



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التجارية التخصص: تسويق خدمات

أهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة BDL - وكالة مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبة: بن معمر شهرزاد

تحت إشراف الأستاذ(ة): د/لاكسي فوزية

أعضاء اللجنة المناقشة:

صفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/قوبع خيرة	استاذة محاضرة قسم(ب)	جامعة مستغانم
مشرفا	د/لاكسي فوزية	استاذة محاضرة قسم(ب)	جامعة مستغانم
مناقشا	د/سليمان عائشة	استاذة محاضرة قسم(ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة لأكسي فوزية الذي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل اساتذة العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير وكذلك الى كل موظفي ادارة العلوم التجارية بدون استثناء كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذه المذكرة من قريب او بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما عز وجل:

﴿وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

إلى أمي الحنون التي غمرتني بعطفها وحنانها والتي سعت إلى أن أصل إلى هذا
المستوى

وإلى أبي الذي لم يبخل بتقديم معونته المادية والمعنوية

إلى إخواني الذين علموني الابتسامة وكيف اعمل للحاضر والمستقبل
وجعلوني أضع أسس وأهداف في حياتي
ماجدة، إيمان.

وإلى كل أعمامي وأخواني وأبناء عماتي وإلى الذي أنعم علي سواء كان ماديا أو
معنويا وأجره على الله

وإلى كل من ساهم لإنجاح هذا العمل المتواضع

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المخلص

المخلص:

في اطار التطورات الاقتصادية في العالم تواجه المؤسسات البنكية منافسة حادة مما يجبرها على إيجاد ميزة تنافسية من خلال عرض خدمات متنوعة ذات جودة جيدة بهدف تلبية رغبات الزبائن والحصول على مركز جيد في السوق. إن هدف هذا البحث هو دراسة أثر جودة الخدمات في اكتساب ميزة تنافسية جيدة. لتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية داخل بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم كذلك باستعمال إستمارة أسئلة التي تم الإجابة عليها من طرف زبائن هذا البنك. النتائج المتحصل عليها بعد معالجة المعطيات باستخدام برنامج Spss22 تثبت وجود إرتباط كعلاقة إيجابية بين جودة الخدمات والميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: الخدمات، البنك، الجودة، الميزة التنافسية.

Résumé:

Dans le cadre des développements économiques dans le monde, les institutions financières confrontent une concurrence très rude d'où la nécessité de trouver un avantage concurrentiel à travers des services diversifiés et de bonne qualité dans le but de satisfaire ses clients et d'avoir une bonne position sur le marché.

Le but de cette recherche est d'étudier l'effet de la qualité des services dans l'acquisition d'une bonne position concurrentielle. Afin de réaliser cet objectif, nous avons réalisé une étude terrain au sein du banque de développement local au niveau de la wilaya de Mostaganem à travers un questionnaire que nous avons administré au sein de la banque. Le traitement des données a été fait en utilisant le logiciel SPSS 22 et les résultats obtenus valident notre question principale, c'est-à-dire l'existence d'une relation positive entre la qualité des services et l'avantage concurrentiel.

Les mots clé : les services ,la banque ,la qualité ,l' avantage concurrentiel

الفهرس

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	النظرة الامريكية و النظرة اليابانية للجودة	1-1
14	ابعاد جودة الخدمات البنكية	2-1
23	توضيح اختلاف بين خدمة القروض وخدمة حساب الجاري	3-1
43	علاقة الجودة بالإستراتيجيات التنافسية	4-2
65	عدد الذكور و جنسهم	5-3
66	عدد العمال الموظفون للوكالات الاخرى	6-3
72	درجات قياس ليكرت	7-3
73	يمثل جنس العينة	8-3
74	يمثل سن العينة	9-3
75	يمثل مستوى التعليقي للعينة	10-3
76	يمثل مدة التعامل مع البنك	11-3
76	قيمة كرومباغ لجميع عبارات الاستبيان	12-3
77	العبارة 01	13-3
77	العبارة 02	14-3
77	العبارة 03	15-3
78	العبارة 04	16-3
78	العبارة 05	17-3
79	العبارة 06	18-3
79	العبارة 07	19-3
79	العبارة 08	20-3
80	العبارة 09	21-3
80	العبارة 10	22-3
80	العبارة 11	23-3
81	العبارة 12	24-3
81	العبارة 13	25-3
81	العبارة 14	26-3
82	العبارة 15	27-3
82	العبارة 16	28-3
82	العبارة 17	29-3

83	العبارة 18	30-3
83	العبارة 19	31-3
84	العبارة 20	32-3
84	العبارة 21	33-3
84	العبارة 22	34-3
85	العبارة 23	35-3
85	العبارة 24	36-3
85	العبارة 25	37-3
86	العبارة 26	38-3
86	العبارة 27	39-3
87	العبارة 28	40-3
87	العبارة 29	41-3
87	العبارة 30	42-3
88	العبارة 31	43-3
88	العبارة 32	44-3
88	العبارة 33	45-3
89	العبارة 34	46-3
89	العبارة 35	47-3
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة	48-3
90	تحليل نموذج الانحدار للجودة	49-3
91	تحليل نموذج انحدار للميزة التنافسية	50-3
91	تأثير ابعاد الجودة على الميزة التنافسية	51-3
92	تأثير التنافسية	52-3

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمة البنكية	1-1
27	دورة حياة الخدمة البنكية	2-1
41	علاقة بين الجودة والسوق	3-2
42	علاقة بين الجودة والتكاليف	4-2
45	مفهوم جودة الخدمة	5-2
47	ابعاد جودة الخدمة	6-2
49	مصادر تطوير الخدمة البنكية	7-2
54	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	8-2
59	الجودة احد اضلاع مثلث البيئة التنافسية	9-2
67	المناصب والمسؤولية أو المهام	10-3
68	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية مستغانم	11-3
73	يوضح جنس العينة	12-3
74	يوضح سن العينة	13-3
75	يوضح المستوى التعليقي	14-3
76	يمثل مدة التعامل مع البنك	15-3

قائمة المحتويات

	شكر وتقدير .
	الاهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة المحتويات
07-01	مقدمة عامة
	الفصل الاول الاطار النظري للجودة والميزة التنافسية
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول مدخل عام للجودة
09	المطلب الاول التطور التاريخي للجودة
11	المطلب الثاني مفهوم الجودة وأبعادها
17	المطلب الثالث اهمية الجودة وأهدافها
19	المبحث الثاني اساسيات حول الخدمة البنكية
19	المطلب الاول مفاهيم عامة حول خدمة البنكية
23	المطلب الثاني مؤثرات سياسة تقديم الخدمة
26	المطلب الثالث دور حياة الخدمة البنكية
28	المبحث الثالث الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
29	المطلب الاول ماهية الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني مراحل تطوير الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
38	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني الجودة أداة لتحقيق الميزة التنافسية
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الاول الجودة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة
41	المطلب الاول علاقة بين الجودة والسوق
42	المطلب الثاني علاقة بين الجودة والتكاليف
43	المطلب الثالث علاقة بين الجودة والاستراتيجيات التسويقية
44	المبحث الثاني جودة الخدمة البنكية
44	المطلب الاول مفهوم جودة الخدمات البنكية

47	المطلب الثاني نماذج قياس جودة الخدمة
49	المطلب الثالث مصادر تطوير الميزة التنافسية
53	المبحث الثالث الجودة كآلية تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الاول الانتاج في الوقت المحدد
55	المطلب الثاني تقنيي اعادة الهندسة والقياس المقارن
57	المطلب الثالث الجودة كعامل المنافسة للمؤسسة
61	خاتمة الفصل
الفصل الثالث دراسة ميدانية لأهمية جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية)	
63	مقدمة الفصل
64	المبحث الاول تقديم بنك التنمية المحلية الجهوي لمستغانم
64	المطلب الاول نشأة بنك التنمية المحلية
65	المطلب الثاني التعريف بالمديرية الجهوية لمستغانم
68	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية --مستغانم--
71	المبحث الثالث المنهج المستخدم للدراسة
71	المطلب الاول ادوات الدراسة
73	المطلب الثاني صدق وثبات الاستبيان
76	المطلب الثالث تحليل نتائج محاور الدراسة
93	خاتمة الفصل
95	خاتمة عامة
98	المراجع
104	الملاحق

المقدمة

العلماء

المقدمة العامة

برز القطاع البنكي كأهم القطاعات الخدمية في النظم الاقتصادية والمالية للدول لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية حيث يساهم بنسبة كبيرة في إشباع الاحتياجات المالية والائتمانية للأفراد من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها وكذا تقديم خدمات جما ساعدت التجار على الحفاظ على ممتلكاتهم داخل وخارج البلد وفي ظل التغيرات العالمية ونتيجة العولمة النشاط البنكي وتحريك الخدمات المالية والبنكية برزت تحديات تنافسية كبيرة للبنوك وذلك للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة أثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها وأصبح تطوير الخدمات البنكية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير الخدمة البنكية ومن ثم مراعاة تحسين جودة الخدمات البنكية وتطويرها. فالمحيط التنافسي الجديد يدفع إلى القيام بدراسات مسبقة حول البيئة البنكية والمالية ومتطلباتها ومعرفة حاجات ورغبات وزبائنها وردود أفعالهم تجاه مختلف الخدمات وهو ما يساعد البنوك على رسم واختيار السياسة الأكثر نجاع وفعالية في تحقيق الأهداف.

لهذا يعتبر موضوع جودة الخدمة البنكية وتأثيراته على الزبائن مركز اهتمام البنوك وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية للبنوك. ولقد حظيت قضية الجودة خاصة في الخدمات في السنوات الأخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات وأصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها ولهذا فقد أصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه العديد من المؤسسات الخدمية منها البنوك وذلك بعد أن صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها، مما دفع البنوك لتحسين وتطوير خدماتها المقدمة لعملائها مستوجبا عليها تقييم جودة هذه الخدمات اعتمادا على آراء هؤلاء العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من الخدمات لأن مفهوم جودة الخدمة يمكن البنك من الحصول على المعرفة اللازمة التي تسمح بإعادة تصميم وتشكيل خدماته بما يلبي حاجات ورغبات عملائه ويتجاوز توقعاتهم وصولا إلى رضاهم.

وفي صدد دراستنا لهذا الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:

1. إشكالية الدراسة:

ما أهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

* ما معنى الخدمات البنكية وفيما تتمثل خصائصها؟

* ما معنى جودة الخدمة البنكية وما هي أبعادها؟

* ما المقصود بالميزة التنافسية؟

2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

- تؤثر أبعاد جودة الخدمات البنكية في الميزة التنافسية؛
- تحقق جودة الخدمات البنكية ميزة تنافسية؛
- يمكن التوصل من خلال استقصاء العملاء عن آرائهم في جودة الخدمات المقدمة إلى نتائج مفيدة فيما يخص أثر تطبيق الجودة على تحقيق الميزة التنافسية.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك محل الدراسة؛
- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم اقتراحات من الممكن أن تساهم في تطوير جودة الخدمة البنكية؛
- التعرف على وجهة نظر العملاء حول الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك مع محاولة وضع تصور لإطار العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية؛
- التعرف على دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية (بنك التنمية المحلية).

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- جودة الخدمة البنكية المقدمة للعملاء باعتبارها أحد الركائز الأساسية التي تساعد البنك على تحسين ربحيته من خلال تحسين خدماته؛
- انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يلزمها تدعيم قدراتها لمواجهة هذه التحديات مما يفرض عليها أخذ السبق نحو الجودة في الخدمات البنكية؛
- محاولة تقديم بعض الحلول العلمية للبنك عينة الدراسة من أجل تحسين مستوى جودة خدماتها وكسب رضا زبائنها وتحقيق ميزة تنافسية؛
- أهمية جودة الخدمة في تحقيق البنوك لأهدافها في البقاء والنمو والتي تتحقق فقط عندما تولي إدارات البنوك اهتمامها للتعرف على حاجات ورغبات عملائها والعمل على تلبيةها كي تكتسب ميزة تنافسية.

5. مبررات اختيار موضوع الدراسة :

أسباب اختيارنا لهذا الموضوع تمثلت في:

- انجذابي لهذا الموضوع وحب الاطلاع فيما اختص به؛
- أهمية الموضوع في عصرنا الراهن وباعتبار الجودة والميزة التنافسية عنصران مهمان لمواجهة التغيرات الكبيرة والسريعة الحاصلة؛
- لفت انتباه إدارات البنوك لأهمية جودة الخدمة في كسب ميزة تنافسية.

6. حدود الدراسة:

تمثلت فيما يلي:

- الحدود الزمنية خلال السنة الدراسية 2017-2018؛
 - الحدود المكانية بنك التنمية المحلية BDL فرع مستغانم؛
 - الحدود الموضوعية تمثلت في موضوع أثر جودة الخدمة البنكية في اكتساب ميزة تنافسية في البنك؛
 - الحدود البشرية عينة عشوائية مكونة من عملاء البنك.
7. منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة:

في الجانب النظري تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج الإحصائي وتحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS بناء على البيانات التي اعتمدها في دراستنا والمتمثلة في استمارة أسئلة موجهة لعملاء البنك تم الإجابة عنها.

8. الصعوبات التي واجهتنا:

- لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلقت بالجانب النظري أو عند القيام بالدراسة الميدانية لعل أهمها تكمن في ما يلي :
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع؛
 - اتساع الموضوع وتشعبه خاصة فيما يتعلق بالجودة والتنافسية؛
 - صعوبة إيجاد بنك للقيام بالدراسة الميدانية؛
 - عدم استعداد أفراد المجتمع للإجابة على الاستبيان نظرا لتخوفهم

9. الدراسات السابقة :

من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع ما يلي:

- دراسة بوشة ايدي بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك جامعة قاصدي مرباح بورقلة سنة 2013؛

ترتكز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص البنود ألا وهي إدارة الجودة الشاملة ، والتي تعتبر عملية تحسين وتطوير المهام لإنجاز عملية ما حيث وضح الترابط الشديد بينها وبين الميزة التنافسية وصولاً إلى مرتبة متميزة من الاداء ومن أجل تحقيق هذه الغاية قام الباحث بتحليل إحصائي لأراء عدد من الموظفين في البنوك التجارية الناشطة بولاية تمنراست للوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بها، باعتبار هذه الأخيرة مرتكزا أساسيا للبنوك في ظل ظروف اقتصاد السوق. وقد حاول التعرف على مدى التزام هذه البنوك بأبعاد إدارة الجودة الشاملة تم اختيار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية للبنك وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة وسام محمد ناصر الكركي بعنوان جودة الخدمات البنكية أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن سنة 2010؛

كان الهدف منها التعرف على جودة الخدمات البنكية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة و العملاء وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدن الخليل بيت لحم ورام الله. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من 674 فردا منهم 182 يعملون بالبنوك و 325 من العملاء توصلت الدراسة إلى تقدير أفراد العينة من الإداريين كانت حول أثر الخدمات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من حيث الأبعاد الخمسة (التجسيد الاعتمادية الأمان الاستجابة والتعاطف) حيث اختل بعد الاستجابة المرتبة الأولى في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين في حين بلغ المرتبة الأولى لدى العملاء بعد التجسيد، كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة وعلى الرغم من الاختلافات الديموغرافية في متغيرات (نوع البنك من حيث التصنيف ونوع البنك من حيث بلد المنشأ وموقع البنك) فإن المبحوثين لا يختلفون في وجهات نظرهم حول أثر جودة الخدمات البنكية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين.

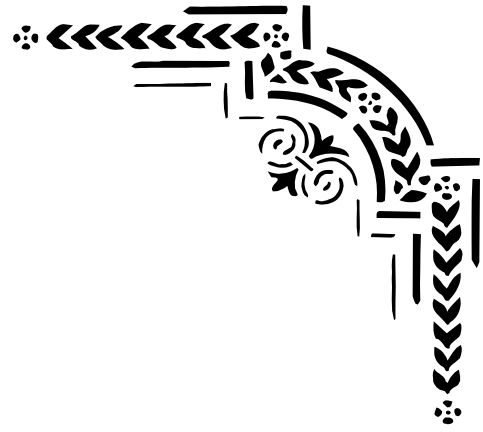
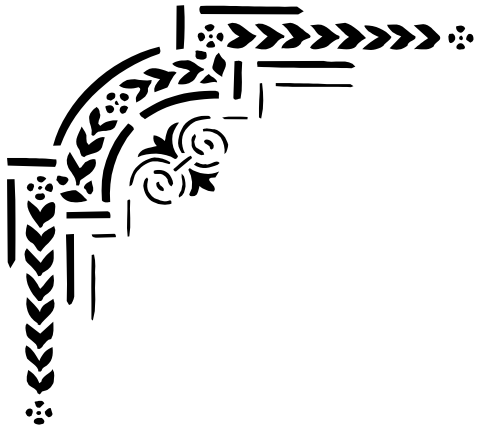
10. هيكل البحث

لدراسة هذا الموضوع قسمنا بحثنا الى جانبين احدهما نظري والأخر تطبيقي، الجانب النظري قسم الى فصلين وكلا من الفصلين الى ثلاث مباحث حيث تناولنا في الفصل الاول الاطار النظري للجودة والميزة التنافسية والذي قسم الى ثلاث مباحث تمثل المبحث الاول في مدخل عام للجودة والثاني الى اساسيات حول الخدمة البنكية والثالث الى الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

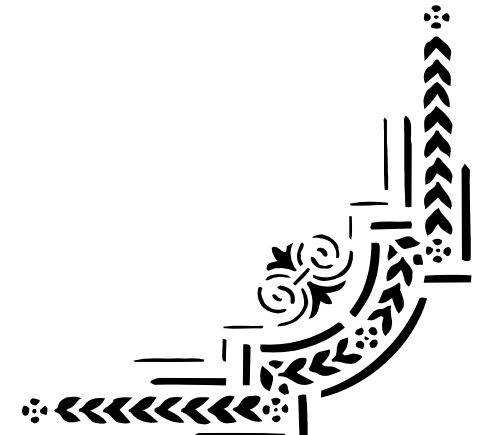
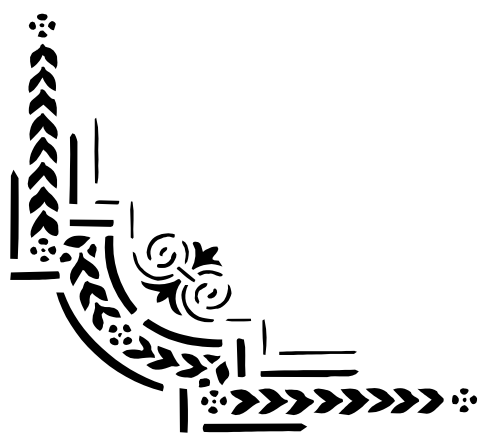
اما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الجودة اداة لتحقيق الميزة التنافسية والذي قسم بدوره الى ثلاث
مباحث تناول في المبحث الاول الجودة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة وفي الثاني جودة الخدمة البنكية وفي
الثالث دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية

وأخيرا الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية تناولنا فيه مبحثين الاول تقديم وكالة التنمية المحلية
فرع مستغانم والثاني في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت اهم النتائج التي تم التوصل اليها وكذا اهم التوصيات
والاقتراحات.



الفصل الأول



مقدمة الفصل

تعد الخدمات البنكية الواجبة الرئيسية للمتعاملين مع البنك ووسيلة هامة لجلب الزبائن الجدد و المحافظة على الزبائن الحاليين فهي بوابة العبور للتعامل مع أنشطة البنك المختلفة ولقد حظيت قضية الجودة خاصة في الخدمات في السنوات الاخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي او المحلي حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات و التخصصات .

اصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها و تطبيقها في مختلف تخصصاتها ولهذا فقد اصبح التنافس في تقديم ارقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه العديد من المؤسسات الخدمية منها البنوك , وذلك بعد ان صارت جودة الخدمة هي المعيار الاساسي لنجاحها و ضمان بقائها و استمرارها في السوق و زيادة ربحيتها و تقوية موقعها في السوق و منه اكتساب ميزة تميزها عن منافسيها , مما دفع معظم البنوك , لتحسين و تطوير خدماتها المقدمة لعملائها , موجبا عليها تقييم جودة هذه الخدمات اعتمادا على آراء هؤلاء العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من الخدمات .

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى بعض المفاهيم حول الجودة و تطورها التاريخي بالإضافة الى اهميتها وأهدافها، تطرقنا الى الميزة التنافسية بشكل عام وأساسيات الخدمة البنكية وهذا ما سنعرضه في المباحث التالية:

- ❖ المبحث الاول: مدخل عام للجودة.
- ❖ المبحث الثاني: اساسيات حول الخدمة البنكية.
- ❖ المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل عام للجودة

لقد تزايد اهتمام المؤسسات و المؤسسات المالية في السنوات الاخيرة بمفهوم الجودة ,وتزايدت جهودهم في تحقيق الجودة في عملياتهم الانتاجية والخدماتية حيث اصبحت الجودة عنصرا حاسما في تحديد الموقف التنافسي لذا نتعرض في هذا المبحث الى التطور التاريخي الذي شهدته الجودة ثم الى ماهيتها مروراً بأهميتها و اهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

نتطرق في هذا المطلب إلى المراحل الأساسية لتطور حركة الجودة.

1. مراحل تطور حركة الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- (1) مرحلة العصور القديمة: ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء.¹
- (2) مرحلة فحص السلع المنتجة: كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.²
- (3) مرحلة الرقابة على الجودة: أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف جهوده ف "تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص " شوارت (SHEWHART) (BELL TELEPHONE) الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو سنة 1047 بإنشاء منظمة سميث بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة (AMERICAN SOCIETY FOR LABORATORIES " أو QUALITY CONTROL أي والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة، (ASQC) فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقيها للذبراء اليابانيين سنة 1012، حيث (DEMING) ولقد طور دمينج أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج. وخلال السبعينات، زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.³

¹ - مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صنعا للنشر عمان الطبعة 01 سنة 2002.

² - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر القاهرة 2000

³ - دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2001، ص 42

4) مرحلة تأكيد الجودة: إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالموارد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم نظام بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيمها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا. " ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقياس الأيزو سلسلة 0222 ، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.¹

5) مرحلة إدارة الجودة: وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد واقعية، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها.²

ولقد شهد عام 1072 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1081 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفرق الواضح لجودة المنتجات اليابانية. ويتطور الفكر بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الشاملة، والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.³

6) مرحلة إدارة الجودة الشاملة: إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضا ببيئته وبكافة وظائف المنظمة. وأول من طور " إدارة الجودة الشاملة " هو " فيجينبيوم (European Foundation For Quality Management) أي (EFQM) ثم قال اليابانيون ، " (FEIGENBAUM) باستددامها بشكل أوسع، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1002 ، ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق (EFQM) أي (Quality Management) عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي؛
- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستددامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

¹ - فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1007 ، ص 422

² - مأمون الدرادكة الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 1

³ - مأمون الدرادكة الجودة في المنظمات الحديثة، المرجع نفسه ص 12

المطلب الثاني : مفهوم الجودة وأبعادها

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ, ففي هذا المطلب سنتطرق الى اهمها واشملها.

ا. تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان¹. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع و التكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب، وتعرف الجودة أيضا على أنها: القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك²، كما تعرف أيضا: أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة³ ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات.⁴ أما (Kaoru Ishikawa,1984) فيعرفها على أنها: "القدرة على إرضاء الزبون"⁵؛ والجودة بمعناها العام إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم⁶.

لاحظنا أن كل واحد يعرف الجودة بطريقته و من وجهة نظره، بحيث لا يوجد تعريف محدد لها، و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا للجودة: "الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعية في التصميم و مع حاجات و رغبات العملاء، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، و بأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل".

و تعتبر الجودة مؤشر لعدة جوانب أهمها⁷:

— خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء؛

— تصميم متميز للعمليات؛

¹ - مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص15.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص197.

³ - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، العدد الخامس، 2007، ص28

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

⁵ - Détrie, Phillipe (2001), conduire une Démarche Qualité, Aeme ED, Editions d'Organisation, Paris, p20.

⁶ - بيان هاني حرب، مدخل إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان الأردن، 2000، ص180.

⁷ - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 26-27 أبريل، 2006، ص11.

- رقابة فعالة على كل شيء؛
 - خلو العمل من التداخل والازدواجية؛
 - تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل؛
 - تميز في تخطيط و تنظيم و استثمار الوقت؛
 - استخدام فعال للموارد البشرية و المادية؛
 - سرعة في الأداء.
- أما حديثنا فمن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية و هي "مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية¹".
- أما فيما يخص جودة الخدمة فقد عرفها البعض ومنهم:
- lewis. Orledge. Mitchell** : على أنها " التركيز على التقاء الاحتياجات و المتطلبات و توضيح كيفية تقديمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن ، و جودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالي اتجاه الخدمة ، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم من الأداء الفعلي للخدمة².
- كما أشار أحد الكتاب إلى أن جودة الخدمة هي " مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل، و يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة، و أنشطة تتم عند الأداء، و أنشطة تتم بعد الأداء³. إذ تعرف الخدمة على أنها كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها بدون تحويل الملكية، من مميزات أنها غير ملموسة، تلازمية، عدم التجانس، عدم القابلية للتخزين⁴ و نظرا للدور المهم الذي تلعبه جودة الخدمة في تصميم منتج الخدمة و تسويقه حيث أنها لكل من مقدمي الخدمات و الزبائن، فيمكن إبراز أهمية جودة الخدمة فيمايلي⁵:
- أن الجودة تؤثر على حجم الطلب على الخدمة و بناء على ذلك يصعب الطلب عليها؛
 - أن جودة الخدمة تعد وسيلة تصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق؛
 - تعتبر جودة الخدمة أحد أهم عناصر تحقيق الربح للمؤسسة ، فهي تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة ؛

¹ - يوسف جحيم سلطان الصافي و هاشم فوزي دباس العبادي ، " إدارة علاقات الزبون " ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 11.

² - رعد حسين الصرن ، " عولمة جودة الخدمة المصرفية " ، عمان ، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع ، الوراق للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، 2007 ، ص 198

³ - محمد سمير أحمد ، " الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية " ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 6

⁴ - بن زيان أحمد ، إدراك المستهلك لجودة الخدمة المصرفية ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير ، ولاية الأغواط ، 2003 ، ص 1.

⁵ - الضمور هاني حامد ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2005 ، ص 435

— تعتبر جودة الخدمة مصدرا مهما من مصادر المحافظة على العملاء الحاليين للمؤسسة بالإضافة إلى جذب عملاء جدد.

وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية، حيث يمكن ايجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-1 : النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة

النظرة اليابانية	النظرة الأمريكية (التقليدية)
1- نفس النظرة.	1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعية مسبقا.
2- نفس النظرة.	2- تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.
3- لا يتم قبول نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.	3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا.
4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعتها.	4 - لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجدودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.
5 - تحسين الجودة في كل وقت.	5 - يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.
6- كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.	6 - الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.
7 - يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.	7 - يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية.
8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.	8- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.
10- عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.	10- هناك عمال متدربون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.

المصدر: ¹ - خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسر للنشر، الطبعة 1، عمان، 2222، ص 90.

II. أبعاد جودة الخدمات البنكية:

يعتبر تحقيق جودة الخدمة البنكية من المهام الصعبة التي تواجه البنك ، وذلك راجع لاعتمادها على طرق ووسائل لتحسين مستوى الخدمة البنكية المقدمة للعملاء تحقيقا لرضاهم، وهذا يركز على جملة من الأبعاد والمزايا المختلفة، تتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية :

الجدول رقم 1-2 أبعاد جودة الخدمة البنكية :

البعد	التعريف
الاعتمادية	إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، وتنفيذ الوعود بدقة تفصيلية.
المصداقية	وتعني التزام الصديق مع العملاء مما يولد لديهم روح الثقة بينهم وبين البنك مما يعطي صورة حسنة عن هذا الأخير
الأمن	أي توفير الامن من المخاطر المتعلقة بالعمليات البنكية مثل المحافظة على سرعة المعلومات المتعلقة بالعملاء وتوفير الأمن داخل و خارج البنك.
سهولة الوصول للشيء	إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال
الاتصالات	الاستماع إلى الزبائن والمحافظة على اخبارهم
فهم و معرفة الزبائن	وذلك عن طريق فهم رغبات و احتياجات الزبائن بشكل دقيق.
الملموسية	وتشمل التصميم الداخلي للبنك و حادثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.
الاستجابة	أي الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية لهم

المصدر: تيسير العجاردة "التسويق المصرفي" طبعة 1، الأردن، دار الحامد للنشر، صفحة 332

III. محددات الجودة:

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

أ جودة التصميم : تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص والمواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق ومتطلبات العملاء والأخذ في الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية جودة التصميم للمؤسسة واعتبارات التكاليف على النحو التالي¹

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

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص270، 269.

- تخطيط وتطوير التصميم ، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقا لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم؛
- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات و التفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكمية، تعليمات وطرق التصنيع.
- ب جودة المطابقة (الإنتاج) : هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، كما تعتمد أيضا على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها، فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين¹:

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة؛
 - إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.
 - ت جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه ، وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديده، كما تعرف جودة الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها: " احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية" وتنطوي جودة الأداء على أربع عوامل²:
 - إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة؛
 - الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها؛
 - الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفايته التصميمية؛
 - الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.
- IV. متطلبات الجودة

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية، ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات³.

¹ - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، 2000، ص.9.

² - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الأيزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص.78.

³ - Jacques Ségot et Edgard Hamalian -, la démarche qualité, 15 entreprises témoignent, AFNOR, paris, 1996, p136. 138.

- احترام معايير الأداء: إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الاداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح، و الحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة و الحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.
- التكلفة: أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب، بل وأيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له. إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية، فبالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج، الصيانة، التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة، أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط، والتي تضم المنتجات الغير مطابقة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات، التالف من الإنتاج الضمانات والإصلاح في المكان.
- فترة التسليم: إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء، وإنما الوفرة كذلك فمن أجل أداءات متماثلة يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه، باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.
- الخدمة: الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل عموما 80% من تكلفة المنتج، فإن الخدمات المكتملة تشكل 80% من التأثير على الزبون.
- الأمن: يعتبر الأمن معيارا في حد ذاته، فيكون نظاما ما مؤهلا لان يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو إلى الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في السلع والتجهيزات.

7. أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما:¹

أ جودة التطابق:

وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقيق توقعات الأسواق المستهدفة.

ب جودة الأداء:

وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة.

¹ - بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص19.

المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

للجود أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن وهذا المطلب سيشمل هذه الأهمية البالغة واهداف الجودة.

1. أهمية الجودة :

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة للعملاء، وللعمال أيضا مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له، وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

(1) المنظمة : وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:¹

أ الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق : فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

ب درجة الثقة في منتجاتها : فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

ت مستوى الإنتاجية : فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

ث التكلفة : فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المفروضات التكاليف والمعيب بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

ج الأنظمة والتشريعات الدولية : فعدم الالتزام بمعايير الجودة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.

ح زيادة الأرباح والحصصة السوقية : إن الإنتاج عن جودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

(2) العملاء : يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:¹

¹ - محمد اسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص12.

أ الرضا : فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة عالية وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

ب الوفاء : إن الاحتفاظ بزبون موجود وضمن وفائه يكلف خمس مرات من اكتساب زبون جديد، فضمن وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم و احتياجاتهم.

ت العمال : إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي الروح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة.

فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:²

• دعم نشاط كل فرد : إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة؛

• المساهمة في تنسيق عملية التسيير : فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد عمليات وأقسام المنظمة؛

• التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/العميل) داخلي والمشاركة في حل مشاكل العمل.

II. أهداف الجودة

هناك نوعان من الأهداف جودة وهما :³

1) أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2) أهداف تحسين الجودة:

وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير المنتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

– هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع؛

¹ - حسن علي، إدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999، ص221.

² - حسن علي، إدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص222.

³ - مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص103.

- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

المبحث الثاني : أساسيات حول الخدمة البنكية

كون اتجاهنا هو جودة الخدمة البنكية ففي هذا المبحث سنتطرق الى لمحة عامة عن الخدمات البنكية .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الخدمة البنكية

ا. مفهوم الخدمة البنكية:

إن مفهوم الخدمات البنكية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصورة عممة، وتمثل الخدمات البنكية والمالية مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمات البنكية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات البنكية التقليدية والخدمات البنكية المستحدثة¹ وخدمات متعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية.

كما يعرفها كل من Kotler et Armstrong² بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) ، وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

ا. خصائص الخدمات البنكية :

إن الخدمة البنكية منتج غير ملموس تطلب من جانب العميل تنتج وتعرض وتتاح من جانب المصرف ، وتستهلك ويستفيد منها العميل في الوقت ذاته وتمثل خصائص الخدمات البنكية حسب وجهات نظر بعض الكتاب المختصين في مجال التسويق البنكي فيما يلي:

يرى محسن أحمد الخضري³ أن الخدمات البنكية تتميز بالخصائص التالية:

- الخدمات البنكية ليست مادية ملموسة وبالتالي لا يمكن تخزينها؛
- الخدمات البنكية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها؛
- الخدمات البنكية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها؛

- تعتمد الخدمة البنكية في تقديمها على التسويق الشخصي وعلى مهارة وكفاءة مقدم الخدمة.

كما يعد بدير الحداد⁴ الخصائص التالية للخدمات البنكية :

¹ - الدسوقي حامد أبوزيد، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص104.

² - P.Kotler G.Armstrong ,principles of marketing services, edition prentice hall,1996,p66.

³ - محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1982، ص21-26.

⁴ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص53-54.

- لا يمكن إنتاج الخدمة البنكية مقدما وتخزينها فهي تنتج وتستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها؛
- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون لفحصها والحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء؛
- الخدمات البنكية غير قابلة للاستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها ففي هذه الحالة الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك؛
- جودة الخدمة البنكية لا يأخذ شكلا نمطيا محددًا حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة ودرجة تفاعل موظف البنك من زبون لآخر.

III. أنواع الخدمات البنكية.

إن اختلاف حجم المنظمات البنكية وطبيعة عملها اقتضى تقديم خدمات بنكية معينة إلى السوق البنكية وفقا لإمكانيتها وقدرتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين، مما أدى إلى إنتاج أنواع متعددة من ذلك الخدمات أهمها :

01) قبول الودائع : وهي الودائع المصرح بها بأية عملة، و المودعة لدى المصرف والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وتعد خدمة قبول الودائع من أقدم الخدمات المصرفية، وتشمل¹:

أ الحسابات الجارية أو حسابات الصكوك : تعد الحسابات الجارية وسيلة مهمة لجذب الأموال، والحصول على عمولات مختلفة على العمليات المصرفية والتي يجيرها العميل من خلال حسابه الجاري وتوفير خدمات العميل، ويحمل الحساب صفة تجارية واسعة ويقدم العميل على فتح حسابات الصكوك لإيداع موجوداته النقدية ويقوم بتغذية حسابه بدفعات نقدية أو صكوك أو حوالات مالية.

ب أوامر الدفع القابلة للتداول : وهي حساب يسمح بكتابه صك محدود القيمة ودفع فائدة لكنه يتطلب توفير رصيد يحتوي مبلغا كحد أدنى من الأموال، أي أنه حساب منتج للفائدة، وينظر إليه على أنه ودائع ذات إيراد تشبه الصك .

ت حساب إيداع سوق النقد : وهو حساب إيداع يزودنا بوسيلة محددة عن طريق الأوراق التجارية القابلة للتداول، و من ثم القيام بعملية الدفع بشكل منتظم بهدف تعويم معدل الفائدة السوقية.

ث شهادة الإيداع : تتميز هذه الشهادات بأن المودع لا يستطيع أن يسحب منها في أي وقت يشاء، ولكن هناك فترة زمنية تتراوح بين ثلاثة أشهر وأربعة سنوات، حتى يستطيع المودع سحب وديعة غرامات.

ج حساب التوفير : هو حساب إيداع يسمح بتجميع المدخرات، الميزة فيها أن كافة البنوك تقوم بقبولها، أكان ذلك نظير فائدة أم بدونها حسب رغبة المودع، تكون في غالب الأمر كثيرة العدد ومحدودة

¹ - رعد حسن الصرن ، عملة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 23007، ص 135.134.

- الأرصدة تفتح حساباتها للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين (جمعيات، نوادي، اتحاديات) بعد أي يكون البنك قد اشترط مبلغا معيناً كحد أدنى للإيداع.
- 02) القروض و التسهيلات الائتمانية : وهي التي تمنحها البنوك التجارية للأفراد في المجالين الصناعي و التجاري لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال...أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل: السلف و خصم الكمبيالات و منها ما هو غير نقدي مثل : فتح الاعتمادات المستندية.
- 03) الاستثمار في الأوراق المالية و المشروعات الاستثمارية : و يحتوي على مايلي :
- أ الاستثمار في الأوراق المالية : شراء سندات حكومية و سندات مضمونة من الحكومة .
- ب الاستثمار في المشروعات الاستثمارية : المساهمة في رؤوس الأموال البنوك الأخرى و في رؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة و الصناعة و الإسكان و السياحة.
- 04) الخدمات المصرفية التقليدية : تتمثل فيما يلي:
- أ تحصيل الصكوك المسحوبة على المصرف (بالداخل و الخارج) لصالح عملائها؛
- ب صرف الصكوك المسحوبة على المصرف (بالعملة المحلية و الأجنبية)؛
- ت تحصيل الصكوك الشخصية و السياحية و إيداعها في حسابات العملاء الجارية؛
- ث إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل و الخارج؛
- ج إصدار صكوك على اختلافها؛
- ح شراء و بيع عملات أجنبية؛
- خ فتح الحسابات بالعملة المحلية و العملات الأجنبية؛
- د سداد التزامات العملاء تجاه غيرهم بناء على طلبهم؛
- ذ صرف رواتب العاملين بمشروعات العملاء.
- 05) الخدمات المصرفية الحديثة: نظرا للتطور الذي مس أسلوب و مجال البنوك التجارية في السنوات الأخيرة، تعددت و تنوعت الخدمات المقدمة من طرف البنوك، و بالتالي أسلوب تقديمها للعملاء الذين تخدمهم و هذا راجع لأسباب عدة نذكر منها :
- أ التزايد المستمر في أعداد العملاء و تنوع احتياجاتهم؛
- ب الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات و الحسابات الآلية؛
- ت توسيع نشاط البنوك ليمس كافة شرائح المجتمع بعد أن كان يقتصر على التعامل مع الطبقة الميسورة.
- بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع أعمالها من جهة و لضبط و ترشيد مصروفاتها و أعبائها من جهة ثانية و لمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة و لتحقيق كل ذلك و جب ابتكار خدمات جديدة و حديثة تقدم للمتعاملين، تقوم بالإشارة إلى بعض منها:¹

¹ - محمد عبد العزيز، آخرون، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة و الطباعة العربية للنشر، مصر، ص65.

1. نظام التحويل الأوتوماتيكي للأموال: كان أول ظهور في و.م.أ 1978 طبقا لمبادئه فإن أي عجز في رصيد الحسابات الجاري يمكن تغطيته بصفة تلقائية من حساب التوفير، الميزة فيه أن العميل يتقاضى فائدة على حساب التوفير، وهو نظام يهدف إلى تسيير وتعجيل المدفوعات و التسويات بين البنوك، ويكفل لها من زاوية أخرى تقديم أفضل الخدمات للعملاء و يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق المالية على المستوى العالمي.
2. البطاقات الائتمانية (النقود البلاستيكية): تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصاريف و البديل العصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة من البنك على قبول منح الائتمان لحاملها، و تتمتع هذه البطاقات بالميزات التالية:
 - ضمان البنك لجزء كبير من الأفراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين معه؛
 - توفر عنصر الأمان، حيث لا يتم استخدامها إلا من طرف صاحبها؛
 - تعتبر وسيلة سداد مرنة و دقيقة في نفس الوقت؛
 - تعتبر وسيلة دفع في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود و هي ثلاث أنواع بطاقات الائتمان بطاقات الخصم الشهري و بطاقات الخصم الفوري.
3. خدمات نقطة البيع: حيث توضع على مستوى المحلات التجارية محطات بيانات متصلة بشبكة الحسابات لمصرف أو أكثر، يتيح تسديد فواتير الشراء الكترونيا، تتميز بانخفاض تكلفة المعاملات بالنسبة للبنوك لان النقد لا يدخل في معادلة التكلفة، مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، و يتيح للتجار إيداع حصيلة مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية¹.
4. البطاقة الذكية : ابتكرت عام 1974، تؤخذ كبطاقة ائتمان أو سحب، تحتوي على رقائق الكترونية غرضها تخزين المعلومات، الملفت في هذه البطاقات أنها تدوم حتى عشر سنوات ولها قدرة عالية على التخزين تزيد عن تلك المتوفرة في بطاقة الائتمان العادية ب 200 مرة، تتمتع بوسائل تأمين جيدة تحد من إمكانية تعرضها للغش و التزوير و بانخفاض تكلفة التخزين فيها.
5. خدمات التأمين: تقدمها بعض البنوك العالمية لعملائها، إما من خلال إدارة متخصصة أو شركات التأمين التابعة للمصرف أو العاملة في أسواق المال، وتشتمل هذه الخدمة:
 - 01) التأمين على الحياة "حالة القروض الشخصية".
 - 02) التأمين على العقارات و السيارات "حالة القروض التسهيلات الائتمانية وقروض الإسكان".

¹ - محمد عبد العزيز عجمية، مدحت محمد العقاد، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية دار النهضة و الطباعة العربية للنشر ط01، مصر 1989.

03) التأمين ضد الحرائق و السرقة و الخسارة المالية الطارئة "حالة الشركات ورجال الأعمال من زاوية أخرى إلى جانب الأشكال العامة من الأنشطة التي تتناولها الخدمات المالية".

المطلب الثاني: مؤثرات سياسة تقديم الخدمة

ا. عناصر الخدمة البنكية:

إن تحليل الخدمة البنكية إلى عناصرها الأساسية، من شأنه أن يساعد إدارة البنك في التعرف على جوانب كثيرة هامة تتعلق بتقديمها ووسائل تطويرها.

و الحقيقة أن عناصر الخدمة البنكية تختلف باختلاف نوع وطبيعة الخدمة البنكية والجدول التالي يبين عناصر الاختلاف بين الخدمة والقروض وخدمة الحسابات الجارية.

جدول رقم 1-3: توضيح الاختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحساب الجاري

عناصر خدمة القروض	عناصر خدمة الحساب الجاري
- الضمانات المطلوبة	- سهولة فتح الحساب
- سرعة الحصول على القروض	- طريقة التعامل الموظف مع العملاء
- مدة الاقتراض	- الدقة في المعلومات
- سعر الفائدة	- سرعة إنجاز الخدمة
- تكافؤ الفرص	- سرعة الحصول على دفتر الشيكات
- نظام السداد	- إمكانية السحب على المكشوف

المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2007، ص57

فمن خلال هذا الجدول² نلاحظ وجود اختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحسابات الجارية فالخدمة الأولى تتميز بوجود سعر الفائدة إلى الجانب مدة القرض كما يجب توفر قروض ضمانات للحصول على القروض وهذا ما لا نجده في خدمة الحسابات الجارية التي تتميز بالمقابل على السرعة في الحصول عليها وفي إنجازها وعلى دقة المعلومات.

إن تحليل الخدمة البنكية في المجالات التالية :

تحديد المكانة التنافسية للبنك، وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للبنك بالنسبة لخدمة بنكية ما، بالمقارنة مع البنوك المنافسة الأخرى؛

تجزئة السوق البنكية التي يعمل فيها البنك، فعناصر الخدمة من شأنها أن توضح الدوافع الرئيسية التي تكمن وراء شراء العميل للخدمة، وبالتالي فإنها تسهل تقسيم العملاء على أساس حاجياتهم ورغباتهم؛ خدمات بنكية شاملة ومحددة مسبقا؛

تحديد مجالات تطوير الخدمة البنكية ، فالتحليل الخدمة البنكية إلى عناصرها مع تحديد الخصائص التي يسعى إليها العميل يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة البنكية؛ وبصفة عامة هناك نوعان من الخدمات البنكية:

و من الخدمات الشاملة المحددة سابقا، نجد تقسيم الخدمات البنكية إلى قطاعات سوقية معينة كما يلي:

- بطاقة الإئتمان؛

- صناديق لحفظ الأمانات؛
- حماية ضد السحب على المكشوف؛
- شيكات من أمين الصندوق؛
- تحويلات نقدية؛
- معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض؛
- برامج ادخار وتوفير خاصة؛
- إصدار عدد غير محدد من الشيكات.

