الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد – ملحقة مغنية-

قسم العلوم التجارية

تخصص : اقتصاد مالي و نقدي

جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

دراسة حالة بنك BDL و BNA

وكالة مغنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد مالي و نقدي

من إعداد الطالبتين:

* عيساوية ايمان

*معموري هناء

تحت إشراف:

د.بن عزة محمد

لجنة المناقشة :

أ. بن لباد محمد	ملحقة مغنية تلمسان	رئيسا
د. بن عزة محمد	ملحقة مغنية تلمسان	مشرفا
أ. بن شعيب فاطمة	ملحقة مغنية تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية : 2015-2016

شكر وتقدير

﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الحمد لله ربه العالمين.. حمدًا لشُكره أداءً.. ولحقه قضاءً.. ولِحُبه رجاءً..
ولفضله نماءً.. ولثوابه عطاءً.

اللّهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.
وصلّ اللّهم وسلّم وبارك على حبيبنا ونبيّنا محمّد.. صاحب الكتاب الأبقى.. والقلب الأتقى.. والثوب الأنقى.. خير من صلّى ولبّى.. وأفضل من طاف وسعى.. وأعظم من سبح ربهُ الأعلى، وعلى آله وصحبه الطيّبين الطّاهرين والتّابعين لهم بالإحسان إلى يوم الدّين.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظّم عقد شكر وتقدير لأستاذنا الفاضل والتي منّت علينا لتوجيهنا والإشراف على هذا العمل المتواضع د. بن عزة محمد

وبكلّ عبارات الشّكر وما تحتويه من معاني وبكلّ أوجه التّقدير وسمات الاحترام، نشكر كلّ أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التّسيير بجامعة أبي بكر بلقايد.

ولا يفوتنا أن نتوجّه بجزيل الشّكر والثّناء للأساتذة المدرّسين والخبراء والمؤلّفين للكتب التي اعتمدناها لإنجاز هذه الدّراسة

لهم منّا جميعا وافر الشّكر وعظيم الامتنان.

الفهرس

المقدمة العامة .

الفصل الأول: مقاربة نظرية حول جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية

مقدمة الفصل 2

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الخدمات المصرفية 3

1. ***مفهوم الخدمات وخصائصها و أهميتها و أنواعها*** 3
2. تعريف الخدمات المصرفية 6
3. خصائص الخدمات المصرفية و أنواعها 8
4. دورة حياة الخدمة المصرفية و العوامل المؤثرة في تسويقها 9

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية.....18

1. مفهوم جودة الخدمة المصرفية و أهميتها 18
2. مستويات الجودة و طرق قياسها ... .21
3. أبعاد بجودة الخدمة المصرفية 23
4. فجوة جودة الخدمة البنكية..... 26

المبحث الثالث مفاهيم عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية 28

1. مفهوم التنافسية ، تصنيفها و مجالاتها 28
2. استراتيجيات التنافسية و مؤشراتها 32
3. مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها و أنواعها 36
4. الكشف عن الميزة التنافسية و كيفية بنائها 39

خاتمة الفصل 42

الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية وسبل تعزيز الميزة التنافسية

مقدمة الفصل 44

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة و أبعادها 45

1. إدارة الجودة الشاملة 45
2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة 55
3. علاقة إدارة الجودة الشاملة وiso9000 68

المبحث الثاني : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية 73

1. متطلبات تنافس البنك ضمن مدخل الجودة الشاملة و تطوير القدرة التنافسية ..73
2. معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية 77
3. إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية 78
4. إدارة الجودة الشاملة و المرتكزات التنافسية 79
المبحث الثالث :رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المدركة 85
1. مفهوم مستويات توقعات الزبون ... .85
2. محددات توقعات الزبون للخدمة..... 86
3. العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة..... 88
4. مفهوم رضا العميل وولائه 90
خلاصة الفصل.....95
الفصل الثالث : دراسة الحالة لبنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية- وكالة مغنية-.....97
النتائج و التوصيات.....
الخاتمة العامة .....
المراجع.....
قائمة الأشكال و الجداول.....
الملاحق.....

مقدمة عامة

يمثل القطاع المصرفي أهم القطاعات المالية والاقتصادية محليا وعالميا حيث يمثل شريان الحياة الاقتصادية لكل دولة،وتشهد الإدارة المصرفية في الوقت الراهن عصرا سمته التجديد والبحث عن المزيد من الإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد العالم في القرن الحالي تطورات وتغيرات سريعة في كافة المجالات. ولقد أفرزت هذه المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي وظاهرة عولمة الاقتصادية وعولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية، وازدياد حدة المنافسة بسبب التطور التكنولوجي السريع لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثار السلبية و الاستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء احد أبرز انشغالات البنوك.

وفي خضم هذه الظروف والتغيرات بالإضافة إلى تشابه الخدمات المصرفية وبلوغ أغلبها مرحلة النضج، ازدادت معرفة الزبون واطلاعه بالخدمات التي تقدمها المصارف العالمية ووعيه بالخدمات التي يجب أن تقدمها المصارف المحلية ليبقى عميلا لديها وكذلك كيفية حصوله على الخدمات ومدى تعاون وسرعة المصرف بتقديمها وعليه أصبح هذا الأخير يولي اهتماما أكبر للطريقة التي يعامل بها زبائنه وقد أدى ذلك إلى بروز دور جودة الخدمة المصرفية كنتيجة حتمية لبقاء واستمرار تعامل الزبائن مع هذه البنوك.

جميع هذه التحديات جعلت إدارة البنوك تسعى إلى تغيير نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، ومواكبة مايتطلبه العصر الحالي من تطور وذلك باعتماد مفاهيم إدارية حديثة حيث تبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية والأداء الكفء لما تقدمه من خدمات

سعيا للبقاء و الاستمرار في عالم المنافسة حيث أن إيجاد مقياس يمكن من خلاله جعل جودة الخدمات المصرفية قابلة للفهم أحد أهم مشكلات الإدارة التنفيذية للمصرف.

ورغم ما قامت به الجزائر من إصلاحات عديدة على نظامها البنكي من أجل تحسين وتطوير أساليب وإجراءات تقديم الخدمة البنكية. ومن تحقيق رضا وولاء وثقة العملاء إلا أن هناك من يرى أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يعد المدخل الأكثر أهمية لنجاح البنوك وتطوير قدراتها التنافسية ومن ثم نجاحها وبقائها في السوق.

و في هذا البحث سوف نتطرق في الفصل الاول الى مفاهيم الجودة و الخدمات المصرفية و التنافسية و الميزة التنافسية اما بنسبة للفصل الثاني تحدثنا عن ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية و نموذج الخدمة المصرفية.

ولاستكمال دراستنا هذه لابد من دراسة تطبيقية على مستوى البنوك، ولهذا الغرض كانتالدراسة ميدانية في بنكين يعدان من أهم البنوك التجارية العمومية في نظامنا المصرفي أولهما بنك التنمية المحلية BDL البنك الوطني الجزائري BNA. اللذان يعتبران من أهم ما أنتجته الإصلاحات المصرفية حيث قمنا بتوزيع استبيان على العملاء لمعرفة رايهم في الخدمات المقمة من طرف البنك ثم قمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها لمعرفة درجة كفاءة كل بنك و المقارنة بينهما .

الإشكالية:

إن قياس وتقديم جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه من وجهة نظرهم بهدف تحقيق نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تطويرها وتحسينها وفق رغبات واحتياجات العملاء بل ومقابلة توقعاتهم هو الضمان الرئيسي للبنك لكسب رضا عملائه وزيادة ولائهم.

وبناءا على ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي أبعاد جودة الخدمات المصرفية؟ وهل يمكن أن تكون جودة الخدمات أداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية؟
- ✓ ماهي أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ما هي أهمية جودة الخدمات في جذب العملاء والمحافظة عليهم؟
- ✓ ما مدى تحقيق بنك BDL وبنك BNA لهدف المحافظة على العملاء و الزبائن وجذبهم؟
- ✓ ماهي العلاقة بين جودة الخدمات البنكية والمسيرة التنافسية في BDL و BNA؟

الفرضيات:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات نحدد الفرضيات التالية:

- ✓ **إن جودة الخدمات المصرفية لها دور كبير في خلق ميزة تنافسية و تحسين مستو اداء البنوك**
- ✓ **يعتبر العميل كمؤشر فعال لتقييم أداء الخدمة المصرفية فرضاه عنها يعني جودتها.**
- ✓ **كلما زادت جودة الخدمات المصرفية زاد ولاء ورضا العملاء.**
- ✓ **توجد عدة مداخل لتطوير القدرات التنافسية للبنوك كالجودة و التكاليف**
- ✓ **من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية تزويدها بتجهيزات وأنظمة تكنولوجية متطورة.**
- ✓ **يعد رضا العملاء وولاءهم والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم من أهم أولويات موظفي BDL و BNA .**

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في توضيح عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد و المنافسة الحرة، كما أنها تكتسي اهمية كونها من ألأبحاث التي تبحث في علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبائن للبنوك التجارية حيث أنه:
- يساهم في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة إدارات البنوك التجارية على تقييم زبائنهم لمستوى جودة ما يقدم لهم من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عن خدمات تلك البنوك.
- ضرورة تحليل المهارات اللازمة المعتمدة في تقديم الخدمة بصورة متميزة للعملاء من أجل تحقيق رضاهم، الذي له دور كبير على ربحية المصارف.
- حاجة المصارف إلى مقاييس عملية لقياس جودة الخدمات المصرفية وهذا من أجل تحسين وزيادة خدماتها للحفاظ على مكانتها بالنسبة لعملائها وجذب زبائن جدد.
- إن معرفة مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن سيساعد إدارات البنوك على فهم ومحاولة تصنيف الزبائن حسب هذه المعايير، واستعمالها لتعزيز ولاءهم، والعمل على كسب ميزة تنافسية من خلال تحسين خدماتها.
- أهمية جودة الخدمات في تحقيق البنوك لأهدافها في البقاء و النمو والتي تتحقق فقط عندما تولي إدارة البنوك اهتمامها للتعرف على حاجات ورغبات عملائها و العمل على تلبيتها.
- حرص البنوك على استمرارية تعاملها مع زبائنها، وعدم تحولهم للتعامل مع بنوك منافسة من خلال الاستمرار في قياس جودة الخدمات المقدمة للزبائن من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إضافة على الإجابة على الإشكالية المطروحة إلى:

- تحليل ودراسة أثر جودة الخدمة المصرفية وأبعادها على ولاء الزبائن للبنوك
- تحليل مستوى كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية في البنوك و التعرف على أي بعد من هذه الابتعاد هو الأكثر تأثير على ولاء الزبائن للبنوك
- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارات المصارف في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية وتحديد أهم العوامل التي يوليها العملاء أهمية بنسبة عالية خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.
- اختبار العلاقة القائمة بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن
- إيجاد حلقة الوصل و الارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و الميزة التنافسية
- التعرف على مدى تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة ومحاولة إيجاد حلول واقتراحات التي تساعد على تطوير هذه الجودة في المؤسسات المصرفية.

حدود الدراسة:

يقتصر البحث على تحسين جودة الخدمات المصرفية و تعزيز الميزة التنافسية من خلال الأبعاد التالية:

البعد الموضوعي: يكمن في قدرة البنوك على استخدام مختلف معايير الجودة من اجل الارتقاء إلى مستوى افضل ومرموق الذي بدوره إلى إرضاء الزبائن وبالتالي تحقيق مركز تنافسي جيد ومن تم نجاحها وازدهارها.

البعد المكاني: يقتصر مكان البحث على منطقة الغرب بالضبط ولاية – تلمسان– وتحديدا مدينة —مغنية–

البعد البشري: يتضمن هذا البحث العناصر البشرية التالية:

❖ موظفي البنك

❖ الزبائن الذين يطمحون في الحصول على خدمة بنكية مميزة ذات جودة عالية

❖ مدراء البنوك

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة لاختيار هذا الموضوع ومن أبرزها:

- الدور الكبير و المتزايد للخدمات البنكية في تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة رفاهية المجتمع.
- يعتبر هذا الموضوع حديث نسبيا وجذب اهتمام العديد من الباحثين
- عدم اهتمام أغلب البنوك الجزائرية برغبات عملائها وزبائنها
- فشل الكثير من المؤسسات المصرفية ف تقديم خدماتها بشكل ملائم
- عدم معرفة و إدراك البنوك لمختلق التغيرات العالمية التي ساهمت في زيادة المنافسة

خطوات الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والتحكم فيه اعتمدنا على خطة تنقسم إلى ثلاث فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

فقد خصصنا الفصل الأول لمقاربة نظرية حول جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية وتطرقنا فيه للمفاهيم الخدمات المصرفية وجودتها ، والميزة التنافسية أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان "جودة الخدمات المصرفية وسبل تعزيز الميزة التنافسية" وفي هذا الفصل قمنا بإبراز الجودة كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية، وذكرنا أبعادها كما سوف نتطرق إلى رضا العملاء وسبل تطوير القدرة التنافسية ؛ أما الفصل الثالث وهو تطبيقي وسنذكر فيه مكانة الخدمة المصرفية في السوق الجزائرية ، وكل من طبيعة المؤسسة المصرفية محل الدراسة .

منهجية الدراسة:

وحتى نجيب على الإشكالية التي طرحناها، سوف نقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات، الدراسات السابقة، الانترنت والمقالات التي تناولت موضوع البحث. أما الجانب التطبيقي فسوف نعتمد على المنهج الإحصائي في تحليل آراء عملاء بنك BDL وBNA فيما يقدم لهم من خدمات للوصول إلى استنتاجات واقتراحات تساهم في تطوير وتحسين الخدمة المصرفية وذلك من خلال استمارة توزع على عملاء كل من البنكين.

الدراسات السابقة :

دراسة فارس محمود أبو معمر(2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة وذلك باستخدام نموذجي جودة الخدمة وأداء الخدمة (مع أو بدون ترجيح) وقد أظهرت النتائج أن مقياس أداء الخدمة غير المرجح هو أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمات وتفسير التباين فيها.

دراسة(UPPAL AND KAUR , 2008)

هدفت إلى مقارنة خدمة الزبائن فيما يتعلق بالوطن المستغرق لإتمام صفقة لكل من البنوك في القطاع العام و الخاص و البنوك الأجنبية وقد خلصت الدراسة إلى أنه و في ظل البيئة التنافسية الراهنة و التكنولوجية ومع تشابه الخدمات أصبحت السرعة في تقديم الخدمةهي ما يميز بنك على آخر.

دراسةSANJAY K. JAIN AND GARINA GUPTA (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات التي تقدمها المطاعم الهندية للوجبات السريعة في مدينة دلهي وذلك من خلال إجراء مقارنة تقييمية فيما يخص صدق وثبات كل مقياس وقدرته على تفسير التباين في جودة الخدمة

دراسةوفاءناصرالمبيريك(2002):

هدفتهذهالدراسةإلىقياسجودةالخدماتالمصرفيةالنسائيةفيالمملكةالعربيةالسعودية،وذلكلمعرفةآراءوت وجهاتالعميلاتنحوهذهالخدمات،ولقداستخدمتالباحثةلهذاالغرضمقياسأداءالخدمةبأبعادهاالخمس ةالمتمثلةفي :

(الملموسية،الاعتمادية،الاستجابة،الأمانوالتعاطف)بينتالنتائجعنوجودعلاقةارتباططردية بينأربعةمن أبعادهذاالمقياسلمستوىالجودةالكليةللخدمة،وأخفقالمقياسفيإظهارعلاقةذاتدلالةإحصائيةللأمانعلى الجودةالكليةللخدمةالمصرفية.

دراسة(Bahia, Nantel)

وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس صالحوموثوقبهلقياسالجودةالمدركةللخدماتالمصرفيةوهي دارسةاقترحتمقياسبديلالقياسجودةالخدمةفيالقطاعالمصرفي،وتعتبرمنبينالدارساتالتيأخذتبعينالاعتبا رخصوصيةهذاالقطاع .ويتكونهذاالمقياسالمقترحمن 6 أبعادوالمتمثلةفي :

الفعاليةوالأمان،الوصوللللخدمة،السعر،الدليلالمادي،الاعتمادية،وحزمةالخدمة.

أما دراسة PETRIDOU AND AL 2007:

فقد تناولت تقييم

ومقارنةمستوىجودةالخدمةالمصرفيةالمقدمةفيكلمنبلغارياواليونان،وتحديدأبعادالجودةفكلتاالبلدين . وقدتم استخدام مقياسجودة BSQ لقياسالخدمةالمقدمةمنالبنوكوالتيتشملالأبعادالستسالفة الذكر في دراسةNantelو Bahiaوقدأعتبرأناستعمال هذاالمقياسبمثابةنقطةقوةنتيجة كونها أداةبحثمصممةخصيصا

القطاعالبنوكبالإضافةإلىالميزةالأساسيةالتييتمتعبهاوالتيتتمثلفيصلاحيةمحتواهكونهيتضمنجميععناصر المزيجالتسويقي .

وقدبينتنتائجهذهالدراسةأنالزبائنفياليونانيدركونأنالخدمةالمتلقاةمنالبنوكذاتجودةعالية،وكانإدراكهملجودةأعلىمقارنةبإدراكالزبائنفيبلغاريا،بالإضافةإلىوجوداختلافاتبينالبلديتحولالأهميةالنسبيةلأبعاد جودةالخدمةالمقدمةفيالمصارف.

دراسة عبد الرزاق حميدي

وكان الهدف منها إبراز شمولية التسويق وإمكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع و المنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات و الأفكار و الأماكن ومن النتائج أن مفهوم التسويق يعد مفهوما جديدا بالنسبة للبنوك وأن البنوك الجزائرية بعيدة عن المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة وأنه لابد من إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل بنك تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء ووضع حد للعلاقات الجافة معهم.

دراستهم.أ.الفوزان2005

هدفتهذهالدراسةإلىقياسجودةالخدمةالمصرفيةفيأحدالبنوكالسعوديةوذلكباستخدامنموذج جودةالخدمة،حيثاعتمدالباحثستةأبعادلجودةالخدمةالمصرفيةوهي :

الاعتمادية،الاستجابة،الأمان،التعاطف،الجوانبالملموسة،والوصولإلىالخدمة.ولقدأظهرتنتائجالدراسةوجودفجوةفيأبعادالجودةالستة،حيثكانتتوقعاتالعملاءتفوقإدراكاتهم،كمابينتالنتائجأنعنصرالأماناحتلقائمةاهتماماتالعملاءبينمااحتلتالجوانبالملموسةالترتيبالأخير.

دراسة بريش عبد القادر:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص وأبعاد جودة الخدمات المصرفية وابراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، كما سعت إلى لفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية منأجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم.

مقدمة الفصل

لطالما كانت و لازالت جودة الخدمة محور اهتمام المؤسسات البنكية ، فهي تعتبر ثمن الدخول و النجاح في السوق البنكي المعاصر، حيث لا يوجد أدنى شك في أن عملية تقديم الخدمة البنكية بدرجة عالية و متسقة من الجودة أمر بالغ الأهمية للبنوك بشكل خاص ، فهي تمكنها من تحقيق الربح واكتساب الميزة التنافسية و الحفاظ على استمراريتها في دنيا الأعمال، خاصة و أن الخدمات البنكية تعرف بالنمطية بشكل عام فالبنوك تتشابه في أصناف الخدمات التي تقدمها، لذالك تظهر حاجة إدارة البنوك إلى بلورة اتجاهات و مفاهيم جديدة لتطوير خدماتها خاصة في عالم تتعاقب فيه التطورات و تتزايد فيه احتياجات العملاء، فلم يعد نجاح البنوك قائما فقط على قدرتها على تقديم خدمات بنكية تتصف بأبعاد صارت بديهية و مألوفة لدى العملاء ، بل أصبح من الضروري تدعيم هذه الجودة و تعزيزها من خلال اعتماد جوانب مرافقة و مكملة لها، فمن أساليب التميز الحديثة في القطاع الخدمات نجد أن تركيز بعض إدارات البنوك على بناء و تشكل علاقات مع العملاء، نظرا لما تحققه هذه الأخيرة من تميز للبنك و خدماته إضافة إلى تدعيم هذه الجودة من خلال تحقيق منافع مالية للعميل الذي يعد مصدر ربحية البنك و نجاحه.

لذالك سنستعرض في هذا الفصل ماهية الخدمة البنكية و خصائصها و جودة الخدمة البنكية و أبعادها ومستوياتها، كما نشير إلى مفهوم التنافسية والميزة التنافسية وأهميتها دون أن نهمل كيفية الكشف عن هذه الأخيرة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات المصرفية

لقد تطورت الخدمة وأصبحت أكثر حضورا في المجال الاقتصادي سواء على مستوى القطاع الصناعي أو الخدماتي. والخدمة هي نشاط معروض للتبادل مثل السلعة ولكن غير ملموس، وتتنوع الخدمات وتتطور باستمرار، وتقوم الخدمة المصرفية بدورتها منذ بداية الطلب عليها وتقديمها إلى انحدارها وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث

المطلب الأول : مفهوم الخدمات وخصائصها و أهميتها وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

لقد تعددت وتنوعت التعاريف إلى تناولت موضوع الخدمة وسنحاول عرض أهم ما توفر منها :

عرفت الخدمات من الناحية التسويقية على أنها " نشاط يرافقه عدد من العناصر الغير ملموسة والتي تتضمن بعض التفاعلات مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الاستهلاك) وليس النتيجة لانتقالها للمالك كما أنها منتج غير ملموس تقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي ولا ينبع عن تلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس [1]

كما يعرفها koler et Arms Arog : بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل الملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي [2]

أما Binter فقال ببساطة " أن الخدمات عن أفعال ، عمليات ، إنجازات أو أعمال ..... [3]

[1] تسيير العجارمة التسويق المصرفي دار المكتبة حامد ، عمان ، الأردن ط 1 2005 ص5

[2] فروحات ليلي :جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية " مذكرة ماستر (2011-2012) جامعة قاصدي مرباح ورقة ص52

[3] سميلي اكرام ، منصوري خديجة : جودة الخدمات المصرفية كأداء لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك 2013-2014 ص5

الفرع الثاني: خصائص الخدمة [1]

وإن الخدمة تختلف عن السلعة في خصائصها من أهمها :

أ. اللاملموسة (ليس لها وجود مادي Physical existence Intangibility)

ب . التلازمية Inseparability (درجة الإرتباط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها)

ج . عدم تجانس الخدمة Variability or heteerogeneinty : من الصعوبة افتراض أن مخرجات المنظمات الخدمة للمستهلك تتمبنفس المستوى والنوعية لأن جودة تعتمد إلى حد خبير على مقدمها والظروف والمرافق، فالخدمة المقدمة لنفس الشخص منتج الخدمة تختلف من وقت لآخر كما أمها تختلف من شخص لآخر وأيضا تتأثربأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت

د . عدم قابلية الخدمة للتخزين : فالخدمة لا يمكن تخزينها وما ينجز منها سوق يضيع إذا لم يتم استهلاكه واستخدامه فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة

هـ . عدم تملك الخدمة : بما أنها غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يتملكها وهو أما بسبب مشكلة لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملك.

الفرع الثالث:أهمية الخدمات

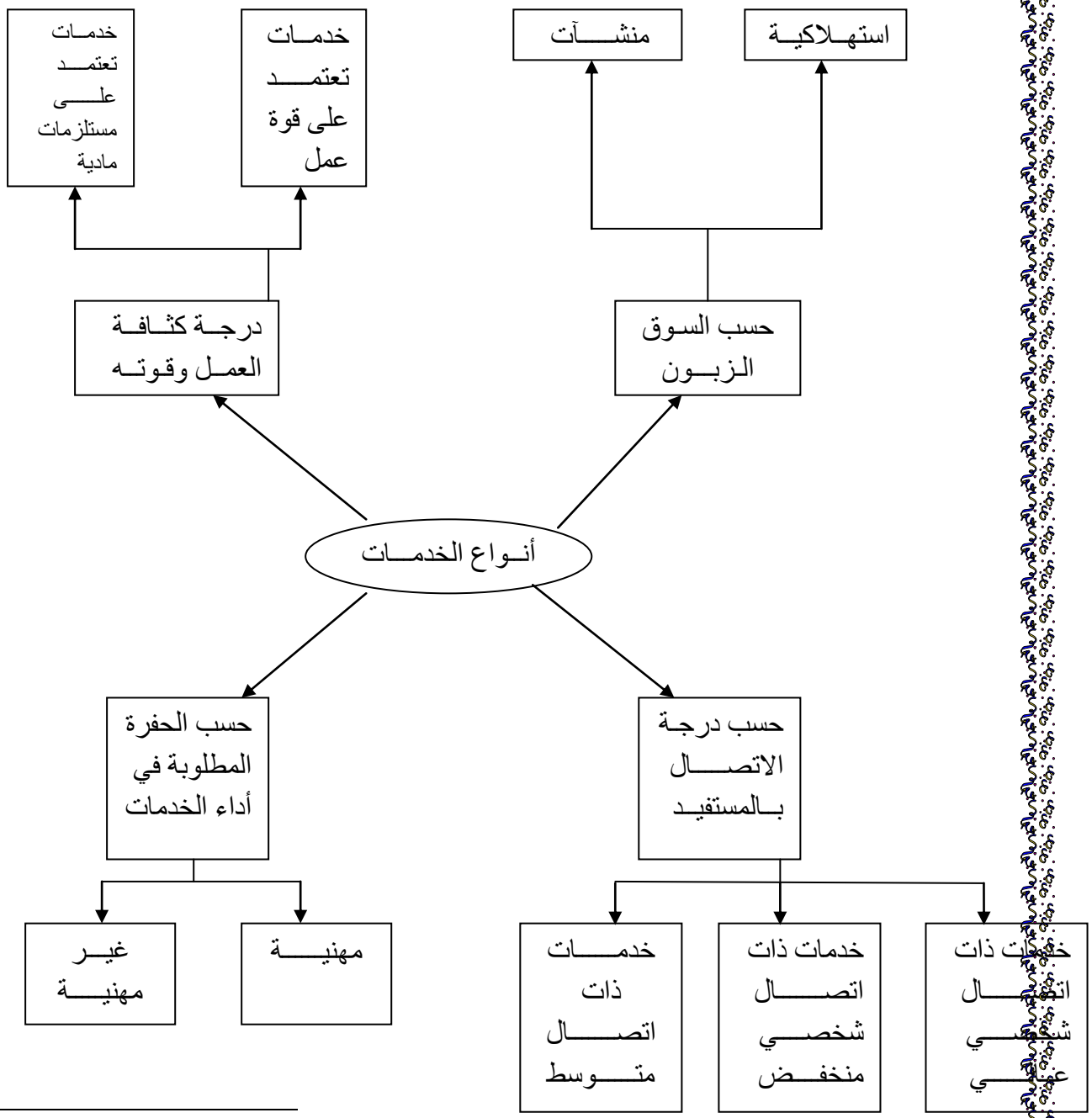
تزداد أهمية الخدمات في الوقت الحاضر مقارنة بما كانت عليه في السابق ومن المتوقع أن تستمر بالزيادة وذلك لأسباب التالية :

- زيادة عدد عاملين قطاع الخدمات
- زيادة في اعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات
- زيادة في درجة تعقيد السلع مثل الكمبيوتر والانترنت و أنظمة الأمان
- زيادة في عدد السلع التي تتطلب خدمات متخصصة كالصيانة والتصليح والتهيئة

الفرع الرابع: أنواع الخدمات [1]

لا يوجد تصنيف شامل لأنواع الخدمات وهذا الاختلاف أورد عدت معايير و أسس تصنف الخدمات و أهمها :

الشكل رقم1-1: أنواع الخدمات



[1] حميد الطائي.د. بشير العلاق : إدارة عمليات الخدمة ، دار اليازوري العلمية للنشرالتوزيع الطابعة العربية 2009 ص 28 -29

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: تعريف الخدمات المصرفية

الفرع الأول: تعريف الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمة البنكية مصدر لإشباع الحاجات والرغبات الذي يسعى إليها العامل أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدر ربح [1]

خدمة البنكية هي عبارة من أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها البنك لعمل به وهي بطبعتها غير ملموسة ولا يترتب عن بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أولا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمتج مادي ملموس [2]

تعريف كل من Bitnor و Zeitaml : تلك التي تتضمن كل الأنشطة التي مخرجاتها ليست منتجات مادية ، وهي بشكل عام تستهلك في وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها النهائية [3]

تعريف جبر هشام : عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات [4]

*الخدمات المصرفية (البنكية) هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدر لإتباع حاجاتهم ورغباتهم المالية و الائتمانية الحالية والمستقبلية ، وفي الوقت ذاته نشكل مصدر لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين [5]

---

[1] عبد الرزاق حميدي"جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"–دراسة حالة بنكBDL" مرجع سابق ص81

[2] PH. Kotler , Armstrong , Principales of rarkenting services (N.j : prenticel hall 1996) P66

[3] هاني حامد . " تسويق الخدمات ". دار النشر وائل الاردن. طبعة 3 (2006). ص 18

[4] جبر هشام ." التسويق المصرفي ". جامعة النجاح الوطنية فلسطين .ط 1 (2007). ص 80

[5] تسيير العجارمة " التسويق المصرفي " مرجع سابق ص 32

الفرع الثاني:الجوانب الخدمة

عموما فانه يمكن أن ينظر إلى الخدمة البنكية من ثلاث زوايا وهي :

1. جوهر الخدمة : ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية ، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل وراء طلبه الخدمة

2. الخدمة الحقيقية : الخدمة من هذه الزاوية تشتمل على أكثر من مجرد الجوهر ، أنها تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة المذمة ، وهذا البعد مضمون الخدمة البنكية ، يوفي بجوهرها إلى المستوى التفصيل لدى العملاء وتوقعاتهم

3. الخدمة المدعمة :وهي تمثل مضمونا خدميا متكاملا وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها ، وهنا يجب أن ينظر إلى الخدمة البنكية ، ليس فقط من زاوية جوهرها وإنما كحل يسعى العميل إليه للوصول للرضا و الإشباع

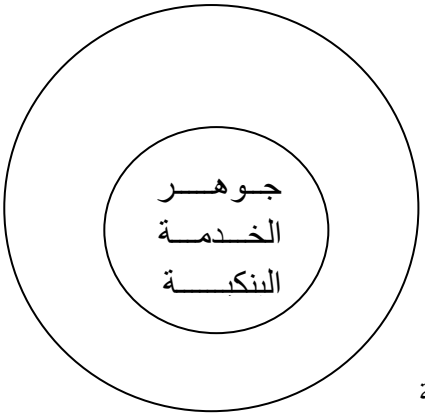
ومن هنا ينطوي مفهوم الخدمة البنكية على أكثر من مجرد إشاعات المادية المحبوسة لتصل لإشباعات المعنوية (الرمزية) التي يسعى إلى تحقيقها العميل وعموما فان مفهوم لخدمة البنكية يشتمل على بعدين أساسية هما :

أ. بعد المنفعي : يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى إلى تحقيقها من استخدامه للخدمة

ب . البعدالسماتي (الخصائصي) : ويتمثل في المجموعة الخصائص التي تتمثل بها الخدمة البنكية فإذا كان البعد الأول يربط بالعميل نفسه فالثاني يربط بالخدمة البنكية ، ومن هنا فان خصائص الخدمة البنكية تعبر عما تؤديه في حيث تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل [1]

[1] عبد الرزاق حميدي.مرجع سابق ص81

الشكل رقم1-2: مفهوم الخدمة البنكية المدعمة والخدمة الجوهرية



المصدر: عبد الرزاق حميدي.مرجع سابق ص81

المطلب 3 : خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها

الفرع الأول: خصائص الخدمات المصرفية من منظور أنها نشاط اقتصادي :

. تشعب وبعدد المجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى بالدولة

. الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة ، والخدمة المعرفية نشاط إنتاجي ذات طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالات متعددة

. خدمات المصرفة دالة مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة ، وكذلك الخصائص السكانية المختلفة

. الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار

. الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي إنتاج [1]

*تتميز الخدمات المصرفية بعدت خصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها، أو تطويرها، أو تسويقها وكذلك إقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن له أن يلمسها إلا بعد التعامل بها ومن أهمها :

. الخدمة المصرفية متكاملة أي غير قابلة للتجزئة، والتقسيم أو الانفصال هي كل متكامل في ذاته وفي أجزائه وعناصره

. الخدمة المصرفية لا تخزن وهذا يسبب مشاكل للبنك في حالة تغير الطلب

. ترضي العميل تماما ولا تدع لديه نقص في الاشباع فا لعلاقة بين البنك والعميل علاقة دائمة ومستمر قائمة على تعظيم الاشباع لدى العميل

. الخدمة المصرفية ترتبط بالشخص الذي يقدمها فإذا كان هذا بالشخص ليس له المعرفة أو التكوين او السلوك المناسب فسيعطي نظرة سلبية عن المؤسسة [2]

الفرع الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

من الصعوبة حصر جميع الخدمات المصرفية التي أصبحت تقدمها البنوك نظر لكونها متعددة ومتنوعة تخضع لتطورات مستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها نستعرض أهمها :

*قبول الودائع : وتتمثل في مختلف الحسابات والموجودات التي تترك لدى البنوك وهي :

. الودائع الجارية : حسابات الجارية أو تحت الطلب

. الودائع الادخارية : وهي الودائع لأجل محدد، ودائع التوفير ، شهادات الإبداع

[1] حمداوي وسيلة : " الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية " مديرية النشر لجامعة قالمة 2009 ص 29 – 30

[2] لحسن أحمد خضيري : " التسويق المصرفي " اشتراك التوزيع مصر 1999 ص 41

*تقديم التسهيلات الائتمانية : وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ، بالاضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية

*الخدمات المصرفية التقليدية :وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوما لزبائنها مقابل حصولها عمولات مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية
- تحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك
- إجراء جميع عمليات وفقا لأوامر العملاء بالداخل والخارج
- إصدار شكات للعملاء
- فتح حسابات بالعملة المحلية والأجنبية
- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع العملاء

. الخدمات المصرفية الحديثة :

لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط خلال السنوات الأخيرة، حيث تعددت وتنوعت الخدمات التي تقدمها البنوك وبالتالي تقديمها للعملاء ، ويرجع ذلك لعدد أسباب أهمها:

* الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات والحسابات الآلية

* تزايد المستمر في احتياجات ورغبة العملاء

* التحول في فلسفة العمل المصرفي حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من العملاء ولا تقتصر على شريحة أو فئة محدودة منهم ، وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على العملاء وإتباع احتياجاتهم ولقد تعددت أشكال تقديم الخدمات المصرفية الحديثة وذلك بالاعتماد على وسائل الدفع

الالكتروني كبطاقات الائتمان وآلات الصرف والآلي ATM ونظام التحويل الالكتروني للأموال والخدمات المصرفية عن بعد والخدمات المصرفية عن طريق الانترنت أو ما يسمى بالبنوك الالكترونية [1]

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية و العوامل المؤثرة في تسويقها

الفرع الأول: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي ، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال تم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بعد ذلك [2]ولقد شبه أحمد عريقات دورة حياة المذمة البنكية بدورة حياة الكائن الحي فكما أن حيات هذا الأخير مرتبطة بنطاق زمني يمر عبره بمراحل مختلفة تبدأ بولادته وتنتهي بوفاته ، فالخدمة البنكية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى الوقت وتنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها فالمنتجات البنكية بطبعتها تظهر وتختفي وهناك منتجات تختفي أسرع من غيرها بينما المنتجات أخرى تبق في الوقت لفترة أطول من غيرها ويتم تحديد مراحل دورة حياة الخدمة البنكية من خلال التمعن في السجلات التاريخية لمبيعات أنواع مختلفة من المنتجات وتحليل وتفسير المراحل التي تشملها هذه الدورة بالاستناد على التاريخ البيعي لها[3]

مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

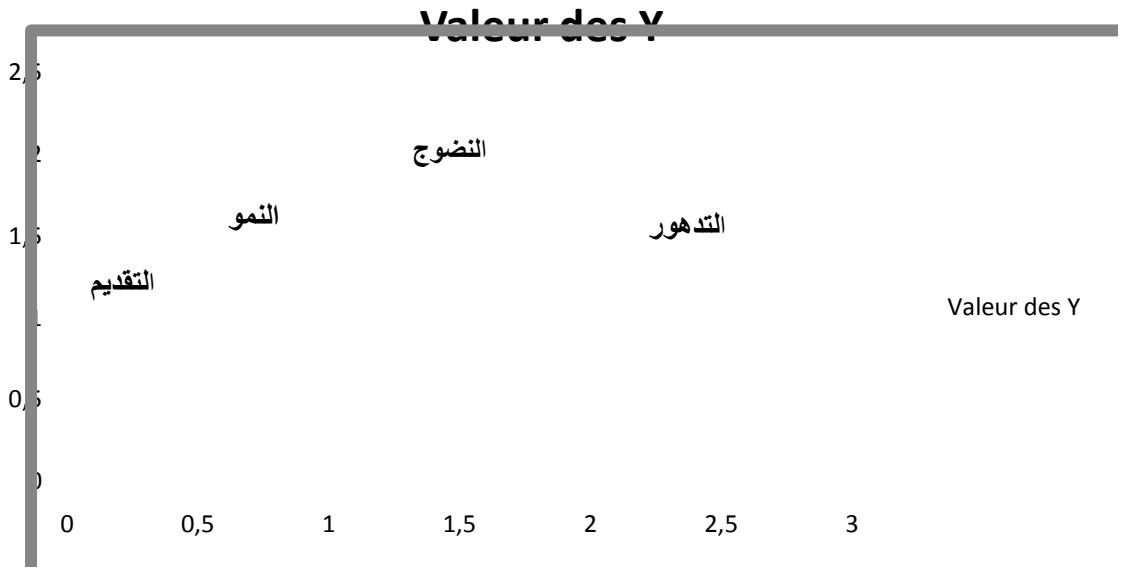
ولقد ذكر (Kortler 2009) ان الخدمة البنكية تمر عبر الزمن بأربعة مراحل تمثل تطور التعامل بها عبر الزمن وهو ما عبر عنه (Kortler and Dudois) في الشكل منحنى بياني يوضح المراحل

[1]سميلي إكرام ، منصوري خديجة : " جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء وتعزيز الميزة الشافية لدى البنوك " مرجع سابق ص 15 – 16

[2]د.تسيير عجارمة : " التسويق المصرفي " ص 150

[3]احمد عريقات وزملائه " تسويق الخدمات المصرفية "دار النشر التوزيع ، الاردن 2012 ط1 ص 58

الشكل رقم1-3: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: حلوز وفاء .مرجع سابق ص18

مرحلة التقديم : و هي مرحلة ولادة المنتج و دخوله للسوق أين يتم تعريف العملاء بالخدمة البنكية بوصف ميزاتها و خصائصها و فوائد استعمالها و تمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة البنكية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى، و أيضا تلك التكاليف المتعلقة بتهيئة نظام توزيع الخدمة الذي يؤمن إيصال الخدمة للعملاء و تطوير الأنظمة الحاسوبية المطلوبة لتقديم الخدمة البنكية

مرحلة النمو : تتميز هذه المرحلة بتسارع مبيعات الخدمة البنكية، حيث يزداد إدراك الجمهور بوجودها الأمر الذي يحفز قرارات الإقدام على شرائها مما يزيد من إيرادات البنك و هو ما يحفز البنوك الأخرى على تقديم الخدمة و تتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح و سعي البنك للمحافظة و زيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة الخدمة أو نماذج جديدة له .و تحرص البنوك على جعل هذه المرحلة هي الأطول نظرا لانعكاساتها الايجابية على أرباح البنك.

