



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

14155 5. 658

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص : إدارة العمليات و الإنتاج

الموضوع :

إدارة صفوف الاخطار في القطاع البنكي
حالة : البنك الوطني الجزائري BNA

من إعداد الطالب : بوصالح سفيان

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة أبو بكر بلقايد	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
مشرفا	جامعة أبو بكر بلقايد	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى
ممتحنا	جامعة أبو بكر بلقايد	أستاذ محاضر	د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة أبو بكر بلقايد	أستاذ محاضر	د. طويل أحمد

السنة الجامعية : 2005/2004

قائمة المحتويات

01

مقدمة عامة

الفصل الأول : اقتصاد الخدمات

05

مقدمة

07

1- محيط الخدمات

08

2- ماهية الخدمات

08

1.2- التطور التاريخي للخدمة

10

2.2- تعريف الخدمة

11

3- خصائص الخدمة

11

1.3- الخدمة غير ملموسة

12

2.3- الخدمة غير متجانسة

13

3.3- الخدمة غير منفصلة

14

4.3- الخدمة هي مؤقتة

15

5.3- مقارنة بين السلع و الخدمات

16

4- دورة حياة الخدمة

17

5- جودة الخدمات

17

1.5- تعريف جودة الخدمة

18

2.5- الجودة وخواص الخدمة

19

3.5- لماذا إرضاء الزبائن

21

4.5- العوامل المؤثرة في جودة الخدمة

26

6- أداء المنشأة الخدمية

26

1.6- مفهوم الأداء

27

2.6- معايير الأداء

29

3.6- أداء الخدمات

33

خاتمة

الفصل الثاني : الخدمات البنكية

34	مقدمة
35	1- مفهوم البنك
36	2- دور البنك
37	3- الوظائف الحديثة للبنك
39	4-العوامل الحافزة إلى نمو البنوك
39	5- المصارف المتخصصة
41	6- السياسات المصرفية
41	1.6- مفهوم السياسة
42	2.6- سياسة السيولة
43	3.6- سياسة جذب الودائع
45	4.6- سياسة المتوج
46	5.6- سياسة السعر
47	7- زبائن البنك
47	1.7- الأشخاص الطبيعيون
47	2.7- الأشخاص المعنويون
47	3.7- علاقة البنك بالزبائن
49	4.7 سلوك المستهلك البنكي
55	8- الخدمات المصرفية
55	1.8-مراحل تطور الخدمات المصرفية
57	2.8 - مفهوم الخدمات المصرفية
58	3.8- أنواع الخدمات المصرفية
60	9- الاستراتيجية البنكية
60	1.9- مفهوم الاستراتيجية
62	2.9- استراتيجية المنافسة السعرية
63	3.9- استراتيجية المنافسة غير السعرية
71	خاتمة

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات البنكية

72		مقدمة
73		1- القرار
73	1.1- مفهوم القرار	
74	2.1- العناصر اللازمة لوجود قرار	
74	3.1- نظام القرار	
75	4.1- مصادر القرار	
76	5.1- نظام مساعد على القرار	
77		2- أنواع القرارات
77	1.2- القرارات حسب المدة	
78	2.2- القرارات حسب الحالة	
79		3- اتخاذ القرارات
79	1.3- مفهوم اتخاذ القرار	
80	2.3- أهمية اتخاذ القرارات	
80		4- خطوات اتخاذ القرار
80	1.4- تشخيص المشكلة	
82	2.4- إيجاد الحلول البديلة	
83	3.4- اختيار الحل	
84		5- القرارات في الإدارة البنكية
85	1.5- مشاكل القرار	
88		خاتمة

الفصل الرابع: صفوف الانتظار

89	1- نظرية صفوف الانتظار
89	1.1- المفهوم العام للنظرية
90	2.1- ظاهرة التشارك في الوسائل
91	3.1- نظام صفوف الانتظار
97	2- تسيير صفوف الانتظار
98	1.2- تشخيص المشكل
103	2.2- البدائل والحلول
104	3.2- اختيار الحل

الفصل الخامس: دراسة الحالة في البنك الوطني الجزائري

105	1- النظام المصرفي الجزائري
105	1.1- النظام المصرفي الجزائري إبان الاحتلال
106	2.1- النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال
109	3.1- البنك الوطني الجزائري
111	2- تسيير صفوف الانتظار في البنك الوطني الجزائري
111	1.2- تحديد الخدمات التي بها صف انتظار
112	2.2- وصف نظام خدمة الرواتب
112	3.2- تحليل صف الانتظار
117	3- سلوك وانتظارات الزبائن
117	1.3- سلوك الزبائن
119	2.3- تطلعات الزبائن
120	4- خصائص النظام
122	1.4- خصائص النظام الحالي في البنك
124	5- الحلول المقترحة
125	6- خصائص الحلول المقترحة
126	1.6- خصائص الحل الأول
127	2.6- خصائص حل الثالث
128	6- اختيار الحل
131	خاتمة عامة

قائمة الجداول

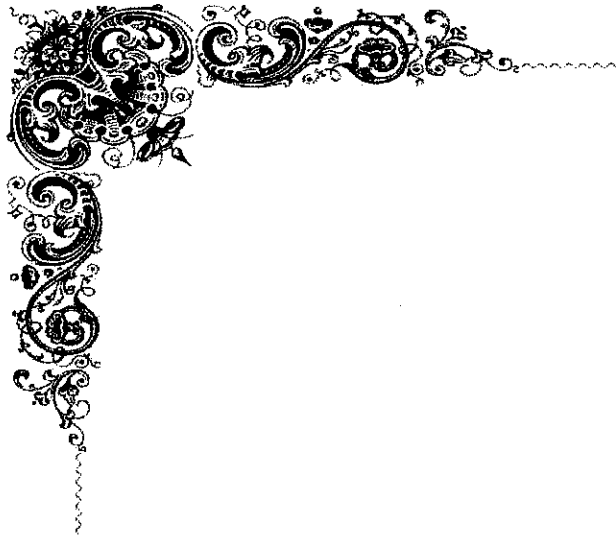
الفصل الأول		
07	تمو قطاع الخدمات	01
8-9	التطور التاريخي للخدمة	02
12	تقسيم الخدمات حسب عدم ماديته	03
13	تقسيم الخدمات حسب عدم تجانسها	04
14	طبيعة العلاقة الخدمية بين المؤسسة والعميل	05
15	خصائص السلع والخدمات	06
19-20	علاقة جودة الخدمات بخصائصها	07
21	العلاقة بين عدم رضا الزبائن ووفائهم	08
23	علاقة المكان بالخدمة	09
الفصل الثاني		
66	أهمية الوقت	10
67	الوقت في نظر الزبون بالنسبة إلى مدراء الوكالات	11
68	أهمية المكان	12
الفصل الخامس		
106	شبكة البنوك التجارية في الجزائر قبيل الاستقلال	13
110	خصوصيات البنك الوطني الجزائري	14
113	عدد الوصول خلال الزمن	15
121	خصائص نظام الخدمة خلال الزمن	16
122	طول الصف خلال الزمن	17
123	خصائص النظام في البنك	18
124	خصائص النظام للحل الأول	19
124	خصائص النظام للحل الثالث	20
125	خصائص الحلول المقترحة	21
126	توقع خصائص النظام للحل الأول	22

127	توقع خصائص النظام للحل الثالث	23
128	خصائص النظام ومستوى الخدمة	24

قائمة الأشكال

الفصل الأول		
20	العلاقة بين الجودة والربح	01
21	سلوك الزبائن	02
25	العلاقة بين الزمن ، المكان والاتصال	03
25	قيمة الخدمة عند الزبون	04
الفصل الثاني		
52	المستهلك و المحيط	05
53	طبع المستهلك في مواجهة المتوجات المالية	06
61	الخمس p's للإستراتيجية	07
الفصل الثالث		
76	نظام مساعد على القرار	08
الفصل الرابع		
90	الدخول الى الوسيلة	09
90	الدخول الى وسائل متتالية	10
91	أنظمة الخدمة	11
92	منحنى ثمت الوصول	12
93	منحنى ثمت الخدمة	13
94	طاقة النظام	14
الفصل الخامس		
111	نسبة الطلبات على الخدمات في البنك	15
114	منحنى الوصول	16
117	درجة الانزعاج من الانتظار عند الزبائن	17
118	سلوك الزبائن عند رؤية الانتظار	18

118	سلوك الزبائن إزاء الانتظار	19
119	طول الصف في نظر الزبائن	20
120	زمن الانتظار في نظر الزبائن	21
121	منحنى زمن الانتظار في الصف	22
122	زمن الانتظار في النظام	23
123	طول الصف خلال الزمن	24
129	العلاقة بين خصائص النظام ومستوى الخدمة	25
129	العلاقة بين مختلف تكاليف الخدمة ومستوى الخدمة	26



مقدمة

عامّة



مقدمة عامة

يلعب قطاع الخدمات دور محرك في التنمية المعاصرة للاقتصاديات المتقدمة. بحيث تساهم خصائصه في تطورات خاصة بالسوق متمثلة في ظهور نظريات وتطبيقات جديدة .

ابتداء من الستينات فقد تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، حيث يستحوذ لوحده على أكثر من 70% من اليد العاملة مما جعله محل اهتمام الاقتصاد المعاصر.

في ميدان الخدمات، يعد البنك من أبرز القطاعات التي عرفت أهم التحولات التي مست الخدمة. فالشمولية وإعطاء مفاهيم جديدة للأنشطة، وكذا تعميم التكنولوجيات الجديدة للمعلومات جعلت من خبراء البنك يعيدون التفكير في أسلوب العلاقة مع زبائنهم.

نظرا لاحتياجات الزبائن المستمرة إلى الخدمات المصرفية المتطورة التي تواكب متطلبات العصر لا سيما الثورة الالكترونية والتكنولوجية التي تغدي التعامل مع المصارف عن بعد .

فباتت خدمة العملاء فنا له أركانه الأساسية من حيث البيئة التي تقدم فيها الخدمة ، وكيفية تقديمها إلى الزبون ، ومتابعة مدى رضاه عن ذلك ، والوقوف على متطلبات المالية ، بحيث إن تقدم الخدمة المصرفية المتكاملة للزبائن وإرضائهم بات المعيار الأساسي في استقطاب المصارف للزبائن جدد والحفاظ على زبائنهم الأصليين.

من هنا ،تزايد أهمية تطوير نظام و أسلوب لخدمة الزبائن في المصارف من أجل تقديم خدمات رائدة و بطرق متميزة وبجودة عالية ،وهذا ما يدعم من موقع المصرف التنافسي في السوق المصرفية.

لقد تأكد للاقتصاد الجزائري من ضرورة تطوير هذا القطاع الحساس لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية ، حيث أن أي اختلال في هذا القطاع ممكن أن يؤدي إلى تدهور معدلات الادخار والاستثمار، ونظرا لظهور البنوك الدولية وتنافسها على الأسواق أصبح السوق الجزائري محل انتباه مما تعين على السلطات الجزائرية اتخاذ تدابير من شأنها تحرير وعصرنة البنوك الجزائرية لتفعيل دورها في دفع عجلة التنمية وذلك بتقديم الائتمان اللازم لتغذية مختلف الاستثمارات، ولا يتحقق هذا للبنك إلا بوجود الودائع الكافية والتي مصدرها الزبائن ، من هنا ظهر الزبون كنقطة ارتكاز في الجهد البنكي مما دفع بالبنوك إلى الاعتناء بهم (إذا صح القول) وذلك بتوفير كل الوسائل والظروف من حيث كيفية تقديم الخدمة والبيئة التي تقدم فيها بهدف تعزيز الثقة مع زبائنه وكذا جذب زبائن آخرين حيث نجحوا يتمحور في طبيعة العلاقة المتبادلة ودرجة الثقة التي يولونها له.

يمكن للزبائن أن يتعرضوا إلى مشاكل قبل اقتناء الخدمة أو خلال استهلاكها، فكيفية تقديمها هي من العوامل المحددة لجودة الخدمة المستهلكة وكذا تساهم في مدى مصداقية البنك تجاه الزبون.

فمن هذه المشاكل هو الانتظار الذي يثقل كاهل الزبون ويضيع وقته الثمين من جهة ويتعذر للبنك

التحكم في وصول زبائنه من جهة أخرى .

فالبنك يحاول الحفاظ على زبائنه أولاً وجذب زبائن آخرين ثانياً والاستجابة لهذه الإستراتيجية يعني تجنيد الوسائل المادية والمعنوية اللازمة ولا يتم استعمالها إلا بعقلانية مما يتيح له المردودية والنجاح .

ويعود لنجاح أو فشل البنك على ما يتبعه وبالأحرى إدارته من سياسات واستراتيجيات التي تستند على الأساليب والطرق الرياضية في معالجة مشاكله .

تعد الإدارة البنكية القلب النابض لأداء البنك لكونها مصدر القرارات المتخذة والتي تحقق استراتيجياته، فبات من اللازم التركيز على الجوانب المختلفة لعملية اتخاذ القرارات، وكيف تتم هذه العملية بالشكل الذي يضمن اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تخدم الزبون ذلك بتخفيض زمن الانتظار وهذا يعني بذل تكاليف إضافية، أما في البنك فيرفع من جودة الخدمة وهذا يعني مزيد من الوقت العاطل الناجم عن الوحدات الإضافية لمقدمي الخدمة وهذا ما يتسبب في تكاليف غير مسترجعة .

فمهمة الإدارة البنكية صعبة للتوفيق بين جودة الخدمة وأرباحها والخروج بقرار رشيد يعني تطبيق الأساليب الرياضية والإحصائية ، وتجدر الإشارة إلى نظرية خطوط الانتظار التي تعمل على توفير المعلومات التطبيقية الخاصة بمعدل الوصول ومعدل أداء الخدمة وزمن الانتظار مما يجعلنا في وضعية تمكننا من استخلاص مجموعة من البدائل والحلول .

البنك كغيره من المؤسسات يبحث عن الربح ويقلل التكاليف تحت القيود التالية :

- زمن الانتظار يرضي الزبائن .

- الوقت العاطل أصغر ما يمكن.

- زيادة محطات الخدمة يجب أن تحقق الوفرة الإضافي (الفرق الناجم عن بذل تكاليف إضافية) .

إن مشكل الانتظار هو ظاهرة متعددة الظهور في حياتنا اليومية والتخلص منها أصبح هم الإدارات

البنكية فما هي الخطوات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة ؟

كيف يمكن لصانع القرار أن يوفق بين تكلفة الخدمة وتعظيم أرباحه ؟

كيف يمكن صياغة هذه التساؤلات في شكل نموذج ؟

أهمية البحث :

إن أهمية البحث هي بالدرجة الأولى أهمية علمية تكمن في إثراء المكتبة بالكتابات و البحوث التي تتعلق

بكيفية التعامل مع الحالات العملية، وبالدرجة الثانية فهي تطبيقية حيث تعطي للقارئ تقارب نظري

تطبيقي وهذا من شأنه أن يساهم في غرس القيم العلمية لمعالجة مختلف المشاكل التي تواجه أصحاب القرار.

وقد ارتأينا أن نختار الخدمات البنكية لما لها من الأهمية التالية :

1- دور البنك الفعال في التنمية الاقتصادية .

- 2- وساطته بين المدخرين والمستثمرين.
- 3- ازدياد الطلب على الخدمات البنكية.
- 4- التوجه الجديد للبنوك نحو البنوك الالكترونية أو بنوك الانترنت أين الخدمات تعرف تطور كبير.
- 5- اعتماد البنك الجزائري على الطرق التقليدية والمشاكل التي تعتريه هي مشاكل إدارية.
- 6- الإصلاحات المتكررة على هذا القطاع الحيوي.

منهجية البحث :

سنعتمد في دراستنا على جزء نظري الغرض منه هو إعطاء المفاهيم الخاصة بالخدمات البنكية وأنواعها والأسس العلمية التي تقوم عليها الإدارات لاتخاذ القرارات وكذا الأساليب الرياضية لمعالجة مشكل الانتظار، أما الشق الثاني فهو عبارة عن إسقاط الخطوات والنظريات بغرض حل مشكل الانتظار بطريقة علمية وتطبيقية.

أما اختيارنا لصفوف لانتظار فراجع إلى الكم الهائل من مختلف فئات المجتمع التي تتعامل مع البنك في العديد من الخدمات وظهور الاستياء عند الكثيرين منهم جراء الانتظار الطويل في الحصول على الخدمات.

الإشكالية : من خلال معالجتنا لبحث سنبحث الإشكالية التالية :

كيف يمكن للإدارة البنكية اتخاذ قرارات لإدارة صفوف الانتظار بهدف تحسين تقديم الخدمة ؟

تنظيم البحث :

قد ارتأينا أن نقسم البحث إلى خمسة فصول :

الفصل الأول : سنتعرض في هذا الفصل إلى التعرف على الخدمات وتطورها وأهميتها وكذا دور الزبون في أداء الخدمة والتطرق إلى جودة الخدمة والعوامل المؤثرة فيها .

الفصل الثاني : في هذا الفصل سنتطرق إلى الخدمات البنكية و كذا الاستراتيجيات والسياسات البنكية التي تتبعها الإدارات البنكية بهدف ضمان استمرار البنك وولاء زبائنه.

الفصل الثالث :

سنقوم بشرح القرار ومختلف الخطوات التي تسبق اتخاذ القرار في الإدارة البنكية والاشارة الى مشاكل القرار في البنك فيما يخص زمن الانتظار.

الفصل الرابع :

نتناول في هذا الفصل نظرية صفوف الانتظار ودورها في مساعدة متخذ القرار على تحليل مشكل صفوف الانتظار وكيفية التعامل مع هذا المشكل من خلال منهج وخطوات .

الفصل الخامس : فهو دراسة تطبيقية معتمدة على تحديد متغيرات مشكل صف الانتظار و اقتراح الحلول الممكنة والتي من شأنها أن تقلل من وقت الانتظار وبأقل التكاليف .

خاتمة : سنتقدم ببعض الاقتراحات في التسيير الحسن لزبائن وكذا إثارة بعض المواضيع الممكن مناقشتها مستقبلا.



الفصل الأول

اقتصاد الخدمات



يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي، بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته.

وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية وحاليا يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي¹.

وبما أننا مستهلكين نجد أنفسنا نتلقى يوميا الخدمات مثل : التكلم في الهاتف، مشاهدة التلفاز، كتابة شيك أو سحبه، استعمال النقل، متابعة الدروس، تلقي العلاج... الخ وتعتبر الفنادق، البنوك، المستشفيات، الجامعات... الخ من تقوم بأداء هذه الخدمات ولكن عادة لا توفق هذه المؤسسات في تحقيق الجودة والقيمة المنتظرة فيما يخص التناسب أو التوافق الشخصي مع الزبائن².

ولما كان الزبون أحد طرفي الخدمة وبدونه لا تنتج الخدمة وإن أنتجت فستكون حسب احتياجه و تطلعاته فجعل المؤسسات الخدمية تحاول قدر الإمكان التقرب منه وسماع تطلعاته و الاستجابة لاحتياجاته بهدف كسب ثقته وولائه مما يتيح لها تعزيز مركزها التنافسي وضمان النمو والاستمرار .

لقد تأكد للمؤسسات الخدمية أن الحفاظ على الزبائن الأصليين أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث أن تكلفة البحث عن زبائن جدد هي 5 مرات تكلفة الحفاظ على عملاء أصليين. فانصبت جهود هذه المؤسسات على الاهتمام بجودة وأداء خدماتها وتقليص الفارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن ولكن في الحقيقة ضبط أداء هذه الخدمة مع انتظارات زبائنها أمر صعب ويتطلب البحث بجدية في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في قرارات الاستهلاك لدى الزبائن أي ما يعتمد عليه العميل في تقييم الخدمة ولعل أهم هذه العوامل هي الوقت و المكان والاتصال فالأول يشمل المدة التي يقضيها العميل حتى يشبع احتياجه أو المدة التي تستغرقها الخدمة أما الثاني وهو المكان أو الموقع ويشمل البناية وتجهيزاتها وكذا موقعها أما الأخير فيمثل أسلوب المحادثة وتعتبر عامل مهم في تحديد احتياج الزبون .

¹ Revue française de marketing n° 149 1994 p 25

² Stratégie de la banque Alexander kamyab samai p44

ومما لا شك فيه أن أداء المؤسسات الخدمية مرتبط أساساً بمدى تطابق أداء خدماتها بتطلعات و إنتظارات زبائنها ويتوقف نشاطها على مدى إقبال هؤلاء الزبائن على اقتناء منتجاتها.

عادة ما يعبر عن الأداء بمؤشرات تدل على رقم الأعمال و حصة السوق وكذا معدلات النمو وهذا الأداء بدوره يتعلق بمدى جودة الخدمة المنجزة من طرف المؤسسة الخدمية .

ويكمن سر الأداء في المؤسسة في الكيفية التي تتبعها هذه المؤسسة في قياس أدائها وذلك بهدف تحديد الفروقات بين ما أنجز في الحقيقة وما ينتظره الزبون فيما يخص شكل الخدمة .

2-محيط الخدمات :

- هناك عدة عوامل ساهمت حاليا في تغيرات ضمن تسيير الخدمات منها :
- عدم وجود قوانين في قطاعات الاتصال، البنوك، النقل، الكهرباء، الخ ، تمنح للزبون إمكانية اختيار المؤسسة الخدمية دون أي عائق جغرافي.
 - التوجه إلى خصوصية القطاع العام الخدمي وتحويله إلى وحدات اقتصادية مسيرة من طرف المستثمرين الخواص والذين يتمتعون بأهداف مختلفة.
 - الإبداعات التكنولوجية سمحت بالعمل على مبادئ التكنولوجيا للاتصال والمعلومات في العلاقة مع الزبائن.
 - اتساع رقعة المؤسسة الخدمية أدى إلى تعميم مستوى الخدمات وتدقيق الجودة.³
- وهذا النمو السريع في قطاع الخدمات زاد في حصته السوقية من نفقات المستهلكين وكذا من اهتمامات المؤسسات الخدمية بالجودة.
- وهناك عدة أسباب أيضا ساهمت في هذا النمو السريع نلخصها في الجدول التالي :

السبب	النتيجة
- ارتفاع المستوى المعيشي.	- استبدال الخدمات الموجهة للاستهلاك الذاتي بالخدمات المسوقة.
- زمن العطل.	- رحلات وخدمات ثقافية.
- المرأة في ميدان الشغل.	- مساعدات عائلية.
- الأمل في الحياة.	- الصحة.
- تعقد المنتجات .	- وكلاء.
- اهتمامات بيئية وانخفاض الموارد.	- كراء، تقاسم.
- عدد كبير من المنتجات الجديدة.	- تكوين، تنصيب.

المراجع : Schoell.Ivy

الجدول رقم (1) نمو قطاع الخدمات⁴

إن الخدمات المسوقة قد تطورت كثيرا مقارنة بالمعدل الاقتصادي ابتداء من الستينات حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين، وهذا ينطبق أكثر على الخدمات الموجهة إلى المؤسسات منها إلى

³ مرجع سبق ذكره Alexander samii, p45

⁴ Revue française de marketing n° 144-1993 p26

الخواص، في الاقتصاديات الكبرى مثل الصناعية فإن الخدمات بمفهومها الواسع تستحوذ على ما يقارب 70% من مناصب الشغل وكذا الإنتاج الكلي أحدا بعين الاعتبار الاختلافات بين الدول، وتتكلم هنا عن كل الخدمات وليس فقط المسوقة منها حيث تمثل لوحدها 41.2% من القيمة المضافة وهذا في فرنسا في سنة 2000 وهذا ما يبين أنها تشغل حصة كبيرة في الاقتصاد وكذا سرعة تطورها عن باقي الاقتصاد.

من جهة أخرى قد اهتمت الدول المتطورة بقطاع الخدمات بعد أن كان يسمى بالقطاع الثالث (tertiaire) وقد قامت بجهود قصد إعطاءه مصطلحات خاصة به من خلال مفاوضات المنظمة العالمية للتجارة في سنة 2000 وأيضا قيام هذه الدول بإدراج الخدمات في مختلف الاختصاصات الجامعية.⁵

2 - ماهية الخدمات :

1.2 - التطور التاريخي للخدمة :

يمكن تلخيص التطور التاريخي وكذا آراء الاقتصاديين من خلال الجدول التالي:

أفكار حول طبيعة الخدمة	رواد الفكرة	دعائم الفكرة	استنتاجات
الخدمات غير منتجة ولا تحقق الثروة	A smith	إن نتائج الخدمة هي غير ملموسة	لا تساهم في خلق الثروة
تحقق الثروة	Hsaint.simca	الصناعة هي المصدر الوحيد للثروة	عمل العلماء والفنانين يعد ضروريا
نشاطات خدمية وأخرى غير خدمية	Marx	تعتبر خدمات كل ما تقدم على أساس الطلب وتشمل الأطباء المعلمين، موظفو الدولة	النقل، التجارة، بنوك، تأمين لا تعتبر نشاطات خدمية
	p.l.boisguilbert	الخدمات تشارك في الاستهلاك ولها وعاء	منتجة للثروة

⁵ Construire une stratégie de service, chambretautb Didier, édition dunod 2003 p02

	ضريبي		إنتاجية جزئية للخدمة
ضرورة تعاون المنتج والمستهلك في إنتاج الخدمة	نشاطات منتجة	H storch	
بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى	لها قيمة تبادلية	J b say	
المجتمع التجاري عبارة عن مجموعة من تبادل الخدمات	المفهوم الأساسي للنشاط الاقتصادي ونظرية القيمة	F bastiat	
خدمات منتجة مباشرة وأخرى غير مباشرة	ترتب على أساس النفقات	J S mill	
تدخل في نطاق الإنتاج	كل نشاط هو خدمة	C colson	
مشكل الاقتصاد هو صعوبة نمو الهياكل المرتبطة بالخدمات	قطاع كبير من نشاطات المخصصة للوظائف والخدمات	Allan.G.B.fisher	الاعتراف بإنتاجية الخدمات
هي نشاطات متبقية، معرفة سلبيا للقطاعات الأخرى	نفس الشيء	Colin clack	
صنف الخدمات على أساس درجة إنتاجيتها	ترتب النشاطات على أساس معدل التقدم التقني	J fourastine	الخدمات ستحل محل الصناعة
الخدمات قطاع مستقل	للخدمات خصائص وميزات خاصة بها	V r fuchs	
المجتمع بعد الصناعي هو مجتمع الخدمات	ارتكاز الخدمات على المعرفة والتحكم في المعلومة	D bell	
وضع تقسيم للخدمات : اجتماعية، منتجة، اجتماعية شخصية	الخدمات غير متجانسة ولها تصرفات اقتصادية وميزات اجتماعية	J singelman	

الجدول (2) : التطور التاريخي للخدمة المرجع : ملخص من مذكرة الماجستير تحليل الأداء في الخدمات

من إعداد بوشعور رضية ص 10، 11، 12، 13

2.2- تعريف الخدمة :

إن من إحدى الصعوبات التي نواجهها هو وضع تعريف للخدمة في حين أن للخدمة جزء مادي أي تنجز على وسائل مادية و السلع أيضا لها جزء خدمي أي في النهاية تؤدي خدمة. في 1964 وضع judd الفصل بين الخدمة والسلعة حيث أن « الخدمة هي صفقة منجزة من طرف المؤسسة أين موضوع التبادل يختلف عن نقل الملكية لشيء ملموس »⁶ مثال لا يمكن تصور قرض بنكي (خدمة) بدون ضمان (شيء ملموس) وأيضا لا يمكننا تصور النقل الجوي بدون طائرة ، ومن هنا تعددت التعاريف المقدمة من بينها : « الخدمات هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة على الأقل ملموسة بحيث غالبا وليس بالضرورة تمثل في العلاقة بين المستهلك و عامل المؤسسة، وأين يكون هناك أشياء ووسائل مادية وأيضا وجود نظام لتقدم الخدمة يحل مشكل المستهلكين»⁷ ومن هذا التعريف نستخلص ثلاث مكونات للنشاط الخدمي وهي : المورد البشري ، الوسائل و النظام.

وإذا ذهبنا إلى تعريف rathmell في 1964 الذي يعتبر الخدمة أنها « صنيع ، أداء ، جهد »⁸ بالرغم من قدم التعريف إلا أنه واسع حيث أن الخدمة هي ليست بشيء ملموس ولكن عادة ما تعتمد على الأشياء الملموسة التي تؤدي الخدمة ، مثلا فالخدمة ليست قارورة كوكا كولا ولكنها يمكن أن تقدم إليكم ، وبنك المعلومات ليست بالخدمة ولكن الاستفادة هي الخدمة. نستنتج أن الخدمة ليس لها معنى إن لم تستهلك وكذلك أنها تنجز على أشياء ووسائل مادية. أما flipo في 1989 يعرف الخدمة على أنها حقيقة ، عقد، سياق، بالعمس بالنسبة إلى السلع التي هي عبارة عن أشياء ملموسة أو مادية .

أما leujeune في 1989 « الخدمة هي تقدم كل ما تقترحه المؤسسة وتضعه في متناول المستهلكين لقاء سعر معين مما يجعله في السوق »⁴

حسب le petit Larousse et le robert étymologique فان الخدمة هي :

نشاط : القيام بأعمال او واجبات يمكن بيعها مثل : تقديم فنجان قهوة .

مدة زمنية : « لا أستطيع ترك منصبي أثناء تأدية الخدمة»

أدب ولباقة : في الخدمات نسمع كثيرا « نحن في خدمتك سيدي »

⁶BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

⁷Petit Larousse 2003

⁸Interactive service marketing ,fisk raymond.p07

نتيجة غير ملموسة : مساعدة أو دعم.

قيمة استعماليه : مثل عبارة أو مصطلح « وضع في الخدمة »، « وضع خارج الخدمة »

أما Veys في 1991 يقول أن « إنتاج الخدمات هو عملية أو سياق يتم من خلالها تقديم خدمة من طرف شخص مادي أو معنوي إلى شخص آخر مادي أو معنوي، في مجال زمني محدد، ومكان معين » من هذا تعريف لإنتاج الخدمات نجد أن الوقت والمكان يظهران حين تقدم الخدمة.

ونجد في تعريف (Tocquer et Lnglois (1992) « الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون حين التقائه بعامل المؤسسة أين تدعم الخدمة بمعدات وتقنيات»⁹ من هذين التعريفين الأخيرين فإننا نلمس بعض المتغيرات التي تساهم في تركيب الخدمة وقد أشار إليها بطريقة غير مباشرة كل من Veys et Tocquer وهي كل من الوقت، المكان والاتصال وهذه المتغيرات تعتبر من العوامل التي تساهم في إعطاء قيمة للخدمة في نظر الزبون.

Roubaud et Brechingnag وضعوا بعض الخصائص التي تخص تقديم الخدمة :

- المعدات والوسائل تتمثل في أهلية العمال وجودة الآلات.
- وقت الانتظار يتمثل في وقت إنجاز الخدمة ومدة النظام .
- قدرة التجاوب تتمثل في سهولة التعامل وديكور وجمال المحيط.
- المهارة تتمثل في حسن التسيير، السرعة، الدقة، مصداقية، فعالية الاتصال.¹⁰

3- خصائص الخدمات :

1.3- الخدمة غير ملموسة (غير مادية):

الخدمات ليست بمواد ولكن فهي عملية أو عقد فنجد أن :

- الزبون لا يستطيع أن يتلقى الخدمة كما يتصورها، فتقدمها يتوقف حسب الكيفية التي يتصرف بها مقدم الخدمة ولكنه في الحقيقة هو أيضا يجهل ما ينتظره الزبون منه فيما يخص الخدمة ففي هذه الحالة على الشخص المكلف بتقديم الخدمة أن يتصور جيدا الخدمة (عملية الخدمة) ويقيم جيدا مكسب الزبون (نوعية النتيجة).

⁹ La revue des sciences de gestion n° 190 2001 p 47

¹⁰ BRECHIGNAC ET ROUBAUD ;le marketing des services ;édition d'organisation ;1991 p71

- الخدمة لا يمكن تخزينها ، قياسها و تجربتها قبل البيع، لا يمكن لأي من الزبون أو مقدم الخدمة أن يجددان جودة الخدمة قبل بيعها، بالنسبة للزبون فإن قيمة الخدمة لها علاقة وطيدة بقدرة مقدم الخدمة على تسيير مختلف الموارد والمعدات .
- إن كون الخدمة غير ملموسة يترتب عليها عدة وقائع وهي :
- لا يمكن تخزين الخدمة في حالة ارتفاع الطلب حيث على المستهلكين انتظار حتى يحين الوقت لتلقي الخدمة، في حين أن مقدم الخدمة يرى مبيعاته محددة بقدرته الإنتاجية وهذا ما يفسر اهتمامات المؤسسات بموازنة العرض (طاقتهم الإنتاجية) و الطلب .
- لا يمكن حماية الخدمة من التقليد.
- الخدمة تظهر حاجز أمام الاتصال مثل الإشهار حيث لا يمكن إظهار وعد إشهاري لخدمة معينة قبل إنجازها .
- مشكل التسعير ، إن سعر الخدمة لا يبرره إلا تكلفة العمل الداخلة في تقديمه.
- مثلا على ذلك البنك : فإن الزبون البنكي لا يتصور حينما الزمن المبذول في تسيير حساباته وكذا تكلفة النظام الموضوع في التسيير (برامج الحاسوب) داخل البنك.
- ولتوضيح أكثر للخدمات وفق طبيعة نشاطاتها الملموسة وغير الملموسة سنعرض الجدول التالي:

الخدمة موجهة إلى		طبيعة الخدمة
مواد	أشخاص	
خدمات موجهة إلى مواد ملموكة: صيانة، تنظيف الخ	خدمات موجهة إلى الأجسام: صحة، نقل، مطاعم الخ	نشاط ملموس
خدمات موجهة إلى أصول غير مادية : بنوك، خدمات قانونية، محاسبة الخ	خدمات موجهة إلى النفوس: تعليم، اتصال، ثقافة الخ	نشاط غير ملموس

الجدول رقم (3) تقسيم الخدمات حسب عدم ماديتها

المراجع : (1983) Lovelock marketing et stratégie de la banque p11

2.3- الخدمة غير متجانسة :

كل الاقتصاديين عرفوا أن الخدمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وكالة إلى أخرى خاصة تلك الخدمات التي تتركز على التدخل الشخصي، حيث أن الزبون لن يعتمد على الكثير من العوامل قبل اقتنائه للخدمة ليقارن بين الخدمات، وسيكون صعب على مقدم الخدمة إن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان. والتيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون والشخص الذي يقدم الخدمة هو نسي حيث أنه كلما تغير الأشخاص والزبائن كلما كان التناسب ضعيف فنستنتج من هذا أن كل من الزبون ومقدم الخدمة يحددان كليهما جودة الخدمة.¹¹

إن هذه الخاصية تعكس عدة وقائع منها :

بعكس المنتج المادي لا يمكننا مراقبة الجودة قبل تقديمها للمستهلك، حيث أن كل من الزبائن ومقدمي الخدمة يقررون ما ستكون عليه الخدمة، مما يتعذر وضع مراحل تمكن من مراقبة الخدمات بينما يمكن وضع مراقبة قبلية لجودة النظام، الوسائل و الأشخاص ولكن كل هذه المراحل أو الطرق لا يمكنها أن تحقق إشباع كلي للزبائن.

درجة تناسب الخدمة مع الزبون		هامش تحرك الأشخاص في المقابلة
ضعيفة	قوية	
تعليم برنامج صحي وقاية	علاج طبي مهندس معماري وكالة عقارية ، طاكسي	مرتفع
نقل عمومي ، أكل سريع مسرح ، تظاهرات رياضية	فندق ، مطاعم كبيرة بنوك(إلا قرض كبير)	ضعيف

الجدول رقم (4) تقسيم الخدمات حسب عدم تجانسها

المرجع : marketing et stratégie de la banque p16 Lovelok(op cit)

3.3- الخدمة غير منفصلة :

إن معظم الكتاب يعتبرون هذه الخاصية بعقدة المشكل ، فالخدمة تباع لغرض الاستهلاك وبالتالي لا يوجد نفايات ناتجة عن استهلاكها حيث أن الزبون والمستهلك في اتصال بينهما أي هناك من يقوم بإنتاجها والآخر يستهلكها في نفس الوقت .

¹¹ أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهل سيدي محمد 2004 ص 160

فما يراه الزبون في الخدمة هي الوسائل مثل الشاحنات لنقل البضائع وفنادق للندوات ، فأحسن الخدمات هي من تقدم بطريقة جيدة في المرة الأولى وهذه تعتبر من الاستراتيجيات التي تعتبرها المؤسسة من الأولويات ولذلك يعتبر إشباع الزبون وجعله راضيا ليست فقط أحسن مقياس للجودة بل أيضا أحسن تقدير لأداء المؤسسة. من ناحية أخرى فان الزبون يلعب دور فعال في تقرير نتيجة الخدمة ، نظريا فان نفس الخدمة المقدمة للزبونين أ و ب يعطينا خدمة أ و خدمة ب بالرغم من أنهما نفس الخدمة وذلك راجع إلى كون الزبونين لا يشاركان بنفس النمط في أداء الخدمة ، وهذا ما يفسر الاختلاف في سلوك الزبائن ¹² .

تعتبر هذه الخاصية بدون شك عامل محدد لمواصفات التطبيقية للتسويق البنكي الذي يركز على الصلة بين مقدم الخدمة و الزبون.

الزبون البنكي أو المريض في المستشفى يمكننا ملاحظة رضاهم أو عدم رضاهم من خلال انتظارهم ، أثناء اقتناء الخدمة و عند المغادرة.

في الكثير من الأحيان فان لباس وكلام مقدم الخدمة يعتبر من العوامل التي يركز عليها الزبون في تحديد جودة الخدمة المقدمة .

طبيعة تقديم الخدمة		نوع العلاقة
خدمة مستمرة	تأمينات ، بنوك تسجيل في المدرسة	اتصال مباشر غياب اتصال مباشر
خدمة متقطعة	اشترك في المسرح بطاقة اشترك في النقل	إذاعة منارة بحرية كراء السيارات ، طرق مأجورة بطاقات الهاتف ، نقل عام

الجدول رقم (5) طبيعة العلاقة الخدمية بين المؤسسة والعميل

المراجع : Lovelock(op cit) marketing et stratégie de la banque p14

4.3- الخدمة هي مؤقتة :

نعني بهذه الخاصية أننا لا يمكننا تخزين الخدمة لمواجهة الطلب وغالبا ما يتعذر التنبؤ بالطلب حيث هناك أربع حالات يمكن أن تحدث بين العرض و الطلب :

¹² Le marketing des services,Beatrices Brechignag,édition d'organisation p72

- الطلب أكبر من الطاقة القصوى للمؤسسة الخدمية، هذا الفائض يسبب صف انتظار طويل يترتب عليه ردة فعل سيئة لدى الزبائن وهذا ليس في صالح المؤسسة الخدمية.
- مستوى الطلب أكبر من المستوى المثالي لعرض الخدمات وهذا أيضا ليس أقل من الأول حيث أن الأشخاص والمعدات التي تساهم في تقديم الخدمة ليسو في حالة تمكنهم من الاستجابة إلى طلب أكبر من الطاقة المثالية مما ينجر عنه أيضا عدم رضي الزبائن عند استقباهم فوق العدد المطلوب.
- الطلب يمكن أن يكون أقل من طاقة العرض المثالية ويحدث استغلال أقل للوسائل وخاصة أشخاص المؤسسة، وهذه النشاطات المخفضة ليست في صالح المؤسسة من جهة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف العملية ومن جهة أخرى شعور سيء للزبون جراء رؤيته عامل لا يعمل .
- الحالة الأخيرة وهي المثالية أي عندما يكون العرض والطلب في مستوييهما المثالي ولكن هذه الحالة تبقى خاصة ومرتبطة بمقاييس أين تكون طاقة العرض قابلة للتجاوب وسلوك الزبائن مقدر قليلا.¹³

5.3- مقارنة بين السلع والخدمات :

من خلال الجدول التالي سنبين الفرق بين السلع و الخدمات باعتبار كل منهما نقيض الآخر وأن كل من شركات التصنيع و الخدمات يمكنهما تقديم سلع ملموسة و خدمات غير ملموسة معا، مثلا المطاعم تقدم منتجات ملموسة و في الحقيقة هي منشآت خدمية، شركات تصنيع السيارات تقوم بعملية التصنيع في حين تستعمل هذه السيارات لتقديم خدمات (طاكسي).

المنتجات المصنعة	الخدمات
- منتجات ملموسة	- مخرجات غير ملموسة
- يمكن تخزينها	- مخرجات لا يمكن تخزينها
- اتصال بسيط مع العميل	- اتصال مكثف مع العميل
- أزمدة توريد طويلة	- لأزمدة توريد قصيرة
- كثيفة رأس المال	- كثيفة العمالة
- سهولة تحديد جودة المنتج	- صعوبة تحديد جودة المنتج

الجدول رقم: (6) خصائص السلع والخدمات

المرجع : إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002

¹³ Marketing et stratégie de la banque Monique, zollinger ericlamarque p17

- 1- المنتجات المصنعة عبارة عن سلع ملموسة يمكن رؤيتها ولمسها و شحنها إلى العملاء بينما الخدمات فلا يمكن لمسها ولا رؤية شكائها ولكن العميل يتصورها ويشعر بقيمتها، ولا يمكن أيضا الاحتفاظ بالخدمة بعكس السلع التي يتم تخزينها بل تستهلك بمجرد إنتاجها.
 - 2- يمكن التنبؤ بطلب العميل في حالة السلع حيث يمكن إنتاج مسبقا و تخزين لحالة الطلب المرتفع لسد احتياجات الزبائن ومن جهة الخدمات حيث يستحيل إنتاج الخدمة مقدما لحين طلب العميل لها ، كما أنه يجب تقديم الخدمة حسب طلب العميل مما يتطلب التخطيط لمستويات الإنتاج بحيث يتساوى الأداء مع انتظارات الزبائن.
 - 3- في حالة السلع فإن العميل على اتصال ضعيف بالنظام الإنتاجي وفي حالة الخدمات يعتبر الزبون مدخلا أساسيا لإنتاج العديد من الخدمات.
 - 4- في حالة السلع المصنعة يتم الطلب عليها قبل الحاجة بينما في حالة الخدمة يتم الطلب عليها عند الحاجة مما يجعل الزبون ينتظر في حالة الطلب المرتفع أو أخذ مواعيد.
 - 5- عادة ما تكون مواقع إنتاج السلع في أماكن بعيدة عن العملاء وتستخدم أكثر عامل رأس المال بينما المؤسسات الخدمية هي دائما قريبة من الزبون وكثيفة العمالة .
 - 7- يتم تحديد مستوى الجودة للسلع باستخدام معايير موضوعية مثل أداء المنتج بينما يصعب قياس جودة الخدمة المقدمة للعميل و كذلك رضاه و مستوى الإشباع.¹⁴
- 4- دورة حياة الخدمة :**

يمكن تلخيص دورة حياة الخدمة من خلال المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج: التقدم، النمو، النضوج والانحدار.

1.4- مرحلة التقديم:

تقدم الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين و ما يميز هذه المرحلة هو :

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

¹⁴ إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002 ص 24

2.4- مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة وإستراتيجيات المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يشجع دخول منافسين جدد وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح عن طريق المزايا التالية :

- تحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا جديدة لها.
 - البحث عن قطاعات جديدة في السوق يتم تسويق الخدمة لها .
 - زيادة عدد موزعي الخدمة والبحث عن منافذ جديدة للتوزيع وتغطية السوق بأكبر عدد ممكن من الموزعين.
 - خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب .
- ومما يلاحظ أن هذه المرحلة تتميز بتكاليف إضافية ناتجة عن التوسع في المبيعات وبالتالي فإن قرارات التوسع يجب أن تحقق عائد .