أما الخدمات المصممة حسب رغبة كل عميل فيقصد بها تسويق خدمات بنكية معدة حسب رغبة وذوق كل عميل، عن طريق برنامج بنكي شخصي يقوم بخدمة هؤلاء العملاء باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة المعاملات البنكية باستثناء المعاملات التجارية والروتينية أو استلام الإيداع.¹

II. مميزات الخدمات البنكية:

- إن للخدمات البنكية موافقات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، والمتمثلة فيما يلي:²
- تنوع وتعدد الخدمات المقدمة : يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودان في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات و محاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.
- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات : إن الخدمات التي يقدمها أي بنك، يقدر أي من البنوك الأخرى الكثيرة تقديمها، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.
- شدة المنافسة بين البنوك: تتم المنافسة بين البنوك من اجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن و جلب أكبر عدد منهم ، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.
- أهمية عنصر الثقة في البنك: مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية، وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن. مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر زيادة على ذلك فإن عدم قدرة

¹ - هواري المعراج ، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية، أطروحة دكتورا دولة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004،2005،ص24.

² - محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،23004،ص67.

البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة ، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه.

- الاعتماد على التوزيع المباشر: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية، بل أنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من أجل رغبات الزبائن، حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات .
- ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة : إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز البنكي و النشاط الاقتصادي، تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات، ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات ، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات البنكية التي تقدمها فيما بعد.

III. المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات البنكية:¹

إن العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات البنكية التي يقدمها البنك يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية:

1-المؤثرات الخارجية ويمكن حصرها في النقاط التالية:

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

2 – المؤثرات الداخلية وتشمل هذه المؤثرات مايلي :

- قدرة البنك على تقديم خدمات بنكية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها، وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فمن دون المعلومات عن الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات البنكية في البنوك؛
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه؛

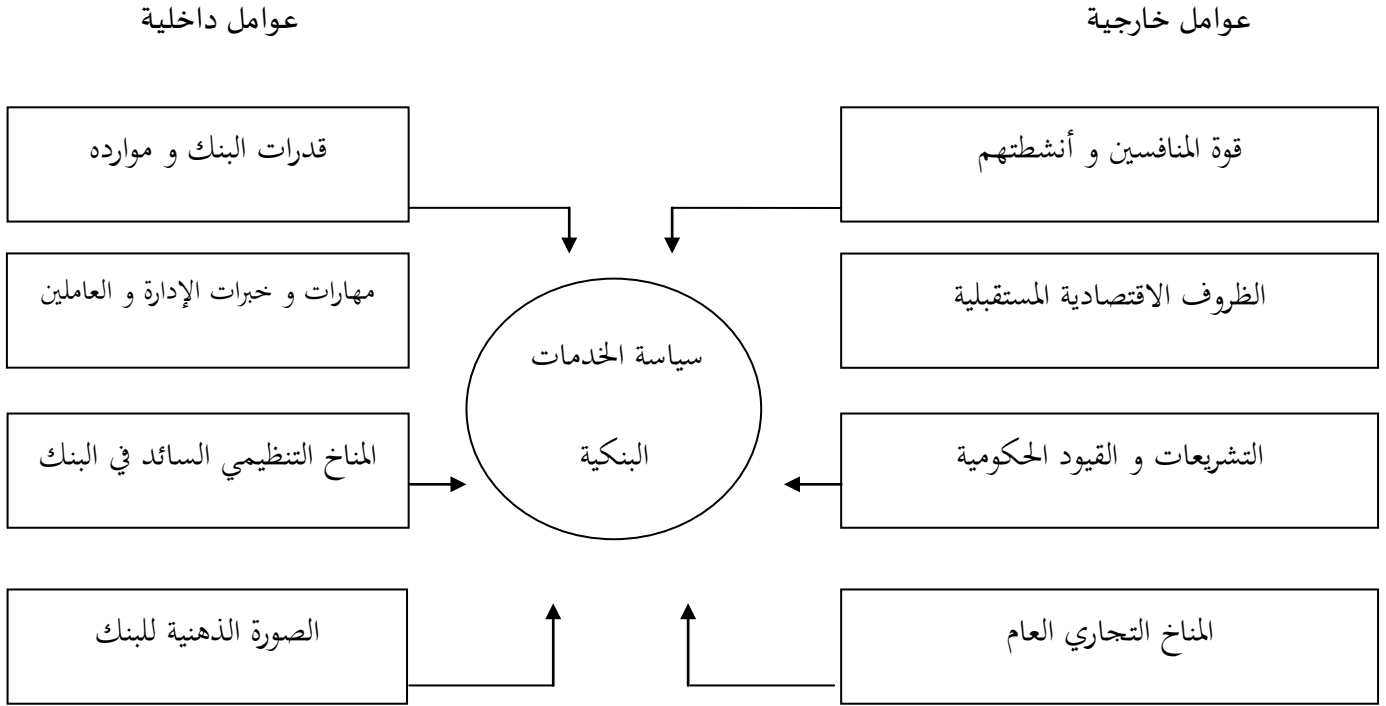
¹ - طاري محمد العربي ، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق حالة cpa مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 23، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير محمد خيضر بسكرة، 2007، ص49-50.

— عند وضع سياسة تقديم الخدمة البنكية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التريصات ذات المستوى العالي؛

— إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات البنكية، وذلك بتحقيق رغبات العملاء.

وأخيراً، نلخص مؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات البنكية في الشكل الآتي :

الشكل رقم 1-1: العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات البنكية للبنك¹



المصدر: بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص168.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة البنكية

أ. مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية:

يقصد بدورة حياة الخدمة البنكية التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة البنكية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة البنكية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق إستراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.

ب. مراحل دورة حياة الخدمة البنكية:

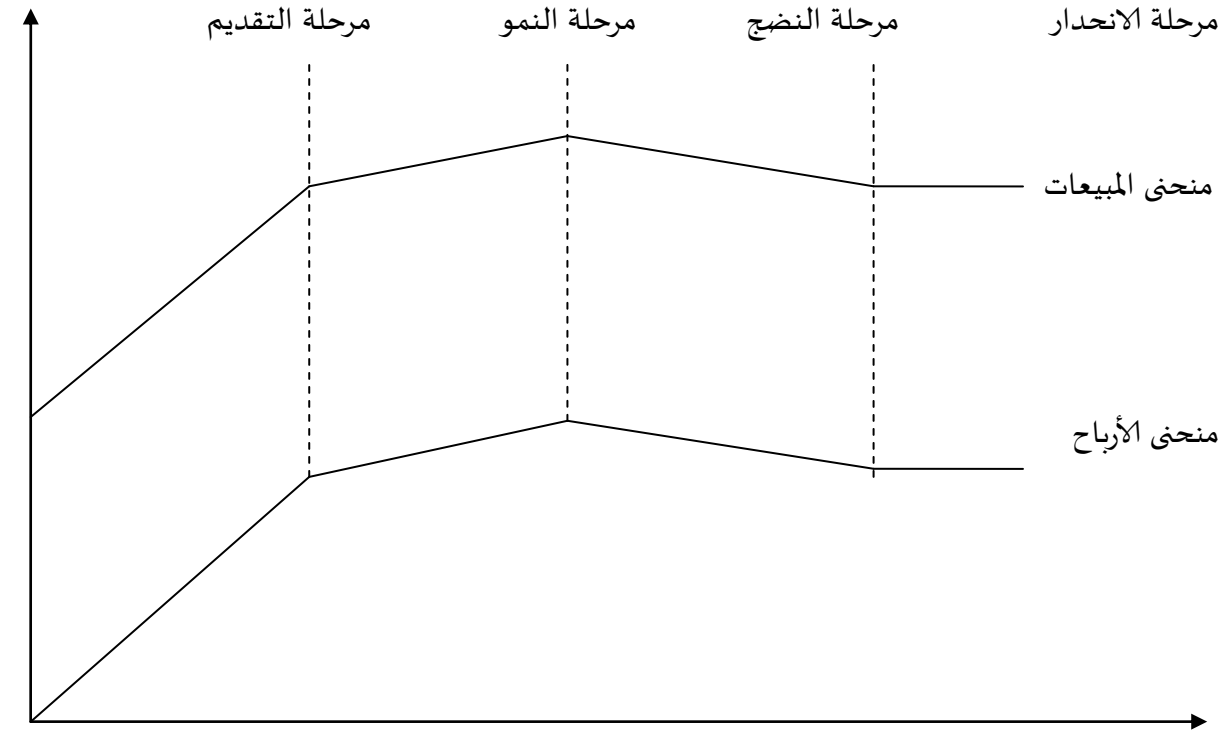
تتكون دورة حياة الخدمة البنكية من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبالتالي فغن الخدمة البنكية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج والانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكنة واستخدامها فليس كل إستراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات البنكية، وتلك التي يمكن تطبيقها ينبغي تعديلها لتناسب خصائص الخدمة البنكية.

و الشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة البنكية :

المبيعات والأرباح

الشكل رقم 1-2: دورة حياة الخدمة البنكية¹



¹Source : Michel Badoc, Marketing management pour les sociétés financières, Edition D'organisation, Paris, 1998, p256.

يتضح من الشكل أعلاه أن الخدمة البنكية تمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة التقديم : في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة البنكية ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح لأول مرة في السوق، لذلك يجب التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف تعريف الزبائن بالخدمة البنكية المقدمة وفوائدها. ويهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسين¹:
- وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق البنكية.

¹ - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، داروائل للنشر والتوزيع ،ك.2007، ص.71.

- ظهور المنافسة وازدياد حدتها : إن نجاح البنك في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كافة الصعاب مما يؤدي إلى قيام البنوك الأخرى بالمواجهة.
- 2. مرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة البنكية ، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على الخدمة، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية أو المحددة من طرف البنك، وهناك مؤشرات دالة على أن الخدمة مازالت في مرحلة النمو وهي :
 - التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح؛
 - اشتداد حدة المنافسة بين البنوك؛
 - تحسين جودة الخدمة؛
- 3. مرحلة النضج : تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المولد عنها إلى المستوى الأعلى ويتميز هذا المستوى من المبيعات والأرباح بالاستقرار بالرغم من الزيادة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض، ويقود هذا إلى تخفيض حجم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة بين البنوك.

ولهذا فإن أية إستراتيجية تسويقية يتبناها البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما:¹

- أسعار منخفضة لإغراء الجمهور و استمالة رغباتهم؛
- ترويج كثيف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.
- 4. مرحلة الانحدار: تسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة التدهور وفيها يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب، فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبى حاجات ورغبات الزبائن أو ظهور خدمات بنكية ذات منافع أكثر وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها وإدراج خدمات جديدة تلي احتياجات العملاء.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ينشط البنك في بيئة تسودها المنافسة وهو بذلك بحاجة الى التميز والتفوق على منافسيه ضمن قطاع النشاط، وتعد الميزة التنافسية ثروة حقيقية لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، لذلك أصبحت البنوك تسعى جاهدة ان تكون متقدمة في كسب الميزة التنافسية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى لمحة عامة على الميزة التنافسية.

¹ - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، ، المرجع نفسه، ص73.

المطلب الاول : ماهية الميزة التنافسية

1. ماهية الميزة التنافسية :

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية و خصائصها و أهميتها و أهدافها. وفي هذا السياق لقد أعطت للميزة التنافسية تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد وهذه جملة من التعاريف تتمثل فيما يلي :

"تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹ " وتعرف أيضا على أنها:"المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"² ؛ وفي تعريف آخر:" تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³. وتعرف على أنها:"قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"⁴.

حيث استخلصنا من التعاريف المقدمة أعلاه ما يلي:

يركز التعريف الأول على خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، أما التعريف الثاني فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع، ويؤكد التعريف الثالث على أن إستراتيجية التنافس تعد أحد مصادر الميزة التنافسية، حيث التعريف الرابع على قدرة تمييز المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

1. أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة

¹ - M porter, advantage concurrentiel des nations, inter edition ,1993,p48.

² - علي السلي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1002، ص 20.

³ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1992، ص 7

⁴ - معالي فهيمة حيدر، "نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 8.

التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجيا بهدف¹:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم؛
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية؛
 - تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- II. أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:²

- خلق فرص تسويقية جديدة مثل شركة "motorola" تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛
- تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

III. خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:³

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

¹ - سملاي يمينة، بلال أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 04-03 ماي، 2004.

² - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، وكالة المطبوعات بالكويت، 1975، ص104، 105.

³ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، ص305.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛
 - تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين؛¹
 - تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها؛
 - بأنها نسبية وتتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة.
- وعليه فالميزة التنافسية تتضمن فن خلق أو استغلال تلك الميزة التي هي أكثر ديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية معتبرة قياسا للمنافسين وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:²
- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
 - الاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن؛
 - إمكانية الدفاع أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها .
- IV. مصادر الميزة التنافسية:³

عند إكتساب الميزة التنافسية، يفترض على المؤسسات البحث عن مختلف العناصر، التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق، ونجد أن معظم مصادر الميزة التنافسية تتجلى في:

1. المصادر المرتبطة بالحجم: وتعبّر عن مختلف العناصر، والمتعلقة أساسا بحجم الإنتاج داخل المؤسسة، والتي من بينها:

أ إقتصاديات الوفرة: وهي عبارة عن تلك القيمة المنتجة والمباعة من منتج معين والتي تخفض التكاليف الوحودية، أي أن الزيادة في حجم الإنتاج، يهدف تخفيض التكاليف الوحودية للمنتجات ويتم تخفيض التكاليف بصفة عامة بعدة طرق أهمها:

- تحسين معدل استعمال الآلات والمعدات؛

- إقتناء تجهيزات أكثر فعالية؛

- المكننة والأتمتة؛

¹ - حسن علي الزغي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 1003 ، ص27

² 23G.GARIBALO , *stratégie concurrentiel, choisir et gagner et d'organisation*, 1994, pp95- 96

³ <https://www.marefa.org/>مميزة تنافسية

- توزيع التكاليف الثابتة على كميات إنتاج أكبر.
- ب مفعول الخبرة: نحن نعلم أنه كلما مرت السنوات على مؤسسة ما، وهي في حالة إنتاج لمنتج معين، كلما زادت خبرتها في هذا المجال وتراكت. وهنا تسمح هذه الخبرة في تخفيض بعض التكاليف كون المؤسسة أصبحت قادرة على تجاوز بعض الأخطاء، التي قد تطرأ إثر عملية الإنتاج، التوزيع وغير ذلك.
- ت الكتلة الحرجة: تعبر عن أدنى حجم ضروري، لتمكين المؤسسة من مواجهة شدة التنافس في السوق. هذه الكتلة تابعة لعدة خصائص تتعلق بالقطاع في حد ذاته والتي من بينها:
- العتبة التقنية والتي تظهر عند ضرورة الإنتاج بكميات كبيرة، من أجل تخفيض التكاليف الوحودية؛
- العتبة التجارية أي تقليص التكاليف الوحودية للتوزيع، إثر زيادة الكمية المباعة وكبرها؛
- العتبة المالية أي الحد الأدنى للموارد المالية، لتغطية تكاليف الإستثمار أو الإنتاج.

2. المصادر المرتبطة بالموارد:

وهي التي تتعلق بـموارد المنظمة والتي نجد منها:

- أ إعادة التكوين: وتعكس مدى قدرة المؤسسة على إعادة تجديد مواردها المستعملة مسبقاً(رؤوس الأموال...) وتنميتها بمختلف طرق تراكم الموارد، كطرق التمويل الذاتي، أو طرح أسهم في السوق أو سندات وغير ذلك.
- ب التعاون الوظيفي: ويعبر هذا الأخير عن إمكانية تجميع نشاطين أو أكثر في نشاط واحد، من أجل الحصول على نتيجة أعلى، وربحية أكبر. بشرط أن تكون الأنشطة متكاملة.

7. أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به بورتر والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة. وفي دراسات أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل COCA COLA – RCA اتضح أن RCA تم اختيارها لإستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيما بينما نجحت COCA COLA من خلال استراتيجية تميز المنتج¹.

01) ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو

¹ - أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير"، الناشر المؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص 129.

الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط يمكن مؤسسة الحياة على ميزة تنافسية بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسها. إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل هي:

- أ اقتصاديات الحجم: والتي تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل السوق.
 - ب الإلحاق: إن الإلحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يمكن أن يرغب المنافس إلى التنوع لشل هذا التميز.
 - ت الروابط: أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.
 - ث الملكية الحصرية للتعليم: من الصعب التعلم والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر للإلحاق للمنظمة، إذا ما تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.
- الاجراءات التقديرية الهادفة إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.
- (02) ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة، والتي يولمها الزبائن قيمة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى "عوامل التفرد" والتي تشتمل العناصر التالية:
- الاجراءات التقديرية: من بين هذه الاجراءات التقديرية والأكثر شيوعا نجد خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (الإعلان)، جودة وسائل الانتاج المزودة لنشاط ما، الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.¹
 - الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
 - الروابط مع الموردين؛
 - الروابط مع قنوات التوزيع.
 - الرزنامة: إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة لسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
 - التموضع: أن تنجم خاصية الفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
 - التعلم وأثار نشره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.

¹ - أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير" نفس المرجع السابق، ص 129.

• **التكامل:** حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

• **-الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز.
اضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتميز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقا للوقت والجودة.¹

(03) **ميزة الوقت:** حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت انتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

(04) **ميزة الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

المطلب الثاني: مراحل تطوير الميزة التنافسية

1. مراحل تطور الميزة التنافسية

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب إكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر في هذا المجال ثم تعدد بعد ذلك استراتيجيات ثلاثة لتحقيق التنافسية وهي Oakland الكتابات في هذا المجال حيث قدم التميز بالتكلفة، استراتيجية الجودة الشاملة ثم استراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد.²

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة بخصائصها وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها.³ فيما يلي يتم شرح كل مرحلة على حدى⁴:

أ **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشّة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

¹ - عمر صفر سامان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة"، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005، ص117.

² - ابراهيم شكري، "استراتيجية الجودة الشاملة"، امجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين الشمس، العدد الثالث، جويلية، 1998، ص113.

³ - سامي عفيفي، "اقتصاديات التجارة الدولية"، مطبوعات الاسراء، القاهرة، 2003، ص 284.

⁴ - عمر صقر، "العولمة وقضايا ادارية معاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص96.

ب مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظماتها على الاستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الانتاجية الحديثة والتطوير التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى استراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل وطبيعة التنافس في السوق المحلي. وتتميز الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقراراً أو تقدماً عنه في المرحلة الأولى وهناك عدد محدود من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة ومنها (تايوان، هونكونغ، سنغافورة، كوريا، اسبانيا، البرازيل).

ت مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

ث مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1. محددات الميزة التنافسية

امتلاك المنظمة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار. فما هي العوامل والمحددات التي تحكم على جودة الميزة التنافسية للمنظمة.¹ يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

1. عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه سهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

2. ظروف الطلب المحلي: يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز

¹ - عمر صقر، "العولمة وقضايا إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

هذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3. **الصناعات المغذية والمكاملة:** إن الصناعات المغذية والمكاملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع و العملا، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4. **استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والادارة به. والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة. للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون الزاما على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وانفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.¹

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، يمكن إضافة لهم:

5. **دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق انشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون مع المؤسسات والجامعات خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص. فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز.

6. **دور الصدفة:** تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

— الاختراعات البحتة وحدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية:

¹ - نوري منير، " أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03، 04 ماي 2005، ص.4.

- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب ؛
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات؛
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

من خلال المحددات الستة السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة ماسة".

تعمل "قطعة الماسة" عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب بورتر.

II. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

يكمن تحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، وهي:

1. مصدر الميزة¹: يميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:
 - مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
 - مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة²: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.
3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

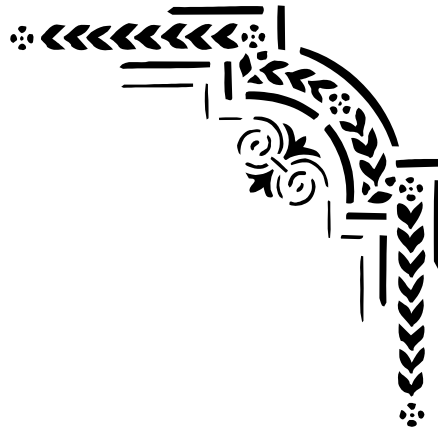
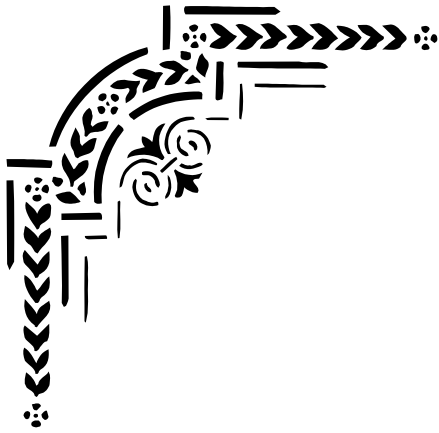
¹ - علي السليبي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.