مرحلة النضج : تغري حالة الربحية المتحققة في مرحلة النمو المنافسين كلما اقتربت الخدمة البنكية من مرحلة النضوج، حيث تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار أن معظم العملاء قد اشتروا و جربوا الخدمة . تقع معظم الخدمات البنكية التقليدية في مرحلة النضوج، ففي هذه المرحلة تميل الأسعار إلى الهبوط لأن الكثير من

المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم من المنتجات المعروضة في السوق، و كمثال على ذالك نذكر حسابات الجارية ففي منتصف السبعينات تحولت بعض البنوك إلى تقديم خدمات مجانية بالكامل مقابل حسابات جارية و بالتحديد تقديم دفاتر الشيكات مجانا بهدف زيادة المبيعات هذا المنتج، لا أن هذه الإستراتيجية سرعان ما تحولت إلى وبال على تلك البنوك، بمجرد دخول أعداد كبيرة من البنوك إلى السوق لتقديم نفس هذا المنتج ، و كنتيجة لذالك تقلصت عوائد البنوك السباقة و أرباحها، و منذ ذالك الوقت أصبحت البنوك أكثر عقلانية حيث صارت تضع نسبة رسوم مخفضة على خدمة فتح الحسابات الأمر الذي نتج عنه تحقيق بعض الأرباح بعد عام كامل من الخسائر.و تلجأ بعض البنوك إلى إدخال تعديلات على الخدمات المعروضة بشكل دوري لإضفاء حياة جديدة على المنتج و إطالة مرحلة النضوج من جهة و الحفاظ على استمرارية مستويات مبيعات و أرباح جيدة من جهة أخرى

مرحلة التدهور : و هي المرحلة الحرجة و هي تتميز بانخفاض المبيعات و تتحقق الخسائر ،ويكون المنتج البنكي قد وصل إلى مرحلة الانحدار في دورة حياته، و مثال ذالك نجد أن استخدام الشيكات الورقية صارت في مرحلة الانحدار نظرا لظهور البطاقات الالكترونية. و تصل الخدمات إلى هذه المرحلة عموما نتيجة عدد من القوى أو المؤثرات هنا يبدأ البنك إما في إلغاء الخدمة أو تطويرها أو استبدالها بخدمات أخرى.[1]

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة

يمكن تقسيمها إلى عوامل الخدمة وأخرى خاصة بالتسوق والعوامل الخاصة بالسوق والعوامل الخاصة بالخدمة ، وأخرى خاصة بالبنية العامة

أ / **العوامل الخاصة بالخدمة Srvice Related Factors** هي من العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة خلال دورة حياتها والتي ينعكس تأثيرها على الاستراتجيات المختارة ومن بينها :

1/ حداثة الخدمة : وهي الخصائص الجديدة التي تتمتع بها الخدمة وتنفرد بها في التسوق من الخدمات الحاسمة والتي تتجاوب وحاجات الزبائن ، وإن خاصية التفرد تسوق تؤثر على مدة تبني الخدمة من قبل الزبائن ، فكلما كانت الخدمة جديدة وذات خصائص فريدة فان مدة التبني لشراءها ستكون أطول

[1] حلوز وفاء "تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل دراسة حالة بنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان " دكتوراه 2013 – 2014 جامعة تلمسان ص 16 – 17

2/ جودة الخدمة : وتتمثل بمستوى جودة الخدمة المقدمة للتسوق ونوعياتها التي سيقررها المصرف في المراحل اللاحقة من دورة حياتها

3/ تشكيلة الخدمة : وهي عدد الإشكال والنماذج التي يعرضها المصرف من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب ومع حاجات وفئات المشترين وإجراء التسوق التي تتصدى من خلالها لتخطط المنافسة وتحقيق أعلى حصة تسويقية ، ويشمل ذلك أصنافها ومستوياتها ... الخ مثل بطاقات الائتمان (ذهبية ، فضية ...، فروض طويلة وقصيرة .....الخ)

4/ معدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة: يرتبط هذا المعدل بالبيئة التكنولوجية والتغيير المشاريع في تصميم الخدمات الذي يتسم به سوق بعض الخدمات مما يدعو إلى معرفة معدل التغير الذي سماعه على جعل تصميم الخدمة متوافقا مع حاجات الزبائن وتطلعاتهم والذي سيسهل قبول الخدمة ويتماشى مع حالة التطور والتغيير الساند في الصناعة ، وخاصة من خلال شبكة الانترنيت وخدمات البنك الناطق والبنك المنزلي

5/ درجة تعقد الخدمة : وتتمثل بالخصائص الملائمة للاستخدام فقد يتردد الزبائن في شراء الخدمات التي تتصرف بدرجة عالية من التعقيد التي تزيد من صعوبة الاستعمال والتشغيل مما يؤثر على مركز الخدمة في السوق على حصته السوقية موازنة بالخدمات الأخرى التي تتصف خدماتها بالبساطة وسهولة الاستخدام ، وهذه الخاصية تبرز بصورة واضحة في مرحلة التقديم وتزيد من مدة التعلم التي يتطلبها قبول الخدمة من قبل المشتركين الأوائل

ب/ **العوامل الخاصة بالتسوق Rarket Related Factors** : وهي متغيرات التي تمثل بيئة المهمة Task Environment والتي تلعب دور مؤثر في دورة حياة الخدمة وإستراتجية التسويق

1/المنافسة compatition: ويظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو النضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم والانحدار وتشمل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون وبخاصة في مرحلة النضج وانعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز الوفي الملائم فصلا عن إستراتجية التسعير التي يمارسها المنافسون وما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة ولاسيما في مرحلتي النضج والنمو ، مما يتطلب وضع استراتجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة كما يؤثر على وضع الخدمة في التسوق ودورة حياتها عدد المنافسين الذين يدخلون التسوق في أية مرحلة من المراحل وخصائص أولئك المنافسين

2/ حاجات المشترين المحتملين : الحاجات هي التي تخلف الدوافع لسلوك المشترين وموقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة واستراتجيات التسويق مع تلك الحاجات في أي مرحلة من مراحل حياتها ، مثال على ذلك التحويلات التي حصلت على الشيكات السياحية والاستفادة عنها ببطاقات الائتمان الدولية والتي سيتضمن بواسطتها للمسافرين البعد عن الأخطار لحمل النقود ومواجهة خطورة الضياع والسرقة إذ حاجات المشترين المحتملة قد تتراجع أحيانا نتيجة تبدل أذواق المشترين أو وصول تلك الحاجات لإلى درجة الإشباع حيث يبدأ الزبائن بتحول نحو الشراء خدمات أخرى يجدونها أكثر ملائمة مع من مرحلتين النضج والانحدار إن التبدل السريع في الحاجات وكذلك في تطور التكنولوجي قد ساهما في تقليص المدة حياة بعض الخدمات الخاصة بالمستهلك فمثلا الآن بدأت بطاقات الائتمان تحل محل بطاقات الصراف الآلي .

3/ درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة (المصرف) : يظهر تأثير هذا العامل في مرحلتي النضج والانحدار بصورة أكبر مما هو عليه في المراحل الأخرى من دورة حياة الخدمة مما يتطلب انتباه الإدارة التي تبني استراتجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة وحثه على الاستمرارية بالثراء وعدم السماع للمنافسين في التأشير على درجة الوراء المطلوبة

4/ درجة تجزئة التسوق : ويظهر هذا العامل بصورة واضحة في مرحلة النضج حيث يتطلب في هذه المرحلة التعامل مع تجزئة التسوق بما يعزز مركز الخدمة في التسوق بزيادة مبيعاتها التي تتطلب جهود تسويقية إضافية واستراتجيات بتسويقه تتلاءم وطبيعة تلك الإجراء

5/ كثافة التسوق : ويقصد به عدد العاملين في التسوق من منافسين وزبائن والتي تؤدي إلى المزاحمة العالية المؤثرة على دورة حياة الخدمة واستراتجيات التسويق التي يقوم المنافسة بتنفيذها من أجل تعزيز مركزهم السوقي و الدفاع عن المزايا التي حققوها أو الحصول على مكاسب جديدة وهذا وضع يبرز عند ما تصل الخدمة إلى مرحلة النمو والنضج حينما تتوسع المبيعات ويزداد عدد الزبائن زيادة مرافعة لعدد المنافسين

6/ مرونة الطلب : ويؤثر هذا العامل على إستراتجية التسعير وكذلك على المركز الخدمة ، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة ومركز الخدمة في التسوق ، وهذا العامل تلعب دورا في مراحل حياة الخدمة كافة ولكن بصورة أقل في مرحلة التقديم

ج/ العوامل الخاصة بالمصرف : Bonk Related Factors : ويشمل تلك التغييرات التي تتعلق بالأهداف وإمكانيات وخصائص وقرارات المصرف والتي تمارس تأثيرها على حياة الخدمة وعلى طبيعة استراتجيات التسويق المختارة التي وردت في الدراسات التي تناولتها سابقا والتي لم يتم التطرف لها :

1/ معدل العائد على الاستثمار الذي يتوقع أن يحققه ويهدف إلى تحقيقه

2/ حجم التدفق النقدي المتوقع والمستهدف مع مبيعات الخدمة

3/ هامش الربح الإجمالي للوحدة الواحدة المباعة من الخدمة الجديدة

4/ هدف المصرف بشأن المنصة السوقية من حيث توسيعها أو المحافظة عليها وعدم الاهتمام بتنافسها

5/ درجة الانتفاع من الطاقات الإنتاجية المتاحة التي تحققها تقديم الخدمة الجديدة للتسوق

6/ معدل النمو الذي تحققه مبيعات الخدمة الجديدة وما يهدف إليه المصرف بهذا الشأن

7/ مستوى الربح المحتمل الذي تحققه الخدمة الجديدة 8/ تكاليف التسويق مقارنة بقيمة المبيعات

9/ هيكلة كلفة الخدمة مقارنة بسعر الخدمة وانعكاسها على ربحية الخدمة

10/ نشاطات البحث وتطوير وبحوث التسوق والمعلومات التسويقية ومدى اهتمام المصرف بها

11/ مركز المصرف النسبي في تسوق الخدمة ومستوى تميزه عن المصارف المنافسة وذلك من خلال حصته السوقية ومبيعاته مقارنة بمبيعات الصناعة والمنافسين

12/ حجم المصرف مقارنة بالمصارف القائمة بالتسوق وتأثيره على توفير إمكانية نجاح الخدمة ونوع استراتجيات التسويق التي سيختارها

13/ خبرة المصرف في قطاع الصناعة ، معبر عنه بتاريخ دخوله له التسوق وتأثير ذلك على حركته في التسوق لتحقيق أفضل النتائج في دورة حياة الخدمة مثل استثمار منحنيات الخبرة وتحقيق ميزة تنافسية الخدمة الجديدة

د/ **العوامل الخاصة بالبيئة العامة : GEN eral Environment Related Factors** : وتتناول تلك العوامل التي يكون تأثيرها عاما ولا يغص المصرف أو الخدمة بالذات والتي تتشكل البيئة الاوسع مع بينة المهمة التي سبق تناولها

1/ الاتجاهات الاقتصادية السائدة والمتوقعة والتي تحصل معها فرصا أو تهديدات تؤثر على طبيعية حياة الخدمات واستراتجياتها

2/ التغييرات الاجتماعية والحضارية والسكنية وما ينتج عنها من تبدل التركيبة الاجتماعية في المجتمع وتباين العادات والقيم وبروز أنماط حياة جديدة وفئات عمرية تؤثر على طلب الخدمة

3/ مستوى الدخل الفردي والقوة الشرائية التي يوفرها وانعكاساته على طلب الخدمة واستراتجيات التسويق ، وكذلك الدخل القومي والناتج القومي المعبر عن حالات الرخاء أو الكساد السائدة أو التي يتوقع حصولها على حياة الخدمة واستراتجيات التسويق الملائمة في ظلها

4/ الاستراتجيات والقرارات والسياسات الحكومية الداعمة والمانعة لحياة الخدمة في التسوق وانعكاسها على الإستراتجية التسويقية المختارة خلال دورة حياة الخدمة

5/ مستوى التكنولوجيا والتغييرات التكنولوجية ومعدل سرعة تلك التغيرات في الفن التكنولوجي السائد الذي يعبر عن مدى تسارع أو تباطؤ حركة البنية التكنولوجية وانعكاسها على دورة حياة الخدمة والاستراتجيات الملائمة لتلك البنية والدورة الحياة

إن التبادلات المستمرة والسريعة في العوامل البيئية سوف يزيد من حالة الغموض البيئي Uncertainty Environmental(وأن العالم الذي ليس له حدود معينة يعني تزايد الاعتمادية على البيئة الخارجية كالزبائن والمنافسين)وينتاب جوالاستثمار والتو ضيف للأموال حالة مخاطرة عالية ويجعل الاستراتجيات المختارة متأثرة بذلك الواقع البيئي مما يولد حالة صراع بين المصرف والآخرين وان ندرة الموارد المتاحة يزيد من الغموض وعدم التأكيد التي تواجهه المصارف وينعكس بالتالي على دورة حياة الخدمة وعلى استراتجيات التسويق [1]

[1] تسيير العجارمة.مرجع سابق. ص164-17

المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية

يرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى كلمة لاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ولقد كانت تعرف الجودة على أنها هي مطابقة المواصفات تم طورت مقولة الجودة بعد ذلك أصبحت تعرف باسم " تأكيد الجودة " حيث اعتمد هذا النظام على منع وقوع الخطأ وكان يعمل على تحسين جودة المنتجة أو الخدمة وكانت حسب هذا النظام تبنى في مرحلة التصميم والتي تمثل على تصميم كلا من المنتج والعمليات حيث تثبت أن معظم مشاكل الجودة تثبت بسبب ضعف التصميمات أو عدم ملائمتها ثم تطور النظام وأصبحت تسمى " إدارة الجودة الشاملة " أو " إدارة الجودة الإستراتجية الذي يعتبر أن كل وظائف مسؤولة على تحقيق الجودة لإرضاء المستهلك المستهلك والإجابة عن احتياجا يته)

المطلب 1 : مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

الفرع الأول:مفهوم الجودة الخدمة المصرفية

بعد موضوع " الجودة " من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد السواء حيث حرص معظمهم خطوة أولى على تقديم تعريف واضح لمصالح الجودة

ولقد عرفها Jisher 1996 بأنها " درجة التالف والتميز في أداء الخدمة (المنتج) "[1]

وحسب David 1994 هي " تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار "[2]

أما Awidll and Stanty 1994 فعرفها على أنها" حركة تحسين المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة لتطابق مع توقعات الزبائن[3]

[1]قاسم نايف علوان " إدارة الجودة الخدمات "دار التسوق للنشر عمان ط 1 –2006 ص 24

[2]حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 15

[3]حلوز وفاء .مرجع سابق ص20

و نلاحظ رغم المحاولات المتعددة لتعريف الجودة إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد وفي هذا الصدد حدد كل من Kwan. P (1996) و David. G (1988) مفهوم الجودة في 5 مداخل هي :

أ/ مدخل التفوق (الامتياز) : ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها استثنائية وتميز الخدمة (المنتج) عن باقي الخدمات والتي تميز المقدمة لها وتمنحها عنصر التفوق في التسوق

ب/ مدخل المنتج : ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها درجة اقتراب مواصفات المنتج (الخدمة) وخصائص من الكمال ضمن معايير قابلة للقياس ومتعارف عليها دوليا بعيدا عن أهداف

ج/ مدخل الزبون (المستخدم النهائي) : وتتمثل الجود هنا في قدرة الخدمة على إرضاء توقعات الزبون ، وهو ما يدخل ضمن المفهوم الشخصي للجودة والذي يأخذ بعين الاعتبار مستوى الاجتماعي الثقافي ، وغيرها من العوامل المرتبطة بنية الزبون وذاته

د/ مدخل التصنيع : تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات وتقديم خدمات خالية من النسب المعينة والاختلالات من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوب ويتم قياسها بناء على معايير موضوعة من طرف ، وغالبا ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاجية والسيطرة على التكاليف وتخفيضها

هـ / مدخل القيمة : وتعرف الجودة هنا على أساس التكلفة أساس التكلفة والأسعار أي أنها تمثل ملائمة سعر الخدمة (المنتج) لإمكانيات الزبون المالية من جهة وتلبي رغباته من جهة ، وتحقق الجودة هنا من خلال تحديد عناصر السعر أي أنها " درجة التميز بالسعر المقبول [1]

ويبقى مفهوم الجودة باختلاف حسب وجهات النظر و أصبح قطاع الخدمات البنية يحتل الصدارة فيها ، وتزايد الاهتمام بدراسة جودة هده الأخيرة و قد تم تعريف الخدمات البنكية كما يلي :

- عرفها Parasuraman 1985 على أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة المستهدفة وإدراكهم للأداء الفعلي لها [1]

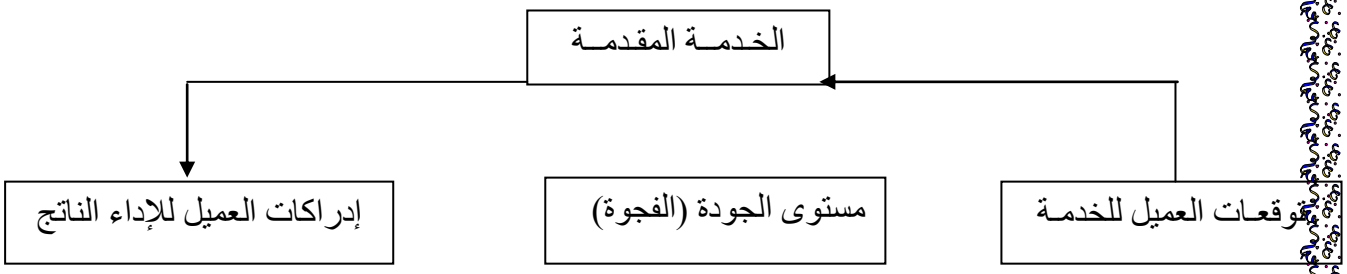
[1] حلوز وفاء مرجع سابق ص 21 – 22

- عرفها Teithaml and Berry (1991) على أنها مدى التناقص (التباعد) بين توقعات ورغبات وبين إدراكهم وبين إدراكهم للخدمة المقدمة [2]

- أما فيما يخص جودة الخدمة المصرفية حسب schwartz (1989) فيعرفها على أنها " درجة تطابق خصائص الخدمة المصرفية أسلوب تقديمها خدمة الزبون ، الموارد والإمكانيات المادية والالكترونية مع توقعات الزبون مع تجربة الخدمة [(4)]

- وتعرف جودة الخدمات المصرفية إجمالا أنها " الجودة بين توقع زبون لمستوى الأداء في تقديم الخدمة المصرفية وبين إدراكه للأداء الفعلي الذي تم تلقيته أثناء تجربة الخدمة " [3]

الشكل رقم1-4:مفهوم جودة الخدمات المصرفية



المصدر : منصوري خديجة ، سميلي إكرام " مرجع سبق ذكره " ص 21

الفرع الثاني:أهمية جودة الخدمات المصرفية[4]

[1] sistemans and gestao(2007)/ «searvice qualityM bey and cognitive assessent » managing service quality ; vol 15 ; N 05, pp127-131,P4

[2] بريش عبد القادر (2005) " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك " مجلة الاقتصاديات الشمال إفريقيا العدد 03 جامعة شلف الجزائرية ص 255

[3] هاني صمود حامد " تسويق الخدمات مرجع سابق ص 439

[4] منصوري خديجة : سميلي اكرام : مرجع سابق ص 33

تبرز هذه الاخيرة من خلال المزايا التي تحققها للبنك في بلوغ أهدافه وتتلخص المزايا المترتبة عن تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية:

. تنمية ولاء العملاء

. جذب عملاء جدد ← تجنب تكلفة إعادة أداء الخدمة

. تخفيض التكليف عن طريق ← انخفاض ميزانية الإعلام وترويج نتيجة الاتصالا ت الشخصية الايجابية

← انخفاض التكاليف الإدارية نتيجة استغلال الطاقة المتاحة بشكل جيد

. زيادة الحدية في التسعير

. المساهمة في حفاظ على العمالة

. تحسب أداء المالي للبنك بالزيادة في المبيعات والإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الاسعار التي تؤدي الى تحسن أداء المالي للبنك ويجعله يحقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها :

- ✓ تحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطورها باستمرار
- ✓ الإسهام يعود بالنفع على المجتمع
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الصعوبات التقنية [1]

المطلب الثاني: مستويات الجودة وطرف قياسها

الفرع الأول: مستويات الجودة الخدمة البنكية [1]

من خلال ما سبق نلاحظ أن جودة البنكية تصنف ضمن عدة مستويات أو أنواع

. الجودة التي يتوقعها الزبائن (المتوقعة) : وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها

[1] تسييرالعجارمة : مرجع سابق 331

. الجودة المدركة : من إدارة المصرف ترى إنها مناسبة

. الجودة القياسية (المروجة) : وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة

. الجودة الفعلية المقدمة للزبون : وهي تلك الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلا

. الجودة المروجة للزبائن : وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية

الفرع الثاني:طرق قياسية جودة الخدمة البنكية[1]

قياس جودة الخدمات من منظور العملاء : ويمكن تمييز 5 طرق أساسية لقياس جودة الخدمة من منظور العميل

أ/ مقياس عدد الشكاوي : وهي من طرف السهلة والبسيطة وتتم بحصر عدد الشكاوي لفترة معينة وتصنيفها ، ويعتبر هذا المقياس ذو أهمية في قياس الخدمة التي تقدم دون المستوى وتساهم في تحسينها ، حيث تشجع المستفيدين (الزبائن) في التعبير عن شكواهم بهدف التعرف على جوانب عدم رص العميل من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة

ب/ مقياس الرضا : هي من أكثر المقاييس استخداما وتتم غالبا من خلال إقامة استبيان ، بطاقة تدوين ملاحظات أو المقابلات الشخصية . وهذا المقياس يقدم معلومات هامة تساعد على تحسب جهودها لتلبية احتياجات بشكل أفضل

ج/ مقياس الجودة : وهو أداء لقياس الجودة تدعى SERVAQUAL لقياس الخدمة ويقوم هذا المقياس من خلال افتراض إمكانية قياس من خلال الجودة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة فعلا وتعبر بالمعادلة التالية :

جـودة الخـدمـــة : التـــوقعـــات ـ الأداء

ولكن تبقى نتائج هذا المقياس من متنافسة ومتفق عليها فبعضها مؤيد والبعض الأخر غير مؤيد

د/ مقياس الاداء الفعلية للخدمة : ومع المجهودات المبدولة من أجل التوصل

[1] منصوري خديجة ، سميلي اكرام : مرجع سابق ص 33 – 34

أ/ مقياس عملي (قياس جودة الخدمة يتمتع بالثقة ومصداقية وإمكانية التطبيق ثم اللجوء بعض الدراسات إلى مقياس الأداء الفعلي SERVPERF والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من خلال اتجاهات العملاء ويمكن التعبير عنها بمعادلة التالية :

جـودة الخدمـة = الاداء

ويعد C.ROMIN et TAYLOR من أوائل من تبنوا هذا المقياس حيث انتقدوا سابقة (مقياس SERVQUAL) للحكم على جودة الخدمة نظرا لكونه يحتوي على عمليات حسابية معقدة فظلا عن صعوبة تعريف العملاء وقياستها في الواقع العملي

المطلب الثالث : أبعاد (معايير) بجودة الخدمة المصرفية

تعرضت بعض الكتابات في مجال تصريف الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة المصرفية إلا انها لا تتفق بينها حول ما هي تلك الأبعاد والمكونات على وجه التحديد ، على سير المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد 03 أبعاد لجودة الخدمة المصرفية هي :

1/ النواحي المادية 2/ التسهيلات 3/ الافراد

ويرى البعض الآخر الجودة في مجال الخدمات المصرفية تعكس 03 أبعاد أساسية هي :

1/ الجودة المادية والتي تتعلق بالبنية المحيطية بتقديم الخدمة

2/ الجودة المنظمة والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام

3/ الجودة التفاعلية : التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك وبين العملاء [1]

وفي تصنيف آخر تم تحديد 10 معايير لتقييم الخدمة المعروضة

1/ المصداقية Credibility 6/ الملموسة Tangiblity

[1]– الهام نايلي" جودة الخدية المصرفية وأثرهاعلى رضا الزبائن – دراسة حالة بنوك بولاية قسنطينة " مجلة رؤى اقتصادية – الجزائر – العدد 08 جوان 2015 ص 139

2/ الأمن Security 7/ الاعتمادية Reliability

3/ سهولة التواصل Accers 8/ الاستجابية Responsivenes

4/ الاتصالات Communication 9/ الكفاية Conpetence

5/ فهم ومعرفة الزبائن Undrstandig Customer 10/ الدماثة (الكياسة) Courtesy

وقد تم دمجها في 5 أبعاد أساسية:

1/ الاعتمادية : هي القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وتبات

2/ الاستجابية : قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة ، ومساعدةباستمرار عند الطلب

3/ الثقة (التوكيد) : معرفة العاملين ، والكياسة والقدرة على كسب الثقة والثقة بالنفس

4/ الاعتناق (لتعاطف) : سهولة الاتصال ، الاتصالات الجيدة ، وتفهم الزبائن والعناية بهم

5/ الملموسة : التسهيلات المادية ، المعدات ، ظهور الأشخاص ، في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية [1]

[1] تسيير عجارمة : مرجع سابق ص 332 – 333

ولقد ارتأى Kotlerبأن الاهمية النسبة الابعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة هي كالأتي :

الشكل 1-5: نسبة أبعاد الجودة



المصدر : سميلي اكرام : مرجع سابق ص 25

المطلب الرابع : فجوة جودة الخدمة البنكية

عند التحدث عن هذا الموضوع لا بد من التطرف إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهذان المفهومان سيساهمان على نحو فاعل في تسويق الخدمة وهما

أ/ توقعات الزبون : وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقاربة والتي إلى حد ما تصاغ في شؤون ما يعتقد العميلان تكون في الخدمة أو سوق يحصل عليها

2/ ادراكات الزبون : وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة كما قدمت له [1] وحسب د . تسيير العجارمة فإن أهم هذه الفجوة هي :

فجوة توقعات الزبائن – إدراكات الإدارة

فجوة ادراكات الإدارة – توقعات جودة الخدمة

فجوة توقعات جودة الخدمة – تسليم الخدمة

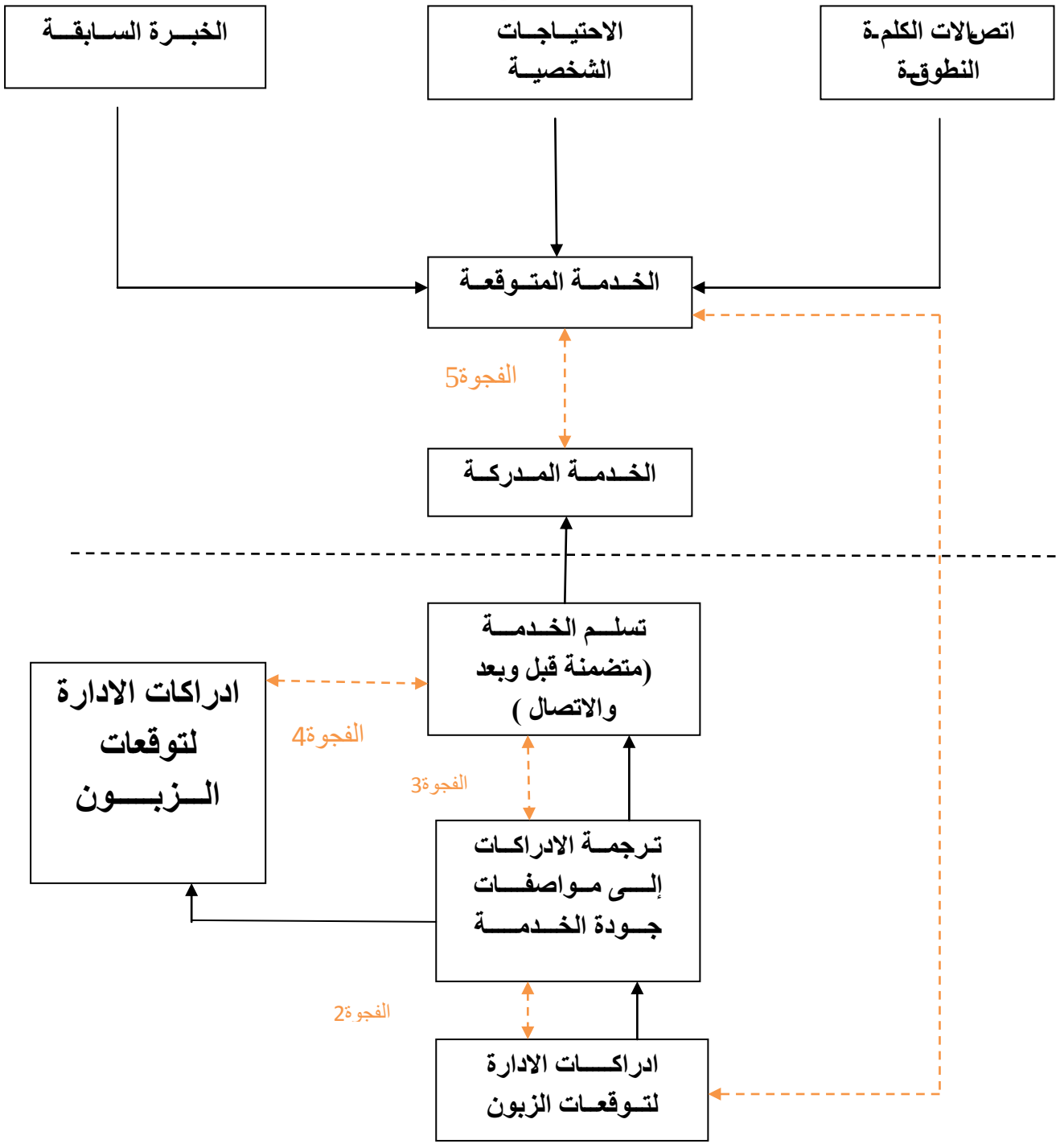
فجوة تسليم الخدمة – الاتصالات الخرجية للمستهلك

الخدمة المتوقعة – الخدمة المدركة

وإن الفجوات تظهر أساسا إلى بوجود طرفين وسطاء إلى متناقضين أو متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر مداها الواسع أو المحدّد ومتى سترت إدارة البنك بوجود مثل هذه الفجوات فإن الامر يتطلب ما أمكن من سد الفجوة بمختلف الطرق

[1] عبد الرزاق حميدي : مرجع سابق ص 130

الشكل1-6: نموذج فجوة جودة الخدمة



المصدر :تسيير عجارمة .مرجع سابق .ص 346

المبحث الثـالث : مفاهيم عامة حول التنافسية وميزة التنافسية

إن إدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم الخدمة من جانب المؤسسة و النتائج المترتبة على حصول العميل على هذه الخدمة ومن هذا المنطلق فإن مدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل هي أهم عوامل تمييز المؤسسة وهنا تخلق التنافسية بين المؤسسات وهذا ما سنقوم بعرضه في هذا المبحث

المطلب الاول : مفهوم التنافسية ، تصنيفاتها ومجالاتها

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للتنافسية Lacompétitivité فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يرتكز على مؤشرات جزئية مثل الجودة ، التكاليف ..... الخ ويعود هذا الاختلاف لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة [1]

فتعريفها على مستوى الدولة كما يلي " تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وقفها في شروط التسوق الحرة والعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية ، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخيل الحقيقية لشعبها ، وتوسع فيها المدى الطويل " " تنافسية الدولة هي القدرة على الإنتاج إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسين الدولية، في حيث يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء " [2]

أما التنافسية على مستوى القطاع فينظر إليها مقارنة مع فرع النشاط المماثل إليه إقليما أو جهويا أو دوليا ومن بين هذه التعاريف : "تنافسية القطاع هي قدرة مؤسسات القطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولة دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية وبالتالي يميز تلك الدولة في هذه الصناعة " [3]

---

[1] سميلي اكرام : منصوري خديجة : مرجع سابق ص 37

[2] علالي مليكة "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة "مذكرة ماجستير جامعة خيضر بسكرة 2003 /2004 ص 92

[3] سميلي اكرام : منصوري خديجة : نفس مرجع ص 37

ولقد عرف Cham Khiman و Anderson التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر "

الفرع الثاني: تصنيفات التنافسية

للتنافسية عدة أنواع هي كما يلي :

أولا: تقسيم مايكل يورتر : وتنقسم إلى نوعين

أ. عن طريق التميز في التكلفة : حيث تتميز الشركات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها ، ومن تم تكسب ميزة تنافسية وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

ب . التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز : حيث تتميز الشركة بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين

ثانيا : التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية :

أ . التنافسية اللحظية : وتعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبة والتي قد تنتج عن فرصة عابرة في سوق ، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية وقد تكون في المدى القصيرة

ب . القدرة التنافسية : وهي تلك التي تستند على مجموعة المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري ، لأنه يوضع جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية

الثالث التنافسية السعرية التنافسية غير السعرية :

أ . التنافسية السعرية : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يمكن تصدير السلع الأسواق الخارجية تصوره أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف

ب . التافسية الغير سعرية : بما أن التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير سعرية حيث ركن بعض الكتاب على المكونات غير السعرية في التنافسية وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة منضر الإبداع التكنولوجي ، فالبلدان والمنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسة المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المناسبة ، حيث تنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات العالية التقنية

الرابع : التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة : يتميز التقرير التنافسية العالمية الصادر عن منتدى العالمي لعام 2000 بين نوعين من تنافسية الدولة و هما :

أ . التنافسية الظرفية ودليلها CCI : وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات € واستراتجياتها وتحتوي على عناصر مثل : التكلفة ، النوعية و الحصة من السوق ..... الخ

ب . التنافسية المستدامة ودليلها GCI : وترتكز على الإبداع ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على مثل التعليم ورأسمال البشري والإنتاجي، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية ، الوضع المؤسسي ، وقوى السوق[1]

الفرع الثالث: مجال التنافسيةمن أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات ما يلي :

التنافس بالوقت : حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المتعلقة بالدورة (تموين، تسويق) وتقليص الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتوج جديد أي تقليص دورة حياة المتوج ، وعليه فإن الوقت أهم عوامل المؤسسة ومن أهم مواردها كما اخذ بعض استراتيجي مثل ما هو معمول في نظام (Juste a Tenps) (jat) لهذا أصبحت المؤسسة تركزعلى ما يسمى " تسيير الوقت الاستراتيجي "ويعبر على 3 عناصر أساسية وهي :

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان " التنافسية كآلية من آليات العولمة طاق ودورها في دعم عهود النمو والتنمية في العالم " دار الجامعية الإسكندرية ط 1 ، 2011 ص 32 و 35

أ . الوقت الاستراتيجي : هو الوقت المستغرق لاتحاد القرارات الإستراتجية الذي سعى € لتقليصه ، من أجل التكيف مع التغيرات السريعة للمحيط ، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم جسر من المعلومات والتقييم السريع للحلول الممكنة ، واتخاذ القرار التي في أسرع وقت ممكن

ب . وقت الامداد : تسعى المؤسسة لتقليص وتسريع الحركة مرور التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع والمنتجات والتدفقات الداخلية والمعلومات أي تقليص وقت الإمداد ومن الأسباب التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد " J- A- T) الذي اعتمد في البيان خلال السبعينات قبل أن ينشئ في أوروبا والو.م.أ ويعرف بأنه " اتجاه تسيير ، تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة

كما يعرف بأنه " فلسفة ترتكز فيها المؤسسة على التبسيط ، تقوم على ثلاث أفكار مختلفة في :

. استبعاد كل النشاطات التي لا تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنتوج

. الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كافة نشاطات وعمليات المؤسسة.

. الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات .

ويسعى هذا النظام إلى تحقيق الأصفار الخمسة وهي كالتالي :

صفر المخزون: تقليص مخزونات طريق الإنتاج حسب الطلب
صفر المدة: تقلص مدة الإنتاج
صفر الخطأ: وذلك برفع من مستوى الجودة
صفر عطب: ضمان صلاحية وتفادي الإعطاب التي قد تؤثر على تلبية الطلب
صفر ورق: تخفيض البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وتبادل المعلومات لهذا النظام عدة مزايا منها :
تقليص زمن دورة الإنتاج وزيادة حجمه وبالتالي الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والمستهلكين
زيادة إنتاجية المؤسسة

ج . وقت التجديد : ففي ظل المنافسة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار) أي تقليص وقت التجديد رغبة منها في تحقيق الميزة التنافسية في التسوق ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية

تصميم وتطوير وطرح منتوجات التي تعبر عن " دورة وحياة وموت المنتوج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في التقديم ، النمو ، النضج و الانحدار

المطلب الثاني : استراتجيات التنافسية ومؤشراتها

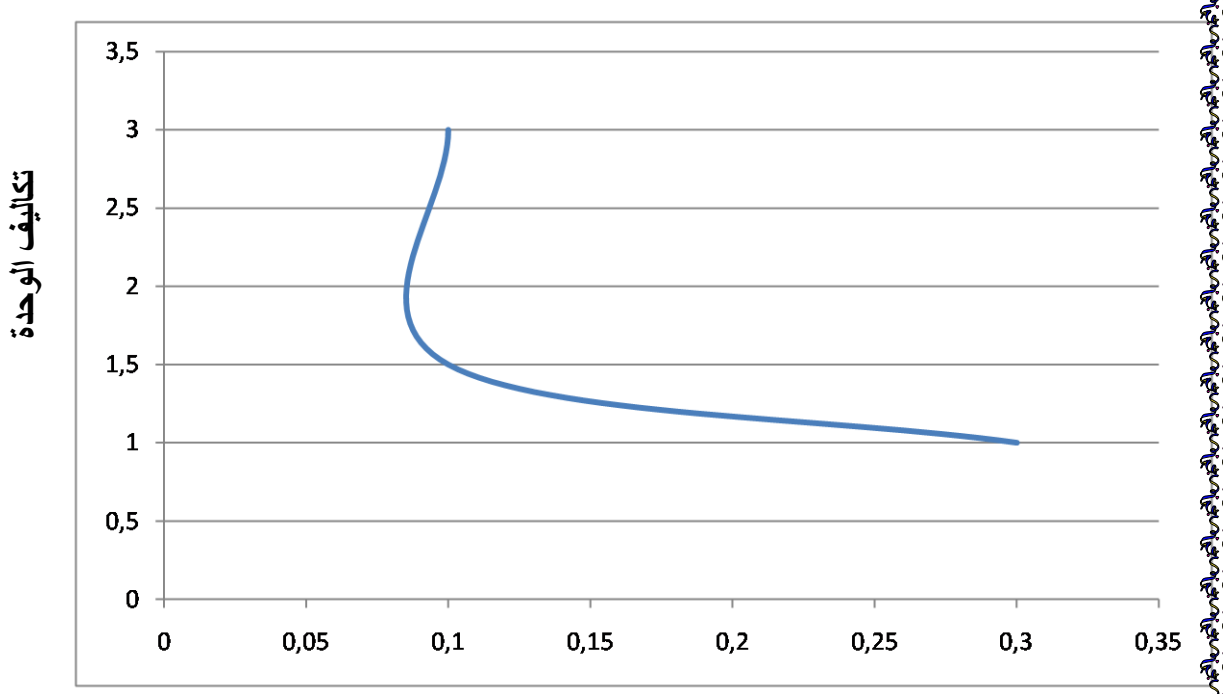
الفرع الأول:استراتيجيات التنافسية

وتتمثل فيما يلي :

إستراتجية السيطرة على أساس التكاليف :

يركز البنك من خلال هذه الإستراتجية على ترشيد التكاليف الإنتاج والتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الخفض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين منظمات الخدمات منها البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكافلية " بإتباع البنوك لهذه الإستراتجية يجد المنافسون أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم لمجاراة البنك سعريا من ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تمييزه تكافليا .كما تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على حساب جودة المنتوج ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك "

الشكل رقم1-7: منحنى السيطرة على أساس التكاليف



المخرجات المتراكمة

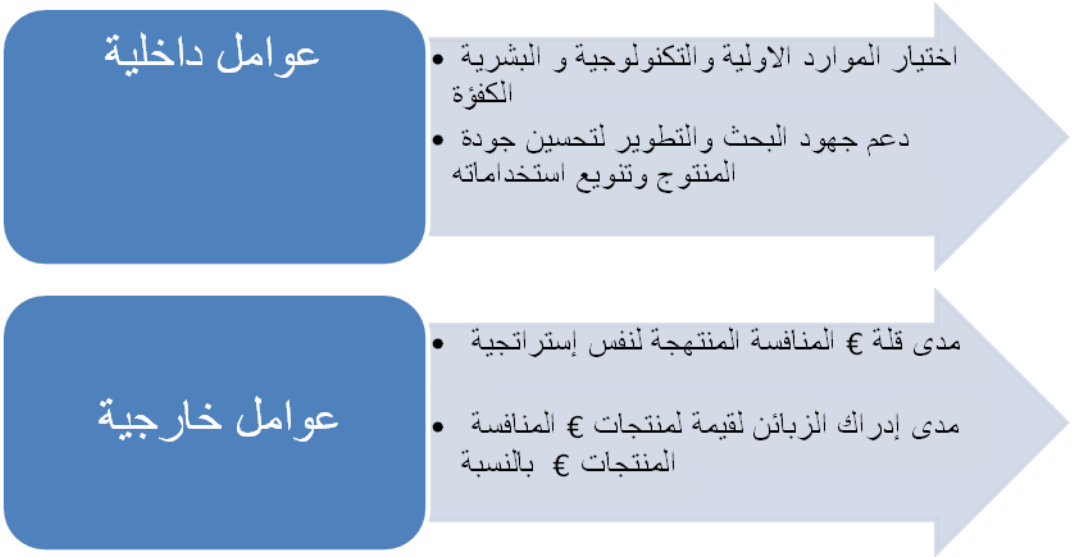
المصدر: سميلى اكرام مرجع سابق، ص46

إستراتجية التميز Differentiation strategy:

هي قدرة المؤسسة على انتاج سلع والخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسة الآخرين وتحقيق التميز ومزاصفات معينة للمنتوج مثل الجودة ، التصميم ،...

ويتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ومساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم ونجاح هذه الإستراتجية على عاملين هما :

شكل رقم1-8: عوامل استراتيجية التمييز



المصدر: من اعداد الطلبة

إستراتجية رد فعل المنافسين :

ويتم تقسيمها إلى أربعة أنواع وهي :

. إستراتجية منتظر : بموجبها لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع

. إستراتجية الانتقالية : هنا المنافس يواجه بعض الإستراتجية فقط وليس كلها

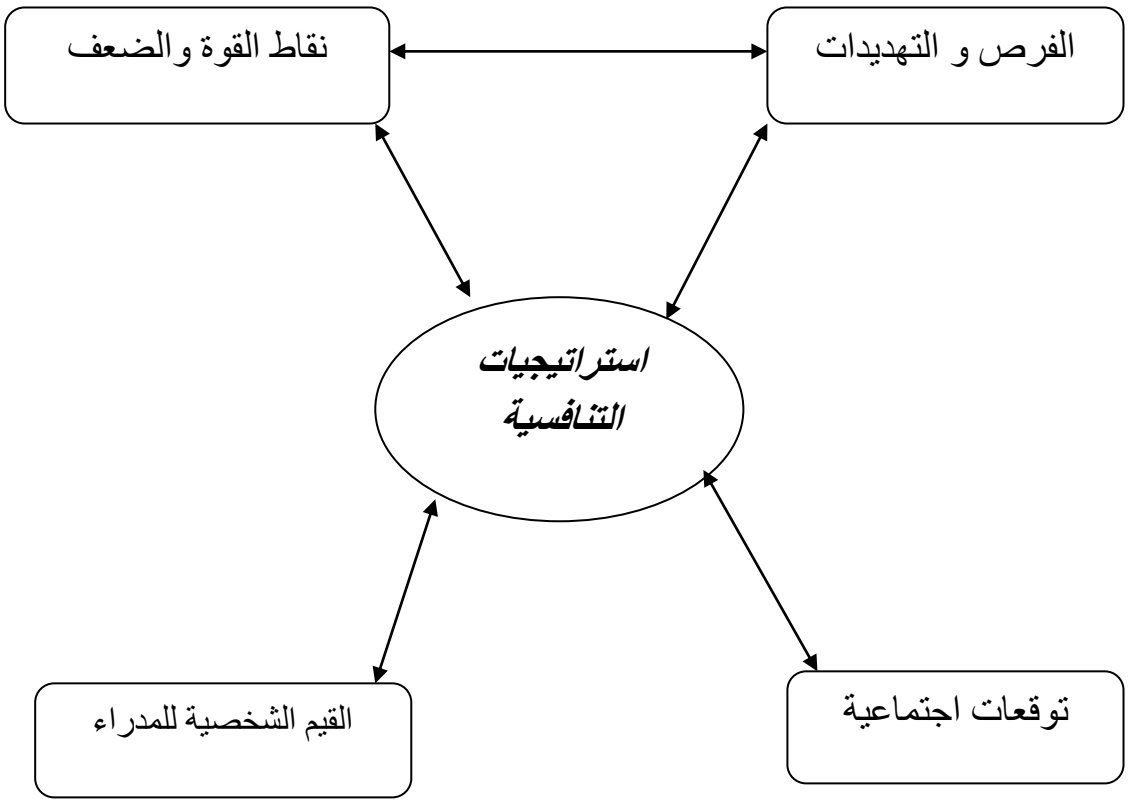
. إستراتجية النمو : في حال إحساس المنافس بالغزو في السوق الذي ينشط فيه يتحرك بسرعة وبعنف وذلك لتحذير المنافسين وتعريفهم بأنه قادر على المواجهة

. إستراتجية غير المتوقع : يتصرف المنافس هنا بطريقة عشوائية مقصودة حتى يصعب على منافسيه معرفة رد فعل

إستراتجية التركيز : Focus Stratery :

وهي تركيز على جزء معين من السوق والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن أو لقسم خط إنتاج معين أو سوق جغرافية محددة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين

الشكل رقم 1-9: العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتجية التنافسية



المصدر: من أعداد الطالبتين

الفرع الثاني:مـؤشـرات التنـافسيـة

للتنافسية عدة مؤشرات أهما :

مؤشرات قياس تنازلية المؤسسة وهي :

*الربحية * تكلفة الصنع * الإستراتجية الكلية للعوامل PTF (يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول € فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات) * الحصة في السوق

مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

*مؤشرات التكاليف الإنتاجية: وغالبا ميتم إجراء مقارنة دولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة لجدية لليد العاملة CUMO

*مؤشرات التجارية والحصة في السوق الدولي ، ويستخدم BC والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية في نشاط أو معين فيخسر هذا القطاع تنافسية عندما تنخفض حصته الصادرات الوطنية الكلية أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة آخذا بعين الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي

*الميزة النسبة الظاهرة (Renealed compartive Avontage index) RCA

$$RCAIJ = \frac{\text{الصادرات الكتلة لبلد F / صادرات المنتجة للبلد F}}{\text{الصادرات الدولية الكلية / الصادرات الدولية للمنتج I}}$$

المطلب الثالث : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها :

الفرع الأول:مفهوم الميزة التنافسية

لقد نظر إليها على إنها ، قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتجيات التي تجعلها في مركز الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية في نفس النشاط والتي تحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية ، المادية التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتسع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتجيتها التنافسية [1]

وقد عرفها د. تامر البكري : على أنها قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر و انخفاضه فحسب ، بل يمتد إلى ماديات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج ، الأمان المتحقق منه ، المنافع المختلفة التي يحققها ..... الخ والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه [2]

ولد قام عدة باحثين بتعريفها ونلخص أهما ما جاؤوا به في الجدول التالي:

[1] مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعة الاسدندرية مصر : 2004 ص 13

[2] تامر البكري : استراتجيات التسويق دار المازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 ص 264 – 270

الجدول 01: أهم تعاريف الميزة التنافسية

السنة	اسم الباحث	المفـاهيـم
1986	Harvey	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر و التكلفة والتركيز على الإنتاج
1988		إن اكتساب الميزة التنافسية لن يكون ناتجا عن الموارد الطبيعية والفنية ولا من خلال الموقع الجغرافي ، بل بالمقدرة على الاستثمار في العقل البشري و أن أهم العنصر من عناصر مدخلات الإنتاج في المصنع البشري سيكون المعلومات حيث تعتبر المعلومات أهم غذاء لعقل الإنسان
1998	Poter	العمل على تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية و صرف الميزة بأنها غلق وإدامة الأداء
2001	اليوزيكي	الخاصية في المنظمة التي يمكن الاحتفاظ بها مدة طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها أو تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها ، بحيث يمكن التفوق على منافسيها فيما تقدمه من خدمات للزبائن
2003	الأمم المتحدة اللجنة لغرب آسية الاسكوا	القدرة على تحقيق نمو إق سريع خلال فترة زمنية طويلة أو تشغيل مربح في سوق مفتوحة استنادا إلى مدخلات محدودة تمكن المنظمة من تحقيق النمو و تأمين عائدات حالية لتحقيق الميزة التنافسية
2004	الـرزاق	حلقة و سيطية بين التغير الشيء و أداء المنظمة إذن في حالة صراع متواصل من أجل البقاء والاستمرار ولا يستطيع المنافسين من خلالها التعايش سلميا ، فكل منافس يهدف إلى إزالة المنافس الآخر والحصول على ميزة تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء المستمر
2005	العزاوي	إجراءات وعمليات وتغييرات جوهرية في قدرات النظام (الفني ، الإداري ، التنظيم) الذي يولد مختلف التقسيمات العلمية
2007	البكري	قدرة المنظمة على جذب أو استقطاب الزبائن وبناء المكانة لها كمنظمة أو منتجاتها

المصدر:مروان محمد نجيب " دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية " دار الكتب القانونية : سنة النشر 2011 ص 65 – 66

الفرع الثاني:أهمية الميزة التنافسية

لقد أصبح للميزة التنافسية أهمية كبيرة في وقتنا الحالي وتظهر في :

- ✓ اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة والتمركز والتموقع فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز تسويق وبيع
- ✓ ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسس وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثال وكامل لكل مجالات وميادين التنافس [1]
- ✓ تزايد العائد و المر دودية وبالتالي ضمان مستوى أمان مستقبلي بعيد عن المنافسة وكذلك تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال التالي [2]
- ✓ تعطي مؤشرا قويا للمنظمات لا حكام سيطرتها على قطاع التسوق أكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسة
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات ، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة

الفرع الثالث:أنواع ميزة التنافسية

النوع الأول : ميزة التكلفة الأقل : قل : وتعني قدرة المؤسسة على مرض منتجات تكلفة مقارنة بمنافسها ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أكبر ، وهذه الحالة تستدعي قيام المؤسسة بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسها أن الميزة التنافسية الناتجة عن تكلفة الأقل التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها ، لتحسينات المؤقتة تمكن أن يسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من متلدتها لدى المنافسين ولكنها لا تضمن لها الزيادة .

[1] سميلي اكرام : منصوري خديجة ، مرجع سابق ص 59

[2] مروان نجيب محمد ، مرجع سابق ص 68

النوع الثاني : ميزة تميز المنتوج : وتعني القدرة المؤسسة على عرض منتجاتها ذات خصائص متميزة ومتفردة ، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر العميل (الجودة ، خصائص الاستعمال ، خدمات ما بعد بيع .....)وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية موجودة المواد الأولية ، إمكانية الحصول على السلع والخدمات في أي مكان وفي أي وقت ، وكذا التميز في طريق صنع السلعة وتقديم الخدمة

النوع الثالث : ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل : وتجمع الميزتين السابقتين بحيث يتعين على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافس لا تباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية ، وهي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات

ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر الى العوامل الآتية :

- ✓ جاذبية النشاط
- ✓ حدة المنافسة
- ✓ التكنولوجيا المستعملة
- ✓ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن
- ✓ الفرص المستعملة

المطلب الرابع : الكشف عن الميزة التنافسية وكيفية بنائها

الفرع الأول:البحث عن الميزة التنافسية

كلما زادت حدة المنافسة في قطاع المصرفي أصبح من الضروري أن تميز المصارف وخدماتها بشكل ملموس وحقيقي، كي تضمن البقاء أو تحقق معدلات النمو المنشودة وعليها أن توسع رقعة أسواقها من خلال :

- الاستحواذ على الحصص السوقية للمصارف المنافسة

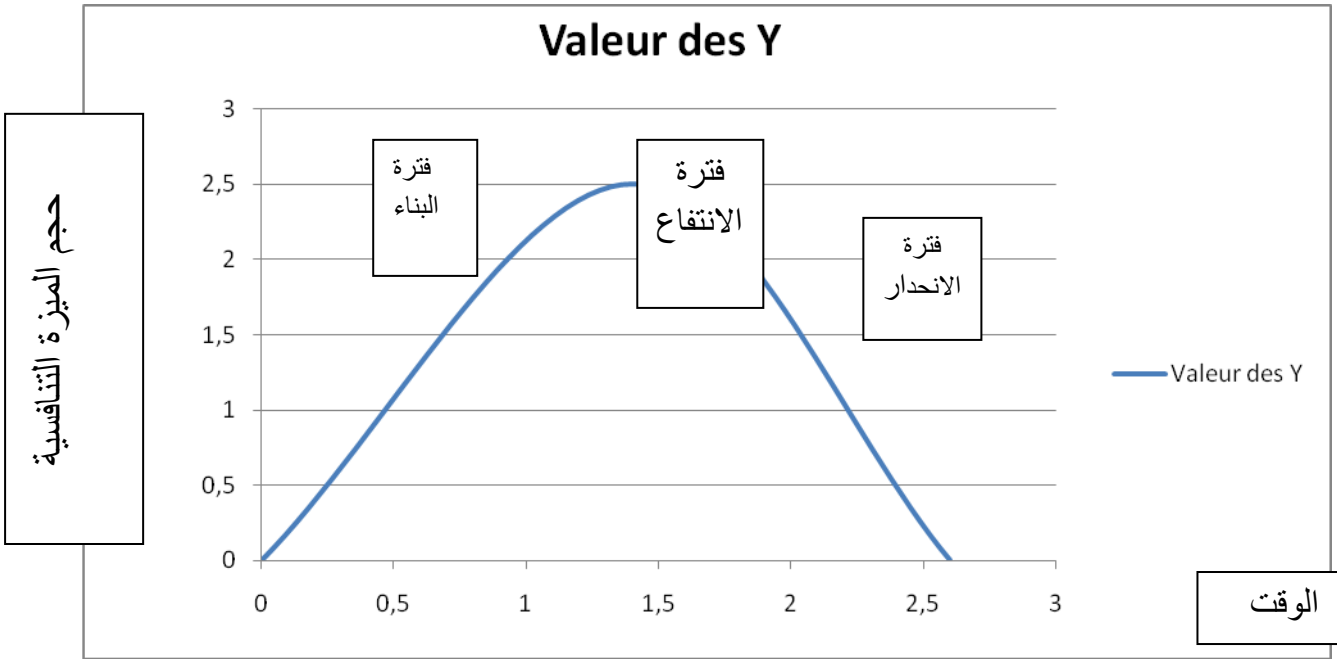
- دخول أسواق خارج حدودها الإقليمية (فتح فروع لها في الخارج) وفي كلتا الحالتين فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على تميز خدماتها المصرفية بالشكل الذي يجعلها قادرة على التنافسية في سوق لم يعد فيها للتقليديين مكان [1]

الفرع الثاني: بناء الميزة التنافسية

إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها ، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها التي تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق

ويمكن أن يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن [2]

الشكل رقم1-10: مراحل الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري : مرجع سابق ص 195

[1] أحمد محمود الزامل وآخرون : مرجع سابق ص 278

[2] تامر البكري : مرجع سابق ص 198

*فترة البناء : وتكون قصيرة أو طويلة تبعا إن خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المؤيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تنبع لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة ، بقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي ، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويق ، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق والارتفاع المنحى بأقل فترة زمنية ممكنة ، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية وكذلك الأمر بجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف ، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المتعمدة

*فترة المنافع (الانتفاع) : التي تجنبها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدانتها من خلال زيادة درة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة . وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتب على بناءها ، أو الإمكانيات والمهارات البشرية ألازمة لتنفيذها ، فعندما تهتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق ، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية وقد تكون تلك الميزة التنافسية على شكل عمليات تصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية

*فترة الانحدار : إن الميزة التنافسية هنا تكون قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق ، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة . وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها

- ✓ امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة .
- ✓ السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق .... الخ

مع الإشارة هنا أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعا القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة

خاتمة الفصل

توصلنا في هذا الفصل إلى تعريف الخدمة وأهميتها وخصائصها وأنواعها، وخاصة الخدمة المصرفية بالأخذ بعين الاعتبار كل المقاربات التي تم استعراضها؛ وجودة الخدمة تعني التميز عن باقي خدمات البنوك الأخرى والتي يتم تحديدها بمستويات تحدد وتقاس بمستويات تدعى مستويات قياس جودة الخدمة البنكية؛ كما أن للجودة أبعاد تعدد تصنيفاتها وهذا ماسنعرضه لاحقا بالتفصيل. أما مصطلح فجوة الخدمة التي عرضناه فهو الفرق بين توقعات الزبون وادراكاته.

كما توصلنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم التنافسية عامة ومجالاتها وتصنيفاتها؛ وخاصة الميزة النافسية وكيفية الكشف عنها وبناءها التي تتم في مراحل ولها علاقة بعامل الزمن

مقدمة الفصل

لقد اصبح العالم اليوم يواجه العديد من التحديات في ظل تطورات العولمة مما ادى الى زيادة حدة المنافسة في العالم ، حيث ان المؤسسات المالية و المصرفية لم تعد تعطي اهتماما للمنافسة المحلية و انما اصبحت تولي الاهتمام الاكبر لخطر المنافسة العالمية في ظل انتشار الواسع للأسواق العالمية و حرية التجارة و ظهور شركات متعددة الجنسيات .

و انطلاقا من طبيعة نشاط البنوك في السوق تتحدد كفاءة البنوك في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق و تحديد اهم الدوافع وراء اقبالهم على الخدمات البنكية ، و كيفية اتخادهم قرارات الشراء و المفاضلة بين مختلف البنوك و الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك .

و عند الحديث عن الخدمات المصرفية لابد ان نتحدث عن الجودة المقدمة من طرف البنوك و التي تخضع الى عدة معايير لإدارة الجودة الشاملة حيث ان منهج ادارة الجودة الشاملة يقوم على تطوير المنتج و الخدمة من خلال عملية الجودة و التكاليف و الانتاجية و مشاركة الموظفين في التطوير ، و المهمة الاساسية تكمن في تلبية متطلبات المستهلكين .

و تعد شهادة المواصفات و مقاييس ISO9000 من اهم ما تقدمه انظمة ادارة الجودة الشاملة ، كما ان شهادة الايزو ذات اهمية بالغة تلعبها المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس حتى تحصل على هذه الشهادة و الدخول الى الاسواق العالمية و تحقق الهدف المرغوب في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات و المتغيرات المختلفة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية جديدة على عدة عناصر و مقومات أساسية يجب توفيرها في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف الجودة المقررة و الجودة هي أداء العمل الصحيح منذ البداية للتقليل من التكاليف من ناحية و تقديم الأداء المتميز و الملائم ثم متطلبات المستهلك من ناحية أخرى.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة:

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر إدارة الجودة الشاملة كغيره من المصطلحات الإدارية التي تباينت و تعددت بشأنها التعاريف و فيما يلي أهم تعريف الجودة كالآتي:

1-تعريف الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة (AFCERQ):"مجموعة التقنيات والطرق التي تهدف إلى توجيه المؤسسة بأكملها من أجل الحصول على أحسن رضا بأقل تكلفة"[1].

2-و يعرف (CROSBY 1969):إدارة الجودة كما يلي :"المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقا،حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة و فعالية"[2].

3-أما معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institus) فيعرفها كما يلي :"فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع،و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"[3].

---

[1] جبلي هدى،قياس جودة الخدمات المصرفية،مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري،قسنطينة،2009-10،ص85.

[2] خضير كاظم حمودة ،إدارة الجودة و خدمة العملاء،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الثانية،عمان ،ص17-18.

[3] السامرائي،مهدي صالح،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ،دار جرير للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،ص35.

4-و يعرف (Feigenbaum)"نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة و إدامتها و تحسينها للمجموعات المختلفة في منظمة ما و ذلك لأجل تمكين الإنتاج و الخدمة لأن تكون في أحسن المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للزبون"[1].

5-أما (شيقن كوهين وروفالد براند 1993)فقد عرفا المصطلح و ذلك بتجزئة مفرداته على النحو التالي :

*__الشاملة__ :و تتضمن البحث عن الجودة في كل جوانب العمل بدءا من تحديد احتياجات العميل و انتهاء بالتقويم لمعرفة ما إذا كان العميل راضيا أم لا.

*__الجودة__:تعني تلبية و تجاوز توقعات العميل.

*__إدارة__: تعني التطور و المحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.[2]

6-كما تعرف إدارة الجودة الشاملة أنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنها ثقافة و طريقة،من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة أداء الأفراد المديرين و كل الموظفين و التصرف في المنظمة.[3]

*و من خلال ما سبق من تعاريف نجد أن هناك بعض النقاط التي تتفق فيها:

*التحسن المستمر في جميع جوانب العمل.

*العمل الجماعي و ذلك بمشاركة جميع العاملين في أنشطة الجودة.

*الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية بما يضمن تحقيق رضا العميل بأقل تكلفة.

*إن أول من طور (**إدارة الجودة الشاملة)هو فيجينيوم** ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل واسع و أصبحت تمثل أداة إستراتجية في مواجهة حدة المنافسة الحالية في الأسواق الدولية حيث يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى

[1] جودة محفوظ أحمد (2006)إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،ص22

[2] إسماعيل عبد الرحمان ،الرقابة الإحصائية على العمليات ،معهد الإدارة العاملة للطباعة و النشر 2006،ص2 1.

[3] حمداوي وسيلة،الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ،ص32.

تحقيق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل،مشاركةالأفراد في اتخاذ القرار،تطوير العمليات الإنتاجية،تخفيض التكاليف و رفع حصة السوق،و لقد تميزت مرحلة تطوير إدارة الجودة بما يلي:

1-إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا و إدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

2-إيجاد علاقة بين الجودة و تحقيق الأرباح و استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية لل E

3-إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العمل،و الاهتمام بالعميل و احتياجاتها،و تختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية .

جدول رقم 2-1: النظرة الأمريكية و اليابانية للجودة

النظرة الأمريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية(الحديثة)
1-تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقا	1-تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقا
2-تتوقف الجودة على كل أقسام المنظمة.	2-تتوقف الجودة على كل أقسام المنظمة
3-تهدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة ثم تحديدها مسبقا	3-لا يتم قبول أي نسبة معينة و هناك مطالبة بتحقيق النتائج الأفضل و من المرة الأولى.
4-لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.	4-زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد الحصة السوقية المنظمة و من الطلب على سلعها.
5-يتم تحديد أهداف الجودة مرة في السنة	5-تحسين الجودة في كل مرة
6-الرعاية على الجدة يتم بواسطة فحص المنتج النهائي	6-كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص و الرقابة.
7-يتم فحص عمليات كبيرة من المنتجات التامة الصنع و اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية	7-يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها
8-المسؤول عن عمليات الفحص هو قسم الرقابة على الجودة	8-قسم الرقابة على الجودة أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال.
9-هناك عمال مختصون بعملية النظافة ضمن أماكن الإنتاج	9-عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

المصدر :خضير كاظم حمودة ،مرجع سابق ،ص91

الفرع الثاني:أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة داخل منظمة الأعمال حيث أنه ينظر إليها على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدتها الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتجية الفائقة مما زاد من فاعليتها و من قدرتها على البقاء في سوق المؤسسة و من العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة[1]:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسة، و التي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة و المستمرة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة:

أ–عبارة عن تطبيق تحتمه الضرورة حيث أن هناك العديد من الظواهر التي تؤكد الإدارة ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة و تتلخص هذه الظواهر فيما يلي:

*انخفاض الجودة *زيادة عدد الاجتماعات

*زيادة الوقت المقرر للعمليات *كثرة حالات إلقاء اللوم على الغير

*زيادة عمليات الرقابة *زيادة عدد شكاوي العملاء .

*اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة

ب–ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا مثل تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط العمليات و النماذج و تقليل شكاوي العملاء و الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير و متابعته و تفادي عمليات مقاومة التغيير.

ج–دور إدارة الجودة في استمرارية تحسن الجودة،و لقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة لتنمية الأداء الكلي و ذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة حيث أصبحتإدارة الجودة الشاملة على رأس

[1] عبد الرحمان بن عنتر،إدارة الجودة الشاملة ،الجزائر،مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير 2006،ص12

قائمة التكنولوجيا و المداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز منافس أفضل في الأسواق و زيادة حصتها السوقية.[1]

بالإضافة إلى:

1-تقليص حوادث و مشاكل العمل،مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية.

2-تحقيق منافع و وفرات متعددة في تكاليف و آمال العمليات الإنتاجية،مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.

3-زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.

4-تحسين عمليات الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

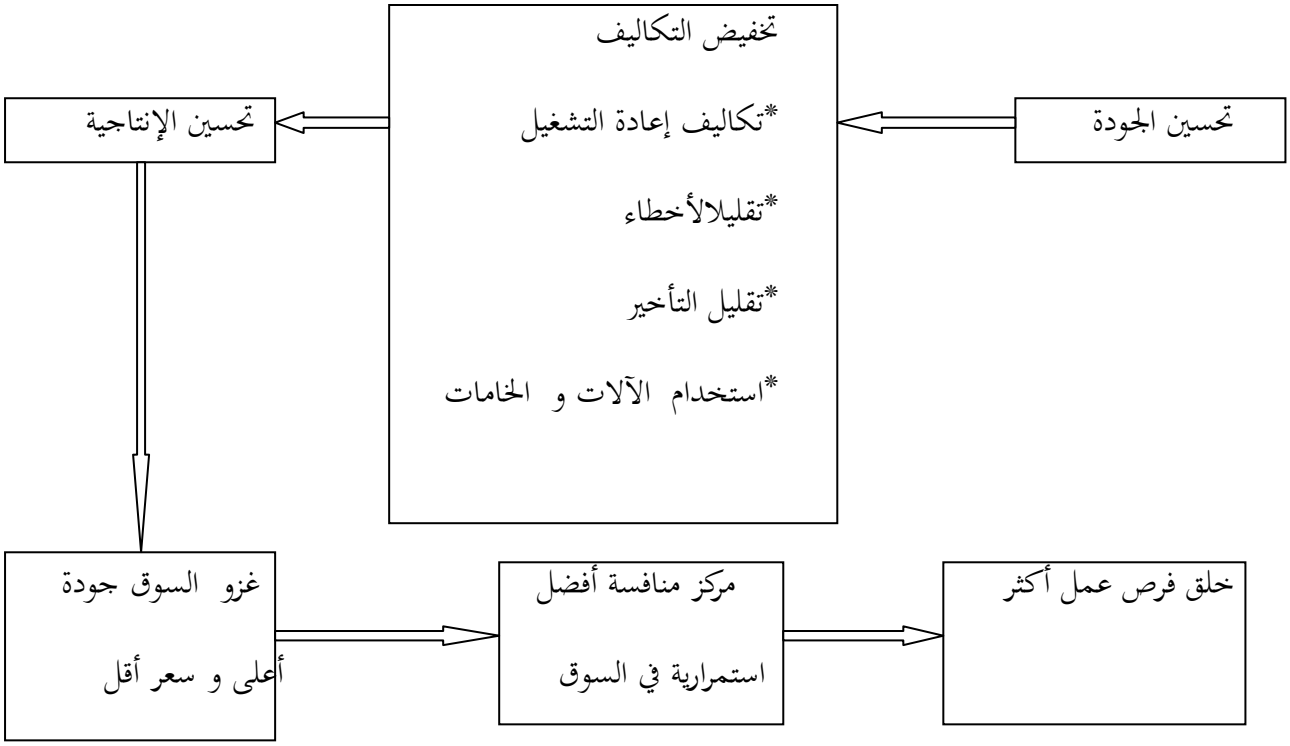
5-و تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أنا لإصغاء لرغبات العميل و تلبيتها هي السبيل الوحيد و الأكثر دواما بالنسبة للمؤسسة و لتحقيق النجاح و الريادة إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر،و تعد المحافظة على العملاء الحاليين و الحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المؤسسة حاليا مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآنية[2].

و لايمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة من خلال الشكل التالي :

[1] محمود بكري سونيا،إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية الإسكندرية،2002،ص48.

[2] عبد الرحمان بن عنتر ،مرجع سبق ذكره،ص13.

الشكل رقم2-1: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السليمي السياسات الإدارية في عصر المعلومات دار غريب للصناعة و النشر،القاهرة،ص299.

الفرع الثالث:أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن الهدفالأساسي لنظام الجودة الشاملة هو تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بصورة مطابقة لمتطلباته و يعرفها" فستر فيلد" علىأنها تحقيق توقعات العميل أوتعديها و تستخدم هذه التوقعات في تحديد متطلبات المنتج أو الخدمة[1].

[1]حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص34.

*أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما بتقديم أفضل الخدمات و المنتجات من خلال القنوات التوزيع المختلفة التي يمكن من الوصول للمستخدم النهائي.

*المرونة الدائمة و إدخال التعديلات اللازمة في الحجم و نوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.

*التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة و تخفيض معدل الفاقد و التالف في العمليات [1].

*زيادة تعامل العملاء الحاليين.

*جذب المزيد من العملاء الجدد.

*تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.

*تحسين الوضع التنافسي للبنك.

*زيادة حصة البنك و نصيبه من السوق المصرفي.

*اكتساب قدرة على الاستمرار و التواصل السليم في السوق المصرفي.

*تأكيد تفوق البنك وسبقه الدائم نحو الجديد و التجديد.

*سد الفجوات القائمة بين مستوى الإشباع الحالي و تطلعات العميل لمستوى إشباع أفضل.

و يقوم تحسين الجودة مباشرة إلى زيادة الإنتاجية و هو يشمل جودة تصميم المنتج و جودة العمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة.

و حتى تكون الأهداف مؤثرة و فعالة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص:

*ألا تكون مرتبة ترتيبا زمنيا حسب أولوياتها في التنفيذ،و أن يأخذ هذا الترتيب ترتيبا تصاعديا هرميا محددا بشكل زمني مناسب.

[1] محمد البكري ،سونيا،مرجع سابق،ص50.

*أن تكون هذه الأهداف موضوعة في شكل كمي رقمي حتى لا تفتح مجالا للاختلاف حول مضمونها،و يتم ذلك إما بتحديد رقم معين أو نسبة نمو أو زيادة عن أرقام العالم الماضي.

*أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانات و القدرات المتاحة حتى تصبح حافزا قويا لتوجيه العاملين في البنك لتحقيقها وباعتبارها موجها للداء و وسيلة مناسبة لمراقبته و تقييمه.

*أن تكون الأهداف متناسقة ومتسقة ومنسجمة مع بعضها البعض ومتفقة مع طموحات العاملين بالبنك حتى يمكن توحيد الجهود و تجميع الطاقات الخاصة بالبنك و العاملين به[1].

و تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة مرغوبا فيها من جانب المديرين و يجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و في الوقت المناسب و ألا تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية و العمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة و هذا يحتم على إدارات المنظمات تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي يجب أن تنتجها و ضرورة قيادة المنظمة من خلال تحسين الجودة[2].

الفرع الرابع:سياسة و تسيير الجودة:

يركز مسؤولي المؤسسات الخدمية على إيجاد سياسة رشيدة و تسيير فعال للحصول على رضا زبائنهم لأن نشاطاتهم لا تهدف إلى إنتاج شيء مادي بإنتاج خدمة تقدم مباشرة للزبون لأنه في هذه الحالة تعتبر المادة الأولية في إنتاج الخدمة.

أ-سياسة الجودة:

من الضروري تشكيل صورة الجودة تكون محددة و معرفة بدقة داخل المؤسسة و خارجها هذه السياسة تتعلق على الخصوص بسلوك الجودة:

*إزاء الموردين

*إزاء الزبائن

[1] حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص35،36.
[2] محمد البكري،سونيا،مرجع سابق،ص50.

*داخل المؤسسة

فوضع سياسة الجودة موضع التنفيذ يتطلب المشاركة الفعلية لكل الوظائف.

أولا:السلوك إزاء الموردين:

و هو تحديد مستوى الجودة المطلوبة للحصول في النهاية على الجودة المفروضة من قبل الزبائن و تتعاون المؤسسة معهم(الموردين) على الخصوص للحصول على تنظيم "جودة الملائمة".

و إعطاء صورة واضحة و بخصوص متطلبات ميدان الجودة، و المعالم الكبيرة لهذه الصورة نجد:

*تحديد أوصاف الجودة و تقييمها بأنصاف.

*مساعدة الموردين على بناء تنظيم الخاص بالجودة.

ثانيا:السلوك إزاء الزبائن:

يتمحور حول النقاط التالية:

*إذا كانوا يعطون لزبائنهم صورة جودة عالية مقارنة بجودة المنافسين.

*الحصول على هذه النتيجة أي الثقة بتكلفة معقولة.

*يجب أن تعطى للزبائن حرية الدخول في تنظيم الجودة.

*التعامل معهم في تحديد خصائص خدمتهم و خاصة ظروف الاستلام.

*يجب أن يتأكد أنه يتكلم بنفس اللغة التي يتكلمون بها و يفهمونها.

*يتأكد من أنهم يشيرون صراحة إلى جودتهم(سيئة أو جيدة)و تحديد مقارنة مع المنافسين لمساعدتهم على توجيه جهودهم.

*يجب أن يضمنوا معهم اتصالات دائمة فيما يخص الجودة و تسهيل الحوار و تحديد المصالح التي تكون مكلفة مخاطبتهم بدقة.

*إظهار الصرامة المرغوب فيها عند تطبيق الإجراءات القانونية و هذا لا يستلزم على مستوى جيد من الجودة فقط بل يتطلب توفير تنظيم خاص يسمح بإعطائهم ثقة حول الجودة الموافقة للحصول على السلعة.

ثالثا:داخل المؤسسة:

وظيفة الجودة مرتبطة بالمديرية العامة و هي تنشط لتحقيق الجودة المطلوبة و تتدخل في كل المراحل و المستويات كالدراسة، الإنتاج،التفتيش.

و ما بعد البيع تعمل على:

*تقييم و تحديد مختلف التكاليف المدفوعة للحصول على الجودة المطلوبة.

*تشارك و تتعاون مع باقي المصالح لإنتاج الجودة المشار إليها من قبل الأهداف الخاصة بهذا الميدان (التخصص)،و إعلامهم بتصورات النتائج المحصل عليها كل هذا يساهم في بروز تنظيمات جودة خارجية (خارج المؤسسة)إذ تشارك إيجابيا في أعمال التنظيمات الرسمية لترقية الجودة و هي تمثل جمعيات و معاهد متخصصة في الجودة.

ب*تسيير الجودة:

"و هو أن تضع المؤسسة تنظيما قادرا على الاستجابة لسياسية الجودة مع أقل تغيير ممكن في التنظيم الحالي و التدقيق في القواعد التي تقودها إلى صرامة أكثر في تنفيذ مهام كل واحد".

لضمان تسيير ناجح الجودة يتم التعريف بمكانتها في المؤسسة على كل المستويات،كما تعني بذلك أيضا:

*تطبيق سياسة الجودة المسطرة من قبل المديرية العامة.

*البحث عن العيوب و تحليلها.

*معرفة أسباب العجز.

*اقتراح أعمال الصيانة،و السهر على وضعها في مكانها المناسب.

*إبراز تطور الجودة و تحديد مستوياتها[1].

المطلب الثاني :مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول:المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

لقد أثبتت نتائج التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا ليس في مجال الجودة فقط و إنما في مجالات أخرى مثل خفض التكلفة و تحقيق الأمان و السلامة تحسين الإنتاجية و بالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقوم على عدة ركائز أساسية و هي:[2]

1*بناء الجودة داخل الأفراد:

إن بناء الجودة داخل الفرد هي أولي مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا يعني أن يبحث الفرد دائما عن الأفضل و ذلك بتوفير الشروط التالية:

*مساعدة الأفراد على اكتساب مهارة التطوير المستمر.

*تدريب الأفراد على مهارة تحديد المشكلات والأخطاء الموجودة داخل أماكن عملهم سواء المتعلقة بالجودة أو بغيرها المباشرة منها و غير المباشرة.

*تدريب الأفراد على أساليب حل المشكلات بأنفسهم.

*خلق عادة تنميط النتائج الجيدة التي تحققت لمنع تكرار الأخطاء.

و أول كل هذا أن تهتم الإدارة العليا بنفسها بالجودة لنقل هذا الحماس إلى جميع العاملين و بناء الجودة داخل الأفراد لابد أن يسبقه بناء عادة احترام النظام حتى ينعكس هذا النظام على أدائهم كما أن الإدارة بجميع مستوياتها مسؤولة عن تطوير مناخ العمل البناء روح الفريق و التحفيز و التشجيع سواء الفردي أو الجماعي و يمتلكه عن طريق التدريس الجيد و القيادة الناجحة.

---

[1] عاشور مزيرق،أ.محمد غربي/تسيير و ضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية،الشلف،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد الثاني ،2005،ص251،250،249.

[2] عبد الرحمان بن عنتر،إدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق،ص16-22.

2*الجودة الشاملة مسؤولية الجميع:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع في تحمل مسؤولية الجودة بدءا من المدير و وصول إلى العامل في البنك لهذا فإن الذي يعمل فيه الجميع بروح الفريق و الذي يشجع الأفراد على إظهار أفكارهم و إبداعاتهم الفردية و الجماعية لتحسين الجودة و الإنتاجية هو المناخ المناسب لإدارة الجودة الشاملة .

3* توجه الجودة الشاملة لخدمة العميل:

أي شركة بجميع مستوياتها يجب أن تعلم حقيقة مؤكدة و هي أن نجاحها يتوقف على رضا العميل الذي يشتري إنتاج أو خدمات هذه الشركة و على هذا فإن إدارة الجودة الشاملة في توجيهها لخدمة العميل عليها أن تركز جهودها على:

*أن يحدد بدقة من هو العميل.

*أن يحدد بدقة متطلبات هذا العميل من خلال دراسات و أبحاث السوق.

أما بالنسبة للعميل فإن نظرة إدارة الجودة للعملاء الشركة من منظور واسع فليس داخل الشركة و التي تعتمد في أداء أنشطتها على خدمات وبيانات تقدمها لها إدارات أخرى فقط و إنما امتد هذا المفهوم ليشمل الموردين والجهات الإدارية و السكان المجاورين للشركة و مع انتشار هذا المفهوم ليشمل الموردين و الجهات الإدارية و السكان المجاورين للشركة و مع انتشار هذا المفهوم يمكن تحقيق الجودة المطلوبة في المنتج فقط ولكن في الأداء العام للشركة.

