

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي



كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تحت

عنوان :

جودة الخدمات المصرفية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية في البنوك

التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة

تحت اشراف الأستاذ:

- برو هشام

من اعداد الطالبتين :

- بقبيرة آسيا

- بوطيبة بلقيس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سراي صالح	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
برو هشام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مقررا ومشرفا
واضح فواز	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة
١٤٢٠ هـ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي لم يفتح بأفضل من اسمه كلام ، ولم يستجح بأحسن من

صنعه مرام، الحمد لله الذي جعل الحمد مستحق الحمد حتى لا انقطاع،

وموجب الشكر بأقصى ما استطاع. وصلى الله على محمد خير من افتتحت بذكره

الدعوات، واستجبت بالصلاة عليه الطلبات، صلى الله على محمد نبي مبعوث،

وأفضل وارث وموروث، صلى الله على كاشف الغمة عن الأمة،

الناطق فيها بالحكمة، الصادع بالحق، الداعي إلى الصدق، القائل وقوله حق:

« من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

فجزيل الشكر لمن دل وأرشد وصحح وصب الأستاذ المشرف: برو هشام، وكل من

قدم لنا يد العون طيلة سنوات الدراسة من مبتدائها إلى

يومنا، ولو بشق كلمة.

جاز الله الجميع على كل خير، وهو من وراء القصص

بقيرة أسيا

بوطينة بلقيس



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، أهدي ثمرة هذا العمل
إلى نبع الحنان أُمي الغالية أدام الله صحتها وعافيتها وإلى
أبي حفزه الله ورعاه

إلى من هم فؤادي وبهجتي اخوتي ، عبير ملوكة
إلى أخوي أحمد ومحمد

أما بعد إننا لسنا سوى صروح تمشي، أسست من
الصفرة لبنة لبنة ودرجة درجة ، واننا ندين بكل جزء منا ومما
نعرفه لمعلمينا من مرحلة الابتدائية حتى لمرحلة الدراسات
العليا ، لذلك نهدي هذا العمل المتواضع والمكمل لمسيرتنا
الدراسية لكل معلم وأستاذ قد علمنا يوما حرفا واحدا أو
قيمة أخلاقية واحدة، شكرا لكم جميعا ندين لكم بمحونا
جهلنا

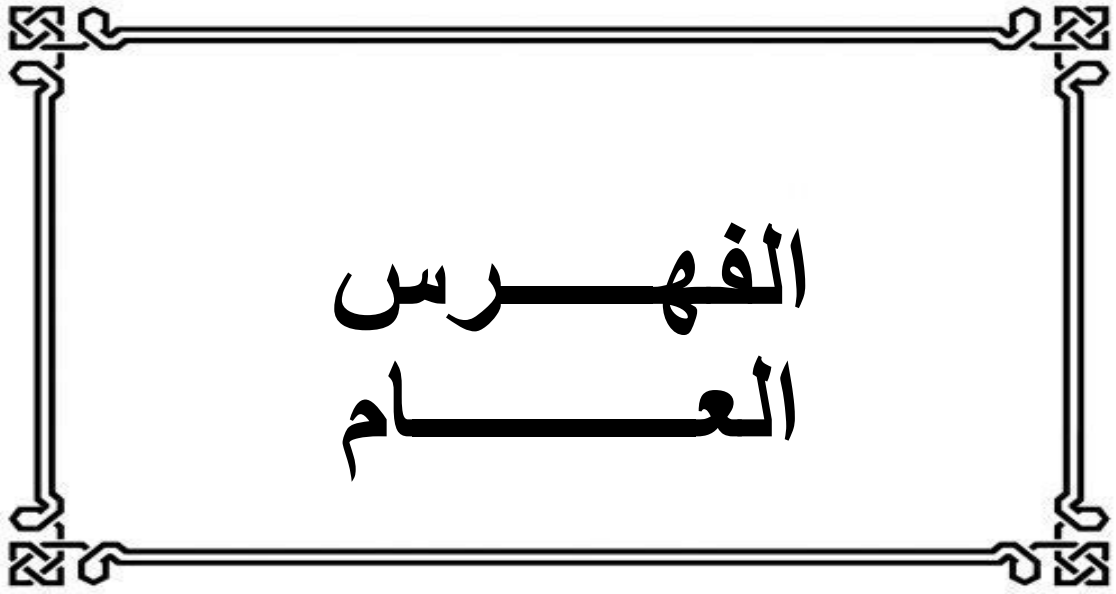
بلقيس

اهداء

إلى كل الساعين لتحرير قرار الأمة وإرادتها، لتمضي قدما في إنحاء
ضعفها
وكبوتها، شأنها أن تسود وتبعث مجدها ورفعتها، إلى من أوجب الرحمان
برها وطاعتها وأجزل الثواب لمن رعاها وأحسن عشرتها، إلى
من أعلى الله قدرها ومكانتها إلى أمي العزيزة إلى من ربونا
منذ عهد الصغر، وجعل الله عقوقه إحدى الكبر، إلى من
نديين له بكل نجاح أصبته بعد الإله، إلى العزيز الغالي، إليك
أبي الغالي: إلى أفضل وأعلى إخوة كل بإسمة حفظهم الله
وجزاهم عنا كل الخير

إلى كل أصدقائنا وأهالينا إلى من جمعنا بهم مقاعد الدراسة
زملاءنا إلى كل أسرة كليتنا نهدى هذا العمل المتواضع

آسيا



فهرس المحتويات

..... شكر وعران

..... اهءاء

..... الفهرس

أ..... مقءمة

الفصل الأول: ماهية التنافسية

6..... تمهيد

7..... المبحث الأول : مفهوم التنافسية

7..... المطلب الأول : تعريف التنافسية.

12..... المطلب الثاني : أنواع التنافسية .

13..... المطلب الثالث : محءءاء التنافسية

17..... المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

17..... المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

19..... المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

24..... المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

30..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: جودة الخءماء المصرفية

30..... تمهيد

31..... المبحث الأول : الخءمة المصرفية وأساليب تطويرها

31..... المطلب الأول: ماهية الخءمة المصرفية وخصائصها.

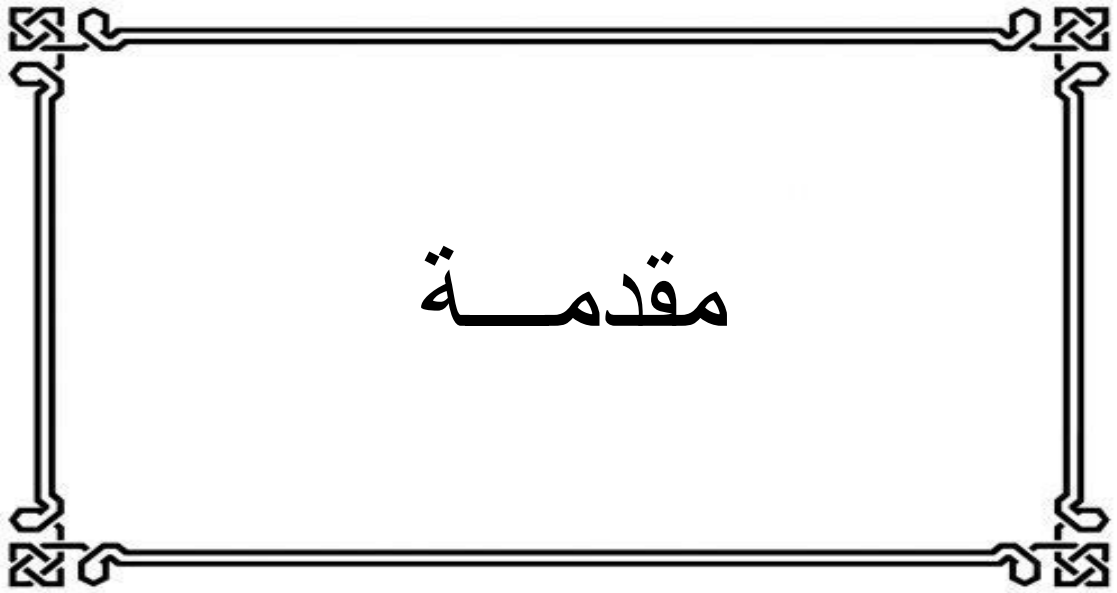
34	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية
42	المطلب الثالث: أساليب تطوير الخدمة المصرفية.....
45	المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية.....
45	المطلب الأول : تعريف جودة الخدمات المصرفية.....
46	المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمات المصرفية
47	المطلب الثالث: التميز في جودة الخدمات المصرفية.....
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعرفة جودة الخدمات المصرفية في بنك ف. ت . ر وكالة بوسعادة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في البنك
51	تمهيد
52	المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة
52	المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك الفلاحة الريفية BADR
55	المطلب الثاني :أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة بوسعادة 905-.....
59	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
60	المطلب الاول : ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستعملة.....
61	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
63	المطلب الثالث : تحليل ابعاد الاستمارة
71	خلاصة الفصل
74	خاتمة.....

فهرس الجداول :

- جدول 1: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار الجنس61
- جدول 2: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار العمر61
- جدول 3: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي62
- جدول 4: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار الحالة الإجتماعية62
- جدول 5: توزيع افراد العينة حسب معيار طبيعة العمل63
- جدول 6: الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء63
- جدول 7: الحصول على الخدمة من اي فرع من فروع البنك63
- جدول 8: بوضح تقديم الخدمة64
- جدول 9: مدى وجود لوحات اشهارية داخل صالات البنك64
- جدول 10: مدى وضع المصلحة العليا للعملاء اولا65
- جدول 11: مدى توفر انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة65
- جدول 12: تقديم البنك لنشرات والاعلانات عن الخدمات66
- جدول 13: مدى وجود لوحات ارشادية داخل صالات البنك وفروعه66
- جدول 14: مدى شعور العملاء في التعامل مع الموظفين66
- جدول 15: سلوك الموظفين وعلاقته بشعور العملاء67
- جدول 16: مدى توفر المعلومات الكافية عند العمل واحتياجات العملاء لدى الموظفين67
- جدول 17: مدى توفر الخبرة الكافية عند الموظفين لدى سماع شكاوي العملاء67
- جدول 18: مدى توفر البنك على معدات تكنولوجياية متطورة68
- جدول 19: مدى ملائمة صالات البنك ومراكز الخدمات على معدات التهوية والاضاءة68
- جدول 20: مدى توفر مناسبة اماكن وقوف السيارات وتوفر الامن فيها69
- جدول 21: مدى تميز الموظفين بحسن الهندام والمظهر69

فهرس الأشكال:

- الشكل 1: محددا تننافسية الدولة 15
- الشكل 2: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية 26
- الشكل 3: الهيكل التنظيمي لوكالة بوسعادة 59



مقدمة:

يغطي قطاع الخدمات سلسلة عريضة من مختلف المنشآت مثل الصحة والتعليم والبنوك والتأمين، ويتضمن عددا كبيرا من الأفراد العاملين وتنوعا كبيرا في العملاء باختلاف مستويات ثقافتهم وتعليمهم ومجموعة خصائص أخرى، وكلما تقدم المجتمع اقتصاديا وتطور ثقافيا زاد الاهتمام والطلب على جودة الخدمات حيث يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة إلى التأثير المباشر لمستوى الجودة على ربحية المؤسسة ومركزها التنافسي وحصتها السوقية، وتمثل البنوك والمؤسسات المالية أحد أهم المؤسسات الخدمية التي يجب أن تعنى بمفهوم الجودة، والتوجه بالخدمة نحو الزبون.

إذ تلعب جودة الخدمات المصرفية دورا مهما في إعداد الاستراتيجيات التسويقية حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات المصرفية والمستفيدين منها (الزبائن) على حد سواء، إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة المصرفية عموما إلى دورها الكبير في رفع الحصص السوقية بالإضافة لزيادة الربحية خاصة على المدى الطويل لذلك على المؤسسات المصرفية تقديم خدمات تتماشى مع توقعات الزبون أو تتعداها وهذا بداعي الوصول إلى رضاهم، مما يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق أهدافها كالبقاء والاستمرارية.

كما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هي مستويات جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة؟ وهل تساهم في تعزيز تنافسية البنك؟

يمكن أن ندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مفهوم التنافسية؟ وما هي أنواعها؟ وما هي أساليب قياسها؟
- ✓ ما مفهوم الميزة التنافسية؟ وما هي أنواعها؟ وما مصادرها؟
- ✓ ما مفهوم الخدمات المصرفية؟ وما هي خصائصها؟ وما هي الأساليب الحديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن؟
- ✓ ما هو مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة -؟

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة تتمتع بجودة عالية.

- الفرضية الثانية: تختلف الأهمية النسبية للأبعاد الأربعة التي يستعملها الزبون في تقييم مستوى جودة الخدمة المصرفية.

أهمية و أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية بالإضافة إلى محاولة إبراز الخدمات المصرفية في الجزائر ، كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الخدمات المصرفية، وما يقدمه من خدمات للزبائن ، وبالتالي فإن مسألة الكشف عن مستوى أبعاد الجودة المتضمنة لخدماته أمرا بالغ الأهمية.

إذ تحرص المؤسسات العاملة في هذا القطاع على استمرارية تعامل زبائنها معها، وعدم مغادرتهم للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال العمل باستمرار على قياس جودة الخدمات المقدمة للزبائن من وجهة نظرهم، ومن ثم السعي لتطوير الخدمات المصرفية بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، كما تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بوسعادة-.
- تقييم مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات الخدمية من وراء قياس جودة خدماتها، والعمل على تطوير هذه الخدمات وصولا لهدف أساسي هو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة دوافع، ولعل أهمها ما يلي:
- شعورنا بقيمة و أهمية الموضوع في وقتنا الحالي.
 - الميول الشخصية للموضوع وأملنا في العمل في ميدان البنوك.
 - علاقة الموضوع بتخصص دراستنا ألا وهو تخصص الاقتصاد النقدي والبنكي.
 - توضيح أعمال البنوك، والمعايير المعتمدة للحكم على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك التجارية الجزائرية.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة - ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.

- **الحدود المكانية:** اقتصرته هذه الدراسة على وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوسعادة .
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر جودة الخدمات المصرفية على كسب رضا وولاء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من تاريخ شهر ماي إلى شهر جوان.

الدراسات السابقة:

- دراسة " شيروف فضيلة"(2009) بعنوان " أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر- "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، وتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في إلقاء الضوء على الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق المصرفي الالكتروني، بالإضافة إلى تقييم الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية في ظل تبنيها التسويق المصرفي الالكتروني.
- دراسة " جبلي هدى" (2009) بعنوان " قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، وتمثلت أهداف الدراسة في قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء وتحديد أبعادها، ومعرفة توجهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية، وكذلك اختبار العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والرضا.
- دراسة "عبد الرحيم ليلي" 2013 بعنوان " أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- "، مقال منشور في مجلة دفاتر اقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 09، وهدفت الدراسة إلى محاولة زيادة فعالية وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية من خلال الاهتمام بجودة خدماتها المصرفية خاصة، وأنها ستواجه منافسة حادة من البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية التي تنشط في السوق المصرفية الجزائرية.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات في مفردات البحث الهادف إلى تبيان أهمية جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للبنوك التجارية اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف

وتشخيص موضوع البحث، وتحليل البيانات التي تم جمعها لإثبات النتائج، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة المعتمد في الفصل التطبيقي اعتماداً على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية. وقد قسم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان "ماهية التنافسية" إلى مفهوم التنافسية وأنواعها وأسباب الاهتمام بها وأساليب قياسها، وكذلك مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، وما هي أهم مصادر الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني **جودة الخدمات المصرفية** فقد تعرضنا فيه إلى مفهوم الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها، تسويق الخدمات المصرفية، مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها، وأخيراً التميز جودة الخدمات المصرفية.

واستكمالاً للجانب النظري خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية، إذ وضحنا فيه الأدوات

المعتمدة في جمع

البيانات، الوسائل الإحصائية المستعملة ثم عينة البحث، ثم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد :

كانت المؤسسات في بداية القرن الماضي والى الستينيات مهتمة برفع إنتاجيتها ومردوديتها وبيع أكبر كمية من المنتوجات، وذلك للرفع من رقم أعمالها استجابة للطلب الكبير والمتزايد التي كانت تمتاز به وتعرفه منتجاتها وخدماتها في السوق، ففي تلك الفترة كانت السوق خاضعة بالكامل للمؤسسة، وارتكز غزو السوق العالمية أساسا على قدرة بعض المؤسسات على إنتاج السلع التي كان الطلب عليها كبيرا .

وكانت الميادين والقطاعات التي كانت تعرف نموا كبيرا مصدرا لأرباح كبيرة، لذلك عرفت أسعارها ومنتجاتها وخدماتها مع الوقت منافسة أكبر واقوي الشيء الذي أدى إلى انخفاض أرباحها، مما أدى في بداية السبعينيات الى حدوث تغيرات كبيرة مست أهمها كلا من الطلب و المنافسة حيث شهد الطلب انخفاضا كبيرا مقارنة بما كان عليه، كما ازدادت حدة المنافسة وشراستها.

