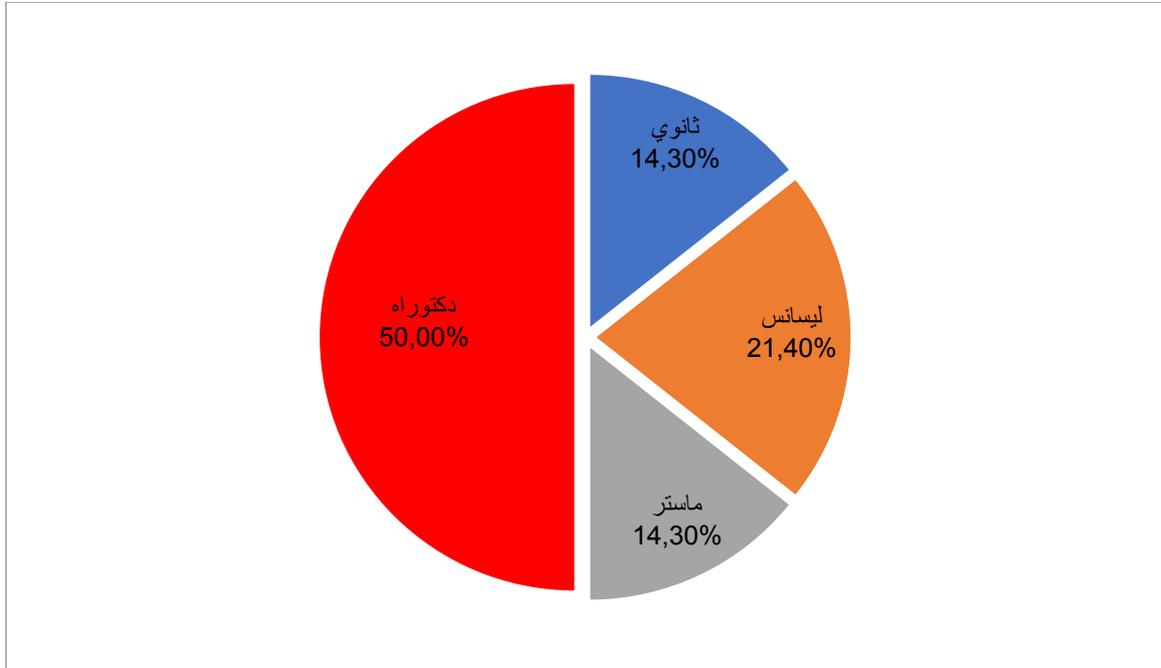
نلاحظ حسب جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن معظم الموظفين لهم مستوى ماستر بنسبة 70.6%، ثم يليهم موظفين لهم مستوى ليسانس بنسبة 17.6%، يتبعهم الموظفين لهم مستوى الثانوي ودكتوراه بنسبة 5.9%، وهذا يدل على أن معظم موظفي البنك لهم مستوى جامعي خاصة ماستر.

2- بالنسبة للزيائن:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	2	14.3%
	ليسانس	3	21.4%
	ماستر	2	14.3%
	دكتوراه	7	50%
	المجموع	14	100%

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزيائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالنسبة للزيائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ حسب جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن معظم الزبائن لهم مستوى التعليمي دكتوراه بنسبة 50%، ثم يليهم الزبائن لهم مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 21.4%، ثم يليهم الزبائن لهم مستوى تعليمي ثانوي وماستر بنسبة 14.3%، وهذا يدل على أن معظم زبائن البنك لهم مستوى جامعي خاصة دكتوراه.

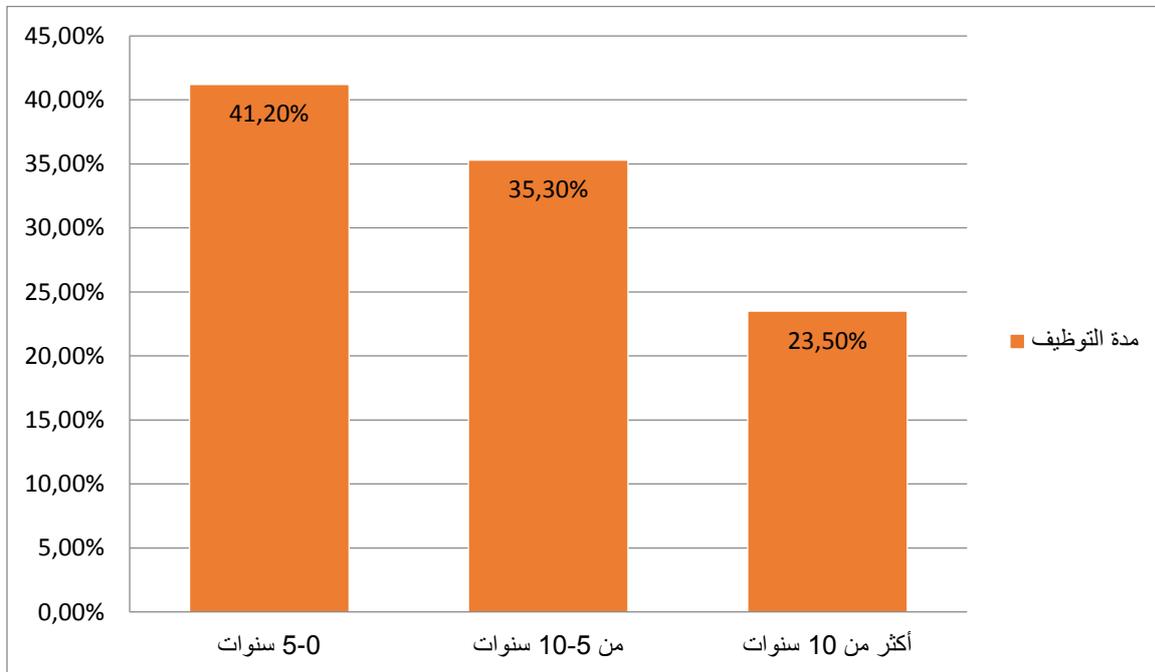
الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة التوظيف والتعامل مع البنك:

1- بالنسبة لمدة التوظيف في البنك:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
مدة التوظيف	0-5 سنوات	7	41.2%
	من 5-10 سنوات	6	35.3%
	أكثر من 10 سنوات	4	23.5%
	المجموع	17	100%

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التوظيف

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (13): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التوظيف

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مدة التوظيف أن معظم الموظفين من الفئة الأولى التي تتراوح مدة توظيفهم بين (5-0 سنوات) وذلك بنسبة 41.2%، ثم تليه الفئة الثانية التي تتراوح مدة توظيفهم بين (10-5 سنوات) وذلك بنسبة 35.3%، ثم تليهم الفئة الثالثة والأخيرة والتي تتراوح مدة توظيفهم بأكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 23.5%، ومنه نستنتج أنه معظم موظفي البنك تتراوح مدة توظيفهم بين سنة و 10 سنوات.

