

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

موضوع:

دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة-جيجل-48.

مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ(ة) :

- كريم بودخدخ

إعداد الطالبتين:

- مريم طراس

- فتيحة حيمر

السنة الجامعية: 2018 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر وإليك يرجع الفضل كله علانيته وسره  
وبعد:

يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام والتقدير والامتنان إلى  
الأستاذ المشرف \*بودخدخ كريم\* الذي أفادنا ولم ييخلنا بنصائحه  
وإرشاداته الوجيهة التي لازمتنا من بداية هذا العمل إلى نهايته.  
كما نشكر كافة أساتذة جامعة جيجل " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير " الذين تكوّنوا على أيديهم طيلة فترة دراستنا.  
كما لا ننسى أن نشكر كل موظفي إدارة جامعة جيجل والذين حاولوا  
جاهدين توفير كل الظروف الملائمة طيلة مشوار الدراسة .  
وإلى كل موظفي بنك BEA وكالة جيجل على حسن استقبالهم وتعاونهم  
وإلى كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة .

طراس مريم  
حيمر فتيحة



بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله  
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم أما بعد أهدي ثمرة هذا العمل  
المتواضع إلى :

إلى رمز العطاء رمز المحبة والوفاء، إلى التي غمرتني بحنانها، ولم تبخل  
عليّ بجهدا فنعجز عن إعطائها حق قدرها ، إليك أُمي  
.....رعاك الله

إلى الذي رهن حياته من أجلنا، رمز التضحية وروح المسؤولية، قدوتي في  
الحياة

أبي العزيز.....حفظه الله  
إلى الذين أموت في حبهم، ولا أتصور حياتي من دونهم، رمز سعادتي  
" إخوتي وأخواتي "

إلى كل الأصدقاء في كل المراحل من الإبتدائي إلى الجامعي  
إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم  
أهدي هذا العمل





إلى من تقطع قلبها واحترق شوقا عني من أجل إسعادي

نبع الحنان ورمز سعادتي

إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها

\* أمي الغالية \*

جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى الذي بعفوه علمني كيف يجب أن أكون ولم يبخل علي بشيء ورمز

الشهامة والإخلاص \* أبي العزيز \*

إلى من قاسمت معهن حلو الحياة ومرها أخواتي سميرة ، هيبه ، عبلة ،

فريال.

إلى أخي أو بالأحرى أبي الثاني وليد

إلى زوجة أخي زينب

إلى سنفوراتي ريتاج ، رزان ، سليمان

إلى صديقة دربي لمياء

إلى كل من جمعني بهم القدر كل الأصدقاء ورفقاء دربي

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

طراس مريم

## الملخص:

إن هدف هذا البحث هو دراسة دور جودة الخدمات في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية داخل بنك " البنك الخارجي الجزائري BEA " وذلك باستعمال استمارة أسئلة والتي تم الإجابة عليها من طرف زبائن البنك.

والنتائج المتحصل عليها بعد معالجة المعطيات باستخدام برنامج SPSS تثبت وجود علاقة إرتباط متوسطة بين جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للبنك، وعليه على البنك اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لخلق جودة فيما يخص الخدمات التي تقدمها لتحقيق ميزة تنافسية.

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

## Résumé:

Le but de cette recherche est d'étudier le rôle de la qualité des services dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel, pour réaliser cet objectif, en réalisant une étude de terrain au sein de la banque «BEA» en répondant à un questionnaire des clients de la banque.

Les résultats obtenus après traitement des données à l'aide du programme SPSS démontrent qu'il existe une corrélation moyenne entre la qualité des services bancaires et la compétitivité de la Banque et que la Banque doit prendre des mesures et des mesures appropriées pour créer des services compétitifs.

**Mots-clés:** Services, Qualité, Banque, Compétitivité.

الفهرس

I	شكر
II	إهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
VI	قائمة المختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ.ب.ج.د.	مقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية</b>	
6	تمهيد
7	<b>المبحث الأول: ماهية الخدمة</b>
7	المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها
11	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
17	المطلب الثالث: تصميم الخدمة
17	المطلب الرابع: طرق تقديم الخدمة
20	<b>المبحث الثاني: عموميات حول الجودة</b>
20	المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها
22	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
24	المطلب الثالث: أهداف الجودة
25	المطلب الرابع: محددات الجودة وشروط تطبيقها
27	<b>المبحث الثالث: مدخل إلى الخدمة المصرفية</b>
27	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
29	المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية
31	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية
34	المطلب الرابع: المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية
35	المطلب الخامس: دورة حياة الخدمة المصرفية
39	<b>المبحث الرابع: جودة الخدمة المصرفية</b>
39	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها
42	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
43	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات



44	المطلب الرابع: تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها .....
47	خلاصة الفصل .....
	<b>الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول القدرة التنافسية للبنوك</b>
49	تمهيد .....
50	<b>المبحث الأول: الأسس النظرية للقدرة التنافسية .....</b>
50	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها .....
51	المطلب الثاني: أسس تطوير القدرة التنافسية .....
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية .....
53	المطلب الرابع: محددات القدرة التنافسية .....
53	المطلب الخامس: تحليل قوى التنافس وقياسها .....
58	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية في البنوك .....</b>
59	المطلب الأول: أهمية اكتساب القدرة التنافسية للبنوك التجارية .....
60	المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية في البنوك التجارية .....
63	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها البنوك التجارية .....
66	المطلب الرابع: تطوير القدرة التنافسية في البنوك التجارية .....
69	<b>المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك .....</b>
69	المطلب الأول: دور جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك .....
75	المطلب الثاني: متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك .....
81	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية للبنوك .....
82	المطلب الرابع: علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون وقياس رضاه .....
83	خلاصة الفصل .....
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-</b>
85	تمهيد .....
86	<b>المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-</b> .....
86	المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري BEA .....
86	المطلب الثاني: تعريف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48- .....
87	المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48- .....
89	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48- .....
93	المطلب الخامس: خدمات البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48- .....
97	<b>المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة .....</b>

97	.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
100	.....	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية ...
102	.....	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان
108	.....	المطلب الرابع: إختبار فرضيات
113	.....	المبحث الثالث: الإصلاحات والتوصيات المقترحة لزيادة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري
113	.....	المطلب الأول: الإصلاحات العامة
115	.....	المطلب الثاني: التوصيات والاقتراحات لبنك BEA وكالة جيجل 48
117	.....	خلاصة الفصل
118	.....	الخاتمة
121	.....	قائمة المراجع
		الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

## أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد الجودة	23
(1-2)	الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية	60
(1-3)	ثبات الإستهتبان	99
(2-3)	الجنس	100
(3-3)	السن	100
(4-3)	المستوى التعليمي	101
(5-3)	الوظيفة	101
(6-3)	المقياس الترتيبي للخيارات	102
(7-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " تنافسية البنك الخارجي الجزائري	103
(8-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي " الإعتماضية "	104
(9-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي " الإستجابة "	105
(10-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي " الأمان "	106
(11-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي " التعاطف "	107
(12-3)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي " الملموسية "	108
(13-3)	نتائج الإرتباط بين بعد الإعتماضية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية	109
(14-3)	نتائج الإرتباط بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية	110
(15-3)	نتائج الإرتباط بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية	111
(16-3)	نتائج الإرتباط بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية	112
(17-3)	نتائج الإرتباط بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية	112

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
12	تصنيف الخدمات	(1-1)
13	نسبة (الخدمة/السلعة) ومشاركة الزبون	(2-1)
14	اختلاف الخدمات والسلع في التقييم والخصائص	(3-1)
15	تصنيف المنتجات حسب خاصية الملموسية واللاملموسية	(4-1)
24	أهداف الجودة	(5-1)
35	دورة حياة الخدمة	(6-1)
39	مفهوم جودة الخدمة	(7-1)
54	فئات المنافسين	(1-2)
63	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	(2-2)
64	مصادر الميزة التنافسية	(3-2)
90	الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي	(1-3)

قائمة

المختصرات

## قائمة المختصرات

المختصر	الشرح
BEA	البنك الخارجي الجزائري
SPSS	الخدمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

قائمة

الملاحق



## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الخدمات المصرفية الحديثة	1
الإستبيان	2

مقدمة

## مقدمة :

في ظل التغيرات العالمية والعولمة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بمختلف قطاعاته ومن بين أهم القطاعات نجد القطاع المصرفي ، إذ يحتل هذا الأخير مركز حيوي في النظم الاقتصادية والمالية ، لما له تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية التي يتطلبها النمو الاقتصادي والتوزيع الكفء لها في مختلف مجالات الاستثمار والاستغلال ، إذ تعتبر البنوك أكبر الدعامات الأساسية في بناء الهيكل المالي والاقتصادي للدول فهي تعد من الأجهزة الفعالة التي تُعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية.

ومع ذكر البنوك ودورها وعملها الرئيسي المتمثل في تقديم تشكيلة الخدمات المصرفية التي تجمع بين الخدمات التقليدية والمستحدثة بهدف كسب رضا العملاء وجذب زبائن جدد، إلا أن أساس ثقتهم تقف على جودة الخدمات المقدمة فالتميز في تقديمها تعتبر المصدر الذي يجعل البنك يكسب قدرة تنافسية عن باقي البنوك تضمن له مكانة سوقية تسمح له مواجهة التحديات من خلال تقديم خدمات بالشكل الذي يرغبه العملاء وبالتركيز على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة .

وعلى هذا الأساس فإن نجاح المؤسسة المصرفية (الخدمية) في زيادة وتحقيق قدراتها وميزتها التنافسية انطلاقاً من تحقيق جودة الخدمات المصرفية يعد مرتكزا وهدف رئيسي إلى بلوغه في ظل المنافسة والتحديات التي تواجهها المؤسسات المصرفية مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتعزيز وتحسين جودة الخدمة المصرفية بين جميع المستويات الإدارية ومن خلال تحسين الاستراتيجيات المتبعة وتحديثها تماشياً مع متطلبات الزبائن وتنوع مصادر ميزة البنك ، ولتحقيق هذا الجانب يجب الوقوف على الجانب الثاني وهو جودة الخدمة من خلال قياسها وتطويرها وتنويعها ، دون أن تنسى المصارف ضرورة الاهتمام بكل الجوانب الأخرى كالأداء ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا ، ... إلخ .

ويعاني القطاع البنكي الجزائري من ضعف كبير في الأداء وعجز عن مواكبة التطورات العالمية في مجال الخدمات البنكية ، لاسيما في ظل غياب نظام معلومات فعال يربط بين البنوك والذي يعد أهم أسباب ضعف الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.

إشكالية الدراسة : وعلى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الإشكالية التالية :

هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية في اكتساب قدرة تنافسية على مستوى البنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية :

- ما معنى الخدمات المصرفية وفيما تتمثل خصائصها ؟
- ما معنى جودة الخدمة المصرفية ؟
- ما هي مداخل تنمية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك؟
- ما هو واقع جودة الخدمة المصرفية في بنك BEA وكالة جيجل 48 ؟

**فرضيات الدراسة:** تنقسم الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يتوضح فيما سيأتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

**أهداف الدراسة :** وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية في البنوك .
- تسليط الضوء على دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك .
- التعرف على مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك BEA وكالة جيجل 48 .

**منهج الدراسة :**

في الجانب النظري تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على البنك باستخدام المنهج الإحصائي والاستدلالي باستعمال برنامج SPSS وتحليل آراء عملاء بنك " BEA " وكالة جيجل 48 ، أما أداة جمع البيانات التي اعتمدها في دراستنا هذه فتمثلت في استمارة أسئلة موجهة لعملاء البنك تم الإجابة عنها.

## الدراسات السابقة :

- دراسة د. بريش عبد القادر بعنوان " التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية "، مجلة شمال إفريقيا، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 2006 .
- تدور إشكالية البحث حول انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية وكيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي والعولمة ، انطلق الباحث من فرضية أنه لم تسمح الإصلاحات المصرفية في الجزائر في جانبها التشريعي والتنظيمي من تحسين أداء وتنافسية البنوك العمومية الجزائرية التي تهيمن على السوق المصرفي ، هذه البنوك المتميزة بتقديم خدمات محدودة وتقليدية ، ولا تملك مقومات مواكبته تطور الصناعة المصرفية على المستوى العالمي كما تتميز بضعف تنافسيتها ، وكانت النتائج المتوصل إليها :
- بالرغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الإصلاحات المصرفية إلا أنها لم تكن لها انعكاسات على تحسين أداء البنوك الجزائرية وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة .
- الطبيعة العمومية لملكية البنوك وجعلها تتمتع باحتكار النشاط المصرفي، وما يترتب عنه من النقص لروح الابتكار والتطوير والمنافسة.
- دراسة ناجي معلا ( قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية ، 1998 )، دراسة مقدمة لمجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية.
- حيث تم تطبيق نموذج الفجوة ونموذج الإتحاد في تقييم مستوى جودة المصارف الأردنية ، ولقد اقتصرنا دراستنا على تطبيق نموذج الإتحاد في قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة .
- دراسة بوشة إيدي بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك " ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، سنة 2013 .
- ترتكز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص البنوك ألا وهي إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر عملية تحسين وتطوير المهام لانجاز عملية ما، حيث وضح الترابط الشديد بينها وبين الميزة التنافسية وصولا إلى مرتبة متميزة من الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الغاية قام الباحث بتحليل إحصائي لآراء عدد من الموظفين في البنوك التجارية النشطة بولاية تمنراست للوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بها، باعتبار هذه الأخيرة مرتكزا أساسيا للبنوك في ظل ظروف اقتصاد السوق، وقد حاول التعرف على مدى التزام هذه البنوك بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، تم اختيار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية للبنك وعناصر إدارة الجودة الشاملة .

## أقسام الدراسة :

ارتأينا تقسيم محتوى هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي ، حيث جاء الجانب النظري ممثل بفصلين والجانب التطبيقي ممثل بفصل واحد ، وكان ذلك كما يلي :

تناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية، والذي قسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الخدمة، والمبحث الثاني يتناول عموميات حول الجودة، أما المبحث الثالث تمثل في مدخل إلى الخدمة المصرفية والمبحث الرابع تناول جودة الخدمة المصرفية.

أما الفصل الثاني، فجاء تحت عنوان مفاهيم نظرية حول القدرة التنافسية للبنوك الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول الأسس النظرية للقدرة التنافسية، والمبحث الثاني تمثل في القدرة التنافسية في البنوك التجارية، والمبحث الثالث في جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك .

وأخيرا الفصل الثالث بعنوان دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل 48، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يخص تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل - 48 - عينة الدراسة ، والمبحث الثاني فتمثل في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، أما المبحث الثالث يتناول فيه الإصلاحات المقترحة لتفعيل دور جودة الخدمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية لبنك BEA وكالة جيجل 048.

ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث .

**الفصل الاول : مفاهيم  
اساسية حول جودة  
الخدمة المصرفية.**

**تمهيد :**

أصبح القطاع الخدمي يمثل ثلاث أرباع الناتج الوطني الإجمالي لدول العالم، وتوفي الخدمات فرص أكبر للعمل إذا ما قورنت بالصناعات الأخرى مما أدى إلى اللجوء للتحسين المستمر للخدمات من خلال عنصر الجودة التي لاقت رواجاً كبيراً لدى الباحثين، في المنظمات الخدمية عموماً وفي البنوك خصوصاً، حيث أن التطور الحاصل في مجال صناعة الخدمات المصرفية جعل البنوك تدرك مدى أهمية الجودة باعتباره السلاح الأساسي من أجل تحقيق رضا العملاء والتفوق على المنافسين، وأضحت تسعى بخطوات متسارعة نحو تحسين جودة خدماتها المصرفية، والحديث عن جودة الخدمة المصرفية استلزم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث ، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الخدمة، أما الثاني فكان عموميات حول الجودة، والمبحث الثالث مدخل إلى الخدمة المصرفية، المبحث الرابع خصصناه للحديث عن جودة الخدمة المصرفية.



## المبحث الأول : ماهية الخدمة

إنه من الضروري في هذا العمل التطرق إلى عنصر الخدمات لما له من أهمية جلية، إذ يعتبر نقطة الإهتمام الرئيسية لهذا البحث العلمي، فقد كان الإقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع التطورات التي يشهدها العالم اليوم، بدأ الإقتصاديون يدركون أهمية الخدمات وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول : تعريف الخدمة وخصائصها

### أولاً : تعريف الخدمة

رغم الاختلافات الموجودة بين القطاعين : الصناعي والخدمي إلا أن مقولة جودة تطبيق على كلا منهما بنفس الطريقة، فالجودة تعني تحقيق متطلبات العميل سواء بتقديم منتج أو خدمة، حيث يطلق في الغالب على الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية " منتج " كما هو الحال في البنوك والتأمينات مثلاً. وقد استعملت مقولة خدمة في الغالب دون تعريف محدد، وهي وظيفة مستعملة من طرف الجميع كخدمة عامة حيث عرفت العلاقات الإقتصادية الرأسمالية كعلاقات مبادلة الخدمات. والخدمة هي نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة (حيث تنتج السلعة بحد ذاتها خدمات) لكنه غير محسوس حيث يمكن لمسه، أو شممه، أو تذوقه، أو رؤيته، أو سماعه. والخدمة تؤثر على أحاسيسنا وتحدد قيمنا وثقافتنا، وهي مكان تحسين نتائج القطاع الأولي والصناعي كما تساهم الخدمات في عولمة الأسواق. وقد عرفت النظريات الإقتصادية الكلاسيكية الخدمات على أنها كل الخدمات العامة التي تؤديها أجهزة الدولة مثل القضاء والقانون، والطب والتعليم والمسرح ... وكل الخدمات العامة الأخرى التي لا تنتج نتائج ملموسة. أما الخدمات الأخرى والخاصة بالنقل والتجارة والتأمين والصيرفة فهي لا تعتبر من الخدمات حسب الكلاسيكيين. وقد أشارت المدرسة النيوكلاسيكية إلى أن الوظائف الخدمية تنتج منتجات غير مادية ولكن ذات فائدة ولها قيمة تبادلية.

أما النظريات الإقتصادية الحديثة فقد أعتبرت الخدمة كقاعدة للإقتصاد، فالمجتمع الحديث يركز على المعرفة (اقتصاد المعرفة) والسيطرة على المعلومات، ولقد كان (فوشر 1968) من أوائل من اهتموا بدراسة اقتصاد الخدمات حيث اعتبر هذا القطاع مختلف عن القطاع الصناعي وله مميزاته الخاصة.<sup>(1)</sup>

ليس من السهل تقديم تعريف كلمة خدمة، وهذا يرجع لأسباب نذكر منها:<sup>(2)</sup>

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها كونها غير ملموسة وغير محددة ماديا، ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كأن نقول منتجات بنكية ومنتجات سياحية؛

- كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين وهو القطاع الخدمي، بكل تتعداه إلى الخدمات التي تقدم بعد عملية البيع (خدمات ما بعد البيع) في كل القطاع الصناعي، التجاري وكذا القطاع الإجتماعي؛

- الخدمة تعتبر دائما كنشاط يقوم به الفرد لحساب آخر.

• أما yvesle golvon فيعرفها بأنها:

" هي كل نشاط يحقق الرضا للمستفيد منها، بدون تحويل الملكية ".<sup>(3)</sup>

• عرف GROUROOS " الخدمة على أنها " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل ".<sup>(4)</sup>

• عرف KOTELR " الخدمة على أنها " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون ".<sup>(5)</sup>

(1) حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالم، قسنطينة، ص 14.

(2) Michael Lomglois : marketilg des service édition Goetin , Martin , 1992 , p 21 .

(3) yvesle golvan : dictionnaire marketing assurance , doudd , paris , 1998 , p 122 .

(4) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 18.

(5) philip . k et bernard . D, Marketing mangement , 11<sup>ème</sup> Edition , Delphine mancean , paris , 1999 , p 463 .

## ثانيا : خصائص الخدمة

إن الإختلاف بين اللغة والخدمة يؤدي إلى الإختلاف في المفاهيم والممارسات الخاصة بالتسويق في القطاع الخدماتي عن التسويق في القطاع السلعي، لذلك نجد بعض الخصائص التسويقية التي تتصف بها الخدمات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

### 1- الخصائص الرئيسية: هناك أربعة خصائص رئيسية هي:

#### أ- الخدمات غير الملموسة

إن هذه الصفة تعني أن المستهلك لا يستطيع إدراك الخدمة من خلال الحواس الخمسة فلا يمكن لمشتري الخدمة تذوق أو لمس أو رؤية أو شم سماع الخدمة بذاتها قبل الشراء، كما لا يمكن القيام ببعض الوظائف التسويقية بالنسبة للخدمات مثل: التعبئة، التغليف، النقل والتخزين، ولوضع حد لشكك في خدمة ما فالمشتري يبحث عن مؤشرات توضح نوعية الخدمة المرغوب فيها لذا نجده يعطي أهمية لكل ما يراه حوله من مقرات، مستخدمين، عتاد (تجهيز)، رموز وأسعار ومن خلال ذلك فإن مهمة البائع هي كسب ثقة المشتري عن طريق إبراز كل ما يحيط بالخدمة.

#### ب- الخدمة متماسكة لا تتجزأ

تقدم الخدمة وتستهلك في نفس الوقت أي لا يمكن تجزئتها خلافا للسلع، وتشير خاصية التماسك إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يتطلب الأمر في غالب الأحيان حضور المستفيد عند تقديمها، الأمر الذي يجعل تسويق الخدمة ميزة خاصة، وهي أن كلا من الإنتاج والتسويق يتمان في وقت واحد، كما أن تواجد المستهلك أثناء تقديمها له تأثير كبير على النتائج المتوقعة من الخدمة، الشيء الذي يجعل المؤسسة الخدمائية توجه إمكانيتها نحو تدريب مقدمي الخدمة، نظرا لانعكاس مستوى خبرتهم على سلوك المستهلك، والذي يساهم في تعزيز صورة المؤسسة في ذهن الزبون، بالإضافة إلى تحقيق ميزة ترويجية لخدماتها.

