



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تدمر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم
الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية
"دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - عين تدمر"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالب:

✓ سلاف عبد القادر لخضر

أعضاء لجنة المناقشة

د. بوزيان الرحماني هاجر جامعة عين تدمر - بلحاج بوشعيب رئيسا
د. حولية يحيى جامعة عين تدمر - بلحاج بوشعيب مشرفا
د. غرزي سليمة جامعة عين تدمر - بلحاج بوشعيب ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً للعمل وخيراً العلم وينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف " **حولية يحيى** " الذي تكرم بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصه الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيح سواه المصطفى الكريم السراج المنير وعلى
اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعة موقدة تثير ظلمة حياتي، إلى معنى الحب
وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي لا تسعها كل
عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أمي حفظها الله".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن للكلمات أن
توفي حقه إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي حفظه الله".
إلى من تعلمت معهم معنى الأسري إخواني الأعزاء.

عبد القادر

	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للجودة الشاملة و ادارة المخاطر التشغيلية	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الاول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.
6	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.
8	المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة.
14	المبحث الثاني: مدخل للمخاطر التشغيلية
15	المطلب الاول: أنواع المخاطر التشغيلية
18	المطلب الثاني: مبادئ المخاطر التشغيلية
20	المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
30	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
33	المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
35	المطلب الثالث: مكانة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

37	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - وكالة عين تموشنت
37	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
38	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته
42	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
56	خلاصة
58	خاتمة
61	المراجع
63	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	درجات سلم ليكرت الخماسي	(01-02)
40	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول	(02-02)
41-40	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	(03-02)
41	ثبات الاستبيان	(04-02)
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
43	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
44	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
45	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	(08-02)
47-46	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	(09-02)
48-47	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(10-02)
49	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	(11-02)
50-49	تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة "	(12-02)
52-51	تحليل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية"	(13-02)
54	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار	(14-02)
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	(15-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	شجرة الأخطاء المشاكل	(01-01)
11	مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)	(02-01)
12	منحنى PARETO للتكاليف	(03-01)
13	المدرج التكراري	(04-01)
14	خرائط الرقابة	(05-01)
21	النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية	(06-01)
22	يمثل هرم إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية	(07-01)
23	النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية بالاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة	(08-01)
35	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط	(01-02)
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02-02)
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(03-02)
45	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(04-02)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	(05-02)
47	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(06-02)
48	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(07-02)

المقدمة

يعد قطاع الخدمات قلب الاقتصادات المعاصرة، والقطاع المصرفي أبرز فروعها، وذلك لـ دور البارز والفعال الذي يلعبه في الاقتصاد الوطني، وليذا فيو يسعى إلى الرفع من كفاءة وفعالية أدائه التنافسي من خلال تبني إستراتيجية شاملة للتأمين المستمر، تتميز بالمرونة تمكنو من إدخال التعديلات وتطمعا وعيا المناسبة لتلائم مع احتياجات الزبائن، خاصة وأن تعامل البنك أصبح مع زبون أكثر للمنتج الأكثر جودة؛ حيث لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة الزبون وسموكو، وبو ما جعل البنوك تبتدأ أكثر بموضوع الجودة. وفي ظل البيئة العالمية التنافسية وكل ما تفرضو من تحديات، دفع بالبنوك إلى ضرورة تبني مفيوما شاملا لجودة يستوعب علاقاتها وظروفها عملها في السوق. وبهذا اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الموجات العالمية في ميدان الإدارة بعد موجة الثورة الصناعية، وثورة المعلومات، والتي حققت نجاحات موفقة للفترة للنظر في العديد من المؤسسات اليابانية والأمريكية والأوروبية معا في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء، مما أعطى دفعا قويا لتبني هذا الأسلوب من طوطو الكثير من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، والتي جمعت هداة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطوار داخل المؤسسة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تنجم بالبيئة التشغيلية، واستخداما كوسيلة فاعلة في تحقيق رضا الزبون وولبية رغباته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاتها مزيدا من المخاطر والتحديات، وبالتالي تعرض بقاء المؤسسة للخطر والزوال.

وفي ظل التحولات العالمية التي يشهدها القطاع المصرفي أهمها: تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، ازدياد عملياة التطوير في التكنولوجيا المصرفية، جعل نشاط البنوك أكثر تنوعا وتعقيدا وتعرضا لكم هائل من المخاطر، ومن أهم هذه المخاطر ظيرت المخاطر التشغيلية التي ازادت أهمها في البيئة المصرفية المعاصرة؛ حيث أصبح ليا دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض ليا البنوك، مما أوجب عملها وضع إستراتيجية مصرفية لتوضيح مفيومها، وتحديد ومعرفة حجم ونوع هذه المخاطر، ثم وضع الخطط اللازمة لإدارتها بشكل سليم وفعال وفقا لأفضل الممارسات الدولية، من أجل تفاديها أو تخفيض التعرض لـ خسائر المحتملة والناجئة عنها إلى أقصى حد ممكن.

وفي هذا الإطار واستجابة لمختلف نذرة التطورات، فقد اهتمت لجنة بازل لمراقبة المصرفية بمجال الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية من خلال إصدار العديد من الوثائق الإرشادية؛ بدءاً باتفاقية بازل الأولى في سنة 1988 التي ركزت فيما عمى إدارة المخاطر الائتمانية، ونتيجة لتعاظم المخاطر التي تواجه البنوك، وتغير طبيعتها، أصدرت اتفاقية بازل 02 التي أعطت أهمية كبيرة لمخاطر التشغيل ليه كأحد أهم المخاطر التي تواجه البنوك في البيئة المصرفية المعاصرة، والتي لا تقل أهميتها عن المخاطر الائتمانية، إضافة إلى تعزيز دور الجهات الرقابية وزيادة شفافية السوق.

الاشكالية:

من خلا ما سبق يمكن طرح الاشكالية لمضوع الدراسة كما يلي:

دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

بولاية عين تموشنت؟

فرضية الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

أهداف الدراسة:

من خلال تحديد اشكالية البحث وأميتو، فإن البحث يسعى لتحقيق الأهداف و التالية:

1. لفت الانتباه إلى أهمية الاستفادة من تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية، من أجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة تمي احتياجات الزبائن، وتحقق رضاهم؛

2. تيدو الدراسة إلى تناول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، ومدى توافر مستمزات التطبيق السليم والناجح لها، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في هذه البنوك لهذا المفهوم وأهمها؛
3. التعرف على المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية؛
4. التعرف على المخاطر التشغيلية التي تواجهها إدارة البنك نتيجة زيادة مواطن الخطأ والخطر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة؛
5. التعرف على الجانب العلمي لأسس إدارة وقياس المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية؛
6. إبراز ضرورة الإمام الجيد بالطرو السميمة لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية ، بما يسمح لها بالتخفيف من نذو المخاطر، والتقليل من أثارها إلى أقصى حد ممكن؛
7. محاولة إبراز دور تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في مجال التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك، وادارتها بشكل فعال وسليم، بما يقلل من الخسائر الناجمة عنها؛
8. دراسة مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

نظرا للتطورات السريعة في القطاع المصرفي، وزيادة الاستثمار في نذا القطاع، واشتداد المنافسة بين البنوك التجارية المختلفة، وما صاحب ذلك من مخاطر كبيرة وكثيرة لها تأثيرات سلبية على عمل هذه البنوك، نرى أن لهذه الدراسة أهمية في الوقت الحاضر تتلاءم والتوسع الحاصل في القطاع المصرفي وشمول هلكافة التعاملات المالية اليومية ومن قبل كافة القطاعات، كما يمكن إيراد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. يتناول البحث موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يتسم بالحدثة، والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية المطروحة في العصر الران، فقد أثبت فاعميتو في العديد من الشركات التي قامت بتطبيقه، ولكن يبقى هناك محدودية في شيوع

ثقافة هذا النوع من الإدارة، بسبب وجود فجوة معرفية في تبني نذا المسعى الإداري الحديث وتبيئة مستلزمات تطبيقه، وحسن استخدامهم من طرف المسيرين وذوى القرار لاسيما في قطاع الخدمات وبالأخص المصرفي مره؛

2. تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا شاملا، لا يتم بجودة المنتج فقط، وإنما بجودة الخدمات المصرفية، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل البنك، لزيادة قدرته التنافسية على المستويين المحلي والدولي؛

3. أصبح من الضروري على البنوك الحفاظ على الأقل على حصتها السوقية، وضمان استمرار وجودها في ظل محيط اقتصادي يميزه التنافس الحاد والشرس، والمخاطر المتنوعة المتصاعدة الناتجة عنها، مما يحتم على إدارة البنك إعطاءها الاهتمام الكافي والتغلب عم لها من خلال التقليل من هذه المخاطر، وتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبية لرغبات الزبائن وحاجاتهم المتعددة من خلال التطبيق السليم لمستزمات إدارة الجودة الشاملة؛

4. يعد موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع الحديثة التي ازدادت أهمية دراستها من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث أصبحت تهدد الكيانات البنكية بصورة كبيرة؛

5. يعد القطاع المصرفي من القطاعات الفاعمة في الاقتصاد الوطني، ولو دور كبير في دعم هربشكل فعال، وبالتالي التحسين من أدائه يسيل من تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.

منهجية إعداد الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، واختبار صحة الفرضيات، سوو نعتد في دراستنا على المنهج الوصفي التحميي، الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع المعمومات عنها وتحميلها، ثم الاعتماد على الدراسة الميدانية لإسقاط الجانب النظري على مجتمع الدراسة، وكذا فقد تم الاعتماد من أجل تحقيق الدراسة على :

- **المسح المكتبي**؛ وذلك بغرض تغطية وتكوين القاعدة العملية والفكرية لجانب النظري، والوقور على كل ما تناولته المراجع والمصادر القديمة منها والجديدة في موضوع الدراسة، وكذا المجالات ومواقع الانترنت، والدراسات السابقة، والمتمقيات العلمية، حيث أن استيعاب الإطار النظري لمبحث يسمح لنا بوصف ورصد ومتابعة دقيقة لمتغيرات إشكالية البحث، والمتمثلة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، المخاطر التشغيلية وإدارتها

المنهج الاستقصائي : تم الاعتماد عليه من أجل جمع واستغلال البيانات الميدانية والمتعمقة بمتغيرات الدراسة " أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر التشغيلية"، وذلك من خلال تصميم استمارة بحريث تتضمن مجموعة من الأسئلة

المتعلقة بموضوع البحث، ثم توجيهها لبنك التوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت . وبعد جمع الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، تم تبويب البيانات، بواسطة البرنامج الإحصائي ، spss ثم استخراج النتائج وتحميلها، وذلك باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار مدى صحة الفرضيات .

الفصل الأول:

الإطار النظري

للجودة الشاملة

وإدارة المخاطر

التشغيلية

تمهيد:

لقد سعت المؤسسات الخدمية الحديثة وبخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المقدمة من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد وذلك بمحاولة إرضائهم، من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم الحالية، وتطمعاتهم المستقبلية.

ومن هنا توجهت الأنظار إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، اعتبرته المؤسسات أداة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فمسة وأسموب العمل فيها لتحقيق أعمى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا زبائنهم، والمحافظة عليهم.

ومع تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، ازدادت أهمية المخاطر التشغيلية؛ حيث أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وأصبحت إدارتها معلما مهما من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر.

ومن خلال هذا الفصل نحاول التعرف على هذا النهج الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة " من خلال ثلاث مباحث؛ نتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة بصفة عامة، وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة، أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى المخاطر التشغيلية من حيث المفهوم والأهداف والمبادئ... لنصل في المبحث الثالث إلى الحديث على الدراسات السابقة .

المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة بإعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتحسينها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة MANAGEMENT TOTAL QUALITE التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، الأهداف، و الخصائص.

المطلب الاول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع».

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد واشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»¹

¹ J.P - HUBERAC: OP.CIT. P113

- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»².

- أما DEMING 1986 فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»⁽²⁾ هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير

الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته»³

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات

الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»⁴

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتععدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو

البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه

للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي

هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل،

قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر،

والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من

أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف

تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا

² GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119

³ عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ، ط 1، 2000، ص 498

⁴ محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 36

التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»⁵

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

او من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة .

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغيرات يجب إن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك. عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد الى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

⁵ سعيد الستلر محمد علي، مرجع سابق. 4

المطلب الثاني: اهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.⁶
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء .
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم).
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور .
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة .⁷
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت⁸
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة .
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك).
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.⁹

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشارك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل

⁶ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص567

⁷ أديدجيبوداندباديرو، الدليل الصناعي الى الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط2، 1999، ص 73.

⁸ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 81 .

⁹ محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص37

مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- التمهيد قبل التطبيق، إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة .
- التخطيط الإستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيروها وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها ..¹⁰
- تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم.
- التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم.
- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
- اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة
- توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.

¹⁰ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص27

– التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

عرّف علماء الإدارة الجودة عدّة تعريفات متنوعة. وارتكزت هذه التعريفات على مجموعة من الخصائص المختلفة، التي تواجدت في أغلب التعريفات. وهذه الخصائص هي:¹¹

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على فلسفات ومجموعة من المبادئ، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير المنتجات في المنظمة.

تعتمد الوصول للهدف وهو الحصول على رضا الزبائن، الذي يعتبر الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال. استخدام الطرق الحديثة والعلمية الدقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.

لا تركز على الجودة النهائية للمنتج، بل الاهتمام بكل مراحل إنتاج المنتج. استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، حتى نحقق استخدامها بأمثل الطرق.

تهتم بجميع نواحي المنظمة، بمعنى أنها تهتم بجميع الإدارات والأقسام فيها. تبتعد عن استخدام نظام الرقابة التقليدي، بل تعتمد على تنمية نظام الرقابة الذاتي لدى الموظفين.

تعتمد على تنمية نظام التحفيز لدى الموظفين وتقدم لهم الدعم حتى يقوموا ببذل كل طاقاتهم.

¹¹ عبد الستار محمد علي ، مرجع سابق ، ص 41

اتباع مبدأ العمل كفرق والابتعاد عن استخدام أسلوب العمل الفردي. تعتمد على الاهتمام بالموظفين في المنظمة وتنمية قدراتهم عن طريق التدريب.

تعتمد على توفير الآلات والمكائن التي تساعد الموظفين على إنتاج المنتج بالمواصفات المطلوبة.

إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.

يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إنّ كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها؛ لأن الجودة قضية الجميع.

كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، لكنها تضم أيضاً وظائف الدعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية.

تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمة، وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.

الوقاية من المشكلات بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.

إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة؛ وذلك من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها:

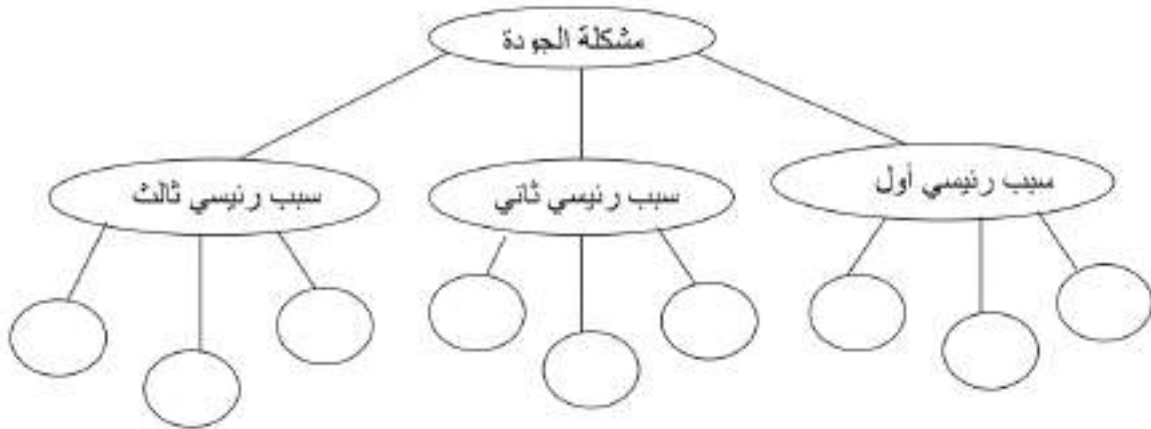
أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب - خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة) : ويطلق عليها مخططات ايشيكاوى (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل للأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية).

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها :

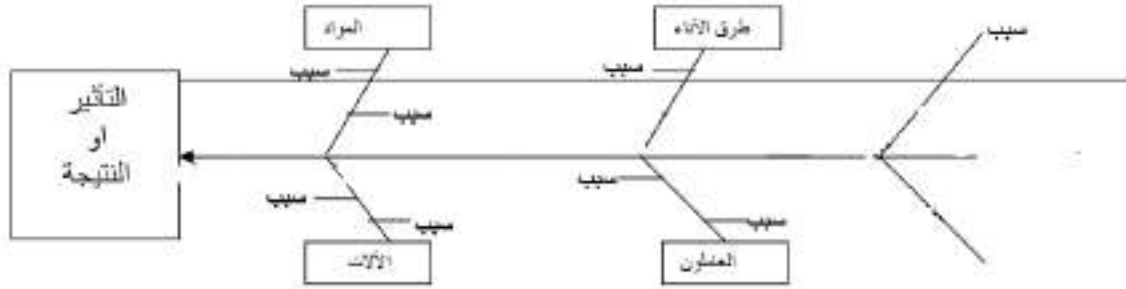
1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): شجرة الأخطاء المشاكل



المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص392

الشكل رقم (01-02): مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)

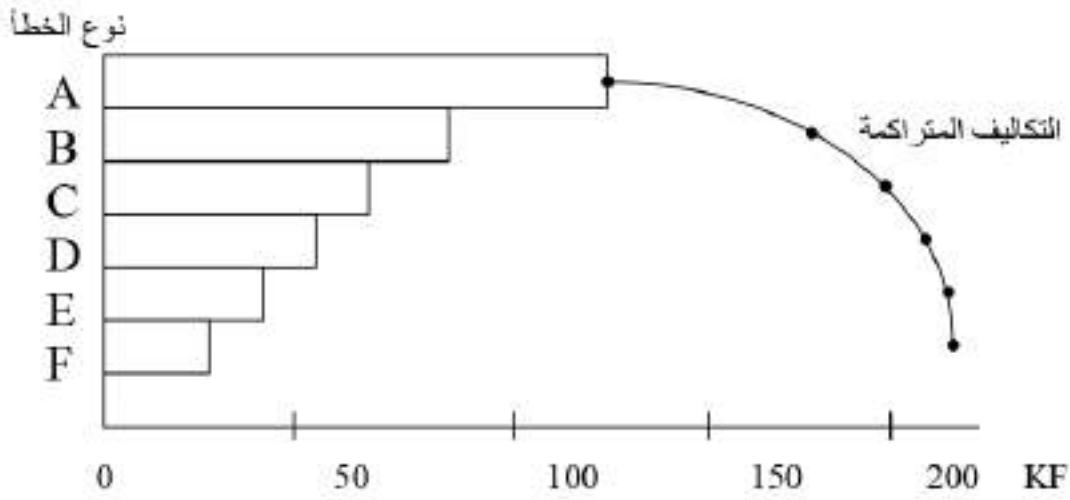


المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 594.

ج. تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي Vil Fredo Pareto، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع الوحدات المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة....) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وغالباً ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا من أجل تكملة النسبة 100%).

وهذا ما يوضحه الشكل الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف

الشكل رقم (01-03): منحنى PARETO للتكاليف



SOURCE : J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.

ويعتبر منحنى PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاء أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (80/20) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، و أن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.¹²

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي:

- مرحلة التنفيذ والتطبيق: ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتحسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.¹³

إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي.¹⁴

- مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة: وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

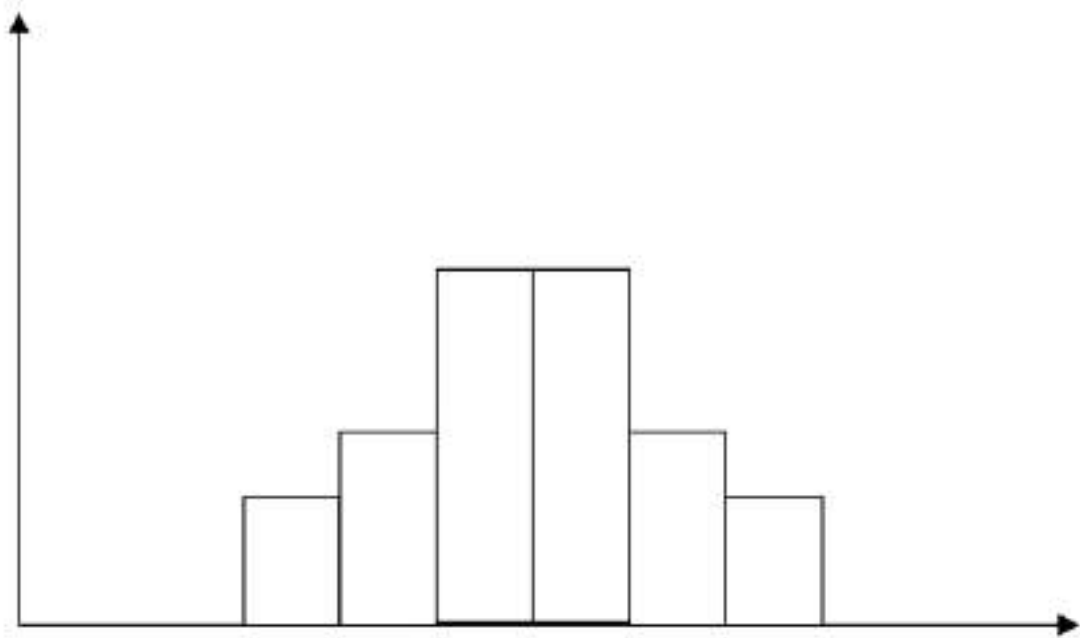
¹² احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 2

¹³ عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 247.

¹⁴ عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 183. 4

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

الشكل رقم (01-04): المدرج التكراري



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 399.

ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .

ج. المتوسط، المدي، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.

2. الانحرافات العادية وغير العادية: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما

الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

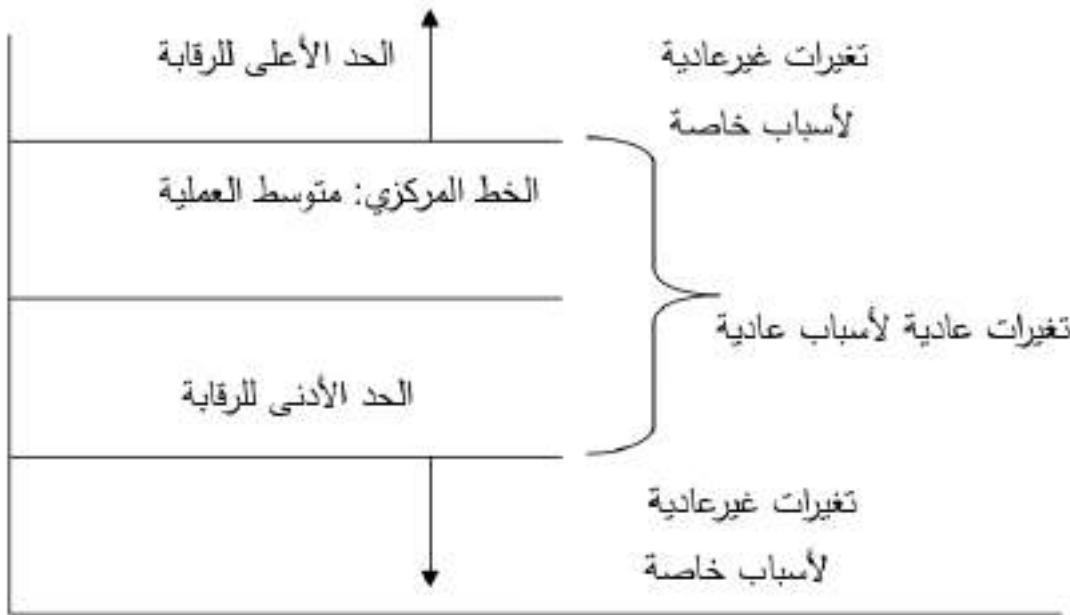
3. خرائط المراقبة: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات

عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل

متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل

حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل

الشكل رقم (01-05): خرائط الرقابة



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 404.

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها .

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مدخل للمخاطر التشغيلية

يمكن تصنيف المجموعة المتنوعة من المخاطر المبينة أعلاه تحت عنوان "مخاطر التشغيل" وهي مخاطر قامت لجنة بازل لأغراض رقابية بتعريفها بـ "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم آفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص

أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية". ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية¹⁵. (SystemicRisks)

المطلب الاول: أنواع المخاطر التشغيلية

ترى لجنة بازل أن "المخاطر التشغيلية" تعبير له معان مختلفة في الصناعة المصرفية، وعلى ذلك فإن على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية. ويمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة والتي تنطوي على احتمال التسبب في خسارة آبية، منها على سبيل المثال مايلي:

أ- الاحتيال الداخلي: تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة الشراء من قبل مسؤوليها أو العاملين فيها.

ب- الاحتيال الخارجي: أي أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون.

ج- ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات أو الأعمال التي تنتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.

د- الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.

هـ- الأضرار في الموجودات المادية: الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء آرثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.

و- توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر: أي تعطل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.

ز- التنفيذ وإدارة المعاملات: الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات

والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين.

¹⁵ أحمد غنيم، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار استراتيجية الشاملة للبنك، مطابع المستقبل، الطبعة الأولى،

75، ص، 1997/1998، مصر.

بناءً على متطلبات لجنة بازل (II) والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلاً وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالبنك، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات ضرورة إبلاغ دائرة المخاطر بالأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها. ¹⁶

الفرع الأول: آلية جمع وبناء قاعدة بيانات بالأخطاء التشغيلية

يتعين على كل وحدة من وحدات البنك توثيق وكتابة كل خطأ يحدث معها لدائرة المخاطر سواء أدى أو لم يؤدي إلى خسائر. وكذلك يجب على الجهات التالية إبلاغ دائرة المخاطر عن أي أخطاء أو خسائر تشغيلية ابلغوا فيها :

- الدائرة القانونية .

- دائرة التفتيش والتدقيق الداخلي.

- دائرة العمليات البنوكية.

- دائرة الأنظمة الآلية .

- دائرة الموارد البشرية .

- لجنة شكاوي العملاء.

الفرع الثاني: نماذج من الخسائر التي قد تنشأ عن مخاطر التشغيل

نذكر مما يلي نماذج من الخسائر التي قد تنشأ عن مخاطر التشغيل : ¹⁷

1 - اختلاس

2 - رشوة

3 - سرقة البنك

4 - كوارث طبيعية

5 - احتيال (داخلي وخارجي)

¹⁶ أحمد غنيم، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار استراتيجية الشاملة للبنك، مطابع المستقبل، الطبعة الأولى،

ص75، 1997/1998، مصر.

¹⁷ نبيل حشاد، إدارة المخاطر المصرفية والمالية، مجلة اتحاد المصارف العربية، اوت 2005، ص 126.

- 6 - خطأ من أمين الصندوق
- 7 - تجاوز الصلاحيات في التداول بالعملات الأجنبية أو الأوراق المالية
- 8 - فشل في أنظمة التكنولوجيا: **Software-Hardware**
- 9 - استغلال ضعف أنظمة الأمن والحماية للبنك الخاصة بالتكنولوجيا.
- 10 - خسارة قضايا
- 11 - إهمال في تنفيذ المهام (نشاط غير ملائم مصرفياً، استشارات خاطئة، التحيز)
- 12 - خسائر ناشئة عن الحروب.
- 13 - خسارة أصول خاصة بالعملاء.
- 14 - تعطل أو خسارة أحد الأصول المالية للبنك نتيجة إهمال أو عدم إهمال.
- 15 - إعطاء معلومات سرية عن العملاء.
- 16 - خطأ محاسبي.
- 17 - خفدان وثائق مهمة أو تلفها.

الفرع الثالث: تحليل البيانات

- يتعين على دائرة مخاطر العمليات تحليل البيانات التاريخية للأخطاء والخسائر التشغيلية بهدف تحديد مؤشرات تمكن البنك من التنبؤ بمخاطر حصول خسائر مستقبلية ، وهذه المؤشرات التي تسمى عادةً مؤشرات المخاطر الأساسية او مؤشرات الإنذار المبكر ، قد تعكس مصادر محتملة لمخاطر التشغيل مثل النمو السريع ، إدخال خدمات جديدة ، دوران العمالة ، انقطاع في المعاملات ، توقف الأنظمة وغيرها .¹⁸
- تزويد الإدارة العليا بنتائج التحليل بشكل منتظم .
- تقييم الإجراءات الرقابية المطبقة في البنك للحد من حدوث هذه الأخطاء والخسائر التشغيلية ورفع التوصيات اللازمة لرفع كفاءتها .
- من خلال البيانات التاريخية يمكن احتساب ما يلي :-

¹⁸ عقبة الرضا، دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 2، 2005، ص8.

أ - احتمالية الحدث (PE (Probability of Loss event) .

ب - الخسائر الناتجة عن حدوث الحدث (LGE (Loss given that event)

ج - الخسائر المتوقعة .

المطلب الثاني: مبادئ المخاطر التشغيلية

يغطي هذا الجزء من الورقة عشرة مبادئ صادرة عن لجنة بازل وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية. وهذه المبادئ آتالي:

المبدأ الأول:

يتعين على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسّمات الرئيسية للمخاطر التشغيلية بالبنك باعتبارها فئة متميزة من المخاطر المتعين إدارتها، وأن يقوم بالمصادقة على مراجعات دورية للإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية في البنك. ويجب أن يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما على نطاق المؤسسة للمخاطر التشغيلية وأن يضع المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

المبدأ الثاني:

على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاص بالبنك إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة يقوم بها موظفون آفاء ليس لديهم علاقة عمل بإدارة المخاطر ومؤهلون لمباشرة هذه المهمة. ويتعين ألا تكون إدارة التدقيق الداخلي مسئولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

المبدأ الثالث:

يتعين أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولية عن تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يقره مجلس الإدارة. ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات المؤسسة المصرفية وأن يكون الموظفون في آفة المستويات على دراية بمسئولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. أما يتعين على الإدارة العليا أيضاً أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات والطرق والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في آفة أنظمة البنك وأنشطته ومنتجاته.¹⁹

المبدأ الرابع:

يجب على البنوك وضع تعريف وتقييم للمخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات وأنظمتها. أما يجب عليها أيضاً ضمان خضوع آفة أوجه المخاطر التشغيلية في المنتجات الجديدة والأنشطة والأنظمة وطرق العمل لتقييم وافٍ قبل طرحها.

المبدأ الخامس:

يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر. ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية.

المبدأ السادس:

يجب أن تتوفر لدى البنوك سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية والعمل للحد منها وتخفيف آثارها. أما يجب على البنوك أن تعمل على تقييم جدوى اعتماد استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر

المبدأ السابع:

¹⁹ عقبة الرضا، دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 2، 2005، ص8.

يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل.

المبدأ الثامن:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تتأكد من أن آفة البنوك، والمؤسسات المالية الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها، يتوفر لديها إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة والحد من المخاطر التشغيلية الجوهرية والسيطرة عليها وذلك من خلال منهج شامل لإدارة المخاطر.

المبدأ التاسع:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تجري تقييماً منتظماً، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لسياسات البنوك وإجراءاتها وممارساتها فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية. وعلى الجهات الإشرافية أيضاً أن تتأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير بما يسمح بأن تكون على دراية بالتطورات الجارية في البنوك.

المبدأ العاشر:

يتعين على البنوك أن تقوم بعمليات وافية من الإفصاح العام حتى تتمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة المخاطر التشغيلية. ولتحقيق المبدأ الأول (دور مجلس الإدارة من حيث الإلمام العام والمصادقة ومراجعة الإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية):

المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة المخاطر الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية للبنك؛ حيث تتمثل في الإجراءات التي يتبعها البنك بشكل منتظم وبصورة مستمرة ودائمة التطور، من أجل التعرف على وضعية البنك، ومعالجة المخاطر المتعددة التي تصاحب أنشطته، بهدف تحقيق أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل نشاط، ومنه يجب أن يتعامل البنك بطريقة منهجية مع جميع المخاطر التي تحيط بأنشطته في الحاضر والمستقبل على وجه الخصوص.

ومن أجل فعالية إدارة المخاطر التشغيلية، فقد تطورت العديد من المعايير والأنظمة التي انتشر استخدامها عالمياً أهمها:

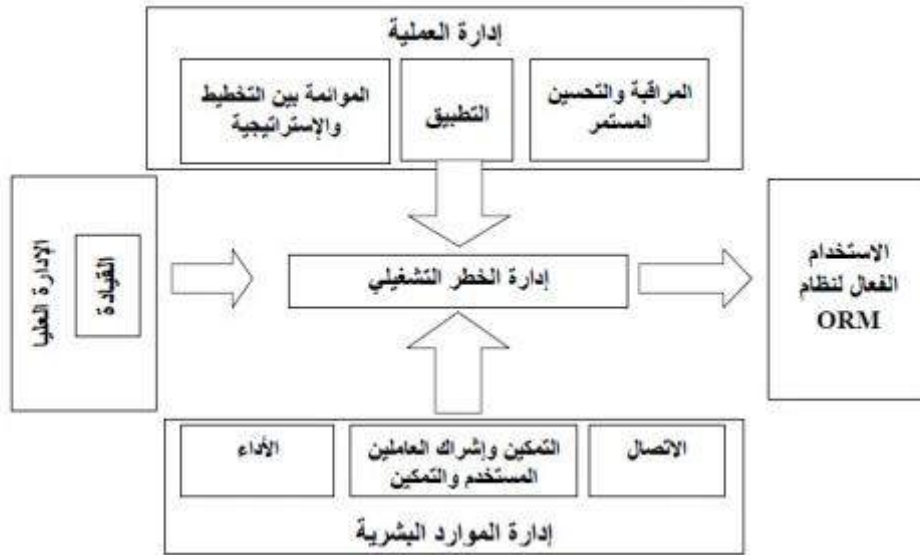
أنظمة (1) (ORM) منها: معيار نظام إدارة الخطر وهو معيار مستند على هياكل إدارة الخطر الواسع للمنظمة

"الأنظمة المستندة على معايير الإيزو

9001 و 14001"، حيث أن استخدام هذه الأنظمة يمكن أن يعد مدخلا داعما ونشطا لإدارة المخاطر وتقليل الخسائر، وإن مراجعة الأدبيات يكشف لنا العلاقة بين هذه الأنظمة وأداء المنظمة على نحو جيد.

ومنه يمكن القول أن استخدام المؤسسة لواحد أو أكثر من نظم إدارة العمليات يمكن أن يعتبر طريقا فعالا لإدارة وخفض المخاطر التشغيلية، وطبقا لأحد الدراسات التجريبية التي أجريت من قبل (Zhang) فقد أوضحت بأن تطبيق إدارة الجودة له أثر موجب على الأداء التشغيلي على المستوى الاستراتيجي، العمليات، الزبائن والعاملين، وهذه العلاقة الايجابية تقود أيضا إلى خفض الخسائر. وفي مجال أنظمة إدارة العمليات نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة من أهم المجالات المدروسة؛ حيث يعتبر اندماج أسلوب إدارة المخاطر التشغيلية مع ثقافة المؤسسة من السياسات الفعالة لتقليل من الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر، ذا نحاول عرض الإطار المقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على العناصر الداخلية لهذا النظام، واستبعاد العناصر الخارجية مثل: الزبون، المنافسين ... كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01-06): النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: محفوظ حمدون الصواف، إطار نظري مقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية، ورقة بحث مقدمة في إطارالمؤتمر العلمي الدولي حول: ' عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، ص 12.

من خلال الشكل الموالي نجد أن النموذج المقترح لنظام إدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية متكون من مداخل أساسية:

أولاً: الإدارة العليا من خلال عنصر القيادة؛ ثانياً: إدارة العمليات: من خلال ثلاث عناصر هي: المواثمة بين التخطيط والإستراتيجية، التطبيق، المراقبة والتحسين المستمر؛ ثالثاً: إدارة الموارد البشرية: من خلال ثلاث عناصر هي: الأداء، التمكين وإشراك العاملين، الاتصال. ونظراً لأن محور دراستنا هو المؤسسة الخدمية المتمثلة في البنوك التي تتميز طبيعة نشاطها بنوع من الخصوصية، فإن يحاول استغلال تطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة المخاطر التشغيلية التي تحدّد كيانه، بهدف التقليل من حجم الخسائر التي يتعرض إليها.