وفي ظل هذه الشروط من عدم الاستقرار والتعقيد والمنافسة الكبيرة بين المنافسين، أصبحت الكثير من المؤسسات تركز على قدرتها وميزاتها التنافسية، وعلى سرعتها على التكيف مع التطورات والتغيرات العديدة والسريعة في المحيط المحلي و الوطني والعالمي، مما سبق سنتناول في هذا الفصل دراسة كل من مفهومي التنافسية و الميزة التنافسية.

المبحث الأول : مفهوم التنافسية

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين والممارسين على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملية لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

المطلب الأول : تعريف التنافسية.

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، إضافة إلى ديناميكية مفهوم التنافسية والتغير المستمر فيه. ففي بداية السبعينيات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينيات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينيات ارتبطت بالسياسة التقانية، أما حالياً فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل. ولا بد من الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، وذلك كما يلي¹:

- **مدرسة رجال الإدارة:** ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

- **مدرسة الاقتصاديين:** وترتكز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة، ومنها²:

- **مستوى التحليل:** من مستوى المنشأة إلى مستوى القطاع ثم إلى مستوى الدولة

- **الشمول:** وهي تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل التكاليف، وهي الاختيار الصحيح للغايات.

1- د. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص 3.

2- نفس المرجع، ص 8.

- النسبية: وهي تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء أكانت بين أكثر من دولة أم ضمن الدولة ذاتها على امتداد فترة زمنية محددة.

وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة وعلى مستوى القطاع وعلى المستوى الوطني، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، بالإضافة إلى ذلك، قامت عدة منظمات إقليمية ودولية بتقديم تعريف للتنافسية حسب منظورها ورؤيتها وأهدافها .

وسيتم توضيح كل منها كما يلي¹:

1 - تعريف التنافسية على مستوى المنشأة:

إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

2 - تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها.

3- تعريف التنافسية على المستوى الوطني:

يختلف تعريف التنافسية الوطنية حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك كما يلي:

- الدول المتقدمة: إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل

1- المرصد الوطني للتنافسية ، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007 ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة ، 2008 ، ص 28 .

الإنتاج. أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

- الدول النامية: إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

المركز الوطني للتنافسية، "التقرير الوطني الأول للتنافسية الاقتصاد السوري 2007"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة،

4- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية:

قام المنتدى الاقتصادي العالمي WEF بتعريف التنافسية على أنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل.

5- تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة: IMD

يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب.

6- تعريف المعهد العربي للتخطيط: API

يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية على أنها الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى. ويتناول هذا التعريف الأنشطة التصديرية، ومنافسة المستوردات، والاستثمار الأجنبي المباشر.

7- تعاريف أخرى حول التنافسية:

-تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة (2003):

التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات والتي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعد على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعبها.

- تعريف المجلس الأوروبي (2000):

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 تنافسية الأمة على أنها القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي. وتغطي التنافسية مجالاً واسعاً من العوامل، ومنها مجمل السياسات الاقتصادية.

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (1996) :

التنافسية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو عالية مستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي
GDP per capita

-تعريف K. Chaharbaghi R. Feurer (1994)

التنافسية هي نسبية وليست مطلقة. وهذا يعتمد على طبيعة المستهلكين والمستفيدين، والقوة المالية، والقدرات الكامنة للأفراد والتفان، وذلك في تطبيق التغيرات الاستراتيجية اللازمة. ويتم تحقيق التنافسية المستدامة فقط عن طريق الحفاظ على التوازن المناسب بين هذه العوامل والتي من الممكن أن تكون متضاربة.

-معهد التنافسية الدولية:¹

هي قدرة الدولة على الإنتاج بشكل أكبر وأكثر كفاءة نسبياً، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التفان والتصنيع ذات القيمة المضافة العالية، وتحقيق دخل قومي أعلى للفرد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفير الدولة لبيئة مناسبة. ذلك أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجد مزايا تنافسية تضاف إلى المزايا النسبية الموجودة. ويقصد بالكفاءة التكلفة الأقل من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة الجودة، وتحقيق الملاءمة بين الاحتياجات المحلية والعالمية بين المناطق المختلفة وعبر الزمن.

¹كمال رزيق و مسدور فارس ، مفهوم التنافسية .الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط .قسم علوم التسيير .جامعة محمد خيضر ،بسكرة .30 29 اكتوبر ص106 .

**:(1985) Report of the Select Committee of House of Lords Overseas
Trade –**

إن المنشأة التنافسية هي القادرة على إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية بسعر أقل من المنافسين في السوق المحلية والعالمية. وتعني قدرة المنشأة على توليد أرباح مستمرة وتعويضات للموظفين وعوائد مجزية للمالكين.

– تقارير التنافسية العالمية IMD و WEF (1991)

التنافسية هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لرواد الأعمال لإنتاج سلع عالمية بجودة معينة بشكل أكثر تميزاً عن المنافسين في السوق المحلية والعالمية.

: B. R. Scott, (1985) G. C. Lodge

تشير التنافسية الوطنية إلى قدرة البلد على إنتاج السلع أو توزيعها أو تقديم خدماتها في السوق العالمية، مع تزايد العوائد على مواردها.

:(1988) P. J. Buckley

تتضمن التنافسية الكفاءة (الوصول إلى الأهداف بأقل سعر ممكن) والفعالية (الوصول إلى الأهداف المناسبة) في تحقيق الأهداف الصناعية، وتشمل التنافسية الأهداف المطلوبة والوسائل اللازمة لتحقيقها.

:(1985) Aldington

تعريف التنافسية لأمة هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية.

–المجموعة الاستشارية حول التنافسية (1995) :

تستند التنافسية إلى الإنتاجية والكفاءة والربحية، ولكنها ليست هدف بحد ذاتها، بل تعتبر وسيلة هامة لزيادة مستويات المعيشة وتحقيق الرفاه الاجتماعي. وتعتبر التنافسية بأنها أداة لزيادة العوائد بشكل غير تضخمي، عن طريق زيادة الإنتاجية والكفاءة في إطار التخصص الدولي.

–المجموعة الاستشارية حول التنافسية (1995) :

يجب أن يتم النظر إلى التنافسية على أنها الوسيلة الرئيسية لتحسين مستويات المعيشة، وإيجاد فرص العمل، والقضاء على الفقر.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) :

التنافسية هي مدى قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية في ظل أدوات السوق الحرة والعدالة، وذلك في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل القومي الحقيقي على المدى البعيد.

- قسم الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية:

التنافسية الصناعية هي قدرة الشركة أو الصناعة على مواجهة التحديات من المنافسين خارج حدود الدولة.

- مجلس سياسات التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية (1992) :

التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية، وذلك في الوقت الذي يتمتع المواطن وبمستويات معيشية عالية ومستدامة على المدى البعيد.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 1996) :

التنافسية هي دعم قدرة الشركات والصناعات والدول على توليد مستويات عالية نسبياً من الدخل والتوظيف، وذلك في الوقت الذي تكون فيه معرضة إلى المنافسة العالمية.

قسم المؤسسة والتجارة والتوظيف في المملكة المتحدة:

الميزة التنافسية على مستوى المنشأة هي القدرة على توفير السلع والخدمات بشكل مستمر وبرنامجية معينة، وتفضيلها عن السلع والخدمات التي يقدمها المنافسون.

المطلب الثاني : أنواع التنافسية .

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث ،حيث يمكننا التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية ،وذلك كما يلي¹ :

1- د عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية والقياسها، المعهد العربي للتخطيط 2003، ص 18.

أولاً: التنافسية حسب معيار السعر:

- تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية و التنافسية غير السعرية ، وذلك كما يلي:
- التنافسية السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية.
 - التنافسية غير السعرية: تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية و التنافسية الثقافية ، و يمكن التمييز بينهما كما يلي:
 - التنافسية النوعية: تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة ،ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.
 - التنافسية التقنية : تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ثانياً: التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية:

- تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة و التنافسية الجارية، وذلك كما يلي:
- التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثلاً لاستثمار في رأس المال البشري ، والابتكار.
 - التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، و من احوال أعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

المطلب الثالث : محددات التنافسية .**أولاً: محددات التنافسية:**

في الواقع العلمي للمؤسسات ، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من ناحية العدد أو القدرة ، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها الى استغلال ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية ، و التموقع فيها، و يحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، و تقييمها من خلال مؤشرات متعددة و مقارنتها بمنافسيها المباشرين ، و عليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- **محددات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشراتها المالية ، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثلا لقدرة على التسديد ،الاستقلالية ،المالية، المرودية...الخ.
- **محددات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن ،الجودة ،تكلفة البيع،...الخ.
- **محددات تقنية :** ويقصد بها مستويات التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل ، التجديد و الابتكار....الخ
- **محددات تنظيمية:** وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة ،مركزية او لامركزية
- **القرارات، نظام المعلومات...الخ.**
- **محددات تسييرية:** وترتبط بقيم المسرين وخبرتهم ،وفلسفة التسيير وطرق القيادة ،التفاوض، التعاونالخ .
- **محددات شاملة:** وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم علي تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة ، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي علي تنافسية المؤسسة.
- هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع "فرع النشاط مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسيته شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا ،وتتمثل هذه المؤشرات في¹:
- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.
- زيادة صادرات هذا القطاع و بالتالي زيادة حصته في السوق الدولية ،مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.
- نلاحظ أن مجال قياس و مقارنة مؤشرات تنافسية القطاع ،أوسع نطاقا من مجالا لقياس و المقارنة بالنسبة لمحددات تنافسية المؤسسات.
- هذا و هنا كمن يحدد محددات تنافسية الدولة وتتمثل في²:

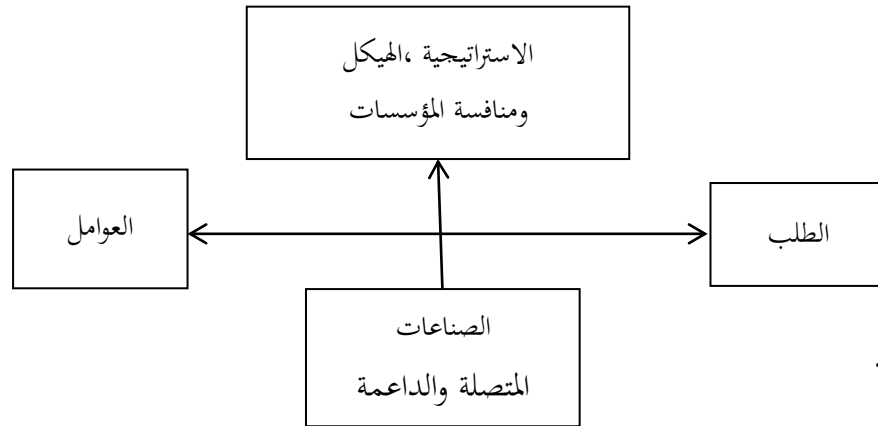
1-كمال رزيق و مسدور فارس ، المرجع السابق، ص108.

2- نفس المرجع ، نفس الصفحة .

- مستوى الانفتاح الوطني علي التجارة العالمية الخارجية.
- حجم الاستثمار الاجنبي.
- نوعية البنية التحتية.
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
- تطور الاسواق المالية.
- المستوى التقني.
- مرونة سوق العمل.
- نوعية الادارة في قطاع الاعمال.
- نوعية المؤسسات القضائية و السياسية.

هذا و لقد لخص M.PORTER محددات تنافسية الدولة في اطار ما سماه ب(الماسة الوطنية) في اربع محددات يوضحها الشكل الموالي:

الشكل 1: محددات تنافسية الدولة



Source: M.E.PORTER :L'avantage concurrentiel des nations، op.cit، p 80

¹ وفيما يلي شرح لهذه المحددات:

¹Source: M.E.PORTER :L'avantage concurrentiel des nations، op.cit، p 82/83.

ثانيا: العوامل: ويلخص M.E Porter هذه العوامل في:

- الموارد البشرية: والمتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين، وشروط عمل هذه اليد العاملة، أي الثروة البشرية للدولة.
- الموارد الفيزيائية: المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، و تسهيلات لتبادل الثقافي و التجاري مع الخارج.
- موارد المعارف: وتتمثل في المعارف و المهارات العلمية و التقنية، التي تتوفر عليها الدولة و تلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.
- موارد رأس المال: وتتمثل في حجم و تكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة، ومصادر الحصول على هذه الأموال.
- المنشآت: وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.
- الطلب: بالتركيز على ظروف و طبيعة و خصائص الطلب (حاجات الزبائن و المستهلكين) وحجمها و نوعها التي لا بد أن يكون للدولة الاسبقية في إدراكها و تلبيتها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.
- الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) و الداعمة: ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة و الداعمة في دولة ما، و التي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.
- الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة: وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها ب المنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، واستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهياكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا و خارجيا، بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها، وعلى التجديد و الابتكار، في صناعتها، خاصة إذا كان تبنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية و إن اختلف مجال قياسها، ودراستها، حسب الانواع المختلفة للتنافسية، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة)، على جذب أكبر عدد من المستهلكين و الزبائن و الفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار و واستغلال قدراتها وامكاناتها ومزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة .

المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

نتيجة التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها، أصبحت معظم المنظمات والمؤسسات تسعى للبحث عن كيفية تطويرها ورفع كفاءتها بشكل مستمر حتى تخلق قيمة متفوقة لمنتجاتها وتعزيز الأفضلية وحمايتها من التقليد.

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة الشركة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للشركات اخرى العاملة في نفس أنشط و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات المعرفية وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز.

تكمن اهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية و فقط مركزها التنافسي بين منافسيها بالإضافة الى تعزيز امكانيات الشركة وقدراتها الانتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الادارية ومن اهم الابعاد التي تشمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات او الخدمات المقدمة والربحية الحصة السوقية الابداع والابتكار.

وهناك نوعان من نماذج السيرة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان ويرتكز كل منهما على الأخر حيث انا نموذج السيرة التنافسية على السوق يشمل على متغيرات التكلفة التمايز والفاعلية وتقييم المنافسة والتمديدات والمخاطر التي تواجهه عمل الشركة اما نموذج الميزة القائم على الموارد فانه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية ام المالية ام البشرية بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة.

ومن اهم المؤشرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول الى مستويات تنافسية عالية وتمكنها من مواجهة التحديات وتحسين الانتاجية وتخفيض التكلفة ودمج عمليات الاداء مع الابداع والابتكار الذي من شأنه ان يحقق للشركات جميع اهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية اعمالها وتقدمها.

وفي ضوء ما تقدم تعد استراتيجية الميزة التنافسية طريق للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات لذلك تعتبر هذه الاستراتيجية رابطا قويا يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض.¹

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على ايجاد شيء متفرد ومختلف يميز كل منتجاتها من السلع والخدمات التي تقدمها ايجابيا على المنافسين في نضرة الزبائن من خلال قيام المنظمة بأداء انشطتها بصورة اكثر كفاءة وفعالية.

ومن جهة نظر المنظمة هي قدرة المنظمة على تحقيق منافع من خلال انتاج السلع وخدمات ذات جودة عالية توجه المستهلك بشكل افضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

وهناك عدة تعاريف نذكر منها

- يعرف (aniket.al (2010 الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيها يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف ارضائهم فضلا عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور الوصول الى الغايات والأهداف والمنشودة.²

- في حين يعرف (baroto.et .al(2012 الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق والتي تشمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية و التي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح وذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.³

¹ ابوبكر مصطفى ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الرمية التنافسية الإسكندرية الدار الجامعية ، 2007.

² سليمان، واسماعيل محمد (2010)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الاردنية، مجلة المنارة، 16(4).

³ بوبعة، عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المسوقة التي تتبعها الشركة لتنافس في السوق وتحقق افضل النتائج التي تصبو اليها، وذلك من خلال اتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (korankye 2013)

- ويرى (2015)naliaka:namasonge ان الميزة التنافسية تعبر عن الاداة الانسب التي تهدف الى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على ارض الواقع وإحداث عملية ابداع تتفوق على نظيراتها

- قد عرف (2016)al-najjar الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

- ويرى (2016)ejrani.et.al ان الميزة التنافسية ماهي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة بحيث تتفوق وتميز على نظيراتها وتزيد من الحصة السوقية في الشركة وتعظم من ارباحها.¹

ويعتقد (2016)ranjith ان الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج اعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة انتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيه على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

لقد اشار porter الى ان هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض او من خلال تمييز المنتج.

¹ حريق خديجة (2011)، استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر 1-

اولا : ميزة التكلفة الاقل **costadvantage**

يمكن لمؤسسة ما ان تحقق ميزة التكلفة الاقل اذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الاقل في حالة ما اذا كانت تكاليف انشطتها المنشئة للقيمة ادنى من تلك المحققة عند منافسيها. و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الاقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، تتمثل هذه العوامل في مراقبة الحجم، مراقبة التعليم، مراقبة الروابط، مراقبة اللاحق، مراقبة الرزنامة، مراقبة التمويع.