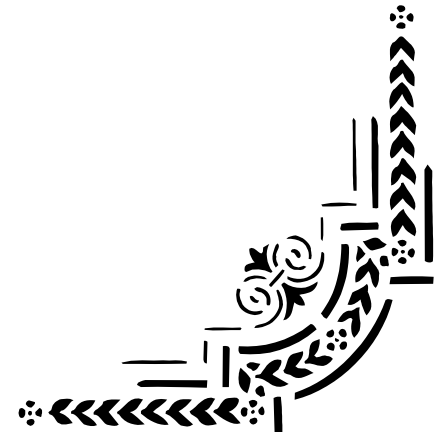
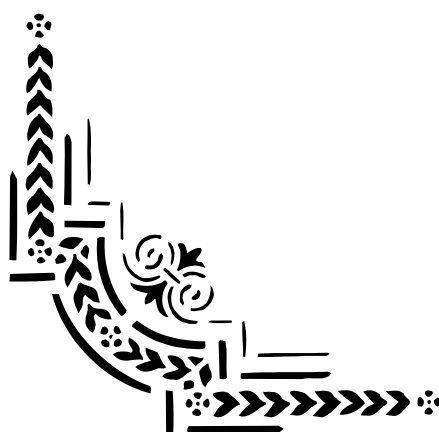
خاتمة الفصل

ان بلوغ الخدمات البنكية مستوى الجودة يعد ضرورة حتمية لتحقيق ميزة تنافسية, هذه الاخيرة تكون مبنية على اساس الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء, حيث أصبحت الجودة محور للتميز والتفوق على البنوك المنافسة, وان تقديم مستوى متميز من الخدمات البنكية له تأثير كبير على ثقة العميل وبالتالي امتلاك البنك مقومات الميزة التنافسية .

ولا يقتصر الأمر على اكتساب المزايا التنافسية بل ينبغي السعي المستمر للمحافظة عليها وتفعيلها وتحديدها بما يكفل تنميتها المستمرة عبر الزمن لأن ذلك يعد السبيل الوحيد لبقاء واستمرار البنك في النشاط. إن اكتساب المزايا التنافسية وكذا المحافظة عليها يتطلب من البنك الاهتمام برغبات وحاجات عملائه ومتابعة تغيراتها وكذا تقييمه لجودة الخدمات التي يقدمها لهم, والتي تعد أداة لبنا الميزة التنافسية.



الفصل الثاني



مقدمة الفصل

لقد أصبحت البنوك تعمل في ظل محيط اقتصادي متغير بالمنافسة القوية وهنا أخذت إدارة البنوك على عاتقها أن تقود سفينة البنك بالاستخدام الفعال لأساليب الغدارة العلمية والتجديد المستمر في خدماتها البنكية والإرتقاء بالعمل البنكي وتحقيق التميز في الخدمة. يجب توفير مجموعة من الخصائص التي تساهم في تمييز خدمات البنوك عن بعضها وتمثل هذه الخصائص في تطبيق الجودة حيث أن التميز فيها مرهون بمستوى جودة الخدمات المقدمة والتي تقاس بمدخلين رئيسين وهما المدخل الاتجائي الذي يعتمد على أساس تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة، ومدخل الفجوة الذي يعتمد على أساس الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة البنكية وتوسيع النشاط وضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات المالية والبنكية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة وجودة عالية للوصول إلى رضا العملاء وذلك كله بهدف تطوير قدراتها التنافسية والمحافظة على مكانتها في السوق البنكي.

من خلال هذا الفصل سنتطرق للعلاقات التي تربط الجودة بالحصة السوقية والتكاليف والاستراتيجيات التنافسية وكذلك تعاريف لجودة الخدمة البنكية ومصادر تطويرها وهذا انطلاقاً من المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول الجودة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة .
- ❖ المبحث الثاني جودة الخدمة البنكية.
- ❖ المبحث الثالث دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

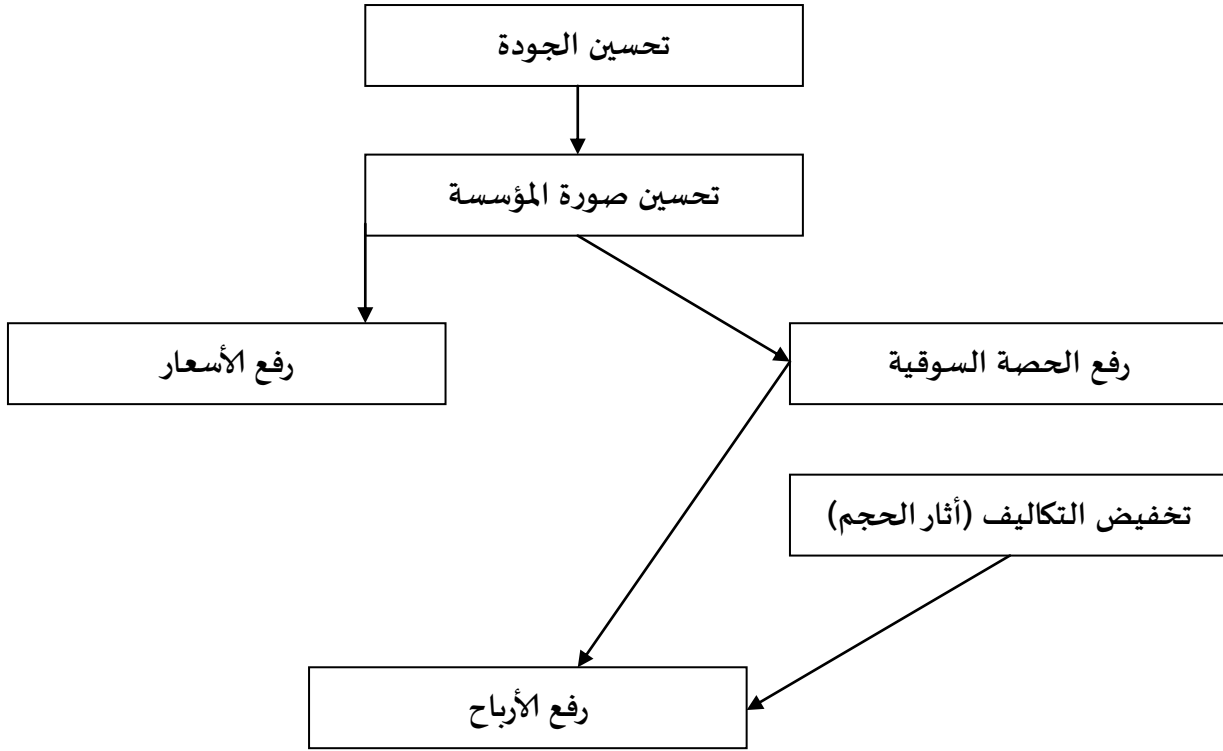
المبحث الأول: الجودة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: العلاقة بين الجودة و السوق.¹

ا. العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق:

الجودة مصدر مهم لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن ، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وثقتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع حصتها في السوق وكسب زبائن جدد ، ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين الجودة يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار مرتفعة وزيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل 2-3 العلاقة بين الجودة و السوق:



Source : J-c TarondeauMarketing ,strategie industrielle Edition vuibert,paris,1998,p241.

ii. العلاقة بين الجودة بالأرباح

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن و المستهلكين وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على فرض أسعار وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

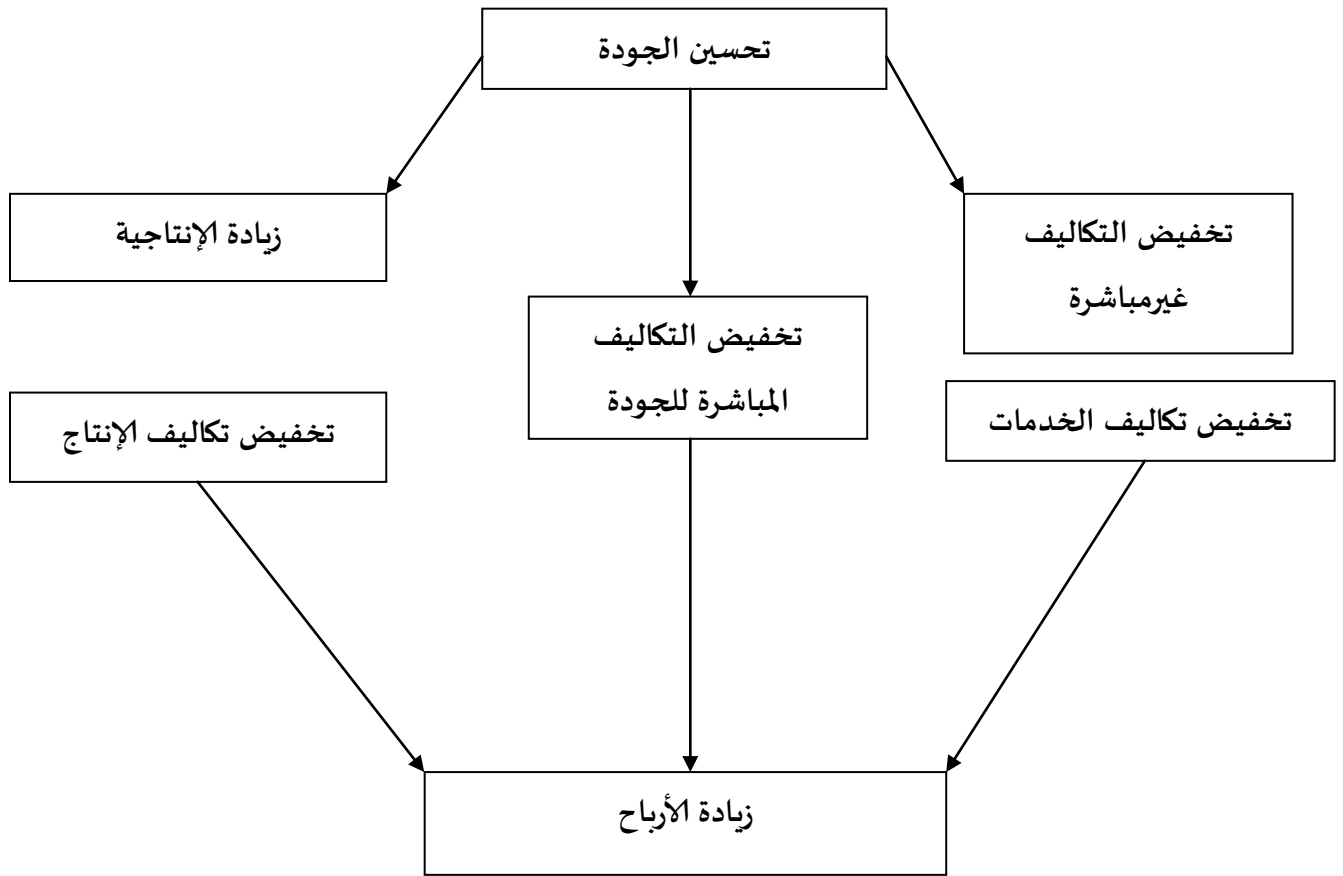
¹ - قرومي حميد " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة ص 36.

المطلب الثاني : العلاقة بين الجودة والتكاليف²

1. العلاقة بين الجودة و التكاليف :

لقد ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف غالبا، وقد أثبت العكس من طرف الصناعيين اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في "ليست الجودة التي تكلف غالبا ، ولكن اللاجودة " وأن تحقيقها يسمح بتفادي مجموعة من التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من " تكاليف الإنتاج والخدمات " وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 4-2 : العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source : J . C tarondeau , op cit p 242

¹ - قرومي حميد أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " مرجع سبق ذكره

² - قرومي حميد أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث : العلاقة بين الجودة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

1. العلاقة بين الجودة و الاستراتيجيات التنافسية :

تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الأسس التنافسية الأساسية الثلاثة التي اقترحها M.porter على الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دورا مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك .

- بالنسبة لدور الجودة في أسس التميز : فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات وبعد من الأبعاد الأساسية في أسس التميز بحيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تتضمن أسس إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- بالنسبة لإستراتيجية التركيز : فهي تركز على البعدين المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

الجدول رقم 2-4 الدور الذي تلعبه الجودة في الأسس التنافسية للمؤسسة

الإستراتيجية التنافسية	الجوانب المتميزة للجودة privilégiées	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
السيطرة الكلية بواسطة التكاليف	المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجه بحوث تجديد الطرق	تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والخدمات رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم
التميز	التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) الأداء خصائص ثانوية الخدمات بحوث تجديد المنتجات	زيادة وفاء الزبائن رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع
التركيز	مزيج بين المطابقة والتصميم	اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية زيادة وفاء الزبائن

Source : J-c Tarondeau Marketing ,strategie industrielle Edition vuibert, paris , 1998 , p 245

المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية

إن تشابه الخدمات البنكية وبلوغها مرحلة النضج جعل المنافسة بين البنوك تركز على أنواع الخدمات المقدمة فقط بل على جودتها. وأصبح العملاء يختارون التعامل مع البنوك ليس لمجرد المزايا الترويجية فقط وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها العميل، وتشكل بالنسبة له جودة أفضل.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية

ا. المفهوم :

تعد جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً مهماً تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التمايز والزيادة في السوق وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمات البنكية. وتعرف على أنها التواء احتياجات ومتطلبات الزبائن وارتباط مستوى الخدمة المراد تسليمه بالتوقعات الموضوعية من قبل هؤلاء الزبائن¹ هو الاستفادة الفعلية منها وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها. وأيضاً عرفها كل من (Parasuraman; Zeithaml and Berry 1985) جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات الخدمة وإدراك للأداء الفعلي لها²، والمقصود في هذا التعريف جودة الخدمات المقدمة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العلمي هي المحدد الرئيسي لرضي المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز النوعية في خدماتها، ويشير هذا التعرف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

- جودة الخدمة المتوقعة: وهي توقعات العميل لمستوى الخدمة المقدمة؛
- جودة الخدمة الفعلية: المستوى الفعلي لأداء الخدمة؛
- جودة الخدمة المدركة: هي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة.

فجودة الخدمة البنكية في مفهومها يقصد بها مقابلة البنك لتوقعات العميل من الخدمات البنكية المقدمة بمعنى أن ما يتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعلياً مع ما يقدمه البنك وهو المفهوم الجوهري لجودة الخدمات البنكية.

¹ - رعد حسن الصرن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ص14.

² - parasuraman A, Zeithaml, Valarie A, and Berry, Leonard L (1985); A conceptual Model of service Quality and its Implications for future research, journal of marketing, Vol 49, p42.

الشكل رقم 2-5 مفهوم جودة الخدمة.¹



ويعني هذا الشكل أنه إذا توافق إدراك العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة. أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة وأخيراً إذا تحقق العكس أي عدم توافق ادراك العميل الفعلي مع توقعاتهم فهذا يعني غيظ العميل وعدم رضاه.

II. أبعاد جودة الخدمة :

يرى (Lehtinen and Lehtinen's,1982)² أن لجودة الخدمة ثلاث أبعاد تتمثل في :

- الجودة المادية (Physical Quality) : والتي تضم المظاهر المادية للخدمة مثل التجهيزات و المباني؛
- الجودة المنظمة (Corporale Quality): والتي تتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء؛
- الجودة التفاعلية (Interance Quality) : و الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الامامية والعملاء بالإضافة إلى التفاعل فيما بين العملاء، كما ميز نفس الباحثين بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة والجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة.

وفي دراسة أجراها (parasuraman 1985) محاولة من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة واعتمادا على المقابلات التي أجروها مع أربعة أنواع مختلفة من مؤسسات تقديم الخدمة تمثلت فيما يلي

خدمات التجزئة البنكية (Retail Banking)، بطاقات الائتمان (Credit Card)، السمسرة في الأوراق المالية (Securities Brokerage)، وصيانة وإصلاح المنتجات (product and repair maintenance) في شكل جماعات تركيز (focus Group) توصلت الدراسة إلى عشرة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في مالي:³

¹ - المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، ط1، مصر، 1999، ص337.

² - Parasuraman A, Zeithaml, Valarie A, and Berry, Leonard L, Op.Cit, P 43.

³ - بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، العدد3، ديسمبر 2005، ص256-257.

01) الاعتمادية (Reliability) وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن

- دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث الأخطاء؛
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح؛
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها؛
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

02) سرعة الاستجابة من قبل العاملين (Responsiveness) وتشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.

03) القدرة أو الكفاءة (Competence) وتعني امتلاك العاملين بالبنك المهارات والمعارف اللازمة لأداء وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

04) سهولة الحصول على الخدمة (Avness) ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل للعميل، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

05) اللباقة (Coursty) وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

06) الاتصال (communication) ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وبالغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عن الخدمة والبدائل الممكنة.

07) المصداقية (Credibility) وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

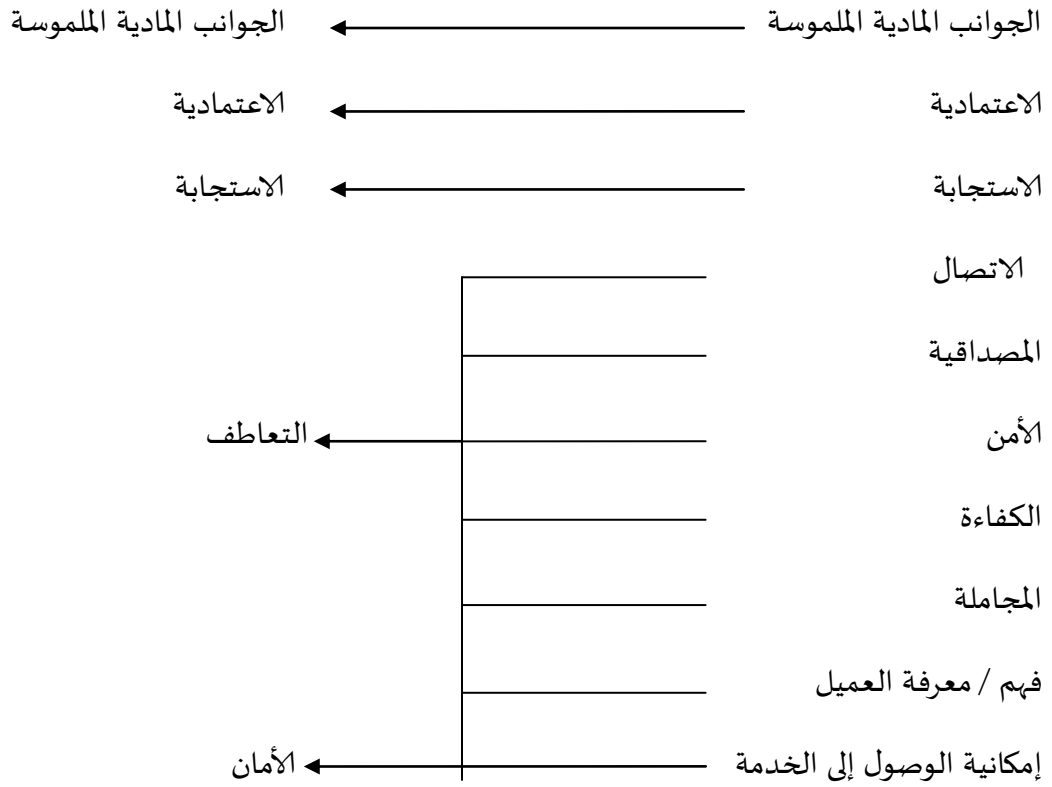
08) الأمان ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

09) معرفة وتفهم العميل (Knowing The Customer) تعني بذل جهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة الاهتمام الفردي بالعميل، معرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10) الجوانب المادية الملموسة (Tangibles) وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

في دراسة لاحقة أجراها الباحثين (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988-1985)، توصلوا إلى إمكانية دمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 2-6: أبعاد جودة الخدمة¹



المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات²

توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها وأن النموذجين يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدرّكة من قبل العملاء.

ويمكن شرح النموذجين كما يلي:

1. النموذج الأول نموذج الفجوات التقليدي

قدم هذا النموذج parasuraman في الثمانينات من القرن العشرين واطلق عليه نموذج الفجوات أو (servqual) ويستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها، ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي:

¹ المصدر: جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص74.

² - نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردن)، رسالة ماجيستر في الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص24، 26.

- (1) الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستمرون في تقديم ذلك في حين أن العملاء قد يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً .
 - (2) الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتعني فقدان الخدمة خصائصها أثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني.
 - (3) الفجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها وتعني عدم القدرة على إنجاز الخدمة بالمواصفات المحددة.
 - (4) الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة وتمثل في التباين بالوعد المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية والأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق ما بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.
 - (5) الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة تحدث الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فإن الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلا لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية.
2. النموذج الثاني نموذج الفجوات المطور

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا على النموذج السابق، ويعرف هذا النموذج باسم (ServPerf) وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gronin). وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي:

- (1) فجوة المعرفة **The Knowledge Gap** تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمات أن المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
- (2) فجوة التسليم **The Delivery Gap** تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لنجز الخدمة ضمن هذه المعايير.
- (3) فجوة المعايير القياسية **The standards Gap** تمثل الاختلاف بين ادراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة
- (4) فجوة الاتصالات الداخلية **Internal Communications Gap** تمثل الاختلاف ما بين إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقد المجهزون حول الخدمات الفعلية.
- (5) فجوة الإدراك **The Perceptions Gap** تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلا وما يدركه الزبائن وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقييم نوعية الخدمة بدقة.
- (6) فجوة التفسير **Interpretation Gap** تمثل الاختلاف بين الوعد من قبل المجهزين قبل تسليم الخدمة وإدراك الزبائن لها.
- (7) فجوة الخدمة **The Service Gap** وتمثل الاختلاف بين ما يتوقع أن يحصل عليه العملاء وإدراكهم للخدمة المستلمة.

