

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'sila

Faculté des Sciences Economique

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences Gestion



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة

التنافسية للبنوك

دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية لولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف:

د - بلعباس رابح

إعداد الطالب:

- بوسكرة صالح

الجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
المسيلة	رئيسا وممتحنا	أ - الباهي مصطفى
المسيلة	مقررا ومشرفا	أ - بلعباس رابح

السنة الجامعية: 2014/2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَىٰ آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
وَأَجْمَلِهِمْ أَجْمَعِينَ
وَصَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَىٰ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَىٰ آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
وَأَجْمَلِهِمْ أَجْمَعِينَ



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

بفضل الله وعونه وبعد جهود ومثابرة ، تم انجاز هذا العمل المتواضع و الذي نتوجه من خلاله بالشكر الأول و الآخر ، الظاهر و الباطن لله جل ثناؤه و تقديست أسماؤه أن حبيب إيلنا العلم و يسر لنا سبله و رزقنا تلقيه على أيدي أهله الطيبين و المخلصين ، و نسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول و العمل انه ولي ذلك و القادر عليه.

ومن تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل فضلهم و جهودهم وان نعترف لهم محققهم و علمي رأسهم الأستاذ المشرف بلعباس رابع ، و توجيهاته القيية التي أمدتنا الثقة و التي كانت السبب المباشر و المحفز لإتمام هذا العمل ، كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير و العلوم التجارية الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي كما نتقدم بمجزيل الشكر لمن ساعدنا في طباعة هذه المذكرة ”طاقم مكتبة الوفاء” خاصة الأستاذ بلال ، و الأخ ناصر و الأستاذ عمر إلى كل من ساهم ولو بالكلية الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع.



رقم الصفحة	فهرس المحتــــــــــــــــويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
أ	المقدمة
ب	فرضيات البحث
ب	هدف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	هيكمل الدراسة
الفصل الأول : مفاهيم حول جودة الخدمات	
07	المبحث الأول : مفاهيم حول الجودة
07	المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
12	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الجودة
17	المطلب الثالث : أبعاد الجودة
21	المطلب الرابع : محددات الجودة
23	المبحث الثاني : مفاهيم حول الخدمة
23	المطلب الأول : تعريف الخدمة وخصائصها
32	المطلب الثاني : أهمية الخدمة
34	المطلب الثالث : تصنيف الخدمة
36	المطلب الثالث : طرق تقديم الخدمة
38	المبحث الثالث : جودة الخدمة
38	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة وخصائصها
40	المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة
40	المطلب الثالث : مستويات جودة الخدمة
43	المطلب الرابع : تقييم جودة الخدمة

44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : القدرة التنافسية للبنك	
48	المبحث الأول : المنافسة البنكية
48	المطلب الأول : ماهية المنافسة البنكية
49	المطلب الثاني : أنواع المنافسة البنكية
53	المطلب الثالث : أدوات المنافسة البنكية
55	المطلب الرابع : القوى المؤثرة على المستوى المصرفي
59	المبحث الثاني : القدرة التنافسية
59	المطلب الأول : مفهوم ومؤشرات القدرة التنافسية
63	المطلب الثاني : مصادر القدرة التنافسية
68	المطلب الثالث : مداخل و تطوير القدرة التنافسية
71	المبحث الثالث : جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية
71	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
74	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
78	المطلب الثالث : أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية
79	المطلب الرابع : الجودة والتميز في الخدمات المصرفية
84	المبحث الرابع : الاستراتيجيات التنافسية
84	المطلب الأول : أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة
87	المطلب الثاني : أثر الخبرة والموقع التنافسي .
88	المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس
93	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
96	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
96	المطلب الأول : تقديم عام للبنوك محل الدراسة

98	المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
104	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
104	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
114	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
120	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

رقم الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
10	التطورات التي حصلت على مفاهيم الجودة	01
14	تحسين الجودة وزيادة الأرباح	02
16	أهداف الجودة	03
20	أبعاد الجودة	04
36	أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	05
43	نموذج تحليل الفجوات	06
58	القوى التنافسية في الصناعة البنكية	07
67	تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل، الإبداع على تكلفة الوحدة والسعر	08
73	مكونات إستراتيجية التنافس	09
76	دورة حياة الميزة التنافسية	10
88	أثر الخبرة في المؤسسة.	11

رقم الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
11	المقارنة بين خصائص المراحل الثلاثة لتطوير الجودة	01
30	البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب	02
32	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	03
52	أنواع المنافسة	04
61	القرارات التي تشكل منها القدرة التنافسية	05
81	أهم المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك	06
92	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	07
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11
104	مقياس ليكارت الخماسي	12
105	درجات الموافقة عن مختلف عبارات الجودة	13
114	اختبار الفرضيات من خلال إحصائية t	14
115	اختبار الفروق في الجودة حسب النوع	15
115	اختبار تحليل التباين للجودة لاختلاف السن	16
116	اختبار تحليل التباين للجودة لاختلاف المستوى	17
117	اختبار تحليل التباين للجودة لاختلاف الخبرة المهنية	18

مقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية الهامة في جميع الدول المتقدمة منها والنامية ، حيث يعد دوره أساسيا في مجال الاقتصاد ومكوناته ، وتعمل البنوك بصفقتها أحد أهم مكونات هذا القطاع دورا هاما في توفير الاحتياجات والمعاملات المالية المختلفة ، وتقديم الخدمات المصرفية التي أصبحت ضرورية لتنشيط وتحريك العجلة الاقتصادية ، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد العوامل التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك بصفة خاصة، وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في بنك منها تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك.

ولن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها لذا وجب على صانعي القرار في البنوك البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة، وهذا تأثير التنافسية الحادة على كل المستويات ، ضمن إستراتيجية معينة في البنوك على أن لا تغطي أحداث الحاضر على فكر المستقبل، وحتى يكون التفكير الاستراتيجي هو الإطار الذي يوصل إلى أهداف بعيدة المدى كتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في السوق المصرفي.

وكنتيجة لهذه التغيرات والتطورات في الاقتصاد العالمي ظهرت تنافسية كبيرة، في الساحة المصرفية أدت بالبنوك لسعي لكسب ميزة تنافسية، تميزها عن بعضها البعض، وتعد الجودة في الخدمات المصرفية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف هذه البنوك لبلوغ ذلك، انطلاقا من تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية للعملاء ، مما يضمن للبنك المعني مكانة مرموقة في السوق المصرفية، وبالتالي اكتساب صفة البنك الرائد، التي تساعده على البقاء والاستمرار واكتساب أكبر حصة

سوقية، ويبقى مبدأ الجودة في الخدمة المصرفية السلاح التنافسي الأكثر تحقيقاً للميزة التنافسية للبنك.

وعلى ضوء ما سبق في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- إشكالية البحث :

كيف تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟
والتي يمكن الإجابة عنها من خلال التساؤلات التالية :

- ما المقصود بجودة الخدمات المصرفية ؟

- ما المقصود بالمنافسة البنكية وبالميزة التنافسية ؟

- ما هي علاقة جودة الخدمات المصرفية بالميزة التنافسية للبنك ؟

فرضيات البحث :

1 - الخدمات المصرفية في مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن للعناصر الملموسة والغير الملموسة .

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والميزة التنافسية للبنك .

هدف الدراسة :

إبراز جودة الخدمات المصرفية في زيادة وتحسين القدرة التنافسية للبنك.

تحديد أهمية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الجودة

التعريف بالميزة التنافسية للبنك وطريقة اكتسابها في السوق المصرفي.

التوصل الى حلول و توصيات تجعل من الخدمة المصرفية ذات جودة عالية من طرف الزبائن.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية البحث الى الدور الكبير الذي تقدمه البنوك كعنصر هام في بنية الاقتصاد من خلال تقديم الخدمات التي تختص في تقديمها للأعوان الاقتصاديين وذلك من تطبيق الجودة في طرح الخدمات ودور ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفية.

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي : تم الاعتماد في هذا المنهج على المفاهيم الأساسية حول الخدمات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية والجودة وإدارة الجودة الشاملة والتنافسية والميزة التنافسية.

المنهج التحليلي : من خلال عرض للإحصائيات المقدمة من طرف البنوك وتحليل نتائج الاستثمار .

هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية ومناقشة صحة الفرضيات ، تناولن في بحثنا ثلاثة فصول متكاملة فيما بينها حيث تناولنا في الفصل الأول الذي جاء بعنوان " جودة الخدمات " حيث تناولنا في المبحث الأول الجودة أما المبحث الثاني تناولنا مدخل حول الخدمات وفي المبحث الثالث تطرقنا الى جودة الخدمات.

أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان القدرة التنافسية للبنوك حيث تطرقنا فيه الى مفهوم المنافسة البنكية ، أنواعها ، أدواتها ، أما المبحث الثاني الذي اندرج تحته كل من مفهوم القدرة التنافسية و مؤشراتها ، ومصادرها و كذلك الى مداخل تطوير القدرة التنافسية ، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى جودة الخدمات المصرفية كميزة

تتألف من خلال مفهوم الميزة التنافسية ، أنواعها ، محدداتها أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية ، وإلى الجودة والتميز في الخدمات المصرفية وفي المبحث الرابع تناولنا الاستراتيجيات التنافسية.

أما الفصل الثالث والذي جاء بعنوان الدراسة الميدانية لبعض البنوك. من خلال عرض عام لبعض البنوك ، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بتحليل وتفسير نتائج الاستمارة الموجهة لموظفي البنوك وفي الأخير نتكلم عن أهم نتائج الدراسة وبعض الاقتراحات .

الفصل الأول: أساسيات حول جودة الخدمات

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

المطلب الرابع: محددات الجودة

المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمة

المطلب الأول: تعريف الخدمة و خصائصها

المطلب الثاني: أهمية الخدمة

المطلب الثالث: تصنيف الخدمة

المبحث الثالث: جودة الخدمة

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة و خصائصها.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة:

المطلب الرابع: تقييم جودة الخدمات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

ينظر إلى جودة الخدمة على أنها ذات قيمة إستراتيجية، وإن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزيائنه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات المصرفية، وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف وتعزيز السمحة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستوى الوطني.

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

أولاً: مفهوم الجودة

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء. وتعرف كلمة الجودة اللاتينية أنها كلمة مشتقة من Qualité ويقصد بها طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء أنواعاً، وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة والخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبى رغبات من يثريها أو يتعلمها.⁽¹⁾

فالجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التفسير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.⁽²⁾

عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.⁽³⁾

عرف (Jwan) الجودة بأنها (مدى ملائمة المنتج للاستخدام)، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.⁽⁴⁾

ويعرفها قاموس (Websber) (1985): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق، على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة ويعرفها قاموس (oxford) على أنها درجة التمييز أو الأفضلية.

(1) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في منظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازودي للنشر و التوزيع الأردن. عمان. 2009.
(2) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة، الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص15.
(3) د. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص15.
(4) د. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط2، دار مائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

تعريف Love Loctt and Wright (1999): الذي يرى بأنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.⁽¹⁾

وقد أشار سالر (SALLIR) إلى تعاريف عديدة بمفهومها المطلق الذي يقصد به التمييز أما من حيث مفهومها الضمني فلا ينظر لها كهدف للمنتج أو الخدمة أنها شيئاً مما ينسب إليها، ويمكن الحكم على الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ولا بد من وجود معايير يقيم أصحاب المؤسسات أعمالهم.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة للجودة ممكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج وتصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.⁽³⁾

ثانياً: التطور التاريخي:

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج. عموماً نستطيع القول إن تطور الجودة خضع وما زال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر ومن المهم أن تفهم عملية التطوير هذه كي تستطيع تحديد موقفنا قبل أن نبدأ بالتفسير.

1- المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في القرب في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد

(1) د. عبد الله الطائي، عبير قرادة، إدارة الجودة، الشاملة الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008 ص 27-

28.

(2) د.مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي، و الحزامي، ط1، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص28-29.

(3) د.مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص17.

الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات المميزة والرديئة.

وجدير بالذكر أن النظرة السائدة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة ويجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

2- المرحلة الثانية:

تسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينيات من القرن 20 حتى الخمسينيات من نفس القرن وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحريرها من خلال الأبعاد المتمثلة في الجودة المطابقة. ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والرقابة التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون. كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تتناسب الزبون.

3- المرحلة الثالثة:

تسمى هذه المرحلة "توكيد الجودة" وامتدت من الخمسينيات حتى التسعينيات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصاً إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة المبادأة على لإدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة، إذا أريد الحيلولة دون تدهورها.

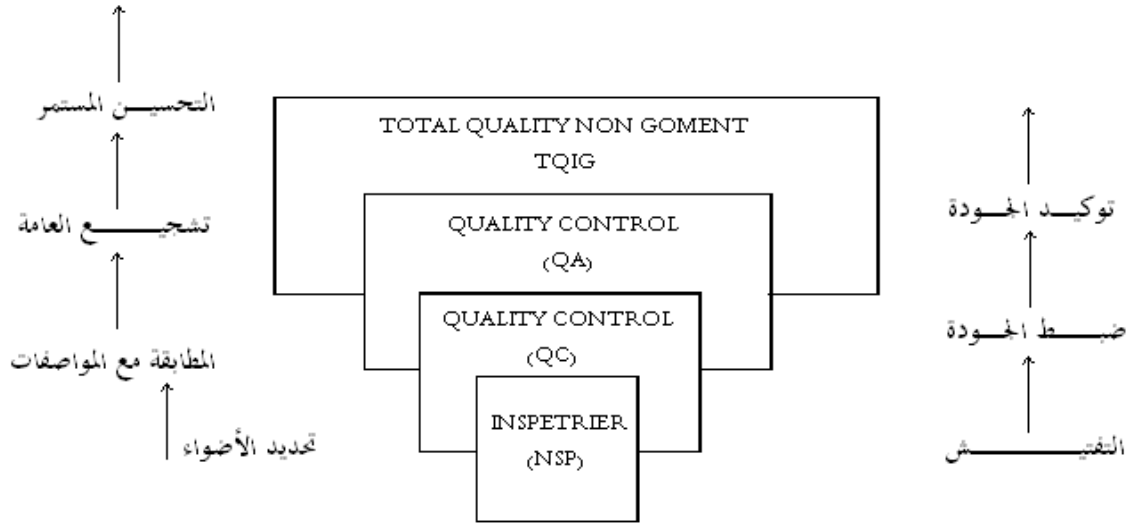
وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الإنتاج والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.⁽¹⁾

(1) د.قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص29.

4-المرحلة الرابعة:

وهي تلائم المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تفسر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون، لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد. ويدعي التوجيه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليست فقط من وجهة نظر المنظمة لكن أولا وأخيرا من منظور الزبون المتلقي للخدمة.⁽¹⁾

والشكل رقم (1) يوضح هذه التطورات التي حصلت على مفاهيم الجودة



المصدر: د.قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص30.

⁽¹⁾ د.قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص29-30.

الجدول رقم (1) يمثل المقارنة بين خصائص المراحل الثلاثة لتطوير الجودة.

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	التقييم	
- تنسيق بين عمليات الجودة	- ضبط الإنتاج	- تحديد الأخطاء	1. المهام الرئيسية
- تحين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم لعمليات الإنتاجية والعاملين	- معيارية المنتجات	- المنتجات بالفحص	2. المدة
- وبينة عمل كل منظم.	- العمليات	- المنتج	3. التركيز
- النظام	- نظم وأساليب	- معايير ومقاييس	4. الأساليب
- برامج ونظم شاملة	- إحصائية	- قسم التفتيش	5. مسؤولية الجودة
- جميع أقسام المنظمة بما فيها الإدارات العليا	- إدارة الإنتاج والعمليات	- والفحص	6. المراحل
- توكيد الجودة	- ضبط الجودة	- تفتيش الجودة	7. وظيفة العاملين بالجودة
- قياس الجودة والتخطيط	- إحصائيا	- التفتيش، الفحص الفردي	
- الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة	- بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ووضع حدودها	- الترتيب	

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 31.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

أولاً- أهمية الجودة:

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، وذلك لأن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود وتراجع الوجود، فالجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن النهوض عنه محاطاً بالشكوك.⁽¹⁾

تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة وذلك من خلال التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعياً وراء رضا الزبون.

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر، وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

تعد مفهوم الجودة، الشاملة وتخطي حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد. إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:

(1) د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص32

أ- سمعة المنظمة:

تعتمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغباتهم وحاجات زبائن المنظمة.

فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأولى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.⁽¹⁾

ب- المسؤولية القانونية عن المنتج:

إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.⁽²⁾

ج- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية الاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في تسويق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تبقى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطن في السوق العالمية.

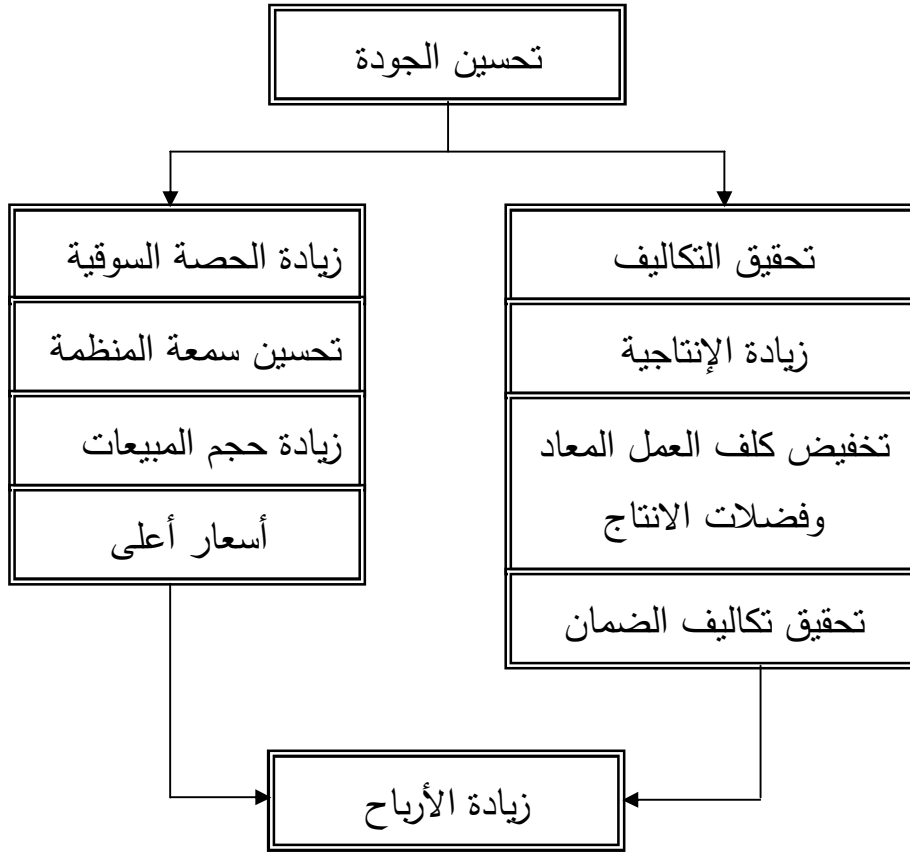
(1) د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص32

(2) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص73.

د- التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأن أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.⁽¹⁾

الشكل رقم (2): تحسين الجودة وزيادة الأرباح



المصدر: د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية،

الطبعة العربية، دار اليازودي للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008، ص 74.

⁽¹⁾ د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

هـ - حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.

وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إسهام الزبون من طلب منتجات المنظمة إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منهم لسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا. (1)

د-التطبيقات الدولية:

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع متطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال فعلى سبيل المثال على الحصول على شهادة الإيزو (ISO 9000) يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها. (2)

ثانيا - أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما: (3)

(1) د. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2) د. يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص74.

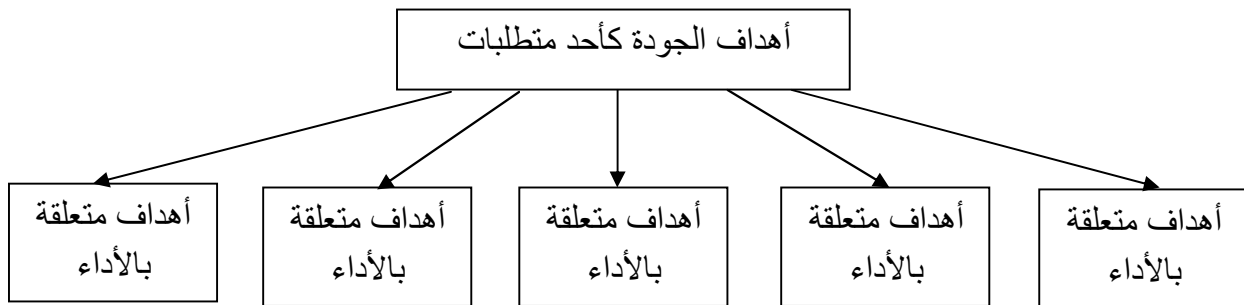
(3) د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص206.

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة فهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ أي المعايير على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مصورة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...إلخ.
- 2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي: (1)

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقرارات والتحضر وتطوير العاملين.

الشكل رقم (3): يوضح أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح، الصيرفي الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2003، ص 207.

(1) د. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي: (1)

أ- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج.

- معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري وعليه لا بد من عدم تحديد أي مسامحات للأخطاء.

- قياس الجودة يعني سعر عدم المطابقة، وقد تناول GOSBY في كتابه الجودة الحرة في

عام 1979 QUALITY FREE الجودة وعرفها بأنها السلعة أو الخدمة المستمرة من العيوب.

حيث دعا إلى تحقيق المعيب الصفري بزيادة على ذلك أبعاد أخرى للجودة، نصبت على

مفهوم المنتج الذي يحقق توقعات الزبون الذي من خلاله يتم نحو جزئين رئيسين الجودة وكما

أشار إليها:

1- جودة التصميم DESIGN QUALITY: وهي كفي بنسبة المصمم على احتواء خصائص

محدودة في المنتج أو استثنائها.

2- جودة الانسجام: ADOPTATION QUALITY: يعبر عن الدرجة التي يحدث فيها

الانسجام بين السلعة أو الحزمة مع تحقيق بنية المصمم وهذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل:

- قدرة المعدات المستخدمة في إنتاج السلعة.

- تدريس العاملين ومهاراتهم.

- الدرجة التي تتطابق بها التصميم مع الإنتاج.

- درجة مراقبة التصميم لتحقيق الإنتاج.

(1) د. يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

و- دافعية العاملين.⁽¹⁾

و- السلامة:

تعني مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسبب المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

ي- إمكانية تقديم الخدمة:

تعني سهولة التصليح وسرعة حسن التصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.⁽²⁾

سيارات مرسيدس تقدم خدماتها في بعض الدول لمدة (24 ساعة)⁽³⁾

ك- الكمال:

تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

أما FHILIP CROSBY فقد تناول الجودة من أبعاد أخرى:

- تعني الجودة مطابقة للمتطلبات، وإن المتطلبات المطلوبة لا بد أن يتكون محدودة بوضوح، مما يجعل أي فرد من العاملين يوقع ما هو مطلوب منه.

- تأتي الجودة من الوقاية، وإن الوقاية نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة.⁽⁴⁾

ب- الهيئة:

هي الخصائص المكتملة للخصائص الرئيسية والتي تضيف قيمة الجودة للمنتج مثل:

توافر السيطرة CONTROL للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون وكذلك قيام شركة

(1) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص78-79.

(2) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص78.

(3) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص35.

(4) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، نفس المرجع، ص78.

TOYOTA بإثارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم

إليها بسهولة.

ج- المعولية :

وتشير الأنساق، والثبات في الأداء، يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وقت الطلب.

د- المطابقة :

تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.

هـ- الجمالية:

تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.

ز- التقمص العاطفي:

تعبر عن درجة تمكن المجهز عن فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدتها وتلبية تلك الحاجات في المنتج.

م- الاحترافية:

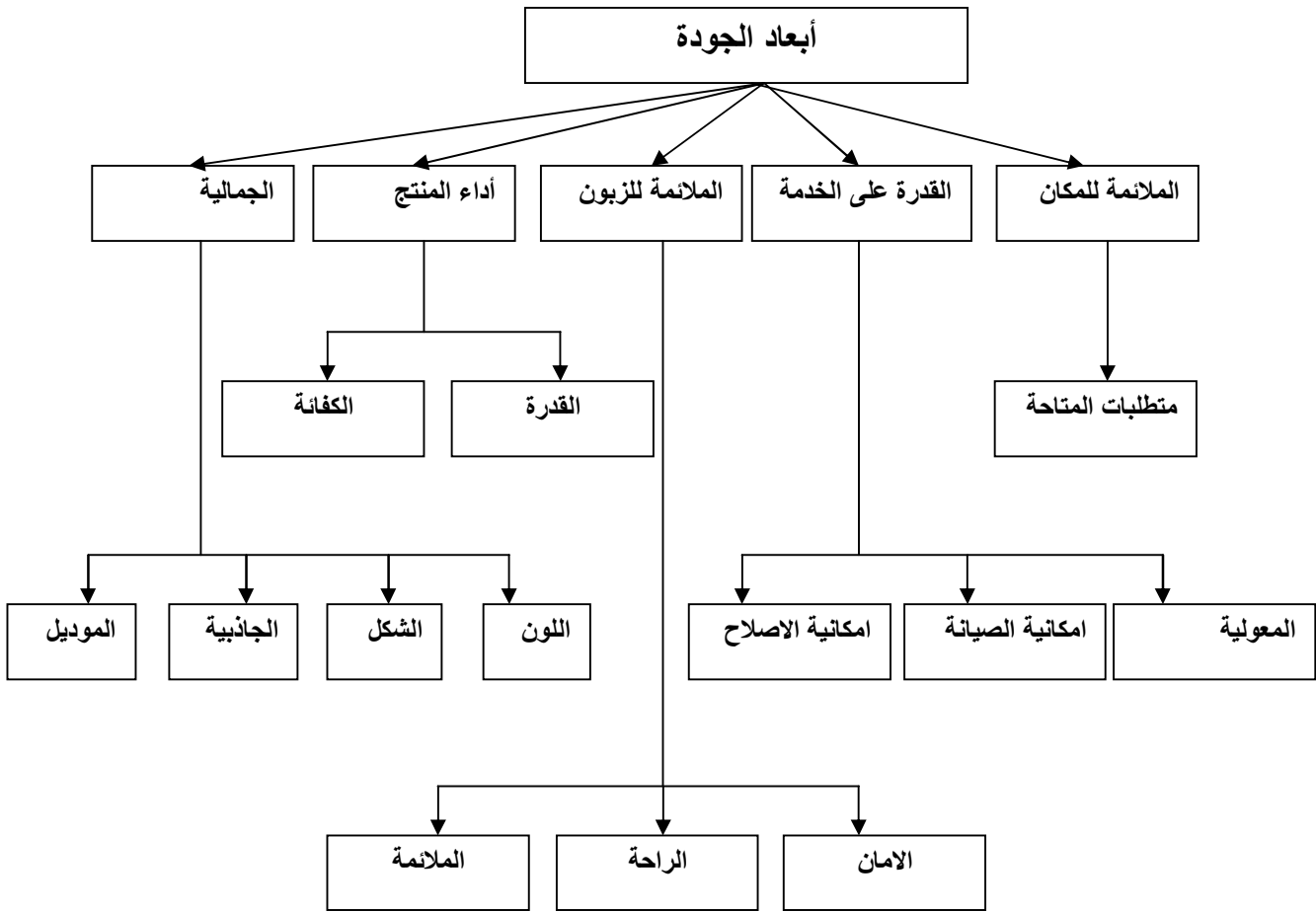
ويقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خال من العيوب، ودعم الزبون (خدمات ما بعد البيع).⁽¹⁾

نلخص مما سبق أن للجودة أبعاد تحثل منها درجة أعلى قياسا لأحد هذه الأبعاد فيما يتعلق بمنتج معين، بينما يختلف ذلك إلى منتج آخر، وعموما ما يمكن تحديد خمسة أبعاد للجودة

(1) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص77-78.

بالنسبة للسلعة المعمرة (التلفزيون، الثلاجة) وهذه الأبعاد الرئيسية يمكن أن يقسم كل منها إلى أبعاد فرعية كما هو موضح في الشكل التالي: (1)

شكل رقم (04): يوضح أبعاد الجودة



المصدر: د. خليل إبراهيم وآخرون، (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، بغداد، مكتبة الأشقر، ط2، ص36.

(1) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص36.

المطلب الرابع: محددات الجودة

إن الدرجة التي نستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

أ- التصميم :

يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة ، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة ، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وقضية نشر الجودة ، QUALITY DOLOYMENT ، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإلتقان المطلق.

ب- جودة التطابق:

تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع مواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالات، المعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والحوافز) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة، أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا. نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المعدات بعد تسليمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ، ومن هنا تظهر أهمية المطابقة، وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب كما يأتي: (1)

(1) د. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

-إن تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة لشروط.

-أن تنتظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها.

-تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يشكل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة باتت مستوفية للشروط.

ج- سهولة الاستخدام:

إن سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وقف ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها، وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

د-خدمات ما بعد التسليم:

ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه ويغض النظر عن تلك الأسباب، فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعينة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).⁽¹⁾

(1) د.يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص81-82.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمة

المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها

أولاً- تعريف الخدمة:

إن مفهوم الخدمة غير واضح قياسياً لمفاهيم التصنيع المتخصصة على الرغم من تداول مصطلح الخدمة منذ فترة ليست قصيرة فلو تجولنا في الشارع الرئيسي للمدينة لرأينا فيه عدداً من المصارف، وكلاء التأمين، مكتب البريد مكاتب الأطباء باختصاصات مختلفة في الحجم، وتميز العاملون فيها بأنهم يجهزون خدمات مختلفة (مجهز والخدمة) كل حسب اختصاصه، فماذا تعني الخدمة كمصطلح تجهيز الخدمة والمستفيدين منها؟

إن هذا المفهوم للخدمة غير واضح لأنه لا ينسجم مع الطبيعة الجوهرية للخدمة فالخدمة تعني أنها بعض الأشياء التي تنتج وتستهلك بشكل متزامن.⁽¹⁾

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة، إلا أنه سيتم ذكره بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات هي:

فقد عرفها KOTLER: بأنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة أولاً ينتج عنها أي ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مالي مادي ملموس أولاً يكون.⁽²⁾

وتعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك وبأنها الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء وبأنها كل ما يدرك أو يحس الزبائن من أفعال وردود

(1) د.قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص52.
(2) د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص20.

أفعال ويرافق ذلك تغيير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقييم منتج مادي ملموس.⁽¹⁾

ويقصد بالخدمة بصفة عامة تلك الأشياء المعنوية غير الملموسة والتي تتمثل في الحصول على المعلومات أو الخدمات الصحية أو التعليمية وهي تقدم إلى العميل مباشرة وتستهلك في نفس الوقت بمعنى أن الخدمة لا تخزن.⁽²⁾

أما STANTON فقد أوجز مفهوم الخدمة على أنها:

النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة ما.⁽³⁾

وعرف (ADRAIN PALMER) الخدمة بالفعل "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كقصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجات أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد".

ويقوم GRONYOUS أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية".

إن فائدة تعريف GRONYOUS للخدمة بهذه الطريقة تمكن في أنه يسمح لأي مؤسسة أو منظمة تعتبر نفسها خدمية بأنها تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصاً للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة بالخدمات.⁽⁴⁾

(1) د. تسير المجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2005، ص20.

(2) د.محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص275.

(3) د.محمود جاسم الصميدي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص391.

(4) د. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، الطبعة العربية، دار اليازوجي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34.

أما (REGAN 1983) فيعرف الخدمة على أنها مجموعة من الفعاليات والفوائد أو الرغبات التي تعرض للبيع أو التي تكون مرتبطة ببيع السلعة، هنا نجد بأن هذا التعريف لا يختلف عما جاء بتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق.

أما (RUSS 82) فقد عرف الخدمة على أنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين.⁽¹⁾

أما تعريف BOVEE COURTLARD AND OTHER 1995: "إنها تعتبر عن الأفعال ACTS التي تضيف من خلالها المنظمة قيمة إلى السلع والخدمات الأساسية.

ويشار إلى هذه القيمة باسم القيمة المضافة ADDED VALUE التي تشكل الكفاءة المتزايدة للسلعة أو الخدمة مقارنة بالسلعة الأساسية أو المتوقعة.

ومن هنا لا بد من تعريف الخدمة: على أنها ما تقدم به المنظمة، أو ما يمكن أن يتوقع زبائنها منها، لهذا فإن مفهوم الخدمة هو أكثر من مجرد فكرة IDEA فالفكرة هي انطباع أساسي يمكن أن يصبح مفهوما بعد مناقشات كثيرة، وبعد القيام بتصنيفية الكثير من الأفكار ومعرفة إمكانيات تطويرها، ومفهوم الخدمة المبني جيدا يمكن أن يزود المنظمات بآلية مناسبة لترجمة الأفكار إلى خدمات مريحة وهنا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الثلاثة التالية:

1- يجب أن يعرف مفهوم الخدمة على أنه الخدمة الموجودة في الأذهان، أي أذهان المديرين والزبائن والعمال.

2- إمكانية استعمال مفهوم الخدمة كأداة اتصال بين المديرين والعمال والزبائن.

3- استعمال مفهوم الخدمة كأداة لترتيب وظائف وعمال المنظمة.⁽²⁾

(1) د. محمد جاسم الصميدى، د. ردينة عثمان يوسف، مدخل استراتيجي كمي تحليل، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص20.

(2) د. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المعرفية، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، 2008، ص64-65.

ثانياً- خصائص الخدمة:

على الرغم من الصفات والخصائص المشتركة التي تتصف بها كل من السلع والخدمات إلا أن الأخيرة تتفرد بعدد من الخصائص وصفات معينة الأمر الذي جعل منها قسماً مستقلاً من أقسام المنتجات التي تتعامل بها منشآت الأعمال، وهذه الخصائص والصفات هي: (1)

أ- اللاملموسية الخدمة:

طالما أن الخدمات تتصف بكونها غير ملموسة فإن من غير الممكن معاينتها أو تذوقها أو الإحساس بها من قبل المستفيد قبل شرائها، فالذي يشتريه طالب الخدمة (المستفيد) هو أداء مقدمها. (2)

بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشرائه سلعة مادية، ولهذا نقول إن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل حالة عدم الملموسية إلى ملموسية يلجأ مسوقوا الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم ن خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم)، أو إبلاء عناية بديكورات صالون التجميل مثلاً)، وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم.

وقد ترتب على ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:

(1) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص217.
(2) د. محمود جاسم الصميدي، د. بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، مرجع سبق ذكره، ص398.

01- أن الخدمة تعتبر مشكلة لخطه إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة وعليه، فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح، مثلا يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا.

02- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله وعليه، فإن أهمية قياس المستفيد من الخدمة بالجولة، الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى. وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينها، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.

03- يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصاد توزيعها على الوكلاء والسماسة وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو مالا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فتنتقل الملكية ينصب على أشياء ملموسة فقط.

04- وبما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة، ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياس ولاء الزبائن ومستويات الرضا عنها.

05- يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة (SIPECALATION) التقليدية في الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وخبزها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع، في حين أن المضاربة في السلع هو أسلوب شائع.

06- إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصا في مجال التوزيع المادي) ، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة للخدمة لقدرتها

على خلق المنفعة في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن خاصيتها حيث الحاجة إليها إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.⁽¹⁾

ب- التلازمة:

تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضح في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالهم إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقاً.

وتثير خاصية التلاميذ إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون، حيث غالباً ما يتطلب الأمر حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها، وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم إنتاج وتسويق الخدمة، في آن واحد. كما أن تواجدهم مقدم وطالب الخدمة معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل خدمة الحلاقة أو الطباعة)، وهذا ما يدفع بمنظمات الخدمة إلى توجيه إمكاناتها نحو تدريب وتطوير قابليات وقرارات مقدمي الخدمة نظراً لانعكاس مستوى مهاراتهم الإيجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدمتها.⁽²⁾

ج- عدم التجانس أو عدم التماثل:

الخاصية الأخرى التي تتصف بها الخدمات هي عدم القدرة على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة في كل مرة من مرات تقديمه لها وبالتالي فهولا يستطيع ضمان مستوى جودة معينة لها مثلما يفعل منتج السلع، وبذلك لم يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل (البائع والمشتري) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها:

(1) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، نفس المرجع، ص40.

(2) د. محمود جاسم الصمدي، د. بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص399.

فالمعالجات المرضية التي يقوم بها الصليب مثلا لا تتميز بدرجة واحدة من الكفاءة والجودة، كما يصعب في الكثير من الحالات التنبؤية بدرجة أداء المباريات الرياضية في البيئة للفريق الواحد. ولا تستطيع الملكية الأردنية أن تقدم النوعية نفسها من الخدمة إلى ركبها في كل رحلة.

إن ظاهرة عدم التأكد في نتائج الخدمات هي في الحقيقة المحصلة النهائية للعديد من الأسباب.⁽¹⁾

د-المخزون (الامية والفتاد):

العديد من الخدمات ذات طبيعة ملائمة غير قابلة للتخزين، كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، بمعنى آخر إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يحصل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية كخاصية الفئائية.

إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج) فالمدبرون في مؤسسات الخدمات عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب أو القدرة الاستيعابية، وهذا يشكل ضعفا على مقدمي الخدمة في السعي الحثيث لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستقلة في أوقات معينة.