3.4- مرحلة النضوج :

ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجددا مع الزمن وهذا راجع للمنافسة الحادة و ظهور نفس الخدمات بأسعار أقل و بتقنيات متطورة . وحتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق، وما يميز هذه المرحلة هو :

- امتداد المنافسة.
- خروج المؤسسات ذات المستوى الضعيف.
- استمرار مستوى الكمي للخدمات المقدمة أو يبدأ بالانخفاض النسبي وهذا مؤشر لمرحلة التدهور.

وفي هذه الحالة يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية:

- البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية أو أسواق جديدة.
- العمل على زيادة معدل الاستخدام الخدمة بين المستهلكين الحاليين.
- تحسين جودة الخدمة وتطويرها من حيث الخصائص و إقناع المستهلكين باقتنائها .
- إضافة خصائص جديدة للخدمة مما يؤدي إلى اعتبارها خدمة جديدة.
- تغيير شكل الخدمة من حيث المكان و طريقة المعاملة.
- انتهاج بعض السياسات التحفيزية (مسابقات، جوائز، هدايا...).

4.4- مرحلة التدهور :

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة وتميز هذه المرحلة ب:

- انخفاض حاد في مستوى الخدمات.

- منافسة ضعيفة.

- ربح قليل¹⁵.

5- جودة الخدمات :

1.5- تعريف جودة الخدمة:

لتحقيق الجودة يجب أولاً تعريفها ولكن في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد للجودة. إن معايير تقييم منتج تتغير من زمن لآخر حيث إن معطيات السوق والمنافسة تلعب دور كبير في تغيير معايير الجودة .

إن الجودة لا ترتبط بالوضعيات ولكن ترتبط أيضاً بالأشخاص حيث نجد معناها يتحدد من خلال ما تمثله بالنسبة لكل فرد، بالنسبة للوسائل التقنية التي تستعملها، والمهارات وكذا طموحات.

حيث نجد للجودة عدة مفاهيم في آن واحد، فنأخذ جوانب غرضيه وذاتية منها مادية و غير مادية. هناك تعريف بسيط للجودة والذي يخص أعمال **W.EDWADS DEMING** «الجودة هي حسن عمل شيء كما ينبغي» هذا يعني تقدم مجموعة من الخدمات الأكيدة و الفعالة للاستجابة لاحتياجات وخيارات الزبائن.

Bernard Monteuil عرف جودة الخدمة أنها المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو المثلة للطرف المستهلك.

نستنتج أن جودة الخدمة هي مدى التطابق بين الحاجة وما قدم فعلا . وإذا لم تتحقق هذا التطابق فهناك خلل أي سنجد أنفسنا أمام مستوى أقل من الجودة أو أعلى من الجودة.

وبصفة أوضح جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته والاهتمام الدائم به .

التسويق من المنتج إلى المستهلك ،د. طارق الحاج وزملاءه، دار صفاء للنشر والتوزيع 1997 ص 98، 99، 15

2.5- الجودة وخواص الخدمة :

بالنسبة إلى جميع الأخصائيين، جودة الخدمات تنتج عن تطابق انتظارات أو تطلعات الزبائن مع أداء المؤسسة وهذا هو أساس المقارنة ، حيث أن جودة الخدمات الملاحظة من طرف المستهلكين ناتجة عن ما ينتظره الزبائن أو يتطلعون أن تكون عليه الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وشعورهم الحقيقي إزاء الأداء الفعلي لمقدم الخدمة ، إذن فهي مقارنة بين ما هو متوقع وما هو حقيقي ، وهذا يعني أن جودة الخدمات هي الفرق بين تطلعات الزبائن وشعورهم بعد تلقي الخدمة.

من هنا نستنتج أن تقييم الخدمة يتطلب وضع مقارنة بين :

- انتظارات الزبائن أو تطلعاتهم.

- شعور الزبائن إزاء الأداء الخدمي للمؤسسة المقدمة للخدمة .

وتقييم جودة الخدمة يهتم بأمرين الأول هو النتيجة النهائية وهي تقرير الزبون والثاني هو الكيفية التي قدمت بها الخدمة .

وهذا الجدول يبين الصعوبات التي تظهر عند مراقبة جودة الخدمات:

خواص الخدمة	نتائجها على الجودة
غير ملموسة (نشاط وليس مادة)	- صعوبة وضع معايير عامة للجودة . - غير ممكن مراقبة الجودة قبل إنجاز الخدمة - صعوبة تحديد المعايير التي يقيم على أساسها الزبون جودة الخدمة.
غير متجانسة من منتج لآخر من مستهلك لآخر من يوم لآخر	- صعوبة فرض تقييم موحد للخدمة طرف أشخاص الخدمة. - نقص في التطابق بين ما تريد المؤسسة تطبيقه و الخدمة الفعلية المقدمة للزبون.
عدم انفصالها بين إنتاجها واستهلاكها	الجودة تصنع من خلال : - عند إنجازها وليس في المصنع - عند التقاء الزبون والشخص المقدم للخدمة - مشاركة الزبون في إنجاز الخدمة وبالتالي يصعب التحكم في ذلك الجزء الخاص بمدخلات الزبون.

الجدول رقم (7) علاقة جودة الخدمات بخصائصها

المرجع : Revue française du marketing n°144.1993 p25

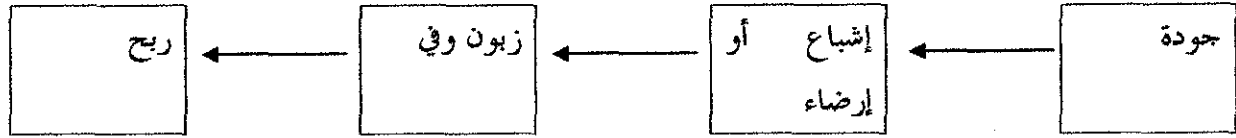
فجودة الخدمات ليست سهلة المنال وتأمينها صعب وذلك راجع الى :

- تزامن إنتاج واستهلاك الخدمة .
 - الخدمة تتطلب علاقة شخصية بين المنتج لهذه الخدمة ومستهلكها.¹⁶
 - لا يمكن تدارك سوء التفاهم بين مقدم الخدمة و الزبون مما يترك انطباعات سيئة عن الخدمة .
- وبالتالي يبقى القياس البسيكولوجي لانطباع الزبائن أقرب إلى طبيعة الجودة لان للزبون دور كبير في إعلان جودة الخدمة ، وإرضاءه يعني تفادي تعليقاته .

3.5- لماذا إرضاء الزبائن:

إن الفائدة المبتغاة لمسؤولي المؤسسات من دراسة الجودة و إرضاء أو إشباع الزبائن تتمثل في آخر المطاف في الحصول على ربح حيث يفسرون ذلك بالخطوات التالية :

- 1- جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تترجم بإرضاء أو إشباع زبائنهم.
- 2- إشباع الزبائن يترجم بكسب زبائن أوفياء.
- 3- زبائن أوفياء يعي استهلاك أكبر لمنتجات المؤسسة على المدى القصير وأيضاً على المدى المتوسط والبعيد.¹⁷



الشكل رقم (1) : العلاقة بين الجودة والربح

المراجع: **Revue française du marketing, n°144.1993 p6:**

لقد تأكد لمسيري المؤسسات أن الاستحواذ على حصة السوق هو دليل على نجاح المؤسسات، وقد أثبت في سنوات الثمانينات أن عامل وحيد أكثر من العوامل الأخرى يساهم في تنمية حصة السوق ألا وهو الجودة الملاحظة من قبل الزبائن وليس الجودة التقليدية التي تتناسب مع المعايير. يعتبر الزبون من أولويات الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية والحصول على وفاء الزبائن يعني مكسب كبير للمؤسسة، حيث أثبتت بعض الدراسات التي أجريت على درجة إشباع الزبائن و شكاوي وحلولها أن الاحتفاظ بزبائن قدامى أفضل من البحث عن زبائن جدد حيث الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط 5 مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم.

¹⁶ Revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p46

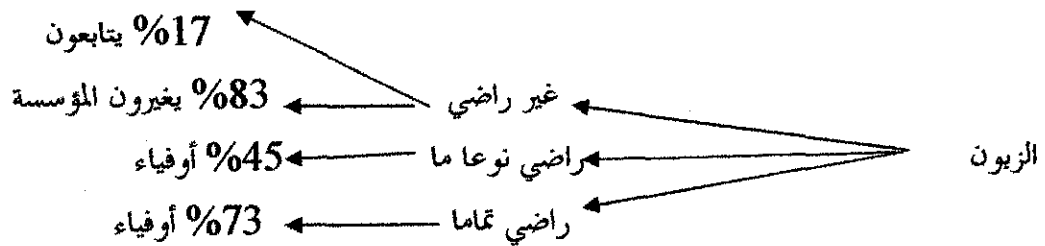
¹⁷ Revue française du marketing, n°144.1993 p6

صنف المنتجات	نسبة الزبائن غير الراضين والذين لا يتقدمون بشكوى	نسبة الزبائن غير الراضين والصامتين ولكن لا يعيدون الشراء
مواد استهلاكية ذات التكلفة الضعيفة (تلفزيون، هاتف...)	%96	%63
خدمات ذات علاقة بالسوق (تلفزيون، هاتف...)	%45	%45
منتجات ذات تكلفة عالية (سيارات، كمبيوتر...)	%27	%41
خدمات باهظة (تأمين، قروض، جراحة...)	%37	%50

الجدول رقم (8) العلاقة بين عدم رضا الزبائن ووفائهم

المراجع : p9 Revue française du marketing n°144.1993

الجدول السابق يبين أن المؤسسة أكثر حظا في الحفاظ على زبائنها إذا ما تقدموا بشكوى وأقل حظا في كسبهم إذا لم يتقدموا بشكوى وهذا نتيجة عدم رضاهم بأداء الخدمة. أما فالشكل الموالي فسنبين كيف تكون ردة فعل الزبون عندما يتلقى الخدمة فإذا كانت مرضية فان أغلب الزبائن سيكونون أوفياء أما إذا كان العكس فمعظمهم سيلجئون إلى تغيير المؤسسة التي يتعاملون معها والشكل يعطي نسب مئوية من مجموع الزبائن :



الشكل رقم (2) : سلوك الزبائن

المراجع : p6 Revue française du marketing, n°144.1993

4.5- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات :

لقد رأينا سابقا أن الجودة وتقييمها يرتبط أساسا بالزبون في حد ذاته وكيف يفكر ويقيم الخدمات وبالتالي العوامل التي تؤثر في الزبون ستؤثر مباشرة على جودة الخدمة هذا ما أدى بالمؤسسات إلى دراسة العوامل التي يمكن أن تساهم في خلق قيمة لدى الزبون فحسب Porter فإن المؤسسة التي تخلق قيمة في نظر زبائنها وذلك برفع الأداء وتخفيض التكاليف هي المؤسسة التي تهتم بالعوامل التي من شأنها أن تؤثر على صورة الخدمة في ذهن الزبون مما تنتج تطلعات أو تصورات لنوعية الخدمة التي ستقدم له، فنجد ثلاثة عوامل أساسية وهي الزمن أو المدة، المكان أو المسافة و الاتصال أو المكاملة وهذا ما يجعل الزبون يركز عليها في تقييم مختلف الخدمات، فالزبون يتصور الخدمة من حيث الوقت (الزمن اللازم لتقديم الخدمة) أما من حيث المكان أو المسافة (مكان تقديم الخدمة، المسافة بين الزبون ومقدم الخدمة) وأخيرا من حيث الاتصال (كيفية التعامل مع الزبون) .

كما رأينا سابقا أن الخدمة هي الفرق بين الصورة الخيالية عند الزبون والصورة الحقيقية في أداء الفعلي للخدمة من هنا تحاول المؤسسة الخدمية الاقتراب قدر الإمكان من الصورة التي يرسمها الزبون للخدمة و الصورة بدورها مبنية على الزمن والمكان و الاتصال.¹⁸

1.4.5- الزمن و جودة الخدمة :

عندما نطلع على تعريف الخدمة كثيرا ما نجد ظهور عامل الوقت في مختلف التعاريف وهذا ما يؤكد أهميته الاقتصادية عند أداء الخدمة، فالاقتصاديون يرون الوقت عبارة عن مال ومفاده العبارة بالإنجليزية « time is money » في حين أن الوقت لا يمكن التحكم فيه نظرا لطبيعته المستمرة ومروره بشكل منسق و متزن.

وتأتي دراستنا للوقت من منطلق كفي و ليس من وجهة السيطرة عليه لأنه متأثر بعوامل هي الأخرى تتميز بنفس طبيعته.

يعتبر الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة أي أنها تنجز خلال وقت معين و نجد وقت الخدمة هو:

* من منظور المؤسسة :

- وقت أداء الخدمة .

- وقت الانتظار إنجاز الخدمة.

* من منظور الزبون :

- زمن تلقي الخدمة .

- زمن الانتظار لتلقي الخدمة.

¹⁸ Revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p46

إن المؤسسة الخدمية والزبون يتقاسمان وقت ويختصان بالوقت الآخر، فالوقت الذي يشتركان فيه هو وقت أداء الخدمة بينما يبقى وقت الانتظار مشكل لكليهما.

فالزبون يتعامل مع المؤسسات الخدمية في العديد من المرات وبالتالي ينتج عن ذلك جزء من وقته الثمين مخصص لتلقي الخدمة ونشير إلى اختلاف أهمية الوقت بالنسبة إلى الزبائن فكلما كان الزبون أكثر انشغالا كان الوقت مهم لدرجة انه لا يحتمل الانتظار أو التأخير وهذا ما يجعل هذا الزبون ينتظر إلى الخدمة من منظور زمني .
إن وقت الخدمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال :

- إذا سرى الوقت قبل إنتاجها و يسمى الوقت القبلي مثل وقت يستعمل في اخذ موعد لتلقي الخدمة .
- إذا سرى الوقت خلال إنتاج الخدمة ويسمى الوقت المباشر.
- إذا سرى الوقت بعد إنتاج الخدمة ويسمى الوقت البعدي مثل المتابعة الطبية بعد الجراحة.

2.4.5- المكان وجودة الخدمة :

إن الزبون عادة ما يتنقل من مكان لآخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقى الخدمة عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، فإما الزبون هو الذي يتجه نحو المؤسسة الخدمية أو العكس .

والجدول التالي يبين تقدم الخدمة من خلال عامل المكان :

نقاط الخدمة		العلاقة
مركز واحد	عدة مراكز	زبون/مقدم الخدمة
- مسرح - حلاق	- خدمات النقل	الزبون يتجه نحو مقدم الخدمة
- الاعتناء بالحديقة المنزلية - طاكسي	- توزيع الرسائل	مقدم الخدمة يتجه نحو الزبون
- بطاقات ائتمانية - إذاعة محلية	- هاتف - مركز إذاعي	الخدمة عن بعد

الجدول رقم (9) : علاقة المكان بالخدمة

المرجع: lovelock La revue française de gestion p 49

إن المؤسسات الخدمية تتنافس فيما بينها قصد الاقتراب أكثر من الزبون وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة وهذا ما يفسر التكاليف الباهظة التي تنفقها المؤسسات في كراء أماكن أو شرائها عادة ما تكون هذه الأماكن باهظة الثمن .
ولا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تشمل أيضا ديكور المؤسسة وملحقات من محطات توقف للسيارات وقاعات الاستقبال والانتظار.
فصورة البنك تعد من العوامل التي تجتذب الزبائن وتعتبر ميزة تنافسية عند المؤسسات.

3.4.4: الاتصال وجودة الخدمة :

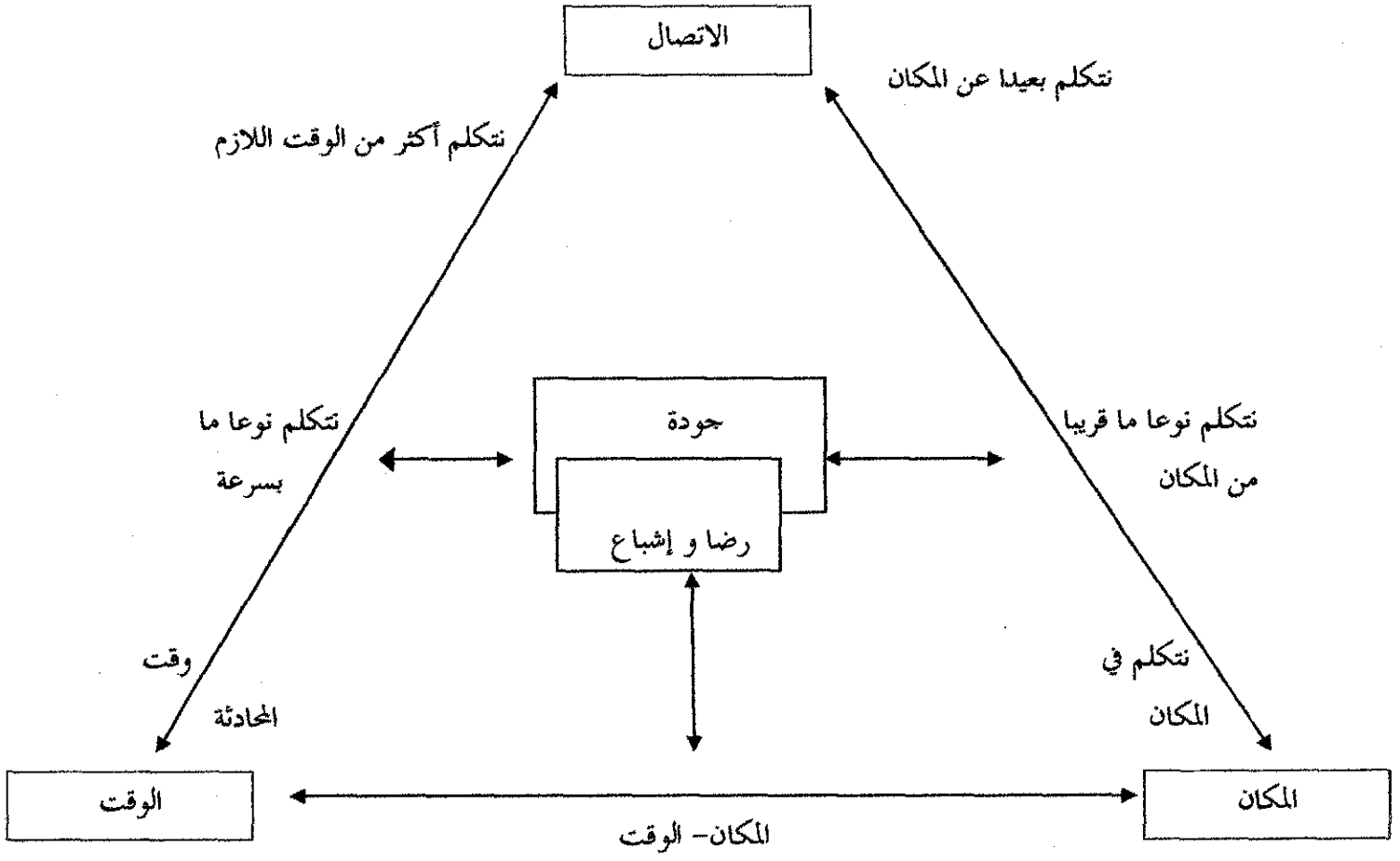
إن احد أسباب الخلافات التي تقع غالبا سببها الرئيسي هو الحادثة حيث أن الزبون ومقدم الخدمة يلتقيان لانجاز الخدمة احدهما يتتجها والآخر يستهلكها فينتج عن ذلك فترات تتيح لهما الفرصة لتبادل الحديث قصد تحديد نوع الخدمة .

فالمحادثات لها دور كبير في تحديد مستوى الإشباع المرغوب فيه من طرف الزبون الذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والإيجاز و الهدوء وكذا حفظ الأسرار.
مما ينتج عادة عن الحوادث احد الحالات التالية :

- رضا متميز
- رضا مقبول
- غير مرضية
- خلاف بسيط
- خلاف حاد

وكل هذه الحالات يمكن التحكم فيها نسبيا لان المؤسسة بمقدورها رفع من مهارات مقدمي الخدمة بينما لا تستطيع التحكم في سلوك الزبائن ويبقى لدور مقدم الخدمة أثر كبير في امتصاص ردود فعل الزبون والاستجابة لها بما يدعم إرضاءه وضمأن ولاءه.

يمكن أن نلخص العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة الزمن/ المكان/الاتصال والعلاقة فيما بينهما من خلال الشكل التالي :

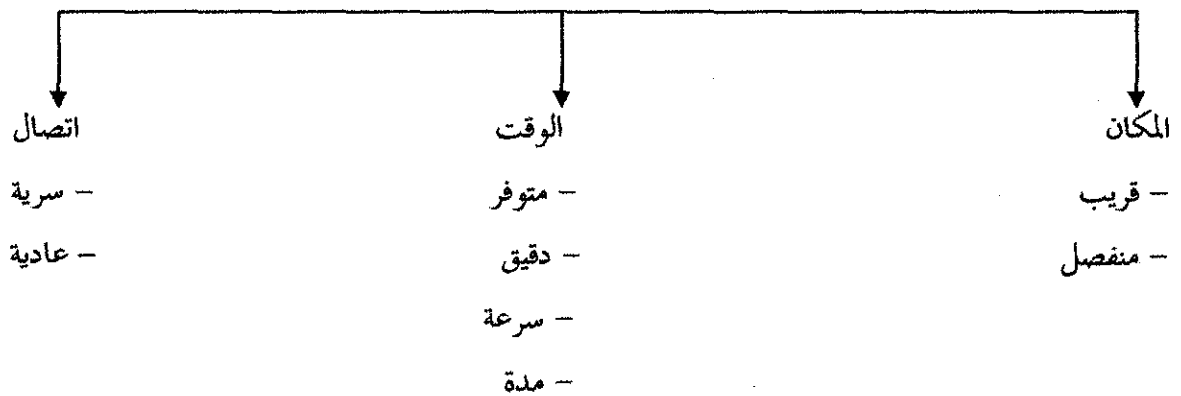


ننتقل نوعا ما أسرع: وقت الحضور
تصور الوقت يتعلق بالمكان والكيفية التي ننتقل بها

الشكل رقم (3): العلاقة بين الزمن ، المكان والاتصال

المرجع: la revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p54

قيمة الخدمة عند الزبون



الشكل رقم (4) : قيمة الخدمة عند الزبون

المرجع: la revue des sciences de gestion n°190-191 2001 p54

1.6 - مفهوم الأداء:

إن للأداء مفهوم ذو حدين حيث يعبر عن النتيجة التي توصلت إليها المؤسسة سواء كانت متوسطة، سيئة أو جيدة، أما الحد الآخر فيعبر عن الفعل الذي يقود إلى النجاح ويتم ذلك على مراحل الإنتاج أو التسير . فالأداء يعبر عن عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) و الكفاءة (درجة تحقيق الأرباح) ويعكس عدة أساليب فهو أسلوب يعمل على التحكم في التكاليف و التقدم التقني أو أسلوب يعمل على مراقبة التنظيم وخاصة أداء العمال.

وهو أسلوب يعكس التنظيم الكفء لتحقيق الأهداف وذلك باستعمال الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة ويعبر عنه بمؤشرات تدل على السلم الاجتماعي نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن¹⁹ . أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنشآت، حيث أن مخرجات الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنشأة أو قد تكون أساسية لبقائها واستمرارها، وبناء عليه فإن الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها في استغلال الوارد الإنتاجية المتاحة لها، فنجد عدة تعاريف التي تناولت الأداء وسنستعرض ما نراه مناسباً:

- (Makhamreh, 1986) عرف الأداء أنه دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة إضافة إلى خيارات قادة المنظمة.
- (Weiner and Mohny, 1981) انه انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .
- (Miller and Bromiley, 1990) انه القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه .
- (Politt 1986) عرف الأداء من خلال معايير الفعالية، الكفاءة الاقتصادية، وقد بين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معاً، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى سيتطلب إنفاق أكثر.
- أما من جهة القانون فيعرف الأداء انه أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد، وأن تأثير الأداء الناجح هو التزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استناداً للبنود المنصوص عليها²⁰ .

¹⁹ إدارة الأداء ماريون أي هاتز، سلسلة لبحوث الإدارية، 1988، ص 32

²⁰ إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمن دار وائل للنشر 2000 ص 221

2.6- معايير الأداء :

هناك عدة عوامل تساهم أساسا في الإنتاج والنتيجة مرتبطة بأداء هذه العوامل نذكر منها التقنيات المستعملة: العمال، التجارة أو السوق والمالية ويقى الزبون كونه يشارك في الإنتاج عامل يصعب تقييم رضاه لان حكمه عادة ما يكون غير دقيق ويصف تشخيصا جزئيا وغير كامل.

1.2.6- الأداء التقني :

الأداء التقني يهتم بتكلفة الإنتاج ومستوى الجودة والتجاوب معها. فهذا الأداء يترجم بإنتاج خدمات بأقل تكلفة مع مراعاة الجودة، ويعبر عنه بمؤشر النشاط مثل : عدد الأشخاص الراكين، عدد الأشخاص المعالجين، عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمة. أما الجودة فهي تضم 3 مكونات :

- جودة التسيير

- جودة عمل المستخدمين

- جودة الخدمة

ومؤشرات الجودة فهي تعبر عن الوقت، المكان والاتصال .

وتجاوب المؤسسة مع أداء جديد يعني تجديد وخلق خدمات جديدة وذلك بإعداد الدراسات خاصة التي تخص متطلبات السوق أي البيئة التي ينتظرها العميل لسد حاجاته، مما يستدعي إعداد خطط واستراتيجيات قراره تمكن من اتخاذ الخطوات المثلى قصد بناء الخدمة التي تستجيب لتطلعات العملاء و تراعي قدرات المالية والتنظيمية للمؤسسة.²¹

2.2.6- الأداء البشري :

يعتبر الأداء البشري في المؤسسات الخدمية مهم جدا لأنه عامل أساسي في تحديد جودة الخدمة في نظر الزبون وهذا الأداء تحكمه عدة عوامل تخص العامل مثل الأجر، المهارة، الوقت، المستوى الثقافي، مرونة التحاور، القدرة الفكرية والإبداع، الحوافز المالية، الضمير العملي، أخلاق العمل، الجو التنظيمي للمؤسسة... الخ كل هذه العوامل تؤثر بنسبة أو بأخرى على أداء مقدم الخدمة مما يستدعي المؤسسة ترتيب سياسات من شأنها تقديم أداء متميز.

²¹ تحليل الأداء في الخدمات في مؤسسات البريد ، مذكر الماجستير، من إعداد بوشعور رضية 2003/2002 ص111

وضمن هذا الأداء يمكن أن تميز بين أداء العمال وأداء المديرين.

- أداء العمال : وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين المشتغلين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الايجابي نحو العمل وتجاه المنشأة، ويمكن قياس تلك الميول والاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل .

- أداء المدراء : ويعد هذا المجال معيارا للتقييم، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المدراء إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.²²

3.2.6- الأداء التجاري:

إن الأداء التجاري مرتبط بالسوق وترجم عادة بحصة السوق التي تعد من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنشأة فهي تشير إلى فعالية الإستراتيجية ومدى نجاح عملها، وكذا متوجهاً وبرامج الإنتاج خاصة بالمنافسين .

ويعبر أيضا عن سياسة الأسعار وسياسة التسويق وفعاليتها وهو أيضا يتأثر بعدة عوامل مثل المؤسسات المنافسة، قوانين التجارية، الاتفاقيات التجارية.

ويشمل أيضا وظيفة التسويق وتمثل في عملية التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التسعير، ترويج الخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات و المجتمع ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقا لمعايير تخص السوق والمبيعات مثل :

- معدل نمو المبيعات.
- عدد الأسواق الجديدة.
- عدد العملاء الجدد.
- النصيب السوقي.
- عدد شكاوي العملاء.
- الصورة الذهنية للشركة.²³

4.2.6- الأداء المالي :

وهو أكثر المعايير البارزة في أداء المؤسسة والذي يسهل قياسه ومن المؤشرات التي تعبر عن ذلك نجد :

إدارة البنوك ، فلاح حسن الصبيني مؤيد عبد الرحمن دار وائل للنشر 2000 ص 224²²
كيف تقييم أداء الشركات والعاملين بد زهير ثابت، دار قباء 2001، ص 54²³

- التوازن المالي.

- مبلغ المديونية.

- وضعية الصندوق.

- السيولة.

وعلى أساسها تتخذ القرارات التي تخص الاستثمارات أو طلب القروض بغرض تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.²⁴

ويعتمد هذا الأداء على عملية التحليل المالي من خلال سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة المنشأة أو ضعفها وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع ونواحي الاختلاف، ويؤدي التحليل المالي إلى تعظيم قيمة المنشأة في السوق من خلال قيامها بتشخيص إيجابيات (نقاط القوة) وسلبيات (نقاط الضعف) لأدائها الماضي لغرض تعزيز الإيجابيات والمعالجة وتستطيع الإدارة المالية استخدام مؤشرات التحليل المالي في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه.²⁵

3.6- أداء الخدمات :

يعتبر أداء الخدمات المؤشر الحقيقي لأداء المؤسسة ككل لكونه يخلص النشاط الذي تزاوله المؤسسة وعليه عادة ما نجد الأداء مفسر بمعدلات الأرباح، حصة السوق وعدد الزبائن. والأداء يختلف مفهومه بالنسبة لطرفي الخدمة، فالزبون ينظر إلى الأداء على أنه المستوى الفعلي الذي يحققه المنتج مقارنة مع تطلعاته، بينما تعتبره المؤسسة المستوى الحقيقي الذي تنجزه مقارنة مع أهدافها واستراتيجياتها، فالمؤسسة تضع خطط واستراتيجيات من شأنها أن تعود بالا ربحية والاستمرار مما تضطر إلى التركيز على العنصر الحساس في نشاطها ألا وهو الزبون لما له من دور كبير في الإنتاج خاصة بالنسبة للخدمات. إن أداء الخدمات يتم في مرحلتين الأولى تهتم بقياس إشباع الزبائن وتحديد مستوى الإشباع الذي ترتقي إليه المؤسسة لضمان استهلاك لمنتوجاتها والثانية تدرس كيفية التجاوب مع عدم الإشباع.

1.3.6 - قياس إشباع الزبائن :

إن قياس إشباع الزبائن يحمل عدة متطلبات هامة تتمثل في :

مرجع سبق ذكره ، بوشعور رضية ص110²⁴

فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ص234²⁵

- معرفة احتياجات الزبون.
- فهم انتظارات الزبائن.
- ضبط معايير الخدمة.
- وضع دلائل المردودية.
- تأهيل العمال على التجاوب مع احتياجات الزبائن.
- إعلام الزبائن بمعايير الخدمة وجودتها.

وقياس إشباع الزبائن لا يتم بطريقة عشوائية ولكن يتم بطريقة نظامية تسهل عملية وضع المشروع في الخدمة وذلك عن طريق اتباع 8 خطوات وهي :

الخطوة الأولى: تحديد البرامج، سلع وخدمات الرئيسية:

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد البرامج الخاصة والمناسبة للخدمات من خلال معرفة المستعملين المستهلكين للخدمة أو المستفيدين منها لإعطاء أفضل انطلاقة للمشروع.

الخطوة الثانية: تحديد من هم الزبائن:

إن أفضل طريقة لتحديد الزبائن هي البحث عن الذين يتلقون الخدمة، وحسب الخدمة المقدمة يترتب عليه التعامل مع عدة تجزئات مختلفة للزبائن، في هذه الحالة يجب معرفة هل يتم قياس إشباع لكل التجزئات أو لبعض الزبائن.

الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف:

بعد تحديد كل من البرامج والخدمات الرئيسية وأيضاً الزبائن، يجب تحديد الأهداف التي تخص قياس إشباع الزبائن وذلك بطرح التساؤلات التالية:

1) لماذا إشباع الزبائن؟

2) كيف نستعمل المعلومات الخاصة بالزبائن؟

الإجابة عن هذه التساؤلات تساعدنا على تدقيق احتياجات الزبائن معتمدين على المعلومات مما يسمح لنا بوضع إستراتيجية القياس لتفعيل الأهداف.

عند إعداد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار دلائل الخاصة والمستعملة في قياس إشباع الزبائن، لا نكتفي بالتساؤل إن هم راضين أم لا بل بالعكس نحدد الأهمية التي يلوها الزبائن للخدمة ونقيس المدى الذي حققته الخدمة بالنسبة إلى ما ينتظرونه أو يتصورونه.

الخطوة الرابعة: إعداد إستراتيجية القياس:

وفي هذه المرحلة يتم تقرير ، كيف ومع من يجب التعامل والبحث عن المعلومات، في حين هذه الخطوة ترتبط بالأهداف والقيود مثل الغلاف المالي، ودرجة الدقة، وصحة ورسمية المعلومات، و توفر الأشخاص المؤهلين.

الخطوة الخامسة: اختيار طريقة للحصول على ردود فعل الزبائن:

هناك عدة طرق تستعمل في قياس إشباع الزبائن: استطلاعات للرأي عن طريق الهاتف، الرسائل، الرسالة الالكترونية أو مباشرة مع الزبائن عن طريق المقابلات الجماعية، جمعيات، مقابلات فردية و الملاحظات. يمكن استعمال طريقة أو أخرى أو التوفيق بين طريقتين وهذا حسب الأهداف و خاصة قيود المؤسسة.

الخطوة السادسة: وضع واختبار الأدوات:

تقصد بالأدوات التي تستعمل في تجميع المعلومات مثل الاستقصاء أو الاستفتاء، دليل المقابلة و المحادثة يجب أن تكون في خدمة أهداف القياس.

الاستقصاءات يجب أن تكون دائما مجربة على عينة صغيرة للمستجوبين(عادة ما تتكون من 10 أفراد)

وذلك لتحديد وضوح و منطقية الاستقصاء، وبعد ذلك يتم الاستمرار في استقصاء على عينة أكبر أو استبدال المعطيات.

الخطوة السابعة: جمع وتحليل المعلومات:

خلال عملية الجمع والتحليل للمعلومات يجب الحرص على السير الحسن للخطوات كذا على الحفاظ على تكامل ومصداقية النتائج، ولهذا يجب طلب المساعدة من المصالح المختصة في الاحصاءات.

الخطوة الثامنة: استخلاص الفائدة من النتائج:

من الأفضل تدوين الطرق المتبعة وكذا النتائج والاستنتاجات المتعلقة بقياس إشباع الزبائن في تقرير خطي، ويجب أيضا التفكير في إعداد ملخص للمشاركين ووجود المراجع يمكن من وضع مقارنة تحليلية من خلال الزمن.

وأخيرا فان نجاح البداية يرتبط بما تقدمه النتائج(من وجهة نظر الزبائن).²⁶

في الولايات المتحدة يصدر كل سنة مؤشر يعبر عن رضا وإشباع الزبائن والذي يعطي قياس لجميع أصناف الخدمات بما في ذلك المستشفيات، البنوك، اتصالات، تلفزيون، وهذا المؤشر نتيجة لسير الآراء عبر الهاتف لعينة تبلغ 50 000 مستهلك استجوبوا حول ما ينتظرونه من خدمات تخص القطاعات السالفة الذكر حول تصور القيمة للخدمة المقدمة، معدل رضا هذه الخدمة وأخيرا الوفاء للعلامة التجارية.

النتائج الجديدة تعكس أن الانتظارات ترتفع ولكن قليل من المؤسسات من تجاوبت بجدية.

مثال : في 20 مستشفى أمريكي دلت الدراسة أن 25% من المرضى تلقوا استقبال بارد.

وقد لوحظ أن بعض المؤسسات لا تتوفر على وسائل قياس لتصورات خارجية لمكونات غير ملموسة، وهم غير قادرين على التجاوب ويسمحون بإهمال سلوكيات تؤثر سلبيا على المؤسسة الخدمية. وبالعكس لمواد

²⁶ Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001 p163

ملموسة فمواصفات الخدمة لا تكون دائما جيدة الوضوح بالنسبة إلى الزبون الطالب للخدمة بحيث أنه يمكن اختيار مقدم الخدمة لا يكون مختص لسد احتياجه.²⁷

2.3.6- التجاوب مع عدم الإشباع :

في حالة عدم الإشباع لمواد ملموسة عادة ما يتم استبداله أو الحصول على تعويض مثل خدمات مقدمة في ميدان التنظيف حيث يتم التنظيف من جديد، ولكن في حالة الخدمات الأخرى مثل : العمليات الجراحية، حلق الشعر، الطلاء حيث تتميز بطبيعة لا تمكن من استدراك الأخطاء .
أما في حالة الخدمات الموجهة للنفس كالتعليم هي الأخرى من الصعب تدارك أو تصحيح الخدمة إذا كانت هذه الأخيرة سيفة، حتى وإن قامت مثلا الجامعة بترتيب دروس استبدالية مع أستاذ آخر فهذا العلاج ليس في مصلحة الطالب حيث أن إطالة وقت الدراسة يسبب التعب والملل.
وحالة الخدمات الموجهة للمواد فعدم الإشباع ممكن أن يؤدي بزبائن غير راضين إلى حرمانهم من تلقي الخدمة نظرا لارتفاع التكلفة المالية.²⁸

²⁷ Stratégie des services Alexander kamyab samaii p70

²⁸ Stratégie des services Alexander kamyab samaii p 71

خاتمة :

لقد تأكد لكل الاقتصاديات المعاصرة أهمية قطاع الخدمات في مسارها التنموي وعلى هذا الأساس تسعى إلى هئية المناخ المناسب الذي يساعد على تطور ونمو هذا القطاع وذلك بالتركيز على جودة الخدمة المقدمة والسعي وراء الأداء المتميز الذي يساهم في المفاضلة بين الخدمات المختلفة ولعل أهم الخدمات تلك التي تخص قطاع البنوك والتأمينات نظرا لكثرة وتنافس العديد منها على تقديم الخدمات لمختلف الزبائن قصد تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية والنمو .

في حياتنا اليومية نتم دائما بالمال وتتساءل في كيفية إنفاقه وتحويله و أحيانا في الحصول عليه مما يتطلب اللجوء إلى المؤسسات البنكية التي تمارس تقديم مختلف هذه الخدمات المالية أو المصرفية التي تسهل للزبائن الحصول على احتياجاتهم مقابل عمولات .

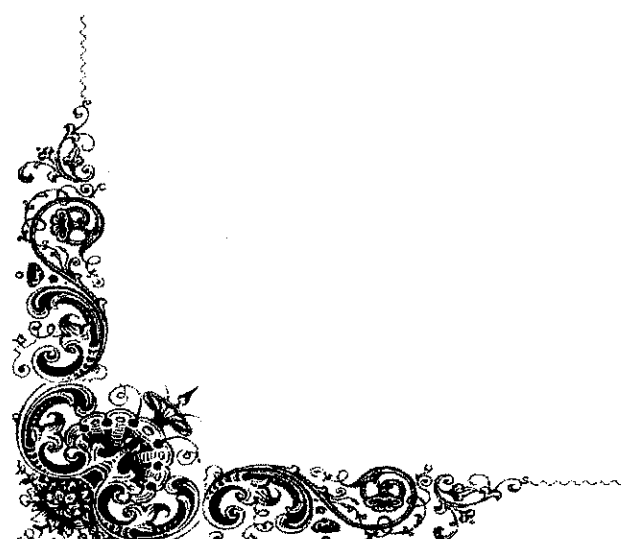
لقد أصبح قطاع البنوك أحد أهم الاهتمامات الاقتصادية لدوره الفعال في التنمية الاقتصادية حيث يقوم بتقديم الائتمان وقبول الأموال من الجمهور أي يساهم في زيادة وتقصان الكتلة النقدية مما جعله محطة أنظار الحكومات والمراقبة المستمرة.

وعلى هذا الأساس وجب التعرف على مختلف المفاهيم البنكية وكذا سياسات المتبعة في البنك من أجل تحقيق الربح من جهة و ضمان ثقة وقاء الزبائن من جهة أخرى وهذا من خلال مختلف الخدمات المقدمة.



الفصل الثاني

الخدمات البنكية



مقدمة :

تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الخدمات المالية التي تتميز بالإقبال الواسع عليها، ونظرا لدورها الكبير في تسهيل عمليات الدفع و تحصيل الأموال جعلها تحتل مكانة مهمة في قطاع الخدمات وتعد البنوك أحد المؤسسات الرائدة في تقدم مختلف الخدمات .

تحرص المؤسسة البنكية على التطوير المستمر لأنظمتها لاستيعاب المنتجات والتقنيات المصرفية الحديثة وتوفير التمويل الضروري لتحقيق النمو الاقتصادي المتوازن وتلبية حاجة الجمهور من الخدمات المصرفية المقدمة ولرفع مستوى خدمات العملاء قامت بعض المصارف بزيادة فروعها وتقديم خدمات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية.

وبتنامي واستمرار احتياجات الزبائن إلى الخدمات المصرفية التي تواكب متطلبات العصر لا سيما مع ظهور التقنيات الجديدة كالخدمات الالكترونية و بنوك الانترنت باتت خدمة العملاء تشكل فنا له أركانه وأساليبه الخاصة من خلال الكيفية التي تقدم بها الخدمة ومتابعة مدى رضاه عن ذلك والوقوف على متطلباته المختلفة وأصبحت جودة الخدمة معيار وعامل المفاضلة بين المصارف وكذا في استقطاب زبائن جدد، مما تطلب أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات من شأنها أن تدفع بالبنك بالمضي قدما نحو اكتساب المركز المتميز والمكانة الدائمة في السوق .

1- مفهوم البنك :

إن عملية إعطاء تعريفا شاملا للمصرف ليست سهلة و ذلك لاشتراك المنشآت المالية في أداء العديد من الخدمات التي تقدمها المصارف ؛ فإذا اعتبرنا إن قبول الودائع ما يميز المصرف عن باقي المؤسسات المالية ؛ فإن مصارف الاستثمار في الدول الرأسمالية لا تقبل ودائع . أما إذا اعتبرنا الإقراض ما يميزها فإن مؤسسات التأمين؛ الاستثمار هي الأخرى تقوم بعملية الإقراض. و يعرف البنك على أنه منشأة أو مؤسسات مالية وسيطية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود من طرف الوحدات التي لها فائض بغرض إقراضها للوحدات التي لها عجز وفق أسس معينة.

ومن أهم المؤسسات المصرفية التي تتعامل مع الأفراد نجد البنوك التجارية التي تلعب دور كبير في هيئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية عديدة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية التي تتولى تمويلها من خلال الإقراض مما يتيح لها تقديم خدمات متميزة لتضمن البقاء والنمو والاستقرار وتحقيق الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية و سبلتها لتأدية ذلك هي محاولة إغراء المتعامل بشئى الوسائل على التعامل معها باعتبار أن احتذاب زيون يعد ربح في حد ذاته .²⁹

وتعرف البنوك التجارية بأنها تلك المنشآت المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية و تجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي .
وتتميز البنوك التجارية بالخصائص التالية :

1- تعتبر مؤسسات مصرفية من الدرجة الثانية في التسلسل الرئاسي للجهاز المصرفي حيث يسبقها البنك المركزي والذي يقوم بدور الرقيب على المصارف التجارية ويؤثر عليها بوسائل كمية وأخرى كيفية على قدرتها على خلق نقود الودائع .

