



الجزائرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم العلوم الاقتصادية -



## إستحداث الهيكل التنظيمي

# في الوكالات التجارية لتحسين جودة الخدمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (وكالة غرداية)

مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطالبين:

✓ حوز الله قشوش

✓ لمين شرع

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	أحمد علماوي
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	مصطفى طويطي
ممتحناً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	حمزة عمي السعيد

الموسم الجامعي: 2019 - 2020





الجزائرية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم العلوم الاقتصادية -



## إستحداث الهيكل التنظيمي

# في الوكالات التجارية لتحسين جودة الخدمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (وكالة غرداية)

مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطالبين:

✓ حوز الله قشوش

✓ لمين شرع

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	أحمد علماوي
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	مصطفى طويطي
ممتحناً	جامعة غرداية	أ.محاضر "أ"	حمزة عمي السعيد

الموسم الجامعي: 2019 - 2020

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أناروا لي دروب العلم والمعرفة ولم ييخولوا  
علي بجهد إلى أعز ما في الوجود أُمِّي وأبي الكريمين حفظهما الله وأطال في  
عمرهما

إلى من تقاسمت معي حلو الحياة ومرها رفيقة العمر زوجتي الكريمة  
إلى قرة عيني أبنائي (إسلام-هديل-إيلاف) حفظهم الله وبارك لي فيهم  
إلى جميع إخوتي وأخواتي وإلى كل أفراد العائلة

إلى كل زملاء الدراسة.

وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في العمل ونسأله تبارك وتعالى أن تكون  
علما ينتفع به لوجه الكريم.

لمين شرع



# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أنارت لي درب الحياة و العلم والمعرفة

إلى أعز ما في الوجود أُمي الغالية أطال في عمرهما

إلى زوجتي الكريمة حفظها الله ورعاها

إلى قرّة عيني أولادي، يزيد، بلقيس، إسحاق وآلاء، حفظهم الله وبارك لي

فيهم

إلى جميع إخوتي وخاصة أختي العزيزة وكل أفراد العائلة

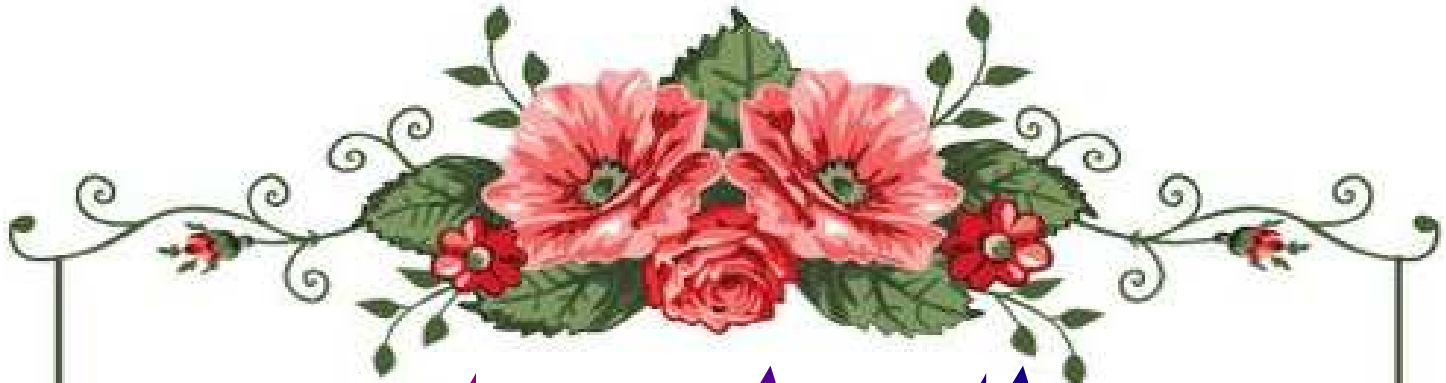
إلى كل زملاء الدراسة.

وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في العمل ونسأله تبارك وتعالى أن تكون

علما ينتفع به لوجه الكريم.

حرز الله





# كلمة شكر وعرفان

الشكر والثناء لله عز وجل الذي وهبنا القوة والعزيمة وسهل علينا سبل المثابرة والنجاح فالحمد لله حمدا يليق بوجه كرمه وجلالته على حجم المن والعطاء من صحة وعافية لإتمام هذا العمل.

إن الاعتراف بالجميل ما هو إلا جزء يسير من رده ولأن الكلمات كل ما نملكه إزاء من غمرنا بالجميل ونخص بالذكر والدكتور الفاضل "مصطفى طويطي" الذي لم ييخل علينا بالنصح والإرشاد نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل من ساهم في دفع وتيرة هذا العمل ومد يد العون والمساندة ولو بكلمة طيبة نخص في هذا المقام كل من السيد مدير الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - وكالة غرداية

إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا البحث ولو بدعاء أو كلمة تشجيع.

ونتقدم بالشكر إلى كل من تمنى أن يرى عملنا هذا شيئا ملموسا وإلى كل من سره نجاحنا والشكر لله من قبل ومن بعد.

لمين شرع  
مرز الله قشوش



الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرfan
	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمية وجودة الخدمات</b>	
4	تمهيد.....
5	<b>المبحث الأول: الهيكل التنظيمية</b>
6	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
11	المطلب الثاني: خطوات بناء الهيكل التنظيمي
11	المطلب الثالث: الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية وتطبيقاتها في المؤسسات
16	<b>المبحث الثاني: تطوير الهيكل التنظيمية</b>
16	المطلب الأول: أسباب تطوير الهيكل التنظيمية
17	المطلب الثاني: أساليب تطوير الهيكل التنظيمية
19	المطلب الثالث: أهداف تطوير الهيكل التنظيمية.
20	<b>المبحث الثالث: جودة الخدمات</b>
20	المطلب الأول: مفهوم الخدمات
23	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد جودة الخدمات
26	المطلب الثالث: متطلبات تحقيق جودة الخدمة
28	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك - (وكالة غرداية)</b>	
30	تمهيد.....
31	<b>المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك</b>
31	المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك
33	المطلب الثاني: بطاقة فنية عن وكالة غرداية
35	المطلب الثالث: عرض وتقييم الهيكل التنظيمي السابق للوكالة
37	<b>المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المستحدث للوكالة</b>

## قائمة المحتويات

37	المطلب الأول: قراءة في تعليمة استحداث الهيكل التنظيمي للوكالة
40	المطلب الثاني: متطلبات تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد
40	المطلب الثالث: مقارنه بين الهيكلين من منظور جودة الخدمات
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
10	أوجه الاختلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي	1.1
34	توزيع العمال حسب السلم الوظيفي	1.2
41	مبيعات الخدمات للسنوات من 2016 إلى 2019	2.2
43	عدد المبيعات المتحصل عليها من طرف زبون واحد	3.2
44	عدد الخدمات التي تحصل عليها زبون واحد لسنة 2016	4.2
45	عدد الخدمات المتحصل عليها زبون واحد لسنة 2017	5.2
46	مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن	6.2
48	رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية	7.2
49	الرضا العام عن خدمات الوكالة خلال الهيكل السابق	8.2
49	الرضا العام عن خدمات الوكالة أثناء الهيكل التنظيمي المستحدث	9.2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الهيكل التنظيمي الوظيفي	1.1
13	التنظيم في مؤسسة إنتاجية	2.1
13	الهيكل التنظيمي الجغرافي	3.1
14	التنظيم حسب العملاء	4.1
15	الهيكل التنظيمي المركب (المصفوفي)	5.1
34	توزيع العمال حسب السلم الوظيفي	1.2
35	الهيكل التنظيمي السابق للوكالة	2.2
37	الهيكل التنظيمي للوكالة	3.2
42	مبيعات الخدمات للسنوات من 2016 إلى 2019	4.2
44	عدد الخدمات المتحصل عليها زبون واحد لسنة 2016	5.2
45	عدد الخدمات التي تحصل عليها زبون واحد لسنة 2017	6.2
47	مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن لسنة 2016	7.2
47	مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن لسنة 2017	8.2
48	رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية (الهيكل التنظيمي السابق)	9.2
48	رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية (الهيكل التنظيمي المستحدث)	10.2
49	الرضا العام عن خدمات الوكالة أثناء الهيكل التنظيمي السابق	11.2
50	الرضا العام عن خدمات الوكالة أثناء الهيكل التنظيمي المستحدث	12.2

# مفتحة

إن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتألف من مجموعة من الشبكات الوظيفية الهامة التي تقوم بدورها الأساسي وهو تنظيم العلاقات والاتصالات الرابطة بين أعمال الأفراد والمجموعات، بشكل عام لذا فإن الهيكل التنظيمي المتوازن لابد أن يحتوي على عناصر تساعد على عملية التنظيم والمتمثلة في تقسيم العمل تبعاً للاختصاصات وكذلك التنسيق لكي يتم تحقيق المهام بطريقة فعالة، وبالتالي تحقيق الهدف من التنظيم المؤسسي بأسلوب جيد.

هذا الهيكل التنظيمي المطبق قد تسعى المؤسسة إلى تغييره واستحداثه وذلك حسب نوع ودرجة العوامل المؤثرة فيها، يندرج هذا التغيير والاستحداث تحت الإستراتيجية والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بغية تحقيق استمراريتها وعصرنتها، وبالتالي ضمان حصتها السوقية وتعظيم ربحها. وعليه يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

### ما مدى نجاعة استحداث هيكل تنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية اخترنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهمية التي يكتسبها شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسات؟
- فيما تتمثل الدوافع التي تؤدي إلى استحداث هيكل تنظيمي؟
- ما هي أدوات تقييم الهيكل التنظيمي؟

#### • الفرضيات:

بناءً على ما تم طرحه من أسئلة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات.

- الفرضية الأولى: يكتسب الهيكل التنظيمي في المؤسسة أهمية كبيرة.
- الفرضية الثانية: تصميم الهيكل التنظيمي له انعكاس على مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.
- الفرضية الثالثة: يشمل تقييم الهيكل التنظيمي على سرعة العمليات، رضا الزبون، زمن معالجة الملفات و حجم مبيعات الخدمات.

#### • مبررات اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره، التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تناسب الموضوع مع منصبنا في المؤسسة محل الدراسة.
- باعتبار الهيكل التنظيمي عامل محدد لفعالية المؤسسة.
- محاولة إظهار أهمية وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- محاولة التعريف بالأساليب التسييرية المستحدثة(القطاع البنكي نموذجاً).
- رغبتنا في معالجة موضوع ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

• أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الموضوع من خلال النقاط التالية:

- كون الهيكل التنظيمي وظيفة أساسية ومهمة في أي إدارة، إذ لا يمكن تخيل إدارة دون هيكل تنظيمي، وباعتباره كذلك، فهو الأساس التي تبنى عليه كل من وظيفة التوجيه والرقابة.
- تعتبر الهياكل التنظيمية وسيلة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ووسيلة لتوجيه وتنفيذ استراتيجياتها.
- تطوير الهيكل التنظيمي يدفع المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر.

• أهداف الدراسة:

- الاطلاع على تطورات التي شهدها الهيكل التنظيمي.
- التعريف بأهمية تغيير واستحداث الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة البنكية.
- التعرف على أشكال وأنماط الهيكل التنظيمي.
- محاولة معرفة تأثير نوع الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة على تحقيق أهدافها.

• أدوات الدراسة:

- لقد اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على وسائل متنوعة، إذ استعنا في الجانب النظري بمجموعة من الكتب باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى مذكرات تخرج (ماستر، ماجستير، أطروحات دكتوراه)، في حين اعتمدنا في الجانب التطبيقي على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، كما اعتمدنا على مقابلات شخصية مع مدير المؤسسة، بالإضافة إلى رأي الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة.

• صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات من قبل المؤسسة وذلك لطبيعة السرية المنتهجة في البنك؛
- الوضعية الصحية (الوبائية) التي يشهدها العالم خلال هذه المرحلة؛

• حدود الدراسة:

تم حصر الدراسة في حدود زمنية ومكانية للإبراز بشكل وافي حيثيات الإشكالية.

- ✓ **الحدود الزمنية:** تمت دراسة الموضوع من بداية شهر مارس 2020 إلى غاية شهر أوت من نفس السنة؛

- ✓ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك وكالة غرداية.

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تصنف هذه الدراسة ضمن البحوث النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى الإحاطة بموضوع دور الهياكل التنظيمية في تحسين جودة الخدمات ورضا الزبائن.

• منهج الدراسة:

- اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، حيث اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة في عرض وتفسير مختلف الأشكال والجدول.

• هيكل الدراسة:

لقد تم تصميم البحث وفق طريقة IMRAD حيث قسمنا البحث إلى فصلين:

- الفصل الأول تناولنا فيه الجانب النظري لمفهوم الإطار النظري للهياكل التنظيمية وجودة الخدمات، أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك وكالة غرداية، حيث تطرقنا إلى عرض الوكالة، وشرح مختلف أنواع الهياكل المطبق فيها، ثم قمنا بمقارنة نتائج تطبيق الهيكل التنظيمي السابق بالهيكل التنظيمي المستحدث.

A decorative gold floral border with intricate scrollwork and leaf patterns, framing the text on the page.

الفصل الأول

الإطار النظري

للهياكل التنظيمية وجودة الخدمات

### تمهيد:

يعتبر الهيكل التنظيمي احد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم و سيرورة الاتصال والتدرج في المهام والسلطة، كما ينعكس ذلك على الزبون من خلال الخدمات المقدمة له من طرف المؤسسة.

هذا الانعكاس يمكننا من معرفة مدى نجاعة الهيكل التنظيمي المطبق.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، تطويره ونتائجه واثره على

جودة الخدمات من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الهيكل التنظيمية.
- المبحث الثاني: تطوير الهيكل التنظيمية.
- المبحث الثالث: جودة الخدمات



## المبحث الأول: الهيكل التنظيمية

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات، والهيكل التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى ولتوضيح أكثر سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الهيكل التنظيمي، خطوات بناءه وأشكاله.

### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

#### 1- تعريف الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم، حيث:

- حيث عرفه (Robbins) بأنه "كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وادوات التنسيق والرسمية".
- اما (Hall) نقلا عن الطراونة وآخرون فيقول "أن الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية اما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار".
- وعرفه (MAX WEBER) بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد ان يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة.
- فيما يرى ويز (WEIS) ان الهيكل التنظيمي نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، و تحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات.<sup>2</sup>

#### 2- خصائص الهيكل التنظيمي:<sup>3</sup>

- حتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويحقق أهداف المنظمة لابد من توفر العناصر التالية:
- الاستفادة من التخصص: عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة حتى يتحقق سرعة الإنجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.

<sup>1</sup>- صفاء حسن محمد رضوان، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على دائرة المعرفة، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2015، ص 6.