4*الجودة الشاملة و السيطرة الكاملة على التكلفة:

لا يعتمد رضا العميل فقط على جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها له الشركة و لكن يعتمد أيضا على مدى توافر تلك الخدمة في الوقت المناسب و بالسعر المناسب وبالشكل الذي يلبي رغباته و تطلعاته لهذا يجب على إدارة الشركة أن تضع الأساليبالفنية والنظم التي يمكنها من إنتاج المنتج بجودة عالية تحقق رغبة العميل كهدف يأتي في المقام الأول و ليس الربح ثم بعد بلوغ هذا الهدف تتحرك الإدارة نحو خفض التكلفة كمرحلة ثانية مع المساس بمستوى الجودة لهذا توجه الشركات إلىإيجاد علاقة بين الجودة و التكاليف حيث ظهرت عدة حقائق.

*إن التكاليف كانت نتيجة لأخطاء في عملية التصنيع والعمليات المساعدة.

*إن تكاليف الجودة أكثر بكثير مما هو متوقع حيث تراوحت بين 20%إلى 40% من ثمن البيع.

*إن معظم تكاليف الجودة كان يمكن تجنبها.

* لم تكن هناك مسؤولية واضحة للإجراءات المطلوبة لخفض التكلفة.

5*الجودة الشاملة و التطوير المستمر:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة في الإدارة التي تعمل على:

*معرفة احتياجات و توقعات العملاء.

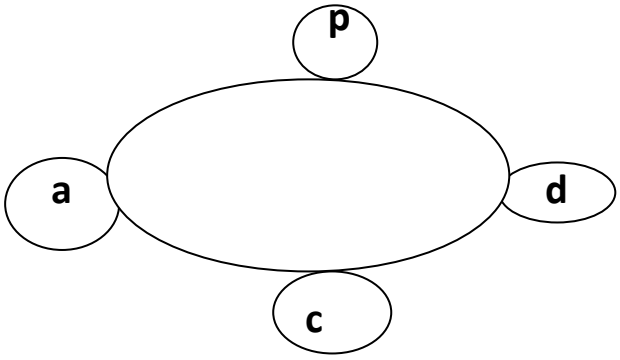
*توفير تلك الاحتياجات بسعر مناسب و في موعد مناسب.

*العمل على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لمواكبة المستمر في رغبات العملاء.

لهذا فإن أحد مبادئ الجودة الشاملة هو التطوير المستمر ليس للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة و لكن أيضا لجميع النواحي التكنولوجية و الإدارية لهاو من أشهر الرواد الذين اشتهروا بهذا المبدأ هو "مدوارد ديمنغ" و تعتبر عجلة ديمنج هي أساس التطوير المستمر في الجودة،حيث أنها تربط بين التصميم و الإنتاج و المبيعات و أبحاث السوق بهدف وصول المنتج إلى المستهلك بالجودة التي ترتضيه و تتكون من أربعة أنشطة متتالية على الترتيب:

1-التخطيط للجودة.2-تنفيذ الخطة.3-اختبار النتائج.4-تصحيح الانحراف

الشكل رقم 2-2: عجلة ديمنج



حيث تعني الرموز

*c: check ⟸ التحليل

*a: action ⟸ العمل

*D: Développement ⟸ التطوير

*P: piplam ⟸ التخطيط

المصدر : عبدالرحمان بن عنتر .ادارة الجودة الشاملة .مرجع سابق ص21

و الجدول التالي يوضح مفهوم هذه المراحل و الجهة المسؤولة عنها و الأنشطة التي تحتوي عليها **الجدول رقم"2-2" مفهوم مراحل عجلة "ديمنج" للجودة**

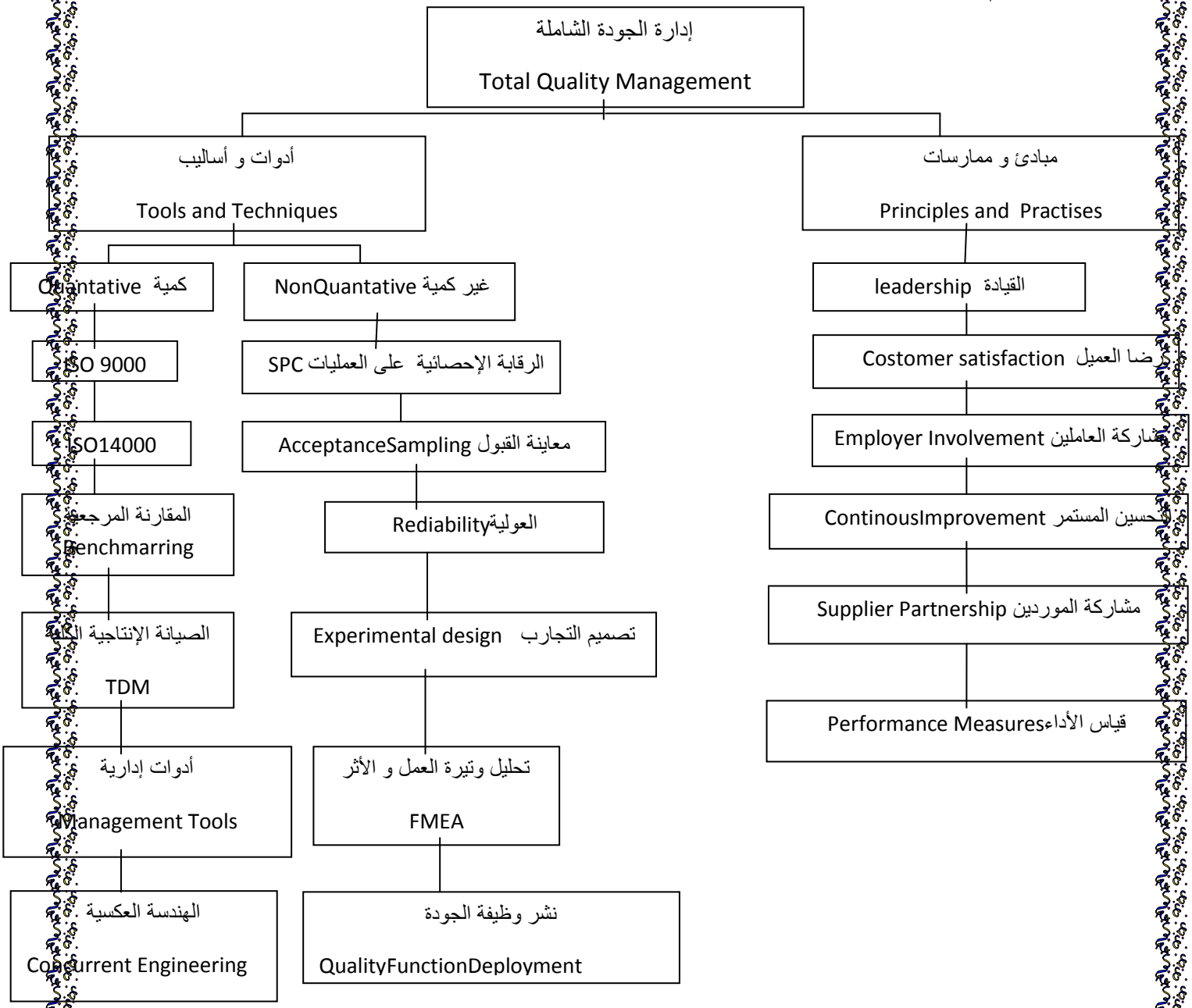
المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيطالتصميم	P	الإدارة	تصميم المنتج أو وضع الخطة لتحسين و تطوير الأعمال الفنية و الإدارية
الإنتاجالأداء	d	العمال	تنفيذ الخطة أو تحقيق الإنتاج الذي تم التخطيط له
الفحصالبيع	C	الفحص للجودة أو المبيعات	البيع هو مؤشرلإرضاء العميل عن الجودة التي تم التخطيط لها و هو يقابل الفحص أو التفتيش
الإجراء التصحيحي و أبحاث التسويق	a	الإدارة	في حالة شكوى العميل تم اتخاذ إجراء تصحيحي في المنتج و هو يقابل تعديل الخطط في الإدارة

المصدر:عبد الرحمان بن عنتر،ادارة الجودة الشاملة مرجع سابق ص22.

الفرع الثاني:عناصر إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين في تحديد مبادئ أو عناصر إدارةالجودة،و ذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهمإلى هذا المفهوم حسب (Besterfield 2001) فإن إدارة الجودة الشاملة تتكون من مجموعة مبادئ و عناصر أساسية لخصها في عنصرين أساسين،المبادئ و الممارسات،الأدوات و الأساليب و يتكون كل من هذين العنصرين من مجموعة عناصر فرعية كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم2-3:عناصرإدارة الجودة الشاملة



المصدر:إسماعيل محمد عبد الرحمان،مرجع سابق،ص26.

فيما يلي شرح لكل عنصر على حدى :

1*المبادئ و الممارسات:

***القيادة:** أن تلتزم القيادات الإدارية بأنشطة الجودة و أن تكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة.

***رضا العميل**:هو المحور الأساسيلإدارة الجودة الذي تعمل المنظمات على تقديم منتجات و خدمات تلبي احتياجات و توقعات عملائها.

***مشاركة العاملين** :أن تتم مشاركة جميع العاملين في المنظمة في عملية تحسين المنتجات و الخدمات من خلال فر ص العمل.

***التحسين المستمر** :تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير و التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة و فعالية الأداء.

***مشاركة الموردين**:ضرورة بناء علاقة شراكة مع الموردين في المنظمة في عمليات تحسين المنتجات و الخدمات باعتبارهم جزءا من منظومة العمل.

***قياسالأداء**:ضرورة وجود نظام قياس دقيق لتحديد الانحرافات في أداء و تنفيذ العمليات و الأنشطة،و يعتمد قياس الأداء على جميع البيانات عن أنشطة المنظمة كافة بصفة دورية.

2*الأدواتوالأساليب:

✓ **2-1-الأساليب و الأدواتالكمية:**

***الرقابةالإحصائية على العمليات (statiscalprocess control)**:هي مجموعة من الطرق الإحصائية و أدوات حل المشكلات تستخدم لمراقبة العمليات بهدف تخفيض الاختلافات في مخرجاتها.

***معاينة القبول (AcceptanceSampling)**: مجموعة طرق إحصائية تستخدم أسلوب المعاينة لتحديد قبول أو رفض دفعات المواد الخام الواردة.

***العولية(Reliability)**: طريقة إحصائية لتحديد احتمال أن تؤدي المنتج الوظيفة المستهدفة بمستوى مرض لفترة زمنية محددة تحت شروط بيئية محددة.

***تصميم التجارب(Experimental Design)**:نماذجإحصائية تستخدم بهدف لوصول تركيبة مثلى لمدخلات المنتج أو الخدمة التي تحقق الإنتاجية المثلى و أدنى تباين في الخصائص الأساسية.

***تحليل وثيرة الفشل و الأثر(FMEA)**:أسلوب تحليلي يجمع بين التقنية و الخبرة لتحديد وتيرة فشل المنتج أو العملية المتوقع و التخطيط لتجنب هذا الفشل[1].

***نشر وظيفة الجودة(QualityFunctionDeployement)**:نظام يتم فيه تحدي الأولويات للمنتج و فرص التحسين المستمر التي تزيد من رضا العميل لدى يتم استخدام هذا النظام ربط احتياجات و متطلبات العميل(أو ما يعرف بصوت الزبون/العميل) بتصميم و تطوير المنتجات و الخدمات.

✓ 2-2-الأساليب و الأدوات غير الكمية:

***سلسلتا المواصفات ISO9000, ISO 1400**: أصدرت المنظمة للتقييس ISO–غير حكومية–منذ إنشائها العديد من المواصفات في مجال الهندسة الميكانيكية المواد الكيميائية ،المعادن،الصحة،الطب و البيئة و نحو ذلك،وأصدرت المنظمة ضمن هذه المواصفات سلسلة المواصفات iso 9000،و iso 14000 السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمةإدارة الجودة و الثانية بأنظمةإدارة البيئة.

***المقارنة المرجعية(Banchmarking)**:هي عملية مقارنة قياس أداء المنظمة بأداءأفضل منظمة منافسة و مماثلة من حيث النشاط،و تهدف هذه العملية إلىإنشاء معيار يتم مقارنة أداء المنظمة وفقا له و تحديد نموذج للتعلم كيفية التحسين.

***الصيانة الإنتاجية الشاملة (Total Productive Maintenance)**:أسلوب يتم فيه الاستفادة من جميع العاملين في المنظمة للحصول على الاستخدام الأمثل للمعدات و الآلات،و تعتبر عملية الفحص اليومي للمعدات و الآلات و التزييت و نحو ذلك من الأنشطة التي تطلع بها معظم المنظمات الصناعية التي تنتهج هذا الأسلوب .

[1]إسماعيل محمد عبد الرحمان ،مرجع سابق،ص23-26.

*أدواتإدارية(Management Tools): تشمل رسم التشابه،رسم العلاقات المتبادلة،رسم الشجرة مصفوفات الأولويات،رسم المصفوفة ،خريطة قرارات العملية،و رسم شبكة الأنشطة.

*الهندسة العكسية(Concurrent Engineering):أسلوب يتم فيه استخدام فريق متعدد التخصصات للقيام بوضع تصور المنتج و تصميمه والتخطيط لإنتاجه في وقت واحد،و يضم الفريق عادة التخصصات التالية:

هندسة التصميم،التسويق،المشتريات،الجودة،الهندسة الصناعية،التمويل و العميل و الموردين و من مزايا هذا الأسلوب سرعة تطويرالمنتج،و احتياجه إلى تعديلات هندسية طفيفة على إنتاجية عالية و ذات جودة عالية،فضلا عن قصر فترة دخول المنتج السوق.

الفرع الثالث:عناصرإدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية:

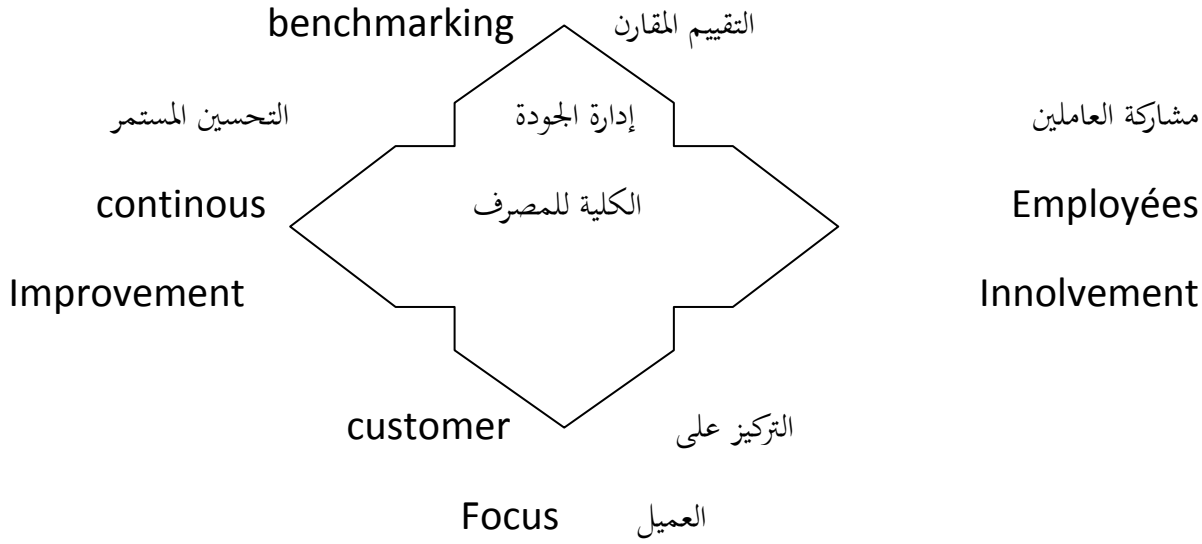
إن النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسات الصناعية جراء تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة،أدت إلى تشجيع مؤسسات تقديم الخدمة و من بينها المصارف على الأخذ بها كوسيلة من أجل إدارة و تحسين جودة خدماتها و من ثم تحقيق رضا عملائها.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة و يمكن تقديم التعريف التالي:"تعرف إدارة الجودة الشاملة المصارف بأنها إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة و الهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطةالمصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء و مساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية".[1]

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية يقتضي قيام الإدارة العليا بالمصرف التركيز على أربعة عناصر أساسية موضحة كما يلي:

[1] طه طارق،إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت ،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2007،ص133.

الشكل رقم 2-4:عناصرإدارةالجودةالشاملة بالمصرف



المصدر: طه طارق، ادارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت ،دار الفكر الجامعي الاسكندرية ،2007،ص135.

و فيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

1*__مشاركة العاملين__ :يقصد بها منح الموظفين صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل بمعنى إعطائهم الحق في إيقافأو عدم تقديم خدمة يعتمدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبةو كذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم و طرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداءبحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالمصرف و ترجع أهمية مشاركة العاملين إلىأن العميل يحكم على أداء المصرف ككل و يتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف و حتى مدير عام للمصرفو يرجع ذلك إلى خاصية عدم قابلية الخدمة المصرفية للانفصال،بمعنى أن الخدمة المصرفية تتطلب حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة و هم (موظفو البنك) و متلقيها (العملاء).

و يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة

(Participative Management)و يشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبنى توفير و تداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

2*التركيز على العميل:و يعني أنالإدارة المصرفية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل و الأساليب التي تحقق رضا العميل باعتباره مصدر ربحية البنك و سبب وجوده فالبنك يحققأرباحه من خلال العملاءو بالتالي فهم الذين يدفعون أجور و مرتبات العاملين به.

و يعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل و هي فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات و الخطط التسويقية للبنوك يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل و رضاه باعتباره محور ارتكاز المصرف و بالتالي فوفقا لافتراضات هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات و رغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي.

3*التحسين المستمر:لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل المصرف بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماتها و العمل على تطويرها بصورة مستمرة و هو ما يتطلب تقليل الأخطاء،تخفيض التكلفة،تطوير نمط تقديم الخدمة،استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة و المتغيرة للعملاء،و تسليم الخدمة إليهم في التوقيت و المكان الملائمين.

4*التقييم المقارن: يشير أسلوب التقييم المقارن أن عملية تقييم و مقارنة الممارسات الإدارية للمنظمات التي تتصف بأدائهاالمتفوق و محاولة تطبيق أفضلهاأو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات و ظروف المنظمة (المصرف في حالتنا)،و بالتالي فإن أسلوب التقييم المقارن يستخدم بغرض اكتساب أفضلالأساليب و الممارسات الإدارية المطبقة في المصارف الأخرى المنافسة و خاصة تلك التي يطلق عليها قائدة الصناعة و تتمثل المصارف التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة من خلال ما تقدم يمكن القول أن لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في جميع المؤسسات سواء الصناعية منها أو الخدمية باعتباره أسلوبإداريا حديثا لتحقيق الفاعلية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

و نظرا للخصائص المميزة للخدمة و التي تجعل من عملية إدارتها صعبة بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة فإنه يتوجب على القائمين على المؤسسات الخدمية بذل مجهودات أكبر من أجل تحسين جودة خدماتها،حتى تتمكن من تحقيق رضا عملائها و تلبية توقعاتهم[1].

الفرع الرابع:المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

[1]طه طارق،مرجع سابق،ص135-138.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في الـ حتى أمكنإعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة،و فيما يلي بعضها:

***أولا:إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:**

إنإدخالأي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في الـ إن"ثقافة الجودة" تختلف اختلافا جذريا عن"الثقافةالإدارية التقليدية" و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتغيير الأساليبالإدارية و على العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

***ثانيا:الترويج و تسويق البرنامج:**

إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق،إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المنظمة.

***ثالثا:التعليم و التدريب:**

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه،حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع،فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريس الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير و هذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات و مستويات الإدارة(الهيئة التنفيذية ،المدراء،المشرفين،العاملين)و يجب أن تلبي

متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها،فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتجية التطبيق بينما التدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق و الأساليب الفنية لتطوير العمليات.

و على العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة و الأدواتالإحصائية و طرق قياس الأداء.

***رابعا:الاستعانة بالاستشاريين:**

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة الـ و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

***خامسا: تشكيل فرق العمل**

يتم تأليف فرق عمل تقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل و التطوير و كذا يجبأن يعطوا الصلاحية المراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

***سادسا:التشجيع و التحفيز:**

إن استمرارية برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد كليا على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي و يجب على التبني برنامج حوافز فعال و مرن.

***سابعا: الإشراف و المتابعة :**

يجب الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة انجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر و كذلك من التزامات لجنة الإشراف و المتابعة و التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرص العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.

***ثامنا :استراتيجية التطبيق:**

إناستراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملةإلى حيز التطبيق يمر بعدةخطوات:

1-الإعداد : تبادل المعرفة و الخبرات و تحديد مدى الحاجة للتحسن و وضع الأهداف المرغوبة .

2-التخطيط: وضع خط و كيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3-التقييم:و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية لتطوير المستمر و قياس مستوى الأداء و تحسينها[1].

المطلب الثالث:علاقة إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000:

الفرع الاول:شهادة ISO 9000 و خطوات الحصول عليها:

هي عبارة عن البيان الموجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في منتج أو مادة أو عملية ما،مع توضيح الطريقة التي يمكن بواسطتها التأكد من تحقيق هذه المتطلبات أو بعبارة أخرى تحديد خصائص المواد أو المنتجات و كذلك الطرق و الوسائل التي يمكن من التأكد من توافر هذه الخصائص.

و في تعريف آخر ISO9000تلك المواصفات العالميةالتي تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل بما فيها من مواصفات المنتج سواء كان سلعة أو خدمة و مواصفات العمليات الإنتاجية و درجة جودة الإدارة و مدى تحقيقها لرغبات الزبائن.

إن الفكرة الأساسية لمواصفة الدولية هي مطابقة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات لمتطلبات الزبائن و بالتالي وضع نظام يسمح بإتباع هذه المتطلباتو يحتوي هذا النظام تسيير الجودة طبقا لهده المواصفة على ما يلي:

1-مسؤولية الإدارة2-المشتريات

3-نظام الجودة 4-مراقبة المواد التي تم توريدها من طرف العميل

5-مراجعة العقد 6-تعريف (تمييز) المنتج و متابعته .

7-مراقبة المستندات 8-المناولة ،التخزين،التعبئة،التغليف و التسليم

9-مراقبة العمليات 10-الإجراءات التصحيحية و المانعة

11-الفحص و الاختبار12-سجلات الجودة

[1] حامد عبد الله السقاف،المدخل الشاملة لإدارة الجودة الشاملة ،موقع من الانترنت.

13-معدلات الفحص و القياس و الاختبار

14-حالة الفحص و الاختبار15-المراجعة الداخلية للجودة

16-مراقبة المنتجات غير المطابقة 17-التدريب

18-الأساليبالإحصائية[1]

الفرع الثاني:الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة العالمية ISO2000:

*تهدف المؤسسة التي حازت على شهادة ISOإلى التعامل غير المباشر مع المستهلك و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها و خدماتها في حين أن المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

*جميع المؤسسات المتحصلة على شهادة ISO خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهةفنموذجها خاص بها و لها حرية التصرف.

*كما يمكن اعتبار نظام الجودة ISO كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة و بالتالي يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة SO2000 Iدون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملةذلك لأن هذه الأخيرةأعم و أشمل من ISOفهي تهتم بالمستهلك الداخلي و تؤكد على تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي،و تهتم بالموارد البشرية و ما يتعلق بها من أمور.

*و إذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذجISO بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر و التبذير في المؤسسة على عكس إدارة الجودة الشاملةو التي تهتم بتدني التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرحلية.

[1] بن حميدة محمد،المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة،رسالةدكتوراه،جامعة تلمسان2008-2009،ص126-133.

*إن الفوائد الأساسية لحصول المؤسسة على شهادة ISO هو وضع الثقة في منتجاتها و هذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات بينما إدارة الجودة الشاملةتقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتوج و التي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية و اتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن.

*إذن يمكننا القول بأن مواصفات ISO9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة و يرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي و تهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة فهما نظامان متكاملان و ليسا متعارضين[1].

الفرع الثالث:فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على ISO9000:

إنأهم فوائد أنظمة الجودة تبعا لISO 9000تتمثل فيما يلي :

1* تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة:

*المجهودات المستعملة لتحسين الإنتاجية غير كافية لضمان فعالية الـ فالقدرة التنافسية عامل مشترك بين الإنتاجية و الجودة هذا يساعد المؤسسة للتغلب على القيود الدولية من العولمة و تطور التكنولوجيا.

*كسب رضا الزبائن و استمرارهم في التعامل مع المؤسسة:إنالأرباح المحتملة في ميدان الجودة في تحسين مستمر لكن تكاليف اللاجودة تمثل عبئ كبير فهي ليست خسارة فحسب و إنما فقدان لثقة الزبائن.

*الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة :إن مواصفات ISO تساعد الـ على كيفية استخدام موارد لها بطريقة عقلانية و هذا لتفادي الاستهلاك الزائد للموارد التي تعتبر تكلفة إضافية.

2* زيادةالأرباح

بالاعتماد على هذه المواصفات يمكن للمسير أن يحصل على نتائج مرضية في مجال التسيير و بالتالي فإنه يضمن السير الحسن للمؤسسة و الحفاظ على صورتها في بيئة الأعمالإضافةإلى رفع الروح المعنوية للعاملين،و تخفيض التكاليف المختلفة.

[1] عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة CPA، رسالة دكتوراه،جامعة تلمسان،2008-2009،ص96-97.

3* إدارة الجودة و المواصفات القياسية العالمية:

تلجأ المؤسسة و من أجل المحافظة على مواقعها في الأسواق الدولية بتخصيص موارد معتبرة لتطوير أنظمةتأكيدإدارة الجودة على المواصفات القياسية الدولية ISO9000بهدف المحافظة على ريادتها،و ذلك لما يقدمه تطبيق هذه المواصفات من إلقاء الضوء على نقاط الضعف.

الفرع الرابع :مزايا و معوقات تطبيق ISO9000:

1*مزايا التطبيق :

و يمكن إيجازأهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مواصفات ISOالكل من المؤسسة المقدمة للخدمة و الزبون كما يلي :

*يساهم في تحسين وضع المؤسسة التنافسي لتقديم أفضل الخدمات للزبون

*تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين و تطويرها بشكل مستمر

*التقليل من تكلفة الفحص و المراجعة بالنسبة للزبون

*زيادة رضا الزبون من خلال حصوله على الخدمات المطلوبة بالوقت و التكلفة المناسبة و الجودة المطلوبة ،مما أدىإلى تقليل الشكاوي المقدمة من الزبائن .

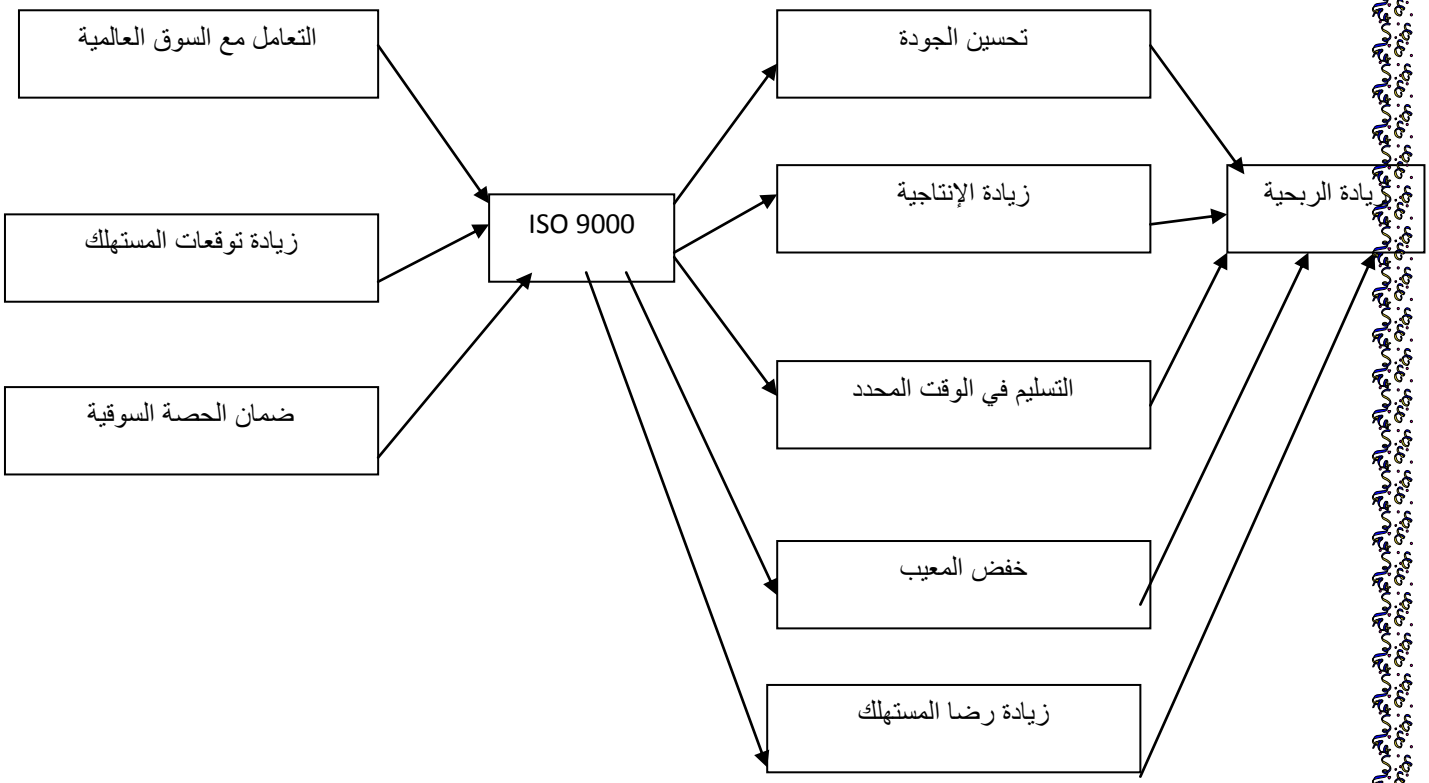
*رفع و زيادة الوعي بجودة الخدمات المقدمة بين كل العاملين في المؤسسة

*توفر نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء و معالجتها

*اكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية بجودة خدمات المؤسسة و هو دعم لها للدخول إلى المنافسة العالمية.[1]

[1]عيسى نبوية،مرجع سابق،ص108.

الشكل رقم 2-5:فوائد تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000



SOURCE : www.iso.org/iso/fr

2-صعوبات تطبيق ISO9000:

يوجد العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق iso و يرجع ظهور هذه الصعوبات للأسباب التالية:

*صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة و إقناع الجميع بفائدة و ضرورة التغييرات مما يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس للتسجيل فقط و لكن التطوير العام للثقافة الجودة في المؤسسة

*إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا و عملا جماعيا و خصوصا في المرحلة I للتطبيق حيث ستكون هناك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

*احتمالية ظهور مشكلات واختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل و أولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها أو يجدوها غير ملائمة.

*احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل و الأخطاء الموجودة في النظام.

*وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد.

*احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية و المتطلبات الوظيفية،و كذلك كثرة النماذج المستخدمة.

*احتمالية وجود صعوبات في فهم و تفسير المقاييس و المعايير الخاصة بالشهادة.

*ارتفاع تكلفة تطوير و تسجيل نظام تأكيد الجودة و خصوصا على الـ صغيرة.

* قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة و ما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.[1]

المبحث الثاني : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية على مستوى القطاع البنكي تعني تزويد او تقديم للعميل منتجات و خدمات مصرفية اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الاخرين في السوق المالي و تقاس القدرة التنافسية من خلال جودة ما تقدمه البنوك من خدمات التي تخضع لعدة معايير خاصة بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى معدلات نمو البنك و قدرته على تحقيق اكبر حصة في السوق و الاهم من ذلك قدرته على ارضاء العملاء و الاحتفاظ بهم.

المطلب الاول:متطلبات تنافس البنك ضمن مدخل الجودة الشاملة و تطوير القدرة التنافسية:

الفرع الاول: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية :

تتعدد الاستراتجيات التنافسية فهناك التنافس بالوقت و بالتكلفة و بالجودة إذ تعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

و يتطلب التنافس بالجودة في البنوك من 5 مقومات نذكر منها:

[1] عيسى نبوية،مرجع سابق،ص110-111

*استلهام حاجات العملاء و توقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات و كافة وظائف و نظم البنك أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتجيات البنك .

*جعل الجودة على أساسأولوياتالإدارة العليا للبنك.

*زرع تسمية ثقافة الجودة لدى العاملين بالبنك.

*تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

*استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات لتصميم و تقديم الخدمات المصرفية و يمكن للبنوك أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة و اكتساب ميزة تنافسية حيث تمكنها من زيادة ولاء العملاء و دفعهم للاستمرار في التعامل معه و تقلل حساسيتهم اتجاه السعر،كما يمكن للبنك زيادة أرباحه و الحصول على نصيب و حصة سوقية أكبر.

و من المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها ما يلي :

*تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و بالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.

*تحصل التكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في أداء العمليات المصرفية.

*الخدمة المميزة تنتج الفرص للبنك لرفعأسعار و العمولات و تحقيق أرباح عالية.

*الخدمة المميزة ذات الجودة العالية تمكن من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد [1].

*إن للميزة التنافسية شقين الأول هو القدرة على التمييز بين المتنافسين أما الثاني فهو القدرة على التأثير في الزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة و تقديمها و لا شك أن النجاح هو ذلك متوقف على النجاح في الشق الأول و يؤدي بالتالي إلى تقديم منحة أعلى للعميل و كسب رضاه وولاءه من ثم رفع الحصة التنافسية للبنك.

[1] سميلي إكرام،منصوريخديجة،مرجع سابق.

بالرغم من تعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخربأحد مؤشرات إدارة الجودة و التحكم في التسيير و يمكن تحديد أهم المعايير التالية:

1-مدى تبني مفهوم و أسلوبإدارة الجودة.

2-مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

3-مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين.

4-مدى وجود التسويقي أي استلهام حاجات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتجياتالأداء المصرفي و الخدمة المصرفية.

5-مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.

6-مدى توفير العمالة المؤهلة للعمل المصرفي.[1]

الفرع الثانيإدارة الجودة ضمن مدخل للزيادة القدرة التنافسية:

لقد أدت العولمة إلى زيادة مخاطر التنافسية و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية،فالبنوك تنافس على جلب العملاء هذه حقيقة قائمة لكن مدخل و أدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة.

و إدارة الجودة الشاملة TQM هي ثورة إدارية جوهرها نظام شامل الجودة يستلهم توقعات العملاء و يستهدف التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين إدارة البنك و كافة الأقسام.

و مع تزايد حدة المنافسة وتنوع رغبات الزبائن أصبح من الأهمية خلق قدرة التنافسية لدى البنك لتهيأ له تميزا على منافسيه في المجال و هنا تنشأ سبل و مقومات تهيئة القدرة التنافسية من خلال تلبية الحاجات الدائمة للعملاء أو

[1] بريش عبد القادر ،مرجع سابق،ص259-262.

تنمية القدرات المؤسسية أو تبني استراتجيات التنافسية(الجودة،التميز،التركيز...)أو تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.[1]

الفرع الثالث:مداخل تطوير و تعزيز القدرة التنافسية

من أجل رفع و تطوير كفاءة و فعالية أداء البنك برزت عدة مداخل تساهم في تنميتها و من أهمها :

مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح أو بنك على مدى إتباع رغبات العملاء كما أن انفتاح الأسواق زاد من شدة المنافسة و هذا الانفتاح جعل البنك يهدف إلى كسب ولاء العملاء من خلال تلبية حاجاتهم بدرجة عالية و قد تطلب هذا الأمر ما يلي:

*تحقيق الرضا للعملاء :إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضا العميل عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي للحاجات المتنوعة.

*سرعة استجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.

*ضرورة تقديم الخدمة ذات الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية.

مدخل تنمية القدرات التنافسية:

و تعتبر القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء و تتمثل هذه القدرات في: **المرونة الإنتاجية،الزمن** .

الجودة الشاملة:

يهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي يلزم الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع و الخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدها.[2]

[1] سميلي إكرام،منصوري خديجة ،مرجع سابق

[2] بن حميدة محمد،مرجع سابق،ص103-102.

المطلب الثاني:معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاثة ظروف:

***مصدر الميزة:** تمكن تصنيف الميزة التنافسية وفق درجتين،مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل و مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، ولتحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا،القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء إضافةإلىأنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستورة و المتراكمة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص والبحث و التطوير والتسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و في شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

***عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :**

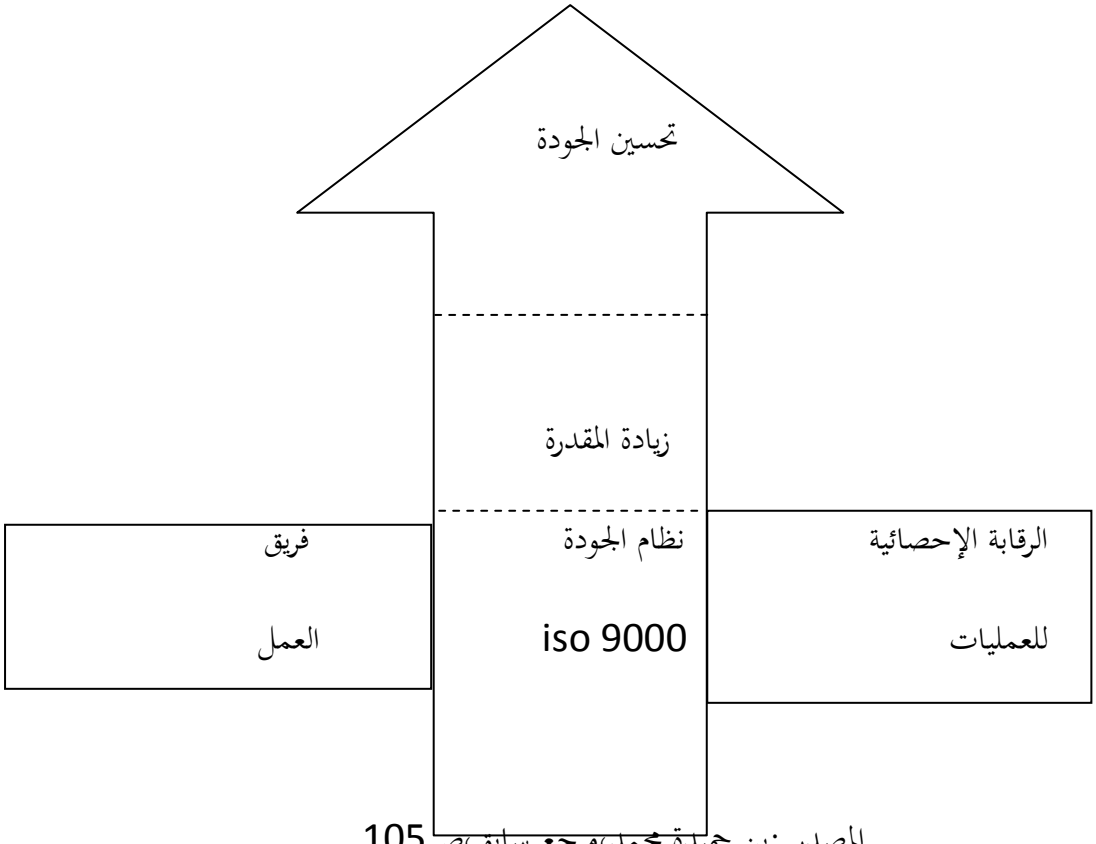
فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين،كاعتمادها مثلا على تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خاصة رخيصة الثمن أي اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأوليةأي حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

***درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:**

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغييرالمزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة.[1]

[1] عيسى نبوية،مرجع سابق،ص140-141.

الشكل رقم 2-6: دور الجودة الشاملة في تحسين الجودة و زيادة المركز التنافسي للمؤسسة



المصدر :بن حميدة محمد،مرجع سابق،ص105.