2- بالنسبة لمدة التعامل مع البنك:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
مدة التعامل مع البنك	0-5 سنوات	3	21.4%
	من 5-10 سنوات	7	50%
	أكثر من 10 سنوات	4	28.6%
	المجموع	14	100%

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (14): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك أن معظم زبائن البنك تتراوح مدة تعاملهم معه من (10-5 سنوات) وذلك بنسبة 50%، ثم يليهم الزبائن الذين تتراوح مدة تعاملهم مع البنك بأكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 28.6%، وأخيرا تأتي الفئة الأولى التي تتراوح مدة تعاملهم مع البنك بين (5-0 سنوات) وذلك بنسبة 21.4%، ومنه نستنتج أن معظم الزبائن الذين يتعامل معهم البنك قدامى ويجب عليه الحصول على زبائن جدد.

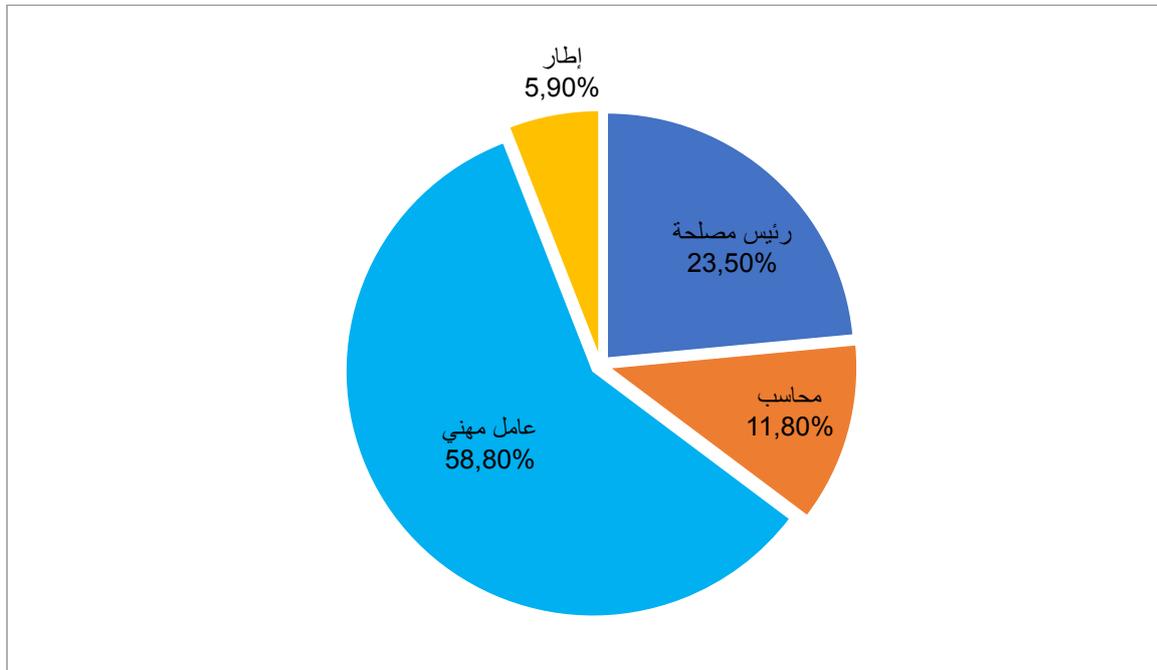
الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل:

1- بالنسبة للموظفين:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيعة العمل	رئيس مصلحة	4	23.5%
	محاسب	2	11.8%
	عامل مهني	10	58.8%
	إطار	1	5.9%
	المجموع	17	100

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (15): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للموظفين.

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

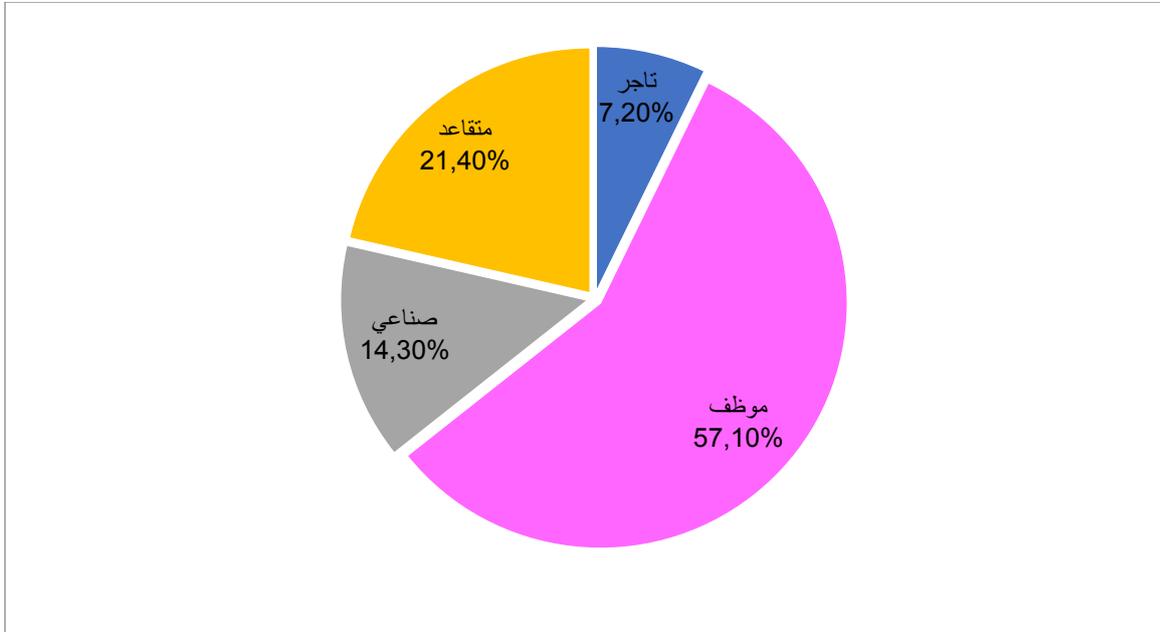
نلاحظ من جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للموظفين أن البنك يحتوي على مجموعة من الموظفين ينقسمون إلى رؤساء مصالح وتقدر نسبتهم ب 23.5% عاملون مهنيون وتقدر نسبتهم ب 58.8% وهي أكبر نسبة ومحاسبين وتقدر نسبتهم ب 11.8% وإطارات وتقدر نسبته ب 5.9%.