- **مراقبة الحجم **controllingscale**** :- تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول او الحركة في السوق وللوصول الى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات وحيازة وسائل انتاج جديدة او التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض تكاليف.

- **مراقبة التعلم **controllinglearning**** :- التعلم هو نتاج للجهود الكثيف والمتواصلة، المبذولة من قبل الاطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب ان يتعداه الى الاخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الاخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص او سوء المعرفة، بمعنى ان تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي وثقافة المنطقة... الخ مما يؤدي في النهاية الى تدني التكاليف الى اقصى حد ممكن.¹

- **مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: **controlling the effect of capacityutilization****

على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها ان تضمن الاستخدام الامثل لقدرات و موارد المؤسسة.

- **مراقبة العلاقات **controlling linkages****: يقصد به استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الاطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه امكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة

1- كشاط انيس، دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة سطيف،، 2006، ص: 6-9.

- مراقبة الارتباطات الداخلية **controllinginterrelationships**: من خلال ربط النشاطات المهمة في ما بينها، ونقل وتحويل المعارف في ما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الامكانيات المشتركة احسن استغلال.

- مراقبة التكامل **controllingintégratio**: بمعنى دراسة امكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار انها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.¹

- مراقبة الرزنامة **controllingtining**: في بعض القطاعات قد يكون الترتيب والانتظار افضل اما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة الى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس به المؤسسات الرائدة، و اما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بمعرفة اكبر للأوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة اخرى فان بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة اعمال، فمثلا شراء المؤسسة الاصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكننا من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الاصل المستعمل في صنع تلك السلع.

- مراقبة الاجراءات التقديرية **controllingdiscretionary**:

قد يحدث وان تقوم المؤسسة بتطبيق الاجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحاليل التكاليف عن ضرورة الغاء او تغيير بعض الاجراءات التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الاقل، بل اكثر من ذلك فهي تكلف اكثر مما يجب، وبالتالي فان مراقبة الاجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

- مراقبة التموقع **controlling location**:

قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الاقل اذا ما احسنت التموقع الجيد لأنشطتها، حيث انا التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها او بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الأجر، فعالية الامداد وإمكانية الوصول الى الموردين.²

ان تحقيق ميزة التكلفة الاقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لأنشطة المنشأة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين ودراسة تطورها عبر الزمن اتخاذ القرارات المناسبة ولعللى اهم عامل من بين

2- نفس المرجع السابق، ص 6-9.

1- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، ادارة الابتكار في المنطقة من منظور ادارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259.

العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي افضل طريقة لأداء المهام وبا التالي تزداد انتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة تنتج مع الممارسة العملية.

ثانيا : ميزة التمييز **differentiation**:

يمكن ان تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها بمعنى ان تحقيق المؤسسة للتمييز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج او خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين ان المنظمة تقدم شيء متفرد يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية او التعميم الفني او الاسم التجاري او العلامة التجارية وغيرها من الامور التي تستحوذ على تصور وادراك العميل

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد الى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الاجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التمويع، اللاحاق، التعلم، وأثار بثه، التكامل الحجم.

1- الاجراءات التقديرية **discretionary**: من بين الاجراءات التقديرية الاكثر شيوعا

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما(كمستوى نفقات الاعلان).
- جودة عوامل الانتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع تواتر عملية التفتيش).

وهذه الاجراءات يمكن ان تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التمييز والتفرد.

2- الروابط **Interrelationships**: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الجوده

بين الانشطة، او من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين

- الروابط مع قنوات التوزيع¹

3- الرزنامة: timing: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الاحيان اوفي بعض القطاعات يمكن ان تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عند الدخول الى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا اكثر حداثة.

4- التموقع: location: قد تحوز المؤسسة على ميزة التمايز اذا ما احسنت اختيار الموقع الملائم لانشطتها

5- اللاحق: institutional factors: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

6- التعلم اثار learning and spillovers: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة مثلا في العملية الانتاجية يمكن تعلمها و من ثم حيازتها بشكل مستمر و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف و من ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي التميز متواصل.

7- التكامل: integration: بهدف تحقيق التفرد قد تلجاء المؤسسة الى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل احسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها او حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8- الحجم: scale: يمكن ان يؤدي الحجم الكبير الى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة و منفردة وهو مالا يمكن تحقيقه اذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الاحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

¹ - معموري حورية، الشيخ هجرية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 9-10 نوفمبر 2010 ص 6-7.

لتحقيق ميزة التمايز فان المؤسسة مطالبة في تحديد العوامل و المجالات التي يمكن التفرد فيها معا لتركيز على العوامل التي تؤدي التمييز متواصل لنفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر تعلم العامل الاكثر اهمية حيث امتلاكه من شأنه ان يؤدي الى استمرار التمييز.¹

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

على المؤسسة ان تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها وتمثل اهم المصادر التي جاء بها المفكرين والباحثين في اربعة مصادر: الادارة الإستراتيجية، الموارد الملموسة والغير الملموسة، الموارد البشرية والكفاءات، الابداع.

أولا : الادارة الاستراتيجية"

تعتبر الادارة الاستراتيجية من اهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك.

1-2- استعمال استراتيجيات التنافس :

لتحقيق ميزة تنافسية عالية لا بد من تبني الاستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات الى عمل فوري ومنتج، اذا تعرف استراتيجية التنافس على انها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

وتتكون استراتيجية التنافس من ثلاثة عناصر اساسية طريقة التنافس، ميدان التنافس وأساس التنافس²

- طريقة التنافس وتمثل في استراتيجية المنتج والتصنيع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع والموقع، وهكذا

- ميدان التنافس ويتضمن الاصول والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة وتعتبر عن اساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الاجل الطويل والأصول هي كل ما تملكه منظمة الاعمال من اسم الماركة الولاء للماركة او العلامة او الموقع : وهي تنصف بالتميز عن المنافسين اما المهارة فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائها بشكل افضل بالتميز عن المنافسين، والعبرة هنا هي ضرورة تبني المنظمة لأصول مهارات حقيقية تسد ابواب التقليد او الاحتراف امام اوجه المنافسين وتدوم على المدى البعيد.

1- نفس المرجع السابق، ص 6 و 7.

2- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتابة 1998، ص 18.

وتستمد المؤسسة قدرتها على ايجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء استراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مريح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة ومن بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التي حددها porter ما يلي :

1-2-1 المزايا التي تحققها استراتيجية التكلفة الاقل"

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل في موقع افضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
 - تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء اذا لا يمكن المساومة على تخفيض الاسعار.
 - تتمتع بحصانة ضد الموردين الاقوياء الذين يقومون بتحديد اسعار المدخلات.
 - تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة اي هجوم من المنافسين الجدد.
- يمكنها مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات اسعار جذابة¹

1-2-2- المزايا التي تحققها استراتيجية التميز:

- التميز على اساس التفوق الفني.
- التميز على اساس الجودة والخدمات.
- التميز على اساس تقديم قيمة اكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

1-2-3 المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز:

- تميز افضل للمنتجات اما من خلال مستوى جودة أفضل خدمات افضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.
- تقديم تكاليف اقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- التميز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا .

1-نادية العارف، " الادارة الاستراتيجية : ادارة الالفية الثالثة "، الدار الجامعة للنشر، الاسكندرية 2000، ص214.

1-3-1- اساليب وأدوات تحليل البدائل الاستراتيجية:

تستعمل الادارة استراتيجية مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعرف هذه البدائل او الخيارات الاستراتيجية على انها الوسائل المتاحة التي يمكن ان تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي الى موقع استراتيجي جديد وتعدد وتنوع هذه البدائل والتي نذكر منها ما يلي

1-3-1- التحليل الثنائي (analyse swot):

وتتضمن هذه الاداة تحليل البيئة الخارجية وتحليل الاداة الداخلي للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على رصد الفرص والتمديدات وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

2-3-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية:

يستخدم هذا النموذج في تحليل كافة نشاطات المؤسسة مرة واحدة او كل واحدة منها على حدا ويتركز هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين الاول يمثل حصة السوق النسبية (المحور الافقي)، والثاني هو معدل نمو السوق و الصناعة (المحور العمودي) وتنقسم المصفوفة الى اربعة خلايا تعكس وضع السلع او الخدمة داخل السوق¹.

الشكل 2: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر: نادية العارف المرجع السابق

1- نفس الرجوع السابق ص 214.

يتضح من خلال الشكل التالي: ما يلي

- علامة استفهام هيا وحدات وأنشطة ذات حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع مما يشير الاستفهام، ولا استراتيجية الملائمة غير محددة وتتوقف على ظروف وسياسة المؤسسة، ويقع في هذا المربع المنتجات الجديدة التي تتطلب موارد أكبر لتحسينها.

- النجم الساطع: وهيا وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ويعدل نمو مرتفع والاستراتيجية الملائمة هيا التوسع والنمو في هذا الاستثمار لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي وكذلك من خلال تخفيض الاسعار و استعمال اساليب الترويج المختلفة لمنع دخول المنافسين الجدد

- البقرة الحلوب: وهيا وحدات وأنشطة تدرج داخلا وربحا كبيرا، وتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، مما يفرض على المؤسسة ان تجنبا ثمار أالاستثمار، و الإستراتيجية الملائمة هيا تعظيم التدفق النقدي.

- الكلب السعران: وهيا أنشطة ووحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، لذا يفترض على المؤسسة ان تتخلص منه او تقوم بتصفيته

2-3-3- نموذج جنرال الكترك:

طورت شركة الكترك هذا النموذج لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في النموذج السابق ويقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسين الاول يمثل قوة النشاط والأعمال والثاني هو درجة جاذبية الصناعة، اذ يتم الحكم على كل نشاط من أنشطة المؤسسة وفق مقاييس مكون من 3 درجات تتراوح بين قوي، ومتوسط، وضعيف.

-**منحنى الخبرة:** تتكون الخبرة لدى المؤسسة عند استمرارها في انتاج نفس السلعة او تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة نسبيا، ويلاحظ ان هذه الخبرة تؤدي الى انخفاض في التكاليف وذلك بواسطة تحقيق وفورات الحجم الكبير، زيادة فعالية العمالة نتيجة الخبرة، تحسين العملة الانتاجية، تنميط المنتج، الوصول الى التصميم الامثل للمنتج، التوصل الى مكونات افضل.

-**حصة السوق:** اذا كان الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع ان تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو

جيدة والإستراتيجية الملائمة في حالة وجود حصة سوقية كبيرة، هي محاولة تعظيم التدفق النقدي الداخل لأطول فترة¹.

معدل النمو: اذا كان المنتج ذو معدل نمو مرتفع فالاستراتيجية الملائمة هي محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق ولو على حساب المنافسين، مما يتطلب توجيه قدر كبير من الموارد المتاحة الى الحملات الاعلانية وغيرها من الانشطة الترويجية المختلفة .

دورة حياة المنتج : يملك كل منتج دورة حياة يمر من خلالها بعدة مراحل تبدأ بمرحلة التقديم الى السوق ثم نمو المبيعات وتصل بعد ذلك الى مرحلة التدهور وأخيرا مرحلة بعد الوفاة

القياس المقارن: تقوم المؤسسة في اطار البحث المستمر عن فاعلية أكبر لتحسين أدائها بمقارنة ادائها العام بأداء منافسيها، لذا تسعى الى البحث المنظم عن الافضل والى وضع مقاييس يتم من خلالها مقارنة العمليات الداخلية وهو ما يدعى بالقياس المقارن².

ثانيا : الموارد

2-1- الموارد الملموسة :

-**المواد الاولية:** تستمد المواد الاولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

-**معدات الانتاج :** تعتمد المؤسسة على معدات الانتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الاولية الى منتجات .

-**الموارد المالية :** تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة من خلال الاستثمارات الفعالة.

2-2- الموارد الغير ملموسة :

ان تحقيق رضا العملاء و ضمان ولائهم في ظل السوق لا يتحقق الا من خلال:

-**الجودة :** تعظيم القيمة الموردة للمنتجات والخدمات .

1- احمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات والصناعة والخدمات، الطبعة 3، القاهرة، 1998، ص411.

1- نفس المرجع السابق، ص41.

-التكنولوجيا : يساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الانتاجية للمؤسسة

-المعلومات : تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية وهي تسييرها بمساعدة عمالها كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة والغير مباشرة للمعلومات¹

ثالثا: الموارد البشرية والكفاءات :

ونقوم بذكر هذه الموارد على شكل عناصر كالتالي:

-الموارد البشرية: تعتبر مصدر للإبداع والابتكار ومن أهم وأثمن أصول المؤسسة كما تعد ايضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة بالإضافة الى قدرتها على تحويل التحديات الى قدرات تنافسية قوية

-الكفاءات: بما فيها الفردية والمحورية الفردية : هي حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأحسن لمهام مهنية محددة

-المحورة: تعني المهارات الناتجة عن التدخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الامر الذي يتيح تطويرها وتراكمها

رابعا: الابداع:

تعد استراتيجية الابداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالابداع يساهم في اعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله كما يؤثر الابداع ايضا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الابداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

2- عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها، تطورها، رسالة ماجستير فرع علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص48-49.

خلاصة الفصل:

تعتبر التنافسية سبب تواجد المؤسسات ومبرر مختلف أنشطتها و تصرفاتها التسييرية، باعتبارها مجموعة قدرات وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات مميزة وبتكلفة منخفضة، بهدف تحسين مكانتها بين المؤسسات المنافسة، لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق، إذ تعد الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة: وهي الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل

الفصل الثاني

تمهيد :

تؤدي المصارف دورا رياديا في تطوير اقتصاديات الدول، وهذا لدورها في تنمية مختلف المشاريع في شتى القطاعات، ونظرا لسمة التنافس التي طبعت هذا العصر بات التوجه نحو الخدمات يضاهي التوجه نحو السلع فبرز مفهوم جودة الخدمة وعرف اهتماما كبيرا، إذ لم تعد الجودة مقتصرة على السلع فقط، بل تعدتها إلى الخدمات المقدمة للعملاء، وباتت مقياسا لمدى نجاح المؤسسات المصرفية كونها من الركائز الأساسية في التنافس. ومن أجل فهم حقيقي لجودة الخدمة المصرفية كان لابد علينا من فهم طبيعة الخدمة المصرفية وخصائصها ثم التطرق لجودتها.

المبحث الأول : الخدمة المصرفية وأساليب تطويرها

مما لا شك فيه أن جميع فروع النشاط الاقتصادي في الوقت الحالي، وبصفة أساسية تعتمد على الخدمات المصرفية، والواقع أن الخدمات المصرفية المتنوعة والمنظورة التي يتيحها الجهاز المصرفي هي التي جعلت من الممكن تطوير الاقتصاديات الحديثة.

المطلب الأول : ماهية الخدمة المصرفية وخصائصها.

تتنافس المصارف في خدماتها الموجهة إلى زبائنها قصد تلبية رغباتهم على اختلاف أشكالهم، فسنحاول التطرق إلى هذه الخدمات المصرفية من خلال تقديم تعريفها و أهم خصائصها.

أولاً: تعريف الخدمة المصرفية:

يمكن أن نعرف الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عن ما يقدمه المصرف في إطار نشاطه للطرف الثاني المتمثل في العميل، فهي تعتبر مصدر الإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل لحاجاته ورغباته المختلفة إما من منظر المصرف فإنها تمثل مصدر للربح"¹. فيمكن النظر للخدمة المصرفية من ثلاثي زوايا الأولى وتمثل في جوهر الخدمة، وأيضاً في البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أما الزاوية الثانية، تتمثل في الخدمة الحقيقية وتشمل هذه الزاوية على مجموعة الابتعاد الخاصة بجودة الخدمة، وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرقى بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوفيقهم، وأخيراً الخدمة المدعمة حيث إن هذه الزاوية تمثل مضمونا خدمياً متكاملًا، وتشير إلى جوهر الخدمة المصرفية بأنها حل وحقيقتها، بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها وهنا يجب أن ننظر إلى الخدمة المصرفية بأنها حل يسعى العميل إليه وصولاً إلى الرضا والإشباع.

الخدمة المصرفية هي مجموعة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، وتمثل قبول الودائع ومنح القروض وخدمات مالية أخرى، والخاصة بعمليات الأوراق المالية بالإضافة إلى هناك مجموعة أخرى من الأنشطة التي تختلف من حيث أنواعها وحجمها بحسب درجة النمو وطبيعة الأهداف التي يسعى المصرف التجاري إلى تحقيقها، ودرجة تخصصه في الخدمات المصرفية، وتقدم هذه الأهداف إلى العملاء مقابل عمولات.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد إدارة البنوك مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1994، ص 102..