وذلك إما عن طريق التغيير في الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج⁽²⁾.

وبعض الطرق المقترحة لمواجهة التذبذب في الطلب يمكن توضيحها في الجدول التالي:

(1) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، مرجع سبق ذكره، ص225-226.

(2) د. هاني حامد الفهد، تسويق الخدمات، ط4، مرجع سبق ذكره، ص29.

جدول رقم (2): يوضح البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب.

نوع الصناعة	البرامج التسويقية
الخطوط الجوية	عمل جدول أسعار خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب كتخفيض السعر للعائلات، عمل جدول خاص للمجموعات
الفنادق	وضع جدول أسعار خاصة للمجموعات والمواسم التي يقل الطلب فيها، تخفيض أسعار العائلات، عمل محجوزات
الهاتف	عمل جدول خاص للمكالمات ومكالمات الأعياد والعطل
الصالونات	عمل قوائم أسعار خاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات

المصدر: د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص29.

هـ- الملكية:

إن نقص الملكية أو عدم انتقالها بشكل خاصة مميزة للخدمات مقارنة بالسلع (المنتجات) فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلع بشكل كامل وبإمكانه خزنها وبيعها في وقت لاحق، أما بالنسبة للخدمة فالزبون (المستفيد) قادر فقط على الخدمة واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان مثل (تأجير غرض في فندق أو السفر على الطائرة).

وأن ما يدفعه المستفيد يكون اعتياديا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه.⁽¹⁾

في الجدول التالي رقم (3) عرض لمخلص خصائص وسمات الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وبعض الفرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات (COWELL 1984) هذه الخصائص كونها تبحث في الإطار العام للخدمات لا في طبيعة علماء، واجهت انتقادات حادة إذ أنها لم تساعد على التمييز بشكل واضح ما بين الخدمات والسلع ومن هنا فقط ظهر اتجاه آخر لتعريف الخدمات وهو اتجاه (الفروقات الوظيفية) ما بين السلع والخدمات.

(1) د.محمود جاسم الصميدي، بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص401.

الجدول رقم (3): يوضح بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها:

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي - صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما - استخدام السعر كمؤشر للجودة - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة	- التركيز على الفوائد - زيادة إضفاء الملموسية للخدمة - استخدام الأسماء التجارية - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة - تطوير الشهرة - تخفيض تعقيدات الخدمة
التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة - البيع المباشر - محدودية نطاق العمليات	- تعلم العمل في مجموعات كبيرة - العمل بسرعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمات
الاختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم - صعوبة التأكد من النوعية	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء - الحرص على اختيار وتدريب الموظفين - توفير مراقبة مستمرة ومؤسسية
الزوال والفناء	- لا يمكن تخزينها - مشاكل التذبذب في الطلب	- إتمام العمليات قدر المستطاع - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب. (كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب او استخراج نظام الحجوزات)
الملكية	يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة دون امتلاكها	التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام دفع)

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص31.

المطلب الثاني: أهمية الخدمة

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل وهذه الظاهرة (كغيرها من الظواهر) لها مسببات كثيرة منها:

1-زيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير إلا أن هذا القطاع يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965 وارتفعت النسبة إلى ما تقارب الـ 35% في الفترة 1904-1931.

وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 24%-27% على التوالي وكانت نسبة كبيرة من هذه الزيادة بين النساء الأمر الذي ترتب عليه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت الأعمال المنزلية، أي أن ربات البيوت لم يكن لديهم متسع من الوقت للقيام بأعمال ومهام المنزل من طبخ وغسل وتنظيف، وقد أدى ذلك إلى زيادة الطلب على الكثير من الخدمات مثل الكي والتنظيف والطبخ.⁽¹⁾

2- ازدياد معلومات أعمار السكان مما دفع بالحاجة إلى الخدمة الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن.

3- ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل ، وارتفاع دخل الفرد، مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية ومراكز رعاية الطفولة في مراحلها المبكرة، نظرا لازدياد واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة وأصبح الأسرة الواحدة أكثر من دخل، حيث جعلت هذه الدخول الإضافية، الإنفاق على الكثير

(1) د.محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص205.

من الخدمات أمرا ممكنا ومسيرا، وخاصة تلك الخدمات التي يجعل من الحياة أكثر متعة وإشراقا. (1)

4- الزيادة في إعداد السلع التي تحتاجها إلى خدمات وكذلك الزيادة في درجة تعقيدها. فالسلع مثل الكمبيوتر أو الأنترنت، والستلايت، وأنظمة الأمان إما إن هي إلا أمثلة لسلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعمالها أو أثنائها، مثل التركيب والصيانة والتدريب، كذلك استخدام المصانع للإنسان الآلي وأنظمة الفحص والخدمة الذاتية وخطوط الإنتاج الأوتوماتيكية، كلها أمور زادت من الحاجة إلى الخدمات. (2)

5- التغيرات في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير، زاد من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.

إن قطاع الخدمة فضلا عن ضروريته الآن في تسهيل عملية الأيدي العاملة سواء في الخدمات القائمة أو تأسيس خدمات جديدة، مما يعكس آثار إيجابية على الاقتصاد لتخفف نسبة البطالة، وتوفر العديد من فرص العمل للأفراد حيث يستأنفوا معاشهم وحياتهم ويحققوا أهدافهم.

ولو نظرنا على صعيد المنظمات الاقتصادية والأفراد العاديين من هنا لا يستخدم الخدمات على مدار الساعة، فأولادنا يتعلم جزء كبير منهم في المدارس والجامعات ويستخدم هذه الخدمات الصحية... إلخ.

ومن الجدير بالذكر لأن نمو هذه الصناعات يلعب دورا تدعيما للصناعات الأخرى في القطاع الصناعي حيث تزداد الحاجة إلى الخدمات المصرفية ومنظمات التأمين والمنظمات المتخصصة في تقديم الخدمات الإشهارية الإدارية والفنية، ومن ثم فإن دور

(1) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

(2) د. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 215.

صناعات الخدمة يمتد ليشمل خدمة الصناعات الاقتصادية الأخرى بجانب خدمة الزبائن من المستهلكين النهائيين.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تصنيف الخدمة:

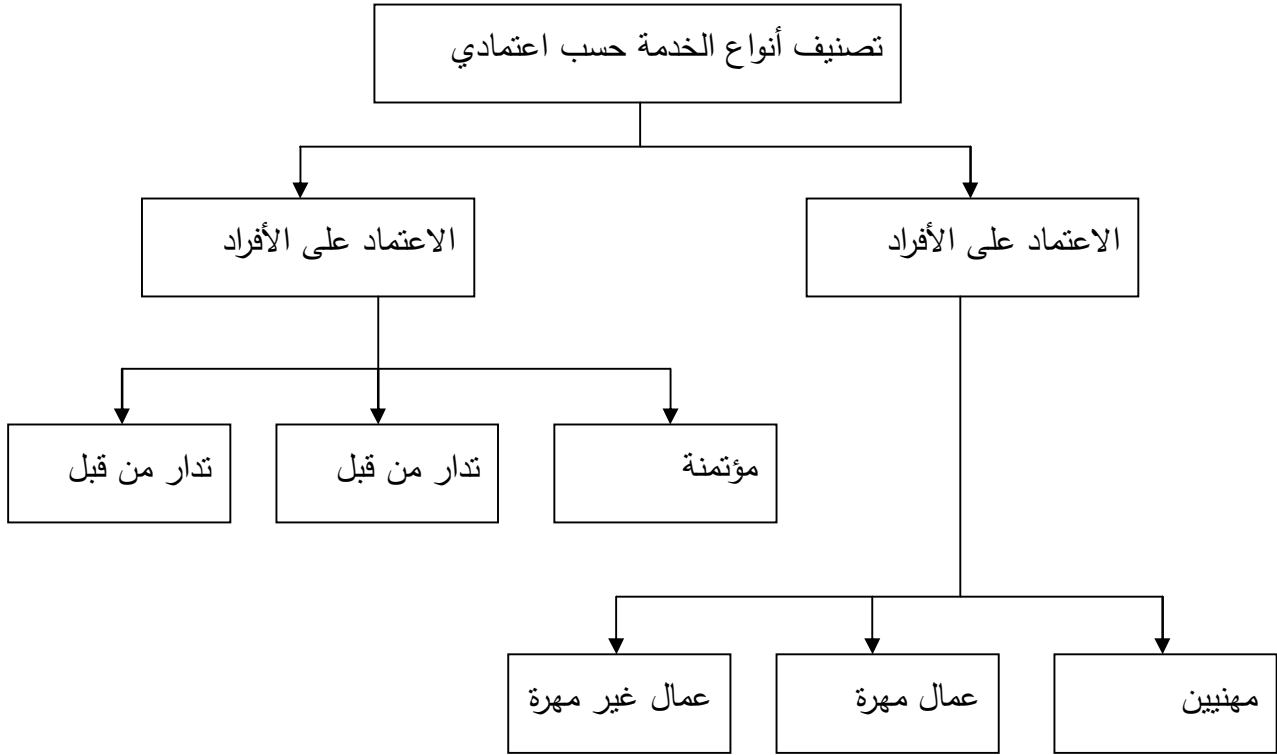
بسبب التدخل والتنوع الذي تم استعراضه فيها بين الخدمات والمنتجات (السلع)، فإن مزيداً من الفهم لطبيعة الخدمات يمكن أن يتحقق من خلال استعراض بعض تصنيفات الخدمة ويمكن تصنيف الخدمات إلى ما يأتي:⁽²⁾

1- من حيث الاعتمادية:

حيث تنتوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل: (غسالات السيارات الآلية) أو اعتمادها على الأفراد مثل (تنظيف الشبائيك) كما تتفرع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين أو من قبيل عمال محترفين أو مهنيين.

(1) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.
 (2) محمد جاسم الصميدى، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، مرجع سبق ذكره، ص 397.

الشكل رقم (5): يوضح أنواع الخدمات حسب اعتمادها.



المصدر: محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ص112.

2- من حيث تواجد المستفيد (الزبون):

حيث يتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي يؤدي الخدمة مثل العمليات الجراحية بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد مثل (تصليح السيارات)⁽¹⁾

3- حسب نوع الزبون:

حيث يمكن تصنيفها إلى:

-خدمات شخصية: وهي الخدمات التي تقدم الإشباع حاجات شخصية صرفة مثل السياحة والتأمين على السيارة ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية.

(1) محمد جاسم الحميدي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، مرجع سبق ذكره، ص397.

-خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات.

وهناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن ومنظمات الأعمال ولكن بأساليب وسياسات مختلفة، وهذا هو الأسلوب المتبع من هؤلاء الزبائن.⁽¹⁾

4- من حيث أهداف مقدمي الخدمة:

حيث يختلف مقدمو الخدمة الخدمات من أهدافهم (الربحية واللاربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة والعامة)، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص يختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام (الربحية ليس هدفا أساسيا).⁽²⁾

المطلب الرابع: طرق تقديم الخدمة:

يتطلب فهم قضايا التوزيع في تسويق الخدمة تلمس قضيتين أساسيتين تتعلقان بطريقة التقديم (الاتصال) :

هل من الضروري للعميل أن يتصل بمؤسسة الخدمة بنفسه؟ فقد يكون عليه أن يذهب إلى موقع المؤسسة أو لربما على المؤسسة أن تذهب إليه...

وهل يمكن إتمام الأعمال عن مسافة قريبة؟ أي هل للمؤسسة منفذا واحد أو متعددة لخدمة العملاء؟⁽³⁾

وعلى الرغم من أن كل الخدمات لا يمكن تقديمها من خلال عمليات قريبة فإنه من الممكن أو من المحتمل فصل عناصر معينة من الخدمة، من مجمل المنتج وتسليمها بصورة منفصلة، هذا يقترح مشروع تصنيف إضافي يمكن تصنيف الخدمات حسب ما إذا

(1) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص75.

(2) محمد قاسم الحميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص26.

(3) د. هاني حامد الفهد، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص47.

كانت العمليات مثل اكتساب معلومات، إجراءات الحجوزات وإجراءات الدفع، يمكن فصلها عن الخدمة الأساسية، إذا كان بالإمكان فصلها، فإن القضية هي ما إذا كان من المفيد لمؤسسة الخدمة السماح للعملاء بإجراء هذه العمليات المساعدة من خلال وسيط أولاً. مثال معلومات عن رحلات شركة طيران، عمل الحجوزات لهذه الرحلات قد تتم من خلال وكيل سفر أو مباشرة من شركة طيران.

يمكن أن تساهم مشاريع التصنيف المقترحة بصورة مفيدة في ممارسة الإدارة بالطرق التالية:

أولاً- عن طريق تناول كل الأسئلة التي طرحت في السابق، فقد يكسب مدير التسويق أفضل بطبيعة منتجاتهم، وأنماط العلاقات التي تبنيها مؤسسات الخدمة مع العملاء والعوامل المؤثرة في الطلب وخصائص الأنظمة، كما تساعد في تحديد كيفية تشكيل هذه العوامل لمشاكل التسويق والغرض التسويقية وكيفية الاستفادة منها.

ثانياً- عن طريق إدراك أي الصفات التي تشارك فيها خدمتهم مع الخدمات الأخرى غالباً في الصناعات التي تبدو غير متصلة، سوف يتعلم المديرون النظر إلى ما وراء منافسيهم المباشرين إلى أفكار جديدة، حول كيفية حل مشاكل التسويق التي يشاركون فيها مع مؤسسات في صناعات خدمة أخرى.

ثالثاً- إن تفهم منتجات مؤسسات الخدمات التي اعتبرت سابقاً مختلفة تواجه بالفعل مشاكل متماثلة أو تشارك صفات معينة قد يعطي نظرات إدارية متعمقة .

إن الابتكار في التسويق بعد كل ذلك يعكس غالباً مقرر المدير على التعلم من حالات ماثلة وفي سياقات أخرى.⁽¹⁾

(1) د. هاني حامد الفهد، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

المبحث الثالث: جودة الخدمة

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وخصائصها.

أولاً- مفهوم جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة ليست من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد من الصعب عليه إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين. ففي بعض الأحيان قد يكون هذا التعبير واسعاً للغاية بحيث يصبح لا معنى له ويكون من الصعب وضعه موضع التطبيق.

ويرى (ستيوارت وولش) أن جودة الخدمات لا بد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك.

كما أن جودة الخدمة هي الهدف الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الباحثين المتخصصين في مجال الجودة.⁽¹⁾

ويشير تعريف IYES JAYARAMONY 1997 إلى طبيعة تسليم الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف كما هي موصوفة في مجموعة مؤشرات مثل عرض الخدمة المميزة وتأخر وصول الخدمة ومعدل خسارتها.

أما تعريف MITCTTELL 1994،LOWIS, ORLEDIGE فينظر إلى جودة الخدمة على أنها: التركيز على الالتقاء بالاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناءً على توقعات الزبائن. وجودة الخدمة المدركة PERCEIVED SERVICE QUALITY

(1) د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص91-92.

هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العامي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة.⁽¹⁾

كما تعتبر جودة الخدمة كعنصر يمكن قياسه بدقة متناهية ويمكن قياسها من حيث مطابقتها للمواصفات فالرقابة على الجودة كانت تطبق عند عملية الإنتاج حيث يتم فحص الجودة للوحدات المنتجة ورفض الوحدات المعيبة.⁽²⁾

ثانياً- خصائص جودة الخدمة:

تقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة إلى النوعين التاليين:⁽³⁾

1- الجودة الفنية:

يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفين المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة.
ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات حيث تعد المعرفة الفنية متطلباً رئيسياً واضحاً.

2- الجودة الوظيفية:

يركز هذا النوع على المصادقة الخدمية والكيفية التي تقوم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المصرف وزبائنه، ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المعرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن وقياس الجودة ورضا الزبون. ومن ثم القيام بإعادة تنظيم المصرف حول الزبون، وتحديد الأدوات الجديدة، لمديري ومشرفي المصرف وتحقيق فوائد الإنتاجية

(1) د. رعد حسن البصري، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

(2) د. هاني حامد الفهد، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 502.

(3) د. رعد حسن البصري، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

المصرفية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة مبنية لكسب ولاء الزبون.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة تختلف عن تلك التي تخص السلع المصنعة، لأن جودة الخدمة، إنما ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل ما بين الموظفين والمستهلكين.

1-الوقت: كم ينتظر المستهلك من أجل الحصول على الخدمة، وهل انتهت الخدمة في الوقت المحدد؟⁽¹⁾

2-الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.

3-الاستجابة: هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون، أو حل مشاكله المحدودة؟

هل الإدارة، مثلا قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة.⁽²⁾

المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمات

كما هو الحال في السلع فإن الجودة الخدمة التي تقدم إلى الزبائن مستويات وتباين الآراء في مستوى هذه الجودة. وهناك إمكانية لتمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة:

(1) د. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص18.

(2) د. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص94.

- 1- الجودة التي يتوقعها الزبائن، وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
 - 2- الجودة المدركة من إدارة المصرف وترى أنها مناسبة.⁽¹⁾
 - 3- الجودة القياسية المحددة المواصفات النوعية للخدمة.
 - 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.⁽²⁾
 - 5- الجودة المروجة للزبائن وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.
- وترى PAYNE أن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المصرف على ملاقات توقعات الزبون أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء وأن جودة الخدمة لها مكونان أساسيان:

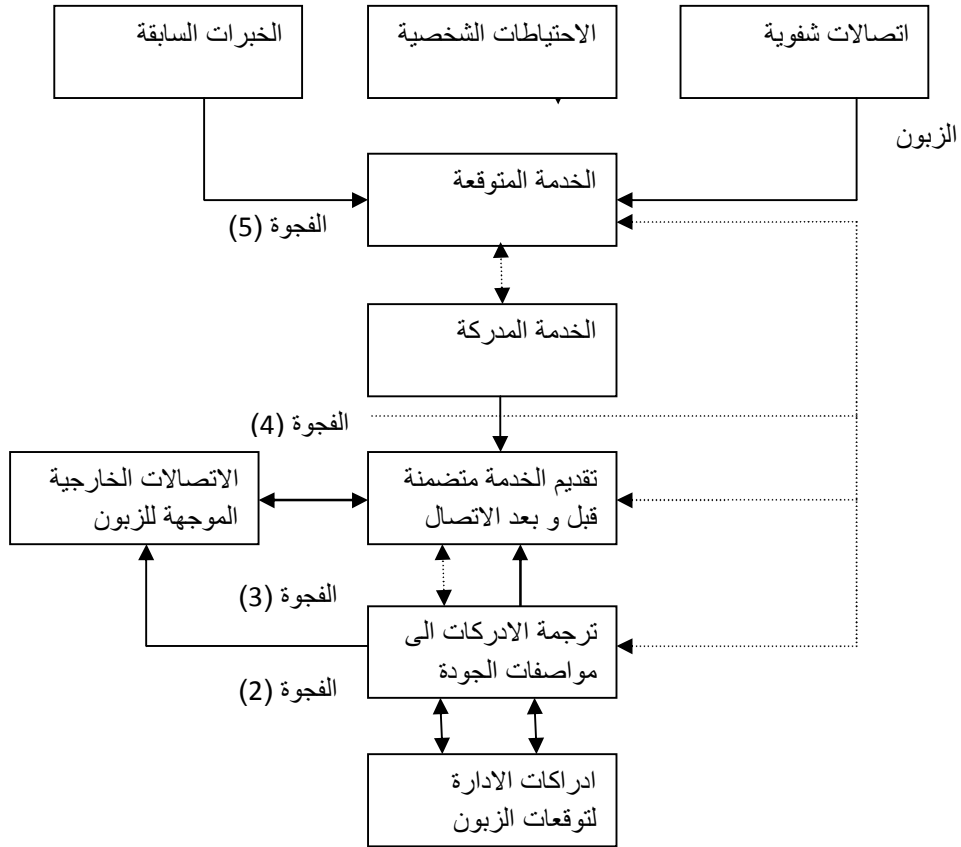
- 1- الجودة الفنية (التقنية) وهي نتائج عمليات الخدمة.
- 2- الجودة الوظيفية (المعنية) البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.⁽³⁾

(1) د. بشير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 330-331.