الشكل رقم(01-07): يمثل هرم إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية

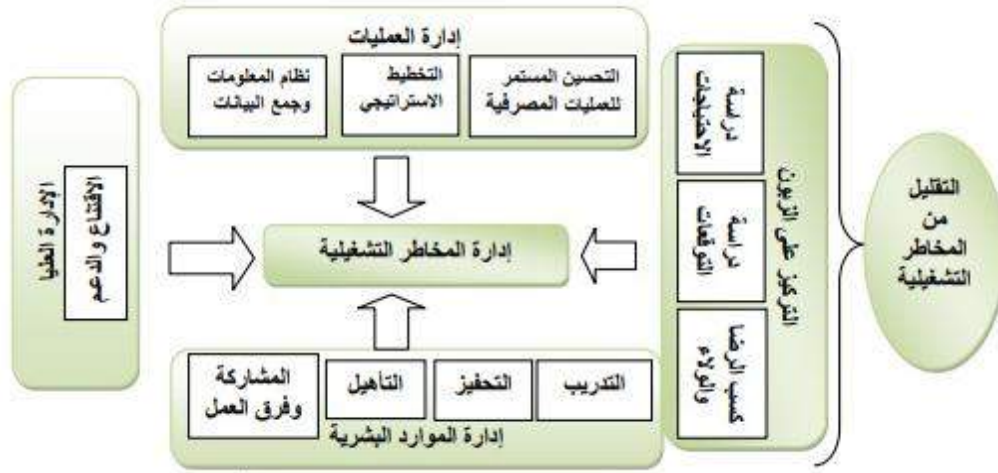


يتضح من خلال الشكل أن إدارة الجودة الشاملة للعمليات المصرفية عبارة عن هرم، تجتمع في قاعدته جهود الموظفين في حلقات الجودة، مستخدمة نظم معلومات فعالة، وتوافر الاتصالات في جميع الاتجاهات، والتدريب المستمر للموظفين لتنتهي هذه الجهود إلى التحسين المستمر لجودة العمليات المصرفية بما فيها الخدمة المصرفية المقدمة، بما يحقق رضا الزبون، الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي بنك.

وبالاعتماد على النموذج المقترح لإدارة الخطر التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية، فقد حاولنا إسقاطه بالاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المدروسة سابقاً (في الفصل الأول على قطاع البنوك التجارية بهدف التقليل من المخاطر التشغيلية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-08): النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية بالاعتماد على أسلوب إدارة الجودة

الشاملة في البنوك التجارية



ويمكن شرح كل عنصر من عناصر النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بالاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الموضحة في الشكل السابق كما يلي: والقيادة: عرفها (Dubrin) بأنها القدرة على تحفيز الثقة لدى العاملين، ودعمهم لتحقيق الأهداف، ومنه فالدور الرئيسي والحيوي للإدارة العليا يتمثل في قيادة البنك نحو النجاح الطويل الأمد في إدارة مختلف المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك من خلال الاقتناع أولاً بأسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري فعال ودعم مواردها البشرية لتطبيقه بكل ثقة وصولاً إلى الهدف المنشود وهو التقليل من المخاطر التشغيلية؛

الموائمة بين التخطيط والإستراتيجية: التخطيط هو أحد العمليات الجوهرية والحاسمة لنظام إدارة المخاطر التشغيلية، ويقدم إمكانية كبيرة لتشخيص الخطر، والسيطرة على العمليات الأخرى في النظام؛ بحيث يجب توضيح الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية في البنك، ومدى مساهمة العاملين في تنفيذ وتطوير الخطة، فضلاً عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين مما يسمح باكتشاف مختلف المخاطر التشغيلية التي تقع في البنك، مما يسمح بتفاديها أو التقليل من أثارها .

- التنفيذ أو التطبيق : بعد إقرار خطة لإدارة المخاطر التشغيلية يجب على البنك أن يضعها حيز العمل لتنفيذها، وإن تطبيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية على نحو كامل يؤدي إلى أداء أفضل للبنك بكامله؛ : التحسين المستمر: يعد

التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر التشغيلية ومراجعتها ضماناً لجميع العمليات بأن تعمل كما هو متوقع، وبصفة دائمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التقليل من الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية) التي تعتبر كمؤشرات الأداء . بالإضافة إلى إمكانية استخدام التدقيق لتقييم الحاجة إلى تحديد النظام والتحسين المستمرة

تعتبر الخدمة المصرفية محور نشاط البنك، ومنه يجب أن يكون على اهتمام دائم بتحسينها وتطويرها بشكل مستمر، ونعني بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية: " المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة، بشكل يواكب التغيير في متطلبات الزبون"، ومن أجل ضمان التحسين المستمر في جودة الخدمات المصرفية، يجب على البنك القيام بمجموعة من الخطوات ننكر أهمها فيما يلي:

- وضع خطط وتوجيه المهام الأساسية ذات العلاقة بجودة الخدمة المصرفية؛ - إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المنحد بكل ما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية؛

- تنظيم عمليات تطوير المهارات والخدمات الاستشارية التي تعزز وتعظم من جودة الخدمة

المصرفية. ومن خلال التحسين المستمر للخدمة المصرفية يتفادى البنك العديد من المخاطر التشغيلية التي تهدد | استقرارها

• تمكين العاملين وإشراكهم : وجود فرق العمل على مستوى البنك سبيل لسد الضعف الذي يحدث

عند أحد أعضاء الفريق، ويجب أن تأخذ مقترحات العاملين باهتمام جدي، ولا سيما إذا كانت مرتبطة | بالعمليات. وكذلك إعطاء الصلاحية لهم في حل بعض المشكلات التي تواجههم لغرض تحفيزهم للعمل، ويؤكد (Ishikawa) على أن هناك طريقة واحدة لتحفيز العاملين في العمل، وهو دعمهم بانجاز أعمالهم، وأن ترى تلك الأعمال قد نفذت فعياً. كما أن إدارة نظام إدارة المخاطر التشغيلية

على نحو كفه يتطلب من العاملين أن يكونوا متمكنين ومندفعين لحل المشكلات التي تواجههم؛ ومنه تفادي الكثير من المخاطر التشغيلية التي يكون سببها العنصر البشري. : التدريب وتقييم الأداء : يعتبر تدريب العاملين على عملهم في البنك ذات أهمية كبيرة، خاصة في

حالة نقص في مهاراتهم وخبراتهم، حيث أن الزيادة في معارفهم تمكن البنك من الاستفادة منه في مواقع مختلفة، فالعنصر البشري أحد مصادر الثروة الثمينة بالنسبة للبنك. فمن خلال التدريب يتم تقليل الأخطاء والمشكلات التي يقع فيها الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، مما سوف يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومنه التقليل من المخاطر التشغيلية التي يكون سببها ضعف كفاءة ومعارف العنصر البشري؛ • الاتصالات: الاتصال عنصر حيوي وفعال في نجاح نظام إدارة المخاطر التشغيلية، حيث مسؤوليات العاملين ومعارفهم يجب أن تنشأ وتتواصل من خلال البنك، وأن يكون ذو اتجاهين بين العاملين والإدارة عند التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان اتخاذ القرار الصحيح على نحو مستمرة ومن خلال دراستنا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول، وتعرفنا على أسباب المخاطر التشغيلية في الفصل الثاني، نجد أن هناك تداخل كبير بين المتغيرين؛ حيث أن التطبيق السليم والناجح للمبادئ الإدارة الجودة الشاملة في البنك تساعد وبشكل كبير في القضاء على العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء المخاطر التشغيلية لدى البنك، وتعمل على الحد من آثارها، أو التقليل من الخسائر الناتجة عنها في حالة حدوثها، وهو ما ظهر لنا جلياً من خلال هذا النموذج المقترح لإدارة المخاطر التشغيلية، وذلك بالتركيز على أهم المبادئ والأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كاسلوب إداري متبع ومطبق من | طرف البنك للتقليل من المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.

المخاطر مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث الذي يواجهه البنك وأنشطته، وذلك سواء من عوامل داخلية أو خارجية، وتتعدد أنواع المخاطر التي تهدد كيان البنك فمنها: الإستراتيجية، الأمنية، المالية، | التشغيلية، البيئية، وتعتبر التشغيلية منها من أبرز المخاطر التي تواجهها البنوك في الألفية الأخيرة، وذلك نتيجة للعولمة، والاعتماد على أطراف خارجية للحصول على بعض الخدمات، وهي مخاطر تتولد من العمليات اليومية للبنك، حيث يتحمل البنك خسائر نتيجة للأخطاء في تنفيذ العمليات خاصة من قبل الموظفين، أو لسوء الأنظمة الداخلية المستعملة. ولهذا يتطلب منه إدارتها بشكل صحيح من أجل التحوط منها والتقليل من آثارها السلبية، بالرغم من أن القضاء عليها بعد شبه مستحيل، لأن أصل الخطر بظل قائماً في جميع نشاطات البنك.

إدارة المخاطر التشغيلية نشاط إداري استراتيجي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، أو هي عملية تحديد وقياس وتقييم المخاطر، وتطوير إستراتيجية إدارتها بهدف السيطرة عليها، والتخفيض من حدتها والحد منها، ومن أجل ذلك يجب تحديد وتحليل أسباب ومصادر هذه المخاطر واحتمالية حدوثها، ثم تقييمها وتحديد الطرق المناسبة لمعالجتها والتخفيف من آثارها.

ولتحقيق هذا الهدف يتطلب من البنك توفير بنية أساسية قوية للرقابة في جميع أقسامه ودوائره، ومراجعة الإجراءات والعمليات اللازمة لإدارة هذه المخاطر وتحديثها وتطبيقها بشكل منتظم من خلال التدريب الفعال للموظفين، والمراقبة الدائمة والفعالية الحدود هذه المخاطر.

ومن خلال دراستنا لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول، نستنتج أن تطبيقها بشكل متكامل ومتراط سيساهم وبشكل كبير في الزيادة من جودة صنع القرار بالبنك، وتسمح بتجنب العديد من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، والتقليل من الخسائر الناجمة عن حدوثها. وفي الفصل التطبيقي سنحاول معرفة واقع العلاقة بين تطبيق البنوك العمومية الجزائرية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة المخاطر التشغيلية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة منطلق ارتكازي وبأهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، كما أنها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها. (فضيل دليو وآخرون: 1999، ص 104) (و من هذا المنطلق يتحدد للدراسات السابقة وزن علمي ومنهجي في حقل البحوث العلمية، سيما الاجتماعية منها، وبناء على كل هذا فقد اعتمد الموضوع على بعض الدراسات السابقة التي قد تعطي الدراسة الحالية تصورا استشرافيا منهجيا يرتقي إلى مستوى القيمة التحليلية والتفسيرية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

-الدراسة الأولى : مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة بجامعة (فرحات عباس، سطيف 2007 :م، إعداد الباحث: يسعد فائزة)، وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي). (وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و محاولة الكشف عن الختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة) 1116 عضو هيئة تدريس، إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (62 إداري)، وقامت بالباحث

بانتهاء عينة الدراسة بالمعينة الحتمالية الطبقية بنسبة (11 بالمئة) حسب الشروط الجزائرية لروسكو فتحصل على عينة (113) عضو هيئة تدريس(،) 62 إداري(،) وقام الباحث باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2113م)، و يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و بالتالي التعرف على مواطن القوة و الضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة .وبعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي: (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس) من وجهة نظر الهيئة التدريسية و حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية، و في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات (التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)، و مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.

