



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2018/2017

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة

التنافسية - دراسة حالة بنك القرض الشعبي

الجزائري وكالة الطارف-

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف:

خلوفي وهيبية

من إعداد الطلبة :

- غاي الياس

- داررجية مروى

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، وقد قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يحدد و يعرف المفاهيم المختلفة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية و القدرة التنافسية، و قد تكون مجتمع الدراسة من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري، و توصلت الدراسة إلى أن البنك محل الدراسة يهتم بشكل عام بأبعاد جودة الخدمة المصرفية إلا أنه طبق هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، و كما تم التوصل الى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمة المصرفية و القدرة التنافسية للبنك .

الكلمات المفتاحية : الجودة ، الخدمات المصرفية، القدرة التنافسية، التنافسية

Résumé

Cette étude a été réalisée dans le but de connaître le rôle de la qualité des services bancaires dans l'accroissement de la capacité compétitive bancaire.

Elle nous a permis de fournir un cadre théorique qui définit les différents concepts liés à la qualité des services bancaires et la compétitivité bancaire.

L'étude a porté sur un groupe de fonctionnaires de la banque du Crédit Populaire Algérien, elle a conclu que la banque étudiée se soucie généralement des paramètres des qualités du service bancaire mais les applique à différents niveaux.

Cette étude nous a aussi permis de constater la présence d'une Relation de corrélation directe puissante entre la qualité des services bancaires et la capacité compétitive de la banque.

Les mots clés : Qualité , Services Bancaires, Capacité Compétitive , Compétitivité .

لابد و نحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود الى
سنوات قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد

اتقدم باسمى ايات الشكر و الامتنان و التقدير الذين مهدوا لنا طريق العلم و
المعرفة و اخص بالتقدير * أبى يامن *

علمني الحكمة و العطاء بدون انتظار ارجوا من الله ان يطيل في عمرك

والى اخوتي و رفاق دربي " إسحاق . يعقوب أيوب . دعاء الاكرام "

و الى بنات عمتي رحاب امال نبيلة التي لم تلد من امي الى من تحلو بالإخاء و
تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي الى من معهم سعدت من
كانوا معي على طريق النجاح و الخير

و الى كل افراد الاسرة كما اخص بالذكر عمي و عمتي الغالين على قلبي
* سكينه و فوزي درارجية * و الى كل زمالائي و زميلاتي خاصة العزيزة على
قلبي * مروى تيفوتى *

و كل من ساعدني من قريب او بعيد في انجاز هذا البحث

مروى

إهداء

*إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما

إلى والديا العزيزين.

*إلى إخوتي الأعماء حفظهم الله

*إلى الأصدقاء

أسامة - مصطفى - قاسم .

* إلى زملائي في العمل

عادل - محمد القادر - رمزي - ياسين

*إلى كل زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع

أشركم

إلياس

- شكر و عرفان -

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته و عونه في إتمام هذا البحث
يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة الفاضلة { خلوفي وهيبة }
التي شرفتنا بمتابعة دراستنا و لم تبخل علينا بالنصائح القيمة، و كانت نعم المشرف
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الكرام في قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم و نصحتهم
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد
وفي الأخير نحمد الله عز وجل

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مفهوم جودة الخدمة	1-1
28	أبعاد الجودة	2-1
31	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	3-1
43	القوى التي تتحكم في المنافسة داخل القطاع	1-2
69	الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف 213	1-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج	1-1
19	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملاحظها الأساسية	2-1
46	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	1-2
57	الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة	2-2
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-3
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
75	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	4-3
76	توزيع أفراد العينة حسب أقدمية التعامل مع البنك	5-3
76	معامل الثبات للمتغير المستقل	6-3
77	التكرارات و النسب للعبارة 01	7-3
78	التكرارات و النسب للعبارة 02	8-3
78	التكرارات و النسب للعبارة 03	9-3
79	التكرارات و النسب للعبارة 04	10-3
80	التكرارات و النسب للعبارة 05	11-3
80	التكرارات و النسب للعبارة 06	12-3
81	التكرارات و النسب للعبارة 07	13-3
82	التكرارات و النسب للعبارة 08	14-3
82	التكرارات و النسب للعبارة 09	15-3
83	التكرارات و النسب للعبارة 10	16-3
84	التكرارات و النسب للعبارة 11	17-3
84	التكرارات و النسب للعبارة 12	18-3
85	التكرارات و النسب للعبارة 13	19-3
86	التكرارات و النسب للعبارة 14	20-3
86	التكرارات و النسب للعبارة 15	21-3
87	التكرارات و النسب للعبارة 16	22-3

87	التكرارات و النسب للعبارة 17	23-3
88	التكرارات و النسب للعبارة 18	24-3
88	التكرارات و النسب للعبارة 19	25-3
89	التكرارات و النسب للعبارة 20	26-3
90	التكرارات و النسب للعبارة 21	27-3
91	التكرارات و النسب للعبارة 22	28-3
91	التكرارات و النسب للعبارة 23	29-3
92	معامل الارتباط pearson للمتغيرين	30-3
92	مستوى الحرية	31-3
93	معنوية T	32-3
95	علاقة أبعاد الجودة بالقدرة التنافسية	33-3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé
III	إهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
1	المقدمة
	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية
7	تمهيد
8	المبحث الأول : مدخل لقطاع الخدمات المصرفية
8	المطلب الأول : مفهوم و خصائص الخدمات المصرفية
10	المطلب الثاني : أنواع الخدمات المصرفية و مميزاتها
13	المطلب الثالث : دورة حياة الخدمة المصرفية و الاستراتيجيات التسويقية لها
17	المبحث الثاني : ماهية الجودة
17	المطلب الأول : مفهوم الجودة و التطور التاريخي لها
20	المطلب الثاني : أهمية الجودة و كيفية تحديد مستواها
23	المطلب الثالث : محددات الجودة و متطلبات تطبيقها
25	المبحث الثالث : مدخل لجودة الخدمات المصرفية
25	المطلب الأول : مفهوم و أهمية جودة الخدمة المصرفية
27	المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة المصرفية
29	المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
30	المطلب الرابع : مصادر تطوير الخدمات المصرفية
34	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني : القدرة التنافسية للبنوك
36	تمهيد
37	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية
37	المطلب الأول : مفهوم التنافسية، أسبابها و أهميتها
40	المطلب الثاني : أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها
43	المطلب الثالث : تحليل قوى التنافس
45	المبحث الثاني : الأسس النظرية للقدرة التنافسية
45	المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية و أنواعها
48	المطلب الثاني : عوامل القدرة التنافسية و محدداتها
50	المطلب الثالث : مصادر القدرة التنافسية
53	المبحث الثالث : دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك
53	المطلب الأول: دور جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك
55	المطلب الثاني : استراتيجيات التنافسية و مداخل تطويرها
59	المطلب الثالث : معايير جودة القدرة التنافسية للبنوك و متطلبات تطويرها
63	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف
65	تمهيد
66	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك القرض الشعبي الجزائري
66	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول بنك القرض الشعبي الجزائري
67	المطلب الثاني : دراسة حالة وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية الطارف 213
69	المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري الطارف 213
72	المبحث الثاني : تصميم و تحليل بيانات الاستثمار
72	المطلب الأول : منهجية الدراسة
73	المطلب الثاني : معالجة و تحليل الاستثمار
96	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة
100	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة

العامّة

المقدمة

يمثل القطاع البنكي أهم القطاعات المالية و الاقتصادية محليا و عالميا حيث يمثل شريان الحياة الاقتصادية لكل دولة، و لقد أضحي لزاما على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات، و في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي أن تسعى إلى تطوير جودة الخدمات المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي من جهة، و محاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى .

و في خضم هذه الظروف و التغيرات بالإضافة إلى تشابه الخدمات المصرفية، ازدادت معرفة العميل واطلاعه بالخدمات التي تقدمها البنوك العالمية ووعيه بالخدمات التي يجب أن تقدمها البنوك المحلية، وكذلك كيفية حصوله على الخدمات و مدى سرعة و تعاون البنك بتقديمها، وعليه أصبح هذا الأخير يولي اهتماما أكبر للطريقة التي يعامل بها زبائنه، وقد أدى ذلك إلى بروز دور جودة الخدمات كنتيجة حتمية لبقاء واستمرار تعامل الزبائن مع هذا البنك.

تعتبر جودة الخدمات المصرفية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك لتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق المصرفية، و المحافظة عليه و تعظيمه، و تعد جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات البنكية إلى تحقيقها لضمان رضا عملائهم وولائهم، وذلك من شأنه تعزيز مركزها التنافسي و ضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للبنك لدخول الأسواق العالمية .

اشكالية البحث :

و على ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم جودة الخدمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ؟

و من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بجودة الخدمة المصرفية ؟

- فيما تتمثل مداخل تنمية و تطوير القدرة التنافسية للبنوك ؟

- هل جودة الخدمات المصرفية ترفع و تحسن القدرة التنافسية لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف؟

فرضيات البحث :

للإجابة على هذه التساؤلات حددنا الفرضيات التالية :

- يعبر عن جودة الخدمة المصرفية على أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و الأداء الفعلي لها.
- توجد عدة مداخل لتطوير القدرة التنافسية منها مدخل تلبية احتياجات العملاء و مدخل الابتكار و التطوير .
- تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف .

أسباب اختيار الموضوع :

● أسباب موضوعية :

- تزايد اهتمام البنوك و المؤسسات المالية بتحسين جودة الخدمات المقدمة في ظل احتدام المنافسة .
- فشل كثير من المؤسسات البنكية في تقديم خدمات بشكل ملائم .

● أسباب ذاتية :

- الرغبة في اضافة ما هو جديد الى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع .
- الرغبة في الاطلاع أكثر على الموضوع و المفاهيم المتعلقة به .

أهداف الدراسة :

- التعرف بالقدرة التنافسية و طريقة اكتسابها في السوق المصرفي .
- توضيح كيفية تحقيق التنافسية من خلال الجودة .
- اظهار مدى تبني البنوك لمفاهيم جودة الخدمات المصرفية .
- التعرف على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء .

منهج الدراسة :

بغية الاجابة عن الاشكالية و اثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره مناسباً لجمع الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بينما تم اتباع المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني و ذلك من خلال اسقاط الدراسة النظرية على بنك القرض الشعبي الجزائري و تحليل الاستثمارات .

أما بخصوص أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة فقد تمثلت في :

- الكتب باللغة العربية و الأجنبية .

- الرسائل و الأطروحات الجامعية

- الملتقيات و المجالات العلمية .

- الاستمارة .

- الملاحظة و الوثائق الداخلية

الدراسات السابقة :

- دراسة عبد الرزاق حميدي(2008)

تهدف هذه الدراسة الى ابراز شمولية التسويق و امكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع و المنتجات المادية و لكن أيضا في مجال الخدمات و الأفكار، ومن النتائج المتوصل اليها ان مفهوم التسويق يعد مفهوما جديدا بالنسبة للبنوك الجزائرية عامة و بنك التنمية المحلية خاصة، و أن هذا الأخير يقدم معظم الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك لكنه يبقى بعيد عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة .

- دراسة صلاح عبد الرحمان مصطفى الطالب 2004:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية ، و ذلك

باستخدام نموذج أداء الخدمة.

و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود انطباع ايجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية لدى العملاء في

الجوانب المادية الملموسة ، الاستجابة و التعاطف أما في مجال الاعتمادية و الأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضيهم.

- دراسة حيدر عبيسات (2005) :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى فعالية مقياس أداء الخدمة في قياس جودة الخدمات الاستثمارية المقدمة في مؤسسة المناطق الحرة و مدى علاقة أبعادها برضا متلقي الخدمات .

و لقد أظهرت نتائج الدراسة أن عنصر التعاطف احتل المرتبة الأولى في تقييم أفراد العينة لجودة الخدمات في حين أن بعد الأمان حقق أدنى نسبة في الجودة ، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات و رضا متلقيها حيث كان لأربعة أبعاد من أبعاد جودة الخدمات (الاعتمادية، الأمان، الجوانب المادية، و الاستجابة) أثر في تفسير التغير في رضا العملاء ، في حين لم يكن لعنصر الأمان أثر في ذلك.

- دراسة بريش عبد القادر (2005):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على خصائص و أبعاد جودة الخدمة المصرفية و ابراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، كما سعت الى لفت انتباه الباحثين الى أهمية الاستفادة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية من أجل الوصول الى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي حاجيات العملاء و تحقق رضاهم .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الموضوع من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد و التطور المستمر، مما يلزم البنوك الاهتمام بمستوى تقديم خدماتها و ضمان جودتها للعملاء بما يضمن تعزيز مكانتها و تنمية قدرتها التنافسية بين البنوك الأخرى .

صعوبات الدراسة :

فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث فهي تتمثل في :

- ندرة المراجع التي تخص موضوع البحث خاصة تلك التي تربط بين جودة الخدمة و القدرة التنافسية .
- صعوبة الحصول على المعلومات لمعالجة الموضوع و ان تم الحصول عليها فتكون محدودة .
- عدم اعطائنا أي مؤشرات مالية فيما يخص الموضوع محل الدراسة .
- صعوبة التعامل مع العملاء و خاصة أنهم ذوو مستويات علمية و فئات عمرية مختلفة، الأمر الذي استوجب بذل جهد و وقت اضافيين في توزيع و استرجاع الاستثمارات .

هيكل الدراسة :

بالنسبة للخطة فقد شملت جانبين أحدهما نظري وممثل بفصلين و الآخر تطبيقي و ممثل بفصل، وقد قسمنا الفصول كما يلي :

- قسمنا الفصل الأول الى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الاول الى مفهوم الخدمات المصرفية، أنواعها، خصائصها، دورة حياة الخدمة و الاستراتيجيات التسويقية لها، و تناولنا في المبحث الثاني الجودة و أهميتها، محدداتها و متطلبات تطبيقها، و في المبحث الثالث تعرضنا الى مفهوم جودة الخدمات المصرفية و أبعادها، نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية و مصادر تطويرها .
- و قسمنا الفصل الثاني الى ثلاث مباحث، عرضنا في المبحث الاول مفهوم التنافسية و أنواعها و مؤشرات قياسها، و تطرقنا في المبحث الثاني الى مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها و مصادرهما، و في المبحث الثالث تناولنا دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية، و كما تعرضنا الى استراتيجيات التنافسية و متطلبات تطويرها .
- أما الفصل الثالث فتطرقنا الى الجانب التطبيقي الذي يخص دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، وفي آخر هذه الدراسة نقوم بطرح أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة .

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول

جودة الخدمات

المصرفية

تمهيد

لطالما كانت و لازالت جودة الخدمة محور اهتمام المؤسسات المصرفية ، و نظرا للتحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية و المصرفية و المنافسة الشديدة و التطورات التكنولوجية أصبحت عملية تقديم الخدمة بدرجة عالية من الجودة أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للمصارف بشكل خاص، فهي تمكنها من تحقيق الربح و اكتساب الميزة التنافسية و الحفاظ على استمراريتها .

و من أساليب التميز الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية نجد تركيز بعض إدارات المصارف على بناء و تشكيل علاقات مع العملاء نظرا لما تحققه هذه الأخيرة من تميز للمصرف و خدماته، و تعتبر الخدمة ملائمة عندما تعطي صورة جيدة و ايجابية و قيمة مضافة للعميل، ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

تطرقنا في المبحث الأول لمدخل لقطاع الخدمات المصرفية، و تناولنا في المبحث الثاني لماهية الجودة، و تعرضنا في المبحث الثالث لعموميات حول جودة الخدمات المصرفية .