(2) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(3) د. بشير العجارمة، المرجع نفسه ص 331.

شكل رقم (6): يوضح نموذج مفاهيم لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات).



المصدر: د. نايف قاسم المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص101.

المطلب الرابع: تقييم جودة الخدمات. (1)

إن معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمراً صعباً، هي أن الفروقات بين مؤسسات الخدمات تعني بأنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في إنتاج معايير مميزة ومحددة، فالخدمات الترفيهية والخدمات المالية والخدمات التعليمية والخدمات الصحية سيحكم عليها جميعاً من خلال معايير عديدة ومتنوعة، كما أن الخدمات تشمل على أنشطة

(1) د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص101.

عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة، وبالتالي فإن وجود معايير شاملة للجودة لن تكون عملية.

على أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على إدراك العميل، وبالتالي من المفيد هذا أن نضع بالبال تلك الخصائص التي تشترك فيها جميع الخدمات:

- **مشاركة العميل:** إن العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشاركون بفاعلية في عملية إنتاج الخدمة.

- **اللاملموسية:** إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية وفلسفية، أن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم.

- **تلقي الخدمة:** إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وأن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

- **التلازم:** إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة -إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة.⁽¹⁾

(1) د. هاني حامد الفهد، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 508-509.

خلاصة الفصل:

يجب أن يكون النفوق على توقعات العملية بالنسبة لجودة الخدمات هو القوة المحركة للشركة، وهدفها الأساسي، وسبب تواجدها على الساحة هذه حقيقة ليس فقط بالنسبة لقمة التصنيع أو قسم خدمة العميل، بل للشركة كلها، فلا بد أن يكون التركيز في كل المستويات والعمليات على معرفة احتياجات وتوقعات العميل والتفوق عليها. إن جودة الخدمة ليست هدفاً أو غاية، بل أكثر من ذلك، إنها طريقة إنجاز المهام، إنها طريقة للحياة.

الخدمة هي الهدف من العمل، وهي الطريقة الوحيدة للنجاة والرفاهية.

الفصل الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

المبحث الأول: المنافسة البنكية

المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية

المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية

المطلب الثالث: أدوات المنافسة البنكية

المطلب الرابع: القوى المؤثرة على السوق المصرفي

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات القدرة التنافسية للبنوك

المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية

المطلب الثالث: مداخل تطوير القدرة التنافسية

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الثالث: أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية

المطلب الرابع: الجودة والتميز في الخدمات المصرفية:

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة

المطلب الثاني: أثر الخبرة والموقع التنافسي.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد يتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراره، الشيء الذي جعله يبحث عن عملية تغيير واختلاف تؤدي إلى التميز عن المنافسين الحاليين والمرتبين ومواجهة باقي القوى التنافسية الأخرى، أي اكتساب قدرة تنافسية تضمن له البقاء والاستمرار وفي هذا السياق يمكن تقييم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: المنافسة البنكية

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الأول: المنافسة البنكية

في ظل ما شهدته البيئة المصرفية من ضغوط تنافسية، أصبحت الجودة من أهم التحديات التي تواجه البنوك، وترجع أهميتها كأساس لتحقيق التميز لمواجهة المنافسة البنوك التي تقدم خدمات متنوعة وجودة عالية، وتكاليف منخفضة، حيث يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافس على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراره، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة أحد الأسس التي يعتمد عليها الاقتصاد الحر، أي أن الوحدات الاقتصادية ضمن هذا النظام تتنافس فيما بينها على مستوى العرض والطلب⁽¹⁾. يقصد بالمنافسة البنكية المزاحمة والتسابق والتنافس بين المؤسسات البنكية، أو المالية على تقديم منتجات بديلة لها بهدف تحقيق الفعالية والحركية والتنمية والحصول على أكبر حصة في السوق المصرفي.

يعرف Aliben Quari المنافسة البنكية على أنها عملية ديناميكية تهدف إلى اختراق السوق المصرفية والسيطرة عليها من خلال عدة أدوات وجذب عملاء جدد⁽²⁾. وفي تعريف المنافسة بمعنى المزاحمة يقصد بها التسابق بين السوق المصرفية، ويتجسد التنافس بعدة أدوات كتابية احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية وتقديمها بأسعار منخفضة بجودة عالية.

(1) رابح عرابية التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2009-2010 ص 137.
(2) معارف فريدة: جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 58.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية

هناك عدة أشكال للمنافسة بين البنوك التجارية وتختلف هذه الأنواع حسب الطريقة وكذلك حسب حالة السوق.

أولاً- حسب الطريقة المنافسة:

تنقسم المنافسة في الحالة إلى نوعين منافسة سعرية وأخرى غير سعرية.

أ- المنافسة السعرية: وهي تركز على السعر، وتتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب حصص أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار وذلك فيما يتعلق مثلاً بالعمولات أو بالفوائد المفروضة على القروض كما تكون هذه المنافسة أيضاً عن طريق الدفع من أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع⁽¹⁾.

ب- المنافسة غير السعرية (المنافسة غير المصرفية غير المباشرة):

وهي المنافسة التي تدور بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة لخدمات البنوك، مثل الخدمات التأمينية، صناديق التوفير، خدمات شركات الأوراق المالية، فهذه المنافسة لا تركز على السعر بل على وسائل أخرى، كالإعلان والترويج والجودة وذلك بهدف جذب العملاء إليها والاحتفاظ بعمره⁽²⁾.

ثانياً- حسب هيكل المنافسة:

تأخذ المنافسة البنكية أربعة أشكال رئيسية حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتظهر أشكال المنافسة كما يلي:

1- المنافسة التامة: يتصف السوق عامة، في ظل المنافسة التامة بما يلي:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين يتعاملون في نفس السلعة أو تأدية نفس الخدمة.

(1) ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، مصر، دار النهضة العربية، 1998-1999، ص 167.
(2) شلواي أحلام، فوري خديجة: تقسيم جودة الخدمات في البنوك التجارية: مذكرة كجزء لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص مالية ونفوذ جامعة محمد خيضر بسكرة 2011، ص 137.

- تماثل الإنتاج بين جميع المنتجين
- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق
- عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.
- سهولة وحرية انتقال عوامل الإنتاج
- التصرف الرشيد للمستهلك (1).

تتحدد الأسعار في ظل هذه الظروف على أساس قوى العرض والطلب الكلية للسلعة في السوق، ويسود السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة في صنع التوازن في الأجل الطويل.

2-الاحتكار: يعد الحالة العكسية للمنافسة التامة، إذ هو شكل من أشكال المنافسة المنعدمة ويتميز السوق في هذا الوضع، بسيطرة مؤسسة واحدة على إنتاج خدمة معينة ليس لها بدائل أين يقبل عدد كبير من العملاء على شرائها (2).

3-احتكار القلة: يتكون هذا السوق من عدد محدود للغاية من البائعين الذي لهم درجة حساسية عالية للإستراتيجيات التسويقية المستخدمة من قبل بعضهم البعض، وقد يكون المنتج نمطياً، (الجديد) أو غير نمطي (أجهزة الإعلام الآلي)، وعادة ما يكون كل بائع بهذا السوق على دراية بإستراتيجية المنافس، ويتخذ الحذر تجاهها، فإذا ما قام بائع بتخفيض سعره أو تقديم خدمات إضافية فإن الآخرين قد يأخذون حذره، ولكن العكس غير صحيح، إنما يترك لمواجهة المخاطر المرتبطة بفقد مجموعة من العملاء وبالرغم من قلة عدد البائعين في هذا السوق، إلا أنهم يشكلون صعوبة أمام الآخرين لدخول هذا السوق.

4-المنافسة الاحتكارية:

تتميز السوق في ظل المنافسة الاحتكارية كما يلي:

(1) الدسوقي حامد أبو زيد: التسويق (المبادئ والتطبيق) دار الثقافة العربية، القاهرة، عمان الأردن، 2000، ص241.
(2) شلواي أحلام، قهري خديجة، مرجع سبق ذكره، ص137.

- وجود عدد كبير نسبيا من المنتجين للسلع والخدمات.
- تشابه السلع المنتجة والخدمات المقدمة مع وجود إختلافات كبيرة بين السلع التي يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السلعي.
- سهولة نسبية في الدخول إلى أسواق السلع والخدمات.
- السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين(1).
- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط لآخر (2).
- كما أن هناك تقييم آخر يركز على ماتم التنافس عليه إلى ما يلي: (3)
- منافسة فيما بين المنتجات/الخدمات.
- منافسة فيما بين المؤسسات، وهناك تكون المنافسة بين مؤسسة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات ونسبة معينة أو نصيب في السوق.
- منافسة شاملة وتعني أن هناك منافسة بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

الجدول الموالي يوضح أنواع المنافسة مع مقارنة بسيطة بين مختلف الأشكال:

(1) توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة 2004، ص27.

(2) عمر صخري: مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص99.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، نوزة أحمد الشوربيني: بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص153.

الجدول رقم (4): أنواع المنافسة

احتكار تام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة
	احتكار القلة (منافسة القلة)	المنافسة الاحتكارية	
مشروع واحد يحتكر الإنتاج أو التسويق	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر العظم من السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر كل منها من السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع صغر نصيب كل منها من السوق
السلعة ليس لها بديل	السلع تكون مصنفة (أي غير متجانسة) وقد تكون غير مصنفة أي متجانسة	سلعة مصنفة (أي عدم تجانس السلعة)	تجانس السلعة
التحكم في السعر	بوجه عام يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان	صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق وسهولة الخروج من هذا الميدان
	يؤدي ذلك كله إلى التحكم في السعر	مما يؤدي إلى بعض القدرة على التحكم في السعر	نتيجة لذلك كله عدم قدرة أي مشروع على التأثير على السعر

المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص114.

المطلب الثالث: أدوات المنافسة البنكية

إن الحصول على أكبر عدد من العملاء يمثل الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله البنوك التجارية فيما بينها، سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع، المدخرين أو المودعين، أو من طالبي القروض (المستثمرين).

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تستعمل البنوك مجموعة من الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها التنافس، يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً- رأس المال:

يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشراً لمدى المتانة المالية للبنك ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة، فكلما كان رأس مال البنك كبيراً كلما زادت ثقة العملاء في هذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه، لذلك فإن البنوك تتنافس على نسب رؤوس أموالهم من أجل كسب ثقة العملاء وولائهم.

ثانياً- السعر:

تظهر المنافسة البنكية عن طريق السعر فيما يلي:

- 1- أسعار الفائدة على الودائع: بهدف إغراء جمهور المدخرين، بإيداع أموالهم لدى البنوك، تتنافس هذه البنوك على رفع أسعار الفائدة على الودائع.
- 2- أسعار الفائدة على القروض: بحيث تتنافس البنوك على تخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض.
- 3- تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية⁽¹⁾.

(1) إبتهاج مصطفى عبد الرحمان: إدارة البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص181.

تعتبر المنافسة عن طريق السعر محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة اللوائح والقواعد التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصى لأسعار الفائدة، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار.

ثالثا - استعمال التكنولوجيا:

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت البنكية⁽¹⁾، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالمية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من العملاء كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك⁽²⁾.

رابعا - تسويق الخدمات:

إن التسويق الفعال للخدمات البنكية يساهم في جذب إنتباه العملاء وإثارة رغباتهم وميولهم ويشمل الترويج للخدمة من خلال التعريف بالخدمة المقدمة وبمزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم وذلك بإستعمال مختلف وسائل الإعلان والإعلام... الخ. كما يشمل التسويق المصرفي أيضا توزيع الخدمات البنكية، وهو يعتمد في ذلك على الانتشار الجغرافي لفروع البنك ومدى ملائمة مواقعها وقربها من العميل، بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع وإنتشارها بشكل

(1) ابتهاج مصطفى عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص181.

(2) محسن زبيدة: المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، بشار، 24-25 أبريل 2006، ص6.

واسع إضافة إلى إختيار أحسن المواقع لهذه الفروع وأنسبها للعميل، وكذا تقديم الخدمات في أنسب الفترات وبأعلى جودة.

خامسا - حسن المعاملة:

إن حسن معاملة موظفي البنك للعملاء وحسن استقبالهم والتشاور معهم تلعب دورا كبيرا في جذب العملاء وجعلهم يقبلون على البنك والتعامل معه، حيث يمنحهم ذلك الشعور بالراحة والثقة والأمان، ولذلك تتنافس البنوك على توفير كل ما هو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك نذكر:

1- حسن الاستقبال والبشاشة واحترام العملاء.

2- تجهيز قاعات الاستقبال بأحدث التجهيزات، وبوسائل مريحة.

3- توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء.

المطلب الرابع: القوى المؤثرة على السوق المصرفي

تواجه البيئة المصرفية منافسة حادة بين مختلف المتداخلين الذين يشكلون قوى مؤثرة على الهيكل السوق المصرفية.

الفرع الأول: المنافسة بين البنوك القائمة

يتنافس على مستوى السوق المصرفي بنوك ومؤسسات مالية، وتزداد حدة المنافسة بينها للأسباب التالية (1):

1- عدد البنوك الناشطة في السوق المصرفية، فكلما زاد عددها أدى إلى زيادة المنافسة خاصة إذا كانت من نفس الحجم وحصصها في السوق متماثلة.

2- درجة التركز في السوق المصرفية فسيطرة قلة من المنافسين على معظم الحصص السوقية يرفع مندرجة المنافسة (2).

(1) معارفي فريدة: مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) شلواي أحلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفرع الثاني: تهديدات دخول منافسين جدد

يؤدي دخول منافسين جدد في أي قطاع إلى زيادة حدة المنافسة داخل هذا وعلى غرار باقي القطاعات يتأثر القطاع البنكي بدخول وسطاء ماليين جدد في السوق سواء كان هؤلاء الوسطاء مؤسسات بنكية محلية أو أجنبية استفادت من مزايا الإنفتاح والتحرر ومستحقات النظام إلى منظمة التجارة العالمية أو مؤسسات مالية أخرى تقدم منتجات بنكية كشركات التأمين الذين يسببون زحما كبيرا لتقديم سلسلة واسعة الخدمات المصرفية للأفراد وكنتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على البنوك أن تتبنى أساليب أكثر تكاملا في تقديم خدماتها المصرفية.

الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة

هي المنتجات التي تكون لها القدرة على الإحلال محل المنتجات أو الخدمات المقدمة في صناعة ما لإشباع رغبات العملاء وتكون المنتجات البديلة أكثر جاذبية للعملاء كلما ارتفعت أسعار المنتجات الأصلية وهي تحد من حصة الربح في أي صناعة لأنها تحد من الأسعار التي يمكن أن تطلبها المؤسسات " ويرى البعض بأن هذا العنصر أقل حساسية في قطاع البنوك بالمقارنة مع القطاعات الأخرى وذلك نظرا لخصوصية النشاط البنكي والوساطة البنكية " وذلك فإن هناك بدائل مالية يمكن أن تحل محل المنتجات البنكية ويتضح ذلك في العلاقة بين التمويل المباشر والتمويل الوسيط إذ يعتبر كل منهما بديلا للآخر فالتمويل الوسيط هو النشاط الرئيسي الذي تقوم به البنوك من خلال تقديمها للقروض ومن أهم بدائل القروض نجد البدائل المالية التي تتمثل في الأوراق المالية (خاصة بالسندات، أذونات الخزينة) والتي تعتبر وسيلة للتمويل المباشر فمثلا حينما تنخفض أسعار فائدة البدائل المالية (الأوراق المالية) ينخفض الطلب على القروض وتتجه الوحدات الاقتصادية إلى سوق الأوراق المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن تأثير المنتجات البديلة يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها:

- مدى قرب البديل أو بعده من سعر وظيفة (أداء) المنتج القائم.
- تكلفة التبديل أي مدى سهولة تحول المستهلكين من المنتج القائم إلى المنتج البديل، وكذا مدى ميلهم إلى هذا الأخير (1).

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء

يعتبر العملاء من أهم القوى المؤثرة على المنافسة وترتبط قدرتهم في التأثير على البنوك المتنافسة في العوامل التالية: (2)

- المعلومات المتوفرة لديهم عن البنوك.
- معرفتهم على علاقة السعر بالجودة.
- إدراكهم لبدائل منتجات مالية لبنوك أخرى.

وتمتاز قدرة المساومة لدى العملاء بقيمة عالية وذلك راجع إلى عدة عوامل:

- يحتوي القطاع البنكي على عدد كبير من البنوك .
- الخدمات التي تقدمها البنوك نمطية ومتشابهة ومن ثم فإنه من السهل على العملاء ترك بنك معين والذهاب إلى بنك آخر يكلف تحويل قليلة جدا من الممكن اقتصاديا للعملاء الحصول على الخدمة من عدة بنوك وفي أن ولحد وليس من بنك واحد فقط (3).

الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين (4)

بطريقة تناظرية يستعمل الموردون قدرتهم على المسومة لأجل زيادة أرباحهم فمثلا يخفضون من جودة الخدمات أو المنتجات التي يعرضها وفي المقابل يرفعون أسعارهم وتزداد قدرة الموردون في الضغط على البنك في الحالات التالية:

(1) شناقر وردة، اثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2008-2009، ص91.