(1) محمد دحماني الخدمة التسويقية دراسة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في فرع التسويق ، جامعة يوسف بن خدة " الجزائر" كلية علوم الإقتصاد والتسيير، 2008، ص37.

**ج- الخدمة تختلف في طريقة تقديمها**

تتميز الخدمات بخاصية التباين، طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها، بالإضافة إلى زمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة، إعتقاداً على ظروف معينة، وبذلك يكون هناك تباين في الخدمة المقدمة وأحياناً من قبل نفس الشخص، وهذا التباين وعدم التجانس في تقديم الخدمة يجعل من غير الممكن لمقدمها، توحيد قياس إنتاجه للخدمات، وهذا لأن كل واحدة من الخدمة تختلف عن باقي الوحدات من نفس الخدمة.

**د- الخدمة قابلة للزوال**

تتميز الخدمات بخاصية تعرضها للزوال، وهلاك تخزينها لهذا فإن المؤسسة المتخصصة في مجال الخدمات تتعرض لخسارة كبيرة في حالة عدم استخدام الزبون لها، لأن التقلبات في الطلب عليها، يجعل هذه الشركات تواجه صعوبات مثل شركة النقل، ومع ذلك يمكن التخفيف منها عن طريق:

- تشكيل قوة عمل عند مواجهة التصاعد في الطلب؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛
- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي؛
- التسعير المختلف الذي يجلبه الطلب في فترات أخرى مثل الحجز المسبق بسعر أقل.

**2- الخصائص الثانوية****أ - الخدمة ناقصة الملكية**

إن عدم انتقال الملكية يشكل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع فعلى العكس من السلع التي يمكن للمشتري أن يستخدم المنتج بشكل كامل أو جزئي كما بإمكانه تخزينه أو بيعه لاحقاً، أما بالنسبة للخدمة فالمستفيد قادر فقط على الحصول على الخدمة، واستخدامها شخصياً لوقت محدد في كثير من الأحيان.

**ب - الخدمة صعبة التمييز**

إن طبيعة الخدمة التي هي مختلفة عن السلعة، يجعلها صعبة التمييز ويعد من المستحيل تمييز ما يقدم من خدمة، من بين البائعين، أو المقدمين لنفس الخدمة أو حتى تمييز خدمة مقدمها نفسه، وكمثال على ذلك:

خدمات النقل، خدمات التعليم ... إلخ.

**ج - تقلب الجودة**

إن صعوبة تمييز الخدمة المقدمة للزبون يجعلها كذلك صعبة فيما يخص الجودة وهي خاصية أخرى من خصائص الخدمات.

**د - اشتراك المستفيد ( المشتري )**

يقوم المستفيد بدور رئيس في تسويق وإنتاج الخدمات، وكمثال على ذلك التعامل مع المصاريف، والبنوك كمقدار لفائدة، لذلك فإن كل زبون يرغب في الحصول على خدمة يمكنه المشاركة مع المؤسسة المقدمة في إنتاج الخدمة، لذلك فإن هذه الخاصية تعتبر أساسية لتقديم الخدمة، مثلاً: لكي يصل البريد بسهولة، كما يريد الزبون لا بد من تدوين العنوان بخط واضح وأن يدون كذلك الرمز البريدي صحيحاً على الظرف، فلا يمكن استحداث وتجديد الخدمة إلا بموافقة الزبون.

**هـ - الخدمة متنوعة**

نظراً لكون العامل البشري هو الأساسي في تقديم الخدمة فإن الخدمة تكون شديدة التنوع حسب الواقع والظروف التي يتم إنجازها فيها، ويعود هذا التنوع لإختلاف سلوك الأشخاص، وأذواقهم وثقافتهم، ولهذا تعمل المؤسسات على تحقيق الجودة ورفع مستوى الخدمة.

**المطلب الثاني: تصنيف الخدمات**

هناك العديد من التصنيفات من الخدمات ويعتمد هذا التصنيف على عدة مؤشرات منها عرض السوق، مدى مشاركة الزبون، الاعتمادية، سنحاول في هذه الفقرة تقديم أهم أساليب تصنيف الخدمات:

**أولاً: عرض السوق**

إن عملية تصنيف الخدمات تختلف بين باحث وآخر، ولكن بشكل عام هناك أربعة أصناف للخدمة والسلع المادية:

- فيما إذا كانت الخدمة أو السلع المادية يتميزان بعرض أولي؛
- فيما إذا كانت الخدمة أو السلع المادية دور إسنادي؛
- إن بعض السلع المادية تتطلب خدمات ما بعد الشراء، وهذا النوع يتعلق بالخدمات المرتبطة بالسلع المادية مثل السيارات، الأدوات الكهربائية المنزلية....

وهنا تتبع المنظمات الصناعية إستراتيجيات متعددة لتحسين معولية الخدمة.

- عندما تقدم الخدمات مع مساندة السلعة تلعب السلعة المادية هنا دور الساند مثل الخدمات المصرفية، الصحية ....

إن الشكل التالي يوضح عرض الخدمات والسلع المادية.

الشكل رقم (1-1): تصنيف الخدمات

Primary offering العرض الأولي	
Pure goods سلع بحتة	Equipment Intensive Services
Goods Retated Service	Pure services خدمات بحتة

المصدر: المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 215 .

### ثانيا: عرض الخدمات وفقا للحاجات السوقية

تختلف الخدمات على أساس اعتمادها على تحقيق الحاجات الشخصية في الأهمية، فإن الخدمات على أساس الحاجات الشخصية أو التي تلبي الحاجات يمكنها التنوع أكثر في الجودة، بسبب اعتمادها على العنصر البشري أكثر من اعتمادها على المعدات.

بهذا الصدد قدم Kotler خمسة عروض إستنادا إلى هذا المؤشر هي:

1- منتجات ملموسة بحتة: حيث يتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة (بشكل تام) مثل

الصابون، الملح، معجون الأسنان... إلخ ولا يرافق السلع بأية خدمات؛

2- منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: ويتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة يصحبها نوع

واحد أو أكثر من الخدمات لتحفيز وزيادة رغبة الزبون (المستهلك)، فمثلا ينبغي على المنظمة

المنتجة للسيارات أن ترافق منتجاتها بخدمات مضافة كإدخال التكنولوجيا (مثل الكمبيوتر) التي تجعل

المنتج أكثر تطورا، وفي هذا المجال قد تكون شركة (General Motors) من أكثر الشركات خدمة

في هذا المجال وبدون خدماتها ستتأثر مبيعاتها بالتأكيدي؛

3- الهجين (تداخل السلع والخدمات): حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية

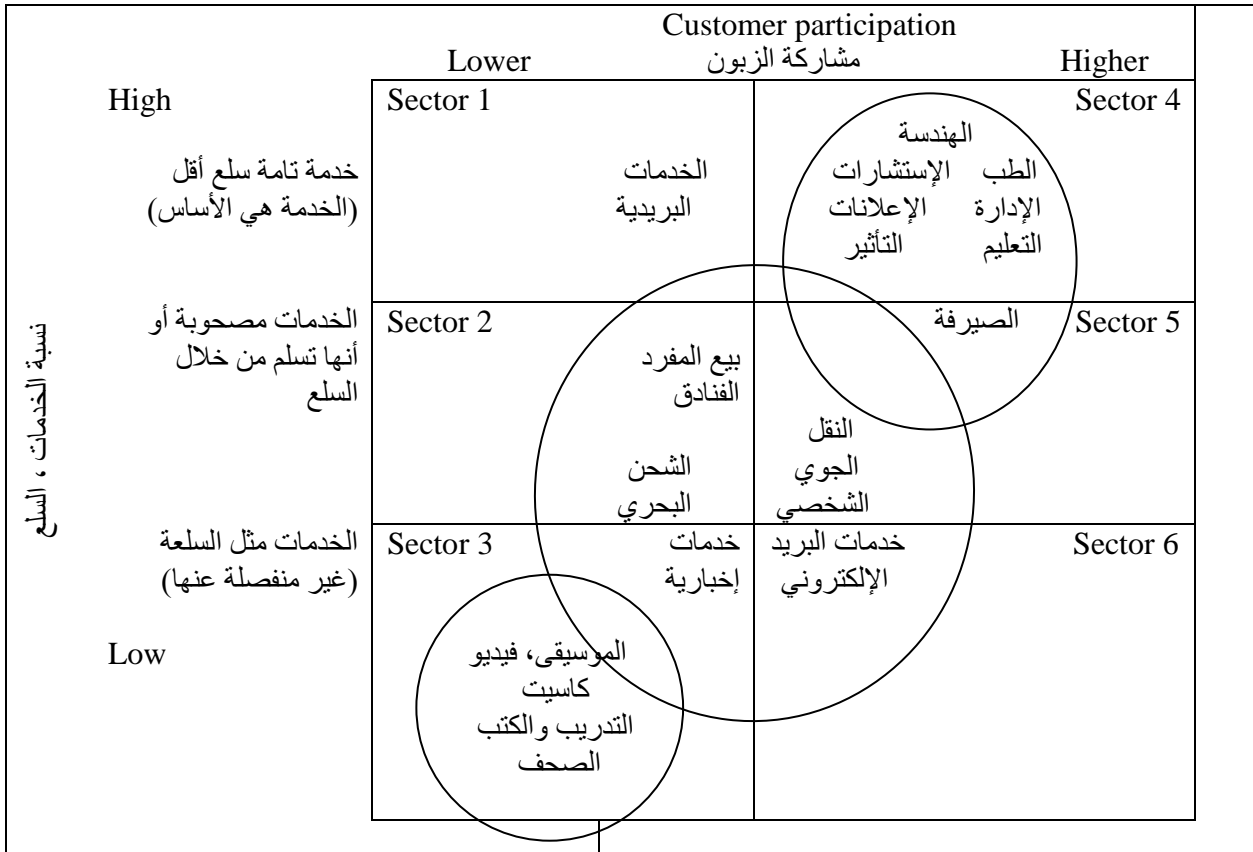
والخدمات، فمثلا وجدت المطاعم لتقديم الطعام ترافقها الخدمات في نفس الوقت أو سوية؛

- 4- خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية: حيث يتضمن العرض أساسية من خدمات إضافية و سلع مساعدة، فمثلا يقوم المسافرون بشراء خدمة النقل بواسطة الطائرات بهدف الوصول إلى مقاصدهم، بدون أخذ شيء ملموس لقاء ما دفعوه من مبالغ (الخدمة الأساسية)، مع ذلك يمكنهم الاستفادة من بعض الأشياء الملموسة الطعام والشراب وبعض الخدمات الثانوية المرافقة لها؛
- 5- الخدمة البحثية: حيث يتضمن العرض تقديم خدمة (بشكل أساسي وتام)، مثال ذلك العلاج النفسي، المساج، العناية بالأطفال؛
- 6- إن العرض الأخير يمكن أن ترافقه فيما بعد تقديم خدمات أو سلع إضافية، إلا أنه لأغراض الفصل والتحليل فقد يتم تقييم هذه الخدمة بمعزل عن أي شيء إضافي، فمثلا قد لا يؤدي العلاج النفسي أو لا يتطلب وصف أي دواء كذلك بالنسبة للعناية بالأطفال مما يجعل الخدمة بحتة.

ثالثا: التقسيم وفقا لنسبة ((الخدمة / السلعة) ومشاركة الزبون )

إن هذا التقسيم يوضح طبيعة العلاقة بين الخدمات والمنتجات المادية، حيث كل من ( Douglas et persons ,1996, p 209) قدما مثلا واضحا على هذا التقسيم.

الشكل رقم (1-2): نسبة (الخدمة السلعة) و مشاركة الزبون.



المصدر: (المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2000 ص 210) .

من الشكل أعلاه يتضح بأن هناك العديد من القطاعات التي تشير إلى إرتباط (الخدمة/السلعة) حيث وقع في القطاع (3,6) سلع مادية تشمل خدمات قليلة (مرتبطة بها تماما) مثل التدريب، الموسيقى، الكتب، وتكون نسبة الخدمات السلع فيها منخفضة.

ويبين القطاع (2,5) خدمات مصحوبة ببعض السلع ( الخدمات التي يتم تسليمها من خلال السلعة) فيها عالية.

وفي نفس الوقت يوضح الشكل ثلاثة مجاميع (موضوعة داخل الدوائر) لتوضيح نوع ومستوى العلاقة بين نسبة (الخدمة / السلعة) ودرجة حضور (مشاركة) الزبون، حيث تتطلب المجموعة الأولى مشاركة (حضورا) غالبا للزبون وترتفع فيها نسبة (الخدمة / السلعة) وتمثل الدائرة الوسيطة (المجموعة الثانية) حالة وسط بين المجموعتين (1,3).

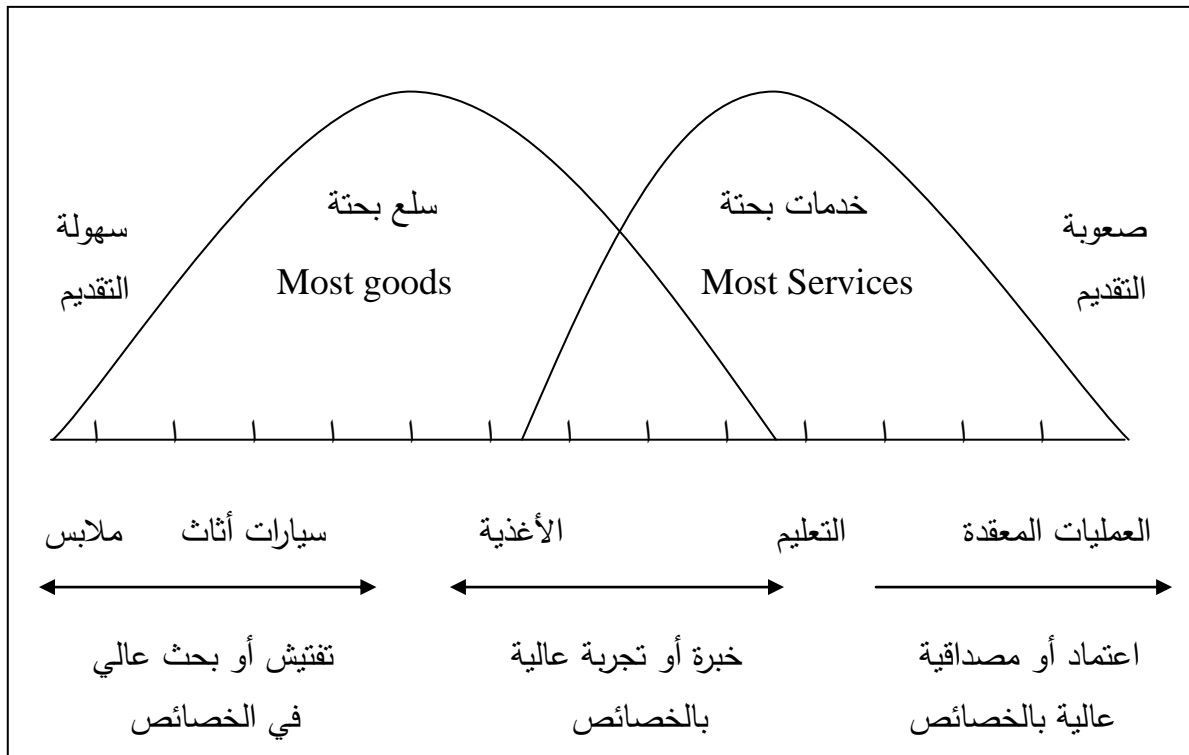
#### رابعا : التقسيم وفقا لتقييم الخدمة

إن هذا التقسيم يؤثر مسألة تقييم الخدمة / السلعة من وجهة نظر الزبون، حيث أن هذا التقييم يختلف بين الخدمات (هناك صعوبة في تقييمها) وبين السلع (سهولة التقييم)، لقد عرض كل من ( Lovelok et wirtz , 2004, pu1) نموذجا يوضح اختلاف السلع من خلال:

- مسألة التقييم؛

- الخصائص.

الشكل رقم (1-3): اختلاف الخدمات و السلع في التقييم و الخصائص



المصدر: المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2000 ،

ص 211 .



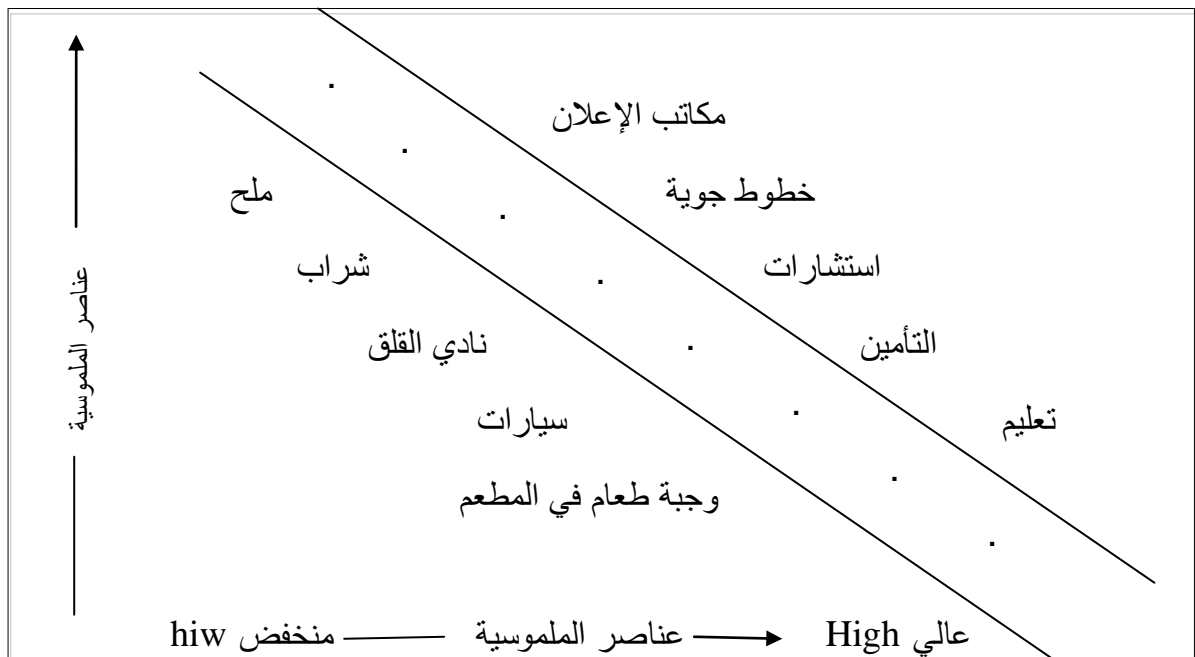
يلاحظ من الشكل أعلاه بأن هناك ما يلي:

- مجموعة المنتجات (وهي السلع المادية) كالملابس، الأثاث، السيارات، من السهل تقييمها في نفس الوقت فإن الزبون يقوم ببحث عالي المستوى على خصائصها؛
- المجموعة الثانية هو خليط من السلعة المادية والخدمات مثل الشحن جوا أو برا (تقييم الزبون لها يعتمد على التجربة والخبرة السابقة لخصائصها)؛
- المجموعة الثالثة وهي منتجات (خدمات بحتة)، مثل التعليم، العمليات الجراحية المعتمدة، فإن هناك صعوبة في تقييمها ويكون أساس هذا التقييم الإعتدال و المصداقية العالية بخصائصها والأفراد الفائمين على تقييمها.

#### خامسا: تصنيف حسب عناصر الملموسية واللاملموسية

تصنف المنتجات وفقا للعناصر المتعلقة بخاصية الملموسة أو عدمها، لذلك فإن هذه المنتجات تدرج وفقا لهذه الخاصية من ملموسية عالية (سلع مادية) أو عدم الملموسية العالية (الخدمات)، لقد قدم كل من (Loveloch et wirtz,2004,p11) و (teiham et bilmer ,2000,p5) عرضا لأنواع المنتجات وفقا لعناصر ملموسية وعدم ملموسية المنتجات (السلع والخدمات)، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): تصنيف المنتجات حسب خاصية الملموسية و اللاملموسية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2000 ص 212 .

## سادسا: تصنيفات أخرى للخدمات

بسبب التداخل والتنوع الذي تم إستعراضه فيما بين الخدمات والسلع المادية، فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمات يمكن أن يتاح من خلال استعراض التصنيفات للخدمات حيث يشير إلى بعض التساؤلات التي يمكن أن تساعد في تصنيف الخدمات:

- ما هي طبيعة الخدمة المؤداة؟؛

- ما نوع العلاقة التي تربط بين منظمات الخدمة وزبائنها؟؛

- ما هي طبيعة الطلب والتجهيز في مجال الخدمات؟؛

- كيف تسلم الخدمة إلى الراغب بالإستفادة منها؟؛

حيث إن الإجابة على هذه التساؤلات تعطي حلا مرضيا للتساؤل الغامض في مجال الخدمات ( ماذا يشتري الزبون عندما يطلب الخدمة)؟.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تصنيف الخدمات إلى ما يأتي:

من حيث الإعتمادية: حيث تتنوع على أساس إما اعتمادها على المعدات (مثل غسالات السيارات الآلية) أو اعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبائيك).

كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من قبل المتحرفين.

2- من حيث تواجد (حضور) الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية) بينما لا تتطلب خدمات أخرى وجود (حضور) الزبون (مثل تصليح السيارات).