المبحث الأول : مدخل لقطاع الخدمات المصرفية

لقد تطورت الخدمة و أصبحت أكثر حضورا في المجال الاقتصادي سواء على مستوى القطاع الصناعي أو الخدماتي. و الخدمة هي نشاط معروض للتبادل لكن غير ملموس، و تتنوع الخدمات و تتطور باستمرار ، و تحقق الخدمات قيمة مضافة كبيرة للاقتصاد. و قد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، تناولنا في المطلب الأول مفهوم و خصائص الخدمات المصرفية، و في المطلب الثاني أنواع الخدمات المصرفية و مميزاتها ، كما تطرقنا في المطلب الثالث إلى دورة حياة الخدمة المصرفية و الاستراتيجيات التسويقية لها

المطلب الأول : مفهوم و خصائص الخدمات المصرفية .

1-1 مفهوم الخدمات المصرفية

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصفة عامة، و ترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنك، و قبل التطرق لمفهوم الخدمة المصرفية نعرف أولا الخدمة بمفهومها العام.

1-1-1 مفهوم الخدمة :

تعددت و تنوعت تعاريف الخدمة و سنحاول عرض أهمها :

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.¹

أما **kotler** فقد عرفها على أنها " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر، و تكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أي ملكية " ²

و تعرف أيضا بأنها " تلك النشاطات غير الملموسة و التي تحقق الإشباع للرغبات و لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى " ³

¹ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2002، ص62

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص20.

³ ربحي مصطفى عليان و إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات و خدمات المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص120.

كما تعرف الخدمة على أنها : نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة (حيث تنتج السلعة بجد ذاتها خدمات) لكنه غير محسوس حيث لا يمكن لمسه، أو شممه، أو تذوقه، أو رؤيته، أو سماعه.¹

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يقدمها طرف لطرف آخر، تهدف إلى إشباع رغبات الزبائن و تحقيق رضاهم و لا يترتب عنها أي ملكية .

2-1-1 مفهوم الخدمة المصرفية

عرف Meidan الخدمة المصرفية : " الخدمة المصرفية هي الأنشطة و العمليات المالية التي يمارسها المصرف بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم إشباع حاجاتهم و رغباتهم " ²

وفي تعريف آخر : " الخدمة المصرفية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات المستفيدين و تقديم لهم المنفعة " ³

كما عرفت الخدمات المصرفية : " تلك الأنشطة التي يقوم بها البنك التجاري بقصد مساعدة عملائه في نشاطهم المالي واجتذاب عملاء جدد و زيادة موارده المالية ولا يتعرض عند أدائه لمخاطر التجارة ،ووفقا لهذا الرأي فإن الأنشطة المصرفية التي تنطوي على عنصر الائتمان لا تعتبر من الخدمات المصرفية ،لأن وجود عنصر المخاطرة فيها أكثر احتمالا من غيرها " ⁴

تعتبر الخدمة المصرفية مصدر لإشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى إليها العميل، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدر ربح ⁵.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمات المصرفية هي تلك الأنشطة و المنتجات غير الملموسة التي يمنحها المصرف بقصد مساعدة عملائه في نشاطهم المالي و تلبية حاجياتهم و ورغباتهم، لزيادة موارده المالية من خلال جذب عملاء جدد.

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص19.

² علاء فرحان طالب، المزيج التسويقي المصرفي و أثره في الصورة المدركة للزبائن، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص60.

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص256.

رشاد نعمان شايع العامري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية :دراسة مقارنة مع القانون و الفقه الإسلامي، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012، ص57.

⁵ عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك -دراسة حالة بنك BDL-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008، ص81.

2-1 خصائص الخدمات المصرفية

- إن الخدمة المصرفية منتج غير ملموس تطلب من جانب العميل، تنتج وتعرض و تتاح من طرف المصرف، و تستهلك و يستفيد منها العميل في نفس الوقت. و يمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي¹:
- لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدما و تخزينها، فهي تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها.
 - لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينة من الخدمة و إرسالها للزبون لفحصها و الحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.
 - الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها، ففي هذه الحالة الاعتذار و إرضاء العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.
 - جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها من طرف موظف البنك إلى الزبون .
 - تقديم الخدمات المصرفية لا يأخذ شكلا نمطيا محددًا، حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة و درجة تفاعل البنك من زبون لآخر.

المطلب الثاني : أنواع الخدمات المصرفية و مميزاتهما

2-1 أنواع الخدمات المصرفية

- تقدم البنوك خدمات متعددة و متنوعة و ذلك لتلبية حاجات و رغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، كما ساهم التقدم التكنولوجي في ظهور خدمات جديدة. و من أهم الخدمات التي تقدمها البنوك ما يلي²:
- **قبول الودائع :** و تتمثل في مختلف الحسابات و الموجودات التي تترك لدى البنك و هي :
 - الودائع الجارية : حسابات جارية أو تحت الطلب .
 - الودائع الادخارية : و هي الودائع لأجل محدد، و دائع التوفير، شهادات الإيداع .

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999، ص ص 53-54

² سميلي أكرام و منصور خديجة، جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص ص 15-16.

● تقديم التسهيلات الائتمانية : و تتمثل في القروض بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى خطابات الضمان و فتح الاعتمادات المستندية .

● الخدمات المصرفية التقليدية : و هي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لزبائنها مقابل حصولها على عمولات مثل :

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية و الأجنبية .
- تحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك .
- إجراء جميع العمليات وفقا لأوامر العملاء بالداخل و الخارج .
- إصدار شيكات العملاء .
- فتح الحسابات بالعملة المحلية و الأجنبية
- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية للعملاء .

● الخدمات المصرفية الحديثة : لقد حدث تطور هام في أسلوب و مجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، حيث تعددت و تنوعت الخدمات التي تقدمها البنوك، و يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها :

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات .
- التزايد المستمر في احتياجات و رغبات العملاء .
- التحول في فلسفة العمل المصرفي حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من العملاء ولا تقتصر على شريحة أو فئة محدودة منهم، و تحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية الى التركيز على العملاء و إشباع احتياجاتهم، ولقد تعددت أشكال تقديم الخدمات المصرفية الحديثة و ذلك بالاعتماد على وسائل الدفع الالكتروني كبطاقات الائتمان و آلات الصرف الآلي ATM و نظام التحويل الالكتروني للأموال، و الخدمات المصرفية عن بعد و الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت أو ما يسمى بالبنوك الالكترونية.

2-2 مميزات الخدمات المصرفية

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، والمتمثلة فيما يلي¹:

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005، ص 24

- **تنوع وتعدد الخدمات المقدمة :** يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها و فئة من العملاء ذوي خصائص و رغبات معينة ، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهود في سبيل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات و محاولة الاستجابة لها و تحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين و السعر المناسب و الجودة المطلوبة.
- **تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات :** إن الخدمات المقدمة من طرف أي بنك ، يقدر أي من البنوك الأخرى تقديمها ، و هذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك ، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية .
- **شدة المنافسة بين البنوك :** تتم المنافسة بين البنوك من أجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة و جلب أكبر عدد منهم ، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك .
- **أهمية عنصر الثقة في البنك :** مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال هو تعامل على مستوى عال من الحساسية ، و عليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن . مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن و تحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان.
- **الاعتماد على التوزيع المباشر :** ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا و توزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال مع السلع المادية ، بل إنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من أجل تلبية رغبات الزبائن ، حيث يكون قريب منهم و نظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات .
- **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية و النقدية للدولة :** إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي و النشاط الاقتصادي تجعل كل منهما يؤثر و يتأثر بالآخر ، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات ، و يستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية و الائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة ، و من خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات و الأدوات ، و يظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها فيما بعد.

المطلب الثالث : دورة حياة الخدمة المصرفية و الاستراتيجيات التسويقية لها

1-3 مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية :

يقصد بدورة حياة الخدمة المصرفية التطور في حجم التعامل بما عبر الزمن ،و بذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها ،ولذا فان تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها¹.

2-3 مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

تتكون دورة حياة الخدمة المصرفية من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى ،وترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات هذه الخدمة أو الأرباح الناتجة عنها،و تتمثل هذه المراحل في :²

- **مرحلة التقديم :** في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بما كونها جديدة و تطرح لأول مرة في السوق ،لذلك يجب التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية وفوائدها .
- **مرحلة النمو :** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية ،وتتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب و نموه على الخدمة ،وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية أو المحددة من طرف البنك .
- **مرحلة النضج :** تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة و الأرباح المولدة عنها إلى أعلى مستوى ويتميز هذا المستوى من المبيعات و الأرباح بالاستقرار بالرغم من زيادة حجم التعامل ،وتتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة بين البنوك .
- **مرحلة الانحدار :** تسمى أيضا مرحلة التدهور وفيها يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب ،فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات و رغبات الزبائن أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكبر و أكثر انسجاما مع حاجات و رغبات الأفراد ، الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها و إدراج خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء .

¹ ناجي معلا ،الأصول العلمية للتسويق المصرفي ،ط3 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2007 ،ص 71

² ناجي معلا ،الأصول العلمية للتسويق المصرفي ،نفس المرجع ،ص 71-73

3-3 الاستراتيجيات التسويقية وفقا لمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية إستراتيجية تسويقية تتناسب معها، وفي ما يلي أهم

الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد على البنوك لكل مرحلة¹:

1-3-3 الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم :

في هذه المرحلة يكون نمط الطلب على الخدمة المصرفية بطيئا، و ذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على تكثيف الأنشطة الإعلانية بهدف إخبار الزبائن بنزول الخدمة الجديدة للسوق و إعلامهم و إرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، و إبراز المزايا التي تتصف بها الخدمة الجديدة المقدمة، و تعتمد البنوك في هذه المرحلة على استراتيجيات تسويقية تختلف باختلاف طبيعة كل خدمة و ظروف السوق، و هذه الاستراتيجيات هي إستراتيجية المرور السريع، و إستراتيجية المرور البطيء، و إستراتيجية التغلغل السريع.

2-3-3 الإستراتيجية في مرحلة النمو :

تتصف هذه المرحلة بزيادة الطلب على الخدمة المصرفية لأن الأنشطة الإعلانية قد عرفت الزبائن بالخدمة، لذا يركز البنك في هذه المرحلة على زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الأرباح، كما تهدف إلى المحافظة على المكانة التنافسية للبنك، و لتعزيز ذلك بإمكان إدارة البنك انتهاج عدة استراتيجيات تسويقية نذكر منها :

- إستراتيجية التركيز على الجودة و ذلك بإضافة مواصفات جديدة للخدمة .
- إستراتيجية التوجه بالخدمة إلى قطاعات جديدة من الزبائن .
- الإستراتيجية السعرية و ذلك بتخفيض أسعار الخدمات لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و تحفيزهم على للطلب على الخدمة المصرفية .

3-3-3 الإستراتيجية في مرحلة النضج :

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقرا و يحقق البنك أرباح عالية مع ثبات مستوى التكاليف، لذلك يسعى البنك إلى المحافظة على الوضع القائم و استخدام الإستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية و

¹ بريش عبد القادر، التحليل المصرفي و متطلبات الخدمة المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع نقود و مالية، الجزائر، 2006، ص ص 239-240.

الصمود في وجه المنافسين، و هناك ثلاث استراتيجيات تسويقية يمكن للبنك إتباعها في مرحلة النضج و هي إستراتيجية تعديل السوق أي البحث في كيفية زيادة الطلب على الخدمة واكتساب زبائن جدد .

وهناك إستراتيجية ثانية، وهي إستراتيجية تعديل الخدمة و ذلك بإدخال بعض التحسينات عليها و إرفاقها ببعض المزايا وزيادة جودتها .

أما الإستراتيجية الأخيرة فتتعلق بتعديل المزيج التسويقي للخدمة و يتعلق الأمر بالخدمة بحد ذاتها و الأسعار، و طرق التوزيع و الترويج .

3-3-4 الإستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار :

تتصف مرحلة الانحدار و التدهور بتراجع الطلب على الخدمة المصرفية على الرغم من الجهود و الأنشطة التسويقية المبذولة مما يضطر إدارة البنك إلى إتباع إحدى الاستراتيجيات حسب طبيعة الخدمة و ظروفها في السوق، وذلك ب :

- إما الاستمرار في تقديم الخدمة أو إتباع إستراتيجية التركيز أي التركيز على قطاع سوقي محدد.

- اتخاذ قرار إنهاء الخدمة و إخراجها من السوق لان الاستمرار في تقديمها يعرض البنك إلى الخسارة .

و الجدول التالي يلخص دورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص كل مرحلة من المراحل الأربعة من حيث المبيعات، التكاليف، والأرباح و العملاء و المنافسين و الأهداف التسويقية و كذا الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي في كل مرحلة .

الجدول رقم 1-1 : يبين الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج

مراحل دورة الحياة				البيان
الانحدار	النضج	النمو	التقديم	
تنخفض المبيعات	ترتفع بمعدل بطيء و تصل للقمة	ترتفع بمعدل كبير	منخفضة	أولاً : خصائص المبيعات
منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	متوسطة للعميل الواحد	مرتفعة للعميل الواحد	التكاليف
أرباح منخفضة	أرباح مرتفعة	ترتفع	سالبة	الأرباح
المتأخرون	الأغلبية	أوائل المتبنين	الابتكاريون	العملاء
عددهم يقل	مستقر	يتزايد العدد	عددهم قليل	المنافسون
تقليل التكاليف و إمكانية حذف الخدمة المصرفية	زيادة الأرباح والحفاظة على المركز التنافسي	زيادة المركز التنافسي	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	ثانياً : الأهداف التسويقية
حذف أنواع الخدمات الضعيفة	أسماء تجارية و أشكال متعددة من الخدمات	تقديم أشكال من الخدمة	تقديم خدمة رئيسية	ثالثاً : استراتيجيات المنتج
خفض الأسعار	السعر لمواجهة المنافسة	التمكن من السوق	التكلفة + الربح	السعر
توزيع انتقائي	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع شامل	توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	التوزيع
تقليل المعدل	التركيز على الفروق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك	الإدراك و الاهتمام في السوق كلها	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكاريين و أوائل المتبنين	الإعلان

المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ص 178

المبحث الثاني : ماهية الجودة

أصبحت جودة الخدمة تشكل عنصراً حاسماً في تحديد الموقف التنافسي وما سيتبع ذلك من تحديد الحصة السوقية و الأرباح ،وهناك عدة متغيرات دفعت بقضية الجودة لتحل موقع الصدارة من بين اهتمامات المنظمات الخدمية بما فيها البنوك . و قد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، تناولنا في المطلب الأول مفهوم الجودة و التطور التاريخي لها، و في المطلب الثاني أهمية الجودة و كيفية تحديد مستواها، و تطرقنا في المطلب الثالث إلى محددات الجودة و متطلبات تطبيقها.

المطلب الأول : مفهوم الجودة و التطور التاريخي لها

1-1 مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، و كانت تعني قديماً الدقة والإتقان ، و يستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.¹

و تعرف الجودة أيضاً على أنها : القدرة على الوفاء بالمتطلبات و إشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات و متطلبات المستهلك.²

كما تعرف أيضاً : أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل و أصدق الصفات.³

- تعريف المعهد الوطني الأمريكي و الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة

تعرف الجودة على أنها : " مجموعة من السمات و الخصائص للسلع و الخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة"⁴

- تعريف المنظمة العالمية للمعايير ISO:

" تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية و التي تلي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى "¹.

¹ مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2002، ص 15

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003، ص197.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص15.

⁴ مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخرج مفهوم شامل للجودة : الجودة هي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتطابق مع المواصفات و مع حاجات و رغبات الزبائن ، بأقل نسبة من العيوب و الأخطاء ، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل .

وتعتبر الجودة مؤشرا لعدة جوانب أهمها :²

- ✓ خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
- ✓ تصميم متميز للعمليات .
- ✓ رقابة فعالة على كل شيء.
- ✓ خلو العمل من التداخل و الازدواجية .
- ✓ تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيها من العميل .
- ✓ تميز في تخطيط و تنظيم و استثمار الوقت .
- ✓ استخدام فعال للموارد البشرية و المادية .
- ✓ سرعة في الأداء.

2-2 التطور التاريخي للجودة :

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:³

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو ، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص09.

² حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية بعنوان "الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 26-27 أفريل، 2006، ص11.

³ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2008، ص18.

3/ مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى يومنا هذا

تتركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول رقم 1-2 : يبين التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	- العشرينيات - فحص في بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	- ثلاثينيات / الأربعينيات - أهم الأساليب: العينات الإحصائية - خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	- منذ منتصف الخمسينيات - بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة - القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	- اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة - الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية - إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 06، ورقة، 2008، ص 178.

المطلب الثاني : أهمية الجودة و كيفية تحديد مستواها

1-2 أهمية الجودة :

للجودة أهمية كبيرة على سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن أو بالنسبة للعمال، و تتمثل

أهمية الجودة فيما يلي :

● بالنسبة للمؤسسة :¹

1/ سمعة المؤسسة : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين و خبرة العاملين ومهارتهم ، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

2/ المسؤولية القانونية للجودة : تزداد و باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات ليست جيدة في إنتاجها و توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

3/ المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت و تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، و تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسات و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها .

4/ حماية الزبون : إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في خدمات المؤسسة ، فانخفاض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة .

5/ التكاليف و الحصة السوقية : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب تكاليف إضافية وبالتالي كلما انخفضت التكاليف زادت أرباح المؤسسة .

¹ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2006 ، صص 32-33.

● بالنسبة للعملاء: ¹

- الرضا : فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة عالية و تحقق رضا العملاء واحتياجاتهم .
- الوفاء : إن الاحتفاظ بزيون موجود و ضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زيون جديد، ف ضمان وفاء الزيون لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

● بالنسبة للعمال : إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من

- خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، و على تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المؤسسة . و تتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية: ²
- دعم نشاط كل فرد : إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة .
- المساهمة في تنسيق عملية التسيير : فالتسيير يهدف إلى تنشيط و تحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد عمليات و أقسام المؤسسة .
- التناسق و الترابط : إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، و المتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام و المشاركة في حل مشاكل العمل .

2-2 تحديد مستوى الجودة:

تهدف الجودة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج، و لتحديد مستوى الجودة المطلوب يتم الاعتماد على عدة معايير أهمها: ³

- التكاليف : حيث يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع تكاليف الجودة، فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما انخفضت تكاليفها.
- قيمة السلعة بالنسبة للعميل : يتوقف قرار الشراء على مدى اقتناع العميل بأن مستوى الجودة التي تتمتع به السلعة يبرر السعر الذي يدفعه، والذي يختلف باختلاف ثقافة الجودة لدى الأفراد.

¹ حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 1999، ص221.

² حسن علي، نفس المرجع، ص222.

³ مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-80.

- **القرار المتعلق بمستوى الجودة :** إن أفضل مستوى للجودة هو المستوى الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة للعميل وتكلفة الإنتاج، والذي يحقق أقصى ربح ممكن، وهو المستوى الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه .
- **التصميم :** تعد مرحلة التصميم نقطة البداية لمستوى الجودة المرغوب تحقيقه، حيث يتضمن التصميم اتخاذ القرار الخاص بخصائص ومواصفات المنتج، طريقة تصنيعه، وتخصيص الموارد الأزمنة لإنتاجه.
- **الرتبة أو الدرجة :** تلعب انطباعات العميل على مستوى جودة منتج ما دوراً أساسياً في تفضيله على منتج آخر، وذلك بوضعه في رتبة أعلى من المنتجات المنافسة وفق مجموعة من المعايير والمحددات، مثل الدرجات 1، 2، ... في السفر بالطائرات .
- **الملائمة للاستخدام :** وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات العميل، والتي يتم تحديدها وفق ثلاث عوامل:
 - وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة.
 - مدى ثبات مستوى جودة السلعة داخل نفس الرتبة.
 - درجة اعتمادية السلعة، أي قدرتها على أداء وظيفتها في ظل ظروف الاستعمال العادية.
- **درجة استقرار المواصفات :** وهي درجة استقرار مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فالعملاء يرغبون في ضمان نفس مستوى الجودة الذي يحصلون عليه بصفة دائمة.
- **درجة الاعتمادية أو الجدارة :** وهي قدرة المنتج على العمل وفق المواصفات الموضوعية لفترة زمنية في ظل ظروف التشغيل العادية. فانطباع العميل عن درجة اعتمادية أحد المنتجات سيدفعه إلى اقتناء هذا المنتج دون غيره من المنتجات الأخرى .

و نميز خمسة مستويات من جودة الخدمة :¹

- 1- الجودة التي يتوقعها الزبائن : و تمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها .
- 2- الجودة المدركة من إدارة المصرف وترى أنها مناسبة .
- 3- الجودة القياسية : وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة .
- 4- الجودة الفعلية : وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلا .
- 5- الجودة المروجة للزبائن : و هي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية .

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص331.

المطلب الثالث : محددات الجودة و متطلبات تطبيقها

1-4 محددات الجودة :

إذا ما أدركنا تعدد المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج والتصنيع و التسويق ،وهذا الأمر يتطلب العمل على تحقيق الجودة في كل مرحلة من المراحل ، فان طبيعة الجودة المطلوبة تختلف من مرحلة لأخرى ،ويمكن استخدام ثلاث محددات للجودة :

1/ جودة التصميم : تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص و المواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة ،و التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق و متطلبات العملاء ،والأخذ في عين الاعتبار القدرات الإنتاجية و التصنيعية للمؤسسة واعتبارات التكاليف على النحو الآتي :¹ .

- اعتماد جودة المنتج بالدرجة الأولى على تصميمه، فما لم يتم تصميم الجودة في المنتج فانه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع، حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتج يلي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس .

- تخطيط و تطوير التصميم حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقا لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط للتصميم -مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة،مواصفات كمية،تعليمات وطرق التصنيع

2/ جودة المطابقة (الإنتاج) : هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه ،ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعه في التصميم مع القدرات الإنتاجية و التكنولوجيا المتاحة ،كما تعتمد أيضا على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها ،فكلما كانت المواصفات الموضوعه للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية ،كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة . وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين :²

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج سلعة وفق المواصفات المطلوبة .
 - إمكانية جهاز ضبط الجودة في اكتشاف الانحرافات و التعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.
- 3/ جودة الأداء (الاعتمادية) :** وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه،وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح ،وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم الذي يتم تحديده ،كما تعرف جودة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 269-270.

² سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها : احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعة لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية . وتنطوي جودة الأداء على أربع عوامل :¹

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة .
- الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها .
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفاءته التصميمية
- الظروف البيئية التي يجب توفرها لكي يعمل المنتج بكفاءة .

4-2 متطلبات الجودة :

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية ،ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات :²

1/ احترام معايير الأداء : إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها ، كما انه في حاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تأدية الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح ، و الحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيده الجودة المطلوبة و الحفاظ عليها عند تكلفة مثلى .

2/ التكلفة : أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق ، أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى ، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج و تسليمه في الوقت المناسب ، بل و أيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له .

إن معيار سعر الشراء تطور إلى مفهوم التكلفة الكلية ، فالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج ، الصيانة ، التوقفات و الإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة .

أما بالنسبة إلى المورد فان التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق و التخطيط ، والتي تضم المنتجات غير المطابقة ، الإصلاحات ، التعويضات ، التالف من الإنتاج ، الضمانات و الإصلاح في المكان .

3/ فترة التسليم : إن للزبون الاختيار ليس فقط في الأداء ، و إنما في الوفرة كذلك ، باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والجودة المطلوبتين .

4/ الخدمة : الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة ، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80% من تكلفة المنتج ، فان الخدمات المكتملة تشكل 80% من التأثير على الزبون .

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية(الايزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2006، ص78.

²Edgard Hamalian et Jacques Ségot ,la démarche qualité ,15 entreprises témoignent ,AFNOR ,Paris ,1996 ,p136-138

5/ الأمن : يعتبر الأمن معيارا في حد ذاته ،فيكون النظام مؤهلا لان يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث ا والى الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في السلع و التجهيزات .

المبحث الثالث : مدخل لجودة الخدمات المصرفية

إن تشابه الخدمات المصرفية جعل المنافسة بين المصارف لا تركز على الخدمات المقدمة فقط ،فقد أصبحت جودة الخدمة المصرفية تمثل عاملا أساسيا وعلامة من علامات التميز لهذه المصارف ،ومن هنا كان على إدارة المصرف النهوض بهذا الجانب .

وقد قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه مفهوم و أهمية جودة الخدمة المصرفية، و في المطلب الثاني أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وتطرقنا في المطلب الثالث إلى نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية و في المطلب الرابع إلى مصادر تطوير الخدمات المصرفية .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية جودة الخدمة المصرفية

1-1 مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تعد جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا مهما ،تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن و تحقيق التميز ،وقد اختلفت التعريفات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية نذكر منها :

تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها : معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ،أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و الأداء الفعلي لها .¹

و عرفها Zeithaml and Berry : على أنها مدى التناقص (التباعد) بين توقعات ورغبات العملاء وبين إدراكهم للخدمة المقدمة.²

وتعرف أنها : مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من طرف المصرف، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها و قيمها المنفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين .³

¹ عبد المطلب عبد الحميد ،التسويق المصرفي مدخل اقتصادي ،ط1 ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2015 ،ص 377

² بريس عبد القادر ،جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،عدد3 ،جامعة الشلف ،ديسمبر 2005 ،ص255

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية أنها : الجودة بين توقع الزبون لمستوى الأداء في تقديم الخدمة المصرفية و بين إدراكه للأداء الفعلي الذي تم تلقيه أثناء تجربة الخدمة .¹

مما سبق يمكن القول أن جودة الخدمات المصرفية يقصد بها مقابلة البنك لتوقعات العميل للخدمات المقدمة ، بمعنى أن ما يتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعليا مع ما يقدمه البنك ، وهو المفهوم الجوهرى لجودة الخدمات المصرفية .

الشكل رقم 1-1 : يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 337.

و يبين هذا الشكل أنه إذا توافقت ادراكات العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فهذا سيحقق رضاهم عن الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فان الخدمة تعتبر متميزة، و إذا حدث العكس و لم يرقى الناتج إلى توقعات العميل فتعتبر الخدمة رديئة ولا تحقق رضا العميل .

1-2 أهمية جودة الخدمات المصرفية

تبرز هذه الأخيرة من خلال المزايا التي تحققها للبنك في بلوغ أهدافه و تلخص المزايا المترتبة عن تحسين جودة الخدمات المصرفية في النقاط التالية:²

- تنمية ولاء العملاء .
- جذب عملاء جدد .
- تخفيض التكاليف عن طريق : - انخفاض ميزانية الإعلام و ترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية .
- انخفاض التكاليف الإدارية نتيجة استغلال الطاقة المتاحة بشكل جيد .
- تجنب تكلفة إعادة الخدمة .

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 439.

² سميلي أكرام و منصورى خديجة ، جودة الخدمات المصرفية أداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- المساهمة في الحفاظ على العمالة .
- تحسين الأداء المالي للبنك بالزيادة في المبيعات والإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الأسعار التي تؤدي الى تحسن الأداء المالي للبنك ويجعله يحقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

بما أن جودة الخدمة المصرفية تكمن في ادراكات العملاء و توقعاتهم ،فهناك أبعاد يجب مراعاتها و التقيد بها و تتمثل في :¹

1/ **الاعتمادية** : وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

2/ **سرعة الاستجابة من قبل العاملين** : وتشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة ،والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3/ **القدرة أو الكفاءة** : وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

4/ **سهولة الحصول على الخدمة** : ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملائمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

5/ **اللباقة** : وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر ، والتمتع بروح الصداقة والود و الاحترام للزبائن .

6/ **الاتصال** : ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدايل الممكنة.

7/ **المصداقية** : وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين

¹ بريش عبد القادر ،جودة الخدمة المصرفية كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره،ص ص 256-257.

لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

8/ الأمان : ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

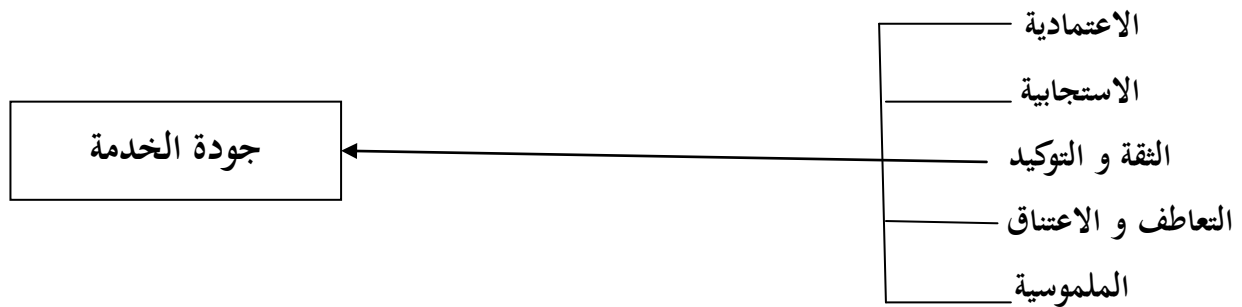
9/ معرفة و تفهم العميل : وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10/ الجوانب المادية الملموسة : وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتجهيزته من الداخل والأجهزة المستخدمة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.
فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

و تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد هي ¹ :

1. الاعتمادية : القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية و دقة و ثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).
2. الاستجابية : قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، و مساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب .
3. الثقة(التوكيد) : معرفة العاملين، و الكياسة، و القدرة على كسب الثقة، و الثقة بالنفس .
4. الاعتناق (التعاطف) : سهولة الاتصال، الاتصالات الجيدة، وتفهم الزبائن و العناية بهم .
5. الملموسية : التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية) .

الشكل رقم 1-2 : يبين أبعاد جودة الخدمة



المصدر : تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 333.

و قد ارتأى (Kotler) بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة هي كالاتي : الاعتمادية 32%، الاستجابية 22%، الثقة و التوكيد 19%، التعاطف و الاعتناق 16%، و الملموسية 11%.

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 332-333.

المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها .
النموذجان يستندان إلى حجم الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمدركة من قبل العملاء، وهما كالآتي¹:

النموذج الأول : نموذج الفجوات

قدم هذا النموذج من طرف 1985 parasuraman و أطلق عليه نموذج الفجوات و يستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها ، و يتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي :

أ- **الجودة المتوقعة**: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- **الجودة المدركة من قبل الإدارة**: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج - **الجودة المروجة**: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات

د - **الخدمة الفعلية المقدمة للزبون**: وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

هـ - **الخدمة المدركة** : وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للزبون في 10 دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15دقيقة مثلا) فإن الزبون يدرك الخدمة المصرفية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.

نموذج الفجوات المطور :

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا على النموذج السابق، ويعرف هذا النموذج باسم (Serv Perf) وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gronin) .

¹ نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي(الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، صص 24-26.

وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بادراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي :

1- **فجوة المعرفة (The Knowledge Gap)** : تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمات أن

المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية .

2- **فجوة المعايير القياسية (The Standards Gap)**: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات

الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة .

3- **فجوة التسليم (The Delivery Gap)**: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة و الأداء

الفعلي لتجهيز الخدمة ضمن هذه المعايير .