-**الدراسة الثانية:** أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، مقال في المجمة الجزائرية لمتمنية الاقتصادية، العدد 03 لشير ديسمبر 2015 :ندفت الدراسة إلى التعرف عمى المخاطر التشغيلية بشكل خاص، والتعرف عمى مدى إدراك وتطبيق مبادئ الإدارة السميمة والفعالة لمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية، وخصصت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية ال تقوم بتطبيق اللتزامات الموضحة في اتفاقية بازل 02 لى أنيا بشأن إدارة المخاطر

-**الدراسة الثالثة:** منال طو بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيالبنوك العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 :ندفت الدراسة إلى التعرف عمى واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيالبنوك العامة في قطاع غزة متمثلة في: التركيز عمى الزبون، التركيز عمى تمبية احتياجاتالعاممين، التركيز عمى تحسين العمميات، التركيز عمى الاحتياجاتالاداريةلمنافسة، وخصصتالدراسة إلى أن نناك تبني واضح لدى البنوك العامة في قطاع غزة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت ذهالأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة؛

-**الدراسة الرابعة:** لمى فيصل أسر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، 2009 :درس البحث واقع العمل المصرفي السوري، ودور تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في رفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية الارتفاع، وارتكزت الإشكالية عمى معالجة نواحي الضعف والقصور في المصارو، ورفع الكفاءة والفعالية المصرفية في المصارو العامة، لمتقيل من حالت التسرب الوظيفي لموظفين إلى القطاع الخاص، ودراسة مدى توافق الخطط والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المصارو الحكومية السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

-**الدراسة الخامسة:** مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية (: فلسطين، معزز جابر عالونة)، وتجسدت في ورقة علمية أعدت لمؤتمر: النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، و الذي نظمه برنامج: (التربية و ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2116م)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقا للمتغيرات المستقلة الآتية (:الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها، الكلية التي يدرس فيها، العمر .) استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي أهداف هذه الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي (2113-2116)، و بلغ مجتمع الدراسة 21 عضو هيئة تدريس، و قام الباحث باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسوي (2003)، (حيث بلغ عدد فقراته 48)فقرة(موزعة على أربع مجالات وهي:)متطلبات الجودة، والمتابعة والتطوير، والقوى البشرية، واتخاذ القرار .) استخدام الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، و تم التوصل إلى نتائج تمثلت في: أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومجال متابعة العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، وكانت درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية، ومجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، فقد كانت كبيرة، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة . كما ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الجدولية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية حسب متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها، العمر .) وقد أرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة

في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا قد يعود إلى أن الجامعة العربية تركز في اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصاً من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، وأن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع، وقد تم توظيف هذه الدراسة كمقاربة لألساليب إحصائية المستعملة والتي توافق بشكل محوري أساليب الدراسة الحالية،

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

-الدراسة الأولى:

ForzCipriano ,TQM impact on quality , conference and customer satisfaction ,A CasualModel , London,1998:

يناقش البحث برنامج إدارة الجودة الشاملة التي حققت نجاحاً بارزاً بين مصطدمات أدوات الإدارة في الشركات، تعرض وتدرس نموذج الأبحاث عملية عن إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الجودة، وتؤكد ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبون، والمورد، وتضبط جودة العمميات؛

-الدراسة الثانية: التشغيلية، وا ليست جائزة لتطبيق مقررات لجنة بازل الجديدة الخاصة بالمخاطر التشغيلية 5 .

Radoica LUBURIC , synergistic effects of total quality management and operational risk management central banks,,

ارسة إلى نتيجة مفاداً أن منيج إدارة الجودة الشاملة وامتكامالنلنجاح في الأعمال التجارية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر مستزمات النجاح لمنظمة بغض النظر عن أي قيود من أي نوع من المخاطر التشغيلية، وأن المنظمات والبنوك المركزية يمكن ليا دارة التقييم من المخاطر التشغيلية من خاللعممية وقائية و متكاملة وشاملة ومستمرة لجودة الشاملة والمخاطر التشغيلية، مما يساهم في تحسين أداء أعمالها.

خلاصة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الهامة التي تزايد الاهتمام بها، وذلك ل دور الكبير والفعال لها في تحقيق الأداء المتميز، والوصول إلى رضا الزبون وولائحه. ومن خلال دراستنا للفصل الأول توصلنا إلى أن:

الجودة هي فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة؛ حيث يعمل البنك عمى توقع وتوفير متطلبات الزبون من خلال التطوير والتحسين المستمر لمنتجاته وخدماته وأساليب عمله. ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يتوفر لدى البنك "فكر" يستطيع به أن يحدد كيف يكون الأفضل، وتتوفر لديه الوسائل والإمكانات التي تدعم هذا الفكر وتحولها إلى واقع بأقل جيد، وأسرع وقت، وبأقل تكلفة. يتمثل هذا الفكر في نظام إدارة الجودة الشاملة كأداة إستراتيجية حديثة وشاملة تحقق للبنك الجودة في كل ما يرتبط به من منتجات وخدمات وزبائن وعلاقات مع الغير.

يرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على عملية احتياجات العميل من تدريب وتأهيل وتحفيز، مشاركة العاملين وفرق العمل، التحسين المستمر لمعميات المصرفية، نظام المعلومات وجمع البيانات. ومن أجل أداء هذه الأبعاد لدورها بشكل فعال في تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل، يجب أن تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها خلال تطبيقها، مما يسمح لها بتحقيق الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية، وبذا يساعد عمى تحسين الأداء التشغيلي داخل البنك، ومن خلال دراستنا لمفصل الثاني سنحاول إبراز حل لتطبيق هذه الأبعاد دور في التكميل من المخاطر التشغيلية التي تزداد كيان البنك في ظل عالم تسوده المنافسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

للصندوق الوطني

للتوفير والاحتياط

بولاية عين تموشنت

تمهيد:

منذ تأسيسه عام 1964 ، يتخصص الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط-بنك في جمع التوفير، منح القروض العقارية للخووص و تمويل المقاولين العموميين و الخووص .

إضافة إلى وكالاته 206 و 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني ، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك أيضا على مستوى الشبكة البريدية من أجل جمع توفير الأسر.

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في 10 أوت 1964 على أساس شبكة صندوق التضامن للولايات و البلديات الجزائرية و يتمثل مهامه في جمع التوفير.

وكالة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط افتتحت أبوابها يوم 1 مارس 1967 بعين تموشنت. في حين أن، تم تسويق دفتر الصندوق الوطني للتوفير منذ سنة قبل فتح الوكالة على مستوى شبكة البريد.

1964-1970 جمع التوفير في الدفتر خلال فترة 1964-1970

خلال الفترة ما بين 1964 و 1970 ، كان يتمثل نشاط الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط فقط في جمع التوفير في الدفتر مع منح قروض اجتماعية رهنية . كانت شبكة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط تشمل على وكالتين مفتوحتين فقط للمواطنين في 1967 و على 575 نقاط جمع المتواجدة على مستوى شبكة البريد.

1971-1979 تشجيع تمويل السكن في أفريل 1971، أصدرت تعليمة تكلف بها الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط لتمويل برامج إنجاز سكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية .

بالتالي توفير الأسر يعرف انطلاقة و تطور هائل. في نهاية 1975 ، تعد الفترة التي تم فيها بيع أول السكنات لصالح مالكي دفاتر التوفير.

في 1979، كان للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط 46 وكالة عملية.

عشرية 80 الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في خدمة الترقية العقارية.

مهام أخرى خصصت للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص و ذلك من أجل بناء سكنات و تمويل السكن الترقوي و ذلك حصريا لصالح الموفرين.

في 31 ديسمبر 1988، تم بيع 11.590 مسكن في إطار بلوغ الملكية. اتخذ الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط سياسة تنويع القروض الممنوحة ، لاسيما لصالح أصحاب المهن الحرة ، عمال قطاع الصحة و تعاونيات الخدمة والنقل.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

توسعت شبكة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط حيث بلغ عدد وكالاته 120 وكالة (47 وكالة ولائية و 73 وكالة ثانوية).

1990 وضع قانون النقد و القرض يبقى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الرائد في جمع التوفير بالجزائر وذلك نظرا لأهمية مبالغ موارد التوفير التي تم جمعها بالنسبة ل 135 وكالة و 2652 مكتب بريد متواجد وذلك إلى غاية 1990/12/31 بمجموع 82 مليار دج (من بينها 34 مليار دينار على دفاتر التوفير العملة الصعبة) . قيمة القروض الممنوحة للخوادم إلى غاية نفس التاريخ قدرت ب 12 مليار دينار جزائري لمجموع 80.000 قرض.

أفريل 1997 أصبح الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنكا في 6 أفريل 1997 ، غير الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط نظامه الأساسي بحصوله على ترخيص كبنك .

من الآن فصاعدا، أصبح الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنكا أيضا، يمكنه القيام بكل العمليات البنكية ما عدى عمليات التجارة الخارجية.

31 ماي 2005، تمويل الاستثمارات في قطاع العقار قررت الجمعية الغير عادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك إمكانية تركز أكثر في تمويل البنايات التحتية و النشاطات المرتبطة بالبناء لاسيما لإنجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني، إداري و صناعي ، أيضا البنايات التحتية الفندقية، الصحية، الرياضية ، التربوية و الثقافية.

28 فيفري 2007 ، إعادة تركز الإستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك قررت الجمعية العامة العادية ل 28 فيفري 2007 المرتبطة بإعادة تركز الإستراتيجي للبنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخوادم.

القروض الرهنية المقررة بالنصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك. القروض الاستهلاكية.

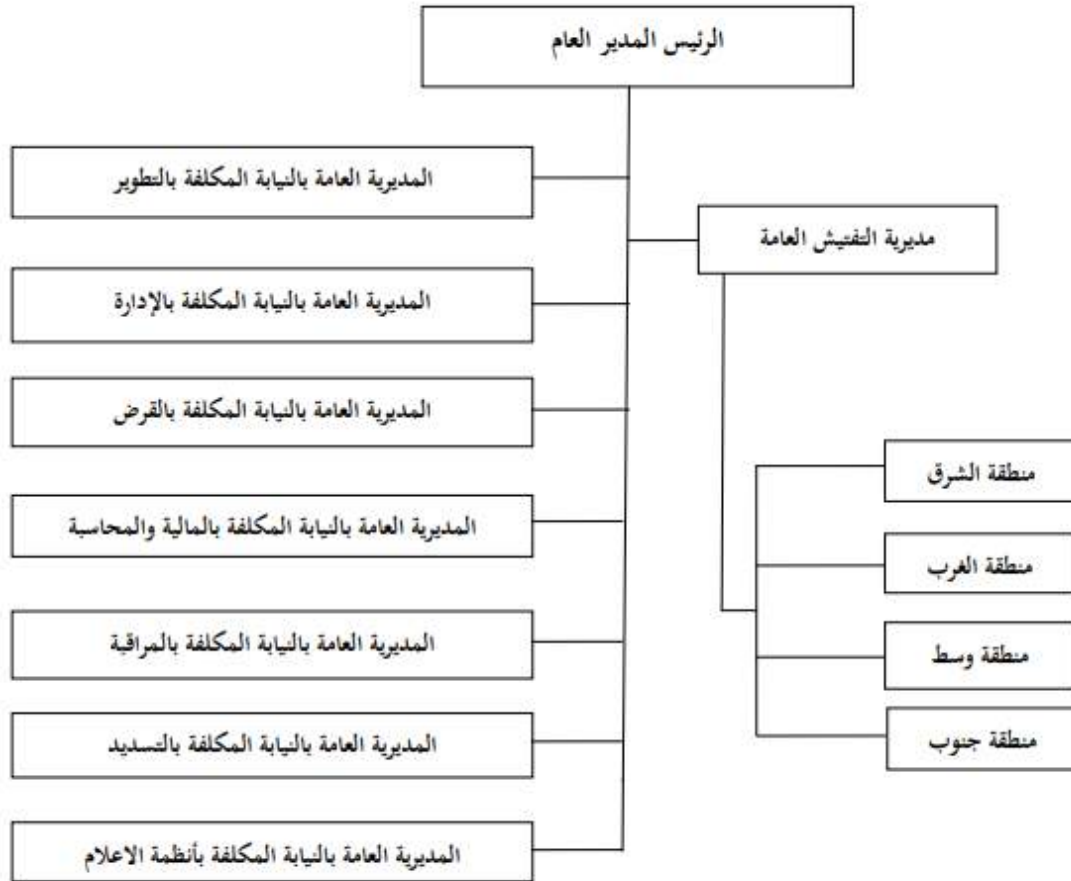
كما تم قرار منح القروض بصفة الأولوية و أساسية للموفرين و بصفة ثانوية للغير موفرين.

بما يتعلق بتمويل الترقية العقارية ، فتم السماح لهم باقتناء أراضي للبناء السكنات و إنجاز برامج السكن.

البرامج المختارة للتمويل هي البرامج الموجهة حصريا للموفرين.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

الشكل (01-02):الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط



المطلب الثالث:مكانة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

إنما الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من أهم الممولين منذ تأسيسه بموجب القانون رقم 64 المؤرخ في 10 أوت 1964 من خلال مهنتين أساسيتين:

1- جمع أموال الادخار عن طريق دفتر الادخار.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

2- تمويل المشاريع العقارية عن طريق دفتر الادخار . تميزت الفترة ما بين 1970 إلى غاية 1979 بالتمويل المزوج من طرف الخزينة العمومية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: نسبة فائدة 75.4 % لمدة 20 سنة وفي سنة 1972 فكانت نسبة المشاركة حددت كمايلي:

1- السكن الاجتماعي الاقتصادي: يتم تمويله بملكية من أموال الخزينة العمومية لمدة 30 سنة ونسبة فائدة 1% .
2- السكن التطوري: سنة 1970 التمويل المزدوج وفق شروط وهذا مهما كانت صيغة السكن اقتصاديا أو تطوريا 75 % . أموال الخزينة ونسبة فائدة 1% 25 % أموال الصندوق ونسبة فائدة 1% .