المطلب الثالث:إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين

فحسب Grosby :" إدارة الجودة الشاملة أنها المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا فهي الأسلوبالأمثل الذي سيساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك استخدام الأمثللأساليب التحكم".

ذلك أن التحفيز و تشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية سيساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة نستخلص من التعاريف المقدمة بأن إدارة الجودة الشاملة و نظام يستخدم بشكل

أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية و البشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء فهي نظام تسييري يلتزم تقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر كمهارات الأفراد و لنظم العمل مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي،و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.[1]

و يوضح الشكل التالي دور الجودة الشاملة في تحسين الجودة و زيادة المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلبالرابع:إدارة الجودة الشاملة و المرتكزات التنافسية

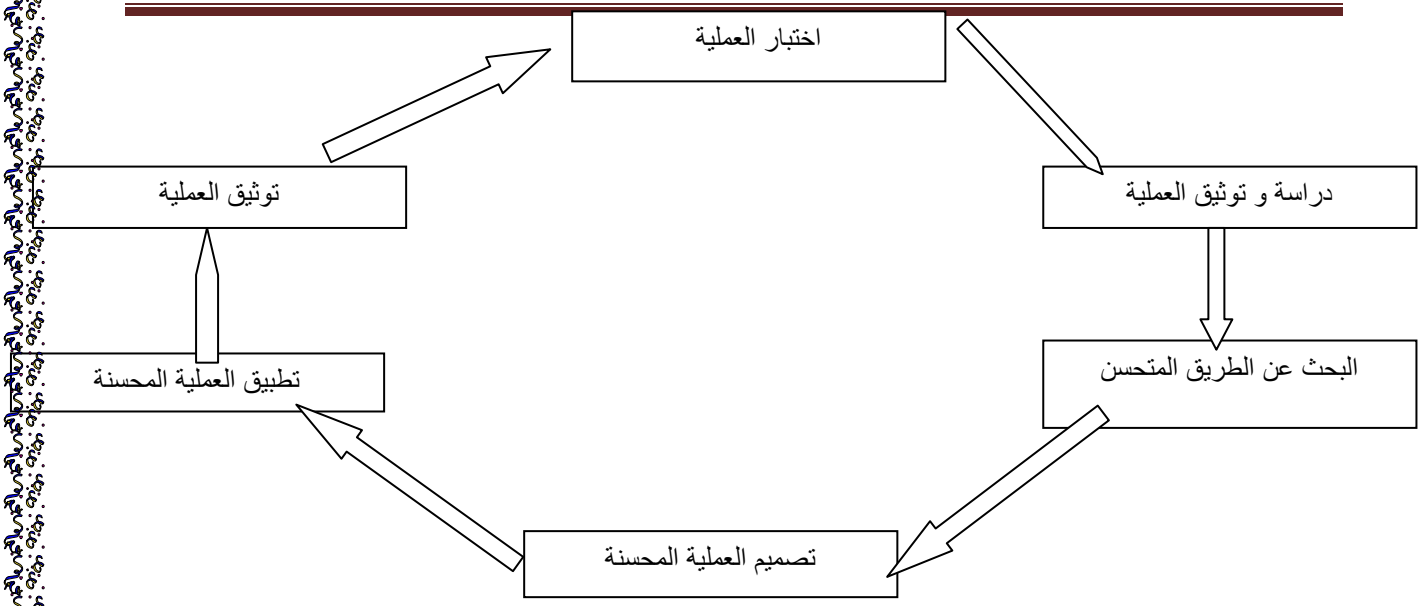
تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري و إستراتجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكييف الايجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك و تنمية ميزتها التنافسية من خلال:

-التحسين المستمر:تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.

-إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و الموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي لذا يتطلب المر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة و تطوير جودة المخرجات من جهة أخرى كما هو مبين في الشكل التالي:[2]

[1] بن حميدة محمد،مرجع سابق،ص104.

[2] بن حميدة محمد،مرجع سابق،ص106



شكل رقم2-7: عملية التحسين المستمر

المصدر بن حميدة محمد ،مرجع سابق ص107.

المطلب الخامس : إبعاد الجودة نموذج " BSQR "

تتمثل أبعاد الجودة للنموذج BSQR فيما يلي :

المعيـــــار	المضـــامين
الفعالية و التأكد	مدى فعالية موظفي المصرف ودرجة تأكد العميل من توافر عناصر الامان في تقديم الخدمة
الوصول إلى الخدمة	مدى سهولة الوصول إلى الخدمة المصرفية
السعـــر	مدى ملائمة أسعار الفوائد والعمولات المصرفية للعميل
الملامح الملموسة	مدىتوافر الملامح الملموسة في الخدمة المصرفية
محفظة خدمات المصرف	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم من المصرف لعملائه
الاعتمادية	مدى إمكانية اعتماد العميل على مقدم الخدمة

الجدول رقم 2-3: ابعاد جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج BSQR:

1/ الفعالـــية والأمـــان:

تسير الفعالية إلى التسليم الفعال للخدمة وقدرة الموظفين على الأشعار بالأمن ، والأمان هو قدرة الموظفينعلى اظهار مهارات الاتصال و التعامل بسرية مع طلبات الزبائن وقد تم قياس هذا البعد من خلال العبارات التالية :

* إن موظفي البنك يعرفون الزبائن الذين يتعاملون معهم باستمرار

*إن البنك يهتم بسرية المعاملات الحاصلة في البنك

* إن موظفي البنك يهتمون ويعملون على راحة الزبائن

* إن موظفي البنك على درجة عالية من التدريب والكفاءة

*يعرف موظفو البنك الزبائن الذين يتعاملون معهم على أساس شخصي

*يتمتع البنك الذي أتعامل معه بسمعة جيدة

* اشعر بالأمان عند التعامل مع هذا البنك

*يبقى البنك الزبائن على اطلاع بحلول أي مشاكل تظهر لديه

*يتمتع هذا البنك بفعالية موظفيه واجتهادهم في تأدية عملهم

2/ الوصول إلى الخدمة :

توضح سرعة تسليم أو تقديم الخدمة ، وقد تم قياس هذا البعد بالعبارات التالية :

* يعمل موظفو البنك على إتمام المعاملات بسرية وبدون أي معوقات

* تميز البنك أتعامل معه بعدة كاف من ATMS (أجهزة الصراف الآلي) لكل فرع

*طوابير الانتظار في البنك تتحرك بسرعة ووقت إتمام المعاملات يعد مناسبا

3/ السعـــر:

يقيس تكلف تقديم الخدمة ، وتم قياس هذا البعد من خلال العبارات التالية :

* إلى الخدمة المقدمة من البنك توضع مقدار رسوم الخدمة لديه

* في حال ظهور أي رسوم متعلقة بالخدمات المقدمة من البنك ، فإنها تدون في الحسابات

*في اغلب الأحوال لا يتقاضى البنك رسوم إضافية عن الخدمات المعلوماتية

*إن ما يتقاضاه البنك لقاء الخدمات المصرفية يعد معقول و مقبول

4/ الدليـل المـادي (الملمـوس) :

يقيم مظهر ونظافة التجهيزات المادية للبنك :

*يتمتع هذا البنك بتجهيز عصري متطور

*يتمتع البنك بنظافة الدائمة لمرافقه

*يتمتع البنك بالديكور والتنسيق الجيد لمرافقه

*لدى البنك أماكن انتظار كافية للعملاء

*لدى البنك مواقف لسيارات العملاء

5/ محفظة خدمـات المصـرف :

تقيس تشكيلة تنافس وابتكار منتجات البنك :

*يوفر البنك تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية

*إن البنك الذي أتعامل معه عميل دائما على تطوير خدماته

*إن الخدمات المالية المقدمة من البنك متناسبة مع آخر التطورات التكنولوجية

6/ الاعتمـاديـة :

تقيس قدرة البنك على أداء الخدمة التي وعد الزبون بها بدقة ودون أخطاء :

*أن أثق بالبنك الذي أتعامل معه

*يوجد انسجام في القرارات بين الإدارة والموظفين

*يلتزم البنك بتنفيذ ما وعد به

*يتمتع البنك بدقة كشوفات الحسابات لديه

*تتم عملية تسليم الخدمة من طرف موظفي البنك دون حدوث أي أخطاء محاسبية تذكر

*يتمتع البنك بدقة أنظمته ومعاملاته المالية

7/ معالجة شكاوي الزبائن :

هذه هي الخطوة الأولى الفورية والمطلوبة لتهدئة الزبون ، وحل أو على الأقل التخفيف من وقع المشكلة أونقطة الخلاف. فاهتمام الزبون بطريقة معالجة وحل شكواهتوازي اهتمامه بالنتيجة النهائية للخلاف وتتمثلأسسمعالجة الشكاوي بطريقة فعالة فيما يلي :

*التحرك السريع لحل المشكلة ، الاعتراف بالخطاء دون محاولة الدفاع ، إظهار فهم للمشكلة حسب وجهة نظر الزبون وعدم المجادلة مع الزبون ، والإقرار بالمشاعر الخاصة بالعميل ، ومنح العملاء منفعة للتعويض عن الإزعاج وتوضيح الخطوات اللازمة لحل المشكلة ، وجعل الزبون على علم بسير عملية معالجة المشكلة الواقعة وأخيرا الالتزام بالتعويض والمثابرة على استعادة ودية الزبائن

وقد تم قياس هذا البعد من خلال العبارات التالية :

* إن البنك يتعاون مع الزبائن في كيفية حل مشاكلهم

*يوجد في البنك وحدة للتعامل مع شكاوي العملاء

*يستقبل البنك أي شكاوي للعميل من خلال الانترنت

*في حالة ظهور أي مشكلة في معاملة الزبائن فان موظف البنك يعترف بخطئه ويعتذر دون محاولة الدفاع عن نفسه

*في حالة ظهور أي مشكلة في معاملة الزبائن ، يبدي موظفو البنك فهمهم للمشكلة وتجاوبهم مع الزبائن

*لا يحاول موظف البنك التجادل على المشكلة الحاصلة مع الزبون

*يظهر موظفو البنك تعاطفهم مع الزبون وتفهمهم لمشاعره

*يمنح البنك تعويضا مناسبا في حالة ظهور أي مشكلة في معاملة الزبائن

*يقوم البنك بإعلام الزبون بعملية سيرحل المشكلة الحاصلة معه باستمرار لغاية حلها

*في حالة ظهور أي مشكلة في معاملات الزبائن فإن البنك يلتزم بتعويض الزبون المتضرر

*يعمل البنك على استعادة ثقة الزبون بعد حل المشكلة الحاصلة [1]

المبحث الثالث : رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المدركة

على الرغم من صعوبة تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية ، فان على المصارف أن تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها لجمهور العملاء وطبقا لكل من " Lewis " و " Boons " فمن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل ، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في النهاية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العميل

المطلب الاول: مفهوم مستويات توقعات الزبون :

الفرع الاول: مفهوم توقعات الزبون :

أن توقعات الزبون عن الخدمة هي بحد ذاتها معتقدات وأفكار معنية بحملها الزبون لأكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة تعود إليها ليقرر جودة أداء منتج معين

ولم يقتصر الأمر على إدراك توقعات الزبون إذ تعد هذه ليست كافية حيث يفترض على البنك أن يتفوق في أدائه طمعا في الاحتفاظ بالزبون مما يتطلب من العاملين

إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم وأفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن على العموم ينظر إلى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة لبنكية بكونها تنبؤات عملاء البنك والتي تنتج من تعاملهم مع هذا البنك ، وهناك من اشار الى انه تم الاتفاق بصورة عامة على أن التوقعات هي احتمالية يحددها ويعينها الزبون عن وقوع أحداث قد تكون سلبية أو إيجابية في بنك معين ولغرضالتميز والتفوق على توقعات العملاء يفترض في البنك أن يضع في الحسبان ما يلي :

[1] عيسي نبوية ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية مرجع سابق ص 110

*أي نوع من التوقعات بالإمكان التعامل معها والتفوق عليها

*من هم العملاء وما التقسيمات المستهدفة

*ما هو تأثير التفوق في الأداء في توقعات الزبون الحالية و المستقبلة

الفرع الثاني:مستويات توقعات العميل :

يحمل الزبون أو العميل أنواعا مختلفة ومتعددة من التوقعات حول الخدمة التي قسمت من قبل بعض الكتاب إلى الخدمة المطلوبة وهو المستوى الذي يأمل الزبائن في إدراكه أو مستوى الأداء الذي يرغبه من حيث أن الخدمة المطلوبة مزيج في المعتقدات التي يحملها الزبون حول ما يمكن أن يكون ويجب أن يكون والخدمة الكافية التي تعني المستوى الذي سيقبل به الزبائن حيث يحمل في هذه الحالة مستوى اقل من التوقعات و دلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الأداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا العملاء عن الخدمات على أن توقعات الأداء لها تأثير معنوي على أدراك الأداء والرضا عندما يكون الأداء مناسبا مع السعر إذن هناك 3 مستويات مختلفة لتوقعات الزبون وهي :

1/ **الخدمة المطلوبة** : وتعكس ما يريده الزبون

2/ **الخدمة الكافية:** وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله (المعيار الذي تتحقق عنده حالة القبول عند الزبائن)

3/ **الخدمةالمتنبئ بها** : مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه تمكنا أن يحدث [1]

المطلب الثاني : محددات توقعات الزبون للخدمة

يطرح كل منTeuthamble RRY Parausurman، عدة عوامل أو محددات في توقعات الزبون على الخدمة وهي : 1/ **الاحتياجات الشخصية :**

وهي الحالات أو الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للزبون وهذه الاحتياجات هي العمل الذي يشكل الخدمة المطلوبة ويمكن تقسيم الاحتياجات الشخصية إلى العديد من الفئات الثانوية الأخرى بما في ذلك الفئات المادية

[1]عبد الرزاق حميدي : جودة الخدمات البنكية لمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية ، مرجع سابق . ص 135 و 136

والاجتماعية والسيكولوجية فالزبون الذي تتقسم احتياجاته بمستوى عال من الاعتمادية و الاجتماعية منك ، قد يحمد توقعات عالية المستوى كأن يتوقع أن تملك البنك الذي ينوي التعامل معه تكنولوجيا عالية ....

2/ **وعود الخدمة الظاهرة** :هي جميع التصريحات التي يخدمها البنك بصورة شخصية أو غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة وتأخذ هذه الوعود أشكالا مختلفة وصيغا متعددة منها الإعلان والمبيعات الشخصية أو العقود التجارية ، والاتصالات التي تصدر عن الأقسام المختلفة وجميع هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلا عن الخدمة التي ينبأ بها الزبون ، ويرى الباحثون أن الإعلان يؤثر في الأسلوب الذي يستوعب فيه الزبون الدليل الموضوعي عن الجودة فكلما كان الدليل متوفر عن الجودة ، عالي الغموض كان تأثير الإعلان أعمق ملم يؤدي بالتالي إلى توقعات اعلى من قبل الزبون

3/ **الوعود الضمنية:**

وهي الوعود ذات العلاقات بالخدمة من غير الوعود الظاهرة وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه فعليا وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب الماديتي والملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة وغالبا ما يعتمد الزبائن على السعر و العناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير الجودة

4/ **اتصالات الكلمة المنطوقة:**

يتمثل هذا الاتصال بالتصريحات والبيانات الشخصية واللاشخصية في بعض الأحيان والتي تقدمها أطراف أخرى عند البنك المعني لتنتقل إلى الزبائن صورة عما شكوى عليه الخدمة فعليا

أن هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي تواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء ولأنهم يمرون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة ويندرج في هذا السياق (تقارير المستهلك .....) وهي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى الخدمة التي يتهبأ بها الزبون

5/ **الخبرة (التجربة السابقة) :**

إن الحالات التي تعرض لها سابقا الزبون تعد عاملا آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات و التنبؤات والرغبات لدى الزبائن وأن تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكرأن تشتمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها بنك معين ومع بنوك أخرى في ميدان الخدمة البنكية وقد قدم الباحثون في مجال رضا الزبون أو عدم الرضا دليل واضحا على استخدام

المعايير القياسية من التجارب مع الأداء النموذجي لخدمة معينة ومع متوسط الأداء لهذه الخدمة ويعتقد الزبون بأنه يمثل مجموعة من الخدمات الأخرى المماثلة .

6/ الكثافة المؤقتة :

و كثافتها عادة لمدة قصيرة ومن العوامل التي تجعل الزبون أكثر إدراكا لاحتياجاته للخدمة الحالات الشخصية الطارئة التي تكون الخدمة فيها ملحة أو موسمية

7/ إدراك بدائل الخدمة :

وقد تكون هذه الحالة محدودة في القطاع البنكي إذ أي البدائل في التعامل مع خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية ، إلا أن البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة كانتقال الزبون من بنك إلى آخر لعدم قناعته بالخدمة الكافية المقدمة من هذا البنك

8/ إدراك الزبون لدورة الخدمة :

تخص هذه الناحية الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها ، فقد يقبل التعامل مستويات متدنية مع البنك معين إن غياب البنك من هذا المكان يترك الأثر الواضح على معاملات الزبون وأشبه ما يكون ذاك بحالة إذعان لاختيار له

9/ الظروفللمؤقتة:

تتم الحاجة إلى هذه الخدمة في ظروف طارئة مثل الهزات التي تحصل لعملة المحلية أو ظروف اقتصادية طارئة مثل الحروب .....الخ [1]

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر في ادراكات الزبون الخدمة وهي :

1/ خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية) :

[1] عبد الرزاق حميدي : جودة الخدمات البنكية ، مرجع سابق ، ص 136 ، 137

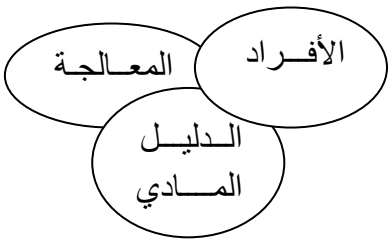
من وجهة نظر الزبون فإن الانطباع المشرف للخدمة يحصل في مواجهة عندما يتفاعل الزبون مع البنك ، حيث يبدأ الزبون باستخدام خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة ودقة .... ومن خلال خدمة المواجهة فإن خبرة الزبون في الشراء واستخدام جزء من المعدات هي بيع تفاعلي ، حيث يلاحظ إن بعض الأنشطة فيها خدمات مواجهة قليلة وأخرى كثيرة والأخطاء التي تقع في المستويات الأولى لسلسلة الخدمات خطيرة و حرجة بشكل واضح لأن الفشل في نقطة واحدة بظهر ضغوط كبيرة في عدم رضا عن كل مستوى على هذا المستوى وهي خطرة بشكل خاص الزبون الذي يتعامل لأول مرة ، حيث يخلق الانطباع الأول ، وليس للزبون قاعدة للحكم على المؤسسة وخاصة تلك الخدمات التي لا يتوفر على بدائل أو منافسين

2/ دليل أو ملامح الخدمة :

ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة ، وذلك كون الخدمة غير ملموسة والزبون يبحث عن دليل أو مظهر للخدمة في أي عمل تفاعل مع البنك والشكل التالي يصور ثلاث الفئات رئيسية لملامح الخدمة ، تشكل الخبرة لزبون وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها مظهر الخدمة المقدم وعناصر ذات أهمية كبيرة في إدارة الجودة خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون :

شكل رقم 1 : دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)

* عامل الالتماس
* الزبون نفسه
* الزبائن الآخرين
* الاتصال المادي
* مظهر الخدمة
* الضمانات



* انسيابية الأنشطة و مرونتها
*خطوات المعالجة
*المرونة مقابل المعايير
*الإنسان مقابل التكنولوجيا
* التكنولوجيا

المصـدر : عبد الرزاق حميدي جودة الخدمات البنكية . ص 138

3/ الصـورة الـذهنيـة :

ادراكات الزبون يمكن أن تتأثر بالتصور الذهني والسمعة للبنك وهنا تعرف صورة البنك كإدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته وهذه الصورة قد تكون ثابتة جدا مثل ساعات العمل أو سهولة الوصول أو قد تكون أقل ثباتا مثل :الاثارة، الاعتمادية التقليدية ، البراعة ، المزاح

وهذه الأفكار المرافقة يمكن أن تتعلق بخبرة الخدمة نفسها للبنك أو مستخدم الخدمة وهذه الصورة الذهنية تبني في ذاكرة الزبون من خلال الاتصال مثل:الإعلان ، والعلاقات العامة ، والصورة الذهنية المادية ، والكلمة المنطوقة

4/ السعـــر :

سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير كبير في ادراكات الجودة والرضا ، والقيمة وذلك لأن الخدمة غير ملموسة ، وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء و كثيرا ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي سيؤثر في توقعات و ادراكات الجودة فإذا كان السعر عاليا جدا ، من المحتمل أن يتوقع جودة عالية ، وهذه الادراكات الفعلية سوف تتأثر بالتوقعات ، وإذا كان السعر عاليا جدا ربما يكون بمثابة ملاحظة أو رسالة تطمئنيه للزبون عن مستوى عالي للجودة [1]

المطلـــب الرابع: مفهوم رضا العميل وولائه:

1/ مفهوم رضا الزبون :

يعد رضا الزبون مؤشرا أساسا جوهريا لإقبال الزبون على المنتج في ضوء توقعاته الايجابية والسلبية وبخصوص تلك المنتجات والجدير بالذكر أن مصطلح الرضا مذكور في القرآن الكريم **لقوله تعالى« تجارة عن تراضمنكم »** . **"النساء 29"** لذلك تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون ، كونها وجدت أصلا أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات أو الخدمات أي أن جوهر العمل المنظمة هو زبون فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلا ، وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه رضا الزبون لذا تطرف اغلب الباحثين إلى هذا المفهوم أهمها :

*إذا عرف " Reed et Holl " رضا الزبون على أنه درجة إدراكه لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته

[1] عبد الرزاق حميدي : جودة الخدمة البنكية ، مرجع سابق : ص 138 ، 139

*أما " John" عرفه على أنه درجة إدراك لدى الزبون التي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة التي تلبي احتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة

*في حيث " Kother " عرفه على أنه شعور بالبهجة أوخيبة أمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل

*ويصفه " Rajagpol " بأنه شعور المميز للمقتني نتيجة مقارنة الأداء المتحقق بين المنتج وتوقعالزبون[1]

*تعريف"Oliver ; 1981" رضا العميل هو استجابة عاطفية راجعة لاستخدام منتج أو خدمة ما

*ومن بين التعاريف الأكثر ذكرا نجد تعريف " Rust and Oliver ; 1994 " حيث يعرفان رضا العميل بأنه " درجة إدراك الزبون لمدى إثارة تجربة ما لعواطف إيجابية "

*ويعرف "; Wright ; 1999 Lovelock K " رضا العميل هو استجابة عاطفية قصيرة المدى لأداء خدمة معينة [2]

2/ ولاء العميل (الزبون) :

ربط العديد من الباحثين مفهوم الولاء بجودة الخدمة و بينوا أن الولاء الزبون يعود لجودة الخدمات التي تقدمها منظمة ما ، فيها يرى آخرون بأن الولاء يرجع لمفهوم رضا العميل ، وسوف نتطرق فيما يلي لأهم التعاريف :

*يعرف (Fronellet al ; 1996) ولاء العميل: " هو استعداد العميل للشراء مرة أخرى من مورد الخدمة أو المنتج (نية سلوكية) والذي يلعب دورا في الاحتفاظ بالعملاء و تحقيق الربح "

*ويرى كل من (Gremler and Brown 1996) بأن مفهوم الولاء هو مفهوم متعدد الأبعاد فهناك الولاء السلوكي ، الولاء الموقفي ، الولاء الإدراكي

***الولاء السلوكي**: يمكن أن يفسر كشكل من أشكال سلوك المستهلك الموجهة لعلامة ما خلال فترة من الزمن ، وعلى الرغم من إضافة أبعاد أخرى لمفهوم الولاء إلا أن بعد الباحثين ما زالوا يقيمون ولاء العميل على أساس بعده السلوكي

[1]عمار عبد الأمير زوين : " قياس رضا الزبون " ، المجلة 3 ، العدد 5 ، كانون الأول 2009 ، كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة

[2]Patrick, James F (2004) The Roles of Quality, value, and Satisfaction in Predicting cruise passenger's Behavioral Intention Journal of Travel Research Vol42 N°4 P397

***الولاء الموقفي:** يمكن فهمه من خلال اختيار العميل بين عدة بدائل وارتباطه بمنتجات خدمات أو أفراد منظمة ما

***الولاء الإدراكي** : يقصد به تذكر الزبون لعلامة ما عند الحاجة لتخاد قرار شراء ما ، أو اعتبار لمنظمة ما أول اختيار له من بين العديد من البدائل وعلى هذا الأساس فقد قدم الباحثان التعريف التالي للوفاء : « الولاء هو درجة معاودة الزبون لسلوك الشراء من مورد خدمة معين ، واتخاد موقف ايجابي اتجاهه : واعتباره المصدر الوحيد في تلبية حاجاته عند بروز رغبة لهذة الخدمة »

أما بالنسبة لكل من (Zeithaml, Berry, Parausurman 1996) فالولاء يمكن تعريف من خلال 5 عبارات للنوايا السلوكية كما يلي :

1/ ترديد أشياء ايجابية حول منظمة لأفراد الآخرين

2/ النصح والتوصية بالخدمات المنظمة لمن يبحث عن النصيحة

3/ تشجيع الأصدقاء والأقارب للتعامل مع المنظمة

4/ اعتبار المنظمة أول اختبار لشراء الخدمات

5/ القيام بالتعاملات أكثر مع المنظمة في السنوات القليلة القادمة[1]

3/ أهمية رضا الزبون :

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة هذا فضلا عن أن رضا العميل يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحوالأفضل من خلال الآتي :

* تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه
* يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء أراءه التي تعد تغذية عكسية
* الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا[2]

[1] جبلي هدى ، قياس جودة الخدمة المصرفية ، مرجع سابق ، ص 81 ، 82

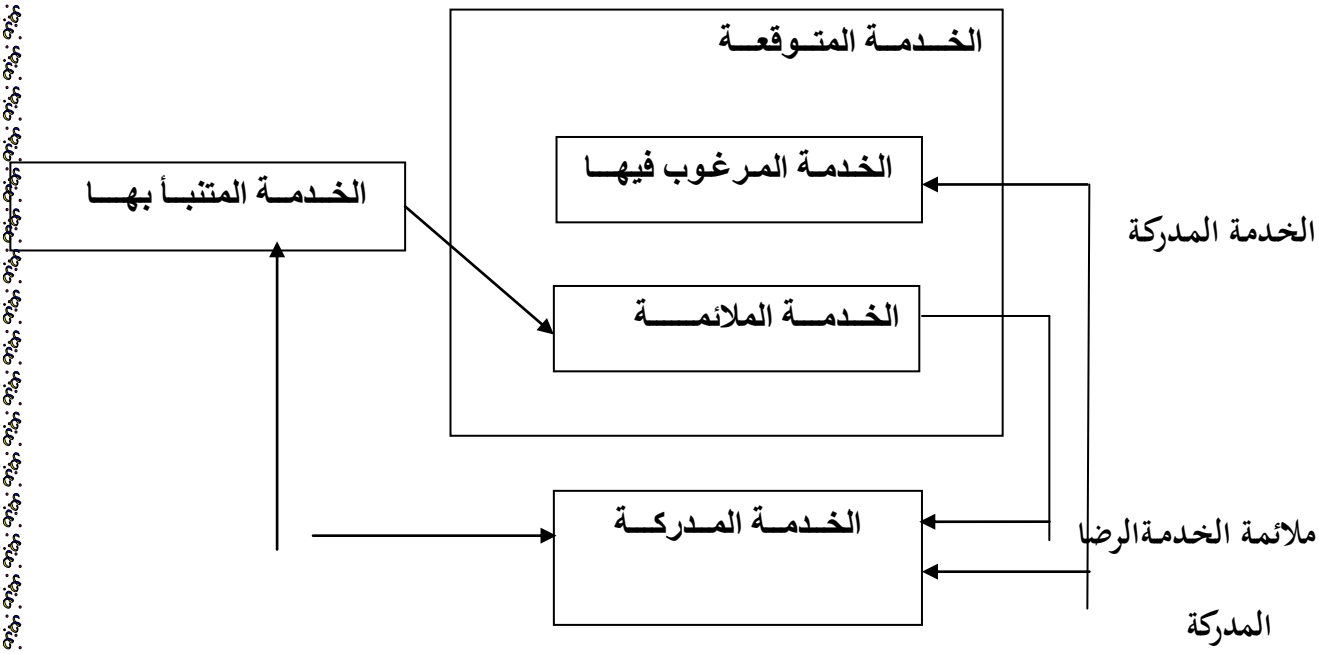
[2] عمار عبد الأمير زويو، قياس رضا الزبون ، مرجع سابق ص 90

المطلــب الخامس: العلاقة بين جودة لخدمة ورضا العملاء

كما راينا سابقا بأن جودة الخدمة هي تقييم العميل ومقارنة توقعاته للخدمة المقدمة له وان رضا العميل هو دالة على الأداء والمتوقع إلا أن التوقعات مختلفة في كل مفهومين ، فحسب " **PZB88**"[1] فإن التوقعات في جودة الخدمة المدركة هي عبارة عن رغبات أو أمنيات ، أي ما الذي يجب على مورد الخدمة تقديمه

بينما في رضا العميل فإن التوقعات هي عبارة عن تنبؤات أي ما سوف يقدمه مورد الخدمة والشكل الموالي يوضح مقارنة بين جودة الخدمة ورضا العميل على أساس التوقعات

الشكل رقم 2 : مقارنة بين جودة الخدمة رضا العميل على أساس التوقعات



المصــدر : جبلي هدي ، قياس جودة الخدمة المصرفية ، ص 83

بالإضافة إلى اختلاف جودة الخدمة عن رضا العميل فيما يتعلق بالتوقعات ، هناك اختلافات أخرى نلخصها في الجدول الموالي : [2]

[1]PZB : « Zeithaml, Berry, Parausurman »

[2]جيلي هدي ، جودة الخدمة المصرفية ، ص 83، 84

الجدول رقم 2-4 : الفرق بين جودة الخدمة ورضا العميل

جـودة الخـدمـة	رضـا العميـل
إبعاد جودة الخدمة التي يمكننا عن الحكم عليها محددة مسبقا	رضا العميل يمكن أن ينتج عن أي بعد سواء كان على علاقة بجودة أولا
التوقعات في الجودة الخدمة قائمة على المثاليات أو ادراكات الامتياز	الحكم على رضا العميل قائم على عدة مسائل غير الجودة مثل ، الحاجات ، العدالة ، ادراكات العدل
جودة خدمة لها أقل سوابق مفاهمية	رضا العميل لديه سوابق مفاهمية أكثر
ادراكات جودة الخدمة لا تحتاج إلى التجربة مع موردالخدمة	الحكم على رضا العميل يحتاج إلى تجربة مع مورد الخدمة

المصدر : جبلي هدي : قياس جودة الخدمة المصرفية ، ص 84

خلاصة الفصل

لقد اصبح الزبون او العميل يمثل الركيزة الاساسية لنجاح البنوك او فشلها حيث انه اصبح يمثل اهم المواضيع التي اخدت جانبا كبيرا من اهتمام و تفكير المفكرين و الباحثين ، فاذا استطاعت البنوك القيام بكفاءة تحليل سلوك عملاءها الحاليين و المستقبليين و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و ترجمتها بشكل صحيح ال منتجات بنكية تشبع هذه الحاجات و الرغبات ، فإنها قد تمكنت من الوصول الى تحقيق رضا العملاء و ولائهم للبنك .

غير ان البنك ينتمي الى بيئة تنافسية يسعى فيها كل طرف الى تحقيق رضا عملائه و ولائهم ، و يعد مدخل الادارة الجودة الشاملة من اهم مداخل تحقيق هذا الهدف ، و من تم زيادة قدرته التنافسية و صموده و بقائه كما تود عدة مداخل منها التميز و الابتكار السعر او التكلفة ، راحة الزبائن ، كما يمكن للبنك ان يعتمد او يركز على احداها دون التغاضي على الاخرى .

مقدمة الفصل

أصبح الاهتمام بالجودة واضحا على المستوى العالمي، مما شجع المؤسسات على الاستثمار من خلالها، لأن الأسواق اليوم تشهد منافسة جد حادة، إذ أنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة و المحافظة على العملاء وجذب العملاء جدد وهذا من خلال حصولها على الميزة التنافسية هذه الدراسة عبارة عن محاولة لمعرفة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية في البنكين المختارين، لاستكمال الدراسة النظرية يتوجب علينا القيام بدراسة تطبيقية لهذا الموضوع لهذا السبب أنصب اهتمامنا على دراسة ميدانية في BNAو BDL

المبحث الأول: النظام البنكي الجزائري–تحليل واقع التنافسية وجودة الخدمات المصرفية–

لقد مر النظام المصرفي الجزائري بعدة مراحل وإصلاحات أهمها قانون 10/90 ، والذي حدد الهيكل الحالي للقطاع المصرفي. مما أدى إلى خلق تنافسية بين البنوك وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من تأثير الجودة على التنافسية بين البنوك الجزائرية

المطلب الأول:واقع النظام البنكي الجزائري

❖ ***الفرع الأول:مراحل تطور القطاع البنكي الجزائري[1]:***

*** المرحلة الأولى :من 1962 حتى1988**

تميزت هده المرحلة بما يلي:

-تأميم المنشآت البنكية التي كانت تابعة للنظام الفرنسي الاستعماري سنة1966

-إصلاحات 1971 التي أكدت خضوع النظام البنكي لمبدأ التخطيط المركزي في كل القرارات المرتبطة بتمويل الاستثمارات وهذا تماشيا مع اتجاه النظام الاشتراكي الذي ساد الجزائر في تلك الفترة.

صدور القانون البنكي رقم86 /12 في 1986/09/08 والذي تضمن المبادئ الأساسية للإصلاح الوظيفي للنظام البنكي من خلال تحديد مهام البنك المركزي والبنوك التجارية، واعتماد وسيلة للرقابة والتنظيم والتسيير المالي سميت بالمخطط الوطني للقرض.

صدور القانون 06/88 المعدل و المتمم للقانون 12/86 والذي الهدف منه هو تكييف إصلاحات سنة 1986 مع المستجدات التي طرأت على الاقتصاد الجزائري سنة 1988 ، والتي تمثلت في صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي دعا إلى ضرورة منح الاستقلالية للبنوك والمؤسسات المالية.

*** المرحلة الثانية :من سنة 1990 إلى يومنا هذا**

رغم كل الإصلاحات والتعديلات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري خلال فترة الثمانينيات، إلا أن هذا الأخير لم يرق إلى المستوى الذي يجعله مسايرا للتغيرات الاقتصادية الجديدة التي شهدها الاقتصاد الجزائري في مختلف المجالات.

ونظرا لاستمرار هذه الأوضاع الصعبة وما نتج عنها من تدهور في أداء الاقتصاد الكلي، شرعت الدولة الجزائرية في تطبيق برامج تصحيحية شاملة تهدف إلى إصلاح النظام البنكي والمالي من خلال الاعتماد على قوى السوق و المنافسة، وتمثلت أهم هذه البرامج في:

[1]محسن زبيدة "المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري"كلية الحقوق و العلوم الانسانية – جامعة ورقلة ص7-8

صدور قانون النقد والقرض رقم90/10 في 1990/04/14، والذي كان بمثابة نقطة التحول الأساسية في تاريخ القطاع البنكي الجزائري حيث جاء هذا القانون بتغييرات جذرية هدفت لتنظيم النشاط البنكي و إعادة تنشيط الوساطة المالية، وهذا من خلال تحرير السوق البنكي، و استعادة البنك المركزي لدوره القيادي في تسيير السياسة النقدية.

القيام بمجموعة من الإصلاحات البنكية في إطار تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي(1994/1998)، حيث شملت هذه الإصلاحات اتخاذ مجموعة من التدابير التي تهدف إلى إرساء آليات السوق و قواعد المنافسة، عن طريق:

* التحول من استعمال أدوات السياسة النقدية المباشرة، إلى استعمال الأدوات غير المباشرة(تحرير أسعار الفائدة، الابتعاد عن الائتمان الموجه، تحرير سعر الصرف....)
* إعادة تأهيل وهيكلة المؤسسات البنكية، بما يسمح لها بأن تساير طبيعة المرحلة الجديدة التي تمتاز بمحيط اقتصادي مفتوح، و منافسة شديدة.

❖ *الفرع الثاني:الهيكل الحالي للقطاع البنكي الجزائري[1]:*

يتكون القطاع البنكي الجزائري من حوالي 30 بنكا ومؤسسة مالية

***البنوك العمومية:**

يضم القطاع البنكي الجزائري ستة بنوك تجارية عمومية، وهي كالتالي:

- ✓ B.N.A.البنك الوطني الجزائري
- ✓ B.E.Aالبنك الخارجي الجزائري
- ✓ B.A.D.Rبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- ✓ B.D.Lبنك التنمية المحلية
- ✓ C.P.Aالقرض الشعبي الجزائري
- ✓ C.N.E.P -BANQUEالصندوق الوطني للاحتياط و التوفير

وإضافة إلى هذه البنوك، يضم القطاع البنكي الصندوق الوطني للتعاضدية الزراعيةC.N.M.A والذي خول له بموجب النقد والقرض القيام بالعمليات البنكية.

***البنوك الخاصة**

يضم القطاع البنكي الجزائري 14 بنكا خاصا ,منها واحد برأسمال مختلط هو بنك البركة، وتتمثل هذه البنوك فيما يلي:

- ✓ بنك البركة الجزائري.
- ✓ A.B.C .المجموعة العربية المصرفية

[1] محسن زبيدة .مرجع سابق.ص8-9

- ✓ C.A.B.الشركة الجزائرية للبنوك
- ✓ NATEXIS BANQUES EL-AMANABANK
- ✓ Société Générale.الشركة العامة الجزائر
- ✓ . CITY BANK
- ✓ B.G.Mالبنك العام المتوسطي
- ✓ AL-Rayane bankبنك الريان
- ✓ Arab bank plc Algeriaالبنك العربي
- ✓ BNP PARIBAS EI-DJAZAIR TRUST
- ✓ BANK ARCO
- ✓ BANK ALGERIA
- ✓ GULF BANK THE
- ✓ HOUSING BANK OF TRADE & FINANCE

وإضافة إلى هذه البنوك، كان قطاع البنكي يضم بنكين خاصين آخرين، ولكن تم سحب الترخيص منهما نظرا لتورطهما في تمويل عمليات استيراد وصفقات وهمية (2)، وهما:

-بنك الخليفة.

-البنك الصناعي التجاري.

المطلب الثاني: واقع التنافسية في البنوك الجزائرية

❖ *الفرع الأول:سمات البيئة البنكية الجزائرية*[1]

بعد أربعة عقود من تأسيس القطاع البنكي الجزائري يمكن أن نبرز أهم سماته في العناصر الأتية:

.1سيطرة القطاع العمومي على السوق البنكية الجزائرية:

تبلغ عدد البنوك العاملة في الجزائر والتي تشكل النظام البنكي الجزائري 26 بنكا ومؤسسة مالية معتمدة، منها ستة بنوك عمومية و 14 بنكا خاصا معظمها إما ملكية أجنبية مطلقة أو ملكية جزائرية مختلطة مع الملكية الأجنبية .وبالرغم من العدد الكبير للبنوك الخاصة والأجنبية فإن الأرقام والإحصائيات تشير إلي سيطرة شبه مطلقة للبنوك العمومية علي القطاع المصرفي الجزائري.