3- من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية) أو (حاجة للأعمال، خدمات تجارية، خدمات أعمال) كالأطباء يصفون تسعيرة الفحوصات الجسمية للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات (منتسبي الشركات)، كما أن شركات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

4- من حيث أهداف مجهزي الخدمة: حيث يختلف مجهزوا الخدمات في أهدافهم (الربحية واللاربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة أو العامة) فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى خيري خاص (الربحية لا تعتبر من أهدافه الأساسية).<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: تصميم الخدمة

يشكل تصميم الخدمات النقطة الفارقة التي تحدد ما إذا كان الزبائن سيعودون إلى استخدام منتجك أو خدمتك، ويمتد هذا إلى ما هو أبعد من التحسين التقليدي لتجزئة المستخدم، ويتعلق بمعالجة كل نقطة يمكن أن يتعرض لها الزبائن من الواجهات الإنسانية والرقمية إلى البنى التحتية ورسائل الإتصال، إذا أرادت الشركة أن تواكب التطورات وتتفوق على المنافسين، فعليها أن تتصالح مع الواقع بأن سلوك الزبائن قد تغير، وسيغير مستقبلاً، مع ظهور قنوات جديدة، ولا بد من إعادة التفكير في طرائق إيصال الخدمات لإستيعاب نماذج تجارية جديدة، ليس من الصعب إرضاء المستهلكين، فهم لا يريدون إلا أن توفى الوعود التي قطعت لهم.<sup>(2)</sup>

### المطلب الرابع: طرق تقديم الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فان تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التميز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة:<sup>(3)</sup>

**1- طريقة الخدمة الباردة:** وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بموافق وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون لذلك فهي تتميز:

أ- الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

<sup>(1)</sup> محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2010 ، ص ص 27-34 .

<sup>(2)</sup> [www.news.arabnet.net/ar/all-you-need-to-know-about-service.desing-to-keep-customers-happy](http://www.news.arabnet.net/ar/all-you-need-to-know-about-service.desing-to-keep-customers-happy)

27.02.2018.h.21,30.

<sup>(3)</sup> مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002 ، ص 190 .

- خدمة بطيئة؛

- خدمة غير منظمة وفوضوية؛

- خدمة غير مريحة.

ب- الجانب الشخصي للخدمة:

- غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير مفهومة وغير واضحة؛

- الخدمة تكون فاترة؛

- منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح؛

- غير مرغوبة من طرف الزبون.

**2- طريقة المصنع للخدمة:** وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الإهتمام بالجانب الإحرائي في تقديم الخدمة

وانخفاض أهمية الجانب الشخصي تأخذ الصورة التالية:

أ- من الناحية الإجرائية:

- تأتي في الوقت المناسب؛

- وممتاسقة؛

- وبعيدة عن الفرض.

ب- الجانب الشخصي:

- غير شفافة؛

- منخفضة؛

- وغير مرغوبة من طرف الزبون.

**3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة :** وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم

الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية:"

أ- الجانب الإجرائي:

- الخدمة بطيئة؛
- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع؛
- الخدمة غير منتظمة.

ب- الجانب الشخصي:

- خدمة تتسع بالود والمحبة في التقديم؛
- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة؛
- طرق تقديم الخدمة بارعة.

**4- طريقة جودة خدمة الزبون:** وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي، وتعتمد أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبون لذا فهي تأخذ الصورة التالية:

أ- الجانب الإجرائي:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب؛
- الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة؛
- الخدمة المقدمة موحدة لجميع الزبائن.

ب- الجانب الشخصي:

- المعاملة الشخصية تتميز بالواد والمحبة في التقديم؛
- طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر؛
- طريقة تقديم الخدمة البارعة؛
- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبون.

## المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

لقد حظيت قضية الجودة خاصة في الخدمات في السنوات الأخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات، وأصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف تخصصاتها من أجل التنافس في تقديم أرقى الخدمات لضمان بقاءها واستمرارها.

### المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها

#### أولاً: تعريف الجودة

هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة ومتطلبات المستهلك.<sup>(1)</sup>

وعرفها **L.A.V.Feignbaun** بأنها ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.<sup>(2)</sup>

تعريف المنظمة الدولية للمواصفات **ISO**: الجودة مجموعة المضاعفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>(3)</sup>

يعرف "جوزيف جوران" ( أخصائي أمريكي في الإحصاء والإدارة) والجمعية الفرنسية لمعايير الجودة على التوالي كما يلي: "الجودة هي الملائمة للاستخدام"<sup>(4)</sup>، الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية.

(1) محمد عبد الفتاح المصرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 197 .

(2) محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 20 .

(3) فتحي أحمد يحي العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص 27 .

(4) فريد بلخير كولتر ، أمال كحيلة ، الجودة وأنظمة الايزو ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 13 .

## ثانيا: أهمية الجودة

تدل نتائج العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة تعتبر أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمائية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ففي الدراسة الشهيرة التي قام بها (Kalin, 1993) بخصوص أهم الفوائد التي يمكن ان تحققها المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة، أكدت النتائج أهمية الجودة في زيادة الإنتاجية، التقليل من البيروقراطية، تخفيض التكلفة فضلا عن مساعدة الدولة في حماية إقتصادها وكسب تأييد الرأي العام، وزيادة الكفاءة وكسب تأييد القطاع الخاص. كذلك في دراستهم الواسعة، (Krauvchuk Leighton , 1993) والتي شملت 50 جهاز حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الأجهزة أسفرت النتائج عن أن الفوائد المترتبة على تطبيقها مترتبة حسب أهميتها تتمثل في تحسين الإنتاجية، الوفاء باحتياجات المتعاملين وتخفيض النفقات المالية.

ولقد عكست نتائج الدراسات الميدانية التي قام ( Doherty ,1993 ) في مجال الخدمات التعليمية أن التزام جامعة Wolverhampton في المملكة المتحدة بعوامل الجودة الشاملة ومعايير المواصفات 9000 JSO جعلها افضل جامعة للتعليم المالي في المملكة المتحدة.

وفي دراسة أخرى قام بها كل من ( Barnes و Pik , 1996 ) في قطاع الخدمات الهندسية اتضح أن الإهتمام بجودة الخدمة يؤدي إلى تخفيض عدد الشكاوى، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة النصيب السوقي، تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل، زيادة رضا العملاء، زيادة الكفاءة وتقليل التكلفة، زيادة الربحية، جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب اكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق ( Hyden , 1992 ).

كذلك في الدراسة التي أعدها (Caunte etal , 1992) عن مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء مقدمي الخدمة في قطاع الخدمات الصحية، اوضحت النتائج أن الأفراد الذين شاركوا في برامج تدريبية عن الجودة كانوا أكثر رضا عن وظائفهم، فضلا عن وجود اتجاهات إيجابية لديهم بخصوص المناخ التنظيمي وأكثر اقتناعا بمبادئ الجودة الشاملة، وكل هذه الاتجاهات تؤول بشكل إيجابي على تمييز أدائهم في الواقع العملي.

وفي نفس الإتجاه أسفرت الدراسة التي قام بتطبيقها (Baldwin, 1994) في بعض المستشفيات غير الهادفة للربح أن الإهتمام ببرامج تحسين الجودة قد ساهم في تخفيض معدل دوران العمالة إلى أقل من 4... (كان المعدل السابق يتراوح بين 15.. و 20.. قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

وفي دراسة لاحقة اعدھا كل من (Spagnola , 1993) في القطاع المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن أي تحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل التكلفة، كسب ولاء العميل وتحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات المصرفية.

ولقد عكست الدراسة التي قام بها (Chalk,1994) لقياس جودة الخدمة بشركة Eastman kodak أن تبني برامج تحسين الجودة في الشركة قد ساعدها على تقليل تكلفة أداء العمليات، تقديم خدمة متميزة، تحقيق رضا العملاء، فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وتؤكد نتائج دراسات عديدة أخرى أن تبني استراتيجية فعالة للجودة يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الخدمية والإنتاجية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الجودة

- كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد او الجوانب التي تحدد مستوى الجودة.<sup>(2)</sup>

\* الأبعاد: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛

\* المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛

\* المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛

\* الإعتدالية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛

\* الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع ( حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق )؛

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، مصر ، (2005-2006) ، ص ص 43- 45 .

<sup>(2)</sup> محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 22 .



\* **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ( ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح )؛

\* **الإستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل؛

\* **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية؛

\* **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق؛

- أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin 1984، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة، والجدول التالي يوضح أهم ابعاد الجودة حسب Carvin: (1)

الجدول رقم (1-1): يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة: مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي.
المعولية	احتمالية إستمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته....
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.

المصدر: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 37.

(1) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 37.

### المطلب الثالث: أهداف الجودة

هنالك نوعان من أهداف الجودة هما: (1)

#### أولاً: أهداف تخدم ضبط الجودة

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بخصائص مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

#### ثانياً: أهداف تحسين الجودة

وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

-أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛

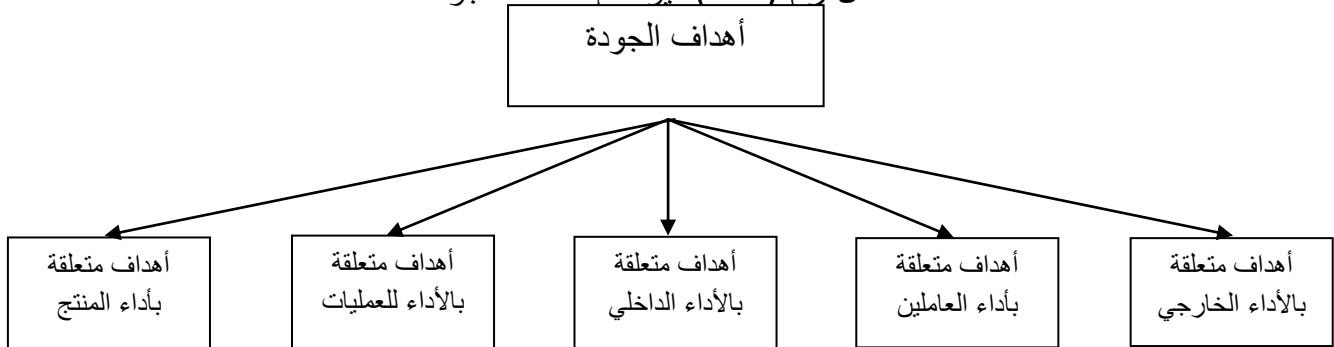
-أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛

-أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛

-أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

-أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (1-5): يوضح أهداف الجودة .



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006، ص ص 38 ، 39.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 38-

## المطلب الرابع: محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها

### أولاً: محددات الجودة

إذا ما أدرنا تعدد المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق، وهذا الأمر يتطلب العمل على تحقيق الجودة في كل مرحلة من هذه المراحل، فإن طبيعة الجودة المطلوبة تختلف وفقاً لهذه المراحل، ويمكن استخدام ثلاث معاني أو محددات للجودة:

**1- جودة التصميم:** تتكون جودة التصميم من مجموعة من الخصائص والمواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقاً لأذواق ومتطلبات العملاء، والأخذ في الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية، جودة التصميم للمؤسسة واعتبارات التكاليف على النحو التالي: (1)

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

- تخطيط وتطوير التصميم، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقاً لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم؛

- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكمية، تعليمات وطرق التصنيع.

**2- جودة المطابقة (الإنتاج):** هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، كما تعتمد أيضاً على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها، فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية، كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

(1) محمد عبد الفتاح المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 269-270.

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين: (1)

إمكانية الجهاز الإنتاجية في إنتاج السلعة وفقا للمواصفات المطلوبة.

إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الإنحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

**3- جودة الأداء (الإعتمادية):** وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه، وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة تصميم التي يتم تحديده، كما تعرف جودة الأداء أو درجة الإعتمادية بأنها: "احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية"، وتتطوي جودة الأداء على أربع عوامل: (2)

- إمكانية تعطل المنتج لن تظهر إلا خلال فترة معينة.

- الإستخدامات التي صمم المنتج من أجلها.

- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفايته التصميمية.

- الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.

### ثانيا: شروط تطبيق الجودة

- إلزام الإدارة العليا وقيادتها لجهود التطبيق.

- شمول المدخل لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية.

- الإستمرارية في التحسين المنتظم في الجودة. (3)

(1) سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الشاملة والايزو ، مكتبة الإشعاع ، الاسكندرية ، 2000، ص 09 .

(2) حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية (الايزو) ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006، ص 78 .

(3) جمال الدين لعويصات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 14 .

## المبحث الثالث: مدخل إلى الخدمة المصرفية

لقد زاد الإهتمام في الوقت الحاضر بالخدمات إذ أصبحت عملية تقديمها بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص من ضروريات الحياة اليومية للأفراد، وذلك نتيجة التعقيدات والصعوبات الحاصلة في الحياة العامة لهم وفي البيئة المحيطة بهم وإن الخدمات المقدمة يمكن أن تكون عنصراً أساسياً في العرض الكلي.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

#### أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

- لا يختلف مفهوم الخدمة المصرفية كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث أنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها، وهي عبارة عن أنشطة عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بثلاث خدمات رئيسية وهي: الإيداع الائتمان والإستثمار.

- ومن الجانب التسويقي فإن الخدمة المصرفية تعرف بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون، المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير ملموسة على العناصر الملموسة التي تدرك من قبل أفراد ومؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدراً ربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.

ومن هنا يمكن ملاحظة أن الخدمة المصرفية تتميز بأن المضمون المنفعي لديها يتجسد في بعدين أساسيين هما:

**1- البعد المنفعي:** ويختلف من مستفيد لآخر وذلك لاختلاف حاجاتهم ورغباتهم إضافة إلى عدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق ، وإنما تعتمد عملية التقييم على مستوى الإشباع ورضا العميل.

**2- البعد السماتي:** فيتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة.<sup>(1)</sup>

(1) رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمة المصرفية دراسة حالة وكالة - 748- بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسويق، 2008-2009، ص 36.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: " مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة المدركة من قبل الافراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية والتي تمثل مصدر لربحية المصرف من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية

لا تخرج هذه الخصائص عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، وبعناصرها المعروفة، ولكن الذي يلاحظ ولأهمية هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة وشمولية كافية للعديد من الجوانب والخصائص هي:<sup>(2)</sup>

**1- عدم الملموسية:** الخدمات المصرفية وثقة المصرف ليست من الممكن الحكم عليها للمشتري ، كذلك اللمس ، التجربة ،تم مشاهدة سماتها من مكان ، او حملها من المصرف لتسويقها.

**2- التلازم:** لأن الإنتاج والإستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، حيث أن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية، هذا يعني أن الخدمة ملائمة في المكان والزمان الصحيحين، وهذا يعني ضمناً أيضاً أن البيع المباشر هو الأكثر ملائمة للقناة التوزيعية ولكن سنرى لاحقاً أن الطريق الوحيد للتغلب على عامل التزامن هو استخدام بطاقات الإئتمان التي بواسطتها تنقل بشكل أكثر سلاسة.

**3- التكيف العالي لنظام التسويق:** عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظراً لطبيعة الخدمات وأهميتها.

**4- نقص التماثل الخاص (Lok of sepecial Identity):** خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيراً، لذا يجب على المصارف ان تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

<sup>(1)</sup> مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، الطبعة الأولى، دار تسليم للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 72.

<sup>(2)</sup> د.تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 32-33.

**5- التغيرات (التمايز) أو المدى الواسع:** المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خدمة خاصة لزبون صناعي مثلا وفي الجهة الأخرى تقدم خدمة لزبون فردي عادي.

**6- التشتت الجغرافي:** امتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذي حجم مجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة والملاقاة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية، وبناء عليه فإن الخدمات والترويج يجب أن يكون ذات تطبيق واسع.

**7- الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.

**8- تقلبات الطلب:** قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمات لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو بطاقات الإئتمان أو قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.

**9- المسؤولية الائتمانية:** إن أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى.

**10- كثافة العمل:** يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عالية، الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، ويؤثر في سعر المنتجات وفي الواقع الخدمة الشخصية مقابل الأمانة مسألة مهمة في الخدمات المصرفية، وإن الخدمة الشخصية عالية الكلفة، وهي مهمة لتعزيز ملائمة الخدمة للزبون، والخدمات المصرفية مقابل ذلك تزيد من استخدامها للتكنولوجيا.

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

تصنف الخدمات المصرفية حسب استعمالها من طرف العميل إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup>

**أولاً: خدمات مصرفية ميسرة (ملائمة):** كالحسابات الجارية والتوفير.

**ثانياً: خدمات تسويقية معمرة:** كالقروض بمختلف أنواعها.

<sup>(1)</sup> ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1994 ، ص 67 .

**ثالثاً: خدمات مصرفية خاصة:** يستخدمها العميل لأغراض ومنافع ذاتية كالتمويل العقاري.

إن عملية تصنيف الخدمات المصرفية عملية تنظيمية يعود إلى البنك طريقة تبويبها وتشكيلها حسب ما يقدمه، ويحاول تطويره أو إبداعه ومن هنا تظهر عدة تقنيات تستعملها البنوك النشطة والتي تبحث عن تحقيق مكانة في السوق بواسطة أدوات التسويق قبل العمليات التجارية وبعتماد مبدأ "الجودة هي أول منتج بنكي" نذكر ما يسمى منها:

– الخدمات الدفاعية عن المنتجات البنكية: إن اكتشافات احتياجات جديدة لمجموعة العملاء من قبل الهيئات الحكومية أو البنوك أدى إلى إنشاء مجموعة من الخدمات تحتفظ بالعميل القديم وتلبي احتياجات العميل الجدي؛

– استعمال خدمات الآخرين: يسمح الميدان المصرفي باستعمال خدمات، أفكار المؤسسات المالية الأخرى سواء البنكية منها أو غير البنكية كالتأمينات؛

– إبداع منتجات بنكية خالصة جديدة لتلبية احتياجات العملاء الفعلية والحالية؛

– إبداع خدمات جديدة للإعانة، الإعلام والإستشارة.

نظريا تقدم البنوك لعملائها الأفراد والمؤسسات نفس الخدمة التي تعرضها فروعها، ولقد أصبح النظام المصرفي يعرف في الآونة الأخيرة بتضافر الجهود وتدخلات الهيئات التشريعية والدولية، أنواعها جديدة من الخدمات المصرفية مرتبطة كثيرا بالتطور التكنولوجي وما يقدمه للبنوك وعملائها من تسهيلات.

كما تتضمن بعض النشاطات المصرفية نذكر منها:

– بطاقة الدفع الإلكتروني، خدمة الصراف الآلي، بطاقة الشيكات، نظام التحويل الإلكتروني، الخدمات الهاتفية والبطاقات البنكية؛

– صناديق الإستثمار، شهادات الإيداع والإدخار، إدارة حسابات المودع وأمناء الإستثمار؛

– خدمات السفر والتأمين.



### المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

يتكون المزيج التسويقي للخدمة المصرفية من سبعة عناصر وهي:<sup>(1)</sup>

**أولاً: الخدمة (المنتج):** تتطلب الخدمة المصرفية من المصرف أن يعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة مثل مدى أو نطاق الخدمات المصرفية، وجودة وتميز هذه الخدمات، ومستوى الخدمة المصرفية المقدمة، كما ينبغي على المصرف إيلاء الاهتمام بجوانب أخرى مهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، و ضمانات الخدمة وخدمة ما بعد بيع الخدمة.

قد يتباين المزيج المصرفي بشكل كبير، اعتماداً على نطاق الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الكبيرة قياساً إلى تلك التي تقدمها المصارف الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو النشاط.

وبما أن رضا الزبون هو الغاية الأهم لدى المؤسسات المصرفية، فقد اعتبر كل من Neilson , chadha أن تطابق مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة مع احتياجات الزبون تحقق هذه الغاية.

**ثانياً: السعر (الفائدة):** تتضمن الاعتبارات المتعلقة بالفائدة، مستويات الفوائد والحسومات والعمولات وشروط الدفع والإئتمان، وقد تلعب الفائدة دوراً مهماً في تمييز خدمة مصرفية عن أخرى. وتغير المصارف من استراتيجياتها التسعيرية اعتماداً على نوعية الزبائن، فعندما يكون لدى الزبون الإستعداد إلى التحول من مصرف إلى آخر نتيجة رفع الأسعار، تؤثر المصارف في هذه الحالة إبقاء أسعارها على حالها دون تغيير

**ثالثاً: التوزيع (المكان):** يعد موقع المصرف وكيفية الوصول إليه من العوامل المهمة في تسويق الخدمات المصرفية، فلا تختص كيفية الوصول إلى المصرف فقط بعملية الوصول المادي، وإمن تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى مثل استخدام التلفون والإنترنت.

وعليه، فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة المصرفية، مع الأخذ بعين الاعتبار العادات الشرائية للزبائن، فضلاً عن أن الزبون يختار القناة التي تحقق له الملائمة، وتحقق له المنفعة الأعلى، وتستخدم المصارف عادة القنوات المباشرة للتوزيع وتقوم بتقديم الخدمات مباشرة إلى العميل، ونادراً ما تلجأ المصارف إلى قنوات التوزيع غير المباشرة والإستعانة بأحد الوسطاء أو الوكلاء لتوصيل الخدمة المصرفية عوضاً عنها.

(1) أحمد محمود الزامل، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 117-

**رابعاً : الترويج:** يعرف Kotler (2007) الترويج بأنه النشاطات التي تتضمن أولاً تعريف الزبون بالمنتج، ومن ثم إقناعه بشرائه، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات التسويق تمثل المزيج الترويجي ومنها البيع الشخصي والعلاقات العامة.

وتتبنى المنظمات عادة إحدى الاستراتيجيتين في استخدام مزيجها الترويجي، إما السحب، أو الدفع، حيث تتصوي الإستراتيجية الأولى على توجيه عناصر المزيج الترويجي نحو الزبون النهائي لتشجيعه على الحصول على الخدمة، وأكثر هذه العناصر استخداماً الإعلانات، فعلى سبيل المثال تتفق شركة فورد 2،2 بليون دولار سنوياً على حملات الترويج.

