جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

أثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة : إسالمة أمينة

تحت إشراف الأستاذ(ة) : تمار خديجة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ مقيدش أمينة	أستاذة مساعدة –أ-	جامعة مستغانم
مشرفا	د/ تمار خديجة	أستاذة مساعدة –ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	د/ تدلاوتي يامنة	أستاذة محاضرة–ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018.

شكر و تقدير

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ، و لك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد بعد الرضى "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني ووجهني في إنجاز هذا العمل

و أخص بالذكر الأستاذة المشرفة " تمار خديجة " على نصائحها القيمة و إرشاداتها الصائبة التي لم تبخل بتقديمها لي .

كما نشكر كل من بذل جهدا ووفرا لنا وقتا ، أسال الله أن يجزيهم خير الجزاء .

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعمدة البيت و ركيزتها، إلى الوالدين الكريمين :

أمي و ابي

الى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي و شبابي :

إخوتي .

إلى كل عائلتي الكريمة .

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي :

صديقاتي .

كما أهدي عملي هذا الى كل محبي العلم و المعرفة.

إســـــــالمة أمينة

الفهرس

قائمة المحتويات

شكر و تقدير	
اهداء	
الفهرس	
قائمة المحتويات	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	3-1
الفصل الأول : الاطار العام لجودة الخدمات	27-4
تمهيد	5
المبحث الاول : مدخل للجودة	6
المطلب الاول : مفاهيم حول الجودة وأهميتها	6
المطلب الثاني : أبعاد و أهداف الجودة	11
المطلب الثالث : إدارة الجودة	15
المبحث الثاني : جودة الخدمات	17
المطلب الاول : ماهية الخدمة	17
المطلب الثاني : تعريف جودة الخدمات و أهميتها	19
المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات	21
المبحث الثالث : جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية	23
المطلب الاول : الخدمات المصرفية	23
المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمات المصرفية	24
المطلب الثالث : مستويات و فوائد جودة الخدمات المصرفية	26
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و أثر جوة الخدمات على تحقيقها	48-28
تمهيد	29
المبحث الاول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	30
المطلب الاول : ماهية الميزة التنافسية	30
المطلب الثاني : أنواع ومحددات الميزة التنافسية	33
المطلب الثالث : أهمية و أهداف الميزة التنافسية	35
المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و أساليب تحقيقها	36
المطلب الاول : مصادر الميزة التنافسية	36

المطلب الثاني : أساليب تحقيق الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها	38
المطلب الثالث : الركائز الاساسية للميزة التنافسية و معوقات إكتسابها	39
المبحث الثالث : أثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية	40
المطلب الاول : أساليب تحسين مستوى جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية	40
المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية	42
المطلب الثالث : جودة الخدمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية	45
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث : معرفة واقع أثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري –وكالة 104 – مستغانم	87-49
تمهيد	50
المبحث الأول : المنهج المتبع في الدراسة	51
المطلب الاول : أسباب اختيار دراسة الحالة	51
المطلب الثاني : تحديد مجتمع و عينة الدراسة	51
المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات	51
المبحث الثاني : تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري	53
المطلب الاول : نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري	53
المطلب الثاني : وظائف و مهام البنك الخارجي الجزائري	54
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	54
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدارسة الميدانية	57
المطلب الاول : واقع جودة الخدمة لتحقيق الميزة التنافسية في وكالة 104 مستغانم	57
المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين	60
المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالعملاء	73
خلاصة الفصل	87
خاتمة عامة	89
المراجع	92
الملاحق	
الملخص	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
I-1	الجودة من وجهة نظر المنتج والمستهلك	8
I-2	أهداف الجودة	14
I-3	نموذج جودة الخدمة	21
I-4	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	25
II-5	دورة حياة الميزة التنافسية	34
II-6	البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	42
II-7	العلاقة بين الجودة و الميزة التنافسية	46
III-8	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	55
III-9	الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم	56
III-10	الجنس	60
III-11	السن	61
III-12	المؤهل العلمي	62
III-13	عدد سنوات العمل في البنك	63
III-14	المستوى الوظيفي	63
III-15	العبارة 01	64
III-16	العبارة 02	65
III-17	العبارة 03	66
III-18	العبارة 04	66
III-19	العبارة 05	67
III-20	العبارة 06	68
III-21	العبارة 07	69
III-22	العبارة 08	69
III-23	العبارة 09	70
III-24	العبارة 10	71
III-25	العبارة 11	71
III-26	العبارة 12	72
III-27	الجنس	73

28-III	السن	74
29-III	المؤهل العلمي	75
30-III	العبارة 01	76
31-III	العبارة 02	77
32-III	العبارة 03	78
33-III	العبارة 4 -1	79
34-III	العبارة 4-2	80
35-III	العبارة 4-3	81
36-III	العبارة 05	82
37-III	العبارة 06	82
38-III	العبارة 07	83
39-III	العبارة 08	84
40-III	العبارة 09	85
41-III	العبارة 10	86
42-III	العبارة 11	86

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
I-1	مؤشرات أبعاد جودة الخدمة	20
II-2	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	44
III -3	الجنس	60
III-4	السن	61
III-5	المؤهل العلمي	61
III-6	عدد سنوات العمل في البنك	62
III-7	المستوى الوظيفي	63
III-8	العبارة 01	64
III-9	العبارة 02	64
III-10	العبارة 03	65
III-11	العبارة 04	66
III-12	العبارة 05	67
III-13	العبارة 06	68
III-14	العبارة 07	68
III-15	العبارة 08	69
III-16	العبارة 09	70
III-17	العبارة 10	70
III-18	العبارة 11	71
III-19	العبارة 12	72
III-20	الجنس	73
III-21	السن	73
III-22	المؤهل العلمي	74
III-23	العبارة 01	75
III-24	العبارة 02	76
III-25	العبارة 03	77
III-26	العبارة 4 -1	78
III-27	العبارة 4-2	79

28-III	العبارة 3-4	80
29-III	العبارة 05	81
30-III	العبارة 06	82
31-III	العبارة 07	83
32-III	العبارة 08	83
33-III	العبارة 09	84
34-III	العبارة 10	85
35-III	العبارة 11	86

المقدمة العامة

يشهد المحيط الاقتصادي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة و متسارعة ، حيث وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في هذا المحيط الذي يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية ، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة ، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها ،وهذا التكيف ترتهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمرا حتميا ، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا تتم على المستوى العالمي ، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة .

حيث يعد مفهوم الجودة في العصر الحديث مفتاحا لنجاح المنظمات ، فإذا كانت الجودة نقطة إهتمام لكل منظمة تسعى للاستمرار و كسب رهان المنافسة في الأسوق ، فإن تحقيقها لا يأتي من فراغ أو عن طريق الصدفة ، فالأمر يحتاج إلى الإبداع و التنظيم و إلى فلسفة تنظيمية تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات و رغبات الزبائن المتنامية و المتغيرة ، كون أن الزبون أصبح هو سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه .

و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي ، و المحافظة عليه و تعظيمه ، و تعد جودة الخدمة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسة الخدمية في مواجهة منافسيها ، في ضمان وفاء عملائها ، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين .

طرح الإشكالية

كيف يمكن لجودة الخدمات التأثير على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المصرفية ؟

و تندرج تحت هده الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في :

- إلى ماذا تهدف جودة الخدمات ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ، و ما هي مصادرها ؟
- الى أي مدى يمكن اعتبار جودة الخدمات مقياس لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة المصرفية ؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- تهدف جودة الخدمة بالدرجة الأولى الى تحقيق ولاء العميل .
- الميزة التنافسية هي اكتشاف الطرق الجديدة التي تجعل المؤسسة في مركز متميز ، لضمان بقائها و استمراريتها .

- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية عن طريق مدى تبني مفهوم و أسلوب الجودة و مدى زرع ثقافتها بين العاملين.

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية في التعرف على مفهوم جودة الخدمات بصفة عامة و الدور الذي تلعبه في تحقيق المؤسسة المصرفية لأهدافها و اكتسابها مركزا تنافسيا تعزز من خلاله مكانتها السوقية و تسمح لها بمواجهة المنافسين . أما أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية فتتمثل في التعرف على مدي تطبيق المصرف لجودة الخدمات لإرضاء زبائنه و تحقيق مطالبهم.

أهداف البحث

تتجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعريف بمفهومي جودة الخدمة و الميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- محاولة وضع تصور لإطار علاقة جودة الخدمات والميزة التنافسية.
- محاولة التعمق في موضوع جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية و المزايا التنافسية و الوقوف على تطبيقها ميدانيا.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب و دوافع أدت إلى إختيار هذا الموضوع من أهمها :

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالجودة بصفة عامة .
- إبراز أهمية جودة الخدمات في مجال العمل المصرفي بصفة خاصة .
- و كذلك نظرا لزيادة إحتدام المنافسة بين المؤسسات .

الدراسات السابقة

1. "تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية "، رسالة ماجستير،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2011 ، من إعداد إبراهيم يحي حيث ركز على مدى أهمية و تأثير نظام ادارة الجودة على أداء المورد البشري في المؤسسة .
2. جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بفلسطين ، 2010 ، من اعداد وسام محمد ناصر الكركي ، حاول من خلال ورقته البحثية معرفة أثر جودة الخدمات بصفة عامة على تحقيق الميزة التنافسية و كاد ذلك من وجهة نظر الاداريين و الزبائن .
3. أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016 ، من إعداد نايلي إلهام ، حيث اكدت على العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية للمصارف .

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية و اثبات صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي :

المنهج الوصفي : اعتمدناه في الجانب النظري عن طريف سرد ووصف مجمل المفاهيم حول جودة الخدمات و الميزة التنافسية .

المنهج التحليلي : استخدمناه في الجانب التطبيقي و ذلك من خلال اسقاط المفاهيم النظرية على الميدان .

صعوبات الدراسة

- من خلال إعدادنا لهذا البحث اعترضنا بعض الصعوبات أهمها نفس المصادر التي تتناول العلاقة بين الجودة المصرفية والميزة التنافسية.
- كذلك تركَّزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربص ، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات ،و ان تم الحصول عليها تكون محدودة .

حدود الدراسة

1- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على البنك الخارجي الجزائري (وكالة 104 مستغانم) .
2- الحدود الزمانية : مدة 4 أشهر.

تقسيم البحث :

قسمنا بحثنا هذا الى ثلاث فصول :

الفصل الأول : الاطار العام لجودة الخدمات ، حيث عملنا في هذا الفصل على اعطاء نظرة حول مفاهيم الجودة و الخدمة وصولا إلى جودة الخدمات المصرفية .

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية وأثر جودة الخدمات على تحقيقها ، حيث حددنا في هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها وصولا الى أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيقها .

الفصل الثالث : (الجانب التطبيقي) أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري ، من خلال هاذ الفصل حاولنا ترجمة المفاهيم النظرية ومدى تبنيها في البنك الخارجي الجزائري .

الفصل الأول

تمهيد :

تسعى المؤسسات الحديثة و المدير المعاصر إلى تحقيق الجودة في مختلف منظمات الأعمال وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل.كما تعتبر سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق .

ولإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للجودة ، و في هذا المبحث سنتطرق الى مفاهيم حول الجودة ، أهميتها ، أبعادها ، أهدافها ، و في الاخير سنتعرف على إدارة الجودة .

المبحث الثاني : جودة الخدمات ، من خلال هذا المبحث سندرس مفاهيم أساسية حول الخدمة ، تعريف جودة الخدمات و أهميتها ، بالإضافة الى نماذج جودة الخدمات .

المبحث الثالث : جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية ، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمات المصرفية ،جودة الخدمات المصرفية ،فوائدها و مستوياتها .

المبحث الأول : مدخل للجودة .

تعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين لأنها من المتطّلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاحها و استمرارها.

المطلب الأول : مفاهيم حول الجودة و أهميتها .

اولا : التطور التاريخي للجودة

إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن ، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري، والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة وهي كالتالي :

المرحلة الأولى :مرحلة فحص الجودة وهي نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها.

المرحلة الثانية :مرحلة مراقبة الجودة وفي ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتوج أو الخدمة لمقاييس الجودة.

المرحلة الثالثة :مرحلة ضمان الجودة وفي هذه المرحلة يتم الانتقال من جودة المنتوج أو الخدمة إلى جودة النظام، والأساس في ذلك منع وقوع الخطأ.

المرحلة الرابعة :مرحلة إدارة الجودة الشاملة وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة يعتمد على مشاركة جميع العاملين ، والموردين والعملاء من أجل التحسين المستمر للجودة. ومن خلال تلك المراحل المختلفة لتطور الجودة يمكن لنا القول مايلي :

- أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ الوقاية خير من العلاج.
- مفهوم وضبط الجودة تدرج من منظور المنتوج إلى منظور الزبون.
- دور الإدارة انتقل من الحرفي، رئيس العمال، وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا .[1]

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط و مراقبة جودة المنتجات** ،دار النهضة العربية ، القاهرة، 1996، ص 15.

ثانيا : مفاهيم حول الجودة

-**لغة** أصلها من الجودة و الجيد نقيض الردئ ، و هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualitiesو يقصد بها طبيعة الشيء و درجة صلاحه.

-**اصطلاحا:**تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة ونتناولنا في أدناه أهم التعاريف :

-**عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي** : " عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد Customer في معرفة مدى تحسين الأداء ".[1]

-**حسب معيار ISO 8402 الصادر سنة 1986** ،و الذي جاء لتحديد و توضيح المفردات الخاصة بالجودة ، عرف الجودة على أنها : "مجموع الخصائص و الصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية . "

كما تقدّم تعاريف أخرى للجودة بصياغة أخرى إلا أنها تحمل نفس المدلول منها : " الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص و السمات الكلية . "[2]

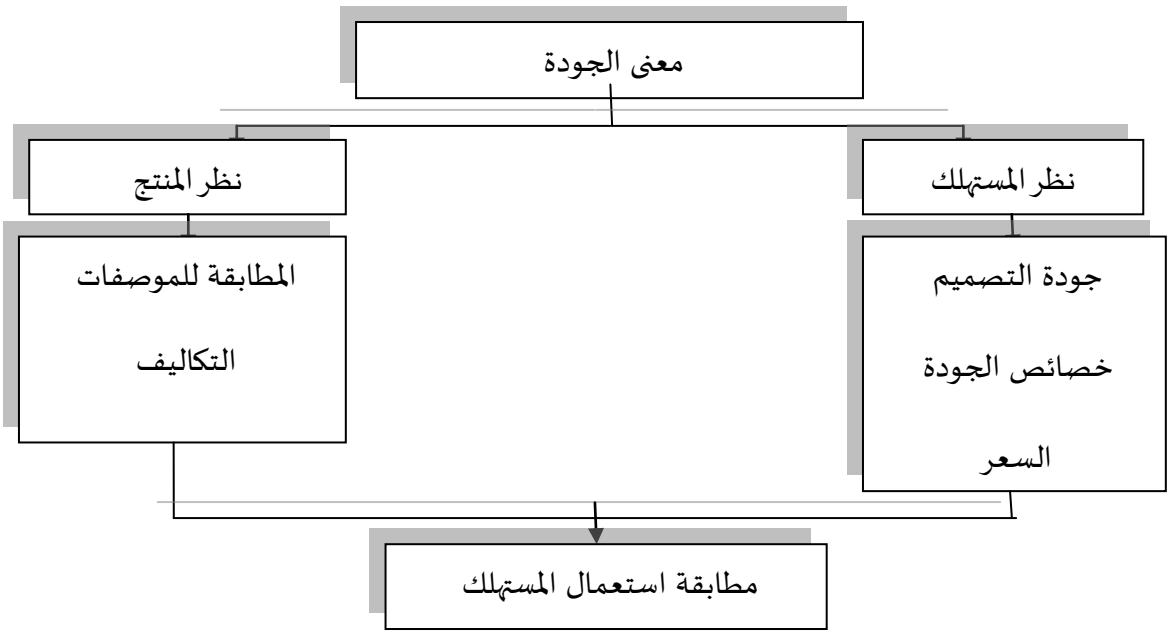
-مما سبق ومن خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن مفهوم الجودة يعني جانبين كل واحد مرتبط بالآخر ارتباطا وثيقا، فالأول مرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه والثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج.
وعليه فإن الجانب الأول يرى الجودة من حيث مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، أما الجانب الثاني فيرى إلى الجودة على أنها مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض التي أنتجت من أجله.
كما أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عنه لدى الزبون، فالجودة عند المنتج ينظر إليها من حيث جودة التصميم والأداء والمطابقة، أما بالنسبة للزبون فالجودة ينظر إليها من خلال القيمة أي كيف للمنتج أن يحقق الغرض المطلوب منه وبالسعر الذي يريد الزبون دفعه.
والشكل الموالي يوضح معنى الجودة من وجهة نظر الزبون والمنتج.[3]

[1] مهدي السامرائي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي** ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 27.

[2] فداء حامد ،**إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات** ، دار البداية للنشر و التوزيع ،الطبعة الأول ، 2017م/1438ه ، ص56

[3] إبراهيم بن يحي ، **تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية** ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2010-2011 ، ص 39.

الشكل رقم ا-1 : الجودة من وجهة نظر المنتج والمستهلك



المصدر: إبراهيم بن يحي ، **تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية** ، مرجع سبق ذكره ، ص39

يبين الشكل السابق الجودة من وجهة نظر المنتج والمستهلك، عموما فإن الخلاف الذي يدور بين الباحثين حول مفهوم الجودة يتمثل فيما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته، أم أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال قدرة الفرد على معرفة كيف يمكن للمنتج أن يشبع حاجاته.[1]

بالإضافة الى ان بعض الباحثين من يرى أن الجودة تعني أشياءا مختلفة لكل فرد أو مؤسسة و بالتالي فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي :

أ – التركيز على العميل : يعرف ديمنج وجوران أن الجودة على أنها " إرضاء العميل " أو "مقابلة الغرض " و هذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل و بعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات ، و هذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جدا للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدمتها على عدد كبير من الموظفين .

ب – التركيز على العملية : يعرف كروسبى الجودة على أنها " مطابقة المتطلبات " ، و هذا التعريف يعطي أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية و الطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي ، و بالتالي فإن التركيز هنا داخلي و ليس خارجي .

ج – التركيز على القيمة : تعرف الجودة أحيانا أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج ، و السعر بالنسبة للعميل " أو " مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة ، و السعر ، و الإمكانية " و بالتالي فإن التركيز هنا أيضا خارجي و ذللك بمقارنة الجودة مع السعر و الإمكانية .[2]

[1] إبراهيم بن يحي ، **تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40 .

[2] فداء حامد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 23- 24.

و من التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها :

عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين و العملاء سواء من حيت تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء رغباتهم.

ثالثا: أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطّلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة

مصدرًا لقدرتها التنافسية .فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفًا أو اختيارًا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية :

أ – المنظمة: تظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

-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 منتجاتها.

-درجة الّثقة في منتجاتها: فسوء تصميم 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.

-مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤّثر سلبًا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، .بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح

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

-الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة 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 .

-زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمّثل نسبة 22 %من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة .السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها . [1]

[1] حسن علي ،" **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**"، دار حامد للنشر، الطبعة1، عمان، 1999، ص251.

ب- العملاء: يتوّقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدًا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

-الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

-الوفاء: ن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقًا وضمان وفائه يكّلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحّقق إ لا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

ج-العمال:إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية .فمنهج الجودة يعد بمثابة 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 :

-دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هامًا 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 يتحّقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد،عمليات وأقسام المنظمة.

-التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمّثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة المورد /العميل داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.[1]

[1] علي حسن ، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال** ، مرجع سبق ذكره ،ص 252 .

المطلب الثاني : أبعاد و أهداف الجودة .

أولا : أبعاد الجودة : كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة ، من بين الأبعاد ما يلي :

أ) الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة .

ب) المظهر: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز تحكم عن بعد .

ت) المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

ج)الإعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ، أو بمعنى أخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

د) الصلاحية : العمل التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل ألة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق) .

ر) الخدمات المقدمة : حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح يمكن قياس هذة الخدمات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح .

ه) الإستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل .

و) الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المتصلة لديه بالتشطيبات النهاية الخارجية .

ي) السمعة : الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج ، كأن يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق .[1]

[1] رحال سارة ، **تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية** ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد إبن باديس ، 2016-2017 ، ص 30 – 31 .

-بالإضافة للمفكر **Evans** الذي قسم أبعاد الجودة كالأتي :

1-الأداء .

2-الهيئة.

3-المعولية .

4-المتانة.

5-القابلية للخدمة .

6- الجمالية .

إن مضمون هذه الأبعاد يتمحور حول عنصر أساس ألا و هو المستهلك ، بمعنى أخر إن الأبعاد الفكرية يجب تسخر لخدمة المستهلك .

-أما **Starr** فقد قسم الأبعاد الى أبعاد وظيفية و غير وظيفية ، و تتضمن الأولى ما يلي :

أ. الإستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج .
ب. وظيفة الإعتمادية و هذه تتضمن التطابق مع المعايير أو المتانة ، و خصائص الفشل ، العمر المتوقع ، و تكلفة الصيانة ، العلاجية و الوقائية .
ت. العوامل الإنسانية ، و تتضمن توفير عامل الأمان و الراحة .
أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن ما يلي :
أ. المظهر الخارجي و الموديل .
ب. الإنطباع الذاتي للمستعمل (السعر ، الشهرة) .[1]

بالإضافة إلى ما تقدم به **Evans و Starr** ، من أفكار في هذا المجال نجد باحث **Philip Crosby** الذي تناول الجودة من أبعاد فكرية أخرى و هي :

1-يجب أن تكون الجودة مطابقة للمتطلبات .