<sup>2</sup>- بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2008، ص ص 36-37.

<sup>3</sup>- بوعرعار صارة، تطور الهيكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، شهادة ماستر، تخصص حوكمة، جامعة سعيدة، 2013، ص 8.

- التنسيق بين أعمال المنظمة: بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: إعطاء الأولوية والاهتمام بالأنشطة الرئيسية ووضعها في مستوى إداري مناسب.
- تحقيق الرقابة التلقائية: يتم فصل الرقابة و لا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
- عدم الإسراف: يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجاته من تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات المتوقع ان تكون فوائدها طويلة الأجل.
- مراعاة الظروف البيئية: الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وتأثيراتها عليها بحيث يتم يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات أو حالات طارئة.

### 3- أهمية الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

- مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها؛
- تفويض السلطات و تصميم الإجراءات؛
- يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية؛
- تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها؛
- يعتبر الأداء لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي؛
- توزيع الأعمال والمستويات والسلطات والمسؤوليات بين الأفراد؛
- يحدد المستويات الإدارية وسلطتها ومسؤولياتها وصلاحياتها؛
- تحديد المسؤوليات الرقابية وأجهزتها؛
- ضمان استمرار المنظمة وبقائها كونه يمثل قواعد بناء المنظمة المحركة والدافعة للبقاء والاستمرار؛
- خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة؛
- تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً؛

### 4- أنواع الهياكل التنظيمية

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

#### 1-4 الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية، وأهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

<sup>1</sup> صفاء حسن محمد رضوان، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على دائرة المعرفة، ماجيستر إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة،

## الفصل الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمية وجودة الخدمات

- تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية؛
- تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية؛
- تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة؛
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية؛
- رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي:<sup>1</sup>

### 4-1-1-1- الهيكل التنفيذي:

تكون السلطة في هذا النوع من الهياكل مركزية موجودة في أعلى هرم المنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمته، يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، عيوب هذا النوع من الهياكل:

- الاحتياج إلى التخصصية في العمل والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية؛
- يبالي في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم؛
- تحمل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقتهم فهم يتولون المسائل الإدارية والفنية معاً؛
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي؛
- يفتقر إلى التعاون والتنسيق بين الإدارات.

### 4-1-2- الهيكل الوظيفي:<sup>2</sup>

استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الاستفادة من مبدأ التخصص.

<sup>1</sup> - أميرة إسماعيل، أنواع الهياكل التنظيمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011، ص 38.  
<sup>2</sup> - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف، ص 103.

## الفصل الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمية وجودة الخدمات

- المساعدة على إتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة.
  - تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية والفنية.
  - الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.
  - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
  - ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:
    - الازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.
    - التهرب من المسؤولية لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.
    - إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المؤسسة.
    - صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
- هناك ثلاث أنواع من الهياكل الوظيفية و هي:
- **هيكل المهن في المنظمة:** اعتمادا على مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد إالا اختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للمنظمة.
  - **هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة:** تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسؤوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة لشغلها.
  - **هيكل الأجور في المنظمة:** تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلى الأدنى ولمجموعة درجات.

### 4-1-3- الهيكل الاستشاري:<sup>1</sup>

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة؛ الإفادة من مبدأ التخصص؛
  - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة؛
  - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر؛
  - زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.
- ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

<sup>1</sup> - العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002، ص 205 .

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذا أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة؛
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا ما يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها؛
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

#### 4-1-4- الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

#### 4-2- الهياكل التنظيمية الغير رسمية:<sup>1</sup>

هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

#### الجدول رقم (1.1): أوجه الخلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي

الهيكل التنظيمي غير الرسمي	الهيكل التنظيمي الرسمي
يتكون بطريقة عفوية في منظمة من خلال اجتماع أشخاص في موقع معين من المنظمة.	يتكون بطريقة مخطط لها ومدرسة مسبقاً.
العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي.	يحدد من خلل مبادئ ومعايير مكتوبة.
قد يؤدي إلى إيجاد مواقف واتجاهات تعارض قواعد الهيكل الرسمي.	يمثل السلطة القانونية في المنظمة.
يكون الدافع الرئيسي للأشخاص هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.	يهدف العاملين من خلال الهيكل الرسمي إلى القيام بالمهام والواجبات التنظيمية.

المصدر: بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، مرجع سابق، ص 20 .

<sup>1</sup> - العميان محمد سلمان، المرجع السابق، نفس الصفحة.

**5- أهداف الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي يمكن التوصل عن طريقه إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ومن بين هذه الأهداف الأساسية له نذكر:

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة؛
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛
- تجنب الاختلافات في العمل؛
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية؛
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها؛
- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديداً واضحاً.

### المطلب الثاني: خطوات بناء الهيكل التنظيمي

- **الخطوة الأولى:** تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق الهدف.
- **الخطوة الثانية:** إعداد قوائم تفصيلية بالانشطات.
- **الخطوة الثالثة:** تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة
- **الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: (السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان).
- **الخطوة الخامسة:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج والتنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل المعلومات والبيانات بانسياب ويسر.
- **الخطوة السادسة:** اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
- **الخطوة السابعة:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية.
- **الخطوة الثامنة:** إعداد الدليل التنظيمي على شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها... الخ.
- **الخطوة التاسعة:** مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة.

### المطلب الثالث: الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية وتطبيقاتها في المؤسسات.<sup>1</sup>

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى

<sup>1</sup> - احمد نبيل، الهيكل التنظيمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010.

إداري من العاملين وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسبا.

وهذا له علاقة مع ما يسمى بدديناميكية التنظيم وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

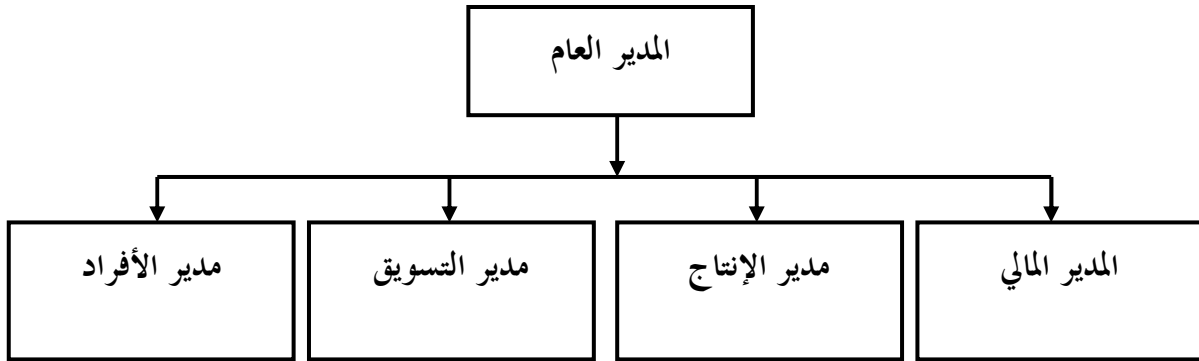
- تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثانوية؛
  - يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة ووظيفة معينة؛
  - تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين؛
  - تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.
- ومن بين أشكال الهيكل التنظيمي نجد:

### 1- الهيكل التنظيمي الوظيفي:<sup>1</sup>

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في ادارة واحدة.

يعيب هذا الشكل قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي ,بمعنى ان مستويات الادارة كثيرة. ميزته و هو انه اقتصادي و كل شيء مركزي و كل موظف يستفيد من خبرة زملاءه فينفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الادارة او القطاع. وكما هو موضح بالشكل كالاتي:

الشكل رقم (1.1): الهيكل التنظيمي الوظيفي



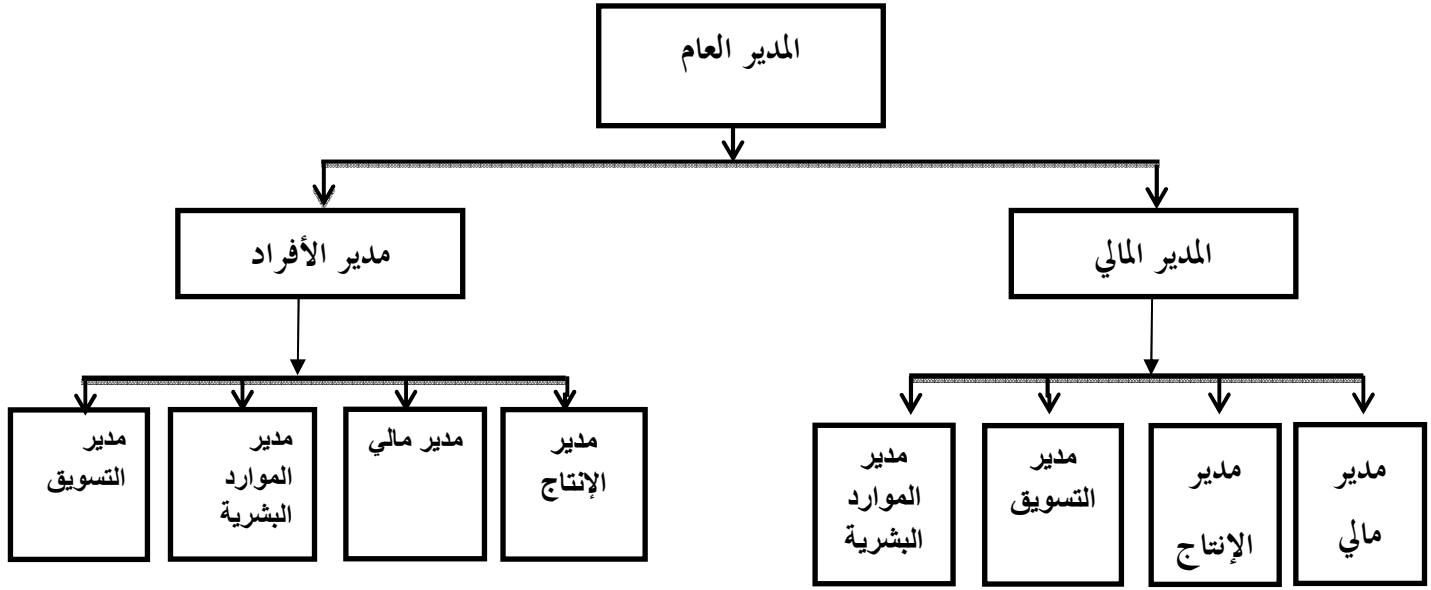
المصدر: بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، المرجع السابق، ص 18 .

### 2- التنظيم على أساس المنتج (السلعة):

يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة كان يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج السلعة (أ) والسلعة (ب) كل نشاط في مجموعة وكما مبين بالشكل الآتي:

<sup>1</sup> سوار الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، عرض باوربوانت.

الشكل رقم (2.1): التنظيم في مؤسسة إنتاجية



المصدر: بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، المرجع السابق، ص 16.

من مزايا هذا التقسيم:

- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة؛
- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع؛
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج.

من عيوب هذا التقسيم:

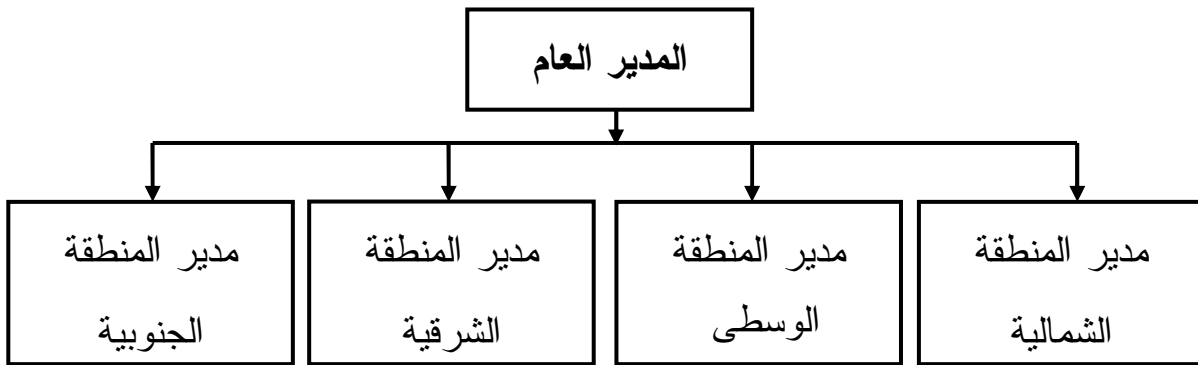
- صعوبة الحصول على رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة؛
- صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المتعددة.

3- الهيكل التنظيمي الجغرافي:

تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس الموقع

الجغرافي كما مبين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (3.1): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، المرجع السابق، ص 21.



## الفصل الأول: الإطار النظري للهيكل التنظيمية وجودة الخدمات

من مزايا هذا التقسيم:

- إمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها؛
- إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث؛
- سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد.

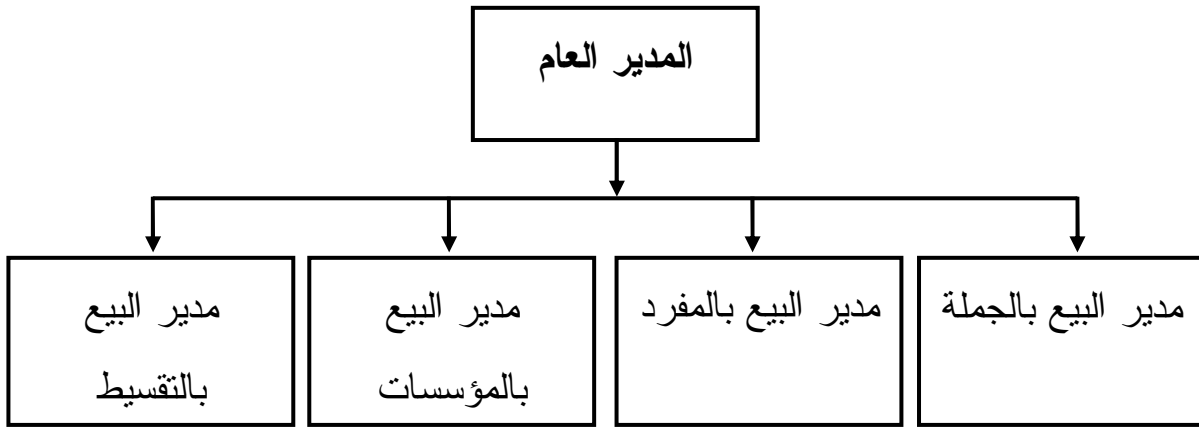
من عيوب هذا التقسيم:

- احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم؛
- احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي.