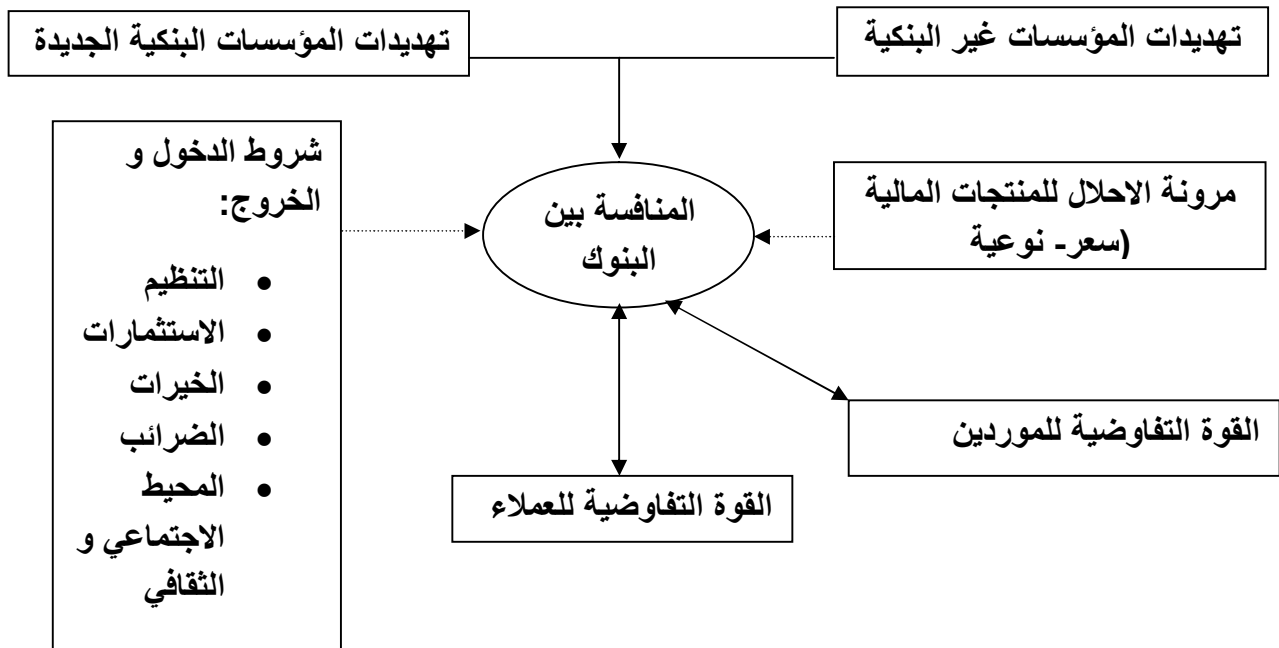
(2) معارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص66.

(3) شناقر وردة ، نفس المرجع، ص66.

(4) معارفي فريدة، نفس المرجع، ص67.

- عند تزويدهم للبنك بمصدر هام لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد البنوك قليلا في القطاع المصرفي وذات الحجم الكبير وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.
- كلف التحويل للبنوك عالية، بحيث يكون من الصعب عليهم ترك الموردين السابقين والانتقال لموردين آخرين أو بسبب تميز ما يأخذونه من المورد الحالي.
- عند تزويدهم للبنك بمصدر هام لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد البنوك قليلا في القطاع المصرفي وذات الحجم الكبير وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.
- كلفة التحويل للبنوك عالية ، بحيث يكون من الصعب عليهم ترك الموردين السابقين والانتقال لموردين آخرين أو سبب تميز ما يأخذونه المورد الحالي⁽¹⁾.

الشكل رقم (7) يوضح القوى التنافسية في الصناعة البنكية.



المصدر: شناق وردة ، أثر الإندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009، ص 92.

(1) معارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

إن تحديد مفهوم القدرة التنافسية شغل اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ عقد الثمانينات من القرن العشرين وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات porter الرائدة في هذا المجال وللقدرة التنافسية عدة أنواع ومعايير تدل على تمتع البنك من عدمه بقدرة تنافسية (1).

المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات القدرة التنافسية للبنوك

أولاً- مفهوم القدرة التنافسية للبنوك:

يعرف الدكتور علي السلمي القدرة التنافسية بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

- 1- إنتاج يتم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.
- 2- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف عن بقية المنافسين (2).

بينما نجد أن تقدير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها " قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية " في حين عرفت التنافسية بأنها " الوضع الذي يمكن للدولة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة من إنتاج السلع والخدمات التي تلائم الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحافظ عليها وتزيد الدخل الحقيقية لأفرادها خلال الأجل الطويل " .

ويمكن القول أن التنافسية تعتمد بصفة أساسية على ثلاثة عوامل هي:

– البيئة الاقتصادية الكلية.

(1) وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر والتوزيع، جامعة قلمة، 2009، ص، ص. 139، 140.
(2) وردة شناقر، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 93، 94.

– القدرة على استيعاب واستخدام التكنولوجيا لتدنته تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وابتكار منتجات جديدة.

– تطبيق واستخدام ترتيبات واستراتيجيات تتضمن عوامل عديدة مثل:
التعبئة ، والتغليف، وخدمات ما بعد البيع⁽¹⁾

فالقدره التنافسيه عمليه ديناميكيه تتغير باستمرار ، بتغير مكوناتها الذاتية ، و التي تشمل الموارد البشرية و التقنيه و النظم و النتائج ، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة اذا استطاع المحافظة على حصته الصرفية أ و زيادتها عبر الزمن.⁽²⁾

كما أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم عن نطاق واسع ، معايير متفاوتة وغير محددة ، فانه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم.⁽³⁾

كما تعرف القدرة التنافسية للمصرف بأنها الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه. كما تمثل القدرة التنافسية قدرات المصرف على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات إلى زيادة في ربحية المصرف.⁽⁴⁾

إن بناء القدرة التنافسية للبنك تتجاوز النظر إلى المظاهر المنفرد لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة ، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية و التي منها القدرة التنافسية في معناها الشامل ، كما هو موضح في الجدول التالي⁽⁵⁾:

(1) طيب سعيد،منور أوسرير،البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني، جامعة خميس مليانة، ص10،11.
(2) وردة شناقر،مرجع سبق ذكره،ص94.
(3) زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية،خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الشلف،ص3.
(4) صبحي فتحي محمد الطائي،الرسالة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،العدد19،جامعة الموصل 2010،ص7.
(5) محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي:النشأة والتطور والدوافع والآثار والمبررات مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2007،ص142.

جدول (5): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للمنظمة
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وخلق قيمة تنافسية	<p>قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.</p> <p>قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.</p> <p>قدرة إنتاجية: الطاقات الانتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.</p> <p>قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.</p> <p>قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.</p> <p>قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.</p> <p>قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.</p>

المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي: النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار مع نظرة على تجارب لاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص142.

ثانيا - مؤشرات القدرة التنافسية للبنك:

توفر مؤشرات القدرة التنافسية معلومات الأزمة التي تساعد صانعي السياسة ومتخذي القرار على مواجهة تحديات النمو وزيادة الانتاجية من خلال:

- توضيح حالة الاقتصاد بالمقارنة بين أدائه في الفترات المختلفة أو بين أدائه مقارنة بأداء الاقتصاديات الأخرى (1).
- مدى تبني الإهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلها م حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أعراف واستراتيجيات سياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أعراف واستراتيجيات سياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- مدى تبني الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك (2).

(1) طيب سعيد، منور أوسرير، مرجع سبق ذكره، ص11.

(2) عبد القادر برينش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر، ص261.

المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية

لا يمكن لأي بنك أن يتمتع بقدرة تنافسية إلا إذا توفرت مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه القدرة، وهي تختلف من بنك لآخر وهذا حسب امكانيات كل بنك وفيما يلي بعض هذه المصادر (1):

أولاً - الكفاءة:

تعني الكفاءة بالمفهوم العام الاستغلال الأمثل للموارد أو إنجاز الكثير بأقل ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أم مادية، وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الانتاجية وصولاً إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات وهو ما لا يختلف عن كفاءة النشاط المصرفي والتي تعرف على أنها علاقة بين مدخلات البنك ومخرجاته بحيث إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو تحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل أو تم تقديم مخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الكفاءة.

للكفاءة المصرفية ثلاث أنواع أساسية تعبر كل منها على جانب من جوانب نشاط المؤسسة المصرفية وهي (2):

- الكفاءة الإنتاجية وتعرف أيضاً بكفاءة التكاليف الكلية والتي تعتبر محصلة للكفاءة التقنية في استعمال المدخلات والكفاءة التخصصية لتسعير عوامل الإنتاج.

- كفاءة وفيات النطاق: وهي ما تعرف بكفاءة التوزيع في المنتجات ونقول عن البنك أنه يتوفر على وفيات النطاق وأنه كفاء من حيث توزيع منتجاته إذا كان باستطاعته أن ينتج

(1) طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب الإسكندرية، 2000، ص 40.

(2) الجموعي قريشي محمد، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، 2007، ص 86، 88.

مزيجا من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة أن ينتج كل منتج من المزيج على حدا وإذا لم يستطع ذلك فنقول عنه أنه بنك لا يتصف بالكفاءة في تنويع منتجاته.

تحقق الكفاءات في المؤسسة المصرفية قدرة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف واكتسابه صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

ثانيا - الجودة:

أخذت الجودة مفاهيم ومعاني عدة ويرجع ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (1):

- **وجهات نظر الجهات المعنية بالجودة:** فمن وجهة نظر المنتج الجودة هي مطابقة السلعة للمواصفات.

- **ومن وجهة نظر العملاء:** هي الملائمة للاستعمال الفعلي، ومن وجهة النظر الاقتصادي بالقيمة النقدية للسلع والخدمات التي يقبلها العملاء.

- **طبيعة استخدام الجودة ومجالها:** وتتمثل في خصائص ومواصفات واستعمال فعلي، وظيفة لبلوغ مستوى معين أو الإنتاج الصحيح من المرة الأولى.

- **مدى علاقة مفهوم الجودة بمفاهيم أخرى مثل القيمة والسعر والحاجة للاستخدام.**

ويمكن تعريفها بشكل عام أنها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، أما في مجال الخدمات البنكية فإن الجودة تتحقق عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا يعزز ثقة العملاء بالبنك، هذا الأخير الذي تزداد شهرته في أوساط

(1) ورده شناقير، مرجع سبق ذكره، ص97.

العملاء الآخرين مما يشجعهم على التعامل معه وهذا ما ينعكس بالإيجاب على محصلة نشاطاته.

ثالثاً - الابتكار:

ويعتبر أهم مصادر بناء القدرة التنافسية وعرف الابتكار بأنه تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب، والتنظيم هنا هو المصرف، " أما طارق طه فيعرف الابتكار المصرفي أنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات البنوك ".

- كما أنه نتيجة لتزايد عدد المؤسسات والذي صاحبه تزايد تنافسي على المستوى العالمي والوطني، والذي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه.

ويرجع البعض سبب التفوق الإبتكاري لبعض البنوك وتخلف البعض الآخر إلى نمط الإدارة ، ويمكن التمييز بين نوعين من الإدارة المصرفية: إدارة مصرفية تهتم وتدعم العملية الإبتكارية وفي المقابل إدارة مصرفية تتجنب العملية الإبتكارية.(1)

ويأخذ الابتكار شكلان أساسيان الأول هو الابتكار الجذري (الاختراق) ، ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد والعملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، والثاني هو الابتكار والتحسين (التدريجي) وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية(2).

(1) بلعراي عبد الكريم، سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل إقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ص4.

(2) محمود أحمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سبق ذكره، ص146.

رابعاً: الاستجابة لحاجات العميل

ويقصد بها قدرة البنك على تحديد احتياجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها والاستجابة لها بشكل أفضل من المنافسين.

وترتكز إستراتيجية الاستجابة لحاجات العملاء والتي تصنعها إدارة البنك بغية خدمة العملاء بأعلى جودة وبطريقة تتواءم مع متطلباتهم وهذا قصد تحقيق رضاهم ومن ثم الحفاظ عليهم بعدة عوامل منها: (1)

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء.

- تقليص وقت الخدمة ويجب تسليط الضوء على عنصر هام جدا في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، هذا وهناك جانب آخر لا يقل أهمية من الملائمة ويتمثل في عنصر الوقت، أي وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. (2)

ويعتبر الوقت مصدرا للميزة التنافسية في مجالات عديدة، حيث يتعلق المجال الأول بمدى قدرة البنك على سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد تقديم الخدمات، أما المجال الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للسوق، والمجال الثالث يتمثل في معدل سرعة التحسين. (3)

ويمكن الإشارة أيضا إلى التأثير الذي تفرضه المصادر السابقة (الجودة، الكفاءة،

الابتكار، الاستجابة للعميل) على تكلفة الوحدة والسعر.

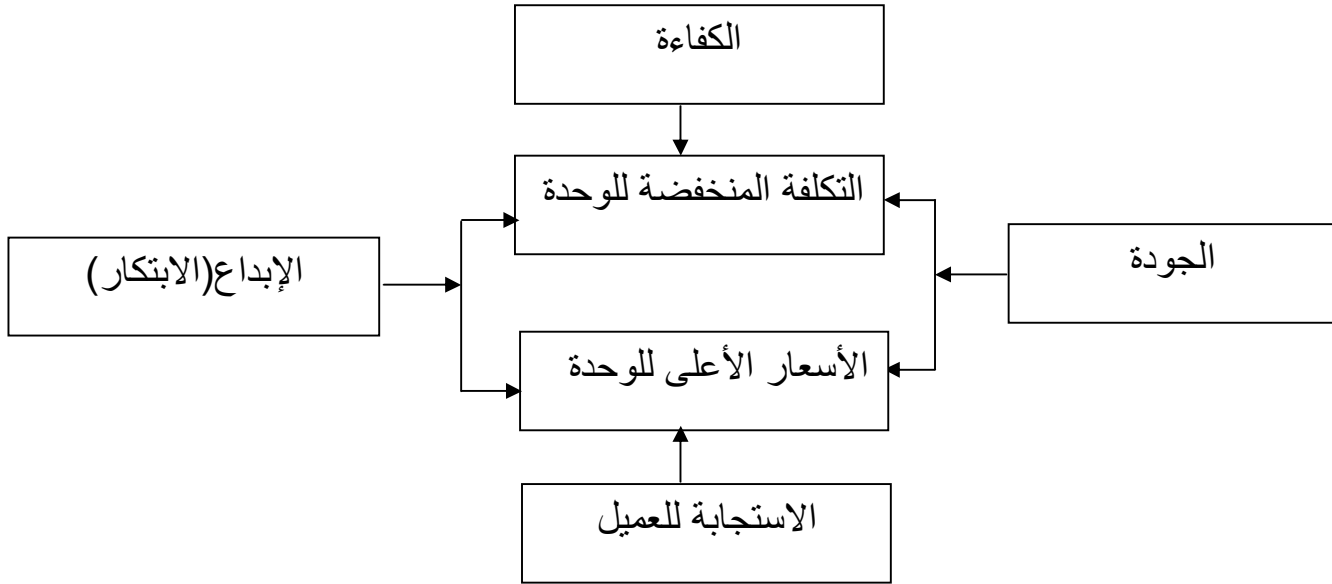
وذلك من خلال الشكل الموالي:

(1) محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص146.

(2) زبير محمد، مرجع سبق ذكره، ص9

(3) محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص146.

الشكل رقم (7) يوضح تأثير الكفاءة , الجودة , الاستجابة للعميل , الإبداع على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر: شار لزو جاريت جونز , ا لادارة الإستراتيجية (مدخل كمي) , ترجمة رفاعي محمد رفاعي , محمد سيد أحمد المتعال, دار المريخ للنشر, ج 1, الرياض , المملكة العربية السعودية, ص205.

كما سبق وأن ذكرنا بأن الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة للعميل هي مصادر أو عناصر هامة في تحقيق وبناء المزايا التنافسية.

حيث يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المؤسسة الفرص لتخفيض تكاليفها , بالإضافة إلى أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض الأسعار العالية , كما أن الاستجابة الكبيرة والسريعة للعملاء تسمح أيضا للمؤسسة أيضا من فرض السعر العالي , دون أن

ننسى كذلك الإبداع المتفوق الذي يمكن أن يسمح للمؤسسة من تخفيض التكاليف الوجودية ورفع الأسعار.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مداخل تطوير القدرة التنافسية

أدت زيادة التنافسية الى سعي البنوك على إتلاف أنواعها الى رفع الكفاءة و فعالية أداؤها بهدف امتلاك القدرة التنافسية حيث برزت مداخل و مازلت تساهم في تميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار او تنمية قراراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.⁽²⁾

أولا - مداخل تلبية حاجات العملاء:

كلما اكتسبت المؤسسة القدرة في التحكم و التفوق على العوائق و الحوافز التي قد تعيق حركة العمل بها و تمكنت من تلبية حاجات الزبائن و الاستعداد للمنافسة بسبب الانفتاح على الأسواق و على العالم الخارجي, الشئ الذي يتطلب دراسة الأذواق و توجهات العملاء لكي يتم تقديم خدمات قادرة على إشباع رغبة العميل و جذبه اليها.⁽³⁾

و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:⁽⁴⁾

- **تحقيق رضا العملاء** : أن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات : من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى :

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

(1) زبير محمد، مرجع سبق ذكره، ص9.

(2) عبد القادر بريش: مرجع سبق ذكره، ص273.

(3) بلعربي عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص5.

(4) عبد القادر بريش: المرجع نفسه، ص273.

- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة بالإمكانيات العملاء.

- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة مما يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء , كالشباك الموحد, أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.(1)

ثانيا: مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية

تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي الى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء , وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائما , وتتمثل تلك القرارات في : (2)

- **المرونة** : وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها , كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

- **الإنتاجية** : يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية , وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها , بأقل تكلفة ممكنة , مما يؤثر ايجابيا على ميزة البنك التنافسية.

- **الزمن** : أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تفسير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في :

* افتقار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.

(1) عبد القادر بربيش: المرجع نفسه، 273.

(2) يحضيه سمالي: إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة يومي 22-23 أفريل، 2003، ص166.

* تخفيض زمن تحويل و تفسير العمليات , أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.

* تخفيض زمن الدورة للعميل , وهي القدرة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

- **الجودة العالية** : يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات و الوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.(1)

(1) يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص166.

المبحث الثالث : جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية

تسعى البنوك بشكل فاعل لأن تبقى في السوق في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل بسيط وسهل بل يتعرض إلى منافسة قوية و شديدة من أجل تفادي ذلك وتحقيق لأهدافها المطلوبة ، ولذلك يجب على البنوك أن تعرف قواعد التنافس وكيف يمكن أن تلعب الأدوار ، لكن تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين. وللتفسير أكثر سنحاول التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها ، مصادرها ، أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية.

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

- تعريف نبيل مرسي خليل للميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽¹⁾.

- أما تعريف M.PARTER : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.⁽²⁾

(1) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، جامعة الإسكندرية، 1998، صص 37-38.

(2) M. porter, avantage concurrent des nations, Inter edition, 1993,p48.