إلا أنه في سنة 1990 اصب التمويل على عاتق مصادر الادخار عن طريق الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تهدف تخفيف الاعباء المالية على الدولة . السكن التقليدي: كان على عاتق ديوان الترقية والتسيير العقاري والمؤسسات العمومية 1990 إلى غاية 1992

أ- 1990 - 1992 مدة القرض 30 سنة و 04 سنوات مؤجلة ونسبة فوائد 06 % تشمل الخزينة 05 % و 01 % على عاتق ديوان الترقية والتسيير العقاري والمؤسسات العمومية

ب- سنة 1992 : نسبة الفوائد الكلية 08 % في السنة . نسبة الفوائد على المرقيين 01 %

الخزينة العمومية 07 % . السكن الجاهز: 1990 - 1992 مدة القرض 20 سنة منها 03 سنوات مؤجلة ونسبة فوائد المالية 06 % ومقسمة كمايلي:

5.2 % يتحملها المرقيين

5.3 % - تتحملها الخزينة العمومية . بعد صدور المرسوم التشريعي رقم 93-03 جاء المضمون جديد للوصول على ملكية السكن لتسهيل عملية تمويل المرقي من خلال تعديل القانون الأساسي فأصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يقوم بمهام البنوك في عملية من القروض و... التمويل التي يتم تحديدها عن طريق قرار تنظيمي رقم 04/88 مشاريع 25/06/1988 والتعلية التنظيمية رقم 88 - 020 بتاريخ 1988/09/29 بحيث يكون القرض الممنوح محالا بضمان يتركز على المشاريع العقارية ذات المردودية .

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط – وكالة عين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 25 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 20/03/2021 واستمرت إلى مدى 20 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا الزبائن بصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط عين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إدارات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة عين تموشنت و المقدر ب 30 إطاراً عاملاً لسنة 2021.

2. عينة الدراسة: اختيار العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إدارات بنك التوفير و الاحتياط وكالة عين تموشنت و بلغ عددها 37 وكان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 35 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط وكالة عين تموشنت.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التبرص من 20 مارس 2021 إلى 9 ابريل 2021.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة.
- المتغير التابع: إدارة المخاطر التشغيلية .

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 02 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول :إدارة الجودة الشاملة
- المحور الثاني : إدارة المخاطر التشغيلية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المحييب على الأسئلة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار

الصفاء، الأردن، 2005، ص: 22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من اطارات بنك التوفير و الاحتياط عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة".

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"إدارة الجودة الشاملة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	*0.746	0.000
02	**0.668	0.000
03	0.342	0.217
04	**0.634	0.002
05	0.138	0.468
06	0.742**	0.000
07	0.656**	0.000.
08	0.157	0.407
09	0.364*	0.048
10	0.674**	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة." دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ما عدا الفقرات 3، 5، 8، و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة." مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " ادارة المخاطر التشغيلية "

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

" ادارة المخاطر التشغيلية "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	*0.546	0.016
12	0.647	0.002
13	0.283	0.138
14	-0.230	0.468

0.515	0.124	15
0.000	0.701**	16
0.486	0.132	17
0.033	0.399	18
0.000	0.640**	19
0.527	0.120	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " إدارة المخاطر التشغيلية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارات 13،14،15،17،18،20 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (02-04): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	70.10%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو إدارة الجودة الشاملة. والمتغير التابع هو " إدارة المخاطر التشغيلية" و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

إدارة المخاطر التشغيلية (y): متغير تابع

إدارة الجودة الشاملة. (x): متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يستفيد منها بنك التوفير و الاحتياط وكالة عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

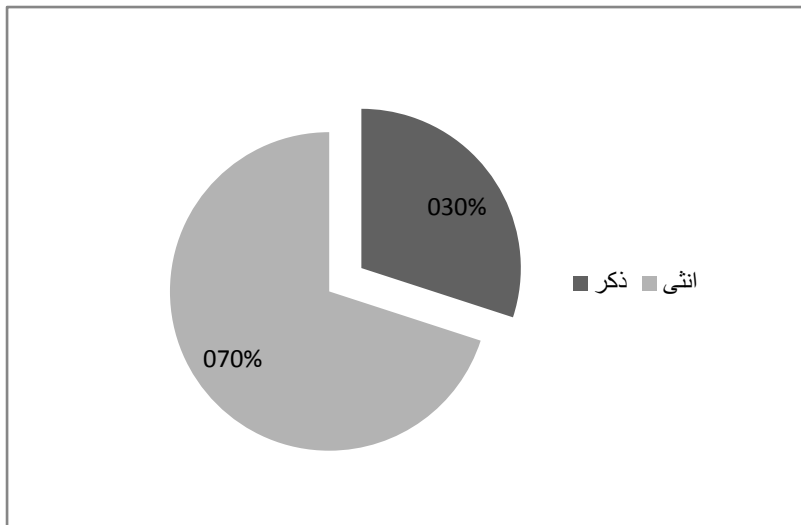
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	9	30%
أنثى	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الانات تمثل 70% في حين أن نسبة الذكور تمثل 30% و بالتالي فإن نسبة الانات أعلى من نسبة الذكور بمعدل 40%.
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

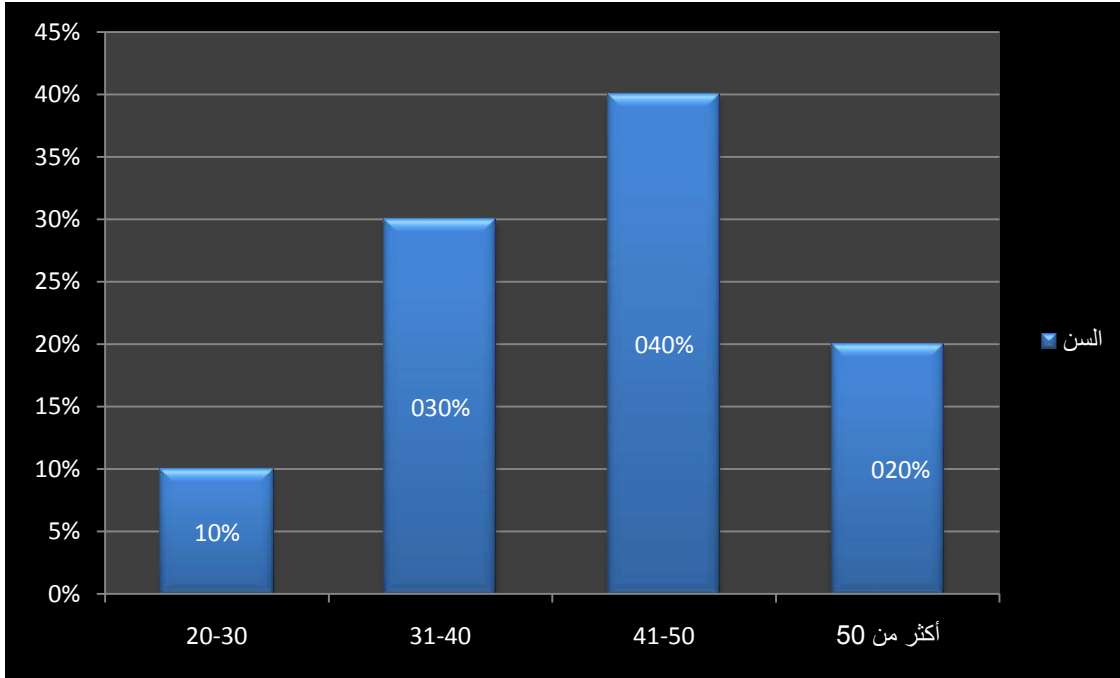
الجدول (02-06): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
20-30 سنة	3	10%
31-40 سنة	9	30%
41-50 سنة	12	40%
أكثر من 50 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 41-50 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 40% تليها فئة الأعمار من 31-40 سنة و التي تمثل نسبة 30% ثم فئة أكثر من 50 بنسبة 20%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة و هذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة وأن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

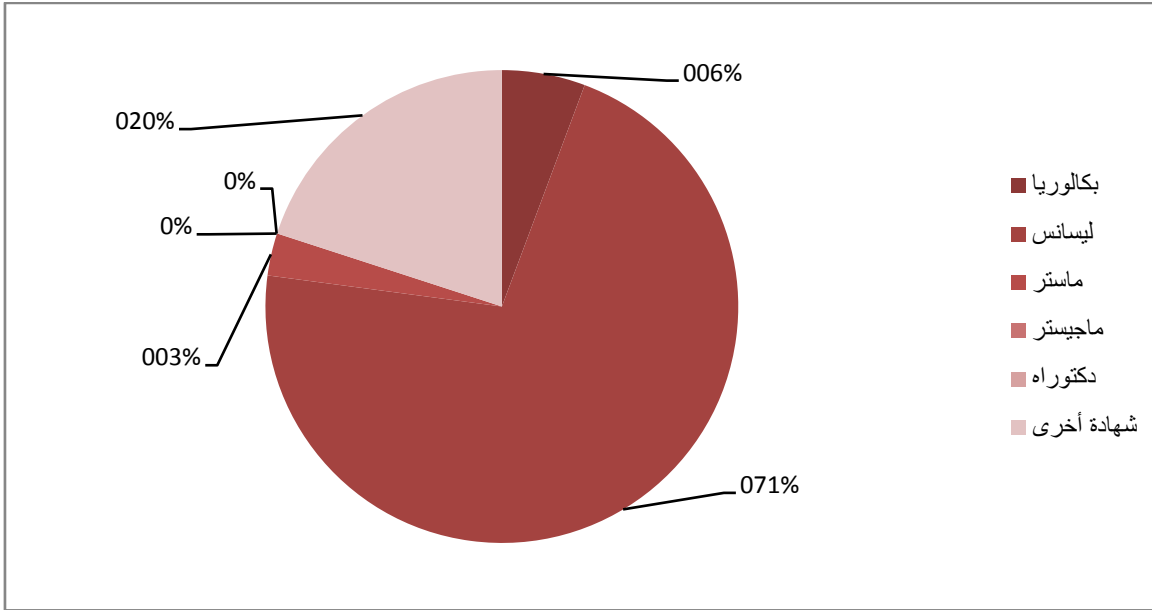
الجدول (02-07): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
5.7%	2	بكالوريا
71.4%	20	ليسانس
2.9%	1	ماستر
00%	00	ماجستير
00%	00	دكتوراه
20.0 %	7	شهادة أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-04): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة الليسانس يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 71.4% تليها نسبة الحاصلين على شهادة أخرى و المقدرة بـ 20% ثم تليها كل من شهادتي البكالوريا و الماستر بالنسب التالية على التوالي 5.7% و 2.9%، و هذا يدل على اعتماد البنك في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

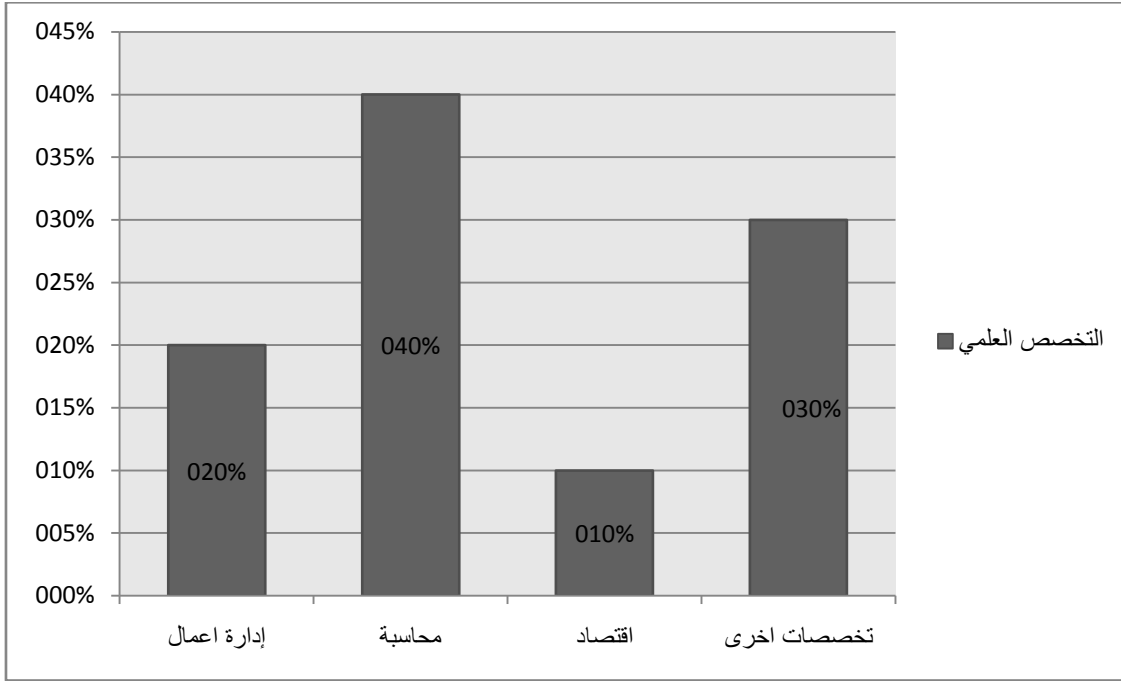
الجدول (02-08): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
20%	6	إدارة أعمال
40%	12	محاسبة
10%	3	إقتصاد
30%	9	تخصصات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم المحاسبة يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 40% يليها تخصصات اخرى و الذي يمثل نسبة 30% ثم تخصص ادارة اعمال المقدره بنسبة 20% و أخيراً تخصص اقتصاد المقدر بنسبة 10%. نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى و تخصص المحاسبة وهذا لغرض الإستفادة من خبرتهم خاصة و أن عمل البنك يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي":

الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي .

عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	0	0%
من 05 إلى 10 سنوات	7	30%
من 11 إلى 15 سنة	8	20%

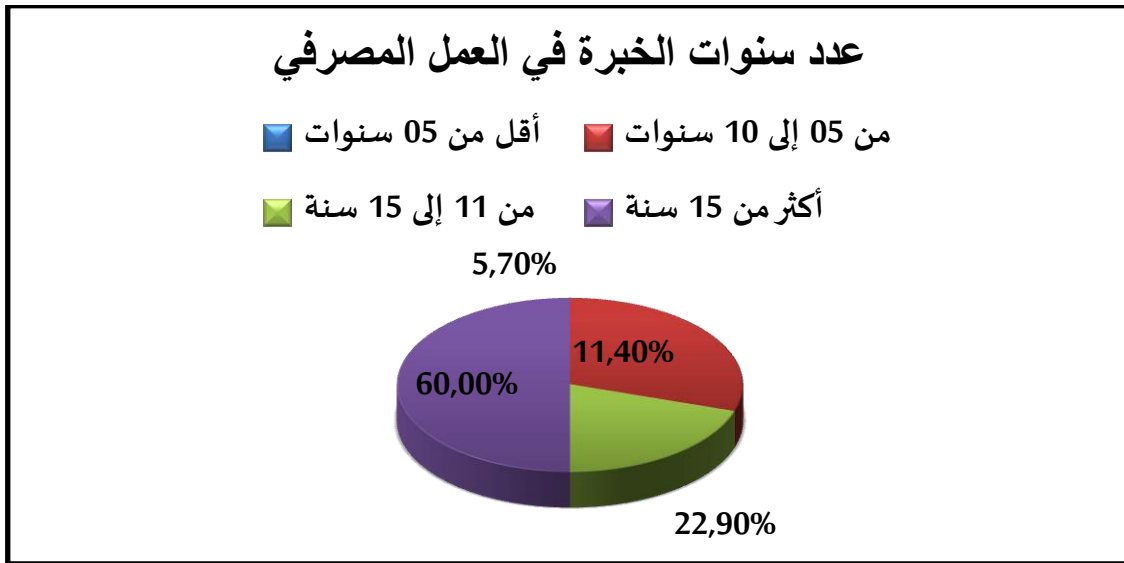
الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصدوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

أكثر من 15 سنة	13	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة و التي تمثل 60% تمثلها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.9% و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 11.4% و أخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 5.7%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي:

الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
00%	00	عضو مجلس إدارة

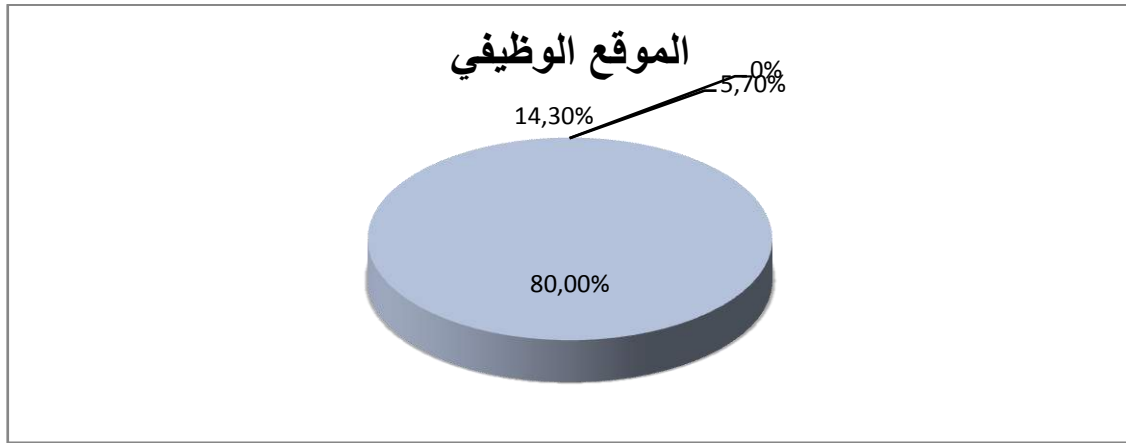
الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصدوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

0%	0	مدير تنفيذي
0%	0	مدقق
100%	30	موظف
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت

للموظف بنسبة 100%

♦ عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، و باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (4=1-5) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي .

الجدول (02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1.80-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: ادارة الجودة الشاملة

الجدول (02-12): تحليل عبارات المحور الأول "ادارة الجودة الشاملة"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
1	0	6	4	12	9	3.7	0.81	1	مرتفعة					
	0%	20%	10%	40%	30%									
2	0	0	8	21	0	3.7	1.03	8	مرتفعة					
	0%	0%	30%	70%	0%									

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

مرتفعة	2	0.51	3.7	0	21	8	0	0	3
				0%	70%	30%	0%	0%	
مرتفعة جدا	3	0.31	4.3	9	21	1	0	0	4
				30%	70%	0%	0%	0%	
متوسطة	5	0.56	3.6	0	18	12	0	0	5
				0%	60%	40%	0%	0%	
مرتفعة جدا	10	0.70	4.4	12	18	0	0	0	6
				40%	60%	0%	0%	0%	
مرتفعة	9	0.84	4.1	6	21	3	0	0	7
				20%	70%	10%	0%	0%	
مرتفعة	7	0.483	3.7	6	12	9	3	0	8
				20%	40%	30%	10%	0%	
مرتفعة	6	0.707	3.7	0	27	0	0	3	9
				0%	90%	0%	0%	10%	
مرتفعة	4	0.471	3.8	3	18	9	0	0	10
				10%	60%	30%	0%	0%	
مرتفعة		0.645	3.87	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.645.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ما عدا العبارة 4 / 6 كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا فهي تمثل جودة الخدمات المصرفية. وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 3.07 و 4.44 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.310 و 1.030، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور جودة الادارة الشاملة. فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية.

المحور الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "إدارة المخاطر التشغيلية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%
11	0	4	0	21	6	3.70	1.33	2	مرتفعة				
	0%	10%	0%	70%	20%								
12	0	5	18	0	6	3.70	0.48	1	مرتفعة				
	0%	20%	60%	0%	20%								
13	0	0	12	18	0	3.70	0.48	3	مرتفعة				

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

				0%	60%	40%	0%	0%	
مرتفعة جدا	4	0.48	4.30	0	27	3	0	0	14
				0%	90%	10%	0%	0%	
مرتفعة	5	0.51	3.60	3	21	6	0	0	15
				10%	70%	20%	0%	0%	
مرتفع جدا	6	0.51	4.40	3	9	18	0	0	16
				10%	30%	60%	0%	0%	
مرتفع	8	0.56	4.10	3	15	9	7	0	17
				10%	50%	30%	10%	0%	
مرتفعة	9	0.94	3.70	0	21	9	0	0	18
				0%	70%	30%	0%	0%	
مرتفعة	7	0.94	3.70	3	12	15	0	0	19
				10%	40%	50%	0%	0%	
مرتفعة	10	0.63	3.80	3	24	3	0	0	20
				10%	80%	10%	0%	0%	
مرتفعة		0.691	3.87	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.87 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.691.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة أما كل من العبارات 14 16 ,, فكانت نتائج الإستجابة متوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.60 و 4.40 على الترتيب، وبانحراف معياري 0.480 ، ، 1.330 على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور رضا الزبائن يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة، أما العبارات من 11 ، 12 ، 13 ، 15 ، 17 ، 18 ، 19، 20، كانت مرتفعة، و التي قدر متوسطها الحسابي ما بين 3.60 و 4.10 و الانحراف المعياري بين 0.510 و 0.560 .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 30$ = 30) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● اختبار الفرضية:

لمعرفة دور ادارة الجودة الشاملة على تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الجودة الشاملة على تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الجودة الشاملة على تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = 0.685 + 0.777X1 + \mu$$

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

حيث:

Y: المتغير التابع (إدارة المخاطر التشغيلية).

X1: المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة)

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول (02-14): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.668 ^a	0.446	بين المجموعات	1.203	1.206	1	5.954	0.000 ^b
		داخل المجموعات	1.295	0.044	25		
		المجموع	2.700		29		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع المخاطر

التشغيلية و المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي

66.8% و هي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل جودة الخدمات

المصرفية. يفسر 44.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع رضا الزبائن

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة $Sig < 0.000$ أقل من 0.05 وعليه نقول أن

هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتاثير ادارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المخاطر التشغيلية	الجزء الثابت	0.784		1.327	0.190
	الجودة الشاملة	0.877	0.587	4.360	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الجودة الشاملة و ادارة المخاطر التشغيلية حيث بلغ معامل الانحدار المخاطر التشغيلية 0.777 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الجودة الشاملة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.777 من المتغير التابع زضا الزبائن.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 4.751 و هي اكبر من t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن جودة الادارة الشاملة هو متغير مفسر لادارة المخاطر التشغيلية الزبائن و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بعين تموشنت

مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ادارة الجودة الشاملة في تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة:

من خلال ما سبق و من خلال الاحصائيات التي طبقت على مستوى الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و من خلال برنامج SPSS، توصلت النتائج إلى أنه يوج أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تفعيل المخاطر التشغيلية بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بولاية عين تموشنت.

الخاتمة

لقد تعددت المؤسسات المصرفية، وأصبحت في الأسواق تشكيلة متعددة ومتنوعة من البنوك، وأصبح الهدف الأساسي للبنك هو كيفية جلب الزبون إليه وارضائه وجعله وفيا له، مما دفع بالبنوك للبحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنو من مواجهة الظروف التي تفرضها متغيرات المحيط، فوجدت من أسلوب " إدارة الجودة الشاملة" مطلب حتمي لذلك.

كما أن توسع البنوك في أنشطتها، والتي ترتبط بشكل مباشر بالمخاطرة، وجعلها عرضة للعديد من المخاطر، وبما دفع بها لوضع الخطط والإجراءات اللازمة والكفيلة بإدارة هذه المخاطر، وذلك بهدف تفاديها أو التقليل من حجم الخسائر التي قد تتسبب فيها، وتعتبر المخاطر التشغيلية من أبرز المخاطر التي تواجه البنوك في العصر الحالي، خاصة بعد صدور اتفاقية بازل 02 والتي جاءت بمجموعة من المبادئ والممارسات السليمة لإدارة هذا النوع من المخاطر.

ولقد حاول الباحثون خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي، إبراز تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بدراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية.