2- تعدد البنوك التجارية بخلاف البنك المركزي من وكالات سعيا نحو السيطرة شبه احتكارية على أسواق النقد و المال و القدرة على التمويل الأكثر اتساعا ، و تحقيق مزايا الإنتاج الكبير من توفير النفقات وتنظيم الخدمات بكفاءة وبأسعار أقل ، وزيادة ثقة الأفراد في المعاملات المصرفية .

3- نقود الودائع التي تخلقها البنوك التجارية والتي تتمثل في قروض ذات فائدة موجهة إلى قطاع معين (مشروعات و أعمال) دون باقي القطاعات، بعكس نقود قانونية التي تتعامل مع جميع القطاعات .³⁰

²⁹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ص 33

³⁰ الاقتصاد النقدي والمصرفي رشدي شبحي الدار الجامعية 1985 ص 193.

4- البنوك التجارية هي مشروعات رأسمالية : هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل نفقة ممكنة ، وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقود الودائع . وغالبا ما تكون مملوكة للأفراد أو المشروعات في شكل شركات مساهمة .

5- تتميز هذه المؤسسات بتعدد عملياتها و تنوعها بجانب وظائفها الرئيسية في خلق نقود الودائع و الهدف من ذلك هو تحقيق قيام النقود بوظائفها و هي في مقابل ذلك تقوم بتلقي مدخرات الأفراد و دخولهم في شكل ودائع ، ثم تستخدم هذه الودائع في أوجه متعددة تدور غالبا حول عملية الإقراض و تمويل العملية التجارية قصيرة المدى أو حتى تلك المرتبطة بالمدة .

2- دور البنك :

تعتبر البنوك إحدى الدعامات الكبرى و الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة وقد زادت أهميتها في العصر الحديث وأصبحت تشكل فيما بينها أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير و تنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي.

وهذا تسعى إلى ممارسة العديد من الوظائف و تقديم الخدمات المتنوعة و المختلفة سعيا نحو خلق مركز استراتيجي متميز و تحقيق رضا و ولاء الزبائن و من هذه الخدمات نجد :

- 1- قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب و بعضها لأجل محدد و ودائع ادخارية.
- 2- المساهمة في تمويل المشاريع و ذلك من خلال منح القروض بصيغ مختلفة .
- 3- تقديم خدمات استشارية متعددة في مجال دراسة الجدوى الاقتصادية و الفنية و كيفية إدارة الأعمال.
- 4- التحصيل من الغير نيابة عن الزبون و تسديد المستحقات المترتبة بذمته.
- 5- شراء و بيع الأوراق المالية و حفظها لحساب المتعاملين معه .
- 6- إصدار خطابات الضمان حيث يقصد بخطاب الضمان تعهد كتابي من المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر.
- 7- تأجير الخزائن الحديدية للأفراد و ذلك لحفظ الوثائق و الممتلكات الثمينة و المهمة .
- 8- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاستيراد.
- 9- تحويل النفقات و الاعتمادات الشخصية.
- 10- إدارة الأعمال و الممتلكات للمتعاملين معه.
- 11- التعامل بالبيع و الشراء في العملات الأجنبية.
- 12- خصم الأوراق التجارية.
- 13- تمويل الإسكان الشخصي للزبائن.

- 14- ادخار المناسبات لفائدة المتعاملين.
 - 15- دفع الحوالات الرقية و البريدية الواردة .
 - 16- دفع صكوك مسحوبة على المصرف أو أية سحبيات أخرى .
 - 17- خدمات البطاقة الائتمانية.
 - 18- خدمات الحاسبة الالكترونية فيما يتعلق بتصميم البرامج.³¹
- إذن فللبنوك أدوار رئيسية تقوم بها في الدول، وإن تعددت النشاطات التي تتبناها للقيام بهذه الأدوار،

وهي:

دور الوسيط : حيث إن البنوك تحوّل الودائع التي تحصل عليها من رغبة الادخار إلى شركات الأعمال في شكل قروض للاستثمار، كما أنها تقوم بدفع المستحقات المطلوبة من عملائها نيابة عنهم.

دور الضامن : حيث تعطي خطابات ضمان وائتمانات لعملائها، حتى يتمكنوا من دفع ما عليهم من مستحقات.

دور الوكيل : حيث تقوم نيابة عن عملائها بإدارة ممتلكاتهم الخاصة والحفاظة عليها.

دور المنفذ للسياسات الحكومية : إن للبنوك دوراً أساسياً في تنفيذ السياسات الحكومية في محاولتها لضبط النمو الاقتصادي وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

وبالطبع فإن غياب إحدى هذه الأدوار أو التقصير في أدائه يؤثر تأثيراً جذرياً في نشاطها الاقتصادي، وبالتالي في اقتصاد الدولة.³²

3- الوظائف الحديثة للبنك :

نظراً لتطورات الحديثة في ميدان الاتصال و تكنولوجيات الإعلام تسعى البنوك إلى مواكبة هذا التطور وذلك بتقديم خدمات تتوافق مع التطورات و المنافسة بهدف كسب زبائن أوفياء مما يترتب عليه أرباح مما يجعل البنك يهتم بتقديم خدمات متنوعة و مختلفة خاصة بعد ظهور البنك الشامل حيث تعمل هذه المصارف على تحقيق مستويات متزايدة من الربحية و تحسين نوعية خدماتها سعياً نحو خلق مركز استراتيجي متميز ومن هذه الخدمات نجد :

³¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ص34

³² www.islamonline.net/html/الخدمات_البنكية/

1.3- تقديم خدمات استثمارية للمتعاملين :

أصبحت معظم المصارف تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشائهم المشروعات ، وبذلك فانه يتم على ضوء هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب ، وكذلك طريقة السداد و مدى اتفاتها مع سياسة المشروع في الشراء ، الإنتاج و البيع والتحصيل ، باعتبار أن الفلسفة المصرفية السليمة تعتبر مصلحة المصرف و مصلحة المشروع مصلحة مشتركة ، و على اعتبار أنه كلما ارتفعت كفاءة المشروع كلما كان ذلك أفضل للمصرف الذي يموله لأنه سوف يضمن تسديد الالتزامات المرتبة عليه وفق الآجال المتفق عليه .

2.3- ادخار المناسبات :

يقوم البنك بتشجيع المتعاملين معه على الادخار لمواجهة مناسبات معينة مثل مواجهة نفقات موسم الصيف أو الزواج أو تحمل نفقات تدريس الطلبة في الجامعات ... الخ حيث تعطيهم فوائد مجزية على هذه المدخرات و تمنحهم تسهيلات ائتمانية خاصة تناسب مع حجم مدخراتهم ، و تمنحهم الحق في الاقتراض بشروط سهلة كالحصول على مبالغ توازي ضعف المبلغ المدخر عند المناسبة . وهذا النوع من الخدمات المصرفية يؤدي إلى زيادة موارد المصرف نتيجة تراكم مدخرات التعامل على فترات دورية حتى حلول موعد المناسبة التي يدخر لأجلها ذلك العميل فيقوم بسحب مدخراته ، و غالبا لا يؤثر هذا السحب على موارد المصرف لسببين :

- إن المناسبات تتزامن أغلبها في وقت واحد أي يمكن تغطية ادخار أشخاص لمواجهة طلب المتعاملين .
- ارتفاع عدد المدخرين و تنوع المدخرات يقلل كثيرا من أثار عملية السحب بالقياس إلى حجم المدخرات المودعة لدى المصرف.

3.3- البطاقة الائتمانية :

تعد البطاقة الائتمانية من أحدث الخدمات و أشهرها مرونة استعمالها و تلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن اسم التعامل و رقم حسابه حيث يمكنه بفضل هذه البطاقة من اقتناء احتياجاته من السلع و الخدمات من جميع المحلات المتعاملة مع المصرف وعلى منح الائتمان لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد و اقتناء الخدمات دون دفع أي فوائد على هذا الائتمان إذا قام بالسداد خلال الفترة المحددة .

4- العوامل الحافزة إلى نمو قطاع البنوك :

- زيادة عدد أفراد الطبقة المتوسطة من الدخل فهذه الفئة من الأفراد والأسر كافية لتوليد مدخرات متواضعة سنويا و بالتالي تعتبر البنوك منفذا لهذه المدخرات.
- الاحتياج إلى رأسمال كبير لإبجاح المشروعات الجديدة أو الأنظمة الإنتاجية المتطورة وهو ما تستطيع المؤسسات المالية توفيره من مجمع الأموال لديها و الناتج عن العديد من حسابات الادخار الصغيرة.
- الموارد المالية المتاحة و الكبيرة لدى المؤسسات البنكية تمكنها من تقديم العديد من الخدمات المالية و بأحجام كبيرة ، مما يتيح لها انخفاض تكلفة الوحدة المقدمة من الخدمة مما يعطيها ميزة المنافسة و التفضيل على غيرها من المنظمات التي تقدم الخدمات المالية .
- بعض القروض و الأوراق المالية ليست على درجة كبيرة من القبول لدى ذوي الدخل المحدود نظرا لقيمتها الكبيرة ولكن من خلال قيام هذه المؤسسات بتجميع المدخرات الصغيرة في حسابات الادخار و مما يمكنها من تحقيق حلم ذات الدخل المحدود في الاستثمار في الأدوات المالية .
- توفر هذه المؤسسات خدمات السيولة مما يقلل من تكلفة التصفية للعملاء ، فعنصر عدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية لمنظمات الأعمال و الأفراد يؤدي إلى مخاطر عدم السيولة إذا ما ظهرت بوادر الحاجة إلى نقدية مما يؤدي إلى تحمل تكاليف أو غرامات نتيجة التأخر في التسيل ، بينما في المؤسسات البنكية فهي تقدم خدمات السيولة (كالودائع) مما يقلل من تكلفة التصفية و يجذب العملاء إلى هذه المؤسسات .
- نظرا لكون الحجم و الخبرة المالية ، فان المؤسسات البنكية تقترض و تحصل على الأموال بتكلفة منخفضة نسبيا من أصحاب الودائع و المدخرات و تقوم بتوظيفها و إقراضها بمعدل فائدة مرتفع .
- لا تتوفر المعلومات لكل من الدائنين و المدينين بنفس الدرجة و الحصول على هذه المعلومات تتطلب تكاليف مالية من المستثمر الفرد بينما تستطيع المؤسسات البنكية تجميع المزيد من المعلومات و تكوين محفظة مرجحة من الأوراق المالية نظرا لمقدرتها الكبيرة في تجميع و تحليل المعلومات و تبين هذه المعلومات للأفراد و المنظمات .
- تعتبر هذه المؤسسات منفذا بالنسبة للعملاء الذين يبحثون عن سرية الحسابات.
- توفير الأمن و الثقة للمستثمر نظرا للقوانين و الضوابط الحكومية التي تفرض على تسويق الودائع.

5- المصارف المتخصصة:

يمكن تقسيم المصارف المتخصصة إلى :

1.5- المصارف الصناعية :

و هي منشآت مالية تتولى بالدرجة الأساسية تقديم القروض و السلف و التسهيلات الائتمانية و المصرفية إلى القطاع الصناعي .

و تهدف بشكل رئيسي إلى المساهمة الجادة و الفاعلة في عمليات التنمية و التطور ضمن هذا القطاع و بما يساهم في بناء قاعدة صناعية متطورة و غالبا ما تقدم قروضها لآمد طويلة و متوسطة الأجل.

2.5- المصارف الزراعية :

و تمثل مجموع المنشآت المالية و التي تتولى تقديم السلف و القروض و التسهيلات الائتمانية غالى المزارعين و الفلاحين و ذلك لدعم أنشطتهم الزراعية في مجال الشراء البذور، الأسمدة ، و عمليات المكننة ، و تمنح هذه المصارف قروضا لآمد قصيرة لتمويل رأس المال التشغيلي و هذه لا تتجاوز السنة الواحدة ، كما تمنح قروض متوسطة و طويلة الأجل ، و يكون هدفها الأساسية هو السعي الجاد لإجراء عمليات التطوير و التنمية في القطاع الزراعي و دعمه على تقديم السلع و الخدمات الزراعية .

3.5- المصارف العقارية :

تتم هذه البنوك بتمويل أنشطة البناء و التشييد و المساهمة بتدعيم الهياكل و البنى العقارية على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة ، و تقدم هذه المصارف قروضها و تسهيلات الائتمانية إلى المواطنين بهدف إنشاء الدور و المساكن و العمارات و غيرها و غالبا ما تقدم قروضها لآمد طويلة تتجاوز العشر سنوات

4.5- شركات التأمين :

و هي منشآت مالية تمارس أنشطة و فعاليات مختلفة تتمثل بالدرجة الأولى في التأمين ضد الحوادث المختلفة و التأمين على الحياة و يقدم خدمات اجتماعية متميزة من حيث مساهمتها في تغطية المخاطر المؤمن عليها أي التعويض عن الخسائر المتحققة كما يعيد الحياة مجددا للوحدات الاقتصادية و لعائلة المتوفى الذي أمن على حياته كما تساهم هذه المنشآت في ممارسة أنشطة استثمارية و اقتصادية حيوية حيث توظف مواردها المالية وأرباحها في مشروعات اقتصادية مختلفة و بالتالي فإنها تحقق عوائد مجزية تضمن لها الاستمرار و المنافسة من جهة و المساهمة في التطوير عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى .

5.5- المصارف الاسلامية :

و هي منشآت تمارس العديد من الأنشطة و الفعاليات المالية و الاقتصادية و تختلف في فلسفتها و ممارستها عن المصارف الربوية الأخرى و التي تتعامل بأسعار الفائدة حيث تمارس هذه المصارف الإسلامية مسؤولياتها المصرفية من خلال المشاركة و المراحة ، و هي تساهم مساهمة جادة في دعم و تطوير الأنشطة الاقتصادية على صعيد المجتمع ، و قد برز دور هذه المصارف بشكل كبير في العديد من البلدان العربية الإسلامية خلال العقدين الأخيرين و يتوقع أن تزداد أهميتها خلال القرن الحادي و العشرين و ذلك بسبب إجماع عدد كبير من المسلمين عن التعامل مع المصارف الربوية .³³

فلاح حسن الصيني، مرجع سبق ذكره ص 14³³

تسعى البنوك الإسلامية للاستثمار إلى توفير مجموعة من المنتجات المصرفية المصممة لتكون متوافقة مع الضوابط الشرعية والمعتمدة من الهيئة الشرعية المختصة، منها ما هو مخصص لعملائنا من الشركات والمؤسسات الذين يرغبون بممارسة علاقتهم مع البنك مثل :

التمويل بالمراجعة :

تمكن هذه الخدمة عملائنا من الشركات والمؤسسات من اقتناء والمتاجرة بمجموعة واسعة من السلع والبضائع في السوقين المحلي والدولي.

التمويل بالاستصناع :

يقوم البنك بتنفيذ أو إنجاز بناء أو شراء معدات حسب طلب العميل وحسب المواصفات والكميات التي يحددها ومن ثم يقوم البنك ببيع هذه المباني أو المعدات أو غيرها للعميل على دفعات مقابل أرباح تتحقق للبنك وعلى فترة سداد يتفق عليها. والغرض من هذه الخدمة هو تسهيل تمويل شراء المعدات أو المباني وإتمام المشاريع والمنشآت الصناعية.

التمويل بالإيجار:

تمكن هذه الخدمة عملائنا من الشركات والمؤسسات من استئجار المنشآت والمعدات أو أية أصول أخرى من البنك. وتنتقل ملكية هذه الأصول للعميل بعد الانتهاء من فترة التأجير التمويلي وسداد كامل قيمة هذه الأصول مضافاً إليها أرباح البنك

اتفاقيات المراجعة بالسلع :

تمكن هذه الخدمة عملائنا من الشركات والمؤسسات من استثمار ودائعهم لدى البنك وجني الأرباح طوال مدة الإيداع بما يتوافق مع الضوابط الشرعية.

كما تمكن المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية التي يقدمها البنك لعملائه من الحصول على متطلباتهم الأساسية ابتداء من شراء منزل إلى الأثاث والسيارة والاحتياجات الشخصية الأخرى.

ويوفر البنك عدداً من الصناديق الاستثمارية المتوافقة مع ضوابط الشريعة الإسلامية. وتوفر هذه الصناديق عائداً يفوق المعدلات العادية وبأقل قدر ممكن من الأخطار.³⁴

6- السياسات المصرفية:

1.6- مفهوم السياسة :

نعني بالسياسة الاقتصادية مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها السلطات العمومية رغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية المسطرة، ولكل سياسة لآثار مرغوبة وأخرى غير مرغوبة . يقصد بها عموماً التدبير الذي يهدف إلى التحسين والإصلاح .

³⁴ www.islamonline.net/html/الخدمات_البنكية

وتعرف السياسة عند (كوتتر وادونيل) « أنها قوائم عامة أو مفاهيم ترشد أو توجه تفكير الإداريين عند اتخاذ القرارات في مختلف إدارات وأقسام المؤسسة»، ويعرفها (ديفز) « أنها تعني بصفة أساسية تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ و القواعد التي وضعتها القيادة الإدارية لتسترشد بها المنظمة ولضبط الفكر والعمل بها».³⁵

ويمكن تعريف السياسة أنها منهاج ومخطط تضعه الإدارة، والهدف من تطبيقها هو التأثير على مستوى و مكونات نشاطها لتحقيق أغراض أو أهداف اقتصادية معينة وخلال فترة زمنية معينة وما يميز السياسة أنها غير معمة ولا تخضع لطريقة محددة.

2.6- سياسة السيولة

نعني بالسيولة هي قدرة البنك على مواجهة التزاماته و التي تتمثل بصفة رئيسية في عنصريين هما تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع و أيضا تلبية طلبات الائتمان أي القروض و السلفيات لتلبية احتياجات المجتمع. بينما يرى البعض الآخر أن السيولة عبارة عن قدرة البنك على مقابلة التزاماته بشكل فوري و ذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل و بسرعة و بدون خسارة في القيمة حيث تستخدم هذه النقدية في تلبية طلبات المودعين للسحب من ودايعهم و تقدم الائتمان في شكل قروض و سلفيات لخدمة المجتمع و لتحقيق هذه الغاية تقوم البنوك بالاحتفاظ بنسبة معينة من النقدية لدى خزينة البنك ، و ودايع لدى البنك المركزي أو البنوك الأخرى .

1.2.6- مكونات السيولة :

تمكن تقسيم مكونات السيولة حسب سرعة توفرها:

السيولة الحاضرة : و هي عبارة عن النقدية لدى البنك و تحت تصرفه و تشمل ما يلي :

- النقود بالعملة الوطنية و العملات الأجنبية و هي تمثل الأموال الموجودة في خزائن البنك في صورة نقد سائل من عملات رسمية و مساعدة .
- الودائع الموجودة عند البنك المركزي و البنوك الأخرى وفقا لقوانين المعمول بها يلتزم البنك بالاحتفاظ بأموال سائلة في شكل احتياطي و هي ما تعبر عن سياسة البنك المركزي في الرقابة على الائتمان و كذلك الودائع لدى البنوك الأخرى في شكل ودايع قصيرة لأجل يلجأ إليها عند الحاجة .
- الشيكات تحت التحصيل : و هي الشيكات النقدية من زبائن البنك لتحويلها و إضافة قيمتها إلى حسابات العملاء بالبنك .

³⁵اتخاذ القرارات الإدارية ، د. نواف كنعان، الجامعة الأردنية 2000 ص 101

السيولة شبه النقدية :

تتكون السيولة في هذه الحالة من الأصول التي يمكن تصفيتها أي بيعها أو رهنها مثل أدوات الخزنة و الكمبيالات المحصومة و الأوراق المالية الأسهم و السندات و تسمى بالأصول الاستثمارية لخدمة السيولة فهي تتميز بقصر أجل الاستحقاق و إمكانية التصريف السريع سواء بالبيع أو الرهن مع ملاحظة أنه كلما كانت هذه الاستثمارات حكومية أو مضمونة من الحكومة كلما كانت التصرف فيها أسهل.

إن السيولة تساعد البنك على تجنب الخسارة التي تحدث نتيجة اضطراب المصرف إلى تصفية بعض موجوداته غير السائلة و بذلك فإنها تمثل عنصر الأمان و الحماية له و تبرز أهمية السيولة من خلال المتغيرات التي تؤثر فيها :

- طبيعة و مكوناتها السائلة .
- مواعيد استحقاق أقساط القروض المقدمة من قبل المصرف لزيائته ، و تعتبر السيولة ذات أهمية كبيرة للمصرف حيث لا يمكنه طلب مهلة إضافية من المودع عندما يقرر هذا الأخير سحب ودائعه إذ أن ذلك سيؤدي إلى زعزعة الثقة بين الزبون و البنك و قد يؤدي بالبنك إلى فقدان مكانته التنافسية .

3.6- سياسة جذب الودائع :

تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية ، لذلك تحرص البنوك على تنميتها من خلال تنمية الوعي المصرفي و الادخاري بالتوسع في فتح المزيد من الوحدات المصرفية و تبسيط إجراءات التعامل ، من حيث السحب و رفع كفاءة الأوعية الادخارية .

و على هذا الأساس يعرض البنك في سبيل الحصول على الأموال اللازمة لعملياته مجموعة متنوعة من الودائع للأفراد و رجال الأعمال و يتلقى منهم ودائع حقيقية أي تتمثل في شكل نقود قانونية هناك أنواع مختلفة من الودائع ، تتفاوت فيما بينها من حيث الخصائص و الأرباح و الأهمية و يمكن تصنيفها حسب أجل الاستحقاق إلى :

الودائع الجارية و تحت الطلب :

حيث يمكن سحبها بمجرد الطلب و في أي لحظة و لا تدفع عنها فوائد و يتم السحب بواسطة شيكات عادة و تفتح بالودائع تحت الطلب حسابات جارية تنفذ عملياتها من خلال قسم الحسابات الجارية.

و تلجأ الإدارة البنكية إلى دراسة سلوك هذا النوع من الودائع لرسم استثمارها بما يتماشى مع خصائصها حيث توظف الجزء المتغير و المتقلب يتم استثماره في أصول أكثر سيولة و بذلك يمكن التوفيق بين متطلبات السيولة و الربحية .

الودائع لأجل و الودائع الادخارية :

و هي المبالغ التي تودع لمدة تزيد عن شهر و غالبا ما تكون المدة ستة أشهر أو سنة كاملة و قد تزيد حسب الاتفاق مع العميل و لا يجوز السحب من الودائع لأجل قبل حلول ميعاد الاستحقاق. حق المودع في الحصول على الفائدة تماما بينما يتلقى العميل فائدة يتفاوت معدلها حسب مدة الإيداع و حجم الوديعة.

و من أهم هذه الودائع دفاتر التوفير و الادخار و هي أكثر صور الودائع الادخار انتشارا و طبيعة هذه الودائع تجمع بين الحساب الجاري و العائد في نفس الوقت فلا يوجد لها أجل محدد.

1.3.6- استخدامات الودائع :

و هي المجالات التي يتم فيها توظيف أموال المصرف و المتمثلة في ودائع تحت الطلب و ودائع الادخار و ودائع لأجل في مختلف الفرص الاستثمارية و الإقراضية كالقروض و الاستثمارات و بالتالي فإن البنك يمكنه خلق ودائع أي استحقاق أو توليد ودائع جديدة و تعتمد عملية خلق الودائع على إجراءات متسلسلة ضمن دورة محددة تطلق عليها بدورة خلق الودائع.

و على أساس الودائع التي يحصل عليها البنك يقوم بمنح ائتمان يعادل أربع أمثال الوديعة الأولية أو زيادة في الاحتياطي النقدي بالمقابل يقوم البنك بالاحتفاظ بنسبة فعلية من الاحتياطي.

و هذا ما يزيد من قدرة البنك على منح الائتمان و لكن في الحقيقة هناك عدة مخاطر تصاحب مقدرة البنك على خلق الائتمان و هي نسبة التسرب النقدي و التي تضعف من قوة البنك لحساب بنوك أخرى و التي تتميز بمجازية للودائع.

و من هنا نستخلص أن البنك عليه أن يمارس سياسة متنوعة من حيث الكم و الكيف يهدف الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من ودائع الجمهور و ذلك بسبيل تحقيق أهدافه :

- متطلبات السيولة.

- حماية حقوق المودعين و الإيفاء بها.

- تحقيق أقصى ربح ممكن.

حيث هذه الأهداف متناقضة فالأول يتعلق بمصالح كل المقرضين و المقترضين و الثاني بمصالح أصحاب الودائع و الثالث يتعلق بحقوق و مصالح المساهمين مدراء البنك.

فالهدف الأول يفترض قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته و منح القروض و الائتمان من جهة ، و توفير السيولة لكي يمكن الوفاء بقيمة ودائعه لدى الطلب من جهة أخرى و هذا يستدعي سياسة متوازنة لتشجيع الودائع و الثقة من جانب ، أما الهدف الثاني يستلزم تجنب التوظيف غير الرشيد و عدم التعرض للإخلاص أو عدم القدرة على الدفع لأصحاب الودائع الجارية و خاصة أن الضمانة الأساسية و هي رأس المال لا يمثل الأنسب بسيطة سواء بالنسبة لحجم الأصول أو لحجم الخصوم أما الهدف الثالث أي الربح فيفي ضرورة التوسع في التوظيف و

تحقيق عائد مالي مجز للمساهمين و من الواضح أن هذه الأهداف تتعارض فيما بينها فقد يفضل البنك عنصر السيولة فيحتفظ بجزء كبير من أصول مما يضعف مقدرته على تحقيق منح الائتمان و تحقيق أرباح ، و قد يفضل ممارسة القروض على نظام واسع و اجتياز المخاطر و بالتالي يستطيع الزيادة في أرباحه و لكنه يتعرض لأزمة السيولة و تهديد حقوق المودعين.

و في رأيي الحل الوحيد لا ينتاب الوقوع في مصيدة السيولة و تحقيق الأرباح هو ممارسة سياسة فعالة لاجتذاب الأموال حيث أن التوسع في الائتمان سيضعف من احتياطي لمواجهة السيولة و يتم تغطية هذا النقص بودائع جديدة أي اجتذاب زبائن جدد و بالتالي تستمر هذه العملية حيث أن ودائع زبائن جدد أو زبائن أوفياء إلى تغطية متطلبات السحب لزبائن آخرين.

إن الإدارة البنكية التي تهتم باكتساب موقع مميز في السوق و الاستحواذ على مكانة سمعة جيدة عند زبائنها بما يتفق مع أهدافها الإستراتيجية و قدرتها الإنتاجية تتبع نظام التسيير الذي يعتمد على سياسات تسويقية والتي تتخذ مظاهرين أساسية المنتوج ، السعر ، و كل هدف مرتبط بالآخر.

4.6- سياسة المنتوج :

إن دور سياسة المنتوج هو نشر هذا الأخير لسد احتياج السوق في البنك ، سياسة المنتوج هو عامل مهم في السياسة التسويقية ، و يتعلق الأمر بخلق منتجات جديدة تخص الخدمات البنكية و تتمثل في الخدمات المرغوبة من طرف الزبائن المتعاملين مع البنك و إعداد خدمات جديدة لهم مما يحقق له جذب زبائن آخرين أو جدد ، و خلق منتج جديد يعني إبداعات مالية و تميز نوعين الأول يخص المنتوج أو الخدمة في حد ذاتها و الثاني يخص نظام الخدمة.

فالتغيرات التي تطرأ على الخدمة في حد ذاتها أو تخص خدمة تشمل عدة متغيرات تخص : المبلغ ، مردود أو تكلفة ، أجل ، جباية و متغيرات أخرى ...

و إبداع خدمات جديدة يعني إحداث تغيير في أحد أو العديد من هذه المتغيرات ، ويلعب ضغط الزبائن دور كبير في إحداث هذه التغيرات . أما التغيرات التي تطرأ على النظام فهي تخص التكنولوجيات الجديدة التي تعطي نشأة للخدمات أو المنتجات الجديدة ، فالتطور التكنولوجي للمعلومات أسهم في خلق منتجات عديدة . بطاقة ائتمانية ، بنك

و اختيار الزبائن الذين ستوجه إليهم هذه المنتجات الجديدة تتبع الطريقة المعتادة للتسويق: تجزئة و تغيير . فالتجزئة هي دراسة احتياجات السوق و تطويرها مثال في البنك إذا أردنا عرض خدمات على الطلبة من بين الزبائن فسنقوم بعرض الخدمات الآتية :

- حساب حاري.
- بطاقة ائتمانية.
- حساب توفير.
- قرض للشباب .
- قرض الدراسة.
- قرض على المنحة.

أن البنكيون يعرفون جيدا أن أفضل الزبائن هم الزبائن الذين تتعامل معهم حاليا و الهدف هو رفع من معدل الاستعمال للمنتوجات المعروضة .

5.6- سياسة السعر :

إن المستهلك لا يختار أو يفضل منتج على أساس شكله أو جودته أو علامته التجارية لكن في الحقيقة يعتبر السعر عامل إحلال بين المنتوجات و لكن سياسة التسعير في البنك تلعب دور محدد و ذلك راجع لدور الدولة في تحديد أسعار المنتوجات المالية .

و هناك العديد من المنتوجات البنكية المجانية مثل خدمة الصندوق . حيث أن تسعير الخدمات البنكية ينمي حصة العمولات ، و الهدف المرجو هو رفع من هامش الربح و لكن يجعل المنتج البنكي أقل ارتباطا بأسعار الفائدة .

و في حالة أخرى فالبنك الذي يقوم بتغيير في التسعير يبحث عن تغيير في سلوك زبائنه ، في غياب التسعير ، الزبائن يبحثون عن المنتوجات المجانية مثل الشيك ، حيث أن هذه الوسيلة للتخليص تعد مكلفة للبنك . حيث أن التسعير سيوجه بالزبائن إلى المنتوجات الأقل تسعيرا أو أدنى سعر.³⁶

ف هناك عدة سياسات تسعيرية تهدف إلى :

- * الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن أي التمكن من السوق و يفضل في حالة:
 - أ - كون الطلب على المنتج الجديد مرنا .
 - ب- اتجاه تكلفة الإنتاج و التسويق للانخفاض مع تزايد الكميات المباعة.
 - ج - إذا كان السوق لا يهتم بالفروقات في خصائص الخدمة.
 - د - توقع منافسة قوية و سريعة عقب نزول المنتج إلى السوق.

³⁶ la gestion de la banque sylvie de consergues ;edition dunod ;2002p239

* استغلال الفرصة عند بداية تقدم المنتج فهناك فئة من المستهلكين مستعدة لدفع سعر عال لإشباع التمييز عندهم و تكون الفرصة مواتية لعرض الخدمة بأعلى سعر قبل التعرض للمنافسة و تطبق هذه الإستراتيجية في حالة :

- أ - قلة مرونة الطلب على المنتج خاصة في المراحل الأولى.
- ب - تقسيم السوق إلى طبقات حسب الدخل و القوة الشرائية .³⁷

7-زبائن البنك :

1.7-الأشخاص الطبيعيون:

يدخل ضمن الأشخاص الطبيعيون كل فرد من ولادته إلى وفاته ويملك حالة مدنية(اسم، لقب، عنوان، تاريخ ميلاد...) وتكون هذه المعلومات مدونة على وثائق مثل جواز السفر، بطاقة التعريف، بالإضافة إلى الثروة التي تتكون من مجموع الديون و استحقاقها أي هي مجموع أموال الشخص باستثناء ديونه.

2.7-الأشخاص المعنويون:

يتمثل الأشخاص المعنويون في مجموعات أشخاص أو رؤوس الأموال و بالرغم من أنهم لا يملكون ذاتية فهم يخضعون لالتزامات و يستفيدون من حقوق ، و هم يملكون أيضا لحالة مدنية و ثروة .
ينقسم الأشخاص المعنويون إلى شخصيين : الجمعيات و الشركات .
- فالجمعية تكون نتيجة اتفاق ما بين شخصين أو أكثر . لا يكون هدفهم الرئيسي تعظيم الربح و تتمثل أموالهم في الاشتراكات التالية : " الهلال الأحمر ، الجمعيات الخيرية و غيرها ..
- أما الشركة فهي عقد ما بين شخصين أو أكثر هدفها الرئيسي هو تعظيم الربح .
و تنقسم هذه الشركات إلى شركات تجارية نشاطها تجاري ، و شركات مدنية كشركة المنشآت العقارية.

3.7- علاقة البنك بالزبائن :

إن علاقة البنك بزبائنه هي علاقة تجارية تقوم على تبادل المصالح و هي دائمة ما دام لكل طرف مصلحة فيها فالزبون يطلب من البنك الذي يتعامل معه :

³⁷ التسويق من المنتج إلى المستهلك د- طارق الحاج 1997 دار ضياء للنشر ص118

- ضمان أمن الأموال أو القيم المودعة لاستفادته من خدمات الصندوق ، إعلامه و أرشاده حول كيفية توظيف أمواله في المدى القصير ، المتوسط أو الطويل تماشيا مع ما ينوي القيام به من مشاريع أو صفقات ، توفير مختلف الخدمات أي تمكينه من تحقيق كل العمليات .
 - أخيرا منحه قروض لاستعمالاته الخاصة أو لتمويل تجارة أو صناعة.
- أما البنك من جهته :

-يعمل على جذب أكبر عدد من الزبائن لكونهم مصدر لرأسمال يوفرون له الموارد التي يوجهونها إلى استخدامات مختلفة و إن البنك لا يحصل على موارده من فئة معينة فقد يكون من بين هؤلاء شخصا عاديا ، تاجرا ، شركة صناعية ، المهتم أنهم أشخاصا تتوفر فيهم الخصائص القانونية ، يملكون رؤوس الأموال و يلجئون إلى طلب قروض من البنك أي اللذين يتركون في حوزة البنوك أموال مدخرة أو غير مستعملة مؤقتا، على الزبائن أي اللذين يلجؤون غالبا إلى البنك للحصول على أموال لتمويل عملياتهم.

زيادة على ذلك فالأشخاص اللذين تربطهم علاقة مباشرة بالبنك يتوجهون إليه بطلبات مستمرة بغية الحصول على خدمات و تسهيل العمليات أو التبادلات . لذلك فكل من يلجأ إلى البنك لطلب خدمة ما يعتبر زبون.

ولكن المهم كيف يتمكن البنك من توسيع دائرية زبائنه ؟ لهذا يستعمل طريقتين:

1.3.7- الطرق الجماعية :

- أ- فتح شبائيك التوزيع : تبدل البنوك مجهودات معتبرة لفتح شبائيك التوزيع في كل الأماكن التي تمكنها من مزاوله نشاطها سواءا لتقدم خدمات لمستعملي رؤوس الأموال (التجار، الصناعيون ...) أو إيجاد موارد (الخواص ، المدخرون...).
- ب- الإشهار: لقد تطور الإشهار في عصرنا هذا بسرعة فائقة بما أنه هو الذي يتكفل بتعريف البنوك و تسجيلهم في أذهان أفراد الشعب و يعمل على إظهار و تبين الفوائد الناجمة عن فتح حساب . لكن هذه الطرق غير كافية و ربما لا يمكن لها أن تنتشر بين جميع فئات الشعب. فإلى جانب الإشهار يمكن إدراج بعض الطرق الأخرى كفتح مكاتب مؤقتة في معارض تجارية دورية ، وضع مكاتب الصرف في المحطات ، المطارات...

ج- الخدمات : لقد وسع البنك في السنوات الأخيرة دائرة خدماته المقدمة إلى زبائنه حتى يطور استعمال الحساب مثال : التحويلات المستمرة، الاقتطاعات الآلية، بطاقات القرض، تحويل حسابي لحاسبة فاتورة الماء، الغاز و الهاتف.

2.3.7- الطرق الفردية

أثبتت التجربة أنه في معظم الأحيان الموظف البشوش و الخنوم يتوصل إلى تحقيق الأهداف التي يخسر في تحقيقها الإشهار.

نستخلص مما تقدم أن للبنك وظيفة مزدوجة و هي جمع الادخار و توزيع القروض. و هذا معناه أنه يوجد عارضى الأموال و طالبي هذه رؤوس الأموال. هؤلاء العارضين لرؤوس الأموال و طالبيها يمثلون زبائن البنك. إذن فالبنك يلعب دور الوسيط بين هؤلاء. و لتجسيد دور البنك فهو يستعمل حملة من الطرق و المعرفة بالتقنية البنكية، هذه الأخيرة تتمثل في مجموعة من القواعد و الطرق ضمانا لتسيير أنجع العمليات.

4.7- سلوك المستهلك البنكي:

المستهلك هو العنصر الأساسي في المؤسسة البنكية، إنه نواة كل النشاطات التجارية، بما أنه يشكل جزءا ضروريا في معادلة السوق.

على السياسة التجارية أن تأخذ المستهلك بعين الاعتبار من ناحية الكم و الكيف، من خلال تجزئة (تفريع) مدروسة، من أجل تحقيق و تلبية جميع الاحتياجات.

من الناحية النوعية (ناحية الكيف)، يظهر المستهلك كعنصر اجتماعي معرض لعدة تأثيرات مختلفة. كذلك فالسياسة التسويقية تهتم كثيرا بالصفات النفسية الأساسية للمستهلك (شخصيته، طباعه، حوافزه، إدراكه، ... إضافة إلى اهتمامها بالاعتبارات الاجتماعية التي تبين كثيرا ردود فعله.

في الحقيقة، يبدو أن للمستهلك يتحرك أو ينشط تحت تأثير عدة عوامل محيطة به.

إن فهم و تفسير الأسباب العميقة لسلوكه يصبح الميزة الأساسية لرجال التسويق. كذلك، إذا كانت بعض الاختلافات الحسية تفرق بين الأفراد، فإن هؤلاء الأفراد يملكون بعض الميزات العامة التي تكون غالبا مشتركة، و هذا ما يسهل تحليلهم اعتمادا على آرائهم، طباعهم و احتياجاتهم.

إن دور التسويق هو البحث عن النقاط المشتركة التي تسهل بناء أو تشكيل جماعات متجانسة تسمى " Segments " (جزئيات، فروع).

1.4.7- السوق و Segmentation (التجزئة، الفرع) :

1.1.4.7 - مصطلح السوق :

إن مصطلح السوق في معناه التسويقي يعني الأفراد و الهيئات التي تشكل زبائن للمؤسسة. اعتمادا على التقسيم

المعمول به من طرف F.Bouqueref، فإن السوق يتكون من أنواع المشترين و الزبائن كالاتي :

غير المستهلكين تماما بالنسبة للمدة المعينة، لا يمكنهم الاهتمام بالمنتج أو الخدمات المقدمة لأسباب عميقة قد تكون أخلاقية، نفسية أو غير ذلك.

غير المستهلكين نسبيا لا يستهلكون بالسرعة المطلوبة. و أسباب هذا التأخر هي عموما أقل عمقا من الحالة الأولى. و هذا راجع بكل بساطة لتجاهل وجود المنتج أو الخدمات. السوق الاحتياطي الذي يقدر باعتبار المستهلكين الحاليين و غير المستهلكين نسبيا، و هذا ما يمكن من الحصول على نتائج حسنة فيما يخص التسويق.

2.1.4.7- مصطلح تجزئة (Segmentation) السوق :

إن عملية التسويق تنطلق من كون السوق مركب غير متجانس و نتيجة لذلك فإنه من الصعب على هذا السوق أن يسير بطريقة فعالة وذات مردودية.

إن المستهلكين يمثلون اختلافا مركبا للطباع، للرفاهية، وطرق تلبية رغباتهم (أي المستهلكين). إن هذا هو السبب الرئيسي الذي يدفع مؤسسة أو بنكا ما إلى البحث عن سوق صغرى جذابة و متلائمة مع إمكانياتها و أهدافها، في نفس الوقت الذي تكون فيه المنافسة قائمة إيجابيا بعض مستويات الزبائن.

من أجل تجنب إضاعة الجهود، فإنه من العقل و المنطق بالنسبة للبنك أن يجرى هذا المجموع المختلف المركب (المذكور سابقا) إلى أصناف من الزبائن يملكون ميزات مشتركة و احتياجات متشابهة، و يتبعون إستراتيجية تسويقية مقبولة.

هذه الطريقة التحليلية تسمى "التجزئة" Segmentation، و التي تعرفها كالاتي : " تقسيم السوق غير المتجانس إلى مجموعات صغيرة فرعية من المستهلكين الذين يمثلون ميزات مشتركة قادرة على تفسير اختلافات سلوكيات التجمعات الصغرى المتجانسة التي تشكل ما يسمى فروع Segments السوق " يجب بعد ذلك تحديد الأهداف، يعني الصفة النسبية لكل جزء Segment مكون، و هذا من أجل تعيين تلك التي يعكس و يركز البنك عليها جهوده.

يجب إذن اختيار التموقع المناسب، يعني تحديد الطريقة التي يكون بها العرض لهذه الأهداف في مواجهة المنافسة. نلاحظ أن التجزئة Segmentation (تجزئة بسيطة للسوق) لها هدف معين هو تعيين السياسة التسويقية جيدا و جعلها ملائمة لمختلف أصناف الزبائن.

هذه التجزئة تتحقق اعتمادا على قاعدة أن بعض صفات الاختلاف عند الزبائن، مغطيه بذلك أنواعا عامة و خاصة. صفات النظام العام تتصل بالحالة الاجتماعية و الديموغرافية للمستهلكين، أي الجنس (ذكر و أنثى)، العمر، الطبقة الاجتماعية، المستوى التعليمي، النوعية الاجتماعية و المهنية (أي المدينة، المنطقة، مقر الإقامة ...). صفات النظام الخاص المتعلقة بالجانب النفسي و السلوكي للفرد، مثل نمط المعيشة، المحفزات، الامتيازات المطلوبة ...

و بصفة عامة، إنه من الضروري أن نلاحظ هنا أن نجاعة (فعالية) سياسة التسويق لا يمكن أن تتحقق إلا بشرط إيجاد تكيف ناجع "فعال" لكل طبقة من الزبائن المقسمين إلى فروع، هذا التكيف يتطلب تطبيقا أن تكون الفروع Segments :

- مختلفة عن بعضها البعض قدر المستطاع.
- ملحوظة و جاهرة للقياس.
- لها أهمية بقدر معين أو عموما.
- تعود بالفائدة بطريقة كافية لجهد التسويق.

هذا يعني أن اختيارات صفات الفرع Segmentation يعتمد هو نفسه على بعض الشروط.