### 4- التنظيم حسب العملاء:

هذا النوع من التنظيم يكون على حسب العملاء، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات وكما هو مبين بالشكل الآتي:

الشكل رقم(4.1): التنظيم حسب العملاء



المصدر: بوعرار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، المرجع السابق، ص 23 .

• من مزايا هذا التقسيم:

يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هنالك عدة إدارات.

• من عيوب هذا التقسيم:

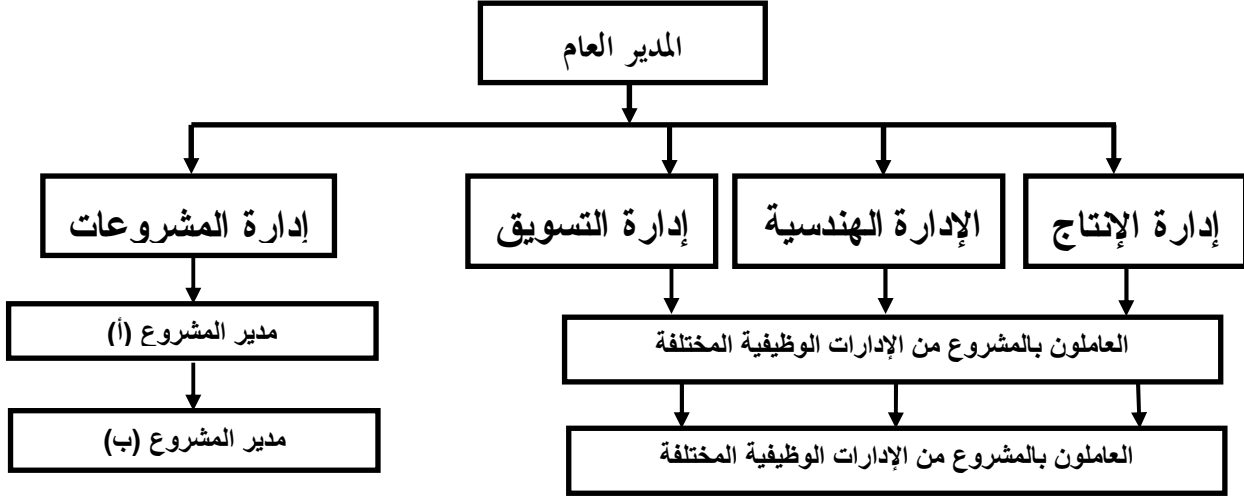
- احتمال عدم التماثل في معاملة المؤسسة؛
- إذا خفض أحد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلق ذلك نوعا من الغضب لدى عملاء الأقسام الأخرى.

### 5- الهيكل التنظيمي المركب (المصفوفي):

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان، مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعان مدير المشروع (أ) ومدير المشروع

(ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر في إدارة كما هو موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم(5.1): الهيكل التنظيمي المركب (المصفوفي)



المصدر: بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، المرجع السابق، ص 24 .

من مزايا هذا التقسيم:

- إنه يجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي.

من عيوب هذا التقسيم:

- صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين.

### المبحث الثاني: تطوير الهياكل التنظيمية

يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنها استراتيجية تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: أسباب تطوير الهياكل التنظيمية.**

تعتبر التنظيمات أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها، مما يتطلب الأمر ضرورة مساعدتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يطرأ عليها من مستجدات وبشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب ودوافع التطوير في:

1- **الأسباب الخارجية:** تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وعادة ما يستهدف التطوير الناشئ عن الأسباب الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها أو السيطرة عليها، ومن أهم هذه التغيرات نذكر:<sup>2</sup>

1-1 **تغيرات البيئة التقنية:** حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي حتما إلى تغيير منظمي على المستويين المادي والبشري،<sup>3</sup> وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج وأساليبه والهيكل التنظيمي.

2-1 **التغيرات الاقتصادية:** وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال، الموارد الاقتصادية، ظروف الإنتاج والأعمال، التسويق وندرة الموارد والمنافسة كل هذه الظروف تؤدي إلى إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع هذه المتغيرات لتصبح المنظمة قادرة على التكيف والوجود الفعال.

3-1 **تغيرات البيئة الاجتماعية:** وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الإدارية.

4-1 **التغيرات في القوانين والأنظمة:** إذ قد تحدث تغييرات بناء على قرارات وتشريعات حكومية تحكم العلاقة بين الدولة والمنظمات، ومن بين هذه التشريعات: حقوق العاملين والمستهلكين، تشريعات الاستثمار، تشريعات العمل... الخ.

5-1 **التغير في ظروف السوق:** والتي تفرز تغييرات هامة في حجم السوق، واتساع الأسواق وكذا زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق<sup>4</sup>، حيث أدى هذا

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والتوزيع، 2003، ص 55.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 378

<sup>3</sup> احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006، ص 65.

<sup>4</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 415

التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي تمكن المنظمة من تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها.

6-1 **تغيرات البيئة الدولية:** وتتمثل في الاتفاقيات الدولية مع دول تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلعة منافسة لمنتجات محلية، كما أن التغيرات في البيئة الدولية مهما كانت طبيعتها تنعكس على نشاط المنظمة بشكل قيود.

7-1 **تغيرات البيئة السياسية:** وتتمثل هذه التغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية والموصفات القياسية للجودة، ومن أهم هذه التغيرات: نظام الحكم، تنظيم السلطات...، وعليه فإن المناخ السياسي يلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك المنظمة.<sup>1</sup>

2- **الأسباب الداخلية:**

تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم مع المتغيرات الحادثة في البيئة، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في:

- تغييرات في الآلات، المنتجات، خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب؛<sup>2</sup>
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل؛
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛
- تغييرات في وظائف الإنتاج، التسويق والتمويل والأفراد؛
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ؛

تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم

### المطلب الثاني: أساليب تطوير الهياكل التنظيمية

1- **فرق العمل:** اعتبر أسلوب بناء فرق العمل من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء التنظيم والإدارة، حيث يمكن تعريف فريق العمل على أنه "مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة متميزة، يعمل من خلال الأفراد المكونين له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب أثر الفروق الفردية".<sup>3</sup>

ولنجاح فريق العمل بشكل فعال لا بد من توافر الشروط الآتية:<sup>4</sup>

- أن يمتلك أفراد الفريق الخبرة الكافية ذات العلاقة بالعمل الذي يؤديه؛
- أن يكون عدد أفراد الفريق كافياً لإنجاز العمل؛

<sup>1</sup>- John Rschermer Hom, David, Schappell, principe de management, village mondial, P04

<sup>2</sup>- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 416.

<sup>3</sup>- محمد علي عارف جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق عمل فعال، بيروت، دار الراتب، ص 47.

<sup>4</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 159.

- أن يمتلك أفراد الفريق مهارات التعامل والتفاعل مثل المهارات الفنية ومهارات حل المشاكل. كما أن هناك عدة أشكال لفرق العمل نذكر منها:<sup>1</sup>
- فرق عمل حل المشاكل: يضم عدد قليل من الأفراد يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون دورياً لمناقشة ظروف العمل وتحديد مختلف المشاكل واقتراح الحلول المناسبة وهي ما تسمى بحلقات الجودة.
- فرق العمل المشكّلة من مختلف الدوائر: تشكل هذه الفرق من نفس المستويات الإدارية الواحدة، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة.
- فرق العمل الوظيفية: تتكون هذه الفرق من نفس المستويات الإدارية الواحدة، ولمن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة.
- فرق المشروعات: وهي مجموعة من الأفراد يتم استدعاؤهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة.
- فرق الإدارة العليا: يتم تشكيل هذا النوع من الفرق من المديرين العاملين في المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية.

وتسعى المنظمة من خلال بنائها لفرق العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية؛
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- التخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها؛
- اعتماد نظم اتصالات جديدة؛
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد؛

**2- الإثراء الوظيفي:** يعود الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى المفكر "هرزبرغ" صاحب نظرية العاملين في التحفيز، فهو يعتبر كأسلوب للقضاء على التخصص في العمل والإثراء الوظيفي، يتم من خلال زيادة محتوى العمل من خلال تنويع الواجبات والمهام، وإعطاء فرص أكبر للمشاركة، وكذا إعطاء الحرية في العمل والتصرف، أو من خلال منح مسؤوليات أكبر.<sup>3</sup>

يتطلب تطبيق هذا الأسلوب توافر الخصائص التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريتي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000، ص ص: 140، 141.

<sup>2</sup>- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 131، 132.

<sup>3</sup>- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 87.

<sup>4</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 158.

- تنوع المهارات: وتشير إلى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالواجبات التي تتطلبها الوظيفة.
- أهمية التأثير: وتعني مدى تأثير العامل على الأعمال الأخرى.
- الاستقلالية: وتعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات وغيرها.
- التغذية العكسية: وتعني مدى قدرة الفرد على تقييم أدائه لعمله.

### المطلب الثالث: أهداف تطوير الهياكل التنظيمية:<sup>1</sup>

من بين أهداف تطوير الهياكل التنظيمية نذكر:

- 1- القدرة على تحقيق الأهداف: باعتبار الهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها وكما اشرفنا إليه في العوامل المؤثرة في تقييم الهياكل التنظيمية أهداف المنظمة واستراتيجياتها فان عملية تطوير الهيكل التنظيمي يجب تأخذ بعين الاعتبار هذه الأهداف والاستراتيجيات، فالمنظمة التي مهمتها فالمنظمة التي مهمتها ليع الملابس مثلا من المتوقع أن تكون أهم أنشطتها: المشتريات، المخزون، والتوثيق، وعليه فان هيكلها التنظيمي يجب أن يبرز هذه الأنشطة في شكل أقسام رئيسية وإذا تغيرت هذه الأهداف فلا بد من التعبير عنها بوحدات جديدة ومدى قدرة هذه الوحدات على تحقيق الأهداف فعلا.
- 2- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم: يشير التناغم إلى وجود منطوق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها البعض لتشكيل وحدة أكبر تساهم في تنظيم هذه الوحدات المختلفة.
- 3- سهولة العمل: إذا كان تطوير الهيكل التنظيمي للوحدات أو ككل يراعي تتابع العمل بشكل يسهل أداءه ويؤدي إلى تخفيض الضغوط ويزيد من سرعة الأداء فعلى المؤسسة أن تقر بذلك.
- 4- الرقابة: يشير ذلك إلى أن التنظيم السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية التابعة لإحدى الإدارات، بالإضافة إلى عدم قيام الوحدة التنظيمية بنشاط التنفيذ والرقابة في آن واحد. فلا يعقل من ينفذ أن يقوم بالرقابة على نفسه، لان ذلك يؤدي إلى إغفال الإهمال والتستر والتقصير، واحد قواعد التنظيم هي ضرورة فصل التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط بين الوحدات التنفيذية. فإدارة الإنتاج مثلا، لا يجب أن تحتوي ضمن أقسامها على قسم للرقابة على الجودة وإلا مكن لإدارة الإنتاج أن تخفي عيوبها ومشاكلها.

<sup>1</sup> الطالب الزاوي محمد، التنظيم والتغيير التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، دفعة 2008، جامعة سيدي بلعباس،

## المبحث الثالث: جودة الخدمات

مع تطور التكنولوجيا، أصبح الاهتمام بالمؤسسة الخدمية ضرورة حتمية، مما خلق منافسة كبيرة بينهما، هذا ما دفع بالباحثين والمختصين في هذا المجال إلى تكثيف الدراسات في هذا الإطار قصد إبراز أهمية الجودة وضرورة الارتقاء بالخدمات لضمان استمرارية المؤسسات وزيادة فرص ربحها. ولتوضيح ذلك أكثر سنحاول الوقوف على الإطار المفاهيمي للخدمات ورصد مختلف التعاريف والمفاهيم المحددة له.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات

#### 1- تعريف الخدمة:

لا يوجد تعريف واضح ودقيق لمصطلح الخدمة، على الرغم من تداوله منذ فترة ليست بالقصيرة، ومن أهم ما يمكن ذكره لهذه التعاريف ما يلي:

- تعرف الخدمة على أنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس<sup>1</sup>.
- وعرفه (GEAN Lapeyer): بأنها ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس<sup>2</sup>.
- وكذلك عرفت الخدمة على أنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والبنوك والمؤسسات مثل التامين وهيئات البريد والوزارة والمصالح الحكومية، مثل الاتصالات والمرور والتعليم<sup>3</sup>.
- عرفها (Christopher Lovelock) على أنها تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي أو تقني<sup>4</sup>.

#### 2- خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، وفيما يلي استعراض لأهمها:

#### 1-2- اللاملموسية<sup>5</sup>:

تعتبر الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن إدراكها بالحواس كاللمس، التدوق... أي أن الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات و أحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها.

<sup>1</sup>- تيسير العجارمة، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 20

<sup>2</sup>- تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 20

<sup>3</sup>- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، القاهرة، مكتبة التوحيد الحديثة، 1998، ص 465

<sup>4</sup> - Michel longlois et Gerard Tocquer, **Marketing des services**, le déficit relationnel, Gaetan morin éditeur Paris, 1992, P23.

<sup>5</sup>- د. محمد الصالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 217.

### 2-2- عدم التباين:<sup>1</sup>

تتصف الخدمة بعدم التجانس ونعني بهذه الخاصية عدم القدرة على تمييز الخدمات خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على العنصر البشري بشكل كبير و واضح، هذا يعني انه يصعب على مورد الخدمة لن يتعهد بان تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام.

### 2-3- عدم قابلية التخزين:<sup>2</sup>

تعتبر الخدمة غير قابلة للتخزين و ذلك لعدم ملموسيتها وبالتالي لا يمكن حفظها على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك أثناء إنتاجها.

### 2-4- عدم انتقال الملكية:

وهنا نقصد بان العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق او مقعد في طائرة عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها و التصرف فيها.<sup>3</sup>

### 3- تصنيف الخدمات:

هناك عدة أصناف للخدمات و التي يمكن حصرها في ما يلي:<sup>4</sup>

#### 3-1- تصنيف حسب نوع السوق: والذي بدوره ينقسم إلى:

- خدمات استهلاكية: فهناك خدمات المستهلكين كالرعاية الصحية وتأمين الحياة على سبيل المثال.
- خدمات صناعية: مثل تدقيق الحسابات والتركيب وغيرها.

#### 3-2- تصنيف حسب الغرض من شراء الخدمات: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات مقدمة إلى المؤسسات: مثل خدمات الاستشارة الإدارية المحاسبية،
- خدمات مقدمة للمستهلك النهائي: مثل خدمات الحلاقة والسياحة.

#### 3-3- تصنيف حسب درجة كثافة العمالة: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات كثيفة العمالة، مثل: خدمات التعليم.

- خدمات الإصلاح وتعتمد على العامل البشري بصفة أساسية.