2- بالنسبة للزيائن:

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيعة العمل	تاجر	1	7.2%
	موظف	8	57.1%
	صناعي	2	14.3%
	متقاعد	3	21.4%
	المجموع	14	100%

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للزيائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.



الشكل (16): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للزيائن

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من جدول والشكل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالنسبة للزبائن أن معظم الزبائن الذين يتعامل معهم البنك هم موظفون بنسبة 57.1%، و ثم يليهم المتقاعدون بنسبة 21.4%، ثم يليهم الصناعيون وذلك بنسبة 14.3%، وفي الأخير يأتي التجار بنسبة 7.1%¹.

¹ - إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني

بعدها تم تقديم عام للدراسة الميدانية ومكان القيام بها والتعرف على منهجية الدراسة وعن الأدوات التي تم استعمالها في جمع المعلومات الخاصة بعينة الدراسة، سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل نتائج هذه الدراسة.

قصد التعرف على مستوى تحقق الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تم تضمين هذا المتغير ب 3 أبعاد (رضا العاملين، تقليل وقت الدورة الإنتاجية، تقليل العيوب والأخطاء) وهذا ما سوف يبينه الجدولان التاليان:

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	ضعيف	0.35130	1.6087	مدى رضا الموظفين
2	متوسط	0.31287	1.8088	قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت
1	متوسط	0.38002	2.0098	عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات

الجدول (16): يوضح تصورات الموظفين لمحور six sigma

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة (الموظفين)، قد أظهروا موافقتهم الجزئية حول الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma والمتمثلة بأبعاده في (رضا العاملين، تقليل وقت الدورة الإنتاجية، تقليل العيوب والأخطاء) وهذا حسب بلوغ المتوسط الحسابي للأبعاد مستوى قبول متوسط، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي (2.0098) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، حيث جاء بعد " قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.8088) وفي

المرتبة الثالثة بعد " مدى رضا الموظفين " بمتوسط حسابي (1.6087) وهي نسبة ضعيفة من حيث درجة الموافقة ،وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقيق الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة عموما وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	ضعيف	0.41249	1.25a	علاقة الزبائن بالبنك
2	متوسط	0.37900	2.00	وقت وصول المنتج أو الخدمة
1	متوسط	0.55539	2.00	مدى العيوب والاختفاء

a : أقل متوسط حسابي يمكن للبعد أخذه.

الجدول (17): يوضح تصورات الزبائن لمتغير six sigma

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة (الزبائن)، قد أظهروا موافقتهم الجزئية حول الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma والمتمثلة بأبعاده في (رضا العاملين، تقليل وقت الدورة الإنتاجية، تقليل العيوب والأخطاء) وهذا حسب بلوغ المتوسط الحسابي للأبعاد مستوى قبول متوسط، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " مدى العيوب والاختفاء " بمتوسط حسابي (2.00) وبانحراف معياري(0.55) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة ، حيث جاء بعد " وقت وصول المنتج أو الخدمة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.00) وبانحراف معياري (0.37) وفي المرتبة الثالثة بعد " علاقة الزبائن بالبنك " بمتوسط حسابي (1.25) وهي نسبة ضعيفة من حيث درجة الموافقة ،وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقيق الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة عموما وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: رضا العاملين

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة

1- للتعرف على مستوى توافر مدى رضا الموظفين والتي تلعب دورا في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 9 فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	هل أنت راض عن الراتب الذي تتقاضاه	2.00	0.493	متوسط	5
2	هل تحصل على مكافأة تشجيعية عند القيام بأعمال مبتكرة	2.00	0.507	متوسط	4
3	هل تعمل في بيئة عمل مناسبة	1.00	0.507	ضعيف	8
4	هل تقوم بدورات تكوينية عند ادخال خدمات جديدة لتحسين الأداء	2.00	0.883	متوسط	1
5	هل أنت راض عن الخدمات التي تقدمها	1.00	0.447	ضعيف	9
6	ما هو نظام الحوافز المعمول به في البنك	2.00	0.834	متوسط	2
7	هل تستخدمون تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لتقديم الخدمات	2.00	0.507	متوسط	3
8	هل يعد رضى الزبون مقياسا لجودة الخدمة المصرفية	1.00	0.514	ضعيف	6
9	هل توسع بنك الجزائر الخارجي في تقديم الخدمات	1.00	0.514	ضعيف	7

الجدول (18): يوضح تصورات الموظفين لمحور رضا العاملين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة ضعيفة حول البنود المتصلة ببعده «رضا الموظفين» إذ جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (4): «هل تقوم بدورات تكوينية عند ادخال خدمات جديدة لتحسين الأداء» فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.883)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6): «ما هو

نظام الحوافز المعمول به في البنك « فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.834)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(7): « هل تستخدمون تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لتقديم الخدمات « فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.507) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(2): « هل تحصل على مكافأة تشجيعية عند القيام بأعمال مبتكرة « فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.507) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(1): « هل أنت راض عن الراتب الذي تتقاضاه « فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.493) ، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم(8): « هل يعد رضا الزبون مقياسا لجودة الخدمة المصرفية « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.514) ، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم(9): « هل توسع البنك الخارجي الجزائري في تقديم الخدمات « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.514) ، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم(3): « هل تعمل في بيئة عمل مناسبة « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.507) ، تليها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم(5): « هل أنت راض عن الخدمات التي تقدمها « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.447) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب رضا الموظفين جاءت ضعيفة.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ارتباطية بين رضا العاملين (الموظفين) وتحسين

جودة الخدمة المصرفية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون بين رضا العاملين

(الموظفين) وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: مدى رضا الموظفين		المتغير
مدى رضا الموظفين	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
0.890**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
14	العدد	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (19): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين مدى رضا الموظفين وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.890) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا العاملين (الموظفين) في تحسين جودة الخدمة المصرفية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.283	1.527	0.216	5	1.080	بين المجموعات	رضا الموظفين
		0.141	8	1.132	ضمن المجموعات	
			13	2.212	المجموع	

الجدول (20): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا الموظفين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة (f المحسوبة) تقدر ب(1.527) وهي دالة إحصائيا عند 0.283.