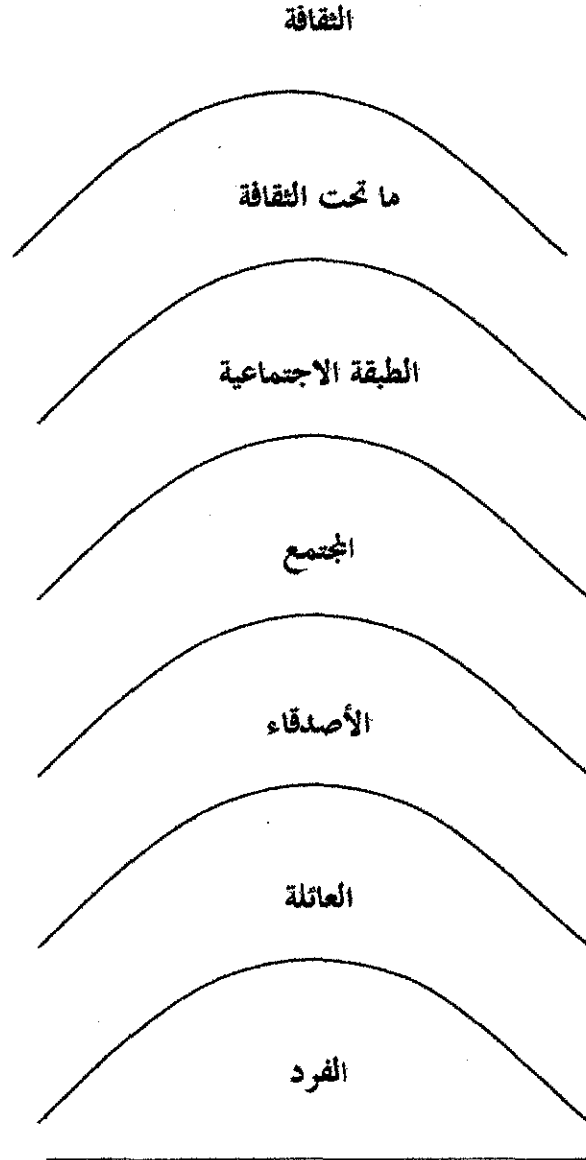
يجب على هذه الصفات أن تكون دائمة، و أن تقدم بكل مصداقية إمكانية قياس و تعيين الفرع segment ، و أن تقدم قيمة " عملية " ما في السياق الذي يمكن من الوصول إلى الفرع المعني. إن معرفة فروع السوق المحسدة تتطلب تعيين إستراتيجية السوق نفسه " سواء في مجموعة، أو في أجزاء معينة، و من أجل ذلك، يوجد 03 أنواع من الإستراتيجيات الممكنة "

- 1- إستراتيجية متجاهلة : و هي تتجاهل كل الاختلافات و الفروق بين الفروع و تفترض وجود مجتمعات (اتفاقية) تقع في عمق السوق التي من خلالها يأمل البنك في اجتذاب كل أنواع الزبائن.
- 2- إستراتيجية مركزة : و هي تتركز عموما على فرع ما مأخوذ كالفرع الأكبر أهمية أو الأكثر مردودية.
- 3- إستراتيجية مهتمة : و التي تعنى بتطبيق نشاطات خاصة لكل فرع مأخوذ من السوق.

2.4.7- سلوك المستهلك (الخاص) :

إن تعقيد سلوك المستهلك يفسر نظريا من خلال عدة عوامل يقسمها أخصائيو التسويق إلى أربع أنواع :

- 1- العوامل الاجتماعية الثقافية التي تتكون من الثقافة، و من العادات و من تأثير الطبقة الاجتماعية.
 - 2- العوامل النفسية الاجتماعية : و التي تتحدد في العائلة، المراكز الاجتماعية و أدوار الأفراد.
 - 3- العوامل الشخصية والتي تحتوي على العمر، المهنة، الشخصية، نمط المعيشة و نظرة الشخص إلى نفسه.
 - 4- العوامل النفسية المتعلقة بالحوافز، الرغبة، الإدراك، العادات و المعتقدات.
- كل هذه العوامل تؤثر بشكل أو بآخر مباشرة على الفرد في اتخاذ قراره النهائي في الاستهلاك المخطط الآتي بين أنه كلما كان العامل (جمع عوامل) قريبا من الفرد، كلما كان الضغط أقوى عليه لاتخاذ قراره و اختياره.



الشكل رقم (5) : المستهلك و المحيط

المرجع : F.bouquerel, l'edude de marche au service des entreprise p38

القسم الثاني من الميزات متعلق بمعرفة كيفية العمل، و تأهيل البنك أو البنكي المتعامل.

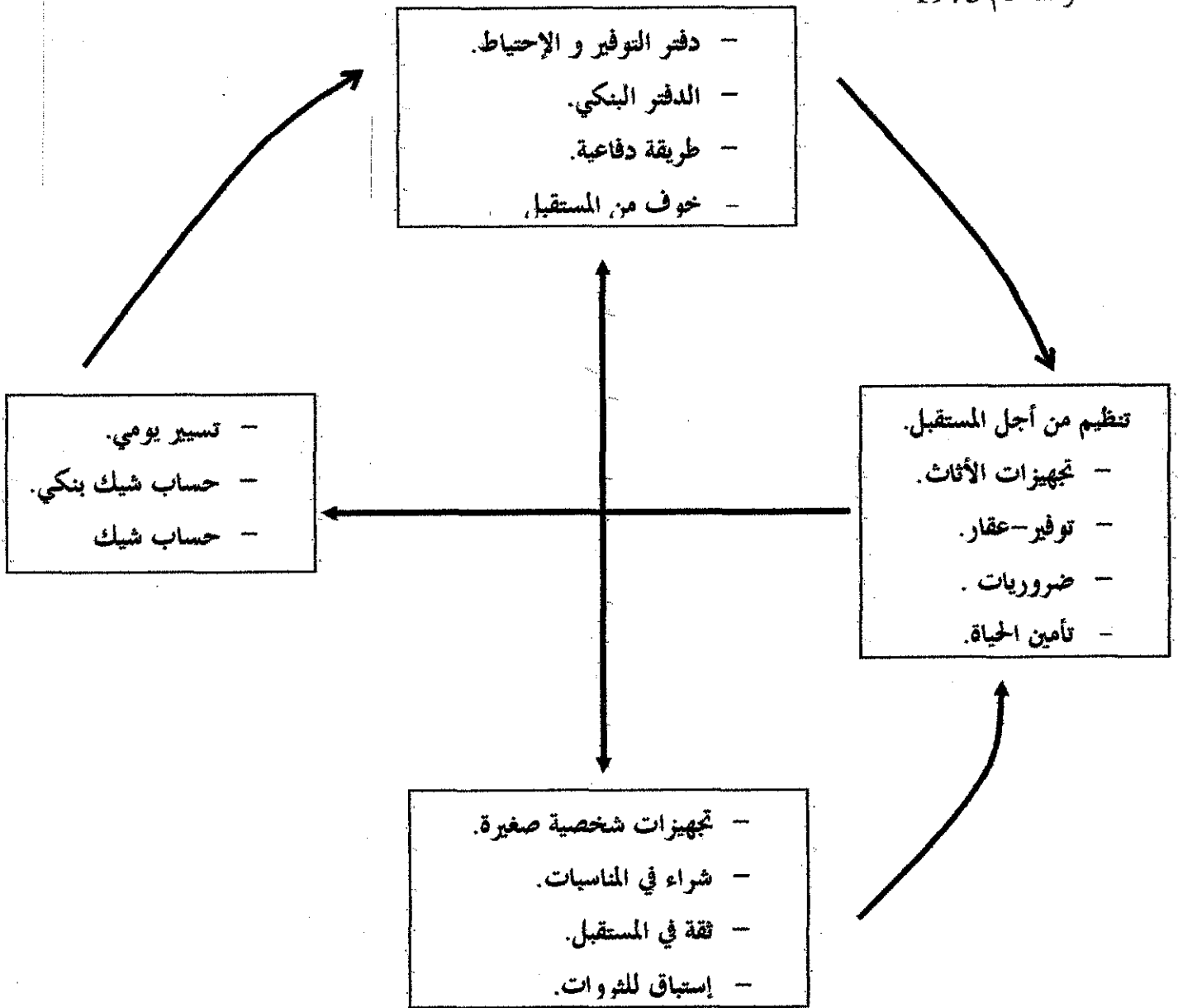
القسم الثالث من الميزات يظهر كمجموع عناصر مؤثرة (مثل القرب الجغرافي، صورة البنك، الشهرة،

العلاقات الحميمة، ...)

و هنا نرى أن سلوك المستهلك يشكل عاملا أساسيا يجب عدم تجاهله بغض النظر عن تعقيده و أهميته بالنسبة

لتطوير الخدمات من خلال تحليل جيد للسلوكات التي يمكن من تعيين فروع السوق المطلوبة.

المخطط القادم يظهر لنا طبع المستهلك في مواجهة المتوجات المالية من خلال، دراسة حول صورة البنك في فرنسا عام 1973



الشكل رقم (6) : طبع المستهلك في مواجهة المتوجات المالية.

المرجع : F.bouquerel, l'edude de marche au service des entreprise p39

لقد أظهرت عدة دراسات حول أصناف المستهلكين البنكيين أنه يوجد قسمان كبيران من الأشخاص مقارنة بالمال :

1/ المذخرون الذين يبحثون عن تدخير القيم المالية، التقطع الذهبية، الأوراق المالية، العقارات، الأراضي ... هؤلاء الأشخاص يذخرون، و هذا تلبية لرغبتهم، و يظهرون نشطين في طباعهم فيما يخص المال سواء عن طريق حافر أخلاقي داخلي أو إحساس بالأمن.

2/ المبذرون يجدون في الطرف الآخر ثمنا، و الذين هم بحاجة دائمة إلى تدفق مالي دائم و حر، و هم يمثلون الأغلبية في المجتمعات المستهلكة.

من بين شروط إختيار بنك ما من طرف الزبائن الخواص، وجدنا من خلال عدة تحريات عدة مميزات مشتركة في العديد من الدول و هي :

- القرب الجغرافي للسكن أو لمحل العمل.
- نوعية الإستقبال و لطف طاقم المستخدمين.
- الطيبات الموجهة للبنك عن طريق علاقات (أصدقاء، مستشارين)
- الطبع العائلي فيما يخص البنك (ميزة الإخلاص)
- الرغبة في الحصول بسرعة و بدون رسميات على مبلغ مالي.
- إمكانية التمتع بتسهيلات في كل الأماكن.

3.4.7- سلوك زبائن المؤسسات :

إحتياجات هذا النوع من الزبائن المتعددة ياطلب التقرب بينها من خلال أربعة معايير :

- حاجة ماسة للمال و رؤوس الأموال.
- حاجة إلى النصح فيما يخص التسيير، و تطوير الخطوط المالية، و تنفيذ مخططات تنمية المؤسسات.
- حاجة في وسائل التسيير خاصة P.M.E
- حاجة للأخذ بعين الإعتبار من طرف P.M.E المدعمة معظم الوقت من طرف شخص واحد، مما يستدعي المتابعة من طرف البنك.

من بين شروط إختيار البنك من طرف مؤسسة، هناك ثلاثة أقسام تيدوا الأكثر أهمية. الشروط الإمتيازية (مثل : المدة الممنوحة، حجم القرض، و أنواع الضمانات) و نوعية الخدمات (السير العادي للحسابات البنكية، و التسهيلات البنكية) ...

5.7-العوامل و المتغيرات الخاصة بسلوك المستهلك :

تستند وظيفتي الإنتاج و التسويق على تحديد الإحتياجات المتجددة للمستهلكين في سوق بنكية أو قطاع محدد ضمن السوق، و تحليل المتغيرات التي تحدث في سلوك المستهلكين، و معرفة إحتياجاتهم و العمل على إشباعها بالكامل من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ممكن إلى أسواق المستهلكين و سوق الأعمال المكون من منظمات الأعمال التي تشتري منتجات و خدمات لإعادة بيعها من جديد.

تتكون عملية تحليل سلوك المستهلك من بعدين أساسيين :

الأول :

دراسة سلوك المستهلك كمفرد (التركيز على الناحية التقنية).

و الثاني :

دراسة سلوك المستهلكين كمجموعة فيما يتصل بالبعد الأول يجري التركيز على دراسة سيكولوجية الشراء لدى المستهلك و تحديد إتجاه المحفزات العاطفية.

أما البعد الثاني فيتصل بتحديد و تشخيص المتغيرات الخارجية في ثلاث إتجاهات :

أ-جغرافية : تحديد و توصيف الأقاليم و المناطق الجغرافية للمستهلكين الحاليين و المحتملين و جاذبية المنتج أو الخدمة في بعض المناطق لإعتبرات الجغرافيا و المناخ و الطبيعة.

ب-ديمغرافية : توصيف المتغيرات السكانية لتحديد التمايز الموجود بين مجاميع المستهلكين و تجمعاتهم و جمع المعلومات السكانية عنهم.

ج- مؤثرات تتصل بشخصية المستهلك **Psychographie** و أسلوب حياته **life style** كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء.

خلاصة القول :

أن أهم ناحية في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى تحديد تركيبة المنافسين هو فهم تركيبة المستهلكين أو العملاء من خلال تطوير إستراتيجية كقوة فعالة لإشباع حاجاتهم الحالية و المتجددة.

8- الخدمات المصرفية:

1.8- مراحل تطور الخدمات المصرفية :

تعد الخدمات المصرفية من أكثر الخدمات للمالية رواجاً و قد عرفت عدة تطورات مرت بها من تقديم القروض و قبول الإيداعات إلى الدخول في مجال الاستثمار و تسيير العديد من المشروعات الصناعية ، الزراعية، الخدمية. و يمكن تلخيص تطور الخدمات المصرفية من خلال المراحل التالية:

- المرحلة الأولى تنوع الأنشطة و الخدمات:

بعد العمليات التقليدية للبنوك و التي تتمثل في عمليات الانقراض و الإيداع أصبحت خدمات البنوك و أنشطتها بغية الحصول على أرباح إضافية و كسب ثقة و ولاء زبائنها من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- إنشاء عدة فروع للمصرف الأم في العديد من المناطق بهدف الاقتراب أكثر من الزبون.
- المساهمة في إدارة الشركات الصناعية، التجارية...
- تقديم خدمات التأمين (التأمين على الحياة ، الممتلكات...)
- تقديم الخدمات الخاصة بالسفر و السياحة.

• تقدم التسهيلات والقروض للأفراد والمؤسسات الصغيرة والحرفيين.

- المرحلة الثانية : التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات :

لقد صاحب التطور في تقنيات الإعلام والاتصال والتوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر لجوء البنوك إلى إدخال هذه التقنيات لأداء مختلف الخدمات مما يوفر للزبون الوقت والمسافة ومن أهم مظاهر هذا التطور: بطاقة الصرف ، بطاقة الضمان ، وخدمات الحاسب في الشبايك.

- المرحلة الثالثة : النمو عن طريق الاندماج :

تسعى معظم البنوك إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعة مصرفية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية بهدف إعطاء نسق وتنظيم أكبر لتغطية مختلف احتياجات الأسواق المتواجدة في مختلف المناطق داخل البلد الواحد بالإضافة إلى محاولة غزو أسواق الخدمات المصرفية خارج هذا البلد ، كما نشير أيضا إلى بروز بعض الشركات من البنوك بالرغم من تواجدها في بلدين مختلفين .

- المرحلة الرابعة: التدويل:

يعد التدويل من السياسات التوسعية للبنوك و هي قيام هذه الأخيرة بغزو الأسواق الخارجية المتواجدة في مختلف بلدان العالم و هذا من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- تغطية الخسائر الناجمة عن قرارات وقوانين سائدة في البلدان أو أزمات بلدان بروج وأرباح في بلدان أخرى أو مناطق أخرى.

- تجنب الخطر وخاصة خطر المنافسة و تشجيع الأسواق المحلية.

- استغلال انخفاض التكاليف (الأجور والكراء أو مواد وسائل الإنتاج) بالمقارنة مع منطقة البنك الأم.

- استغلال الامتيازات و المكاسب المقدمة من الدول المضيفة.

- تحقيق التوسع و النمو.

- المرحلة الخامسة: التطور التنظيمي و الإداري:

نظرا للتطورات التي مست مختلف القطاعات وخاصة تلك التي تخص ميدان الاتصال والمعلوماتية وأنظمة الكمبيوتر دفع بالبنك إلى تبني هذه التطورات لتحديث الأساليب الإدارية و ذلك بالتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية من خلال تطبيق الاتجاهات التالية:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة .

- المرونة التامة في التعامل مع مختلف الزبائن .

- تكوين شبكة للمعلومات بين الوحدات الإدارية (intranet).

- الاقتراب أكثر من العملاء من خلال الاستماع إلى مشورتهم وتقديم النصائح لهم خاصة في

تسيير المحافظ المالية. 38

أفاق تطبيع التسويق ، مرجع سابق ذكره ص 152، 153، 154، 155 38

2.8- مفهوم الخدمات المصرفية:

تعد الخدمة المصرفية أحد أهم الخدمات التي تتميز بالإقبال الكبير عليها من طرف الزبائن نظرا لأنها تتعامل بأهم عنصر في حياة الزبون ألا وهو المال .

وكغيرها من الخدمات الأخرى تتميز بأنها غير ملموسة و لا تخزن وغير متجانسة مما يصعب ملاحظتها و تقييمها أو قياسها .

والخوض في تعريفه يعني التعرف على الخصائص التي تنفرد بها هذه الخدمات:

- المادة الأولية هي النقود .

- تقدم المادة الأولية من طرف الزبون ويطلبها مرة أخرى .

- مشكلة المصرف بخصوص عرض الخدمة أي توزيعها.

- أن الزبون لديه عدة تعاقدات مع البنك من خلال دفتر التوفير، طابت القرض، ودائع...

-المصرف يقدم بعض الخدمات مجانا مثل خدمات الصندوق، إدارة الحسابات .

-يمكن للمؤسسات التأمين أن تنافس البنك في الخدمات التي يقدمها.

-سوق الخدمات البنكية يمتاز بمنافسة حادة.

- المصرف يقوم بإنتاج الخدمة أي يعرض منتج والعميل يراها خدمة.³⁹

- لا يمكن حمايتها بحقوق خاصة ومنتوج جديد يمكن أن يتعرض للتقليد بسرعة في حالة المنافسة.

- ليست منتظمة و متساوية من مؤسسة لأخرى و بالتالي من الضروري أن تختلف من بنك لآخر.

- المنتوج البنكي يخضع دائما لقيود الناتجة عن القوانين البنكية أو الجبائية و التي تتحكم في إنشائه أو إحداث تغيرات عليه أو توقيفه.

- المنتوجات البنكية هي معروضة مباشرة على الزبون، ولا يوجد أي وسيط من صنف أصحاب الجملة أو وكلاء أو لا يمكن إعادة بيعها حيي لا يمكن لأي من هؤلاء الدخول في دائرة التوزيع. وعلى هذا الأساس يجب على البنك أن يغطي كل العلاقات مع زبائنه الذين لكل واحد منهم طلبات مختلفة عن طريق وكالاته التي تمثله و همم بتقديم الخدمات نيابة عنه.

- البنك يمكنه أن يطعن في الإنتاج و نظرا لأن الزبون يساهم في إنتاج الخدمة عندما يقوم هذا الأخير بملا الاستثمارات و التي تخضع إلى آليات المصرفية مما يستدعي من البنك رفض طلب العميل أو يمكنه أن يحرص على أن لا يتجاوز الطلب حدوده مثل حرص البنك أن لا يتعدى القرض الحدود المسموح بها.⁴⁰

³⁹ أفاق تطبيع التسويق ، مرجع سابق ذكره ص 168

⁴⁰ مرجع سبق ذكره ص 224 ، Sylvie de cuossergues

3.8- أنواع الخدمات المصرفية :

1.3.8- الحوالات المالية :

نعني بالمدفوعات أو الحوالات تحويل النقد من مكان لآخر بأسهل وأسرع طريقة وأكثرها أمانا وبرسوم مناسبة.

و يمكن تحويل النقود بإحدى الطرق التالية :

- الشيكات المصرفية بالعملة المحلية خدمة إصدار وصرف الشيكات المصرفية بالعملة المحلية المتوفرة بجميع الفروع وفق رسوم. هذه الشيكات يمكن إصدارها بمبالغ صغيرة أو كبيرة. كما أن صلاحيتها مستمرة حتى يتم صرفها.

- الشيكات المصرفية: بالعملات الأجنبية هذه الشيكات يمكن الحصول عليها من جميع الفروع, كما يمكن صرفها في جميع أنحاء العالم حسب العملة والبنك المراسل كما يمكن شراؤها بأي عملة أجنبية . ومدة صلاحيتها هي ستة أشهر قابلة للتمديد بموجب موافقة مسبقة.

- الحوالات الدولية: يمكنك تحويل النقد إلى أي مكان في العالم بأي من العملات العالمية الرئيسية من أي من الفروع المنتشرة وفق رسوم تختلف تبعا للبلد المراد التحويل إليه , ويتم الاستلام بالخارج عن طريق مراسلين حول العالم . إن الاستحقاق المعتاد لهذه الحوالات هو بعد يومين ويمكن أن تستحق قبل ذلك حسب طلب العميل

الحوالات المحلية: عبر فروع البنك يمكن إصدار هذه الحوالات من أي من الفروع كما يمكن استلامها فوراً من أي منها سريعا, يمكن للمستفيد أن يتسلمها من البنك المحلي المرسل إليه كما يمكنه أن يستلمها من أي من فروع البنك لتلك الواردة من البنوك المحلية . إنما قابلة للدفع في جميع الفروع ولدي جميع البنوك المحلية وذلك مقابل رسوم تختلف تبعا لفترة الاستحقاق التي قد تكون في نفس اليوم أو استحقاق آجل يمتد من يومين إلى أربعة عشر يوما، وهي قابلة للصرف ثم إن تعليمات إيقاف الدفع تقبل وتنفذ بشكل فوري .

2.3.8-خدمات الرواتب:

يقدم البنك خدمة صرف الرواتب إلى الشركات. حيث تقوم هذه الشركات بتقديم جميع البيانات التي تخص موظفيها من ناحية عددهم و رواتبهم و أرقام حساباتهم و كذلك رقم حساب الشركة لدى البنك الأهلي. و في اليوم المتفق عليه يتم تحويل راتب الموظفين التابعين لهذه الشركة بصورة آلية من حساب الشركة إلى حساب الموظف لدى البنك أو إلى حسابه لدى البنوك الأخرى من خلال نظام سريع.

3.3.8- دفع الفواتير:

يقوم البنك نيابة عن زبائنه بتسديد فواتير الخدمات العامة (فواتير الكهرباء، الغاز، الماء، الهاتف...) وذلك بوضع مختلف التقنيات تحت تصرفه وهذا بهدف تقديم أفضل الخدمات و الحرص على راحة العملاء.

4.3.8- صرف العملات :

يقوم البنك بالتجارة كوسيط لعملائه بشراء وبيع العملات الأجنبية لتلبية احتياجاتهم. ويتم تنفيذ عمليات البيع والشراء الحاضر والآجل وحقوق الخيار ومقايضة العملات من خلال غرفة تداول. إضافة إلى ذلك، يقدم البنك المشورة حول أفضل إستراتيجية لحماية العميل من تقلبات ومخاطر أسواق العملات. صناديق البريد

يوفر البنك لعملائه من شركات و مؤسسات صناديق بريد لتوفير أقصى درجات الراحة و يتم الحصول على هذه الخدمة عن طريق خدمات العملاء في فروع البنك المنتشرة.⁴¹

5.3.8- الخدمات الالكترونية :

التعريف بالخدمات الالكترونية :

يقصد بالخدمات المصرفية الالكترونية تقديم البنوك الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال الكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك ، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بما يهدف :-

(أ) إتاحة معلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة .

(ب) حصول العملاء على خدمات محدودة كالتعرف على معاملاتهم وأرصدة حساباتهم وتحديث بياناتهم وطلب الحصول على قروض .

(ج) طلب العملاء تنفيذ عمليات مصرفية مثل تحويل الأموال .

ولأغراض هذه الضوابط فإن البنوك التي تقوم بتقديم الخدمات الواردة بالبند (ج) فقط تعتبر بنوك تقدم ، إلا أنه عمليات مصرفية الكترونية تتطلب توافر سياسات وإجراءات لتقييم المخاطر الرقابة عليها ومتابعتها يجب أيضا على البنوك مراعاة الإدارة الحكيمة لأية مخاطر بشأن العمليات الواردة بالبندين (أ) ، (ب) .

⁴¹ www.islamonline.net/html/الخدمات_البنكية/

وتمثل مزايا العمليات المصرفية الالكترونية فيما يلي:

- إمكان وصول البنوك إلى قاعدة أعرض من العملاء المودعين والمقترضين وطالبي الخدمات المصرفية.
- تقدم خدمات مصرفية جديدة .
- خفض تكاليف التشغيل بالبنوك وتكاليف إنجاز عمليات التجزئة محليا ودوليا .
- زيادة كفاءة أداء البنوك.⁴²

9- الإستراتيجية البنكية :

1.9- مفهوم الإستراتيجية :

يقصد بالإستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية مستمرة للمنظمة ككل، وهي تمثل أيضا طرق تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة وهذا المفهوم يرتبط بثلاث عوامل وهي :

- ✓ البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- ✓ الموارد والإمكانات الداخلية خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و القيادة والقوة و القيم.
- ✓ الأهداف و عليه فإن الإستراتيجية وفقا لهذه المعطيات توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتنافس في ميدان الأعمال .

ويرى (Chandler) أن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

أما (Dess et Miler) فيرون أن الإستراتيجية هي أهداف وخطط وسياسات تتعلق بالمواثمة بين الموارد الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية المحيطة وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

أما (Jauch et Glueck) حددوا الإستراتيجية على أنها خطة متكاملة و موحدة تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة ب التحديات البيئية التي تواجهها من أجل تحقيق أهداف المنظمة الأساسية من خلال تنفيذها من قبل التنظيم.

ويرى (Mintzberg) أن الإستراتيجية هي خطة شاملة و متكاملة ومرنة تربط بين المزايا الإستراتيجية و التحديات البيئية للوصول إلى تصميم محدد لتحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار نموذج للسلوك الاستراتيجي

⁴² www.google.com/html/الخدمات_الالكترونية/

بقصد الوصول على وضع محدد في البيئة وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى والذي قد يتطلب الحفاظ عليه لمجموعة مناورات محددة .

وقد توصل (Mintz berg) إلى تحديد ما يسمى (5P's de stratégie) حيث هي عبارة عن خطة موضوعية في و تحدد سياق وسبيل التصرف وهي حيلة و خدعة تتمثل في المناورة والالتفاف حول المنافسين.

كما أنها نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع المركز والمستقر في البيئة. وهي في النهاية منظور فكري يعطي المقدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتهم الصحيحة.



الشكل رقم (7) : الخمس p's للإستراتيجية

المراجع : إدارة البنوك ، د. فلاح حسن الحسيني ص50

أما (porter) فيرى أن الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون ولكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف و قد حدد مكونات عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية وهي :

● نقاط القوة والضعف للمنشأة.

● القيم الشخصية لمدرء المنشأة.

● الفرص والتحديات

● التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنشأة).

وهي تمثل حصيلة تفاعل جملة من العوامل الأساسية وهي البيئة و الموارد و القيم و تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية.⁴³

والإستراتيجية المالية والمصرفية إنما تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر و عدم التأكد و دراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية و المصرفية و العامة و السعي لاستخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنشأة، وعليه فإن هذا الاتجاه يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة و البيئة

⁴³ د فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ذكره ص50

التي تعمل فيها، وذلك لمواجهة التهديدات المصرفية والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من اجل تحقيق البقاء والاستمرار و النمو، والتي تعكس قدرة المنظمة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها. وبالتالي فإن الاستراتيجية تمثل التصرفات التي تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كالربحية و السيولة والبقاء والاستمرار و ضمان رضا ووفاء زبائنها.

يتفق معظم الباحثين في مختلف الشؤون المالية و المصرفية على وجود إستراتيجيتين أساسيتين :

- إستراتيجية المنافسة السعرية.

- إستراتيجية المنافسة غير السعرية.

2.9- إستراتيجية المنافسة السعرية:

إن المستهلك لا يقبني الخدمات على أساس علامتها التجارية أو جودتها ولكن لديه عامل آخر يساهم بدرجة كبيرة في المفاضلة بين الخدمات وهذا العامل يتمثل في السعر حيث أن أغلب قرارات الاستهلاك عند الزبائن تتوقف على مدى ملائمة السعر لتوقعاتهم وإمكانياتهم وبالنسبة للمصرف فان تحديد السعر من العناصر المهمة في سياساتها حيث تعتبر السعر عامل محدد لجودة السلعة المقدمة .

وبالرغم من وجود حرية في تحديد الأسعار في البنوك إلا أن هناك الكثير من القيود التي تحد من حريتها وبالتالي تعذر استخدامه في المنافسة ومن أهم هذه القيود :

- القوانين والأنظمة المعمول بها وهذا نظرا للرقابة المستمرة التي يطبقها البنك المركزي على سائر البنوك .

- الاتفاقيات مع المصارف الأخرى مما ينتج عنه تحديد مستويات للأسعار لا يمكن تجاوزها.

- اختلاف الطلبات وتنوعها مما يستدعي من البنوك تحديد أسعار متفق عليها .

- ارتفاع التكاليف الناتجة عن إدخال أنظمة جديدة ولكنها لا تغير من سعر الخدمة.

- تحسين مستوى الخدمة يتطلب رفع الرسوم ولكن هذا غير معمول به في حالة المنافسة.

وبالتالي فان البنوك لم تسجل أي دور في سياسة أو إستراتيجية السعر ولكن هناك عدة تغيرات حاليا في مجال العملات وأسعار الفائدة .

و بالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلا و مؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية إلا أنه يتعرض إلى

بعض المحددات في مجال العمل المصرفي و ذلك لأن التشريعات لا تسمح بدفع فوائد على الودائع الجارية مما

يقلل من أهمية هذه الاستراتيجية في جذب الودائع⁴⁴ .

⁴⁴ د. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ذكره ص 116

3.9- إستراتيجية المنافسة غير السعرية:

تركز هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات مختلفة و بأسعار تنافسية أي تستند إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية والتي تساعد أو تساهم في جذب العميل وتحفيزه في إيداع أمواله لدى المصارف وهذا من خلال تقديم خدمات سريعة ودقيقة من شأنها أن تحقق التميز المصرفي وهذا باعتماد مدخل إستراتيجية الإنتاج و العمليات التي تهدف إلى التنوع في تقديم الخدمات و التركيز على الجودة العالية للخدمة و يمكن القول بأن هناك أربعة استراتيجيات عامة يمكن للقائمين على إدارة الإنتاج و العمليات إتباعها ويعتبر النوعين الأول والثاني من الاستراتيجيات التقليدية بينما يعتبر النوعين الثالث والرابع من الاستراتيجيات الحديثة⁴⁵.

1.3.9-التنوع في تقديم الخدمات :

هناك عدة مدخل لتتميز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي عبارة عن تشكيلات مختلفة للمنتوج، سمات خاصة بالمنتوج، تتمثل في تقديم خدمات ممتازة، الثقة في المنتوج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع ومتنوع من الخدمات و أخيرا سمعة جيدة.⁴⁶

تعتمد البنوك إلى اللجوء إلى عدة إبداعات تمكن من سد احتياجات المختلفة والمتنوعة للزبائن قصد كسب رضا ووفاء زبائنها من خلال تقديم الخدمات التالية :

➤ تحصيل مستحقات العميل والتي تعتبر من أهم أهداف النظام إذ يتم تحصيل -الصكوك وكذلك إتمام عمليات تسوية الحسابات دون الحاجة لتداول النقود ويتم أيضا عن طريق الحوالات الداخلية والكمبيالات .

➤ سداد المدفوعات نيابة عن العميل كسداد الفواتير وتتمثل الإستراتيجية التنافسية من خلال :

*مدى استعداد المصرف للموافقة على تسديد المطلوبات بموجب قوائم مقدمة .

*مدى استعداد المصرف للموافقة على تحرير الصكوك بدون رصيد.

*نسبة المصروفات (العمولة) التي يتقاضاها المصرف لقاء تقديمه هذه الخدمات .

➤ استحداث أنواع جديدة من الودائع مثل شهادات الإيداع القابلة للتداول والغير القابلة للتداول وهي

تمثل أحد أشكال الودائع لأجل وتحقق للبنك القدرة على الإيداع مما يؤدي إلى استقطاب المودعين.

➤ الاستفادة من الثورة التكنولوجية باستخدام الأساليب والوسائل ذات التقنيات العالية مما يؤدي إلى

السرعة والدقة والاقتصاد في الجهد والتكلفة وقد استخدمت الحاسبات الالكترونية وجهاز الصراف

الآلي .

إستراتيجية الإنتاج والعمليات ، د نبيل محمد مرسي، دار الجامعة، 2002، ص 45⁴⁵

د نبيل محمد مرسي مرجع ، سبق ذكره ص 46⁴⁶

➤ توسيع دائرة انتشار الفروع وذلك لتيسير على العملاء تلقي خدمات مع استفادتهم من الامتيازات كإعطائهم الأسبقية في الحصول على قروض وتخفيض الفوائد مع زيادة الأمد وتيسير أقساط القروض.

➤ إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين و يقصد بها عمليات البيع و الشراء للأسهم والسندات التي يمتلكها العميل وتحصيل الأرباح المترتبة عنها ويكمن التنافس من خلال :

✓ مدى استعداد المصرف لتنفيذ تعليمات العميل في مجال البيع والشراء لهذه الأسهم .

✓ حجم الأرباح المتولدة عن هذه الإدارة الاستثمارية.

✓ نسبة العمولة التي يتقاضاها المصرف .

➤ التوسع في تقديم خدمات غير مصرفية مثل : تقديم الاستشارات في مجال الاستثمارات وإدارة الأصول العائدة إلى المودع والسعي لإدارة محفظة استثماراته.

➤ إصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات حيث تقدم هذه الخدمات مقابل عمولة محددة⁴⁷ .

2.3.9- تخفيض التكلفة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال وفورات الحجم الكبير، وفورات متحن التعلم والخبرة، استغلال الطاقة الإنتاجية، التكامل الرأسي، الاختيار السليم لمواقع المصنع، زيادة الإنتاجية.⁴⁸

3.3.9- الزمن :

يعتبر عنصر الوقت من أخطر العناصر التي تتعامل معها الإدارة لأسباب عديدة أهمها :

❖ أن الوقت المتاح أمام الإدارة لكي تنجز في خلاله عملياتها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ لا يمكن

التحكم في حدودها بالزيادة أو النقصان، فالمتاح في اليوم الواحد هو أربعة وعشرون ساعة لا يمكن جعلها تسع ساعات أو زيادة ثلاثين ساعة.

❖ أن ما ينقضي من الوقت المتاح أمام الإدارة لا يمكن تداركه أو استرجاعه.

مؤيد عبد الرحمن النوري ، مرجع سبق ذكره ص 118⁴⁷

د نبيل محمد مرسي مرجع ، سبق ذكره ص 46⁴⁸

❖ أن القرارات التي يجب على الإدارة اتخاذها من الضروري أن تتم في التوقيت المحدد والصحيح حتى لا يترتب عنها ضياع للأثر الإيجابي للفرص التي قد تكون متاحة في توقيت بعينه دون غيره، أو تعميق للأثر السلبي للتحديات التي قد تتأخر الإدارة عن مواجهتها.

❖ أن ما يميز إدارة عن إدارة أخرى هو غط استغلالها للوقت المتاح أمامها لاتخاذ قراراتها ويتضمن هذا التركيز على موضوعين، الأول حول كفاية استخدام الوقت (كمية الوقت المتاح يستخدم كاملاً أو جزئياً)، والثاني حول فعالية استخدام الوقت (كمية الوقت المتاح يستخدم بطريقة صحيحة أو خاطئة).⁴⁹

وتتمثل هذه الإستراتيجية في التركيز على تخفيض الزمن المطلوب لتنفيذ الأنشطة المختلفة في عملية ما و هذا بهدف خفض التكلفة بشكل عام، رفع الإنتاجية، زيادة الجودة، تحسين الخدمة المقدمة للعميل. ويمكن تخفيض الزمن من خلال :

أ- زمن التخطيط:

هو الزمن اللازم والمستغرق ل:

- التجاوب مع تهديدات المنافسة.
- تنمية الإستراتيجيات واختيار التكتيكات.
- تحسين التغيرات المقترحة على المؤسسة.
- التكيف مع التقنيات الحديثة.

ب- زمن تصميم الخدمة:

هو الزمن اللازم لتطوير وتسويق خدمات جديدة أو إعادة تصميم الخدمات.

ج- زمن الإنتاج :

هو الزمن المستغرق لإنتاج و تقديم الخدمة ويشمل ذلك: المعدات المطلوبة، الجهود

الضائعة، الجودة، التأهيل و التدريب...

د- زمن التسليم :

ويعبر عن الزمن المطلوب للوفاء بالطلبات .

د. نبيل محمد مرسي مرجع ، سبق ذكره 30⁴⁹

هـ- زمن الاستجابة للشكاوي:

ويتعلق الأمر بشكاوي العملاء بشأن جودة الخدمة أو تعلق الأمر بشكاوي العمال.⁵⁰

4.3.9- جودة الخدمة :

تتمثل هذه الاستراتيجية في التركيز على العوامل التي يستعملها العميل في تقييم الخدمة وهي الزمن ، المكان والاتصال.

❖ الزمن :

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة لأي إنسان، وقد أرتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع مما جعل الاقتصاديين يركزون على الاستغلال الفعال لهذا المورد المتاح لأي شخص دون استثناء وبشكل متساو والذي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة، وبالرغم من هذه الأهمية إلا انه أكثر الموارد هدرا و اقلها استغلالا سواء من المؤسسات أو الأفراد ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله، مما ظهر الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير من خلال الأبحاث والدراسات التي صاحبت التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية .

ومن المفاهيم الأساسية في إدارة الوقت نجد الوقت الخاص أو الوقت الإداري ونقصد به الفترة الزمنية المتاحة للمؤسسة بعد انتهاء الوقت المخصص لخدمة الزبائن أي الوقت الذي لا يساهم في الإنتاج.⁵¹

إنتاجية	تحويل الوقت الإداري إلى تجاري	«الوقت عبارة عن مال»	معايير تنظيمية	لا يوجد وقت	وقت الزبون	تسيير الوقت	
2	3	3	3	4	6	7	تكرار الإشارة إلى :

الجدول رقم (10) أهمية الوقت

المرجع : la revue des sciences de gestion n° 190-191 p50

⁵⁰ د. نبيل محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص 31

⁵¹ إدارة الوقت ، سهيل فهد سلامة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988 ص 16

إن أكثر العبارات المترددة في الإدارة البنكية وبالأخص لدى المسؤولين البنكيين هي تسيير الوقت، حيث أن الوقت المخصص للزبائن له أهمية كبيرة من خلال التركيز على خفض هذا الوقت من أجل رفع المرودية و الحصول على الأرباح وزيادة الإنتاجية. إن البنوك تحول أن ترفع من الزمن التجاري على حساب الزمن الإداري أي أن الوقت الإداري يجب أن يحقق مردودية و يشارك في تحقيق الأرباح. إن إنتظارات الزبائن المتوقعة من طرف مدراء الوكالات فيما يخص الزمن تتمثل في ستة أشياء وهي حسب الشكل التالي :

تكرار الإشارة إلى:	صف الانتظار	سرعة التجاوب	الاستعداد وساعات الفتح	وقت المواعيد	توفر الوقت	احترام وقت المواعيد
تكرار الإشارة إلى:	8	5	4	3	2	1

الجدول رقم (11) الوقت في نظر الزبون بالنسبة إلى مدراء الوكالات

المراجع : p51 n° 190-191 la revue des sciences de gestion

ونجد أن تسيير صف الانتظار يظهر في الأولوية المطلقة لدى مدراء حيث أن 8 مدراء من بين 9 يرون أهمية لصف الانتظار وقاموا بالإشارة إليها، أما سرعة التجاوب فنقصدها الإجابة على مختلف الطلبات و هذا سواء كانت خاصة بطلب قروض أو خدمات أخرى . ومن جهة أخرى التركيز على ثقة وسرية المعلومات مع الزبائن عند الاستقبال وكذلك في الشباك تعد من ميزات الإحلال في حالة المنافسة المتصاعدة بين البنوك.

❖ المكان :

يفضل معظم الأفراد أو الزبائن التعامل مع البنوك التي تقع في الأحياء الراقية وذات السمعة الحسنة لذلك أدركت الإدارة البنكية هذه الجوانب فبدأت في تحسين المباني وذلك باستبدالها بمباني فخمة وتجهيزها بمختلف الأجهزة الحديثة بهدف توفير كافة وسائل الراحة للزبائن، وكذلك توفير أماكن توقف السيارات و أماكن الاستقبال .

قد أصبح لموقع البنك تأثير على قدرة البنك في جذب الودائع بسبب التغير و انتقال السكان من مكان لآخر و زيادة حركة المرور، فقد دلت الدراسات أن رجال الأعمال لديهم الرغبة في الانتقال لمساحات كبيرة للحصول على القروض و لكن نفس الشيء لا يحدث بالنسبة للمستهلكين فالفرد

الذي يرغب في الاستفادة من نظام البيع بالتقسيط مثلا لشراء سيارة أو تلفاز لا يميل إلى عتاء الانتقال إذا كان هناك بديل آخر و كذلك الحال بالنسبة للمشتري نقدا فإنهم يتأثرون بالموقع عند اختيار البنك.

لدى تبين أن البنوك ذات الموقع المميز، لها مزايا خاصة في جذب المودعين و يعتبر هذا السبب الرئيسي في تفضيل نظام البنوك ذات الفروع، لذلك يوجد لدى الكثير من البنوك ذات الفروع أقسام خاصة لدراسة تحركات السكان وإمكانيات الودائع و القروض على المستوى المحلي والقومي وذلك بهدف تحديد للموقع للفروع الجديدة و الأكثر ربحية.⁵²

المكان التقني	المقابلة	شباك	محطات التوقف	استقبال	السوق	
2	2	2	3	7	9	تكرار الإشارة إلى:

الجدول رقم (12) أهمية المكان

المراجع : **la revue des sciences de gestion n° 190-191 p51**

السوق باعتباره مكان يجده يحتل اهتمام كل مدراء الوكالات ويمثل نقطة المنافسة الحادة بين البنوك وبعدها يأتي الاستقبال ويظهر كمدة محددة ومميزة في العلاقة مع الزبائن وهي حسب مدراء الوكالات تمثل الثقة والسرية ويتوقعون أن الزبائن يفضلون الخدمة في محيط له في نفس الوقت يظهر عادي ولكن في سرية.

❖ العلاقة بين المكان والزمن والاتصال حسب مدراء الوكالات:

■ الزمن والاتصال:

حسب مسؤولي الوكالات المستجوبين تبدو العلاقة بين الزمن و الاتصال من خلال :

● جودة الاتصال والربح في الزمن :

في الكثير من الأحيان يلاحظ أن جودة الاتصال تسمح بكسب وفير في الوقت، حيث تترجم اتصال جيد ودقيق باختصار المدة الزمنية وهذا بالإشارة إلى بعض التقنيات كخط هاتفي خاص وانترنت تسمح بتسيير فعال للوقت مما ينعكس إيجابيا على جودة الاتصال، وسوء تسيير الوقت يعني انعكاس سلبي في الاتصال ويبتغ عنه ضعف في إشباع احتياج الزبون، وعادة ما نجد العبارات التالية : « ضاع الوقت » « مر الوقت بسرعة » « لا تتوفر دائما على الوقت » وهذا ما يسبب اضطرابات في سياق الاتصال مع الزبون.

⁵² إدارة المصارف، عبد الغفار حنفي، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 222

والهدف من تخفيض الوقت هو استعمال فترة قصيرة مع التحكم في الخدمة والقدرة على إشباع الزبون، وهذا ما يسمى بالوقت الأدنى الضروري للاتصال أو المحادثة (الوقت الضروري لمعرفة احتياجات وطلبات الزبون وكذا استشارته لإنهاء الخدمة).