- الميزة التنافسية هي نقطة قوة تملكها المؤسسة لوقت معين وتتميز به عن منافسيها ولكن لا شيء يمنع المنافسين من اكتساب هذه الميزة في زمن معقول , لذا يجب على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتنمي خططها الإستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة الخارجية.(1)

- ويقصد بالميزة التنافسية للبنك الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به , بصورة أفضل عن منافسيه , بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.(2)

- وتعرف أيضا الميزة التنافسية " مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف به المنتج أو العلامة , و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها .(3)

- تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في تمتعها بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة.(4)

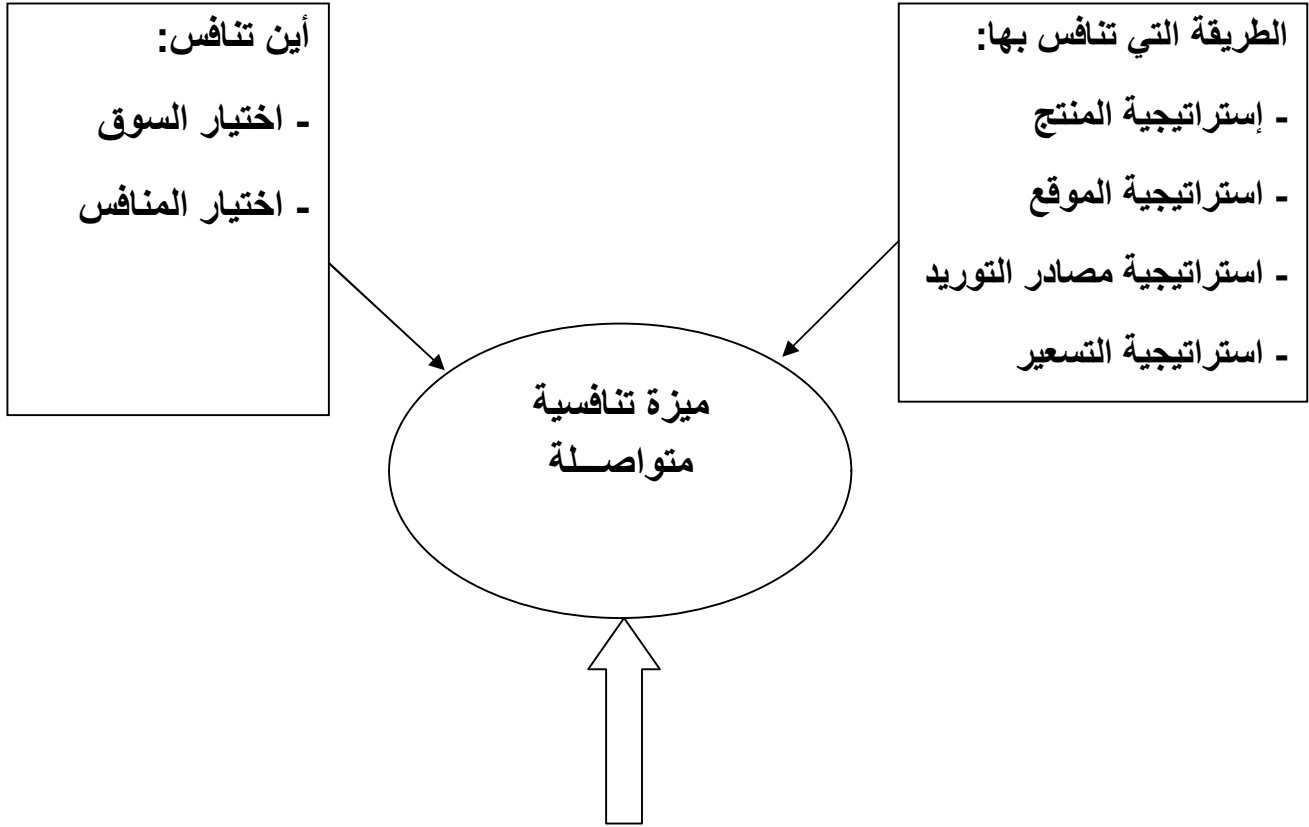
(1) هشام سفيان ، صلوتشي: يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقييم الاستراتيجي وتقييم السوق، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة إستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، ص4.

(2) طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص117.

(3) بوشر إيدي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تخصص مالية ونقود، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013، ص16.

(4) زبير محمد: مرجع سبق ذكره، ص3.

الشكل رقم (8) يوضح مكونات استراتيجية التنافس



أساس التنافس الأصول والمهارات

المصدر: نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , جامعة الإسكندرية 1998 , ص 80 .

و يمكن القول أيضا بأن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة وهي :

01 - أن تكون الميزة بدرجة من الكبر.

02 - أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا.

03 - أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا - أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما :

01 - الميزة التكلفة الأقل (الأدنى) : معناها قدرة المؤسسة على تصميم , تصنيع , و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر. (1)

إذ يجب على المؤسسة أن تخفض التكاليف الى حدها الأدنى ولن تتحقق ذلك إلا بصفة آلية بل يتعين نتيجة للتسيير الفعال للقدرات و مهارات مسيرها وعمالها كالاتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي , التكوين , الأمر الذي يعود في النهاية إلى تدني التكاليف. (2)

02 - التميز عن طريق الاختلاف (التميز)

التميز هو القدرة التي تمتلكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين , مع الفهم جيدا أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة , يجب الحذر من التمييز الخاطئ المبني على الاعتماد , فالتميز يجب أن يكون واضح ومفهوم وقابل للقراءة بصفة عامة , هناك مؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها الشيء ماله قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن المنافسين. (3)

(1) نبيل مربي خليل: مرجع سبق ذكره، ص84.

(2) برو هشام: دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، بائنة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص50-51.

(3) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غربي للطباعة والنشر، مصر، ص106.

ثانيا - محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

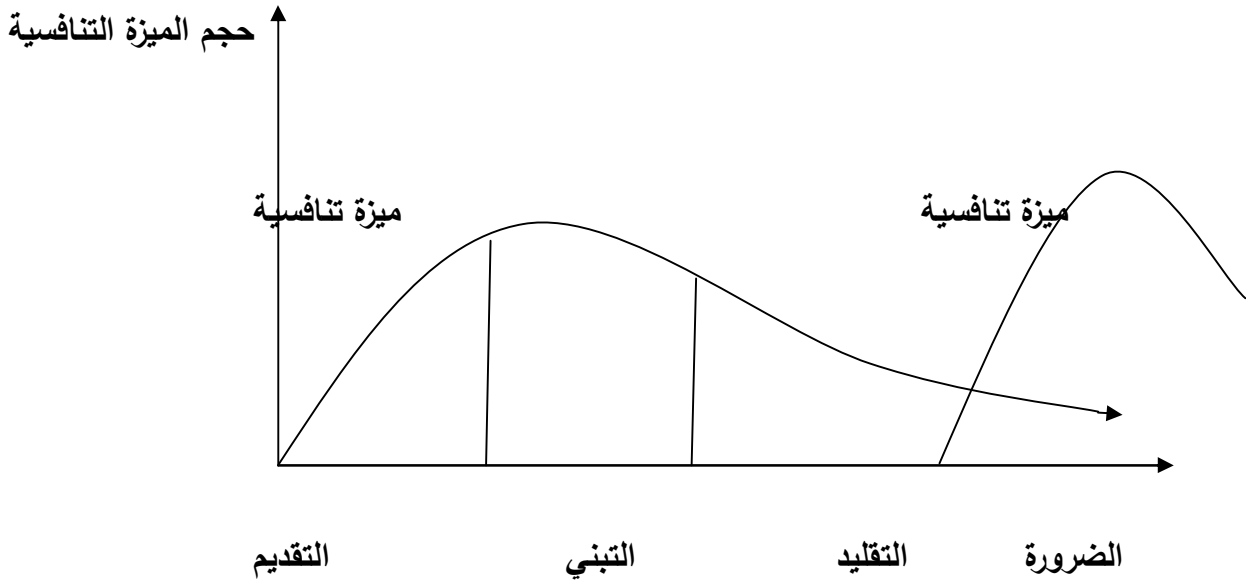
البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة . وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تجسيد أثرها.

فإن الميزة التنافسية دورة حياة على نفس القرار , وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع , ثم تليها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة , وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المؤسسة في تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. (1)

(1) نبيل مربي خليل: مرجع سبق ذكره، ص85.

الشكل رقم (9) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , جامعة الإسكندرية 1998 , ص 86 .

البعد الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لمطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- القطاع السوقي .
- النطاق الرأسي.
- النطاق الجغرافي.

- نطاق الصناعة.(1)

ولفهم أفضل المصادر و محددات الميزة التنافسية نشير إلى جملة من المبادئ التي تقوم عليها هاته الميزة نذكر منها:

1- الاستثمار في مجال البحث والتطور بغرض الحصول على تكنولوجيا عالية , حيث تستخدم في تصميم منتجات جديدة بخصائص أحسن أو تطوير المنتجات الحالية , مما يجعل المؤسسة تقتحم سوق منافسيها بكل حرية وذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا عالية.

2- السرعة في إيصال المنتج للمستهلك.

3- إتباع سياسة الانفتاح الاقتصادي الدولي نظرا لاتساع دور المنظمة العالمية للتجارة و إلهامها بدراسة عدة مواضيع , مما جعل المؤسسة تنتقل من الاستراتيجيات المحلية إلى الإستراتيجية العالمية.

4- تحكم المؤسسة في مواردها المختلفة (المالية , البشرية, المعلوماتية) حيث تمثل الموارد البشرية أبرز محدد للقدرة التنافسية وذلك من خلال :

- حسن التسيير سبب النجاح , فالمسير اليقظ يدير حاضر مؤسساته و يمكنه من التنبؤ بمستقبلها.

- استخدام القدرة العقلية والمهارات لابتكار طرق تفكير جديدة.(2)

- تشجيع وإعطاء الفرصة للعاملين وصرف منح حسن المبادرة.

(1) نبيل مربي خليل: مرجع سبق ذكره، ص-ص 86-87.

(2) بلعراي عبد الكريم، سعدوني محمد: مرجع سبق ذكره، ص-ص 4-5.

المطلب الثالث : أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة - البنوك في حالتنا - إلى امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات , وتجعلها تشغل مكانة كبيرة في السوق , ونظرا لتقلب هذه الأخيرة يتوجب على هذه المؤسسات العمل على الحفاظ بهذه الميزة وتحسينها المستمر للتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في المحيط والضغوط التنافسية.

الفرع الأول: أهمية امتلاك الميزة التنافسية: (1)

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي , إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج, سواء كان صناعي خدمي , مثل الجودة العالية , أو السعر المنخفض , وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

الفرع الثاني : أهمية تحسين الميزة التنافسية

لقد أفرزت التطورات التنافسية التي تسعة المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها:

- **مدخل تلبية حاجات العملاء** : يتوقف نجاح أي منظمة في اختراق بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

أ- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.

(1) بن عشاوي أحمد: إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص-ص 308-307.

ب- تقديم منتج بأسعار جذابة.

ج- تحقيق رضا المستهلكين ,وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق إشباع العالي لحاجياته المتنوعة.

د- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون .

هـ- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (النقل,الصيانة ,التشغيل).⁽¹⁾

المطلب الرابع : الجودة والتميز في الخدمات المصرفية :

تعد جودة الخدمات المصرفية ميزة تنافسية , وهي ذات فاعلية كبيرة و تأخذ بها البنوك كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

يتطلب التنافس بالجودة في البنوك عدة مقومات من أهمها :⁽²⁾

* استلهاهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات.

* جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك .

* زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.

* تدريب العاملين بتقديم متميز .

*تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

* استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تقديم الخدمات المصرفية.

(1) يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص174.

(2) زيدان محمد، محمد بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة في الألفية الثالثة، مخاطر تقنيات، جامعة جيجل، 06-07 جوان 2005، ص04.

إن التحديات التنافسية المتعاظمة التي أفرزتها تحرير تجارة الخدمات المصرفية ألزمت معظم البنوك حالياً ضرورة تبني العديد من الاستراتيجيات في مجالات العمل والمنافسة ومن هذه الاستراتيجيات نذكر :

1- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

اتخذت الجودة في الوقت الحالي أبعاد جديدة فهي وفقاً لما أشار إليه كوتلر ، الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج سواء سلعة أو خدمة ، والتي تحمل القدرة على إشباع الحاجة. وإدارة الجودة الشاملة (TQM) يقصد بها ذلك المدخل الإداري المتكامل الساعي لتحسين المستمر في وجود منتجات البنك لتحقيق رضا العملاء.

ويتم ذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات متقدمة ومنتوعة ، تتيح للبنك الوصول لمعدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة ، وتمنح له وضع أفضل من منافسيه وبالتالي فرصة أكبر للبقاء في ظل العولمة.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى منع أي أخطاء في الأداء المصرفي قبل حدوثه.

و نلخص في الجدول التالي أهم المبادئ التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(6) يوضح أهم المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك

المبدأ	
1	- التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية
2	- تجنب ارتفاع التكلفة من خلال فعل الصواب من أول مرة.
3	- تنمية روح العمل الجماعي بالبنك.
4	- إقامة جسور الثقة والاحترام بين العاملين.
5	- الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين.

المصدر : معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل ، جامعة بسكرة 2007/2008 ص 93.

ومن المزايا التي تعود على البنوك من وراء التركيز على تحسين جودة خدماتها مايلي :

- ❖ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك.
- ❖ الخدمة المصرفية المتميزة تتيح الفرصة للبنك لإمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
- ❖ الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد.
- ❖ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.

2 - إستراتيجية إعادة الهندسة :

تعتبر إعادة هندسة الأعمال المصرفية من المداخل الإدارية الحديثة ، والتي تنطوي على هدم الأوضاع القائمة بالبنك وإعادة تصميم جميع أنشطة أعماله والقيام ببناء تنظيمي جديد مصحوب بتغيير جذري في القيم السائدة في البنك ، بهدف الوصول إلى إنجازات كبيرة يعجز البنك عن الوصول إليها في ظل أوضاعه الحالية.

إن إستراتيجية إعادة الهندسة تحتاج إلى إدارة مرنة من قبل البنوك بحيث تتخذ قرارات سريعة لإحداث التغير المطلوب فتجد بالمقابل اتجاهات ايجابية من العاملين , وتستوجب إعادة الهندسة ابتكار عمليات جديدة تمكن البنك من مواجهة المنافسين , حيث يحتاج البنك لما هو أبعد من رفع المعدلات الإنتاجية أو تكثيف الجهود الترويجية , بغرض زيادة حجم العمليات المصرفية , والاهتمام بالجودة , فهو بحاجة إلى معالجة إدارية جذرية تحدث تفوق في الإنجازات ويتضمن ذلك إعادة تصميم جميع أنشطة البنك من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادي في الأداء والجودة ونمط العمليات التشغيلية .⁽¹⁾

3- مفاتيح الجودة والتميز في الخدمات المصرفية :

إن مدخل الجودة تقديم خدمة مصرفية بمواصفات ومعايير محددة , والعمل هو المحدد لمستوى الجودة المصرفية بالمقارنة بين توقعاته لأبعاد جودة الخدمات وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل , في حين أن التميز يخاطب رضا العميل والتفاعل المباشر وجها لوجه بين المصرف والعميل لتحديد احتياجاته من الخدمات المصرفية وهو ما يجعل العميل في حصوله على الخدمة يشعر بنوع من الخصوصية والتفضيل فيكون تقديمه للخدمة يفوق مستوى توقعاته وليس في حدود المتوقع, كما أن التميز في الخدمة هو أن يصبح الجودة قيمة تنظيمية وثقافة بالنسبة للعاملين في مؤسسة الخدمة بدءا من رئيس مجلس الإدارة المصرفية إلى أصغر تنظيم في الهيكل الإداري , يتولد عنها الإشباع للزبائن و الحفز لدى العاملين وعندها لن يكون هناك فجوات حقيقية .وبالتالي تفوق التميز على الجودة ويتطلب تحقيق التميز أو التفوق في الخدمات المصرفية ضرورة الوفاء بما يلي :

(1) زيدان محمد , بريتش عبد القادر , نفس المرجع ,ص04.

- الفهم الواضح لاحتياجات العملاء بإعداد إستراتيجية واضحة وفقا لتوقعاتهم بما في ذلك طريقة تقديم الخدمة , وخصائص كل خدمة .
- تعديل مستوى الخدمات بتصميم أساليب وأدوات ملائمة لقياس مستوى الجودة وتقييم مجالات التحسن .
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة الحديثة خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة , بتنمية وتحفيز الابتكار .
- على الموظف المصرفي أن يتخطى دور الموظف الإداري إلى دور المستشار المالي بخلق مجال للتداول مع العملاء بصورة عقلانية واطلاعهم بالعصر الجديد في المجال المؤسسي , والإلمام بمختلف القوانين ضمن مجاله كقانون النقد و القرض , قانون الاستثمار , قانون المنافسة , قانون الأسواق الخارجية.(1)

(1) معارف فريدة , جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة, مرجع سبق ذكره, ص54

الجودة العالية: يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها (1).

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

تعد إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي (2):

1- إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتج جديد وتغيير السعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق. ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ مكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

- **رفع الطلب الأول:** مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.
- **حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتحديد منتجات وتنوع أشكالها من أجل

(1) يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 166

(2) Kotler Pet DUBOIS, Marketing management, dixième édition, Public union, Paris. P262.

- محافظة على مكانتها السوقية، ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:
- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات.
 - الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
 - الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
 - الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق.
 - الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد (1).
 - الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات غير المهمة وتحافظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.
 - توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية ويسعر معقول.

2- إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في القطاع معين أين يكون المنافسة ضعيفا فيه.

(1) بن نافلة قدور، عرابة رايح، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية، جامعة الشلف، ص9.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل.
- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.
- إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.
- إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري (1).
- إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.
- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق
- إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التوين الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة.
- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3- إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة " المتحدي " لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق

(1) بن نافلة قدور، عرابة رايح، مرجع سابق، ص517.

الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4- استراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن (1).

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية (2).
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

المطلب الثاني: أثر الخبرة والموقع التنافسي.

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة فهي تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق (3).