.2 الكثافة والتركز المصرفي

[1]عبد الرزاق حميدي .أطروحة دكتوراه "أثر ادارة جودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر". جامعة امحمد بوقرة بومرداس2014/2013. ص 331-332

تعاني الأسواق المصرفية العربية في عدد من الدول العربية من عدم تناسب عدد المؤسسات البنكية مع حجم الاقتصاد أو السوق المصرفية أو حتى مع عدد السكان، حيث يستأثر عدد قليل من البنوك فيها بالجزء الأكبر من الودائع، والقروض والموارد الذاتية والفروع .وبدورها تتميز السوق البنكية الجزائرية بظاهرة التركز المصرفي في ظل سيطرة عدد محدود من البنوك الكبيرة الحجم على حصة الأسد في هذه الأسواق مما يجعل البنوك الصغيرة تتنافس على حيز صغير من السوق فالبنوك العمومية الستة تمتلك أكثر من 95 % من إجمالي أصول البنوك.

3.التخصص القطاعي ومحدودية دور الوساطة المالية:

إذا نظرنا بإمعان إلى قائمة البنوك العربية التي يفوق عددها 320 مصرفا فإننا نلاحظ أن الغالبية الساحقة من هذه البنوك هي بنك تجارية تتخصص في أعمال قبول الودائع التمويل الإقراضي للعمليات التجارية، وبناءا على ذلك يمكننا القول أن عددا كبيرا من البنوك لم تتعود على الفكر المالي الذي يشمل النشاط المتزايد في سوق رأس المال والتمويل بالأدوات المالية، إن المصارف العربية عموما والجزائرية خصوصا لم تواكب بعد التحول العالمي الحاصل في أسلوب الإقراض المصرفي لجهة الاعتماد المتزايد على الأوراق المالية . وهي بذلك ما تزال تركز على أعمال الوساطة النقدية التي توفر لها هامشا ربحيا من جراء الفارق بين سعري الإقراض والاقتراض، هذا في الوقت الذي يتزايد فيه اعتماد البنوك العالمية على أعمال الوساطة في سوق رأس المال التي توفر تنوعا هاما في مصادر الدخل والأرباح من العمولات المكتسبة من العمليات الصفقات المالية1 .

.4ضعف استخدام التكنولوجي والرقابة

إن التطورات الحاضرة والمستقبلية تؤكد أن العالم قد تجاوز عصر الرأسمالية بمفهومها الكلاسيكي وتراجعت أهمية عوامل الإنتاج التقليدية مثل رأس المال والعمالة أمام مصدر اقتصادي آخر هو التكنولوجيا الذي أخذ يسيطر على وسائل الإنتاج التقليدية ويفوقها أهمية بالنسبة لأثره على الإنتاجية2 ، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سيبنى إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات بينما تفتقد البنك الجزائرية إلى أنظمة محاسبية متقدمة ملائمة لتغطية الحسابات ومعالجة العمليات البنكية الحديثة، وهو ما يبين حاجة النظام البنكي الجزائري إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية حتى يكون قادرا على مواجهة المنافسة المحلية العالمية 3

.5التركيز على التمويل قصير الأجل خاصة للتجارة الخارجية

يلاحظ على البنوك العمومية تركيزها على التمويل قصير الأجل بالرغم من أن قانون النقد والائتمان رقم10/90فتح لها مجال الشمولية لتقديم القروض لمختلف الآجال، كما أن هذا التمويل يتوجه أساسا إلى التجارة الخارجية رغم أن القانون السابق فتح لها مجال الشمولية أيضا لتمويل مختلف القطاعات. ولقد أدت هذه الوضعية إلى تهديد الاستثمار المنتج بالجزائر بصورة حقيقية على حساب إنتاج مستورد ذي قيمة مضافة متواضعة بالنسبة للاقتصاد، وهو ما سبب

صعوبات كبيرة بالنسبة للمستثمرين، بدليل أن ثلثي القروض الممنوحة في السوق المصرفية لجزائرية؛ البنوك العمومية تستحوذ على معظمها موجها أساسا للاستيراد بدل الاستثمار.

❖ ***الفرع الثاني: إمكانات التنافسية للبنوك الجزائرية***

رغم المشاكل والعقبات التي تواجه النظام البنكي الجزائري إلا أنه يملك إمكانات معتبرة لا يستهان بها شرط أن يحسن الاستفادة منها، نذكر منها مايلي:

.1وجود نوع من الاستقرار المالي والاقتصادي:

سمحت الزيادة المواتية في أسعار البترول بوضع خطط وبرامج استثمارية طموحة بالنسبة للدول النفطية، كما أن الجزائر والعراق من الدول العربية التي تشكل استثناءا من حيث قلة حجم الأموال النفطية التي تصدر للخارج ، إن عودة ارتفاع أسعار المحروقات أضفت نوعا من الراحة المالية على الجزائر حيث تم استغلالها في بعث النشاط الاقتصادي الجزائري من خلال سياسة مالية تنموية عبر عنها بارتفاع الانفاق العام ضمن ما يسمى برنامج الانعاش الاقتصادي، مع المحافظة على حدود معقولة للتضخم وتراجع معدلات البطالة، وهو ما سمح بتحسين بعض المؤشرات الكلية بشكل ملحوظ لعل من أهمها القضاء على مشكل البطالة الذي كان يشكل عبئا ثقيلا على كاهل الاقتصاد الوطني، كل هذا سمح بتوفر كتلة مالية كبيرة داخل النظام البنكي وخارجه .ولكن هناك تراجع وذلك بسبب انخفاض أسعار البترول الذي يشكل أزمة ويحدث اختلالات مالية واقتصادية

2.القيام بالعديد من الاصلاحات:

إن الرغبة في تفادي السلبيات التي عرفها النظام البنكي الجزائري وتماشيا مع سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق الحر والاندماج في الاقتصاد العالمي، دفعت الجزائر إلى اتخاذ العديد من الإجراءات والإصلاحات خاصة قانون النقدوالقرض وما تلاه من إصلاحات مصرفية، حيث ظهرت المفاصلة جلية مع المراحل السابقة، إن على مستوى القواعد والنظريات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات، فضلا عن تغيير المفاهيم وتجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المالية والمصرفية للقيام بدورها ومزاولة نشاطها في إطار الاقتصاد الحر وما يترتب عن ذلك من تداعيات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية3 .

3.آفاق العمليات المصرفية الإلكترونية في الجزائر:

أكثر من 3.6 مليون أورو خصصت لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر فقد أبرمت اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 402325 أورو بين SATIM و الشركة الفرنسية(IDS) Ingénico Data Systems لتركيب عدد كبير من الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق(500 موزع) ونهائي نقطة البيع الالكترونية لدى التجار10000 على كل التراب الجزائري.و في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية فقد أنشأت المؤسسة الفرنسية

(EDI) Diagram E-Banking مع الجزائر شركة مختلطة تسمى Algeria E-Banking Services مهمتها مساعدة البنوك الجزائرية على تقديم الخدمات المصرفية الكترونية و كذلك تكوين الإطارات في هذا المجال.

وإذا أخذنا تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأحد السباقين إلى استعمال الشبكة المعلوماتية للخدمات المصرفية محليامنذ 1996 ، بحيث أصبح يقدم بعض خدماته للزبائن في الوقت الحقيقي كتحويل الأموال ، سحب الشيكات إلى غير ذلك . وقد أكسبته هذه التجربة ميزة تنافسية استطاع من خلالها جلب عدد هام من مختلف شرائح الزبائن

.4امتلاك و تكوين إطارات مختصة في المجال المصرفي و القانوني:

إن اغلب البنوك والمؤسسات المالية سواء كانت وطنية أم أجنبية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة مالية وقدرة مؤثرة على جلب مختلف المودعين، كما تتطلب هاته البنوك إطارات مؤهلة تقنيا وقانونيا من أجل تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ضمن إطار القانون الداخلي المسير لتلك المؤسسات المصرفية .ونستطيع القول أن الجزائر وفرت عدد كبير من المدارس والمراكز التكوينية المتخصصة في تأهيلها للوظيفة البنكية والمصرفية كما أن المؤسسات المالية والمصرفية لها عدة برامج تكوينية تختص في ترقية المستخدمين داخليا وخارجيا .وبالتالي فإن وجود كفاءات بشرية عالية وذات مهارات معترف بها في البنوك الجزائرية يؤدي لا محالة إلى تحسين العمل البنكي والمصرفي في مختلف مجالاته الاستثمارية، لكن يتعين على الإدارة البنكية تكوين هؤلاء الموظفين في مجال المفاهيم التسويقية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقات مع العملاء .كما يتعين على الكفاءات البشرية المنتمية إلى البنوك والمؤسسات المالية تكثيف العمل من جهة والالتزام ببذل أقصى الجهود من أجل تنفيذ الأهداف المسطرة من قبل تلك البنوك .

5. تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر

تم تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر بمقتضى الامر03-11 ، حيث تجبر البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية ينشئه البنك المركزي، ويتعين على كل بنك أن يدفع الى صندوق الضمان علاوة ضمان سنوية نسبتها 01 % على الأكثر من مبلغ الوديعة" ويحدد مجلس النقد والقرض كل سنة مبلغ العلاوة المذكورة في الفقرة السابقة كما يحدد مبلغ الضمان التي تمنح لكل مودع.ولا يمكن استعمال هذا الضمان إلا في حالة توقف البنك عن الدفع،كما لا يغطي هذا الضمان المبالغ التي هي عبارة عن تسبيقات البنوك فيما بينها.ويحقق تطبيق هذا النظام المزايا التالية :

- ✓ يستهدف هذا النظام الحفاظ على السلامة المالية للبنوك و يعمل تجنبها التعرض للفشل أو الإعسار المالي، حيث ينطوي هذا النظام على فرض ضوابط على البنوك وذلك لتفادي حدوث أزمات مصرفية وتعزيز الثقة والاستقرار للنظام المصرفي.

- ✓ يؤدي تطبيق نظام التامين على الودائع إلى زيادة حجم الودائع لدى البنوك نظرا لتعزز ثقة المودعين، الأمر الذي ينكس إيجابيا على إمكانية البنك في توظيف هذه الودائع.
- ✓ يعمل هذا النظام على حل مشاكل الفشل المالي التي تتعرض لها البنوك مما يوفر الثقة لدى المودعين ويؤدي الى عدم حدوث ذعر مالي في حالة تعثر أحد البنوك.
- ✓ يعمل على تحقيق الاستقرار المالي بفعالية عن طريق تعويض خسارة المودعين في حالات وقوع أزمات مصرفية.

وعلى العموم يشير لخضر عزي إلى مجموعة من عناصر القوة التي يتميز النظام البنكي في الجزائر يمكن إجمالها[1] في :

- وجود تنظيم اقتصادي متجدد ومستقر.
- استقرار الاطار الاقتصادي الكلي ووجود سوق مقرونة بطلب فعال
- انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج.
- موارد كتلة سكانية كبير ة يغلب عليها فئة الشباب بحيث وجد د .لخضر عزي في إحدى البنوك الجزائرية أن 70%من عملاء البنك تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 50 سنة.
- توافر موارد رأسمالية كبيرة داخل الجهاز البنكي وخارجه.
- وجود طاقات إدارية وخبرات بشرية متنوعة.
- قدرات ابتكارية وعبقرية لكنها تبقى مهددة بظاهرة هجرة الأدمغة والمواهب.
- بقاء نوع من الدعم الحكومي للبنوك.

المطلب الثالث:ضرورة تحسين تنافسية البنوك الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة[2]

شكل إدارة الجودة سلاحا فعالا وضروريا للبنوك الجزائرية خاصة في ظل حتمية تطوير قدراتها التنافسية كأهم السبل للوصول إلى تحقيق أهدافها، والتفوق على منافسيها.

❖ *الفرع الأول:ضرورة تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وأهمية ذلك*

تظهر ضرورة وأهمية زيادة القدرات التنافسية كما يلي:[3]

1/إن التواجد في عصر العولمة تواجد مرهون بعناصر التفوق والامتياز وتوفر عناصر القدرة التنافسية يفيد البنوك الجزائرية في:

- ارتفاع العائد والمردود والربح المتراكم.
- ازدياد القدرة، وامتلاك المهارة والكفاءة ورفع الكفاءة.

[1] لخضر عزي، **التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية دمشق : جامعة دمشق،المجلد 21 ، العدد الثاني، (200 ص18

[2] عبد الرزاق حميدي. "أثر ادارة جودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر". مرجع سابق.ص335

[3] محسن أحمد الخضيري ، **صناعة المزايا التنافسية**) القاهرة : مجموعة النيل العربية ، (2004 ص226-228

- تعميق الأنشطة الاستثمارية.
- توسيع وزيادة الطاقات.

2/هناك فرص سانحة أمام من يرغب من البنوك الجزائرية في التقدم، وفرص أكثر أمام من يرغب منها في التفوق، حيث تتزايد الحاجات وتتنوع ، وحيث تتعدد إمكانية تحقيق الإشباع و هو ما يعمل على تحسين قدرة البنوك الجزائرية على ما يلي:

- اختراق الأسواق المختلفة بفاعلية وجدارة وذكاء.
- القدرة على التمركز بقواعد راسخة ثابتة وقوية.
- القدرة على التزود بكوادر بيعية بشرية ومدربة وفعالة.
- القدرة على التوسع في هذه الأسواق بفاعلية ومرونة عالية.
- القدرة على التحكم في الأسواق والسيطرة عليها.

3/ الوصول إلى تحقيق رضا وولاء العميل من خلال:

التصميم المناسب.

- سهولة إجراءات تقديم الخدمات البنكية.
- تقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- التسعير المناسب والمرن للخدمات البنكية.
- الاختيار الامثل لمنافذ التوزيع (فروع ووكالات البنك)
- تقديم الخدمات البنكية في الوقت المناسب الذي يريده ويحبذه البنك.
- تقديم الخدمات البنكية وفق هذه المعايير.

كما أن هناك ضغوط خارجية تمارس علي الجزائر حاليا لفتح رأس مال البنوك العمومية وخوصصته كوسيلة لإعادة التوازن إلى السوق المصرفية الجزائرية التي تسيطر عليها تلك البنوك، فمن بين المقترحات التي تقدَّ م بها صندوق النقد الدولي للإصلاح المالي بالجزائر الإسراع في خوصصة بنكين عموميين يتمتعان بصحة مالية جيدة، وإعطاء مهلة خمس سنوات لخوصصة البنوك العمومية المتبقية، ثم التخلي عن العملية إذ لم تكن مجدية .كما أن اللجنة الأوروبية بالجزائر[1] ترى أن النظام المصرفي الجزائري الذي يسيطر عليه القطاع العمومي لا يزال يعاني من إرث الاقتصاد الموجه بسبب تدخل الدولة في هذا القطاع، حيث أن البنوك العمومية معتادة على العمل دون مخاطر مع مؤسسات عمومية وتمنحها تحت الضغط قروضا يتم تسديدها من السلطة العمومية، وهذا لا يخدم الاقتصاد الجزائري، ولا يمكن تغيير هذه الوضعية إلا بتدخل السلطات العمومية لفتح السوق وإدخال المنافسة بين البنوك . وتشترط العديد من البنوك الدولية إعادة رسملة البنوك العمومية وتطهير محافظها من الديون غير مضمونة الدفع،

[1]*في إطار برنامج" ميد الذي انبثق عن لقاء برشلونة سنة 1995 و انطلق في أكتوبر199

فضلا على الحصول على نسبة الأغلبية أي51% من رأسمال البنك للدخول في أي عملية خوصصة لبنك عمومي جزائري، وقد قبلت السلطات العمومية بهذين الشرطين فتم إعادة بعث مشروع فتح رأسمال ثلاثة بنوك عمومية هي :القرض الشعبي الجزائريCPA والبنك الوطني الجزائريBNA وبنك التنمية المحليةBDL وذلك بعد أن فشل هذا المشروع مع البنك الأول سنة 2001 لأن النسبة المقترحة للملكية الأجنبية كانت49 %

والذي يبدو لنا من خلال هذه المعطيات أن الأطراف الأجنبية تمارس ضغوطا على السلطات الجزائرية لتأهيل البنوك العمومية بغرض خوصصتها كحل وحيد لإيجاد المنافسة بين البنوك، بينما نرى أن التأهيل تتطلبه الظروف العالمية الراهنة، وأن إيجاد تلك المنافسة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية لن يكون بالضرورة بخوصصة البنوك العمو مية وإنما بإجراءات أخرى سوف نتعرض لها لاحقا.

❖ ***الفرع الثاني:أهمية تطبيق إدارة الجودة في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية***

ترتكز الجودة الشاملة في البنوك والمؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل البنكي، حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في كافة بنوك العالم نحو العميل وإرضائه، عندئذ يمكن تحديد ما هو الأفضل للأخذ به، والأسوأ لتركه، ويسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتطوير البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من خلال2 :

التعرف على احتياجات العملاء.

- تقديم القروض بأحجام وفوائد تحقق للبنك الربحية وفي نفس الوقت جذب المدخرات والودائع بفوائد تتلائم مع خطته الربحية.
- تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية.
- توفير خدمات مالية متطورة.
- المحافظة على الصورة العامة للبنك والخاصة بكونه أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء.
- بذل أكبر جهد تسويقي للحصول على أعلى نسبة من المدخرات.
- متابعة التطورات الحديثة في الخدمة البنكية وأحدث ما وصل إليه العالم من تقدم ومعرفة في مجال الاقتصاد بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة.
- تزويد عملاء البنك بالخدمة السريعة والدقيقة والمتميزة التي تهدف إلى تدعيم وتمتين العلاقات بين العملاء والبنك
- حماية مصالح البنك من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات مميزة للعملاء.
- التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد وذلك عن طريق:
  - * توظيف الكفاءات العملية المتميزة في مراكز قيادية
  - * فتح باب التدريب والتعليم لموظفي البنوك الجزائرية وتأهيلهم والاستفادة من العناصر المتميزة

* تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة والاهتمام بها ومتابعتها والتي تخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة على أساس الجودة الشاملة.

- مواكبة التقدم الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع ومحاولة تقديم وتسهيل الإمكانات التي تخدم الاقتصاد القومي مما يساعد على تحقيق الربحية للمؤسسة المالية ويحقق تطور الخدمة البنكية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تخدم عملاء البنوك سواءا كانوا أفراد أم مؤسسات.
- تقديم صور مختلفة من الحوافز إلى العناصر المميزة من الموظفين، بما يؤهلهم لأن يكونوا قدوة يحتذي بها
- غرس روح الانتماء لقيمة العمل ذاته بعيدا عن أية مصالح ذاتية مما يحقق التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

كل هذا يساعد على تطوير الخدمة ويساعد على تطوير الخدمة وتحسين أسلوب العمل وهي إحدى الركائز التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في البنوك والمؤسسات المالية، إن المؤسسات المالية والبنكية صرح تنظيمي كبير واسع شامل قادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الإدارية المختلفة إلى جانب التسهيلات والإمكانيات التي يوفرها من خلال أسلوب العمل وتطوير الخدمة التي تؤهله لأن يكون نموذجا يحتذي به الآخرون، كل حسب نظام المؤسسة التي تعمل بها. إن إدارة الجودة الشاملة نظام يحقق الربحية في الإنتاج ورفع مستوى الخدمة في كل المجالات والتي تبعث على الاخلاص في العمل، وغرس روح الانتماء، والتعاون المثمر، والمنافسة الشريفة مما يحقق الرخاء والتقدم والنجاح.إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لايتماشى مع مبادئها

المطلب الثالث:عقبات ومتطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية

❖ *الفرع الأول:معوقات تنافسية البنوك الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة*[1]

على الرغم من التحسن المسجل على مستوى البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، ومن مستوى التطور المالي بشكل عام، حيث لاتزال قدراتها التنافسية بعيدة عن المستوى المطلوب، وهذا عائد إلى العديد من العقبات التي يعرفها النظام البنكي الجزائري نذكر منها:

1.الوضعية القانونية للبنوك الجزائرية:

تؤثر القوانين واللوائح المنظمة للعمل ولشؤون العاملين بالبنوك على كفاءة أداء الخدمات البنكية، فمن ناحية يمكن أن تؤدي إلى تحسينها وتطويرها إذا ما أطلقت يد الإدارة في سبيل وضع نظم الحوافز واللوائح الخاصة المنظمة للعمل والعامين بشكل يتماشى مع طبيعة العمل المصرفي، ومن ناحية أخرى قد تكون ضمن المعوقات إذا

[1]عبد الرزاق حميدي." أثر ادارة جودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر"مرجع سابق ص340-345

ما اتصفت بالجمود وعدم تقدير ظروف العمل المصرفي وما يتطلبه من كفاءات وجهود وتركيز، وفي هذا الصدد يتسم التشريع البنكي بانعدام الانسجام بين النصوص والتناقض أحيانا ووجود ثغرات قانونية، ينتج عنها صعوبات في تحليل المشاكل القانونية للبنوك.و تضع هذه القواعد التنظيمية البنوك في قلب تناقضات الدولة التي تلعب دور المساهم الوحيد والدائن والمدين والفاعل الاقتصادي في آن واحد

2. البعد الإداري ومشكلة الكوادر

يتعلق الأمر هنا بقلة وضعف الخبرات البنكية الإدارية وعدم دراية العاملين في البنوك الجزائرية بأسس العمل المصرفي المعاصر، علاوة على العقلية التي تدار بها البنوك الجزائرية، فهي تدار بعقلية الموظف الذي يحضر للبنك وقت محدد لينهي بعض ساعات عمله وينصرف في أخر الدوام، في حين أن العاملون في البنوك المتطورة يعملون بمعنويات مرتفعة وروح مبادرة عالية، إن الحديث عن الكوادر البشرية يقودنا للحديث عن مسألة الحوافز والتعويضات والمكافآت، حيث لا يتقاضى العاملين في البنوك الجزائرية الأجور والتعويضات المناسبة، ونظام الحوافز لا يسمح بإسناد مهام إضافية للموظفيين المتميزين

3. صعوبات وأخطاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنوك الجزائرية

رغم محاولات بعض البنوك الجزائرية الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يلاقي العديد من الصعوبات كما يتسم بالعديد من الأخطاء منها :

-قصور التخطيط الاستراتيجي لجودة.

-ضعف أو عدم اكتمال تأييد مسؤولي البنوك لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

-القصور في غرس ثقافة الجودة الشاملة.

-نقل تجارب بنوك أخرى دون مراعاة للبيئة البنكية الجزائرية.

-مديرون يقولون ما لا يفعلون.

-عدم الاهتمام بالابتكار والتطوير المستمر.

-ا لتقوقع في الإطار الضيق للإيز و، دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة.

4. صغر حجم البنوك الجزائرية

إن صغر حجم البنوك الجزائرية مقارنة بالبنوك العالمية لا شك سيضعف من قدراتها التنافسية، ويعد الأمر أكثر حدة بالنسبة للبنوك الخاصة التي لم تستطع فرض وجودها في ظل سيطرة البنوك العمومية كما رأينا سابقا .

5. زعزعة ثقة العملاء في البنوك الجزائرية بسبب الفضائح المالية:

شهد النظام البنكي الجزائري سلسلة من الفضائح والافلاسات، فقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن .لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع

بتقديمتعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك للقيام بإجراء ثاني وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك، ونفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر .وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى بنكBCIA حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

-عدم احترام التسيير الجيد للمهنة(التسيير البنكي) ، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

-غياب الاحتياطي الإجباري.

-تجاوزات لقوانين الصرف

وهو ما أدى إلى فقدان الثقة في البنوك الخاصة بشكل خاص والنظام الجزائري بشكل عام، وبالتالي يتسبب في انخفاض نصيب البنوك الخاصة من حجم الودائع أكثر فأكثر.

6. فقدان الاحترافية:

تفتقد البنوك الجزائرية إلى الاحترافية اللازمة ، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها على منح القروض للمؤسسات العمومية، بالتالي مازالت أداة يد الدولة. وما يبرر عدم احترافية الجهاز المصرفي يتمثل في ما يلي :

* التمييز في تقديم القروض .
* الآجال الطويلة للرد على طلبات التمويل .
* استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر .
* صعوبة الوصول إلى القروض المصرفية البيروقراطية والتسيير المركزي .
* إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل مسحوبات على الكشوف للمؤسسة العمومية، التي لا تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحصول على القروض على الرغم من إجراءات التطهير التي اتخذتها السلطات العمومية.

7. عدم فعالية المنظومة المصرفية:

يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المصرفية بالنسبة للوساطة المالية على مستويين.

✓ **المستوى الأول : عدم فعالية المالية :**

تقاس فعالية المنظومة المصرفية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها النظام البنكي، والبنوك الجزائرية تقدم خدمات ذات تكلفة مرتفعة بسبب :

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل الاستعمال المفرط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية .

- أنظمة الإعلام الآلي تعتبر نقطة الضعف في المنظومة المصرفية .
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

✓ **المستوى الثاني : عدم الفعالية الاقتصادية:**

تعتبر منظومة الوساطة فعالة إذ قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخصصت الموارد تخصيصا جيد ، ويقصد بتخصيص الموارد العملية التي بموجبها توزيع الأموال المتاحة للمصرف على بنود استخدام المختلفة وبطريقة تضمن الملائمة بين الاحتياجات من السيولة وتحقيق الربحية والعائد وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك .
- نقص ثقة الجمهور في البنوك، خاصة ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك(حالة بنك الخليفة خير مثال).
- البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية
- نقص الثقة في الشيك من خلال استعمال النقد في المعاملات التجارية.
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع .
- ضعف كبير في الهياكل والوكالات المصرفية خارج المدن الكبرى

8. عدم التجاوب مع شكاوي العملاء

9. ارتفاع نسبة القروض المتعثرة

10. عدم وجود جو تسويقي مناسب للاهتمام والتركيز على الزبون

الفرع الثاني:متطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية[1]

رغم العقبات التي تقف في وجه تطوير تنافسية البنوك الجزائرية، إلا أنه في ظل الإمكانيات التي يملكها قادر على أن يكون ضمن مصاف البنوك المتطورة شرط الإسراع في اتخاذ الإجراءات والتدابير الكفيلة بتجاوز هذه العقبات،تحسين جودة الخدمات التي يقدمها، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير تنافسية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة والتي تتمثل في:

1.تفعيل دور البنك المركزي لتطوير أداء الجهاز البنكي:

كون البنك المركزي مسئولا عن التحكم في السياسة النقدية والائتمانية والإشراف على تنفيذها ، وفقا للمصلحة العليا للدولة حيث يعتبر صورة لتطور النظام البنكي ككل ، ولذلك فهو ملزم بتأدية الأدوار التالية:

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي.
- تأمين المنافسة السليمة ضمن القطاع البنكي

[1]عبد الرزاق حميدي." أثر ادارة جودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر".مرجع سابق.ص346-350

- مراقبة عمليات المصارف والتحقيق فيها والتأكد من سلامة أوضاع كل بنك من ناحية الملاءة والسيولة
- تأمين الشفافية في العمليات التمويلية وفي أداء القطاع البنكي
- حث الجهاز البنكي على تطوير أنواع خدماته وعلى إنشاء شركات مالية متخصصة في أو إصدار القيم المنقولة والترويج لها.
- تقديم المشورة إلى الدولة في كل ما يتعلق بتقنيات وأساليب تحرير الاقتصاد حسب مقتضيات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والشراكة الأورو متوسطية.
- تقديم المشورة إلى الدولة في تطوير قنوات مالية جديدة ووضعها في خدمة التنمية المحلية والقطاعات الإنتاجية (قنوات شركات الضمان ومؤسسات التقاعد وإنشاء سوق الأسهم والسندات)
- العمل من أجل تطويرا لسو ق النقدية
- تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على المصارف من أجل أن يتلاءم مع المخاطر العديدة التي
- أصبحت تتعرض لها المصارف في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية
- التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل سنة 2001 وما طرأ عليها من تعديلات.
- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالمصارف

2. تفعيل دور الرقابة البنكية:

تشمل العمليات البنكية على وجه التحديد استقبال أموال الجمهور، وعمليات منح الائتمان فضلا عن توفير وسائل الدفع اللازمة وهكذا فإن عمل كافة البنوك لا يخلوا من المخاطر المحتملة ولذلك فإن وجود قطاع بنكي فعال يخدم الاقتصاد الوطني يتطلب تفعيل أسس ومعايير الرقابة والإشراف بما يواكب المعايير الدولية[1]، ونظرا لتنوع هذه المخاطر وأهمية قياسها فإن البنوك الجزائرية ملزمة باتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك من خلال مايلي [2]:

– العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال

–العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات المتعلقة بالمخاطر، وأخر ى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتفعيل دورها بحيث يمكنها توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.

---

[1] DANIEL SZPIRO , **Economie monétaire et financière** (BELGIQUE : bibliothèque royale de Belgique, 2009)P220.

[2] ربوح عبد الغني، نور الدين غردة، **تطبيق انظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني:إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة) ورقلة :جامعة قاصدي مرباح، 11 و 12 مارس 2008)ص17

-تدريب الإطارات البنكية في هذا المجال

-وضع السياسات والقواعد والإجراءات الكفيلة بإبراز جميع نواحي المخاطر التي يواجهها المصرف في عملياته وكيفية حسابها وأساليب التعامل معها، والعمل على تحديثها بشكل مستمر لمواجهة التغيرات في الأسواق المحلية والعالمية أو التشكيلات الإدارية في البنك.

-التأكد مدى صدقية الحسابات وتوافق القوائم المالية مع المركز المالي الحقيقي للبنك، وذلك من خلال الاعتماد على جودة التدقيق البنكي، خاصة التدقيق الخارجي .

3.توفير حكم مؤسسي سليم في المؤسسات البنكية:

يجب أن يهتم المسؤولون عن رقابة عمل البنوك والمؤسسات المالية ما إذا كانت لديها حكم مؤسسي سليم، ويمكن اقتراح بعض الممارسات المطلوبة لأي عملية حكم سليم في البنوك الجزائرية من أهمها:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة بالبنك وتعميمها على كافة مستويات البنك
- وضع وتعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة وضمان وضوح قواعدها .
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الحكم المؤسسي ولا يخضعون لتأثيرات مصدرها الإدارة أو اهتمامات خارجية.
- التأكد من وجود رؤية بعيدة النظر من قبل الإدارة العليا .
- الاستغلال الفعال للعمل الذي يقوم به المدققين الداخليين والخارجيين للاستفادة من مزايا التدقيق .
- التأكد من أن أساليب عمل البنوك متناغمة مع القيم الأخلاقية للبنك وأهدافه واستراتيجياته وبيئته الرقابية .
- الاستفادة من تجارب البنوك العالمية الرائدة في هذا المجال

4.التأكيد على السرية المصرفية

تعد السرية المصرفية من الناحية القانونية من أساسيات العمل البنكي في جميع أنحاء العالم، فالبنوك مثل معظم المهن يطلب منها المحافظة على السرية المهنية، و بموجب هذا المبدأ يلتزم البنك بحفظ سرية كل ما يتعلق بالعميل، ولايمكن أن ترفع هذه السرية إلا في ظل ظروف محددة ووفقا لأطر قانونية واضحة ودقيقة.

5. تطوير البنية التحتية اللازمة

البنية التحتية للاتصالات في أي بلد هي العمود الفقري الذي يمكن من خلاله الاستفادة من التطبيقات المتعددة والواسعة لثورة الاتصالات ، وخاصة الاستفادة من خدمات الوسائط المتعددةmultimedia service فالخطوط الهاتفية والروابط الاتصالية التي تمكن من الاتصال بين حاسوب وآخر، في أي مؤسسة مالية هي مفتاح المشاركة في المجتمع المعلوماتي العالمي والأسواق العالمية ومهمة للغاية في أي تنمية مستقبلية في أي دولة.

6.تطوير المهارات والمعارف المطلوبة في مجال تكنولوجيا المعلومات وأهمها:

- المهارات والمعارف الفنية
- المعرفة بأنشطة المصارف والمهارات الإبداعية لحل المشكلات
- الاتصالات و حسن التعامل مع الآخرين
- مهارات الإدارة وروح الفريق
- الحساسية الأخلاقية(خصوصية المستخدم،سرية المعلومات)
- الحساسية العالمية(الإلمام بالثقافات المتعددة، التصرف بالطرق العلمية)

7.تحقيق تغطية جغرافية واسعة

رغم أن التوسع الجغرافي ليس من الأمور السهلة فكل مكتب جديد يتطلب على الأقل إلى عدة موظفين، كما أنه كثيرا ما يصاحب فتح فرع جديد للبنك عدة مشا كل، منها صعوبة تحقيق عائد مقبول، لأن الفرع الجديد كما هومعروف، يحتاج في بادئ الأمر إلى ترسيخ مكانته، وتعزيز صورته، ، غير أنه من الطبيعي أن يتطلع عملاء البنوك الجزائرية نحو تلبية احتياجاتهم المتزايدة من الخدمات أينما كانو ا موجودين في مختلف المناطق، وهذا ما يتطلب من البنوك فتح فروع جديدة لمقابلة احتياجات العملاء المختلفة .

8.خلق بيئة اقتصادية مواتية:

ويتم ذلك من خلال تقليل درجات المخاطرة وخلق نوع من الاستقرار والتيقن، وبرامج ضمان القروض والودائع وبرامج التأمين المختلفة،بهدف زرع الطمأنينة والثقة في نفوس العملاء خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية .

9.توفير مكاتب الاستعلام عن الائتمان البنكي:

يعتبر توفر معلومات هامة عن طالبي القروض البنكية من واجبات البنوك التي يجب تتحملها، فمن مسؤوليات البنوك الجزائرية توخي الحيطة والحذر في منحها للائتمان، خاصة في ظل إرتفاع نسبة القر وض البنكية المتعثرة التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاقراض بالنسبة لهذه البنوك ومن ثم تشديد إجراءات منحها لجميع المقترضين المحتملين وذلك ما يحد من التوسع في منح الائتمان البنكي.

10.الالتزام بشروط منح القروض البنك

تختلف شروط المنح بين قرض وأخر وبما أن البنك يتحمل مسؤولية منحه للقروض، فإنه ملزم بإجراء دراسة تحليلية لكل حالة طلب قرض على حدى، وبناءا على المعلومات المتوافرة لديه من خلال مكاتب الاستعلام الائتماني وغيرها يتخذ قرار المنح من عدمه.

11.إعادة تنظيم الوكالات والفروع التنظيمية

إن تطوير البنوك الجزائرية مرهون بإعادة تنظيم مختلف وكالاتها وفروعها وفق رؤية عصرية مناسبة لتحقيق رغبات عملائها، حيث يجب إعادة النظر في الهياكل الوظيفية والأنظمة واللوائح وأوضاع الفروع للوصول إلى التشغيل

الأمثل لكافة عناصر تقديم الخدمات البنكية، دون إغفال أهمية إيجاد نظام مناسب للحوافز، مع ضرورة شرح أهداف التنظيم الجديد للموظفين والعملاء، فضلا عن استحداث بعض الوظائف الضرورية للسير الحسن للبنك والتكفل الأمثل بحاجات وانشغالات عملائه.

12.تطوير تنافسية مديري البنوك الجزائرية

في ظل الظروف الراهنة يمكن تحديد المتطلبات الرئيسية للمدير أو المسؤول المصرفي فيما يلي :

-الرؤية المستقبلية الاستشرافية التي لا تهمل تجارب الماضي ووقائع الحاضر وتساعد على امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية.

-الإدارة الاستباقية بدلا من الإدارة برد الفعل.

-الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، لتصميم وتطوير أطر استراتيجية تنافسية.

-القدرة على التغيير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

-تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية البنوك وعلى الخصوص إدارة الجودة الشاملة

-التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل مع إشراكهم في الإدارة و تبني مبدأ التحسين المستمر بدلا من القول بأنه :ليس بالإمكان الابداع أفضل مما نبدع الآن.

-التوجه الى السوق العالمي بدلا من التقوقع في السوق المحلي.

ولتحقيق متطلبات تنافسية مديري ومسؤولي البنوك الجزائرية لابد من :

-ترجمة التحديات التنافسية التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع التحديات القائمة.

-الاستعانة بمديرين أكفاء محليين و أجانب بحيث يمكن لمديرينا أن يتعلموا بالممارسة جنبا إلى جنب من هؤلاء المديرين.

-الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي لا تقتصر على جودة الخدمات البنكية، بل تهيئة نظام شامل لجودة يفرز خدمات جيدة.

المبحث الثاني:نظر شاملة حول المؤسسات البنكية محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع جودة الخدمة المصرفية وتأثيرهاعلى الميزة التنافسية ، ولهذا الغرض سينصب اهتمامنا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها مؤسسات البنكية والمتمثلة في بنك الوطني الجزايري BNA وبنك التنمية المحليةDBL

المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري

❖ ***الفرع الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري:***

هو أول مؤسّسة مصرفية تأسّست بعد الاستقلال، وقد أنشأ أساسا لتلبية متطلّبات القطاع الاشتراكي، وعلى وجه الخصوص القطاع المسيّر ذاتيا، وهو مؤسسة وطنية تحكمه القوانين الملحقة للقانون التّجاري، والتّشريعات الخاصّة بشركات المساهمة المحدودة، له عدّة وكالات وفروع في كلّ أقطار الجزائر، أمّا مقره الرّئيسي موجود في الجزائر العاصمة. يمكن تعريف البنك الوطني الجزائري«BNA» كمايلي:[1]

البنك الوطني الجزائري:(Banque Nationale d'Algérie) «BNA»: هو أوّل بنك تجاري تمّ إنشاءه بناءً على الأمر رقم 66-178 في 13 يونيو (جوان) 1966 كمؤسّسة وطنية، مسيّرة عن طريق التّشريع التّجاري، يضمّ هذا البنك مجموعة من المديريّات الإقليمية والوكالات المنتشرة عبر كامل القطر الجزائري، إذ يبلغ عددها 17 مديرية جهوية و205 وكالة، عدد عمّاله إجمالا يزيد عن 6000 عامل، يوفّر الخدمات الماليّة للفئات المهنية والشركات. ويتعامل بكل العمليّات البنكية ،العملات والائتمان في ظل القانون وتنظيم البنوك. في يونيو 2009، تمّ زيادة رأس مال البنك الوطني الجزائري من 14.600 مليار دينار إلى 41.600 مليار دينار عن طريق إصدار 27000 سهم جديد بقيمة واحد (1) مليار دينار لكلّ سهم، والتي اكتتبت وعقدت من طرف الخزينة العمومية.

➢ تعريف وكالة مغنية:

تعتبر الوكالة الخليّة المتعدّدة والأساسية في البنوك حيث تتكوّن من عدّة هياكل لاستقبال الزّبائن ومعالجة احتياجاتهم مهما كانت طبيعة وقطاع النّشاط. ومن أجل دراستنا الميدانية استقبلتنا وكالة مغنية رقم "514" التّابعة إلى المديرية الإقليمية رقم " 181" لولاية تلمسان. والتي هي ضمن مجموعة الوكالات التي يزخر بها البنك الوطني الجزائري، وككلّ وكالة تجاريّة تعمل على كسب ثقة الزّبون وتوسيع نطاق عملها مع أخذ الحيطة والحذر.

(1). La Banque Nationale d'Algérie, présentation de La BNA, http://www.bna.dz/presentation.html.

❖ *الفرع الثاني: مهامّ البنك الوطني الجزائري وأهدافه*

يقوم البنك الوطني الجزائري بعدّة مهامّ وهو كأيّ مؤسسة مالية له عدّة أهداف سنذكر أهمّها فيما يلي:

1.مهامّ البنك الوطني الجزائري: يقوم البنك الوطني الجزائري بمهامّ عديدة ومختلفة، وهو كأيّ بنك تجاري يستلم الودائع من المودعين ويقوم بالخدمات المهنية وتقديم القروض للأفراد والمؤسسات، وعموما يمكن تلخيص أهمّ مهامّه فيما يلي:

القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الإعتمادات والتحويلات...الخ.