ثانيا : خصائص المصرفية:

للخدمات المصرفية طابع خاص يستمد خصوصيته من كونها تتصف بخصائص خاصة توجزها في النقاط التالية¹:

- الخدمة المصرفية غير الملموسة (غير محسوسة) : ما يميز الخدمات عن غيرها وبالرغم من أنها مصممة أساسا لإشباع احتياجات ورغبات معينة لدى مجموعة من العملاء، إلا أنها غير ملموسة أو غير محسوسة بحواس الإنسان الخمسة.

- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها: تتصف بعدم قابليتها للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال فهي متكاملة في ذاتها وفي أجزائها وعناصرها أي أنها مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق القرض والهدف منها، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن الفصل بين إنتاج الخدمة المصرفية وتوزيعها، وهو ما يؤكد مبدأ التكاملية فيا دائها فهذا يضع قيودا على إمكانية العمل في إدارة التسويق إلى توفير الخدمات المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين.

- الخاصة إلى الهوية ومفهوم الخاص

بالرغم من تقارب وتمائل الخدمات والمنتجات المصرفية التي تقدمها المصارف لعملائها فانه تظهر بشكل ملح وضروري تمييز هذه الخدمات وربطها بالمصرف الذي يقدمها وتميزها عن الخدمات التي تقدم من طرف المصارف الأخرى، والهدف من تمييز خدمات المصارف عن غيرها هو جذب العملاء لهذا المصرف وتفضيل التعامل معه عن المصارف الأخرى².

- الانتشار الجغرافي

تعتبر الملائمة المكانية معيار أساسيا في اختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه ، فالمصرف لا يستطيع نطاق سوقه إلا من خلال فروعه ، وهذا يجعله أكثر قدرة على تلبية رغبات وحاجات عملائه ، فهناك من يرى أن المصارف صانعه لأسواقها ، ولت الأسواق صانعة المصارف .

ولهذا وجب على المصرف أن تملك شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافيا بشكل متناسب لتقديم الخدمات المصرفية ولتحقيق المنفعة المكانية للعميل .

- لا بد من تداخل العميل مع المصرف عد أداء أو توزيع الخدمة له

¹ - محسن أحمد الحضري ، "التسويق المعرفي مدخل متكامل البنوك الامتلاك منظومة المزاي المتنافسة في العالم ما بعد الجات ط1، 1999، ص34
² ، طلعت أسعد عبد الحميد ددار النهضة الغربية القاهرة ، ، "إدارة البنوك المتكاملة" ، دار النهضة العربية القاهرة ، ص292

المصرف لا يستطيع تقديم الخدمة إلا إذا اشترك معه العميل في بعض مراحل أدائها أو توزيعها، إذا في غياب العميل وعدم اشتراكه لا يمكن تقديم الخدمة أو تسويقها، مثلاً القروض كخدمة حيث تقدم إلى العميل لابد من تواجد العميل مع موظفي المصرف في جميع مراحل الدراسة حتى يتم التعاقد معه¹.
ثالثاً معايير الاختيار من عميل لآخر:

تختلف مواصفات الخدمة المصرفية من عميل لآخر، وهناك تفاوت بين المعايير التي يستخدمها عملاء المصرف عند اختياره من المصرف أولاً وفي اختياره للخدمة المصرفية ثانياً، ومنه الخدمة المصرفية تنتج حسب الطلب عليها وليس مقدماً، فمن المعايير التي تتعلق بالمصرف تتمثل في موقعه سمعته، جودته، وسرعة أداء الخدمة و دقتها وقدرته على تقديم خدمات جيدة ومتطورة... الخ، أما المعايير المتعلقة بالعميل فمنها الخصائص الحضرية والمعتقدات الدينية للجمهور، الموافق أو الاتجاهات لدى الأفراد، لخصائص الثقافية، والاجتماعية للجمهور... الخ².

3-1-: تأثير خصائص المصرفية على عمليات الأداء والتوزيع لها

لخصائص الخدمة المصرفية تأثير واضح على عناصر الأداء والتوزيع لها وهي:

3-1-1- التأثير على عمليات الأداء: تؤثر خصائص الخدمة المصرفية على عملية أدائها في نقاط نوجزها يلي³:

- الإنتاج وفق الطلب العميل وصعوبة الاستفادة من وقورات الإنتاج الكبير.
- ضرورة تطبيق اللامركزية في الأداء وصعوبة الاستفادة من الطاقة العاطلة في بعض وحدات الإنتاج.
- الاعتماد بكثافة أكبر العنصر البشري عن الإنتاج وتوزيع الخدمة المصرفية.
- صعوبة التحديد للمعايير التي تقيس جودة من قبل مقدمو الخدمة.
- تزايد الاعتماد على أسلوب الابتكار في مجال أداء الخدمات المصرفية.

3-2-: التأثير على عمليات التوزيع: توجزها فيما يلي:

- الحكم على جودة الخدمة المصرفية من قبل العميل حكم شخصي ولا يستند إلى معايير موضوعية.
- تعدد أسعار بيع الخدمة المصرفية الواحدة.
- الخدمة المصرفية لا تخزن.
- سرعة التغيير في الخدمة يجعل لكثير من الخدمات لا تمر بدوره الحياة المعتادة في السوق المصرفية.

¹الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك مدخل تطبيقي، مكتب الجامعة، طانطا، 1981، ص198..

²محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص39 -

³الدسوقي حامد أبو زيد، ص157-.

- إمكانية تقديم مزيج خدمي متكامل للعميل الواحد.
تباع الخدمة المصرفية من قبل أن تنتج.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

تعمل المصارف على جلب أكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين (أفراد، مؤسسات) ويوفر الكثير من الخدمات المصرفية بما يتجاوز واحتياجاتهم، فالمصارف توفر خدمات كثيرة ابتداء من خدمات الصندوق إلى خدمات توظيف الأموال في شيء المجالات، كما يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية وتمويل مختلف فعاليات الاقتصاد القومي، فالخدمة المصرفية كما سبق ذكرها بأنها كل ما يقدمه المصرف لعملائه، بحيث أنها تمثل هذه الخدمات بالنسبة للعملاء الخدمة المصرفية، أما بالنسبة للمصرف فهي تمثل له نشاطا يجني من ورائه ربحا.

فهناك من يقسم الخدمات المصرفية إلى: عمليات مالية القروض عمليات مع الخارج، عمليات مصرفية أخرى.

كما نجد من يقسم الخدمات المصرفية من حيث الوظائف القانونية إلى، تلقي الودائع منح القروض، القيام بتوظيف مالية وطرح وتسيير أدوات الدفع. بالإضافة إلى التقسيمين السابقين نجد تقسيما مهنيا للخدمات المصرفية وهو التقسيم الذي نستند عليه في اقسامنا للخدمات المصرفية، بحيث تقسم إلى: عمليات الوساطة المالية، عمليات نشاط الأسواق عمليات تقديم الخدمات للزبائن.

أولا: عمليات الوساطة المالية

تقسم الوساطة المالية إلى قسمين هما: عمليات الودائع وعمليات القروض .

1-1-: عمليات الودائع

تقوم المصارف بتشجيع المدخرات العاطلة مؤقتا لدى الجمهور يضعها تحت تصرفه ونكون مدينا، وهذا يسند إلى ثقة الجمهور في الجهاز المصرفي بما يوفره من أنظمة أمنية تجنب العملاء مخاطر ضياع أموالهم وتعرضها للسرقة، فالوديعة هي دين بذمة المصرف من الجمهور تكون أما نقود أو قيم منقولة في حالة تكون نقود يتصرف بها المصرف لقاء اعترافه بالدين وتكون ملكا له وفي حالة قيم منقولة تبقى ملك لأصحابها ويديرها المصرف لحساب الزبون تنقسم الودائع وفقا لهيكلنا وهو الذي يستخدم كأساس

للمقارنة على المستوى المصرفي العالمي، إلى ثلاثة أنواع أساسية وتوجد أيضا أو عملية ادخارية واستثمارية تساعد على تجميع المدخرات¹:

- الودائع التجارية:

هي تلك الوديعة التي يستطيع أصحابها سحبها أي وقت دون سابق إنذار وعادة لا تمنح المصارف فوائد على الودائع وان منحت تكون قليلة، تنقسم الودائع الجارية إلى:

- وودائع دائمة: وهي تلك الودائع التي لا يتوقع سحبها خلال الأجل القصير.
- وودائع مؤقتة: وهي تلك الودائع التي تحمل أن يتم سحبها خلال مدة قصيرة بعد الإبداع ومن أمثلة ذلك الإبداعات تحت حساب تنفيذ عمليات الاستيراد.
- وودائع عارضة: وهي التي تودع لإعراض معينة ، ونسحب عند انتهاء هذا القرض.
- وودائع موسمية: وهي تلك التي تربط بالدورة الزراعية أو الإنتاجية أو السياحية.

1-2- الودائع الثابتة: fixed deposits :

تنقسم الودائع الثابتة لدى البنوك إلى ثلاثة أنواع أساسية²:

- الودائع لأجل: يقوم العميل والبنك على الاتفاق بإبداع مبلغ من المال من المال عند البنك لفترة تتراوح بين 5 أيام إلى عدة سنوات مقابل دفع البنك فائدة تختلف وفقا لأجل استحقاق الوديعة، لا يجوز سحب الوديعة في أي وقت وان طلب المودع سحبها عند الضرورة قبل موعد الاستحقاق يحرم من الفوائد أو يقدم له قرضا بضمان وديعته.

- الوديعة بأخطار سابقا: يقوم العميل قبل سحب وديعته بأخطار سابقا للبنك، وتحدد مدة الأخطار عند فتح الحساب وتحسب الفوائد من تاريخ الإبداع، وتحويل الوديعة إلى الحساب الجاري بمجرد انتهاء فترة الأخطار.

- شهادات العائد المتغير: وهي نوع متميز من الودائع الآجلة، يتم من خلال إصدار شهادة تمنح لصاحبها الحق في الحصول على إبداع الشهادة كل فترة زمنية (شهر، 3 أشهر، 6 أشهر) وهو نوع من شهادات الإبداع لكنته يحمل صفات الودائع لأجل تتغير الفائدة كل ستة أشهر.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، ص 65-67، -
² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

1-3- ودائع صندوق التوفير: هي إحدى وسائل تجميع المدخرات التي تحظى باستثمار عالمي واسع النطاق، وتتميز بصغر مبالغها وكثرة حساباتها واطراد نموها ونمو الوعي المصرفي والزيادة في الدخل تعني البنوك بما لأنها نخلق الوعي الادخاري وتدعم الوعي المصرفي وتكون عملاء ممتازين مع مضي الوقت.

ثانيا عمليات القروض المصرفية:

القروض كلية مخصصة للعمليات المالية التي تجمع مباشرة بين هيئة آلية سواء كان بنك أو مؤسسة مالية والمقترض.

إن القروض هي أساس النشاط البنكي فهي تجارته وموضوع عملياته، قد يوزع البنك قروضا يحتمل تمويلها البنك المركزي بصفته المقرض الأخير.

القروض: فهو فعل ثقة يضم تبادل خدمتين متباعدتين تتم بين طرفين المقرض (البنك) والمقترض (الزبائن) فيقوم البنك بتقديم أمان إلى المقرض مقابل وعد بالتسديد مع فائدة معينة تعطي عمليتين أساسيتين: الفارق الزمني والخطر¹.

تختلف القروض فيما بينها في ثلاثة نقاط: المدة الزمنية، موضوعها والضمانات التي ترافقها أي سيولتها بالنسبة للمقرض، وهي تأخذ عامة ثلاثة أشكال هي: قروض قصيرة، متوسطة و طويلة الأجل لقوم بتصنيف حسب الضمانات المقدمة، و أخيرا تصنيف حسب النشاط الاقتصادي المراد تمويله.

2-1- التصنيف حسب المدة الزمنية :

حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع من القروض وهي²:

- **القروض القصيرة الأجل:** هذا النوع من القروض تحققه أساسا البنوك وهي تمثل مقابل لخلق النقود، تستخدم هذه القروض في تمويل التكاليف العادية والدائمة للإنتاج وضروريات الصندوق مدتها لا تتجاوز سنتين.

- **القروض المتوسطة الأجل:** تلعب دورا مهما في تطوير بعض النشاطات مثل البناء والتصدير تتراوح مدتها من سنتين 7 سنوات.

- **القروض الطويلة الأجل:** تتجلى خاصة في تدخلات البنوك في الأسواق المالية فتساهم في تمويل الاقتصاد، مدتها تتراوح ما بين 7 سنوات إلى 20 سنة.

¹ - بخراز يعدل فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 109، 108.
² نفس المرجع السابق، ص 109، 11-

2-2-التصنيف حسب الجهة الطالبة للقروض: حسب هذا التصنيف نجد نوعين من القروض هما¹:

-قروض عامة و تمنح الدولة أو الحكومة أو المؤسسة تابعة للدولة.

- قروض خاصة وتمنح الأفراد و الهيئات والشركات الخاصة الغير الحكومية.

2-3-التصنيف حسب الضمانات المقدمة:

- القروض الشخصية:هي قروض ممنوحة مقابل وعد بالتسديد والذي يعتبر الضمان الكافي لكي يمنحها المصرف نتيجة الثقة التي يضعها في المقترض وهذا بعد معرفة مركزه المالي ومكانته في السوق.

- القروض العينة:هي قروض يمنحها المصرف مقابل حصولها على ضمانات عينية مثل،البضائع،المعادن الثمينة،الأوراق المالية.

2-4- التصنيف حسب النشاط الاقتصادي المراد تمويله:تنقسم القروض حسب هذا التصنيف إلى:

-القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستقلال.

-القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار.

-القروض الموجهة لتمويل التجارة الخارجية.

-القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستقلال:

هي تلك القروض التي نتماشى مع حركة الصندوق الخاص بالمؤسسة والتي لا تتجاوز مدتها 18 شهرا وتنقسم إلى:

أ-قروض عامة:هي قروض تمنح لمواجهة الأموال المتداولة بصفة إجمالية لا تتعلق بتمويل خاص يتم للجوء إليها عند صعوبات مؤقتة وتنقسم إلى:

-تسهيلات الصندوق: قروض تمنح لمواجهة مشاكل السيولة المؤقتة الناجمة عن تأخر الإيرادات لتغطية النفقات فهي تهدف إلى تغطية الرصيد.

ب- السحب على المكشوف: هو قرض بنكي لصاحب الزبون مؤسسة الذي يعاني من نقص في الخزينة الناجم عن عدم كفاية رأسمالها العامل عن طريق السماح لها سحب ما يفوق رصيد الدائن من حسابها،لديه مقابل،مدته من بضعة أسابيع إلى عدة أشهر.

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المعلومات الجامعية الجزائر، ص 58، 59.

ج- **القروض الموسمي**: هي قروض تقدم إلى المؤسسات التي تمارس نشاطا موسميا لتمويل حاجيات الخزينة الناجمة عن هذا النشاط والذي يمكن أن يمتد 9 أشهر مثل بيع أدوات المدرسة.

د- **قروض الربط**: هي قروض بنكية لتمويل عمليات مالية تحققها شبه مؤقت ،و أجلت أسباب خارجية فقط وهي قروض لفترة قصيرة تحقق هدف المستثمر وتجنب الخسائر.

-قروض خاصة: هي قروض موجهة لتمويل أصلا من مجموع الأصول ومن أهمها¹:

أ- **تسيقات على البضائع**: هي قروض بتكية لتمويل مخزون معين للزبون شراء سلعة معيته ويشترط على الزبون الحصول على سلع كضمان للمقرض، وتقنيا يستعمل سندا لرهن .
-يجب على المقرض معاينة موضوع الرهن من حيث حجمه وحالته وقيمته.

ب- **تسيقات على الصفقات العمومية**: وهي قروض تمنح للمستفيدين من مشاريع حصلوا عليها بموجب عقد في إطار الصفقات العمومية على أمر انجازها:

منح كفالات لصالح المقاولين : يمنح البنك كفالات لصالح المكتب نين في الصفقة قصد ضمانهم أمام السلطات العمومية وهي أربعة أنواع:

*كفالات نحول المناقصة

*كفالة اقتطاع الضمان

*كفالة حسن التنفيذ

- **كفالة التنسيق**: في حالة الفوز بالصفقة يمكن للبنك أن يقدم كفالة تسبق للمقاول الفائزة وهذا يسمح له بالاستفادة من تسبق من طرف السلطات العمومية.

*منح قروض فعلية: يمنح البنك قروض فعلية على التمويل الصفقة وهي 3 أنواع :

-**قروض التمويل المسبق** : هو قروض على بياض اعدم وجود ضمانات يقدم للمقاول عند انطلاق المشروع لعدم امتلاكه الأموال اللازمة.

- **تسيقات على الديوان الناشئة وغير المسجلة**: هي قروض تمنح للمقاول عند انجازه لشطره معين للمشروع دون تقيده تقنيا ومحاسبيا من طرف مالك المشروع.

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 66.62-

- تسبيقات على الديوان الناشئة والمسجلة: وهي القرض تمنح للمقاول عند إنجاز المخاطر معين من المشروع مع تقيده تقنية تقني ومحاسبي و إداري لمالك المشروع أي مصادقة ملك المشروع على الشرط المنجز و إقراض البنك المقاول ناجم عن ناخر.