نتائج الدراسة

قبل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالجانب التطبيقي، نود التأكيد على بعض النقاط الهامة المتضمنة بعض الأسس والمبادئ والقواعد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولنا في الفصلين النظريين الأول والثاني، ويمكن عرضها في النقاط التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة في تحقيق أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق أبعادها وفقا لأسس عملية بدءا بالإدارة العليا وصولا إلى آخر عامل بالبنك؛
- إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة تضم العديد من المبادئ والأبعاد، وللنجاح في تطبيقها يجب على كل من في البنك فهم هذه المبادئ والأبعاد بوضوح ويلتزم بها؛
- يعتبر اقتناع ودعم الإدارة العماليين إدارة الجودة الشاملة حجر الأساس لإحداث التغيير في البنوك، حيث لا يوجد نجاح في تطبيق هذا المنهج دون إحداث تغيير في الذننيات وطرق التفكير وفلسفة العمل؛

● فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون من خلال بناء نظام جودة كفاء وفاعل وشامل مبني على أساس وقواعد تستند إليها البنوك التجارية في إنجاز أنشطتها؛

● تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تظير نتائجها في المدى البعيد، ولذا يجب على الجميع في البنوك الالتزام والصبر؛

● حظيت المخاطر التشغيلية باتمام متزايد في السنوات الأخيرة، خاصة بعد صدور اتفاقية بازل² والتي ألزمت

البنوك عمى إدارة هذا النوع من المخاطر، واعطاء أهمية كبيرة ليا كونه يتسبب في إحداث خسائر كبيرة للبنك لا تقل أهمية من المخاطر الائتمانية؛

أما النتائج الفعلية ليذا البحث والمتعلقة بالجانب التطبيقي فنعرضها في النقاط التالية:

◆ من خلال دراسة خصائص مجتمع الدراسة تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تتوفر عمى طاقات بشرية من فئة الشباب عموما، تتمتع بقدر كاف من الخبرات والمهارات وذات دراية كافية بالعمل، ومن أصحاب الشهادات الجامعية مما يجعلهم يتمتعون بالوعي والثقافة والقدرة عمى التغيير والتطوير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة بدرجة كبيرة من المرونة؛

◆ خصت نتائج الدراسة إلى صحة الفرضية الأولى أي أن البنوك العمومية الجزائرية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها المعتمدة في الدراسة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز عمى الزبون، تلبية نظام احتياجات العاملين، مشاركة العاملين وفرق العمل، تحسين وتطوير العمليات المصرفية، المعلومات وجمع البيانات) ولكن يبقى مستوى تطبيقها بنسب متوسطة ومتفاوتة، ويحتل بعد " اقتناع ودعم الإدارة العليا" المرتبة الأولى من حيث أولويات انتظامات البنوك محل الدراسة حيث كان مستوي تطبيقه مرتفع نسبيا وبنو أساس التغيير، وثم يميؤ بعد " التركيز عمى الزبون" باعتبار الزبون الركيزة الأساسية لنجاح وبقاء البنك، ثم تلبية احتياجات العاملين، ثم نظم المعلومات وجمع البيانات، ثم تحسين وتطوير العمليات المصرفية، ثم مشاركة العاملين وفرق العمل الذي يعتبر البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق؛

◆ دلت نتائج الدراسة على أن البنوك العمومية الجزائرية لا تتيح بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متجانس وشامل، مما يعني أنها لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه نظام متكامل؛ حيث تركز اهتمامها على بعض الأبعاد (التركيز على الزبون مثلا) وتحمل أبعاد أخرى مهمة أيضا (مشاركة العاملين وفرق العمل مثلا)،

ومنو فإن تطبيق هذا المفهوم لم يتجاوز مجرد الاقتناع بالفكرة فقط، ولكن لم نصل بعد إلى درجة الالتزام الفعمي والجددي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مما يشير إلى حداثة تبني هذه البنوك لهذا النظام.

التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية بالبنوك العمومية الجزائرية، يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية لرفع من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التشغيلية لكي تتمكن من مواجهة تحديات السوق. ومنو فعلى البنوك العمومية الجزائرية:

- ◆ الاهتمام أكثر بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل، حيث تمّ بجميع جوانبها الإدارية والعملية، والتأكيد على تأثير ذلك على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها، ومنو التقييم من حجم الخسائر التي يتحملها البنك نتيجة تعرضها لهذا النوع من المخاطر؛
- ◆ تعميق مستوى معرفة الموظفين في البنك بثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتعميم هذه الثقافة في جميع المستويات الإدارية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال؛
- ◆ أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد " مشاركة العاملين وفرق العمل " هو أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، وليذا ينبغي على هذه البنوك تنمية روح الفريق والعمل الجماعي لأنو شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعلية بالمناقشات الجادة، ومحاولة التطبيق الميداني لأفكارهم وأرائهم العلمية والعملية المبدعة؛
- ◆ التأكيد والاهتمام بتكوين وتدريب العنصر البشري في مجال إدارة المخاطر التشغيلية، وبذل المزيد من الجهد لتطوير الإجراءات المتبعة في هذا المجال؛
- ◆ تعزيز الانتماء بتلبية احتياجات الموظفين في جميع المستويات الإدارية، من خلال تعزيز دور التأهيل والتدريب في إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة والمتميزة القادرة على رفع الجودة بالبنك إلى أعلى مستوياتها، والتلميل من الخسائر التي يتعرض لها البنك من خلال القدرة على التحكم في المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها؛

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

الكتب

- 01-عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ، ط 1، 2000
- 02-ايدجى بوداندباديرو، الدليل الصناعي الى الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط2، 1999
- 03-فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
- 04-أحمد غنيم، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار استراتيجية الشاملة للبنك، مطابع المستقبل، الطبعة الأولى، 1997/1998، مصر
- 05-نبيل حشاد، إدارة المخاطر المصرفية والمالية، مجلة اتحاد المصارف العربية، اوت 2005

المجلات

- 06-محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002،
- 07-عقبة الرضا، دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف ا'خرى وآلية تفعيله، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 2، 2005

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية :

08-J.P - HUBERAC: OP.CIT

09-GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



ادارة الجودة الشاملة في تفعيل ادارة المخاطر التشغيلية

استمارة استبيان:

السادة **بنك الاحتياط والتوفير** ، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبن بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات

الجزائرية " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص إقتصاد وإدارة مؤسسة .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال

التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظ بالسرية التامة .

تقبلوا فائق التحية والاحترام

الطالب: إشراف الأستاذ:

سلاف عبد القادر لخضر

يحيى حولية

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
4	2	5	3	1	تعمل إدارة البنك عمى نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية
5	4	3	2	1	توجد لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة وأهدافها، ويلتزم بتطبيقها
1	4	3	5	2	هناك تأكيد دائم من إدارة البنك عمى تحقيق معايير الجودة بمسؤولية شخصية لكل موظف
5	4	3	2	1	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالبنك لتدعيم التزامها بالجودة الشاملة
5	4	3	2	1	ادارة البنك تقوم بإعادة صياغة بيكيميا التنظيمي ليتناسب معنظام إدارة الجودة الشاملة
4	2	5	3	1	تشجع لإدارة البنك جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافؤها
1	4	3	5	2	يتم توفير التدريب والتعميم المستمرين لموظفي البنك من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية
4	2	5	3	1	يتم تثقيف الموظفين بالبنك من خلال توفير نشرات توعية أو مكتبية حول إدارة الجودة الشاملة
1	4	3	5	2	يقوم البنك بتدريب العام لين مرهجيا وميدانيا عمى تطبيق الجودة الشاملة من قبل متخصصين
5	4	3	2	1	تهدف البرامج التدريبية في البنك إلى منع وقوع الأخطاء والحصول عمى مستوى عال مناجودة

4	2	5	3	1	يتضمن البنك إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية
5	4	3	2	1	يتوفر لدى البنك إستراتيجية وسياسة واضحة معتمدة من مجلس الإدارة لمتابعة المخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها
1	4	3	5	2	يتم إعداد التقارير دورية حول المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك أول بأول وترفع إلى الجيات المختصة
5	4	3	2	1	يتم إعداد خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل
5	4	3	2	1	تعين إدارة البنك بوضوح الأشخاص المختصين بإدارة مخاطر التشغيل وحدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم
4	2	5	3	1	توفر الإدارة العنصر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية، والقادر على إدارة المخاطر التشغيلية بمعايير عالية
1	4	3	5	2	يشمل التحسين المستمر في البنك معالجة كافة مخاطر التشغيل وتحقيق خدمة بدون أخطاء
4	2	5	3	1	يقدم البنك منتجات وخدمات الزبائن خالية من الأخطاء منذ الوهلة الأولى
1	4	3	5	2	يساهم كافة العاملون بالبنك في معالجة المخاطر التشغيلية
5	4	3	2	1	التحفيز المستمر لمعاملين بالبنك يمكنهم من المبادرة لمعالجة و مواجهة كافة أنواع المخاطر التشغيلية فور حدوثها

ملخص

في ظل التحديات المعاصرة التي يشهدها القطاع المصرفي والتي من أهمها: ارتفاع حدة المنافسة المحلية والدولية، تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، تطور التكنولوجيا المصرفية... أصبح نشاط البنوك أكثر تنوعا، وتعقيدا، وتعرضا لكم هائل من المخاطر، والتي من أبرزها المخاطر التشغيلية، والتي يد معرفتها، وتقويمها، وإدارتها أحد العوامل الرئيسية لنجاح البنك. ولهذا عملها علاقتها وظروف فقد أولت البنوك اهتماما كبيرا بموضوع الجودة، حيث استدعت الضرورة تيسر مفهومها شاملا لها يستوعب في السوق، مما يسمح لها بمراقبة وضبط المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها، أو تفاديها من هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليهتم بدراسة إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، لكونه لم يحظ باهتمامات كبيرة ضمن بحوث إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال محاولة إبراز أثر تطبيق أبعاد هذا الأسلوب في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية مما يسمح لهذه الأخيرة بالتقليل من الخسائر الناجمة عنها. ولقد تم تناول هذا الموضوع في إطاره النظري في فصلين. تطرقت في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الثاني فقد خصص لدراسة المخاطر البنكية الجودة الشاملة الجودة، أبعادها، وأهمية تطبيقها... أما الفصل وبصفة خاصة المخاطر التشغيلية، من حيث المفاهيم وكيفية القياس، ومبادئ إدارتها ... أما في الجانب التطبيقي للموضوع، فقد تناولنا الدراسة والتحليل القطاع المصرفي الجزائري، من خلال دراسة ميدانية بالبنوك العمومية الجزائرية، حيث تم الاعتماد بصفة رئيسية على استمارة بحث تناولت المحاور الرئيسية للدراسة لتحليل النتائج بين آن البنوك العمومية الجزائرية تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وبصفة حديثة، مما لم يسمح لها بالتأثير على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية ، والتي يبقى مستوى تطبيقها لمبادئ الإدارة السليمة لهذه المخاطر متوسط

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة، المخاطر البنكية، المخاطر التشغيلية، البنوك العمومية الجزائرية

Résumi :

Nombreux sont les défis que rencontrent le secteur bancaire. Les plus importants sont liés à l'activité contemporaine de ce secteur stratégique : la concurrence nationale et internationale de plus en plus féroce, la complication des services financiers et bancaires, les nombreux risques auxquels est exposée l'entreprise Bancaire... Parmi tous ces risques, les experts du secteur accordent une importance particulière aux "risques opérationnels". Ils estiment que la connaissance, l'évaluation et la gestion de ces derniers constituent l'une des clés principales de réussite de ces entreprises. Parmi tous les outils de contrôle et de "management des risques opérationnels" proposés, les entreprises en général et les banques plus particulièrement ont accordé une importance particulière à la "gestion de la qualité totale", qu'elles jugent comme outil efficace pour le contrôle ou même éviter de nombreux risques.

Dans ce contexte, cette recherche s'intéresse à l'étude du concept de "qualité totale" et son application dans les banques commerciales en tant qu'outil d'évaluation et de gestion des risques opérationnels dans le but de les éliminer ou au moins les minimiser.

Cette thèse est scindée en quatre chapitres. Les deux premiers sont consacrés à l'étude et l'analyse des deux concepts clés de cette étude, à savoir la "gestion de la qualité totale", les risques bancaires en général et les risques opérationnels en particulier. Les chapitres trois et quatre constituent la partie pratique de cette thèse, le troisième est consacré à l'étude et l'analyse du secteur bancaire public en Algérie, en mettant l'accent sur les risques opérationnels rencontrés par chaque banque et les outils adaptés pour y faire face.

Le quatrième chapitre, traite d'une étude à l'aide d'un questionnaire destiné aux cadres dirigeants des banques publiques. Il a touché les directions générales et quelques agences installées à Alger. Les résultats de cette étude ont révélé que les "risques opérationnels" constituent un sujet "tabou pour les managers des banques publiques Algériennes. La démarche de "gestion de la qualité totale" est modérément appliquée dans ces banques, loin encore pour prévoir et gérer les risques opérationnels

Mots clés : qualité totale, risques bancaires, risques opérationnels, les banques publiques Algériennes