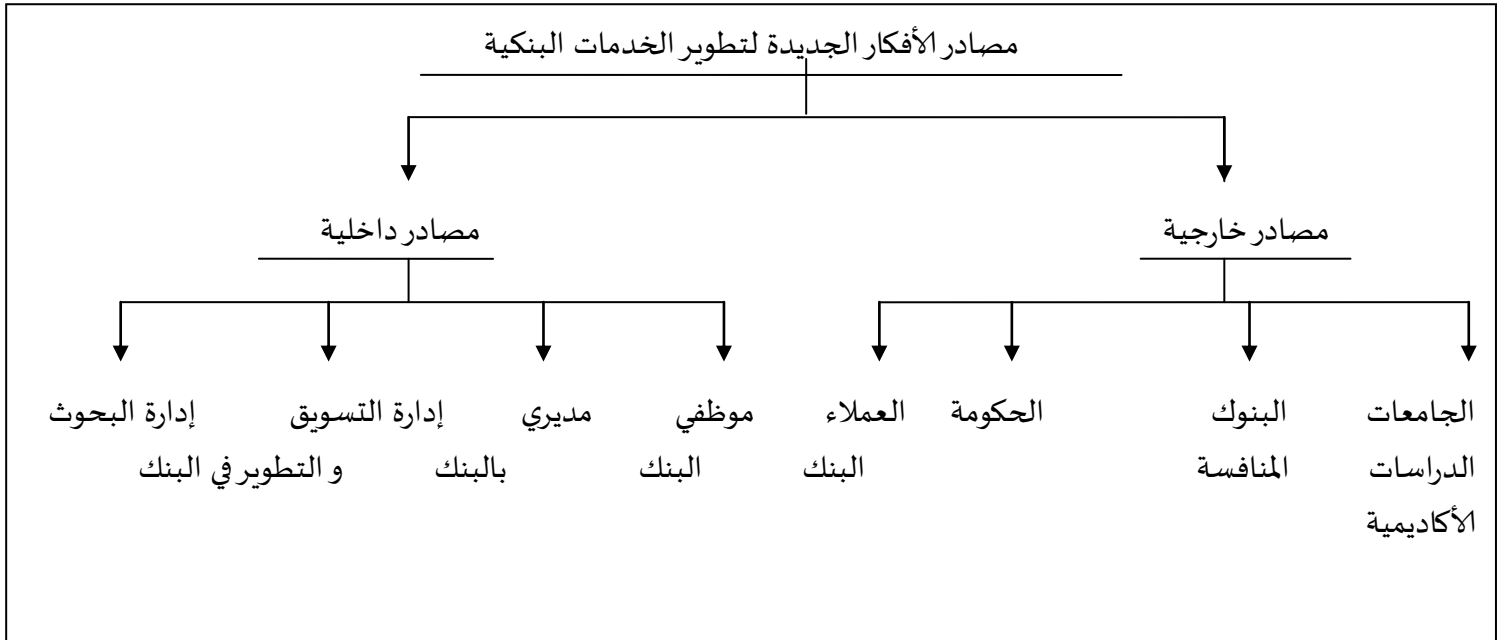
نلاحظ أن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمؤسسة. أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والعدارات في المؤسسة.

المطلب الثالث : مصادر تطوير الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها.

1. مصادر تطوير الخدمات البنكية

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

الشكل رقم 2-7 مصادر تطوير الخدمات البنكية



1. المصادر الداخلية لتطوير الخدمة البنكية:

وهي أهم المصادر الفاعلة وقدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية والتي يمكن أن يستفيد البنك منها في تصميم خدمات بنكية أكثر إشباعا لاحتياجات العميل فضلا عن ان هذه المصادر نابعة من داخل البنك ومن ثم تكون أقدر على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه وزبائنه وأهم هذه المصادر ما يلي:

أ إدارة البحوث والتطوير بالبنك:

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

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

ب إدارة التسويق بالبنك:

إن تحسين وتطوير الخدمات البنكية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك وبحكم اتصالها بالعملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء وجذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك واستقراره إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من :

- السوق البنكي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منهما؛
 - احتياجات ورغبات العملاء؛
 - أساليب تقديم الخدمات البنكية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير.
- ت مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذية

يمكن لمديري البنك رؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العلمي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات البنكية الخاصة بالبنك.

ث موظفو البنك

نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وعملائهم يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته ومدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها ومن هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفتهم أحد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات البنكية.

2. المصادر الخارجية لتطوير الخدمات البنكية

وتتضمن هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار أو آراء أو تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة البنكية القائمة أو إدخال خدمة بنكية جديدة ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

أ عملاء البنك

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحه بشأن تطويرها وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات

واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات بنكية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

ب معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية

بعد اتساع وتطور دور الدولة وباعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحساسة وتشغل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات بنكية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لممارسة هذه المهام ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة الخدمات البنكية الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

ت البنوك المنافسة

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

ث الجامعات (معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية)

تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات البنكية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة . وكثيرا ما تشرف المصارف على هذه الملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات البنكية.

II. العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية

تمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في سير وحركة وفاعلية نشاط البنك، وتتقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي:¹

¹ - نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر 2002، ص34.

1. العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية :

العوامل الداخلية هي تلك الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها وهذه العوامل هي:

أ حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه : تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي يؤثر على أداء البنوك وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنوع الخدمات البنكية واجتذاب العديد من العملاء. وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات البنكية.

ب النواحي التنظيمية للبنك : يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله ونظم الإشراف والرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات البنكية والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغييرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

ت المستوى الفني والتكنولوجي : لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات البنكية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء. وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة البنكية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

ث الكوادر البنكية (العنصر البشري) : يحتاج العمل البنكي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر البنكية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات البنكية بتميز وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة البنكية. وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير للخدمات البنكية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز وحسب نموذج CAP للمنافسة في المؤسسات المالية يعتبر الموظفون المدربون من أهم الأصول المملوكة للبنك.

2. العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية :

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية. فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل ما تفرزه من تفاعل .

المبحث الثالث : الجودة كألية تحقيق الميزة التنافسية

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة وذلك من خلال تطبيق منظومة الجودة ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات الجودة الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة الجودة...

المطلب الأول: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد تقنية

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفق الأوجه التالية¹:

تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة.

- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة لإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها؛
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة؛
- تبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة؛
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة؛
- لا يوجد مجال للإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل الأمانة لمساعدتهم.

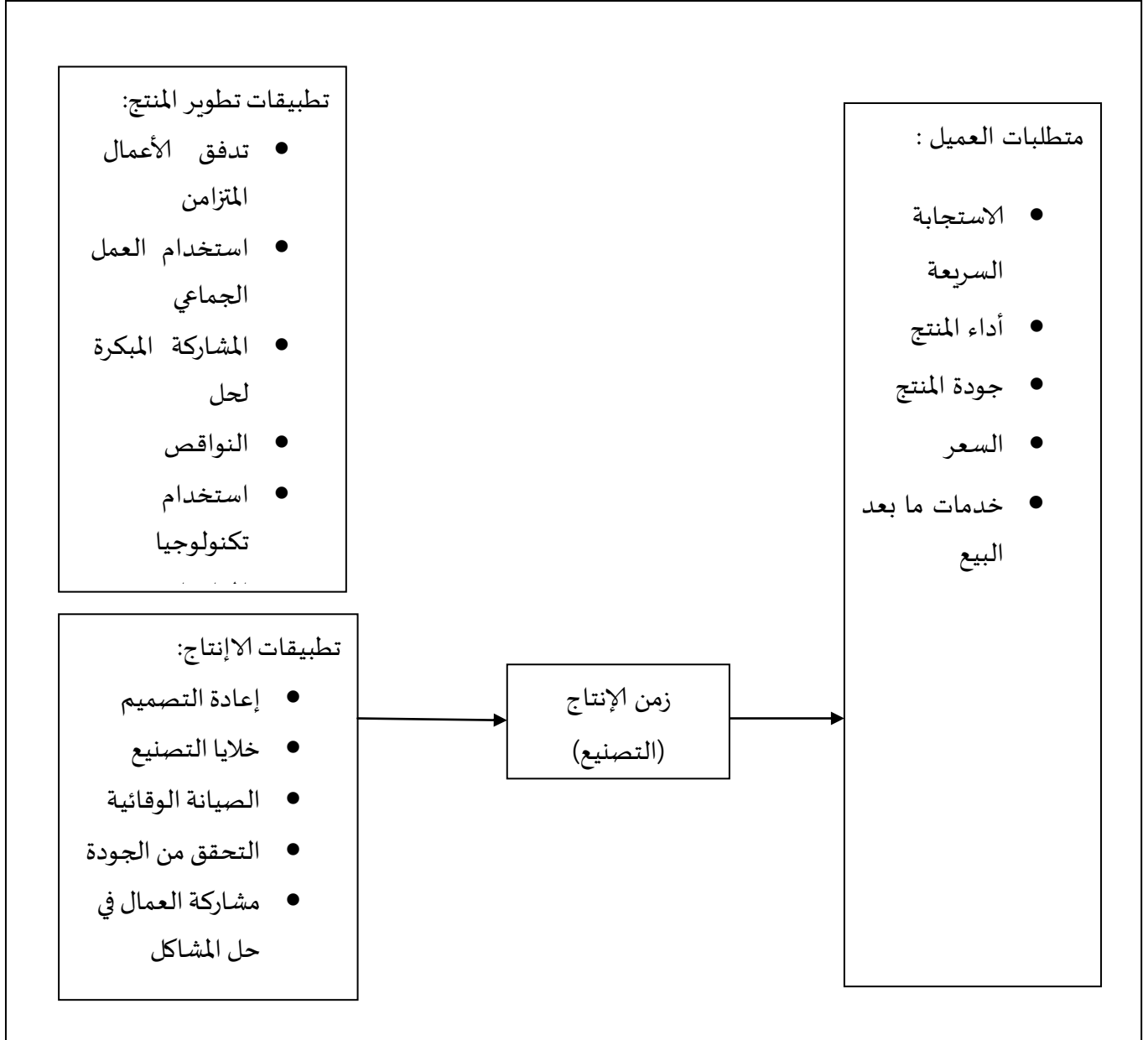
يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذلك تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها. كما يعتبر وقت وأجال التسليم بقدر ما هي التكاليف والخدمات متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الأجال مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية². وتهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال الاحتياجات والرغبات التي يريد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي

¹ - سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص357، 358.

² - عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2000، ص49.

يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها. وتتمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل. يتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل 2-8 نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت



المصدر: عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج و العمليات، مدخلكي"، دار وائل للنشر، الطبعة، 1 الأردن، 2000، ص49.

إن التنفيذ الجيد لعملية تطوير المنتج تستند إلى ما يلي :

- تقليل مدة تطوير المنتج مع التأكيد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة على السعر التنافسي للمنتج؛
- التأثير مباشرة في العميل من خلال قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته وتوقعاته تحسين أداء المنتج زيادة مستوى جودته تقليص سعره وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الانتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العمليات وكذا تكلفة هذا مما يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

المطلب الثاني: تقنيتي إعادة الهندسة والقياس المقارن

1. إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في جودة الوقت وخدمات العملاء ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوما إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديثة.¹

وتعرف إعادة الهندسة أنها: إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواءا بالنسبة للتكاليف او جودة الخدمة أو سرعة الأداء² " ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها مما يحقق رضا العملاء الخاصين بها ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين. ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحقيق الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة وتحسين الجودة تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.³ ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:⁴

- ضبط وقتا للأداء؛
- خفض التكاليف؛
- إثراء دور المديرين كقادة؛

¹ - اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004/2003، ص309.

² -- اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، نفس المرجع السابق، ص310.

³ -- اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص317.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1998، ص417.

– تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات وزرع روح المبادرة فيهم. ولا شك أن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرورية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية. ومن ثم تقل تكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

II. القياس المقارن:

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن يقصد بالقياس المقارن "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي تتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق¹. ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية ، Motorola ، Xerox ، Toyota Ford ، إذ تقوم على معايير معينة لتحديد الجودة والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة². ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي³:

- **تغيير المناخ الثقافي:** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها وبعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.
- **تحسين الأداء:** حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديلها ويمكن من خلال الفجوات وضع أهداف وخطة لتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.
- **تحسين أداء الموارد البشرية:** إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

¹ - اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص 281.

² - اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، ص 281.

³ - اسونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، ص 282، 283.

وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها مما يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذا قدرتها على بناء وامتلاك ميزتها التنافسية.

المطلب الثالث : الجودة كعامل المنافسة للمؤسسة

لقد أكد ادوارد ديمينج على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة كما تضمن استمرارها ونموها¹ فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل. وتكون هذه من مسؤولية كافة أفراد المؤسسة فكل فرد فيها يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله مما يمنحها ميزة تنافسية.² وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطر كبير على المؤسسة ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة:³

أ مخاطر تتحملها المؤسسة:

- تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها؛
- خسارة حصة سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة؛
- شكاوي العملاء ومطالباتهم بتعويضات؛
- المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة؛
- إهدار موارد مالية وبشرية في محاولة تدارك صور القصور وتصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار مثلا.

ب مخاطر يتحملها العملاء:

- أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي؛
- تكلفة الصيانة والإصلاح؛
- تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة؛
- أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من المورد.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية:⁴

¹ - احمد عثمان، "كيف تجعل 1٪ من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998، ص23.

² - محمد مرعي، "فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد مالك، دار الرضا للنشر، 1999، ص55.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 561، 562.

⁴ - احمد عثمان، "كيف تجعل 1٪ من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998، ص23.

- ولاء أكثر من العملاء؛
- تحسين الحصة السوقية؛
- ارتفاع أسعار الأسهم؛
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات؛
- تحسين الإنتاجية.

ومن المزايا التي تمنحها أيضا الجودة للمؤسسة:¹

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل؛
- تخفيض التكاليف في الإنتاج؛
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر؛
- ضمان التوريد والتسليم في الوقت المناسب؛
- تحقيق رضا العملاء.

ولقد حدد (DAVID GARVEN) خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على

المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:²

1. يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛
2. يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق؛
3. يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
4. يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
5. يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.

ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة باتباع ما يلي:³

- جعل السوق أساس كل القرارات؛
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين؛
- التعرف على المنافسين ومحاولة التمييز عليهم؛
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.

وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية والدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة:¹

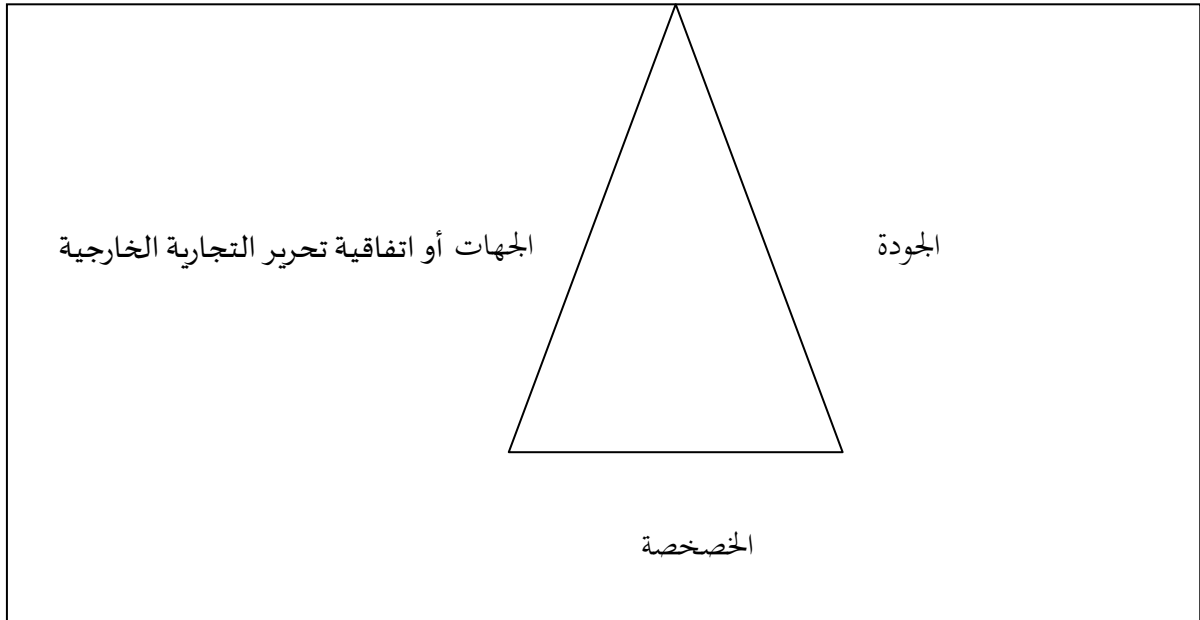
¹ - محمد اسماعيل عمر، "اساسيات الجودة في الانتاج" دار الكتب العربية للنشر القاهرة 2000 ، ص 53

² - عبد الستار محمد العلي، " إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ - علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الايزو " دار غريب للطباعة و النشر القاهرة ، ص 20.

وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:²

الشكل رقم 2-9: الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية³



المصدر: عبد السلام ابو قحف "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية 1997 ص 101
يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة الجهات أو اتفاقية تحرير التجارة الخارجية والخصخصة وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

والجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائما وتهدف الجودة إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء فالعميل يسعى دوما وراء الأجرود كما تعبر الجودة عن المنفعة المدركة من قبل العميل لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقييم المستوى الحالي لجودة منتجاتها وخدماتها ومعرفة احتياجات وتوقعات عملائها لتحقيق التطابق بينهما كما يتوجب عليها أيضا رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تقييم العملاء للجودة والإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة.⁴ ولقد قام صندوق الجودة الأمريكي وبمبادرة من الباحثين (YOUNG et ERNEST) بإجراء دراسة واسعة شملت 580 مؤسسة من بين أربع دول في ثلاث قارات مختلفة والتي كانت تهدف إلى تحديد عدد من التطبيقات الإدارية التي تؤدي إلى

¹ - أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية " دار الكتب للنشر القاهرة 2001، ص 369.

² - عبد السلام أبو قحف، " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 101.

³ المصدر: عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 101.

⁴ - فاضل فوزية، " أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 128،

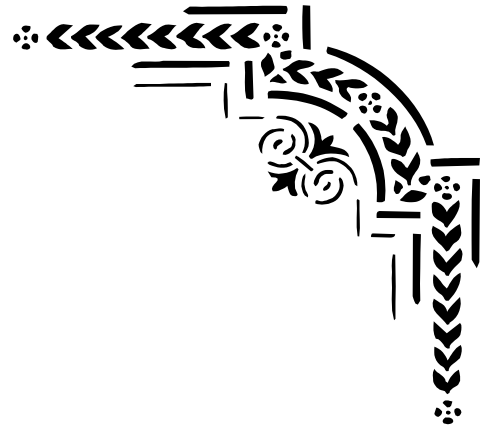
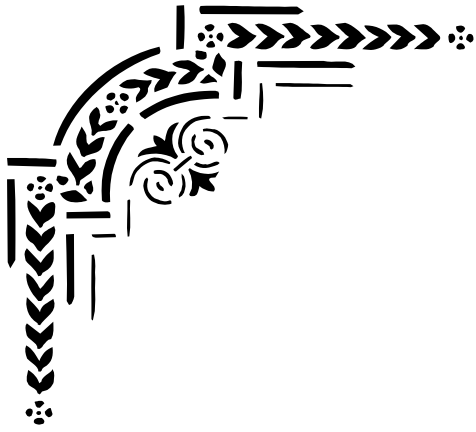
تحسين الجودة. واعتمدت هذه الدراسة في قياس أداء المؤسسات على ثلاث معايير أساسية متمثلة في الربحية القيمة المضافة والجودة ولقد غطت هذه الدراسة أكثر من 900 طريقة إدارية للجودة بهدف الوصول إلى الطريقة العملية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وأهم التوصيات التي خرجت بها¹:

- تطور المنتجات والخدمات المقدمة وفق التغييرات التي تطرأ على أذواق العملاء واحتياجاتهم مع استعمال التكنولوجيا الحديثة؛
 - تحسين البدائل والخيارات الإستراتيجية؛
 - تحسين عملية توصيل المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء لأنها تؤثر على انطباعهم في صورة المؤسسة؛
 - توفير المناخ الثقافي وتلقين تعاليم الجودة لكافة أفراد المؤسسة؛
- كما يتوجب على المؤسسة أيضا أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقيق التميز على منافسيها:
- الاهتمام بالعميل واحتياجاته؛
 - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل؛
 - الإنتاج في الوقت المحدد؛
 - تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء؛
 - ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير؛
 - استيعاب التكنولوجيا المناسبة؛
 - استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المتطورة؛
 - توفير العنصر القيادي وتشجيع الابتكار والإبداع.
- كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على توفير المستوى الجيد من الجودة الذي يبحث عملائها عنه والذي يؤمن لها بقائها في السوق.

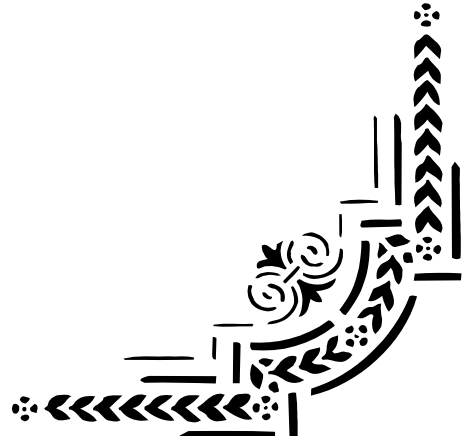
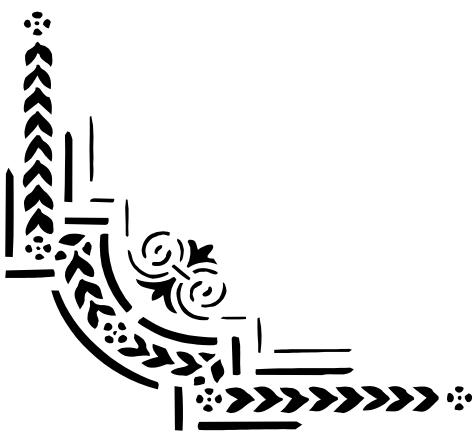
¹ - عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي"، مرجع سبق ذكره، ص 520.521.

خاتمة الفصل

تعتبر الجودة من اهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ذلك انها تساعد اولاً في خلق وتعظيم القيم التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها , كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمن ولاءهم لها , وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي. وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا للمؤسسة و ايا كانت التقنية المستعملة لتحقيق الجودة فإن هذه الاخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الاخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها و ضمان بقائها واستمرارها في الاسواق المحلية والعالمية.



الفصل الثالث



مقدمة الفصل

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوعي جودة الخدمة البنكية والميزة التنافسية سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع وذلك بعد ان اعدنا استمارة تشمل مجموعة من الاسئلة قسمت على عملاء وكالة بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم.