وبغية تحقيق هذا الوقت المثالي تتبع خطوات من شأنها أن تتحكم في تبادل المفاوضات التجارية، وتحديد هذا الزمن هو مهم في تعريف الزمن المعياري .

ينتج عن عدم التمكن من إشباع الزبائن وقت طويل أو سريع أو غير محترم وعلى أساسه يتم وضع بعض المؤشرات الوقتية المؤقتة تساعد في تحديد الوقت المعياري ولكن هناك عامل يصعب من مهمة تحديد الوقت المعياري أو الوقت المثالي لإشباع الزبون هو جهل هذا الأخير معرفة وقت الخدمة.

● استعمال وقت الانتظار للمحادثة:

عادة ما يستغل الوقت الذي يقضيه الزبون في الصف لغرض المحادثة وذلك بتزويده بالمعلومات أو التساؤل عن اهتماماته وهذا ما يجعل وقت الانتظار يمر بسرعة ويكمن تسيير صف الانتظار في إمكانية تخفيف العبء عن الزبون نظرا لبقائه مطولا في الصفق ويتم عن طريق خلق للمحادثة حيث أن الوقت الفارغ يمر ببطء من الوقت الذي يكون مملوء .

من هنا نستخلص أن الوقت له تأثير على المحادثة أو الاتصال و العكس صحيح، وجودة الاتصال يعني وقت أقل .

■ المكان و الاتصال:

معظم المدراء يتفقون أن الاتصال يتم بطريقة جيدة إذا ما توفر مكان مناسب، وجودة المكان عامل محدد لسوء أو حسن المحادثة وكون المكان أكثر ملائمة يساعد على الاستقبال مما ينعكس إيجابيا على سهولة المحادثة.

فالعلاقة بين المكان و الاتصال تكمن في :

– المكان يحدد السرية : إن التحفظ والاحتراس عامل مهم في نظر و انتظارات الزبائن (يريدون مكان أنسب لحماية أسرارهم) والسرية متعلقة بحجم المكان المخصص للمحادثة، وهذه العلاقة أساسية وتمثل في حالتين :

* حالة المقابلة الشخصية: حيث من الفضل وجود مكاتب مغلقة أي يمكن التكلم دون سماع

سياق الحديث.

* حالة المقابلة في الشباك : هنا يجب أن نوضح بعض الحالات التي ينجم عنها أن الزبائن يغادرون

البنك نظرا ل:

– عدم اتساع المكان .

– عدم وجود سرية في التعامل.

حيث يصبح من الصعب لديهم تحمل الخدمة ووصفها فالانتظار وأن كان يجب أن يأخذ الأشكال

التالية :

- ترك مكان واسع بين مقدمة صف الانتظار والشباك .
- وضع فواصل خشبية أو بلاستيكية حتى يتسنى تحقيق السرية.
- خلق مكاتب استقبال تمنح الشعور بالسرية .
- وضع لافتات تشير إلى السرية « من فضلكم انتظروا هنا» ولكن إضافة اللافتة يمكن أن تقلص من المكان المخصص للانتظار بمترين أو أكثر إلى الوراء، ويقطع الطريق إلى شبك آخر.⁵³

⁵³ la revue des sciences de gestion. n° 190- 191.2001. p50,51,52

خاتمة :

إن إسهام البنوك في سوق الخدمات المالية قد بدأ في الهبوط، بينما شركات التأمين وشركات توظيف الأموال ينمو إسهامها في هذا السوق.

و يجب أن نضع في الاعتبار أن العلاقات المعقدة والاعتماد المتبادل بين البنوك وعملائها وبين البنوك وبعضها البعض يجعل من المصاعب والمشاكل التي قد تكون في الأصل محلية مشاكل ومحاطر ذات انتشار واسع في القطاع المصرفي وفي الاقتصاد ككل.

وأن البنوك أخذت في الاعتماد على الودائع أكثر من اعتمادها على رأس المال في تمويل مشروعاتها، كما أن المدخرين أصبحوا أكثر حساسية تجاه سعر الفائدة وجودة الخدمات فجعلهم ذلك يرغبون في التعامل مع بنوك تقدم لهم خدمات متميزة و بسعر أقل مما يضمن سرعة الحصول على مستحقاتهم وكذا طلباتهم.

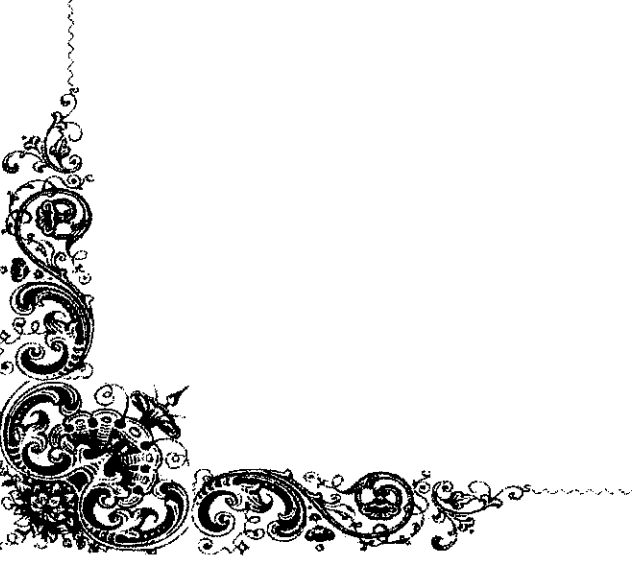
ومن المؤثرات التي صاحبت رغبة البنوك في رفع القدرة على المنافسة: الثورة التكنولوجية، حيث لجأت البنوك إلى الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة واستخدام الآلات المتطورة حتى تستطيع خدمة عملائها لزمناً أطول وفي وقت أقل بهدف الحفاظ على الزبائن لأنهم مصدر رزقه وضمان وفائهم ولن يتحقق لها ذلك إلا بالاعتماد على أسلوبنا علمي يستند إلى الدقة و المنطق وهذا بهدف الوصول إلى قرارات أكثر موضوعية تساهم في حل المشاكل الإدارية معتمدة على تحليل المعلومات تحليلاً كمياً يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمي.

في الوقت الحالي يعد مدخل القرارات الإدارية من الأساليب التي تضمن للإدارة البنكية اتخاذ قرارات ناجحة.



الفصل الثالث

اتخاذ القرارات البنكية



هناك العديد من التغيرات التي طرأت على الساحة البنكية منذ نشأته حتى الآن جعل من طبيعة عملها تتعرض لكثير من مصادر الخطر نتيجة الضغوطات الداخلية والخارجية.

غالبا ما يتركز جل اهتمام الإدارة البنكية على دراسة و تحليل مستقبل المنشأة المالية والكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى الوضع أو المركز المرغوب فيه بأفضل وسيلة وهذا يتطلب إثارة التساؤلات التالية :

- أين تقف المنشأة المالية أو المصرفية الآن؟ وما هو الموقف أو المركز الاستراتيجي لها ضمن إطار السوق المصرفي؟

- ما هي التدابير اللازمة التي يجب اتخاذها؟

يعد التغير في الأفكار والتكنولوجيات والأذواق والخدمات من أبرز التحديات التي تواجهها البنوك خاصة وأن البقاء والاستمرار والربحية من سمات المنافس المتميز الذي يعمل على مواكبة التطور والتكيف مع المحيط من خلال التوجهات الإستراتيجية التي تحل المشاكل الداخلية والخارجية وكذلك حالات عدم التأكد.

يعد مدخل اتخاذ القرارات مهما وأساسيا ليس للبنوك فحسب بل لكل المؤسسات التي ترغب في الربحية والاستخدام الأمثل لمواردها لضمان مكان في السوق واكتساب سمعة جيدة عند زبائنها .

لقد تأكد للعديد من مؤسسات البنكية قياسات موحدة لضمان بأن الزبون يأتي أولا. فقد بدأت معظم البنوك منذ وقت قريب العمل بالأسلوب التجاري الذي يشمل فكرة التوجه نحو الزبون والاستجابة له، من خلال معالجة شكاوي الزبائن ومشاكلهم وإعلامهم عن مسببات هذه المشاكل والإجراءات المتخذة للتغلب عليها. وقد أقرت إدارة المؤسسات البنكية على نشر هذه القيم في المؤسسة وهذا بالتدريب المكثف والتعليم للمستخدمين بهدف كسب توجهات الزبائن نحوهم ، وهذا ما يؤدي إلى الفخر بالعمل على المدى القصير وإلى ضمان رضا الزبون على المدى البعيد، وسوف تؤدي أيضا إلى ولاء الزبون وبالتالي إلى تعاظم الفوائد.

1- القرار :

1.1- مفهوم القرار:

إن الإنسان في حد ذاته مقرر خلال حياته اليومية ومن خلال اختيار الأعمال التي يقوم بها و التمكن من معرفة صواب القرار لا يتم إلا بعد تنفيذه و تقييم نتائجه .

وتسيير المؤسسة يعني في نفس الوقت اتخاذ قرارات وتظهر أهميته عندما تكون المؤسسة أمام اختيارين أو أكثر والاختيار يعني العزم على تنفيذ أحد الاختيارات المتاحة.

ويعرف القرار أنه اختيار بين مجموعة من البدائل المختلفة.⁵⁴

هو عزم إیرادي من خلاله و بعد اختبار مختلف التساؤلات يتم اختيار جزء أو مجال، وهو اختيار فعل لتوظيف موارد أو تحديد أهداف.⁵⁵

ويعرف القرار من جهة القانون الإداري أنه وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها.

و عرف (تابوم وزملاؤه) القرار أنه: « الاختيار الخذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية».

ويعرفه (نيجرو) بأنه: « الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين » .

و عرف مجلس الدول المصري القرار الإداري بأنه: «إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين و اللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكنا و جائزا قانونا، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة»⁵⁶

وتتعدد المجالات التي تتخذ فيها القرارات مثل:

- اتخاذ قرار بشأن إقامة مصنع جديد.

- اتخاذ قرار بشأن زيادة المبيعات.

- اتخاذ قرار لاختيار أفضل المشروعات الاستثمارية.

- اتخاذ قرار لتبني توسعات و استراتيجيات جديدة.

وبالرغم من أن الظروف تختلف من قرار لآخر فهي تشترك وتتقاسم نفس العناصر كون أن :

1- متخذ القرار يواجه عددا من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات .

2- أن مختلف العوائد أو النتائج تتوقف على نوع التصرف الذي تم اختياره.

⁵⁴ أساسيات الإدارة، د محمد سويلم، جامعة المنصورة 1991 ص 79

⁵⁵ Système d'information et prise de décision ,mémoire de magistère. azzemou rabia ,2003/2004 p 72

د نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص 83⁵⁶

- 3- أن كل ناتج للقرار احتمالا أو فرض حدث، وقد تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ.
- 4- فان متحد القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

2.1- العناصر اللازمة لوجود القرار:

- 1- البدائل المتاحة: ويتطلب وجود في موقف معين أكثر من حل أو طريق يكون متاح وممكن وقوعه أو حدوثه أو تنفيذه وهذه الطرق أو الحلول تسمى بدائل.
- 2- وجود أكثر من بديل: في هذه الحالة يمكن أن يكون قرار أو لا ففي حالة كون متخذ القرار أمام اتخاذ قرار أو الامتناع عنه في هذه الحالة يكون أمام بديلين لا بديل واحد وهو اتخاذ قرار أو الامتناع عن اتخاذه، أما في حالة وجود حل واحد يكون مجبر على سلوكه فهنا ليس بقرار .
- 3- وجود غاية أو هدف : ليس هناك معنى للقرار إذا لم يحقق غاية ما من خلال وسائل وأساليب .
- 4- الاختيار الواعي و الرشيد: ينبغي للقرار أن يعكس التصرف الواعي في اختيار البديل أي ناتج عن دراسة وتفكير .⁵⁷

3.1- نظام القرار:

إن معظم القرارات المتخذة في عملية التسيير هي روتينية أين خطوات اتخاذ القرار تتمثل في تشخيص المشكلة وإعداد الحلول في لحظات كون القرار عادي ولا يستلزم درجة كبيرة من الخطر أو عبارة عن قرار تم التطرق إليه من قبل حيث التجربة تلعب دور كبير، وفي الحقيقة أن أصحاب القرار كثيرا ما يتعرضون إلى مشاكل معقدة لا يجدون لها حل سريع وملائم، ونظرا للتطورات الحديثة في التقنيات و كذا الضغوط السياسية والاجتماعية و التغييرات في التنظيم و الكم الهائل من المعلومات... الخ ساهمت في تعقد وتشابك أهداف المؤسسة وزيادة عن ذلك المؤسسة تجد نفسها أمام حالات عدم التأكد والمخاطرة.⁵⁸

يركز نظام القرار على اتخاذ قرارات تحكم وتنظم نظام الإنتاج ونظرا لتعدد القرارات المتخذة والكم الهائل من المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وكذا عدم ثبات ودقة المعلومات فان لنظام القرار دور كبير و معقد مما يؤدي إلى تدريج اتخاذ القرارات بهدف تسهيل عملية التسيير من خلال شجرة القرار بالرغم من أنها لا تحقق المثالية.

د. نواف كتعان، مرجع سبق ذكره ص 84⁵⁷

⁵⁸ La prise de décision en management, d. meranka ; paris vuibert ; 1987 p15

تمتلك فئة من الأهداف معيار لاتخاذ القرار يبين ويوضح الغاية التي يسعى القرار لتحقيقها وعادة ما تكون هذه المعايير عبارة عن :

- تعظيم الربح.
- تخفيض التكاليف .
- تقليل الوقت.⁵⁹

4.1- مصادر القرار :

يعتمد صاحب القرار في عملية اتخاذ القرارات على وسيلة أو عدة وسائل وأحيانا على التوفيق فيما بينها ومن هذه الوسائل نجد :

❖ التجربة : إن التجربة تلعب دور كبير في جودة القرار المتخذ، فأغلبية القرارات سريعة وهذا راجع أن القرار المتخذ قد تعرض له صاحب القرار من قبل مما يجعله أمام قرار روتيني تم التطرق إليه وحله وكذا اختبرت نتائجه، ويجب الإشارة هنا إلى أن التجربة لا تفيد إلا في حالة كون المشكل المواجه يشبه تماما المشكل السابق بينما في حالة تعقد المشكل و ظهور عوامل أخرى جديدة على المشكل فإن التجربة لا تكفي وإنما تساعد صاحب القرار في تحليل للمشكلة وليس حلها مما يستلزم وسيلة أخرى.

❖ العرف : المؤسسات تعتمد في قراراتها على سياسات عامة أو قواعد عامة انطلاقا من تجاربها السابقة فهناك عدة مشاكل جرى عليها الحال من قبل وبالتالي قد أصبح متعارف لدى أصحاب القرار حلها ونتائجها و لكن في هذه الحالة ينتج عنها الابتعاد عن البحث عن حلول حقيقية أو أصلية.

❖ المعطيات والوقائع : نظرا لتعقد المشاكل تجعل من أصحاب القرار يلجؤون إلى جمع عدد هائل من المعلومات و المعطيات التي تخص مجال نشاطهم كمعطيات عن السوق، المنتج، المنافسين، الزبائن و بصفة عامة عن المحيط، وعادة ما يتم تفسير معطيات الوقائع عن طريق تجارب و فرضيات مما يجعلها غير دقيقة وقليلة الوضوح مما يستلزم أداة أخرى أكثر دقة.

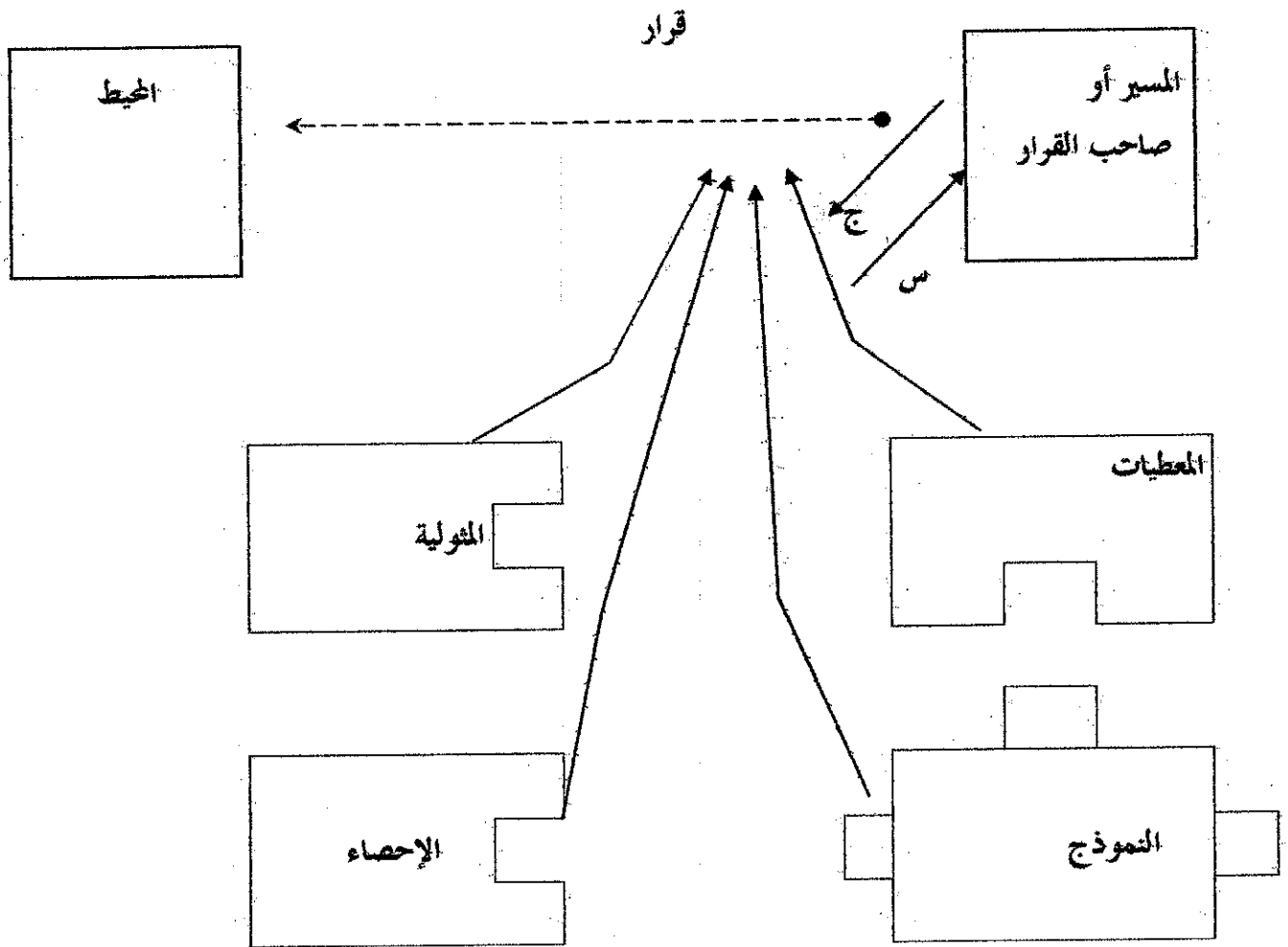
❖ النماذج : استعمال نموذج مساعد للقرار يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات وأصبح الاعتماد على النماذج أساس النجاح في قرارات التسيير وأمثلة عن ذلك: نماذج تقييم المنتج و اختيار

⁵⁹ الأساليب الرياضية لاتخاذ القرارات، د. موسى حسب الرسول، جامعة آل بيت 2000 ص 74

العلامات التجارية، نماذج التنبؤ، نماذج تسيير المخزون، نماذج تسيير الإنتاج، وبناء النموذج يتطلب الوصف الدقيق للمشكل وتحليله وكذا الصياغة الجيدة للأهداف و العلاقة بينهما.

5.1- نظام مساعد على القرار :

يمكن تلخيص نظام مساعد على اتخاذ القرار من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (8) نظام مساعد على القرار

- المعطيات : وتعبر عن المعلومات التي تملكها المؤسسة عن نشاطها (مبيعات، إنتاج، موارد، سياسات مالية...) وأيضا حول أنشطة المنافسين حول السوق و المستهلكين و بصفة عامة حول المحيط وهذه المعلومات يمكن أن تصاغ في شكل أهداف و معايير أو دلائل للمقارنة.

- الإحصاء : تعتبر العمليات الإحصائية مهمة جدا في تحليل المعلومات المتاحة و معالجتها أو في جمع المعلومات ومعالجتها كي تصبح جاهزة لإدراجها في عملية القرار.
- المثالية : المسير أو صاحب القرار يبحث دائما عن الحلول التي تستجيب للأهداف بامتياز أو الحلول الأحسن على الإطلاق . وتسمى هنا بالحلول المثالية أو الممتازة ونجد عدة طرق في ميدان بحوث العمليات التي تحقق المثالية.
- النموذج : هو عبارة عن تمثيل للواقع أو للمشكل المطروح والكيفية التي يتفاعل بها في الواقع مثل الكيفية التي يختار بها مستهلك منتجاً ما، وبناء النموذج يستلزم الإلمام والتقدير الدقيق لكل المتغيرات التي تؤثر على المشكل المدروس وكذا العلاقة بين هذه المتغيرات.⁶⁰

2- أنواع القرارات :

تختلف نوعية القرار باختلاف الظروف والحالات التي تنشط ضمنها المؤسسة وكذا التنظيمات والقوانين التي تنظم هذا النشاط وعلى هذا الأساس تعددت المعايير التي تصنف القرارات ومن هذه المعايير نجد معيار القانوني والذي يصنف القرارات حسب عموميتها أو خصوصيتها، أو حسب أثره وقابليته للإلغاء، أما المعيار الثاني وهو شكلي ويصنف القرار حسب تكراره أو أن كان تنظيمي أو مخطط. وهذه المعايير يمكن تلخيصها في معيارين الأول يصنف القرار حسب المدة و المعيار الثاني يصنفه حسب الحالة .

1.2- القرارات حسب المدة:

يمكن تقسيم القرارات حسب هذا المقياس إلى:

- ✓ استراتيجي : وهي عبارة عن قرارات تأخذ على المدى الطويل و تحدد السياسات التي تمثل مستقبل المؤسسة ، وترتكز أساسا على العلاقة بين المؤسسة و محيطها وتخص أساسا اختيار السوق والمنتوج حتى يتمكن من مسايرة التطور والتأقلم مع محيطها.
- ✓ تكتيكي: وهي عبارة عن قرارات تؤخذ على المدى المتوسط وتعمل على التنسيق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية وهذا من خلال تحقيق التكامل بين الأنشطة.
- ✓ عملي: وهي قرارات تأخذ على المدى القريب وتخص الاستغلال القصير وترتكز على استغلال الجيد للموارد بهدف جعل العملية الإنتاجية فعالة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد . وهناك علاقة بين

مرجع سبق ذكره ، 19, 20, 21 p. d.meranka⁶⁰

حجم المؤسسة ونوع القرارات حيث كلما كان حجم المؤسسة أكبر كلما كانت حصة القرارات الإدارية والإستراتيجية (قصيرة ومتوسطة الأجل) تتطور على حساب القرارات العملية (قصيرة الأجل) نظرا للضغوطات و الأجال و تعقد العمليات وكذا التطورات.⁶¹

2.2-القرارات حسب الحالة:

➤ **اتخاذ قرارات في حالة التأكد:** يقصد بحالة التأكد العلم المقدم بالحدث المتوقع علما تاما مثل العلم التام بالتكاليف المصاحبة للقرار الخاص بشراء سلعة من السلع أو العلم المسبق بتكلفة الإعلان في إحدى الصحف فهنا يكون متخذ القرار على علم تام بالنتائج المترتبة على القرار المزمع اتخاذه.⁶² ونجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض أو التباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة و مؤكدة كذلك.

➤ **اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:** إن أغلب القرارات التي يواجهها أصحاب القرارات أو المدراء تخص الحالات التي يكون فيها الحدث الذي سيحري في المستقبل مجهول وأكثر توضيحا فهي تخص الأحداث الاحتمالية و أين يستحيل معرفة الحدث الاحتمالي الذي سوف يجري عليه الوقت، وتحليل حالة عدم التأكد هو ضروري ومساعد لتحليل المشاكل اليومية للمؤسسة، وتكمن الصعوبة التي يتعرض إليها صاحب القرار في تحديد الاحتمال المصاحب للحدث فمن السهل معرفة أن المؤسسة ستواجه حالة كساد أو حالة رواج أو حالة استقرار ولكن الصعوبة تكمن في معرفة أي من الأحداث التي سوف تحدث. وما يميز حالة عدم التأكد هو أنه يتوفر لصاحب القرار المعلومات لمعرفة طبيعة الأحداث ولكنها ليست بالقدر الكافي لمعرفة الحدث المتوقع.⁶³ وعلى المؤسسة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة أو السعي في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالة التأكد إن تيسر ذلك.

وتعد نظرية الاحتمالات و مدخل المحاكاة من أهم الأساليب الرياضية المستعملة في هذا الحالة .

➤ **اتخاذ القرار في حالة المخاطرة:** وتتميز هذه الحالة بتوفر لدى صاحب القرار المعلومات التي تمكنه من معرفة الاحتمال الخاص بوقوع كل حدث من الأحداث ولكنه يجهل تماما للمخاطر التي تصاحب احتمالات هذه الأحداث، ويمكن تقدير الحدث الناتج عن الاحتمال وهذا ما

⁶¹مرجع سبق ذكره 73, 72 p Système d'information et prise de décision

⁶²بحوث العمليات، أ.د. حسين عطا غنيم، جامعة القاهرة 1993 ص 32

⁶³مرجع سبق ذكره p.15 d.maranka

يساعد في تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية ويكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة .⁶⁴

3- اتخاذ القرارات :

1.3- مفهوم اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرار في المؤسسة ليس وظيفة من بين الوظائف ولكن يستحوذ على كل وظائف التسيير المنتهجة في المؤسسة⁶⁵.

ويعتبر اتخاذ القرار نشاط إنساني مركب يتمثل في بداية شعور متخذ القرار بالشك وعدم التأكد حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة، ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة بتجميع المعلومات التي تلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقييمها من اجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي يتخذ من اجله لكن غالباً ما يتعرض صاحب القرار إلى مشكلة تتطلب تحديد موقف إزاءها وقد تتضمن المشكلة أهداف متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختبار فالتوصل إلى أفضل الحلول و البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة هذه النتائج المتوقعة لاتقاء العائد الأمثل، وتختلف الظروف التي تتخذ فيها القرارات مما يجعل عنصر المخاطرة وكذا المنافسة وحالة عدم التأكد من العناصر الأساسية والتي تلعب دور كبير في تحديد طبيعة القرار و النتائج المترتبة عنه⁶⁶، وهنا يجب أن نشير إلى ظاهرة الرشد الإداري التي تساهم في دراسة و تقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة وحتى يصبح القرار رشيداً يجب أن يكون متوافقاً لمبرراته وللهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. بمعنى أن يكون موضوعاً ومقصوداً ومحسوباً بدقة.⁶⁷

وتعد عملية اتخاذ القرارات ما تميز المدراء والمسؤولين عن باقي العمال، ولكن في الحقيقة أن أساس النجاح و الاستمرار للمؤسسة هو استخدام كل العوامل الفكرية لاتخاذ القرار ومن طرف كل العمال و هذا بهدف الحفاظ على القدرة الإبداعية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

⁶⁴ د. محمد سويلم ، مرجع سبق ذكره ص 83

⁶⁵ مرجع سبق ذكره p 72 Système d'information et prise de décision

⁶⁶ نظرية القرارات الإدارية ، د. حسن علي المشرفي، دار المسيرة 1997 ص 23

⁶⁷ التنظيم والإدارة د. سعيد محمد المصري، الدار الجامعية 2002 ص 41

2.3- أهمية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هي من المهام الجوهرية في الإدارة و من هنا وصفت أنها قلب الإدارة وأصبح مقدار النجاح أو الفشل الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على جودة القرارات المتخذة من خلال قدرة وكفاءة المسؤولين على اتخاذ قرارات مناسبة، وترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً وثيقاً بعملية التنفيذ ولا تقل عنها أهمية وأن أي تفكير في العملية الإدارية يعني أن نركز على أسس وأساليب اتخاذ القرار .

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات في الدور الذي تلعبه لتحقيق أهداف الإدارة وهذا تزامناً مع ما تشهده المؤسسات من تعدد الوظائف و حجم كبير من المعلومات و كذا التعارض بين الأهداف مما جعل الإدارة تواجه عدة مشاكل في تحقيق أهدافها وهذا ما يجعلها مجبرة على التنسيق والتوفيق بين هذه الأهداف المتشابهة وهذا يأتي مع والإمام بجميع الأساليب و الطرق التي من شأنها أن تساعد صاحب القرار على اختيار وضعية أو حل .

ونظراً للمنافسة الحادة بين مختلف المؤسسات للاستحواذ على السوق من خلال سياسة الأسعار والتنوع في الخدمات جعل من هذه المؤسسات تراجع سياساتها تجاه الوظائف التي تقوم بها ولن يتحقق لها ذلك إلا بإتباع خطوات علمية و دقيقة بهدف تحقيق الربحية والاستمرار ولعل أفضل طريقة لها هي اعتماد مدخل نظرية اتخاذ القرارات الذي يمكن لها الاستخدام الأمثل للموارد وكذا التسيير الحسن لمختلف الوظائف داخل المؤسسة وكذا مواجهة مختلف الصعوبات والمشاكل بإيجاد الحلول و البدائل التي تحقق للمؤسسة الأهداف المرجوة .

ويقتضي فهم أهمية القرارات في الإدارة توضيح مفهوم القرارات وكذا الخطوات التي تتبعها عملية اتخاذ القرارات⁶⁸ .

4- خطوات اتخاذ القرار :

1.4- تشخيص المشكلة :

نعني بتشخيص المشكلة التعرف على المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أعراضها و آثارها.

و تعني كلمة تشخيص و هي مأخوذة من العلوم الطبية كغيرها من الاصطلاحات المستخلصة في الإدارة و تتطلب هذه المرحلة من المتخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعاده مما ينير عدة أسئلة تشغل متخذ القرار ما نوع المشكلة ؟ ما هي العوامل الحاسمة و الجوهرية للمشكلة ؟ ...

مرجع سبق ذكره. نواف كنعان ص 93،94⁶⁸

و مما يجب الإشارة إليه هل المشكلة تعارض مع الأهداف أم تساعد الأهداف أم لا تؤثر وهل يجري أثرها على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد .

ومعرفة الهدف الذي يريد المدير الوصول إليه يساعد على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه و المخاطرة التي تتعرض لطريقة الحل .

وقبل التعرض إلى الكيفية التي يتم بها تشخيص المشكلة يجب أولاً التعرف على المشكلة و معرفة ما إذا كان انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو موجود فعلاً و بين ما هو منتظر أن يكون .

و التعرف على المشكلة يتم عن طريق تحديد و حصر كل العوامل التي تؤثر وهذا يضيفها إلى عوامل من الدرجة الأولى و التي لا يمكن التغاضي عنها، وهناك عوامل من الدرجة الثانية تؤخذ بعين الاعتبار و عوامل من الدرجة الثالثة يمكن إهمالها على المدى القصير والطويل و لكن أخذها في الاعتبار على المدى المتوسط و الطويل .

بعد التعرف على المشكلة و تحديد أبعادها تنتقل إلى تحليل هذه المشكلة من خلال⁶⁹ :

*تصنيف المشكلة وهذا بتحديد طبيعتها وبعدها وتظهر هنا عدة حالات يمكن أن تكون المشكلة روتينية و حدثت مسبقاً أو تكون المشكلة عرضية أي نادراً ما تحدث أو ترتبط بحدث معين أو مشكلة موسمية و أحيانا تكون جديدة لم تحدث من قبل و من جهة السرعة فهناك مشاكل يمكن تأخير حلها و مشاكل طارئة تتطلب الحل الفوري ، من هنا نستخلص أن تصنيف المشكلة يساعد صاحب القرار على إحاطتها بمتغيرات الوقت و الاختصاص حتى يتمكن من معرفة إطارها الزمني والاقتصادي .

بعد التعرف على المشكلة و تصنيفها تأتي إلى مرحلة *التحليل و هنا يتم تحديد المعلومات الخاصة بالمشكلة و البيانات المطلوبة و مصادرها وهذا ما يساعد متخذ القرار على توجيه المشكلة إلى مكانها الحقيقي للدخول إلى سلسلة المعالجات أو الحلول .

و يجب أن نشير هنا إلى نوع المعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار و على صاحب القرار التحري و التأكد من صحة المعلومات و اختبارها بهدف تحديد النظام الذي تبينه المشكلة سواء كان عشوائياً أو منتظماً و هنا بالذات تلعب نظم المعلومات دور كبير في تقديم البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة .

خلاصة القول أن جودة مرحلة تشخيص المشكلة مرتبطة بـ:

- تعريف الدقيق للمشكلة .
- تصنيف الحقيقي للمشكلة .
- التحليل الكامل للمشكلة .

مرجع سبق ذكره ، د نواف كنعان ص 115⁶⁹

2.4- إيجاد الحلول البديلة للمشكلة :

تعتبر عملية إيجاد الحلول من خلال البحث عنها وخلقها من المهام الصعبة و الشاقة فبعد التعرف على المشكلة و معلومات الخاصة بها تأتي مرحلة التجارب و هي اقتراح مختلف الحلول التي يمكن التصرف بها بهدف حل المشكل نهائيا أو جزئيا أو الامتناع عن ذلك.

و ترجع أهمية إيجاد البدائل من مفهوم القرار الذي يتطلب أكثر من اختيار أو بديل لاختيار واحد منهما و تستند عملية إيجاد الحلول إلى مختلف الطرق الرياضية و الإحصائية التي من شأنها اقتراح الحلول و التي يتم اختبارها بعد ذلك.

و نعي بالحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو القرار المقترح و الذي يأخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى اختيار واحد منهما و هناك شرطان يجب أن يتوافر في الحل و هما :

✓ أن يلبي الحل الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها و كذلك يرتبط بالمشكلة.

✓ أن يكون الحل ضمن إمكانيات التنفيذ عند اختياره دون البدائل الأخرى و عدم اتصاف الحل بهذين الشرطين ينفي عن الحل صفة القابل للقرار و يتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول البديلة.

و تجدر الإشارة هنا إلى وجود عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة حيث تعتمد عملية وضع الحلول إلى التصورات فعادة ما تصور بديلا واحد و نعتبره الأفضل إن لم يكن الوحيد لدينا نظرا لتصوراتنا المحدودة و هكذا تظهر مجموعة الحلول البديلة التي تسمح برقع الافتراضات و التصورات على مستوى التقييم المبدئي ثم قبولها كحل بعد اختبارها و في حالة عدم اتخاذ قرار أي الحالة التي لا يتم اتخاذ أي إجراء فيمكن أن تكون الأفضل من بين الحلول المتاحة.

و عملية تحديد الحلول البديلة تتطلب بيان العوامل و الاعتبارات التي ترتبط بالمشكلة محل البحث و من أهم هذه العوامل و الاعتبارات نجد:

➤ اعتماد متخذ القرار على التفكير الخلاق و الذي يساعد على خلق أكبر عدد ممكن من البدائل

و الحلول و كذلك الفرص المتاحة أمام صاحب القرار و نجد في هذه الوسيلة أسلوبين :

● الاعتماد على فريق متنوع الخلفية أي أفراد ذوي خبرات مختلفة

تعرض عليهم المشكلة مما ينتج عنها توفير عدد من البدائل و التي

كانت ستغيب عن ذهن صاحب القرار و هذا ما يساعد على

اكتشاف المزيد من البدائل بدلا من الاقتصار على البدائل التي

تظهر واضحة للوهلة الأولى .

● الاعتماد على جلسات الفكر الابتكاري وهي طريقة تتمثل في

إثارة المشكلة و زرع روح الحل و الحماس وهذا من خلال إنعاش

ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة.

➤ الأخذ في الحسبان حلول المشكلة المتوقعة وغير المتوقعة كالأخذ في الحسبان حدوث

الاضطرابات و الإضرابات في صفوف العمال مما يؤخر البرامج المعدة أو صدور قوانين

وأنظمة جديدة وربما حدوث بعض الكوارث الطبيعية.

➤ الحلول المقترحة تكون مرتبطة بفلسفة المنظمة وأسلوبها و سياساتها و كذا إمكانياتها المادية

التي تحدد عدد الحلول البديلة.

➤ الحلول البديلة تكون وليدة المحيط الذي تعيش فيه المنظمة كأخلاقيات المجتمع و مواصفات

السوق و درجة المنافسة.

➤ تصنيف البدائل بحسب الشروط اللازمة لوجودها باستبعاد التي لا تتوفر على الشروط مما

يساعد على حصر البدائل و ترتيبها مما يمكن من إثارة ظهور بعض الحلول الأخرى .

3.4- اختيار الحل :

يمكن اعتبار مرحلة تقييم البدائل تندرج ضمن مرحلة اختيار الحل لأن أغلب الحالات التي تنجر عن التقييم

ينتج عنها حلا أوتوماتيكيا نظرا لأن التقييم يوضح تماما الحل الذي سيقع عليه الاختيار وهذا لا يمنع من

التطرق إلى عملية التقييم والتي ترتبط بنجاحها على نوع العوامل التي هي بصدد القياس فتسهل في العوامل

اللمموسة حيث يمكن قياس هذه العوامل و تقييمها من الناحية الكمية كالتكلفة والعائد والوقت بأرقام

وحدات بينما تصعب عملية التقييم للعوامل غير اللمموسة حيث لا يمكن التعبير عنها بأرقام ومثلا على

ذلك درجة الإشباع عند الزبائن، ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال، أداء الخدمة، جودة الخدمة...

وأما هذه الصعوبات يتوجب على صاحب القرار بذل كل جهد لمعرفة ما يمكن معرفته عن العناصر

اللمموسة وغير اللمموسة والعمل على ترتيبها و تصنيفها حسب أهميتها والمقارنة بينها على ضوء الآثار

والنتائج التي تنجر عنها .

وبعد تقييم الحلول والبدائل يتم الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة وتعد عملية الاختيار

جوهر عملية اتخاذ القرارات.

تكمّن صعوبة اختيار البديل الأفضل في الجهد الذي تتطلبه للموازنة بين البدائل بعد تقييمها و هذا راجع

لتشابه الأهداف و تعقدها و أيضا الاختيار يعني قرار و بالتالي يجب تحمل آثاره ونتائجه، وتختلف درجة

الخطر في القرار حسب حالة المشكلة والمعطيات فإذا كنا في حالة التأكد فليس هناك مجال للخطر فالنتائج

معرفة و القرار شبه مضمون بينما في حالة عدم التأكد و المخاطرة فالصعوبة تكمن في تحديد المعيار و كل الأحداث مبنية على الاحتمالات وكذا درجة التفاؤل و التشاؤم لدى متخذ القرار أو المنفعة المتوقعة . يعتمد متخذ القرار على وسائل تساعده على اختيار البديل الأكثر استجابة للأهداف أو الأمل و من هذه الوسائل التي تساهم في الموازنة والمفاضلة نجد :

- ✓ الاعتبارات الموضوعية وتقصد بها عدم الانتدفاع والتعقل و ألا يترك القيم والاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختيار البديل .
- ✓ الاستعانة بآراء واستشارات الخبراء و المستشارين مع الإشارة إلى عم تضييع الوقت في الدخول إلى متاهة الجدل.
- ✓ الترتيب الجيد للبدايل سواء تصاعديا أو تنازليا وهذا خدمة وحسب الأهداف .
- ✓ إخضاع كل من البدائل إلى الاختبار و المراجعة من خلال الطرق التي تساهم في تجربة البديل مثل: تقييم الجوانب السلبية للبديل، إعادة تقييم الافتراضات والأسس التي قام عليها البديل.
- ✓ الاستعانة بالأساليب الرياضية و الإحصائية الحديثة في اختيار البديل الأفضل أو المثالي و من أهم هذه الأدوات نجد : بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، الحاسبات الالكترونية... وهذه الأدوات تساعد في وضع المشكلة و بدائلها في صورة أرقام ونماذج تضمن لصاحب القرار سهولة التقييم مما ينتج عنها إيجاد الحل في ظروف مثالية.

5- القرارات في الادارة البنكية :

شهدت الصناعة المصرفية في الآونة الأخيرة إقبال واسع على اقتناء خدماتها نظرا للتطور السريع و المستمر في ميدان التقنيات من جهة و المنافسة الحادة بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن من جهة أخرى . وللمقابلة المتطلبات المتسارعة للخدمات تسعى البنوك إلى تطوير أساليب و مناهج التسيير لعملياتها قصد التمكن من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال إشباع الزبائن و ضمان وفائهم. وحتى تتمكن البنوك من تحسين مستويات الأداء و الكفاءة التشغيلية لأجهزتها يجب عليها التركيز على الاستخدام الأمثل للمواد من خلال أساليب التسيير التي تضمن المثولية وكذا السياسات والخطط التي تركز على العمل الحرج في نشاط أي مؤسسة و لما كان الزبون مصدر ونقطة ارتكاز في الجهود البنكية دفع بهذه الأخيرة للتوجه نحوه وجذبه بمختلف الطرق و الأساليب التي ترضيه وتجعله مسرورا مما تضمن رضاه على المدى القصير ووفائه على المدى البعيد وهذا الولاء يساهم في تعظيم أرباح البنك.

إن البنوك في الحقيقة تواجه مشاكل خلال عملياتها الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بعلاقتها مع الزبائن كون نشاطها وخدماتها يتوقف على طلب الزبون الذي له الحرية الكاملة في اختيار البنك الذي يتعامل معه مما يجعل البنك يحاول بشتى الطرق تفادي نقاط الاستياء لدى الزبون عند تلقي الخدمة والتأكد من رضاه عندما يغادر البنك ومن بين مشاكل القرار في البنك تجاه علاقته مع الزبون نجد الانتظار عند الزبائن و الانتظار عند مقدمي الخدمة والنظام الذي تقدم بموجبه الخدمة، فالقرار البنكي يتوقف على مدى التكامل و الانسجام بين هذه العوامل وجعلها في المستوى المقبول لكل طرف.

1.5- مشاكل القرار:

يواجه البنك مشاكل متعلقة بتقدم الخدمة بهدف جعلها ذات جودة ترضي زبائنه وتضمن ولاعهم ومن أهم هذه المشاكل نجد :

1.1.5- زمن الانتظار لدى الزبائن:

نعني بزمن الانتظار المدة التي يقضيها الزبون في انتظار دوره ليتلقى الخدمة. وتختلف هذه المدة حسب نوع الخدمة و الطلب عليها و ينشأ الانتظار في الحالة التي يطلب فيها الزبون الخدمة و يجد طلبه قد أجل نظراً لوجود طلبات أخرى تسبقه مما يجعله ينتظر حتى يتم الاستجابة و الانتهاء من الطلبات التي قبله ليحين دوره ويتم الاستجابة لطلبه وخلال عملية الطلب المتراكم على مقدم الخدمة يتكون صف الانتظار يتحدد بموجبه أولويات تلقي الخدمة، وكلما كان الصف طويلاً كان زمن الانتظار طويلاً والعكس صحيح.