4- **فجوة الاتصالات الداخلية (Internal Communications Gap)**: تمثل الاختلاف ما بين

إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقد المجهزون حول الخدمات الفعلية.

5- **فجوة الإدراك (The Perceptions Gap)**: تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلا وما يدركه الزبائن

وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقييم نوعية الخدمة بدقة.

6- **فجوة التسيير (Interpretation Gap)**: وتمثل الاختلاف بين الوعود من قبل المجهزين قبل تسليم

الخدمة وإدراك الزبائن لها .

7- **فجوة الخدمة (The Service Gap)**: وتمثل الاختلاف بين ما يتوقع أن يحصل عليه العملاء

وإدراكهم للخدمة المستلمة .

نلاحظ أن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة. أما الفجوات الثانية

والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة.

و يدعى هذا النموذج أيضا بنموذج العميل في تقييم جودة الخدمة ، حيث تتفق جميع المنظمات الخدمية على أن

العميل هو الوحيد القادر على تقييم الجودة التي تقدم له ، حيث لا يمكن لأي بنك تقييم منتجاته إلا بعد تقديمها للزبون

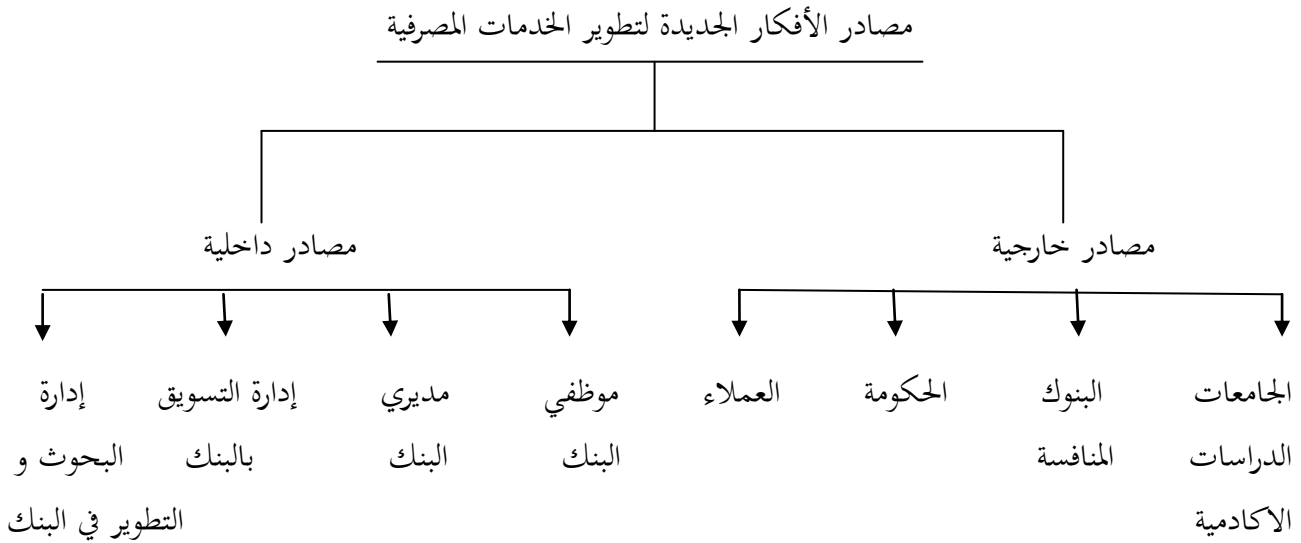
من ثم معرفة درجة الإشباع والرضا الذي يحصل عليه الزبون و هذا يعكس جودة الخدمة المصرفية .¹

¹ طارق قندوز و علي جعلاب ، النظام التسويقي وتجديد خدمات القطاع المصرفي :مدخل ابتكاري ،مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،مصر 2015، ص 102

المطلب الرابع : مصادر تطوير الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم مصادر تطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين أولهما مصدر داخلي أي داخل البنك، والآخر خارجي أي من خارج البنك وكل منهما يضم مجموعة من المصادر كما هو موضح في الشكل التالي: ¹

شكل رقم 1-3 : يوضح مصادر تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مرجع سبق ذكره، ص264.

1-4 المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية

وهي أهم المصادر فاعلية وقدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية والتي يمكن أن يستفيد البنك منها في تصميم خدمات مصرفية أكثر إشباعاً لاحتياجات العميل فضلاً عن أن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته ومن ثم تكون أقدر على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه وزبائنه وأهم هذه المصادر :

أ / إدارة البحوث والتطوير بالبنك :

إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تصل بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي وظروف

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الانجلو المصرية، 1982، ص ص 264-265.

المنافسة فيه ومن خلال هذه البحوث يمكن لها إن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه .

ب/ إدارة التسويق بالبنك :

إن تحسين و تطوير الخدمات المصرفية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك ،وبحكم اتصالها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم و رغباتهم ومقترحاتهم يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء و جذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك واستقراره ،إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من :

- السوق المصرفي المحلي و الدولي و المستحدثات التي تطرأ في كل منهما .
- احتياجات و رغبات العملاء .
- أساليب تقديم الخدمات المصرفية و ما طرأ عليها من تحسين و تطوير .

ج/ مديري البنك و رؤسائه التنفيذيين :

يمكن لمديري البنك و رؤسائه التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي و الظروف المختلفة المحيطة بالبنك تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك .

د/ موظفو البنك :

نتيجة للاحتكاك المباشر لموظفي البنك عملائه ،يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة و مدى ملاءمتها لإشباع حاجياته و رغباته ، و مدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير و أوجه القصور التي يمكن إزالتها و تفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها ، و من هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفقتهم أحد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية .

4-2 المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية

و تضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار ،آراء ،تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمات المصرفية أو إدخال خدمة مصرفية جديدة ، ومن أهم هذه المصادر :

أ/ عملاء البنك :

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بتقديم آرائهم و تعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية ،وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته بشأن تطويرها ،وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات و استخراج الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك .

ب/ معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية

بعد اتساع و تطور دور الدولة باعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحساسة و تشغل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة و مواصفات خاصة لممارسة هذه المهام ،ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية الجديدة .

ج/ البنوك المنافسة :

من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء و نجاحات هذه البنوك ،حيث كثيرا ما يحصل البنك عن أفكار لتطوير خدماته من خلال دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة ،حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام احد البنوك الرائدة بتقديم نفس الخدمة الجديدة في السوق فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها ، سواء بتقديم نفس الخدمة أو إضافة تحسينات عليها .

د/ الجامعات (معاهد البحث العلمي و الكليات الأكاديمية):

تعتبر معاهد البحث العلمي و الكليات الأكاديمية من المصادر الهامة لأفكار تطوير الخدمات المصرفية ،وذلك من خلال تقديمها لأفكار جديدة و مبتكرة من خلال البحوث و الدراسات و المؤتمرات و المنتقيات المتخصصة ،وكثيرا ما تشرف البنوك على هذه المنتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم و التعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات المصرفية .

خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل جودة الخدمات المصرفية ، وتم من خلاله عرض لأهم المفاهيم المختلفة للجودة ، و تطبيقها في المؤسسات و المعايير التي يجب التقيد بها ، كما تطرقنا إلى الخدمة المصرفية ، خصائصها و العوامل المؤثرة فيها و التي لا يتحقق التميز فيها إلا بتحقيق جودة عالية عن طريق التقيد بأبعاد جودة الخدمة المصرفية .

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة البيئة المصرفية و توسيع النشاط و ضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات المصرفية و الاستثمارية بتقنية متطورة و تكاليف منخفضة و بجودة عالية ، للوصول لرضا العملاء ، و ذلك كله بهدف تطوير قدراتها التنافسية و المحافظة على مكانتها في السوق المصرفية ، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

القدرة التنافسية

للبنوك

تمهيد

أصبحت التنافسية في وقتنا الحاضر من أهم الظواهر الاقتصادية، فقد أصبح لها هيئات وإدارات والتي بدورها تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات لقياسها في اقتصاد ما ومقارنتها مع الاقتصاديات الأخرى.

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات في ظل تطورات العولمة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة في العالم، حيث زاد الاهتمام بالتنافسية ليس على مستوى المؤسسات فحسب، بل أصبحت حاجة ملحة للدول بصفتها أداة لاكتساب وزيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في الأسواق التي تنشط فيها.

ولذلك قسمنا هذا الفصل لثلاث مباحث إذ :

تطرقنا في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتنافسية، وتناولنا في المبحث الثاني الأسس النظرية للقدرة التنافسية، وتعرضنا في المبحث الثالث لدور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية

إن إدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم الخدمة من جانب المؤسسة و النتائج المترتبة عن حصول العميل على هذه الخدمة ، ومن هذا المنطلق فان مدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل هي أهم عوامل تميز المؤسسة و هنا تخلق التنافسية بين المؤسسات . و قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم التنافسية، أسبابها وأهميتها، وفي المطلب الثاني إلى أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها وتطرقنا في المطلب الثالث إلى تحليل قوى التنافس .

المطلب الأول : مفهوم التنافسية، أسبابها وأهميتها

1-1 مفهوم التنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للتنافسية *La compétitivité* فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يركز على مؤشرات جزئية مثل الجودة، التكاليف... الخ، ويعود هذا الاختلاف لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها إذا كان على مستوى شركة أو على مستوى قطاع أو على مستوى دولة ككل .

* مفهوم التنافسية حسب المؤسسات : يرى مايكل بوتر *M.Porter* أن تنافسية المؤسسة تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكلا أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، ووصولا إلى اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، اذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا¹ .

وتعرف على أنها : مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها² .

و ينص المفهوم البريطاني للتنافسية على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"³ .

* مفهوم التنافسية حسب القطاعات : وهي تعني قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع، حيث

¹M. Porter, L'avantage concurrentiel des nation, DUNOD , Paris, 1999;P 48

² Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998,p 217.

³ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي فيه، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى القطاع¹.

* مفهوم التنافسية حسب الدولة : يعتبر تعريف لورا تايزن Laura Tyson من أكثر التعريفات التنافسية رواجاً حيث عرفتها على أنها : التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية في شكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء².

كما عرفتها المنظمة العالمية للتجارة : تعرف على أنها الدرجة التي تستطيع بها الدولة في ظل أسواق عادلة وحرّة، إنتاج السلع و الخدمات التي تنتج في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل.³

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation de Coopération et)

(Développement Economique) التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".⁴

أما بالنسبة لتعريف معهد التنافسية الدولية (IGC)Institute of Global Competitiveness :

تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى.⁵

و عليه فان مفهوم التنافسية يرتبط بأداء الاقتصاد بصفة عامة، وأداء القطاعات الخاضعة للمنافسة فيه على المدى الطويل، بشكل يجعل هذه القطاعات تحقق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و الدولية ، وبالتالي الرفع من قيمة الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين .

شاكركي تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول : نحو مناخ استثماري وأعمال إلكترونية، عمان، الأردن 2007، ص04.

² سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04

³ بلقاسم أمحمد، المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني و الاقتصاد العالمي -حالة الجزائر- ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010 ص05

⁴ نوبر طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003، ص5.

⁵ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003، ص07.

2-1 أسباب الاهتمام بالتنافسية

تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات و من أهم هذه الأسباب نجد¹ :

1- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمية بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات GATT و منظمة التجارة العالمية OMC.

2- سهولة الاتصال و تبادل المعلومات بين البنوك المختلفة و فيما بين وحدات فروع البنك الواحد بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصال الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة .

3- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق و سهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصال، و تطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس المرجعي، و الشفافية التي تتعامل بها مختلف البنوك الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .

4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع مختلف عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، و سهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية .

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، 2001، ص ص 102-103.

1-3 أهمية التنافسية

و تتمثل أهمية التنافسية في العناصر التالية¹ :

- في الوقت الحالي الشركات هي التي تتنافس و ليست الدول، فهذه الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية لها القدرة على رفع مستوى معيشة أفراد الدولة، و حسب التقارير الدولية التي أشارت الى أن المستوى المعيشي لدولة ما يرتبط بتفوق الشركات و نجاحها من خلال دخولها للأسواق الداخلية.
- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و في تقرير التنافسية العالمية نجد أن الشركات الصغيرة يمكنها الاستفادة من التنافسية على عكس الشركات الكبيرة، وذلك في الخروج من محدودية السوق الى الانفتاح على الأسواق العالمية .
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد و المتمثل في تحرير قيود التجارة خطرا محتملا على الشركات الموجودة في الدول النامية و فرصة لها إذا أمكن الاستفادة منها .

المطلب الثاني : أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها

1-3 أنواع التنافسية

تنقسم أنواع التنافسية إلى صنفين² :

1-1-3 التنافسية حسب الموضوع : و تتضمن نوعين :

أ/ **تنافسية المنتج** : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة، و لكنه ليس كافيا . كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع .

¹ عطية صلاح الدين، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، مصر، 2007، ص305

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطوورها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

ب/ تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات .

3-1-2 التنافسية وفق الزمن :

أ/ التنافسية اللحظية : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، و قد تنجم هذه النتائج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

ب/ القدرة التنافسية : يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

3-2 مؤشرات قياس التنافسية¹

يقدم اوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- ✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
 - ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
 - ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
 - ✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
 - ✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.
- ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية .

2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزبهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل PTF : Productivité Totale des Facteurs الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

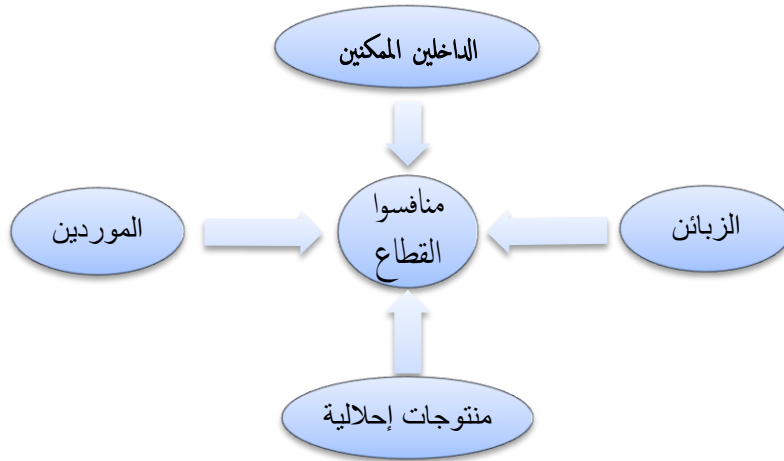
4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة ، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

المطلب الثالث : تحليل قوى التنافس

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه **Porter** في معظم مراجعه، و يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. حيث أشملها **Porter** في خمسة قوى كما موضح من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 1-2 : القوى التي تتحكم في المنافسة داخل القطاع



Source :M.Porter, choix stratégiques et concurrence», Economica,1999 , p 04

إن الضغط الذي تحدّثه هذه القوى، هو الذي يحدّد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك. و سنوضح هذه القوى فيما يلي¹ :

تهديدات الداخلين الجدد:

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغيّر من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات. إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع في التكاليف. و تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.

تهديدات المنتجات الإحلالية :

إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة، وهامش الربح. و تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب إستعمال تكنولوجيات مغايرة.

¹ M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4- 5

- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.
 - القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.
- إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع إستعمال الكفاءات الضرورية لضمان لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

➤ قدرة التفاوض مع الزبائن :

- إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار، ورفع النوعية، وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة. يكون لها التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية:
- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم).
 - أهمية المنتج بالنسبة للمشترين.
 - توفر الزبائن على المعلومات الكافية.
 - سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالتمطية.
 - إرتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.