تم تحليل النتائج في هذا الفصل الذي تم تقسمه الى مبحثين المبحث الاول عبارة عن تقديم للبنك اما الثاني فلقد قدمنا فيه المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، ثم بينا منهجية الدراسة الميدانية ادوات جمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي المستخدمة كما قمنا بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة ثم تحليل البيانات المحصلة وعرض نتائجها ومحاولة عرض بعض الاقتراحات والتوصيات حسب ما توصلنا اليه. وهذا ضمن المباحث التالية:

❖ المبحث الاول: تقديم وكالة بنك التنمية المحلية - ولاية مستغانم - .

❖ المبحث الثاني: المنهج المستخدم للدراسة.

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية الجهوي لمستغانم

المطلب الأول: نشأة بنك التنمية المحلية

أ. النشأة:

هو أحدث البنوك في الجزائر وانبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 185/85 المؤرخ في 1985/04/30 مقره الرئيسي بسطاوولي ولاية تيبازة. يعتبر بنك التنمية المحلية من أوسع الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يمتلك على 148 وكالة موزعة على 15 مديرية جهوية، ويشغل أكثر من 9603 موظف، 39% إيطارات.

II. لمحة عامة عن البنك

أ. رأس مال المؤسسة

- تأسس بنك التنمية المحلية برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري ويبلغ رأس ماله الحالي 36.800.000.000 دينار جزائري.

ب. طابع نشاطها

يعتبر بنك التنمية المحلية بنك تجاري ويعتبر بنك ودائع يتمحور دوره بصفة عامة في استقبال الودائع ومنح القروض فهو يعتبر همزة وصل بين أصحاب الاموال (المدخرين) والطلابين لها (المستثمرين)، كما يقوم البنك بعدة عمليات مختلفة على الحسابات الجارية توفير منح القروض... الخ. يعتبر بنك التنمية المحلية من الاطراف الفعالة في الاقتصاد الوطني وهذا نظير العمليات التي يقوم بها حيث يساهم وبشكل مباشر في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني وذلك باستقبال رؤوس أموال وضخها نحو الاقتصاد وبالتالي يتم خلق ودعم مشاريع استثمارية واستغلالية هامة. كما يتم خلق ودعم مشاريع استثمارية واستغلالية هامة. كما له تأثير اجتماعي وذلك بمنح قروض موجهة للعقار والاستهلاك ومن بين وظائف البنك ذات طابع تجاري ما يلي:

- قبول الودائع التي قد تكون بعضها تحت الطلب لأجل محدد؛
- المساهمة في تمويل المشروعات وذلك من خلال منح القروض؛
- شراء وبيع الأوراق النقدية وحفظها لحساب المتعاملين معه؛
- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة؛
- تحويل العملة الأجنبية إلى العملة الوطنية لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاستيراد.

المطلب الثاني التعريف بالمديرية الجهوية لمستغانم

أنشأت المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم بتاريخ 01 جويلية 1985، وكان يشمل انذاك وكالة رسمية بمستغانم بن سليمان 423 ووكالة غليزان 469، تيارت 466، واد رهيو 433، مازونة 434، ووكالة سيدي علي 424. عرفت المديرية الجهوية لمستغانم توسعا حيث بلغ عدد الوكالات مع نهاية 1998، 10 وكالات موزعة على ثلاث ولايات وذلك بعد فتح كل من وكالة الظهرة، عين تادلس، السوق. كما سجلت المديرية الجهوية تطورا ملحوظا في مواردها البشرية حيث بلغ العدد من نهاية سنة 2003، 182 موظف 42% منهم إدارات استفادوا من تكوينات مختلفة في جميع تخصصات البنوك (CPES,DES,BP).

أ. معلومات عن البنك

أ. اليات الاتصال بالمؤسسة :

— العنوان العادي : Cité 400 logements route d'oran mostaganem

— أرقام الهاتف : 045.21.97.94 045.21.01.27 045.21.41.08 ؛

— أرقام الفاكس : 045.21.41.08

ب. عدد العمال والموظفين الإجمالي:

تحتوي المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية لمستغانم على 34 موظف.

ت. عدد العمال الموظفين حسب التقسيمات الاتية:

— جنس العمال والموظفين (ذكور، إناث)؛

— نوعية التوظيف (عامل دائم، عامل مؤقت).

الجدول رقم 3-5 تمثل عدد الذكور وجنسهم

عمل مؤقت	عمل دائم	عدد الذكور	عدد الإناث	عدد العمال الإجمالي
	كل العمال	24	10	34

المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

١١. عدد العمال الموظفين للوكالات الثمانية الأخرى حسب عدد الموظفين، عدد الإناث وعدد الذكور.

الجدول رقم 3-6 عدد العمال الموظفين للوكالات الثمانية الأخرى حسب التقسيمات الآتية

عدد الذكور	عدد الإناث	عدد الموظفين	الوكالات	
11	03	14	عين تادلِس	422
18	08	26	مستغانم	423
13	06	29	سيدي علي	424
18	09	27	مستغانم ظهرة	425
11	03	14	مازونة	434
11	04	15	سوقر	459
14	08	22	تيارت	466
15	05	20	غليزان	469

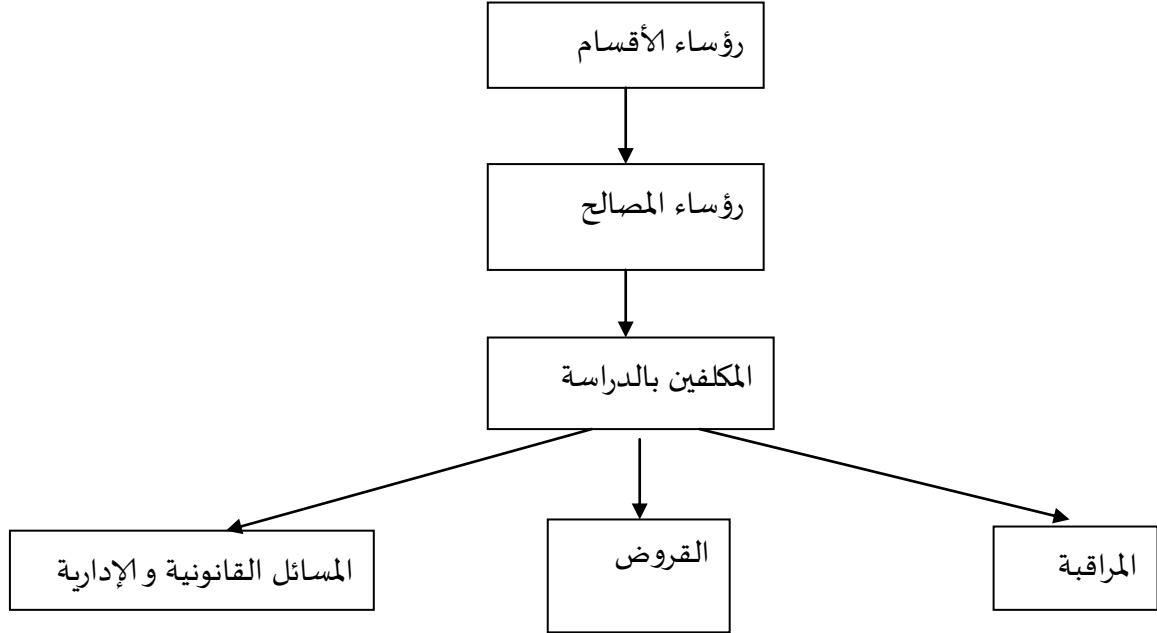
المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

أ الشهادات العلمية والكفاءات المهنية :

إن معظم الشهادات المتحصل عليها لموظفي بنك التنمية المحلية الجهوي لولاية مستغانم شهادات في الاختصاص منها علوم مالية وعلوم اقتصادية علوم قانونية كما ان هناك التكوين المهني الذي توفره المؤسسة لصالح عمالهم وموظفيها في المدارس العليا مما مكن العاملين غير الجامعيين التحصل على شهادات عليا في عدة اختصاصات متعلقة بمجال البنوك.

ب المناصب والمسؤولية أو المهام :

شكل رقم 10-3 يمثل المناصب والمسؤولية أو المهام

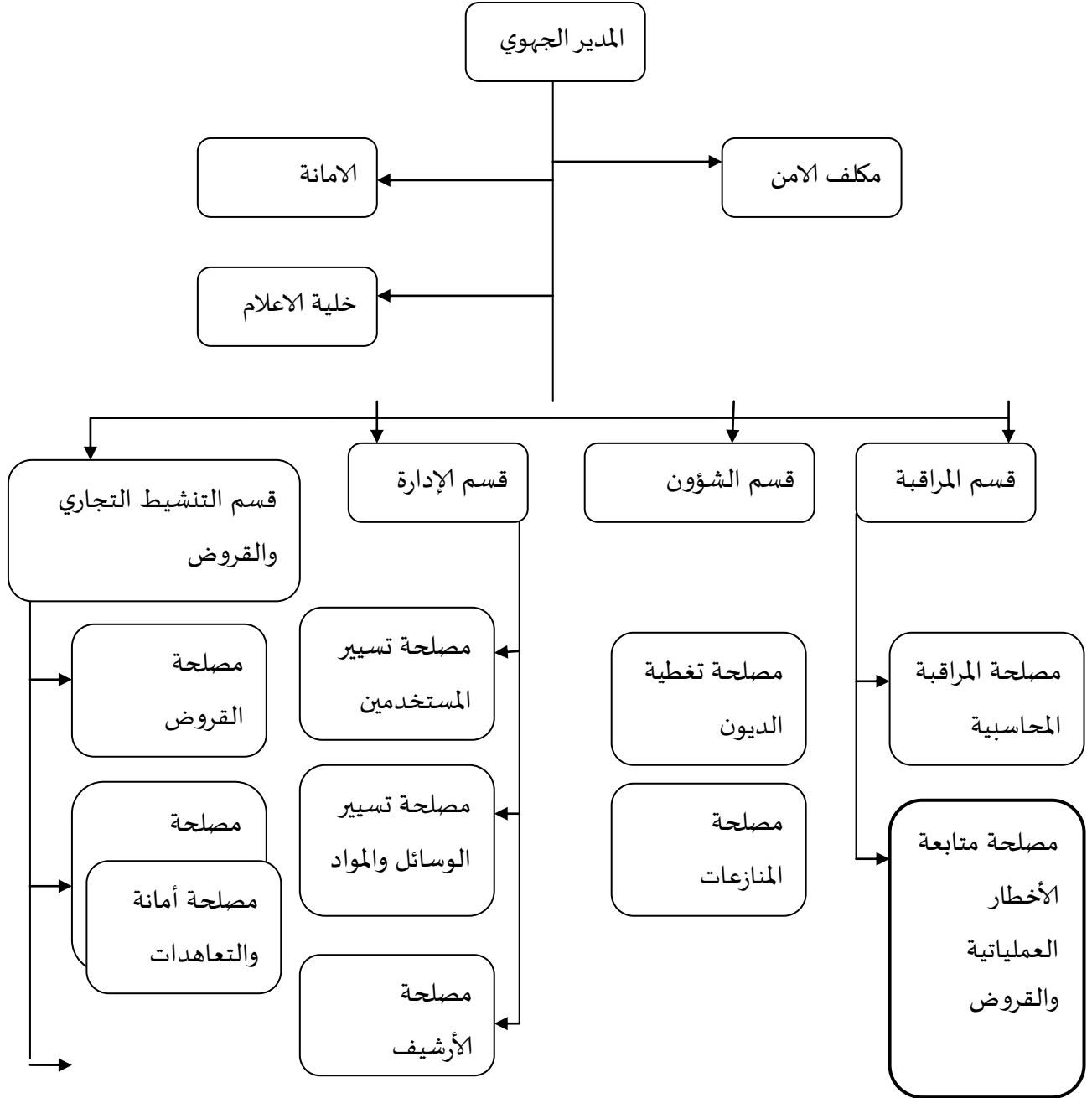


المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمستغانم:

1. الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 11-3 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمستغانم



المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

II. تحليل مناصب الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية لمستغانم.

01) تحليل القرض والتنشيط التجاري : هذا الفرع يختص في تجميع الموارد والمراحل التجارية الخاصة بالوكالات ومراقبة المشاريع حتى تحقيقها .

- متابعة ملف زبائن الوكالة يوميا في مجال القانون؛
- تهيئة المشروع السنوي الخاص بوظائف وكالات مجموعة الاستغلال ومتابعة تحقيقها؛
- ضمان مراقبة احترام كل ما يتعلق بالقواعد الداخلية والخارجية فيما يخص قواعد الامان من طرف الوكالات؛
- تهيئة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية لبناء وكالات جديدة بما انه مسؤول عن الجانب التجاري لأجل الطرق المسؤول عن العلاقات التفتيشية الخاصة وإعطاء تقرير لمدير الاستغلال العام عن نتائج نشاطه؛

- يعمل على ضمان انتشار المعلومة؛
 - التأكد من التسيير الإداري الخاص بالقروض؛
 - إرسال يوميا تقارير خاصة بكل النشاطات إلى مجموعة الاستغلال؛
 - ضمان التسيير المالي المرتبط بمجموعة الاستغلال؛
 - تأمين المهام الخاصة بالمركزي؛
 - إرسال الحالات المطلوبة من طرف المديرية الرئيسية للقروض وإعطائهم تقارير يوميا وعلى طلباتهم؛
- أ مصلحة دراسة القروض:

دورها دراسة ومراقبة ملفات الضرائب والتأمين ومدى مساهمة القرض في تنمية وتطوير المشروع أو تجديده ودراسته من الناحية المحاسبية والميدانية.

ب مصلحة الأمانة والتعهدات : هذا المكتب مكلف بمايلي:

- مراقبة مصداقية التصاريح المتعلقة بالقروض في مجال المفاوضات مع اتخاذ الحذر ومراقبة مصداقية استعمال القرض مع احترام شكله ومضمونه وضمائنه؛
- تسيير ملفات الوافدين على طلب القروض والوكالات و ابلاغ مديرية مجموعة الاستغلال عن كل تجاوز في مجال توزيع القروض؛
- تخزين و تسيير محفظة فعاليات الاوراق التي لم يتم المحاسبة عليها من طرف الوكالات؛
- من خلال التحاليل اليومية الخاصة باتخاذ قواعد الحذر عند ملاحظة أي نقص يجب إبلاغ المصلحة القانونية؛
- مسك ملف الذين لم يتم الدفع لهم بالتعاون مع مصلحة الرئيسية للمخاطرة بمديرية مراقبة التعاقد؛

- تأسيس ونقل تقرير النشاطات فصليا المتركزة على تعاقدات مجموعة الاستغلال (مديرية شبكة مجموعة الاستغلال) ومديرية مجموعة الاستغلال بالإضافة إلى مديريات القروض؛
- ت مصلحة التنشيط التجاري : وهذه المصلحة مكلفة ب:
- مساعدة الوكالات لتحقيق أهداف الاستغلال في مجال البنوك وتجميع الموارد وتوثيق القروض؛
- تحقيق مشروع المعاملات التجارية الخاصة بمديرية مجمع الاستغلال ومساعدة الوكالات لتحقيقه؛
- تسيير ملف زبائن الوكالات وتوطيد العلاقات بين الوكالات.

02) قسم الشؤون القانونية:

- أ مصلحة الشؤون القانونية : تتمثل مهامها في حل النزاعات واسترجاع الديون في حالة وجود أساليب أو ظروف لدى المقترض وبالتالي يكون هناك حصر للمقترض في وضع قانوني ومتابعته من ضمان تسديد الديون عن طريق الاتصال بالمقترض الاقراضي (تسديد القرض وقت استحقاقه) وهذا عن طريق تنبيه بارسال شعار كتنبية أول.
- ب مساعدة الوكالات في الإطار القانوني لحل المشاكل الاجتماعية كاتهامك بعض الحقوق ومشاكل مالية كالدفاع عن حقوق البنك في حالة وجودها .
- ت بالإضافة إلى المتابعة بالعلاقات مع المحامين الموثق... وهذا في حالة القيام ببيع الضمانات السمية بالمزاد العلني وتوزيع الاموال الموجودة بالبنك على المورثين.

03) مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بكل ما هو شخصي فهي تعول على القيام بالتسيير

- الأحين والجيد وهذا كل ما يخص العمال وذلك من خلال قيامها بدراسات متعددة تتمثل فيمايلي:
- أ الشخصية الذاتية للعمال وسمعتهم الاخلاقية في إطار مشوارهم المهني كما تهتم أيضا بالمراقبة ومنح التقاعد التكوين الجيد للإطارات وأيضا فيما يخص العطل وفي الحقيقة وهو ان هذه المصلحة تهتم بأمور العمال منذ تعيينهم في المؤسسة إلى غاية تقاعدتهم.
- ب مصلحة الغدارة والوسائل: تهتم هذه المصلحة بتقديم الخدمات الإدارية والوسائل الضرورية، فهي تقوم بدراسة الميزانية وكل ما يتعلق بها وبدراسة اليومية وتوفير الوسائل الضرورية.
- ت مصلحة الأرشيف: يتميز أرشيف بنك التنمية المحلية عن غيره من الأرشيفات هو انه يتم دفع وثائق مصلحة المحاسبة ومصلحة القروض يوميا إلى مصلحة الأرشيف سواء كانت وثائق المديرية الجهوية للاستغلال أو وثائق الوكالات التابعة لها ولهذا فإن مصلحة الأرشيف لبنك التنمية المحلية تزخر برصيد وثائقي كبير جدا .

04) قسم المراقبة من الدرجة الأولى

في إطار مهامه هو مكلف بما يلي:

- تحقيق المراقبة والمحاسبة في مديرية الاستغلال ووكلاتها؛
- مراقبة ومتابعة متوسط أيام المحاسبة الآتية من الوكالات والحالات اليومية من المديرية المحاسبية العامة (الميزانية/الأرقام/الحالات) و مصداقية الكتابات و الوجه الحسن لكل وكالة؛
- نقل كل حالات التواصل وحالات الوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة؛
- مراقبة فترات التعهدات بمختلف طبيعتها؛
- التأكد بطريقة هامة من احترام تطبيق التعليمات والقواعد الداخلية والخارجية للمعاملة البنكية.
- أ
- مصلحة المراقبة والمحاسبة هي مكلفة بما يلي:
- ضمان المراقبة المحاسبية للوكالات التابعة لها؛
- التأكد من أن كل الوكالات المرتبطة بها تقوم بتقنية ملفات؛
- مراقبة التجارة الخارجية تبعا لتواريخ محددة لقاعدة التبادلات؛
- الإشعار بكل خلل داخل السلم الهرمي؛
- تؤمن زيارات المراسل المحلي لمديرية فرع الاستغلال حيث يقدم لها تقرير متواصل؛
- القيام بمهام المراقبة و التفتيش المبرمج من خلال جدول من طرف مديرية فرع الاستغلال.
- ب
- خلية المراقبة من الدرجة الأولى مكلفة بما يلي:
- تحرير المهامات وتقديمها إلى المعنيين بها؛
- متابعة تطبيق إرشادات السلم الهرمي المتخصص في هذه المادة.

المبحث الثاني: المنهج المستخدم للدراسة

لدراسة هذا الموضوع تم توزيع استبيان على 30 عميل لبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم وكانت حدود الدراسة كالتالي:

- ❖ الحدود المكانية: المديرية الجهوية لبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم
- ❖ الحدود الزمانية: امتدت من شهر جانفي حتى شهر مارس من سنة 2018

المطلب الأول: ادوات الدراسة

لاستكمال هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان بمراحله وخطواته التالية:

1. أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان أي تصميم استمارة أسئلة حول موضوع أهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق ميزة تنافسية في البنك موجهة للعملاء للإجابة وهذا بهدف تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من

طرف البنك BDL وكالة مستغانم، ودراسة العلاقة الإرتباطية بين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والتعرف على توجهات العملاء حيث يعتبر هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. وقد تم قياس متغير جودة الخدمة البنكية باستخدام مقياس الأداء الفعلي SER VPERF بأبعاده الخمسة. ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي ومدة التعامل مع البنك.

القسم الثاني يمثل المتغيرات المعبرة عن جودة الخدمة البنكية والميزة التنافسية حيث اشتملت على 35 عبارة تعبر عن جودة الخدمة البنكية بمختلف أبعادها والمتمثلة في الاعتمادية، الأمان، الجوانب الملموسة، التعاطف، الاستجابة والباقي يعبر عن الميزة التنافسية درجت كليهما حسب مقياس ليكرت الذي هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفصيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وخاصة في مجال الإحصائيات ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. حتى نتمكن من قياس الاتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات لهذه الاختبارات تتدرج من (1) إلى (5) بحيث تعطى الدرجة 5 إلى الإجابة موافق بشدة و الدرجة 1 للإجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارات المولوية لاتجاه موضوع الدراسة.

الجدول رقم 3-7 درجات قياس ليكرت

الدرجة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	

محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، داروائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص23

ii. الأدوات الإحصائية المستعملة:

بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج SPSS الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social sciences) وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، أو الانحرافات المعيارية وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛
- ألفا كرونباخ (Alpha de Croncach) للتأكد من درجة ثبات المستخدم؛
- معامل الإرتباط (Spearman cerrelation) لقياس درجة الارتباط يستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛
- الإشارة (Sing test) لمعرفة متوسط درجة الإستجابة.

المطلب الثاني صدق وثبات الاستبيان

I. صدق الاستبيان

لقد قمنا بصياغة هذه 35 فقرة مقسمة على محورين أبعاد جودة الخدمة البنكية والميزة التنافسية استنادا بالأستاذ المشرف حيث صدر حكمه على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات.

II. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

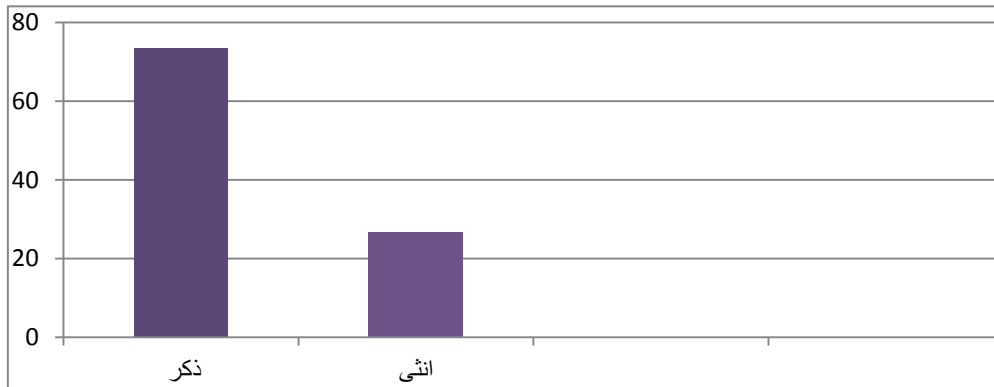
نتائج عينة لدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم 3-8 الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3%
أنثى	8	26.7%
المجموع	30	100

المصدر بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 3-12 يوضح الجنس



المصدر بالإعتماد على مخرجات spss

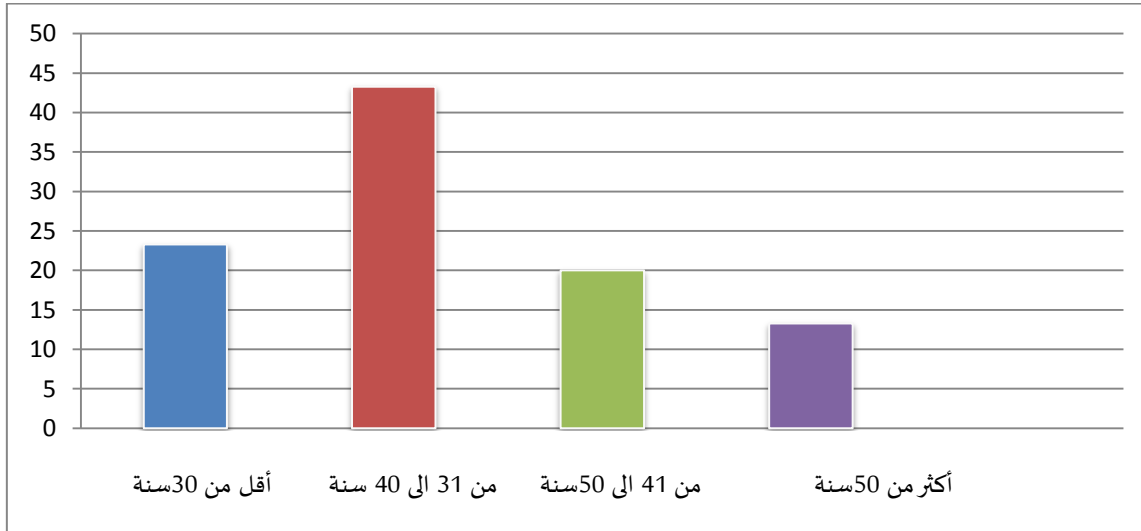
من خلال الجدول نلاحظ أن اغلبية العينة هم من صنف ذكور حيث بلغ عددهم 22 فردا وبنسبة 73.3% في حين بلغ عدد الإناث 8 أفراد قدرت ب 26.7% وهذا يدل عن قلة تعامل الفئة النسوية مع البنك.

الجدول رقم 3-9 السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	23.3%
ما بين 31-40 سنة	13	43.3%
ما بين 41-50 سنة	6	20%
أكثر من 50	4	13.3%
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 3-13 يوضح السن



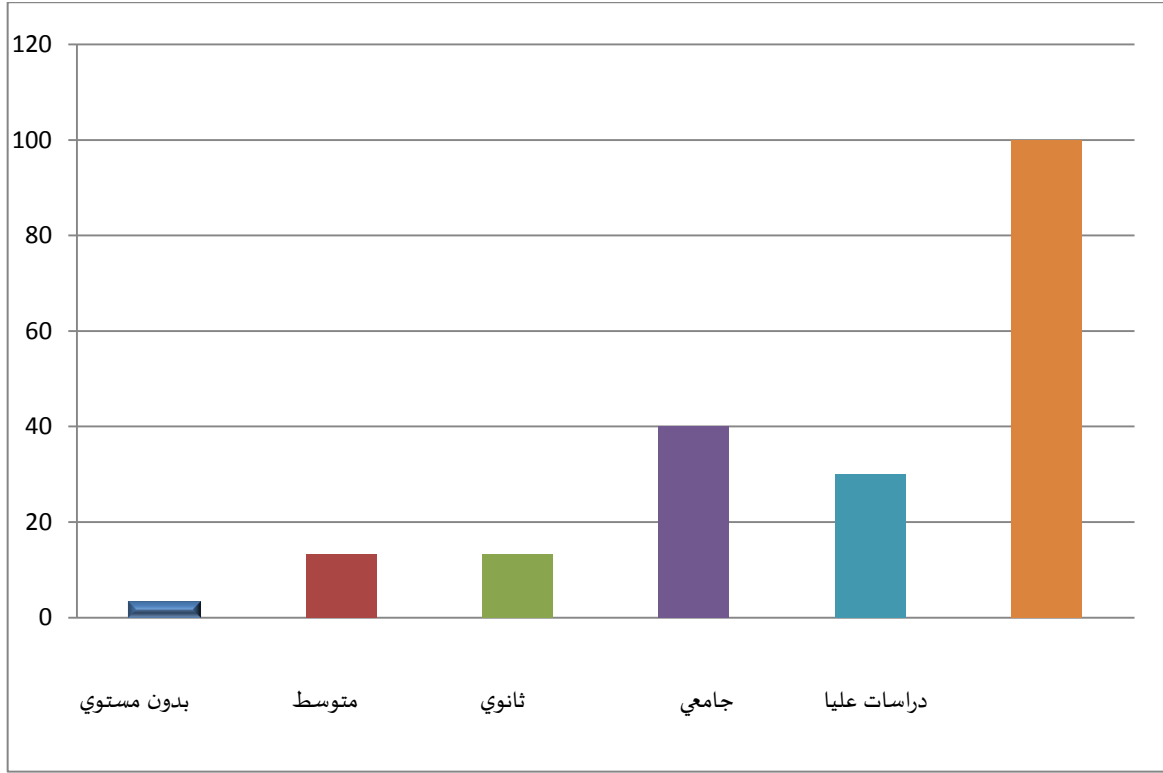
المصدر: بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر فئة تعاملت مع الوكالة هم العملاء الذين تتراوح أعمارهم من 31-40 والتي تقدر بـ 13 فرداً أي بنسبة 43.3% تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة التي تقدر بـ 7 أفراد أي بنسبة 23.3% أما الفئة من 41-50 فقدت بـ 6 أفراد بنسبة 20% والفئة أكثر من 50 فقدت بـ 4 أفراد بنسبة 13.3%.

الجدول رقم 10-3 يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.3%	1	بدون مستوى
13.3%	4	متوسط
13.3%	4	ثانوي
40%	12	جامعي
30%	9	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر بالإعتماد على مخرجات spss



المصدر بالإعتماد على مخرجات spss

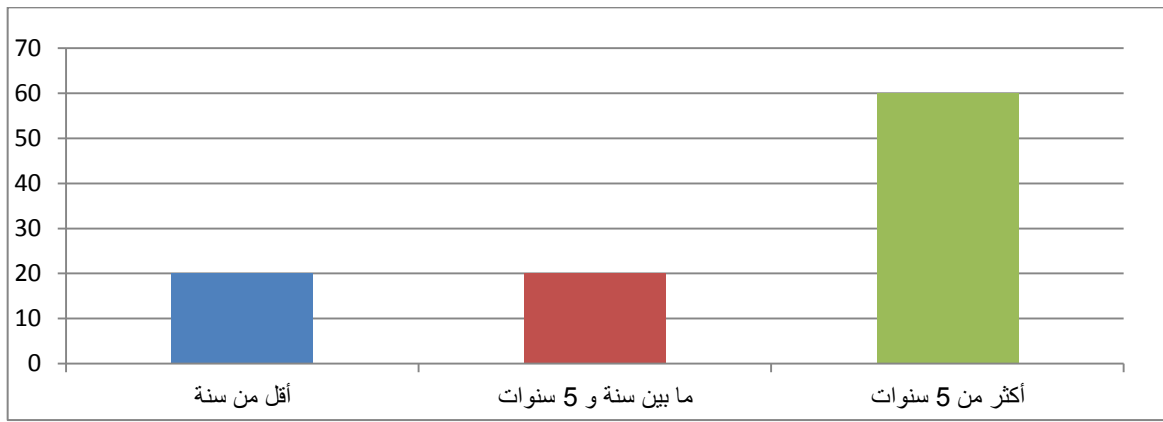
نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكبر تعاملًا مع الوكالة ذات المستوى الجامعي والدراسات العليا حيث قدرت النسبة على التوالي 40%، 30% أما الفئة ذات المستوى الثانوي والمتوسط قدرت بنسبة 13.3% وتأتي في الأخير الفئة بدون مستوى والتي قدرت ب 3.3% وهذه الإحصائيات مهمة وفي صالح الوكالة.

الجدول رقم 3-11 مدة التعامل مع البنك

النسبة المئوية	التكرار	مدة التعامل مع البنك
20	6	أقل من سنة
20	6	ما بين سنة و 5 سنوات
60	18	أكثر من 5 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 3-15 يوضح مدة التعامل مع البنك



المصدر بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية متعاملي الوكالة هم من 5 سنوات بنسبة 60% وتليها كل من نسبة المتعاملين بين سنة و 5 سنوات، وأقل من سنة والتي قدرت ب 20% من هذا يتضح أن معظم العملاء أوفياء للوكالة.

المطلب الثالث : تحليل نتائج محاور الدراسة

تحليل محاور الدراسة:

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ فكانت قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان كالآتي:

الجدول رقم 3-12 قيمة الفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
95.6	34

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول بلغ معامل الثبات 95.6 وهي قيمة دلالة إحصائية عالية، حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 70 وبما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ أقرب للواحد، فهذا دليل على ثبات الاختبارات.

1. ابعاد الجودة :

المحور الاول: الإعتمادية

الجدول رقم 3-13 العبارة 01

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يفي البنك بوعوده في أداء الأعمال	4	2	3	20	1
النسبة المئوية	13.3	6.7	10	66.7	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أن نسبة 70% من العينة صرحوا برضاهم في ما يخص وفاء البنك بوعوده في أداء الأعمال حيث تزيد في ثقة العميل بالبنك وهذه النسبة تعود إيجابيا عليه.

الجدول رقم 3-14 العبارة 02

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الخدمات المقدمة من طرف البنك تؤدي بطريقة صحيحة	3	8	4	15	0
النسبة المئوية	10	26.7	13.3	50	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العملاء وافقوا على الخدمات المقدمة من طرف البنك تؤدي بطريقة صحيحة وقدرت النسبة ب 50% وهذا يضيف للبنك الجودة والتميز.

الجدول رقم 3-15 العبارة 03

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يحتفظ البنك بسجلات دقيقة ومنظمة حول العمليات التي تجري فيه ويقدم كشوفات مفصلة عن كل عملية	1	1	5	18	5

النسبة المئوية	3.3	3.3	16.7	60	16.7
----------------	-----	-----	------	----	------

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76.7% وافقوا بينما البقية عارضوا وهذا ليس في صالح البنك عليه دراسة الموضوع ومعالجته.

المحور الثاني : بعد الإستجابة

الجدول رقم 3-16 العبارة 04

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
وجود استعداد دائم لدى العاملين لمساعدة العملاء	3	13	1	12	1
النسبة المئوية	10	43.3	3.3	40	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الاغلبية المقدره بنسبة 43.3% لم يرو استعداد العاملين وتطوعهم لمساعدة العميل وهذا سيئ جدا لصورة البنك حيث ان في الخدمة سياسة تقديم الخدمة تؤثر على العميل كثيرا سواء كان التأثير ايجابيا او سلبيا على العملاء تطبيق فكرة الزبون هو السيد و على البنك معالجة الامر.

الجدول رقم 3-17 العبارة 05

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المقابلة بابتسامه كلما طلب الزبون خدمة من الموظف	4	14	2	9	1
النسبة المئوية	13.3	46.7	6.7	30	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الجدول فإن نسبة غير مرضية مقدره بنسبة 50% توافق على مقابلة الموظف للعميل بابتسامه كل ما طلب منه خدمة ما وهذا غير مقبول حيث جودة الخدمة تعني رضا الزبون وهذا غير ملحوظ بحيث الاغلبية المقدره بنسبة 46.7 لا توافق على حسن المقابلة على الوكالة العمل على تغيير سلوك الموظفين ومراقبتهم والحرص على رضا الزبون.

الجدول رقم 3-18 العبارة 06

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الرد الفوري للحالات الطارئة للعملاء يعطي صورة ناصعة للخدمات البنكية	2	4	7	15	2
النسبة المئوية	6.7	13.3	23.3	50	6.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 6.7% يوافقون على الرد الفوري للحالات الطارئة يعطي صورة ناصعة للخدمات البنكية هذا يبين أن الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة لهم ثقافة عن طريقة العمل بالبنك.

الجدول رقم 3-19 العبارة 07

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي البنك	3	10	4	11	2
النسبة المئوية	10	33.3	13.3	36.7	6.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن قول ان نسبة 43.3% غير مقتنعة بحسن استقبال من قبل الموظفي على الرغم من ان نسبة 43.4% يوافقون عن حسن استقبالهم إلا ان تبقى النسبة غير مرضية الاهم و على الوكالة معالجة الامر.

المحور الثالث: الأمان

الجدول رقم 3-20 العبارة 08

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الشعور بالأمان عند التعامل مع البنك	3	4	3	16	4
النسبة المئوية	10	13.3	10	53.3	13.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه 66.6% صرحوا بموافقتهم بخصوص شعورهم بالأمان عند تعاملهم مع البنك وفي هذا في صالح الوكالة وسبة 23.3% عارضوا ذلك و 10% التزموا الحياد.

الجدول رقم 3-21 العبارة 09

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البنك يعلم الزبائن بالخدمات الجديدة	2	8	6	12	2
النسبة المئوية	6.7	26.7	20	40	6.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن نسبة 46.7% من العملاء يعلمهم البنك بالخدمات الجديدة وهي نسبة قليلة تدل على النقص الكبير في نجاعة وفعالية العنصر الترويجي الذي تقوم به الوكالة وأن نسبة 33.4% أبدت معارضتها تجاه ذلك ونسبة 20% التزمت بالحياد فيجب على الوكالة الإهتمام بهذه الفئة وتزويدها بالمعلومات حول الخدمات الجديدة المقدمة من طرف الوكالة.

الجدول رقم 3-22 العبارة 10

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع البنك	2	2	2	19	5
النسبة المئوية	6.7	6.7	6.7	63.3	16.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من العملاء الذين أجمعوا على أن البنك يتعامل بسرية تامة فيما يتعلق بمعلوماتهم وهذا يدل بالإيجاب على الوكالة ويزيد من ثقة العملاء بالوكالة.

الجدول رقم 3-23 العبارة 11

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
اثق تمام الثقة بوعود البنك	4	6	3	17	0
النسبة المئوية	13.3	20	10	56.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.7% صرحوا بموافقتهم على ثقتهم بوعود الوكالة أما البقية فقد وزعت النسب بين المعارضة والمحايد وحتى يكون للوكالة اعتبار داخل القطاع عليها تسوية الوضع للزبائن الآخرين.

الجدول رقم 3-24 العبارة 12

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
وجود استعداد دائم لدى العاملين لمساعدة العملاء	3	13	1	12	1
النسبة المئوية	10	43.3	3.3	40	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

كما نرى ان نسبة 53.3% لم توافق على استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وهذا يعود سلبا لصورة المؤسسة وعليها تسوية الامر.

الجدول رقم 3-25 العبارة 13

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أرغب في مواصلة تعاملي مع البنك	6	4	2	16	2
النسبة المئوية	10	43.3	3.3	40	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% صرحوا بموافقتهم في مواصلة تعاملهم مع الوكالة وبالرغم من أن النسبة جيدة إلا أن على الوكالة الإهتمام بالزبائن المعارضين ومحاولة معرفة الأسباب وتصليحها.

المحور الرابع: التعاطف

الجدول رقم 3-26 العبارة 14

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
اهتمام البنك بعملائه دون تمييز	6	10	5	7	2
النسبة المئوية	20	33.3	16.7	23.3	6.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.3% من العملاء صرحوا بعدم الموافقة عن اهتمام الوكالة بهم دون تمييز، ونسبة 30% وافقوا أما نسبة 16.7% التزموا بالحياد وهذا غير مشجع للعمل الوكالة فعلى موظفيها الإهتمام بهم دون تمييز.

الجدول رقم 3-27 العبارة 15

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يصغي الموظفون لمشاكل العملاء المتعلقة بحسابهم باهتمام	7	6	15	0	0
النسبة المئوية	6.7	23.3	20	50	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من العملاء وافقوا على ان موظفي الوكالة يصغون لمشاكلهم المتعلقة بحساباتهم باهتمام، أما نسبة 30% عارضوا ذلك، و20% التزموا بالحياد، كي تحقق الوكالة جودة في خدماتها عليها التركيز في حل مشاكل عملائها المعارضين.

الجدول رقم 3-28 العبارة 16

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أوقات عمل البنك ملائمة للعملاء	3	13	1	12	1
النسبة المئوية	607	23.3	10	56.7	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ 60% من العملاء وافقوا على أن اوقات العمل ملائمة وان النسب البقية وزعت بين المعارضة و الحياد.

الجدول رقم 3-29 العبارة 17

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يتفهم البنك بوضعية الزبون في حالة مروره بظروف صعبة	1	7	9	13	0
النسبة المئوية	3.3	23.3	30	43.3	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 43.3% من العملاء صرحوا بموافقتهم على أن الوكالة تتفهم بوضعيتهم في حالة مرورهم بظرف صعبة و نسبة 30% عارضوا ذلك و بقية العملاء التزمت بالحياد فعلى الوكالة الاهتمام بهذه الفئة في حالة مرورهم بظروف صعبة.

الجدول رقم 3-30 العبارة 18

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
التحلي بالصبر والأخلاق الحميدة ضرورة لدى العاملين في الجهاز البنكي	2	2	4	19	3
النسبة المئوية	6.7	6.7	13.3	63.3	10

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 73.3% من العملاء صرحوا بموافقتهم على أن العاملين في الجهاز البنكي يتحلون بالصبر والأخلاق الحميدة و أن نسب الأخرى توزعت على المعارضة و الحياد بنسبة 13%، 13.3% على التوالي.

الجدول رقم 3-31 العبارة 19

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
من ضمن أولويات الإدارة مراعاة مصالح العملاء	2	10	6	12	0
النسبة المئوية	6.7	33.3	20	40	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة من العملاء الذين صرحوا أن من ضمن أولويات الإدارة مراعاة مصالحهم قدرت ب 40% وهذه النسبة تساوت بين المعارضة والموافقة و 20% التزموا الحياد وهذه النتيجة ليست في صالح الوكالة لأن جودة الخدمات تكمن في مراعاة مطالب عملائها.

الجدول رقم 3-32 العبارة 20

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
إظهار الاهتمام بالعملاء وبشكل مستمر	2	11	2	14	1
النسبة المئوية	6.7	36.7	6.7	46.3	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 49.3% من العملاء الذين صرحوا باهتمام الإدارة بهم فحين 43.4% عارضوا ذلك و البقية التزمت الحياد فيجب على الوكالة الاهتمام بالعملاء وأن تعمل على تلبية حاجاتهم قصد كسبهم وولائهم.

المحور الخامس: اللاملموسية

الجدول رقم 3-33 العبارة 21

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تكامل التصميم الداخلي بين المصالح	3	3	9	15	0
النسبة المئوية	10	10	30	50	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المستقصين وافق على وجود تكامل بين المصالح أما النسب الأخرى فتوزعت بين المعارضة والحياد هنا على موظفي الوكالة محاولة أخذ آراء العملاء والبدأ في التغيير لأن هذا العنصر يزيد من كفاءة الخدمات واصالها إلى العميل بشكل جيد.

الجدول رقم 3-34 العبارة 22

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المظهر العام للبنك جذاب	3	12	1	13	1
النسبة المئوية	10	40	3.3	43.3	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% لا يجدون مظهر البنك جذاب أما النسب الأخرى التي توزعت بين الموافقة و الحياد وكانت على النحو التالي 49.6%، 3.3% ومنه على البنك الإهتمام بالمظهر الخارجي لأننا في عصر العصرية و الرقي وهذا أول شيء نتباه يلفت انتباه العميل.

الجدول رقم 3-35 العبارة 23

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيا حديثة و الأدوات اللازمة للعمل	1	4	8	16	1
النسبة المئوية	3.3	13.3	26.7	53.3	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.6% من المستجوبين صرحوا بموافقتهم على وجود معدات و تكنولوجيا حديثة و أدوات لازمة للعمل أما نسبة 16.6% لم يوافقوا و 26.7% التزموا الحياد فعلى الوكالة تحديث المعدات و جلب ما ينقص لاستكمال متطلبات العملاء لأن هذا يزيد في تحسين و تطوير الخدمة البنكية.

الجدول رقم 3-36 العبارة 24

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك على تحسين جودة الخدمات بما يتفق و رغبات الزبون	0	7	7	15	1
النسبة المئوية	0	23.3	23.3	50	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 53.3% من المستجوبين صرحوا بموافقتهم على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوكالة تساعد على تحسين جودة خدماتها هذا يبين أن الزبون البنكي له معلومات عن خدمة البنوك.

الجدول رقم 3-37 العبارة 25

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ملائمة المكان المخصص للانتظار في	4	12	0	14	0

البنك					
النسبة المئوية	13.3	40	0	46.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ 53.3% من العملاء صرحوا بمعارضتهم وهذا يدل على عدم رضاهم بمكان المخصص للانتظار و 46.7% صرحوا بموافقتهم فيجب على الوكالة الاهتمام بهذا العنصر وتوسيع المكان المخصص للانتظار وهذا لكسب العملاء.

الجدول رقم 3-38 العبارة 26

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يقدم البنك خدمات مرافقة	2	6	5	17	0
النسبة المئوية	6.7	20	16.7	56.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه 56.7% من المستجوبين صرحوا بموافقتهم على أن البنك يقدم خدمات مرافقة 26.7% صرحوا بعدم وجود خدمات مرافقة و 16.7% التزموا بالحياد، يجب على البنك تعريف الزبائن بخدماته كلما طلبوا ذلك.

الجدول رقم 3-39 العبارة 27

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الرقابة المستمرة والمتابعة من قبل الجهاز البنكي في تقديم الخدمات تعتبر من الأساليب المهمة في تقويم الأداء	1	2	7	16	4
النسبة المئوية	3.3	6.7	23.3	53.3	13.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66.6% من العملاء صرحوا بموافقتهم على من الأساليب المهمة في تقويم الأداء الرقابة المستمرة والمتابعة من قبل الجهاز البنكي في تقديم الخدمات هنا يجب الوكالة تكليف أحد الموظفين يعمل الرقابة لأنها تزيد من مصداقية العمل داخليا و خارجيا.