أما استراتيجية الدفع فإنها تعتمد على دفع الخدمة من خلال قنوات التوزيع المختلفة نحو الزبون النهائي، وتستخدم المنظمات عادة البيع الشخصي لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج الترويجي للمصارف ففي الوقت الذي لا يكثرث به المستهلك للفتاة التي أوصلت له السلعة إلى السوق يهتم بدرجة الثقة، وبصورة وسمعة المصرف الذي سيقدم له الخدمات التي سيحتاجها.

وبالرغم من أن المصارف تستخدم وسائل الترويج التقليدية من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات ، والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، تحتاج في الوقت ذاته إلى تضمين مزيج الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل: الناس، والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة المصرفية.

**خامساً: الناس:** يضمه (Borden) في نموذج التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس تحت تسمية البيع الشخصي، وقد فشل (Borden) في تضمين جانبين مهمين من عناصر (الناس) ، وهذان الجانبان هما:

- يشكل الناس الذين يؤدون دوراً انتاجياً أو تشغيلياً في المصارف جزءاً مهماً من الخدمة المصرفية، بل يساهمون في انتاج هذه الخدمة، مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع، ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من المصارف ان الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة وأدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة.

تعد طريقة انجاز الخدمة أو أسلوب أداءها أمراً حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة المصرفية، تماماً كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي وأن الدور الحيوي الذي يلعبه العاملون في المصارف خصوصاً في عمليات الإتصال الشخصي العادي يعني ان على إدارة المصرف أن تعير اهتماماً خاصاً لقضايا مثل: اختيار العامل وتدريبهم

وحفزهم، وكما يؤكد (Davidson) فإن " السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الإتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة " وقد اعتبر كل من (Neilson et Chadla) الأفراد وطريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن، وشجاعتهم في حل المشكلات، وإخلاصهم بالعمل ميزة تنافسية مستدامة، لأنها ترتبط بالجوانب والقدرات الشخصية لمقدمي الخدمة، وهي من الغموض بحيث لا يمكن تقليدها بسهولة، ولتحقيق ذلك بالإضافة إلى استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة والتدريب والتطوير المستمرين، والتعزيز المتواصل للثقافة المنظمة السائدة بأهمية عميل المصرف، فإن العمل ضمن مبدأ التماثل قدر الإمكان ما بين العميل ومقدم الخدمة من حيث نمط الحياة، والمستوى الاجتماعي والمستوى التعليمي ... إلخ يقرب العميل من مقدم الخدمة ويعزز من تربيته بالمصرف.

- تعد العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم في غاية الأهمية في قطاع المصارف، لأن إدراكات العميل حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل العملاء الآخرين، فسلوك الأكثرية الساحقة من كبار عملاء المصرف قد يؤثر على شكل وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المصارف في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين العملاء، وبالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات .

**سادسا : الدليل المادي:** لا يوجد سوى القليل من الخدمات المصرفية التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية التبادل في السوق، فمكونات الدليل المادي مثل البيئة المادية ( الأثاث، اللون، الديكور والإضاءة ) والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة ( الصراف الآلي، آلات عد وتدقيق النقد )، وأشياء ملموسة أخرى مثل ( أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمنحها المصارف لهم ) تعتبر عنصرا من عناصر المزيج التسويقي، ويشير كل من (Greenland et Mcgoldrick , 2005) إلى أن الدليل المادي من الأهمية بحيث يؤثر على رضا الزبون عن المصرف والخدمات المقدمة فيه، وله من الانعكاسات النفسية الإيجابية التي تحسن من الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبون. ويمكن تقسيم الدليل المادي إلى أربعة أبعاد يحتوي كل منها على عدد من عناصر الدليل المادي:

1- **العوامل المادية:** وتشمل: (الإضاءة والألوان المستخدمة والموسيقى وتوفر المكيفات ووسائل الراحة وغيرها).

2- **المؤثرات العاطفية:** وتشمل: (توفر النباتات والصور والرسومات والمساحة المتاحة والخصوصية).

**3- ميسرات الإستخدام:** تتضمن عوامل تتعلق بالمعلومات المتوفرة ، وعوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل الزي الرسمي، أو الهدام، وعوامل خارجية تقع خارج المبنى مثل المدخل جنباً إلى جنب مع العوامل الداخلية.

**4- ميسرات تقديم الخدمة:** مثل المكاتب وطاولات الموظفين وما تحتويه من تجهيزات، والمساحة المتاحة للكتابة، والأفلام المستخدمة، وغيرها.

**سابعاً : عملية تقديم الخدمة:** تعد الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية حاسمة بالنسبة للمصارف، وتضم عملية تقديم الخدمة المصرفية أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، كما تشمل هذه العملية على نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل: المكتبة وتدفق النشاطات، حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للعاملين في المصرف وكيفية توجيه العملاء وحفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية . وقد تمتد إلى درجة الاستجابة بكفاءة وفعالية للشكاوى المقدمة من قبل الزبائن، وإبقاءهم على اضطلاع بأي تغيرات على إجراءات وطرق العمل التي يقوم بها المصرف، و إظهار استجابة سريعة لرغبات الزبائن في الحصول على خدمات جديدة أو تعديل مواصفات الخدمات القائمة (Neilson et Chadla).

#### المطلب الرابع: المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية

إن العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية:<sup>(1)</sup>

**أولاً : المؤثرات الخارجية:** ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- قوة المنافسين ونشاطهم .
- التنبؤات الاقتصادية والظروف المستقبلية.
- المناخ التجاري العام.
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة المصرف على اتخاذ القرارات ومن ثم تؤثر بشكل غير مباشر في الخدمات المصرفية المقدمة.

<sup>(1)</sup> طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق حالة القرض الشعبي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 23، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص ص 49- 50.

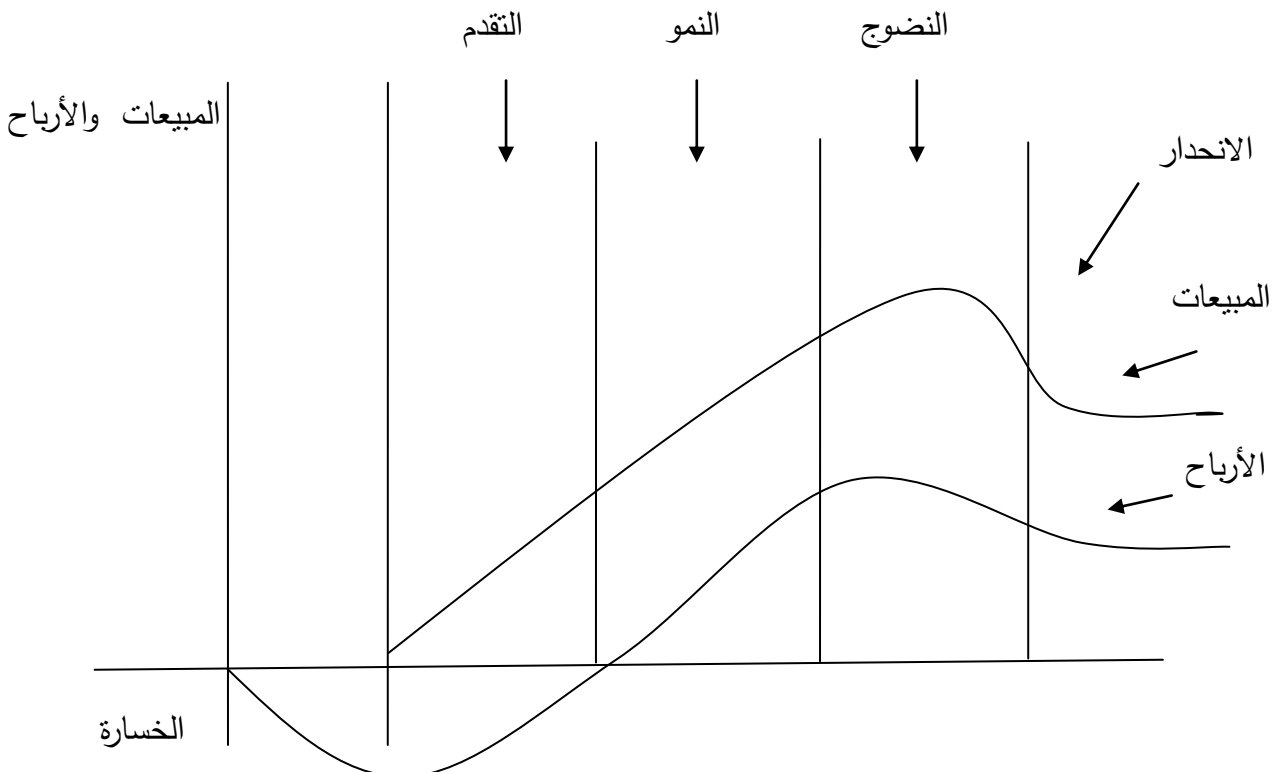
**ثانياً: المؤثرات الداخلية:** وتشمل هذه المؤثرات ما يلي:

- قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها، وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فمن دون المعلومات عن الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تتجح سياسة الخدمات المصرفية في المصارف.
- مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه.
- عند وضع سياسة تقديم الخدمات المصرفية يجب أن يأخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك ، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي.
- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك بتحقيق رغبات العملاء.

### المطلب الخامس: دورة حياة الخدمة المصرفية

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج: التقديم، النمو، النضوج، الانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها . فليس كل استراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة. والشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة:

الشكل رقم (1-6): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: محمد عبده حافظ ، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009، ص 66.

**او لا- مرحلة التقديم Introduction Stage**

يقال ان الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة قبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة.

وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق جيد ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستفيدين.

وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم.

وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق الآتية:

1 - قلة المنافسين أو انعدامهم.

2 - انخفاض هامش الربح.

3 - تدفق نقدي سلبي.

4 - عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديها.

5 - انخفاض المبيعات.

**ثانيا- مرحلة النمو Growth Stage**

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة إلى مستوى حيث تظهر النفقات النقدية الإيجابية ، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عنه ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى أرباح كبيرة وبسبب هذه الأرباح الكبيرة يزداد عدد الشركات التي تدخل مجال تقديم هذه الخدمة مما يؤدي إلى زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى أرباح كثيرة وبسبب هذه الأرباح الكبيرة يزداد عدد الشركات التي تدخل مجال تقديم هذه الخدمة مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة ، ولكي تحافظ المنظمات الخدمية على مستوى أعمالها يجب ان تقوم بتطوير ميزة داعمة. وتتماز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- 1 - نمو سريع في الأعمال.
- 2 - تدفقات نقدية إيجابية.
- 3 - أرباح عالية.
- 4 - إزدياد المنافسة.
- 5 - إزدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة.
- 6 - تطوير الحصة السوقية الحالية.
- 7 - البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

### ثالثاً- مرحلة النضوج Maturity Stage

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط ببطيء وتزداد حدة المنافسة لذلك تعمل المنظمات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة ارباحها. وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المنظمات ذات المستوى المنخفض مما يطررها إلى اتباع استراتيجية اخرى. وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة . وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- 1 - استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.
  - 2 - امتداد المنافسة.
  - 3 - خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.
- لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

**رابعاً- مرحلة الإنحدار Déclin Stage**

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات ويعود سبب انخفاضه إلى ظهور خدمات جديدة ذات تقنية جديدة.

وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1 - انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

2 - انخفاض حدة المنافسة.

3 - تناقص الأرباح.

4 - انخفاض رأس المال.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> محمد عبده حافظ ، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009، ص ص 66-68.



## المبحث الرابع: جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمات كحل أو كإجابة تضعها منظمة الأعمال المصرفية للرد على احتياجات العميل و إرضائه، وقد اهتم العديد من المتخصصين بهذا الموضوع وكان لهم الفضل في تطوير الكثير من المقاولات والتقنيات والأساليب الإدارية والتنظيمية التي تهتم بإيضاح العناصر المسؤولة عن الجودة .

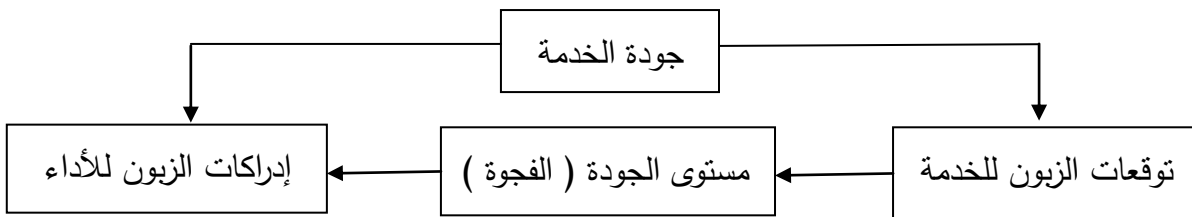
### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين ، ففي بعض الأحيان قد يكون هذا التعبير واسعاً للغاية بحيث يصبح لاعمى له ويكون من الصعب وضعه موضع التطبيق، وفي بعض المواقف الأخرى فإن بعض الأفراد يضعون تعريفاً مفصلاً للجودة والذي يكون ملائماً لبعض الخدمات ولكنه من الصعب أن يتم تعميمه على كافة الخدمات.

وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Quality Service من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية، وتتمثل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة " وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل رقم (07)

الشكل رقم (1-7): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص337.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي:

- الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبق عنها.

- الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

- الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

يمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية:

- مجموعة التعريفات التي تحاول أن تركز على جودة الخدمة وتحتوي في طياتها على طبيعة الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة.

- مجموعة التعريفات التي قامت بالتركيز على عملية أداء الخدمة ذاتها، فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها مدى وجود فجوات بين المنظمة وبين جمهورها وتسعى المنظمات دائما إلى تحقيق الجودة وإغلاق هذه الفجوات.

- مجموعة التعريفات الموجهة للزبون سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح ويركز التعريف بشكل عام على أن الهدف النهائي هو أن تعمل المنظمة على إسعاد الزبون.

ويتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف مسبقا على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات هي:

- البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العمل والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

- البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون.

- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

ويرى ستيوارت والش أن جودة الخدمات لا بد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع ، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك.

والخلاصة إن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو هدم رضاه، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين المتخصصين في مجال الجودة مثل (parassuraman) وزملائه (Cronin و Taylor) وآخرين غيرهم.<sup>(1)</sup>

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها " مجموع كلي للمزايا أو الخصائص التي تؤثر في قدرة الخدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: أهمية جودة الخدمة المصرفية

- نمو مجال الخدمة: إذا تزايدت أعداد البنوك التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت مضى.
- ازدياد المنافسة: بقاء البنوك يعتمد على حصولها على القدر الكاف من المنافسة فإن توفر جودة الخدمة في الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية .
- الفهم الأكبر للعملاء : أن تتم معاملاتهم بصورة جيدة .
- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت البنوك تحرص على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها وهذا يعني أن البنوك يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب عملاء جدد ولكنه يجب عليها الحفاظ على العملاء الموجودين لديها، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> قاسم نيف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 90-

.91

<sup>(2)</sup> محمد عبد الوهخاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص 14.

<sup>(3)</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 151.

## المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

وفقا لنموذج SERVQUAL فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمات المصرفية هي: الإعتماضية، الإستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسة.

وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية:

**أولا - الإعتماضية:** وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك بما 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.

**ثانيا: الإستجابة:** وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والإستجابة الفورية لطلب العميل.

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

**رابعا: التعاطف:** وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، والأهتمام الفردي بالعميل ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والإستشارة والتوجيه اللازمة.

**خامسا: الملموسة:** وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدأ بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، العدد 3، ديسمبر 2005، ص ص 256-257 .

### المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات

توصل الباحثون إلى تحديد نمو دجين لتقييم الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها، وإن النمو دجين يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدركة من قبل العملاء. ويمكن شرح النموذجين كما يلي: (1)

#### أولاً-النموذج الأول: نموذج الفجوات التقليدي

قدم هذا النموذج من (Parasuraman) في الثمانينات من القرن العشرين وأطلق عليه نموذج الفجوات، أو \* (Servqual) ويستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها، ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات هي:

- 1- الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة . فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستمرون في تقديم ذلك في حين ان العملاء قد يتوقعون شيئا مختلفا تماما؛
- 2- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتعني فقدان الخدمة خصائصها اثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني؛
- 3- الفجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها وتعني عدم القدرة على إنجاز الخدمة؛
- 4- الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، وتتمثل في التباين بالوعدو المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية والأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق ما بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية؛
- 5- الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، تحدث الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فإن الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلا لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية؛

(1) نعيم عبد الكريم الطراونة ، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردن) ، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011 ، ص ص 24-26. \* (SERVQUAL) يقصد بها جودة الخدمة؛ وهي ناتجة عن مزج عبارتي (SERVICE) التي تعني الخدمة؛ و (QUALITY) تعني الجودة.

## ثانياً-النموذج الثاني: نموذج الفجوات المطور

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهرياً على النموذج السابق، ويعرف هذا النموذج باسم \* (Servperf) وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gromin).

وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلاً من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي:

1- فجوة المعرفة (the know ledge): 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 تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

3- فجوة التسليم ( The Deliyery Gap ) :تمثل الإختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لتجهيز الخدمة ضمن هذه المعايير.

4- فجوة الإتصالات الداخلية (Internal Communication) : تمثل الإختلاف ما بين إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقد المجهزون حول الخدمات الفعلية .

5- فجوة الإدراك ( The perceptuon Gap ) تمثل الإختلاف بين ما يتسلم فعلاً وما يدركه الزبائن وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقديم نوعية الخدمة بدقة.

6- فجوة التفسير ( Interperatation ) :وتمثل الإختلاف بين الوعود من قبل المجهزين قبل تسليم الخدمة وإدراك الزبائن لها .

7- فجوة الخدمة (The service Gap) وتمثل الإختلاف بين ما يتوقع ان يحصل عليه العملاء وإدراكهم للخدمة المستلمة .

**المطلب الرابع: تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها**

**أولاً: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية**

\* (Servperf) يقصد بها خدمة الأداء، وهي ناتجة عن مزج عبارتي (SERVICE) التي تعني الخدمة، و(PERFORMANCE) والتي تعني الأداء.

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية تجاوب إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق وبالتالي فإن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لابد ان تتم في إطار استراتيجية شاملة.

يعني ان ابتكار أي خدمة جديدة او تطويرها يجب ان يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتتبع اهمية الإبتكار والتطوير في مجموعة من الإعتبارات أهمها:

- التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطوير ملائما لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك؛

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛

- مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الابداع والتطوير للخدمات المصرفية.

### ثانيا: أساليب تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم في:

#### 1- إضافة خدمات مصرفية جديدة

يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتوزيعها فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات الزبائن.

تتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في:

- البحث عن أفكار مبتكرة؛

- تقليص عدد الأفكار؛

- تقييم هذه الأفكار؛

- تطوير الخدمة، اختيار السوق؛

- تقديم المنتج للسوق.

## 2- إعادة تصميم الخدمة

يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن تماشياً مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

## 3 - تكييف وتوسيع الخدمات المصرفية

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في أقرب وقت وبسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على إستقطاب زبائن جدد وبالتالي لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمات المصرفية

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل:

- 1- العوامل الخارجية: هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن، البنوك، المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة والحكومة.
- 2- العوامل الداخلية: تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى إستعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

(1) لغدور صورية ، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة ، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير فرع التسويق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2008 ، ص ص 94- 95 .



## خلاصة الفصل :

يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة المصرفية تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية متعلق بمدى قدرة البنك على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، كما أن تقييم جودة الخدمة المصرفية يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة، والتي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة، فتقييم الخدمة المصرفية من طرف العملاء وليس من جهة نظر البنك كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة، بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء.

إن تحقيق مستوى جودة الخدمة المصرفية المطلوبة وضمان استمراريتها، يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي يقوم بها البنك، على المستوى الداخلي بتكييف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية، وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء.

**الفصل الثاني: مفاهيم**

**نظرية حول القدرة**

**التنافسية للبنوك.**

**تمهيد:**

إن حدة المنافسة جعلت البنوك تسعى بخطى متسارعة نحو تقديم خدمات متميزة لتحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال تبنيها استراتيجيات تهدف إلى إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم.

وحتى تتمكن البنوك التجارية من تحقيق قدرة تنافسية تضع نصب عينيها جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها كأحد المداخل الأساسية لتنمية وتطوير قدراتها التنافسية.

والتعرف على الأثر الذي تحدثه جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الأسس النظرية للقدرة التنافسية أما المبحث الثاني فقد خصص للحديث عن القدرة التنافسية في البنوك التجارية، وتم التطرق في المبحث الثالث إلى جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

### المبحث الأول: الأسس النظرية للقدرة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين.

### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية: عرفت القدرة التنافسية على أنها المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.<sup>(1)</sup>

- إن مفهوم القدرة التنافسية بشكل عام يتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

\* تكاليف الإنتاج: ويعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية، لارتباطها بتحديد الأسعار النهائية. وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى كلما ارتفعت هذه الأخيرة إلا وانخفضت القدرة التنافسية للمؤسسة أو الدولة؛

\* الجودة والنوعية: تتعزز القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال رفع وتحسين جودتها عن طريق الاهتمام بجودة ونوعية مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العمال ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجهم، وكذلك يتحقق التميز النوعي لمنتج ما من خلال كفاءة نظام التسليم والتوزيع وتوفير الخدمات فيما بعد التوزيع؛

(1) علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104 .  
 (2) علال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي؟ دراسة في تحسين القدرة في ظل اتفاق الشراكة، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أيام 13-14 نوفمبر 2006، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 12 .

\* دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا مهما في زيادة القدرة التنافسية من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح و شفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية الملائمة لمختلف القطاعات الاقتصادية.