◀ قدرة تفاوض الموردين:

- التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة. وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلاً. إن الموردين تكون لديهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:
- عندما يكون العرض مركز.
 - عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين.
 - المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.
- إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح. ونتيجة ذلك، بإمكانها أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:
- قوة التفاوض مع الموردين.
 - إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية إتجاه الموردين.
 - إستراتيجية الإندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل. فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، وإستراتيجية متنوعة منها: التقليل من الضغوطات للمتبادلات الوسطية، وإسترجاع لهوامج الموردين، والتحكم في النوعية، وتقليص من عدد العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية، إلخ...

◀ درجة حدة المنافسة بين المنافسين :

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة في بينها.

المبحث الثاني : الأسس النظرية للقدرة التنافسية

ترجع بداية ظهور و تداول مفاهيم القدرة التنافسية و أساليب اكتسابها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، إذ ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات porter في هذا المجال و التي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس و أساليب تدعيم القدرة التنافسية . و قد قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم القدرة التنافسية و أنواعها و في المطلب الثاني إلى عوامل القدرة التنافسية و محدداتها و في المطلب الثالث إلى مصادر القدرة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم القدرة التنافسية و أنواعها

1-1 مفهوم القدرة التنافسية

تعددت التعريفات للقدرة التنافسية و فيما يلي نستعرض أهمها :

يقصد بالقدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها¹

و يعرفها الدكتور علي السلمي على أنها : مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و المواد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما :²

* إنتاج قيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسين .

* تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المتنافسين .

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها : قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة و العاملة في نفس النشاط .¹

¹ طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص271

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص104 .

من خلال ما سبق فان القدرة التنافسية هي المجال الذي يتمتع فيه البنك بقدر أعلى من منافسيه في رصد الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بإتباع قواعد و معايير وبدرجة عالية من التطبيق. إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية في مفهومها الشامل و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 2-1 : القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية للبنك.	<p>1- قدرات معلوماتية : تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق .</p> <p>2- قدرة تنظيمية : التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات و المنفتح على البيئة .</p> <p>3- قدرة إنتاجية : القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة .</p> <p>4- قدرة تمويلية : الموارد المالية المناسبة .</p> <p>5- قدرة تسويقية : أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم .</p> <p>6- قدرة بشرية : الموارد البشرية المدربة و المؤهلة والمتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع .</p> <p>7- قدرة قيادية : القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر</p>

المصدر : علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، 30-31 أكتوبر 1996، ص11.

¹ مصطفى أحمد سيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي - اختيار الإدارة - ، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، سبتمبر 2008، ص03.

2-1 أنواع القدرة التنافسية

يمكن للقدرة التنافسية أن تأخذ عدة أشكال، تختلف حسب إستراتيجية المؤسسة و الخطة التسويقية المنتهجة، ومن أنواع القدرة التنافسية نجد¹:

1-2-1 التنافس بالوقت :

حيث يتحلى التنافس في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم المنتج و تسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في الأوقات التي يحددها العملاء

2-2-1 التنافس بالجودة :

حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات و توقعات العميل و حتى تلك التي لم يفصح عنها . لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر به العميل الذي درسه جيدا و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو استفادته من الخدمة. و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا و لن يمانع كثير من العملاء في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات ذات جودة أكبر و أكثر انسجاما من توقعاتهم .

3-2-1 التنافس بالتكلفة :

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة والنشاط .

إن الاجتهاد في خفض عناصر التكلفة بشكل عام يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية و موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناسب و التغيير في تكنولوجيا العمليات و مستويات التكلفة لدى المنافسين .

4-2-1 من خلال التميز :

* تكنولوجيا متميزة .

* خصائص مميزة للمنتج .

* التميز في خدمات ما بعد البيع .

¹ عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 117-118.

المطلب الثاني : عوامل القدرة التنافسية و محدداتها

1-2 عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية ، أهمها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية . وهي كالاتي¹ :

1-1-2 القدرات الإبداعية :

طلما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات ، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق ، وهذه العملية تعتمد أساسا على :

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل و الاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة ، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال .

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة ، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا .

- ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات ، زيادة الإنتاجية ، تخفيف معاناة العمال ، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة .

2-1-2 القدرات الإنتاجية :

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما : الجودة والإنتاجية

- **الجودة** : وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتعرفها " الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها " مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية، وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته ، وكذلك بالخدمات المرافقة له ، ويرتكز تسير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل :

¹ زيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003، جامعة الجزائر، ص ص 35-38.

* جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن .

* الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج .

* إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسر المناسب .

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية ، من خلال " حلقات الجودة " التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد .

- الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات ، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة ، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب ، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية .

ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفر المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي .

2-1-3 القدرات التسويقية :

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية بما توفره لها من معلومات عن حاجات و رغبات المستهلك و تغيرات المحيط الخارجي و ذلك من خلال : بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك .

2-2 محددات القدرة التنافسية

تعمل المنشأة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدرتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط لقياس درجة فعالية القدرة المعتمدة، و كذلك التعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها هذه القدرة حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. حيث تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من¹ :

¹ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 34-35.

- حجم القدرة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرارية القدرة التنافسية في قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، و كلما كان حجم هذه القدرة أكبر لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها .

- نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، و يتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، و هي :

أ/ **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية و العملاء الذين تم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب/ **البعد الجغرافي** : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

ج/ **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المطلب الثالث : مصادر القدرة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للقدرة التنافسية هي :¹

1/ **التفكير الاستراتيجي** :

تستند البنوك على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية معينة للتنافس على أنها تلك القرارات الهيكلية التي يتخذها البنك لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل البنك، أما porter فإنه يرى بأن الاستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات تضمد

¹ نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي-، مذكرة ماستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص ص 66-69.

القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة المصرفية حيث القوى أضعف ما يكون، ولكل بنك إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وقد حدد porter شمول عملية الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية هي :

- نقاط القوة والضعف في البنك .
- القيم الشخصية لمدرء البنك .
- الفرص والتحديات .
- التوقعات الاجتماعية .

ويرى بأن الاستراتيجية هي خلق الموازنة بين أنشطة البنوك والتكيف مع البيئة وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط التكامل بينها وفي حالة عدم وجود الموازنة بين الأنشطة فليس هنالك استراتيجية متميزة ولا ديمومة .

2/الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للبنوك يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد بنوك بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض البنوك في الدول الأخرى حيث تملك الدول عوامل ضرورية للصناعة المصرفية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على قدرة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات المصرفية الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويله .

3/مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ. الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة الخدمة لذا يجب على البنك أن يحسن الاختيار والتفاوض على أسعارها وجودتها .

- معدات الانتاج: تعتبر من أهم أصول البنك والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على البنك ضمان سلامتها، تشغيلها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن .
 - الموارد البشرية: وهم الأفراد القائمين على انجاز الأعمال وذلك عن طريق التوجيه والعمل على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وذلك لا يكون عشوائيا وإنما لابد أن يكون ذو صبغة تنافسية .
- ب. الموارد غير الملموسة : وتميز فيها ما يلي :
- **الجودة:** تسعى البنوك إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد عنها .
 - **التكنولوجيا :** ان عامل التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية و بالتالي تنمية القدرات التنافسية للبنك، لذا على البنك اختيار التكنولوجيا المناسبة له و التي تجعله في موضع أسبقية على منافسيه .
 - **المعلومات :** في ظل بيئة تنافسية يجب على البنك أن يكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما .
 - **المعرفة :** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط البنك كما يمكن أن تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر بخلق مزايا تنافسية حاسمة .
 - **معرفة كيفية العمل :** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات تقديم الخدمات، التنظيم و التسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة .

المبحث الثالث : دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

عرف القطاع المصرفي في بداية هذا القرن تحولات سريعة أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم ، مما يحتم عليها التأقلم مع هذا المناخ الاقتصادي الجديد ، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودتها وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك .

وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، تعرضنا في المطلب الأول إلى دور جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف ، وتطرقنا في المطلب الثاني إلى استراتيجيات التنافسية و مداخل تطويرها وفي المطلب الثالث تناولنا معايير جودة القدرة التنافسية للمصارف و متطلبات تطويرها .

المطلب الأول: دور جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

1-1 جودة الخدمة المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للبنك.

للقدرة التنافسية شقين ، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين ، وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.¹

1-2 جودة الخدمة المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك.²

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك ، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له ، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية ، ويمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك .

فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الاسعار التي تقدمها البنوك المنافسة فانه يتميز عنها بجودة خدماته ، حتى و إن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فانه سيكون أيضا متميزا و يبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز .

¹ بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق ، ص261.

² بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سابق، ص276.

و يمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، و لا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أجبر على ذلك. و للحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات المصرفية كالصراف الآلي و لابد من اعادة النظر في الاساليب المستخدمة عند تقرير فتح فروع جديدة للبنك و توزيعها الجغرافي و التصميم الداخلي لها .

و يمكن لكفاءة العاملين بالبنك و مودتهم و علاقتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية، و تتحقق هذه الميزة عندما يتكفل العاملون بالبنك بالعملاء و يستجيبون لهم بشكل ايجابي و كفاء و يعاملونهم باحترام و أدب و يقيمون علاقتهم على أساس متين من الثقة .

و التميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام و يجب أن يبادر إليه البنك، و إذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فانه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة .

1-3 جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية :

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تأخذ بما كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، و يتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات أهمها¹:

- استلهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25، العدد97، 2004، ص 148.

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.
- و يمكن تحديد أهم المزايا التي تعود على البنوك من جراء تحسين جودة خدماتها فيما يلي :¹
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.
- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
- أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيهه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

المطلب الثاني : استراتيجيات التنافسية و مداخل تطويرها

1-2 . استراتيجيات التنافسية

يمكن تعريف الاستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي .

1-2-1 استراتيجية قيادة التكاليف :

تعرف استراتيجية القيادة في التكاليف على أنها : قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك.²

تستند هذه الاستراتيجية على فكرة التزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز.³

ولتحقيق هذه الاستراتيجية بشكل فعال وجب توافر عدد من الشروط هي :⁴

- وجود طلب مرن للسعر.
- نمطية المنتج.

¹ عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية، المحلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر، العدد 17، 1990، ص 256.

² ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران، عمان، 2002، ص122.

³ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الاول حول : التسويق في الوطن العربي (واقع و آفاق التطوير) ،الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

⁴ عبد الرحمان ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية البدائل الإستراتيجية التنفيذ و الرقابة- إدارة التغيير الإستراتيجي المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1995، ص79.

- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج.

- عدم وجود امكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل .

2-1-2 إستراتيجية التميز :

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها وقد تختلف طرق التميز من قطاع الى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلاً:¹

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة .

- تكنولوجيا مميزة .

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع .

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الاستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:²

1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .

2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة .

3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية .

تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التميز في المدى الطويل و يرجع ذلك الى تقليد الخدمات المصرفية .

2-1-3 استراتيجية التركيز :

تركز البنوك في ظل هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي و هو امكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فعالية و كفاءة عما هو الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل.³

و يمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية و في الحفاظ عليها، و يوضح

الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة و الميزة التنافسية لكل منها .

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 194.

² محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 202-203.

³ محمد سعيد المصري، نفس المرجع، ص 203.

الجدول رقم 2-2 : يوضح الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
ادراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
ادراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر : كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 120.

2-2 مداخل تطوير القدرة التنافسية

أدت زيادة التنافسية الى سعي البنوك على اختلاف أنواعها الى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية احتياجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير، و تتمثل هذه المداخل في ¹:

1-2-2 مداخل تلبية حاجات العملاء :

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الاسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى امكانية العمل باستمرار و استعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم .

ان اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية و العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا استراتيجيا على البنوك تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، و محاولة تصميم و انتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية، و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي :

- **تحقيق رضا العملاء :** ان قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم و المنافع القادرة على تحقيق الاشباع العالي لاحتياجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار .

¹ نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.

- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات : من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب بمعنى :
 - تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون .
 - تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات العملاء .
- ضرورة تقديم الخدمة بأساليب متطورة : يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات و حاجات العملاء، كالشباك الموحد أو بنك الجلوس و غيرها من الخدمات .

2-2-2. مدخل تنمية و تطوير القدرة التنافسية

تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و المتميزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في :

- **المرونة :** و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يركز فيه المستهلك في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى المستهلك و تعزز ولائه لمنتجاتها .

كما أن عامل المرونة يضيف بعدا قويا إلى الإستراتيجية التنافسية فضلا عن بعدي التكلفة و الجودة، و أن المؤسسات الصناعية قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين، و للمرونة نوعان :

- **مرونة المنتج :** و تعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق و الحاجات المنفردة لكل زبون .
- **مرونة الحجم :** و تعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، و هذا له فوائد متعددة و ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، و تقديم تشكيلة واسعة، و التحكم في الحجم و التسليم بأوقات مختلفة.
- **الإنتاجية :** يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك الى زيادة الإنتاجية و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للبنك .

- **الزمن :** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة الى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح العميل و البنك في نفس الوقت .

و تظهر أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن في :

- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية .
- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمة .
- تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة .

- **الجودة العالية :** بهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع و الخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها .

المطلب الثالث : معايير جودة القدرة التنافسية للبنوك و متطلبات تطويرها

1-3 معايير جودة القدرة التنافسية

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي :¹

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك .
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي .
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلها م حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها .
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك .
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة .
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية .
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي .
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية .

2-3 متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية و زيادة تنافسية البنوك .

لقد أضحى لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية و دعم القدرات التنافسية للبنوك . و تتمثل فيما يلي :

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مرجع سابق، ص 150.

3-2-1 مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي :

ان أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي :¹

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة و تقديم خدمات مصرفية متطورة .
- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك و باقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء و إجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالبنوك و المؤسسات المالية الأخرى
- ضرورة التوسع في استخدام خدمات الصراف الآلي ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.

3-2-2 تطوير و تنوع الخدمات المصرفية :

و في هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء و تنوع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة، مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية و إصدار بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات :²

- الاهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية و العائلية كسراء وحدات سكنية و سيارات و أجهزة منزلية .
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر .

و بالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فان هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل :

✓ التأجير التمويلي FINANCIAL LEASING

¹ عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة التنافسية للبنوك-حالة BDL- ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2008، ص ص149-150

² بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-267.

✓ القروض المشتركة SYNDICATED LOANS

✓ خصم الفواتير التجارية FACTORING

✓ شراء التزامات التصدير FORFAITING

✓ تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات و المستقبلات، بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة .

3-2-3 الارتقاء بالعنصر البشري :

لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية والارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري، يلزم تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي :¹

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و غيرها .
- إرسال موظفي البنوك إلى بعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر .
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب العملاء .
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق البنكي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية و تحديد احتياجاتهم، وتصميم مزيج من الخدمات البنكية التي تتلائم معهم .

3-2-4 تطوير التسويق المصرفي :

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية و التي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك و من ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها :²

¹ عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا و الوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص 70-71.

² بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

- خلق أو صناعة العمل بالبحث عن العميل المرتقب .
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية و دراستها و تحديد المشروعات الجديدة بما يكفل إيجاد عميل جيد .
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل اشباع رغبات و حاجيات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية و تحديد احتياجاتهم و تصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلائم معهم، و ذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو أسلوب تقديم الخدمة .
- القيام ببحوث السوق و جمع وفحص و تحليل تطورات السوق و اتجاهاته.
- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة و الذكاء و الثقة و الكفاءة .