#### 3-4- تصنيف حسب درجة الاتصال بالزبون، ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات تحتاج إلى اتصال عال، مثل: الخدمات الصحية
- خدمات الفندقية والمطاعم، تحتاج إلى اتصال عالي من الزبون وغالباً ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد،

<sup>1</sup> بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهرات للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص43.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص23.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 25

<sup>4</sup> سكيك زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، علوم تسيير،

قسنطينة، 2016، ص 10.



- خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح والتغليف والخدمات البريدية، وتوجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء ولا يتطلب الأمر وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة.
- 3-5- تصنيف حسب مهارة مقدم الخدمة:** يمكن تقسيمها إلى:
  - خدمات تتطلب الاحتراف مثل الخدمات القانونية والخدمات الصحية وتميل هذه الخدمات إلى الكثير من التعقيد وتنظم عن طريق القواعد القانونية.
  - 3-6- تصنيف حسب دوافع مقدم الخدمة:** ويتم تصنيفها كما يلي:
    - خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.
    - خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.
  - 3-7- تصنيف حسب علاقة السلعة والخدمة:** لتقييم المنتجات يستعمل المستهلكين ثلاث أشكال من الجودة:
    - الجودة التي تعتمد على البحث عن المعلومة: وهي صفات المنتج التي يمكن تحديدها قبل الشراء.
    - كالشكل واللون والسعر وأغلبية السلع لها هذه الخصائص لأنها ملموسة.
    - الجودة تعتمد فقط على التجربة: وهي صفات وخصائص يمكن تقييمها بعد الشراء أو الاستهلاك كالذوق والصلابة، فهناك بعض المنتجات من الصعب تقييمها قبل الشراء كالحلوى.
    - الجودة التي تعتمد على الاعتقاد فقط: هي الصفات والخصائص التي يمكن تقييمها بصعوبة حتى بعد الشراء والاستهلاك مثل عملية جراحية، وتوجد خدمات كثيرة لها هذه الجودة، وعلى العموم قليل من المستهلكين القادرين على التقييم إذا ما كانت الخدمة ضرورية والإنفاق صحيح من طرف جراح أو محامي.

#### 4- أهمية الخدمات:<sup>1</sup>

إن التطورات والتحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، لفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المنظمات، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية للقطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع باعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات وعلى الصناعات الاستخراجية، فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة لذلك فقد ظهرت مناجم وغيرها من الصناعات الاستخراجية ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية

<sup>1</sup>- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، بومرداس، 2012، ص 37.

وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن بين هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية لذلك فقد اكتسبت خصوصية في هذا الميدان وأخذت ملامحها الأساسية فيه، ومن ثم تأتي إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات.

وقد نمت قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، هذه الظاهرة تغيرها من الظواهر لها مسيبتها نذكر منها:

- "ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة".
- "ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أم اثناءه أم بعد الاستخدام".
- زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمة، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في قطاعات الاتصال وذلك عام 1965 وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة من 1989 إلى 1991.
- الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان؛
- مزيج من فعل التطور التقني السريع، والانفجار الحاصل في مجال المعرفة أدى إلى توتر جل اهتمام المنظمات الراغبة في إحراز النجاح في المدى القصير ولأجل أن تحتفظ بالمكان المناسب وتخطو نفس الخطوات التطويرية التقنية، أخذت المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بالالتجاء إلى منظمات الخدمات والتي لا تمتلك إلا المعرفة وهي المنظمة الخاصة بالاستشارات، حيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج السوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الأعمال وتدفقات نقدية إيجابية.

- ازدياد المنافسة، أرباح عالية وتطوير الحصة السوقية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأبعاد جودة الخدمات

#### 1- مفهوم جودة الخدمات:

تعد الجودة احد أهم المرتكزات التنافسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها وخاصة المؤسسات

<sup>1</sup> - فليسي ليندة، المرجع نفسه، ص 38.

الخدمائية منها، كما يجب عليها السعي لتطوير خدماتها لتحقيق التمييز و ضمان البقاء من خلا جودة خدماتها، إن لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف نذكر منها:

تعرف جودة الخدمة على أنها تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم و سلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء.<sup>1</sup>

كما عرفها كل من (Lewis and Booms) جودة الخدمة بأنها "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل التوقعات المستفيد منها"، ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي تتجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة.<sup>2</sup>

– كما عرفها (Bernard Monteuil) بأنها "المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهل" وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" وتعرف جودة الخدمات "تقيم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحق فعلا لخدمة ما" كما يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.<sup>3</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي، وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون. ومن خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة واحترام وقته والاهتمام الدائم به.

<sup>1</sup>-مامون دراركة، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 18.

<sup>2</sup>-بسنوسي حنان، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل**، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة مستغانم، 2017، ص 11

<sup>3</sup>-بسنوسي حنان، المرجع السابق، ص 11.

### 2- أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:<sup>1</sup>

**1-2 نمو مجال الخدمة:** مع مرور الوقت ارتفع عدد المؤسسات الخدمائية، و بالتالي ارتفع معها مجال الخدمة، حيث أصبح أكثر انتشارا .

**2-2 ازدياد المنافسة:** ارتفاع مجال نمو الخدمة أدى إلى ارتفاع حتمي لدرجة المنافسة بين المؤسسات الخدمائية، فالتركيز على جودة الخدمة يضمن للمؤسسة استمراريتها وحصتها السوقية.

**2-3 الفهم الأكبر للزبائن:** إن الزبائن أو العملاء لا يكتفون بتوفير الخدمة دون مرافقتها بجودة الخدمة كالسعر المناسب و حسن الاستقبال و المعاملة الحسنة.

**2-4 المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** أصبحت المؤسسات الخدمائية تسعى جاهدة لضمان حصتها السوقية، وهذا لن يتحقق إلا إذا حافظت المؤسسة على عملائها الحاليين و استقطاب عملاء جدد المرتبط أساسا بجودة خدماتها.

### 3- أبعاد جودة الخدمات:<sup>2</sup>

بشكل عام إن مستهلك الخدمة يدرك جيدا مدى جودتها وبذلك يستطيع أن نحضر مجموعة من الخصائص التي يستطيع من خلالها المقارنة بين مختلف الخدمات، ومن خلا ذلك يكن حصر أبعاد جودة الخدمات فيما يلي:

**3-1 التوقيت:** تتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في الحصول على الخدمة في الوقت الذي يريده.

**3-2 الاستجابة:** هنا نقصد بالاستعداد وجاهزية العاملين في الاستجابة الفورية لطلب العميل

**3-3 الاتصالات:** تتمثل في قدرة مقدم الخدمة في احتواء العملاء والإصغاء لهم قصد فهم جميع رغباتهم ومتطلباتهم.

**3-4 حسن التعامل:** تتضمن حسن المعاملة من لباقة وأدب واحترام الذي يبديه العاملون اتجاه عملائهم.

**3-5 الثقة في أداء الخدمة:** يجب على مقدم الخدمة أن يحافظ على سمعته وسمعة المؤسسة الخدمائية قصد كسب ثقة العملاء وهذا ما يولد الاطمئنان لدى الزبائن.

**3-6 الفهم والإدراك:** تتمثل في استعداد مقدم الخدمة لفهم الزبون، وذلك من خلال منحه الوقت الكافي لشرح ما يريده وحرية إبداء رأيه.

**3-7 الاستمرارية:** تعني المحافظة على نفس النسق في تقديم جودة الخدمات، دون تأثرها مع مرور الوقت.

**3-8 الكفاءة:** تعني امتلاك مقدم الخدمة لمختلف المهارات والتقنيات قصد تحقيق إشباع رغبات العملاء.

<sup>1</sup>- نور محي الدين، جودة الخدمات واثرها في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص 29، بالتصرف.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 278.

3-9 الأدوات: هنا نقصد توفر مقدم الخدمة لمختلف الوسائل الضرورية المناسبة بهدف تقديم الخدمة للعميل على أكمل وجه.

3-10 المطابقة: بمعنى تطابق تطلعات ورغبات العميل مع جودة الخدمة المقدمة.

### المطلب الثالث: متطلبات تحقيق جودة الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب مراعاة المتطلبات التالية:<sup>1</sup>

#### 1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن عملية جذب انتباه العملاء تعد عاملاً رئيسياً في بقاء واستمرارية العملاء، وذلك من خلال إظهار الاهتمام بهم بكل الطرق المتاحة، من حسن لمظهر، ابتسامة، وكذا الاستعداد النفسي و الذهني لخدمة العميل.

إيداء الروح الإيجابية و كذا إشعار العملاء بالرضا أثناء تقديم الخدمة، وإظهار روح المودة ومساعدتهم، الدقة التامة في وصف الخدمة دون تهويل، عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل، التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة. كلها عوامل تؤدي إلى استمرارية العملاء و ضمان بقائهم.

#### 2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

لاستقطاب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، يعتمد أساساً على مهارات تسويقية لمقدم الخدمة، إذ يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المميزات والمتطلبات نذكر منها:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة دون تدليس.
- تنويع المعدات التسويقية بهدف التأثير على حواس العملاء.
- وضع العميل في أريحية أثناء طرح مختلف استفساراته، وان يكون مقدم الخدمة على استعداد للاستجابة لمختلف تساؤلاته، مما يجعل العميل مستعداً لاقتناء الخدمة.
- إيداء الاهتمام بالزبون وذلك من خلال حسن استقباله وتوفير الجو المريح له.
- التركيز على المميزات الجديدة للخدمة مقارنة مع خدمات أخرى قصد إغرائه والتأثير عليه.

#### 3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:<sup>2</sup>

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل

<sup>1</sup>- محجوبي ريمة، قياس جودة الخدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن، مذكرة ماستر، علوم تجارية، سعيدة، 2016، ص 14.

<sup>2</sup>- فاطنة قيديري، واقع تبني مفهوم تسويق الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة مسيلة، ص 15.

العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف الآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

- طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.

- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

- طريقة الاستجواب، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه

- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

- يجب على مقدم الخدمة ألا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

#### 4- التأكد من استمرارية العملاء من التعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات التسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم وتعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك واستبدال السلع المستخدمة في الخدمات، مع تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلي مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، علوم التسويق، مسيلة، 2007، ص 66.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل من خلال مباحثه إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث خلصنا إلى انه الإطار الذي يحدد فيه تقسيم وتوزيع المهام بين الأفراد ويمكن تمثيله كبنيان متكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة فيما بينها، كما تطرقنا إلى خطوات بنائه مع ذكر مختلف أشكاله وأنواعه.

هذا الهيكل التنظيمي بدوره قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث كلما تحققت الجودة كلما ارتفعت حصتها السوقية والعكس كذلك، يتجلى ذلك في الطرق المعتمدة في عملية التسويق لكسب اكبر عدد من الزبائن وأيضا في مدى تطبيق متطلبات تحقيق الجودة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك

وكالة نرحاية



## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

تمهيد:

يعتبر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك نموذجا للبنوك التجارية التي تساهم بالدرجة الأولى في تنمية قطاع العقار بالجزائر، كما يؤخذ بعين الاعتبار كافة التطورات الحاصلة في السوق التجارية والمصرفية بصفة خاصة، هذه التطورات والمستجدات الحاصلة قد تدفع البنك إلى اخذ الحيطة و الحذر وذلك بضبط استراتيجيات جديدة تمكنه من إدارة و تسيير مختلف المخاطر المحاطة به، ومن بين هذه الاستراتيجيات المتخذة نذكر "الهيكل التنظيمي المطبق" في البنك.

انطلاقا من هذا، سنحاول في هذا الفصل معرفة دور مختلف الهياكل التنظيمية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك وكالة غرداية. ومدى فعاليتها في جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

إن معالجة هذا الفصل يتطلب منا المرور بالمباحث الآتية:

**المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك**

**المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المستحدث في الوكالة**

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

### المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك<sup>1</sup> 1- النشأة:

ينتمي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية الادخار، تم إنشائه بموجب قانون رقم 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964 والمتضمن إنشاء القانون الخاص بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من خلال دراسة معمقة من طرف مدير صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية مع موافقة الجمعية العامة وذلك بهدف جمع التوفير وفي هذا الإطار كان الهدف الرئيسي من فتح هذا الصندوق هو رفع قدرة التوفير لجميع المواطنين وذلك بإتباع إستراتيجية التوفير لاقتناء مسكن حيث أن هذه الاستراتيجية تساهم في منح القروض العقارية للموفرين وذلك عبر فتح دفتر لتوفير السكن الذي كان يساعد في اقتناء مسكن للموفرين، بعدها تم إلغاء منح القروض لأن الدولة قررت منح للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مهمة تمويل البرامج العقارية حتى سنة 1980 حيث تم منحها الضوء الأخضر لتطوير تعاملاتها المالية مع المواطنين منها القروض العقارية.

بدأ من سنة 1988 الصندوق بتنويع خدماته فيما يخص القروض خارج العقار، مثل التوفير للأجال البعيدة، القروض للخواص...إلخ.

وبعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 أصبح من الضروري وضع هيكل تنظيمي لوكالات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط حيث تم ذلك بالفعل بتاريخ 21 نوفمبر 1995 وكذلك من الضروري التحول إلى بنك تجاري الذي يسمح باستقلالية ويلغي نظام التخصص.<sup>2</sup> فأصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية بتاريخ 06 أفريل 1997 والمتمثلة في جميع العمليات البنكية ما عدى عمليات التجارة الخارجية، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 260 وكالة، 11 شبكة جهوية وأزيد من 2000 موظف يسهروا على أداء عملهم على أحسن وجه.

### 2- تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "بنك":<sup>3</sup>

مر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بمجموعة من المراحل وهي:

<sup>1</sup> - les 40 ans de la CNEP Banque (196 - 2004) Revue de la CNEP Banque – 2004 – du p 15 au p 33.

<sup>2</sup> - القرار 75/95 الصادر عن المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط المؤرخة بتاريخ 21 نوفمبر 1995 المتضمن الهيكل التنظيمي للوكالات.

<sup>3</sup> - www. Cnepbanque.dz.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

أولاً: جمع التوفير في الدفتر من سنة 1964 إلى سنة 1970  
خلال الفترة ما بين 1964 و1970، كان يتمثل نشاط الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فقط في جمع التوفير في الدفتر.

ثانياً: تشجيع تمويل السكن للفترة 1971-1979:

في أبريل 1971، أصدرت تعليمية تكلف بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لتمويل برامج إنجاز سكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية، وفي نهاية 1975، تعد الفترة التي تم فيها بيع أول السكنات لصالح مالكي دفاتر التوفير.