بعد الانتظار مشكل لدى كل الزبائن نظراً لارتباطهم بانشغالات ومهام يقضونها والانتظار مطولاً في البنك يعني تضييع فرص قضاء حوائج و مهام مما يخلق لدى الزبون الانزعاج من هذه الخدمة و التفكير في حل لهذا المشكل حتى لا يتكرر ويمكن لهذا الزبون أن يلجأ إلى تقديم شكوى أو البحث عن بنك آخر لا يوجد لديه انتظار طويل وهذه السلوكيات وردد الفعل ليست في صالح البنك و قد تؤدي إلى إضعاف صورته لدى الزبائن فيفقد ولاعهم وهذا ما يضعه في موقف حرج تنجر عنه انخفاض في القدرة التنافسية وتقلص الأرباح.

لقد تأكد لدى البنوك أن الزبون هو بؤرة نجاح لكل مؤسسة خدمية ترتقي إلى النجاح و الاستمرار وعلى هذا الأساس تعمل هذه الأخيرة على مراجعة نظام الخدمة وجعل زمن الانتظار أقل وهذا من خلال دراسة نمط وصول الزبائن الذي يتميز بالعشوائية وهنا تكمن عقدة المشكل أين يتعذر التوقع الدقيق للزمن الذي يصل من خلاله الزبائن إلى البنك فيجد هذا الأخير نفسه يتعامل مع حالة عدم التأكد يتوقف حلها على تحديد أو مقارنة الكيفية التي يصل بها الزبائن بتوزيع إحصائي أو احتمالي يمكن من خلاله توقع وصول الزبائن ولكن ليس

التأكد من وصولهم فيمكن في لحظة ما يكون تدفق الزبائن فيتراكم الطلب على مقدم الخدمة مما يترك بعضهم ينتظر أو يؤخره إلى يوم آخر مما يتوجب على الإدارة البنكية على زيادة محطة خدمة أخرى بهدف تخفيف الانتظار وهذا ما سيحل الانتظار لدى الزبائن ولكن سيرفع من تكلفة الخدمة تجاه فئة من الزبائن مما يرفع من التكاليف غير مسترجعة مصدرها الانتظار لدى مقدمي الخدمة .

2.1.5- زمن الانتظار لدى مقدمي الخدمة :

يعبر زمن الانتظار لدى مقدمي الخدمة عن المدة الزمنية التي يقضيها هذا الأخير في انتظار الطلب على الخدمة وهذه المدة غير محبذة لدى البنك لأنها لا تحقق مردودية وزيادة على ذلك هي محسوبة عليه تمثل في الأجر الذي يتقاضاه العامل وبالتالي يعجز البنك عن استرجاع هذه التكاليف غير المنتجة مما تؤدي على تقليص الأرباح واستخدام غير فعال للموارد هذا من جهة البنك أما من جهة الزبائن بافتراض أن الزبون يدخل إلى البنك فلا يجد زبائن ينتظرون مما يجعله يشك في جودة الخدمة المقدمة ويتكون لديه إحساس أو شعور بأن الخدمة سوف لن ترضيه.

3.1.5- العلاقة بين تكلفة الانتظار وتكلفة الخدمة :

عندما يواجه البنك مشكل الانتظار فانه يلجأ إلى وضع محطة أخرى للخدمة بهدف تخفيض زمن الانتظار لدى الزبائن مما يستدعي نفقة وتكاليف تتمثل في إعداد مراكز تقديم الخدمة و أجور العمال المكلفين بتقديم الخدمة وهذا ما سيجعل التكلفة الموجهة لدى الزبائن ترتفع وبالتالي فان الزبون سيستاء من ارتفاع العمولات المفروضة على الخدمة وهذا ليس في مصلحة البنك خاصة في حالة المنافسة هذا من جهة أما من جهة أخرى إضافة محطة خدمة أخرى يعني زيادة في الوقت الضائع الناجم عن الفترات التي ينعدم فيها الطلب على الخدمة . العلاقة بين تكلفة الانتظار والتي تمثل تكلفة خسائر في الزبائن وتكلفة الخدمة التي تتمثل في تكلفة الخدمة المقدمة هي علاقة عكسية فتخفيض زمن الانتظار يعني تخفيض تكلفة الانتظار سيرفع من تكلفة الخدمة (وقت ضائع، تكاليف إضافية).

4.1.5- نظام الخدمة :

نعني بنظام الخدمة هو الأسلوب الذي تتم من خلاله تقديم الخدمة للزبائن ووجود مشكل انتظار يعني أن نظام الخدمة غير فعال ويجب إعادة النظر في أسلوبه حتى يتمكن من استيعاب الطلبات، والنظام الفعال هو النظام الذي يجعل الانتظار معقول لدى الزبون والانتظار لدى مقدمي الخدمة شبه معدوم أي يحقق الأهداف التالية :

- تخفيض زمن الانتظار لدى الزبائن.

- تخفيض زمن الانتظار لدى مقدمي الخدمة.

ونظرا لطبيعة نظام الخدمة الذي هو عبارة عن ظاهرة احتمالية والصدفة تلعب دور كبير في تحديد الأحداث والتمكن من التنبؤ بوصول الزبائن سيساهم بقدر كبير في جعل النظام أكثر فعالية وهذا ما يدفع بالبنك على الاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في تحديد نمط وصول الزبائن ومن ثم التفكير في طريقة ونظام لخدمتهم تجعل زمن الانتظار معقول والوقت الضائع اقل ما يمكن.

مخاتمة :

نظرا لدور البنك الكبير في التنمية الاقتصادية للدول وكذا الدور الذي يلعبه في تسهيل عملية انتقال رؤوس الأموال أصبح محطة اهتمام كل شرائح المجتمع من مسؤولين وغير ذلك جعل عمله يتصف بالخطر والخطر . ومع اكتشاف دور الزبون في نشاط وجهد البنك تركزت اهتمامات هذا الأخير على هذا العنصر الهام الذي يصعب التحكم في عاداته و سلوكه مما يتطلب منه إعداد برامج وخطط من شأنها جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وهذا في صالحه وفي صالح الاقتصاد ككل نظرا لتوفير المعلومات الخاصة بالكتلة النقدية المتداولة و الجامدة.

ومع الأسف لا زالت البنوك في البلدان النامية تعاني مشاكل ناتجة عن سوء التسيير و البيروقراطية وعدم مواكبة التطورات التي طرأت على الخدمة المصرفية مما ترك المجال لدخول بنوك أجنبية تتحكم جيدا في عملياتها المصرفية من خلال تقديم خدمات متنوعة وبأسعار تنافسية وجودة عالية .

ونتيجة لعولمة البنوك لن يكون هناك مجال للبنوك الصغيرة، فالاتفاقيات مثل اتفاقية الجات التي تطورت إلى منظمة التجارة العالمية WTO ستزيل الحدود بين الدول، وسينتقل رأس المال بين البلدان، ولن تكون خدمات البنوك محدودة على أماكن معينة. لذلك ظهر اتجاه واضح نحو الاندماج والتحالف لخلق مؤسسات مالية ضخمة تستطيع مواجهة تحديات العولمة.

إلى جانب ذلك فإن هناك الكثير من التحديات والمتغيرات الدولية والمعايير المصرفية التي تواجه البنوك، منها اتفاقية تحرير الخدمات المالية التابعة لمنظمة التجارة العالمية والتي تضع البنوك في موقف صعب ومأزق حرج، حيث إن عليها تطوير نفسها خلال فترة وجيزة حتى تتمكن من منافسة نظيرتها الأجنبية القادمة بموجب هذه الاتفاقية لتعمل في الأسواق ، وتحصل على نفس مزايا البنوك الأخرى.

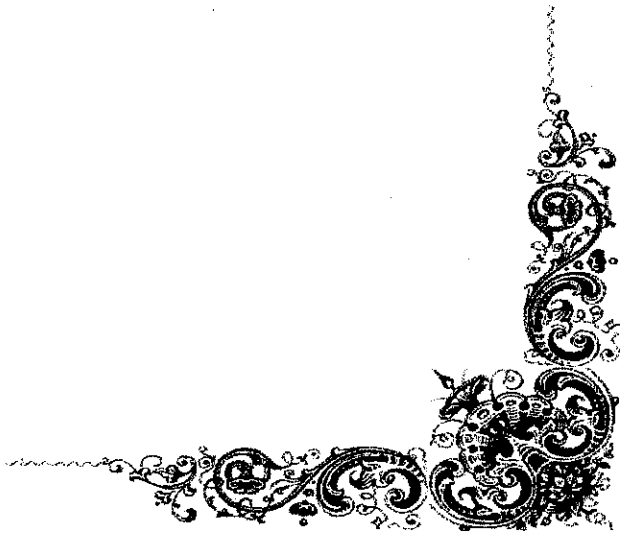
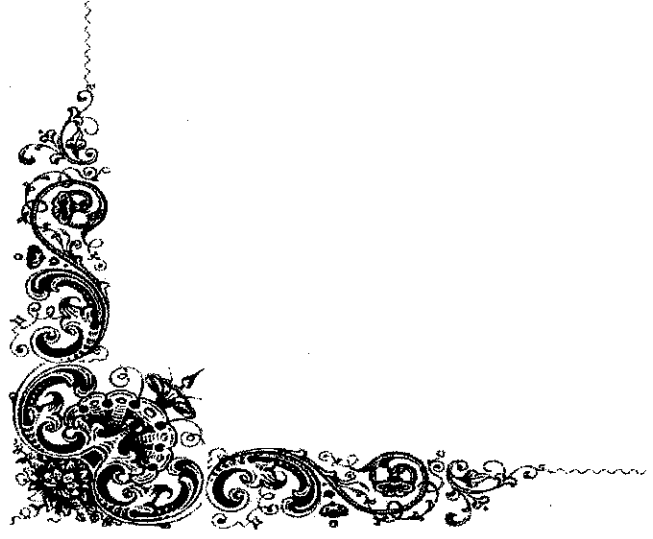
حيث أن كثير من بنوك المنتشرة تُعد بنوكاً صغيرة لا تجدي كثرها، لأنها متواضعة ولا تؤدي أدوارا فعالة في الخدمات المصرفية، وتفتقد إلى الآليات والنظم البنكية الحديثة، مما يجعل البنوك المحلية في حالة عدم قدرة على المقاومة والمنافسة ويعرضها للاهتبار والابتلاع. وقد لجأت بعض الدول لنظام خصخصة البنوك و طرحها أمام المستثمرين والبنوك الأجنبية حتى تواجه هذه التحديات.

ويبقى دور البنوك متوقف على مدى الإلمام و استخدام الأساليب الحديثة في عملية التسيير بهدف اتخاذ قرارات فعالة تحقق الربحية على المدى القريب والبقاء والاستمرار على المدى البعيد.



الفصل الرابع

صفوف الانتظار



1- نظرية صفوف الانتظار :

1.1- المفهوم العام للنظرية :

بدأت فكرة نمذجة مسائل صفوف الانتظار في عام 1909 عندما توسع استخدام الهاتف اليدوي حيث كانت الاتصالات تتم من خلال الستترال الذي كان عليه أن يوصل الخطوط حسب الرغبة الى طالبيها ، وقد كان هذا الأمر بسيطاً في البداية إلا أنه مع ازدياد استخدام الهاتف أصبح الأمر معقداً إلى أن توصل العالم (A.K.erlang) إلى إمكانية نمذجة هذه الظاهرة من خلال إمكانية تقديم الخدمة بفترات زمنية مناسبة و حسب الطلب وكذلك وجد أن هذه الخدمة تختلف حسب الفترات الزمنية ووضع لذلك دراسات حول الاحتمالات التي تخص وصول طالب الخدمة ورأى أن بعض التوزيعات الاحتمالية يمكن أن تكون مفيدة في هذا الجانب .

وبعد عام 1917 توسع استخدام هذه الأساليب حتى أصبحت تستخدم في مختلف المجالات حيث نجد تراحم الطلبات على مختلف أنواع الخدمات مما جعل هذا المفهوم يطبق على الحالات التي يوجد فيها الانتظار مما ينشأ صف انتظار يتم بموجبه تحديد أولويات تقديم الخدمة.⁷⁰

وتنشأ مشكلة الانتظار عندما يكون معدل وصول الزبائن سريعاً بدرجة تفوق معدل أداء الخدمة للعميل الواحد وكذلك في حالة أداء الخدمة للزبون أسرع من معدل وصول العملاء حيث تبقى محطات أداء الخدمة عاطلة عن العمل وهي أيضاً صف انتظار⁷¹

وتهدف نظرية صفوف الانتظار إلى تخفيض زمن الانتظار للعناصر التي ترغب في تلقي الخدمة ومما تجلر الإشارة إليه أن نظرية صفوف الانتظار لا تعد من الأساليب التي تحقق المثولية ولكنها تعد أسلوباً يوفر معلومات تطبيقية عن المشكلة محل البحث.⁷²

وتعتبر صفوف الانتظار عن الطلبات التي تأتي إلى البنك حيث يوجد مكان لأداء الخدمة يدعى بمحطة الخدمة وتدفق الزبائن للطلبات يمكن قياسه من خلال دراسة نمط الوصول للزبائن ويقابله الجهة التي تؤدي الخدمة في الخطة ويمكن قياسها من خلال دراسة نمط الخدمة ويمكن أن يكون مقدم الخدمة واحداً أو العديد من مقدمي الخدمة وهذا ما يحدد طاقة النظام للخدمة الزبائن ويمكن أن تقدم الخدمة على التوازي أو تتطلب المرور على عدة مراحل من خلال تلقي الخدمة على مراحل ويمكن أن يكون تقديم الخدمة عشوائي في اختيار العميل أو حسب من يصل أولاً بخدمة أولاً وهم أكثر أنماط الخدمة شيوعاً .

يقاس نمط الوصول بعدد الزبائن خلال فترة زمنية معينة وعند قياس هذه الأنماط بالقيم الزمنية يمكن تحديد التوزيعات الاحتمالية التي تتبعها هذه الأنماط وبالتالي تقدير الوقت اللازم لأداء الخدمة المطلوبة.

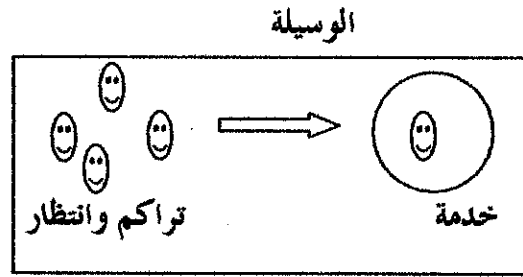
بحوث العمليات، أ.د محمد سالم الصفدي ، دار وائل للنشر 1999 ص 365⁷⁰

بحوث العمليات تحليل كمي في الإدارة، د.حسين علي المشرقي، دار المييرة ، 1997 ص 247⁷¹

بحوث العمليات، أ.د محمد عبد العال النعيمي، دار وائل للنشر 1999 ص 379⁷²

2.1- ظاهرة تشارك في الوسائل :

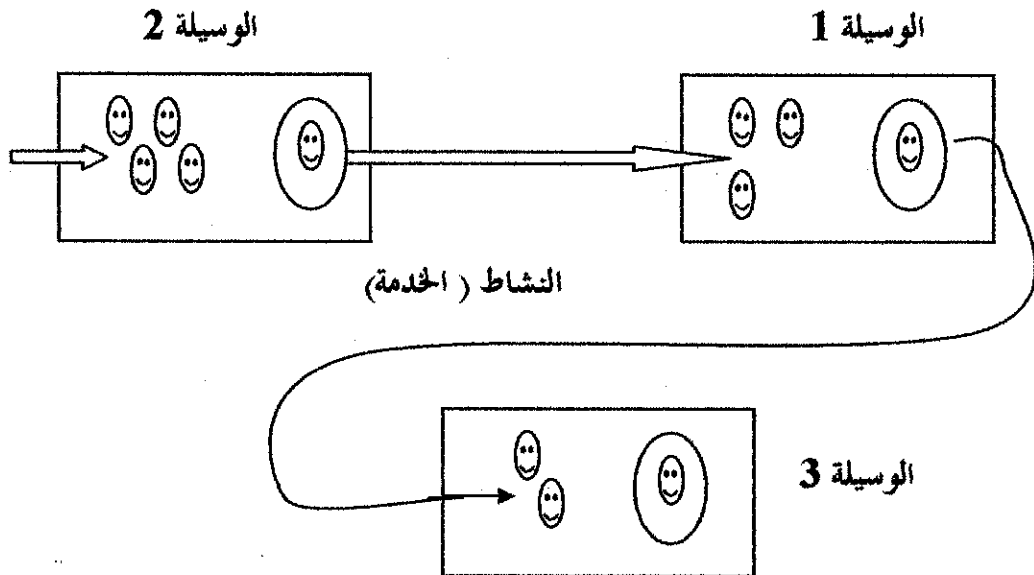
إن تشكل صف الانتظار ناتج عن تشارك عدة وحدات في الحصول على أحد الوسائل ونعني بالوسيلة هنا عبارة عن شيء مادي يمكن أن يكون آلة أو شخص ، حيث يقوم الزبون بطلب هذه الوسيلة بغرض الحصول على احتياجه ولكن غالبا ما ينتظر حتى تصبح هذه الوسيلة جاهزة لطلبه وحين يتحقق ذلك يقوم الزبون بالاحتفاظ بتلك الوسيلة طوال وقت الخدمة (المدة اللازمة لإشباع حاجة الزبون) وحين ينتهي الزبون من إشباع حاجته يترك الوسيلة فارغة و جاهزة لتلقي زبون آخر .
النظام الذي نجد فيه وسيلة واحدة يسمى بصف انتظار بسيط .



الشكل رقم : (09) الدخول إلى الوسيلة

المرجع : la théorie des files d'attente ; Bruno Baynat ; hermes sciences Europe ;2000 p 124

ولكن في أغلب الأحيان فان نشاط أو حاجته تتطلب خلال الخدمة عدة وسائل ، وهذا النوع من الأنظمة يسمى بشبكة من صفوف الانتظار.

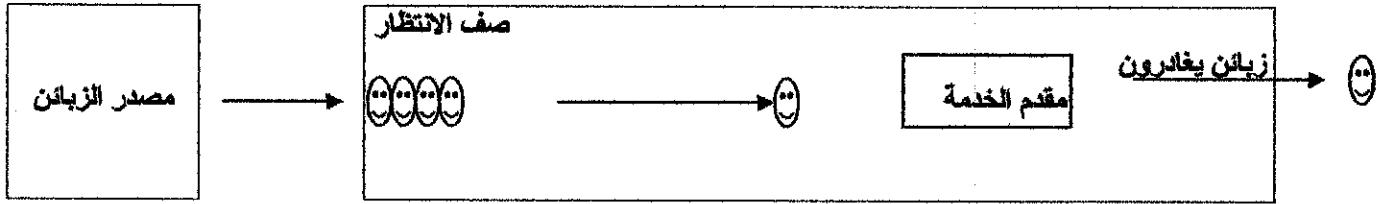


الشكل رقم : (10) الدخول إلى وسائل متتالية

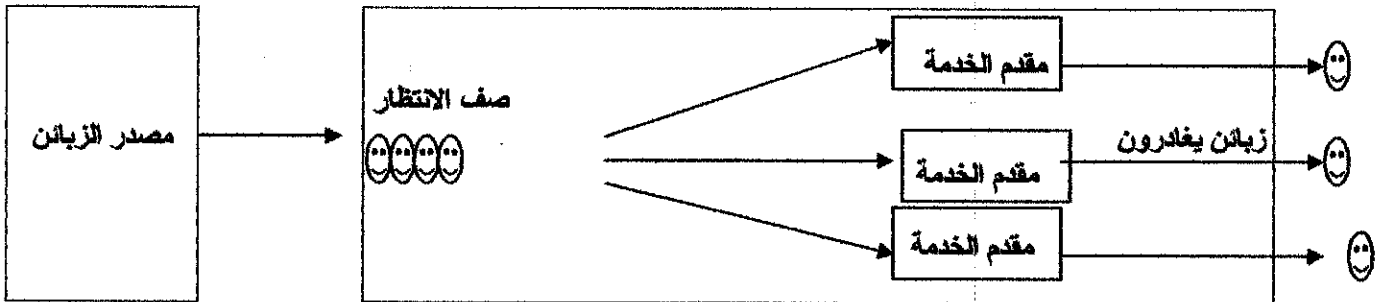
المرجع : la théorie des files d'attente ; Bruno Baynat ; hermes sciences Europe ;2000 p 124

3.1- نظام صفوف الانتظار :

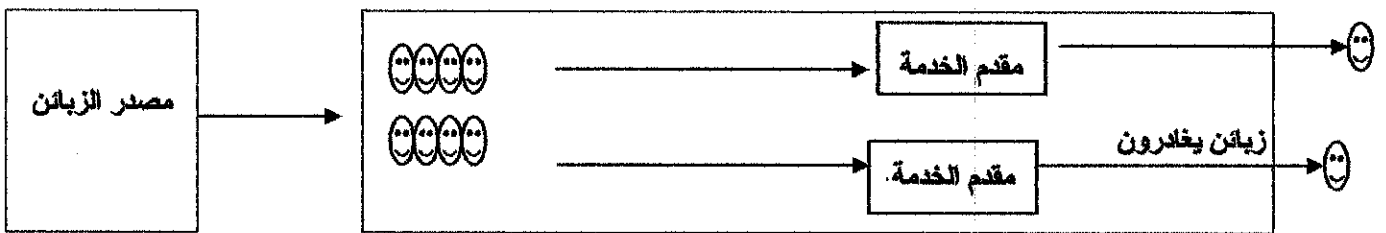
هو عبارة عن عملية مستمرة تقدم فيها الخدمة للزبائن فيصلون إلى محطة الخدمة و يتلقون الخدمة ثم يغادرون و يأتي زبائن جدد وهكذا بشكل متكرر ومستمر حيث تدعى هذه العملية بدورة حياة الطلب ويمكن تمثيل هذه الأنظمة وخصائصها من خلال الشكل التالي :



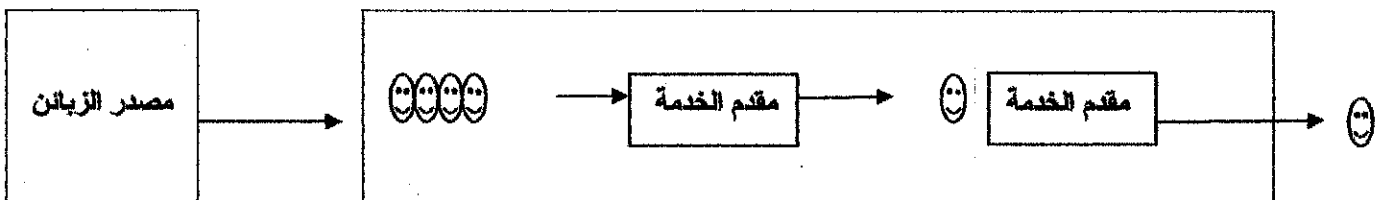
صف أحادي ومقدم خدمة أحادي



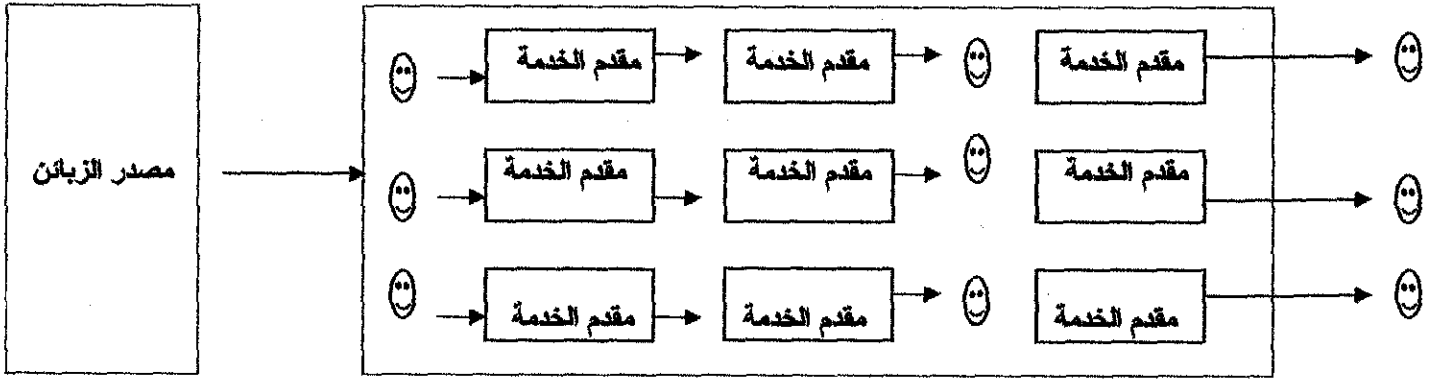
صف أحادي وثلاث مقدمي الخدمة



صفوف متعددة ومقدمو الخدمة على التوازي



صف أحادي ومقدمو الخدمة على التوالي



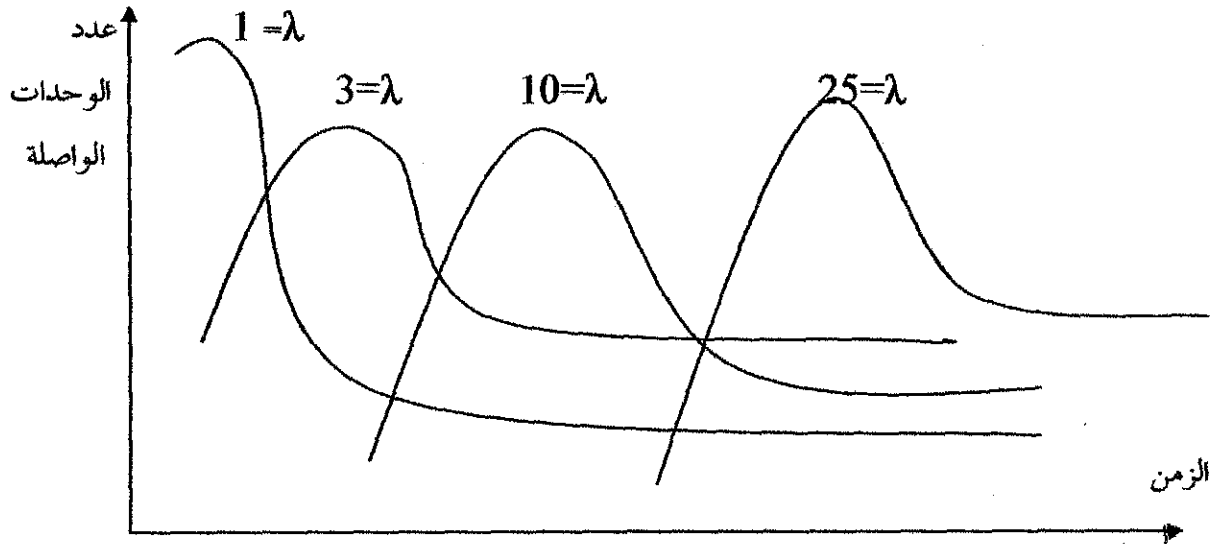
صفوف متعددة ومقدمو الخدمة على التوالي

الشكل رقم (11) : أنظمة الخدمة

المرجع : بحوث العمليات، أ.د.محمد سالم الصفدي، دار وائل للنشر 1999 ص 368

1.3.1- نمط الوصول :

يعرف نمط الوصول بالفترة الزمنية بين وصول زبونين فهي مسألة تدفق يمكن التعبير عنها بمعدلات وصول الزبائن أو الوحدات ، ويمكن أن يكون هذا النمط معروفاً أو عشوائياً فإذا كان معروفاً فإن معدله ثابت أما إذا كان عشوائياً فيمكن قياسه بتابع كثافة احتمالي يبين لنا احتمال وصول الزبائن في أية فترة زمنية . والتوزيع الاحتمالي الذي يعكس معدل وصول الزبائن هو غير متصل أي يمكن في فترة زمنية ما لا يصل أي زبون وعادة ما يتبع نمط الوصول قانون التوزيع البواسوني والذي يعتبر أن احتمال الوصول في فترة زمنية لعميل ما لا يعتمد على الوقت الذي يتم به الوصول وإنما على الفترة الزمنية الفاصلة بين عمليات الوصول. ويمكن تمثيل نمط الوصول حسب التوزيع البواسوني بالشكل التالي :



الشكل رقم (12) : منحنى نمط الوصول

المرجع : بحوث العمليات ، أ.د.محمد عبد العال النعيمي، دار وائل للنشر 1999 ص 383

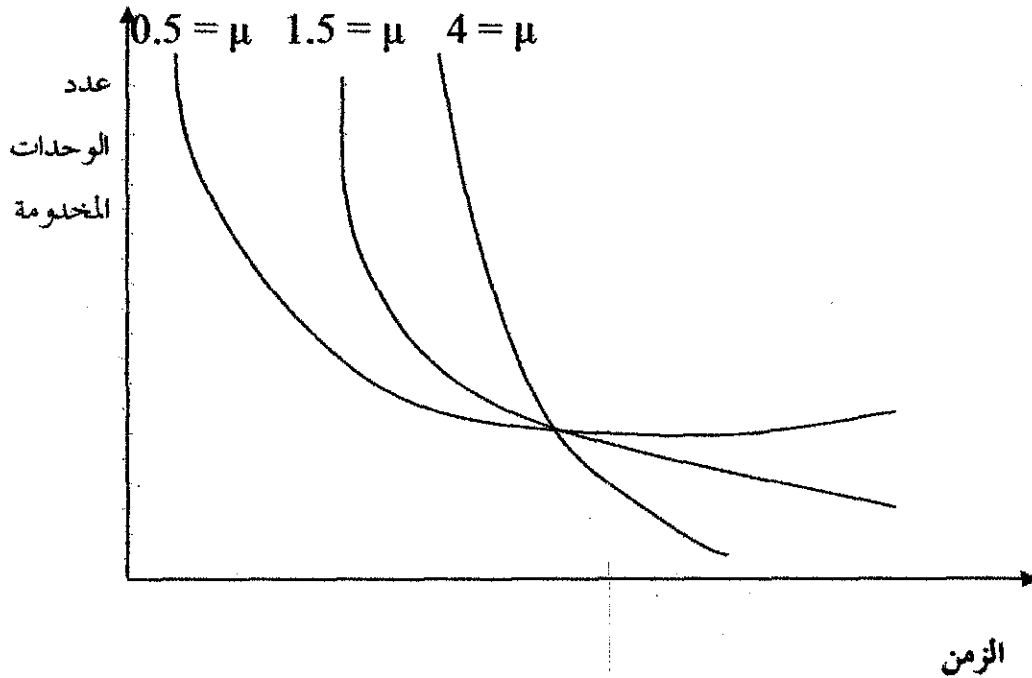
حيث λ (المدا) يمثل متوسط وصول العملاء خلال فترة زمنية معينة وهي موضوعة على أساس توزيع احتمالي ونظرا لكون عملية الوصول متقطعة فان التوزيع الاحتمالي هو متقطع .
مثلا وصول 10 زبائن خلال 30 دقيقة أو وصول زبون خلال 5 دقائق ، ويسمى بمعدل الوصول . ويعرف التوزيع البواسوني كما يلي :⁷³

$$P(k,\lambda) = \frac{\lambda^k e^{-\lambda}}{k!} \quad k=1,2,3,\dots$$

$$\lambda > 0$$

حيث k هو حدث مثلا احتمال وصول 5 زبائن في 10 دقائق علما أن متوسط وصول الزبائن هو $\lambda = 3$.
2.3.1- نمط الخدمة :

يعرف نمط الخدمة بالفترة الزمنية اللازمة لأحد مقدمي الخدمة لالتهاء من خدمة أحد العملاء و الانتقال إلى آخر وقد يكون هذا النمط ثابتا أو متغيرا عشوائيا ، ويمكن أن يكون تقدم الخدمة من خلال مقدم واحد أو عدد من مقدمي الخدمة على التوالي ويمكننا تقدير زمن الخدمة أو تبقى عشوائية حسب طلب العميل .
ويأخذ نمط الخدمة الشكل التالي :



الشكل رقم (13) : منحنى نمط الخدمة

المراجع : بحوث العمليات ، أ.د. محمد عبد العال النعيمي ، دار وائل للنشر 1999 ص 381

سلسلة ملخصات شوم الاحتمالات بترجمة الدكتور سامح داود، دار الرائد العربي 1974 ص 146⁷³

وتمثل μ (ميو) معدل أداء الخدمة وهو عبارة عن متوسط قدرة المركز القائم بتلبية الخدمة خلال فترة زمنية معينة .

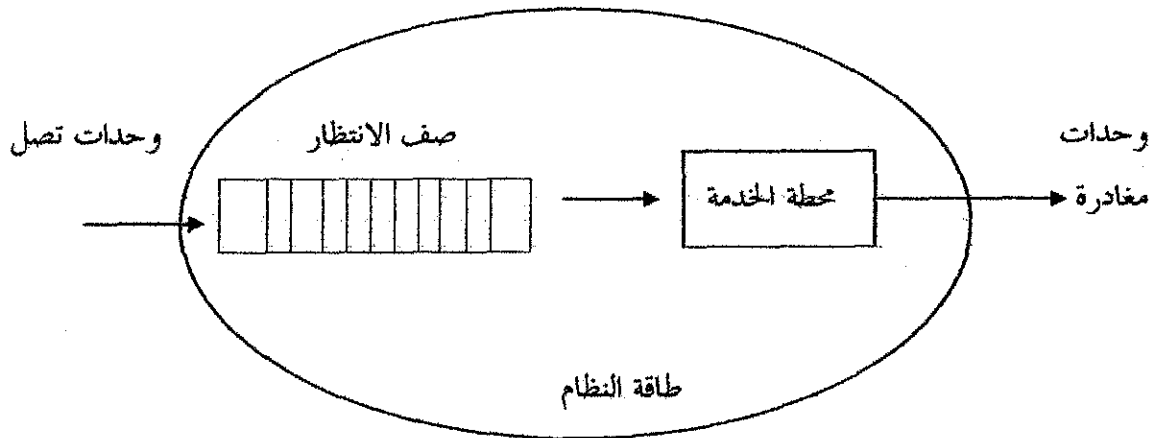
وإذا افترضنا أن معدل الخدمة يتبع توزيع أسّي فيعرف بالصيغة التالية ⁷⁴:

$$F(x) = \begin{cases} \mu e^{-\mu x} & \text{si } x > 0 \\ 0 & \text{si } x \leq 0 \end{cases}$$

$\mu > 0$

3.3.1- طاقة النظام :

تعرف طاقة النظام بأكبر عدد من الزبائن الذي يسمح لهم بالتواجد في محطة الخدمة بانتظار تقدم الخدمة لهم إضافة إلى عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة ومجموع العملاء في الخدمة أو في وضع الانتظار يمثلون طاقة النظام ويجب أن نشير إلى وجود نوعين فهناك طاقة النظام المحدودة والتي لا تستطيع احتواء كل الزبائن ولكن جزء منهم في وضع الانتظار ، أما طاقة النظام غير المحدودة حيث تستطيع احتواء كل الزبائن في وضع الانتظار. ويمكن تمثيل طاقة النظام بالشكل التالي :



الشكل رقم (14) : طاقة النظام

المراجع : بحوث العمليات ، أ.د.محمد عبد العال النعيمي، دار وائل للنشر 1999

4.3.1- نظام الصف :

المقصود بنظام الصف هو الترتيب الذي يخدم بموجبة العملاء وقد يكون على أساس من يحضر أولا يخدم أولا أو من يصل أخيرا يخدم أولا وقد تكون على أساس عشوائي أو حسب الأسبقيات .

⁷⁴ محمد عبد العال النعيمي ، مرجع سبق ذكره ص 383

5.3.1- نماذج صفوف الانتظار :

قبل التطرق إلى نماذج صفوف الانتظار سنستعرض بعض المصطلحات الخاصة بهذه النماذج :

- λ : معدل الوصول

- μ : معدل أداء الخدمة

- معامل الاستخدام ρ (رو) يشير إلى متوسط الفترة الزمنية التي يكون فيها النظام مشغولا خلال فترة زمنية

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} \quad \text{معينة :}$$

- متوسط عدد العملاء في النظام (L) عبارة عن مجموعة من الوحدات تنتظر دورها لتلقي الخدمة مضافا إليها

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad \text{الذين دخلوا في مرحلة تلقي الخدمة فعلا :}$$

- متوسط عدد العملاء في خط الانتظار أو الصف L_q

$$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - 1)}$$

عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تنتظر دورها لتلقي الخدمة

- متوسط الزمن الذي يقضيه العميل في النظام (W) ويمثل الزمن المتوقع الذي يقضيه الوحدة في خط

الانتظار مع إضافة الزمن الذي تقضيه في تلقي الخدمة.

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda}$$

- متوسط الزمن الذي يقضيه العميل في خط الانتظار (W_q) ويمثل الزمن المتوقع الذي تقضيه

الوحدة في خط الانتظار .

$$W_q = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}$$

يمكن تقسيم صفوف الانتظار تبعا للعديد من المعايير:

❖ حسب مركز الخدمة :

- خط انتظار واحد ومركز خدمة واحد وتتم الخدمة بمرحلة واحدة.
- خط انتظار واحد ومركز خدمة متعدد وتتم الخدمة بمرحلة واحدة.
- خط انتظار واحد ومركز خدمة واحد وتتم الخدمة بعدة مراحل.
- خط انتظار واحد ومركز خدمة متعدد وتتم الخدمة على مراحل.

❖ حسب أداء الخدمة :

- من يدخل أولا يخدم أولا.
- من يدخل أخيرا يخدم أولا.

- تقدم الخدمة بصورة عشوائية.
- نظام الأسبقية حيث تقدم الخدمة إلى وحدات معينة من مجتمع نظرا لأهميتها أو دورها في المجتمع.⁷⁵

❖ حسب حالات الوصول وأداء الخدمة :

- وصول بانتظام وأداء الخدمة بانتظام وبدون صف انتظار (وجود وقت فائض).
- وصول بانتظام وأداء الخدمة بانتظام وبدون صف انتظار (عدم وجود وقت فائض)
- وصول بانتظام وأداء الخدمة بانتظام وبوجود صف انتظار.
- وصول عشوائي وأداء الخدمة بانتظام وبوجود صف انتظار.
- وصول بواسوني وأداء الخدمة عشوائي وبوجود صف انتظار .

6.3.1-الصيغ الرياضية لنماذج صفوف الانتظار :

تساعد الصيغ الرياضية لنماذج صفوف الانتظار على اتخاذ قرارات مثلى نظرا لأنها توفر كل المعلومات على النظام وهناك عدة نماذج لصفوف الانتظار حسب نمط الوصول والأداء وعدد مقدمي الخدمة وكذا أولويات أو أسبقيات الخدمة وطاقة النظام وانطلاقا من هذه المفاهيم وضع العالم كاندل صيغ عامة لتوضيح نظم صفوف الانتظار وهذا باعطائها رموز مختلفة تميزها مثلا وصول ثابت نمرز له ب D ووصول عشوائي ويتبع توزيعا أسيا M وكذلك بالنسبة لأداء الخمة أداء ومن بين هذه الصيغ الرياضية :

النموذج الأول :

نمط الوصول ثابت/نمط الخدمة ثابت/مقدم خدمة واحد/طاقة النظام مالا نهاية/من يصل أولا يخدم أولا.

D/D/1/∞/FIFO

يفترض هذا النموذج أن الزبائن يصلون إلى محطة الخدمة بمعدل ثابت أي لا يتغير التوزيع خلال الفترات الزمنية وكذلك يتميز نمط الخدمة بثبوت أي أن الوقت المخصص للخدمة لا يتغير من لحظة لأخرى، ووجود مقدم خدمة واحد ويمكن استيعاب كل الزبائن الذين يحضرون أي هناك مكان يتسع لكل الطلبات و يتم تقديم الخدمة حسب أولوية من يصل أولا . ومثلا على ذلك صف الانتظار عند الطبيب لأن أغلب الزيارات عند الطبيب تكون وفق مواعيد.

النموذج الثاني :

نمط الوصول ثابت/نمط الخدمة ثابت/مقدم خدمة واحد/طاقة النظام مالا نهاية/تقدم الخدمة بصورة عشوائية

D/D/1/∞/SIRO

ونجد الخدمة بصفة عشوائية في المطاعم والمقاهي .

⁷⁵ حسين علي المشريقي، مرجع سابق ص 253

النموذج الثالث :

نظ الوصول عشوائي يتبع توزيع أسّي /نظ الخدمة عشوائي يتبع توزيع احتمالي أسّي /مقدم خدمة واحد/طاقة النظام مالا نهاية/من يصل أولا يخدم أولا.

M/M/1/∞/FIFO

إن هذا النظام يتميز بوصول عشوائي من خلال توزيع أسّي معاملة لا وأداء الخدمة يعتمد أيضا على التوزيع الأسّي ومعامله μ . ومثال على ذلك محطات الطائرات و البنوك.

النموذج الرابع :

نظ الوصول عشوائي يتبع توزيع أسّي /نظ الخدمة عشوائي يتبع توزيع احتمالي أسّي /مقدم خدمة واحد/طاقة النظام مالا نهاية/من يصل أخيرا يخدم أولا.

M/M/1/∞/LIFO

هو نفس النموذج السابق ولكن نلاحظ من يصل أخيرا يخدم أولا ونجد هذه الحالة في دراسة الملفات .⁷⁶

2- تسيير صفوف الانتظار في البنك :

إن التحديات الكبرى بالنسبة لمؤسسات البنكية لا تتمثل في إيجاد الزبائن، ولكن في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة لهم وعادة ما يتواجد في البنك قوائم انتظار طويلة لأولئك الذين ابدوا رغبتهم في الحصول على الخدمة البنكية، وهناك عدد كبير من الزبائن المتوقعين الذين لم يعبروا بعد عن طلباتهم بتقديم طلب رسمي. فما هي الأسباب وراء كل ذلك؟ والسبب راجع في نظرنا إلى الوقت الكبير الذي تأخذه الخدمة وبالتالي يخلق لدى الزبون انطباع سيء خاصة عند انتظاره مطولا . فإذا كانت طوابير الانتظار طويلة فإن الناس سيضجرون ويمكن أن يكون الحل في تخصيص عدد أكبر من الموظفين للعمل خلال أوقات الازدحام.

يمثل تنامي الطلبات بشكل كبير فرصة لخدمة المزيد من الزبائن، إذا توفرت البنية التحتية للمنتجات اللازمة، وكذا أسلوب علمي دقيق يهتم بمشاكل الانتظار لدى الزبائن من خلال تطوير خطة خدمات للزبائن تضمن رضا الزبون والاستخدام الأمثل للموارد وهذا بتسيير أنجع للانتظار في البنك .

يتم تسيير صفوف الانتظار بعد توضيح وشرح النظام من خلال تحليل هذا الأخير بالتعرف على النموذج ثم تنتقل إلى تحليل السيناريوهات والحلول وبعدها يأتي الاختيار الممتاز من بين البدائل و نلاحظ أنها نفس خطوات اتخاذ القرار من تشخيص للمشكلة وتحليل البدائل ثم الاختيار.

وبالتالي فتسيير صفوف الانتظار يعني خلق جو نظامي يهدف إلى جعل صف الانتظار لا يزعج الزبائن، اذن فهو اتخاذ قرار بشأن صف الانتظار وهذا لتحقيق الأهداف التالية :

محمد سالم الصفدي، مرجع سابق ذكره ص 371⁷⁶

- زمن الانتظار لا يخلق انطباع سيء لدى الزبائن.
- زمن الانتظار لدى مقدمي الخدمة شبه معدوم.
- إضافة محطة خدمة يجب أن تكون فعالة.