خلاصة الفصل الثاني

يمكن الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية، تنميتها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الأداء داخل البيئة المصرفية بين البنك و متعامليه، فعلى البنوك أن تبني فلسفتها على أساس العمل على إشباع احتياجات مختلف أطراف التعامل، فإذا استطاعت البنوك القيام بكفاءة تحليل سلوك عملائها الحاليين والمستقبليين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وترجمتها بشكل صحيح إلى منتجات بنكية تشبع هذه الحاجات والرغبات، فإنها قد تمكنت من الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم للبنك مما يزيد من قدرتها التنافسية وبلوغ أهدافها .

الفصل الثالث : دراسة حالة
بنك القرض الشعبي الجزائري
وكالة الطارف

تمهيد :

أصبح الاهتمام بالجودة واضحا على المستوى العالمي، و تشهد الأسواق اليوم منافسة جد حادة، اذ أنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسين و المحافظة على العملاء و كسب عملاء جدد .
و بعد استعراضنا للجانب النظري للدراسة بشقيه الأساسيين، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي على عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري .
و قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول لمحة تاريخية عن بنك القرض الشعبي الجزائري، وتطرقنا في المبحث الثاني لتصميم و تحليل بيانات الاستمارة باستعمال نموذج spss.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن بنك القرض الشعبي الجزائري

سنستعرض في هذا المبحث نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري و وظائفه، كما نقدم لمحة عن وكالة القرض الشعبي الجزائري بمدينة الطارف الذي سنقوم بتقديمه و التعرض لنشأته و هيكله التنظيمي و أهم وظائفه .

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول بنك القرض الشعبي الجزائري

1-1 نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في شهر ديسمبر 1966 م بموجب الأمر رقم 66-366 بتاريخ 1966/12/29 م، كنتيجة لتأميم قطاع البنوك في الجزائر ، برأسمال مال قدره 15 مليون دينار جزائري.

مقر القرض الشعبي الجزائري بالجزائر العاصمة يضم 118 وكالة موزعة على ثلاثة مجموعات: مجموعة الوسط، مجموعة الشرق، مجموعة الغرب ، وهو يحتل المرتبة الخامسة على المستوى الوطني وذلك بحسب عدد الوكالات، ويحتل المرتبة الثالثة من حيث حصيلة الوكالات¹

و بعد قانون استقلالية المؤسسات في 1988 أصبح بنك القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية تجارية ذات أسهم، و التي يعود رأسمالها بالكامل للدولة، و منذ 1996 أصبحت البنوك التجارية و من بينها وكالة القرض الشعبي الجزائري تحت وصاية وزارة المالية متفتح على النشاط الاقتصادي بصفة عامة حيث أصبح يمنح القروض ابتداء من سنة 1971 للمؤسسات الصغيرة : للقطاع الحرفي و القطاع السياحي و القطاع الصحي و الأدوية ، و كذلك قطاع الصيد و التعاونيات غير الفلاحية.

2-1 وظائف بنك القرض الشعبي الجزائري²

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها :

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية ؛
- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات في ميدان الإنتاج والتوزيع أيا كان نوعها، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرة وقطاع المياه والري؛
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد؛
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري؛

1 من إعداد الطلبة بناء على معطيات من قسم المستخدمين بوكالة القرض الشعبي الجزائري 213 الطارف.

2 من إعداد الطلبة بناء على معطيات من مصلحة القروض بوكالة القرض الشعبي الجزائري 213 الطارف.

و بالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية و المالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي :

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

المطلب الثاني : دراسة حالة وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية الطارف 213

1-2 تعريف وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري الطارف 213¹

من بين وكالات القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف التي أنشئت سنة 1991 تحت رقم 213 والتي هي ضمن مجموعة الاستغلال لولاية عنابة ،بدأت هذه الوكالة برأس مال قدره 21.000.000.000 دج .

تمثل هذه الوكالة موقعا إستراتيجيا هاما بوجودها وسط ولاية الطارف بعنوان نخب أول نوفمبر 1954 .فهي تمثل جزء لا تجزأ من القرض الشعبي الجزائري المركزي الموجود بالعاصمة ، إذ تعد من أهم مراكز الإنتاج لهذا البنك ولقد وجهت هذه الوكالة للقيام بمهام أساسية جاءت بالتوازي مع القوانين التي تسيير العمل البنكي وذلك من أجل :

- تطوير رأس ماله الاقتصادي بتحسين حصة البنك من العمليات المقامة في مكان ومحيط الوكالة؛
- المساهمة في تحسين المددود الاقتصادي للبنك بتحسين نتائج ونوعية التسيير.

2-2 مهام وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية الطارف 213

وتتمثل هذه المهام الأساسية في النقاط التالية:

- دراسة العمليات البنكية المقدمة من طرف الزبون بدراسة العلاقات الاقتصادية المتبعة مع هذا الأخير؛
- تحقيق مخطط للإسهام الاقتصادي؛
- دراسة ، تقرير ، ووضع الديون في مكانها في حدود المسؤولية المعطاة له بطريقة قانونية مطابقة للقانون والإجراءات الداخلية (ملائمة شروط وتأمين ضمانات)؛
- تأمين التسيير والمتابعة للديون المقررة والضمانات المشروطة؛

¹ من إعداد الطلبة بناء على معطيات من مصلحة القروض بوكالة القرض الشعبي الجزائري 213 الطارف.

- دراسة عمليات الاقتصاد الخارجي في جدول المسؤوليات المقدمة؛
- السهر على التطبيق الصارم لتنظيم التحويلات والإجراءات السارية المفعول المنظمة لعمليات الاقتصاد في الخارج؛
- السهر على التسيير العقلاني والرشيد للسيولة؛
- ضمان تسيير الحقوق غير المدفوعة و متابعة تغطيتها؛
- يجب التسيير العقلاني للميزانية، وللإمكانيات البشرية والأجهزة الموضوعة تحت تصرفهم؛
- كل هذه المهام تدور حول الآليات المعروفة التي يجب على الوكالة تأديتها في إطار عملها.

2-3 التقنيات المستخدمة في بنك القرض الشعبي الجزائري

يعتمد بنك القرض الشعبي الجزائري بجانب الشيكات على بطاقات دفع، منها بطاقة CIB Carte interbancaire و الذي بلغ عدد المتعاملين بها في نهاية فيفري 2018 (222000) متعامل كما بلغ عدد التعاملات عن طريق التسديد الآلي -TPE -Terminaux de Paiement Electronique- 2600 تعامل، و تكون هذه المعاملات مع التجار و ممثلي الشركات (انظر ملحق 01) يوفر بنك القرض الشعبي الجزائري نوعين من بطاقات الدفع : (انظر ملحق 02)

■ بطاقات الدفع المحلية :

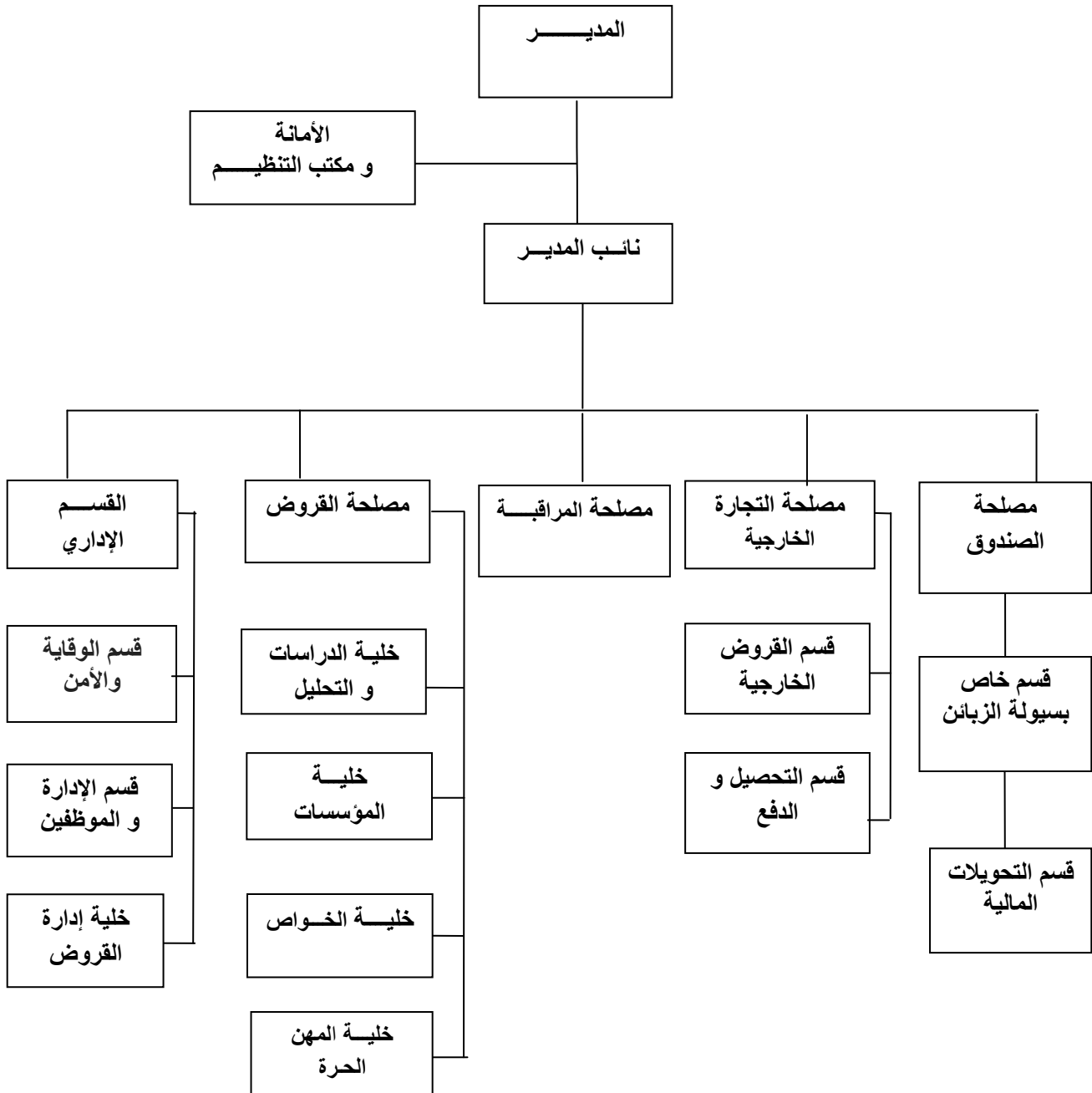
- بطاقة CIB الكلاسيكية و الذهبية الموجهة الى المتعاملين الخواص .
- بطاقة CORPORATE و CORPORATE+ و الموجهة خصيصا للمهنيين و الشركات، و يقدر الحد الأقصى للسحب ببطاقة CORPORATE ب 50000 دج و الحد الأقصى للدفع ب 300000 دج، في حين يقدر الحد الأقصى للسحب ببطاقة CORPORATE+ ب 80000 دج و الحد الأقصى للدفع ب 999999 دج .

■ بطاقات الدفع الدولية :

- بطاقة VISA الكلاسيكية و الذهبية .
- بطاقة الدفع المسبق EL AMANE .

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري الطارف 213

شكل رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف 213



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على معطيات من مصلحة المستخدمين. (مترجم)

الهيكل التنظيمي :¹

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف من

- **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى وكالة الطارف، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال و البرامج المتعلقة بالبنك
- **الأمانة و مكتب التنظيم :** من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية
- **نائب المدير:** يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه.
- **مصلحة المراقبة :** يقوم هذا القسم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما يقوم بالتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما يساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى دقة وانتظام البنك، ومدى وجود المشاكل الإدارية، وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من اجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.
- **مصلحة الإدارة:** تضم قسمين:
 - **قسم المنازعات القانونية:** يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.
 - **قسم الادارة و المستخدمين:** وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات و إعداد الحوافز الخاصة ، كما يقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات،... الخ.
- **مصلحة الصندوق :** وتتولى:
 - ✓ استقبال الزبائن؛
 - ✓ معالجة العمليات المصرفية بالدينار والعملة الصعبة؛
 - ✓ فتح الحسابات و تسييرها من خلال تسيير ملف الصندوق؛
 - ✓ تلقي طلبات الزبائن الخاصة بإصدار دفاتر الشيكات، و القيام بتسليم هذه الدفاتر؛

¹ من إعداد الطلبة بناء على معطيات من قسم المستخدمين

- ✓ معالجة عمليات الإيداع ، سندات الصندوق ودفاتر الادخار؛
- ✓ معالجة عمليات تسليم الشيكات و الأوراق التجارية و المقاصة و تحصيل الشيكات؛
- ✓ تحويل و تسديد الشيكات؛
- ✓ التسيير الحسن للخزينة؛
- ✓ انجاز الإحصائيات الخاصة بالمصلحة.

وتضم هذه المصلحة قسمين :

- **قسم الودائع:** ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها وكذا متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.
- **قسم الدفع والقبض:** ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

- **مصلحة العمليات التجارية :** تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد ، تصدير) وتقوم بالعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج و تضم قسم القروض الخارجية و قسم تسديد القروض .

- **مصلحة القروض :** تعتبر مصلحة دراسة القروض من أهم مصالح المؤسسة ، حيث تتكون من عدة موظفين مهمتهم القيام بدراسات حول المؤسسات الطالبة للقرض من وضعية مالية ، و كذا قابلية سداد هذه المؤسسات للقروض الممنوحة لها ، و كذا درجة الخطورة عند منح هذه القروض ، كما ينحصر نشاط هذه المصلحة في مجال الإعتمادات وذلك حسب المعايير الأساسية التالية:

- ✓ أخذ القرار في أقرب الآجال لطلبات القروض المتعددة من طرف الزبائن ؛
- ✓ تأمين الأموال المقترضة بأخذ الضمانات اللازمة ؛
- ✓ مراقبة التطبيقات القانونية الخاصة بالقروض.

المبحث الثاني : تصميم و تحليل بيانات الاستثمار

لغرض إتمام الدراسة الميدانية قمنا بتوزيع الاستثمارة على مستوى وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري 213، وبعد استرجاع الاستثمارة و جدولة بياناتها قمنا بتحليل نتائجه التي سيتم عرضها في هذا المبحث .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

يشتمل هذا المطلب أدوات جمع البيانات، عينة البحث و حدودها كما نوضح الوسائل الإحصائية للدراسة .

1- أدوات جمع البيانات :

اعتمدنا في دراستنا على عدة أنواع من الأدوات منها : الملاحظة، الوثائق الداخلية و الاستثمارة .

أ- الملاحظة : سجلنا خلال فترة التربص عدة ملاحظات عن مختلف نشاطات البنك مثل علاقات الموظفين مع بعضهم و كذا طريقة معاملتهم و سلوكهم مع العملاء .

ب- الوثائق الداخلية : واجهتنا صعوبة فيما يخص جمع الوثائق التي من شأنها المساعدة في إتمام و إثراء هذه الدراسة، واشتملت الوثائق على بعض المطويات و المطبوعات .

ج- الاستثمارة : تعتبر استثمارة الأسئلة من بين الأدوات الأكثر استخداما من قبل الباحثين لجمع البيانات، و يمكن اعتبار الأدوات السالفة الذكر كأدوات مكملة للاستثمارة، لذلك سيتم التركيز في دراستنا على تحليل الاستثمارة .

- تصميم الاستثمارة :

✓ إعداد الاستثمارة الأولية و عرضها على الأستاذة المشرفة و مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح واقتراح التعديلات .

✓ تعديل الاستثمارة الأولية مع الأخذ بعين الاعتبار النصائح و التعديلات و التوصل إلى الشكل النهائي .

✓ توزيع الاستثمارة على عينة الدراسة و جمعها و استخراج البيانات (ملحق 03).