2-يجب أن تكون مقاييس الأداء ذات (عيب صفري) .

3-التأكيد على مبدأ الوقاية لا التقييم .

4-قياس سعر عدم المطابقة (Ponc) .[2]

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى** المستهلك منهج كمي ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 36-37 .

[2] قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2013،ص34.

5-لا يوجد شيء إسمه مشكلة الجودة .

و هذا ما تناوله Crosbyفي كتابه (الجودة الحرة) حيث قدم مفهوم العيب الصفري و هذا بالتالي سيقلل من التكاليف الإجمالية للجودة . إضافة الى ما تقدم فهناك أبعاد اخرى للجودة حيث أنها تركز على مفهوم (السلعة التي تحقق توقعات المستهلك) الذي منه يتم التوجه نحو جزئين رئيسيين للجودة و هما :

1- جودة التصميم .
2- جودة الانسجام (ملائمة للتصميم) .

تشير الأولى الى نيه المصمم لإحتواء أو إستثناء خصائص محددة في السلعة أو الخدمة أما جودة الانسجام فتشي إلى الدرجة التي تنسجم بها السلعة أو الخدمة مع تحقيق نية المصمم ، و هذه الأخيرة تتميز بعدى عامل مثل :

أ. قدرة المعدات المستخدمة لإنتاج السلعة .
ب. تدريب و مهارة العمال .
ت. الدرجة التي يتطابق بها التصميم مع الانتاج .
ث. درجة مراقبة التصميم مع الانتاج .
ج. دافعية العمال .[1]

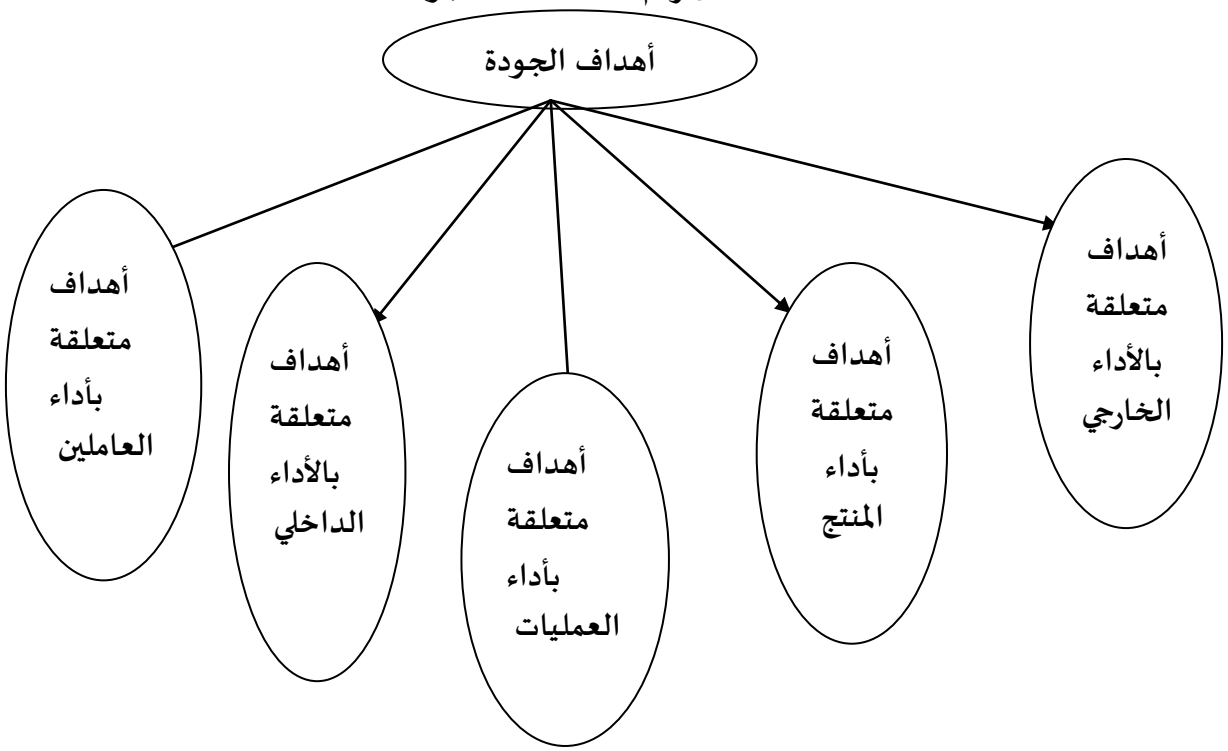
[1] قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000** ، مرجع سابق ،ص34.

ثانيا : أهداف الجودة : بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما :

1)- أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها ، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء الزبائن

ب)- أهداف تحسين الجودة : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر ، و هذا و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي :

الشكل رقم ا -2 : أهداف الجودة



المصدر : محمد الصيرفي، **الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001 ، ص26

- ❖ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة و المجتمع .
- ❖ أهداف الأداء المنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
- ❖ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضغط .
- ❖ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها ومدى إستجابتها للتغيرات و محيط العمل .
- ❖ أهداف الأداء للعاملين و تتناول المهارات والقدرات و التحفيز و تطوير العاملين .[1]

[1] محمد الصيرفي،مرجع سابق، ص26 -27 .

المطلب الثالث : إدارة الجودة

أولا : تعريف إدارة لجودة

1)- هي الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعّآلة وتعمل بكفاءة[1].

2)- كما تعرف إدارة الجودة : بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة و الأهداف و المسؤوليات و تطبيقها بوسائل مثل : تخطيط الجودة ، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة ، تحسين الجودة ، ضمان نظام الجودة .[2]

ثانيا : تعريف إدارة الجودة الشاملة

أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان من قبل منظمة الجودة البريطانية حيت عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا "

لدا فان هدا التعريف يركز على كل من الكفاءة و الفعالية داخل المشروع و الذي يحمي المنظمة و يقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك.[3]

ثالثا : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الجودة

يراد بإدارة الجودة الشاملة إدارة بأسلوب كفء من أجل الوصول إلى درجة الامتياز **(excellence)** ، بأسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء و جميع الأفراد العاملين و المجتمع على حد سواء وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات و رفع و تحسين مستوى السلع و الخدمات المنتجة عن طريق استخدام احدث التقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي بالنتيجة الى زيادة كفاءة الأداء و الارتفاع بالفاعلية الى أعلى المستويات بموجب خطة طويلة الأجل .

بينما تشير إدارة الجودة فقط إلى إدارة جودة المنتج أو الخدمة من أجل الوقوف على الحالة التي عليها هذا المنتج أو هذه الخدمة في نهاية العملية المعنية .بينما تتابع إدارة الجودة الشاملة كل مراحل العملية و هذا يشمل جميع العمليات في مرافق الإنتاج برمته ولدى جميع الأقسام في المؤسسة .[4]

---

[1] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9 تاريخ زيارة الموقع 19/01/ 2019الساعة 15.13

[2] مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة1 ، 2002 ، ص 42 .

[3] خظير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ،2000 ، ص74.

[4] مجيد الكرخي ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات ،دارالمناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، 2015 ، ص 70.

و بعبارة أخرى فإن إدارة الجودة تهدف إلى فحص الانتاج للتاكد من أنه في حالة جيدة تماما ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة فنية لتنشيط القوى العاملة من أجل إنتاج منتج يلبي طموحات ورغبات العملاء و العمل على تطوير و تحسين الإنتاج بشكل مستمر.

بالإضافة الى هذه الفروق يوجد اخلافات اخرى أهمها :

- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرّف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها ، في المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة ترتكز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، و تحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.
- يرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء و الانتماء من قبل العاملين و الإدارة لاهداف المؤسسة ، بينما نجد أنّ نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.
- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلاّ أنّ نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش .
- يركّز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم ، بينما يوسّع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين .[1]

[1] مجيد الكرخي ، **إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات** ،مرجع سابق ، ص 71-70.

المبحث الثاني : جودة الخدمات .

تمتلك جودة الخدمات أهمية بالغة كونها الأساس في مواجهة المنافسين و المفاضلة بين المنظمات .لذا أصبحت جودة الخدمات أحد الاسلحة لتأمين الاستمرارية و النمو في المنظمة .

المطلب الأول : ماهية الخدمة

أولا : تعريف الخدمة

ليس من السهل تقديم تعريف كلمة خدمة ، لذا أعطى الباحثين في هذا المجال عدة تعاريف منها :

-تعرف على أنها : " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق له منفعة "[1]

-تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة. "[2]

-تعرف كذلك أنها : " نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا تكون ملموسا ."[3]

- "يراد بها العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات و توقعات العملاء ، و ذلك بتقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا هؤلاء العملاء إلى إنها نقطة التقاء المؤسسة و العميل حيث يحصل التقاء و تبادل المنفعة بين الطرفين "[4]

- عرفها Christiane Demoulin على أنها " تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على الإجراءات و سلوكيات منظمة " .[5]

وفي الاخير يمكننا تلخيص تعريف للخدمة كما يلي : تعتبر نشاط إنساني أي منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيدين.

[1] زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات و تطبيقات ، دار المنهج للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، 2006 ، ص33 .

[2] هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة 3 ، عمان ، 2005 ، ص 18 .

[3] François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2 éme édition , édition économica , paris , 2002,p35

[4] مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

[5] Dumoulin et Jean-paul," Entreprisee de servicse" les éditions d'organisations ,paris, 2em tirage, 1998, p 20.

ثانيا : خصائص الخدمة

أجمع أغلب الكتاب على خمس خصائص رئيسية للخدمات بشكل عام ، و إن تنوعت التقسيمات و الخصائص أو السمات الأربعة العامة و التي تنسب الى الخدمة غالبا هي :

-**غير قابلة للمس :** تعتبر الخدمة غير قابلة للمس و غير مادية وتقديرية، حيث أنه من غير الممكن لمسها أو شمها أو تذوقها قبل اقتناءها. وعليه فإن هذه الخاصية تعتبر نتيجة بحسب ما إذا كانت تحمل جزءا من المنافع والأموال المادية المضمنة، بحيث أنه في حالة التوزيع أو الإيجار فالخدمة تطابق صفة المنتج الذي يعد شيئا ماديا بعكس ما عليه الأمر بالنسبة للإرشاد والتكوين والتأمين التي تعتبر أمورا غير مادية.

-**غير قابلة التجزئة :** أما في ما يخص خاصية التجزئة ، فعلى العموم الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت بحيث لا يمكن كما هو عليه الأمر بالنسبة للإنتاج الصناعي تصور إنتاج وتخزين ثم تسويق، باعتبارها أعمال مختلفة، و هذه الصفة تعتبر واضحة في حالة الخدمة التي تتطلب الحضور الفعلي لطالب الخدمة (كالتمثيل المسرحي مثلا) بخلاف ما عليه الأمر في بعض الخدمات كنقل البضائع .[1]

- **قابلية الخدمة للتلف :** قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غي المسخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد ،مثلا : تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد ، ومقعد الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشترى ، لذلك غالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم ، لأنها تدرك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة هي كميات ضائعة لا تعوض و ربما قد تكلفهما أغلى من الكميات المستخدمة .[2]

-**عدم تماثل الخدمة :** من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها ، إذ أن أي خدمة تتغير حسب الأوقات و الظروف ، و بتنوع الزبائن ، لأن كل أداء يختلف عن غيره ، و بالتالي لا نستطيع توحيد نمط الخدمات ، و هذا للأسباب التالية :

أ. للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة ، فهو يشارك في الإنتاج و الشراء و تحديد النوعية .

ب. للمبالغ المدفوعة أيضا تأثير على نوعية الخدمة .

ت. كما أن البائع له تأثير على نوعية الخدمة .[3]

[1] P.Eiglier, E. Langeard, La servuction, édition Mc Graw- Hill, 1980 p 33.

[2] عبد القادر براينيس ، كبير هادية ، **خصائص الخدمات و أثرها على سلوك المستعملين** ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 6 ، ص 335 .

[3] معراج هواري ، أحمد امجدل ، **التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2008 ، ص 68.

المطلب الثاني : تعريف جودة الخدمات و أهميتها

أولا : تعريف جودة الخدمات

تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمات و ذلك لاختلاف حاجات و توقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة.

-**تعرف جودة الخدمات"** كونها حصول العملاء على خدمات أفضل مما كانوا يتوقعون ، و غالبا ما يشار إليها بالفجوة التي يدركها الزبون . أي الفجوة بين ما يتوقعه العملاء و بين ما يحصلون عليه ، و من الجدير بالذكر أن جانبي هذه الفجوة موجودة في ذهن الزبائن ".[1]

-**تعرف أيضا**:"بأنها تقديم نوعية عالية و بشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين ، و إنخفاض نسبة الشكاوي ".[2]

- **كما تعرف :** "تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل ".[3]

-و في الأخير يمكننا اعطاء تعريف لجودة الخدمات على أنها قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التى تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته ، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التى يضعها العميل.

ثانيا : أهمية جودة الخدمات : تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي :

2-1- نمو مجال الخدمة : لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.

2-2- إزدياد المنافسة : إن زيادة عدد المؤسسات الخدمية يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة ، و بالتالي فإن جودة الخدمة تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

2-3- فهم الزبائن : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة، و الفهم الأكبر للعملاء.

2-4- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتذاب زبائن جدد، و لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة[4]

---

[1] مجيد الكرخي ، **إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات** ،مرجع سابق ، ص 197.

[2] خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، الطبعة الاولى ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 215 .

[3] عبد القادر بريش، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد3، ديسمبر 2005ص257.

[4] بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء**، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص66.

ثالثا : أبعاد جودة الخدمات

في عام 1985 قام كل من Berry ,Zeithmal parasuraman بوضع 10 مؤشرات لأبعاد جودة الخدمة كما في الجدول التالي :[1]

الجدول رقم ا-1: مؤشرات أبعاد جودة الخدمة

	المؤشرات	البيان
1	**الإعتمادية**	هي ثبات الأداء و الموثوقية ، و تعني أداء الشركة لخدمة صحيحة منذ المرة الأولى و تعني أيضا سمعة شركة للوعود المقدمة و تشمل (دقة مقدم الخدمة ، المحافظة على السجلات بشكل صحيح ، أداء الخدمة في الوقت المحدد .)
2	**الإستجابة**	إستعداد أو رغبة العاملين لتقديم الخدمة و تشمل (ارسال الخدمة حالا ، اتصال السريع مع الزبون ، منح خدمة سريعة مثل مواعيد دقيقة)
3	**المقدرة**	تعني امتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة لأداء الخدمة (مثل معرفة و مهارة موظف الاستقبال)
4	**الوصول**	الاقتراب وسهولة الاتصال اي (سهولة الوصول الى الخدمة ، وقت الانتظار غير طويل ، اوقات ملائمة لأداء الخدمة ، موقع ملائمة لتسهيل الخدمة)
5	**اللباقة**	و تشمل التهذيب ، الاحترام .
6	**الاتصال**	العناية بالزبائن و الاستماع اليهم ، و تعني ايضا قدرت الشركة على تعديل اللغة لمختلف الزبائن من أجل زيادة مستوى الوضوح و تكلم بالبساطة معهم .
7	**المصداقية**	و تشمل الإخلاص ، الثقة ، الأمانة ، إعطاء الزبائن أفضل الإهتمام لأنهم يذكرون (اسم الشركة ، سمعتها)
8	**الأمان**	و تعني غياب الأخطار او الشكوك و تشمل (أمان المواد المستخدمة في الخدمة ، الخصوصية أي هل الزبون يتعامل مع شركة تحفظ أسراره)
9	**معرفة الزبون**	أي الجهود المبذولة لمعرفة إحتياجات الزبائن و تشمل (معرفة متطلبات خصوصية للزبائن)
10	**الملموسية**	و تتضمن بيئة المواد للخدمة و تشمل (تسهيلات المادية ، مظهر موظف الاستقبال ، الأدوات و المعدات المستخدمة لأداء الخدمة)

المصدر : تاريخ زيارة الموقع 2019/02/08- الساعة 22.13 https://fr.slideshare.net/SaadKhuder/ss-15328497

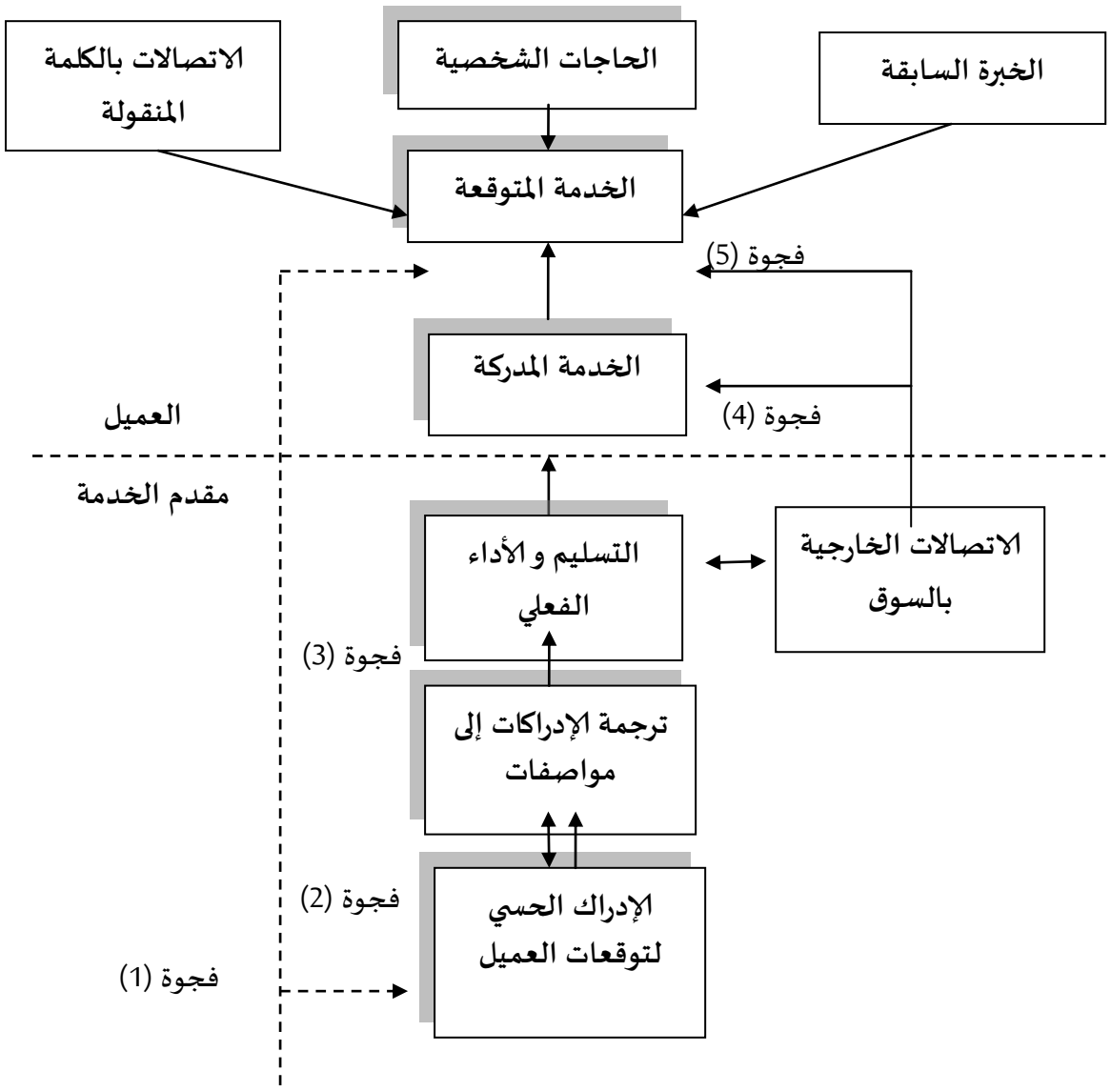
و في دراسة لاحقة تمكن (parasurman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة هي الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الضمان ، التعاطف .

[1] تاريخ زيارة الموقع 2019/02/08- الساعة 22.13 https://fr.slideshare.net/SaadKhuder/ss-15328497

المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات

يعتبر المقياس (Servqual) الأكثر شيوعا في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية، و نموذج Servqual لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها إلى عمليات تقديم الخدمة ويبنى بالمقارنة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم، وذالك لقياس خمس فجوات أساسية تتعلق بكل مؤسسة خدمية و بالزبون و بالإثنين معا , و هي كما مبين ذلك في الشكل الموالي :[1]

الشكل رقم ا -3: نموذج جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة 4 ، 2008 ، ص506

[1] هاني حامد الضمور ، **مرجع سابق** ، ص 506 .

[*] Servqual : و يعني جودة الخدمة و مكون من العبارتين service الخدمة و quality الجودة.

وتتلخص هذه الفجوات كالتالي :

الفجوة رقم (1): وتنتج عن الإختلاف بين ما يتوقعه الزبائن و ما تتصوره الإدارة أنه رغبة الزبائن.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى قلة بحوث التسويق، وكذا الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن أن يكون السبب أيضا من انعدام الاتصال بين الإدارة والزبائن فقد يرغب الزبون أساسا في الحصول على خدمة فورية من الموظفين من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن الزبائن لا يهتمون بعامل الزمن، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف.