ومنه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية بنسبة ضعيفة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك

1- للتعرف على مستوى توفر علاقة الزبائن بالبنك والتي تلعب دورا في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 10 فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسط	0.730	2.00	لماذا اخترت التعامل مع هذا البنك	1
2	متوسط	0.726	2.00	هل أنت راض عن الخدمات المقدمة من طرف البنك	2
3	متوسط	0.514	2.00	هل تقدمت من قبل بشكوى أو احتجاج	3
10	ضعيف	0.447	1.00	إذا كانت الإجابة بنعم كم من مرة	4
8	ضعيف	0.535	1.00	هل تم الانصات والاستماع اليك	5
5	ضعيف	0.745	1.50	كيف هو تعامل الموظفين معك	6
4	ضعيف	0.893	1.50	في رأيك ما هو غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبائن	7
9	ضعيف	0.519	1.00	هل يتوفر البنك على التسهيلات المادية وأجهزة الاتصال المتطورة في تقديم خدماته	8
6	ضعيف	0.760	1.00	هل يولي موظفو البنك أهمية لاستفساراتك وانشغالاتك	9
7	ضعيف	0.646	1.00	كيف تجد المظهر الخارجي للبنك	10

الجدول (21): يوضح تصورات الزبائن لمحور رضا العاملين

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة ضعيفة حول البنود المتصلة ببعده «علاقة الزبائن بالبنك» إذ جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (1): « لماذا اخترت التعامل مع هذا البنك» فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.730)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(2): « راض عن الخدمات المقدمة من طرف البنك » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.726)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(3): « هل تقدمت من قبل بشكوى أو احتجاج » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.514) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(7): « في رأيك ما هو

غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبائن « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.50) وبانحراف معياري بلغ (0.893) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(6): « كيف هو تعامل الموظفين معك » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.50) وبانحراف معياري بلغ (0.745) ، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم(9): « هل يولي موظفو البنك أهمية لاستفساراتك وانشغالاتك » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.760) ، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم(10): « كيف تجد المظهر الخارجي للبنك » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.646) ، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم(5): « تم الانصات والاستماع اليك عند تقديمك شكوى» فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.535) ، تليها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم(8): « هل يتوفر البنك على التسهيلات المادية وأجهزة الاتصال المتطورة في تقديم خدماته » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.519) ، تليها في المرتبة العاشرة الفقرة رقم(4): « إذا كانت الإجابة بنعم كم من مرة » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.447) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب رضا الزبائن جاءت ضعيفة جدا.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ارتباطية بين رضا العاملين (الزبائن) وتحسين جودة الخدمة المصرفية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون بين رضا العاملين (الزبائن) وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: علاقة الزبائن بالبنك		المتغير
علاقة الزبائن بالبنك	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
0.948**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
17	العدد	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (22): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين علاقة الزبائن بالبنك وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.948) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا العاملين (الزبائن) في تحسين جودة الخدمة المصرفية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.376	1.291	0.137	9	1.232	بين المجموعات
		0.106	7	0.742	ضمن المجموعات
			16	1.975	المجموع

الجدول (23): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر رضا الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة f المحسوبة تقدر ب(1.291) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند 0.376.

ومنه يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية بنسبة ضعيفة.

المطلب الثاني: تقليل وقت الدورة الإنتاجية

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة

1- للتعرف على مستوى توفر مدى قدرة الموظفين على تقديم الخدمات في الوقت والتي تلعب دورا في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 4 فقرات لتقيس هذا الجانب كما يلي:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	هل للموظف القدرة على تقديم الخدمات في وقت وجيز	1.00	0.493	ضعيف	4
2	ماهي الوسائل المستخدمة من أجل وصول الخدمة للزبون في الوقت المحدد	2.00	0.497	متوسط	3
3	ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة متأخرة إلى الزبون	2.00	0.512	متوسط	2
4	هل تكلفة تقديم الخدمات بسرعة	3.00	0.624	متوسط	1

الجدول (24): يوضح تصورات الموظفين لمحور تقليل وقت الدورة الإنتاجية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعيد « قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت » بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (4): « تكلفة تقديم الخدمات بسرعة » فقد جاء متوسطها الحسابي (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.624)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(3): « ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة متأخرة إلى الزبون » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.512)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(2): « ماهي الوسائل المستخدمة من أجل وصول الخدمة للزبون في الوقت المحدد » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف

معياري بلغ (0.497) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(1): « هل للموظف القدرة على تقديم الخدمات في وقت وجيز » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبانحراف معياري بلغ (0.493) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت جاءت متوسطة.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ارتباطية بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت		المتغير
قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
0.810**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
14	العدد	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (25): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.810) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	تقديم خدمات في الوقت
0.688	0.623	0.105	5	0.523	بين المجموعات
		0.168	8	1.344	ضمن المجموعات
			13	1.867	المجموع

الجدول (26): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر تقديم خدمات في الوقت في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة f المحسوبة تقدر ب(0.623) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند 0.688.

ومنه يمكن القول بنفي فروق ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك

1- للتعرف على مستوى توفر وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون والتي تلعب دورا في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 5 فقرات لنعيقس هذا الجانب كما يلي:

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	ضعيف	0.756	1.00	هل يلتزم بنك الجزائر الخارجي بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة	1
1	متوسط	0.707	2.00	ماهي مدة انتظارك لأداء عمل مصرفي	2
2	متوسط	0.633	2.00	هل يقوم موظفو البنك بالاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة	3
5	ضعيف	0.000	1.00	في اعتقادك ماهي المعايير التي تحدد بها مدة وصول الخدمة المصرفية إليك	4
3	ضعيف	0.825	1.50	ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة المصرفية في وقت متأخر	5

الجدول (27): يوضح تصورات الزبائن لمحور تقليل وقت الدورة الإنتاجية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة ضعيفة حول البنود المتصلة ببعد « وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون » بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (2): « ماهي مدة انتظارك لأداء عمل مصرفي » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.707)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(3): « هل يقوم موظفو البنك بالاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.633)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(5): « ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة المصرفية في وقت متأخر » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.50) وانحراف معياري بلغ (0.825) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(1): « هل يلتزم بنك الجزائر الخارجي

بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة « فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبتحرف معياري بلغ (0.756) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(4): « في اعتقادك ماهي المعايير التي تحدد بها مدة وصول الخدمة المصرفية إليك » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وبتحرف معياري بلغ (0.000) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون جاءت ضعيفة.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة الارتباطية بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: وقت وصول المنتج أو الخدمة		المتغير
وقت وصول المنتج أو الخدمة	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
0.736**	معامل بيرسون	
0.001	مستوى الدلالة	
17	العدد	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (28): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط وقت وصول المنتج أو الخدمة وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.736) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه تقبل الفرضية

الرئيسية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.123	2.471	0.132	9	1.191	بين المجموعات
		0.054	7	0.375	ضمن المجموعات
			16	1.566	المجموع

الجدول (29): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة f المحسوبة تقدر بـ (2.471) وهي دالة إحصائية عند 0.123.