- محاور الاستثمارة :

قسمنا الاستثمارة إلى ثلاث محاور يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة و يتكون من 05 فقرات (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي و أقدمية التعامل مع البنك)، و المحور الثاني جودة الخدمة المصرفية و

يتكون من 17 فقرة مصنفة حسب أبعاد الجودة، وفيما يخص المحور الثالث بعنوان القدرة التنافسية فقد تضمن 06 فقرات.

2- حدود العينة :

- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع البحث في عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري- وكالة الطارف 213-.
- عينة الدراسة : العينة هي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة معينة تجعل النتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة، ونظرا لضيق الوقت فقد حصرنا دراستنا على بعض عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري، وقد بلغ حجم العينة العشوائية 50 عميلا، وبما أن البنك يقدم خدماته للأفراد وكذا المؤسسات فقد حصرنا دراستنا على الأفراد المستفيدين من مختلف هذه الخدمات .

3- مجال الدراسة

- أ- المجال البشري : يتمثل في 50 عميل لبنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف .
- ب- المجال المكاني : أجريت الدراسة على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة الطارف 213- .
- ج- المجال الزمني : تمت الدراسة على مستوى الوكالة خلال شهري أفريل و ماي من السنة الجارية .

المطلب الثاني : معالجة و تحليل الاستمارة

1-2 . عرض و تحليل المحور الأول:

• الجنس :

جدول رقم 1-3 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68	34	ذكر
32	16	أنثى
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث بلغ 34 فرد بنسبة 68%، وبلغ عدد الإناث 16 ما نسبته 32%، والشكل الموالي يوضح هذه النسبة :

• السن :

الجدول رقم 3-2 : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
28	14	29-20
24	12	39-30
34	17	49-40
14	7	50 فما فوق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة عمرية للعينة تتمثل في الفئة التي يتراوح بين 40 و 49 سنة بنسبة 34%، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة بنسبة 28%، تليها الفئة من 30 الى 39 سنة بنسبة 24% و أخيرا فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 14% .

و الملاحظ أن نسب الفئات العمرية التي يتعامل معها البنك متقاربة و الذي يدل على أن البنك يقدم خدمات مناسبة لمختلف الفئات العمرية .

• المؤهل العلمي :

الجدول رقم 3-3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26	13	ثانوي
46	23	جامعي
28	14	مهني
100	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة يمثلها أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 46%، تليها نسبة 28% يمثلها ذوو المستوى المهني، و أما أصحاب المستوى الثانوي فكانت النسبة تقدر بـ 26% .

• الوظيفة :

الجدول رقم 3-4 : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
52	26	موظف
16	8	تاجر
26	13	أعمال حرة
6	3	متقاعد
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول أن عملاء البنك أغلبهم موظفون بنسبة 52%، تليها نسبة الأعمال الحرة بـ 26% ثم التجار بنسبة 16% و أخيرا المتقاعدون بـ 6% .

• أقدمية التعامل مع البنك :

الجدول رقم 3-5 : يبين توزيع العينة حسب أقدمية التعامل مع البنك

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20	10	أقل من سنة
24	12	من سنة إلى 5 سنوات
32	16	من 6 إلى 10
24	12	أكثر من 10 سنوات
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب العملاء يتعاملون مع البنك منذ فترة، حيث كانت أكبر نسبة لفئة العملاء الذين يتعاملون مع البنك ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 32%، تليها كل من فئة سنة إلى 5 سنوات و فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 24% و أخيرا فئة أقل من سنة بنسبة 20%.

2-2 . عرض و تحليل المحور الثاني

- اختبار ثبات و صحة الاستمارة : للتأكد من مدى ثبات عبارات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على درجة عالية من الثبات .

الجدول رقم 3-6 : يوضح معامل الثبات للمتغير المستقل

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	نسبة الثبات	درجة الصدق
23	0.913	91.3%	0.955

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

- درجة الثبات :

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل ألفا كرومباخ يساوي 0.913 و تعتبر هذه النتيجة دلالة على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا المحور، و يمكن القول أنه إذا تم إعادة توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس العينة أو

عينة مماثلة من المجتمع فان نسبة التطابق في الإجابات تكون أكبر من أو مساوية لـ 91.3% أي أن الاستمارة تمتاز بالثبات .

- اختبار صدق الاستمارة :

يختبر صدق الاستمارة بجذر معامل ألفا كرومباخ، و كلما كانت القيمة أقرب من الواحد كانت الاستمارة تمتاز بالصدق، والجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ في هذه الحالة يساوي 0.955 أي أن الاستمارة تمتاز بالصدق .

• العبارة 01 : يقوم الموظفون بانجاز الخدمة بجودة عالية .

الجدول رقم 3-7 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 01

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 01
32	16	موافق بشدة
46	23	موافق
8	4	محايد
10	5	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن ما نسبته 46% من العينة أجابوا بموافق تليها نسبة 32% للذين أجابوا بموافق بشدة، و الذي يدل على أن جل العينة يرون أن الموظفين يقومون بانجاز الخدمة بجودة عالية، في حين يرى 14% من العينة عكس ذلك . و تعكس هذه النسب اهتمام الموظفين بتقديم خدمات ذات جودة عالية .

- العبارة 02 : يؤدي المصرف خدماته في الوقت المحدد دون تأخير

الجدول رقم 3-8 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 02

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 02
28	14	موافق بشدة
50	25	موافق
8	4	محايد
12	6	غير موافق
2	1	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة هي للذين أجابوا بموافق بنسبة بلغت 50%، و ما مجموعه 78% كانوا موافقين على العبارة 02 أي أن البنك يقدم خدماته في أسرع وقت ممكن لإرضاء العملاء وتجنب تأخيرهم ، وأجاب 12% من أفراد العينة بغير موافق و 8% بمحايد .

- العبارة 03 : يتابع موظفو البنك الإجراءات الخاصة بالعملاء منذ طلب الخدمة و لغاية تقديمها .

الجدول رقم 3-9 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 03

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 03
44	22	موافق بشدة
30	15	موافق
12	6	محايد
8	4	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة تمثلت الفئة المحيية بموافق بشدة حيث بلغت 44% تليها الفئة المحيية بموافق بنسبة 30%، أي ما مجموعه 74% من أفراد العينة كانوا موافقين على العبارة و هذا يبين أن موظفي البنك يتابعون إجراءات العملاء بعناية من بداية العملية إلى نهايتها، و هذا راجع إلى حساسية القطاع خاصة و أن التعامل يكون في الأموال و الأوراق المالية .

• العبارة 04 : موظفو البنك على درجة عالية من التدريب و الكفاءة

الجدول رقم 3-10 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 04

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 04
42	21	موافق بشدة
46	23	موافق
4	2	محايد
8	4	غير موافق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تمثلت في 46% و الممثلة بالفئة التي أجابت بموافق ثم نسبة 42% للمجيبين بموافق بشدة، و كانت نسبة الاجابات بغير موافق تمثل 8%، وبالتالي فان جل أفراد العينة بنسبة 88% يتفقون على أن موظفي البنك يتمتعون بمستوى عال من الكفاءة و على دراية تامة بالمهام الموكلة إليهم .

- العبارة 05 : يعمل البنك على حل مشاكل المشتركين المتعلقة بالخدمات بسهولة و يسر .

الجدول رقم 3-11 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 05

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 05
24	12	موافق بشدة
32	16	موافق
24	12	محايد
16	8	غير موافق
2	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة المجيبين بـ موافق هي أكبر نسبة حيث قدرت بـ 32% تليها فئة المجيبين بمحايد و كذا المجيبين بـ موافق بنسبة 24% ثم نسبة 16% للمجيبين بغير موافق، و نلاحظ تباين في آراء العملاء حول معالجة المشاكل المتعلقة بخدمات البنك، حيث أن معظم أفراد العينة يتم معالجة مشاكلهم بيسر و سهولة، في حين أن بعض العملاء تتأخر معالجة مشاكلهم و ذلك راجع للتعقيدات الإدارية و التنظيمية، وهناك الفئة التي لم تتعرض إلى أية مشاكل فيما يخص خدمات البنك و هي الفئة التي أجابت بمحايد .

- العبارة 06 : يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء

الجدول رقم 3-12 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 06

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 06
40	20	موافق بشدة
36	18	موافق
6	3	محايد
12	6	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 40% للمجيبين موافق بشدة، تليها نسبة 36% للمجيبين بموافق، و نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بغير موافق كانت 12%، و أخيرا نسبة 6% لكل من المجيبين بمحايد و غير موافق بشدة .

يتبين لنا أن البنك يوفر عدد جيد من الموظفين لاستقبال العملاء و تقديم الخدمات و ذلك لضمان سرعة الإجراءات و تقليص وقت انتظار العميل .

• العبارة 07 : يتعامل موظفو البنك مع العملاء باحترام ولباقة

الجدول رقم 3-13 : يبين التكرارات النسب للعبارة و 07

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 07
40	20	موافق بشدة
42	21	موافق
8	4	محايد
6	3	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي 42% للذين أجابوا بموافق بشدة، تليها نسبة المجيبين بموافق والمقدرة بـ 40% أي ما مجموعه 82% يرون أن موظفي البنك يتعاملون باحترام و لباقة مع العملاء و هذا بهدف كسب ود العميل وولائه .

- العبارة 08 : يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة .

الجدول رقم 3-14 : يبين التكرارات النسب للعبارة 08.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 08
14	7	موافق بشدة
38	19	موافق
28	14	محايد
16	8	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمجيبين بـ موافق بنسبة 38% تليها نسبة 28% للمجيبين بمحايد، ثم نسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق و التي قدرت بـ 16%، وكانت نسبة المجيبين بـ موافق بشدة تقدر بـ 14% .

تباينت آراء المجيبين ما بين موافق و غير موافق أي أن البنك لا يقدم معومات عن الخدمات جديدة له، و هذا ما يستوجب على البنك اتخاذ اجراءات سريعة و فعالة قصد الاشهار بهذه الخدمات .

- العبارة 09 : يقدم البنك نصائح في اختيار الخدمة الملائمة حسب احتياجك.

الجدول رقم 3-15 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 09.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 09
14	7	موافق بشدة
38	19	موافق
28	14	محايد
16	8	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للمجيبين بموافق و الت قدرت ب 42%، تليها نسبة 28% للذين أجابوا بموافق بشدة، أي ما مجموعه 74% كانوا موافقين على العبارة أي أن موظفي البنك يقدمون النصائح و الارشادات للعميل لاختيار الخدمة الملائمة له .

• العبارة 10 : ينشر البنك معلومات تساعد الزبون على التمييز بين ما يحتاجه من خدمات .

الجدول رقم 3-16 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 10.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 10
16	8	موافق بشدة
34	17	موافق
22	11	محايد
22	11	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة و المقدرة ب 34% كانت للفئة المحيية بموافق، و تليها نسبة 22% لكل من المحييين بغير موافق و محايد، ثم نسبة 16% لموافق بشدة و أخيرا 6% للمجيبين بغير موافق بشدة .

تباينت اجابات أفراد العينة بين موافق و غير موافق مما يدل على أن البنك لا يقوم بمساعدة الزبون على التمييز بين ما يحتاجه من خدمات، ولذلك على البنك بذل المزيد من الجهد في مساعدة العميل على اختيار الخدمة التي تناسب احتياجه.

• العبارة 11 : تتم معالجة الاقتراحات و الشكاوي

الجدول رقم 3-17 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 11.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 11
38	19	موافق بشدة
24	12	موافق
26	13	محايد
8	4	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمجيبين بـ موافق بشدة حيث قدرت بـ 38%، تليها نسبة 26% للمجيبين بمحايد ثم 24% للذين أجابوا بـ موافق، أي ما مجموعه 62% يرون أن البنك يقوم بمعالجة الاقتراحات و الشكاوي .

• العبارة 12 : يحافظ البنك على خصوصية المعاملات

الجدول رقم 3-18 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 12.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 12
30	15	موافق بشدة
38	19	موافق
20	10	محايد
6	3	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المجيبين بموافق هي أكبر نسبة و تقدر بـ 38% تليها نسبة 30% للمجيبين بموافق بشدة، فيما أجاب 20% بمحايد و هذا يدل على أن البنك يهتم بخصوصية المعاملات نظرا للحساسية الكبيرة التي تميز المعاملات البنكية .

• العبارة 13 : يشعر الزبون باهتمام شخصي

الجدول رقم 3-19 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 13.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 13
36	18	موافق بشدة
34	17	موافق
20	10	محايد
8	4	غير موافق
2	1	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي للمجيبين بموافق بشدة و تقدر بـ 36% تليها نسبة 34% للذين أجابوا بموافق، و ثم النسب 20%، 8%، 2% الموافقة لمحايد، غير موافق و غير موافق بشدة على التوالي .

تدل النتائج السابقة على أن البنك يحرص على معاملة كل زبون بمعاملة خاصة و احترافية وذلك بهدف كسب ولاء الزبون للبنك واستقطاب زبائن جدد .

- العبارة 14 : يعتبر البنك خدمة الزبون من أهم أولوياته

الجدول رقم 3-20 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 14.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 14
42	21	موافق بشدة
38	19	موافق
10	5	محايد
4	2	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تساوي 42% و التي تمثل المجيبين بموافق بشدة تليها نسبة 38% للمجيبين بموافق، أي أن ما مجموعه 80% يرون أن البنك يعتبر عملائه من أهم الأولويات ويسارع في الاهتمام بمشاغلهم و الإجابة عن تساؤلاتهم .

- العبارة 15 : للبنك موقع و مظهر مناسب

الجدول رقم 3-21 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 15.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 15
18	9	موافق بشدة
60	30	موافق
4	2	محايد
18	9	غير موافق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة قدرت ب 60% والتي تمثل المجيبين ب موافق تليها نسبة 18% لكل من المجيبين ب غير موافق و غير موافق، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يروبو أن للبنك موقع و مظهر مناسب .

• العبارة 16 : يستخدم البنك تجهيز عصري و متطور

الجدول رقم 3-22 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 16.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 16
42	21	موافق بشدة
40	20	موافق
2	1	محايد
12	6	غير موافق
4	2	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تمثلت في المجيبين بموافق بشدة و التي قدرت ب 42% تليها نسبة 40% للمجيبين ب موافق في حين كانت نسبة المجيبين بغير موافق 12%، وهذا يدل على أن البنك يستخدم معدات و تجهيزات متطورة في القيام بعملياته و ذلك من أجل تسريع الإجراءات و تقليص وقت انتظار العميل .

• العبارة 17: البيئة الداخلية للبنك ملائمة لتقديم الخدمة

الجدول رقم 3-23 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 17.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 17
36	18	موافق بشدة
42	21	موافق
8	4	محايد
14	7	غير موافق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة بلغت 42% وهي للفئة المحيية بموافق، ثم نسبة 36% للمحيين بموافق بشدة، أي أن ما مجموعه 78% من أفراد العينة كانوا راضين عن البيئة الداخلية للبنك وهذا راجع لتنظيم الداخلي الذي يميز البنك .

3-2 . عرض و تحليل المحور الثالث

- العبارة 18 : يتمتع البنك بسمعة جيدة تميزه عن منافسيه

الجدول رقم 3-24 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 18.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 18
44	22	موافق بشدة
36	18	موافق
12	6	محايد
8	4	غير موافق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمحيين بموافق بشدة حيث قدرت بـ 44% تليها نسبة 36% للمحيين بموافق، ثم نسبة 12% محايد و 8% غير موافق، وهذا يدل على أن البنك يتمتع بسمعة جيدة تميزه عن منافسيه و تضمن له مكانته في السوق المحلية .

- العبارة 19: تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلائم الاحتياجات المختلفة للعملاء

الجدول رقم 3-25 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 19.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 19
34	17	موافق بشدة
22	11	موافق
32	16	محايد
12	6	غير موافق
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة، و كانت أكبر نسبة للمجيبين بموافق بشدة و التي تقدر بـ 34% ثم نسبة 32% للمجيبين بمحايد، ونسبة 22% للمجيبين بموافق و أخيرا نسبة 12% للمجيبين بغير موافق .