II. ابعاد الميزة التنافسية

الجدول رقم 3-40 العبارة 28

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
شعور العميل بتميز البنك من حيث سعر الفائدة	2	6	15	7	0
النسبة المئوية	6.7	20	50	23.3	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول تبين ان نسبة 50% من المستقصين التزموا الحياد وهذا راجع ربما إلى عدم تعاملهم بالربا بينما توزعت باقي الإجابات بين المعارضة و الموافقة.

الجدول رقم 3-41 العبارة 29

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تتم تلبية حاجات العميل كما ينبغي أو أكثر	3	9	4	13	1
النسبة المئوية	10	30	13.3	43.3	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 46.6% صرحوا بالموافقة و 40% أجابوا بالمعارضة و نسبة 13.3% التزموا الحياد وكي يكون للبنك ميزة تنافسية على الوكالة الاهتمام بالفئة غير الموافقة و معرفة أسباب ذلك و محاولة معالجتها.

الجدول رقم 3-42 العبارة 30

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في البنك على الإبداع والابتكار	1	5	9	15	0
النسبة المئوية	3.3	16.7	30	50	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من العملاء الذين صرحوا بموافقتهم على ان للوكالة ثقافة تنظيمية و تساعد في تحقيق الإبداع والإبتكار أما بقية الإجابات توزعت على المعارضة و الحياد.

الجدول رقم 3-43 العبارة 31

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على خدمات نظم إدارة المعرفة	1	2	24	2	1
النسبة المئوية	3.3	6.7	80	6.7	3.3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العملاء صرحوا اجاباتهم بالحياد بنسبة تقدر 80% وهذا يبين عدم درايتهم بهذا الموضوع وكي تكون للوكالة ميزة تنافسية عن غيره من وكالات القطاع يجب تبين هذا الإشكال.

الجدول رقم 3-44 العبارة 32

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يهتم البنك بمعرفة طرق توزيع وترويج التسهيلات وخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة	1	2	22	5	0
النسبة المئوية	3.3	6.7	73.3	16.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه تبين أن نسبة 73.3% التزموا الحياد فيما يخص هذا الموضوع و 16.7% وافقوا عليه والنسبة الأخيرة كانت في المعارضة بنسبة 10% وهذا راجع إلى عدم اهتمام الوكالة بعنصر الترويج الذي يزيد من جلب الزبائن الجدد و التنافسية.

الجدول رقم 3-45 العبارة 33

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يقوم البنك بمكافأة العاملين الذين يحسنون التعامل مع الزبائن	2	4	18	8	0
النسبة المئوية	0	13.3	60	26.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 60% التزموا الحياد و 26.7% وافقوا و 13.3% عارضوا فعلى الوكالة القيام بتحفيز موظفيها وهذا ما يحفزهم بالعمل بشكل جيد الذي يزيد من توسيع النشاط مما يخلق التميز عن الغير.

الجدول رقم 3-46 العبارة 34

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يرى البنك أن الزبون الوفي مصدر دعاية مجانية للبنك وخدماته من خلال حديثه الإيجابي للآخرين	1	3	7	11	8
النسبة المئوية	3.3	10	23.3	36.7	26.7

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول اعلاه 63.4% من العملاء الذين صرحوا بموافقتهم وهذا ربما دال على اهتمام البنك بهذه الفئة 23.3% بالحياد، 13.3% بالمعارضة على البنك الإهتمام بالبقية ليكتسب التميز و جلب الزبائن الجدد عن غيره.

الجدول رقم 3-47 العبارة 35

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يقوم البنك بتقديم بعض الامتيازات للزبائن الأوفياء	3	6	13	8	0
النسبة المئوية	10	20	43.3	26.7	0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 43.3% التزموا الحياد، و 26% وافقوا و30% بعدم الموافقة وهذا راجع ربما إلى عدم مبادرة الوكالة بتقديم أي امتياز لأحدهم أو راجع لعدم وجود عنصر الترويج.

جدول رقم 3-48 يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
بعد الإعتمادية	3.4222	0.83015	محايد
بعد الإستجابة	2.9500	0.88911	محايد
بعد الأمان	3.3200	0.89843	محايد
بعد التعاطف	3.1095	0.77766	محايد
بعد اللاملموسية	3.2190	0.6447	محايد
أبعاد الميزة التنافسية	3.1167	0.52413	محايد

المصدر: باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان بعد الإعتمادية نال أعلى متوسط حساب قدر ب 3.4222 بانحراف معياري قدر ب 0.83015 ثم تليها المحاور الأخرى وجميع محاور الدراسة تقابل درجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يعني هناك غموض وعدم وضوح حول الجودة والميزة التنافسية في من منظور العملاء.

الجدول 3-49 و 3-50 تحليل نموذج الإنحدار دراسة قياسية:

1. الجودة:

جدول 3-49 Récapitulatif des modèles a prédicateurs constante

Modèle	R	R –deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
التنافسية 1	0.825 ⁴	0.680	0.669	0.30157

المصدر: باستخدام برنامج spss

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.825$ كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.680$ ، مما يعني أن الجودة تؤثر بنسبة 68% في الميزة التنافسية.

2. التنافسية:

جدول 3-50 Coefficients à variable dépendante

Modele	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Béta		
(constante)	1.220	0.252		4.846	.000
1 الجودة	0.594	0.077	.825	7.720	.000

المصدر: باستخدام برنامج spss

التحليل:

الفرضية الأولى: تكسب جودة الخدمة البنكية ميزة تنافسية.

$$y = 0.594x + 1.22$$

معادلة الانحدار: جودة = 0.594x + 1.22

الجودة تؤثر في التنافسية بطريقة طردية ومعامل انحدار يساوي 0.594 وبمقدار ثبات يساوي 1.22.

تحليل المعادلة نستنتج أن معاملات الانحدار أعطت نتائج معنوية (sig=0.000) من هنا نقبل صحة الفرضية ونموذج الانحدار باعتباره صالح للإستعمال.

الفرضية الثانية: تؤثر أبعاد جودة الخدمة البنكية في الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-51: يبين تأثير ابعاد الجودة على الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles a prédicateurs (constante)

Modele	R	R -deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.876 ⁴	0.767	0.718	0.27840

المصدر: باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تبين بما انه انحدار متعدد يتم الاعتماد على معامل التحديد المصحح كما بلغ معامل التحديد نسبة 71.8% أي أن أبعاد الجودة البنكية تؤثر بنسبة 71.8% في الميزة التنافسية .

الجدول رقم 3-52 : التنافسية Coefficients a variable dépendante

Modele	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Béta		
(constante)	1.439	.323	.176	4.450	.000
1					
الإعتمادية	.111	.128	.133	.870	.393
الإستجابة	0.78	.146	.696	.536	.597
الأمان	.406	.157	-.036	2.594	.016
التعاطف	-.024	.190	-.079	-.128	.899
اللاملموسية	-.064	.167		-.383	.705

المصدر: باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الأمان يؤثر بطريقة طردية وبمعامل إنحدار يساوي 0.406 وبمقدار ثابت يساوي 1.22 وحيث أن معامل الإنحدار لبعده الأمان قيمة معنوية $\text{sig}=0.016$ وهو أقل من مستوى القيمة المعنوية المعتمدة $\text{sig}=0.05$ ومن هنا نقبل صحة الفرضية

الفرضية الثالثة : يمكن التوصل من خلال استقصاء العملاء عن آرائهم في جودة الخدمات المقدمة إلى نتائج مفيدة فيما يخص أثر تطبيق الجودة على الميزة التنافسية.

تم تحقيق صحة هذه الفرضية من خلال الإجابة عن الفرضيتين الأولى والثانية.

خاتمة الفصل:

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأهمية جودة الخدمة البنكية المقدمة من قبل وكالة البنك التنموية المحلية ولإية مستغانم وقد اقتصرت الدراسة على 30 استبيان صالح للتحليل الاحصائي وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الاساليب الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي spss تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية حيث تم اثبات صحة هذه الفرضيات وتم التأكد من صحة اشكالية الدراسة وحسب ما سبق على البنك بذل مجهود لتطور تكنولوجياته والحرص على حسن استقبال العميل حيث ان في الخدمات الواجهة الامامية تؤثر سواء سلبيا او ايجابيا على العميل وعلى قراراته ورضاه.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

إن نجاح البنوك في تدعيم وزيادة قدرتها التنافسية من منطلق جودة خدماتها أصبح ضرورة حتمية ومطلبا هاما لا يمكن للبنوك أن تتجاهله من أجل تعزيز وبناء الميزة التنافسية لها بما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو والتنافس وذلك من خلال وجود نظام كفاء وفعال مبني على أسس وقواعد تستند إليها البنوك في إنجاز أنشطتها بدقة حيث يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تقوم عليها البنوك وسلاح قويا لمواجهة خطر المنافسة من خلال أنشطتها بدقة. حيث يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تقوم عليها البنوك وسلاح قويا لمواجهة خطر المنافسة من خلال كسب أكبر عدد من العملاء والوصول إلى رضاهم وهذا الرضا يتحقق من خلال الجودة فالمبرر الأساسي لوجودها هو إشباع حاجات ورغبات العملاء وجعلها تعتبر من استراتيجيات تحقيق الرضا إذ ينصب اهتمام البنك على الاقتراب والبقاء على صلة مع عملائها بغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتقديم خدمة بنكية تضمن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للبنك. فالقرار الإستراتيجي الذي يخدم أهداف البنك ويحسن من أدائه لا يأتي من فراغ بل يتعداه إلى فهم وتحليل جودة الخدمات والمنافسة لفهم طبيعة المنافسة في القطاع الذي يشغل فيه البنك مقارنة بمنافسيه لذا يتطلب من البنك زرع فريق واحد والتعاون على تصميم الأهداف والإستراتيجيات خاصة في مجال الخدمات وكذا المعاملة الحسنة للعميل والاستقبال الجيد. كلها عوامل تؤدي إلى تقديم البنك لخدمة بنكية ذات جودة عالية واكتساب سمعة جيدة تميزها عن غيرها من البنوك الأخرى.

النتائج:

- تعتبر جودة الخدمة البنكية مصدرا مهما من مصادر المحافظة على العملاء الحاليين للبنك بإضافة إلى جذب عملاء جدد؛
- السرعة في أداء العمليات وإجراءات بنكية مما يحقق رضا الزبائن في الوكالة؛
- اهتمام بالزبون وهذا ما يظهر من خلال المعاملة الحسنة من طرف مقدمي الخدمة؛
- الجودة تعتبر كميزة تنافسية كونها كإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون؛
- تم التوصل من خلال استقصاء آراء العملاء عن آرائهم حول جودة الخدمة البنكية أن لها أثر كبير في تحقيق ميزة تنافسية.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها ارتأينا أن نقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة ما يلي :

- ضرورة أخذ بتوقعات العملاء وتطلعاتهم بعين الاعتبار عند تقديم خدمات ووضع معايير لتقديم الخدمة البنكية؛
- إجراء دراسات للتعرف على متطلبات العملاء واستماع إلى شكاويهم ومقترحاتهم وسرعة حلها؛
- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات انتظار حتى تكون أكثر جاذبية مما يعطي انطباع بأنه موضوع ترحيب؛
- تنوع الخدمات البنكية واهتمام بجودة الخدمات والوصول إلى إرضاء رغبات الزبائن؛
- في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حالياً فإن البنك ملزم بتبني أساليب تكنولوجيا حديثة؛
- تطوير إجراءات تقديم الخدمات حتى تكون سهلة ومبسطة بعيدة عن التعقيد.

افاق الدراسة:

وفي الاخير رغم محاولتنا الجادة لإلمام بكل جوانب الموضوع الا اننا ندرك تماما ان هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج الى المزيد يحتاج الى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة، نرجو ان تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق امام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وان نكون قد وفقنا في دراسة البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل

قائمة المراجع

المراجع

1. الكتب

1. كتب بالعربية

- أحمد سيد مصطفى " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية " دار الكتب للنشر القاهرة سنة 2001.
- أحمد سيد مصطفى " التسويق العالمي :بناء القدرة التنافسية للتصدير"، الناشر المؤلف، الطبعة الاولى القاهرة سنة 2011.
- أحمد سيد مصطفى، " إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات " الطبعة 3، القاهرة ، 1998.
- احمد عثمان، " كيف تجعل 1٪ من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء :عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيك للنشر، القاهرة سنة 1998.
- اسونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية سنة 2004/2003.
- بيان هاني حرب، مدخل إدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان الأردن سنة 2000.
- حسن علي الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة 1 عمان سنة 1999.
- حسن علي الزغبى، " نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي " داروائل للطباعة والنشر والتوزيع الاردن طبعة 1003 سنة 2005.
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الايزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية سنة 2006.
- دال بسترفيلد، " الرقابة على الجودة"، ترجمة :سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2001، ص 42
- الدسوقي حامد أبوزيد : إدارة الأعمال : المبادئ والوظائف والمهارات، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، سنة 1984.
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سنة 2007.
- رعد حسين الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية " ، عمان ، دار التواصل العربي للطباعة و النشر والتوزيع الوراق للنشر و التوزيع بدون طبعة سنة 2007 .
- سامي عفيفي "الاتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي :التكتلات الإقتصادية" الدار المصرية اللبنانية القاهرة سنة 2005.
- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع الإسكندرية سنة 2000.
- سونيا محمد البكري، " تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية سنة 2000.

- الضمور هاني حامد ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة سنة 2005 .
- طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي ادريس، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 1 عمان سنة 2007 .
- عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج و العمليات،مدخل كمي"، دار وائل للنشر، الطبعة،1 الأردن، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية سنة 1997.
- علي السلمي " ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الايزو " دار غريب للطباعة و النشر القاهرة سنة1995.
- علي محمد السلمي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، وكالة المطبوعات بالكويت، سنة 2001.
- علي محمد السلمي، " إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة سنة 1998.
- عمر صفر سالمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة"، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية سنة 2005.
- عمر صقر، " العولمة وقضايا ادارية معاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية سنة 2003.
- عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية" دار النهضة العربية للنشر والتوزيع الطبعة 1 سنة 1999.
- فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا :مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية سنة 2007 .
- قرومي حميد أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " مرجع سبق ذكره
- قرومي حميد أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " مرجع سبق ذكره.
- للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة ص 36.
- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صنعا للنشر عمان الطبعة 01 سنة 2002.
- مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو ، الطبعة الأولى دار الفكر المعاصر دمشق سنة 1999.
- محسن أحمد الخضيري، " التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية" مكتبة الأنجل و المصرية سنة 1982.

- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الانتاج، دار الكتب العربية للنشر القاهرة سنة 2000.
 - محمد سمير أحمد ، "الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية" ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى سنة 2009.
 - محمد عبد العزيز عجمية ،مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية دار النهضة والطباعة العربية للنشر طبعة 01 ، مصر سنة 1989.
 - محمد عبد الفتاح الصبري في " الإدارة الرائدة" الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان سنة 2003.
 - محمد عبد الوهاب العزاوي " إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2005.
 - محمد مرعي مرعي، " فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد ماك، دار الرضا للنشر سنة 1999.
 - معالي فهيمة حيدر، " نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة سنة 2002.
 - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصري ، دار وائل للنشر والتوزيع طبعة 3 سنة 2007.
 - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر سنة 1992 .
 - يوسف جحيم سلطان الصافي وهاشم فوزي دباس العبادي ، " إدارة علاقات الزبون"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى سنة 2009.
2. كتب باللغة الفرنسية

- 23G.GARIBALO , stratégie concurrentiel, choisir et gagner et d'organisation, 1994.
- Détrie,Phillipe (2001), conduire une Démarche Qualité ,4eme ED,Editions d'Organisation,Paris.
- Jacques Ségot et Edgard Hamalian -, la démarche qualité,15 entreprises témoignent ,AFNOR, paris,1996.
- M porter,avantage concurrentiel des nations, inter edition ,1993.
- P.Kotler G.Armstrong , principes of marketing services, edition prentice hall,1996.
- parasuraman A, Zeithaml, Valarie A, et Berry, Leonard L (1985), Un modèle conceptuel de la qualité des services et de ses implications pour la recherche future, journal si marketing, Vol 49.
- Parasuraman A,Zeithaml , Valarie A, and Berry, Leonard L,Op.Cit .

II. الرسائل الجامعية

- بن زيان أحمد ، إدراك المستهلك لجودة الخدمة المصرفية رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير ولاية الأغواط سنة 2003 .
- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2009.
- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -حالة بنك البركة الجزائري-، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة سنة 2010.
- رعد حسن الصرن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق،
- فاضل فوزية، " أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2003.
- محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2005، 2004.
- نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردن) رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط سنة 2011.
- نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر سنة 2002.
- هوارى المعراج ، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية، أطروحة دكتورا دولة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية سنة 2005، 2004.

III. الأوراق البحثية

- ابراهيم شكري، " استراتيجية الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين الشمس، العدد الثالث جويلية سنة 1998.
- ابراهيم شكري، " استراتيجية الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين الشمس، العدد الثالث جويلية سنة 1998.
- بريش عبد القادر " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك "مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، العدد 3، ديسمبر سنة 2005.
- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد الخامس سنة 2007.

- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد الخامس سنة 2007.
- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان ، " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات" ، أيام 26-27 أفريل سنة 2006 .
- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان ، " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات" ، أيام 26-27 أفريل، سنة 2006.
- سملاي يمينة، بلال أحمد، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة ، 03-04 ماي سنة 2004 .
- سملاي يمينة، بلال أحمد، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة ، 03-04 ماي سنة 2004 .
- طاري محمد العربي ، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق حالة cpa مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 23، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير محمد خيضر بسكرة، سنة 2007.
- طاري محمد العربي ، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق حالة cpa مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 23، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير محمد خيضر بسكرة، سنة 2007.
- قرومي حميد " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية.
- قرومي حميد " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية.
- نوري منير، " أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية" ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة، 03، 04 ماي 2005.

IV. مواقع الانترنت

- <http://www.marefa.org/> الميزة التنافسية

الملاحق

نموذج عن الاستمارة المقدمة لعينة الدراسة:

أخي الكريم، أختي الكريمة.

بعد التحية:

في إطار قيامنا بدراسة حول موضوع "اهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق ميزة تنافسية في البنك" من وجهة نظر العملاء وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تسويق الخدمات _جامعة مستغانم_

نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتوى الاستبيان بما يتفق مع وجهة نظرك. علماً بأن بيانات الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلم وستعامل بالسرية التامة ونشكركم على مساهمتكم في تحسين جودة الخدمة البنكية من خلال الإجابة على هذا الاستبيان.

الجزء الأول (: بيانات أولية)

الرجاء وضع إشارة (x) في مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك.

أنثى

الجنس : ذكر

أكثر من 50

من 41 - 50

من 31 - 40

أقل من 30

السن :

ثانوي

توسط

إبتدائ

المستوى التعليمي : بدون مستوى

دراسات عليا

جامعي

ما بين سنة و 5 سنوات

مدة التعامل مع البنك : أقل من سنة

أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني: لقياس جودة الخدمة البنكية والميزة التنافسية.

الرجاء بيان درجة تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة لكم فعليا من طرف البنك وذلك بوضع الإشارة (×) في واحدة من الخانات المدرجة أمام كل عبارة

الرقم	العبارة	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يفي البنك بوعوده في أداء الأعمال					
2	الخدمات المقدمة من طرف البنك تؤدي بطريقة صحيحة					
3	يقدم البنك خدمات مرافقة					
4	الشعور بالأمان عند التعامل مع البنك					
5	البنك يعلم الزبائن بالخدمات الجديدة					
6	اظهار الإدارة الاهتمام بالعملاء وبشكل مستمر					
7	من ضمن أولويات الإدارة مراعاة مصالح العملاء					
8	المظهر العام للبنك جذاب					
9	وجود استعداد دائم لدى العاملين لمساعدة العملاء					
10	ملاءمة المكان المخصص للانتظار في البنك					
11	أوقات عمل البنك ملائمة للعملاء					
12	اهتمام البنك بعملائه دون تمييز					
13	شعور العميل بتميز البنك من حيث سعر الفائدة					
14	تتم تلبية حاجات العميل كما ينبغي وأكثر					
15	المقابلة بابتسامة كلما طلب الزبون خدمة من الموظف					

					تكمال التصميم الداخلى بين المصالح	16
					يصغ الموظفون لمشاكل العملاء المتعلقة بحسابهم باهتمام	17
					تحضون باستقبال جيد من طرف موظف البنك	18
					تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع البنك	19
					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة ومنظمة حول العمليات التي تجرى فيه ويقدم كشوفات مفصلة عن كل عملية	20
					يتوفر لدى البنك معدات وتكنولوجيات حديثة والأدوات اللازمة للعمل	21
					يتفهم البنك بوضعية الزبون في حالة مروره بظروف صعبة	22
					يهتم البنك بعقد دورات لتدريب العاملين على خدمات نظم ادارة المعرفة	23
					يهتم البنك بمعرفة طرق توزيع وترويج التسهيلات وخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة	24
					تساعد الثقافة التنظيم المتبعة في البنك على الإبداع والإبتكار	25
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك على تحسين جودة الخدمات بما يتفق ورغبات الزبون	26
					الرد الفوري للحالات الطارئة للعلاء يعطي صورة ناصعة للخدمات البنكية	27

					التحل بالصبر والأخلاق الحميدة ضرورة لدى العاملين في الجهاز البنك	28
					الرقابة المستمرة والمتابعة من قبل البنك في تقديم الخدمات تعتبر من الأساليب المهمة في تقويم الأداء	29
					يقوم البنك بمكافأة العاملين الذين يحسنون التعامل مع الزبائن	30
					يرى البنك أن الزبون الوفي مصدر دعاية مجانية للبنك وخدماته من خلال حديثه الإيجابي للآخرين	31
					يقوم البنك بتقديم بعض الامتيازات للزبائن الأوفياء	32
					أرغب في مواصلة تعامل مع البنك	33
					أثق تمام الثقة بعود البنك	34