ومنه يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وقت وصول المنتج أو الخدمة للزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية بنسبة ضعيفة.

المطلب الثالث: تقليل العيوب والأخطاء

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بموظفي الوكالة

1- للتعرف على مستوى توفر مدى عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات والذي يلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 6 فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	هل تقع في الأخطاء أثناء قيامك بتقديم الخدمات	2.00	0.588	متوسط	4
2	ما هي الأسباب التي أدت إلى الوقوع في الخطأ	2.00	0.488	متوسط	6
3	هل عدد الأخطاء المرتكبة	3.00	0.618	متوسط	1
4	ما هو نوع الأخطاء المرتكبة	2.00	0.636	متوسط	3
5	هل تم أخذ حلولك المقترحة بعين الاعتبار	2.00	0.512	متوسط	5
6	هل تقوم بالبحث في دراسة وتحليل الأخطاء المرتكبة	2.00	0.791	متوسط	2

الجدول (30): يوضح تصورات الموظفين لمحور تقليل العيوب والأخطاء

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعيد « عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات » بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (3): « هل عدد الأخطاء المرتكبة » فقد جاء متوسطها الحسابي (3.00) وبانحراف معياري بلغ (0.618)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(6): « هل تقوم بالبحث في دراسة وتحليل الأخطاء المرتكبة » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.791)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(4): « ما هو نوع الأخطاء المرتكبة » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.636) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(1): « هل

تقع في الأخطاء أثناء قيامك بتقديم الخدمات» فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.588) ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(5): « هل تم أخذ حلولك المقترحة بعين الاعتبار » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.512) ، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم(2): « ما هي الأسباب التي أدت إلى الوقوع في الخطأ » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وبانحراف معياري بلغ (0.488) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب عيوب وأخطاء الموظفين جاءت متوسطة.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة الارتباطية بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات		المتغير
عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
-0.235	معامل بيرسون	
0.419	مستوى الدلالة	
14	العدد	

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (31): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة سالبة وضعيفة بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهر ضعف العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (-0.235) عند مستوى دلالة (0.419) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه لا تقبل

الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات و تحسين جودة الخدمة المصرفية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.799	0.537	0.272	11	2.996	بين المجموعات	عيوب الموظفين في تقديم الخدمات
		0.507	2	1.014	ضمن المجموعات	
			13	4.010	المجموع	

الجدول (32): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر عيوب الموظفين في تقديم الخدمات في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة f المحسوبة تقدر ب(0.537) وهي دالة احصائيا عند 0.799.

ومنه يمكن القول بنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بزبائن البنك

1- للتعرف على مستوى توفر مدى عيوب وأخطاء الزبون والذي يلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمة المصرفية تم اقتراح 4 فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسط	0.829	2.00	هل يتم ارتكاب أخطاء من قبل الموظفين أثناء تأدية الخدمة	1
3	متوسط	0.751	2.00	هل الأخطاء المرتكبة في تقديم الخدمات المصرفية	2
4	ضعيف	0.726	1.00	ماهي أسباب التي أدت إلى وقوع الخطأ في تقديم الخدمة المصرفية	3
2	متوسط	0.753	2.00	في اعتقادك ماهي مقترحاتك من أجل تقليل تلك الأخطاء في الخدمات المقدمة	4

الجدول (33): يوضح تصورات الزبائن لمحور تقليل العيوب والأخطاء

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

يتبن من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها « مدى العيوب والاختفاء » بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (1): « هل يتم ارتكاب أخطاء من قبل الموظفين أثناء تأدية الخدمة » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.829)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4): « في اعتقادك ماهي مقترحاتك من أجل تقليل تلك الأخطاء في الخدمات المقدمة » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.753)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2): « هل الأخطاء المرتكبة في تقديم الخدمات المصرفية » فقد جاء متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.751)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3): « ماهي أسباب التي أدت إلى وقوع الخطأ في تقديم الخدمة المصرفية » فقد جاء متوسطها الحسابي (1.00) وانحراف معياري بلغ (0.726)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب العيوب والاختفاء الزبون جاءت ضعيفة.

2- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة الارتباطية بين مدى العيوب والاختفاء الزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار ارتباط بيرسون بين مدى عيوب وأخطاء الزبون
وتحسين جودة الخدمة المصرفية كما هو مبين في الجدول التالي:

المتغير المستقل: مدى العيوب والاختفاء		المتغير
مدى العيوب والاختفاء	معامل الارتباط	المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية
0.818**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
17	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

الجدول (34): معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مدى العيوب والاختفاء
وتحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين مدى العيوب
والاختفاء وجودة الخدمة المصرفية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.818)
عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد
على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه تقبل الفرضية الرئيسية
الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مدى عيوب وأخطاء الزبون
وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- توضيح التباين الأحادي لفحص أثر مدى العيوب والاختفاء الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية:

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.327	1.907	0.159	13	2.061	بين المجموعات
		0.083	3	0.249	ضمن المجموعات
			16	2.311	المجموع

الجدول (35): توضيح التباين الأحادي لفحص أثر مدى العيوب والاختفاء الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين مدى عيوب وأخطاء الزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية فقد كانت قيمة f المحسوبة تقدر ب (1.907) وهي دالة احصائيا عند 0.327.

ومنه يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى عيوب وأخطاء الزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية بنسبة ضعيفة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إمكانية نجاح منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالبنك الخارجي الجزائري عموما ووكالة غرداية خصوصا والمنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائص عينة الدراسة وكان الاستبيان أداة للدراسة ، أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض وتحليل نتائج البحث الميداني وذلك بمعرفة آراء وتصورات المستجوبين (الموظفين والزبائن) وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا لإثبات بعض الفرضيات ونفي البعض منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار ANOVA ، وذلك لمعرفة أثر متغيرات أهداف منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الختامة

الخاتمة:

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على المصارف باعتبارها الدعامة الرئيسية لأي اقتصاد، فلقد وجدت المصارف نفسها أمام منافسة قوية عليها أن تثبت وجودها، وذلك من خلال تحسين أدائها، وزيادة عوائدها، وتحسين جودة خدماتها.