ج- خصم التجاري: هي احد أشكال القروض البنكية يقوم فيها البنك بشراء أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها وتمنح مقابلتها قرض مع خصم جزء من قيمتها بتكاليف وفوائد وعملات ويستفيد مبلغه كاملا عند تاريخ الاستحقاق .

- القروض بالتوقيع: عي قروض يقيمها المصرف على شكل التزامات عن طريق إمضائه لصالح زبونه ليضمن الحصول على مساعدات مالية من طرفهم، وتسجيل هم القروض مادة خارج الميزانية وتأخذ ثلاثة إشكال وهي¹:

- الوكالة: هي عبارة عن ضمان شخصي يصدره المصرف بناء على طلب الزبون والذي يعتمد فيه بدفع نبلغ لا يتجاوز قيمة الكفالة خلال مدة محددة، وهذا إذا عجز عن الدفع والوفاء بالالتزام اتجاه الدائن.

* القبول: هو عبارة عن تعهد بالدفع يمنحه المصرف بالإضافة على ورقة.

* الضمان الاحتياطي: هو عبارة عن تعهد بالدفع يمنحه المصرف على ورقة تجارية لضمان تسديدها كليا وجزئيا إذا عجز المدين عن تسديدها.

- القروض الموجهة للأفراد: تمثل بما يلي:

* بطاقة القرض: هو القرض يستطيع المستهلك استعماله لشراء مستلزماته ثم التسديد قيم لاحقا وعادة يكون في نهاية الشهر بفوائده.

* القرض الاستهلاكي: قرض يمنح لتمويل النفقات الاستهلاكية.

- القروض الموجه لتمويل نشاطات الاستثمار: هذا النوع من القروض يقدمه المصرف للمؤسسات لمدة طويلة وتتطلب نفقات ضخمة في بدايتها قصد الحصول على وسائل الإنتاج ومعداته، عقارات

* القروض المتوسطة الأجل: مدتها بين سنتين إلى 7 سنوات.

* القروض الطويلة الأجل: مدتها تتراوح بين 7 سنوات إلى 20 سنة.

¹ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 68.67-

* **القرض الإيجاري:** هو عقد بمقتضاه يقوم المصرف بتأجير معدات وتجهيزات قام بشرائها لدى الموارد واستجابة لطلب المستأجر لقاء دفعه لقسط إيجار مع إمكانية تملكها بتسديد ثمنها المقرر لها¹.

- القروض الموجهة لتمويل التجارة الخارجية: نظرا للدور الكبير الذي تلعبه التجارة الخارجية ونتيجة لهذه يلقي الأعدان الاقتصاديين مساعدات كبيرة من المصارف التي تقدم قروضا كخدمات لعملائها في هذا المجال، فيمكن إبرازهم هذه القروض:

* **الاعتماد المستندي:** هو عبارة عن قروض بالتوقيع يتدخل من خلال المصرف لدفع قيمة بضاعة مستورد مقابل استلامه لمجموعة من المستندات المتفق عليها أثناء فتح الاعتماد ويعتبر هذا القرض قصير الأجل.

* **عقد تحويل الفاتورة:** هو عبارة عن عملية تمويل تتم بقيام احد الزبائن ببيع مستحققاته على الغير إلى المصرف متخصص سعر سوقي يكون اقل من سعرها الاسمي والذي قرض قصير الأجل².

* **قرض المشتري:** هو قرض مباشر تتراوح مدته بين 18 شهرا وعشرة سنوات يمنحه مصرف أو مجموعة من المصارف يتواجد في بلد المصدر لمشتري أجنبي أو لمصرفه قصد تسديد مبلغ الصفقة نقد للمصدر، ويحصل على مشترياته، وهذا النوع من القروض يعتبر من القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

* **قرض المورد:** يمنحه المصرف للمصدر على شكل تمويل أولي حتى يمكن من تصدير سلعته ويمكن ان يكون هذا القرض متوسط أو طويل الأجل.

* **التحصيل المستندي:** هو أمر يصدر من البائع إلى المصرف الذي يتعامل معه لتحصيل مبلغ معين من المشتري مقابل تسليمه مستندات شخص البضاعة المبيعة إليه، ويتم إما نقدا أو مقابل توقيع المشتري على كمي؟؟ ومع الصرف تنفيذ أمر عملية وبذلك كل جهد ممكن من التحصيل غير انه لا تحصل أية مسؤولية حالة فشله في التحصيل .

* **شراء مستندات التصدير:** تعتبر هذه التقنية أداة من أدوات تمويل الخارجية وتتضمن بيع سندات إذنيه، أو كمبيالات ذات استحقاقات آجلة إلى احد المصارف من اجل الحصول على تمويل نقدي.

* **شراء أو خصم الديون بالجملة:** هي من أدوات تمويل التجارة الخارجية في السلع الاستهلاكية محليا أو دوليا من خلال قيام إحدى المؤسسات المالية المتخصصة في هذا النشاط أو احد المصارف التجارية بشراء

2- نفس المرجع السابق ص:76.

حسابات القبض والذمم المدينة. التي تتراوح مدتها 30 يوم إلى 120 مقابل توفير سيولة نقدية لهذه المنشآت.

ثالثا: عمليات النشاط في الأسواق :

تقوم المصارف بخدمات في أسواق الصرف، والأسواق المالية (أسهم وسندات).

أولا أسواق الصرف: تقوم المصارف بعمليات في أسواق الصرف من خلال تقديم خدمات لعملائها في المجال عمليات التحويل الخارجي، وكذا الشراء وبيع العملات الأجنبية .

1- عمليات التحويل الخارجي: يتولى قسم التحويل الخارجي في المصارف التجارية¹:

-تصريف: أي إبدال عملية أجنبية بعملة محلية.

-صرف أو أمر الدفع ، وحوالات الدفع وبرقيات الدفع و اعتمادات الدفع القادمة من الخارج وكذلك إصدارها على الخارج .

-تحويل مرتبات الوطنية المقيمين في الخارج، و تلقي مرتبات الأجانب العاملين في الداخل .

-صرف الشيكات السياحية القادمة من الخارج و إصدارها بالنسبة للمسافرين للخارج.

2- عمليات العملات الأجنبية : (شراء وبيع)

إن تحويل العملات الأجنبية ويكون من طرف البنك المركزي فهو المسؤول عن مراقبة التحويل الخارجي.

ثانيا: أسواق الأسهم والسندات: أن الخدمات التي تقدمها المصارف للإفراد والمنشآت في الميدان الأوراق المالية (الأسهم والسندات) تمثل في عمليات مختلف الأوراق المالية.

1-عمليات الأوراق المالية: تمثل هذه العمليات ما يلي²:

-شراء الأوراق المالية من أسهم و مستندات لحساب العميل ، وبيعها.

-حفظ هذه الأوراق لحساب العميل ويقوم بتسيير المحفظة المالية.

رابعا: عمليات تقديم الخدمات للزبائن:

تقدم المصارف خدمات عديدة ومتنوعة للزبائن منها: تسيير أدوات الدفع، تسيير المحفظة النصح والمشورة، وعمليات الصندوق.

1-تسيير أدوات الدفع: تقدم المصارف خدمات من خلال تسيير أدوات الدفع من خلال:

¹- شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2000 . ص133، 132.

²- نفس المرجع السابق، ص126

-الصك،الحوالة والمقاصة:تنتج المصارف عدة أنواع من أدوات الدفع لزبائنها قصد تسديد مستحقاتهم،واهم هذه الأدوات ،الشيك من خلال تداوله و تظهيره،والذي يعتبر من أهم الأدوات الدفع تداولاً بعد النقود ، بالإضافة إلى الشيك تجدد أمر التحويل الذي تتجه المصارف لزبائنها.

والذي يكون التحويل أما مباشر بنفس المصرف، أو غير مباشر إذا كان المصارف مختلفان وفي هذه الحالة يتم التحويل على طريق المقاصة،وهذه الأخيرة تعنى تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها،و التداول هذا يتم بين المصارف في غرفة المقاصة بالبنك المركزي:

أ-عمليات الأوراق التجارية(الكمبيالة والسندات الأخرى):تتعامل المصارف في الأوراق التجارية ومنها الكمبيالة،السند الإذني،سند الإيداع البضاعة في المخازن العمومية،بحيث تسمح المصارف لزبائنها بتسديد دين أو دفع قيمة نقدية إلى شخص.

ب-أدوات مصرفية لتسوية المدفوعات الشخصية الخارجية:لقد أدخلت المصارف أدوات دفع جديدة وحديثة من بيت هذه الأدوات بطاقات الائتمان، الشبكات السياحية

2-تسيير الأموال (المحفظة، الثرة، تشمل عمليات تسيير الأموال كل من عمليات الذهب والمعادن وكذا إيجاز الصناديق الحديثة.

أ-عمليات الذهب والمعادن:

ب- إيجاز الصناديق الحديثة:كانت نشأة المصارف بفعل وجود أفراد لديهم فائض من الأموال لا يرغبون في الاحتفاظ به عندهم، فخوفاً من السرقة أو الحريق أو إنشاء المصارف صناديق حديدية.¹

3-تقديم النصح والمشورة للزبائن:تقوم المصارف بتقديم النصح والمشورة للزبائن في ميادين مالية وقانونية والإحصاءات.

4-عمليات الصندوق: أن الحساب الموجود لفتاح الحسابات لدى المصرف يزيد أو ينقص تبعاً لحركات الإيداع والسحب،فهذه الخدمة التي تقدمها المصارف لصالح فاتحي الحساب المصرفي لديهم تسمح لهم بإجراء تغيرت في حسابهم بالزيادة أو النقصان.²

المطلب الثالث: أساليب تطوير الخدمة المصرفية

إن المصارف الآن تعمل على تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لعملائها باستعمال سياسات ومناهج مختلفة ووفقاً لوجهات نظر المستهلكين وبالتالي جلب أكبر عدد من المتعاملين تزداد أهمية

¹ شاكور القريني مرجع سبق ذكره ص 196 -
² نفس المرجع ص 84 -

الخدمات المصرفية التي تصح النشاط التسويقي في المصرف خلال مراحل الخدمة المصرفية من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمات المصرفية، فيمكن تقسيم تطوير هذه الأخيرة إلى قسمين أساسيين، يتمثل في الأول داخلي والآخر خارجي.

أولاً: المصادر الداخلية والخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:

1-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية:

تعتبر من أهم المصادر فاعلية وقدرة على تغذية المصرف بالعديد من الروافد والتيارات المستمرة من الأفكار الإبتكارية المبدعة، وتمثل هذه المصارف.

- إدارة التسويق المصرفي: إعادة على التطوير الخدمات المصرفية الشغل الشاغل لإدارة التسويق بالمصرف و إدخال خدمات جديدة لتعظيم التعامل وزيادة عدد عملاء المصرف، وجذب عملاء المصرف، وجذب عملاء جدد بما يحقق ربحية المصرف واستمرارية¹.

وتقوم إدارة المصرف التسويقي بالمصرف بدراسات تحليلية للسوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات والتغيرات التي تطرأ في أي منها، وكذا دراسة احتياطات ورغبات العملاء سواء كان هؤلاء العملاء شركات أو أفراد في ظل تنامي السوق المصرفي إضافة إلى أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسينات وتطورات.

- مديري المصرف ورؤساء قطاعاته التنفيذيين: نتيجة لمعايشة هؤلاء المديرون ورؤساء القطاعات التنفيذيين بالمصرف للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالمصرف، ودراساتهم بها، فانه باستطاعتهم تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالمصرف، وخاصة هذا المصدر بعد من أهم المصادر لتطوير الخدمات المصرفية لسهولة تنفيذه وقربهم من الواقع العملي.

- موظف المصرف والعميلين فيه: نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي المصرف وعملائه يستطيع الموظف التعرف على انطباع العميل عن خدمة المصرف ومدى امتلائها لإشباع رغباته واحتياجاته، ومدى إمكانية تطويرها، من خلال إمكانية تلاقي أوجه نظر الموظفين والعملاء أو تطوير النواحي المنظورة في الخدمة².

- إدارة البحوث والتطوير في المصرف: إن قيام إدارة البحوث و التطوير بالمصرف بالعديد من البحوث والدراسات قد تساهم في تقديم اقتراحاتهم لتطوير الخدمات المصرفية الحالية، أو اقتراح إدخال

¹ محسن أحمد الخضري التسويقي المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 265-
² طلعت اسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، مرجع سبق ذكره، ص 343.336-

خدمات مصرفية جديدة قصد الاحتفاظ بالمركز التنافسي للمصرف أو لامتلاك مزايا تنافسية جديدة تؤهل المصرف على توسيع على نطاق سوقه.

1-2: المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية: تضم المصادر الخارجية الخدمة المصرفية كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة، أو إدخال خدمات مصرفية جديدة، يكون السوق أو العملاء في حاجة إليها وأهم المصادر هي:

- **عملاء المصرف الحاليين:** بعد صندوق الاقتراحات بالمصرف من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة التي يقدمها هذا المصرف أو تقديم اقتراحاته بشأن تطويرها وهذه الاقتراحات سواء كانت بالقبول أو الرفض كما تكون هذه الآراء شفافية من العميل إلى الموظف فما على المصرف سوى تحليل هذه الآراء و الأخذ بها.

- **المصارف المنافسة:** كثير إما ينبغي المصارف أفكاره عن تطوير الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها بدراسة ما تقوم به المصارف المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق وتقليدها سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال التحسينات عليها¹.

- **معاهد البحث العلمي:** كثير ما هتم الرسائل الجامعية التي أعدت عن نشاط المصرفي بدراسة الخدمات المصرفية و تحليلها ونقدها وتطويرها وفقا لما توصل إليه الباحث².

- **شركات البحوث الخارجية:** يمكن أن أتقدم هذه الشركات النصائح والإرشادات والخطط للمصارف لتطوير خدماتها وكثيرا ما يتم ذلك بشكل تعاقدى، قصد هذه الشركات بالدراسات والبحوث التطويرية لما لديها من خبرة هذا المجال وامتلاكها خبراء متخصصين في هذا المجال .

ثانيا: مناهج تطوير الخدمات المصرفية

في واقع الأمر تقوم المصارف عادة باستخدام (03) مناهج رئيسية لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل:

- **التطوير بالإضافة:** يقوم هذا المنتج على استخدام الابتكارات وإضافة الجديد إلى الخدمات المصرفية المقدمة حاليا، ويتعين أن يكون هذا الجديد أكثر إشباعا لحاجات العميل وان لم يكن يعرفها من قبل أصبح الزبائن يطالبون بمنتجات جيدة وذات جودة.

¹ أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، ص، 269
² - المرجع سابقا، ص 229.

-التطوير بالحذف: يستخدم هذا المنهج من قبل المصارف قصد تحسين جودة تقديم بعض الخدمات المصرفية التي يتم تخصيصها لعملاء معينين.

-التطوير بإدماج: يتم من خلال هذا المنهج دمج تمويل ومناهج ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة مصرفية واحدة ويتم تقديمها على أنها خدمة مصرفية واحدة¹.

المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فعالا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول : تعريف جودة الخدمات المصرفية

مفهوم جودة الخدمات المصرفية: يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وأيضاً مفهومها، وركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها والمتتبع لهذه الجهودات يلاحظ أن هناك تبايناً في تلك الدراسات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف، ومفهوم الجودة المصرفية.

حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توفر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والتي سبق ذكرها حيث تعددت آراء الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية حيث حددها (schwartz 1989) في أربعة أبعاد رئيسية هي الخدمة المصرفية أسلوب تقديمها وخدمة العميل والموارد والإمكانات المادية والالكترونية

بينما قدم parasuranan وزملاؤه (1941) نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف ايضا بنموذج (p z b) اختصار الأسماء الباحثين الثلاثة الذين صوروا النموذج ووفقا لهذا النموذج servoual فان الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي

¹ - نفس المرجع سابقا، ص235.

الاعتمادية، سرعة الاستحقاق أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، المصداقية، الأمان الاعتمادية معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية¹

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمات المصرفية

- الاعتمادية **reliability**:

وتعني ثبات الأداء وانجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن :

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء .
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها .
- ثبات مستوى أداة الخدمة .

-2- سرعة الاستجابة من قبل العاملين **responsiveness** :

وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطالب العميل²

3- القدرة أو الكفاءة competence: وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة للأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

-4- سهولة الحصول على الخدمة **access**:

ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتسيير الحصول على الخدمة من طرف العميل وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة .

-5- اللباقة **courtesy**:

وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.

¹ مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا عدد 03.

² بريتش عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" مجلة اقتصادية شمال افريقيا، (منشورة) جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد الثالث، شهر ديسمبر 2005، ص:256.

6- الإتصال communication:

ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدايل الممكنة .

7- المصداقية: credibility: وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة .

8- الأمان: security: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي وسرية المعاملات¹.

9- معرفة وتفهم العميل knowing the customer: وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك وتقديم النفع والاستشارة والتوجيه اللازم².