الفجوة رقم(2) : وتنتج عن الإختلاف بين ما تتصوره الإدارة أنها رغبة الزبون و بين ما تقوم المؤسسة بأدائه من الناحية العلمية.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من تصور الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التصورات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بمورد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح.

الفجوة رقم (3) : وتظهر بسبب إختلاف المواصفات المحددة للجودة و بين مستوى تسليم الخدمة الفعلي.

نتيجة القياس : في الحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك إختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (4) : وتنتج عن الإختلاف بين الخدمة التي تم تسليمها وما يتم الترويج عنه بخوص الخدمة.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى أن الوعود التي قدمها حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف على المستوى الفعلي لتقديم الخدمة، و تسمى بفجوة الوعود مما يؤدي إلى وجود خلل في المصداقية والثقة في الخدمة

الفجوة رقم(5) : هي ناتج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن و المجتمع عن الخدمة المقدمة و إحتمالات التذمر و الشكوى وتكوين الإنطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.[1]

[1] هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ،مرج سبق ذكره ،ص 505-507.

المبحث الثالث : جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية.

تعد المصارف أحد المؤسسات التي تقدم منتجات غر ملموسة و تمارس أنشطة تسويقية و تحاول التركيز على خدماتها كمدخل لزيادة قدراتها التنافسية و لخدمة عملائها بأكثر كفاءة . من خلال هذا المبحث سنتعرف على مختلف المفاهيم حول جودة الخدمات المصرفية .

المطلب الأول : الخدمات المصرفية

أولا : مفهوم الخدمة المصرفية

-**تعرف الخدمة المصرفية :** "بكونها الأنشطة و العمليات المالية للزبائن ، و المتعلقة بالقيمة و المزودين للخدمات المصرفية" .

-**و يمكن أن تعرف بأنها :**" مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل المصرف ، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها و قيمها المنفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية ، و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" .[1]

-" الخدمات المصرفية هي عبارة عن تصرفات و أنشطة و أداءات تقدم من طرف إلى أخر ، و هذه الأنشطة غي ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء ، كما ان تقديم الخدمة قد يقترن أولا عند تقديمها بمنتج مادي ملموس" .[2]

و في الأخير يمكننا تلخيص تعريف للخدمة المصرفية بأنها مجموعة من الانشطة و العمليات المقدمة من طرف المصرف للعملاء و ذلك لإشباع رغباتهم و حاجاتهم المالية و الإئتمانية .

ثانيا : خصائص الخدمة المصرفية

الخدمات المصرفية تنطبق عليها خصائص الخدمات بشكل عام، وبعناصرها المعروفة، ولكنها تختلف عنها بطريقة أداء العاملين و المعدات المستخدمة وكذلك طبيعة الأنشطة والإجراءات واختلاف حاجات ورغبات العملاء. حيث أن خصائص الخدمات المصرفية تأخذ سمة واسعة وشمولية كافية للعديد من الجوانب والخصائص هي :[3]

[1] تيسير العفيشات العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الاردن ، الطبعة الثانية ، 2013 ، ص 34.

[2] عوض بدير الحداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** ، دار البيان للنشر والتوزيع ، مصر ، 1999 ، ص 62 .

[3] تيسير العفيشات العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، مرجع سابق ، ص .34

1.عدم الملموسية: الخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري، كذلك اللمس، التجربة، ثم مشاهدة سماتها من مكان، أو حملها من المصرف لتسويقها.

2.التلازم: لأن الانتاج والاستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، إذ أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية ، وهذا يعني أن الخدمة ملائمة في المكان والزمان الصحيحين. كما تتطلب الخدمات المصرفية حدوث تفاعل بين العميل والمصرف مقدم الخدمة، حيث يعد العميل نفسه عاملا مشاركا في عملية تقديم الخدمة.

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

4.نقص التماثل الخاص :خدمات الجمهور تتشابه كثيرا إلى حد ما :لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق و ترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

5.التغاير(التمايز) أو(المدى الواسع): الخدمات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة الحاجات البنكية المتنوعة من قبل عملاء مختلفين في مناطق مختلفة.

6.التشتت الجغرافي: امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذي حجم ومجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة ولمقابلة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية.

7.الموزانة ما بين النمو والمخاطرة: عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد

التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.

8.تقلبات الطلب: قد يحدث تقلبات في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية.

9.المسؤولية الائتمانية : إن من أهم المسؤوليات لأي بنك حماية ودائع ومكاسب العملاء، وهذا مهم ليس في البنوك بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى.

10.كثافة العمل: يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، ويؤثر في سعر المنتجات .[1]

المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمات المصرفية

لقد تصدر موضوع جودة الخدمة المصرفية اهتمامات الكثير من الباحثين ، و قد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت هذا الموضوع ، فمنها من وضع تعريف جودة الخدمة و ايضاح مفهومها ، و الاخرى ركزت على أبعاد جودة الخدمة و طرق قياسها . **هناك بعض التعاريف منها :**

-تعرف على أنها : "هي إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها ، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن" .[2]

[1] تيسير العفيشات العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، مرجع سابق ، ص 34-35.

[2] محمود حسن الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية** ،الطبعة الأولى، دار الصفراء .للنشر، عمان، 2010 ، ص 42.

-**و ينظر إليها بأنها** :"ذلك التفاعل بين العميل المقدم الخدمة حيث يرى العميل بان جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة " .[1]

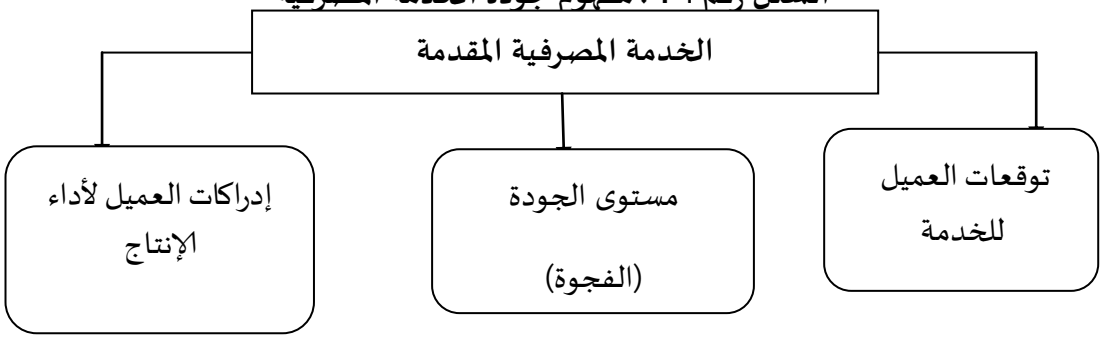
-**كما تعبر جودة الخدمات المصرفية** عن نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة و المدركة و التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء ، إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة و مستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تللك الأبعاد بالفعل في الخدمة القدمة لهم .[2]

-**جودة الخدمة المصرفية** تبدأ إجمالا بالبحث عن إحتياجات العملاء و رغباتهم من مصادر المعلومات ومن ثم العمل على تلبيتها و متابعة تطورها ضمن موارد المصرف و توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل عند الوفاء بها ، وأن الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة و إتصالاته مع الأخرين ،و يقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة و بالتالي تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل .[3]

من خلال ما سبق يمكننا القول ان جودة الخدمات المصرفية هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة ، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.

وذلك حسب ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم ا -4 : مفهوم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: عوض بدير الحداد ," تسويق الخدمات المصرفية ",دار البيان للنشر, مصر, 1999 ص 337.

يوضح الشكل أعلاه أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للناتج مع توقعاتهم له ,فإنهم سيكونون راضيين عن هذه الخدمة ,أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة ,أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة.[4]

[1] سميحة بلحسن ،"**تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون**"مذكرة ماستر،غير منشورة،جامعة ورقلة، 2011.2012،ص13.

[2] عبد الرحيم ليلى ، **أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك** ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة إبن خلدون ، تيارت ، العدد 09 ، 2013 ، ص 71 .

[3] شعبان فراح ، داني الكبير امعاشو ، **جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء و تعزيز القدرات التنافسية** ، مجلة الإبتكار و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ،المجلد 5 ، العدد 1 ، 2018 ، ص 146 .

[4] عوض بدير الحداد ، مرجع سابق ، ص 337 .

المطلب الثالث : مستويات و فوائد جودة الخدمات المصرفية .

أولا : فوائد جودة الخدمات المصرفية : وتظهر الفوائد الداخلية لجودة الخدمة المصرفية من خلال علاقاتها بموظفي المصرف في تعابير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية، والالتزام بالأعمال المصرفية التي ينفذونها في العلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب، وهذا من شانه أن يحقق النجاح المصرفي أي إيجاد البيئة الملائمة للعمل المصرفي من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات، وبذلك يكون موظفو المصرف جزءا من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة للزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يتطلبها العمل المصرفي . إن جودة الخدمة الجيدة تعزز سمعة المصرف وصورته أمام جمهور المتعاملين معه، مم يعزز بدوره وضع المصرف في مواجهة المنافسة فقد يحصل موظفو المصرف على جوائز إيمانا منهم بأهمية جودة الخدمة الموثقة حيث تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل أو حتى تكاليف الإعلان والترويج إضافة إلى زيادة الإنتاجية والحصة التسويقية وربحية المصرف وتحسين أداء الأعمال المصرفية .[1]

ثانيا : مستويات جودة الخدمات المصرفية

1-الجودة المتوقعة من العملاء :والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2-الجودة المدركة: وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.

3-الجودة الفنية: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

4-الجودة الفعلية: التي تؤدى بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .

5-الجودة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

ولتحسس الوجهة على المصارف التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لعملائها من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظر المصرف، للتمكن من اتخاذ كل ما هو ضروري لتلافي النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ المصارف بعملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد، مع ما يؤدي إليه ذلك من نتائج إيجابية على مجمل أداء البنوك.[2]

---

[1] حورية جنان ، **دور الصيرفة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، ولاية أم البواقي ، 2012-2013 ، ص 55 .

[2] وسام محمد ناصر الكركي ، **جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن** ، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل فلسطين ، 2010، ص 24-25 .

خلاصة :

حظي القطاع الخدماتي باهتمام كبير فأصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة . تلعب جودة الخدمات دورا داعما بوصفها ميزة تنافسية تستطيع المؤسسة من خلالها التركيز عليها كأحد أهم الاهداف التي تسعى لتحقيقها .

بحيث تناولنا في هذا الفصل جودة الخدمات بمفاهيمها العامة، من عموميات حول الجودة ، أهميتها ، أهدافها وصولا الى مفاهيم متعلقة بالخدمة و خصائصها . كما تطرقنا الى جودة الخدمات المصرفية و فوائدها ،

الفصل الثاني

تمهيد :

تحضى الميزة التنافسية بمكانة هامة في الدراسات الحديثة ، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات انطلاقتها نحو تحسين أدائها و تحقيق أهدافها . فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها لأنها تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية. من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم الميزة التنافسية وصولا إلى علاقتها بجودة الخدمة في المؤسسة المصرفية و ذلك من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالأتي :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية ، أنواعها و محدداتها ، بالإضافة إلى أهميتها و أهدافها .

المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و أساليب تحقيقها ، من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مصادر الميزة التنافسية ، أساليب تحقيقها و معايير الحكم على جودتها ، وصولا إلى معوقات إكتسابها .

المبحث الثالث : أثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية ، سنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب تحسين مستوى جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية ، إستراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية ، و في الأخير سنحاول معرفة العلاقة بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن مصطلح الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

أولا : مفاهيم حول المنافسة و التنافسية

1-مفهوم المنافسة :

-التعريف الأول : " يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة ، المواصفات ، توقيت البيع ، أسلوب التوزيع ، خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي وغيرها ".[1]

-التعريف الثاني : " يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد الأسعار ".[2]

و يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال ، المنافسة المباشرة ، والتي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات و المنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.[3]

2-مفهوم التنافسية :

-التعريف الأول : . " يعرفها« jean Charles Mathe »على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات و تجعلها في وضعيات مناسبة و ملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات،أما من ناحية الإستراتيجية فتسمح التنافسية، بالتحكم في الوقت . "[4]

-التعريف الثاني : " تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول من قبل الزبائن ".

كما ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق ، و منهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهود قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات ، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .[5]

---

[1] فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 20.

[2] زغدار أحمد ، المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2011 ، ص12 .

[3] عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997، ص25.

[4] عبدوس عبد العزيز، " **دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات**"، رسالة ماجستير ،ادارة اعمال ،جامعة تلمسان 2006 ، ص36.

[5] حدوش لمياء ، فرارحة مريم ، إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة ، مذكرة ماستر ، البويرة ، جامعة أكلي محند أوالحاج ، 2014-2015 ، ص 12.

ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية

لقي تعريف الميزة النتافسية إهتماما كبيرا لدى المفكرين و الباحثين الإقتصاديين ، و فيها يلي بعضها :

-في قاموس webster عرف مصطلح الميزة (Advantage) بأنه : التفوق مع حالة ، أو شرط ، أو فائدة سير بعض الإجراءات ، أما التنافسية (Competitive) فهي الإنتماء إلى الاتصاف ب أو الإستناد إلى المنافسة .

-**يحدد كل من (Heinzer & Render) الميزة التنافسية بأنها** : " تعني ايجاد ميزة منفردة تتفوق الوحدة الاقتصادية بها على المنافسين ، أي أن الميزة تجعل الوحدة الاقتصادية فريدة و متميزة عن المنافسين الاخرين ".[1]

-**تعرف الميزة التنافسية على أنها** " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون و تأكيد حالة التميز و الإختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها ".[2]

-**كما تعرف أيضا بأنها** :" هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ".[3]

-**وعند ذكر مصطلح الميزة التنافسية لا يمكن أن لا نذكر M.Porter** حيث جاء بفكرة أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة و إنما تخص المؤسسة . وفي هذا الإطار يقول : " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار النافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة " .

وهكذا تظهر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ، الذي ينعكس في شكل تحسين للإنتاجية ، و تخفيض للتكاليف وجلب للزبائن ، بما يضمن الحصول على أرباح .[4]

و في الأخير يمكننا تلخيص مفهوم الميزة التنافسية كما يلي : بأنها السمة التي تسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها ، من خلال الإستعمال الأمثل للموارد المختلفة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين .

[1] زينة محمود أحمد ، العلاقات العامة و المزاسا التنافسية في المصارف ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 100-101 .

[2] نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1991 ، ص 47 .

[3] مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 13 .

[4] زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 29 .

ثالثا : خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها. من هنا كان لا بد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية ، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين .

يجمع كتاب الادارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكان تقليدها على طول الوقت. كما تتسم الميزة التنافسية بكون الأداء الناجم عنها متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة ، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى .

كما تعمل الميزة التنافسية على خلق القيمة للمؤسسة ولزبائنها ، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية .

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي :

1-إن الميزة التنافسية نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين ، وليست مطلقة .

2-إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.

3-إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

4-إنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه للمشترين أو كلاهما .

5-يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.

6-إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

من أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية هي قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون متميزة عن منتجات المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم. تعمل الميزة التنافسية على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يساهم في زيادة عوائدها المالية و بالتالي استمرارها و بقائها .[1]

[1] نايلي إلهام ، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، أم البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2015-2016 ، ص 99.

المطلب الثاني : أنواع و محددات الميزة التنافسية

أولا : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

1- <u>ميزة التكلفة الأقل:</u> يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2- <u>ميزة التميز:</u> تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.[1]

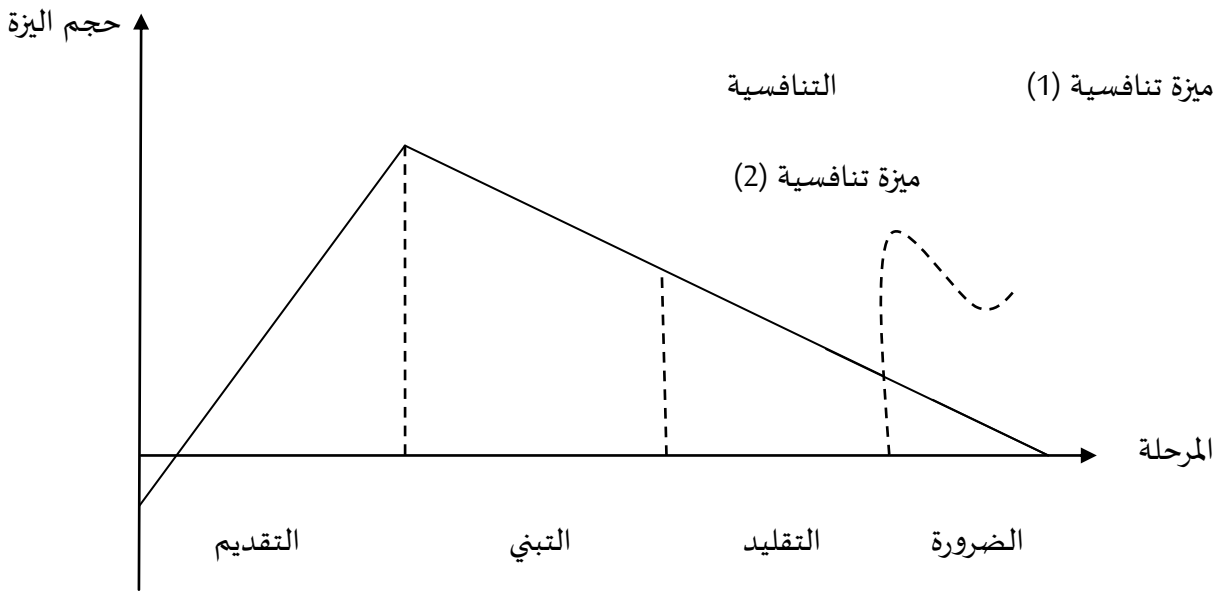
ثانيا : محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عاملين أساسيين هما:

أ-حجم الميزة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرا ر الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في تقليدها أو التغلب عليها.
وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة التقليد في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخي ا ر، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة .ويوضح الشكل أدناه دورة حياة الميزة التنافسية.[2]

[1] نايلي إلهام ، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 91-92 .
[2] نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص86.

الشكل رقم (II -1) : دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 87.

من الشكل أعلاه نستنتج أن للميزة التنافسية 4 مراحل ، تتمثل في :

مرحلة التقديم أو النمو السريع :تعد هذه المرحلة من أطول المراحل مقارنة بالمراحل الأخرى ، كونها تحتاج للكثير من الموارد المادية والمالية والبشرية لأن الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة ، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكبر بسبب تقبلها من طرف العديد من الزبائن.

مرحلة التبني :تشهد هذه المرحلة استقرار الميزة التنافسية نسبيا ، لأن المنافسين بدأوا يركزون عليها ، في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه مما يغري المنافسين للبحث عن مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة.

مرحلة التقليد :تشهد هذه المرحلة ت ا رجع في حجم الميزة وتتجه نحو الركود لأن المنافسين قاموا بتقليدها، وبالتالي تنخفض وتتراجع أسبقية المؤسسة عليهم.

مرحلة الضرورة :يستمر تراجع حجم الميزة التنافسية لأن المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو يتفوقون عليها، وعليه فالحاجة إلى تطوير هذه الميزة ضرورية من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج ، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

مما سبق يمكن القول أنه لا تستطيع أي مؤسسة التمتع بميزة تنافسية للأبد ، وبالتالي فهي مطالبة بالتعرف على دورة حياة الميزة وإدخال التغيرات والتطورات عليها في الأوقات المناسبة.[1]

[1] نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص87-88 .

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يشير نطاق التنافس لمدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية ، أو مناطق ، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم . ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز .ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد:

-**نطاق القطاع السوقي** :يعبر عن مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تخدمهم ، ويتم الاختيار هنا ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي(التكامل الأمامي) :** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية أو الخارجية من خلال الاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

-**النطاق الجغرافي :** يعبر عن عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح هذا النطاق للمؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة.

- **نطاق الصناعة** :يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة [1].

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الميزة التنافسية

أولا : أهمية الميزة التنافسية : تتمثل في ما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن صورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق .

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية : تسعى المؤسسة من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- خلق فرص تسويقية جديدة .
- دخول مجال تنافسي جديد ، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات .
- تكوين فرصة مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تردي المؤسسة بلوغها و للفرص الكبيرة الي ترغب في إقتناصها . [2]

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

[2] سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 87 .

المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية و أساليب تحقيقها

تسعى المؤسسة لتحقيق مكانة في السوق من خلال إكتساب ميزة تنافسية لكن تستدعي الحيازة عليها التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الميزة ، و الكشف عن أساليب تحقيقها ، و تفادي معوقات إكتسابها .

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية

و يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1-التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية ، و تقر الإستراتيجية على أنها تللك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، و التي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة ، و صنف دور الإستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف ، إستراتيجية القيادة بالتكلفة ، إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز .

2-الإطار الوطني : إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، لذللك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية المالية ، و البنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، ومن نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .

3-الموارد : يتطلب تجسيد الإستراتيجية ، الموارد و الكفاءات الضرورية لذللك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن إستغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية ، و يمكن التمييز بين الموارد التالية :

أ- الموارد الملموسة:تصنف إلى ثلاثة أنواع:
المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .

معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول الإنتاج و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات ، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها ، تشغيلها وصيانتها ، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية ، بإستمرار و تحافظ عليها تهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد .[1]

[1] آسية دهنون ،دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماستر ، الوادي ، جامعة الشهيد حمه لخضر ،2014-2015 ، ص 32 .