ثالثاً: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في خدمة الترقية العقارية في الفترة 1980 إلى 1990:

مهام أخرى خصصت للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص وذلك من أجل بناء سكنات وتمويل السكن الترقوي وذلك حصرياً لصالح الموفرين وفي 31 ديسمبر 1988 تم بيع 11950 مسكن في إطار بلوغ الملكية اتخذ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط سياسة تنوع القروض الممنوحة، لاسيما لصالح أصحاب المهن الحرة، عمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمة والنقل بحيث توسعت شبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط حيث بلغ عدد وكالاته 120 وكالة (47 وكالة ولائية و73 وكالة ثانوية).

رابعاً: أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنكا في أبريل 1997 إلى يومنا هذا.

حيث بتاريخ 06 أبريل 1997، غير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قانونه الأساسي بحصوله على ترخيص كبنك، ومن هذا التاريخ أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنكا، يمكنه القيام بكل العمليات البنكية ما عدا عمليات التجارة الخارجية.

خامساً: تمويل الاستثمارات في قطاع العقار في ماي 2005:

قررت الجمعية الغير عادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك إمكانية تمركز أكثر في تمويل البنايات التحتية والنشاطات المرتبطة بالبناء لاسيما لإنجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني، إداري وصناعي، أيضا البنايات التحتية الفندقية، الصحية، الرياضية، التربوية والثقافية.

سادساً: إعادة التمركز الاستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك في فيفري 2007.

قررت الجمعية العامة العادية لـ 28 فيفري 2007 المرتبطة بإعادة التمركز الاستراتيجي للبنك السماح له بمنح القروض التالية:

- القروض عقارية جديدة مثل قرض تهيئة منزل، شراء قطعة أرض للخواص؛
- القروض الرهنية المقررة بالنصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك؛
- القروض الاستهلاكية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

كما تم قرار منح القروض بصفة الأولوية وأساسية للموفرين وبصفة ثانوية للغير موفرين إما بما يتعلق بتمويل الترقية العقارية، فتم السماح لهم باقتناء أراضي لبناء السكنات وإنجاز برامج السكن. سابقاً: الدخول في مجال التأمينات في مارس 2008:<sup>1</sup>

بمجرد إمضاء اتفاقية الشراكة بين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك مع شركة "كارديف" الجزائر في 25 مارس 2008 المتمثلة في توزيع خدمات التأمينات عبر كافة وكالات الصندوق الوطني أصبح هذا الأخير أول بنك على المستوى الوطني الذي يقوم بتوزيع خدمات التأمين والسماح له بما يتعلق:

- التأمين على الوفاة والعجز النسبي والدائم للمقترضين؛
- التأمين على الوفاة والعجز النسبي أو الدائم؛
- التأمين على الوفاة والعجز النسبي أو الدائم الناتج عن الحوادث.

### 3- الاستراتيجية المستقبلية للبنك:

للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن قام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "بنك" بوضع إستراتيجية جديدة تتماشى مع التطور الملحوظ في النظام المصرفي الجزائري خاصة بعد دخول منافسين جدد تتمثل في البنوك الأجنبية، تمثلت هذه الاستراتيجية الجديدة أساساً في عصرنه البنك وتحسين أداءه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى اعتماده على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، وذلك بتحويل الوكالات من الهيكل القديم إلى هيكل جديد يعتمد أساساً على استقطاب الزبائن بالدرجة الأولى والعمل على رضا الزبون بكل الوسائل المتاحة لتلبية وإشباع حاجاته، وبهذا يكون البنك قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائيك التي كثيراً ما تجعل العلاقة بين الموظف والزبون في حالة فائرة.

### المطلب الثاني: بطاقة فنية عن وكالة غرداية

#### 1- عرض الوكالة:

تأسست وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "بنك" وكالة غرداية في سنة 1982، بمقرها الحالي الكائن بساحة محمد خميستي وسط المدينة تتربع على مساحة قدرها 237 م<sup>2</sup> يقدر عدد الموظفين بالوكالة بـ 18 موظفاً، 05 إدارات و 13 موظف تنفيذي، يسير البنك أكثر من 26000 عميل (زبون).

يمثل عدد الذكور العاملين بالوكالة بـ 12 موظفاً، أما عدد الإناث فيقدر بـ 06 موظفات، أما بخصوص عمر الموظفين فنجد أن 50 بالمئة أي ما يعادل 09 موظفين تقل أعمارهم عن 35 سنة وهذا ما يعكس سياسة التشبيب التي انتهجها البنك بغرض وضع ديناميكية جديدة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Journée de formation sur le produit Assurance CNEP Total Prévoyance - CEBA - mai 2009.

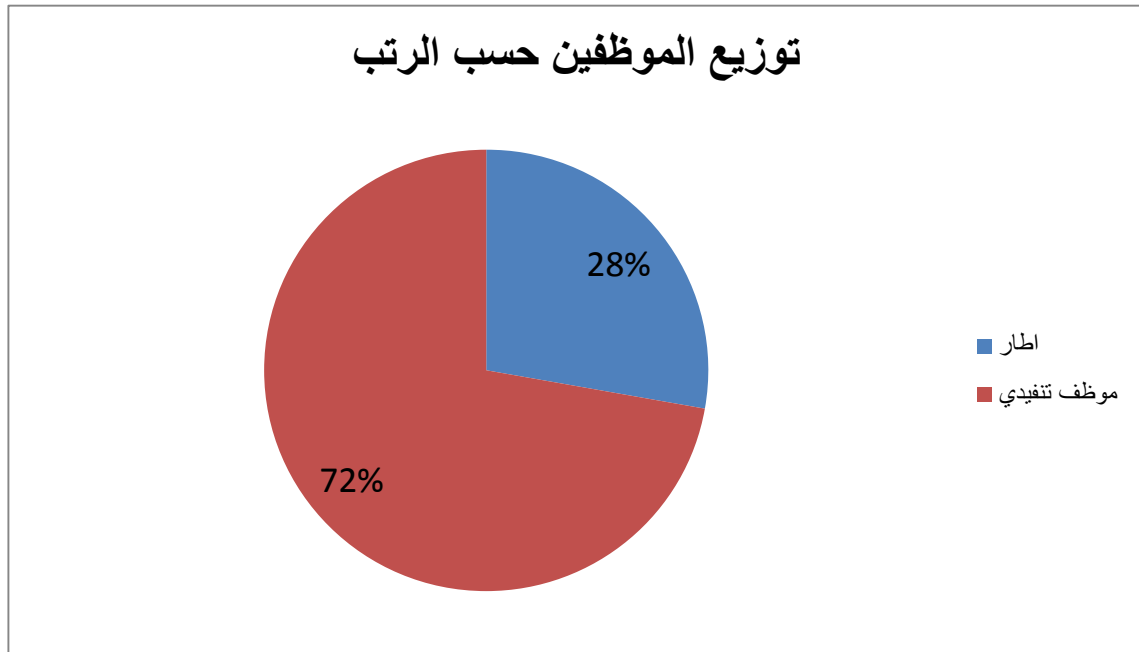
## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

جدول رقم (1.2): يوضح توزيع العمال حسب السلم الوظيفي

الرتبة	العدد	النسبة
اطار	05	%28
تنفيذي	13	%72
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (1.2): يوضح توزيع العمال حسب السلم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

2- مهام وكالة غرداية: وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في العمل المصرفي، فإن وكالة غرداية

مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- فتح الحسابات بكل أنواعها؛
- منح القروض خاصة العقارية منها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع إنشاء خدمات تأمين كالتأمين على القرض والتأمين على الحياة؛
- تطوير وتنمية شبكة التعاملات النقدية للزبائن عبر وضع جهاز صراف آلي لكل وكالة؛
- المساهمة بشكل فعال في سوق العقار؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار؛

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

- التقرب من الزبائن خاصة أصحاب المهن الحرة، التجار، رجال الأعمال، أصحاب الوكالات العقارية والمقاولين، وذلك بتقديم بعض الامتيازات لهم فيما يخص الخدمات خاصة القروض.

### 3- أهداف الوكالة

من بين أهم أهداف الوكالة مايلي:

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية ورضا الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق من حيث الادخار والقروض خاصة العقارية منها؛ توسيع وتنويع الخدمات المصرفية لمسايرة التطورات الحاصلة في النظام المصرفي؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات كالشراكة مع مؤسسات التامين؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات وذلك بإتباع المعايير العالمية في تسيير البنك من حيث الموارد البشرية والمادية؛ رفع حجم الموارد بأقل التكاليف وتقديم خدمات بأحسن الأسعار.

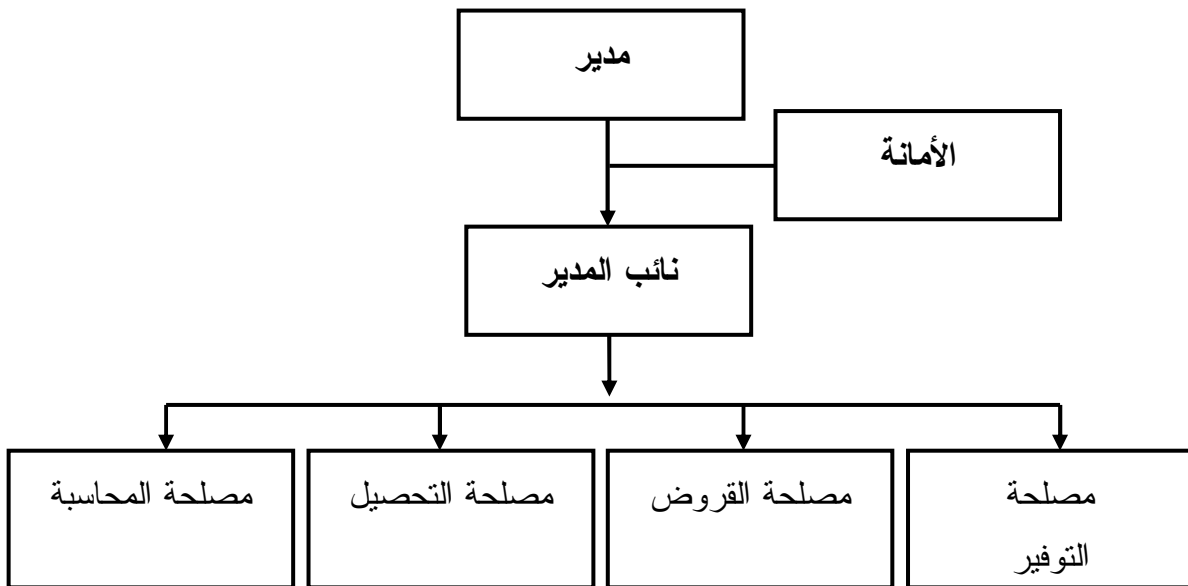
### المطلب الثالث: عرض وتقييم الهيكل التنظيمي السابق للوكالة.

#### 1- عرض الهيكل التنظيمي السابق

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على تحقيق أهدافه واستراتيجياته، لذلك وجب على البنك وضع هيكل تنظيمي يساعده على ذلك.

فمنذ إصدار قانون النقد والقروض 90 بتاريخ 14/04/1990 وضع البنك هيكل تنظيمي موحد لجميع الوكالات وأصبح معمولاً به حتى سنة 2016، بعد أن كان يعتمد على المركزية في التسيير.

الشكل رقم (2.2): يوضح الهيكل التنظيمي السابق للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من داخل الوكالة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

من خلال تحليلنا لهذا الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه يتكون من مدير الوكالة كمسؤول أول عن المؤسسة ونائب مدير وأربعة مصالح مختلفة:

- **مصلحة التوفير:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل العمليات اليومية للزبائن كالمدفوع أو السحب أو تحويل الأموال وفتح الحسابات بكل أنواعها (حسابات جارية، حسابات تجارية، حسابات التوفير...).
- **مصلحة القروض:** تقوم بعمليات منح مختلف القروض لطالبيها سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين.
- **مصلحة التحصيل:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة تحصيل القروض التي تم منحها ومتابعة الزبائن المتخلفين عن الدفع.
- **مصلحة المحاسبة:** تهتم بمراجعة ومراقبة العمليات اليومية وحفظ الوثائق المحاسبية.

### 2- تقييم الهيكل التنظيمي السابق للوكالة:

من خلال تتبعنا لنتائج البنك وكذا رأي الزبائن خلال هذه الفترة أي منذ 1990 إلى غاية سنة 2016 لاحظنا ما يلي:

- غياب الديناميكية في العمل؛
  - غياب ثقافة التسويق؛
  - ضعف التنسيق والتناغم مع المصالح فيما بينها؛
  - استقلالية المصالح ما نتج عنه ضعف النتائج؛
  - يمكن ملاحظة مجموعات للزبائن مما يفسر سوء التنظيم؛
  - طوابير الانتظار طويلة خاصة في مصلحة التوفير؛
  - غياب الروح التنافسية بين المصالح والتالي بين العمال؛
  - غياب آلية التحفيز بين العمال؛
- في ضوء هذه المعطيات والظروف جعلت البنك يفكر جديا في استحداث هيكل تنظيمي جديد يمكن النهوض بالبنك وتطويره وكذا مواكبة تطلعات ورغبات الزبائن.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