**ثانيا: خصائص القدرة التنافسية:** يمكن تلخيص خصائص وصفات القدرة التنافسية على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### المطلب الثاني: أسس تطوير القدرة التنافسية

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية<sup>(2)</sup>:

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج مثلما يصطلح عليها حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 "؛
- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل؛

<sup>(1)</sup> محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الحامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 82 .

<sup>(2)</sup> كمال رزيق وفارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 29-30 أكتوبر 2002 ، ص 105 .

- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛
- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية؛
- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛
- دراسة الأسواق الخارجية: تعبر السوق المحلية سوق محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاه الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛
- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات) إنتاج المعلومات وتداولها وحدثها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الإنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية

من أهم العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للبنوك في العصر الحالي ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة في طريق تقديم وتسويق الخدمات البنكية المقدمة للزبائن؛
- تغيير أو ظهور حاجات جديدة للزبائن تبعاً للتغيرات التكنولوجية بما يؤدي إلى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة، وذلك عبر استقصاء آراء الزبائن أو البعض منهم لتفضيلاتهم الجديدة؛

(1) مصطفى محمد محمود ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 93-94 .

- ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات البنكية، إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن (الأنترنت مثلا) وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة.

### المطلب الرابع: محددات القدرة التنافسية

يمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في:<sup>(1)</sup>

- دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية؛

- تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن القدرة التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها؛

- الجودة النوعية: تتعزز القدرة التنافسية لمؤسسة معينة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها ، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مداخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجهم، ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

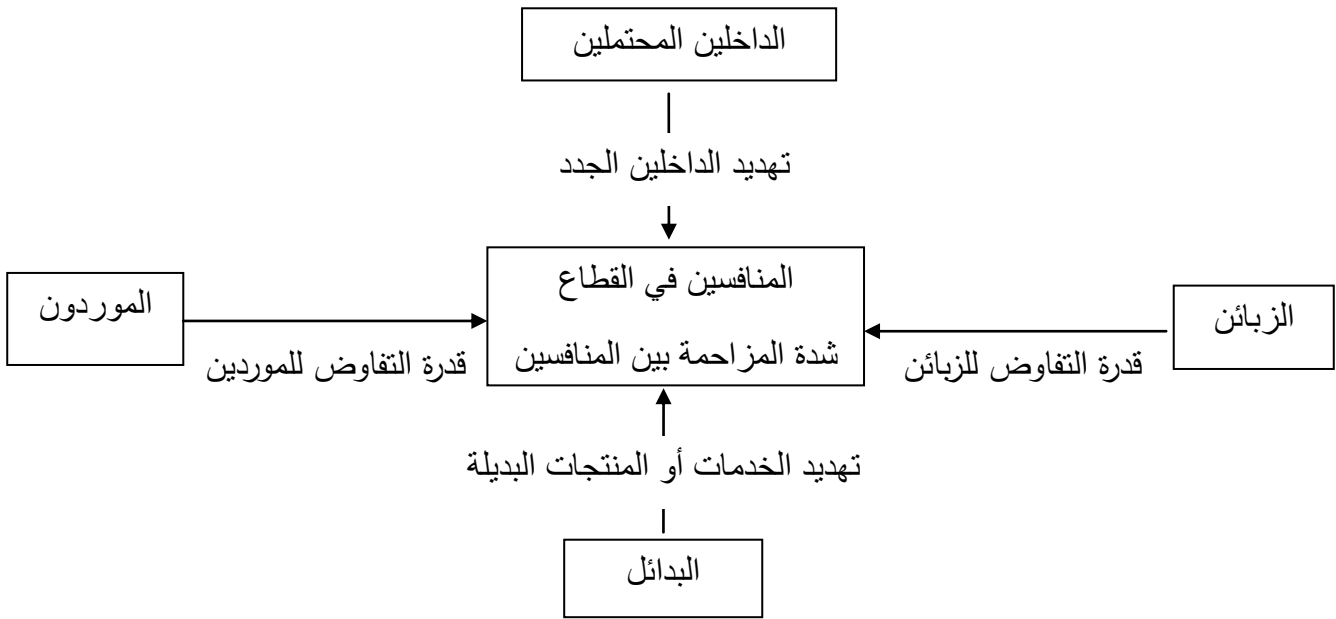
### المطلب الخامس: تحليل قوى التنافس وقياسها

أولاً: تحليل قوى التنافسية: تنشط المؤسسات في البيئة تتميز بالتغيير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوة التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل:

<sup>(1)</sup> سامية سرحان ، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية ، دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010-2011 ، ص 39 .

الشكل رقم (2-1): فئات المنافسين (قوى التنافس)



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، دفعة 2002/2003 ، ص 29 .

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

**1 - تهديدات الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيثجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي:

أ- اقتصاديات الحجم؛

ب- تمييز المنتج؛

ج- الاحتياج إلى رأس المال؛

د- تكاليف التبديل؛

هـ- الوصول إلى قنوات التوزيع وأخيرا السياسة الحكومية.



**2- شدة المزاحمة:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبينة على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون وهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين<sup>(1)</sup> حيث ستدفعهم إلى بدل الجهود للرد على هذه العملية ، وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة .

**3- تهديدات المنتجات البديلة:** " تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تأذيه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق"<sup>(2)</sup>، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الاشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة للحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال...ألخ. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة، سعر ،مقارنة بتلك المنتجات التي تضع من قبل قطاعات أين تكون الربحية مرتفعة.

**4- قوة تفاوض الزبائن:** إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار ورفع النوعية والتنوع في الخدمات الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية:<sup>(3)</sup>

أ- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم)؛

ب- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين وتوفيرهم على المعلومات الكاملة؛

ج- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية؛

د- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز قوة.

(1) دحماني محمد درويش ، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة لمدخل الأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 17-18 أبريل 2006 .

(2) نبيل مرسي قليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندري للكتاب مصر ، 1997 ، ص 77 .

(3) بغداد كربالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، جامعة وهران ، بحث اقتصادي .

**5- قوة تفاوض الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم، وذلك في تحكّمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة زيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

أ- عندما يكون العرض مركز؛

ب- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون؛

ج- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها.

بعد عرض قوى التنافس الخمس يتضح تهديد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما إلى النمو وهذا بالاستفادة من الفرص التي تتيحها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاراة تطور هذه البيئة.

### ثانيا: قياس التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:<sup>(1)</sup>

**1 - مقاييس نوعية Quality Measurement:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ- **النوعية المتوقعة The expected quality:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- **النوعية المدركة The recognition quality:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

<sup>(1)</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 200-203.

ج- النوعية القياسية **the Standard quality** : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

## 2- مقاييس كمية quantity Measurement

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

أ- مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها.

ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين ، وكما يتضح في التالي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

ب- المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

ج- تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة:

د- الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما أرتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

كلما كانت النتيجة تقترب إلى واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

هـ - نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن أبرز هذه النسب هي:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات}} \cdot 100$$

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \cdot 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{على حق الملكية}} \cdot 100$$

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الثاني: القدرة التنافسية في البنوك التجارية

تسعى البنوك جاهدة أن تكون متقدمة في صنع الميزة التنافسية من خلال المزج بين الخبرة والكفاءة من أجل تحقيق أداء متميز يساهم في رفع قدرة البنوك التنافسية ويحقق لها ميزة فريدة تخدم طابعها الخاص.

**المطلب الأول: أهمية اكتساب القدرة التنافسية للبنوك التجارية**

تتجلى أهمية اكتساب القدرة التنافسية للبنك من خلال محورين:

**أولاً: التميز في وجود الخدمة المصرفية المقدمة**

تهدف جميع المنظمات المصرفية إلى تحسين خدماتها، لأن جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة في المنافع التي يحصل عليها المستفيد تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفي، والتميز في تقديم الخدمة المصرفية يمثل معيار النجاح في ذلك، ولكي يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة ضمن إطار التنافس الشديد يجب أن يقدم خدمة متميزة، وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فاعلاً لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة أي إلى مستوى الزبائن، وعلى تحقيق الرضا والقناعة لذلك يجب على البنك أن يسعى إلى التميز من خلال:

- 1- أن يكون متفوقاً بحكم عمله وطبيعة هذا العمل؛
- 2- أن يكون منافساً في جودة هذه الأعمال بدرجات متقدمة؛
- 3- أن يكون جائزاً على إحداث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم
- 4- أن يعمل على الوصول إلى تكنولوجيا أفضل وأرقى.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية**

ترتكز هذه الإستراتيجية على العوامل التي من شأنها إغراء العملاء للتعامل مع البنك حيث أن البنك يستعمل عدة وسائل لإرضاء عملائه، وسيتم تلخيصها في الجدول رقم [1-2].<sup>(2)</sup>

(1) محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 248.

(2) منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، 1996، ص 171.

**الجدول رقم (2-1):** الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية.

الخدمة المصرفية المقدمة	المنافسة باستخدام التكلفة	المنافسة بتحسين مستوى الجودة
تحصيل مستحقات العميل	تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف	سرعة تحصيل المستحقات .
سداد المطلوبات المستحقة على العميل	تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد	تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير وإمكانية السحب على المكشوف في حدود متفق عليها
منح مزايا للمودعين	تخفيض فوائد الاقتراض كلما أمكن بيع السلع المعروضة بأسعار رمزية	إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على القروض .
إدارة محفظة العميل	تخفيض العمولة والتكاليف الأخرى إلى أقل حد ممكن	سرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع .
تقديم خدمات غير بنكية	تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن	زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن .
إصدار خطابات الضمان	تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن	التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن .

المصدر: منير ابراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 171

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المنافسة بتحسين مستوى الجودة أفضل وسيلة لرفع درجة إرضاء الزبائن، لأنها تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة والرقي بها لتحقيق الأمل من الإشباع على عكس المنافسة على أساس التكلفة التي تتضمن سبيل واحد وهو التخفيض من التكاليف المتعلقة بالخدمة المصرفية المقدمة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية في البنوك التجارية

يتطلب تحقيق التميز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أداءها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:

(1) أحمد طرطار ، سارة حلبي ، جودة الخدمة المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات " ، قسنطينة ، 2010 ، ص 15 .

**أولاً: إدخال التكنولوجيا الحديثة**

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة مميزة تنافسية حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة، وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

1- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء؛

2- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإيداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية؛

3- القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؛

4- تحديد العمليات والمهام المختلفة؛

5- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها. (1)

**ثانياً: الضغط على التكاليف**

يعتبر " شوميتير " Chaumpeter التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية ويمكن تحقيق ذلك عبر:

1- الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة ومتلائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف)؛

2- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛

3- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم؛

4- الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

(1) حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، دار العلوم للنشر ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 137-140 .

### ثالثا: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل.

ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- دقة الاستجابة لطلبات العميل؛
- 2- الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء؛
- 3- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛
- 4- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛
- 5- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

### رابعا: تطوير الموارد البشرية

تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

### خامسا: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة و وضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف.... إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمرا ضروريا، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التعبير.

<sup>(1)</sup> معالي فهي جيد ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص 08.



ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لذا القائد في العصر الحالي:

1- القدرة على خلق الإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها؛

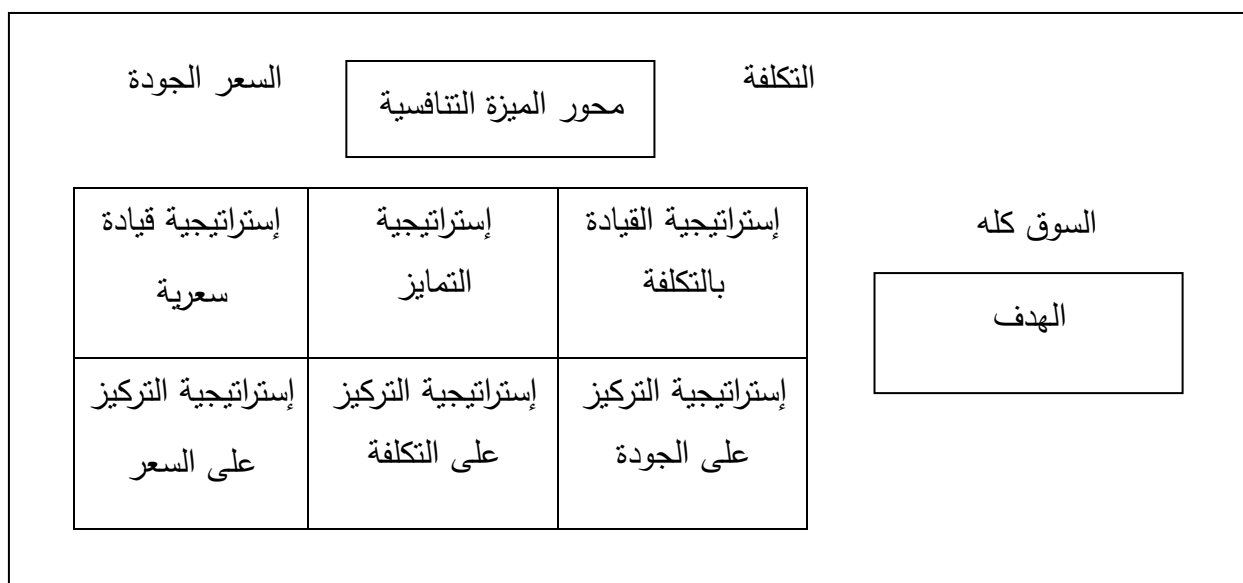
2- القدرة على الوقوف تجاه المخاطر؛

3- القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها البنوك التجارية

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة والسعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة وقدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)، وإما عن طريق قدرتها التدايبية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنوك).<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (2-2): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.

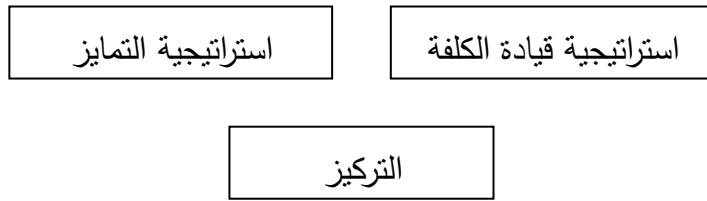


المصدر: محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 202 .

<sup>(1)</sup> معالي فهي جيد ، مرجع سابق، ص 09.

<sup>(2)</sup> محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 201 .

الشكل رقم (2-3): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر:

(Porter ,Competitive Adcantage , The free press , new york, 1980,p36).

### أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخولات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف العامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية ، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا (Porter , 1980 , p 36-36) وكثيرا من الشركات التي تنتج في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

1- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج؛

2- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة؛

3- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع؛

4- قنوات توزيع فعالة.<sup>(1)</sup>

(1) عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 ، ص ص 75-76 .

**ثانياً: إستراتيجية التميز**

ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تتعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر منها أهمها:

1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافس؛

2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛

3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية؛

ورغم فعالية هذه الإستراتيجية في المدى القصير إلا أنه لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعات الخدمات وخصوصاً الخدمات المصرفية.

لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضاً أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه للعملاء دون اعتبار للسعر من خلال أبعاد الجودة.<sup>(1)</sup>

**ثالثاً: إستراتيجية التركيز**

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلاً من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلا برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات وخدمات متميزة مقارنة مع المنافسين.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الحكيم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2008 ، ص 302 .

(2) نفس المرجع السابق ، ص 303 .

## المطلب الرابع: تطوير القدرة التنافسية في البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بتنمية وتطوير قدراتها التنافسية من أجل إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وذلك من خلال معرفة أهمية ومداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك التجارية.

### أولاً: أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك التجارية

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، وتعتبر القدرة التنافسية استثماراً لمجموعة الأموال المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

1- إنتاج قيمة العملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة ، تلبي احتياجاتهم؛

2- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر .

فلقد أكد M.PORTER على أن الميزة التنافسية تنشأ عن القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية .

أ- ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته بأقل تكلفة.

ب- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: مداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك التجارية

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أداءها بهدف امتلاك القدرة التنافسية من خلال:

1- مدخل تلبية حاجات العملاء: يعتبر كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً

استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل احتياجاتهم من خلال بحوث التسويق

من أجل إشباع هذه الاحتياجات بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

<sup>(1)</sup> طارق طه ، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 196 .

أ- تحقيق رضا العميل: إن قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لاحتياجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار؛

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسب والسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسين؛

- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء؛

ج - ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة : بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبة وحاجات العملاء كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.<sup>(1)</sup>

## 2- مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية

تعتبر مسألة التنمية والتطوير للقدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العميل وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في :

أ- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب وكذلك مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك.

ب- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية مما يؤدي إيجابياً على ميزة البنك.

ج- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق ، ص 119 .

د- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يجب على البنوك تبني نظام الجودة الشاملة التي تتضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: استراتيجيات تنمية وتطوير القدرة التنافسية في البنوك

ويتم ذلك من خلال إتباع الاستراتيجيات الثلاث التالية:<sup>(2)</sup>

#### 1- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال

- تكوين وتصميم وصياغة رؤية خاصة بالشركة لتنمية قدرتها التنافسية؛
- تدعيم العاملين بالاستقلال والحرية فيما يخص إنجاز الأنشطة والكفاءة؛
- توفير الإطار المرجعي للتحسين والتطوير المستمر.

#### 2- القدرة على التحول أو التطور من خلال التأقلم والتكيف

وهذه المرحلة تتطلب ثلاث دعائم وهي:

- تعلم الأفراد الثقة بأنفسهم؛
- الخلق والإبتكار؛
- الإنفتاح.

#### 3- الوصول إلى الصفوة العالمية مع البنوك

وهذه البنوك يجب أن يكون لديها:

- القدرة على المنافسة مع أي بنك آخر؛
- القدرة على التنافسية في أي وقت؛
- القدرة على التنافسية في أي مكان.

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق حمدي ، جودة الخدمة البنكية كمدخل لتحقيق رضى العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2007-2008، ص 147.

<sup>(2)</sup> عماد صفر سلمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق ، منشأة المعارف ، القاهرة ، 2005، ص ص 120- 122.

### المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك

لقد أضحي لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي في خلال القرن الحادي والعشرين وضع قدة تنافسية من خلال المزج بين الكفاءة والخبرة من أجل تحقيق أداء متميز.

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

##### أولاً: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية

لقد تزايد استخدام جودة الخدمة كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه ولتحقيق ميزة تنافسية، والبنوك ويمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم إلى الإستقرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسيتهم لأسعار الخدمات المقدمة. كما سيسمح ذلك أيضا من تحقيق قدر أعلى من الأرباح والحصول على نصيب أكبر من حصة السوق وانخفاض التكاليف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والرفع من الكفاءة .

إن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة مميزة يتيح للبنك إمكانية رفع أسعار خدماته وهذه الزيادة في مكافأة العاملين مثلا، أو زيادة التدريب وزيادة البحث والتطوير للخدمات المصرفية التي يقدمها لتعزيز الوضع التنافسي في السوق، أي تقديم خدمات عالية الجودة وبمواصفات مميزة عن تلك التي قدمها المنافسون وهذا يترتب عليه تعزيز مركزها التنافسي.

والواقع أن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة يحقق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالبنك كإدارة والمساهمين والعاملين والعملاء، وحقيقة الأمر أن التوجه نحو تقديم خدمات مصرفية ذات جودة متميزة يبدأ بالتوجه نحو المستهلك على أنه محور نشاط البنك وغايته، فالحاجة لتمييز الجودة تنبع من المستهلك ويحققها البنك على أرض الواقع عندما يفهم التميز كما يعنيه وبيتيه المستهلك .

وتعتبر جودة الخدمة المصرفية عن الميزة التنافسية التي تحملها لبنك إذا كانت تحقق حاجات ورغبات العميل وتوافق توقعاته، ويجدها في وقت الإحتياج ودون عناء، وتحمل له قيمة مضافة.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية ، مجلة أفاق إقتصادي ، مركز البحوث غرفة الصناعة والتجارة بدبي ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد السابع والأربعون ، 2004 ، ص 148.

## ثانياً: جودة الخدمة المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للبنك

للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، أما 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 تم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.<sup>(1)</sup>

### 1-معايير القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة في التحكم في التسيير، وتتمثل فيما يلي: <sup>(2)</sup>

-مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة ؛

-مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛

-مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛

-مدى وجود توجه تسويقي أي استلهام حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للإستجابة ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛

-مدى تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛

-مدى توافر العمالة المصرفية المؤهلة؛

-مدى استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛

-الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛

-القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية .

(1) أحمد محمد أبو بكر مكاوي، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات مصر، 2001، ص 27.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 150.



## 2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، ومن ثم فقد ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب العملاء وهذه حقيقة قائمة وأدوات ذلك التنافس هي إدارة الجودة التنافسية.

ولقد حددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، لذلك سنقتصر على إعطاء تعريف عام وشامل لها.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الإدارية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء.

وظهرت أهمية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة IQM في البنوك لتطوير الخدمات المصرفية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً وأصبحت اتجاهاً عالمياً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناه الشامل؛
- الصعوبات التي تواجه البنوك التجارية والتي تحد من قدرتها التنافسية؛
- أن أشكالاً عديدة من البنوك بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات المصرفية إلى جانب تزايد المؤسسات المالية من غير البنوك.

## 3- إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري واستراتيجية تنافسية ملائمة للبنوك الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الإقتصادي الجديد وامتلاك وتنمية قدرتها التنافسية من خلال:

- أ- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر بمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التيسيرية في البنوك ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، ويمكن تحقيق تحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد والامكانيات المتاحة كما و نوعاً كما يمكن تحقيق التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تسعى إلى تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات التي يباشرها البنك.

وتعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير وتشجيعه الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة لدى البنك.

ب- التركيز على العميل: كونه أحد أهم عوامل البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية البنك وسلوكها التسييري أصبح العميل أي المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف البنوك، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة البنك على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ويمكن للبنك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- التعرف الدائم على احتياجاته المالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك؛

- ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة؛

- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة.

ج- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك البنك الميزة التنافسية، وإن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أنه المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للجودة الشاملة.

وفي ظل تحولات البيئة أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو كفاءتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العليا القادرة على الإبداع.

د- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على الولاء والانتماء إلى البنك وأهدافه، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين من أجل زيادة فعالية ذلك الإتصال، ويتم التأكيد ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والإتصالات الفوقية، وتؤدي الإدارة العليا للبنك دورا مهما من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

- توظيف القدرات الإبداعية والمهارات العلمية ودمجها في بؤرة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم.

- إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات تضعف الجودة يسمح للإدارة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية.

هـ- التعاون بدل المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف البنك بدل المنافسة فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على التحسين المستمر.

كما يمكن تلبية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به ولقد أشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة.

و- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتميز البنوك المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: جودة الخدمة المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك

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 يربطه بالعاملين علاقات قوية، ويمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.

والبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى وإن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضاً مميّزا ويبقى العميل مستعداً لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

(1) بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-263.

ويمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدر للميزة التنافسية، ولا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أُجبر على ذلك، وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات المصرفية كأجهزة الصراف الآلي، ولابد من إعادة النظر في الأساليب المستخدمة عند تقرير فتح فروع جديدة للبنك وتوزيعها الجغرافي والتصميم الداخلي لفروع البنك.

ويمكن لكفاءة العاملين بالبنك ومودتهم وعلاقاتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية وتحقق هذه الميزة عندما يكفل العاملين بالبنك العملاء ويستجيبون لهم بشكل إيجابي وكفاء ويعاملونهم باحترام وأدب وبقيمون علاقاتهم على أساس متين من الثقة.

والتميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام ويجب أن يبادر إليه البنك، إذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة.

ويلخص عوض بدير الحداد المزايا التي تعود على المنظمات الخدمية ومنها البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية؛
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في العمليات المصرفية؛
- أن الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر وبالتالي زيادة الأرباح؛
- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية؛
- أن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء البنك بمثابة مندوبي البيع في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء. (1)

(1) احمد محمد أبوبكر مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## المطلب الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك

لقد أضحي لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي: (1)

### اولا- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل: أجهزة الصرف ونقاط البيع الالكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

- 1- انخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعميات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود؛
- 2- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات والنقود الالكترونية؛
- 3- أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية "Home banking" التي توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك؛
- 4- وأخيرا فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالبنوك الالكترونية والبنك المحمول .

(1) بريش عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 263-269 .

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

- زيادة الاتفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات "Information Technologie" باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة؛
- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الإرتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
- ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل: تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء؛
- التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل: الكروت الذكية نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوفر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام.

## ثانيا- تنوع الخدمات المصرفية

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الإستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليد والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الإحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على إهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات:

- الإهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية مثل: شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية؛
- الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمنتاهية الصغر.

- وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات أو التوسع في القائم منها مثل:
- التأجير التمويلي Financial Leasing ؛
  - القروض المشتركة Syndicated Loans ؛
  - خصم الفواتير التجارية Factoring ؛
  - شراء التزامات التصدير Farfaiting ؛
  - تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل: عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

### ثالثاً - الإرتقاء بالعنصر البشري

عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها غدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لامكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لإستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا ويتطلب الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي:

- الإستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسويفت SWIFT وغيرها...؛
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر؛

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الإبداع والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعيق سير العمل؛
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات لعمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي تتعرض للأداء؛
- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصر رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك؛
- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت بصورة مادية عن طريق الترقية لوظائف أعلى؛
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزاماتهم وحماسهم عند التطبيق.

#### رابعا- تطوير التسويق المصرفي

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



- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب؛
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد؛
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء؛
- ضرورة قيام مسؤولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة؛
- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛
- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي؛
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته؛
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرندة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الايجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها؛
- 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 والذكاء والثقة والكفاءة.

### خامسا- مواكبة المعايير المصرفية

في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

1-تدعيم القواعد الرأسمالية؛

2- تطوير السياسات الائتمانية للبنوك؛

3-الاهتمام بإدارة المخاطر؛

4-وضع آلية الإنذار المبكر بالبنوك؛

5 - تحديد نظم الإدارة والسياسات المصرفية.<sup>(1)</sup>

### سادسا- تفعيل دور الدولة والبنك لتطوير أداء الجهاز المصرفي

يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة وبالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير والتحديث وهو ما سنوضحه في النقاط التالية:

- تهيئة المناخ التشريعي لابتلاء مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي؛

- تطوير وتقوية الدور الرقابي للبنك المركزي على البنوك لابتلاء مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم

(1) زيدان محمد دريس رشيد ، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الإقتصاد العالمي ، الملتقى الوطني الأول حول المنظمة المصرفية والتحويلات الاقتصادية الجزائرية ، واقع وتحديات ، 14 و15 ديسمبر 2004 ، جامعة الشلف ، ص ص 417-419.

عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات؛

- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك وتوحيدها وفق المعايير الدولية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية للبنوك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:<sup>(2)</sup>

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئة المحلية والعالمية.

(1) بريش عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 272-273.

(2) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

## المطلب الرابع: علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون و قياس رضاه

### أولاً: علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون

إن علاقة " الرضا يؤدي إلى الجودة " خاطئة، والصحيح أن " الجودة تؤدي إلى الرضا "، أي أن الرضا يمثل دالة مكونة من مجموعة من التوقعات، فليس في كل الحالات المدركة تعتبر مبرراً لحالة الرضا، إذ نجد أن هناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، في حين وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضٍ، ورغم أن هذه العلاقة تقع ما بين مؤيد ومعارض إلا أن ما يتفق عليه هو أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات، وتقود بالضرورة إلى الرضا، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى التركيز على جودة خدماتها من أجل تحقيق الرضا.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: قياس رضا الزبون:** أن تحديد عدم الرضا عن قياس الزبائن غير الراضين يسمح بتحديد احتمال الانقطاع الذي هو مؤشر حقيقي لضياع الزبائن أو انتشار شكاوهم، فيقوم البنك بتحليل هذه الشكاوي كوسيلة للتعرف على آراء العملاء لحكمهم عن جودة الخدمة المقدمة والتي تساعد البنك في رسم السياسات لتحسين جودة الخدمة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد سعيد سلطان ، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، الطبعة الثانية ، 2002 ، ص 195.

(2) محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الإدارة الجامعية للنشر ، اسكندرية مصر ، 2003 ، ص 71.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتبين لنا أن القدرة التنافسية تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يحقق الاستمرار والبقاء للمنظمات الخدمية بشكل عام والبنوك على وجه الخصوص، حيث تسعى هذه الأخيرة جاهدة لأن تكون متقدمة في صناعة قدرة تنافسية، ولا يقتصر الأمر عند ذلك فحسب بل يتعداه إلى السعي المستمر للمحافظة على هذه القدرة التنافسية وتفعيلها وتجديدها بل يكفل تتميتها المتواصلة عبر الزمن لأن ذلك هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرار البنك في النشاط.

كما يتضح لنا أن المدخل الأكثر فعالية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية هو جودة الخدمة المصرفية باعتباره العامل الذي يسمح بالوفاء باحتياجات ورغبات العملاء بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.

الفصل الثالث : دراسة

حالة البنك الخارجي

الجزائري

BEA وكالة جيجل -

.-48

**تمهيد :**

بعد استعراضنا للإطار النظري للدراسة بشقيه الأساسيين، أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية، ومدى تحقيق هذه الأخيرة للقدرة التنافسية. تم التناول في خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي على عملاء البنك الخارجي الجزائري.

ومن أجل ذلك فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل 048، والتعرف على نشأة البنك بالإضافة إلى وظائفه وأهدافه وخدماته، أما المبحث الثاني تناول التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، أما المبحث الأخير فخصص لتقديم التوصيات و الإقتراحات من أجل زيادة القدرة التنافسية للبنك.

وعلى هذا الأساس قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم بنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل 048.
- المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.
- المبحث الثالث: الإصلاحات والتوصيات المقترحة لزيادة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري

**المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-**

بدلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال كل ما بوسعها لاستعادة حقوق سيادتها وإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق التأميم أو تأسيس بنوك جديدة وبالتالي تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف ونشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل وكذا أهم الوظائف والهيكل التنظيمي له.

**المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري BEA**

أنشأ البنك الخارجي الجزائري بموجب القانون 67-204 في 1967/10/01 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري وهو مؤسسة حكومية، ويعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة نشاطات ومن أهم نشاطاته تمويل الاستثمارات على المستوى الخارجي والمحلي، منح أنواع مختلفة من اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيرادات وإعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم. القروض (القروض الاستثمارية، القروض الاستهلاكية، قروض تشغيل الشباب، اعتمادات مستندية ... إلخ).<sup>(1)</sup>

**المطلب الثاني: تعريف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-**

وكالة جيجل واحدة من الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري وهي تحمل رقم 00048 تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم 000616 ، أنشأت الوكالة الأولى لبنك BEA بجيجل سنة 1975 تحت رقم 48، وتتعامل الوكالة مع عدد هام من الزبائن سواء كانوا مواطنين عاديين أو تجار أو مؤسسات خاصة أو شركات عمومية مثل: " مصنع الشركة الإفريقية الشرق للآجر ENAVA ".

ويعتبر بنك BEA الممول الرئيسي لعمليات التجارة الخارجية من خلال منحه للقروض سواء للتصدير أو الإستيراد أو قروض لأغراض أخرى

<sup>(1)</sup> وثائق داخلية من طرف البنك الخارجي الجزائري .



**المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-**

يقوم البنك بعدة وظائف منها النقدية وغير النقدية ، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية وأخرى حديثة

**أولاً- وظائف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-**

يقوم البنك بعدة وظائف منها النقدية وغير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية و أخرى حديثة.

**1- الوظائف التقليدية**

وتشمل المهام التالية:

- أ- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها ( تحت الطلب، ادخار لأجل، وخاضعة للإشعار).
- ب- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة، والربحية والضمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار مايلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة؛

- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها؛

- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات، بيعا و شراء لمحافظةها، أو لمصلحة عملاءها؛

- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية، ومنح القروض للموردين أو المستثمرين وغيرها من التقنيات؛

- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛

- التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء ، والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية؛

- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة ، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛

- المساهمة في إصدار أسهم وسندات شركات المساهمة؛

- تأجير الخزائن لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات ، والأشياء الثمينة.

## 2- الوظائف الحديثة

وتتضمن المهام التالية:

- أ- إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة.
- ب- تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، وما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه؛
- ج- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى إقراض لآجال متوسطة وطويلة الأجل نسبيا، ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد أي الاقتصاد الموجه؛
- د- تقديم الخدمات المالية العالمية من خلال دخول البنوك التجارية في التجارة والتمويل الدولي، فالبنك التجاري يضمن الشركات المستوردة حتى يتم استرداد وتسويق المنتجات، كما يمد البنك التجاري الشركات متعددة الجنسيات بالقروض، وتقديم النصيحة و التحليل الفني للأسواق كما يقوم ببيع وشراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب العميل.

## ثانيا: أهداف البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-

و من اهم الاهداف المسطرة من طرف ادارة بنك BEA في المدى القصير و المتوسط مايلي:

- توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية و جودة الخدمات و تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- الحصول على اكبر حصة من السوق؛
- تطور العمل المصرفي قصد تحقيق اقصى درجة من الربحية.(1)

(1) مقابلة مع موظفة قسم الأمانة العامة في إطار التريص الميداني 2018/04/15 : الساعة 13:30 .

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة جيجل -48-

### أولاً- التنظيم الإداري:

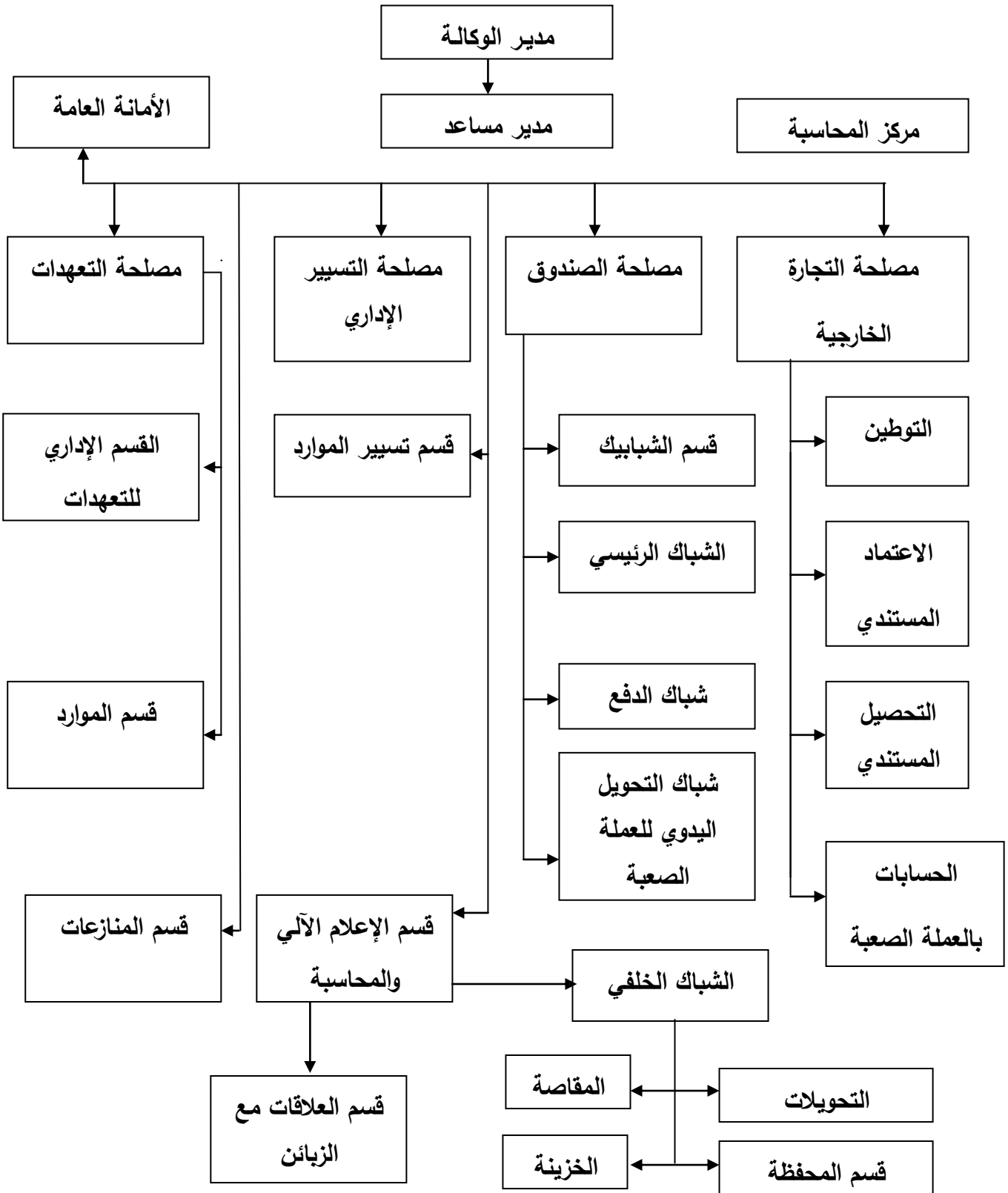
تعتبر الوكالة الموجودة على مستوى ولاية جيجل (الوحدة 00048) من بين الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني، تسير وفق تنظيم هيكلي وإداري عام لأنه لا يخرج عن نطاق التنظيم الإداري الذي يسود أغلب وحدات البنك الخارجي الجزائري BEA فنجد في أعلى سلم الهرم الإداري مدير الوكالة بمثابة المسؤول الأول عن كل العمليات البنكية، والأمور الإدارية، التي تهتم موظفي البنك عبر أوقات العمل وتسجيل الحضور وغيرها من الأمور الإدارية الأخرى .

كما يعمل على السير الحسن للوكالة من خلال تنظيم مختلف مصالح الوكالة، كما يسعى مدير الوكالة إلى جلب عملاء جدد للبنك باستطاعتهم جلب أموال جديدة للبنك تضاف إلى احتياطات البنك.

### ثانياً- شرح الهيكل التنظيمي للوكالة:

يعرف الهيكل التنظيمي للبنك على أنه البيئة التي تسمح بتحديد وظائفه وأنواع الأنظمة والمهام الموجودة فيه وكذا العلاقات الموجودة بين كل مصلحة وأخرى، فهو الجسم الهندسي للبنك الذي يعكس نشاطها التجاري، إذا يتضمن مديرية عامة، مركز للمحاسبة، أمانة عامة أو أربعة مصالح تنقسم بدورها إلى أقسام، وهذا موضح في الشكل رقم (3-1)

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي



المصدر: وثائق متحصل عليها من البنك الجزائري

**1- مدير الوكالة:** يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة، فمركز المدير يعتبر من الناحية الإدارية مركزا وظيفيا يخول لصاحبه مجموعة من الصلاحيات، فهو المسئول الأول في الوكالة فإليه تعود معظم القرارات، وعليه فهو يسهر على السير الحسن للمعاملات، يعين المدير العام بموجب مرسوم رئاسي، باقتراح من وزير المالية ولا يتم عزله إلا بنفس الطريقة.

**2- المدير المساعد:** تنطبق عليه نفس الشروط فيما يخص المنصب، حيث يقوم بمساعدة المدير العام الرئيسي في بعض المهام، وينوب عنه في حالة غيابه.

**3- الأمانة العامة:** تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارية كاستلام وتسليم البريد، تلقي المكلمات، الفاكسات، تنظيم المواعيد مع المدير... إلخ .

**4- مركز المحاسبة:** يقوم بالعمليات المحاسبية للوكالة وتنظيمها كإعداد الميزانيات وحساب قيمة الودائع... إلخ .

**أ- مصلحة التعهدات:** تتم على مستوى هذه المصلحة دراسة وتحليل جميع ملفات الإقراض وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الإداري للتعهدات:** يقوم هذا القسم بدراسة وإعداد ملفات القروض وتصنيفها.

- **قسم الموارد:** يتم فيه تحديد موارد البنك و إتمام كل العمليات المتعلقة بالبورصة.

- **قسم المنازعات:** يعمل على دراسة المنازعات و الاحتجاجات المقدمة من طرف العملاء والفصل فيها.

**ب- مصلحة العلاقات:** تلعب هذه المصلحة دورا هاما في جلب العملاء للقيام بعمليات الإيداع لدى البنك بالإضافة إلى تزويد العملاء بكل المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة.

**ج- مصلحة التسيير الإداري:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات المحاسبية التي يقوم بها البنك، وإعداد الميزانية السنوية للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسمين هما:

- **قسم تسيير الموارد:** يتمثل دوره في إعداد وتسيير ومراقبة المعدات الموجودة في الوكالة كتوفير معدات المكاتب من أوراق وأجهزة الحاسوب وغيرها من المعدات .

- **قسم الإعلام الآلي:** يعمل هذا القسم على إعداد ميزانية الوكالة والمراقبة الإدارية لدخول العمال، الوثائق والتقارير والمستندات.

د- **مصلحة الصندوق:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كل العمليات الخاصة بصندوق الوكالة، والمراقبة، من صرف وإيداع، وتضم هذه المصلحة خمسة شبابيك هي على التوالي:

قسم الشباك الرئيسي، شباك الدفع، شباك التحويل اليدوي، شباك العملة الصعبة، والشباك الخلفي الذي بدوره يتكون من: قسم التحويلات، قسم المحفظة، قسم المقاصة، وقسم الخزينة.

هـ - **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتعاملات الخارجية الدولية وتضم أربعة فروع أساسية هي:

- **قسم التوطين:** يقوم بإتمام كل إجراءات التوطين لكل العمليات الخاصة بالتجارة والتي يقوم بها العملاء على مستوى الوكالة.

- **قسم الاعتماد المستندي:** ويختص في فتح الإعتمادات المستندية لصالح المستوردين، ويعتبر وسيط بين المستورد و المصدر على تحصيل قيمة البضاعة من طرف زبونها.

- **قسم التحصيل المستندي:** ويهتم هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق التحصيل المستندي.

1. **قسم العملة الصعبة:** يقوم بتسجيل قيمة تداول العملة الصعبة في الوكالة من مدفوعات وتحصيلات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مقابلة مع المكلف بالدراسات بمصلحة العلاقات مع الزبائن في إطار التريص الميداني، 2018/04/18. الساعة 10:30.

## المطلب الخامس: الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة في بنك الجزائر الخارجي BEA

إن بنك الجزائر الخارجي كغيره من البنوك التجارية يقوم في إطار نشاطه العادي بتقديم خدمات مصرفية تقليدية وأخرى حديثة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف الخدمات المصرفية التي تقدمها وكالة جيجل رقم 048.

### أولاً- الخدمات المصرفية التقليدية

من خلال الزيارة الميدانية لبنك الجزائر الخارجي وكالة جيجل 048 يتبين لنا أن الخدمات المصرفية التقليدية التي يقدمها البنك تتبثق من الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله البنوك، والمتمثل في تلقي الودائع ومنح القروض.