10- الجوانب المادية الملموسة المكونات المادية physical assets:

فتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للبنك وهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة. فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكن تقديم خدمات بجودة عالية، بإمكان تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية فجودة الخدمة المعرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قبل أن الخدمة تتصف بالجودة. أن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وان الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد³ جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

المطلب الثالث: التميز في جودة الخدمات المصرفية

أن تبني استراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا. - تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

¹ علاء فرحان وآخرون، المزيح التسويقي، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر، عمان، 2010 ص 108.

² بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 257.

³ لعراف فايزة، بوقرة رابع، تقييم جودة الخدمة البنكية من منظور الزبائن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم النظرية العدد 12، 2014، ص 21.

- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية .
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر.
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية .yrsosselling
- إن القدرة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء

وتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك البنوك لتكنولوجيا متطورة وتحكم أفضل في نظام المعلومات وأساليب الاتصال من جهة والتميز في نوعية وجودة الخدمة والسرعة في أداء تقييمها وفي أي وقت (24/سا/24سا) والاتصال مع العملاء لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى فجودة الخدمة المصرفية تعد سلاحا تنافسيا فاعلا تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها، ويمكن تقييم مجالات المنافسة بين البنوك من ناحيتين :

- **الناحية الكمية:** أي المادية الملموسة وتؤثر على العملاء بدرجة كبيرة من حيث تشكيلة الخدمات المصرفية وجودة المنتجات المقدمة
- **الناحية الكيفية:** وتؤثر على نفسية العملاء بدرجة ثانية وذلك بتمكين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة مع احتياجات العملاء ورغباتهم.¹

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، ط1 ، 1999، ص 338.

خلاصة الفصل:

أن التغييرات التي فرضتها البنوك على المستوى العالمي وتسابقت لكسب رضا عملاءها زاد من أهمية التسويق في البنوك ودوره الفعال من خلال الأنشطة التسويقية، فسعي البنوك الدائم لاكتساب الميزة التنافسية لاجتذاب المزيد من العملاء جعلها تركز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحسينها المستمر من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات تتناسب ومتطلبات العميل، وعليه فتقييم جودة الخدمات المصرفية يتطلب وضع مجموعة من الأبعاد التي تمكن العميل من تقييم جودة الخدمات المقدمة له، وكما يتعرف البنك على نقاط القوة ونقاط الضعف في خدماته.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تناولنا في القسم النظري للميزة التنافسية وأثارها على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية سنحاول في هذا الفصل و اسقاط هذه الدراسة ومحاولة التعرف على واقع جودة الخدمات المصرفية وأثارها على اكتساب الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة - بما أن جودة الخدمة لها أثر على تحقيق ميزة تنافسية للبنك

من خلال هذا الفصل سنحاول اختيار الفرضيات البحثية عبر دراسة وتشخيص حال الجودة وانعكاساتها على الميزة التنافسية وفي هذا السياق ستتم معالجة هذه الاشكالية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة - 905.

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة بوسعادة

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية حسب التقرير الذي نشرته مجلة قاموس البنوك طبعة 2001، وذلك من حيث توزيع وكثافة شبكته ويحتل البنط أيضا المركز 668 في ترتيب العالمي من بين 4100 بنك. وهذا ما دفعنا لدراسته وجوده خدماته ومدى تأثيرها في زيادة الميزة التنافسية في البنك من خلال وكالة بوسعادة 905.

المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك الفلاحة الريفية BADR

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية. وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطا الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للشورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقي 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 06-05-1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال ه نظام التخصيص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية ، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة . (www.badr-bank.net)

ثانيا- تعريف وكالة بوسعادة :

نشأة وكالة بوسعادة سنة 1982 وتضم حوالي 19 عامل ما بين اطار و رقمها في التقسيم البنكي 905 وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات الى تحقيق و توسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها جزء منه .

ثالثا - تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي :

3-1- مرحلة 1982-1990:

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصري، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي (- www.badr.bank.net).

3-2-مرحلة 1991-1999:

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي : (www.badr-bank.net)

- عام 1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية. و نظام " SWIFT " عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

-عام 1992:تم وضع نظام "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى " Télétraitement " ، ونظام "Sybu" عبارة عن شبكة معلوماتية خاصة بينك BADR تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات مصرفية يختص بها عمال البنك.

- عام 1993 : الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

- عام 1994 : بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

- عام 1996 : إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

- عام 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

3-3-مرحلة 2002 – 2004:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي (www.badr-bank.net)

- عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته ، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

- عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيله بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن. إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك لجالس La Banque Assise ، مع خدمات مشخصة.

- عام 2002 : تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

- عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أولا - أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجدي الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك ، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم. وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30 % من التجارة الخارجية بالجزائر، وهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكائته ضمن الوسط المصرفي ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي(www.badr-bank.net) :

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية ، كما بذل القائمون على البنك مجهودان كبيرة لتأهيل موارده البشرية ، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك ، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

ثانيا - مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصر في، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية(www.badr-bank.net):

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
 - المشاركة في تجميع الادخارات.
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
 - تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
 - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة .
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. تلخصت أهم محاوره في:
- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيم.
 - عصرنه البنك (تقوية تنافسيه).
 - احترافية العاملين.

- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** - وكالة بوسعادة
-905

أولاً:أقسام الهيكل التنظيمي لوكالة الفلاحة والتنمية ريفية ببوسعادة:

يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة مختلف الهيئات التي تسهر علي حسن سيرها وتنظيمها حيث يقسمه إلى:

1-1-قسم خاص بالزيائن Frant-office : وهو الجناح الخاص بالزيائن أو بعبارة أخرى هو واجهة الوكالة

التي تستقبل الزبائن وتعمل علي توفير الجو المناسب والملائم لهم.

1-2- قسم خاص لمعالجة العمليات البنكية Back-office: وهو القسم الذي يشمل كل الاستخدامات التقنية والبشرية محاسبين، محللين من أجل معالجة الأوامر والعمليات المرسله من القسم الخاص بالزيائن وهيكله
الوكالة تتكون من:

- **مدير الوكالة**: ويعتبر المسؤول الأول علي الوكالة والمكلف بتطبيق سياساتها التنموية.

- **كاتب المدير**: وتمثل مهامه في مساعدة المدير علي التسيير الحسن والربط بين مختلف أنشطة الوكالة.

- **قسم خاص بالزيائن**: وهو المكتب المكلف باستقبال الزبائن والسهر علي معالجة وتنفيذ عملياتهم المختلفة مسير من طرف المشرف يتكون من:

- **المشرف**: وهو الكلف بالإشراف والمراقبة علي عمليات القسم الخاص بالزيائن وضمان الربط بين هذا القسم والقسم المكلف بمعالجة العمليات البنكية

- **مستشار الزبائن:** الذي يتعين عليه الاطلاع الدائم علي مختلف التعليمات والقوانين التشريعية لإعداد ملف المعلومات الموجهة لتوضيح اختيارات المستثمرين

-**المكلف بالزبائن:** ويعتبر المتحدث أو المخاطب الممتاز للزبائن إذ ينفذ العمليات ويوجه النصائح للزبائن ومساعدتهم علي معالجة عماليتهم المختلفة

-**مصلحة الصندوق:** تعتبر من أهم المصالح في الوكالة والتي يسهم علي حمايتها وضمن مركزية الأموال فيها بالشكل الذي يسمح للزبون بوضع الودائع وسحب الأموال الضخمة بكل سرية يشرف علي هذه العمليات المكلف بالصندوق والذي يتم تعيينه من طرف مدير الوكالة.

- **مصلحة الخدمات الحرة:** والتي تحتوي على الوسائل المادية الموضوعية من طرف الوكالة تحت تصرف الزبائن والتي تمكن من تنفيذ بعض العمليات بمفرده والاطلاع علي حساباته.

1-3- قسم خاص بمعالجة العمليات البنكية: يعتبر هذا القسم بمثابة امتداد للقسم الأول إذ يوفر لهذا الأخير كل المعلومات والنصائح الضرورية لتنفيذ عمليات الزبون ويهتم أيضا بالمسائل الإدارية والتقنية مسيرة من طرف مشرف وتحت سلطة المدير المساعد ويتكون من:

- **المشرف:** مسؤول عن رقابة نشاط هذا القسم وضمن التنسيق بين مختلف المصالح الموضوعية تحت إشرافه.

- **مصلحة الدفع:** وهي المصلحة المكلفة بمختلف عمليات الدفع بأمر من الزبون صاحب الحساب وضمن متابعة العمليات والحسابات المشرفة عليها والمراقبة الدائمة لحسن تنفيذ عمليات الدفع الآلية.

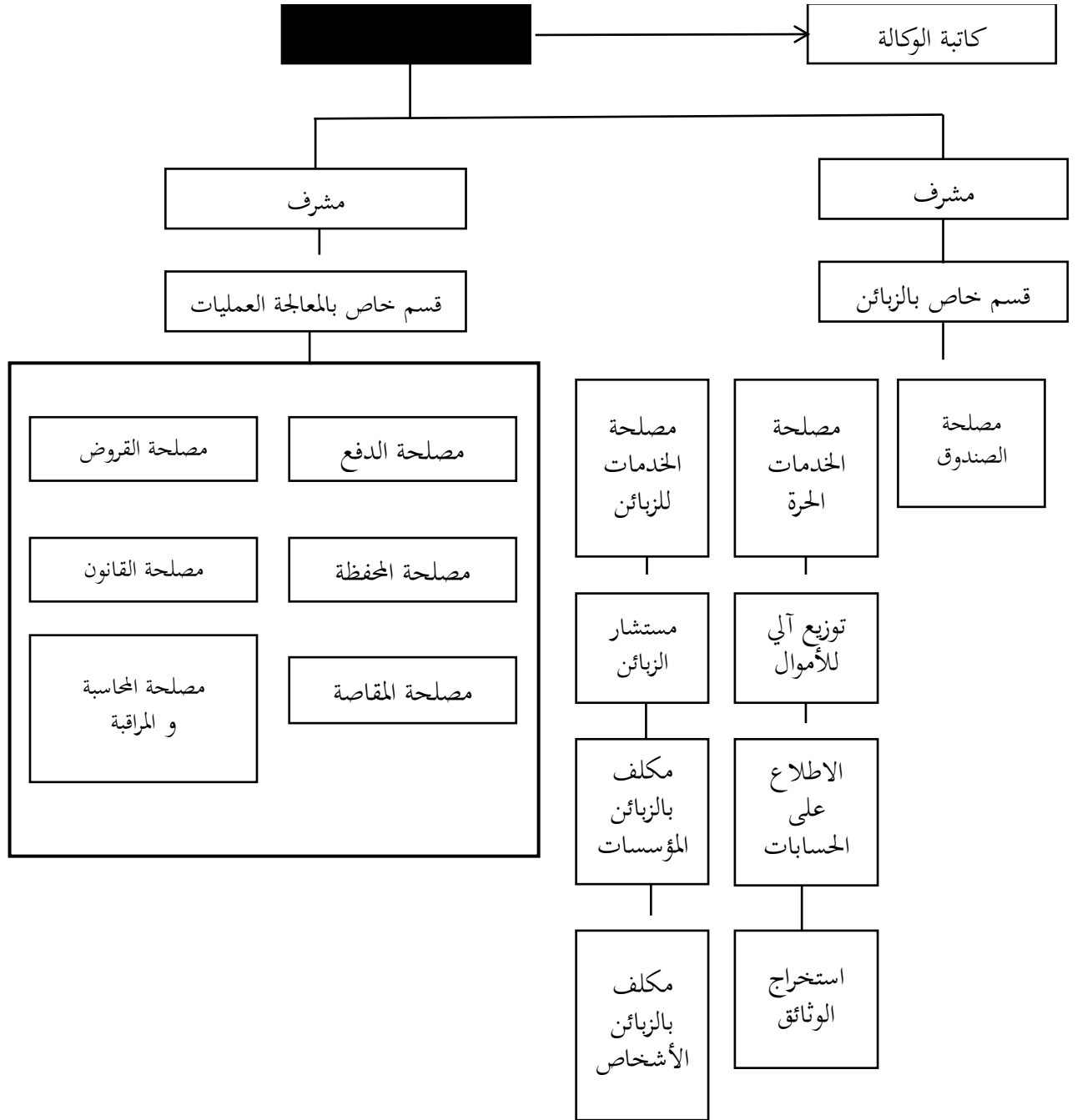
- **مصلحة المحفظة:** يمكن دورها في استقبال المساعدات من البنوك الأخرى في إطار الشراكة ما بين البنوك في مجال تحصيل المبالغ المستحقة ضمان معالجة وتسجيل جميع عوارض الدفع.

- **مصلحة المقاصة:** مهمتها الأساسية ضمان عمليات المقاصة خاصة تلك المتعلقة بتغطية الصكوك المحلية على مستوى غرفة المقاصة المتواجدة في بنك الجزائر أو التبادل المباشر مع البنوك الأخرى.

- **مصلحة القانون والمنازعات:** تهتم هذه المصلحة كغيرها من المصالح الأخرى بتقديم المساعدات للوكالة في المجال القانوني ودراسة الشكاوي متابعة عملية الحجز والمعارضة حماية حقوق الوكالة لدي الغير وبعبارة أخرى فإنها تهتم بكل ما يتعلق بالناحية القانونية للوكالة.

- مصلحة المحاسبة و المراقبة: وهي المكلفة بالتأكد من مصداقية الوثائق المحاسبية وضمان المراقبة والتسجيل المحاسبي لليوم مع إبلاغ المصالح المعنية بكل الأخطاء لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

الشكل 3: الهيكل التنظيمي لوكالة بوسعادة



المصدر : -وكالة بوسعادة 905 -

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الاول : ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستعملة

اولا : ادوات جمع البيانات

من اجل الحصول على البيانات اللازمة، والتي من شأنها اعطاء صورة عامة عن واقع ممارسة القيادة في المؤسسة محل الدراسة اعتمدنا على الاستمارة باعتبار الاستمارة من اكثر الادوات المستعملة في جمع البيانات كما ان البيانات التي يمكن تجميعها عن طريق الاستمارة تعد اكثر موضوعية من تلك التي يمكن تجميعها من المقابلة او اية اداة اخرى نظرا لكون الاستمارة عادة لا تحمل اسم المنتجين مما يحفزهم على اعطاء معلومات موثوقة ودقيقة.

ولقد قمنا بتصميم استمارة ذات اربعة ابعاد نظمت مجموعة من الاسئلة

- البعد الاول : سرعة الاستجابة

- البعد الثاني : الاعتمادية

- البعد الثالث : الامان

- البعد الرابع : الملموسية

ثانيا : عينة البحث الوسائل الاحصائية المستعملة

يتمحور موضوع البحث حول جدودة الخدمات المصرفية ودورها في تعزيز تنافسية البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة لذلك اخترنا عينة من عملاء البنك لمعرفة ذلك، الا ان الاعتماد على اسلوب العينة متبع في اغلب الدراسات الميدانية لاستحالة جمع المعلومات الاحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس. ولقد قدرت عينة البحث ب 30 عميل

ولتحليل بيانات البحث تم استخدام الوسائل الاحصائية التالية :

- النسب المئوية : لمعرفة نسبة الافراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان وللتأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها وعدم صحتها.

- التكرارات : حيث ان الاختلاف في التكرارات تدل على اتجاهات مختلفة للأفراد في البنك محل الدراسة.

المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

من اجل معرفة اثر الميزة التنافسية على جودة الخدمات المصرفية تم توزيع حوالي 30 استبيان على عملاء البنك وزبائنه وكانت كالتالي :

1- التوزيع حسب معيار الجنس :

جدول 1: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار الجنس

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(1)	الجنس	ذكر	20	66.67%
		انثى	10	33.33%
المجموع			30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

- نلاحظ ان نسبة الذكور 67% بينما نسبة الاناث 33% اذا فاغلب افراد العينة هم ذكور.

2 - التوزيع حسب معيار العمر:

جدول 2: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار العمر

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(2)	العمر	18 40	2	6.67%
		40-50	16	53.33%
		اكثر من 50	12	40%
المجموع			30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

-نلاحظ ان الفئة المحصورة بين 40 و50 قد حصلت على اكر بنسبة 53% تليها الفئة الاكبر من 50 بنسبة 40%. بينما الفئة المحصورة بين 18 و40 فهي الاقل بنسبة 7%.

3 - التوزيع حسب معيار المستوى الدراسي:

جدول 3: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(3)	المستوى التعليمي	ابتدائي	1	3.33%
		ثانوي	7	23.33%
		جامعي	20	66.67%
		تكوين مهني	2	6.67%
المجموع			30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

- نلاحظ من الجدول اعلاه ان توزيع افراد العينة الاحصائية حسب معيار المستوى الدراسي كانت بنسبة اكبر من نصيب الفئة الجامعية بنسبة 67% تليها فئة الثانوي بنسبة 23%. وبعدها لحاملي شهادة التكوين المهني بنسبة 7% واخيرا فئة الابتدائي بنسبة 3%.