لذا يعتبر موضوع جودة الخدمة المصرفية من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال القطاع المصرفي خصوصا، فتحسين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رغبات المتعاملين مع المصرف أحد أهم المداخل لتطور المصرف ودخوله مجال المنافسة البنكية محليا وعالميا، فنجاح المؤسسة المصرفية راجع إلى منطلق الجودة في خدماتها.

تعد منهجية six sigma أحد أهم الطرق الناجحة في تحسين جودة خدمات المؤسسات كونها تقلل من أخطاء وعيوب الخدمة المصرفية بشكل كبير لدى يستحسن إتباع هذه المنهجية من طرف البنوك لزيادة عوائدها وتحسين خدماتها ودخول مجال المنافسة البنكية محليا وعالميا، وهذه المنهجية تغير ثقافة المؤسسة إلى اتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ومن بين أهم التحسينات الجوهرية التي تحدثها هذه المنهجية في العمليات التخلص من الأنشطة التي لا قيمة لها و ترفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم للبنك و تزيد الادراك و الوعي بطرق حل المشكلات و استخدام الأدوات والتقنيات الصحيحة مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين العمل الجماعي على مستوى المؤسسة ككل.

من خلال الدراسة النظرية ومحاولة ربطها بالجانب التطبيقي تم تسليط الضوء على دور الأهداف الرئيسية لمنهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وهذا بإجراء دراسة ميدانية في البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية بالاعتماد على أداة الاستبيان التي كانت موجهة لموظفي و زبائن الوكالة البنكية محل الدراسة.

بناء على ما تم التوصل اليه على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على التساؤلات والفرضيات التي تضمنتها المقدمة وهي:

نتائج الدراسة:

- ✓ تنفرد الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص تجعلها ذات طبيعة خاصة ومميزة عن باقي الخدمات من ناحية تسويقها وإنتاجها.
- ✓ تبرز أهمية جودة الخدمات المصرفية في كونها من الأساليب الهامة لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين.
- ✓ جودة الخدمة المصرفية تركز بالدرجة الأولى على رضا المتعاملين.
- ✓ الاعتماد على البحوث والدراسات للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة تلبيتها للمحافظة عليهم.
- ✓ تعد منهجية six sigma من أهم المناهج التي تحسن وتطور الخدمات المصرفية.
- ✓ يعد مفهوم منهجية six sigma من المفاهيم الحديثة في مجال جودة الخدمات حيث يحقق مستويات عالية من الجودة وذلك بتخفيض العيوب إلى 3.4 عيب لكل مليون فرصة.
- ✓ تعد الأهداف الأساسية لمنهجية six sigma أهم المعايير التي نقيس بها جودة الخدمة المصرفية.
- ✓ تولي الوكالة محل الدراسة أهمية جزئية لجودة الخدمات المصرفية.
- ✓ تتمتع الوكالة البنكية محل الدراسة بأداء متوسط من خلال الاستجابة لأسئلة الاستبيان وهذا دليل على أن الوكالة تسعى لتحسين جودة خدماتها من خلال تحقق رضا المتعاملين مع البنك.
- ✓ تتوفر الوكالة البنكية محل الدراسة على بعض المقومات لتطبيق منهجية six sigma.
- ✓ لم تتمكن الوكالة من إنتاج خدمات بنكية ذات جودة عالية نالت رضا جميع متعاملها بدون عيوب وأخطاء.

التوصيات:

بعد عرض تلك النتائج يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة سعي المؤسسات لتحسين جودة خدماتها بمختلف المنهجيات منها منهجية six sigma التي أثبتت فعاليتها في عدة مؤسسات دولية.
- ✓ الاستفادة من خبرات البنوك الدولية من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية.

- ✓ ضرورة مراقبة البنك لتطور خدماته المقدمة من أجل تحسينها وفق ما يوافق رغبات المتعاملين.
- ✓ ضرورة استقطاب خبرات بشرية من أجل تدريب وتطوير الموظفين لتقديم خدمات بنكية دون عيوب وأخطاء في الأوقات المناسبة حسب الحاجة.
- ✓ الاهتمام بتبني معايير منهجية six sigma كمنهج متكامل لتحقيق جودة الأداء.
- ✓ ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات البنكية بتوفير كافة العناصر المتعلقة بمعايير منهجية six sigma والعمل على تكاملها معا من أجل تطبيق المنهجية بكل حذافيرها لتحقيق الجودة في الخدمات البنكية المقدمة.
- ✓ فسح المجال أمام الموظفين الذين لهم مهارات عالية في إدخال تحسينات على بعض العمليات المصرفية من أجل تطبيقها في الأوقات المناسبة.
- ✓ وضع بعض مؤشرات الأداء التي توضح فعالية العاملين بالبنك وتحقيق التوازن بين تلك المؤشرات.
- ✓ غرس الانطباع الجيد حول مستوى أداء المصرف لدى الزبائن الحاليين والمحتملين عن طريق الحملات الإعلانية والإشهارية ومختلف الأنشطة الترويجية.
- ✓ جعل الجودة في الخدمة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك لتقابل توقعات العملاء اي تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العملاء لتطوير جودة الخدمة.

افاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي بين أيدينا يمكن اقتراح بعض المواضيع ليتم التطرق إليها مستقبلا والتمثلة فيما يلي:

- ✓ تطبيق منهجية six sigma في البنوك التجارية الجزائرية.
- ✓ أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة كفاءة البنوك التجارية.
- ✓ جودة الخدمة المصرفية كوسيلة لزيادة الأداء المالي في المؤسسات المالية.
- ✓ علاقة منهجية six sigma بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الجزائرية.

المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أكرم محمد حشيش، الموسوعة لإدارة المخاطر المصرفية، ط1، توزيع دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017.
- 2- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط3، دار المسيرة، الأردن للنشر والتوزيع، 2010.
- 3- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 4- شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 5- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 6- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 7- عماد حسين المرشدي، وسائل وأدوات البحث العلمي التربوي، جامعة بابل، العراق.
- 8- مأمون الداركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 9- محمد سليم وهبه، كامل حسين كلاكش، المصارف الإسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.
- 10- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005/2004.
- 11- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 12- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، تقييم المنهج المتكامل لاستبعاد الفاقد وستة سيجما بالبنوك المصرية، كلية التجارة جامعة عين الشمس، 2006.
- 13- ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- حركات كاهنة، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2016-2017.
- 2- رؤى رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012.
- 3- سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي الجزائري -bea- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، 2015-2016.
- 4- سمر خليل إبراهيم جوادة، مدى توافر مقومات ستة سغما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 5- عبد المالك عليوش، أهمية الاتصال التسويقي في تحسيت الخدمة المصرفية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 6- فاطمة سلماني، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسبلة، سنة 2013-2014.
- 7- نبيلة بوراس، زنقوفي كريمة، ابتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2011-2012.