- إقراض المنشات الصّناعية العامّة منها والخاصّة.
- تمويل المؤسّسات الجديدة التي تنشأ في إطار التّسهيلات والتّشجيعات الممنوحة من طرف الدّولة للاستثمار الخاصّ والوطني مثل: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
- منح القروض الطويلة والمتوسّطة والقصيرة الأجل، وكذا القيام بعمليات الصندوق.
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشّراء والبيع والاكتتاب في السّندات العامة والأسهم
- تسليم وتحويل القيم المنقولة أو رهنها.
- معالجة كل عمليّات التّبادل على الحساب أو لأجل، وكل أنواع القروض، الرّهن الحيازي وتحويلات العملة الأجنبية.
- خصم الأوراق التّجارية والمالية.
- يلعب دور الوساطة في العمليّات الماليّة بالبورصة.
- تمويل التّجارة الخارجيّة، كما يضمن للمتعاملين المعلومات اللاّزمة عن وضعيتها.
- تنفيذ برامج الدّولة المتعلّقة بالائتمان القصير والمتوسّط الأجل وفقا للأسس المصرفية التّقليدية.
- متابعة وتصفية كل المشاكل الماليّة.[1]

2.أهداف البنك الوطني الجزائري:

- يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق عدّة أهداف منها:
- تطبيق مخطّط في القروض طبقا للمبادئ العامّة فيما يتعلق بالمقيمين والضّمانات.
- تحسين التّسيير وجعله أكثر فعاليّة من أجل ضمان التّحويلات اللاّزمة للتطوّر التّجاري.
- التّوسع وإنشاء فروع عبر جميع أنحاء الوطن، وكذا العمل على التّسيير المحكم للموارد البشريّة.
- احترام البنك للقواعد المنصوص عليها في قانون النّقد والقرض.

[1] بوجريبة كنزة، تسيير مخاطر القروض التشغيلية دراسة حالة تسيير قرض مقدم من طرفBNA، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2010-2011، ص.ص 1.2.

- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال كشبكة الاتصال "SWIFT"[*] الّتي لها اتصال 24 ساعة مع البنك الوطني الذي يعتبر المنسّق للبنوك التجارية.[1]

❖ ***الفرع الرابع: الهيكل التّنظيمي للبنك الوطني الجزائري ووكالة مغنية.***

1. هيكل العام للبنك الوطني الجزائري: يتكوّن البنك الوطني الجزائري من مديريّة عامّة، مديريات مركزية وأيضا من مديريات شبكة الاستغلال وهذه كلّها تعمل على الرّبط بين الوكالات المتواجدة على المستوى الوطني، واعتمادا على تحليلنا للهيكل التّنظيمي للبنك الوطني الجزائري نجد أنّه يتكوّن من 17 مديرية تقوم كل واحدة منها بالمهامّ الموكّلة لها، وهذا بتقسيم المهامّ وتناسقها فيما بينها وذلك لتجنّب الضّغط على المديرية العامّة التي لها مهمّة المراقبة والدّراسات القانونية.

وتنقسم المديريات إلى خمسة أقسام وهي:

1. قسم التّسيير ونظام الإعلام الآلي: والذي يتضمن كلّ من:
   - ☑ مديريّة الإعلام الآلي.
   - ☑ مديريّة المحاسبة.
   - ☑ مديريّة التنبؤ والتنظيم.

2. قسم التّسيير والوسائل الماديّة والموارد البشريّة: وهو يضمّ كلّ من المديريات التالية:
   - ☑ مديريّة الوسائل العامّة.
   - ☑ مديريّة التّكوين.
   - ☑ مديريّة المستخدمين والعلاقات الاجتماعيّة.

3. قسم الاستغلال والنّشاط التّجاري: ويتضمّن:
   - ☑ مديريّة تأطير الشّبكة.
   - ☑ مديريّة متابعة التّعهدات وتغطية الدّيون.
   - ☑ مديريّة خاصّة بالماليّة والخزينة.

[*] Society for Worldwide Interbank Financial Telecom = النظام المركزي العالمي يقع مقرّه في بلجيكا بروكسل لتنفيذ الحوالات المالية المتبادلة بين البنوك العالمية الكترونيا

[1] بوجريبة كنزة، نفس المرجع ص2.

4. قسم الالتزامات : ويحتوي على المديريّات التّالية :

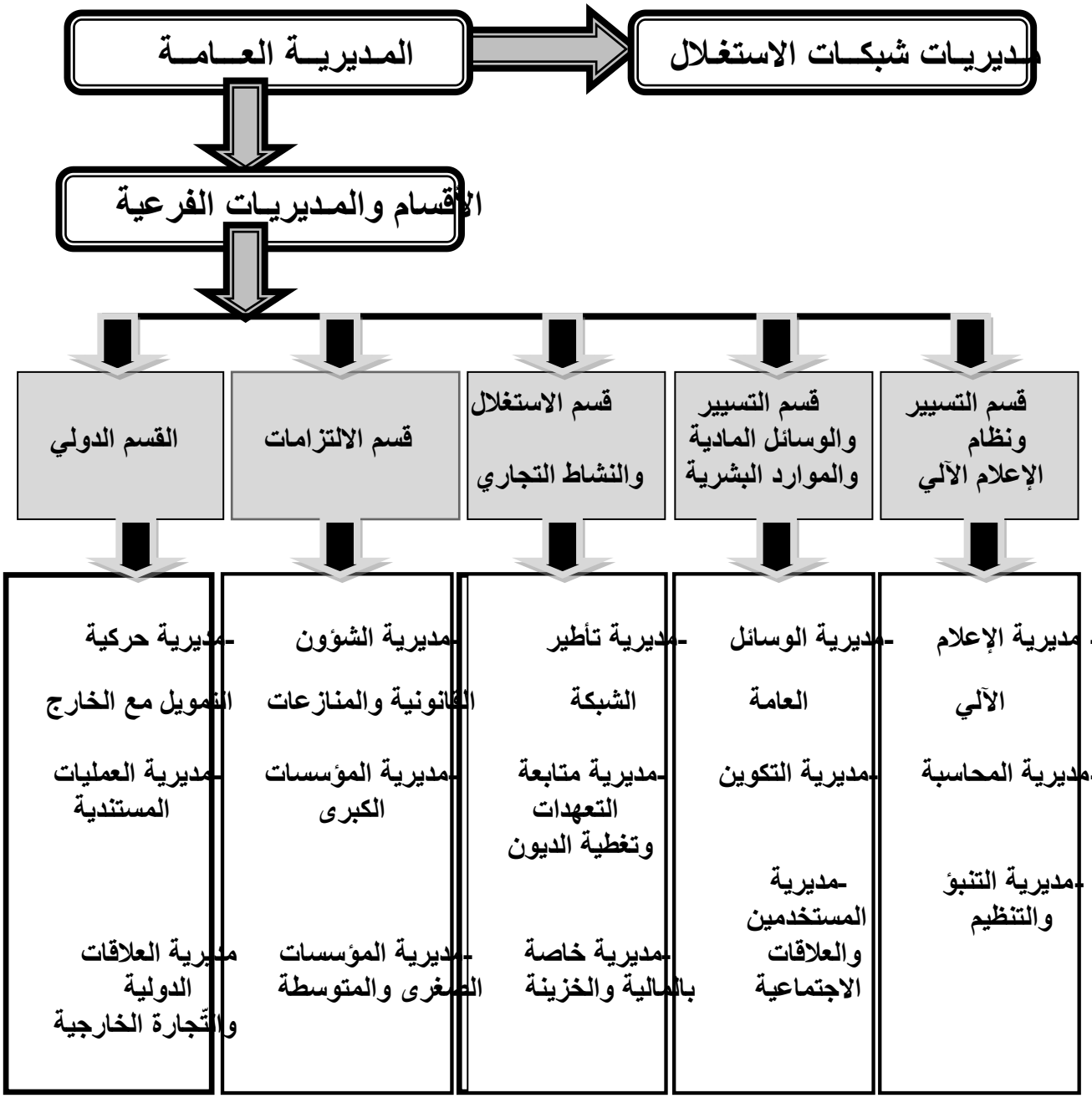
- ☑ مديريّة الشّؤون القانونيّة والمنازعات.
- ☑ مديريّة المؤسّسات الكبرى.
- ☑ مديريّة المؤسّسات الصّغرى والمتوسّطة.

5. القسم الدولي:هو القسم الذي يتكفّل بالتّعاملات الخارجيّة التي تحتوي على جزء هامّ من الدّراسات المتعلّقة بالتّجارة الخارجية خاصّة مجال العمليّات المستنديّة ويضمّ :

- ☑ مديريّة حركيّة التّمويل مع الخارج.
- ☑ مديريّة العمليّات المستندية.
- ☑ مديريّة العلاقات الدّولية والتّجارة الخارجيّة.

وبالتّوازي مع كل هذه الأقسام الخمسة نجد مديرية شبكات الاستغلال التي لها مهمّة المراقبة وترقية النّشاط التّجاري والقروض وأيضا لها مهمّة التّسيير والميزانيّة. والشكل رقم ... أدناه يوضّح باختصار الهيكل التّنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لإدارة البنك الوطني الجزائري

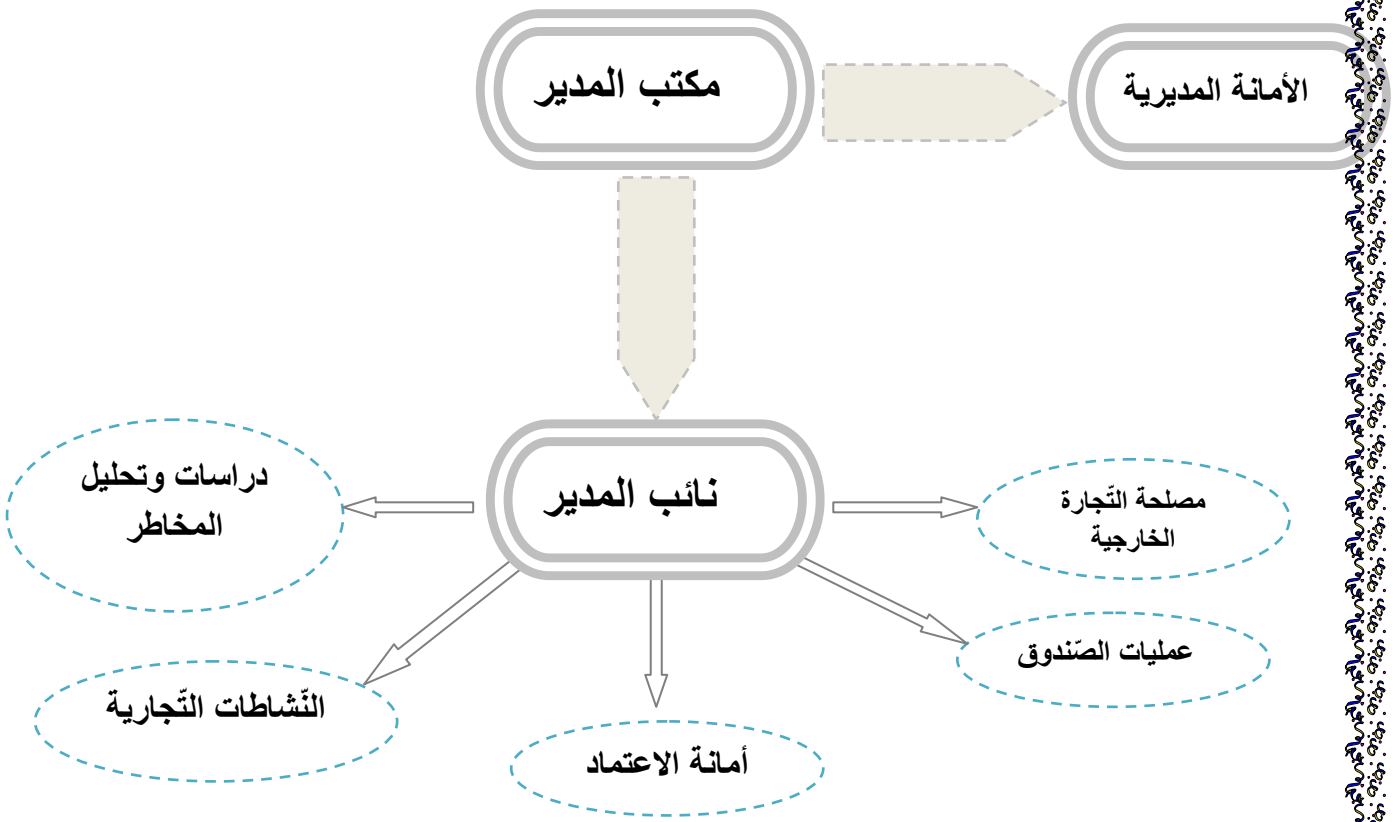


المصدر: بوجريبة كنزة، مرجع سابق، ص6.

2. أمّا بالنّسبة لوكالة مغنية فيتكوّن هيكلها عموما على:

- ☑ مكتب المدير العامّ.
- ☑ الأمانة المديريّة.
- ☑ نائب المدير.
- ☑ مصلحة التّجارة الخارجية.
- ☑ عمليات الصّندوق.
- ☑ أمانة الاعتماد.
- ☑ دراسات وتحليل المخاطر.
- ☑ النّشاطات التّجاريّة.

وسنوضّح من خلال الشكل رقم... تسلسلها حسب الهيكل التنظيمي لوكالة مغنية.



المصدر : معموري هناء. القروض البنكية –مخاطرها وطرق تسييرها-تقرير بحث نيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية. جامعة تلمسان 2014/2013 ص30

المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية

❖ *الفرع الأول :مفهوم بنك التنمية المحلي[1]ة*

بنك التنمية المحلية، بنك عمومي تأسس بتاريخ 30 أفريل 1985، في إطار إعادة هيكلة البنوك العمومية، من أجل تفعيل النظام البنكي في الجزائر و إعادة بعث التنمية المحلية على المستوى الوطني. مرّ بنك التنمية المحلية بثلاثة مراحل هامة في تاريخه و عرف من خلالها تطورا من حيث تحسين الخدمات و الأداء، بالإضافة إلى إقدام البنك على رفع عدد الوكالاته من 40 وكالة تم إنشائها سنة 1985 إلى 146 وكالة حاليا، ناهيك عن رفع رأس مال الشركة من 15 مليار دينار إلى 36800.000 000 دج سنة 2015. . ستقل عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل قانون 04-89 المتعلق باستقلالية المؤسسات،

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات

➢ تعريف وكالة مغنية

هي عبارة عن هيئة قاعدية للاستغلال تهدف إلى معالجة ومتابعة مختلف العمليات البنكية خاصة الودائع و القروض. ومن أجل الدراسة الميدانية استقبلتنا وكالة مغنية 418 التابعة للمديرية الاقليمية لتلمسان

الفرع الثاني: مهامّ بنك التنمية المحلية وأهدافه

1.مهام بنك التنمية المحلية:[2]

بالإضافة للدور الذي تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع ومنح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل:

- المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية....).
- العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.
- العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي).
- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون حسب الشروط والأشكال المعمول بها.
- عمليات التجارة الداخلية الجهوية والمحلية.
- المخططات والبرامج التنموية الوطنية.

[1] http://www.bdl.dz/arab.parcour-arab.html
[2] http://www.ecomedfot.blogspot.com

- تسبيقات وسلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.
- جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير موجوداتها المالية

وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير، الإقراض، الضمانات والخدمات المتنوعة. لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة والمحلية، فيمنحها قروض قصيرة وطويلة الأجل لتمويل عملياتها الاقتصادية (استيراد وتصدير) إضافة إلى خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل.

2.أهداف بنك التنمية المحلية:

يهدف بنك التنمية المحلية الى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ ، CNAC، ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن

الفرع الثالث: هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية و وكالة مغنية

الجدول رقم .....يمثل هيكل بنك التنمية المحلية

الهياكل	عددها
وكالات الاستغلال	147
وكالات غير استغلالية	05
الفروع	15
الأقسام	04
المديريات المركزية	16
مديريات الشبكة	01

المصدر:.http://www.ecomedfot.blogspot.com مرجع سابق

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لتحليل الخدمة المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية

المطلب الأول: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن البنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية في مدينة مغنية، ونظرا لكبر حجم المجتمع قمنا باختيار عينة عشوائية في هذا المجتمع يبلغ عددها 60. وقد حددنا الدراسة بالتعامل مع الأفراد فقط. وقمنا بتوزيع استبيان في هاتين المؤسستين.

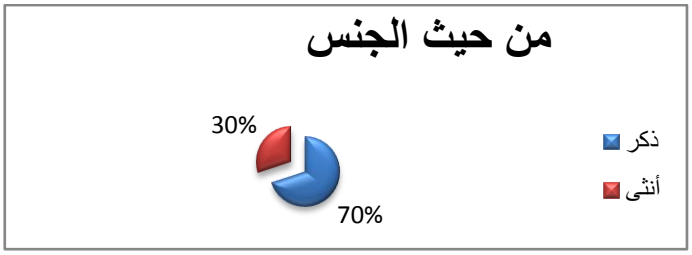
وبعد استرجاع الاستبيانات ومراجعتها تبين أنها صالحة بنسبة 100% وسوف نقوم بدراستها كالتالي:

❖ ***الفرع الأول: العينة الخاصة ببنك الوطني الجزائري :***

من خلال تحليلنا للجزء الأول من الاستبيان والخاص بعينة الدراسة المتمثلة ب30 فرد

***من حيث الجنس**

الشكل رقم3-1: دائرة النسبية للتوزيع من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول

الجدول رقم3-1: التوزيع الإحصائي للعينة من حيث الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
عدد الأفراد	21	9
النسب	70%	30%

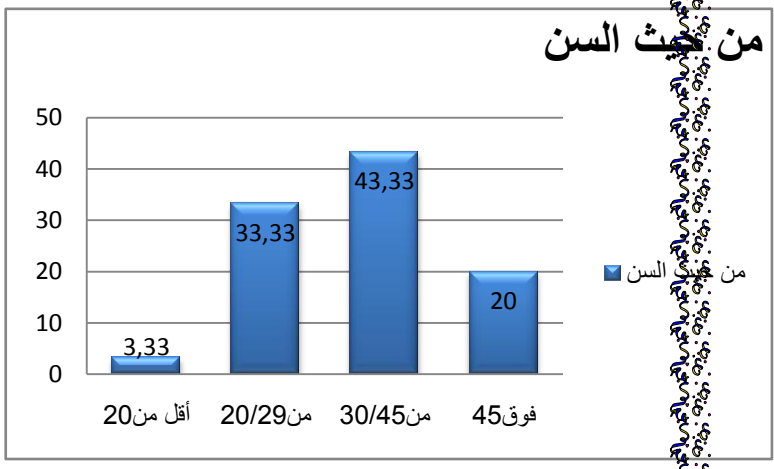
المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال العينة المدروسة نلاحظ ان نسبة متعاملين الأكبر من الذكور هي 70 % أما نسبة الاناث هي30%

***من حيث السن**

الشكل رقم 3-2: الشكل البياني لتوزيع من حيث السن

السن	أقل من 20	من29/20	من45/30	فوق45
عدد الأفراد	1	10	13	6
النسب	3,33%	33,33%	43,33%	20,00%



الجدول رقم 3-2: يبين التوزيع الاحصائي من حيث السن

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول

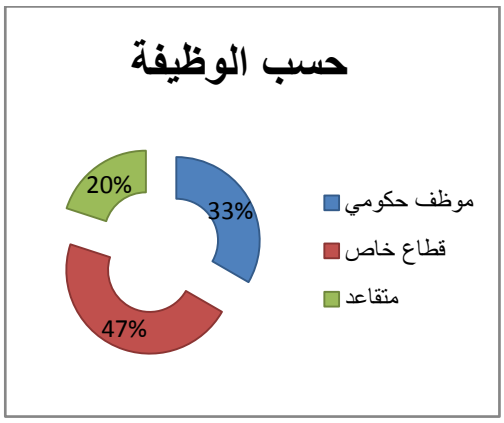
المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من ملاحظ أن أغلب المتعاملين مع البنك هم من الفئة الثالثة وتتراوح أعمارهم بين 30 و 45 سنة

من حيث الوظيفة:

الشكل3-3: دائرة النسبية للتوزيع حسب الوظيفة

الجدول رقم3-3: يبين التوزيع الاحصائي حسب الوظيفة



الوظيفة	موظف حكومي	قطاع خاص	متقاعد
عدد الأفراد	10	14	6
نسبة	33,33%	46,66%	20%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول

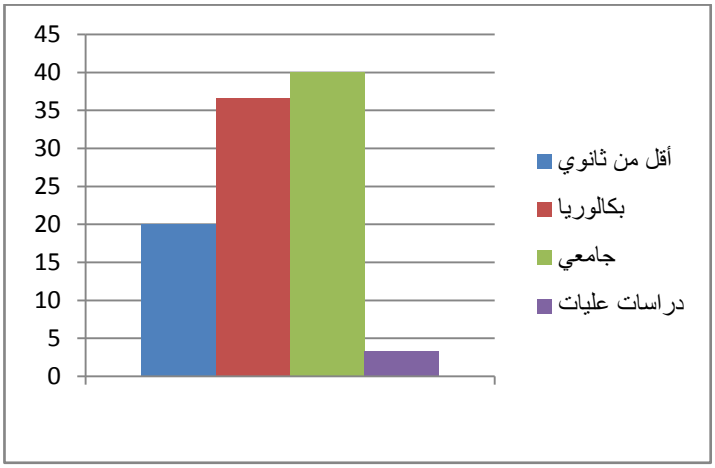
المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الملاحظ هنا أن أهم المتعاملين هم من قطاع الخاص حيث ان نسبتهم 47% اي ما يقارب النصف في حين ان نسبة المتقاعدين هي الادنى حيث انها لا تتجاوز 20%اما الموظفين كانت نسبتهم 33%

***من حيث المستوى الدراسي**:

الشكل3-4: الشكل البياني لتوزيع من حيث المستوى الدراسي جدول رقم3-4: التوزيع الاحصائي من حيث المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	أقل من ثانوي	بكالوريا	جامعي	دراسات عليا
عدد الأفراد	6	11	12	1
النسبة	20%	36,67%	% 40	3,33%



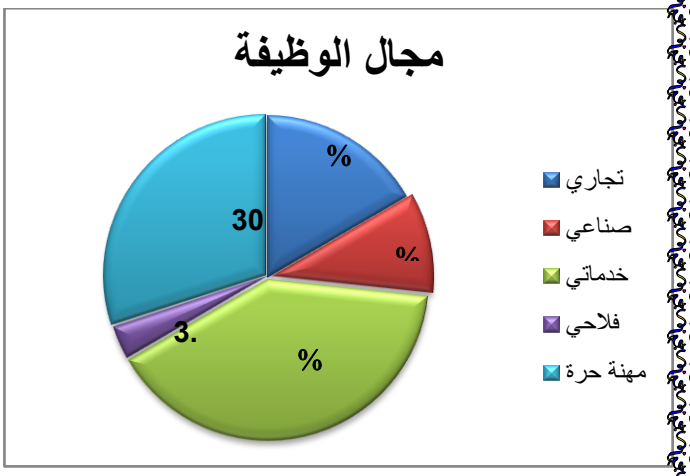
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

كما يلاحظ من خلال الشكل ان اصحاب الدراسات الجامعية هم الاكثر تعاملا مع البنك بنسبة 40%ليأتي بعدها اصحاب البكالوريا بنسبة 36.67%

***من حيث الوظيفة**:

الشكل رقم3-5: : دائرة النسبية للتوزيع حسب مجال الوظيفة جدول رقم3-5: يبين التوزيع الاحصائي حسب مجال الوظيفة

مجال الوظيفة	تجاري	صناعي	خدماتي	فلاحي	مهنة حرة
عدد الأفراد	5	3	12	1	9
النسبة	%16.66	%10	%40	%3.33	%30



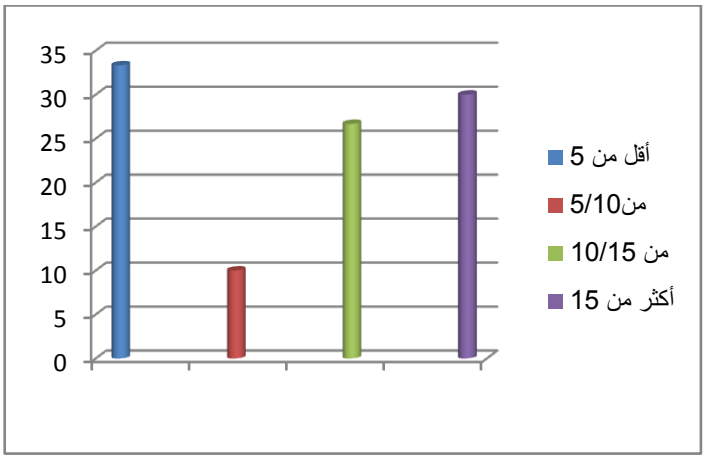
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ انه اصحاب المجال الخدماتي اكتر تعاملا مع البنك بنسبة 40 % اما اقل نسبة فهي من نصيب المجال الفلاحي

من حيث مدة التعامل مع البنك

الشكل3-6 الشكل البياني لتوزيع من حيث مدة النعامل مع البنك جدول 3-6: يبين التوزيع الاحصائي حسب مدة التعامل مع البنك

مدة التعامل مع البنك	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	فوق 15 سنة
عدد الأفراد	10	3	8	9
النسبة	33,33%	10%	26,67%	30%

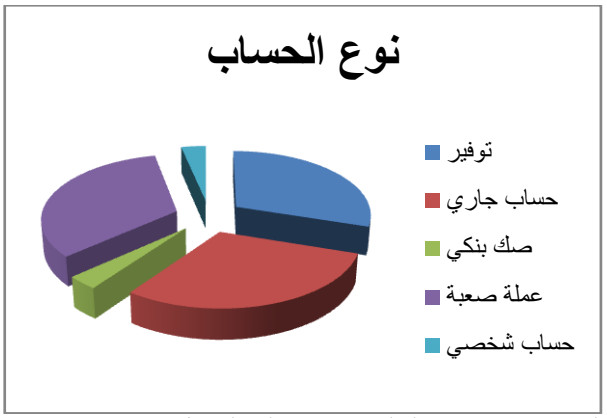


المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أكثرية عملاء البنك سنوات تعاملهم مع هدا الأخير اقل من 5 سنوات لتأتي بعدها في المرتبة الثانية المتعاملين لاكتر من 15 سنة

نوع الحساب الذي يمتلكه:

الشكل3-7: دائرة النسبية للتوزيع حسب نوع الحساب جدول 3-7: : يبين التوزيع الاحصائي حسب نوع الحساب



نوع الحساب	توفير	حساب جاري	صك بنكي	عملة صعبة	حساب شخصي
عدد الافراد	9	9	1	10	1
النسبة	30%	30%	3.33%	33,33%	3.33%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

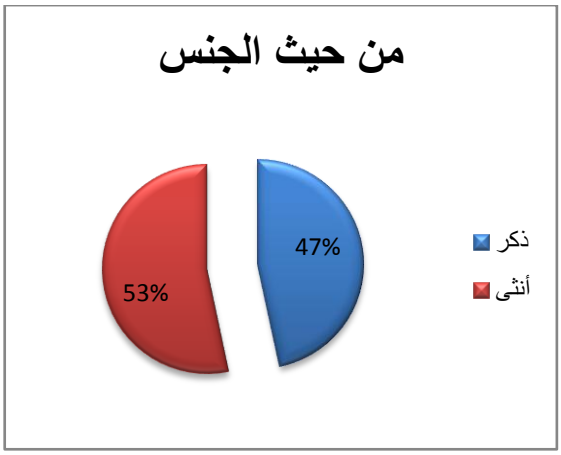
والملاحظ أن متعاملي البنك لديهم حسابات مختلفة في مقدمتها العملة الصعبة ب 33.33% و في المرتبة الثانية ياتي كل من حساب جاري وحساب توفير بنسبة 30 %

❖ ***الفرع الثاني: العينة الخاصة ببنك التنمية المحلية***

من تحليل الجزء الأول من الاستبيان والخاص بعينة الدراسة المتمثلة ب30 فرد

من حيث الجنس

الشكل رقم3-8: النسبية للتوزيع من حيث الجنس الجدول رقم3-8: التوزيع الإحصائي للعينة من حيث الجنس



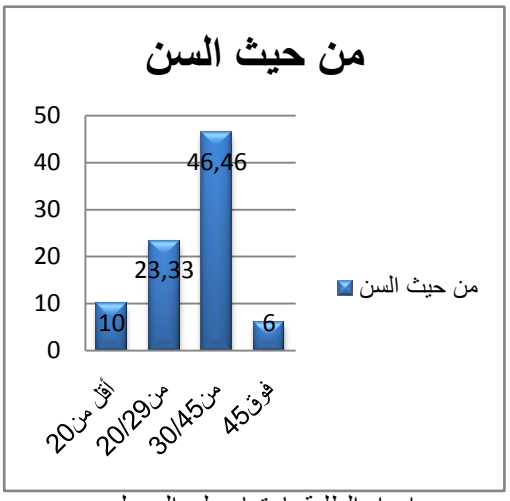
الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
عدد الأفراد	14	16	30
النسبة	46,67%	53,33%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

حسب العينة المدروسة فإن نسبة متعاملين أكبر من الإناث 53% أما الذكور ف 47%

* من حيث السن

الشكل رقم 3-9: الشكل البياني لتوزيع من حيث السن



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول

الجدول رقم3-9: يبين التوزيع الاحصائي من حيث السن

السن	أقل من 20	من29/20	من45/30	فوق45
عدد الأفراد	3	7	14	6
النسب	10,00%	23,33%	46,67%	20,00%

المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

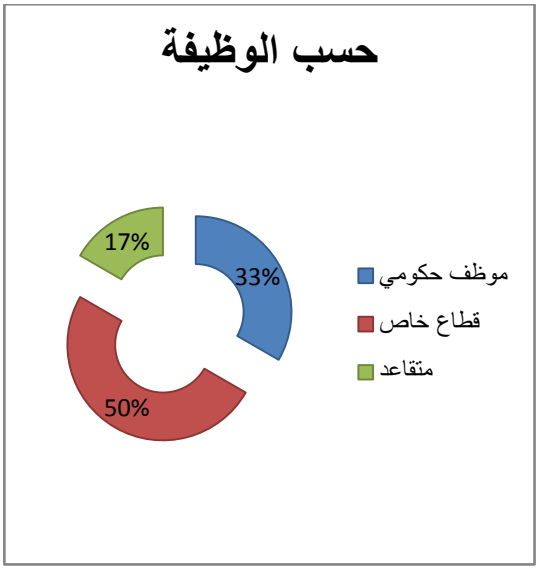
الملاحظ أن أغلب المتعاملين من فئة الثالثة وتتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 45 سنة

* من حيث الوظيفة:

الشكل رقم 3-10:الدائرة الاحصائية لتوزيع من حيث الوظيفة الجدول رقم 3-10: يبين التوزيع الاحصائي من حسب الوظيفة

الوظيفة	موظف	قطاع خاص	متقاعد

	حكومي		
عدد الأفراد	10	15	5
نسبة	33,33%	50,00%	16,67%



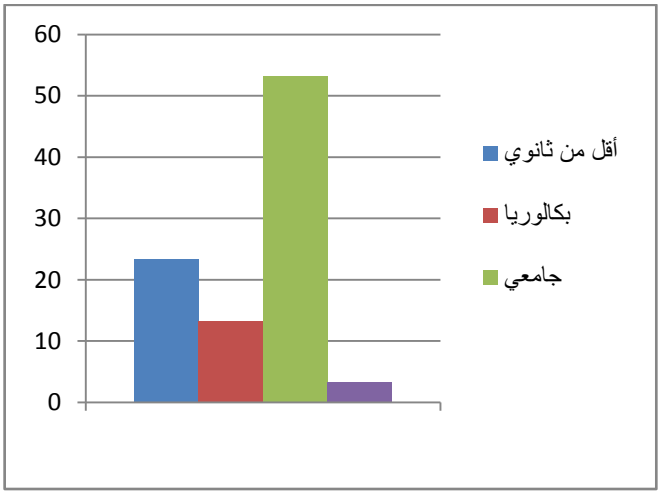
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول

المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الملاحظ هنا أن أهم المتعاملين من قطاع حيث نسبتهم 50% وهي نصف المتعاملين والنصف الآخر ينقسم بين القطاع الحكومي والمتقاعدين

* من حيث المستوى الدراسي:

الشكل رقم 3-11: الشكل البياني لتوزيع من حيث المستوى الدراسي الجدول رقم 3-11: يبين التوزيع الاحصائي من حيث المستوى الدراسي



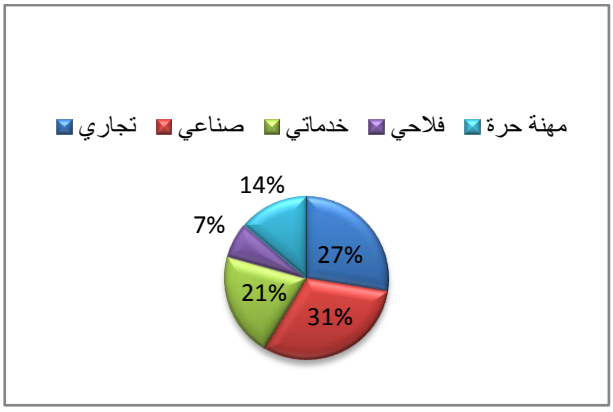
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أغلب المتعاملين جامعيين بنسبة فاقت50% وبعدا أقل من الثانوي ب23.33%

* من حيث مجال الوظيفة

الشكل رقم 3-12: الشكل البياني لتوزيع من حيث مجال الوظيفة الجدول رقم 3-12: يبين التوزيع الاحصائي من حيث مجال الوظيفة

مجال الوظيفة	تجاري	صناعي	خدماتي	فلاحي	مهنة حرة
عدد الأفراد	8	9	6	2	4
النسبة	726,6	30	20	6,67	13,33
الأفراد					
النسب	23,33%	13,33%	53,33%	3,33%	



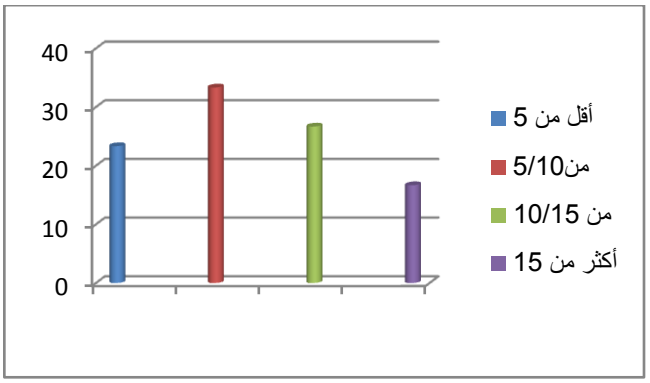
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول
المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أكبر نسبة في المجال الصناعي وبعدها تجاري تم الخدماتي

* من حيث مدة التعامل مع البنك

الشكل3-13الشكل البياني لتوزيع من حيث مدة التعامل مع البنك جدول 3-13:يبين التوزيع الاحصائي حسب مدة التعامل مع البنك

مدة التعامل مع البنك	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	فوق 15 سنة
عدد الأفراد	7	10	8	5
النسبة	23,33%	33,33%	26,67%	16,67%

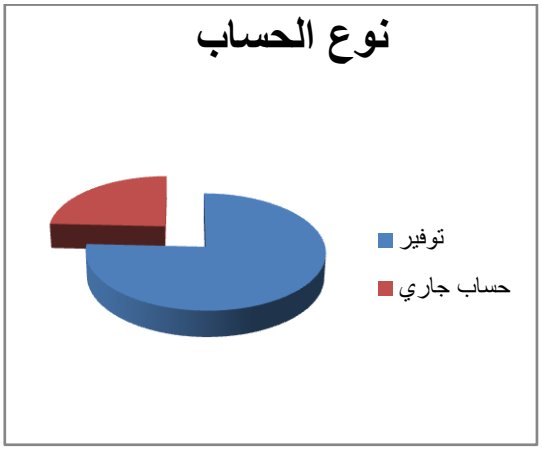


المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أغلب العينة مدة تعاملها مع البنك بين 5إلى 10 سنوات

* نوع الحساب الذي يمتلكه:

الشكل3-14: دائرة النسبية للتوزيع حسب نوع الحساب جدول 3-14: : يبين التوزيع الاحصائي حسب نوع الحساب



نوع الحساب	توفير	حسلب جاري	صك بريدي	عملة صعبة	حساب شخصي
تعداد الشعب	3	27	0	0	0
الشعب	10,0	90	0,0	0,0	0,0

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول المصدر : من أعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

والملاحظ أن أغلب العينة تملك حساب جاري

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على ابعاد الجودة التي تطرقنا إليها والتي أساسها دراسة PETRIDOU AND AL 2007 أساسها دراسة BAHIA AND NAUTEL2006 . وهناك عدة أبعاد لقد إخترنا منها خمسة أبعاد وهي كالتالي:

- ✓ الفعالية والأمان
- ✓ وصول الخدمة
- ✓ الدليل المادي
- ✓ الاعتمادية
- ✓ معالجة الشكاوي

❖ ***الفرع الاول: البنك الوطني الجزائري***

1. بعد الفعالية و الأمان:من أجل معرفة مدى تأثير بعد الفعالية والأمان قمنا بطرح سبع أسئلة في الاستبيان واعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي[1] في الأجوبة ولقد تحصلن على نتائج التالية:

الجدول رقم3-15: يمثل تحليل بعد الفعالية و الأمان للبنك الوطني الجزائري

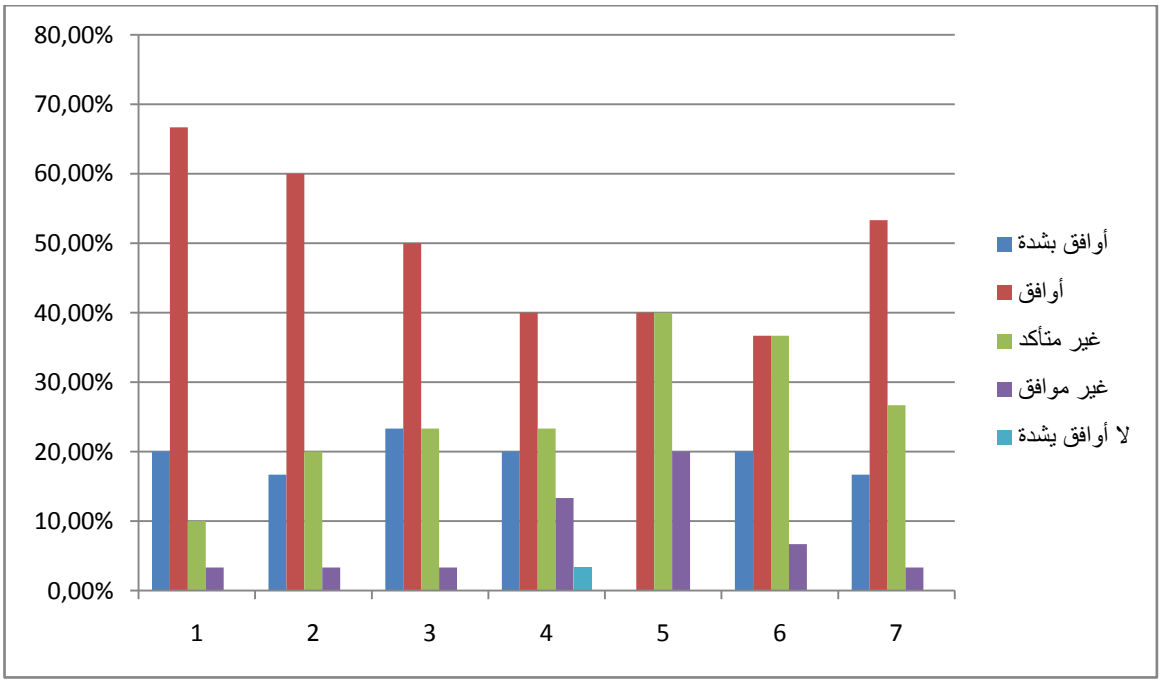
الاسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
البنك يهتم بسرية المعالات الحاصلة في البنك	20,00%	66,67%	10,00%	3,33%	0,00%
يتمتع بسمعة جيدة	16,67%	60,00%	20,00%	3,33%	0,00%
موظفين على	23,33%	50,00%	23,33%	3,33%	0,00%