ب-الموارد الغير ملموسة : نميز فيها ما يلي :

الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة ، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية ، و كذا كسب ثقة العاملين .

التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المنافسة لها و التي تجعلها في موضوع الأسبقية على منافسيها .

المعلومات : في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لإكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة بإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

معرفة كيفية العمل : أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج ، التنظيم و التسويق ، و بالتالي إكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فردية ، و تمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و المواجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه و أن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة .

الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وصعبة التقليد من المنافسين .[1]

[1] آسية دهنون ،دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 33 .

المطلب الثاني :أساليب تحقيق الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

أولا : أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية :

1-الكفاءة المتفوقة : وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية ، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة ، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.

2-الجودة المتفوقة :تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، و مستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات و الجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، و لا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

3-الإبداع و التفوق :و يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

4-الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن :ذلك حساسية عالية و معرفة دقيقة بالزبائن أولا، ثم التر كيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، و الاهتمام بالتنويع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قاد اً ر على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و إلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء. [1]

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر و هي :

-مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة.
-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.
درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير المميزة القائمة قبل تقليدها او محاكاتها من طرف المنافسين. [2]

[1] عبدوس عبد العزيز، " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، مرجع سابق ، ص200 .
[2] نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ذكره ، ص99..

المطلب الثالث : الركائز الاساسية للميزة التنافسية و معوقات إكتسابها

أولا : الركائز الاساسية للميزة التنافسية

ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي:

القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تخاطب كافة المستهلك. [1]

ثانيا : معوقات إكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل ، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية و موقع تنافسي استراتيجي في السوق ، و من بين هده المعوقات نجد:

أ-المعوقات الداخلية : و تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تتواجه المنظمة في بيئتها و التي من بينها :

-غياب قيادة إدارية ناجحة و غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية مما يعيق التنمية الإدارية.

-عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة.

-عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها

-عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و عدم مسايرة التطورات الحديثة. [2]

ب-المعوقات الخارجية : و هي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة منها :

-الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية التي تضع عقبات و حواجز للدخول.

-وجود تشريعات و قوانين و ضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية.

-تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية و عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة

-ضعف أجهزة التعليم و التثقيف بالمنظمة و عدم الاهتمام بالبحوث و التطوير[1]

[1] محسن احمد الخضيري ، " صناعة المزايا التنافسية" ، مجموعة النيل العربية ، 2004 ، ص 157.

[2] محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، " **إدارة الأعمال**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 100.

المبحث الثالث : أثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية

يمثل امتلاك ميزة تنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جل المؤسسات المصرفية لتحقيقه ، و ذلك من خلال تلبية احتياجات العملاء حيث أصبح هذا الأخير هدف ثنائي لكل من الميزة التنافسية و جودة الخدمات .

المطلب الأول : أساليب تحسين مستوى جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية

لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية يجب إتباع ما يلي :

1-الاستخدام المستمر للدراسات و البحوث : يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته بإستخدام البحوث و الدراسات كوسيلة لتجميع المعلومات و التعرف على دور الخدمة و أبعادها ووضع معايير لمستوى الخدمة المطلوب أداءه للعاملين و تدريبهم و قياس أدائهم و تحفيزهم و التعرف على توقعات العملاء و إدراكاتهم للخدمة و مشكلات التعامل فيها و يمثل ذلك جوهر أي برنامج فعل لتحسين جودة الخدمة .

2-الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي : التسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين في البنك على أنهم عملاء داخليين ، و إذا ما إستطاع البنك أن يحقق العناية للعاملين كما يحققها للعملاء فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة التحفيز و الرضا بين العاملين ، و من ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة و هو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء و تحقيق رضاهم وولائهم للمصرف .

3-العمل على إستقطاب و توظيف أفضل الكفاءات : إن وضع معايير و برامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة مالم يتوافر لدى المصرف قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالإتجاه الإيجابي و المقدرة على تحقيق تلك المعايير . و تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل و تدني نظرتهم للعميل . و يزيد من خطورة هذا الجانب أنه من و جهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو المصرف ، و لذا فإن إدارة المصرف يجب أن تكون حريصة على إنتقاء و توظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات المصرف .[2]

---

[1] محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص100 .

[2] كاهنة حركات ، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية ، مذكرة ماستر أكاديمي ، ام البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، ص 61-62 .

4- سرعة التصدي لمشكلات العملاء : كلما زادت سرعة التصدي لمشكلات العملاء زادت درجة رضاهم عن المصرف وولائهم له ، و يعملون كذلك كوسائل دعاية للمصرف ، و ذلك بتوصية معارفهم بالتعامل مع المصرف .

5-تعليم العميل بالخدمة : يمكن المصرف تعزيز مصداقيته لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه و معرفته بالخدمات المقدمة ، ولا شك أن زيادة إلمام العميل بخدمات المصرف يزيد من مقدرته على إتخاذ القرار بشكل أفضل و من ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات .

6-تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة : يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع العاملين بالمصرف ويسعون إلى التطبيق العملي له ، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا بل و التحفيز لدى العاملين ، و لإيجاد مثل هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب :

-وجود معايير متفق عليها للجودة .

-إستقطاب أفراد مؤهلين لتحقيق تلك المعايير.

- تشجيع إداري للمقترحات و الآراء بشأن تحسين الجودة و بصفة عامة ، فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية و خلو الممارسات من الأخطاء و توليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة " .

7- تأكيد دور فرق الخدمة : يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية في وجود ما يسمى بفرق الجودة ، و يقصد بها مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق و العمل المشترك و الرغبة في تحقيق الأداء المتميز و توليد الشعور بالرضا لدى العملاء .

8- وجود تعهدا أو التزام إداري نحو جودة الخدمة : يرتبط تحقيق الفاعلية و النجاح لبرنامج تحسين جودة الخدمة أو العناية بالعملاء ، بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المصرف ككل ، بدءا من الإدارة العليا و إنتهاء بالمستويات التنفيذية و يتطلب ذلك توافر أنماط قيادة فعالة و لا شك أن القيادة الفعالة في كل المستويات ، تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة المصرفية .[1]

[1] كاهنة حركات ، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية ،مرجع سبق ذكره ، ص62.

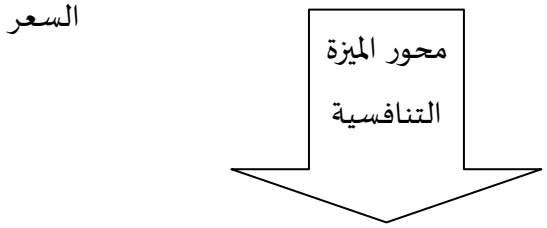
المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية

أولا : إستراتيجيات الميزة التنافسية في المصرف

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي : التكلفة ، الجودة و السعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات ، إستراتيجية القيادة بالتكلفة ، إستراتيجية التمايز و إستراتيجية التركيز.

إن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية و لكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمصرف بالسبة لنطاق السوق ، حيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كله يمكن أن يستهدف قطاع معين منه ، و يمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية و السوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك .[1]

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



السوق كله

الهدف الإستراتيجي

قطاع معين

إستراتيجية القيادة بالتكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة سعرية
إستراتيجية التركيز على التكلفة	إستراتيجية التركيز على الجودة	إستراتيجية التركيز على السعر

المصدر: عبد الرحيم ليلى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

1-إستراتيجية القيادة بالتكلفة : تستند هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام المصرف بأن يكون المنتج الأقل في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز ، أي يركز المصرف على ترشيد

[1] عبد الرحيم ليلى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ،مرجع سبق ذكره ص 76.

تكاليف إنتاج و تسويق الخدمات حتى يمكنه إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات المصارف التنافسية ، و تستعين المصارف بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين ، و إذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المصرف يستطيع أن يحقق و يحافظ على القيادة بالتكلفة ،

مما يساعد على تسعير منتجاته و خدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين ، و من ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكليفيا .

2-إستراتيجية التمايز: تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية و هي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء ، أي يركز المصرف على تقديم خدمات متميزة و ذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون و مستعدون لدفعة مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف أعلى من تلك التي تقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ، و يمكن تحقيق ذلك من الطرق نذكر من أهمها :

1-تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .

2-جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة .

3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية .

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل و يرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية . لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية و التي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة المصرف من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ، و يعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة .

3- إستراتيجية التركيز: تركز المصارف في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، و تعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي و هو إمكانية قيام المصرف بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال :

1-إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل .

2- أو تقديم منتجات و خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين .

و يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية و في الحفاظ عليها ، و يوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة و الميزة التنافسية لكل منها .[1]

[1] عبد الرحيم ليلى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مرجع سابق ، ص 77.

الجدول رقم (II - 1) : الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

		الإستراتيجية التنافسية	الميزة التنافسية
حجم السوق المستهدف	جميع قطاعات السوق	القيادة بالتكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها .
		التميز	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .
	قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .

المصدر: عبد الرحيم ليلى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 9 ، تيارت ، 2013 ، ص 77.

ثانيا : معايير القدرة التنافسية للمصرف

تتعدد معايير القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

4- مدى وجود توجه تسويقي ، أي استلهام حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.

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

6- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة

7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

8- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

9- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.[1]

[1] بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 3 ، جامعة شلف ، ص 261. https://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_03/article_09.pdf تاريخ زيارة الموقع 2019/03/07 الساعة 18:41 .

المطلب الثالث : جودة الخدمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية

أولا : الابعاد التنافسية : تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعادا تنافسية ، وهي الأبعاد التي تختارها المؤسسة المصرفية وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلب في السوق من خلالها تحقق المؤسسة المصرفية ميزة تنافسية وتتمثل هذه الأبعاد

1-التكلفة : ويقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه . وفي العادة تلجأ المؤسسات المصرفية لتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات انتاجية عالية ونظرا لانخفاض التكاليف فإن المؤسسة المصرفية تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها نتيجة انخفاض تكاليفها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الايرادات والتكاليف

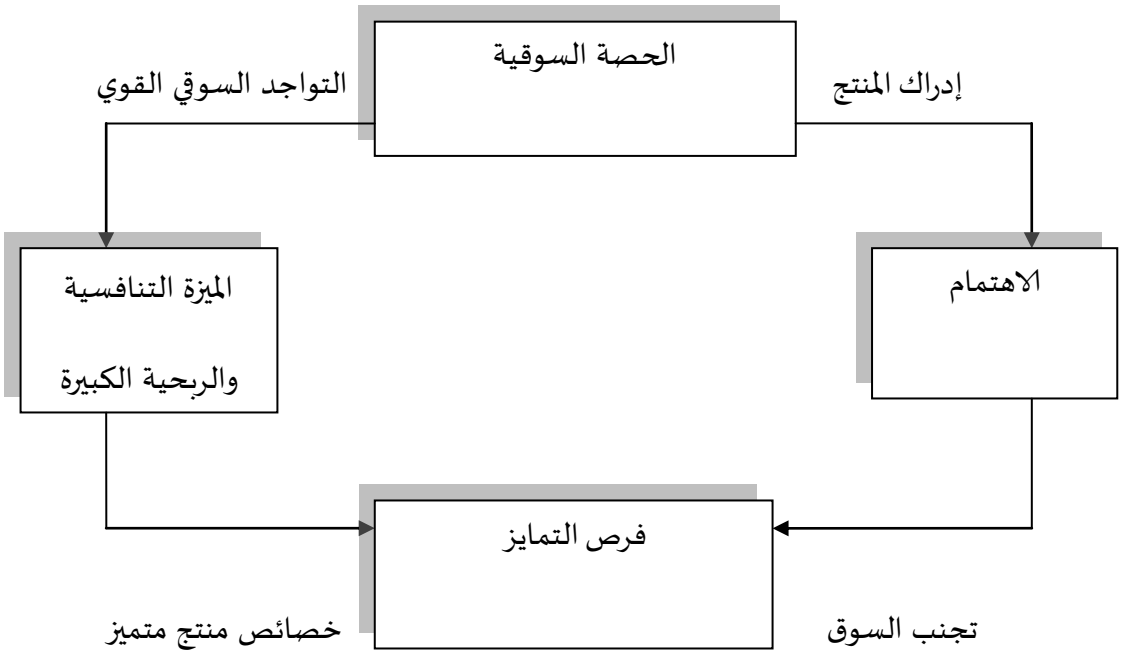
2- الوقت : ومن الوسائل المميزة عن الوقت سرعة التسليم وتقصي قدرة المؤسسة المصرفية تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتلبيتها ، ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ، ويقصد بها مدى التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون ، وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الانتاج.

3-**المرونة :** وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ، وتعرف المرونة على أنها القدرة على تكييف الطاقة الانتاجية للتغيرات التي تحصل في البيئة وعمليات الطلب .وتتضمن المرونة : مرونة المنتج وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغيرات في تصميم المنتجات المقدمة . ومرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب لما في ذلك من فوائد متعددة من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة .

4- الجودة : وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للزبائن ، وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما نوعية التصميم ، وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة ونوعية المطابقة ، وتعني قدرة المؤسسة المصرفية على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم ، و أن التركيز على الجودة ينعكس بميزة تنافسية وربحية ، كما يتضح من خلال الشكل أدناه:[1]

[1] نايلي إلهام ، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 113-114.

الشكل رقم (II -3) : العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية



المصدر: نايلي إلهام ، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، أم البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2015-2016 ،ص 114.

ثانيا : جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية

تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة وهو محور اهتمامنا في هذا البحث. تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تأخذ بها كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة – تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM– في البنك عدة مقومات أهمها:

- استلهام حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك
- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولي بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.[1]

[1] بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة و اكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة إرباحه والحصول على نصيب وحصة سوقية أكبر.

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

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.
- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح اكبر.
- أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.[1]

[1] بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 259-260 .

خلاصة :

إن استمرارية المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدرتها على المنافسة من خلال ما تتميز به من خصائص و مميزات فريدة تمكنها من مواجهة المنافسين ، ففي هذا الفصل تطرقنا الى أهم المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية ، فمن أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية هي قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون متميزة عن منتجات المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم .

كما تطرقنا الى أثر جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية على تحقيق ميزة تنافسية ، بما أن المصارف أصبحت تعمل في ظل محيط متغير يتسم بالمنافسة القوية ، أدركت من خلال ذلك أن عليها استخدام التجديد المستمر في خدماتها و الارتقاء بالعمل المصرفي ، و تحقيق التميز في الخدمة .

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد استعراضنا للجانب النظري و طرحنا لأهم المفاهيم حول جودة الخدمات و كذا مدى تأثير هذه الأخيرة على تحقيق الميزة التنافسية ، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري وكالة "104" مستغانم ، و ذلك للتأكد من الإشكالية المطروحة و المتمثلة في كيف يمكن لجودة الخدمات التأثير على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المصرفية .

و من أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : المنهج المتبع في الدراسة ، و في هذا المبحث سنتطرق الى أسباب إختيار دراسة الحالة ، تحديد مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة الى أدوات جمع و تحليل البيانات .

المبحث الثاني : تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري ، من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عام للبنك الخارجي الجزائري ، مهامه ووظائفه بالإضافة الى هيكله التنظيمي .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، سنتطرق في هذا المبحث الي معرفة واقع جودة الخدمة ومدى أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري ، تحليل بيانات الاستمارة المقدمة للموظفين و العملاء .

المبحث الأول : المنهج المتبع في الدراسة

قبل التطرق الى منهجية الدراسة المتبعة سوف نلخص أسباب اختيار البنك الخارجي الجزائري لتطبيق دراسة الحالة و اختبار صحة الفرضيات المطروحة .

المطلب الأول :أسباب اختيار دراسة الحالة

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البنك الخارجي الجزائري منها :

1 – يعتبر من أهم و أقدم البنوك الجزائرية .

2 - يقوم البنك الخارجي الجزائري تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى.

3 – سمعته و كم النصائح التي تلقيناها لإجراء التربص على مستوى البنك .

4 -لم يقم البنك بالعرقلة عندما تقدمنا بطلب للقيام بالتربص على مستوى الوكالة .

5 – كما ان البنك الخارجي الجزائري يشهد منافسة من قبل البنوك الأجنبية ، و هذا ما يبرهن مكانته فالسوق .

المطلب الثاني : تحديد مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع دراستنا هو البنك الخارجي الجزائري ، أما عينة الدراسة فكانت على مستوى الوكالة 104 مستغانم (الموقع) و التي قسمناها الى عينتين .

-العينة الأولى خاصة بموظفي الوكالة ، و يقدر حجم عينة الدراسة ب 22 موظف فقد قمنا بتوزيع 22 استبيان و تم جمع 22 استبيان.

-العينة الثانية خاصة ببعض عملاء البنك ، و يقدر حجم عينة الدراسة ب 22 عميل فقد قمنا بتوزيع 22 استبيان ، لكن تم جمع 20 استبيان و بالتالي عند الجمع بين العينتين سنجد 42 استبيان قابل للدراسة

المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من الادوات من أجل جمع البيانات و المعلومات و ذ لك من أجل القيام بالدراسة الإحصائية ، وسنتعرف على هذه الأدوات في هذا المطلب .

أ - مصادر جمع المادة الميدانية :

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية:

- المقابلات و الزيارات الميدانية نظرا لطبيعة موضوع البحث.
- المجالات و الوثائق و الدفاتر الخاصة بالمؤسسة.
- مصادر أخرى كمواقع الانترنت .

ب - أدوات جمع البيانات الميدانية :

تم جمع البيانات و المعلومات عن طريق الملاحظة ، الاستبيان و المقابلة .

أ – الملاحظة : هي معلومات بسيطة التي قمنا بجمعها من خلال الزيارات الاستطلاعية على مستوى الوكالة بالعين المجردة من خلال المحادثة و المتابعة مع المكلف بالدراسات و بعض الموظفين بحيث أن الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة ظواهر معينة ، تكشف الى اكتشاف و اكتساب معارف جديدة .

ب – المقابلة : حيت تم استعمالها للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة نائب مدير البنك و كانت الأسئلة المطروحة تهدف إلى:

- معرفة أهم منافسين .
- معرفة أهم الخدمات المقدمة .
- الالمام بمفهوم جودة الخدمة و كيفية خلق ميزة تنافسية من خلالها .
- التعرف على أهم مميزات البنك الخارجي الجزائري .

ج – الإستبيان : تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان (استمارة الأسئلة) و الموضح في الملحق رقم (01) ، و قد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك محل الدراسة من خلال اجابات الموظفين والعملاء على أساس فقرات الاستبيان التي تم تقسمه الى جزأين :

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الوصفية أو معلومات عامة لعينة الدراسة و تمثلت في : الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، وصولا الى الوظيفة بالنسبة للموظفين .

القسم الثاني : عبارة عن أسئلة مغلقة و اخرى مفتوحة حول موضوع الدراسة (أثر جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة) .

المبحث الثاني : تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري

إن هدف بنك الخارجي الجزائري هو تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في إطار التخطي الوطني والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني. سنقوم من خلال هذا المبحث الى التطرق لنشأة البنك الخارجي الجزائري والى مهامه و وظائفه وصولا الى الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة وتطور البنك الخارجي الجزائري

أ- **نشأة البنك الخارجي الجزائري :** أنشئ البنك الخارجي الجزائري في 1 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 67.204. كان الغرض الرئيسي منها تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع بقية العالم .

تم إنشاؤه على أنقاض بنوك أجنبية هي

- القرض الليوني في 1 أكتوبر 1967 .

- الشركة العامة 31 ديسمبر 1967 .

- قرض الشمال .

– البنك الصناعي للجزائر و المتوسط (BIAM) في 31 مايو 1968 .

- بنك باركليز المحدود في 30 مايو 1968 .

ب- **تطور البنك الخارجي الجزائري :** لم يكتمل البناء الأولي لرأس مال BEA حتى 1 يونيو 1968. وكانت الدولة قد اكتتبت حصريًا في رأس المال.

بفضل إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتغيرات العميقة التي بدأتها السلطات العامة في الثمانينيات ، غيرت BEA وضعها وأصبحت شركة مساهمة SPA.

تمت زيادة رأس مالها إلى مليار دينار ، وتم الاحتفاظ بها من قبل صناديق المشاركة السابقة للقطاعات الرئيسية في محفظة BEA التجارية (بالإضافة إلى الهيدروكربونات) ، وهي الهياكل التالية:

1 – إنشاءات .

2- الالكترونيات ، الاتصالات ، أجهزة الكمبيوتر .

3 - النقل والخدمات .

4 - الكيمياء ، البتروكيماويات ، الصيدلة .

-في عام 1991 ، تم زيادة رأس المال بمقدار 600 مليون دينار من مليار إلى ستمائة مليون دينار (1،600،000،000 دينار). في مارس 1996 ، ارتفع رأس مال BEA إلى 5،600،000،000 DZD. بعد حل صناديق الأسهم ، يظل رأس المال ملكاً للدولة.

- البنك الخارجي الجزائري لديه شبكة من 80 فرعا تقع في المدن الكبرى والمواقع الصناعية ومناطق إنتاج النفط. - موظفيها حاليا 4330 عامل.-الميزانية العمومية في 31 ديسمبر 2000 بلغت 5400101 مليار دينار.[1]

[1] file:///E:/beadz%20off-line/notre-banque/index.htm

المطلب الثاني : وظائف و مهام البنك الخارجي الجزائري

1- وظائف البنك الخارجي الجزائري : من بين الوظائف التي يقوم البنك ما يلي :

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى.
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى اتفاقيات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى.
- تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي ، ويمكن لها أن تكلف بالتسيير والمراقبة مع الخارج.
- يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلاءم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول.
- يجمع القروض على المدى القصير ، المتوسط والطويل.
- تقديم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.
- يقوم البنك الخارجي الجزائري بمعالجة عمليات الصرف.