4- التوزيع حسب معيار الحالة العائلية:

جدول 4: يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار الحالة الاجتماعية

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(04)	الحالة	متزوج	28	93.33%
	العائلية	اعزب	2	6.67%
المجموع			30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

-نلاحظ من الجدول اعلاه ان توزيع افراد العينة حسب معيار طبيعة الحالة العائلية يكون بنسبة 93% لفئة المتزوجة وبنسبة 7% لفئة العزاب.

5- التوزيع حسب معيار طبيعة العمل :

جدول 5: توزيع افراد العينة حسب معيار طبيعة العمل

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
(5)	طبيعة العمل	عامل بمرتب شهري	27	90%
		عامل باجر يومي	3	10%
المجموع			30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

- نلاحظ من الجدول اعلاه ان توزيع افراد العينة حسب معيار طبيعة العمل يكون بنسبة 90% لفئة العمالي بمرتب شهري. بينما يكون بنسبة 10% لفئة العمالي باجر يومي.

المطلب الثالث : تحليل ابعاد الاستمارة

اولا: تحليل نتائج البعد الاول سرعة الاستجابة

1- هل هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء؟

جدول 6: الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يشير الجدول الى ان 80% من العملاء اكدوا ان هناك استعداد دائم بمساعدة العملاء في البنك محل الدراسة.

2- هل يمكن الحصول على الخدمة من اي فرع من فروع البنك؟

جدول 7: الحصول على الخدمة من اي فرع من فروع البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	17	%56.67
لا	13	%43.33
المجموع		%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 57% بالمئة من العملاء الذين مثلتهم العينة انه يمكن الحصول على الخدمة من اي فرع من فروع البنك فيما يؤكد 43% منهم ان لا يمكن الحصول على الخدمة من اي فرع من فروع البنك

3- هل تقدم الخدمة من قبل المصرف كما يتصورها ويحتاجها الزبون.

جدول 8: بوضح تقديم الخدمة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	10	%33.33
لا	20	%66.67
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يشير الجدول الى ان 67% بالمئة من العملاء غير راضين على الخدمات المقدمة وبينما 33 بالمئة منهم راضين على الخدمات المقدمة كما يتصورها ويحتاجونها.

4- هل توجد لوحات اشهارية داخل صالات البنك وفروعه؟

جدول رقم (09) مدى وجود لوحات اشهارية داخل صالات البنك

جدول 9: مدى وجود لوحات اشهارية داخل صالات البنك

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.67
لا	5	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 87 بالمئة من العملاء الذين شملتهم العينة على وجود لوحات داخل صالات البنك وفروعه.

ثانيا : تحليل نتائج البعد الثاني "الاعتمادية"

- هل يتم وضع المصلحة العليا للعملاء اولا؟

جدول 10: مدى وضع المصلحة العليا للعملاء اولا.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 60% بالمائة من الافراد الذين شملتهم العينة انه يتم وضع المصلحة العليا للزبائن اولا،

فيما ينفي 40 بالمائة منهم ذلك.

- هل تتوفر في البنك انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة؟

جدول 11: مدى توفر انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	5	16.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 83 بالمائة من العملاء الذين شملتهم العينة على توفر البنك محل الدراسة على انظمة

التوثيق والسجلات الدقيقة

- هل يقدم البنك نشرات واعلانات عن الخدمات الجديدة؟

جدول 12: تقديم البنك لنشرات والاعلانات عن الخدمات

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.33
لا	02	%6.67
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 93 بالمائة من العملاء الذين شملتهم العينة على تقديم البنك محل الدراسة للنشرات والاعلانات - هل توجد لوحات ارشادية داخل صالات البنك وفروعه؟

جدول 13: مدى وجود لوحات ارشادية داخل صالات البنك وفروعه

الاختيارات	التكرار	النسبة
	24	%80
	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 80 بالمائة من العملاء الذين شملتهم العينة على توفر البنك محل الدراسة على لوحات ارشادية داخل صالات البنك وفروعه.

ثالثا: تحليل نتائج البعد الثالث "الامان"

- هل يشعر العملاء بالامان في التعامل مع الموظفين؟

جدول 14: مدى شعور العملاء في التعامل مع الموظفين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	27	%90
لا	3	%10
المجموع	30	%100

يؤكد 90 بالمائة من الذم شملتهم العينة على شعورهم بالامان من خلال تعاملهم مع الموظفين

- هل سلوك الموظفين يشعر العملاء بالثقة؟

جدول 15:سلوك الموظفين وعلاقته بشعور العملاء

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 80 بالمائة من الافراد الذين شملتهم العينة على شعورهم بالثقة من سلوك الموظفين

- هل تتوفر لدى الموظفين معلومات كافية عن العمل واحتياجات العملاء؟

جدول 16: مدى توفر المعلومات الكافية عند العمل واحتياجات العملاء لدى الموظفين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	20	%66.67
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 67 بالمئة من العملاء الذين شملتهم العينة على توفر المعلومات الكافية عن العمل واحتياجات

العملاء لدى الموظفين في البنك محل الدراسة. بينما ينفي 33 بالمئة منهم ذلك

- هل تتوفر الخبرة الكافية عند الموظفين الذين يستمعون الى شكاوي العملاء؟

جدول 17: مدى توفر الخبرة الكافية عند الموظفين لدى سماع شكاوي العملاء

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	17	%56.67
لا	13	%43.33
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يشير الجدول الى ان حوالي 57 بالمئة من العملاء يؤكدون عدم توفر الخبرة الكافية لدى الموظفين لدى سماع شكاويهم.

4- تحليل نتائج البعد الرابع الملموسية

- هل تتوفر في المصرف معدات تكنولوجياية متطورة؟

جدول 18:مدى توفر البنك على معدات تكنولوجياية متطورة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	26	86.66%
لا	4	13.34%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 87 بالمائة من الافراد الذين شملتهم العينة على ان توفر البنك على معدات تكنولوجياية، فيما ينفي 13 بالمائة منهم ذلك.

- هل صالات ومراكز الخدمات المناسبة وجذابة، تحتوي على تهوية وضاءة مناسبة؟

جدول 19:مدى ملائمة صالات البنك ومراكز الخدمات على معدات التهوية والاضاءة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33%
لا	02	6.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 93 بالمائة من العملاء الذين شملتهم العينة على ان صالات البنك ومراكز الخدمات مناسبة وجذابة، وتحتوي على تهوية وضاءة مناسبة.

- هل اماكن وقوف السيارات عند المصرف او فروعها آمنة ومناسبة؟

جدول 20: مدى توفر مناسبة اماكن وقوف السيارات وتوفر الامن فيها

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	10	%33.33
لا	20	%66.67
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

يؤكد 67 بالمائة من العملاء على عدم توفر الامن في اماكن وقوف السيارات، كما انها غير مناسبة.

- هل يتميز الموظفون بحسن هندام والمظهر؟

جدول 21: مدى تميز الموظفين بحسن الهندام والمظهر

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	29	%96.66
لا	01	%3.33
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثين

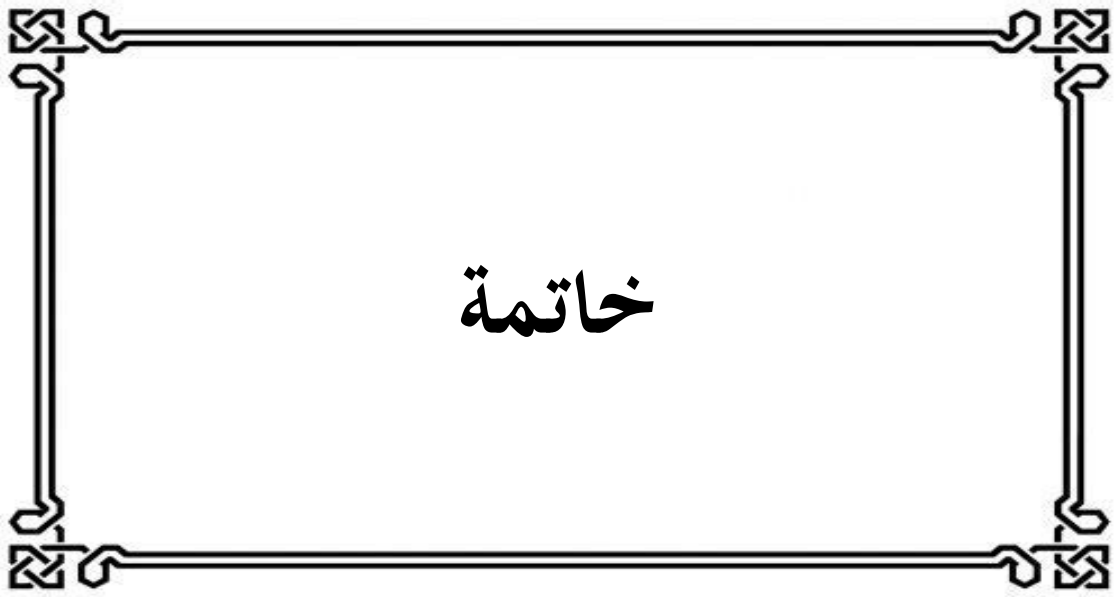
يؤكد 97 بالمائة من العملاء الذين شملتهم العينة على تميز الموظفين بحسن الهندام والمظهر.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الثالث الذي حاولنا فيه الربط بين الفصلين الأول والثاني من خلال الاستبيان (استمارة أسئلة) الموجهة لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR و وكالة بوسعادة والتي كانت تهدف الى معرفة جودة الخدمات المصرفية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية للبنوك التجارية .

حيث تم تصميم الاستبيان أو الاستمارة مكونة من متغيرات الدراسة وقد قدر ب 30 استمارة تمثل حجم العينة .

حيث تم الوصول الى ان مستوى تقييم جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بوسعادة من وجهة نظر العملاء مرتفعة .



خاتمة

تعتبر التنافسية سبب تواجد المؤسسات، ومبرر مختلف أنشطتها وتصرفاتها التسييرية باعتبارها مجموعة قدرات وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات مميزة وبتكلفة منخفضة بهدف تحسين مكانتها بين المؤسسات المنافسة، وذلك لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق، إذ تعد الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل.

إن التغيرات التي فرضتها البنوك على المستوى العالمي وتسابقها لكسب رضا عملائها زاد من أهمية التسويق المصرفي حيث تطور الاقتصاديات الحديثة ناتج عن تطور الخدمات المصرفية التي يتيحها الجهاز المصرفي، فسعي البنوك الدائم لاكتساب الميزة التنافسية لاجتذاب المزيد من العملاء جعلها تركز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحسينها المستمر من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات تناسب ومتطلبات العميل، وعليه فتقييم جودة الخدمات المصرفية يتطلب وضع مجموعة من الأبعاد التي تمكن العميل من تقييم جودة الخدمات المقدمة له، وكما يعرف البنك على نقاط القوة ونقاط الضعف في خدماته.

ولقد هدفت الدراسة في الجانب التطبيقي إلى معرفة آراء وتوجهات زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة، وذلك باستخدام أربع متغيرات تعبر عن أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن بحيث توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- بعد سرعة الاستجابة حيث أكد أغلب أفراد العينة أنهم موافقون على العبارات الأولى والثانية والثالثة من فقرات البعد، وغير موافقون على العبارة الثالثة أي أن الخدمة لا تقدم لهم كما يتصورونها ويحتاجونها.
- البعد الثاني الاعتمادية حيث أكد أغلب أفراد العينة أنهم موافقون على كل العبارات الواردة في البعد.
- البعد الثالث الأمان حيث أكد أغلب أفراد العينة أنهم موافقون على كل العبارات الواردة في البعد.
- البعد الرابع الملموسية حيث أكد أغلب أفراد العينة أنهم موافقون على العبارات الأولى والثانية والرابعة من فقرات البعد، وغير موافقون على العبارة الثالثة أي أماكن توقف السيارات غير مناسبة، ولا يتوفر فيها الأمن.

وبصفة عامة استنحنا ما يلي:

- ✓ أبعاد الجودة في الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة بعبارات الاستبيان عكست مستوى أبعاد الجودة المتضمنة لخدمات البنك.
- ✓ إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنك محدودة حالياً، إذ يكتفي بتقديم الخدمات الكلاسيكية حيث أن الخدمات المستحدثة المقدمة غير كافية لمواجهة المنافسين.
- ✓ على الرغم من أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر البنك السباق في تبني التسويق على مستوى أنشطته المصرفية، إلا أن مسؤوليه لا يعطوا أهمية للتسويق المصرفي رغم اقتناعهم به.
- وعلی ضوء النتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لرفع كفاءة وتحسين الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، وهي كالآتي:
- ✓ ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع الزبائن التي تستدعي أخذ وجهات نظر الزبائن بعين الاعتبار لتطوير الخدمات المقدمة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالاستجابة السريعة للزبائن، وتلبية مطالبهم كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية.
- ✓ ترسيخ ثقافة الجودة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة مع الانتشار الواسع للوكالات التجارية.
- ✓ ضرورة قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتصميم برامج فعالة لتطوير جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه وتبنيها، وذلك انطلاقاً من حاجات العملاء ورغباتهم، والأولويات التي يوليها هؤلاء لأبعاد الجودة من أجل كسب رضا العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد.

قائمة المصادر والمراجع

1 - المراجع باللغة العربية :

أ_ الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى (2007)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات والصناعة والخدمات، ط3، مصر القاهرة، 1988.
- 3- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، مركز جامعة القاهرة لتعلم المفتوح، مصر، 1994.
- 4- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المعلومات الجامعية، الجزائر، المرصد الوطني لتنافسية، التفكير الوطني الاول لتنافسية الإقتصاد السوري 2008.
- 5- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية لميزان الأعمال، مركز الإسكندرية للكتابة، 1998.
- 6- علاء فرحات وآخرون، المزيج التسويقي، ط1، دار الوفاء للنشر عمان، 2010.
- 7- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان لطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 8- عيسى محمد الغزالي، القدرة وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، 2003.
- 9- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

ب - المذكرات والرسائل:

- 1- بلمهدي عبد الوهاب زين الدين، إدارة الابتكار، في منطقة من منظور إدارة الموارد البشري، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 2- بوبعة عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.
- 3- حريف خديجة (2011)، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر.
- 4- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها تطورها، رسالة ماجستير، فرع علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 5- كشاط أنيس، دورة إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غ.م، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير جامعة سطيف، 2006.
- 6- كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

7- معموري حورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الاول الدولي الرابع، حول المنافسة والإستراتيجية، التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

ج - المجالات:

1- الحوري سليمان وإسماعيل محمد، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء، الاردنية مجلة المنارة، 2010.

2- حبيرش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصادية شمال إفريقي، جامعة حسيبة بن بو علي العدد الثالث، شهر ديسمبر 2005.

3- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثالث.

4- لعراف فايزة، بوقرة، رابع تقييم جودة الخدمة البنكية من منظور الزبائن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، العدد 12، 2014.

3 - المحاضرات

1- شاكركقروني محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

2- ناصر دادي عدوي، إدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001.

2 - المراجع باللغة الفرنسية:

A- Les livres:

1-source u.porter : l'avantage concurrentiel desuotions

الملاحق

ملحق رقم:

استمارة موجهة لعملاء البنك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية تقدير واحترام

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر علوم علوم اقتصادية في تخصص اقتصاد نقدي وبنكي حول موضوع " جودة الخدمات المصرفية ودورها في تعزيز تنافسية البنوك التجارية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة- " قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك من أجل معرفة مدى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنك ومدى رضا العملاء عنها ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنك محل الدراسة.

لذا نرجو منكم الإجابة علي فقراته بدقة وموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، مع ملاحظة أن كل ما سيرد في إجاباتكم سيكون موضع تقديرنا، وسوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:..... العمر:.....

المستوى الدراسي:.....

الحالة العائلية: متزوج أعزب طبيعة العمل: عامل بمرتب شهري عامل بأجر يومي

اسم المنصب:..... الجنس:.....

الرتبة:..... مكان العمل:.....

الأقدمية:..... السن:.....

المستوى الدراسي:.....