#### 1- تلقي الودائع

يقوم بنك الجزائر الخارجي وكالة جيجل 048 بتلقي مختلف الودائع من العملاء، وذلك من خلال:

- أ- الإيداع: أي أن يتلقى البنك الأموال من العملاء أو الجمهور نقداً.
- ب- التحويل: وهي عملية تحويل الأموال من المؤسسات البنكية وشبه البنكية إلى البنك المعني كأن يقوم شخص معين بتحويل أمواله من مؤسسة بنكية (التي تتلقى الأموال)، أو الشبه البنكية (لا تتلقى الأموال)، ويقوم البنك بتلقي هذه الأموال.
- ج- الشيكات: يلعب البنك هنا دور الوسيط حيث يقوم بتحصيل قيمة الأوراق التجارية لصالح الأفراد، وتعتبر هذه الأموال المودعة كوديعة.

#### 2- منح القروض

إن توزيع الودائع على شكل قروض هو عملية معاكسة لعملية تلقي الودائع، حيث يقدم البنك نفس الخدمات المصرفية ولكن المتلقي هنا هم الأفراد وليس البنك.

- أ- الإيداع: في هذه الحالة يقوم البنك بمنح القروض للزبائن، وفي عمليات التجارة الخارجية وتوزيع هذه القروض قد يكون نقداً كأن يقوم البنك بإعطاء المستخدم مبلغاً من المال أو عن طريق إيداع المبلغ المالي في حساب الزبون، وهذا الأخير له الحق في سحب المبلغ متى يشاء.

ب- **التحويل:** التحويل هنا يأخذ شكلين إما أن يقوم البنك بتحويل مبلغ المعدات والآلات التي يفتنيها المستثمر المتحصل على القرض للمورد أو يكون على شكل تحويل دولي حيث يقوم البنك بتسديد مبلغ البضاعة التي تم استيرادها من المنتج المحلي بالعملية الصعبة، والفرد يتحصل على القرض بالعملية الوطنية.

ج- **الشيكات:** توزيع القروض هنا يكون على شكل خصم الأوراق التجارية، حيث أن المستفيد من القرض يقدم ورقة تجارية للمورد، ولكن قبل ذلك يؤشر عليها لدفع ثمنها في تاريخ إستحقاق معين، البنك يتولى دفع ثمن البضاعة، وتسمى هذه العملية بالقروض عن طريق الإمضاء، أي أن القرض لا يكون نقدا وإنما يكون عن طريق الضمان.

### ثانيا- الخدمات المصرفية الحديثة

من خلال الزيارة الميدانية لبنك الجزائر الخارجي وكالة جيجل 048 لاحظنا أن الخدمات المصرفية الحديثة المتوفرة لدى البنك تسهل التعامل (انظر الملحق 1) .

ومنها البطاقة البنكية (CIB) (La carte Interbancaire) هي بطاقة سحب وليست بطاقة دفع، أنشأت سنة 1995 من طرف شركة (SATIM Société d'Automatisation et de Transaction Interbancaire et de manétiques)، الهدف منها هو إنشاء متعامل نقدي ما بين البنوك التالية: (BADR, BDL, BEA, BNA, CPA, CNNEP, BARAKA) ، حيث وبمبادرة من هذه البنوك أنشأت شركة SATIM من أجل طرح البطاقة البنكية في التعامل، وتعتبر هذه الشركة إحدى المؤسسات التي أنشأت من أجل تحديث وترقية وسائل الدفع، وتهدف هذه الشركة إلى:

- العمل على تطوير وإستعمال وسائل الدفع الحديثة الإلكترونية؛
- وضع وتسيير الإطار والأرضية التي تضمن طرح البطاقة البنكية في التعامل؛
- مراقبة البنوك في تطوير المنتجات (الخدمات النقدية) موضع التنفيذ ، بطاقات الدفع وبطاقات السحب؛
- المشاركة في وضع قواعد فيما بين البنوك لتسيير الخدمات النقدية الحديثة؛
- التحكم في التكنولوجيا؛
- تسريع عملية الدفع .



بالإضافة إلى غيرها من الأهداف الأخرى، ومنذ إنشائها ارتكزت على ثلاث أنشطة (وسائل) وهي:

رقمنة الشيكات والبطاقة البنكية وبطاقات الدفع، حيث أنشأت البطاقة البنكية سنتين بعد إنشاء SATIM إنطلاقا مما يتميز بالموزعات الآلية للأوراق النقدية عن طريق وضع ما يسمى بالشبكة النقدية للبنوك (RNI).

و SATIM هي التي تتولى ربط هذه الموزعات الآلية عن طريق الشيكات الإلكترونية أولا فيما بينها وثانيا فيما بينها وبين البنوك، ويوجد اليوم على مستوى البنوك 1250 موزع آلي.

أما بطاقة الدفع فما زالت حتى الآن حبيسة أدرج البنوك وبطاقة الدفع ترتبط بما يسمى بنهائي الدفع الآلي TPE، تلقت منها البنوك عدة مشاكل في بدايتها عند انطلاقها ولها عدة إيجابيات وسلبيات.

### 1- الإيجابيات:

- إن كل البنوك أصبحت متجانسة في تقديم الخدمة البنكية.

- الخدمة متوفرة 24 سا/24 سا؛

- توفير السيولة 24 سا/24 سا؛

- القضاء على حركة الأموال (السيولة المتحركة)؛

- القضاء النسبي على سرقة الأموال.

### 2- السلبيات:

✓ الصراف الآلي في الجزائر خدماته غير متوفرة 24 سا/24 سا، وإنما يعمل في أوقات محدودة؛

✓ في أغلب الحالات لا يكون التمويل بالأوراق النقدية؛

✓ ليس هناك تواصل بين صاحب البطاقة وصاحب الحساب، مما يخلق مجموعة من العراقيل، فهناك

أفراد يسحبون من البطاقة ومن الحسابات بالنسبة للإحصائيات المتوفرة لدينا حول بنك الجزائر

الخارجي، حيث قمنا بدراستنا الميدانية تبين لنا أنه:

- في سنة 2009 تم توزيع في بنك الجزائر الخارجي 75.966 بطاقة سحب.

- وفي سنة 2010 تم توزيع 95.269 بطاقة سحب .
- هذه البطاقات أنتجت عمليات تقدر بـ 275.997 عملية سحب.
- وفي 2010 تم توزيع 100.000 بطاقة سحب.

## المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كونه منهج قائم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويعبر عنها بشكل كمي حيث يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، وهذا المنهج يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لكي يتمكن من استخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### 1\_ المصادر الثانوية: اتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي

تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير 0، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### 2\_ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجئنا إلى جمع البيانات الأولية من

خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على زبائن البنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل 048.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من زبائن البنك الخارجي الجزائري.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

عملنا على توسيع عدد أفراد عينة الدراسة واختيارها بالطريقة العشوائية والتي بلغ عددها 30 زبونا بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري.

#### رابعاً: أداة الدراسة

استعملنا الإستبيان كأداة رئيسية في دراستنا، حيث تكونت من مجموعة من الفقرات من أجل تجميع المعلومات من زبائن البنك، وهي مصممة من أجل التحليل الإحصائي لإشكالية الدراسة، ولها إجابات قياسية محددة بشكل يجعل من السهل تجميع البيانات وتنظيمها، وقمنا بإعداد هذا الإستبيان (انظر الملحق رقم 02) بعد مراجعة مختلف الأدبيات والمصادر ذات الصلة بجودة الخدمة المصرفية ودورها في تعزيز تنافسية البنوك وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الخاصة عن الزبون الذي قام بتعبئة الاستبانة؛

الجزء الثاني: واشتمل على (22) سؤالاً موزعاً على 5 مجالات؛

الجزء الثالث: واشتمل على 06 أسئلة.

وقد وتم الإجابة على فقرات الجزئين الثاني والثالث من خلال ميزان ليكرت الخماسي، ويبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

#### خامساً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

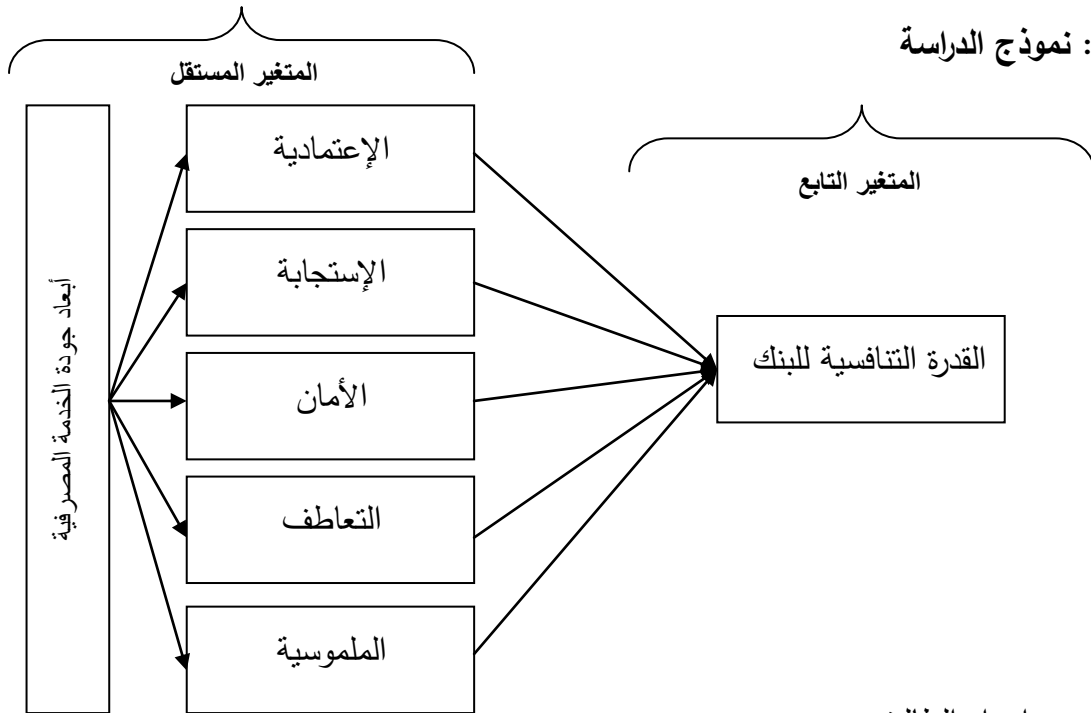
قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخالها باستخدام الحاسوب، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

\_ لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبيان تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

\_ لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدم معادلة كرونباخ ألفا؛

\_ لفحص العلاقة بين المتغيرين استخدم معامل ارتباط سبيرمان.

#### ساساً: نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الطالبتين

## سابعاً: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول أدناه يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أدناه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.777، 0.846 لكل مجال من مجالات الإستبانة، وكذلك لجميع فقرات الإستبانة تساوي 0.919. في حين أن قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.881 و 0.920 لكل مجال من مجالات الإستبيان، وكذلك قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبانة تساوي 0.958، وبالتالي يمكن القول بأن معاملي الثبات والصدق مرتفعان.

جدول (3-1): ثبات الإستبيان

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الذاتي*
1.	جودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري	0.777	0.881
2.	الإعتمادية	0.783	0.885
3.	الإستجابة	0.828	0.910
4.	الأمان	0.846	0.920
5.	التعاطف	0.792	0.890
6.	الملموسية	0.842	0.918
7.	تنافسية البنك الخارجي الجزائري	0.802	0.896
	جميع مجالات الاستبيان معاً	0.919	0.958

\* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

**المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية**

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية لزيائن البنك الخارجي الجزائري

تحليل المعلومات الخاصة بزيائن البنك الخارجي الجزائري BEA

**أولاً: الجدول رقم (3-2) الجنس**

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90
انثى	3	10
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك فرق جد كبير في النسبة بين الجنسين اد نجد ان الفئة الغالبة

بكثره هي فئة الذكور اد تمثل 90%، اما نسبة الاناث فتقدر ب 10 % فقط .

**ثانياً: الجدول رقم (3-3) السن**

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	09	30
من 31 الى 40	11	36.7
من 41 الى 50	07	23.3
اكثر من 51	03	10
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح بان نسبة 30% من افراد عينة الدراسة اقل من 30 سنة، وان 36.7% من

افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 31 و 40 سنة و هو مايعادل 11 فردا، و ان 23.3% من افراد عينة

الدراسة تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة و هو مايعادل 7 افراد، و ان 10% من افراد عينة الدراسة

اعمارهم 51 سنة فاكثر.

## ثالثا: الجدول رقم (3-4) المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
بدون مستوى	—	—
ابتدائي	03	10
متوسط	05	16.7
ثانوي	06	20
جامعي	11	36.6
دراسات عليا	05	16.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول بان 10% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي إبتدائي، والتعليم المتوسط بـ 16,7% وأن 20% من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الثانوي، أما 36,6% مؤهلهم العلمي جامعي، ونسبة 16,7% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى دراسات عليا .

## رابعا: الجدول رقم (3-5) الوظيفة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
موظف	12	40
تاجر	06	20
مهنة حرة	09	30
صناعي	03	10
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول بأن 40% من أفراد عينة الدراسة موظف ، وأن 20% تاجر، أما 30% من أفراد عينة الدراسة يمارسون أعمال حرة، وأن نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة صناعي .

## المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، مقياس ترتيبي فإنه لتقدير معنى قيمة الوسط الحسابي لكل محور يختلف الأمر عن ما كان في حالة الإجابة على العبارات في الإستبيان، بحيث أن الخيارات لا يعبر عنها عند حساب الوسط الحسابي بنفس القيم، حيث يتم حساب طول الفترة أولاً وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، إذ أن 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، أما 5 تمثل عدد عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق ولا أوافق بشدة)، وبالتالي عند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): المقياس الترتيبي للخيارات

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
من 2.60 إلى 3.39	غير متأكد
من 3.40 إلى 4.19	أوافق
من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

## أولاً: تحليل فقرات المتغير التابع (تنافسية البنك الخارجي الجزائري)

من خلال الجدول رقم (3-7) أدناه نجد فيما تعلق بمحور المتغير التابع " تنافسية البنك الخارجي الجزائري"، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (3.4965) وهي عند مستوى "أوافق"، أي أن أفراد العينة موافقون على وجود تنافسية للبنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور عند مستوى (1.0265).



## الجدول رقم(3-7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور

## " تنافسية البنك الخارجي الجزائري "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	خدمات البنك تجعلك تشعر بأنه متميز عن البنوك الأخرى	3.3651	1.1123	غير متأكد
2.	تشعر بالرغبة في التعامل مع البنك كلما استدعى الأمر ذلك	3.7823	1.0215	أوافق
3.	تتصح أصدقاؤك بالتعامل مع البنك والإستفادة من الخدمات التي يقدمها	3.4014	0.9864	أوافق
4.	تفكر في اللجوء إلى بنك آخر للإستفادة من خدماته	3.3562	0.9954	غير متأكد
5.	تحس بأن البنك يشهد إقبال الكثيرين من الزبائن	3.7742	1.0024	أوافق
6.	هنالك انخفاض في تكلفة الخدمات التي يقدمها البنك	3.3002	1.1008	غير متأكد
	جميع فقرات المجال معاً	<b>3.4965</b>	<b>1.0265</b>	أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## ثانيا: تحليل فقرات المتغير المستقل (جودة الخدمات المصرفية)

## 1\_ بعد الاعتمادية

من خلال الجدول رقم (3-8) أدناه نجد فيما تعلق بالمحور الفرعي الأول للمتغير المستقل جودة الخدمات المصرفية " الإعتمادية "، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (3.0361) وهي عند مستوى " غير متأكد"، أي أن أفراد العينة غير متأكدين من وجود بعد للإعتمادية في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور عند مستوى (1.0045).

## الجدول رقم(3-8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي

## " الإعتمادية "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يفي البنك بوعوده في اداء الاعمال	3.4145	1.1225	أوافق
2.	الخدمات المقدمة من طرف البنك تقدم بصورة صحيحة	2.5823	0.9112	لا أوافق
3.	يقدم البنك كشوفات دقيقة عن كل تفاصيل الخدمة المقدمة	3.4014	0.9774	أوافق
4.	يعمل البنك على حل مشاكل المشتركين المتعلقة بالخدمات بسهولة ويسر	3.3562	1.1005	غير متأكد
5.	قدرة موظفي البنك على تقديم الخدمات بسهولة ويسر.	3.1742	1.1824	غير متأكد
6.	هنالك تطابق بين ما يوضحه إشهار عن خدمة مصرفية ما والواقع الفعلي للخدمة في البنك	2.2885	0.9877	لا أوافق
	جميع فقرات المجال معاً	<b>3.0361</b>	<b>1.0045</b>	غير متأكد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 2\_ بعد الإستجابة

من خلال الجدول رقم (3-9) أدناه نجد فيما تعلق بالمحور الفرعي الثاني للمتغير المستقل جودة الخدمات المصرفية " الإستجابة "، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (2.5147) وهي عند مستوى " لا أوافق "، أي أن أفراد العينة غير موافقين على وجود بعد للإستجابة في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور عند مستوى (0.9275).

## الجدول رقم (3-9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي

## " الإستجابة "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	عند تقديم العميل لأي استفسار حول الخدمات المقدمة فإن البنك يتجاوب معه بشكل سريع.	2.4015	1.0225	لا أوافق
2.	تتلقى إجابة عن أي استفسار يخص الخدمات المصرفية للبنك	2.3823	0.9028	لا أوافق
3.	يتفهم موظفو البنك بكل أريحية مختلف استفساراتك حول خدمات البنك المصرفية	2.2141	0.9901	لا أوافق
4.	يتم استقبالك بابتسامة من طرف موظفي البنك	3.0562	0.9980	غير متأكد
	جميع فقرات المجال معاً	2.5147	0.9275	لا أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 3\_ الأمان

من خلال الجدول رقم (3-10) أدناه نجد فيما تعلق بالمحور الفرعي الثالث للمتغير المستقل جودة الخدمات المصرفية " الأمان "، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (3.4633) وهي عند مستوى " أوافق "، أي أن أفراد العينة موافقون على وجود بعد للأمان في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارة هذا المحور عند مستوى (1.0397).

## الجدول رقم(3-10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي

## " الأمان "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	تملك ثقة اتجاه البنك في مختلف تعاملاتك معه	3.4102	1.1120	أوافق
2.	تحسن بالأمان عند إيداعك لأموالك في البنك	3.4578	1.1002	أوافق
3.	يملك البنك أنظمة وشبكات اتصال ذات أمان مرتفع	3.3852	0.9771	غير متأكد
4.	تشعر بحرص البنك على أن تكون الاتصالات الخاصة بالعملاء سرية	3.6001	0.9698	أوافق
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.4633</b>	<b>1.0397</b>	أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 4\_ التعاطف

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-11)أدناه فيما تعلق بالمحور الفرعي الرابع للمتغير المستقل جودة الخدمات المصرفية " التعاطف "، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (2.8151) وهي عند مستوى " لا أوافق"، أي أن أفراد العينة غير موافقين على وجود بعد للتعاطف في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور عند مستوى (1.0400).

## الجدول رقم (3-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي

## " التعاطف "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يضع البنك مصلحة عملائه في أولوية أولوياته	3.3002	1.0952	غير متأكد
2.	يتفهم العاملون في البنك حالاتي الإستعجالية	2.3017	1.1103	لا أوافق
3.	يلقى الزبون اهتماما شخصيا في تعامله مع المصرف	2.3786	0.9928	لا أوافق
4.	أوقات عمل البنك ملائمة للعملاء	3.2801	0.9772	غير متأكد
	جميع فقرات المجال معاً	<b>2.8151</b>	<b>1.0400</b>	لا أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 5\_ الملموسية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) أدناه فيما تعلق بالمحور الفرعي الخامس للمتغير المستقل جودة الخدمات المصرفية " الملموسية "، بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المكونة لهذا المحور مستوى (3.1562) وهي عند مستوى " غير متأكد "، أي أن أفراد العينة غير متأكدين على وجود بعد الملموسية في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور عند مستوى (1.1240).

## الجدول رقم (3-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي

## " الملموسية "

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يملك البنك أجهزة وشبكات اتصال متطورة	3.3852	1.1463	غير متأكد
2.	التصميم الداخلي للشركة يوفر جواً مريحاً لك	3.3062	1.0203	غير متأكد
3.	تتميز خدمات البنك بالتنوع التكامل والشمولية	3.3352	1.2136	غير متأكد
4.	يتميز المظهر العام للبنك بالإتساق والتنظيم	2.5984	1.1123	لا أوافق
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.1562</b>	<b>1.1240</b>	لا أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تناولنا في دراستنا عدة فرضيات حاولنا من خلالها التعرف على دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك الخارجي الجزائري، والفرضيات هي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05)؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

نستخدم معامل الارتباط (Spearman) لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، بحيث أنه إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha > 0,05$ ، فإن ذلك يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، في حين أنه إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha > 0,05$  فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

### أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الاولى

تنص الفرضية الأولى على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.465 بمستوى معنوية يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 5%، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة لوقوعها في المجال [0.5 - 0.3]، وهذا ما يعني أن بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري يؤثر بشكل ضعيف في مقدرته التنافسية.

### الجدول رقم (3-13): نتائج الارتباط بين بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك

#### الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية

		الإعتمادية	القدرة التنافسية
الإعتمادية	معامل الارتباط	1,000	0.465
	مستوى المعنوية	.	0,000
القدرة التنافسية	معامل الارتباط	0.465	1,000
	مستوى المعنوية	0,000	.

مستوى المعنوية المقبولة:  $\alpha = 0,05$

وتفسير ذلك هو أنه وكما وضح سابقا فإن أفراد العينة أقرروا بأنهم غير متأكدين من وجود بعد للإعتمادية في الخدمة المصرفية المقدمة لهم على مستوى البنك الخارجي الجزائري، ومن ثم فإنه من المنطقي أن لا يأخذ هذا الجانب في تفضيلات العملاء للبنك المعني في الحصول على الخدمة مقارنة ببقية البنوك لأن هذا البعد غير مدرك بالنسبة لهم.

## ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.735 بمستوى معنوية يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 5%، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية لوقوعها في المجال [0.9 - 0.7]، وهذا ما يعني أن بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري يؤثر بشكل قوي في مقدرته التنافسية.

## الجدول رقم(3-14): نتائج الارتباط بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك

## الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية

		الإستجابة	القدرة التنافسية
الإستجابة	معامل الارتباط	1,000	0.735
	مستوى المعنوية	.	0,000
القدرة التنافسية	معامل الارتباط	0.735	1,000
	مستوى المعنوية	0,000	.

مستوى المعنوية المقبولة:  $\alpha = 0,05$

وتفسير ذلك هو أن تفضيلات العملاء للبنوك في الحصول على ما يطلبونه من خدمات مصرفية يكون مبنيا بالأساس على مدى استجابة البنك لما يطلبونه من خدمات بسرعة أكبر ودون تعقيدات تؤثر على حصولهم على ما يطلبونه من خدمات.

## ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.836 بمستوى معنوية يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 5%، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية لوقوعها في المجال



[0.9 - 0.7]، وهذا ما يعني أن بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري يأثر بشكل قوي في مقدرته التنافسية.

### الجدول رقم (3-15): نتائج الارتباط بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية

		الأمان	القدرة التنافسية
الأمان	معامل الارتباط	1,000	0.836
	مستوى المعنوية	.	0,000
القدرة التنافسية	معامل الارتباط	0.836	1,000
	مستوى المعنوية	0,000	.

مستوى المعنوية المقبولة:  $\alpha = 0,05$

ونفسر ذلك أنه كلما كانت الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري ذات أمان أكبر بالنسبة للعملاء أي تضمن معلوماتهم بكل سرية وتحمي حساباتهم المالية من الإختراق كلما ساهم ذلك في تعزيز مكانته في السوق المصرفية.

#### رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.545 بمستوى معنوية يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 5%، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة لوقوعها في المجال [0.7 - 0.5]، وهذا ما يعني أن بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري يأثر بشكل متوسط في مقدرته التنافسية.

## الجدول رقم (3-16): نتائج الارتباط بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك

## الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية

		التعاطف	القدرة التنافسية
التعاطف	معامل الارتباط	1,000	0.836
	مستوى المعنوية	.	0,000
القدرة التنافسية	معامل الارتباط	0.836	1,000
	مستوى المعنوية	0,000	.

مستوى المعنوية المقبولة:  $\alpha = 0,05$

## خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.789 بمستوى معنوية يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 5%، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية لوقوعها في المجال [0.9 - 0.7]، وهذا ما يعني أن بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري يؤثر بشكل متوسط في قدرته التنافسية.

## الجدول رقم (3-17): نتائج الارتباط بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك

## الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية

		الملموسية	القدرة التنافسية
الملموسية	معامل الارتباط	1,000	0.789
	مستوى المعنوية	.	0,000
القدرة التنافسية	معامل الارتباط	0.789	1,000
	مستوى المعنوية	0,000	.

مستوى المعنوية المقبولة:  $\alpha = 0,05$

## المبحث الثالث: : الإصلاحات و لتوصيات المقترحة لزيادة التنافسية في البنك الخارجي

سنتناول في هذا المبحث الإصلاحات المقترحة لتفعيل دور جودة الخدمة المصرفية في تعزيز تنافسية البنك الخارجي الجزائري، والتي قسمناها إلى إصلاحات عامة تشمل جميع البنوك وإصلاحات تخص البنك الخارجي الجزائري .

### المطلب الأول: الإصلاحات العامة

لقد أضى لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الإرتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين، ولكي تتمتع البنوك الجزائرية بميزة نسبية في مجال الخدمات المصرفية في ظل التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية الدولية وقيام البنوك الأجنبية بتطوير وتحديث ما تقدمه من خدمات، يتطلب الأمر من البنوك الجزائرية الكثير من الجهد المنظم لزيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية .

والتي يمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

### أولاً: الإعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال

أن من مستحقات بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تطورات تكنولوجيا مذهلة استدعت ضرورة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها في مختلف مجالات المنظمة لخلق ميزة تنافسية حتى تضمن مكانتها وبقيتها في السوق، لاسيما أن الموارد المالية أصبحت متوفرة ولم تعد عائقا أمام المنظمات، فقد ركزت هذه الأخيرة وتبنت استراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية تمثلت في تكنولوجيا الإتصال والمعلومات خاصة أنها تمثل المفتاح الرئيسي لمختلف مداخل تحقيق الميزة التنافسية من القياس المقارن للأداء وإعادة الهندسة، حيث تؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف هذه المداخل من تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وهذا ما يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي المدعم الأساسي لمجهودات الإدارة، إذا تتعامل البنوك مع كمية هائلة من المعلومات ستلتزم الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتخزينها وتطبيقها واستعمالها بسهولة والتخلي على أساليب التسيير القديمة وإتباع الأساليب الحديثة في إدارة البنوك بالإضافة إلى استعمالها في معظم الوظائف والأنشطة بغرض تخفيض التكاليف وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء والسرعة وتقريب المسافات ورفع مستوى الكفاءة مما يخلق ميزة تنافسية للبنوك.

## ثانيا : التوجه نحو الخصوصية ( فتح رأس المال )

برزت الخصوصية في الجزائر كأحد الحلول المطروحة لعلاج الإختلالات التي أفرزتها سيطرة القطاع العام على المؤسسة العمومية ، فالجهاز المصرفي الجزائري يواجه تحديات كبيرة تملحها التطورات العالمية، ولهذا فهو مطالب بالمزيد من الإصلاحات لمواكبة هذه التطورات، فبالرغم من تزايد أهمية سياسات الخصوصية في الجزائر في إطار السعي للتحويل نحو تطبيق فلسفة الملكية الخاصة والعمل بآليات السوق، ما يزال البرنامج الجزائري للخصوصية يسير ببطء على غير ما تم التخطيط له.

وكل البنوك التي يجري خصصتها سوف يميل تسييرها نحو التحسن طالما أن المسير يهدف إلى تعظيم الأرباح وبأقل تكلفة بالإضافة إلى الكفاءة العالية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا ما يسمح بزيادة الإنتاج وبأقل تكلفة ومنه تحسين الأداء والعمل على تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها وتتبعها مما يزيد القدرات التنافسية للبنوك.

والخصوصية بحد ذاتها تهدف إلى زيادة المنافسة المصرفية وتحسين الأداء الإقتصادي من خلال زيادة وابتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة وامتلاك القدرات التنافسية التي تعني تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة وبأحسن جودة وبأعلى انتاجية وسعر تنافسي ، كذلك تهدف إلى تحديث الإدارة وزيادة كفاءة الخدمات المصرفية حيث أن البنوك المخصصة تستقطب أفضل العناصر البشرية المتاحة لدى البنوك العامة، وكل ذلك يتيح أداء الخدمات المصرفية بكفاءة أعلى تسمح للبنك بإمتلاك قدرة تنافسية تمكنه من المنافسة.

## ثالثا : إدخال التقنيات الحديثة في التسويق

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة الملائمة بما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:

- دقة الإستجابة لطلبات العميل؛
- الإستجابة السريعة والملائمة بشكل ملائم؛
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛
- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛

- تسهيل إمكانية إتصال العميل بالبنوك.

#### رابعاً: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تتسق المعلومات والمعارف إلى غير ذلك لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب كاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمر ضروري ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

- القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها؛

- القدرة على الوقوف تجاه المخاطر؛

- القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة.

#### خامساً : تطوير الموارد البشرية

لأن الموارد البشرية هي أثنى أصول البنك وعلى البنك تخصيص استثمارات كافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد، فقد أصبحت المعرفة أهم من رأس المال والمعرفة تكون أساساً في عقول البشر، ومنه ازدادت الحاجة إلى المدير والموظف الكفاء على رأس مال قائمة احتياجات البنك لتعزيز القدرة التنافسية، وبذلك يتعين اعتبار العاملين كرأس مال فكري أثنى موارد البنك فبإمكانهم توليد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الاستراتيجيات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

#### سادساً: القدرة على التأقلم

وذلك بمواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة للبنك، فالبيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغيير فعامل السرعة في تحديد الأهداف وتنفيذها يعتبر عاملاً مهماً للتكيف مع المتغيرات.

#### المطلب الثاني: التوصيات و الاقتراحات لبنك BEA وكالة جيجل 48

من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها في بنك BEA وكالة جيجل 48 محل الدراسة توصلنا إلى أن آليات عمل البنك لا ترق إلى المستوى التكنولوجي المتطور وما زال البنك يعاني من نقائص وإختلالات مثله مثل باقي البنوك الجزائرية و عليه إرتأينا أن نقوم بتقديم مجموعة من الإقتراحات و التوصيات التي نراها مناسبة:

- يتطلب من مسؤولي بنك BEA تبني وتطبيق مفاهيم الجودة بكل أبعادها لتحقيق ميزة تنافسية؛
- \_ بناء علاقات جيدة بين الموظفين والزبائن والإهتمام بجذب الزبائن والأخذ بتوقعات العملاء وتطلعاتهم؛
- إجراء دراسات للتعرف على متطلبات العملاء والإستماع إلى شكاويهم ومقترحاتهم وسرعة حلها؛
- تحسين الهياكل وطرق الإستقبال وتوسيع مكان الوكالة وتحسين مظهره بما يساهم في إنشاء وترسيخ صورة إيجابية لدى الزبون خاصة الجديد؛
- العمل على تبني بنك BEA إستراتيجية واضحة مبنية على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية ، بدمج العامل التكنولوجي بها ، من خلال توسيع شبكات الموزعات الآلية للأوراق مع تجهيز كل الوكالات بالشبائيك الآلية للأوراق وتشجيع العملاء على إستخدام البطاقات الممغنطة؛
- الإهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال دورات التكوين والتأهيل لجميع الموظفين ، خاصة عمال الشبائيك لإتصالهم وإحتكاكهم المباشر مع العملاء؛
- تنويع وتطوير الخدمات البنكية والإهتمام أكثر بجودة الخدمة المصرفية للوصول إلى التميز وإرضاء رغبات الزبائن .

**خلاصة الفصل :**

مما سبق تناوله في الدراسة الميدانية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، أتضح أن البنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل ككل البنوك الجزائرية تعاني من عدة نقائص فيما يخص جودة خدماته المصرفية، وذلك يعود بالأساس إلى كونه بنك عمومي تابع للدولة. فقد أبرزت الدراسة أن القدرة التنافسية للبنك ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف أبعاد جودة خدماته المصرفية، ومن هذا المنطلق فإن البنك مطالب بجملة من الإصلاحات قصد تطوير جودة خدماته المصرفية بما يآثر إيجابا على قدرته التنافسية وتعزيز حصته في السوق بغض النظر عن كونه بنك عمومي له حصته السوقية بشكل شبه مضمون.

الخاتمة



## الخاتمة :

يعرف الإقتصاد العالمي تحولات أفرزتها معطيات مختلفة ، أهمها التطورات التكنولوجية مما انعكس إيجابيا على الإقتصاد العالمي فظهرت أفكار إقتصادية تعكس هذه التطورات كما تسمح بتجديدها وقد أمتدت هذه الأفكار إلى النظام المصرفي والتي تم إستغلالها كبديل للخدمات البنكية التقليدية التي لم تعد ملائمة للعصر وتطوراتها فكان من الضروري إيجاد خدمات حديثة تلاءم متطلبات العصر .

وتسعى البنوك جاهدة إلى تطوير خدماتها المصرفية من خلال إدخالها تقنيات وخدمات حديثة تضمن لها تقدمها بجودة عالية ودقة وسرعة في الأداء كما أنها تحقق رضا المتعاملين وتحول رضاهم إلى ولاء، والهدف من ذلك تحقيق إستقرار البنك والمحافظة على مكانته المصرفية في ظل التغيرات الإقتصادية المستمرة في عولمة وإنتفاح إقتصادي .

ومن خلال الدراسة التي أجريناها نستطيع تلخيص النتائج التالية :

## الإجابة على الفرضيات :

**الفرضية الأولى :** وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية لجودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري وقدرته التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

## نتائج الدراسة :

- يتميز البنك الخارجي الجزائري بدرجة تنافسية متوسطة ومقبولة حسب آراء أفراد عينة الدراسة؛
- أفراد العينة غير متأكدين من وجود بعد للإعتمادية في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري؛

- أفراد العينة غير موافقين على وجود بعد للإستجابة في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري؛
  - أن أفراد العينة موافقون على وجود بعد للأمان في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري؛
  - أفراد العينة غير موافقين على وجود بعد للتعاطف في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري؛
  - أفراد العينة غير متأكدين على وجود بعد للموسمية في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري؛
  - ضيق مساحة وكالة البنك الخارجي يعتبر عائقا أمام أداء الوكالة لعملها إضافة إلى عدم جاذبيته والذي من شأنه إعطاء نظرة سلبية للزبون الجديد حول أداء الوكالة؛
  - يركز النشاط الترويجي على مستوى الوكالة على جهود البيع الشخصي (موظفو البنك) إلى جانب توفر الملصقات و المطويات و الإنترنت؛
  - تواجه عراقيل ناتجة عن القوانين المسيرة للقطاع المصرفي الجزائري أهمها عدم الحرية في تحديد أسعار الخدمات و المنتجات المصرفية و مركزية القرارات التسييرية؛
  - تم التوصل من خلال إستقصاء آراء العملاء عن آرائهم حول جودة الخدمات المصرفية ان لها أثر ضعيف في تحقيق ميزة تنافسية ؛
  - يمتلك بنك BEA جودة متوسطة من ناحية الخدمات المقدمة ؛
  - يوجد تأثير قوي لجودة الخدمات على الميزة التنافسية من خلال بعد الأمان .
- آفاق الدراسة :**

وفي الأخير نجد محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة ، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت المجال أمام غيرنا لإكمال النقائص ، وقد تبين لنا من خلال الدراسة بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة و البحث و نقترحها لتكون إشكاليات بحوث و دراسات نأمل ان تتال حقا من الدراسة و التحليل في المستقبل وهي

- تطوير الخدمات المصرفية كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك الجزائرية
- دور التكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية

1. أحمد محمود الزامل ، وآخرون ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2012 .
2. بغداد كربالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، جامعة وهران ، بحث اقتصادي .
3. توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي، مصر ، (2005-2006).
4. ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 .
5. جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005.
6. حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية (الايزو) ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006.
7. حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، دار العلوم للنشر ، الجزائر، 2009 .
8. حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، قسنطينة.
9. د.تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
10. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الشاملة والايزو ، مكتبة الإشعاع ، الاسكندرية ، 2000.
12. طارق طه ، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة.
13. عبد الحكيم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2008.
14. عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، 2014.
15. علي السلمي ، إدارة الموارد الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001.
16. عماد صفر سلمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق ، منشأة المعارف ، القاهرة ، 122.
17. فتحي أحمد يحي العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2010.

18. فريد بلخير كولتر ، آمال كحيلية ، الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
20. مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002 .
21. مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
22. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 .
23. محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
24. محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.
25. محمد سعيد سلطان ، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، الطبعة الثانية ، 2002 .
26. محمد عبد الفتاح المصرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
27. محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، 2005.
28. محمد عبده حافظ ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، 2009.
29. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الإدارة الجامعية للنشر ، اسكندرية مصر ، 2003.
30. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2010.
31. محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الحامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012.
32. مروان محمد أبو عربي ، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية ، الطبعة الأولى ، دار تسليم للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
33. مصطفى محمد محمود ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

34. معالي فهي جيد ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002 .
35. منير ابراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية ، 1996 .
36. ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1994 .
37. نبيل مرسي قليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندري للكتاب مصر ، 1997 .
38. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2002 .

#### ثانيا: المذكرات و المحاضرات

1. أحمد محمد أبو بكر مكايي، أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات مصر، 2001.
2. أحمد طرطار ، سارة حلومي ، جودة الخدمة المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات " ، قسنطينة ، 2010 .
3. رجم نور الدين ، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمة المصرفية دراسة حالة وكالة - 748- بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسويق ، 2008-2009 .
4. سامية سرحان ، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية ، دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010-2011 .
5. عبد الرزاق حمدي ، جودة الخدمة البنكية كمدخل لتحقيق رضى العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2007-2008.
6. لغدور صورية ، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة ، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير فرع التسويق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2008.
7. محمد دحماني الخدمة التسويقية دراسة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في فرع التسيير ، جامعة يوسف بن خدة " الجزائر" كلية علوم الإقتصاد والتسيير ، 2008 .
8. نعيم عبد الكريم الطراونة ، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردن) ، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011.

### ثالثا: المجالات و الملتقيات

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية ، مجلة أفاق إقتصادي ، مركز البحوث غرفة الصناعة والتجارة بدبي ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد السابع والأربعون ، 2004.
2. بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسية بن بوعلي ، الشلف ، العدد 3 ، ديسمبر 2005 .
3. دحماني محمد درويش ، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة لمدخل الأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 17-18 أبريل 2006 .
4. زيدان محمد دريس رشيد ، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الإقتصاد العالمي ، الملتقى الوطني الأول حول المنظمة المصرفية والتحويلات الاقتصادية الجزائرية ، واقع وتحديات ، 14 و15 ديسمبر 2004 ، جامعة الشلف.
5. طاري محمد العربي ، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق حالة القرض الشعبي الجزائري ، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية ، ، المجلد 23 ، العدد الأول ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير محمد خيضر ، بسكرة ، 2007.
6. علال بن ثابت ، متى يصبح الإقتصاد الجزائري تنافسي ؟ دراسة في تحسين القدرة في ظل اتفاق الشراكة ، الملتقى الدولي حول : أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أيام 13-14 نوفمبر 2006 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف.
7. كمال رزيق وفارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 29-30 أكتوبر 2002 .

#### رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Michael Lomglois : marketilg des service édition Goetin , Martin , 1992.
2. philip . k et bernard . D, Marketing mangement , 11<sup>ème</sup> Edition , Delphine mancean , paris , 1999 .
3. Porter ,Competitive Adcantage , The free press , new york, 1980,p36
4. yves le golvan : dictionnaire marketing assurance , doudd , paris , 1998.

#### خامساً:المواقع الالكترونية

[www.news.arabnet.ne/ar/all-you-need-to-know-  
about-service.desing-to-keep  
customers happy](http://www.news.arabnet.ne/ar/all-you-need-to-know-about-service.desing-to-keep-customers-happy) 27.02.2018.h.21,30.





جامعة محمد الصديق بن يحي\_جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

السنة الجامعية 2017/2018

## نموذج استبيان

أخي الكريم ، أختي الكريمة

تحية طيبة؛؛؛

في إطار قيامنا بدراسة حول موضوع " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة جيجل 48" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي - جامعة جيجل .

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على محتويات الإستبيان بما يتفق مع وجهة نظرك علما بأن بيانات الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بالسرية التامة ، ونشكركم على مساهمتكم في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال الإجابة على هذا الإستبيان .

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يتفق مع رأيكم .

## الجزء الأول : بيانات أولية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 51
- 3- المستوى التعليمي :
- بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- دراسات عليا
- 4- الوظيفة :
- موظف  تاجر  مهنة حرة  صناعي

## الجزء الثاني: جودة الخدمة المصرفية في البنك الخارجي الجزائري

### 1\_ بعد الإتمادية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يفي البنك بوعوده في اداء الاعمال					
الخدمات المقدمة من طرف البنك تقدم بصورة صحيحة					
يقدم البنك كشوفات دقيقة عن كل تفاصيل الخدمة المقدمة					
يعمل البنك على حل مشاكل المشتركين المتعلقة بالخدمات بسهولة ويسر					
قدرة موظفي البنك على تقديم الخدمات بسهولة ويسر.					
هنالك تطابق بين ما يوضحه إشهار عن خدمة مصرفية ما والواقع الفعلي للخدمة في البنك					

## 2\_ بعد الإستجابة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					عند تقديم العميل لأي استفسار حول الخدمات المقدمة فإن البنك يتجاوب معه بشكل سريع.
					تتلقى إجابة عن أي استفسار يخص الخدمات المصرفية للبنك
					يتفهم موظفو البنك بكل أريحية مختلف استفساراتك حول خدمات البنك المصرفية
					يتم استقبالك بابتسامة من طرف موظفي البنك

## 3\_ بعد الأمان

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تملك ثقة اتجاه البنك في مختلف تعاملاتك معه
					تحسن بالأمان عند إيداعك لأموالك في البنك
					يملك البنك أنظمة وشبكات اتصال ذات أمان مرتفع
					تشعر بحرص البنك على أن تكون الاتصالات الخاصة بالعملاء سرية

## 4\_ بعد التعاطف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يضع البنك مصلحة عملائه في أولوية أولوياته
					يتفهم العاملون في البنك حالات الإستعجالية
					يلقى الزبون اهتماماً شخصياً في تعامله مع المصرف
					أوقات عمل البنك ملائمة للعملاء

## 5\_ بعد الملموسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يملك البنك أجهزة وشبكات اتصال متطورة
					التصميم الداخلي للشركة يوفر جواً مريحاً لك
					تتميز خدمات البنك بالتنوع التكامل والشمولية
					يتميز المظهر العام للبنك بالإتساق والتنظيم

### الجزء الثالث: تنافسية البنك الخارجي الجزائري

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					خدمات البنك تجعلك تشعر بأنه متميز عن البنوك الأخرى
					تشعر بالرغبة في التعامل مع البنك كلما استدعى الأمر ذلك
					تنصح أصدقائك بالتعامل مع البنك والإستفادة من الخدمات التي يقدمها
					تفكر في اللجوء إلى بنك آخر للإستفادة من خدماته
					تحس بأن البنك يشهد إقبال الكثيرين من الزبائن
					هنالك انخفاض في تكلفة الخدمات التي يقدمها البنك