[1]مقياس ليكرت هو: أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت .يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

درجة عالية من التدريب و الكفاءة					
يشعر الزبون باهتمام الشخصي	20,00%	40,00%	23,33%	13,33%	3,33%
يعرف موظفو البنك الزبائن معرفة شخصية	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%
شعور بالأمان	20,00%	36,67%	36,67%	6,67%	0,00%
يتصل البنك في حالات الطارئة	16,67%	53,33%	26,67%	3,33%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-15: الشكل البياني يبين تحليل بعد الفعالية و الأمان للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

و الملاحظ أن أغلب الايجابات كانت بموافق حيث كانت النسب بين60% و37% وهذه النسب ليست بالقليلة وتاتي بعدها الايجابات بغير كتأكد ووصلت إلى نسبة 40% حول ان البنك لا يتعامل على أساس الشخصي ، وبعدها 36% حول الشعور بالأمان في التعامل مع البنك .أما أجوبة ب غير موافق ولاأوافق بشدة فكانت قليلة إلى منعدمة في معظم الأسئلة إلا في سؤال الخامس حول معرفة الزبون معرفة شخصية فوصلت 20%

وكخلاصة على هذا المؤشر فإن العميل يشعر بالفعالية والأمان في تعاملاته مع هذ البنك وذلك لإهتمامه بالسرية والشفافية والموظفين هم على درجة عالية من الكفاءة و التدريب ويهتمون بالعميل ويعلمون العميل بكل جديد وطوارئ. لكن هناك بعض التخوفات حيث أنه في بعض الأحيان لا يشعر أمان

2. بعد وصول الخدمة: من أجل دراسة بعد وصول الخدمة، طرحنا ثلاثة أسئلة وهي كالتالي:

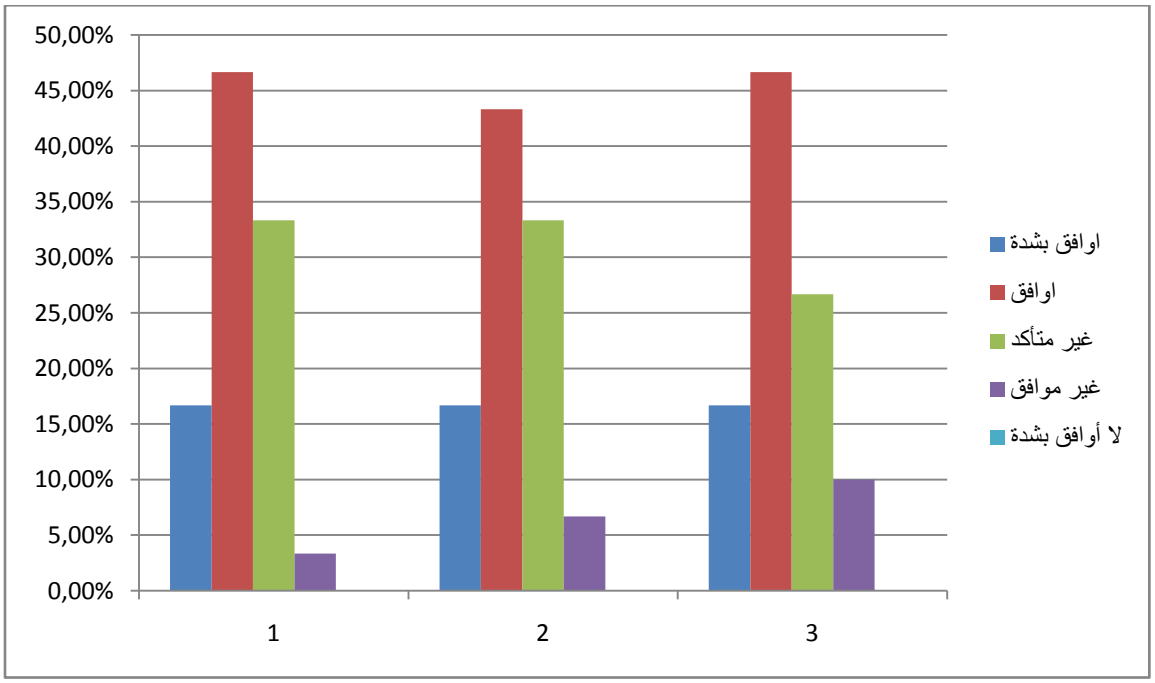
الجدول رقم3-16: تمثل تحليل بعد وصول الخدمة للبنك الوطني الجزائري

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
سلوك وكفاءة الموظفين ومعرفتم وقدتهم على انجاز الخدمة حسب	16,67%	46,67%	33,33%	3,33%	0,00%

تصرفهم					
يتميز البنك بسرعة إتمام معاملات	16,67%	43,33%	33,33%	6,67%	0,00%
يتمتع البنك بالآلات و تجهيزات متطورة وحديثة لتقديم خدمات	16,67%	46,67%	26,67%	10,00%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم 3-16: الشكل البياني لبعد وصول الخدمة للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

و الملاحظ أن النسب الأعلى كانت بموافق حيث كانت في حدود45%، وتأتي بعدها غير متأكد في حدود30% وهذه النسبة ليست بالقليلة وبالتالي تبين أن العميل لا يشعر بالرضا التام من حيث وصول الخدمة. أما نسب غير موافق فهي ضئيلة جدا ومنعدمة في لا أوافق بشدة

وكخلاصة فإن العملاء بيقسمون بين الموافق وعدم التأكد في وصول الخدمة بشكل جيد

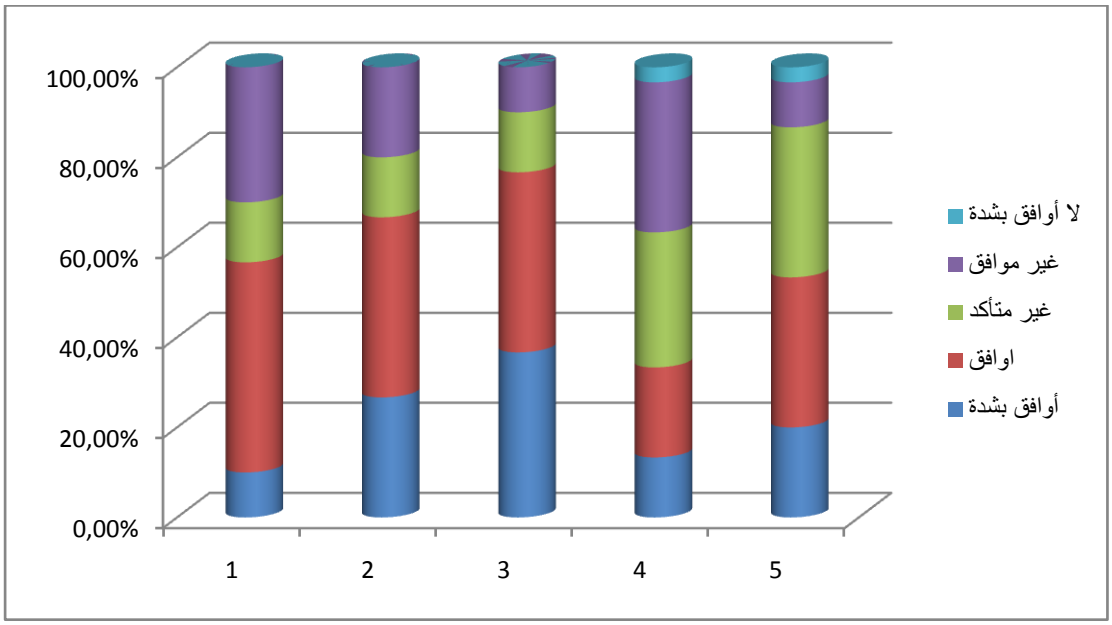
3. بعد الدليل المادي (الملامح الملموسة): و قمنا بطرح خمسة أسئلة وهي مبينة مع النتائج في الجدول ادناه:

الجدول رقم3-17: تمثل تحليل بعد الدليل المادي للبنك الوطني الجزائري

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
يستخدم البنك تجهيز عصري و متطور	10,00%	46,67%	13,33%	30,00%	0,00%
يهتم الموظفون بمظهرهم وأناقتهم	26,67%	40,00%	13,33%	20,00%	0,00%
يتمتع البنك بالنظافة الدائمة	36,67%	40,00%	13,33%	10,00%	0,00%
يوجد أماكن انتظار كافية ومجهزة ومواقف للسيارات	13,33%	20,00%	30,00%	33,33%	3,33%
مكاتب وأقسام البنك في تنظيم وتنسيق فيما بينها	20,00%	33,33%	33,33%	10,00%	3,33%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-17: الشكل البياني لتحليل بعد الدليل المادي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

والملاحظ أن النسب في موافق هي أعلى في حدود 40% وبعدها موافق بشدة خاصة فيما تخص النظافة ومظهر الموظفين، ولكن هناك نسبة جيدة مقدرة ب 30% بغير موافق فيما يخص أن البنك يستخدم جهاز عصري ومتطور و 33.33% فيما خص أماكن الانتظار ومواقف السيارات

والخلاصة البنك الوطني الجزائري يتميز بالنظافة وموظفيه يهتمون بمظاهرهم ونظافة البنك ومكاتب في تنسيق لكن لا يحتوي على أماكن كثيرة للانتظار ومواقف لسيارات

4. بعد الاعتمادية: تم طرح ثلاث أسئلة

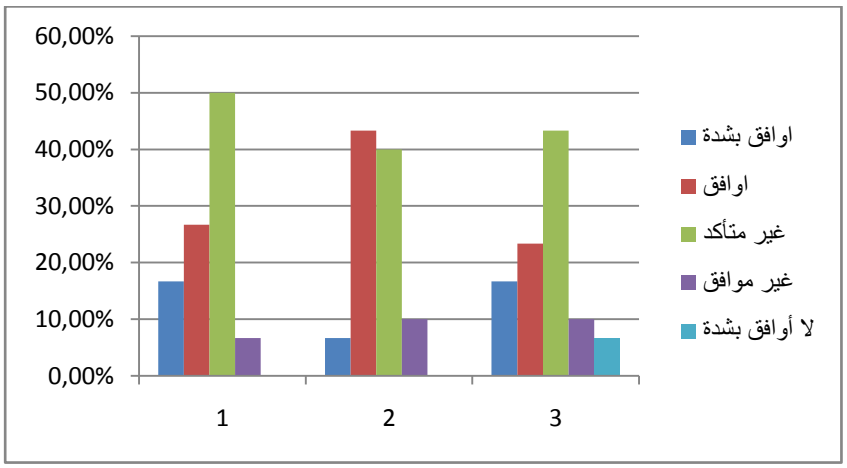
الجدول رقم3-18: تحليل بعد الاعتمادية للبنك الوطني الجزائري

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
يلزم البنك بما وعد به	16,67%	26,67%	50,00%	6,67%	0,00%
تتوافر أدلة والوثائق والمعلومات	6,67%	43,33%	40,00%	10,00%	0,00%

يتمتع البنك بدقة أنظمة ومعاملاته المالية	16,67%	23,33%	43,33%	10,00%	6,67%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-18:الشكل البياني تحليل بعد الاعتمادية للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

هنا أغلب الايجابات كانت بغير متأكد حيث فوصلت 50% وموافق كانت قليلة ب 26% ووصلت 43% في أن البنك تتوافر لديه الأدلة والمعلومات أما موافق بشدة فكانت قليلة جدا حيث لم تتجاوز 16%

والتالي عملاء البنك الوطني الجزائري غير متأكدين من اعتمادية البنك ودقة أنظمة و المعاملات

5. بعد معالجة الشكاوي: وهذا البعد لمعرفة مدى شفافية البنك واعتراف بالخطأ وتم طرح ثلاث أسئلة في هذا المجال والجدول التالي يبين ذلك

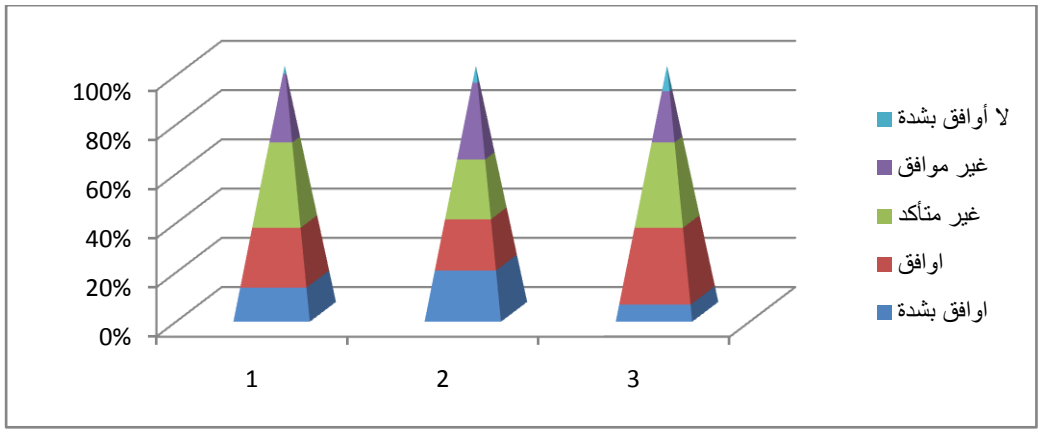
جدول رقم3-19: تحليل بعد معالجة الشكاوي للبنك الوطني الجزائري

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
تتم معالجة اقتراحات و الشكاوي	13,33	23,33	33,33	26,67	3,33

يستقبل الموظف الشكوى بشفافية ويعترف بخطئه	20,00	20,00	23,33	30,00	6,67
فعالية في معالجة الأخطاء في حالة الضرر	6,67	30,00	33,33	20,00	10,00

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-19: الشكل البياني لتحليل بعد معالجة الشكاوي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

الملاحظ أن الايجابات كانت متفاوتة حيث أن في السؤال الأول الخاص بالشفافية في معالجة الشكاوي النسب كانت تقريبا متساوية فكانت نسبة 33.33% بغير متأكد وبعدا غير موافق ب 26.67% وغير موافق ب 23.33% ؛ أما السؤال الثاني حول استقبال الموظف واعتراف بخطأ فقط كانت النسبة الأعلى بغير موافق وبعدها غير متأكد وتساوت نسبتي موافق وموافق بشدة ب 20% فقط، أما الفعالية في معالجة الأخطاء فالعملاء غير متأكدين بنسبة 33.33% و غير موافقين ب 20% أما الموافقين فكانوا 30% فقط

وكخلاصة فإن عملاء البنك الوطني الجزائري لا يشعرون بفعالية البنك في معالجة الشكاوي

الفرع الثاني: بنك التنمية المحلية

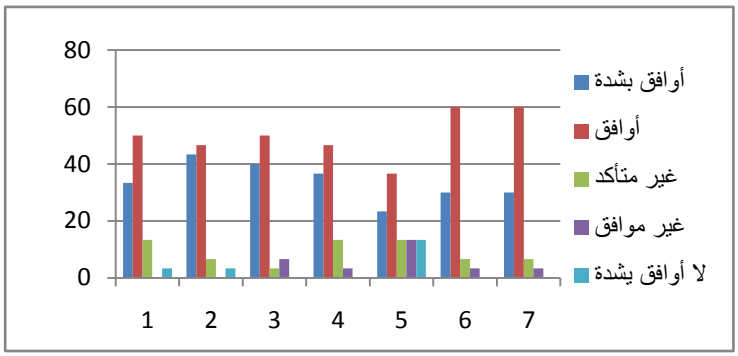
1. بعد الفعالية و الأمان:من أجل معرفة مدى تأثير بعد الفعالية والأمان قمنا بطرح سبع أسئلة في الاستبيان واعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي في الأجوبة ولقد تحصلن على نتائج التالية:

الجدول رقم3-20: تحليل بعد الفعالية و الأمان لبنك التنمية المحلية

الاسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
البنك يهتم بسرية المعالات الحاصلة في البنك	33,33%	50,00%	13,33%	0,00%	3,33%
يتمتع بسمعة جيدة	43,33%	46,67%	6,67%	0,00%	3,33%
موظفين على درجة عالية من التدريب و الكفاءة	40,00%	50,00%	3,33%	6,67%	0,00%
يشعر الزبون باهتمام الشخصي	36,67%	46,67%	13,33%	3,33%	0,00%
يعرف موظفو البنك الزبائن معرفة شخصية	23,33%	36,67%	13,33%	13,33%	13,33%
شعور بالأمان	30,00%	60,00%	10,00%	0,00%	0,00%
يتصل البنك في حالات الطارئة	30,00%	60%	6,67%	3,33%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-20: الشكل البياني لتحليل بعد الفعالية و الأمان لبنك التمنية المحلية



و الملاحظ أن أغلب الايجابات كانت بموافق حيث كانت النسب بين60% و 37% وهذه النسب ليست بالقليلة وتاتي بعدها الايجابات في موافق بشدة ووصلت إلى نسبة 43.33% على أن البنك يتمتع بسمعة جيدة و 36.67% على أن البنك موظفين على درجة عالية من الكفاءةأما إيجابات العملاء يغير متأكد فكانت متوسطة أقل من 20% أما غير موافق فكانت ضعيفة جذا حيث انعدمت في سؤالين كانا حول السرية والسمعة الجيدة اما النسبة أعلى

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

فوصلت13.33 % كانت حول ان البنك لا يتعامل على أساس الشخصي وهذه النسبة جيدة و في صالح البنك حيث تبين شفافية البنك في تعاملاته، أما لاأوافق بشدة فكانت منعدمة في معظم الأسئلة إلا في ثلاث ولكن بنسب ضعيفة جدا

وكخلاصة على هذا المؤشر فإن العميل يشعر بالفعالية والأمان في تعاملاته مع هذ البنك وذلك لإهتمامه بالسرية والشفافية والموظفين هم على درجة عالية من الكفاءة و التدريب ويهتمون بالعميل ويعلمون العميل بكل جديد وطوارئ.

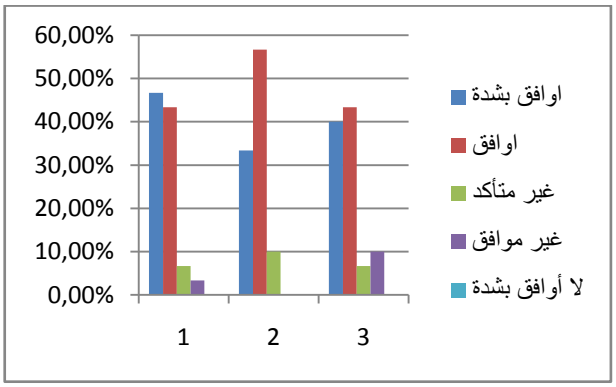
2.بعد وصول الخدمة: من أجل دراسة بعد وصول الخدمة، طرحنا ثلاثة أسئلة وهي كالتالي:

الجدول رقم3-21: يمثل تحليل بعد وصول الخدمة لبنك التمنية المحلية

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
سلوك وكفاءة الموظفين ومعرفتم وقدتهم على انجاز الخدمة حسب تصرفهم	46,67%	43,33%	6,67%	3,33%	0,00%
يتميز البنك بسرعة إتمام معاملات	33,33%	56,67%	10,00%	0,00%	0,00%
يتمتع البنك بالآلات و تجهيزات متطورة وحديثة لتقديم خدمات	40,00%	43,33%	6,67%	10,00%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-21: الشكل لبياني لبعد وصول الخدمة لبنك التمنية المحلية



و الملاحظ أن النسب الأعلى كانت بموافق وموافق بشدة حيث كانت بين 40% و60% في معظم الأسئلة أما نسب غير موافق كانت تقريبا منعدمة إلا في سؤال حول التجهيزات كانت 10% وهذه نسبة قليلة، اما لا أوافق بشدة فكانت منعدمة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

وكخلاصة فإن أغلبية العينة تشعر بوصول الخدمة بكفاءة عالية والموظفين وينجزون المعاملات بسرعة وتساعدهم في ذلك اللآلات وتجهيزات المتطورة

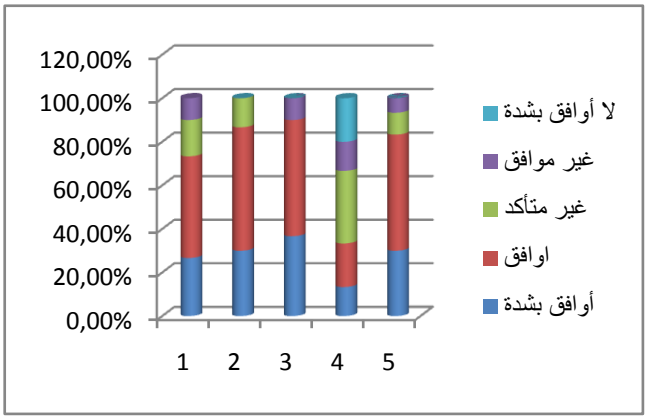
3.من أجل بعد الدليل المادي (الملامح الملموسة) قمنا بطرح خمسة أسئلة وهي مبينة مع النتائج في الجدول ادناه:

الجدول رقم3-22 تحليل بعد الدليل المادي لبنك التمنية المحلية

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
يستخدم البنك تجهيز عصري و متطور	26,67%	46,67%	16,67%	10,00%	0,00%
يهتم الموظفون بمظهرهم وأناقتهم	30,00%	56,67%	13,33%	0,00%	0,00%
يتمتع البنك بالنظافة الدائمة	36,67%	53,33%	0,00%	10,00%	0,00%
يوجد أماكن انتظار كافية ومجهزة ومواقف للسيارات	13,33%	20,00%	33,33%	13,33%	20,00%
مكاتب وأقسام البنك في تنظيم وتنسيق فيما بينها	30,00%	53,33%	10,00%	6,67%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-22:الشكل البياني لتحليل بعد الدليل المادي لبنك التمنية المحلية



والملاحظ أن النسب في موافق هي أعلى في حدود 50% وباقي النسب بين عير متأكد وأوافق بشدة ، لكن فيما يخص سؤال حول وجود أماكن للانتظار كافية وموافق السيارات هنا كانت ايجابات بغير موافق أكثر ب 33.33% ولا أوافق بشدة 13.33%ولا أوافق بشدة بنسبة جيدة في حدود 20% وهذه ليست بالنسبة القليلة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

والخلاصة فإن بنك التنمية المحلية لديه تجهيز عصري لابئس به وموظفيه يهتمون بمظاهرهم ونظافة البنك ومكاتب في تنسيق لكن لا يحتوي على أماكن كثيرة للانتظار ومواقف لسيارات

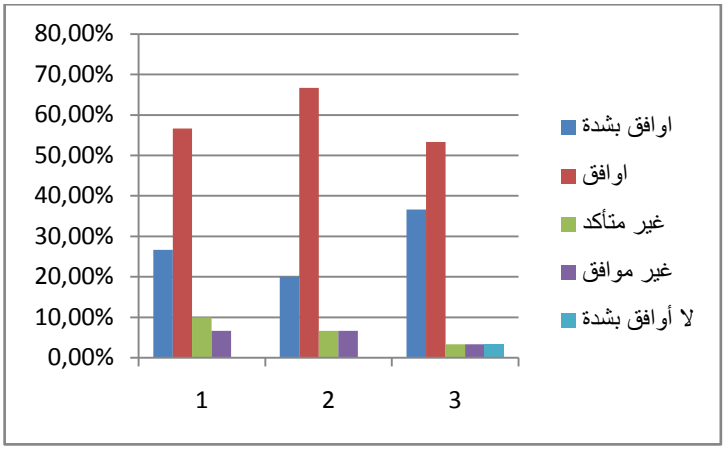
4.بعد الاعتمادية: تم طرح ثلاث أسئلة

الجدول رقم3-23: تحليل بعد الاعتمادية لبنك التمنية المحلية

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
يلزم البنك بما وعد به	26,67%	56,67%	10,00%	6,67%	0,00%
تتوافر أدلة والوثائق والمعلومات	20,00%	66,67%	6,67%	6,67%	0,00%
يتمتع البنك بدقة أنظمة ومعاملاته المالية	36,67%	53,33%	3,33%	3,33%	3,33%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-23.: الشكل البياني لتحليل بعد الاعتمادية لبنك التمنية المحلية



هنا أغلب الايجابات كانت ب موافق حيث فاقت 50% وموافق جدا التي فاقت 20% أما ايجابات أخرى أقل من 10%

والتالي بنك التنمية المحلية يتمتع بالدقة والالتزام

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

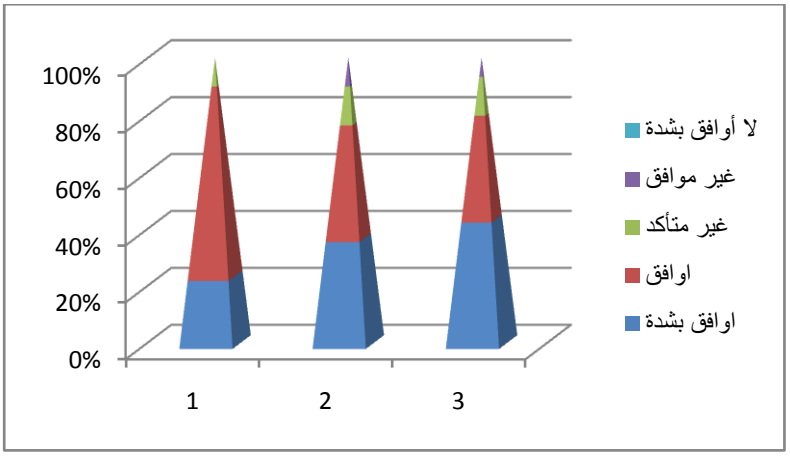
5.بعد معالجة الشكاوي: وهذا البعد لمعرفة مدى شفافية البنك واعتراف بالخطأ وتم طرح ثلاث أسئلة في هذا المجال والجدول التالي يبين ذلك

جدول رقم3-24: تحليل بعد معالجة الشكاوي لبنك التمنية المحلية

الأسئلة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
تتم معالجة اقتراحات و الشكاوي	23,33%	66,67%	10,00%	0,00%	0,00%
يستقبل الموظف الشكوى بشفافية ويعترف بخطئه	36,67%	40,00%	13,33%	10,00%	0,00%
فعالية في معالجة الأخطاء في حالة الضرر	43,33%	36,67%	13,33%	6,67%	0,00%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا عن النتائج المستخرجة من الاستبيان

الشكل رقم3-24:الشكل البياني لبعد معالجة الشكاوي لبنك التمنية المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول أعلاه

الملاحظ أن أغلب الايجابات كانت بموافق بشدة وموافق حيث فاقت 90% أما غير متأكد كانت ضعيفة جذا أقصاها 10% وغير موافق ولا أوافق بشدة كانت منعدمة في معظمها

وبالتالي إن بنك التنمية المحلية يتم معالجة بشفافية وسرعة كما أن موظفيه يعترفن بأخطائهم ويصححونها مع اعتذار

خاتمة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيما للفصول السابقة من خلال التحقق من الأفكار النظرية عند تطبيقها ميدانيا، فقد تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بمدى جودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية.

حيث تم تقييم عينة حجمها 60 عميل من خلال توزيع استبيان في المؤسستين ولقد أسفرت النتائج المحققة من الدراسة على التالي:

- عملاء بنك الوطني الجزائري غير متأكدين من جودة و فعالية المؤسسة ولا يشعرون بأمان والشفافية في معاملات المصرفية كما أن المرافق الانتظار غير متوفر و مرافق ركن السيارات، كما أن الشكاوي لا تعالج بفعالية

- عملاء بنك التنمية المحلية راضين على جودة الخدمات المقدمة إلا أن هناك مشكل وهو أنه لا تتوفر مرافق التجهيزات ومرافق السيارات

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان
1-1	أنواع الخدمات
2-1	مفهوم الخدمة البنكية المدعمة والخدمة الجوهرية
3-1	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية
4-1	مفهوم جودة الخدمات المصرفية
5-1	نسبة أبعاد الجودة
6-1	نموذج فجوة جودة الخدمة
7-1	منحنى السيطرة على أساس التكاليف
8-1	عوامل استراتيجية التمييز
9-1	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتجية التنافسية
10-1	مراحل الميزة التنافسية
1-2	أهمية إدارة الجودة الشاملة
2-2	عجلة ديمنج
3-2	عناصر إدارة الجودة الشاملة
4-2	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمصرف
5-2	فوائد تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000
6-2	دور الجودة الشاملة في تحسين الجودة و زيادة المركز التنافسي للمؤسسة
7-2	عملية التحسين المستمر
8-2	دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)
9-2	مقارنة بين جودة الخدمة رضا العميل على أساس التوقعات
1-1	*دائرة النسبية للتوزيع من حيث الجنس*
2-1	الشكل البياني لتوزيع من حيث السن
3-1	: دائرة النسبية للتوزيع حسب الوظيفة
4-1	الشكل البياني لتوزيع من حيث المستوى الدراسي
5-1	دائرة النسبية للتوزيع حسب مجال الوظيفة

6-1	الشكل البياني لتوزيع من حيث مدة النعامل مع البنك
7-1	دائرة النسبية للتوزيع حسب نوع الحساب
8-3	النسبية للتوزيع من حيث الجنس
9-3	الشكل البياني لتوزيع من حيث السن
10-3	الدائرة الاحصائية لتوزيع من حيث الوظيفة
11-3	الشكل البياني لتوزيع من حيث المستوى الدراسي
12-3	الشكل البياني لتوزيع من حيث مجال الوظيفة
13-3	الشكل البياني لتوزيع من حيث مدة التعامل مع البنك
14-3	دائرة النسبية للتوزيع حسب نوع الحساب
15-3	الشكل البياني تمثل بعد الفعالية و الأمان للبنك الوطني الجزائري
16-3	الشكل البياني لبعد وصول الخدمة للبنك الوطني الجزائري
17-3	الشكل البياني لتحليل بعد الدليل المادي للبنك الوطني الجزائري
18-3	الشكل البياني تحليل بعد الاعتمادية للبنك الوطني الجزائري
19-3	الشكل البياني لتحليل بعد معالجة الشكاوي للبنك الوطني الجزائري
20-3	الشكل البياني تمثل بعد الفعالية و الأمان لبنك التمنية المحلية
21-3	الشكل لبياني لبعد وصول الخدمة لبنك التمنية المحلية
22-3	الشكل البياني لتحليل بعد الدليل المادي لبنك التمنية المحلية
23-3	الشكل البياني لتحليل بعد الاعتمادية لبنك التمنية المحلية
24-3	الشكل البياني لتحليل بعد معالجة الشكاوي لبنك التمنية المحلية

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
1-1	أهم تعاريف الميزة التنافسية
1-2	النظرة الأمريكية و اليابانية للجودة
2-2	مفهوم مراحل عجلة "ديمنج" للجودة
3-2	إبعاد جودة الخدمة المصرفية حسب نموذج BSQR
4-2	الفرق بين جودة الخدمة ورضا العميل
1-3	التوزيع الإحصائي للعينة من حيث الجنس للبنك الوطني الجزائري
2-3	يبين التوزيع الاحصائي من حيث السن للبنك الوطني الجزائري
3-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب الوظيفة للبنك الوطني الجزائري
4-3	التوزيع الاحصائي من حيث المستوى الدراسي للبنك الوطني الجزائري
5-3	: يبين التوزيع الاحصائي حسب مجال الوظيفة للبنك الوطني الجزائري
6-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب مدة التعامل مع البنك الوطني الجزائري
7-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب نوع الحساب للبنك الوطني الجزائري
8-3	التوزيع الإحصائي للعينة من حيث الجنس لبنك التنمية المحلية
9-3	يبين التوزيع الاحصائي من حيث السن لبنك التنمية المحلية
10-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب الوظيفة لبنك التنمية المحلية
11-3	التوزيع الاحصائي من حيث المستوى الدراسيلبنك التنمية المحلية
12-3	: يبين التوزيع الاحصائي حسب مجال الوظيفة لبنك التنمية المحلية
13-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب مدة التعامل مع بنك التنمية المحلية
14-3	يبين التوزيع الاحصائي حسب نوع الحساب لبنك التنمية المحلية

15-3	يمثل تحليل بعد الفعالية و الأمان للبنك الوطني الجزائري
16-3	تمثل تحليل بعد وصول الخدمة للبنك الوطني الجزائري
17-3	تمثل تحليل بعد الدليل المادي للبنك الوطني الجزائري
18-3	تحليل بعد معالجة الشكاوي للبنك الوطني الجزائري
19-3	تحليل بعد معالجة الشكاوي للبنك الوطني الجزائري
20-3	يمثل تحليل بعد الفعالية و الأمان لبنك التنمية المحلية
21-3	تمثل تحليل بعد وصول الخدمة لبنك التنمية المحلية
22-3	تمثل تحليل بعد الدليل المادي لبنك التنمية المحلية
23-3	تحليل بعد معالجة الشكاوي لبنك التنمية المحلية
24-3	تحليل بعد معالجة الشكاوي لبنك التنمية المحلية

المراجع

الكتب :

1/ تيسير عجارمة " التسويق المصرفي " دار مكتبة حامد عمان الأردن ط 1

2/ حميد الطاني ، د. بشير العلاق : إدارة عمليات الخدمة دار اليازوري العلمية للنشروالتوزيع ط 1 ، 2009

3/ هاني الضمور تسويق الخدمات دار النشر وائل للتوزيع ، الأردن ط 3 ، 2006

4/ جبر هشام : التسويق المصرفي جامعة النجاح الوطنية فلسطين ط 1 ، 2007

5/ أحمد عريقات وزملاءه : تسويق الخدمات المصرفية دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2012

6/ حمداوي وسيلة : جودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية مديرية النشر لجامعة قالمة 2009

7/محسن أحمد الخضيري : التسويق المصرفي ايثراك للنشر التوزيع مصر 1999

8/ قاسم نايف علوان : إدارة الجودة في الخدمات دار التسوق للنشر عمان ط 1 ، 2006

9/ مصطفى حامد رضوان : " التنافسية حالية من آليات العملمة الاق " دار الجامعة الاسكندرية " ط 1 ، 2011

10/ د. مصطفى محمود أبوبكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعة الاسكندرية مصر 2004

11/ د. تامر البكري استراتجيات التسويق دار المازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008

12/ د. مروان نجيب محمد : دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دار الكتب القانونية 2011

13/خضير كاظم حمودة ،إدارة الجودة و خدمة العملاء،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعةالثانية،عمان

14/السامرائي،مهدي صالح،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ،دار جرير للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان

15/جودة محفوظ أحمد إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان2006

16/إسماعيل عبد الرحمان ،الرقابة الإحصائية على العمليات ،معهد الإدارة العاملة للطباعة و النشر ،2006

17/محمود بكري سونيا،إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية الإسكندرية،2002

المذكرات :

1/ فروحات ليلى : "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية " مذكر ماستر 2012/2011 جامعة قاصدي مرباح ورقلة

2/ سميلي اكرام ، منصوري خديجة : " جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك " مذكرة ماستر 2013 – 2014 جامعة تلمسان

3/ عبد الرزاق حميدي " جودة الخدمة البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة حالة " BDL " مذكرة ماجستير 2007 /2008 جامعة بومرداس

4/ حلوز وفاء تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقسيمها من خلال رضى العميل – دراسة حالة بنوك الجزائر بولاية تلمسان دكتوراه 2013 /2014 جامعة تلمسان

5/ علالي ملكية أهمية الجودة الشاملة ومواصفاتالإيزو و تنافسية المؤسسة " مذكرة ماجستر جامعة خيضر بسكرة 2003 / 2004

6/ جبلي هدى، قياس جودة الخدمات المصرفية،مذكرة ماجستير،جامعة منتوري،قسنطينة،2009-2010

7/عبد الرحمان بن عنتر،إدارة الجودة الشاملة ،الجزائر،مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير 2006

8/عيسي نبوية،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة CPA، رسالة دكتوراه،جامعة تلمسان،2008-2009

9/بوجريبة كنزة، تسيير مخاطر القروض التشغيلية دراسة حالة تسيير قرض مقدم من طرفBNA، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2010-2011،

10/محسن زبيدة المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري كلية الحقوق و العلوم الانسانية –جامعة ورقلة

11/عبد الرزاق حميدي .أطروحة دكتوراه "أثر ادارة جودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر". جامعة امحمد بوقرة بومرداس2014/2013.

12/معموري هناء. القروض البنكية –مخاطرها وطرق تسييرها–تقرير بحث نيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية. جامعة تلمسان 2014/2013

مصادر بالأجنبية

1/ Sistemais and Gestea 2007 « service quality : bey and cognitive assessenr » . srvice quality , vol 15 ; No5 pp 127 – 131

2/ PH.Kotler . Armstong. pruncipales of marqeting service (N.J. prenticel pall 1996)

3/Patrick, James F (2004) The Roles of Quality, value, and Satisfaction in Predicting cruise passenger's Behavioral Intention Journal of Travel Research Vol42 N°4 P397

4/ DANIEL SZPIRO , Economie monétaire et financière (BELGIQUE : bibliothèque royale de Belgique,2009

المجـلات :

1/ بريس عبد القادر " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك " مجلة أقتصاديات شمال افريقية العدد 03 جامعة الشلف 2005

2/ أ . الهام نايلي " جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن – دراسة حالة بنوك قسنطينة " مجلة رؤى اقتصادية الجزاائر العدد 08 جوان 2015

3/عمار عبد الأمير زوين : " قياس رضا الزبون " ، المجلة 3 ، العدد 5 ، كانون الأول 2009 ، كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة

4/عاشور مزيرق،أ.محمد غربي/تسيير و ضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية،الشلف،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد الثاني ،2005،

5/لخضر عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية دمشق :جامعة دمشق،المجلد 21 ، العدد الثاني، 2000
محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية القاهرة : مجموعة النيل العربية 2004

6/ ربوح عبد الغني، نور الدين غردة، تطبيق انظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني:إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة) ورقلة :جامعة قاصدي مرباح، 11 و 12 مارس 2008

مواقع الأنترنت

http://www.bdl.dz/arab.parcour-arab.html

http://www.ecomedfot.blogspot.com

حامد عبد الله السقاف،المدخل الشاملة لإدارة الجودة الشاملة ،موقع من الانترنت

La Banque Nationale d'Algérie, présentation de La BNA, http://www.bna.dz/presentation.html

ملـــخـــــص:

عالجت الدراسة موضوع الخدمات المصرفية وتأثيرها على خلق ميزة تنافسية لدى البنوك التجارية، وقد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم المتعلقة بالخدمة المصرفية والجودة و الميزة التنافسية. كما استهدفت الدراسة القيام بتحليل إحصائي لآراء عدة عملاء من البنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية.

وخلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمات المصرفية تعتبر محور فعال في خلق ميزة تنافسية بين البنوك التجارية

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية ، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أبعاد الجودة

Résumé:

L'étude a porté sur la question des services bancaires et de son impact sur la création d'un avantage concurrentiel avec les banques commerciales, et nous avons traité avec les différents concepts liés aux services bancaires, la qualité et l'avantage concurrentiel. L'étude visait également à faire une analyse statistique des vues de plusieurs clients de la Banque Nationale d'Algérie et la banque de développement local

L'étude a conclu que la qualité des services bancaires est considéré comme un axe efficace pour créer un avantage concurrentiel entre les banques commerciales

Mots clés: banque, avantage concurrentiel, la qualité, la gestion de la qualité totale, les dimensions de la qualité

Summary:

The study dealt with the subject of banking services and its impact on creating a competitive advantage with commercial banks, and we dealt with the various concepts related to banking service, quality and competitive advantage. The study also aimed to do a statistical analysis of the views of several clients of the National Bank of Algeria and the local development bank.

The study concluded that the quality of banking services is considered an effective axis to create a competitive advantage among commercial banks

Key words: banking, competitive advantage, quality, total quality management, quality dimensions