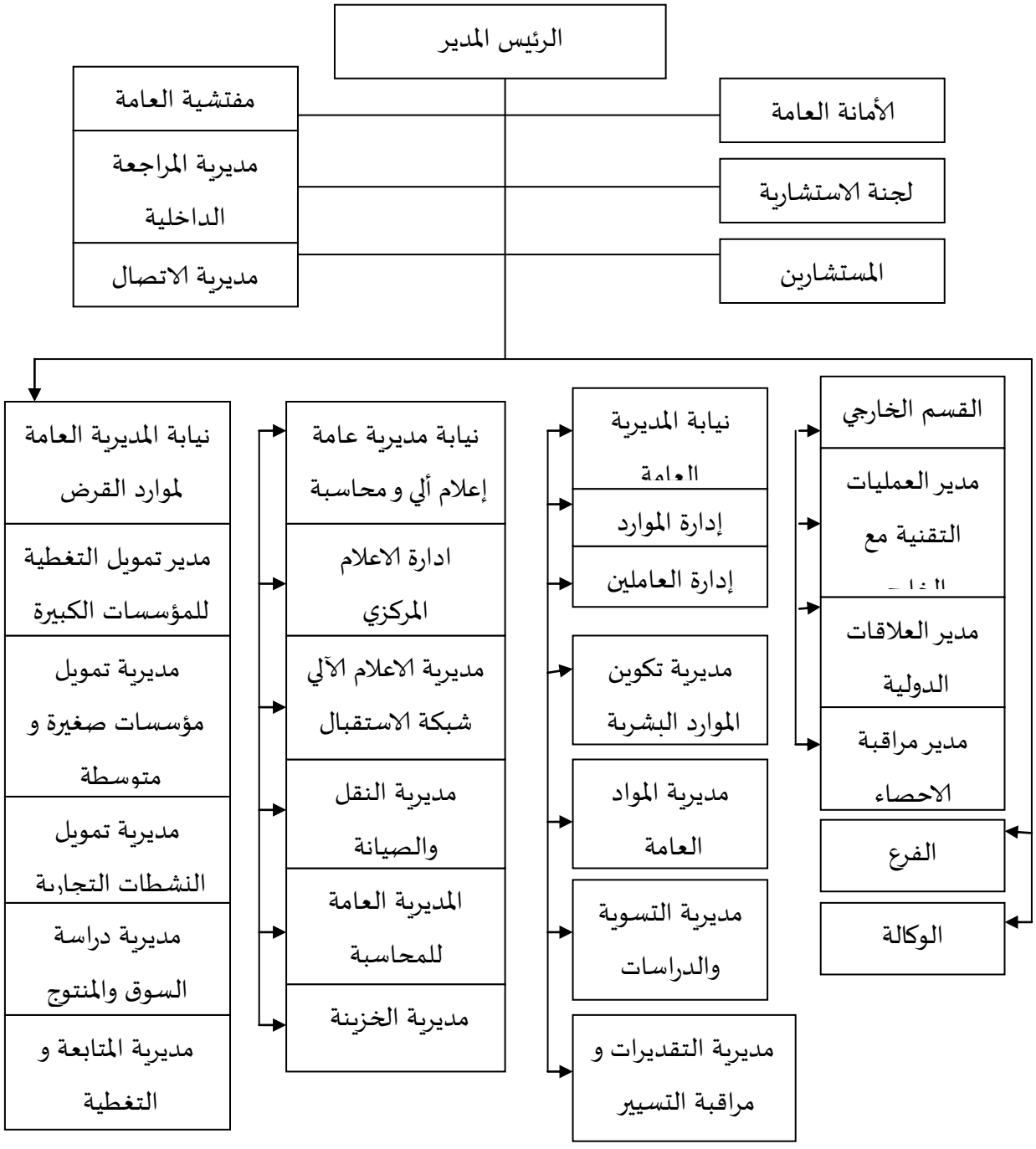
2- مهام البنك الخارجي الجزائري : نذكر منها

- تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص والقطاع العام.
- دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة .
- إستقبال مختلف الإيداعات .
- تمويل المشاريع الإقتصادية الكبرى.
- تقديم خدمات لزبائن المؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل.
- تمويل عمليات الإستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

أ- الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

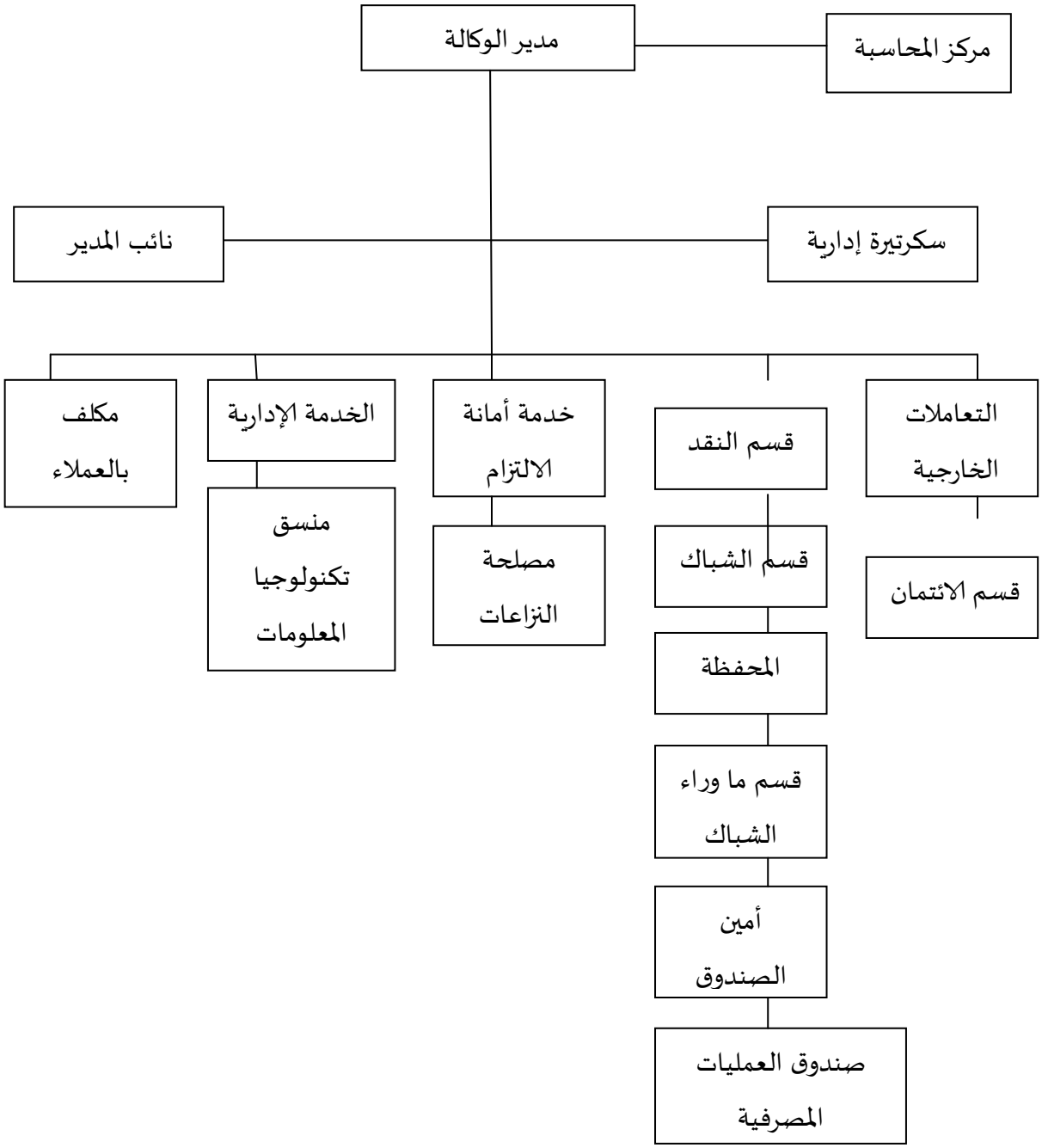
الشكل رقم (III -1): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

ب-الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم :

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 104 مستغانم



المصدر: معلومات مقدمة من الوكالة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدارسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحليل استمارات المقدمة للموظفين و للعملاء لمعرفة مدى أثر جودة الخدمة على تحقيق ميزة تنافسية على مستوى البنك الخارجي الجزائري .

المطلب الأول : واقع جودة الخدمة ومدى أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري وكالة 104 مستغانم : بهدف التعرف على جودة الخدمة في الوكالة تم طرح مجموعة من الأسئلة و تم الحصول على الإجابات التالية:

1 –فيما يتعلق بالسؤال الأول حول مختلف الخدمات التي يقدمها البنك فإن الإجابة كانت على النحو التالي: هناك عدة خدمات تقدمها الوكالة منها :

- **حساب المدى(Le compte a terme):** يُلزم مصطلح الحساب مؤلفه بترك المبلغ تحت تصرف البنك لفترة محددة.يتعلق الأمر بالأشخاص الطبيعيين والاعتباريين ولا يمكن فتحه لمدة تقل عن ثلاثة (03) أشهر وبمبلغ 10،000دج .
- **حساب التوفير في الكتيب(Compte sur Livre)** : هذه الحسابات مفتوحة فقط للأشخاص الطبيعيين مع إمكانية تعيين ممثلين.تسمح هذه الحسابات لهؤلاء الأشخاص بزيادة مدخراتهم مع السماح لهم بالتخلص منها في أي وقت.
- **حساب الإشعار(Compte à Préavis)** : حساب الإشعارات هو حساب خاص يسمح ، على وجه الخصوص ، الكيانات القانونية التي تسمى "الدائن هيكلياً" بتنمية الأموال التي يمتلكونها دون تجميدها بالكامل.إنه مشابه للحسابات الجارية من حيث التوقيت وحساب الفائدة. وهو مفتوح على أساس اتفاق يحدد شروط المكافأة والمبلغ الأولي للأموال التي يُدعى ملجأها يساوي DA 50.000.000 يتم تحديد المكافأة مقارنةً بمدة الإشعار المحتجز. هذا حساب يعتبر ودائع قصيرة الأجل.
- **حساب الايداع (Compte de Dépôt)** : هو حساب حيث سيتم إيواء الأصول المودعة بواسطة دفاتر حسابات العملاء ومتاحة في جميع الأوقات. فقط الأموال المودعة في حسابات دفتر الحسابات وحسابات العملات الأجنبية يمكن أن تتلقى المكافآت .
- **حساب المستقبل(Le Compte Avenir) :** هو حساب كتيب مصمم لتنمية مدخرات الأسر لفائدة أحفادهم.الحساب المستقبلي مفتوح للقاصرين الذين لم يبلغوا سن الخامسة عشرة (15).إنه يسجل فقط المدفوعات والفوائد الناتجة حتى تاريخ الإغلاق المحدد بواسطة غالبية صاحب التسجيل.شروط الافتتاح الحد الأدنى للمبلغ = DA 1000 ، الحد الأدنى للدفع = DA 1000 . المكافأة = معدل تصاعدي وفقا لأقدمية الحساب الشروط التالية المطبقة على الودائع لأجل. يمكن تغذية الحساب إما عن طريق الدفع النقدي أو عن طريق التحويل.

- حساب التراكم(Le compte accumulation) : هو حساب لاستثمار الأجل لمدة لا تقل عن سنتين (02) سنوات بحد أقصى خمس (05) سنوات. إنه استثمار يسمح برسملة الفائدة السنوية ويكون رصيدها (الاسمي والفائدة) مستحق الدفع عند الاستحقاق.شروط الافتتاح هي :الحد الأدنى للمبلغ = 100.000دج

مدة الحد الأدنى = 02 سنة تقويمية

المدة القصوى = 05 سنة تقويمية

الأسعار المطبقة = رسوم الإيداع لأجل الحالية.

-يمكن إجراء حساب التراكم إما عن طريق الدفع النقدي أو عن طريق التحويل الداخلي إلى الوكالة.

- الإيصال (Le bon de caisse) : هو ورقة مالية قابلة للتفاوض من قبل العميل أو وقت الاشتراك في استثمار يكون هذا المبلغ ذا فائدة عليه. يتم الاشتراك في السندات في "NOMINATIVE" و "ANONYMOUS" في فئات: 5010000 - DA ، 100000 DA - 000و 1،000،000 - DA لفترة لا تقل عن (03) أشهر. يعتمد التعويض الخاص به على معدل مرجعي يطفو زائد أو مطروح بهامش يختلف مع مدة الاستثمار ويتم تسوية الفائدة عند الاستحقاق.

-معاش شهري (Rente Mensuelle) : هو عبارة عن منتج استثماري يسمح للمشترك بالاستفادة من الفوائد الشهرية من نهاية الشهر الثالث لحظر الأموال.

الشروط هي:

الحد الأدنى للمبلغ =100.000 دج

المواضع = مضاعفات 100.000 دج

مدة الحد الأدنى = 2 سنة تقويمية

الأسعار المطبقة = رسوم الإيداع لأجل الحالية.

-الاستثمارات لأجل بالعملات أو الدنانير القابلة للتحويل (Placements à terme en Devises ou Dinars Convertibles) : الاستثمارات في العملات أو الدنانير القابلة للتحويل تؤدي إلى مكافأة. يتم الإبلاغ عن معدلات عائد الاستثمارات المأخوذة من حسابات العملات الأجنبية كل ثلاثة أشهر من قبل بنك الجزائر

-بطاقة السحب المغناطيسي (Carte de Retrait Magnétique) : تسمح هذه البطاقة بالسحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي الخاصة بنا . سرعة وبساطة تعاملها مع العملاء يحصلون على المال في أي وقت من وكالاتنا مع هذه الأجهزة.

- القرض الاستهلاكي (le crédit a la consommation) .

- القرض العقاري (Le crédit à l'immobilier) .

- تمويل الاستثمار (le financement de l'investissement) .

- التمويل التشغيلي (le financement de l'exploitation) .

2- فيما يتعلق بالسؤال الثاني حول من هم أهم المنافسيين للبنك الخارجي الجزائري كانت الإجابة تقربا كل البنوك الأجنبية الناشطة في الجزائري منها : بنك البركة الجزائري ، المؤسسة المصرفية العربية " ABC"

الجزائر ، بنك ناتكسيس ، سوسيتيه جنرال الجزائر ، سيتي بنك الجزائر ، البنك العربي الجزائر ، بنك الثقة الجزائر ، بنك الخليج الجزائر ، فرانس بنك الجزائر ، إتش إس بي سي الجزائر .

3 – فيما يخص السؤال المتعلق ب من هم أهم عملاء البنك كانت الإجابة بـ : الوكالة الوطنية لتنمية المنشأت الصغيرة و المتوسطة (ANDPME) ، كوسيدار ، نافطال ، سونطراك ، الضمان الإجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) ، سودماك ، ... إلخ

4-كان السؤال الرابع متعلق بمدى لجوء البنك إلى تحديث و تطوير الخدمات المصرفية باستمرار كانت الإجابة مختصرة وواضحة ب دائما و ذلك لمواجهة و مواكبة المصارف المنافسة .

5-فيما يخص السؤال المتعلق ب أهم المميزات التنافسية للبنك الخارجي الجزائري كانت الإجابة بـ الميزة المهمة التي تترك البنك في تنافس هي السيولة و مدى التسهيلات التي يقدمها لعملائه على غرار بنوك أخرى .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالموظفين .

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ، عن طريق تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية ، وذلك بترميز الاجابات و تفريغها يدويا في جداول بسيطة أعدت لذلك ، و لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراج النتائج ثم الاستعانة في ذلك على التكرارات والنسب المئوية.

1- تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة :

1-1 الجنس :

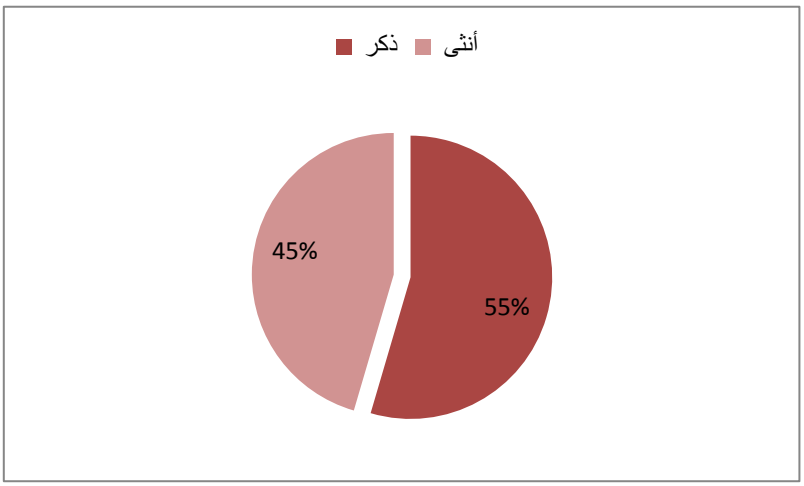
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -1):

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	12	%55
أنثى	10	%45
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ 55% من عمال الوكالة ، في حين أن نسبة الإناث تبلغ 45% . و هنا نلاحظ أن النسبة متقاربة بين الذكور و الاناث .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -1) في الشكل رقم (III -3):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2-1 السن:

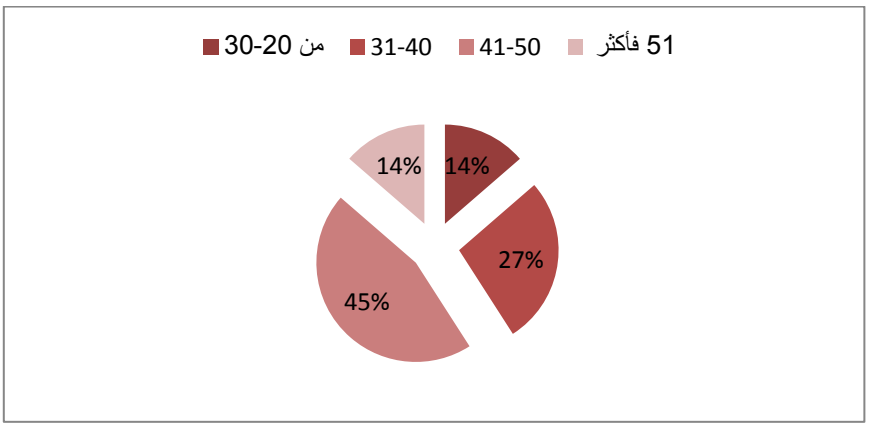
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -2):

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من20-30	3	%14
40-31	6	%27
50-41	10	%45
51 فأكثر	3	%14
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب موظفي وكالة BEA-104 تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة و 41-50 سنة بنسبة 27% ،45% على التوالي بالإضافة الى عدد ضئيل من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة بنسبة 14% و أكثر من 51 سنة أيضا بنسبة 14% .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III-2) في الشكل رقم (III -4):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-1 المؤهل العلمي :

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -3):

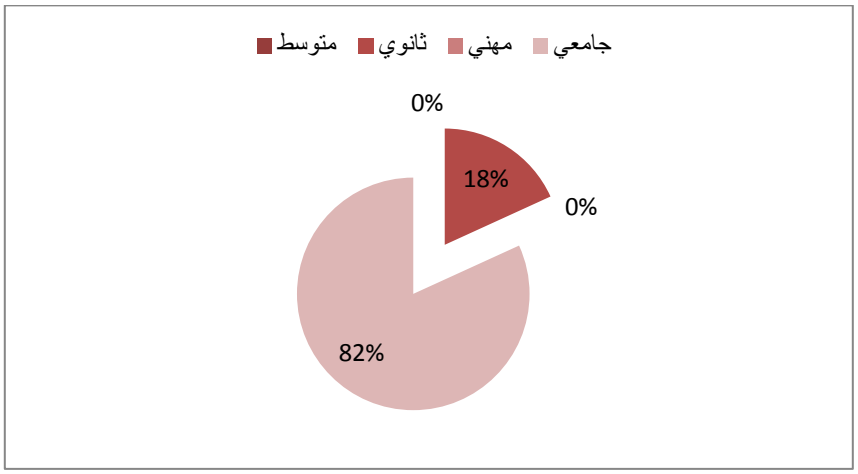
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	4	%18
مهني	0	%0

جامعي	18	%82
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفين الوكالة لديهم مستوى تعليمي عالي (جامعي) بنسبة 82 % ، ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 18 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -3) في الشكل رقم (III -5):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

4-1 عدد سنوات العمل في البنك :

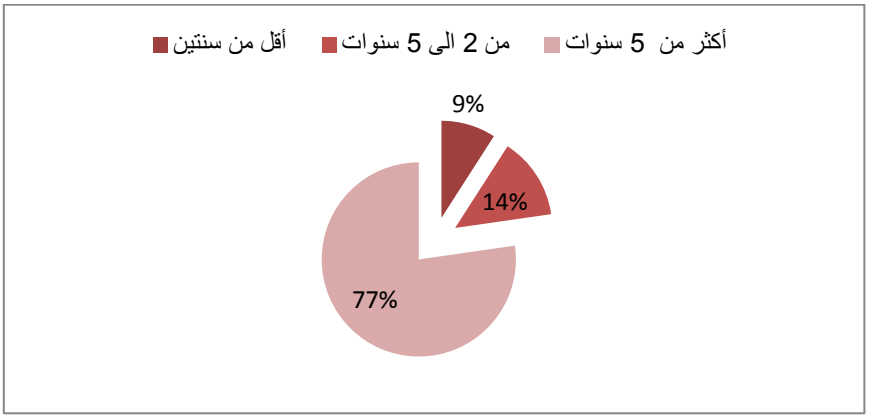
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -4):