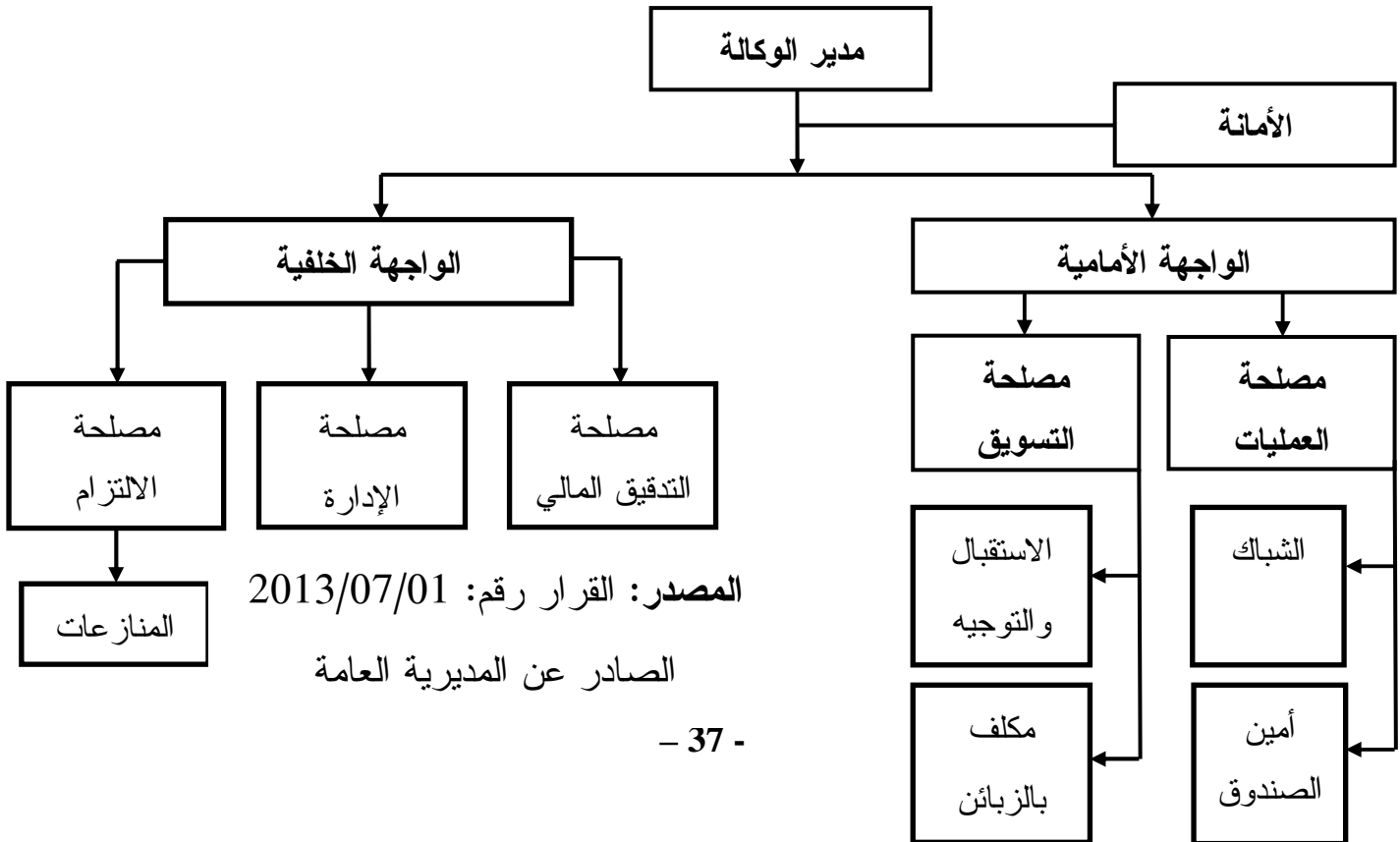
### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المستحدث للوكالة المطلب الأول: قراءة في تعليمة استحداث الهيكل التنظيمي للوكالة

قام بنك التوفير والاحتياط في إطار سياسة العصرية التي انتهجها باعتماد هيكل تنظيمي جديد مع خدمات مشخصة، في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية أخرى وأجنبية إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجياتهم وإرضائهم بصفة دائمة.

تهدف هذه السياسة إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل ابتداء من الذهنيات والسلوكيات، التطبيقات العملية، هذه التوصيات والتعليمات جاءت في القرار رقم 1368 / 2013 المؤرخ في 01 جويلية 2013 تحت عنوان: "التنظيم التجاري في الوكالة" (Organisation Commerciale En Agence OCA) والتي تهدف إلى:

- وضع الزبون تحت تصرف مصلحة خاصة به؛
- تحسين نجاعة العمليات ونوعية الخدمات؛
- خلق منافسة بين الموظفين داخل المصلحة الواحدة
- وضع ديناميكية تجارية في الوكالات.

#### الشكل رقم (3.2): الهيكل التنظيمي للوكالة





## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

يتكون الهيكل التنظيمي المستحدث المبين في الشكل رقم (3.2) من:

- 1- **مدير الوكالة:** والذي يعتبر مسؤول عن الوكالة وهو بمثابة المسوق الأول في الوكالة، من مهامه:
  - يسهر على تطبيق إستراتيجية التسويق في الوكالة؛
  - يكلف المدير شخصيا بإستقبال ومتابعة الزبائن ذو الصفة المعنوية من الدرجة الأولى (شركات - مؤسسات اقتصادية مهمة)؛
  - يدير كل العروض التجارية المتاحة في الوكالة؛
  - قيادة فريق العمل لتحقيق أهداف البنك؛
  - مسؤول على تحقيق الأهداف السنوية المسطرة من المركزية؛
  - يلعب دور المراقب الأول في الوكالة؛
  - مسؤول على العلاقات الخارجية للبنك وممثلا عنها؛
- 2- **نائب المدير:** يمكن للمدير أن يكون له مدير مساعد وهذا حسب حجم التعاملات التي تقوم بها الوكالة، ومن بين أهم مسؤولياته:
  - ينوب المدير في جميع حالات الغياب الممكنة،
  - يقوم بالتنسيق بين الواجهة الأمامية والخلفية؛
  - حل كل المشاكل الإدارية.
- 3- **الأمانة:** تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مدير الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.
- 4- **الواجهة الأمامية (Front Office):**

وهو مكان (مساحة) تسويقية في الوكالة يتم فيها تسويق كل أنواع الخدمات للزبائن (أي مكان مخصص للزبائن فقط).

  - مسؤول هذه الواجهة يقوم بالربط بين الواجهة الخلفية والواجهة الأمامية؛ وهو مسؤول مباشر عن كل العمال والعمليات التي تقوم في مصلحته، بدورها تتكون الواجهة الأمامية من:
    - **مصلحة العمليات:** تقوم بتسجيل كل العمليات المتمثلة في الدفع - السحب - وتحويل الأموال التي يطلبها الزبون وهي تحتوي على:
      - أمين الصندوق: دوره هو تسيير السيولة التي تغطي الطلب اليومي.
      - الشباك: تسجيل عمليات السحب، دفع الأموال.
      - مصلحة التسويق: تتكون بدورها من:
        - مكلف بالاستقبال والتوجيه: وظيفته استقبال الزبائن وتوجيههم، يدير قاعة الانتظار، إعلام وإخطار الزبون بالخدمات التي يقدمها البنك.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

- القصاصات ووسائل الإشهار الخاصة بالبنك يقدم للزبائن.
- **المكلفون بالزبائن:** يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة، فهو يتعامل مباشرة مع الزبائن فنجده ينفذ ويساعد وينصح الزبائن، ويقوم أيضا بالترويج لمنتجات وخدمات البنك من خلال الاتصالات والتفاعلات الحاصلة مع الزبائن، فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المخولة له مثل:
  - فتح حسابات واستلام ملف القروض ومتابعتها؛
  - تطوير محفظة الوكالة (استقطاب زبائن جدد)؛
  - بيع وترويج مختلف الخدمات الموجودة؛
  - تلبية رغبات الزبون والتسويق لمختلف الخدمات (بطاقة الدفع، تأمين، قروض، فتح حسابات، ودائع لأجل، ادخار...).

### 5- الواجهة الخلفية للوكالة (Back office):

هي مساحة مخصصة لعمال الوكالة فقط المكلفون بالقيام بتحليل والتدقيق في العمليات المصرفية التي يقوم بها الزبائن في الواجهة الأمامية للوكالة حيث يقوم بتحليل وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية التي تستوجب تدقيق ومراقبة داخلية والتي لا تستدعي حضور الزبون أثناء القيام بهذه العمليات، يتكون هذا الأخير من:

### 5-1- مصلحة التدفق المالي ووسائل الدفع (Flux Financiers Et Moyens De Paiements):

تتمثل مهامها في:

- تسيير حسابات الزبائن؛
- تسيير حسابات الودائع لأجل؛
- متابعة وتسيير خدمات التأمين؛
- متابعة وتسيير حسابات الخزينة للوكالة؛
- متابعة وتسيير التدفقات المالية المرتبطة بعمليات تحويل الأموال، تحصيل الشيكات والعمليات المرتبطة ببطاقات الدفع؛
- تسيير ومتابعة الطلبات على الشيكات والشيكات البنكية والبطاقات ودفاتر التوفير.

### 5-2- مصلحة القروض (أمانة الالتزام):

من أهم مهامه:

- دراسة ملفات القروض المطلوبة من الزبائن؛
- تمثيل وتقديم ملفات القروض للجنة القروض؛
- متابعة وتسيير مختلف الرهون العقارية والرهنون الحيازية؛

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

- منح القروض للزبائن وفيها خلية تسمى بخلية المنازعات دورها متابعة وتحصيل القروض الممنوحة للزبائن؛ تمثيل الوكالة في مختلف النزاعات القانونية؛
- متابعة الزبائن المتخلفين عن الدفع أو من أخل ببند من بنود الاتفاقية؛
- تسيير عمليات الحجوزات على الحسابات.

### 3-5- مصلحة الإدارة:

- تشمل هذه المصلحة وظائف مصرفية وأخرى إدارية بحثة مثل:
- إدارة ميزانية الوكالة؛ تسيير وإدارة الوضعية الجبائية وشبه جبائية للوكالة؛ تسيير نفقات الوكالة؛
- السهر على متابعة مختلف الأجهزة الخاصة بالسلامة والأمن ومن أجهزة الإعلام الآلي.

### المطلب الثاني: متطلبات تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد

يظهر جليا من خلال تفحص الهيكل التنظيمي الجديد (المستحدث) أن البنك يولي أهمية كبيرة لعملية التسويق والترويج لمختلف خدماته حيث خصه بأهمية بالغة تتمثل في تخصيص مساحة مهمة للزبائن والمكلفون بالزبائن يسهرون على تحقيق متطلباتهم وتوجيههم ورافقتهم إلا أن هذا الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يرافقه عدة شروط لكي يتسنى للبنك تطبيقه وتجسيده على أرض الواقع ومن أهم هذه الشروط نذكر:

- توفر الوسائل المادية والمعنوية، حاسوب، مكتب مجهز، نقل؛
- تغيير الذهنيات والسلوك من مجرد عامل بالبنك إلى عامل مسوق (مروج) للخدمات؛
- تبني فكرة تحقيق الأهداف التجارية الموضوعة مسبقا في بداية السنة؛
- الفصل المادي بين الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية لكل الوكالات؛
- اعتماد نظام محاسبي (بنكي) يتلاءم مع الهيكل التنظيمي المستحدث وهذا ما أخرج فعلا عملية تطبيق هذا الهيكل الجديد حتى إلى بداية سنة 2017؛
- اعتماد تكوين شامل لكل عمال البنك، وهذا ما قام به فعلا البنك في مختلف مراكز التكوين المصرفي؛
- توفر عنصر بشري مؤهل حتى يتسنى له مواكبة التغيرات الحاصلة.

### المطلب الثالث: مقارنه بين الهيكلين من منظور جودة الخدمات

تضمنت السياسة المنتهجة من طرف البنك بتغيير على مستوى الهيكل التنظيمي للوكالات وهو ما نلاحظه خلال الاطلاع على دور المكلفون بالزبائن، على أنها تعتمد على طرق تسويقية حديثة تتعلق بالاستقبال، الاهتمام، الاتصال، الاستماع والتعامل مع الزبون وهذا لأجل إشباع حاجات الزبائن وإرضائهم بصفة دائمة، هذا من جهة، وللرفع من مردودية الوكالة من جهة أخرى ومن أجل معرفة تأثير هذه السياسة على الوكالة قمنا بمجموعة من المقارنات بين مردودية الهيكلين حسب المعايير التالية:

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

### 1- مقارنة من المنظور الشكلي:

من بين أهم التغيرات والاختلافات المسجلة بين الهيكلين من الجانب الشكلي نجد:

- نلاحظ أن الهيكل التنظيمي السابق انه على شكل قالب واحد؛
- فصل بين المصالح ذات الخدمات المباشرة مع الزبائن والمصالح الوسيطة؛
- استحداث مصلحة التسويق التي كانت غائبة في الهيكل السابق.

### 2- مقارنة من منظور بيع الخدمات:

قمنا في هذا الصدد بإحصاء مبيعات خدمات الوكالة خلال آخر سنة لتبني نظام الهيكل التنظيمي السابق أي سنة 2016، و كذلك إحصاء مبيعات الوكالة للثلاثة سنوات الأولى تحت نظام الهيكل التنظيمي الجديد أي لسنوات 2017-2018-2019.

فكانت نتائج المبيعات مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2.2): يوضح مبيعات الخدمات للسنوات من 2016 إلى 2019.

نتائج المبيعات أثناء تطبيق الهيكل التنظيمي المستحدث						نتائج المبيعات أثناء تطبيق الهيكل التنظيمي السابق		
النسبة %	مبيعات 2019	النسبة %	مبيعات 2018	النسبة %	مبيعات 2017	النسبة %	مبيعات 2016	نوع المنتج
13%	277	17%	314	17%	250	14%	124	حساب التوفير للسكن
17%	373	17%	308	22%	324	23%	201	حساب التوفير للادخار
19%	422	17%	311	17%	248	8%	68	حساب راس مالي
14%	316	16%	296	15%	230	18%	157	حساب جاري
2%	37	2%	41	2%	29	4%	38	حساب تجاري
7%	164	6%	110	5%	76	3%	23	تامين عن الوفاة
3%	72	3%	59	3%	47	2%	18	تامين صحي
24%	528	22%	402	19%	277	28%	242	بطاقة دفع الإلكتروني
0.4%	8	0.3%	6	0.6%	9	1%	6	ودائع لأجل
100%	2197	100%	1847	100%	1490	100%	877	المجموع

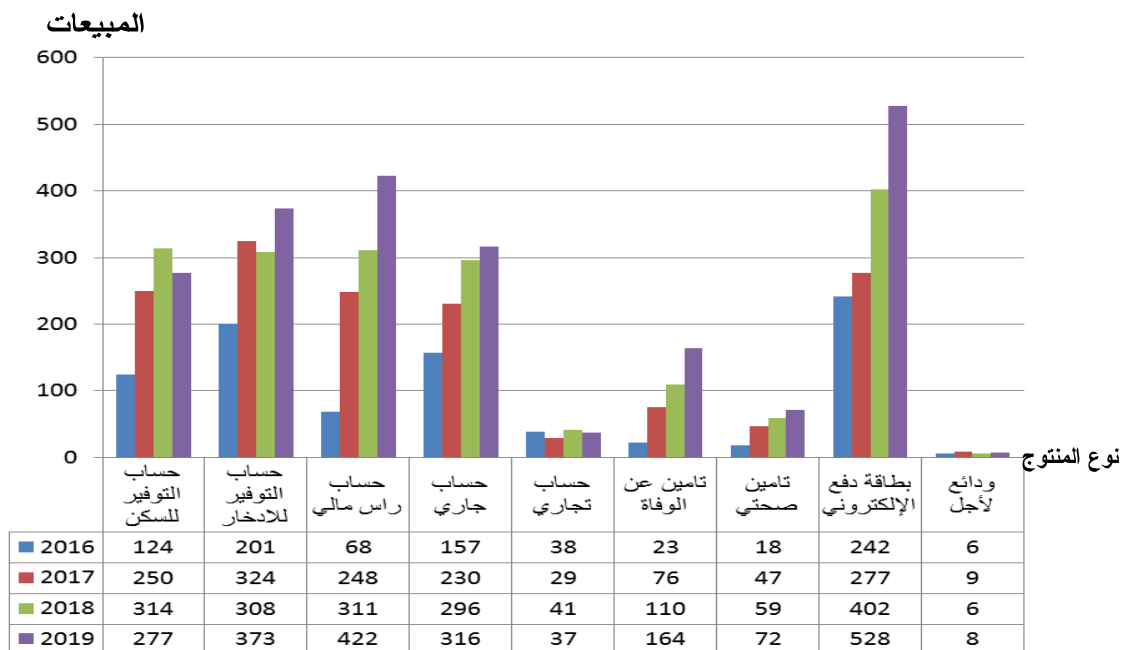
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ أن مجموع المبيعات المحققة لسنة 2016 (فترة تطبيق الهيكل التنظيمي السابق) قدرت بـ 877 خدمة، فيما سجلت في السنة الأولى من تطبيق نظام الهيكل المستحدث أي 2017 مبيعات تقدر بـ 1490 خدمة، أي بمعدل نمو قدره  $0.69 = 877/(1490-877)$  في حين سجلت الوكالة مبيعات إجمالية في السنة الثانية من تطبيق نظام الهيكل المستحدث أي سنة 2018 رقما قدر بـ 1847 خدمة بمعدل نمو قدر بـ  $0.24 = 1490/(1847-1490)$  مقارنة بسنة 2017. ثم ارتفاعاً توالياً في سنة 2019 بمبيعات قدرت بـ 2197 خدمة أي بمعدل نمو قدره  $0.19 = 1847/(2197-1847)$