المجلات والموسوعات:

- 1- أحمد بن عيشاوي، طريقة **six sigma** كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قسدي مرياح ورقلة، 2014.
 - 2- أكرم محمد حشيش، الموسوعة لإدارة المخاطر المصرفية، ط1، توزيع دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017.
 - 3- توفيق زياني، خديجة العرابي، ستة سغما - **Six Sigma** - مدخل متميز بين الجودة والتكلفة في منظمات الأعمال، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، جامعة بشار، 2018.
 - 4- محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية **six sigma** في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الأيتام، 2019/02/01.
- القوانين، الأوامر والنصوص التشريعية:

- 1- القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 1967/10/01.
- 2- القانون 88-02، المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة
- 3- المرسوم رقم 204/67، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01 أكتوبر 1967.
- 4- مرسوم 88-61، المؤرخ في 12 جانفي 1988، والمتعلق بتحويل البنوك إلى مؤسسات مستقلة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب

1- Adediran Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction (2008).

2- Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigation With Focus on small Organization.

المجلات:

1- La méthode six sigma outil de Management par la Qualité Totale pour améliorer la production des entreprises Algériennes.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية الكرام:

في إطار تحضيرتي لمذكرة تخرج الماستر تحت عنوان: "تحو تطبيق منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، أرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذه الاستمارة، ونعلمكم بأن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية، وشكرا على حسن تعاونكم.
ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

*المحور الأول: المعلومات الأساسية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة
من 41-50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-طبيعة العمل: موظف رئيس مصلحة محاسب أخرى
- إن كانت الإجابة بأخرى فما هي طبيعة عملك؟
.....
- 5-مدة التوظيف في البنك: 0-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: لمعرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وعن الراتب وعن الحوافز المعمول بها وعلى المكافآت التشجيعية:

1- هل انت راض عن الراتب الذي تتقاضاه؟ نعم لا

2- هل تحصل على مكافأة تشجيعية عند القيام بأعمال مبتكرة؟ نعم لا

3- هل تعمل في بيئة عمل مناسبة؟ نعم لا

4- هل تقوم بدورات تكوينية عند ادخال خدمات جديدة لتحسين الأداء؟ نعم

لا أحيانا

5- هل أنت راض عن الخدمات التي تقدمها؟ نعم لا

إن كانت إجابتك ب لا فما هي الخدمات التي تود تقديمها؟

.....
.....

6- ما هو نظام الحوافز المعمول به في البنك؟ شكر وتقدير الترقية

زيادة في الراتب أخرى

إن كانت إجابتك ب: أخرى فما هي تلك الحوافز؟

.....
.....

7- هل تستخدمون تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة لتقديم الخدمات؟ نعم لا

8- هل يعد رضى الزبون مقياسا لجودة الخدمة المصرفية؟ نعم لا

9- هل توسع بنك الجزائر الخارجي في تقديم الخدمات؟ نعم لا

إن كانت إجابتك ب: نعم فما هي تلك الخدمات؟

.....
.....

المحور الثالث: لمعرفة مدى قدرة الموظفين على تقديم خدمات في الوقت المحدد ومعرفة تكاليفها

1- هل للموظف القدرة على تقديم الخدمات في وقت وجيز؟ نعم لا

2- ماهي الوسائل المستخدمة من أجل وصول الخدمة للزبون في الوقت المحدد؟ الأنترنترنت

المقابلة المباشرة أخرى

إن كانت إجابتك ب: أخرى فما هي هذه الوسائل؟

.....

3- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة متأخرة إلى الزبون؟

قلة خبرة الموظف الأجهزة والوسائل المستعملة أخرى

إن كانت إجابتك ب: أخرى فما هي هذه الأسباب؟

.....

4- في اعتقادك ماهي الحلول المقترحة من أجل تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المناسب؟

.....

5- هل تكلفة تقديم الخدمات بسرعة؟ كبيرة متوسطة بسيطة

6- في رأيك ماهي الحلول المناسبة من أجل تقديم الخدمات بأقل التكاليف في الأوقات المناسبة؟

.....

المحور الرابع: لمعرفة مدى عيوب وأخطاء الموظفين في تقديم الخدمات والحلول المقترحة لتقليلها

1- هل تقع في الأخطاء أثناء قيامك بتقديم الخدمات؟ نعم أحيانا لا

2- ما هي الأسباب التي أدت إلى الوقوع في الخطأ؟ الوسائل المستعملة قلة الخبرة

أخرى

إذا كانت إجابتك ب: أخرى فما هي هذه الأسباب في اعتقادك؟

.....
.....

3- هل عدد الأخطاء المرتكبة؟ كبير متوسط قليل

4- ما هو نوع الأخطاء المرتكبة؟ احصائية ادارية أخرى

إذا كانت إجابتك ب: أخرى فما هي؟

.....
.....

5- في اعتقادك ماهي الحلول التي تقترحها من اجل تقادي تلك الأخطاء أو التقليل منها؟

.....
.....
.....

6- هل تم أخذ حلولك المقترحة بعين الاعتبار؟ نعم لا

7- هل تقوم بالبحث في دراسة وتحليل الأخطاء المرتكبة؟ نعم أحيانا لا

إن كانت إجابتك ب: نعم فعلى ما تعتمد في القيام بذلك بالبحث؟

.....
.....

* وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم *

الملحق (1): استبيان الخاص بالموظفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى زبائن بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية الكرام:

في إطار تحضيري لمذكرة تخرج الماستر تحت عنوان: "تحو تطبيق منهجية six sigma في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، أرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذه الاستمارة، ونعلمكم بأن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثه، وشكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الأساسية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-طبيعة العمل: تاجر فلاح موظف صناعي أخرى
- إن كانت الإجابة بأخرى فماهي طبيعة عملك؟
.....
- 5-مدة التعامل مع البنك: 0-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: لتقييم علاقة الزبائن بالبنك:

- 1- لماذا اخترت التعامل مع هذا البنك؟ جودة الخدمة الموقع السمعة الجيدة
- 2- هل أنت راض عن الخدمات المقدمة من طرف البنك؟ جد راض رضى متوسط
- لست راض لكن لن أغيره لست راض تماما
- 3- هل تقدمت من قبل بشكوى أو احتجاج؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم كم من مرة؟ مرة واحدة أكثر من مرة
- هل تم الانصات والاستماع اليك؟ في الحين بعد إحالة الشكوى إلى المسؤول مباشرة
- 4- كيف هو تعامل الموظفين معك؟ جيد متوسط سيئ
- 5- في رأيك ماهو غرض البنك من التعامل الجيد مع الزبائن؟ تحقيق رضى الزبون
- كسب ولاء الزبون تحقيق الأرباح
- 6- هل يتوفر البنك على التسهيلات المادية وأجهزة الاتصال المتطورة في تقديم خدماته؟ نعم لا
- 7- هل يولي موظفو البنك أهمية لاستفساراتك وانشغالاتك؟ نعم أحيانا لا
- 8- كيف تجد المظهر الخارجي للبنك؟ جيد متوسط سيئ

المحور الثالث: معرفة وقت وصول المنتج أو الخدمة لزبائن:

- 1- هل يلتزم بنك الجزائر الخارجي بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة؟ يلتزم دائما
- أحيانا لا يلتزم
- 2- ماهي مدة انتظارك لأداء عمل مصرفي؟ طويلة متوسطة قصيرة
- 3- هل يقوم موظفو البنك بالاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة؟ نعم أحيانا لا
- إذا كانت الإجابة -لا- في اعتقادك ماهي الأسباب التي أدت لذلك؟
-
-

4- في اعتقادك ماهي المعايير التي تحدد بها مدة وصول الخدمة المصرفية إليك؟

.....

.....

5- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى وصول الخدمة المصرفية في وقت متأخر؟

قلة خبرة الموظفين نقص الأدوات والأجهزة المساعدة أسباب أخرى

إذا كانت الإجابة ب: أسباب أخرى فما هي هذه الأسباب؟

.....

.....

المحور الرابع: معرفة مدى العيوب والاختفاء الموجودة في الخدمات المقدمة

1- هل يتم ارتكاب أخطاء من قبل الموظفين أثناء تأدية الخدمة؟ نعم أحيانا لا

2- هل الأخطاء المرتكبة في تقديم الخدمات المصرفية؟ كبيرة متوسطة صغيرة

3- ماهي أسباب التي أدت إلى وقوع الخطأ في تقديم الخدمة المصرفية؟ قلة خبرة الموظفين

أجهزة تقديم الخدمة أسباب أخرى

إذا كانت إجابتك ب: أسباب أخرى فما هي في اعتقادك؟

.....

.....

4- في اعتقادك ماهي مقترحاتك من أجل تقليل تلك الأخطاء في الخدمات المقدمة؟

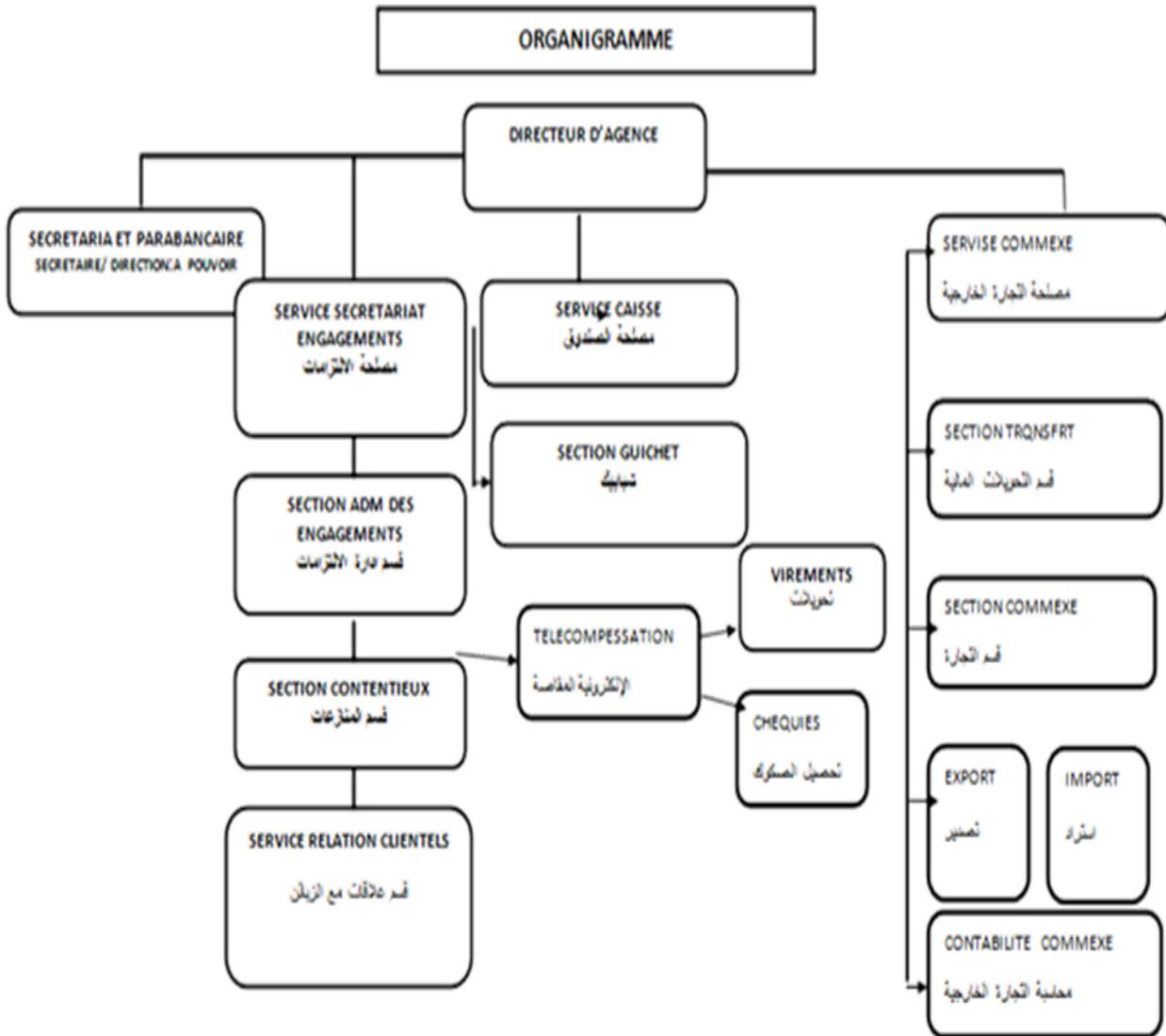
.....

.....

.....

شكرا على تفهمكم ومساعدتكم

الملحق (2): استبيان الخاص بالزبائن



الملحق (3): الهيكل التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري - وكالة غرداية.