1.2 - تشخيص المشكلة :

1.1.2 - جمع المعطيات :

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد وتحليل متغيرين أساسيين هما نمط الوصول ونمط الخدمة :

❖ **نمط الوصول** : يتم تحديد نمط الوصول إلى البنك وهذا بتسجيل عدد الواصلين خلال الزمن من خلال وضع جدول يوضح ويفصل ذلك ويجب اختيار العينة من الأيام وأيضاً خلال اليوم فمثلاً في البنك يكون الإقبال كبيراً خلال الأيام الأولى أو الأيام الأخيرة في الشهر نظراً لاستحقاق الرواتب وكذا في الساعات الأولى في اليوم .

وهناك طريقة تطبيقية تستعمل لتحديد نمط الوصول من خلال أربع مراحل :

■ المرحلة الأولى :

لتكن T فترة زمنية الكلية للملاحظات، والتي هي ممثلة لنشاط النظام المدروس.

■ المرحلة الثانية :

اختيار مجال زمني للملاحظات Δt ويمثل الوحدة الزمنية التي تحسب من خلالها مختلف الوحدات التي تدخل إلى النظام، حيث كل قياس يحسب على أساس هذه الوحدة الزمنية أو المجال الزمني Δt ، وبمجموع هذه الوحدات لا يتعدى الفترة الزمنية الكلية T .

■ المرحلة الثالثة :

تسجيل عدد الأشخاص الواصلين إلى النظام خلال المجال الزمني Δt في جدول.

القياسات هي مقسمة حسب فئات الوصول.

الجدول التالي يبين كيفية تسجيل عدد الوصول ومقسم إلى $(n+1)$ فئة.

n	...	4	3	2	1	0	عدد الأشخاص الواصلين خلال Δt
f_n	...	f_4	f_3	f_2	f_1	f_0	التكرار الملاحظ للفئة

متوسط الوصول $\beta \Delta t$ مساوي إلى المتوسط الحسابي لهذا التوزيع.

■ المرحلة الرابعة :

تقوم باختبار ما إذا كان توزيع الوصول يتبع التوزيع البواسوني، هذا الاختبار

يسمى اختبار **Khi-Deux** أو اختبار **Karl Pearson** ويعمل على مقارنة

التكرارات الملاحظة مع التكرارات النظرية المحسوبة حسب القانون البواسوني.

التكرارات النظرية للموافقة تحسب بالصيغة التالية :

$$f_{th} = e^{-\beta \Delta t} \left(\frac{\beta^i \Delta t^i}{\sum f_i} \right)$$

مع $\beta \Delta t$ متوسط الوصول

التكرارات النظرية المطلقة f'_{th} نحصل عليها بضرب التكرارات النظرية بمجموع

$$f'_{th} = f_{th} \times \sum f_i$$

ثم نقوم بحساب الفروق التربيعية بين التكرار الملاحظ والتكرار النظري ويساوي

$$(f_{th} - f_i)^2 / f'_{th}$$

ومجموع هذه الفروق التربيعية يسمى ب **Khi-deux**

إن اختبار **Khi-deux** يتم بالطريقة التالية :

- مستوى الخطر محدد حيث يسمح باعتبار أن توزيع القياسات يتبع قانون البواسوني.

- في جدول **Khi-deux** يعطي عتبة الثقة بين **Khi-deux** النظري و **Khi-deux** المحسوب.

عدد درجات الحرية $\nu = (N - P - 1)$ يجب ان يحدد مسبقا حيث N عدد الفئات و

P عدد المعلمات في القانون النظري.

جدول الملاحظات يحمل عدد يتناسب مع $(n+1)$ فئة للتكرارات.

وحدة معلمة لقانون البواسوني ومتوسطه، قيمة p هي مساوية ل 1.

وبالتالي فدرجة الحرية مساوية ل $(n+1)$.

وبمراجعة جدول **Khi-deux** يعطي احتمال p لرؤية **Khi-deux** ب $(n+1)$

درجة الحرية يتجاوز قيمة محددة.

إذا كانت قيمة **Khi-deux** المحسوبة أصغر من تلك الموجودة في الجدول فالتعديل يعتبر

صحيح.

هناك قيمة حدود للتعديل حيث يعتبر صحيح اذا كان أكبر من $p=0.5$ و يعتبر غير

صحيح أو أن توزيع الملاحظات لا تتوافق مع التوزيع البواسوني إذا كانت p أصغر من

0.05. وبين هذين الحدين يجب أخذ الحذر في التفسيرات المولية.

❖ غط الخدمة :

بنفس الطريقة التي حسبنا بها غط الوصول .

■ المرحلة الأولى :

نختار عينة من الزمن تسمى T وهي كافية لتمثيل نشاط الخدمة.

■ المرحلة الثانية :

حساب الوقت اللازم لكل نشاط.

عدد الملاحظات يجب أن لا يتعدى فترة الملاحظة T والقياسات يجب أن تنجز في كل محطة.

■ المرحلة الثالثة :

تسجيل وقت كل خدمة و تكرارها الملاحظة .

الجدول التالي يبين كيفية تسجيل الملاحظات :

d_n	...	d_3	d_2	d_1	مدة الخدمات
f_n	...	f_3	f_2	f_1	التكرار الملاحظ

معدل الخدمة π مساويا لعكس المتوسط الحسابي للأزمنة.

■ المرحلة الرابعة :

لاستعمال نظرية صفوف الانتظار يجب التأكد من أن توزيع الأزمنة يتبع القانون

الأسّي.

التكرارات النظرية الموافقة تحسب على أساس القانون الأسّي : $\pi \times e^{-\pi t}$

نقوم باختبار **Khi-deux** الذي يسمح بتعديل توزيع أزمنة الخدمة حسب التوزيع

الأسّي.

عدد العلامات للقانون الأسّي هو مساوي ل l وبالتالي فعدد درجات الحرية مساويا

$$l = (n-1) = (n+1-1-1)$$

● بعد القيام بمختلف القياسات واختبار مدى توافقها مع القوانين النظرية

أصبح من الممكن الحل العملي لمشكل صف الانتظار.⁷⁷

وبغرض إعطاء الدراسة أكثر موضوعية ودقة سنقوم بالتحري عن سلوك الزبائن ومعرفة طباعهم و تطلعاتهم من خلال إعداد الاستبيانات وهذا من شأنه أن يساهم في اقتراح الحلول الأكثر تناسبا، وهذه المعطيات يمكن التحصل عليها من البنك .

فمن جملة المعطيات الضرورية التي يجب جمعها هي :

⁷⁷ Recherche opérationnelle et management des entreprises, Daniel Thiel, Paris, economica, 1990

❖ من هم زبائن البنك : ويعني تقسيم الزبائن إلى مجموعات من المشتريين الذين يطلبون منتجات أو خدمات محددة.

هناك نوعان من المتغيرات التي تستخدم في تقسيم الزبائن ودراساتهم بصورة أفضل وهما: خصائص المستهلكين (جغرافيا، سكانيا، بيانيا) واستجابة المستهلكين (سلوكيا).

➤ خصائص المستهلكين :

- التقسيم الجغرافي: وهو تقسيم الزبائن إلى مناطق جغرافية مختلفة مثل دول

وأقاليم ومدن وأحياء. وهذا يجيب على السؤال التالي: أين يسكن الزبائن ومن الممكن تقسيم هذه المجموعات الكبيرة إلى مجموعات أخرى اعتمادا على عوامل مثل الحجم وكثافة السكان وغير ذلك. والفكرة هنا أن يستمر التقسيم بحيث نحصل على مجموعات من الزبائن سهلة التنظيم تسكن في منطقة جغرافية واحدة.

- التقسيم السكاني: ويتضمن متغيرات مثل حجم الأعمال وحجم الأسر

والمؤسسات التي تقدم لها الخدمة والدخل المالي لهم وحجم الادخار.

من هم أكبر الزبائن من حيث الحجم ومقدار التعامل مع البنوك؟ هل يمكن وضعهم في قوائم؟

يساعد التقسيم السكاني في معرفة حجم الزبائن وتنوع أعمالهم. وسوف تكون هذه المعلومات مهمة في

مرحلة لاحقة عند دخول المنافسين إلى سوق الخدمات المصرفية وعرض منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.

- التقسيم البياني: ويعني تقسيم الزبائن إلى عدة فئات اعتمادا على نمط حياتهم

وصفاتهم الشخصية. ما هو نمط الحياة للزبائن الذين تقدم لهم الخدمة؟ هل يعملون في المدن أم في بيوتهم أم في

مزارعهم؟ وأهمية الإجابة على بعض هذه الأسئلة تكمن في معرفة أن اختلاف أنماط الحياة يتطلب خدمات مصرفية مختلفة.

➤ استجابة الزبائن :

- التقسيم سلوكيا: ويعني تقسيم الزبائن اعتمادا على معرفتهم ومواقفهم

وتعاملهم مع البنك. ومن الصعب تحديد الكثير من هذه المتغيرات، ولكن يجب وضع تنبؤات مدروسة.

ما هو وضع الزبون؟ ويعني ذلك تقسيم الزبائن إلى المجموعات التالية: غير مستفيدين من الخدمة، مستفيدين

سابقين، مستفيدين متوقعين، مستفيدين لأول مرة، مستفيدين منتظمين.

ما هي رغبات الزبائن وتوجهاتهم نحو المنتجات والخدمات التي تعرض عليهم؟

- إعداد الاستبيانات : وتعتبر الاستبيانات وسيلة شائعة الاستخدام للحصول على المعلومات من الزبائن

والطريقة الأمثل في تطوير هذه الاستبيانات هي طرح الأسئلة الصحيحة بالطريقة المناسبة. ويعني ذلك أن

الأسئلة يجب أن تكون واضحة وغير متحيزة، ومنطقية تبدأ بأسئلة تثير الاهتمام وتترك الأسئلة الأكثر صعوبة

إلى منتصف الاستبانة ويساعد شكل الاستبانة على جمع عدة أنواع من المعلومات. وتحتوي الأسئلة مغلقة النهاية على كافة الإجابات المحتملة (مثل الإجابة بنعم، أو لا، أو ربما) ومن السهل جدولتها وتبويبها وتفسيرها. وتجيب الأسئلة مغلقة النهايات على كيفية تفكير الناس أو تعاملهم بطريقة محددة. بالمقابل فإن الأسئلة ذات النهايات المفتوحة تطرح كيف يفكر الشخص وتسمح للزبون بالإجابة من خلال كلماته الخاصة. ويمكن استخدام هذه الأسئلة للحصول على صورة أكثر اكتمالا عما يريده الزبون، ما هي المشاكل التي يواجهها وماذا يتوقع من البنك.⁷⁸

2.1.2- تحليل صف الانتظار :

يهدف تحليل صفوف الانتظار إلى :

- وصف النظام.
- جمع المعلومات على سلوكه.
- لا يعطي الحل الأمثل ولكن يقدم عدة حالات وبدائل للتقييم والدراسة.

■ نظام الصف : يتميز نظام صف الانتظار بالخصائص التالية :

1 - نظام الوصول: كيف يصل الزبائن؟

- من مجتمع كبير أم لا
- عدة مجتمعات أو مجتمع واحد.
- هل يتحكم النظام في الوصول.
- التحكم كلي، جزئي أو معدوم.
- الوصول جماعي، مستقل أو غير مستقل.
- الوصول نظري أو عشوائي.
- معدل الوصول .

2- نظام الخدمة : كيف يتم تقديم الخدمة وكيف ينتظر الزبائن؟

- ترتيب الخدمة : من سيصل أولا يُخدم
- أولا أو العكس أو عشوائيا أو حسب أولويات و امتيازات
- طاقة مكان الانتظار.
- عدد مقدمي الخدمة.
- خدمة أفرادا أو جماعة.
- خدمة ثابتة أو متغيرة

⁷⁸ [www.google.com/html/الزبون مركز اهتمام/](http://www.google.com/html/الزبون%20مركز%20اهتمام/)

- معدل أداء الخدمة.

من خلال تحليل صفوف الانتظار وهذا بحساب :

- الانتظار المتوسط في النظام.
- الانتظار المتوسط في الصف.
- عدد المتوسط للزبائن في النظام
- عدد المتوسط للزبائن في الصف.
- تحديد احتمالات كون:
- النظام يكون فارغ (الزبون لا ينتظر) أو مشغول .
- وجود عدد محدد من الزبائن في الصف.

وبهذا نتوصل إلى معرفة إن كان النظام يحتاج إلى تغيير أو إبقاءه على حاله وإن تطلب التغيير :

- فعلى أي مستوى ؟

- وما هو عدد محطات الخدمة المثالية الموضوعه في الخدمة والتي تسمح بمقابلة الطلب دون صف انتظار

طويل وممل وكذا مغادرة إحدى الزبائن ؟

- وما هي مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تخفف من حدة الانتظار؟

2.2- البدائل والحلول :

ويتم في هذه المرحلة عرض مختلف الحلول والبدائل والتي يمكن أن تساعد على التخفيف من الانتظار

والتخلص منه يعني وجود المؤسسة أمام ارتفاع تكاليف الخدمة على حساب تكاليف الانتظار أي وجود

المؤسسة البنكية أمام أهداف متشابهة يتطلب منها التوفيق بينهما فالحلول التي ستعرض مثلا :

- زيادة محطة خدمة أخرى: لحل مشكل الانتظار فان كان طول الصف هو 10 أشخاص فسيختزل إلى

5 أشخاص ولكن هذا ما يزيد من الوقت الضائع.

- تقسيم الصف إلى صفين هذا ولكن دون إضافة مقدم خدمة وهي أسلوب يخدع الزبائن الذين

يدخلون فيلاحظون المشهد ولكن بمجرد مكوثهم في الانتظار سيكتشفون أنهم أمام صف طويل

مقسوم إلى صفين.

- تقسيم الخدمة إلى مراحل هذا ما يتطلب جمع الصفين في صف واحد فيصبح الصف أكثر طولا ولكن

معدل أداء الخدمة أسرع.

- استثمار وقت الانتظار في مكاملة الزبون و إرشاده وكذا إعلامه بنوايا البنك حول آفاق والخدمات

الجديدة المرجحة والاستماع إلى آرائه وهذا ما يساهم في تحسين جودة الخدمة من خلال كسب ثقته و

تخفيف الانتظار عليه بإشغاله بالمكاملة ولكن هذه الحالة تتطلب كفاءات وبالتالي تكاليف .

- الاهتمام بجودة الخدمة من خلال تحقيق السرية في التعامل ولكن هذه الحالة ستزيد من حدة الانتظار .
فلاحظ أن هذه السيناريوهات أو الحلول معظمها تمثل مظاهر مؤقتة سرعان ما يكتشف الزبون سرها
فتحقيق هدف الجودة سيكون على حساب عامل الوقت والتكاليف وتخفيف الانتظار يعني سيكون على
حساب جودة الخدمة والتكاليف . فمهمة البنك صعبة في إيجاد الحل الملائم لكل الأهداف وسعيًا في ذلك
تعد انتظارات الزبائن ومستواهم من أهم العوامل التي ستحدد متغيرات الأساسية للنموذج .

3.2- اختيار الحل :

يعتبر اختيار الحل المهمة الصعبة أما مدير البنك فلديه مجموعة من الحلول كل واحد منها لها آثاره القريبة
والمستقبلية ويعرف جيدا أن الزبون هو هدفه الأول مما يتيح له وضع وترتيب أولويات الأهداف ويمكنه أيضا
الاستعانة بمدخل البرمجة الخطية باعتبارها أسلوب يحقق المثولية .
ويتوقف فعالية الحل على دقة و وضوح المعطيات الإحصائية عن مختلف انتظارات الزبائن من حيث شكل
الخدمة التي ستكون بدلا من الخدمة السابقة وهل هذه الخدمة ستلقى رضا الزبائن .
على صاحب القرار أن يعرف أن مزايا وعيوب بعض الحل لا تتضح وقت بحثها ولكنها تظهر مستقبلا وهذا
نظرا لضيق الوقت المتاح، و إمكانية ظهور معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما
يؤدي إلى فشل هذا الحل.
ولا تتوقف هذه المرحلة بمجرد الاختيار ولكن تستمر بمتابعة التنفيذ للتدخل إن تطلب الأمر ذلك و كذلك
تدوين مختلف الملاحظات الناجمة عن ردود فعل الزبائن.⁷⁹

⁷⁹ [www.google.fr/La gestion des files d'attente /pdf](http://www.google.fr/La_gestion_des_files_d_attente_pdf)



الفصل الخامس

دراسة صفوف الانتظار

في البنك الوطني الجزائري

BNA



1- النظام المصرفي الجزائري :

1.1- النظام المصرفي الجزائري إبان الاحتلال:

لقد كانت الجزائر كباقي أجزاء الإمبراطورية العثمانية تتميز بقلّة دور النقود في المبادلات و تعتمد على نظام المعدنين (الذهب و الفضة) كعملة و كانت دار السكة هي التي تقوم بإصدار هذه النقود، و عند دخول الاستعمار الفرنسي إلى الجزائر وجد نفسه مضطر إلى إنشاء بنوك وهذا لم يتقرر إلا بعد 1849 فكان أول بنك في الجزائر الذي تقرر بموجب القانون الصادر في 19/07/1943 ليكون بمثابة فرع لبنك فرنسا . و قد بدأ هذا الفرع فعلا بإصدار النقود مع بداية سنة 1848 و لكن سرعان ما توقف بسبب ثورة 28 فيفري من تلك السنة في فرنسا .

و ثاني مؤسسة كانت **comptoir national d'escompte** و اقتصرت وظيفتها على الائتمان و لا يمكنها إصدار النقود و انتهت هذه المؤسسة بالانهيار بسبب قلة الودائع. ليأتي دور بنك الجزائر **la banque d'algerie** في (1851) برأسمال قدره 3 ملايين فرنك مقسمة على 6 آلاف سهم و قد لقي هذا البنك اهتماما من طرف السلطات الفرنسية حيث منحه قرضا بنصف قيمة رأسمال و ربطته بقيود الاحتياطي و حق تحديد مدة إصدار الأوراق النقدية، و قد عرف هذا البنك ضغوط شديدة من المعمرين في الحصول على قروض مما أوقعه في أزمة شديدة بين 1880 و 1900 مما اضطرت السلطات الفرنسية إلى نقل مقره إلى باريس و تغيير اسمه إلى بنك الجزائر و تونس ليتمتع بكل الصلاحيات من إصدار للنقود و تغيير مستوى التغطية و لكن في 1958 فقد البنك حق الإصدار بالنسبة لتونس نظرا لاستقلالها و عاد اسمه مجددا بنك الجزائر و قد ظل يعمل إلى غاية 1962/12/31 حيث أصبح ملكا للجزائر في اليوم التالي.

و سنستعرض من خلال الجدول التالي شبكة البنوك التجارية في الجزائر و كذلك الفروع و التي كانت تهدف إلى خدمة المصالح الفرنسية من خلال تقديم التسهيلات للمعمرين و هذا قبل الاستعمار بوقت قريب.⁸⁰

محاضرات في اقتصاد البنوك ش. القزويني، 1992، ص48-49 ديوان المطبوعات الجامعية⁸⁰

الجدول رقم (13) شبكة البنوك التجارية في الجزائر قبيل الاستقلال

الرقم	اسم البنك	عدد الفروع
1	Crédit foncier d'Algérie et de Tunisie (1880)	133
2	Compagnie Algérienne de crédit et de banque (1877)	131
3	Comptoir national d'escompte (1946)	-
4	Crédit du nord (1958)	-
5	Crédit lyonnais (1878)	61
6	Société générale (1914)	18
7	Société marseillaise	8
8	Banque national pour le commerce et l'industrie-Algerie	45
9	Crédit industriel et commercial	4
10	Barclays Bank	2
11	Warms et cie	1
مجموع البنوك التجارية		409
مجموع عدد الفروع		11

المراجع : ملخص من محاضرات في اقتصاد البنوك ، القزوني ، 1992 ص 153 ديوان المطبوعات الجامعية

2.1- النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال :

مباشرة بعد الاستقلال أصبحت الجزائر تملك نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا ولكنه تابع للأجنبي وقائم على أساس الاقتصاد الليبرالي.

وهناك عدة مشاكل صعبت من مهمة هذا الهيكل في متابعة نشاطه ومن أهم هذه التغيرات نجد :

- تغيرات قضائية تتمثل في تغيير مقرات البنوك ونقلها إلى فرنسا .
- تغيرات إجرائية وإدارية تتمثل في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك .
- تغيرات مالية تتمثل في سحب الودائع و هجرة الأموال مع من هاجر من المعمرين.
- تغيرات سياسية اقتصادية تمثلت في التوجهات الجديدة للجزائر نحو المبدأ الاشتراكي.⁸¹

إن من الأهداف الأساسية للجزائر في الميدان المالي هو تأميم هذا النظام البنكي الأجنبي وتأسيس نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية ومن الأسباب التي كرسست هذه الرؤيا ودعمت هذا التوجه وساهمت فيه بقدر كبير هو رفض البنوك الأجنبية القيام بتمويل عمليات الاستثمار لفائدة المؤسسات الوطنية واقتصارها إلى حد كبير على تفضيل تمويل عمليات الاستغلال للمؤسسات التي تتمتع بملاءة مالية جيدة وتمويل عمليات التجارة الخارجية، مما جعل البنك المركزي يجد نفسه في غالب الأحيان عاجزا عن التحكم في هذه البنوك وإلزامها القيام بتمويل الاقتصاد الوطني.⁸²

⁸¹ ش. القزوني مرجع سبق ذكره، ص 54

⁸² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 178

ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها النظام البنكي الجزائري إلى 6 مراحل والتي تصادف في نفس الوقت مجمل القوانين التي ساهمت في تغييرات في بنية النظام المصرفي الجزائري :⁸³

المرحلة الأولى من 1962 إلى 1966 :

سارعت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال إلى تأميم البنوك الأجنبية وضع بدلا عنه هيكل مصرفي جزائري ولكن في الحقيقة أن هذا الهيكل الذي ورثته الجزائر كان يعمل على مبدأ اللبيرالي وأرادت الجزائر إعادة توجيهه إلى النظام الاشتراكي مما خلق جو متناقض كلف الجزائر التفكير في نظام تسييري يتلاءم مع التوجهات الجديدة ونتج عن ذلك :

- 1- المصادقة على تأسيس بنك إصدار في ديسمبر 1962 إلى جانب تأسيس الخزينة العامة .
- 2- إصدار الدينار كعملة وطنية لها غطاء ذهبي يعادل غطاء الفرنك الفرنسي 18.0 غ .
- 3- تأسيس صندوق خاصة ،الصندوق الجزائري للتنمية 1963، الصندوق الوطني للاذخار والاحتياط 1964 .
- 4- تأميم المنشآت المصرفية سنة 1966 .

المرحلة الثانية 1966-1970 :

أهم ما شهدته هذه المرحلة هو إنشاء البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 بغرض سد الفراغ الناتج عن توقف البنوك الأجنبية وكانت مهمته القيام بتمويل التجارة والصناعة. إنشاء القرض الشعبي الجزائري في 19 ديسمبر 1966 واختص في ترقية وتمويل بعض النشاطات الخاصة . إنشاء البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 بغرض تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والعالم الخارجي واقتصرت مهمته على تمويل التجارة الخارجية . وتعتبر هذه المرحلة كاتنها لتحويل الهياكل المالية وجعلها جزائرية .

المرحلة الثالثة 1970-1978 :

أهم ما ميز هذه المرحلة هو تكليف البنوك بمهمة تسيير المؤسسات العمومية وهذا ما أدى إلى تغيير في الهياكل المالية ،وأصبحت البنوك مجبرة على تمويل الاستغلال للمؤسسات العمومية بالرغم من قلة المعلومات المقدمة من طرف هذه المؤسسات ،فتحولت البنوك إلى آلة لسحب النقود مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزيا وقد عرفت هذه المرحلة عدة مخططات المخطط الرباعي الأول 1970-1973 وضع للقيام بالتخطيط المالي للصندوق الجزائري للتنمية ، المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 حيث لم يمس النظام النقدي الجزائري.⁸⁴

⁸³ Le secteur bancaire Algérien, Amour benhalia, édition dahleb, 2001, p5

⁸⁴ البنوك والإصلاحات المصرفية في الجزائر ، مذكرة ليسانس تحت إشراف شريف نصر الدين ص 18

المرحلة الرابعة 1978-1982 :

شهدت هذه المرحلة إفساح المجال للخرزينة العامة في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العام، وكذا إقضاء القرض المتوسط الأجل البنكي لفائدة الاستثمارات المخططة بغض النظر عن بعض النشاطات كالنقل و الخدمات، والبنوك الأولية لم تتدخل إلا في تحريك القروض الخارجية.

إن قانون المالية ل 1982 ينظم و يعيد صياغة الحلقات التمويلية وما يميزها هو الأخذ في الاعتبار الاستثمارات الإستراتيجية من طرف الخزينة العامة على شكل مساعدة معوضة في المدى البعيد، وبالنسبة للاستثمارات الأخرى العامة فإن تدخل البنوك الأولية كان يتبع الأوامر الناتجة عن المخطط الخماسي ومعايير المردودية المالية وهذه الحالة يمكن أن تكمل من جهة بالتمويل الذاتي إذا سمح الهيكل المالي للمؤسسة العامة بذلك ومن جهة أخرى بتمويل خارجي.

وبالنسبة إلى القطاع الخاص فتدخل البنوك كان نادر واقتصر على بعض القروض الموجهة للاستثمارات ما يدفع بهذا القطاع إلى التمويل ذاتيا.

ويجب أن نبين أن المخطط الخماسي 1980-1984 لم يمس النظام النقدي الجزائري.

المرحلة الخامسة 1982-1986 :

هذه المرحلة قد ميزت إعادة هيكلة البنوك و تحضير الفقرات ذات الطابع التنظيمي أو التشريعي، إعادة هيكلة البنوك كانت تهدف إلى التركيز على اختصاص البنوك وهذا بتأسيس بنوك أخرى والتي تخصص بقطاع محدد، حيث تعمل على تخفيف العبء على بعض البنوك والتي أصبحت تحتكر بعض النشاطات الاقتصادية ووجدت نفسها أمام وضعية مالية مهمة.

وفي هذه الوضعية دفعت بالسلطات إلى تأسيس بنكين آخرين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي أخذ خصائص البنك الوطني الجزائري في ميدان التمويل الفلاحي.

تأسيس بنك التنمية المحلية وبمهمة رئيسية ربط تمويل الوحدات الاقتصادية المحلية والتي كانت من مهام القرض الشعبي الجزائري. وفي ميدان التشريعات فسجل اثنان أساسيان قد أعدا، الأول يهتم بإعادة تنظيم الشروط البنكية، والآخر يحدد القوانين العامة المتعلقة بأسلوب البنوك والقروض.⁸⁵

المرحلة السادسة ابتداء من 1988 :

أهم ما ميز هذه المرحلة هو صدور

• قوانين الإصلاحات خاصة تلك الصادرة في 12 جانفي 1988 والذي

أعطى البنك أكثر استقلالية في تعامله وتمثلت في :

- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي أي يستند إلى الربحية و المردودية وهذا بتكليف نشاطه في هذا الاتجاه.

⁸⁵ مرجع سبق ذكره ص 22، 15، 24، 23 AMMOUR BENHALIMA

- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم وسندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه كما يمكن للمؤسسات اللجوء إلى الجمهور من أجل اقتراض على المدى الطويل أو اللجوء إلى القروض الخارجية.
- على المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية .

● قانون 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض

وتمثل في :

✓ الفصل بين الدائرة النقدية والحقيقية :

- أن القرارات لم تعد تتخذ مركزيا ولكن تبعا للأهداف النقدية التي تحددها السلطات النقدية .
- استعادة البنك المركزي لدوره في تسيير السياسة لتقديية.
- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية و توحيد استعماله داخليا .
- تحريك السوق النقدية و تنشيطها وإحلال السياسة التقديية كوسيلة من وسائل الرقابة .
- وضع شروط غير تمييزية لمنح القروض .
- مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك .

✓ الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة :

- الخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملة القرض.
 - استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخبزينة.
 - الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية .
- ✓ الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض :
- إبعاد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة.

- النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية .
- توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية وإنما يتركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

✓ إنشاء سلطة نقدية وحيدة و مستقلة :

- تعدد السلطات النقدية كل واحد حسب تدخله فوزارة المالية من جهة والخبزينة من جهة والبنك المركزي من جهة ليحل محلها مجلس النقد والقرض والذي يتحكم في السياسة التقديية ويتفادى التعارض بين الأهداف

النقدية.⁸⁶

⁸⁶ تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره ص198، 197، 196، 195

3.1- البنك الوطني الجزائري :

تأسس البنك الوطني الجزائري تبعا لمرسوم 66-155 الصادر في 08 جوان 1966⁸⁷ وأسس في 13 جوان 1966 برأس مال يبلغ مليار دينار وجاء ليحل محل :

- ❖ القرض العقاري للجزائر و تونس CFAT في 3 جويلية 1966 .
- ❖ البنك الوطني للتجارة والصناعة BNCF في 1 جانفي 1968 .
- ❖ القرض الصناعي والتجاري CFC في 01 جويلية 1967 .
- ❖ بنك باريس وهولندا في 01 جوان 1968⁸⁸ .

وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة وتجدر الإشارة أن البنوك السابقة الذكر قد اندمجت في البنك الوطني الجزائري .

وكان المطلوب من البنك إضافة لواجهه كبنك تجاري دعم عملية التحول الاشتراكي في الزراعة ونظرا لتعارض الوظيفي بين المؤسسات المصرفية الزراعية تم إلغائها من طرف السلطات في 1968 وبقي هذا البنك وحده في الميدان الزراعي . وتتمثل وظائف البنك في ما يلي :

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير و المتوسط .
 - منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج .
 - في الميدان الصناعي يقرض البنك المنشآت العامة والخاصة .
 - في الميدان الاسكان يقوم البنك بخصم الاوراق التجارية في ميدان التشييد .
 - في التجارة الخارجية نسجل مساهمته في رأس مال عدد من البنوك الأجنبية .
- لقد فقد البنك الوطني الجزائري تمويله للقطاع الفلاحي في 1982 لصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية . وهذا يكون أصبح كبنك للودائع و الاستثمارات كما أنه بنك الشركات الوطنية .

جدول رقم (14) خصوصيات البنك الوطني الجزائري

السنوات	1966	1985	2000
عدد الفروع	68	110	169
عدد العاملين	746	3307	5390
عدد الحسابات المفتوحة	37300	205379	1394627

المرجع : أفاق تطبيع التسويق مرجع سبق ذكره ص 204

⁸⁷ مرجع سبق ذكره ، ص 47 AMMOUR BENHALIMA

⁸⁸ مذكرة الماجستير ، إصلاح النظام البنكي الجزائري، من اعداد مصطفى قارة أمار 2004/2003 ، ص 54

2- تسيير صفوف الانتظار في البنك الوطني الجزائري :

1.2 - تحديد الخدمات البنكية التي بتخلق صف الانتظار:

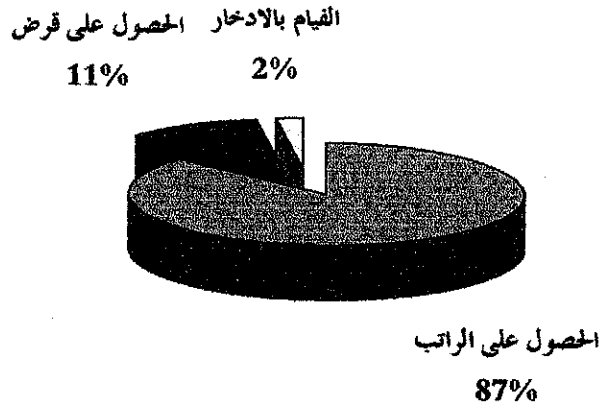
إن تحديد هذه الطلبات والتي يتم عن طريق إعداد استبيان على الشكل التالي :

ما هي الخدمات التي تحتاج إليها و التي يمكن للبنك أن يقدمها ؟

- الحصول على قرض
- الحصول على الراتب
- تحويل مبلغ من المال لشخص آخر
- تحويل عملة أجنبية
- القيام بالادخار
- شراء أسهم أو سندات

وبعد استقصاء الرأي عند الزبائن في البنك من خلال عينة قدرها 50 زبون دخلوا إلى البنك تبين ما يلي :

الشكل رقم (14): نسبة الطلب على الخدمات في البنك

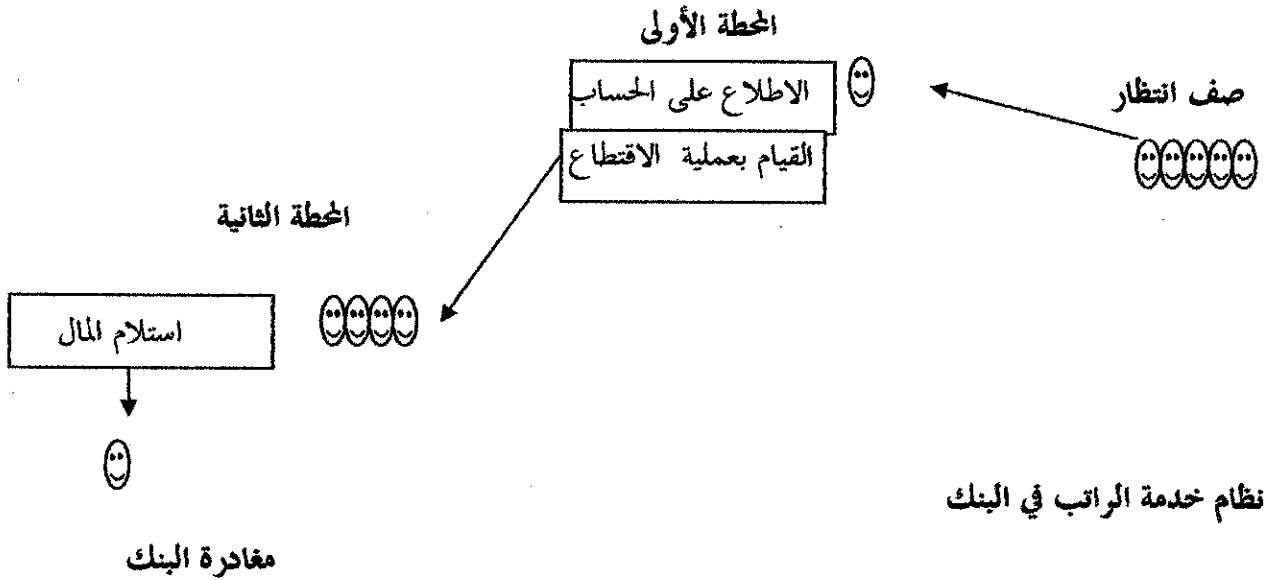


ومن هنا تبين أن الطلبات على الراتب أخذت الأغلبية في مجمل الطلبات و بهذا سنركز دراستنا على خدمة الرواتب و دراسة مجمل خواص هذه الخدمة .

2.2- وصف نظام خدمة الرواتب :

1.2.2- رسم النظام :

إن نظام خدمة الرواتب هو على الشكل التالي :



نظام خدمة الراتب في البنك

2.2.2- خصائص النظام :

إن النظام في البنك يتميز بالخصائص أو المواصفات التالية :

- صف انتظار طويل .
 - طاقة النظام محدودة لا تتعدى 20 شخص .
 - وصول الزبائن بطريقة غير منتظمة أي بطريقة عشوائية ومتقطعة.
 - خدمة الزبائن تتم بطريقة من يصل أولاً يُخدم أولاً.
 - تتم الخدمة على مرحلتين أي المرور بمحطتين للخدمة .
 - غمط خدمة الزبائن تتم بصفة متقطعة وغير منتظمة.
- بعد التعرف على مجمل مواصفات نظام الخدمة ، ننتقل إلى تحليل مشكل صف الانتظار .

3.2- تحليل صف الانتظار :

إن تحليل صف الانتظار ومعرفة أسباب الانتظار يعني تحديد متغيرين في التحليل وهما غمط الوصول وغمط الخدمة.

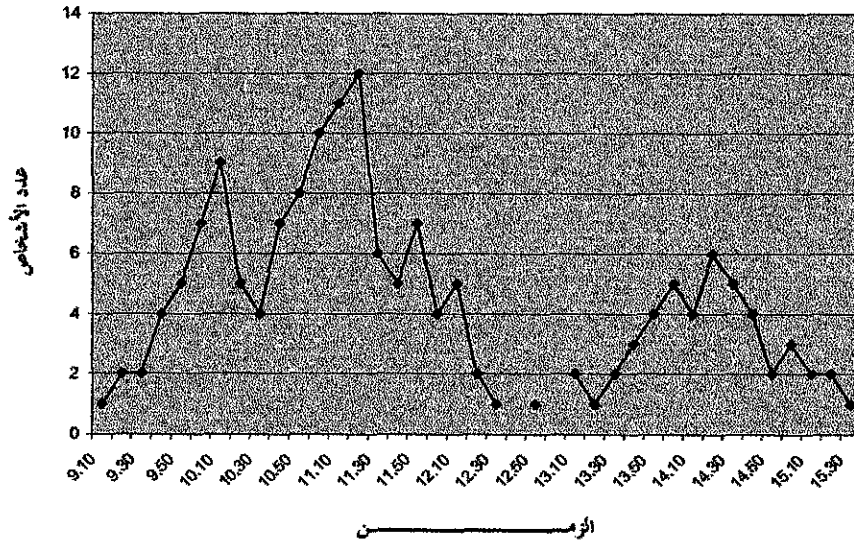
1.3.2 - غمط الوصول :

إن غمط الوصول إلى البنك بخصوص خدمة الرواتب يتم بإعداد جدول تسجل فيه تكرارات الوصول خلال فترات زمنية قدرها 10 دقائق وهذا خلال يوم كامل (نعتر اليوم الذي اخترناه عينة ممثلة وكافية للدراسة).

المدة		عدد الوصول
9.00	9.10	###
9.10	9.20	###
9.20	9.30	#####
9.30	9.40	#####
9.40	9.50	#####
9.50	10.00	#####
10.00	10.10	#####
10.10	10.20	#####
10.20	10.30	#####
10.30	10.40	#####
10.40	10.50	#####
10.50	11.00	#####
11.00	11.10	#####
11.10	11.20	####
11.20	11.30	#####
11.30	11.40	#####
11.40	11.50	#####
11.50	12.00	###
12.00	12.10	#####
12.10	12.20	####
12.20	12.30	#####
12.30	12.40	#####
12.40	12.50	####
12.50	13.00	###
13.00	13.10	###
13.10	13.20	#####
13.20	13.30	#####
13.30	13.40	###
13.40	13.50	###
13.50	14.00	###
14.00	14.10	###
14.10	14.20	####
14.20	14.30	###
14.30	14.40	##
14.40	14.50	###
14.50	15.00	##
15.00	15.10	##
15.10	15.20	#
15.20	15.30	#
المجموع		200 شخص في اليوم

الجدول رقم (15) : عدد الوصول خلال الزمن .
ومن هذا تبين أن وصول الزبائن أخذ الشكل التالي :

الشكل رقم (16): نمط الوصول



يُجد على محور الأفقي الزمن ويبدأ من بداية فتح أبواب البنك أي من 9.0 صباحا إلى 15.30 زمن إغلاق الأبواب وعلى المحور العمودي يُجد عدد الوصول مقدر بالزبائن أي عدد الأشخاص ومن الوهلة نلاحظ أن الوصول عشوائي يبدأ الوصول يتكاثف ابتداء من 9 صباحا والنصف إلى غاية 11 صباحا ثم يبدأ بالتذبذب خارج هذا المجال. وبالتالي فإن وصول الزبائن يتفق مع توزيع احتمالي، وبما أنه متقطع فإن أقرب التوزيعات الاحتمالية المتقطعة لتوزيع هذا الوصول هو التوزيع البواسوني ولكن سنختار احتمال أن يوافق التوزيع البواسوني .

خصائص هذا التوزيع هو أن التوقع هو نفسه معدل الوصول والانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لمعدل الوصول .

معدل الوصول = مجموع الزبائن / عدد الفترات

$$5 \cong \frac{200}{39} = \text{معدل الوصول في 10 دقائق أو بالطريقة التالية :}$$

$$\bar{D} = \sum (D_i \times FR_i) \div \sum FR_i$$

$$\bar{D} = 200 \div 39 = 5.12$$

معدل الوصول $\lambda = 5$

والآن سنقوم باختبار إن كان توزيع التكرارات المسجلة تتبع فعليا التوزيع البواسوني من خلال اختبار -Khi

Deux وهذا من خلال الجدول التالي :

الفروق التربيعية	التكرارات المطلقة F^*TH_i	التكرارات النظرية FTH_i	التكرارات الملاحظة FR_i	الفئات D_i
0.62	6.2	0.031	2	0
0.23	15.6	0.078	2	1
0.30	26.8	0.134	3	2
0.23	34.2	0.171	3	3
0.66	35	0.175	5	4
0.49	30	0.15	4	5
0.379	22	0.11	3	6
1.10	14	0.07	4	7
1.40	6.2	0.031	3	8
1.24	0.8	0.004	1	9
1.23	3.2	0.016	2	10
0.70	1.4	0.007	1	11
0.20	4.6	(0.02)+ 0.003	1	12
8.77		1	39	المجموع

من الجدول نجد أن مجموع الفروق التربيعية هو مساوي لـ 8.38 ويوافق درجات الحرية $11 = [(12+1) - 1 - 1]$ احتمال أن يوافق هذا التوزيع التوزيع البواسوني حسب جدول Khi-Deux هو يقارب 70% أي نسبة الخطر بـ 30%. إذن يمكننا اعتبار أن التوزيع الملاحظ يوافق التوزيع البواسوني .

2.3.2- مخط الخدمة :

إن خدمة الرواتب في البنك مقسمة إلى محطتين للخدمة :

الأولى يتم من خلالها الاطلاع على الحساب أو الرصيد ثم القيام بعملية اقتطاع المبلغ المحدد في الشيك من الرصيد. هذه العملية تأخذ زمن ثابت حسب نوع الشيك.
الثانية يتم في هذه المرحلة تسليم المال .

3.3.2- حساب معدل الخدمة :

ستقتصر دراستنا على الشيكات الخاصة بالبنك لأنها تمثل الأغلبية.