كما يمكننا ملاحظة أن منتج "حساب رأس مالي" الذي هو عبارة عن حساب خالي من الفوائد وبدون رسوم وعملات مصرفية شهد ارتفاعاً في الطلب عليه حيث كانت نسبته لا تتعدى 08 بالمئة من مجموع مبيعات سنة 2016 ليقفز إلى نسبة تفوق 17 بالمئة سنة 2017 ثم إلى 19 بالمئة من مجموع مبيعات سنة 2019، هذا ما يفسر سياسة التسويق المستحدثة في البنك من خلال التعريف بالمنتجات والخدمات الجديدة غير معروفة وغير المألوفة مسبقاً من طرف للزبائن، وهنا يمكن ملاحظة الجهود المبذولة من طرف الوكالة وخاصة المكلفون بالزبائن في عملية الترويج والتسويق لمختلف الخدمات. عموماً نلاحظ أن عدد المبيعات تحسنت وارتفعت وهذا مقارنة بالفترة السابقة التي كانت تحت نظام الهيكل السابق وهذا ما يفسر زيادة حجم النشاطات والتعاملات وبالتالي اتساع حصته السوقية.

### الشكل رقم (4.2): يوضح مبيعات الخدمات للسنوات من 2016 إلى 2019



## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

نلاحظ أن قمم حصائل الهيكل المستحدث أعلى من قمم حصائل الهيكل القديم.

### 3- مقارنة من منظور الاستفادة الفردية:

للتأكد أكثر من مدى فعالية وتأثير هذا الهيكل المستحدث من نتائج البنك قمنا بعملية مقارنة أخرى داخل الوكالة تمثلت في معرفة عدد المنتجات أو عدد الخدمات التي استفاد منها شخص واحد من بين كل الخدمات المتاحة داخل البنك، حيث قمنا باختيار عينة بصفة عشوائية طبقية تقدر بـ 40 زبون، حيث شملت العينة الأولى 20 زبون من الزبائن الذين خضعوا للهيكل القديم، أما الثانية فشملت 20 زبون آخر من الزبائن الخاضعين للهيكل المستحدث.

وكانت النتائج على النحو التالي:

### الجدول رقم (3.2): عدد المبيعات المتحصل عليها من طرف زبون واحد

فترة تطبيق نظام الهيكل التنظيمي المستحدث		فترة تطبيق نظام الهيكل التنظيمي السابق	
عدد الخدمات والمنتجات التي تحصل عليها الزبون في 2017	رقم الزبون	عدد الخدمات والمنتجات التي تحصل عليها الزبون خلال 2016	رقم الزبون
2	21	1	1
3	22	1	2
3	23	2	3
1	24	1	4
2	25	2	5
2	26	3	6
3	27	1	7
3	28	1	8
4	29	1	9
4	30	2	10
4	31	2	11
4	32	1	12
1	33	1	13
3	34	2	14

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

1	35	3	15
4	36	3	16
3	37	1	17
4	38	1	18
3	39	1	19
4	40	1	20
58	مجموع المبيعات	31	مجموع المبيعات

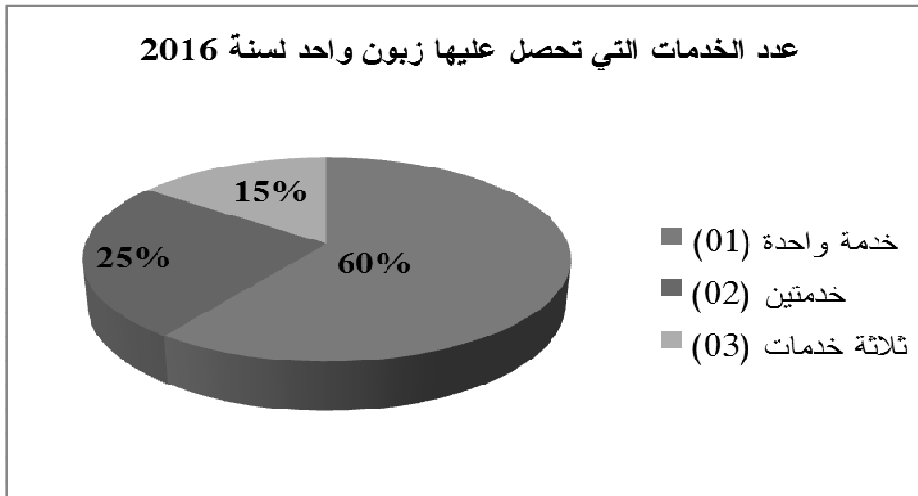
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

جدول رقم (4.2): عدد الخدمات التي تحصل عليها زبون واحد لسنة 2016

النسبة %	عدد الخدمات المتحصل عليها زبون واحد لسنة 2016
60%	خدمة واحدة (01)
25%	خدمتين (02)
15%	ثلاثة خدمات (03)
100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (5.2): عدد الخدمات المتحصل عليها زبون واحد لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من داخل الوكالة

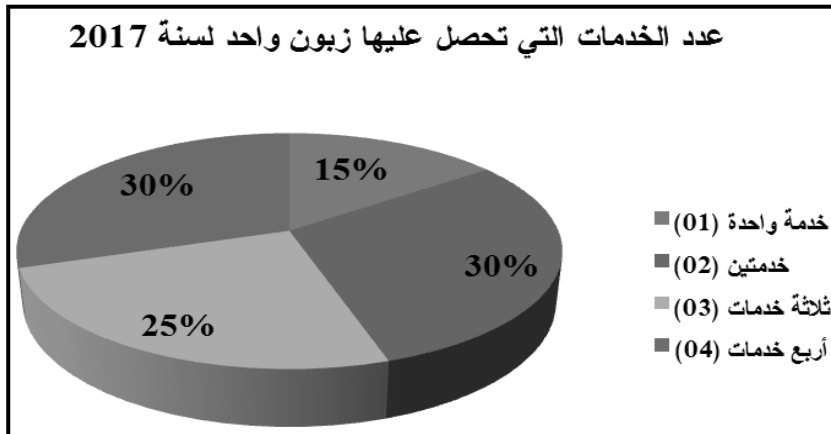
## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

جدول رقم (5.2): عدد الخدمات المتحصل عليها زبون واحد لسنة 2017

النسبة %	عدد الخدمات التي تحصل عليها زبون واحد لسنة 2017
15%	خدمة واحدة (01)
30%	خدمتين (02)
25%	ثلاث خدمات (03)
30%	أربع خدمات (04)
100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (6.2): عدد الخدمات التي تحصل عليها زبون واحد لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من داخل الوكالة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الخدمات التي بيعت للفرد الواحد في الفترة الحالية أكثر منها مقارنة بالفترة السابقة، حيث ان الزبون أصبح لا يكتفي بأخذ منتج واحد فقط بل لاحظنا انه أصبح يقتني على أكثر من منتج وهذا ما يفسر عملية التسويق المتبناة من طرف الوكالة.

ففي خلال الفترة التي كانت تحت نظام الهيكل التنظيمي السابق نجد أن العدد الإجمالي للمبيعات للعينة يقدر بـ 31 منتج وان 60% من الزبائن اكتفوا بالحصول على خدمة واحدة فقط، و25% من الزبائن تحصلوا على خدمتين (02) و15% من الزبائن تحصلوا على ثلاث (03) خدمات، فيما لم نسجل أي زبون تحصل على أربعة منتجات أو أكثر، وهذا رغم إمكانية وسهولة الحصول عليها. مما يفسر غياب عملية التسويق أثناء هذه الفترة، أما في الفترة التي أصبحت تحت نظام الهيكل المستحدث لاحظنا ما يلي: عدد الخدمات المتحصل عليها من الزبائن العشرين هو 58 خدمة موزعة كما يلي:



## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

- 15% من الزبائن اكتفوا بمنتوج واحد فقط؛ و 85% من الزبائن تحصلوا على أكثر من خدمة موزعين على النحو التالي: 30% من الزبائن اكتفوا بمنتوجين (خدمتين)؛
- 25% من الزبائن تحصلوا على ثلاث منتجات مختلفة.
- 30% من الزبائن تحصلوا على أكثر من أربع منتجات مختلفة.

نستطيع أن نقول أن هناك ارتفاع في عدد طالبي أكثر من خدمة في الهيكل المستحدث مقارنة بالقديم بمعدل نمو قدره  $0.87 = 31/(31 - 58)$

من خلال هذه النتائج وهذه المقارنة يمكننا القول أن عملية تبني هيكل تنظيمي جديد يتمحور أساسا على تخصيص جزء مهم من الزبائن قصد تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم بتوفير عمال هدفهم الرئيسي مرافقتهم وتوجيههم وإرشادهم أدى إلى ارتفاع المبيعات بالنسبة لشخص واحد.

#### 4- مقارنة من منظور مدة معالجة طلبات القروض العقارية:

هنا تطرقنا في هذه المقارنة إلى اختيار عينة عشوائياً طبقاً لـ 20 زبون قد استفادوا من قروض عقارية في إطار قرض شراء مسكن في سنة 2016 أي أثناء تطبيق الهيكل التنظيمي السابق وكذا 20 زبون بطريقة عشوائية طبقية لنفس الخدمة (تحصلوا على قروض عقارية لشراء مسكن) في سنة 2017 أي أثناء تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد وقمنا بمقارنة المدة التي استغرقتها كل زبون للحصول على القرض في كلا الهيكلين وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

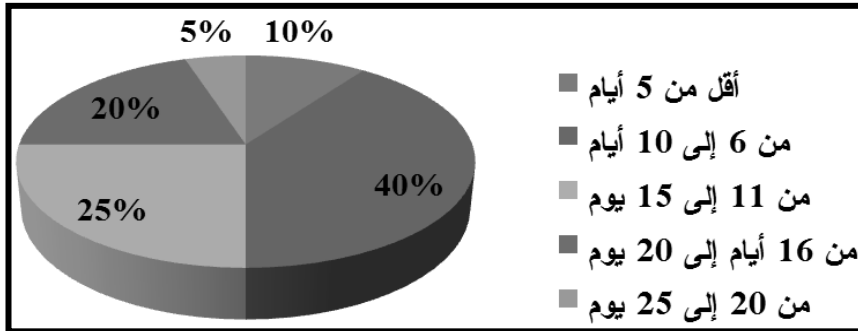
الجدول رقم (6.2): مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن / الوحدة: بالأيام

الهيكل التنظيمي الحديث سنة 2017		الهيكل التنظيمي السابق سنة 2016		مدة معالجة الملف
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75%	15	10%	2	أقل من 5 أيام
15%	3	40%	8	من 6 إلى 10 أيام
5%	1	25%	5	من 11 إلى 15 يوم
5%	1	20%	4	من 16 أيام إلى 20 يوم
0%	0	5%	1	من 20 إلى 25 يوم
0%	0	0%	0	أكثر من 26 يوم
100%	20	100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات من داخل الوكالة

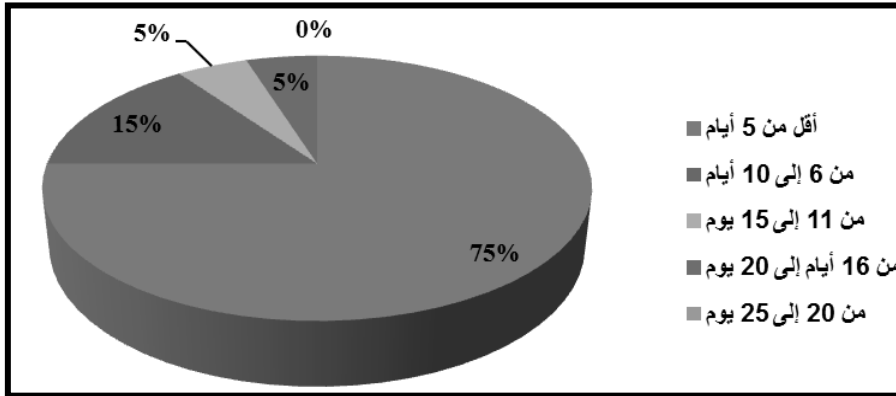
## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

الشكل رقم (7.2): مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (8.2): مدة معالجة ملف طالبي قرض شراء مسكن لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات من داخل الوكالة

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7.2) أن 10% فقط من الزبائن كانوا يتحصلون على الموافقة أو الرفض لملف القرض خلال مدة تقل عن 5 أيام من تاريخ وضع الملف لدى الوكالة، في حين أثناء تطبيق النظام الهيكلي الجديد نجد ما نسبته 75% من الزبائن يتلقون الموافقة أو الرفض في مدة تقل عن 5 أيام. هذا مؤشر ودلالة على انخفاض في المدة التي يستغرقها البنك في تحليل ودراسة ملفات طلبات القروض المودعة من طرف الزبائن، وهذا راجع إلى الفصل بين مستقبل الزبون والمكلف بدراسة الملف.

### 5- مقارنة على أساس سرعة العمليات المصرفية:

هنا قمنا باختيار عينة عشوائية طبقيا 20 زبون ينتمون إلى كلا المرحلتين أو بمعنى زبائن قدامى للبنك ممن تواجدوا أثناء الهيكل التنظيمي السابق والهيكل التنظيمي الجديد (زبائن على الأقل منذ سنة 2016)، وطرحنا عنهم السؤال التالي: ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث السرعة في التنفيذ بين المرحلتين؟ (انظر الملحق رقم 01).