تباينت آراء المبحوثين فيما يخص تنوع خدمات البنك و هذا راجع لجهل معظمهم بجميع الخدمات التي يقدمها البنك، و لهذا يجب على البنك استخدام موارد أكبر في التعريف بمختلف الخدمات التي تتوفر عليها، والتسويق لها بمختلف الوسائل كالانترنت و الملصقات و الصحف اليومية .

• العبارة 20: يتميز البنك بسرعة إتمام المعاملات

الجدول رقم 3-26 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 20.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 20
34	17	موافق بشدة
42	21	موافق
6	3	محايد
12	6	غير موافق
6	3	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 42% من أفراد العينة أجابوا بموافق تليها نسبة 34% للمجيبين بموافق بشدة، وهذا يدل على أن معاملات البنك تتميز بالسرعة مقارنة مع البنوك الأخرى، وهذا راجع إلى استخدام تجهيزات حديثة في إتمام الإجراءات و مختلف المعاملات .

- العبارة 21 : يستخدم البنك تقنيات متطورة في تقديم خدمة ذات جودة عالية تجعلك ترغب في مواصلة التعامل معه .

الجدول رقم 3-27 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 21.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 21
32	16	موافق بشدة
20	10	موافق
36	18	محايد
4	2	غير موافق
8	4	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36% هي أكبر نسبة و تمثل المحييين بمحايد تليها نسبة 32% للمحييين بموافق بشدة ثم نسبة 20% للفةة المحيية بموافق، و أخيرا النسب 8% و 4% للمحييين غير موافق بشدة و بغير موافق على التوالي .

تباينت آراء أفراد العينة بين موافق و غير موافق فيما يخص تقديم البنك لخدمة ذات جودة عالية و بتكنولوجيا متطورة، و هذا يعني أن خدمات البنك ليست بتلك الجودة الممتازة التي من شأنها كسب ولاء الزبون له .

العبارة 22 : يقدم البنك خدمات بمزايا و مواصفات عالية ينفرد بها عن غيره من المنافسين

الجدول رقم 3-28 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 22

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 22
30	15	موافق بشدة
42	21	موافق
20	10	محايد
6	3	غير موافق
2	1	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة المجيبين بموافق كانت 42% تليها نسبة 30% للفئة الجيبة بموافق بشدة، ثم نسبة 20% للمجيبين بمحايد، وهذا يدل على أن العملاء يرون أن البنك يقدم خدمات بمواصفات عالية تميزه عن باقي المنافسين.

• العبارة 23 : يوفر البنك لزمائنه سعر خدمة مناسب يعزز من قدرته التنافسية.

الجدول رقم 3-29 : يبين التكرارات و النسب للعبارة 23

النسبة المئوية	التكرار	العبارة 23
26	13	موافق بشدة
44	22	موافق
18	9	محايد
10	5	غير موافق
2	1	غير موافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن 44% من أفراد العينة أجابوا بموافق تليها نسبة 26% للمجيبين بموافق بشدة، أي ما مجموعه 70% يوافقون على العبارة، وهذا يدل على أن البنك يقدم خدماته بسعر مناسب مقارنة بالمنافسين وبالتالي يعزز من قدرته التنافسية في ظل احتدام المنافسة في هذا القطاع .

3-2 . حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يحدد معامل الارتباط نوع العلاقة بين المتغيرات سواء كانت علاقة عكسية أو طردية، ويأخذ معامل الارتباط قيمة ما بين 1 و -1، حيث إذا كانت القيمة موجبة كانت العلاقة طردية، وإذا كانت النتيجة سالبة كانت العلاقة عكسية .و إذا اقتربت النتيجة من الصفر كانت العلاقة ضعيفة .

الجدول رقم 3-30 : يبين معامل الارتباط pearson للمتغيرين

القدرة التنافسية		معامل الارتباط
0.852**	جودة الخدمات المصرفية	
0.000	الدلالة Sig	
50	N	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة الخدمة المصرفية و القدرة التنافسية للبنك، حيث تشير النتيجة الى معامل ارتباط قدره 0.852 ، و هذا يعني أن ارتفاع جودة الخدمة يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية .

4-2 . اختبار الفرضية الرئيسية

- فرضية العدم H0: جودة الخدمة المصرفية لا تؤثر في القدرة التنافسية

- الفرضية البديلة H1: جودة الخدمة المصرفية تؤثر في القدرة التنافسية

جدول رقم 3-31 : يبين مستوى الحرية

مستوى الحرية	الدلالة Sig
49	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن مستوى الحرية 49، ولدينا مستوى معنوية 0.05 ومنه نجد T الجدولية 1.676 (ملحق رقم 04).

جدول رقم 3-32 : يوضح معنوية T

T		
الجدولية عند مستوى 5 %	المحسوبة	Sig
1.676	11.271	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معنوية t تقدر بـ 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و لدينا t المحسوبة (11.271) أكبر من t الجدولية (1.676)، وعليه ترفض الفرضية العدمية، و يستدل على أن جودة الخدمة المصرفية تؤثر في القدرة التنافسية للبنوك و ذلك بمستوى ثقة 95%.

2-5. اختبار الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الاولى:

- فرضية العدم H0: لا يؤثر بعد الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .
- الفرضية البديلة H1: يؤثر بعد الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

• الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم H0: لا يؤثر بعد الاستجابة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .
- الفرضية البديلة H1: يؤثر بعد الاستجابة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

• الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم H0: لا يؤثر بعد الكفاءة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .
- الفرضية البديلة H1: يؤثر بعد الكفاءة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد سهولة الحصول على الخدمة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بعد سهولة الحصول على الخدمة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية الخامسة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد اللباقة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بعد اللباقة كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية السادسة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد الاتصال كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بعد الاتصال كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية السابعة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد المصادقية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بعد المصادقية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية الثامنة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد الأمان كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بعد الأمان كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية التاسعة :

- فرضية العدم H_0 : لا يؤثر بعد معرفة وتفهم العميل كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H1: يؤثر بعد معرفة وتفهم العميل كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

● الفرضية الفرعية العاشرة :

- فرضية العدم H0: لا يؤثر بعد الجوانب المادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك .

- الفرضية البديلة H1: يؤثر بعد الجوانب المادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.

الجدول رقم 3-33 : يوضح علاقة أبعاد الجودة بالقدرة التنافسية

النتيجة	معنوية T	T المحسوبة	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	0.000	5.722	الفرضية الفرعية الأولى
رفض الفرضية العدمية	0.000	4.948	الفرضية الفرعية الثانية
قبول الفرضية العدمية	0.170	1.393	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض الفرضية العدمية	0.000	6.495	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض الفرضية العدمية	0.000	3.840	الفرضية الفرعية الخامسة
رفض الفرضية العدمية	0.000	5.243	الفرضية الفرعية السادسة
رفض الفرضية العدمية	0.000	5.927	الفرضية الفرعية السابعة
رفض الفرضية العدمية	0.000	4.316	الفرضية الفرعية الثامنة
رفض الفرضية العدمية	0.000	4.354	الفرضية الفرعية التاسعة
رفض الفرضية العدمية	0.000	6.629	الفرضية الفرعية العاشرة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جميع أبعاد الجودة لها تأثير على التنافسية ما عدا بعد الكفاءة حيث كانت t المحسوبة أقل من t الجدولية و ذلك عند مستوى حرية 49 و بمستوى معنوية 0.05 .

اعتمادا على البيانات الواردة في الجدول نستنتج أن بنك القرض الشعبي الجزائري يهتم بأبعاد الجودة و بتحسين جودة منتجاته و تطويرها بشكل يمكنه من ضمان مكانته في السوق المحلية و دخول مجال المنافسة في الاسواق العالمية .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا الميدانية و تحليلنا لاستمارة البحث يتضح أن بنك القرض الشعبي الجزائري يسعى إلى تقديم خدمات متنوعة، كما تبين لنا أن البنك يعطي الأولوية لجودة الخدمة المصرفية بكل أبعادها قصد تلبية احتياجات العملاء وزيادة قدرته التنافسية في ظل احتدام المنافسة في هذا القطاع .

الخاتمة

خاتمة

تشكل جودة الخدمات المصرفية أهم الاتجاهات الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة، و أصبح نجاح البنوك يعتمد على قدرة الخدمة المصرفية في ارضاء العميل و كسب ولائه، وذلك في ظل عولمة النشاط البنكي وتحرير الخدمات المالية و الذي خلق منافسة شديدة في هذا القطاع .

ولهذا يجب على البنوك الجزائرية اليوم توفير المناخ الملائم للعمل البنكي الحديث حتى تتمكن من كسب قدرات متطورة، و ذلك من خلال تطبيق ثقافة مصرفية جديدة تعمل على خلق كيان مصرفي قادر على المنافسة في ظل العولمة المالية التي تركز على خفض التكاليف و تطبيق تكنولوجيات العمل الحديثة و المتطورة .

و بناء على ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

- لم تعد جودة الخدمة المصرفية في الاقتصاد المعاصر تمثل قدرة البنك على تقديم خدمات أفضل من منافسيه في السوق فقط، بل تتعدى ذلك لتعني قدرة البنك على تقديم خدمات بمعايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، و يعتبر كسب رضا العملاء من أهم المميزات التنافسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- توجد عدة مداخل لتنمية القدرة التنافسية أهمها مدخل تلبية حاجات العملاء و الذي يستوجب تقديم الخدمة بأساليب متطورة و السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء، ومدخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية و الذي يتطلب المرونة في تقديم الخدمات و الإنتاجية و الجودة العالية و هذا ما تثبته الفرضية الثانية .

- يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بشكل عام بالجودة بجميع أبعادها، وهذه النتيجة تشير إلى وعي واهتمام المدراء ورؤساء الأقسام و المشرفين في هذا البنك لحجم التحديات التي تواجههم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية وتغير سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة، وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج المفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار أساسي للاختيار، ومن خلال دراستنا لبنك القرض الشعبي وتحليلنا لأفراد العينة من عملاء البنك، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمة المصرفية و القدرة التنافسية للبنك وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

قائمة

المراجع

• الكتب

1- الكتب باللغة العربية

- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة و المواصفات القياسية(الايزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 1999.
- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- ربحي مصطفى عليان و إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات و خدمات المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران، عمان، 2002.
- رشاد نعمان شايع العامري، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الاسلامية: دراسة مقارنة مع القانون و الفقه الإسلامي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2012.
- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو ، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- طارق قندوز و علي جعلاب، النظام التسويقي وتحديد خدمات القطاع المصرفي: مدخل ابتكاري، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2015.
- عبد الرحمان ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية البدائل الإستراتيجية التنفيذ و الرقابة- إدارة التغيير الإستراتيجي المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1995.
- عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.

- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية و الإستراتيجية دار غريب القاهرة، 2001.
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- علاء فرحان طالب، المزيج التسويقي المصري و أثره في الصورة المدركة للزبائن، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999 .
- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ليبيا، 2006 .
- كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، 1990.
- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2002، .
- محسن أحمد الخضيرى ،التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية ،مكتبة الانجلو المصرية ،1982.
- محمد سعيد المصري، ادارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2003 .
- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر ،عمان ،الأردن ، 2005 .
- ناجي معلا ،الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007 .
- نوير طارق، " دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر" ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 .

2- الكتب باللغة الفرنسية

- Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998
- Edgard Hamalian et Jacques Ségot ,la démarche qualité ,15 entreprises témoignent ,AFNOR ,Paris ,1996
- M.Porter, choix stratégiques et concurrence, Economica, 1999

• المجالات و المقالات

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25، العدد97، 2004.
- بريش عبد القادر ،جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،عدد3 ،جامعة الشلف ،ديسمبر 2005 .
- بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر،مجلة الباحث، العدد06، ورقة ،2008.
- عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية،المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر،العدد 17، 1990.
- مصطفى أحمد سيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي -اختيار الإدارة - ، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، سبتمبر 2008.
- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003.
- وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

• المذكرات و الأطروحات

- بريش عبد القادر، التحليل المصرفي و متطلبات الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع نقود و مالية، الجزائر، 2006.
- جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- سميلي أكرام و منصور خديجة، جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2013.

- عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك -دراسة حالة بنك BDL-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008.
- عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، قسم ادارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2002 .
- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005.
- منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2008.
- نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي-، مذكرة ماستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي(الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- **الملتقيات و المؤتمرات**
- بلقاسم أحمد، المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني و الاقتصاد العالمي -حالة الجزائر- ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010 .

- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية بعنوان "الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 26-27 أبريل 2006،
- زبيري رابع، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل 2003، جامعة الجزائر.
- شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول : نحو مناخ استثماري وأعمال الكترونية، عمان، الأردن 2007.
- عطية صلاح الدين، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، مصر، 2007.
- علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، 30-31 أكتوبر 1996.
- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول : التسويق في الوطن العربي (واقع و آفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " جودة الخدمات المصرفية كآلية لزيادة

القدرة التنافسية للبنوك - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري- " ، نضع بين

أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع إشارة X في

الخانة المناسبة، وذلك لاستعمالها لغرض علمي بحت .

المحور الأول : معلومات شخصية

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن : من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 50 فما فوق

3/ المؤهل العلمي : ثانوي جامعي مهني

4/ الوظيفة : موظف تاجر أعمال حرة متقاعد غيرها

5/ أقدمية التعامل مع البنك :

أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 أكثر من 10

المحور الثاني : جودة الخدمة المصرفية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	البعد
					1/ يقوم الموظفون بانجاز الخدمة بجودة عالية.	الاعتمادية
					2/ يؤدي البنك خدماته في الوقت المحدد دون تأخير.	
					3/ يتابع موظفو البنك الإجراءات الخاصة بالعملاء منذ طلب الخدمة ولغاية التقديم.	الاستجابة سرعة
					4/ موظفو البنك على درجة عالية من التدريب و الكفاءة .	الكفاءة
					5/ يعمل البنك على حل مشاكل المشتركين المتعلقة بالخدمات بسهولة ويسر.	سهولة الحصول على الخدمة
					6/ تتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء.	
					7/ يتعامل موظفو البنك مع العملاء باحترام و لباقة.	اللباقة
					8/ يقدم البنك للعميل جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	الاتصال
					9/ يقدم البنك نصائح في اختيار الخدمة الملائمة حسب احتياجاتك .	
					10/ ينشر البنك معلومات تساعد الزبون على التمييز بين ما يحتاجه من خدمات.	المصدقية
					11/ تتم معالجة الاقتراحات و الشكاوي .	
					12/ يحافظ البنك على خصوصية المعاملات.	الأمان
					13/ يشعر الزبون باهتمام شخصي .	معرفة وتفهم العميل
					14/ يعتبر البنك خدمة الزبون من أهم أولوياته .	
					15/ للبنك موقع و مظهر مناسب .	الجوانب المادية
					16/ يستخدم البنك تجهيز عصري و متطور.	
					17/ البيئة الداخلية للبنك ملائمة لتقديم الخدمة.	

المحور الثالث : القدرة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1/ يتمتع البنك بسمعة جيدة تميزه عن منافسيه
					2/ تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلائم الاحتياجات المختلفة للعملاء .
					3/ يتميز البنك بسرعة إتمام المعاملات .
					4/ يستخدم البنك تقنيات متطورة في تقديم خدمة ذات جودة عالية تجعلك ترغب في مواصلة التعامل معه .
					5/ يقدم البنك خدمات بمزايا و مواصفات عالية ينفرد بها عن غيره من المنافسين .
					6/ يوفر البنك لزيائته سعر خدمة مناسب يعزز من قدرته التنافسية .