محطة الخدمة الأولى :

عملية الاقتطاع الآلية	الاطلاع على الحساب	نوع الشيك
30 ثانية	10 ثواني	شيك عادي خاص بالبنك

فالزمن الذي يقضيه الزبون في المحطة الأولى هو $40 = 30 + 10$ ثانية

3- سلوك وانتظارات الزبائن :

1.3- سلوك الزبائن :

من خلال زيارة البنك تم إعداد استبيانته تم من خلالها استفسار سلوك الزبائن فيما يخص الانتظار وهذا من خلال الاستبيان التالية :

عندما تريد طلب الخدمة هل الانتظار يزعجك ؟

كثيرا نوعا ما في حدود ما لا يزعج

أو اقترح ما تراه مناسبة :

عندما تتوجه إلى البنك :

ترفض الدخول إلى الصف إذا كان الصف طويل جدا

تدخل ثم تغادر عندما تلاحظ أن الصف لا يتناقص بسرعة

تبادل الصف

ترفض الدخول بمجرد رؤية الصف الطويل

إذا تكرر الصف عند كل طلب للخدمة هل تقوم بـ :

بتقدم شكوى إلى الإدارة

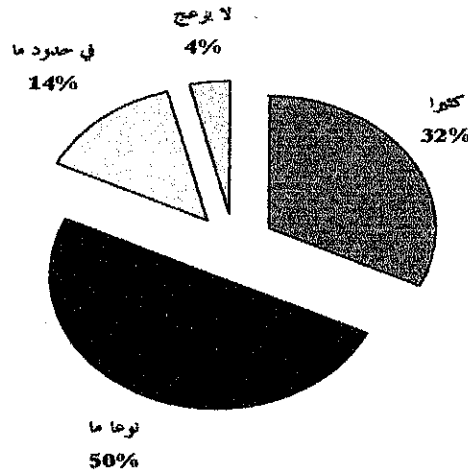
تبحث عن الفترات التي يكون فيها الصف غير طويل نوعا ما

تنوي تغيير البنك الذي تتعامل معه

تلجأ إلى بنك ليس به صف طويل

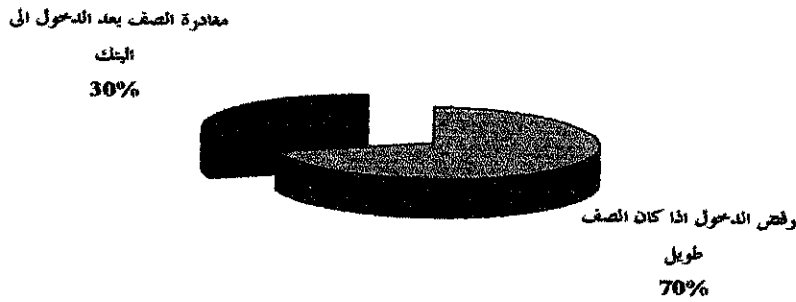
وقد تبين ما يلي :

الشكل رقم (17): درجة الانزعاج من الانتظار عند الزبائن



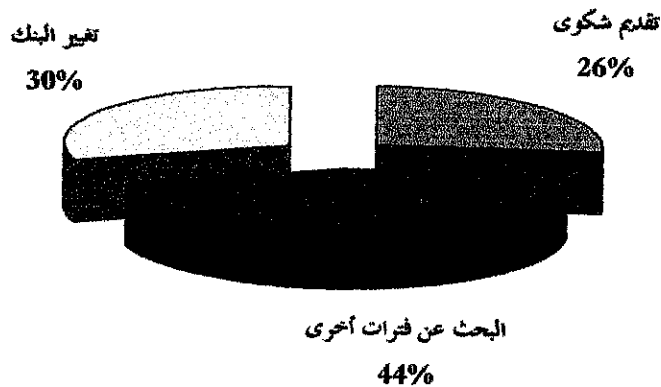
وبالتالي فإن معظم الزبائن تترجع نوعا ما من الانتظار وهناك نسبة مهمة تترجع كثيرا من هنا نستخلص أن الانتظار يزعج كثيرا إذا كان طويلا .
 أما فيما يخص رؤية الانتظار من طرف الزبائن وسلوكهم نجد :

الشكل رقم (18):سلوك الزبائن عند رؤية الانتظار



نلاحظ أن معظم الزبائن ترفض الدخول إذا كان الصف طويلا و النسبة الأقل تغادر الصف بعد ملاحظة أن الصف لا يتناقص بسرعة .
 أما بالنسبة لكيفية التجاوب مع وضعية الانتظار نجد :

الشكل رقم (19):سلوك الزبائن تجاه الانتظار



نلاحظ أن معظم الزبائن يبحثون عن فترات يكون فيها الصف قصير نوعاً ما وهذا ما يخلق نوع من التوازن في الوصول ولكن هناك نسبة معتبرة من تلجأ إلى تقديم شكوى وأخرى تلجأ إلى اتخاذ قرارات عداوية تسفر عن تغيير المؤسسة البنكية .

2.3- تطلعات (انتظارات) الزبائن :

إن تطلعات الزبائن تحدّد على مستوى جودة الخدمة المقدمة من خلال عامل الزمن والذي يتوقف على عاملين العامل الأول هو زمن الانتظار والعامل الثاني هو طول الصف .
تطلعات الزبائن بالنسبة إلى طول الصف وزمن الانتظار تم بإعداد الاستبيان التالية :

على الأكثر كم من شخص تفضل أن يكون في الصف ؟ ضع دائرة على الاختيار

شخصين 4 أشخاص 6 أشخاص 8 أشخاص 10 أشخاص 12 شخص

أو اقترح ما تراه مناسباً :

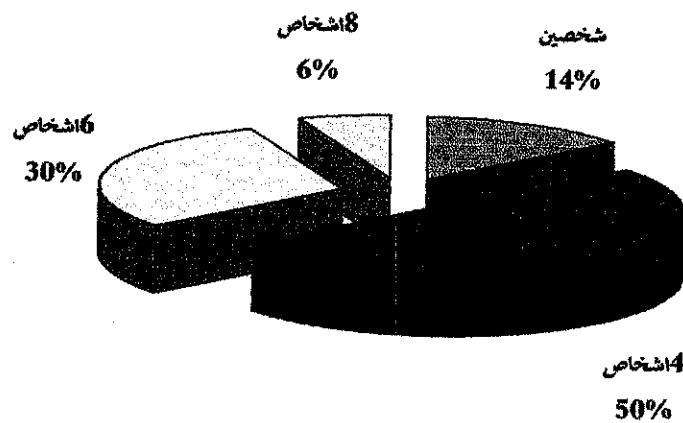
على الأكثر كم من الوقت يمكن أن تنتظر؟ (دقيقة) ضع دائرة على الاختيار

4 دقائق 8 دقائق 10 دقائق 15 دقائق 20 دقائق 25 دقائق 30 دقائق

أو اقترح ما تراه مناسباً :

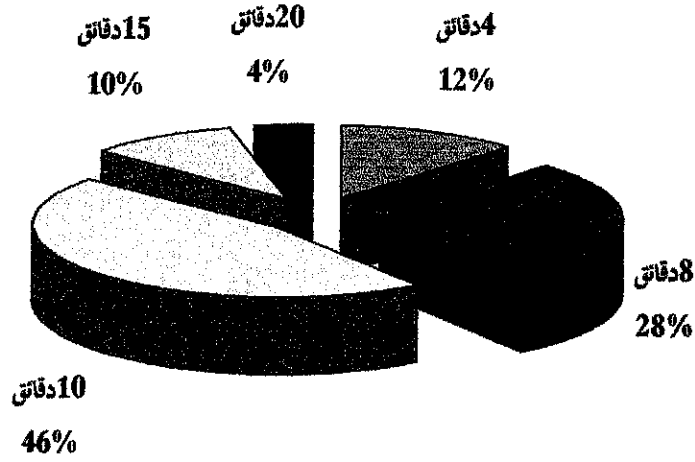
فيما يخص طول الصف تبن ما يلي :

الشكل رقم (20): طول الصف في نظر الزبائن



نلاحظ أن معظم الزبائن يفضلون أن يكون طول الصف على الأكثر لا يتعدى 4 أشخاص .
أما بالنسبة إلى زمن الانتظار تبين ما يلي :

الشكل رقم (21): زمن الانتظار في نظر الزبائن



نلاحظ أن أغلب الزبائن يفضلون البقاء في الانتظار على الأكثر 10 دقائق بينما 28% تفضل 8 دقائق .

سلوك الزبائن تجاه زمن الانتظار و طول الصف

الخصائص	زمن الانتظار	طول الصف
رضا الزبائن	>10 دقائق	>4 أشخاص
راضين نوعاً ما	>15 دقيقة	>6 أشخاص
غير راضين	[15,30] دقيقة	[6,10] أشخاص
فقدان الزبائن	<30 دقيقة	<10 أشخاص

4- خصائص النظام :

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = 5/4 = 1.25$$

حساب معدل الاستخدام ρ :

بما أن معامل الاستخدام أكبر من الواحد هذا يعني أن الصف سيتزايد بسرعة .

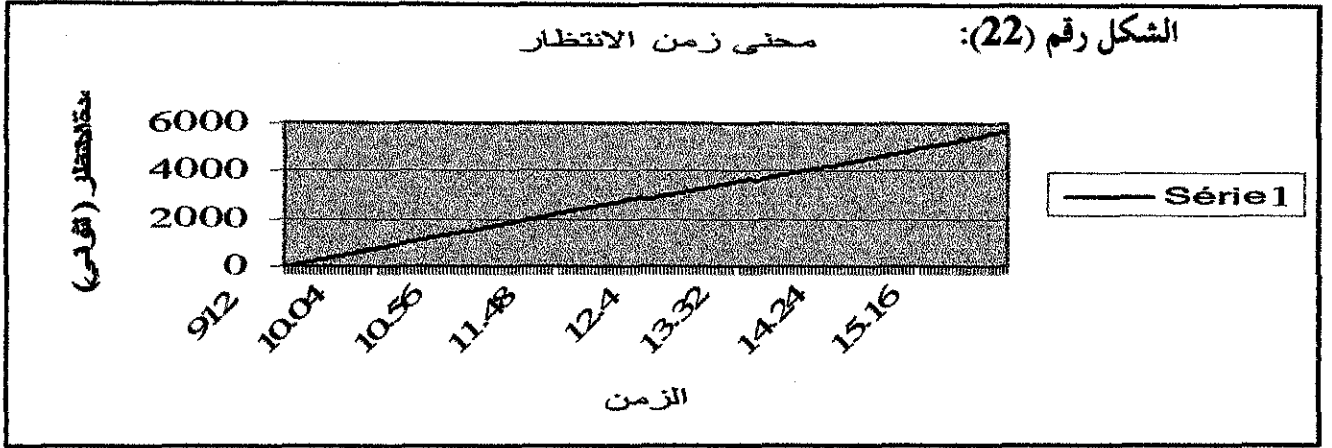
الجدول التالي يبين زمن الانتظار في الصف والنظام لكل زبون خلال الزمن، وبافتراض أن الزبائن لا يغادرون الصف أو البنك . نتحصل على ما يلي :

الزمن التوقيت	زمن الانتظار في النظام	زمن الانتظار في الصف	الزمن التوقيت	زمن الانتظار في النظام	زمن الانتظار في الصف
9	د 2 و 30 ثا	0	12.2	د 52 و 30 ثا	د 50
9.1	د 5	د 2 و 30 ثا	12.3	د 55	د 52 و 30 ثا
9.2	د 7 و 30 ثا	د 5	12.4	د 57 و 30 ثا	د 55
9.3	د 10	د 7 و 30 ثا	12.5	1 سا	د 57 و 30 ثا
9.4	د 12 و 30 ثا	د 10	13	1 سا 2 و 30 ثا	1 سا
9.5	د 15	د 12 و 30 ثا	13.1	1 سا 5	1 سا 2 و 30 ثا
10	د 17 و 30 ثا	د 15	13.2	1 سا 7 و 30 ثا	1 سا 5
10.1	د 20	د 17 و 30 ثا	13.3	1 سا 10	1 سا 7 و 30 ثا
10.2	د 22 و 30 ثا	د 20	13.4	1 سا 12 و 30 ثا	1 سا 10
10.3	د 25	د 22 و 30 ثا	13.5	1 سا 15	1 سا 12 و 30 ثا
10.4	د 27 و 30 ثا	د 25	14	1 سا 17 و 30 ثا	1 سا 15
10.5	د 30	د 27 و 30 ثا	14.1	1 سا 20	1 سا 17 و 30 ثا
11	د 32 و 30 ثا	د 30	14.2	1 سا 22 و 30 ثا	1 سا 20
11.1	د 35	د 32 و 30 ثا	14.3	1 سا 25	1 سا 22 و 30 ثا
11.2	د 37 و 30 ثا	د 35	14.4	1 سا 27 و 30 ثا	1 سا 25
11.3	د 40	د 37 و 30 ثا	14.5	1 سا 30	1 سا 27 و 30 ثا
11.4	د 42 و 30 ثا	د 40	15	1 سا 32 و 30 ثا	1 سا 30
11.5	د 45	د 42 و 30 ثا	15.1	1 سا 35	1 سا 32 و 30 ثا
12	د 47 و 30 ثا	د 45	15.2	1 سا 37 و 30 ثا	1 سا 35
12.1	د 50	د 47 و 30 ثا	15.3	1 سا 40	1 سا 37 و 30 ثا

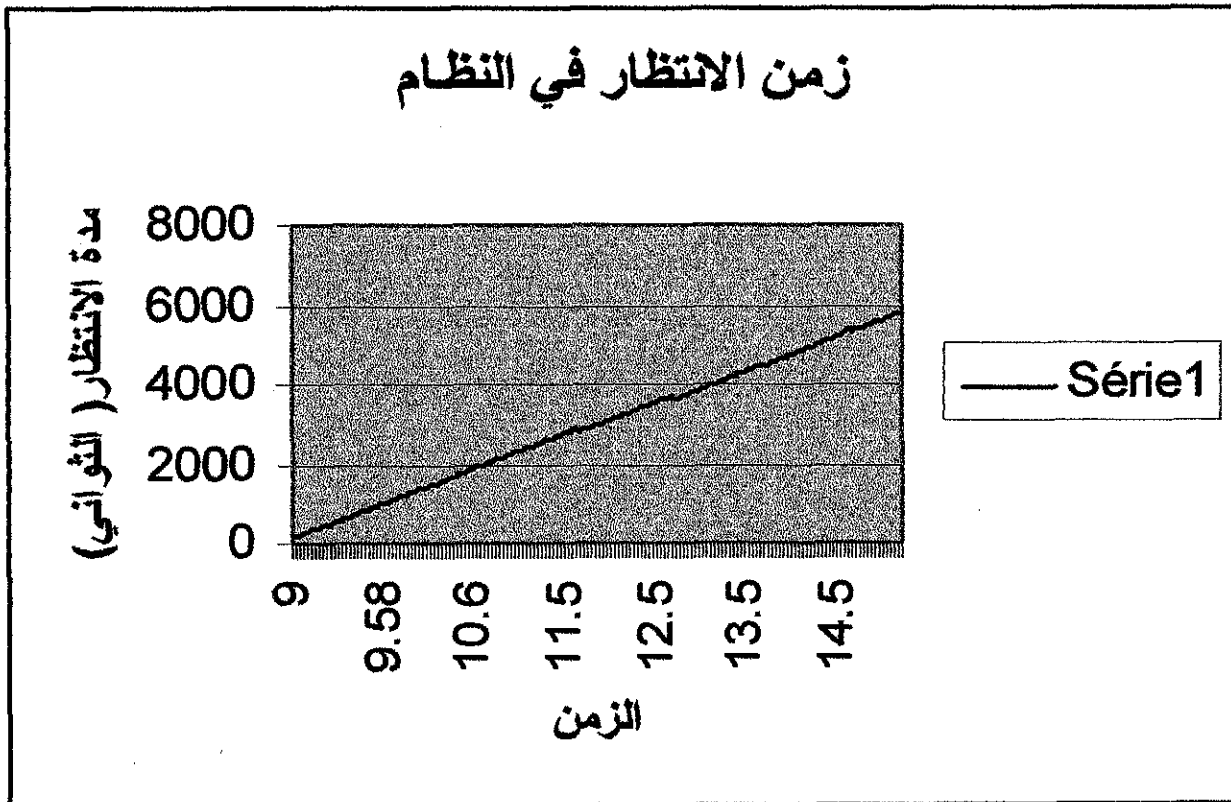
	الخصائص	
	زمن الانتظار في النظام (الدقائق)	زمن الانتظار في الصف (الدقائق)
المجموع	1950	1911
المتوسط	50 دقيقة	49 دقيقة

الجدول رقم (16): خصائص نظام الخدمة خلال الزمن

والشكل التالي يبين زمن الانتظار خلال الزمن :
 مثلا من يصل على 10 صباحا سيضطر الى الانتظار في النظام 17 دقيقة ونصف و يغادر البنك بينما سينتظر
 في الصف ربع ساعة.



الشكل رقم (23):

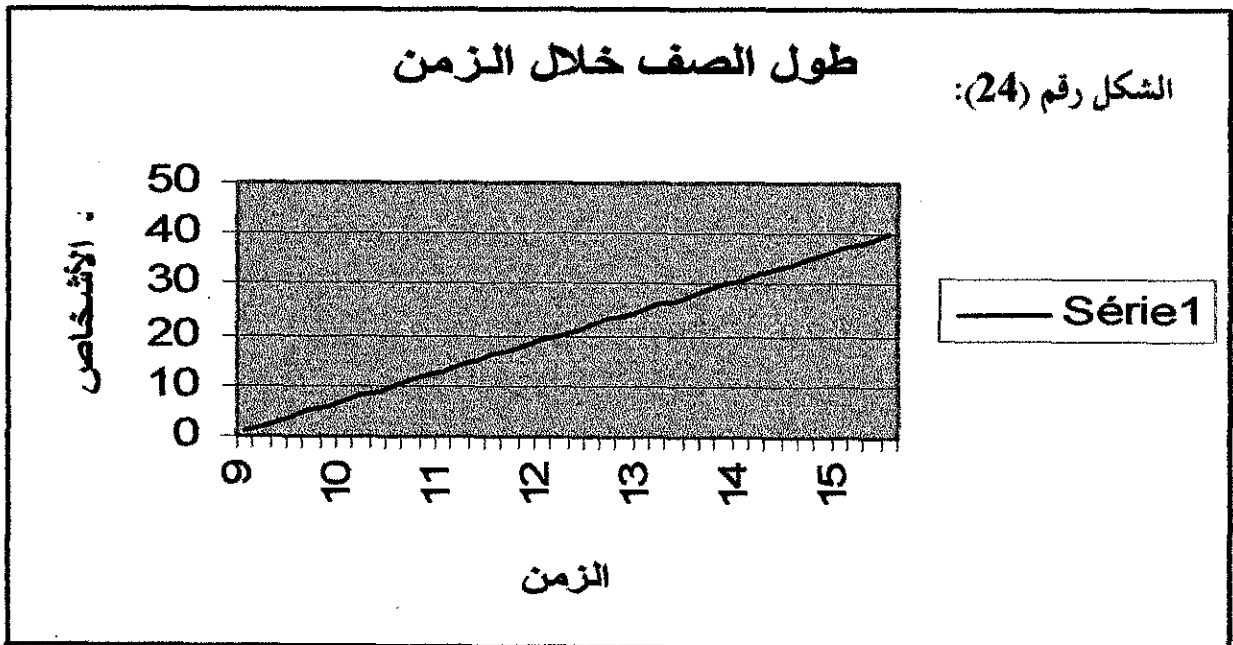


الزمن	طول الصف	الزمن	طول الصف
التوقيت	عدد الأشخاص في الصف	التوقيت	عدد الأشخاص في الصف
9	1	12.2	21
9.1	2	12.3	22
9.2	3	12.4	23
9.3	4	12.5	24
9.4	5	13	25
9.5	6	13.1	26
10	7	13.2	27
10.1	8	13.3	28
10.2	9	13.4	29
10.3	10	13.5	30
10.4	11	14	31
10.5	12	14.1	32
11	13	14.2	33
11.1	14	14.3	34
11.2	15	14.4	35
11.3	16	14.5	36
11.4	17	15	37
11.5	18	15.1	38
12	19	15.2	39
12.1	20	15.3	40
	طول الصف		
المجموع	820		
المتوسط	20		

الجدول رقم (17): طول الصف خلال الزمن

والشكل التالي يبين طول الصف خلال الزمن :

مثلا من يصل على الساعة 10 صباحا سيجد طول الصف مساويا لـ 7 أي يجد قبله 7 أشخاص.



1.4- خصائص النظام الحالي في البنك :

يمكن تلخيص النظام الحالي و أداءه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (18) : خصائص النظام في البنك

5- الحلول المقترحة :

تقريب محطة الخدمة الأولى من محطة الخدمة الثانية وهذا ما يبقى النظام على حاله ولكن زمن تراكم

الشيكات وتميرها سيكون معدوم وبالتالي الوضعية التي سيكون عليها النظام هي كالآتي :

المحطة الثانية	تمير الشيكات	تراكم الشيكات	المحطة الأولى	المحطات
30 ثانية	10 ثانية	70 ثانية	40 ثانية	المعدل
30 + 10 + 70 + 40				الزمن الذي يقضيه الزبون في الخدمة
2 دقائق و 30 ثانية				
دقيقة و 20 ثانية				

الخصائص	معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام	نسبة الوقت العاطل	متوسط الانتظار	متوسط الانتظار في النظام	طول الصف
	λ	μ	$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$		w	w_q	L_q
					$w = \frac{1}{\mu - \lambda}$	$w_q = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}$	$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$
المتوسطات	75 زبائن	10/ أشخاص	0.714	28.5%	5 دقائق	3 دقائق و 34 ثانية	0.59 شخص
		10/ دقائق	النظام مشغول بنسبة 71.4%			ثانية	أي شخص في الخدمة

الجدول رقم (19) : خصائص النظام للحل الأول

استخدام الصراف الآلي : هذه التقنية تسمح بربح الوقت المستغرق في عملية التراكم وتميرر الشيكات وكذا عملية تسليم النقود فهي نفس الحل المقترح سابقا .

المحطة الثانية	تمرير الشيكات	تراكم الشيكات	المحطة الأولى	المحطات
30 ثانية	10 ثانية	70 ثانية	40 ثانية	المعدل
2 دقائق و 30 ثانية دقيقة و 10 ثانية				الزمن الذي يقضيه الزبون في الخدمة

الخصائص	معدل الوصول λ	معدل الخدمة μ	معامل الاستخدام $\rho = \frac{\lambda}{\mu}$	نسبة الوقت العاطل	متوسط الانتظار w في النظام	متوسط الانتظار wq في الصف	طول الصف Lq
المتوسطات	5 أشخاص دقائق	8 زبائن 10/ دقائق	0.625 النظام مشغول بنسبة %62.5	37.5%	3 دقائق و 19 ثانية	دقيقتين و 8 ثواني	0.44 شخص أي شخص في الخدمة

إضافة مقدم خدمة آخر فيما يخص المحطة الأولى وبالحفاظة على نفس تركيبة النظام أي بدون تقريب محطتي الخدمة بين الاطلاع على الحساب والاقطاع و محطة تسليم المال و بالاستدلال بجدول martin نجد وقت الانتظار مساويا ل دقيقة و 10 ثواني وما يوافق نمط وصول ب 10 أشخاص كل 10 دقائق بالتالي سنحصل على :

الجدول رقم (20) : خصائص النظام للحل الثالث

الخصائص	معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام ρ	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن wq في الصف	طول الصف Lq
المتوسطات	5 أشخاص 10/ دقائق	10 زبائن 10/ دقائق	0.5 النظام مشغول بنسبة %50	%50	2 دقائق	دقيقة و10 ثواني	0.27 شخص أي شخص في الخدمة

6- خصائص الحلول المقترحة :

من خلال زيارتنا للبنك تبين أن وصول الزبائن يشهد إقبال كبير خلال الأيام التي تستحق فيها الرواتب ويقبل دون ذلك وبالتالي فدراستنا السابقة اقتصررت على الأيام العادية وفيما يلي سندرس أداء الحلول في الأيام التي يقل فيها الطلب والأيام التي يكون فيها الطلب كبير .

الخصائص	معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام ρ	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن wq في الصف	طول الصف Lq
المعدل	5 أشخاص 10/ دقائق	4 زبائن 10/ دقائق	1.25 النظام مشغول بنسبة %125	25-%	49 دقيقة 19 ثانية	47 دقيقة 44 ثانية	20 شخص

الحلول	الحل الأول	الحل الثاني	الحل الثالث
	إن إعادة تركيب توقع المكاتب له تكاليفه الخاصة	استخدام الصراف الآلي ينتج عنه : - الاستغناء عن عامل - تكلفة الآلة - الحصول على مكافئة لفائدة مقدم الخدمة	إضافة مقدم الخدمة يعني : - مكتب آخر - آلة كمبيوتر أخرى - أجر آخر
التكلفة المتوقعة	20000 دج	50000 دج	80000 دج
زمن الانتظار	دقيقتين و 8 ثواني	دقيقتين و 8 ثواني	دقيقة و 37 ثانية
الوقت العاطل	37.5 % في اليوم	37.5 % في اليوم	44.5 % في اليوم
توقع الوصول في أيام التي يكثر فيها الطلب		10 أشخاص في 10 دقائق	
توقع الوصول في أيام التي يقل فيها الطلب		3 أشخاص في 10 دقائق	

الجدول رقم (21) : خصائص الحلول المقترحة

1.6 - خصائص الحل الأول :

توقع الوصول في أيام التي يكثر فيها الطلب بالنسبة للحل الأول						
معدل الوصول	معدل الخدمة	p معامل الاستخدام	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن في النظام W	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
10 أشخاص / 10 دقائق	7 زبائن / 10 دقائق	1.42 النظام مشغول بنسبة 142 %	42-%	49 دقيقة و 52 ثانية	ساعة و 37 دقيقة	231 شخص
توقع الوصول في أيام التي يقل فيها الطلب بالنسبة للحل الأول						
معدل الوصول	معدل الخدمة	p معامل الاستخدام	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن في النظام W	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
3 أشخاص في 10 دقائق	7 زبائن / 10 دقائق	0.428 النظام مشغول بنسبة 42.8 %	57.1%	دقيقتين و 30 ثانية	دقيقة و 4 ثواني	0

الجدول رقم (22) : توقع خصائص نظام الحل الأول

خصائص الحل الثاني :

توقع الوصول في أيام التي يكثر فيها الطلب بالنسبة للحل الثاني						
معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام p	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
10 أشخاص 10 دقائق	8 زبائن 10 دقائق	1.25 النظام مشغول بنسبة 125 %	25%	49 دقيقة ثانية	48 دقيقة ثانية	37 41 شخص

توقع الوصول في أيام التي يقل فيها الطلب بالنسبة للحل الثاني						
معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام p	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
3 أشخاص في 10 دقائق	8 زبائن 10 دقائق	0.375 النظام مشغول بنسبة 37.5 %	62.5%	دقيقتين	75 ثانية	0

2.6 - خصائص الحل الثالث:

توقع الوصول في أيام التي يكثر فيها الطلب بالنسبة للحل الثالث						
معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام p	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
10 أشخاص 10 دقائق	10 زبائن 10 دقائق	1 النظام مشغول بنسبة 100 %	0%	3 دقائق 35 ثانية	2 دقائق ثانية	شخصين 34

توقع الوصول في أيام التي يقل فيها الطلب بالنسبة للحل الثالث						
معدل الوصول	معدل الخدمة	معامل الاستخدام p	نسبة الوقت العاطل	متوسط الزمن w في النظام	متوسط الزمن في الصف	طول الصف
3 أشخاص في 10 دقائق	10 زبائن 10 دقائق	0.3 مشغول بنسبة 30 %	70%	دقيقة و 25 ثانية	25 ثانية	0

الجدول رقم (23) : توقع خصائص نظام الحل الثالث

7 - اختيار الحل :

إن اختيار الحل يعتمد على عدة معايير تؤخذ في الحسبان من طرف الإدارة البنكية وهي :

- التكاليف تكون أقل ما يمكن .
- زمن الانتظار وطول الصف يكون حسب انتظارات الزبائن .
- الوقت العاطل يكون أقل ما يمكن .

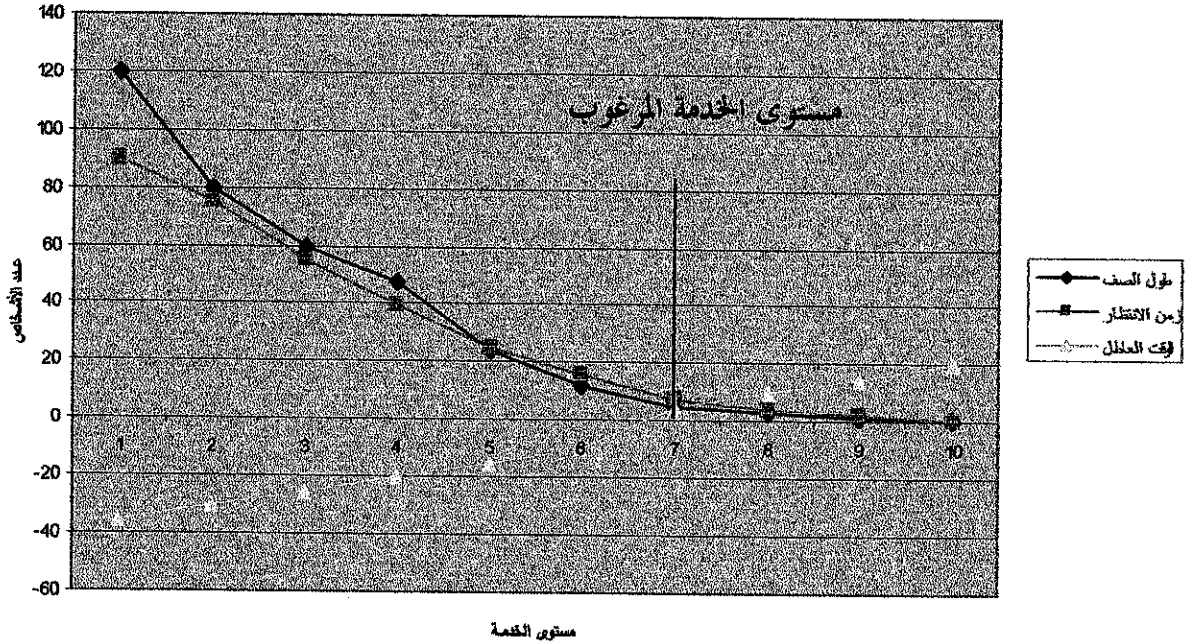
أن العلاقة بين مستوى الخدمة وهذه المعايير يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي :

مستوى الخدمة	طول الصف (أشخاص)	زمن الانتظار (دقيقة)	الوقت العاطل (دقيقة)	تكلفة الخدمة دج	تكلفة الانتظار دج	تكلفة الكلية دج
1	120	90	35 -	10000	20000	30000
2	80	75	30 -	10000	18000	28000
3	60	55	25 -	15000	16000	31000
4	48	40	20 -	15000	14000	29000
5	24	25	15 -	20000	12000	32000
6	12	16	10 -	20000	10000	30000
7	5	8	5	20000	8000	28000
8	3	4	10	25000	6000	31000
9	1	2	15	25000	4000	29000
10	0	0	20	30000	2000	32000

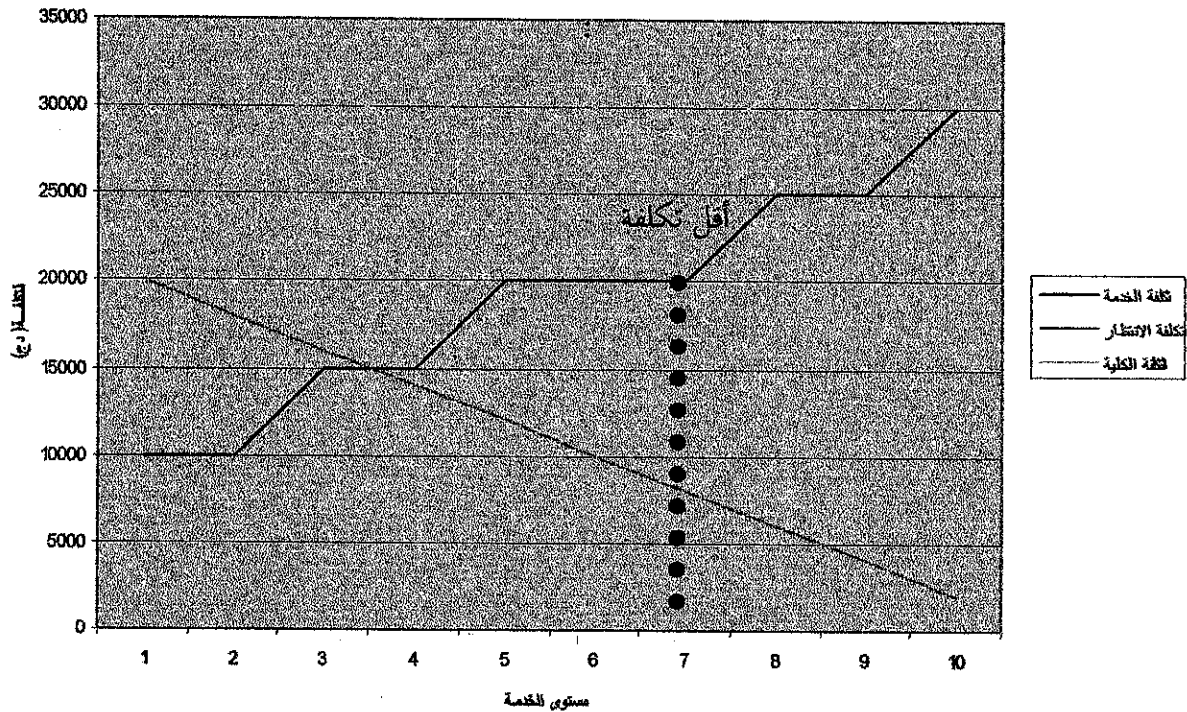
الجدول رقم (24) : خصائص النظام ومستوى الخدمة

وقد تبين ما يلي من خلال المنحنيين التاليين :

الشكل رقم (25): العلاقة بين خصائص النظام ومستوى الخدمة



الشكل رقم (26): العلاقة بين التكاليف ومستوى الخدمة



➤ **تكلفة الخدمة :** وهي التكلفة التي يتحملها البنك لقاء تقديم الخدمة وتمثل في أجور مقدمي الخدمة و اهتلاكات الآلات ...

➤ **تكلفة الانتظار :** وهي عبارة عن التكلفة التي يتحملها البنك والناجحة عن سلوك الزبائن مثلا تكلفة الانتظار يمكن أن تكون تكاليف ناجحة عن تغيير البنك من طرف الزبائن .

➤ **التكلفة الكلية :** وهي عبارة عن مجموع تكلفة الخدمة وتكلفة الانتظار.

ومن خلال المنحنيين فان الحل الأكثر خدمة لكلا الطرفين الزبائن والبنك هو ما يحقق الخصائص التالية :

- تكلفة الخدمة هي 20000 دج
وهو خاص بالحل الثالث.

خلاصة :

إن البنك الوطني الجزائري (موضوع الدراسة) يقع في وسط المدينة مما يتيح له توقع طلب كبير على الخدمات و خصوصا أن أغلب الطلبات هي تخص خدمة الرواتب أي يفضلون سحب مستحقاتهم في المكان الذي يقع بالقرب من الأماكن التجارية وهذه ميزة في صالح البنك ولكن عندما تدخل هذا البنك تتفاجأ بطول صف الانتظار مما يشعرك بالانزعاج من زمن الانتظار لتحصيل الخدمة وهذه ميزة ليست في صالح البنك أما الاتصال أو المكالمة فلا تأخذ اهتمام كبير لأن خدمة الرواتب لا تحتاج إلى حوار بين الزبون ومقدم الخدمة لتحديد مواصفات الخدمة ، فمشكلة البنك هي جودة الخدمة على مستوى عامل الزمن والذي يتمثل في زمن الانتظار وحل المشكل يعني جعل هذا الأخير أقل ولا يزعج الزبائن من خلال اقتراح حل يتمثل في إضافة مقدم خدمة أو أكثر يساهم في تقديم الخدمات في ظرف سريع .

من خلال دراستنا وتحليلنا لنظام الخدمة في البنك تبين أن مشكل الانتظار في البنك يعد خطورة على سمعة البنك المستقبلية إن لم تتخذ إجراءات من شأنها أن تحل هذا المشكل وقد اقترحنا من خلال دراستنا المتواضعة بعض الحلول التي ارتأينا أنها ستفي بالغرض من خلال الاختيار بين ثلاثة حلول . وقد خلصنا الى اختيار الحل الثالث نظرا لأنه يحقق أقل تكلفة .

إن الهدف من وضع هذا الحل هو تحقيق أداء أفضل للخدمة مقارنة مع ما ينتظره الزبائن وفي نظرنا أن الحل الثالث وبالرغم من تكلفته الكبيرة والمتمثلة في وسائل المادية والمعنوية الخاصة بالخدمة إلا أنه يقلل تكاليف الانتظار، وتعد إستراتيجية التوجه نحو الزبون من اهتمامات البنوك بالتالي تحقيق خدمة جيدة من خلال وقت انتظار أقل ستنال رضا الزبائن مما يدفعهم إلى الاستمرار في التعامل مع البنك أكثر و هذا ما سيساعده على جذب زبائن آخرين.

خاتمة

عامّة

يعود السبب في رأينا إلى عدم وجود إستراتيجية التوجه نحو الزبون في البنوك الجزائرية واقتصار اهتمامها بأصحاب طالبي القروض وأرباب الأعمال، ونست أن ارتفاع دخل طالبي خدمة الرواتب سيؤدي بهم إلى الادخار ولكن ليس في البنك الذي لم يبدي أي اهتمام بهم .

و على ما يبدو أن معظم مقدمي الخدمة يفتقرون إلى فلسفة الخدمة وان الزبون هو طرف فيها وتنتج على حسب تطلعاته وانتظاراته هذا من جهة وافتقار مسئولو الإدارة إلى الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات من جهة أخرى هذا ما انعكس سلبا على أنظمة الخدمة أولا ثم على تقديم الخدمة ثانيا .

إن تأهيل البنوك على العمل بالمواصفات الدولية وإدخال أنظمة الإعلام والاتصال على مختلف عملياتها مقترن بمدى تقبل الزبائن لهذه الخدمات الجديدة وكذا بمدى وجود معارف ومهارات في الإدارة البنكية لخلق التأقلم بين هذه الخدمات الجديدة وإمكاناتها المالية .

فالتوصيات التي نخرج بها من بحثنا المتواضع هي في رأينا كالآتي :

- الاهتمام أولا وأكثر بالزبائن .
- تكوين مختلف العاملين في البنك بالاستراتيجيات البنكية وفلسفة الخدمة البنكية .
- العمل بمختلف الأساليب الكمية والكيفية في اتخاذ القرارات .
- الاهتمام بجودة الخدمة من خلال عوامل الزمن، المكان والاتصال.
- وكاستمرار لبحثنا نقترح على الزملاء و الأساتذة الباحثين الاهتمام ب:
 - إدارة جودة الخدمات في المصارف.
 - إدارة تطلعات الزبائن في البنك.
 - إدارة نظام الخدمة في البنوك .

قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية

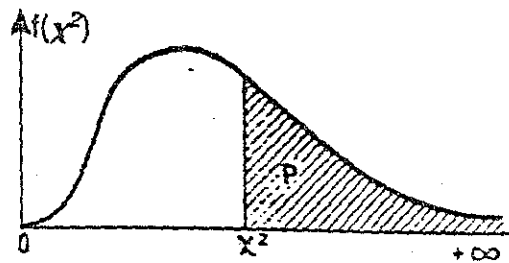
الكتب	
1	Brechignac et roubaud ;le marketing des services édition d'organisation ;1991
2	Construire une stratégie de service, chambretautb didier, édition dunod 2003
3	Stratégie de la banque Alexander kamyab samaii
4	Preitit larousse 2003
5	Interactive service marketing ,fisk Raymond;new york mhoughton mifflin company 2000
6	Le marketing des services,Beatrices Brechignag,édition d'organisation,édition d'organisation ;1998
7	Marketing et stratégie de la banque Monique, zollinger ericlamarque ;edition dunod ;1999
8	la gestion de la banque sylvie de consergues ;édition dunod ;2002
9	F.bouquerel,l'edude de marche au service des entreprise
10	La prise de décision en management,d.meranka ;paris vuibert ;1987
11	Le secteur bancaire Algérien ,Amour benhalia ,édition dahleb, 2001
12	Construire une stratégie des services, chambretautb didier, édition dunod 2003
13	la théorie des files d'attente ; Bruno Baynat ; hermes sciences Europe ;2000
14	Recherche opérationnelle et management des entreprises,Daniel Thiel, Paris,economica,1990
المجلات	
15	Revue française de marketing n° 149 1994
16	Revue française de marketing n° 144-1993
17	La revue des sciences de gestion n° 190 2001
18	Revue des sciences de gestion n°190-191

المذكرات	
19	Mémoire de magistère ,L'analyse du niveau de qualité de service ,bengana feriel, 2001

المراجع بالعربية :

الكتب	
20	التسويق من المنتج إلى المستهلك د- طارق الحاج دار ضياء للنشر 1997
21	إستراتيجية الإنتاج والعمليات، نبيل محمد مرسي، دار الجامعة الجديدة، 2002
22	إدارة الأداء ماريون أي هاتز، سلسلة لبحوث الإدارية، 1988
23	إدارة البنوك فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمان دار وائل للنشر 2000
24	إدارة الوقت ،سهيل فهد سلامة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988
25	كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،د.زهير ثابت، دار قباء 2001
26	الاقتصاد النقدي والمصرفي رشدي شبحي الدار الجامعية 1985
27	اتخاذ القرارات الإدارية ،د.نواف كنعان، الجامعة الاردنية 2000
28	إدارة المصارف، عبد الغفار حنفي، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
29	أساسيات الإدارة، د.محمد سويلم، جامعة المنصورة 1991
30	الأساليب الرياضية لاتخاذ القرارات، د.موسى حسب الرسول، جامعة آل بيت، 2000
31	بحوث العمليات ،أ.د.حسين عطا غنيم، جامعة القاهرة 1993
32	نظرية القرارات الادارية ، د.حسن علي المشرقي، دار المسيرة 1997
33	التنظيم والادارة ،د. سعيد محمد المصري، الدار الجامعية 2002
34	بحوث العمليات، أ.د.محمد سالم الصفدي ، دار وائل للنشر 1999
35	بحوث العمليات ،تحليل كمي في الإدارة، د.حسين علي المشرقي ،دار المسيرة ، 1997
36	بحوث العمليات ،أ.د.محمد عبد العال النعيمي، دار وائل للنشر 2002
37	سلسلة ملخصات شوم الاحتمالات ،ترجمة الدكتور سامح داود، دار الرائد العربي 1994
38	محاضرات في اقتصاد البنوك ، القز وني ، ديوان المطبوعات الجامعية 1992
الرسائل	
39	آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، ساهل سيدي محمد 2004 ،رسالة دكتوراه

3. TABLE DE LA LOI DE CHI-DEUX
Valeurs de χ^2 ayant la probabilité P d'être dépassées



ν	$P = 0,90$	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,0158	0,0642	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635
2	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210
3	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345
4	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277
5	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086
6	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812
7	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,662	18,475
8	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090
9	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666
10	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209
11	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	22,618	24,725
12	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	24,054	26,217
13	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	25,472	27,688
14	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,873	29,141
15	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	28,259	30,578
16	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	29,633	32,000
17	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,995	33,409
18	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	32,346	34,805
19	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	33,687	36,191
20	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	35,020	37,566
21	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	36,343	38,932
22	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	37,659	40,289
23	14,848	17,187	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	38,968	41,638
24	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	40,270	42,980
25	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	41,566	44,314
26	17,292	19,820	21,792	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	42,856	45,642
27	18,114	20,703	22,719	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	44,140	46,963
28	18,939	21,588	23,647	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	45,419	48,278
29	19,768	22,475	24,577	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	46,693	49,588
30	20,599	23,364	25,508	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	47,962	50,892

Lorsque $\nu > 30$ on peut admettre que la quantité $\sqrt{2} \chi^2 - \sqrt{2\nu - 1}$ suit la loi normale réduite.

Exemple :

Calculer la valeur de χ^2 correspondant à une probabilité $P = 0,10$ de dépassement lorsque $\nu = 41$. À l'aide de la table 1, on calcule, pour $P = 0,10$, $x = 1,2816$.

$$D'où : \chi^2 = \frac{[x + \sqrt{2\nu - 1}]^2}{2} = \frac{1}{2} [1,2816 + \sqrt{82 - 1}]^2 = \frac{1}{2} (10,2816)^2 = 52,85$$