عدد سنوات العمل في البنك	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنتين	2	%9
من 2 الى 5 سنوات	3	%14
أكثر من 5 سنوات	17	%77
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفين الوكالة أقدميتهم في البنك أكثر من 5 سنوات بنسبة 77% ، تليها من 2 الى 5 سنوات بنسبة 14 % ثم أقل من سنتين بنسبة 9% . وهذا يوضح انا أغلب المستبينين لهم معرفة كافية بالبنك .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -4) في الشكل رقم (III -6):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول

5-1 المستوى الوظيفي :

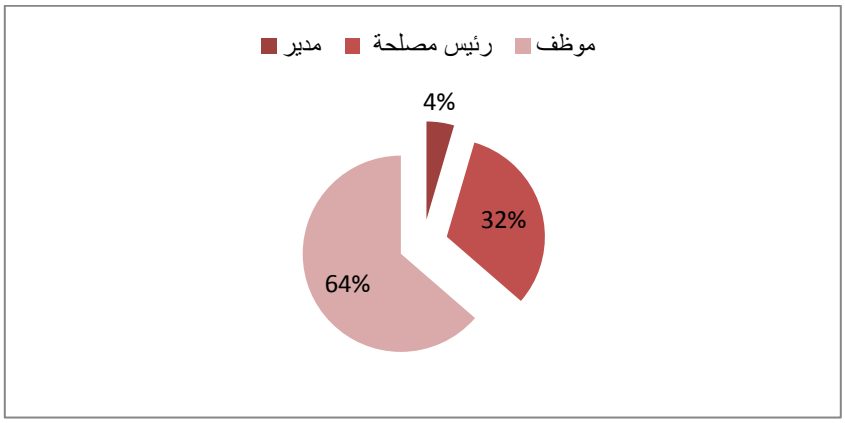
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -5):

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	%4
رئيس مصلحة	7	%32
موظف	14	%64
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الاستبيان قد وزع بشكل عادل من مدير الوكالة وصولا الى رؤساء المصالح بنسبة 32% ، و موظفين بنسبة 64 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -5) في الشكل رقم (III -7):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2- تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة :

2-1 هل يوجد قسم خاص بالجودة ؟

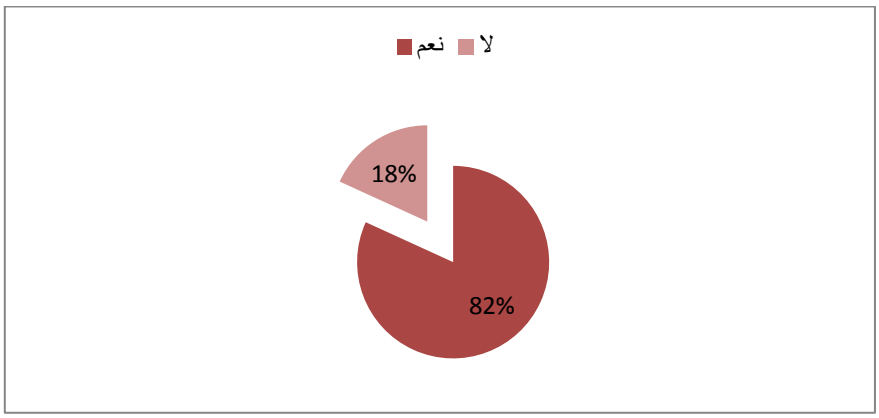
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -6):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**18**	%82
لا	**4**	%18
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان الاجابة كانت18 %بـ لا ، و 82% بنعم ،و هذا ما يدل على الإهتمام بالجودة في البنك الخارجي الجزائري .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -6) في الشكل رقم (III -8):



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2-2 هل لديكم مراقبة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن ؟

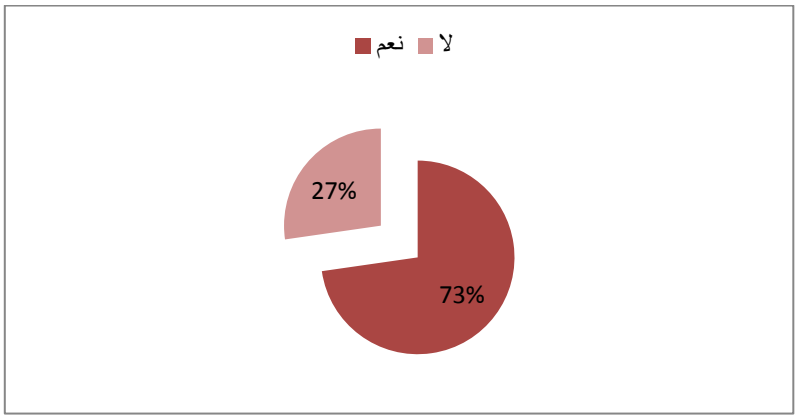
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -7):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**16**	%73
لا	**6**	%27
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان الاجابة ان جل الموظفين و بنسبة 73% اكدوا على وجود رقابة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن أما الباقي و بنسبة 27 % قالوا أنه لا يوجد رقابة على جودة الخدمة .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -7) في الشكل رقم (III -9):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-3 هل يوجد استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمة المتبعة في بنككم؟

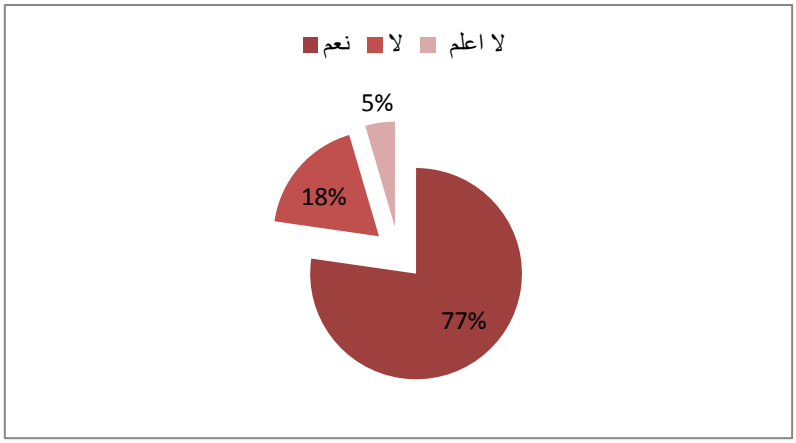
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -8):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%77
لا	4	%18
لا اعلم	1	%5
المجموع	22	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن اغلبية الموظفين يرون بأن هناك استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمة بنسبة 77% ، تليها فئة التي ترى أنه لا يوجد استراتيجية في البنك لتحسين الجودة ، أما الفئة الأخيرة فلا تعلم ان كانت توجد استراتيجية ام لا بنسبة 5% ، و هنا نستطيع أن نقول ان البنك يولي اهتماما بالجودة و بتحسينها .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -8) في الشكل رقم (III -10):



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

4-3 هل تحرص الوكالة على توظيف أفضل الكفاءات التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدماتها ؟

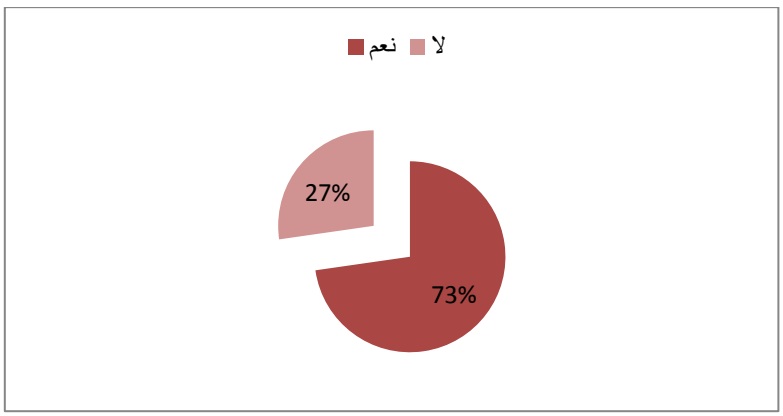
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -9):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**16**	%73
لا	**6**	%27
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الوكالة تحرص دائما على توظيف أفضل الكفاءات التي ستقوم بعرض خدماتها وذللك بنسبة 73% وهي الفئة التي أجابت بـ نعم ، أما الفئة الثانية أجابت بـ لا بنسبة 27 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -9) في الشكل رقم (III -11) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

5-3 هل تسعى الوكالة دائما إلى التحسين في جودة خدماتها ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك ؟

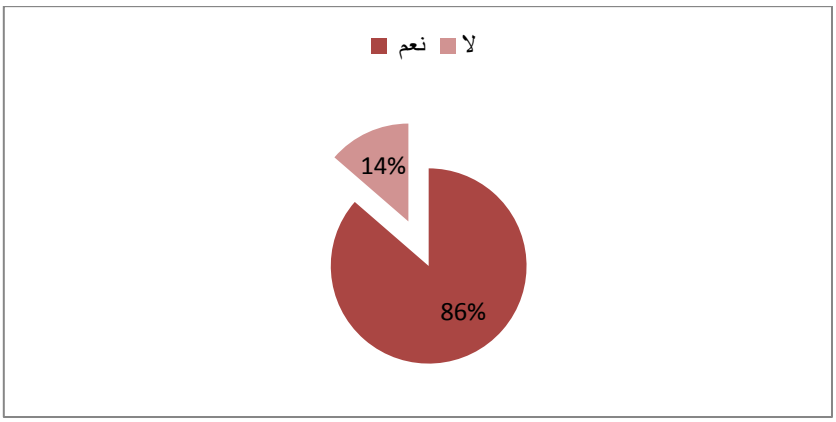
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -10):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**19**	%86
لا	**3**	%14
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الوكالة تسعى دائما الى التحسين في جودة خدماتها و ذلك بنسبة 86% ، أما الفئة الثانية و التي كانت ضئيلة أجابت بـ لا بنسبة 14 % ، من هنا نستطيع أن نقول ان البنك يهتم بالجودة و بتحسينها .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -10) في الشكل رقم (III -12) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

و بما أن السؤال كان متكون من جزئين بحيث إذا كانت الاجابة بنعم فيجب التعليل بكيف ذلك ؟ (كيف تحسن الوكالة في جودة خدماتها ؟) فقد كانت بعض الاجابات كالأتي : توفير الكفاءات و الوسائل المتطورة ، المراقبة المستمرة ،التعامل و الإستماع الجيد للزبون ، التحديث على مستوى وسائل الدفع ،الإعلانات ، الإستماع الي شكاوى الزبائن و محاولة التعامل معها ، الإبتكار (تقديم خدمات جديدة) ،حسن المعاملة ،تنظيم ندوات وحصص تكوينية بالإضافة الى تدريب الموظفين و إعتماد تقنيات جديدة .

6-3 في نظركم هل الهدف من الجودة هو اكتساب ميزة تنافسية ؟

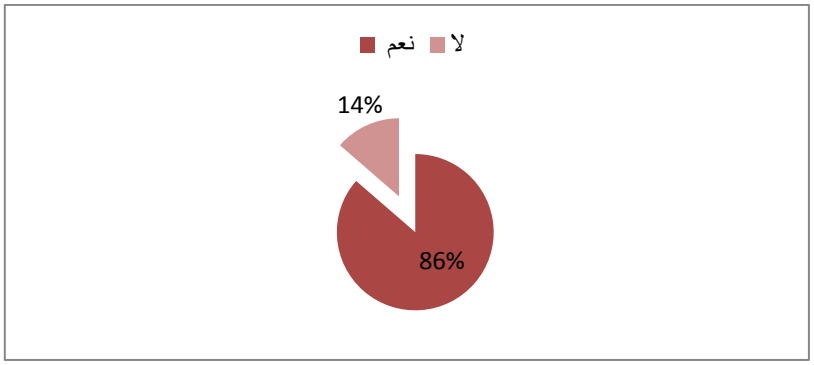
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -11):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**19**	%86
لا	**3**	%14
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفي الوكالة يعتبرون أن الهدف من الجودة هو إكتساب ميزة تنافسية و تمثل هذه الفئة نسبة 86 % ، اما الفئة الأخرى التي ترى عكس ذلك فهي بنسبة 14 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -11) في الشكل رقم (III -13) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

7-3 هل تمتلك الوكالة تجهيزات تقنية حديثة في تقديم خدماتها ؟

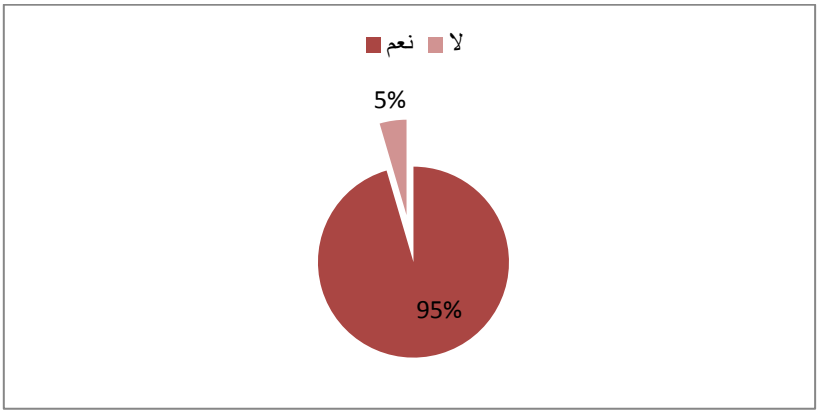
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -12):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**21**	%95
لا	**1**	%5
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم موظفي الوكالة يعتبرون أن وكالتهم تمتلك تجهيزات تقنية حديثة و تمثل هذه الفئة نسبة 95 % ، تليها الفئة التي ترى عكس ذلك و تمثل نسبة 5 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -12) في الشكل رقم (III -14) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

8-3 هل تهتم الوكالة بملاحظات العميل من أجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة ؟

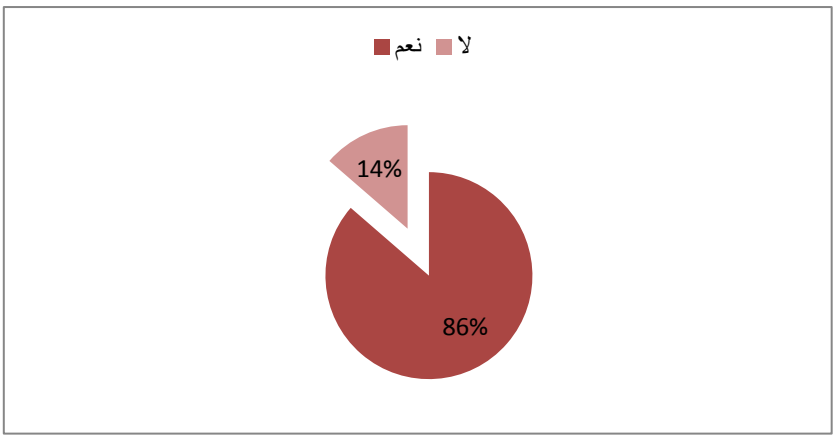
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -13):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**19**	%86
لا	**3**	%14
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين أجمعوا أن الوكالة تهتم بملاحظات العميل من أجل ادخال تحسينات على الخدمات المقدمة وتمثل هذه الفئة بنسبة 86 % ، أما الفئة التي ترى عكس ذلك فتمثل نسبة 14 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -13) في الشكل رقم (III -15) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-9 هل تبذل الوكالة جهود لإعلام العميل بكل الخدمات ؟

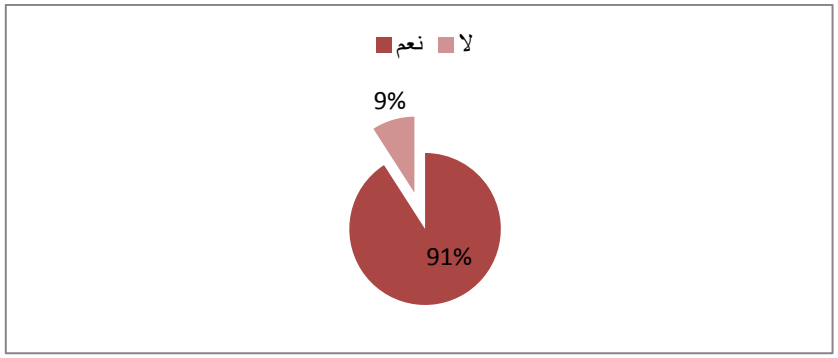
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -14):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**20**	%91
لا	**2**	%9
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن جل الموظفين اكدوا أن الوكالة تبذل جهود لإعلام العميل بكل خدماتها و هذه الفئة تمثل نسبة 91 % ، والفئة الثانية رأت عكس ذلك بنسبة 9 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -14) في الشكل رقم (III -16) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-10 هل تعمل الإدارة العليا على ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين ؟

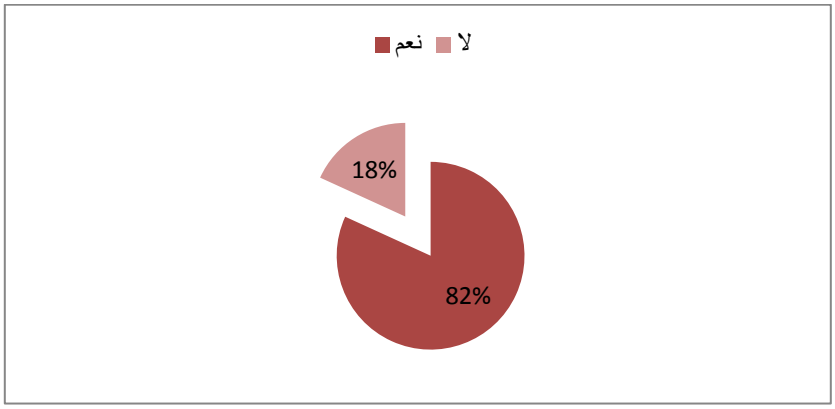
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -15):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**18**	%82
لا	**4**	%18
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم الموظفين يعتبرون أن الإدارة العليا تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بينهم و هذه الفئة تمثل نسبة 82 % ، أما الفئة الثانية فيرون عكس ذلك بنسبة 18 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -15) في الشكل رقم (III -17) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

11-3 في نظركم هل الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء و الزملاء ؟

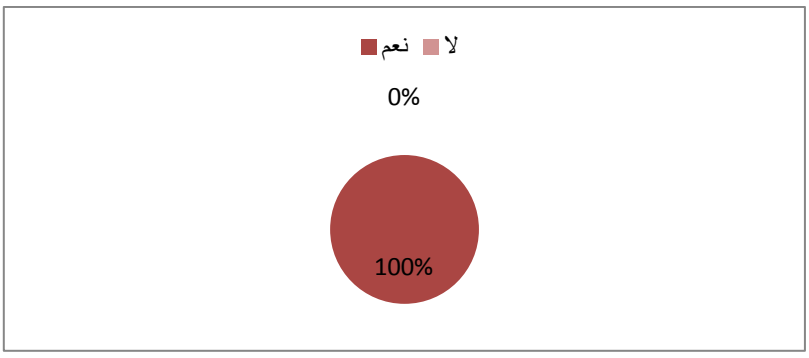
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -16):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**22**	%100
لا	**0**	%0
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن كل الموظفين قدموا إجابة واحدة و هي أن الخدمة المتميزة هي التي تجعل الزبائن كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء و الزملاء بنسبة 100 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -16) في الشكل رقم (III -18) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

12-3 هل يتمتع البنك الذي تعمل به بميزة تنافسية عن غيره من البنوك ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فيما تتمثل هذه الميزة ؟

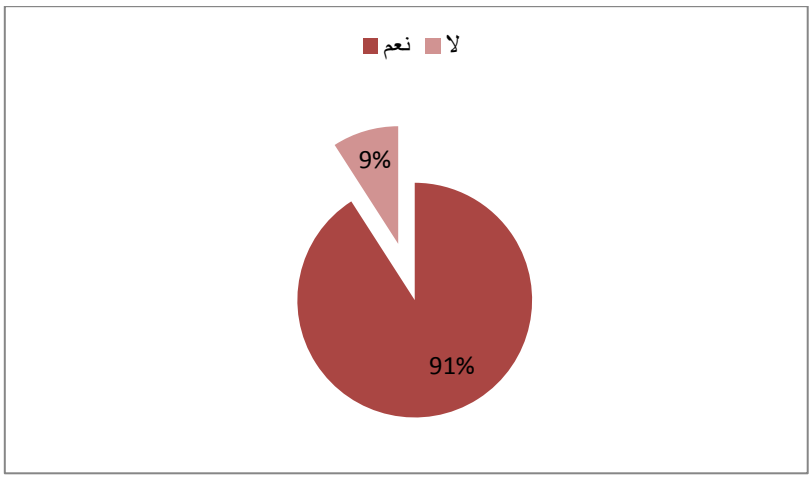
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -17):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	**20**	%91
لا	**2**	%9
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن الموظفين اكدوا أن البنك يتمتع بميزة تنافسية عن غيره من البنوك وهذه الفئة تمثل نسبة 91 % ، أما الذين يرون عكس ذلك فهم فئة قليلة متمثلة بنسبة 9 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -17) في الشكل رقم (III -19) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

و بما أن السؤال متكون من جزئين فإن الفئة التي قدمت الإجابة نعم فقد وضحوا بعض الميزات التي يتميز بها البنك و هي كالتالي : كانت جل الإجابات ان أهم ميزة هي :

توفير السيولة دائما ، سرعة الخدمات ،حسن المعاملة ، تقديم خدمات تسهل على الزبون استخدامها في الدول الأجنبية لتسهيل مصالحه ، معرفة تسيير الإدارة بنضج و حكمة ، من أهم البنوك الجاذبة لأكبر الإستثمارات في الجزائر ، بالإضافة الى مرد ودية البنك حيث يعتبر الرائد فالجزائر .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالعملاء .

3- تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة :

1-1 الجنس:

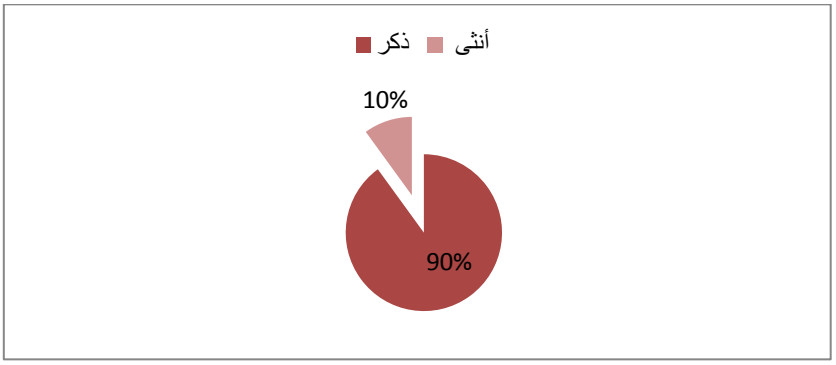
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -18):

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	%90
أنثى	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب العملاء المتعاملين مع الوكالة هم ذكور ، حيث تكثل هذه الفئة نسبة 90% ، تليها فئة الإناث بنسبة 10 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -18) في الشكل رقم (III -20) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2-1 السن :

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -19):

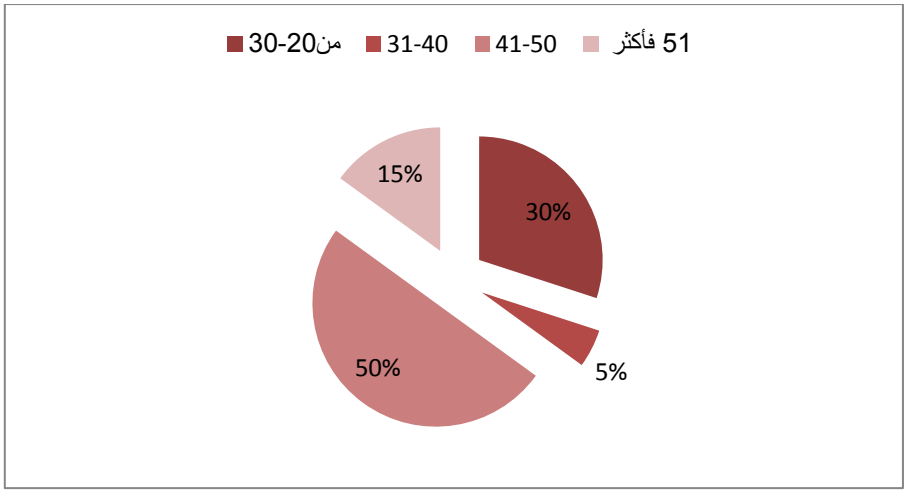
الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
من20-30	6	%30
40-31	1	%5
50-41	10	%50
51 فأكثر	3	%15

المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن اغلب عملاء الوكالة تتراوح أعمارهم بين 41 الى 50 سنة وهذه الفئة تمثل نسبة 50% ، تليها فئة ما بين 20 الى 30 سنة بنسبة 30 % ، ثم فئة 51 سنة فأكثر بنسبة 15 % و في الأخير الفئة ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 5 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -19) في الشكل رقم (III -21) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-1 المؤهل العلمي :

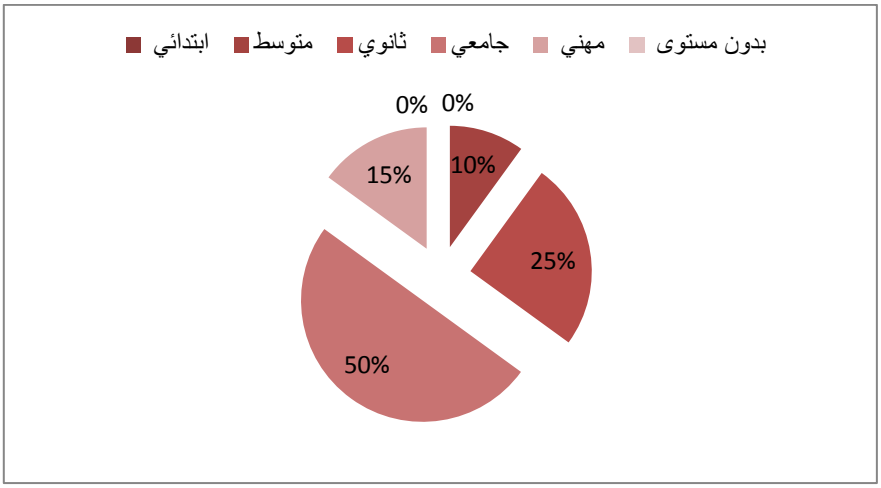
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -20):

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	2	%10
ثانوي	5	%25
جامعي	10	%50
مهني	3	%15
بدون مستوى	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان اكثر الأفراد تعاملا مع البنك لديهم مستوى جامعي بنسبة 50 % ، تليها فئة المستوى الثانوي ، المهني و المتوسط بالنسب التالية على التوالي 25% ، 15 %و 10 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -20) في الشكل رقم (III -22) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2- تحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات حول موضوع الدراسة :

2-1 منذ متى و أنت تتعامل مع البنك ؟

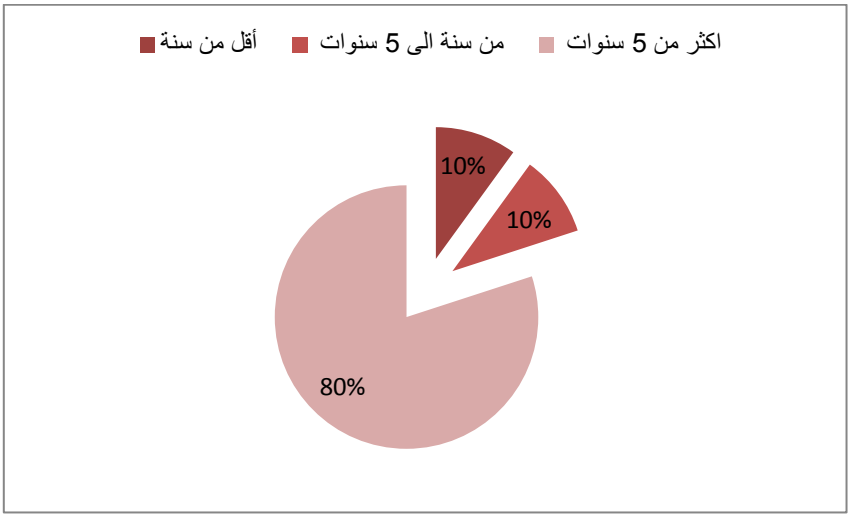
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -21):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	%10
من سنة الى 5 سنوات	2	%10
أكثر من 5 سنوات	16	%80
المجموع	20	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن معظم العملاء يتعاملون مع البنك من أكثر من 5 سنوات و هذه الفئة تمثل بنسبة 80%، تليها بالتساوي الفئتين التي مدة تعاملهم مع البنك أقل من سنة و من سنة الى 5 سنوات بنسبة 10 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -21) في الشكل رقم (III -23) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

2-2 لماذا اخترت التعامل مع البنك ؟

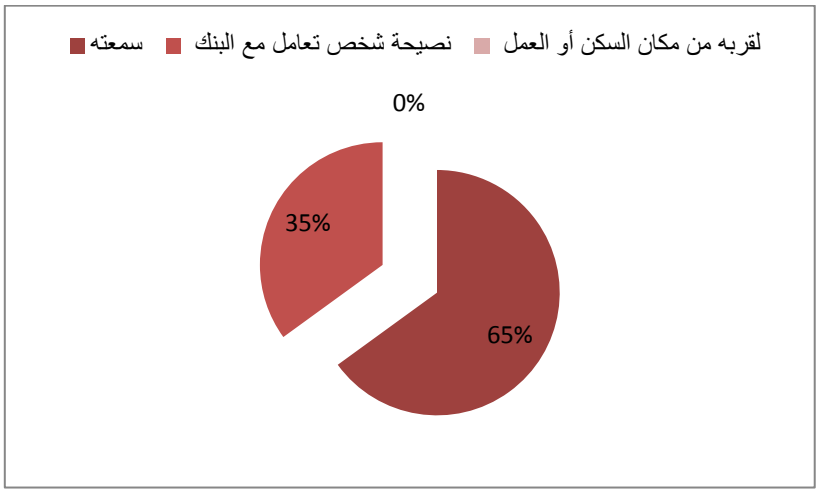
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -22):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
سمعته	13	%65
نصيحة شخص تعامل مع البنك	7	%35
لقربه من مكان السكن أو العمل	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن السبب وراء اختيار العملاء للبنك BEA هو سمعته و هذا بنسبة 65 % ، تليها فئة العملاء الذين كان السبب وراء اختيارهم التعامل مع البنك هو نصيحة شخص تعامل مع البنك من قبل وهذه الفئة تمثل نسبة 35 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -22) في الشكل رقم (III -24) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

3-2 هل أنت راض على الخدمات المقدمة لك من طرف البنك ؟

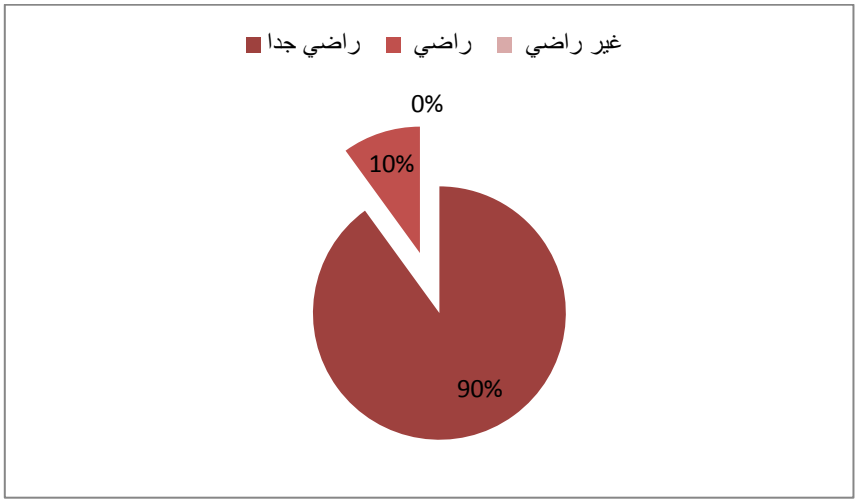
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -23):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
راضي جدا	18	%90
راضي	2	%10
غير راضي	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العملاء راضيين جدا على الخدمات المقدمة بنسبة 90 % ، تليها فئة العملاء الراضيين بشكل عادي بنسبة 10 % ، و هنا نلاحظ أنه حسب عينة الدراسة لا يوجد عملاء غير راضيين عن خدمات البنك وهذا ما يؤكد لنا جودة خدمات BEA.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -23) في الشكل رقم (III -25) :



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

4-2 ما رأيك في الخدمة المقدمة من طرف البنك من حيث ؟

أ- السعر :

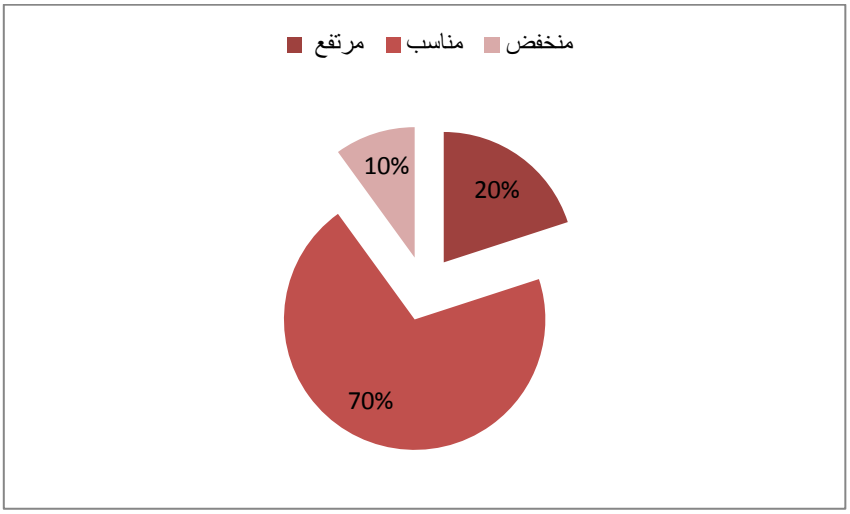
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -24):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
مرتفع	4	%20
مناسب	14	%70
منخفض	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن سعر الخدمات التي يقدمها البنك مناسب حسب رأي العملاء بنسبة 70 % ، تليها الفئة التي ترى أنه مرتفع بنسبة 20% ، ثم الفئة التي تراها منخفظة بنسبة 10 % .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -24) في الشكل رقم (III -26) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

ب- الجودة :

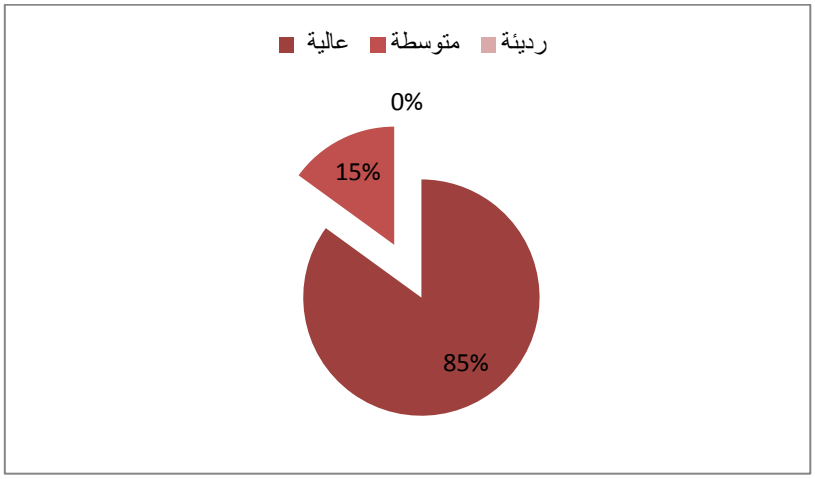
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -25):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
عالية	17	%85
متوسطة	3	%15
رديئة	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلب العملاء يعتبرون ان الخدمة المقدمة لهم عالية الجودة بنسبة 85% ، تليها فئة العملاء الذين يرون أن الخدمة المقدمة متوسطة الجودة بنسبة 15 % . في حين أنه لا يوجد أشخاص قالوا أن الخدمة المقدمة من طرف البنك رديئة الجودة و هذا دليل أخر على أن البنك يتميز بجودة خدماته العالية .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -25) في الشكل رقم (III -27) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

ج- السرعة :

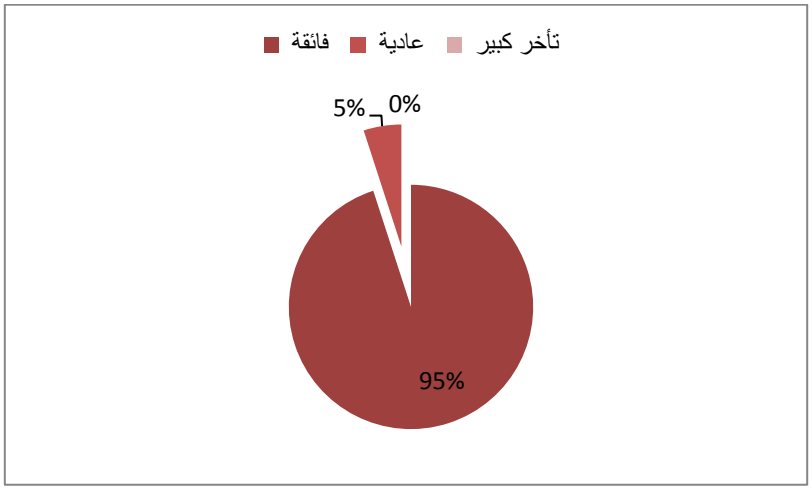
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -26):

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
فائقة	19	%95
عادية	1	%5
تأخر كبير	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العملاء يرون أن الخدمات التي يقدمها البنك فائقة السرعة بنسبة 95% ، في حين ترى فئة أخرى أنها عادية السرعة بنسبة 5 % ، في حين أنه لا يوجد أي من العينة من أجاب بأن سرعة خدمات البنك متأخرة .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -26) في الشكل رقم (III -28) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

5-2 هل لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة ؟

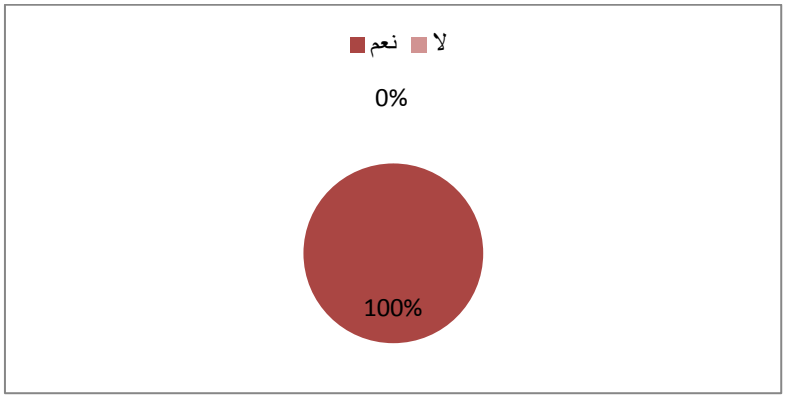
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -27) :

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن كل المستقصيين أكدوا على أن البنك يستخدم تجهيزات تقنية حديثة وهذه الفئة تمثل 100%. و هنا نستطيع تأكيد اجابات السؤال المتعلق ب سرعة الخدمات المقدمة من طرف البنك حيث أن اغلبية العملاء اجابوا على أنه هناك سرعة فائقة في الخدمات .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -27) في الشكل رقم (III -29) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

6-2 هل تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي البنك ؟

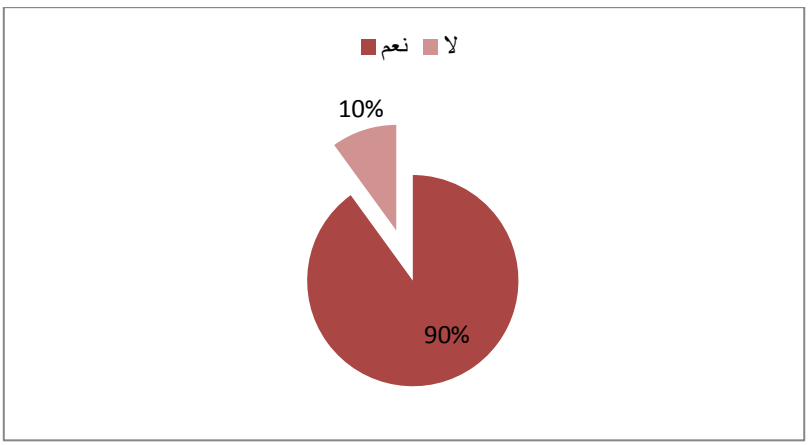
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -28) :

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	2	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن أغلبية العملاء يحضون باستقبال جيد من طرف موظفي البنك و هذه الفئة تمثل نسبة 90 % ، في حين ان 10 % لا يحضون باستقبال جيد .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -28) في الشكل رقم (III -30) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

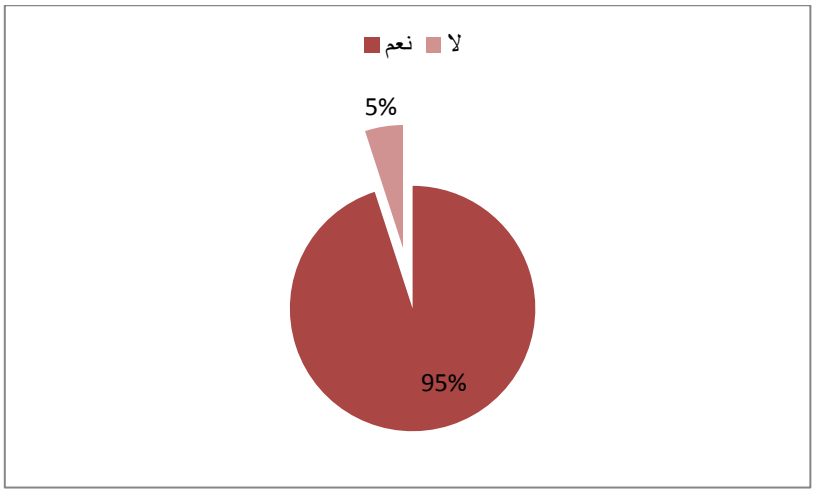
7-2 هل يقوم البنك بإعلامكم بكل المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -29) :

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%95
لا	1	%5
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن البنك يقوم باعلام العملاء بكل المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة وهذه الفئة تمثل نسبة 95% ، أما الفئة التي تليها فهي ترى ان البنك لا يقوم بإعلامهم و هذه الفئة تمثل نسبة 5%. و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -29) في الشكل رقم (III -31) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