وكانت الإجابة ملخصة في الجدول الآتي:

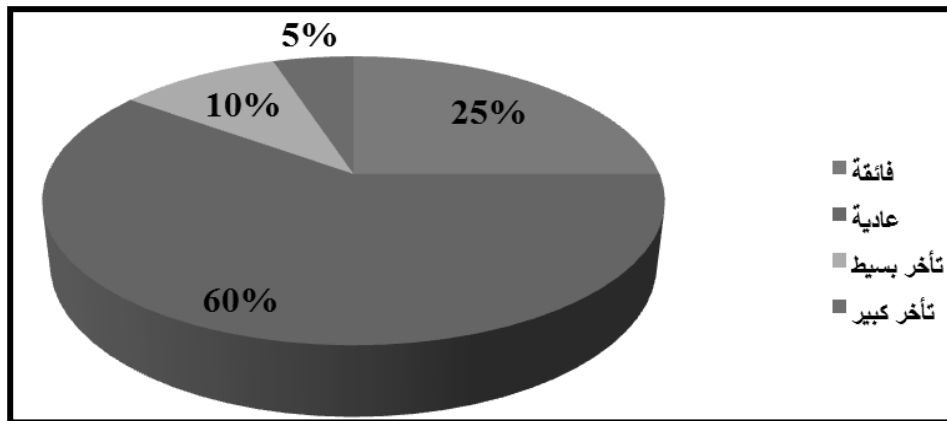
## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

جدول رقم (7.2): رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية

أثناء الهيكل التنظيمي الحديث		أثناء الهيكل التنظيمي السابق		الخيارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75%	15	25%	5	فائقة
20%	4	60%	12	عادية
5%	1	10%	2	تأخر بسيط
0%	0	5%	1	تأخر كبير
100%	20	100%	20	المجموع

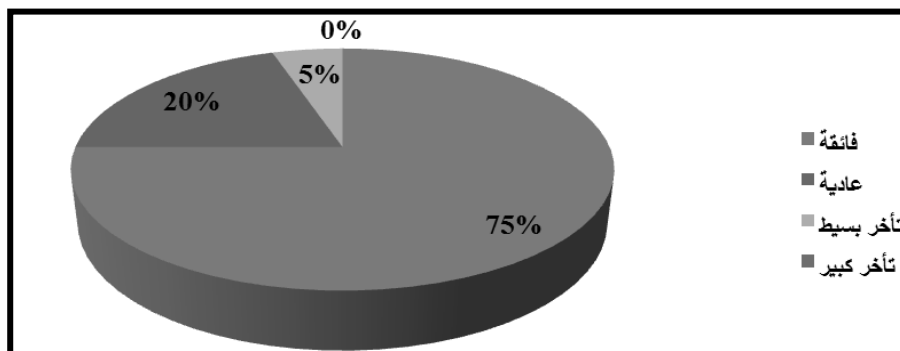
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (9.2): رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية (الهيكل التنظيمي السابق)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات من داخل الوكالة

الشكل رقم (10.2): رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية (الهيكل التنظيمي المستحدث)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات من داخل الوكالة

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

نلاحظ أن رأي أغلبية العينة كانوا يرون أن سرعة تلقيهم للخدمة المصرفية كان بشكل عادي وهذا بنسبة 60%، ثم تليها فائقة بـ 25%، أما أثناء تطبيق الهيكل التنظيمي الحديث فوجد أن 75% من الزبائن يرون أن سرعة الخدمة أصبح فائقا مقارنة مع السابق ثم يليها 20% من الزبائن ممن يرون أن سرعة الخدمة عادية.

وبالتالي فأغلبية الزبائن راضيين عن السرعة في تقديم الخدمة مقارنة مع الحقبة السابقة.

### 6- مقارنة على أساس رضا العام عن خدمات الوكالة:

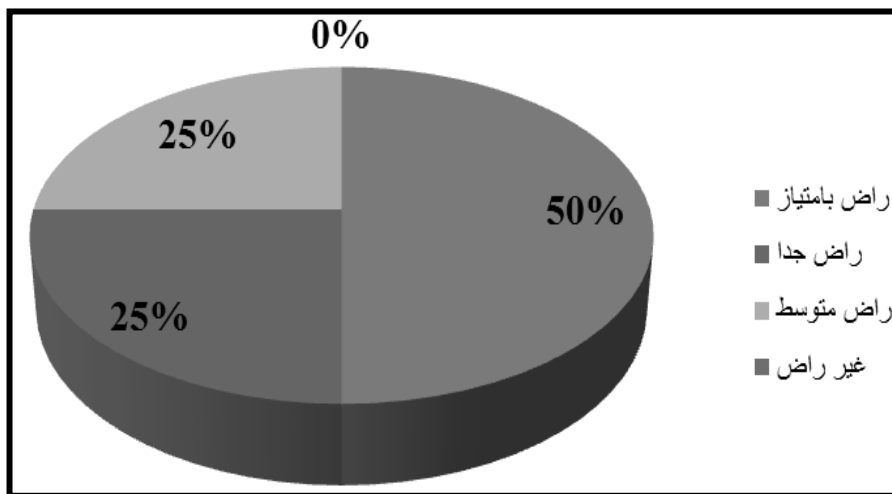
هنا اخترنا 20 زبون قديم بصفة عشوائية طبقية أي زبائن عايشوا الفترتين (زبائن على الأقل منذ 2016) وقمنا بطرح السؤال التالي: هل أنتم راضون على إشباع وتلبية رغباتكم داخل الوكالة؟ (انظر الملحق رقم 02) وكانت الإجابات ملخصة في الجدول الآتي:

### جدول رقم (8.2): الرضا العام عن خدمات الوكالة

الخيارات		أثناء الهيكل التنظيمي السابق		أثناء الهيكل التنظيمي الحديث	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
راض بامتياز		50%	10	85%	17
راض جدا		25%	5	15%	3
راض متوسط		25%	5	0%	0
غير راض		0%	0	0%	0
المجموع		100%	20	100%	20

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الاستبيان

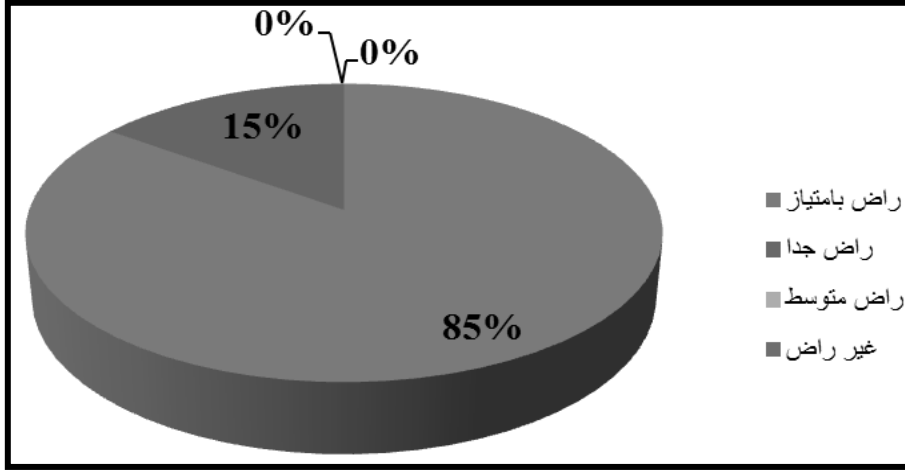
الشكل رقم (11.2): الرضا العام عن خدمات الوكالة أثناء الهيكل التنظيمي السابق



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات داخل الوكالة

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

الشكل رقم (12.2): الرضا العام عن خدمات الوكالة أثناء الهيكل التنظيمي المستحدث



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات داخل الوكالة

بناءً على هذا السؤال تبين أن الزبائن على العموم راضيين جدا عن الخدمات التي تقدمها الوكالة وهذا في كلتا المرحلتين، حيث سجلنا نسبة 50% من الزبائن كانوا راضيين بامتياز عن جودة الخدمات ثم ارتفعت إلى 85% أثناء تطبيق نظام الهيكل الجديد. فيما لم نسجل أي زبون غير راض عن نوعية الخدمات المقدمة من طرف الوكالة، يمكننا القول أن هذا التنظيم الهيكلي الجديد سمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن وخاصة المكلفين بالزبائن قصد إرضاء زبائن الوكالة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط - بنك وكالة غرداية

### خلاصة الفصل:

لتحقيق عصرنة المؤسسات البنكية الذي يعتمد على إصلاح التسيير فيها ومن اجل العمل على تحقيق أهداف البنك المسطرة من خلال تبني أحسن وأفضل الاستراتيجيات والتنظيمات الهيكلية المناسبة بالنظر إلى ثقلها في المجال البنكي والمالي، لأنها ترمي بالأساس إلى تدعيم مسار تأهيل البنوك حتى تكون محركا للتنمية الاقتصادية في البلد في المجال المصرفي والإدماج المالي وتمويل الاقتصاد من أجل نمو شامل.

هذا الإصلاح ظهر جليا في الهياكل التنظيمية المستحدثة لمختلف البنوك العمومية والتي أصبحت تعتمد على الجانب التسويقي للخدمات المتوفرة، وكذا الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن قصد إشباع حاجياتهم بمختلف العروض المتوفرة وتحسينها.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مع الزبائن فنلاحظ بأن سياسة البنك بتبني هيكل تنظيمي جديد لقيت رضا الزبائن، وأن الموظفون بالوكالة تولدت لديهم روح التسويق وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم مع الزبائن كما أنهم أصبحوا على دراية لمدى أهمية الزبون وعملية التسويق في تفعيل نشاط البنك، وذلك بالعمل على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن ببذل مجهودات مضاعفة في تطبيق محتوى الهيكل التنظيمي الجديد.

اما من ناحية المبيعات فنلاحظ ان بتطبيق هذا الهيكل التنظيمي المستحدث فقد شهدت المبيعات ارتفاعا مقارنة مع السنوات السابقة وبالتالي تحقيق ربحية البنك.

# خاتمة



إن درجة فاعلية المؤسسة مرتبط بشكل أو بآخر بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها والمتمثل في الهيكل التنظيمي حيث كلما كان هذا الأخير يفي بمتطلبات المؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة.

إن المنظمة لا بد لها وأن تتطور وأن تقوم بإجراء التغييرات المتناسبة مع المؤثرات والضغوطات والتحديات التي تواجهها كأن تستحدث هيكلًا تنظيميًا جديدًا مراعية تحقيق استراتيجياتها وأهدافها.

إن الهيكل التنظيمي له تأثيرات متعددة وانعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة وفي أبعادها المنفرعة عنها هذا التأثير والانعكاس لا يقف عند جانب موحد وإنما يشمل جوانب كثيرة داخل وخارج المؤسسة ويأخذ بالتحولات الثقافية والحضارية وبالتطورات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية وبالتالي فاعلية المؤسسة تتحقق كلما كان الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة.

### ❖ نتائج الدراسة:

بعد تطرقنا لهذه الدراسة حول اثر استحداث هيكل تنظيمي جديد في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ومدى تأثيره على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- تحقيق مبيعات اكبر.
- استقلالية بين المصالح.
- تحديد المهام.
- ديناميكية ومرونة.
- روح تنافسية بين الموظفين.

### ❖ آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، نقترح ان يتم التطرق الى مواضيع مكملة مثل:

- دور الهيكل التنظيمي المستحدث في خلق منافسة داخلية.
- مساهمة الهيكل التنظيمي في ربحية الوكالة.
- مساهمة الهيكل التنظيمي في استقطاب الزبائن.

### ❖ توصيات:

- تعميم تجربة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع العام والخاص.



# قائمة المصادر والمراجع

❖ المصادر:

1- القرار 75/95 الصادر عن المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط المؤرخة بتاريخ 21 نوفمبر 1995 المتضمن الهيكل التنظيمي للوكالات.

2- Journée de formation sur le produit Assurance CNEP Total Prévoyance - CEBA – mai 2009.

3- les 40 ans de la CNEP Banque (196 - 2004) Revue de la CNEP Banque – 2004 .

❖ المراجع:

- 4- احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
- 5- احمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- احمد نبيل، الهياكل التنظيمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010.
- 7- أميرة إسماعيل، أنواع الهياكل التنظيمية، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011.
- 8- بسنوسي حنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة مستغانم، 2017.
- 9- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهرات للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 10- بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، ماجيستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2008.
- 11- بوعرعار صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، شهادة ماستر، تخصص حوكمة، جامعة سعيدة، 2013.
- 12- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجيستير، علوم التسيير، مسيلة، 2007.
- 13- تيسير العجارمة، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 14- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والتوزيع، 2003.
- 15- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، القاهرة، مكتبة التوحيد الحديثة، 1998.
- 16- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 17- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001/2000.
- 18- سكيكن زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة ماستر، علوم تسيير، قسنطينة، 2016.
- 19- سوار الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، عرض باوربوانت.
- 20- شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجيستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف.
- 21- صفاء حسن محمد رضوان، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي على دائرة المعرفة، ماجيستير إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2015.
- 22- صليبة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، رسالة ماجيستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة كلية العلوم الاقتصادية 2007 / 2008.
- 23- الطالب الزاوي محمد، التنظيم والتغيير التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، دفعة 2008، جامعة سيدي بلعباس.
- 24- عبد العزيز أبونبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر، 2005.
- 25- عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 26- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2002.

- 27- فاطنة قيدي، واقع تبني مفهوم تسويق الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة مسيلة.
- 28- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، بومرداس، 2012.
- 29- مامون دراركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 30- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 31- محجوبي ريمة، قياس جودة الخدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن، مذكرة ماستر، علوم تجارية، سعيدة، 2016.
- 32- محمد الصالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 33- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2002.
- 34- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- 35- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 36- محمد علي عارف جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق عمل فعال، بيروت، دار الراتب.
- 37- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 38- محمد قاسم القريني، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000.
- 39- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 40- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 41- نور محي الدين، جودة الخدمات واثرها في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 42- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- ❖ المراجع باللغة الأجنبية:
- 43- John Rschermer Hom, David, Schappell, principe de management, village mondial.
- ❖ المواقع الإلكترونية:
- 44- www. Cnepbanque.dz.

# علا حقا



الملحق رقم (01): استمارة استطلاعية لقياس رأي الزبائن حول سرعة العمليات المصرفية

الخيارات	أثناء الهيكل التنظيمي السابق	أثناء الهيكل التنظيمي الحديث
فائقة		
عادية		
تأخر بسيط		
تأخر كبير		

الملحق رقم (02): استمارة استطلاعية لقياس الرضا العام عن خدمات الوكالة

الخيارات	أثناء الهيكل التنظيمي السابق	أثناء الهيكل التنظيمي الحديث
راض بامتياز		
راض جدا		
راض متوسط		
غير راض		