الوضعية: دائم مؤقت

1- البعد الأول: سرعة الاستجابة

- هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء. نعم لا
- يمكن الحصول على الخدمة من أي فرع من فروع البنك. نعم لا
- تقدم الخدمة من قبل المصرف كما أتصورها وأحتاجها. نعم لا
- توجد لوحات إرشادية داخل صالات البنك وفروعها. نعم لا
-

2- البعد الثاني: الاعتمادية


- وضع المصلحة العليا للعملاء أولاً. نعم لا
- تتوفر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة. نعم لا
- يقدم البنك نشرات وإعلانات عن الخدمات الجديدة. نعم لا
- توجد لوحات إرشادية داخل صالات البنك وفروعها. نعم لا

3- البعد الثالث: الأمان

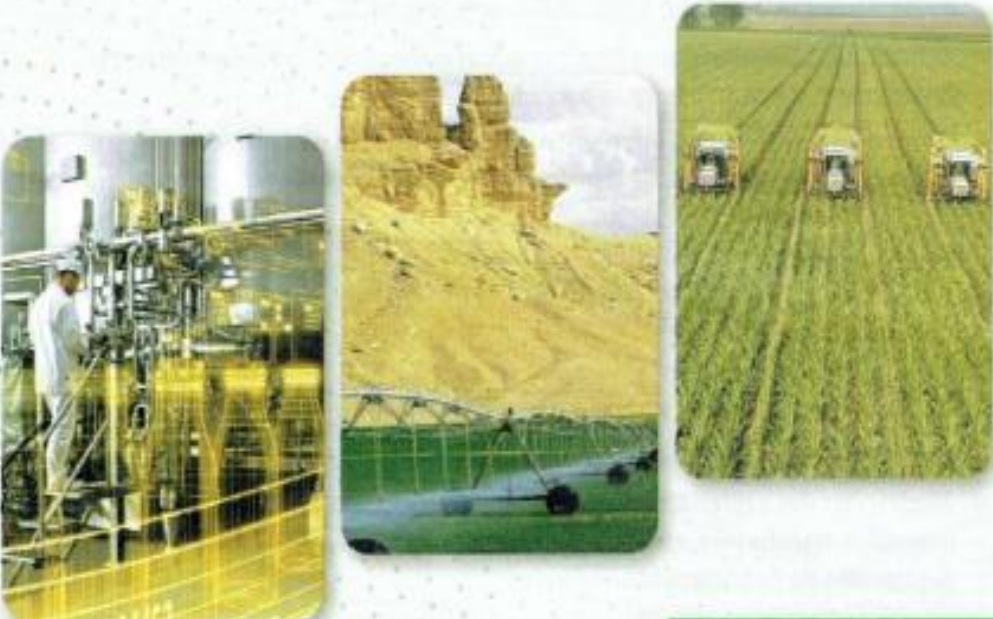
- يشعر العملاء بالأمان في التعامل مع الموظفين. نعم لا
- سلوك الموظفين يشعر العملاء بالثقة. نعم لا
- تتوفر لدى الموظفين معلومات كافية عن العمل واحتياجات العملاء. نعم
- لا
- تتوفر الخبرة الكافية عند الموظفين الذين يستمعون إلى شكاوي العملاء. نعم
- لا

4- البعد الرابع: الملموسية:

- تتوفر في المصرف معدات تكنولوجية حديثة. نعم لا
- صالات البنك ومراكز الخدمات مناسبة وجذابة وتحتوي على تهوية وإضاءة مناسبة. نعم لا
- أماكن وقوف السيارات عند المصرف أو فروعها آمنة ومناسبة. نعم لا
- يتميز الموظفون بحسن الهندام والمظهر. نعم لا


 **بنك الزراعة والتنمية الريفية**
Banque de l'agriculture
et du développement rural






le plus grand réseau
bancaire en Algérie



Pour réaliser vos projets

Crédit
ETTAHADI

 **021 989 323**
Service Clientèle

contact@badr.dz 
www.badrbanque.dz 
  

BADR ... plus qu'une banque

VOUS ETES :

- Propriétaires de terres privées et/ou concessionnaires de terres agricoles relevant du domaine privé de l'Etat à titre individuel ou collectif ;
- Agriculteurs et/ou éleveurs à titre individuel ou organisés en coopérative ou Groupement d'intérêt commun agricole ;
- Entreprises économiques intervenant dans les activités de production agricole et/ou d'élevage, de valorisation, de transformation et d'exploitation de produits agricoles et agroalimentaires ;
- Fermes pilotes.

VOUS VOULEZ :

- Créer et équiper de nouvelles exploitations agricoles et /ou d'élevage ;
- Moderniser des exploitations agricoles et /ou d'élevage existantes ;
- Intensifier, transformer, valoriser des produits agricoles et d'élevage nécessitant des besoins de financement.

**LA BADR VOUS ACCOMPAGNE
AVEC ETTAHADI**


<< Crédit d'investissement bonifié par l'Etat >>

Jusqu'à :

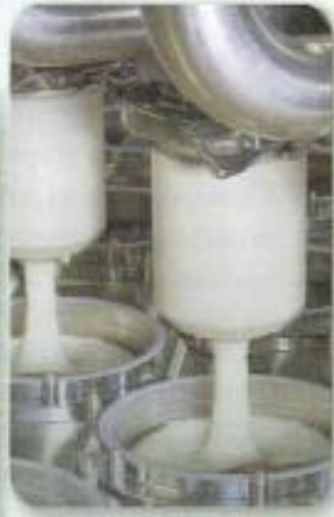


- 100 000 000 DA s'il revêt la forme Individuel.
- 200 000 000 DA s'il revêt la forme Fédérative.

Pour tout renseignement
Visitez notre site web ou rendez vous
dans nos agences



 **بنك الفلاحة والتنمية الريفية**
Banque de l'agriculture
et du développement rural


Le plus grand réseau
bancaire en Algérie



La BADR, **Crédit R'FIG**

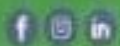
Vous accompagne dans vos campagnes

BADR ... plus qu'une banque



021 989 323

contact@badr.dz
www.badrbanque.dz



Vous êtes :

- Agriculteur et éleveur à titre individuel ou organisé en coopérative ou groupement ;
- Entreprise économique de production agricole, de valorisation, de transformation et d'exploitation de produits agricoles et agroalimentaires.

Pour vos activités de :

- Acquisition d'intrants agricoles nécessaires à l'activité des exploitations agricoles;
- Acquisition d'aliments pour les animaux d'élevage de moyens d'abreuvement et de produits médicamenteux vétérinaires;
- Acquisition de produits agricoles à entreposer dans le cadre du Système de régulation des produits agricoles;
- Repeuplement ou peuplement des étables, des bâtiments de petits élevages, des bergeries et des écuries;
- Peuplement et repeuplement des ruches par les Essaims;
- Réalisation des travaux culturaux, labour semailles et la moisson battage;
- Acquisition d'emballages pour les produits agricoles et agroalimentaires.

LA BADR VOUS ACCOMPAGNE AVEC R'FIG

« Crédit d'exploitation bonifié par l'Etat »

Pour vos activités de :

- Production, stockage, transformation, conditionnement, commercialisation et exportation des produits agricoles et agroalimentaires toutes filières confondues;
- Unités de fabrication de pâtes alimentaires et couscous;
- Production de produits de terroirs;
- Création d'unités de production de semences et plants;
- Création d'unités d'élevages et centres d'engraissement;
- Insémination artificielle et transfert d'embryons;
- Abattage avicole et découpe;
- Abattage des animaux (gros élevage) et découpe;
- Acquisition d'équipement d'irrigation, économiseurs d'eau;
- Acquisition d'équipement spécifique à la production, transformation et conditionnement.

LA BADR VOUS ACCOMPAGNE AVEC R'FIG FEDERATIF

« Crédit d'exploitation bonifié par l'Etat »

Pour tout renseignement
Visitez notre site web ou rendez vous
dans nos agences



بنك الجزائر للتنمية الريفية
Banque de l'Agriculture
et du Développement Rural

le plus grand réseau
bancaire en Algérie

Choisissez la carte qui vous convient

GRATUIT

توت سيمبلمنت
مئلورة، لة
رترائت ةت
پايمنت
ةلترونلقة
أصع لة بادر

البنك الجزائري

021 989 323

www.badr.dz

BADR ... plus qu'une banque

La Carte interbancaire **BADR** est adossée à votre Compte ouvert auprès de l'une de nos agences, elle vous offre l'avantage de **RETIRER** votre argent et de **PAYER** vos factures en toute sécurité et rapidité.

Fonctionnalités de la carte :

Le Carte **BADR** Classique / Gold vous permet 7j/7 et 24h/24 de :

- Effectuer des retraits sur tous les guichets automatiques DAB et GAB y compris les jours fériés;
- Régler vos factures sur internet;
- Effectuer des paiements auprès des commerçants dotés d'un terminal de paiement électronique (TPE).

Des services supplémentaires à travers notre réseau de GAB/DAB :

- La consultation de votre solde;
- Virement de compte à compte;
- Commande de chèque;
- Edition du RIB.

Validité de la carte **BADR** :

La validité de la carte **BADR** est de 02 ans, renouvelable automatiquement.

Sécurité :

- Grâce à votre code confidentiel, personnel et au 3D secure, vous êtes sécurisés de tout danger.
- En cas de vol ou de perte vous devez signaler à votre banque l'incident immédiatement pour opposition de la carte.
- Votre carte sera remplacée en cas de vol, de perte ou de détérioration.
- En cas de perte ou d'oubli du code confidentiel PIN ce dernier vous sera réédité.

• Paiement sur internet
• Paiement via TPE
• Retrait via GAB

24h/7j

Pour tout renseignement
Visitez notre site web ou rendez vous
dans nos agences



بنك التنمية الريفية
Banque de l'agriculture
et du développement rural

le plus grand réseau
bancaire en Algérie

Pour vous
équiper

BADR LEASING

Machinisme Agricole
Et
Materiel d'Irrigation

*Contrat entre la banque et le promoteur pour la location
de biens, de fabrication locale, rentrant directement dans
la réalisation de vos projets d'investissement

Une subvention conséquente est accordée par l'Etat

021 989 323

www.badr-banque.dz

BADR ... plus qu'une banque

LEASING

Crédit-bail

MACHINISME AGRICOLE & MATERIEL D'IRRIGATION

Pour vous EQUIPER sans ALTERER votre trésorerie

CARACTERISTIQUES DU CREDIT

Durée de la location :

- 10 ans pour les moissonneuses-batteuses
- 05 ans pour les autres équipements

Subvention :

Une subvention conséquente est accordée par l'Etat.
Les clients payant cash bénéficient également de la subvention .

Montant :

- Dans le cadre des projets subventionnés par l'Etat le financement de la banque peut aller jusqu'à 90% du coût d'acquisition (Hors subvention) .
- Lorsque le projet est réalisé sans l'intervention des pouvoirs publics (non bonifié), le financement de la banque peut aller jusqu'à 80% du coût d'acquisition.

Pour tout renseignement
Visitez notre site web ou rendez vous
dans nos agences



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'agriculture
et du développement rural

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANK OF AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

titanium

VOYAGEZ EN TOUTE
SÉCURITÉ
AVEC BADR MASTERCARD

BADR le plus grand
réseau bancaire en Algérie

Cartes d'International **MasterCard** Conçues pour vous offrir le plus haut niveau de Confort, Confiance et Sécurité

Type de carte disponible :

Mastercard Classique



Mastercard Titanium



Fonctionnement :

- Retraits sur DAB/GAR à l'étranger portant le logo Mastercard.
 - Règlement d'achats de biens ou de services par carte sur TPE portant le logo Mastercard.
 - Paiements en ligne (sur internet) sur des sites sécurisés portant le logo Mastercard.
- Important:** Vous devez utiliser votre carte seulement sur les sites internet (https) sécurisés avec ce sigle au début de l'URL du site.

Avantages :

- Des dépenses maîtrisées de votre compte permettant la gestion précise et sans risque de votre budget.
- **Accès :**
 - Une acceptation mondiale à travers plusieurs millions de points de ventes.
 - Une très large couverture de guichet Automatique dans le monde entier.
 - Ouverture sur le e-commerce : en ligne ou à travers une application.
 - Un accès constant et sécurisé à votre argent à l'international 24h/24 et 7j/7.
- **Sécurité :**
 - 3 D sécurisée pour vos paiements en ligne.
 - Une sécurité assurée grâce à la technologie de la carte à puce EMV.

Carte Classique :

- Bénéficiez d'importantes remises en utilisant votre carte **Mastercard classique** sur le site web: www.priceless.com

Carte Titanium :

- Bénéficiez d'importantes remises en utilisant votre carte **Mastercard titanium** sur le site web: www.priceless.com
- Profitez de plus d'une centaine d'offres en hôtellerie, restaurants gastronomiques, Spa de luxe... d'activités de divertissement et bien plus sur la région Moyen orient et Afrique avec l'offre **mastercard buy 1 get 1**. Pour plus de détails téléchargez l'application de **Mastercard Buy 1 Get 1**.
- Téléchargez l'application **Careem** et bénéficiez d'importantes remises pour vos déplacements sur la région du Moyen Orient et Afrique du nord.

L'application **Mastercard For You** vous donne un aperçu de la façon dont vous pouvez utiliser votre carte à son plein potentiel.

Pour plus d'information:

- Consultez notre site web : www.badrbanque.dz
- Rendez vous dans l'une de nos agences
- Contactez notre centre de relation client au : BADR (TITISSAL) : 021-989-323 du Samedi au Jeudi de 08h30 à 21h.

Mohamed Boudiaf M'zila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

es Sciences Économiques, Commerciales et
ces de Gestion

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

N°:

M:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المظني اسفله:

الطالب (ة): موسى كريمة بلقيس المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/14 عن عبد المالح
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 206-707332 الصادرة بتاريخ: 2021/05/11 عن عبد المالح
 المسجل بالسنة الثالثة ماستر شعبة: اقتصاد تخصص: اقتصاد وبنوك خلال السنة الجامعية 2020/2021
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: جودة الخدمة المالية المصرفية: نهج من منظور
المفكرة المنطقية لسبب الاختيار
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتلك بونجلمون

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلا

حرر بتاريخ: 2021/07/14

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 م: العلوم الاقتصادية

Mohamed Boudiafa M'sila
 Sciences Économiques, Commerciales et
 des de Gestion
 Unité

تصريح شرطي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي اسقله:

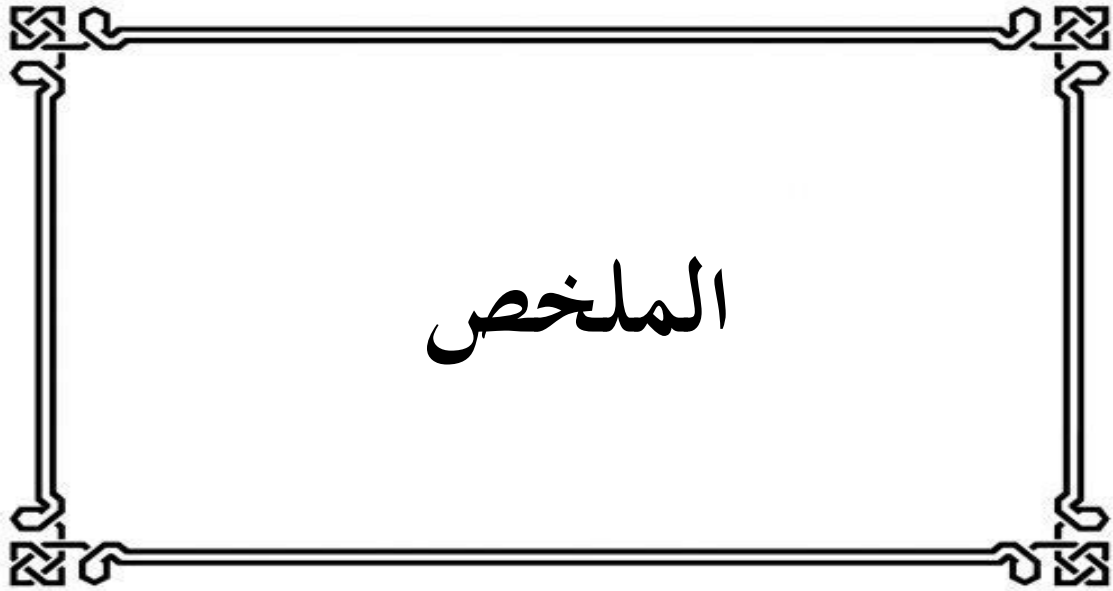
الطالب (ة): بشيرة آسيا المولودة بتاريخ: 1997/02/08 بعين الملتح
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 550340365 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 بعين الملتح
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: اقتصادي بشيرة تخصص اقتصاد دولي خلال السنة الجامعية 2016/2017
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "جودة الخدمات المصرفية كمصدر من مصادر
 التنمية المتناظرة للبنوك التجارية
 (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة لوجوانه)

أصرح بشرطي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلا

التوقيع والتاريخ:

التوقيع والبصمة

.....



الملخص:

عرفت الصناعة المصرفية تحولات سريعة في بداية هذا القرن أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم، مما يجتم عليها التأقلم مع المناخ الاقتصادي الجديد، واعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يعالجه خاصة وأنه يتناول قطاعا مهما من القطاعات الاقتصادية وهو القطاع المصرفي، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فيما يتعلق بأثر جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة- على رضا الزبائن وبالتالي تحسين تنافسية البنك.

الكلمات المفتاحية: البنوك التجارية، جودة الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

Summary:

The banking industry witnessed rapid transformations at the beginning of this century that affected the various banking systems in the world, which necessitated them to adapt to the new economic climate, and to adopt effective strategies to meet the increasing competitive challenges. competitiveness of commercial banks.

The importance of this study stems from the importance of the topic that it deals with in particular, and that it deals with an important economic sector, which is the banking sector, and the goals it seeks to achieve with regard to the impact of the quality of banking services provided by the Bank of Agriculture and Rural Development - Agency Bousaada - on customer satisfaction and thus improving Bank competitiveness.

Keywords: commercial banks, quality of banking services, competitive advantage, Bank of Agriculture and Rural Development