8-2 في رأيكم هل يمتلك موظفي البنك معرفة كافية في الرد على استفساراتكم ؟

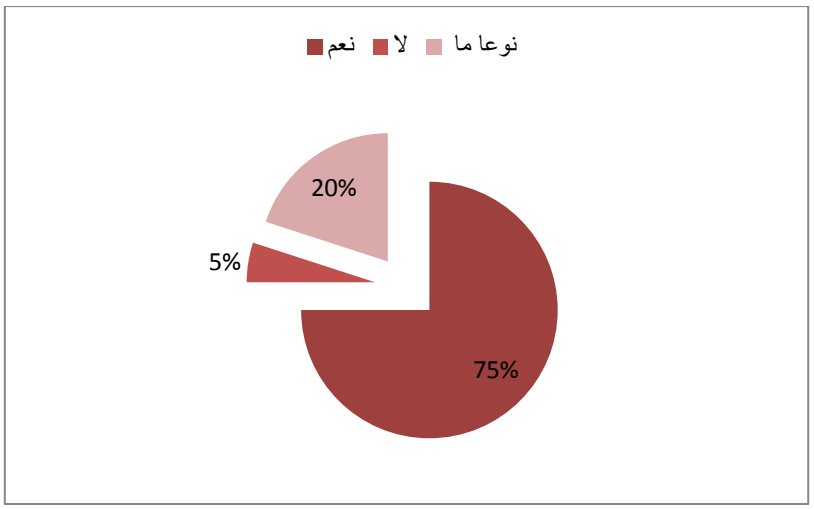
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -30) :

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	%75
لا	1	%5
نوعا ما	4	%20
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن اغلبية العملاء يوافقون أن موظفي البنك لديهم القدرة على الرد على كافة استفساراتهم و هذه النسبة تمثل 75 % ، أما الفئة التي تليها ترى أن الموظفين يردون نوعا ما على استفساراتهم بنسبة 20 %، اما الفئة الاخيرة فلا ترى ان للموظفين معرفة للرد و هذه الفئة تمثل 5%.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -30) في الشكل رقم (III -32) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

9-2 هل يقوم البنك بتقديم التسهيلات بالنسبة للخدمات التي يقدمها ؟

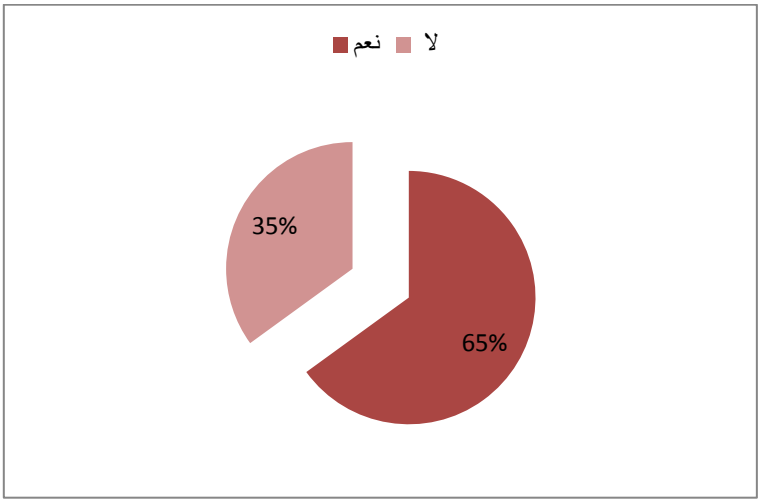
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -31) :

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%65
لا	7	%35
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن البنك يقوم بتسهيلات بالنسبة للخدمات التي يقدمها وهذه الفئة تمثل بنسبة 65% ، تليها فئة الذين يرون عكس ذلك بنسبة 35%.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -31) في الشكل رقم (III -33) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

10-2 هل تودون ان يقوم البنك بتطوير خدماته أو ادخال خدمات جديدة في المستقبل ؟ إذا كانت الاجابة بنعم ، فما هي هذه الخدمات ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -32) :

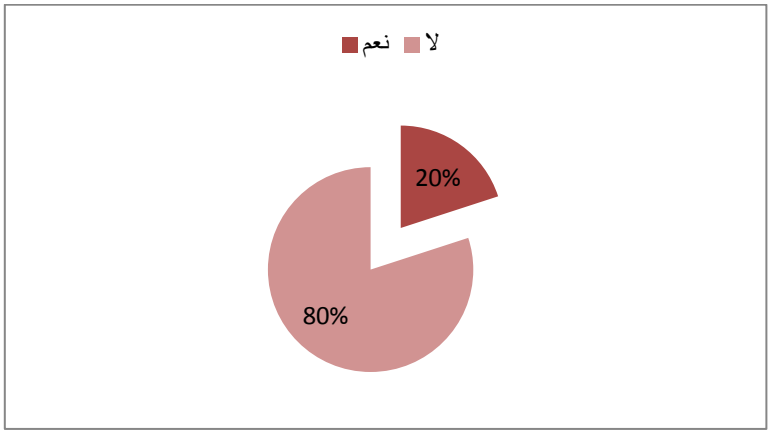
الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	4	%20
لا	16	%80
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول ان اغلب المستقصيين ممنونين من الخدمات الحالية للبنك وهذه الفئة تمثل 80% ، تليها الفئة التي يودون أن يقوم البنك بتطوير خدماته واو ادخال خدمات جديدة و هذه الفئة تمل نسبة 20%.

أما بالنسبة للخدمات التي يريدون أن يقوم بإدخالها البنك مستقبلا فهي في أغلب الاجابات : أن يقوم البنك بتسهيلات في الخدمات المقدمة اذا ما كان العميل قد تعامل مع البنك من قبل .

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -32) في الشكل رقم (III -34) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

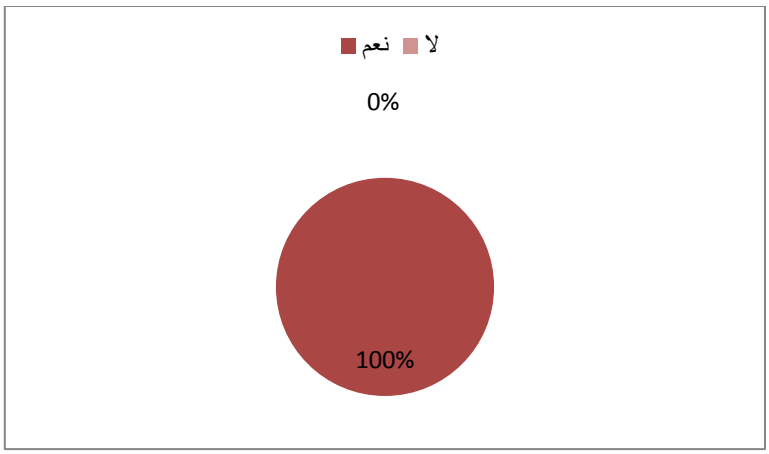
11-2 هل ستستمرون في التعامل مع البنك في السنوات القادمة ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (III -33) :

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة

اتضح من خلال الجدول أن كل المستقصيين سيواصلون التعامل مع البنك الخارجي الجزائري في المستقبل بنسبة 100 %. و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (III -33) في الشكل رقم (III -35) :



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع جودة الخدمات المصرفية و مدى تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية ، من خلال زياراتنا إلى وكالة البنك الخارجي الجزائري -104- مستغانم .

و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالوكالة اتضح أن البنك الخارجي الجزائري يولي إهتماما كبير بالجودة كما لوحظ أنه يسعى دائما الى تقديم مجموعة متنوعة و متطورة من الخدمات المصرفية بأعلى جودة و بسرعة فائقة و بسعر مناسب يرضي الزبائن ، قد استخدمنا استمارة الاستبيان لمعرفة أراء الموظفين و بعض العملاء و كانت النتيجة جد مرضية و إيجابية حيث اتضح أن معظم زبائن الوكالة راضون جدا على الخدمات المقدمة و يعتبرون أن البنك الخارجي الجزائري هو الرائد في السوق الجزائرية .

الخاتمة العامة

لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد سنوات من اعتراف قطاع الصناعة بذلك ، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي كان يواجهها قطاع الصناعة ، عكس العقود الأخيرة حيث تطور بشكل مضاعف الاهتمام بجودة الخدمات بحيث أصبح هناك وعي بمدى أهمية هذا القطاع من طرف الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية و مدى تأثيرها على رضا الزبون و كذا أثرها على تحقيق الميزة التنافسية لضمان الريادة و الاستمرارية .

إن نجاح المؤسسات عموما و المؤسسات المصرفية خاصة راجع بالدرجة الاولى إلى الاهتمام بالجودة في خدماتها ، لأنها من أهم المتطلبات الأساسية التي تميز المصرف بهدف الدخول و احتلال مراكز قوية في الأسواق .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التطرق الى واقع أثر جودة الخدمات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و هذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري –وكالة 104- مستغانم و بناءا على ما توصلنا اليه يمكن تقديم مجموعة من النتائج :

أولا : النتائج :

1- اتضح أن البنك الخارجي الجزائري (الوكالة - 104-)محل الدراسة تولي اهتمام كبير بالجودة و مراقبتها .
2- أظهرت نتائج الدراسة ان الوكالة تقوم بإتباع استراتيجية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها ، بالإضافة على انها تحرص على توظيف أفضل الكفاءات التي ستقوم بعرض هذه الخدمات .
3- تقوم الوكالة بالتحسين المستمر في جودة خدماتها و ذلك من خلال توفير الكفاءات و الوسائل المتطورة ، المراقبة المستمرة ،التعامل و الإستماع الجيد للزبون ، التحديث على مستوى وسائل الدفع ،الإعلانات ، الإستماع الي شكاوى الزبائن و محاولة التعامل معها ، الإبتكار (تقديم خدمات جديدة) ،حسن المعاملة ،تنظيم ندوات وحصص تكوينية بالإضافة الى تدريب الموظفين و إعتماد تقنيات جديدة .
4- يمتلك البنك شهرة تساعده على تميز خدماته و تعتبر كدافع قوي للتعامل معه.
5- أهم ميزة يتميز بها البنك الخارجي الجزائري وكالة - 104- هي السيولة .
6- اتضح من نتائج الاستقصاء أن عملاء البنك راضون جدا من الخدمات التي يقدمها لهم ، كما يرون أنه يقدمها بجودة عالية و سعر مناسب وسرعة فائقة .

ثانيا : إختبار صحة الفرضيات

1- تمتلك جودة الخدمة أهمية كبيرة في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا لخلق الخدمة و تقديمها بأعلى مستوى وهذا يهدف بشكل اولي الر إرضاء العميل من خلال تلبية مختلف متطلباته و توقعاته و تحقيقها . ومن هنا نستطيع تأكيد الفرضية الأولى .
2- من أهم المزايا التي تحققها المؤسسة المصرفية من خلال امتلاكها الميزة التنافسية هي قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من خدمات تكون متميزة عن خدمات المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم. تعمل الميزة

التنافسية على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يساهم في زيادة عوائدها المالية و بالتالي استمرارها و بقائها . و من هنا يمكن تأكيد الفرضية الثانية .

3- تعمل الادارة العليا للمؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية و ذلك عن طريق ترسيخ ثقافة و أسلوب الجودة بين الموظفين . و هنا نثبت صحة الفرضية الثالثة .

ثالثا : التوصيات و الاقتراحات :

1 – استمرار البنك في الاهتمام بجودة خدماته ، و القيام بتطويرها حسب رغبات و حاجات عملاءه .

2- تطوير اجراءات تقديم الخدمات لتسهيلها و تبسيطها .

3 - الاهتمام أكثر برفع مستوى الموظفين من خلال دورات التكوين و التدريب ، خاصة عمال الشبابيك ، لزيادة إدراكهم بأهمية الجودة .

رابعا : افاق الدراسة :

من خلال دراستنا تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن يتم التطرق اليها في المستقبل وهي :

- ✓ واقع ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية .
- ✓ طرق استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة .
- ✓ آليات تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

المصادر و المراجع

الكتب :

1- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ،دار النهضة العربية ، القاهرة، 1996.

2- تيسير العفيشات العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الاردن ، الطبعة الثانية ، 2013 .

3- حسن علي ،" الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة1، عمان، 1999 .

4- خظير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ،2000.

5- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، الطبعة الاولى ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان .

6- زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات و تطبيقات ، دار المنهج للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، 2006 .

7- زغدار أحمد ، المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى .

8- زينة محمود أحمد ، العلاقات العامة و المزاسا التنافسية في المصارف ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، 2016.

9- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2002

10- عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للنشر والتوزيع ، مصر ، 1999 .

11- عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.

12- فداء حامد ،إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار البداية للنشر و التوزيع ،الطبعة الأول ، 2017م/1438هـ.

13- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.

14- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2013.

15- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 .

16- مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك منهج كمي ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2004 .

17- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001 .

18- مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة1 ، 2002.

19- مجيد الكرخي ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات ،دارالمناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، 2015 .

20- معراج هواري ، أحمد امجدل ، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2008 .

21- محمود حسن الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ،الطبعة الأولى، دار الصفراء، للنشر، عمان، 2010 .
22- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
23- محسن احمد الخضيري ، " صناعة المزايا التنافسية" ، مجموعة النيل العربية ، 2004 .
24- محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري،" إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
25- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،1991.
26- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر، الطبعة 3 ، عمان ، 2005 .
27- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة 4 ، 2008 .

الكتب باللغة الفرنسية :

1- Dumoulin et Jean-paul," Entreprisee de servicse" les éditions d'organisations ,paris, 2em tirage, 1998

2- François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2 éme édition , édition économica , paris , 2002,

3- P.Eiglier, E. Langeard, La servuction, édition Mc Graw- Hill, 1980

الرسائل الجامعية :

1- آسية دهنون ،دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماستر، الوادي ، جامعة الشهيد حمه لخضر ،2014-2015 .
2- إبراهيم بن يحي ، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2010-2011.
3- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجيستر،(غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 .
4- حورية جنان ، دور الصيرفة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، ولاية أم البواقي ، 2012-2013 .
5- حدوش لمياء ، فرارحة مريم ، إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة ، مذكرة ماستر، البويرة ، جامعة أكلي محند أوالحاج ، 2014-2015 .
6- رحال سارة ، تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد إبن باديس ، 2016-2017 .

7- سميحة بلحسن ،"تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون"مذكرة ماستر،غير منشورة،جامعة ورقلة، 2011.2012.

8- عبدوس عبد العزيز، " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات"، رسالة ماجستير ،ادارة اعمال ،جامعة تلمسان2006 .

9- كاهنة حركات ، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية ، مذكرة ماستر أكاديمي ، ام البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي.

10- نايلي إلهام ، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، أم البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2015-2016 .

11- وسام محمد ناصر الكركي ، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن ، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الخليل فلسطين ، 2010 .

المقالات :

1- شعبان فراح ، داني الكبير امعاشو ، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء و تعزيز القدرات التنافسية ، مجلة الإبتكار و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ،المجلد 5 ، العدد 1 ، 2018 .

2- عبد القادر براينيس ، كبير هادية ، خصائص الخدمات و أترها على سلوك المستعملين ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 6 .

3- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد3، ديسمبر 2005 .

4- عبد الرحيم ليلى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 9 ، تيارت ، 2013.

المواقع الالكترونية

1- https://ar.wikipedia.org

2- https://fr.slideshare.net/SaadKhuder

3- https://www.univ-chlef.dz/

الملاحق

ملحق رقم : 01 استمارة الأسئلة الموجهة لموظفي البنك الخارجي الجزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس _مستغانم_

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

استمارة الدراسة

إلى موظفي البنك الخارجي الجزائري الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي ، وتحت عنوان : " أثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " ، نضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الموالية و ذلك من خلال وضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع أرائكم الخاصة ، علما أن كافة الإجابات المقدمة ستعامل في إطار إنجاز البحث العلمي فقط ، وحرصكم على تقديم معلومات كافية و صادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح .

القسم الأول: معلومات عامة

1 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن : من 20- 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ مهني ☐ جامعي ☐

4 – عدد سنوات العمل في البنك : أقل من سنتين ☐

من 2 إلى 5 سنوات ☐

أكثر من 5 سنوات ☐

- المستوى الوظيفي : مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

القسم الثاني : معلومات حول موضوع الدراسة

1 – هل يوجد قسم خاص بالجودة ؟ نعم ☐ لا ☐

2 – هل لديكم مراقبة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن ؟ نعم ☐ لا ☐

3 – هل توجد استراتيجية متبعة لتحسين جودة الخدمة في بنككم ؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

4 – هل تحرص الوكالة على توظيف أفضل الكفاءات التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدماتها؟ نعم ☐

لا ☐

5 – هل تسعى الوكالة دائما إلى التحسين في جودة خدماتها ؟ نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟.....

6 – في نظركم هل الهدف من الجودة هو اكتساب ميزة تنافسية ؟ نعم ☐ لا ☐

7 – هل تمتلك الوكالة تجهيزات تقنية حديثة في تقديم خدماتها ؟ نعم ☐ لا ☐

8 – هل تهتم الوكالة بملاحظات العميل من أجل إدخال تحسينات على الخدمات المقدمة ؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تبذل الوكالة جهود لإعلام العميل بكل الخدمات ؟ نعم ☐ ☐

10 – هل تعمل الادارة العليا على ترسيخ ثقافة الجودة بين الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

11 – في نظركم هل الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء ؟

نعم ☐ لا ☐

12 – هل يتمتع البنك الذي تعمل به بميزة تنافسية عن غيره من البنوك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، فيما تتمثل هذه الميزة ؟ .....

الملحق رقم : 02 استمارة الأسئلة الموجهة لعملاء البنك الخارجي الجزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس _مستغانم_

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

استمارة الدراسة

إلى عملاء البنك الخارجي الجزائري الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي ، وتحت عنوان : " أثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " ، نضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الموالية و ذلك من خلال وضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع أرائكم الخاصة ، علما أن كافة الإجابات المقدمة ستعامل في إطار إنجاز البحث العلمي فقط ، وحرصكم على تقديم معلومات كافية و صادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح .

<u>القسم الأول :</u> معلومات عامة

1 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن : من 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 فأكثر ☐

3 – المؤهل العلمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ مهني ☐

جامعي ☐ بدون مستوى ☐

<u>القسم الثاني :</u> معلومات حول موضوع الدراسة

1 – منذ متى و أنت تتعامل مع البنك ؟ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐

أكثر من 5 سنوات ☐

2 – لماذا اخترت التعامل مع هذا البنك ؟ سمعته ☐ نصيحة شخص تعامل مع البنك ☐

لقربه من مكان السكن أو العمل ☐

3 – هل أنت راض على الخدمات المقدمة لك من طرف البنك ؟ راضى جدا ☐

راضي ☐ غير راضي ☐

4- ما رأيك في الخدمة المقدمة من طرف البنك من حيث :

أ – السعر : مرتفع ☐ مناسب ☐ منخفض ☐

ب – الجودة : عالية ☐ متوسطة ☐ رديئة ☐

ج – السرعة : فائقة ☐ عادية ☐ تأخر كبير ☐

5 – هل لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة ؟ نعم ☐ لا ☐

6 – هل تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي البنك ؟ نعم ☐ لا ☐

7 – هل يقوم البنك بإعلامكم بكل المستجدات المتعلقة بالخدمات المقدمة ؟

نعم ☐ لا ☐

8 – في رأيكم هل يمتلك موظفي البنك معرفة كافية في الرد على استفساراتكم ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

9 – هل يقوم البنك بتقديم التسهيلات بالنسبة للخدمات التي يقدمها ؟ نعم ☐ لا ☐

11 – هل تودون أن يقوم البنك بتطوير خدماته أو إدخال خدمات جديدة في المستقبل ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ، فما هي هذه الخدمات ؟ .....

12 – هل ستستمرون في التعامل مع البنك في السنوات القادمة ؟ نعم ☐ لا ☐

الملخص :

تتمحور هذه الدراسة حول موضوع أثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، استحوذ موضوع جودة الخدمات على اهتمام الكثير من المؤسسات نظرا للأهمية الكبيرة التي يتبوؤها في مجال الإنتاج الخدمي ، ومع زيادة حدة المنافسة أجبرت هاته المؤسسات ككل و المؤسسات المصرفية تحديدا على البحث على ميزة تنافسية تمكنها من تلبية رغبات العملاء و الحصول على مركز تنافسي في السوق .

ان هدف هذا البحث هو معرفة واقع جودة الخدمات و مدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري لولاية مستغانم باستعمال استمارة أسئلة موجهة للموظفين و أخرى موجهة لبعض عملاء البنك ، و كانت النتائج المحصل عليها تثبت و جود علاقة بين جودة الخدمات و مدى تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية .

الكلمات المفتاحية :

الجودة ، الخدمات ، الميزة التنافسية ، المؤسسة المصرفية .

Résumé:

Cette étude vise l'impact de la qualité des services sur l'obtention d'un avantage concurrentiel de l'entreprise, le thème de la qualité des services a attiré l'attention de nombreuses institutions en raison de la grande importance qu'elles accordent au domaine de la production de services, au la concurrence s'intensifiait , ces établissements, dans leur ensemble, et en particulier les établissements bancaires, ont été contraints à trouver un avantage concurrentiel pour répondre aux désirs de leurs clients et acquérir une position concurrentielle sur le marché .

Le but de cette recherche est de connaitre la réalité de la qualité des services et de l'ampleur de leur impact sur la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution bancaire , et pour atteindre cet objectif nous avons mené l'étude de terrain au niveau de la banque extérieure d'Algérie aux wilaya de MOSTAGANEM en utilisant le formulaire de questions adressé aux employés et à certains clients de la banque , et les résultats obtenus démontrent une relation entre la qualité des services et leur impact sur l'obtention d'un avantage concurrentiel .

Les mots clés :

Qualité , services , avantage concurrentiel , institution bancaire .