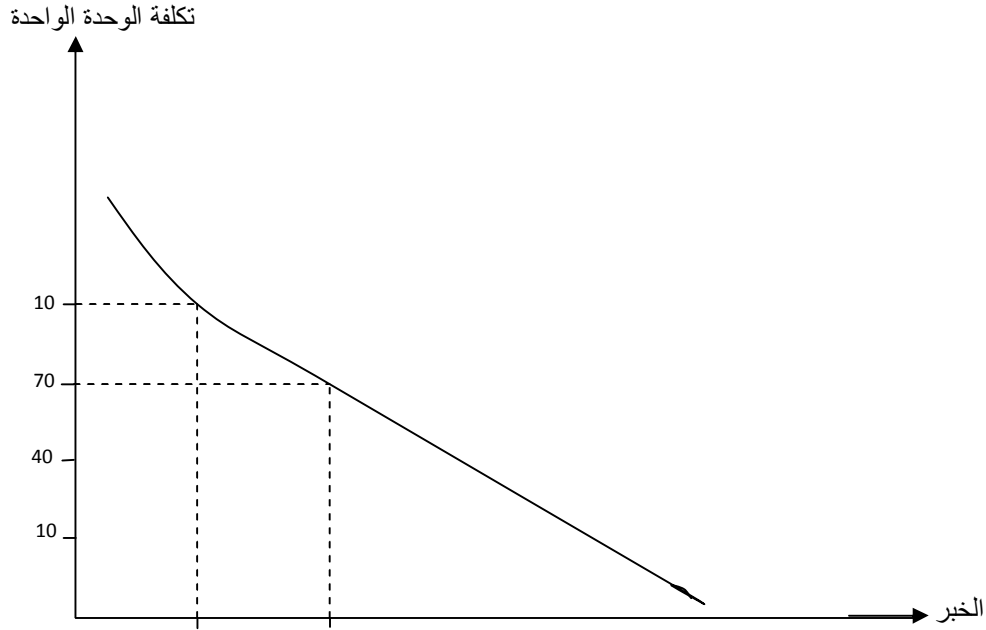
ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج كما هو ممثل في الشكل:

(1) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000، ص333.

(2) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص337-338.

(3) نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1995، ص74.

الشكل (10): مثال لأثر الخبرة في المؤسسة



إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة بـ 30%، فعندما ينتقل حجم الإنتاج المتراكم من 10 إلى 20، فإن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض من 100 إلى 70⁽¹⁾.

وقد تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

(1) نبييل مرسي خليل، المرجع السابق، صص 74-75.

1- طريقة التنافس: وتشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، ... الخ.

2- ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين

3- أساس التنافس ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة (1).

- نمطية السلعة المقدمة

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج (2).

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف افنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

(1) بن ناقلة قدور، عرابية رايح، المرجع السابق، ص 520.

(2) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، 116.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد⁽¹⁾.

إستراتيجية التمييز:

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا⁽²⁾:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة
- تكنولوجيا مميزة
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تتميز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع وتقديم شروط ائتمانية أفضل⁽³⁾.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.

(1) porter m, l'avantage concurrentiel, op,cit, p26.

(2) على السلمي، السياساتالإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص194.

(3) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص286.

إستراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل (1):

المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا)، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

- التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

(1) porter m, l'avantage concurrentiel, op, cit, pp 27-31.

الجدول (7): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث

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

المصدر: السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة الإشباع،

الإسكندرية، 1999، ص 120.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن الوصول إلى التعرف على ماهية القدرة التنافسية للبنوك ومختلف الجوانب الملمة بها، حيث حاولنا في هذا الفصل تحليل الدور الذي تلعبه البنوك في اكتساب وتطوير القدرة التنافسية من خلال ما تعرضه من منتجات وخدمات متنوعة.

كما تطرقنا إلى أبرز النقاط المتعلقة بسبل دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وكذا الإستراتيجيات التنافسية، وهذا بغية إثبات جداتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجية المصرفية، فعلى البنوك أن تراعي وتبحث عن فرص التميز (من جودة وتكلفة أقل...) التي تتماشى مع إمكانياتها المالية والبشرية بما يضمن لها الرفع من قدراتها لتنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم عام حول البنوك محل الدراسة

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

لمعرفة جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك استوجب علينا القيام بدراسة ميدانية لبعض البنوك محل الدراسة من أجل استكمال الدراسة النظرية. ومما سبق سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالبنوك التي كانت مستهدفة للدراسة والمتمثلة في (بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري) أما في المطلب الثاني نوضح كيفية انجاز الدراسة، أي تقديم كيفية اختيار العينة ووصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول : تقديم عام حول البنوك محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض البنوك محل الدراسة وهذا بصفة عامة

1- بنك التنمية المحلية (BDL):

يعتبر بنك التنمية المحلية بنك ادخار واستثمار مملوك للدولة أنشئ بموجب المرسوم (85-85) الصادر في 30 أبريل 1985، وهو بنك خاضع للقانون التجاري، انبثق البنك من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وتتمثل مهمته الأساسية في تنمية الاقتصاد الوطني وتمويل المؤسسات الاقتصادية الاجتماعية والمؤسسات الخاصة غير الفلاحية، كما يقوم أيضا بجمع الودائع ومنح القروض لصالح الجماعات المحلية. حيث تم التريص بوكالة المسيلة محل الدراسة.

2- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

عرفت المنظومة الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت بميلاد البنوك التي كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية، منها بنك (BADR)، الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 13 مارس 1982، حيث اعتبر أن ذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

ويعتبر بنك (BADR) مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري. بمقتضى المرسوم السابق الذكر أعلاه، وهو تابع لوزارة المالية مقره الاجتماعي 17 شارع

العقيد عميروش بالجزائر العاصمة وقد أصبح شركة ذات مساهمة برأس مال يقدر بـ 22 مليار دج مقسمة على صناديق المساهمة التالية:

- 35% لصناديق المساهمة التجارية.
- 20% لصناديق المساهمة للصناعات المختلفة.
- 35% لصناديق المساهمة للتجهيز.
- 10% لصناديق المساهمة للخدمات.

وارتفع رأس مال بنك (BADR) إلى 33 مليار دج لأنه رأس مال قابل للتعديل وهو يتمتع بالاستغلال المالي والشخصية المدنية، ويعتبر تاجرا مع الغير، وينظمه كباقي البنوك القانون 90-10 المتعلق بقانون النقد والقرض.

أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي ومع مرور السنوات تعدلت نشاطاته بدءا بتدعيم فروعها على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبوا إليه إذ بلغ عدد وكالاته حاليا حوالي 300 وكالة و 49 مديرية جهوية.

3- القرض الشعبي الجزائري (CPA):

أنشئ القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 29 ديسمبر 1966 ، مقره الرئيسي بشارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة برأسمال قدره 150 مليون دينار جزائري، ليخلف المصارف الشعبية التي كانت متواجدة قبل العام 1966 وهذه المصارف هي:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران.
- البنك التجاري والصناعي للجزائر.
- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة.
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

الى جانب هذا تم إدماج ثلاثة بنوك وذلك ابتداء من 1967 وهي :

- شركة مرسيليا للاقتراض SMC 1968 .

- التعاونية الفرنسية للاقتراض والبنوك في 1972 .CFCB.

-البنك المختلط الجزائر مصر BMAM.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح منهجية الدراسة حيث تم التطرق إلى أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، إجراءات توزيع الاستبيان، المعالجة الإحصائية أو الأساليب الإحصائية المستخدمة، محددات الدراسة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة: إذا كان مسح التراث النظري للعملية على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة وإذا كان تحليل معطيات الجانب الميداني يتطلب استخدام المنهج التحليلي، فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة يتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إطار المنهج الوصفي التحليلي.

2- مجتمع الدراسة: استهدفت هذه الدراسة مسح المفردات ككل، إذ يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك في مختلف أنحاء الولاية محل الدراسة، ولعدم تمكن بعض موظفي البنوك من الإجابة نظراً للظروف الإدارية وشخصية كل موظف، ويرجع سبب تركيز دراستنا على الموظفين لكونهم المتأثرين بجودة الخدمات المصرفية التي يقدمونها، حيث تم اختيار العينة والتي تتكون من كل الموظفين الذين تم الوصول إليهم تمكنا من الإجابة على الاستبيان وبلغ عددهم 35 موظف.

3- عينة الدراسة :

اختيار العينة هو أحد أصعب وأهم الخطوات المهمة في البحث العلمي الميدان، وطريقة اختيار العينة من أدق التقنيات التي يجب أن يراعى فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فدرجة تمثيل العينة لمجتمع البحث يتوقف عليها دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث، فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يعملون بالبنك حيث أن وحدات مجتمع الدراسة تتمثل في رؤساء المصالح بالبنك، ويرجع ذلك إلى كونهم أصحاب القرار في اختيار أسلوب الإدارة المتبع بالإضافة إلى درايتهم بالأمور الإدارية في البنك، هذا ما نتج عنه ضرورة سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها، حيث تم اختيار حجم عينة تكونت من 35 فرد لكل من البنوك، كما تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية.

ثانياً - أدوات جمع البيانات:

- استمارة الاستبيان: لقد تم الاعتماد على الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة المتخصصين في هذا المجال وبعض المسؤولين.

وهي من الوسائل المسهلة للتعامل مع المبحوثين والمبينة تساؤلاتها على أساس محاور وفرضيات الدراسة والممكن الإجابة عليها بشكل كلي واضح ودقيق لأنها الوسيلة الأساسية للإتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها ننتظر من المبحوثين إجابات. حيث طبقت هذه التقنية بطريقة تساعدنا في الحصول على المعلومات المطلوبة بأكثر دقة.

- بناء الاستمارة: الاستمارة كأداة وتقنية من تقنيات جمع البيانات، فقد بنيت في بحثنا من قسمين تبعاً للفرضية العامة و أهداف الدراسة المراد الوصول إليها، المتمثلة في كشف الخصائص الاقتصادية والثقافية للمجتمع المحلي ميدان الدراسة.

حيث يحتوي القسم الأول من الاستبيان على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد السنوات العمل بالبنك، الحالة الاجتماعية.

أما القسم الثاني: يحتوي 25 عبارة تقيس جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين عن محتوى فقرات القسم الثاني من الاستبانة حيث يوجد أمام كل عبارة خمس خيارات بحيث يمثل الخيار الخامس (5) درجات، وهو أعلى درجة للموافقة مع مضمون العبارة ويليه الخيار الرابع (4) درجات، ثم الخيار الثالث (3) درجات، والخيار الثاني (2) درجتين، والخيار الأول (1) درجة واحدة ويمثل عدم الموافقة إطلاقاً مع مضمون العبارة.

- الأدوات الإحصائية المستعملة

للمعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها من الاستبانة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ولقد تم استخدام الأساليب التالية لمعالجة البيانات:

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمنت الأساليب لإحصائية التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار ONE- WAY-ANOVA استخدم لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي).
- 3- اختبار t-test لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- 4- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ALpha de gron bach

- محددات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات وهي:

- في بداية توزيع الإستبانة كان هناك رفض من قبل عدد كبير من المستجوبين للاستجابة للبحث، وذلك بسبب مخاوفهم المختلفة وتم التغلب على هذه الصعوبة بشرح الغاية الأساسية من الاستبانة.

- ضيق الوقت واتساع مجتمع الدراسة.

ثالثاً- قراءة إحصائية وصفية لعبارات الاستبيان

- البيانات الشخصية:

جدول رقم (8) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	%
ذكور	26	74.3
إناث	9	25.7
المجموع	35	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss v22

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من صنف الذكور، إذ قدر عددهم بنسبة 74.3%، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 30% وهذا دال على غالبية الذكور في البنوك.

جدول رقم (9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	%
أقل من 30 سنة	14	40
من 30 إلى 40 سنة	13	37.1
من 40 إلى 50 سنة	1	2.9
أكثر من 50 سنة	7	20
المجموع	35	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss v22

نلاحظ من الجدول أن غالبية متعاملي البنك تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 40% ثم تليها نسبة تتراوح من يتراوح سنهم ما بين 30 - 40 سنة والتي قدرت ب 37.1 % وهذا يفسر أن غالبية موظفي البنك يتراوح سنهم أقل من 40 سنة في حين أن أقل نسبة كانت للذين تجاوز عمرهم أكثر من 50 سنة والتي قدرت ب 20%.

جدول رقم (10) يوضح : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	%
ثانوي	6	17.1
جامعي	27	77.1
دراسات عليا	2	5.1
المجموع	35	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss v22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلب موظفي البنك كانت لصاحب أصحاب شهادة الليسانس التي قدرت ب 77.1% وهذا مؤشر ايجابي على وجود فئة قادرة على التغيير، بينما

تحصل أصحاب المستوى الثانوي على نسبة 17.1، في حين كان أصحاب الشهادات العليا والتي تكاد تنعدم والتي قدرت ب 5.1%.

جدول رقم (11) يوضح : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبيرة المهنية	التكرار	%
اقل من 05 سنوات	20	57.1
من 05 إلى 10 سنوات	9	25.7
أكثر من 10 سنوات	6	17.1
المجموع	35	100

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss v22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 57.1% من الموظفين تتراوح أعمارهم اقل من 05 سنوات وهذا يجسد الرغبة على إدارة الجودة في البنوك، في حين أن نسبة 25.7% من الموظفين والذين تفوق خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات، وأن نسبة 17.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات.

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور 74.3% و أغلبيتهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وأن معظمهم يحملون شهادة الليسانس وهذا مؤشر ايجابي في المساهمة لدى إدارة البنك.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

أولا - الإجابة عن التساؤلات

تحقيقا لأهداف الدراسة في الوقوف على جودة الخدمة في البنك من خلال متغيرات الدراسة وبغرض الإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة الفرضيات قمنا بعرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم(12) يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

المستوى	المتوسط
غير موافق تما	من 1 - 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
محايد	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.19
موافق تماما	4.20 - 5.00

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على spss v22

جدول رقم (13) يوضح درجات الموافقة عن مختلف عبارات الجودة

مستوى الدلالة	درجة الثقة	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	لرقم
					غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0.001	2	14.727	0.93	4.15	02	0	02	20	11	% 01	
					5.7	0	5.7	57.1	31.7		
0.00	4	26	1.11	3.94	1	5	1	16	12	تكرار 02	
					2.9	14.3	2.9	45.7	34.3	%	
0.001	4	19.429	1.03	3.63	2	2	9	16	6	التكرار 03	
					5.7	5.7	25.7	45.7	17.1	%	
0.00	4	31.143	0.938	3.94	1	2	4	19	9	التكرار 04	
					2.9	5.7	11.4	54.3	25.7	%	
0.199	4	6	1.26	3.54	3	4	9	9	10	التكرار 05	
					8.6	11.4	25.7	25.7	28.6	%	
0.015	4	12.286	1.037	3.43	1	6	10	13	5	التكرار 06	
					2.9	17.1	28.6	37.1	14.3	%	
0.002	4	16.857	0.994	3.80	1	2	9	14	9	التكرار 07	
					2.9	5.7	25.7	40	25.7	%	
0.019	3	9.914	0.919	4.09	0	2	7	12	14	التكرار 08	
					0	5.7	20	34.3	40	%	
0.006	4	14.571	1.311	3.60	4	4	3	15	9	التكرار 09	
					11.4	11.4	8.6	42.9	25.7	%	
0.00	4	38.353	0.985	4	1	1	3	20	9	التكرار 10	
					2.9	2.9	8.6	57.1	25.7	%	
0.008	2	9.657	0.646	4.37	0	0	3	16	16	التكرار 11	
					0	0	8.6	45.7	45.7	%	

0.00	3	22.486	0.873	4.34	1	0	3	13	18	التكرار	12
					2.9	0	8.6	37.1	51.4	%	
0.00	4	18.057	0.568	4.17	0	0	3	23	9	التكرار	13
					0	0	8.6	65.7	25.7	%	
0.00	3	22.571	0.932	3.89	1	1	8	16	9	التكرار	14
					2.9	2.9	22.9	45.7	25.7	%	
0.00	4	27.743	0.741	4.46	0	1	2	12	20	التكرار	15
					0	2.9	5.7	34.3	57.1	%	
0.00	4	38	1.011	4.09	2	1	1	19	12	التكرار	16
					5.7	2.9	2.9	54.3	34.3	%	
0.004	4	15.143	1.033	3.86	1	2	9	12	11	التكرار	17
					2.9	5.7	25.7	34.3	31.4	%	
0.00	4	37.152	0.929	3.64	2	1	7	20	3	التكرار	18
					5.7	2.9	20	57.1	8.6	%	
0.092	4	8	1.237	3	4	8	13	4	6	التكرار	19
					11.4	22.9	37.1	11.4	17.1	%	
0.036	4	10.286	1.239	3.23	5	4	8	14	4	التكرار	20
					14.3	11.4	22.9	40	11.4	%	
0.016	4	12.176	1.164	3.09	4	7	7	14	2	التكرار	21
					11.4	20	20	40	5.7	%	
0.044	4	9.824	1.189	3.26	4	4	9	13	4	التكرار	22
					11.4	11.4	25.7	37.1	11.4	%	
0.000	4	24.424	1.116	3.61	1	7	2	17	6	التكرار	23
					2.9	20	5.7	48.6	17.1	%	
0.003	4	15.714	1.146	3.46	3	4	7	16	5	التكرار	24
					8.6	11.4	20	45.7	14.3	%	
0.199	4	6	1.248	3.17	5	4	11	10	5	التكرار	25
					14.3	11.4	31.4	28.6	14.3	%	

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS V 22

- يتضح من الجدول السابق كما بينه اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 88.8% حيث أن $\chi^2 = 14.72$ ودرجة الحرية تساوي 2 ومستوى الدلالة 0.001 حيث احتلت المرتبة 5.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة "جاذبية موقع البنك جديدة لإقبال الزبائن الذي يتعامل مع هذا البنك" وهو الموافقة والذي يدل على أن البنك له موقع استراتيجي جيد.

- بنيت العبارة (2) كما بينه اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 80%، حيث أن $\chi^2 = 26$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.00 في حين احتلت المرتبة 8.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة في أداء الخدمة في الوقت المحدد هو الموافقة وهو يدل على أن البنك يقوم بتقديم وأداء الخدمات في الوقت المحدد من أجل تلبية رغبات الزبائن.

- كما بين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية والتي كانت في صالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 57.8%، حيث أن $\chi^2 = 19.42$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.001.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو أن البنك يقدم الخدمة الصحيحة من أول مرة هو الموافقة، وهذا يدل على أن البنك يقدم بتقديم خدمات والتزاماته الإدارية في تقديم الخدمات بدون أخطاء.

- كما بين اختبار كاي مربع لجودة التوفيق أن هناك فروقات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 80% حيث أن $\chi^2 = 31.14$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.00 والتي احتلت المرتبة 8.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة " حرص موظفوا البنك على الاهتمام بالزبون عند حدوث أي مشكلة " هو الموافقة، وهذا يدل على حرص موظفو البنك في تقديم الخدمات.

بين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 54.1%، حيث أن χ^2 كا² و 6 درجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.19 والتي احتلت المرتبة 16.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة "وجود الأدوات الالكترونية مثل الإنذار المبكر يسهل طمأنينة الزبائن للتعامل مع البنوك" هو الموافقة.

- يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 51.4% في حين أنه بلغت نسبة المحايدين 28.6%، حيث أن $\chi^2=25=12.28$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة تساوي 0.015، حيث احتلت المرتبة 18.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لجميع ظروف عملائه "، هو الموافقة وهذا يدل على أن البنك مستعد ومهتم في تقديم ساعات عمل وظروف ملائمة للعملاء.

- يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دالة إحصائية لصالح الإجابة موافق حيث تتراوح بنسبة 65.7% حيث أن χ^2 يساوي 16.85، ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.002، حيث احتلت المرتبة 11.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " يضع البنك مصلحة العميل في مقدمة اهتماماته " وهذا يدل على أن البنك مهتم بمصالح العملاء.

- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن الفروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق التي قدرت بنسبة 74.3%، حيث أن $\chi^2=9.91$ ، ومستوى الدلالة يساوي 0.002 ودرجة الحرية يساوي 3، حيث احتلت المرتبة 6.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " تلبية الطلبات السريعة للزبائن يسهل في تحقيق الميزة التنافسية " هو الموافقة وهذا يدل على السرعة في تقديم الخدمات تزيد من رضا العملاء وبالتالي يستمر العميل في التعامل مع البنك.
- يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح لإجابة موافق بنسبة 68.6%، حيث أن $\chi^2 = 14.57$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة يساوي 0.006، حيث احتلت المرتبة 15، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " موظفو البنك مستعدون للرد على استفسارات الزبائن " هو الموافقة.
- فهذا يدل على أن البنك مهتم أكثر بزبائنه وذلك من أجل كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، أنهم يعتبرون نقطة الارتكاز التي يتوقف عليها نمو البنك وتطوره.
- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 82.8%، حيث أن $\chi^2 = 38.35$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 حيث احتلت المرتبة السابعة.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " موظفو البنك أهل للثقة " هو الموافقة، وهذا يدل على أن العملاء يصنعون الثقة التامة في موظفو البنوك.
- يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 91.2%، حيث أن $\chi^2 = 9.65$ ودرجة الحرية تساوي 2 ومستوى الدلالة يساوي 0.008، حيث احتلت المرتبة الثانية.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " الشعور بالأمان عند التعامل مع البنك " هو الموافقة، وهذا يدل على وجود عنصر الأمان والارتياح مع الموظفين.
- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 88.5%، حيث أن $\chi^2 = 22.48$ ودرجة الحرية تساوي 3 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 في حين احتلت المرتبة الثانية.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " يجب أن تكون المعاملات المصرفية سرية وخالية من الخطورة " هو الموافقة، وهذا يدل أن عامل السرية مهم جدا بالنسبة للبنك فالسرية والثقة المتبادلة والأمان في المعاملات البنكية تلعب دور حيوي في نجاح أي بنك.

- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق، والتي تقدر بنسبة 91.2%، حيث $\chi^2 = 18.05$ ، ودرجة الحرية تساوي 4، ومستوى الدلالة يساوي 0.00، حيث احتلت المرتبة الرابعة.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة "يعمل البنك على تقديم خدمات مناسبة " هو الموافقة، وهذا يدل على أن البنك يقدم الخدمات عند المستوى.

- يتضح من الجدول السابق كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 71.2%، حيث أن $\chi^2 = 22.57$ ، درجة الحرية يساوي 4، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 حيث احتلت المرتبة الرابعة.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار يتميز بالجاذبية " هو الموافقة هذا يدل على أن مبنى البنك من العوامل التي تساعد لجذب واستقطاب العملاء.

- كما بينت العبارة 15 لاختبار مربع كاي لجودة التوفيق والتي كانت لصالح الإجابة موافق بنسبة 91.4% حيث أن $\chi^2 = 27.74$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى دلالة 0.00، حيث احتلت المرتبة الأولى.

- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " موظفو البنك يتميزون بحسن المظهر " هو الموافقة، وهذا يدل على أن الاهتمام بالمظهر الخارجي يلعب دورا أساسيا في استقطاب العملاء، ولفت انتباههم ثم يبقى دور البنك وخاصة الموظفين في حسن التعامل.

- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 84.6% حيث أن $\chi^2 = 38$ ، ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.00 حيث احتلت المرتبة السادسة.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة "يحتفظ البنك بتسجيلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه " هو الموافقة، وهذا يدل على أن البنك يعمل على تبسيط المهام والإجراءات والعمليات البنكية.
- في حين كانت العبارة 17 لصالح الإجابة موافق والتي قدرت بنسبة 65.7% حيث أن $\chi^2 = 15.14$ ودرجة الحرية تساوي 4، ومستوى دلالة تساوي 0.004، حيث احتلت المرتبة 10.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " يوفر البنك حماية الأموال من خلال الدخول في مشروعات استثمارية ناجحة " هو الموافقة وهذا يدل على أن البنك يتمتع بكفاءة عالية من خلال الدخول في الاستثمارات.
- بينما كان اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الجودة موافق بنسبة 65.6%، حيث أن $\chi^2 = 37.15$ ، ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة يساوي 0.00 حيث احتلت المرتبة الثانية عشر.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " موظفو البنك يسهمون الحاجات الخاصة للعملاء ويسعون لتحقيقها " هو الموافقة وهذا يدل على أن البنك يسعى في تحقيق حاجات العملاء.
- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية لصالح الإجابة هو الحياد، والتي تقدر بنسبة 37.1%، حيث أن $\chi^2 = 8$ ، ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة تساوي 0.092 برتبة 23.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " اهتمام البنك بزبائنه كأفراد دون تمييزه لعميل عن آخر " هو الحياد وهذا يدل على أن البنك وجود صفة التمييز بين زبون وآخر.

- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية لصالح الإجابة موافق والتي تقدر بنسبة 51.4% في حين كان هناك بعض المحايدين والتي تقدر نسبتهم بـ 22.9%، حيث أن $\chi^2 = 10.28$ ، درجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة يساوي 0.036 حيث كانت رتبة العبارة عشرون.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " إن البنك يقدم خدمات بأساليب حديثة ومتطورة بالدقة والسرعة وهذا يحقق له ميزة تنافسية " هو الموافقة وهذا يدل على فعالية البنك والحدثة التكنولوجية.
- كما بين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 45.7%، و 20% محايدين، و 20% غير موافقين، حيث أن $\chi^2 = 12.17$ ، و درجة الحرية تساوي 4، و مستوى دلالة يساوي 0.016 حيث كانت رتبة العيار 22.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعيار " إن البنك يتوفر على معلومات متكاملة و متنافسة حول الأنشطة المصرفية" هو موافق، و هذا يدل على المعرفة التامة حول قيامه بالأنشطة المصرفية في السوق .
- بينما كان اختيار مربع كاي للجودة التوفيق ذات دالة احصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 48.5% حيث كان $\chi^2 = 9.82$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة يساوي 0.044 والتي قدرت برتبة تسعة عشر.
- أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة " إن البنك يقوم بدراسات وتطوير خدماته الحالية واستحداث خدمات متطورة " هو الموافقة وهذا يدل على أن البنك يدل على أن البنك يقوم بتطوير خدماته بأحدث الطرق وتقديم أسرع خدمة للعملاء.
- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق بنسبة 65.7% حيث أن $\chi^2 = 24.42$ ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.00 أي برتبة 14.

أي أن اتجاهات أفراد العينة للعبارة "يعتمد البنك على سياسة ترويجية ناجحة" هو الموافقة وهذا يدل على أن البنك يعتمد على سياسة ترويجية من أجل زيادة وجذب زبائن جدد.

- بين اختبار كاي مربع لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة موافق والتي تقدر بنسبة 60% حيث أن $\chi^2 = 15.71$ ، ودرجة الحرية تساوي 4 ومستوى الدلالة 0.003، حيث احتلت المرتبة 17.

أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة للعبارة "يهتم البنك بكل الاقتراحات المقدمة من طرف المستفيدين من خدماته" وهو الموافقة.

- كما يبين اختبار مربع كاي لجودة التوفيق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة محايد والتي قدرت بنسبة 31.4 في حين قدرت نسبة الموافقة والموافقة التامة 42.9% حيث أن $\chi^2 = 6$ ، ودرجة الحرية 4 ومستوى الدلالة تساوي 0.199 حيث احتلت المرتبة 21.

أي أن اتجاه أفراد العينة للعبارة "يقوم البنك بخفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب للمنافسة" وهو الموافقة وهذا يجب على البنك إعادة النظر في سياسة الأسعار المعتمدة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات من خلال إحصائية t

- فرضية العدم : لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك H0.

- الفرضية البديلة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك H1.

الجدول رقم(14) يوضح اختبار الفرضيات من خلال إحصائية t

مستوى الدلالة	sig	درجة الحرية	t	أعلى قيمة (MAX)	أدنى قيمة (MIN)	الانحراف المعياري	المتوسط	
دال	0.00	34	8.3	4.76	2.2	0.53	3.75	الجودة

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على Spss

نلاحظ من الجدول السابق كما بين اختبار t مع القيمة 3 حيث درجة الحياض للاختبار، و بما أن قيمة t تساوي 8.3 ومستوى الدلالة 0.00 توجد دلالة إحصائية وبالتالي توجد جودة.

2- اختبار الفروق (t) في الجودة حسب النوع

H0: : لاتوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك حسب النوع.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك حسب النوع.

الجدول رقم (15) يوضح اختبار الفروق في الجودة حسب النوع:

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	
غير دال	0.21	33	1.26	0.45	3.82	رجل
				0.72	3.58	امراة

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على V22 Spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة t تساوي 1.26 ومستوى دلالة 0.21 وبالتالي لا توجد فروقات في اختلاف وجهات النظر في تقييم الجودة حسب النوع.

3- اختبار تحليل التباين للجودة حسب السن:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف السن.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف السن.

الجدول رقم (16) يوضح اختبار تحليل التباين للجودة باختلاف السن:

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال	0.286	34	1.32	0.373	1.119	بين المجموعات
				0.283	8.758	داخل المجموعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة 1.32 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.286 فهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الأهمية المعطاة في جودة الخدمات المصرفية لاختلاف السن.

4- اختبار تحليل التباين للجودة حسب المستوى :

H0: : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف المستوى.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف المستوى.

الجدول رقم (17) يوضح اختبار تحليل التباين للجودة باختلاف المستوى:

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	0.609	34	0.504	0.151	0.301	بين المجموعات
دال				0.299	9.57	داخل المجموعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة f المحسوبة 0.504 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.609 فهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الأهمية المعطاة في جودة الخدمات المصرفية لاختلاف المستوى.

5- اختبار تحليل التباين للجودة حسب الخبرة :

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف الخبرة.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باختلاف الخبرة.

الجدول رقم (18) يوضح اختبار تحليل التباين للجودة باختلاف الخبرة:

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	اختبار F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	0.056	34	3.167	0.816	1.632	بين المجموعات
دال				0.258	8.245	داخل المجموعات

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على v22Spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة f المحسوبة 3.167 وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.056 فهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الأهمية المعطاة في جودة الخدمات المصرفية لاختلاف الخبرة.

ويتضح من الجداول السابقة على وجود علاقة ذات مستوى عال من الدلالة الإحصائية للجودة، الشيء الذي يفسر في مساهمة جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك وهي إشكالية الدراسة، إلا أننا نسجل ضعف في كل من الخبرة والمستوى التعليمي مما يعني أن عنصر الموظفين في البنك محل الدراسة مساهمة ضعيفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، من خلال الجداول السابقة.

خلاصة الفصل

من خلال مضمون هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في نجاح عملية الميزة التنافسية من خلال تحسين الأفراد وتحفيزهم لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بهذا النظام. أو من خلال الاستعانة بهيئة استشارية للوصول الى الهدف المنشود والتمثل في زيادة القدرة التنافسية .

اخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن بلوغ الخدمات المصرفية للبنك مستوى الجودة ضرورة حتمية لتحقيق ميزة تنافسية، حيث أصبحت الجودة الشاملة محورا للتميز والتفوق على البنوك المنافسة وتقديم مستوى متميز من الخدمات المصرفية له التأثير المباشر في صناعة وتنويع ثقة العميل، وبالتالي امتلاك البنك مقومات الميزة التنافسية ولا يقتصر ذلك فحسب بل يتعداه الى السعي المستمر للمحافظة على هذه الميزة التنافسية وتفعيلها وتجديدها بما يكفل تتميتها المتواصلة عبر الزمن، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرار نشاط البنك. إن التأخر الملحوظ في القطاع المصرفي والمالي في الجزائر والسيطرة المطلقة عليه من قبل الدولة لم تمكنه من الانصهار في العالم الرأسمالي المتقدم، ولا حتى الاستفادة من مزايا العولمة والانتشار المعرفي التكنولوجي الرهيب الذي يصم هذا العصر، كما أن الأزمة المالية الحالية لم تمس هذا القطاع لا من قريب ولا من بعيد، بحكم قدرته على التأقلم معها بل بحكم وجوده خارج السياق العام للعمل المصرفي الأصيل.

إن التنافس جعل البنوك تتسابق للوصول إلى سوق الادخار قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين عن طريق تطبيق أحسن الاستراتيجيات لتطوير خدماتها المصرفية، والتي تتشابه الى حد كبير مع تلك الاستراتيجيات المطبقة لتطوير السلع المادية، إلا أنها تختلف لخصوصية البنك .

وانطلاقا مما سبق تم استخلاص جملة من النتائج أهمها :

نتائج الدراسة والاقتراحات

أولا- نتائج الدراسة :

- ✓ الخدمات المصرفية هي الركيزة الأساسية لنشاط البنوك و قياس كفاءتها و مصدر لإشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى اليها العملاء .
- ✓ الميزة التنافسية هي قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال استناد الى إستراتيجية ملائمة للبقاء.

✓ تتمثل القدرة التنافسية للبنك في شقين الأول هو القدرة على التميز عن المنافسين أما الثاني فهو التأثير على العملاء من خلال الجودة.

✓ إن تلبية حاجات عملائه و المحافظة عليهم باستمرار و كذا تحقيق متطلبات البنك تجاه الخدمات المصرفية له اكبر اثر على سياسة الدولة فوجود بنوك أجنبية و تقديم حدة المنافسة يؤدي الى التحسين و التطوير المستمر للخدمات المقدمة و بالتالي إشباع حاجات العمال

✓ يعد تبني وظيفة التسويق في البنك من أهم الوظائف التي تساعده على تحقيق أهدافه.

✓ إن تحرير خدماته المتطورة و سياساته المرتبطة باتفاقات دولية قد تؤثر على السياسة الاقتصادية الكلية للدولة خاصة من خلال ازواج المعاملة بين البنوك الوطنية و الأجنبية.

ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية أي أنه كلما زادت الجودة في تقديم الخدمات زادت القدرة التنافسية للبنوك.

ثانيا -اقتراحات الدراسة :

بناء على ما تم عرضه في أدبيات الدراسة و النتائج التي توصلت اليها

الدراسة فقد نقترح جملة من الاقتراحات أهمها:

✓ العمل على تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير و إمكانية السحب على المكشوف في الحدود المنفق عليها.

✓ تطوير خدمات مقدمة في البنوك محل الدراسة من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا متطورة كاستعمال البطاقة الائتمانية و التعامل عن طريق الانترنت و التعامل المصرفي عن بعد.

✓ تسهيل القروض للمستثمرين و الشباب خاصة .

- ✓ القيام بدورات تكوينية لعمال البنك لتكوين خبرات فعالة.
- ✓ ضرورة تنمية روح التعاطف و التعامل الجيد لدى العمال و موظفي البنك تجاه الأعوان الاقتصاديين.
- ✓ إنشاء قسم للبحث و التطوير بالبنك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998، 1999، ص167.
2. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار الكتب، 2000.
3. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
4. توفيق محمد عبد المحسن، بوعزة أحمد الشوربيني، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
5. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
6. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. الدسوقي، حامد أبو بوزيد، التسويق : المبادئ والتطبيق، دار الثقافة العربية، القاهرة، عمان، الاردن، 2000.
8. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2008.
9. السيد غراب، نظم المعلومات الادارية، مدخل اداري، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1999.
10. طارق طه، ادارة البنوك ونظم المعلومات التسويقية، دار الكتب الاسكندرية، 2000.

11. عبد الله الطائي، عيسى قادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
12. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
13. علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
14. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001.
15. قاسم نليف علوان المحيياوي، ادارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
16. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
18. محمد صالح السمراي، ادارة الجودة الشاملة في القطاع الانتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الثقة في إدارة الجودة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
21. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
22. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

23. محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، النشأة والتطور و المبررات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

24. محمود جاسم الصميدي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

25. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجالي الأعمال، مركز الإسكندرية، جامعة الاسكندرية، 1998.

26. نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 1995.

27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

28. وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر والتوزيع، جامعة قلمة، 2009.

29. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، داراليازودي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

ثانيا - الرسائل والأطروحات :

شلواي أحلام، القهري خديجة، تقسيم جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، حالة البنك الخارجي BEA وكالة بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

شناقر وردة، اثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجهاز المصرفي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

بوشة إيدي إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص مالية ونقود، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.

برو هشام، دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2009/2008.

رابح عرابة، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.

الجموعي قريشي محمد، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994 - 2003 . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

ثالثا: مداخلات ملتقيات مجلات

طيب سعيد، منور أو سرير البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية : مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني، جامعة خميس مليانة، يوم 04/05/2007.

محسن زبيدة، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، 24-25، 2006.

يحيى سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة يومي 22، 23 أبريل، 2003 .

زيدان محمد، بريتش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، مخاطر تقنيات، جامعة جيجل، 2005/07/06.

بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة للركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 12/13 نوفمبر 2005.

زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2007.

بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف .

هشام سفيان صلوا تشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالنقييم الاستراتيجي ونقسيم السوق، الملتقى الوطني الربح حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر.

بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة الشلف.

صبحي فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 19 جامعة الموصل 2010 .

عبد القادر بريتش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف الجزائر.

رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

KOTLER P et DUBOIS ، **MARKETING MANAGMENT** ،d'ixième édition،
édition Public union ،Paris.

THIETART R. **La stratégie d'entreprise** ،MC Graw- Hill édition ،
deuxième édition .

M.PORTER ،**L'avantage concurrentiel** ،entre édition ،1996.

الملاحق

استبيان موجه لموظفي البنوك

يقوم الباحث بإعداد بحث حول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" وذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبيان يتكون من ثلاثة أجزاء.

لذلك نرجو من سيادتكم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان بما يتفق من وجهة نظركم، علما بأن بيانات الدراسة سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الأولية (الشخصية)

الجنس: ذكر أنثى

السن: سنة

المستوى التعليمي ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة: سنة

الوظيفة (الرتبة):

الحالة الاجتماعية أعزب متزوج مطلق

البنك BADR CPA BDL

القسم الثاني: الرجاء منكم تبيان مستوى تطبيق البنك للجودة في تقديم خدماتهم المصرفية لزيائنه

والذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه المرجوة لزيادة الربحية وزيادة عدد الزبائن والبقاء والاستمرار

وإرضاء الزبائن وذلك بوضع إشارة (x) في واحدة من الخانات المدرجة أمام العبارات

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					جاذبية موقع البنك جديدة لإقبال الزبائن الذي يتعامل مع هذا البنك	01
					يلتزم البنك بالوقت بأداء الخدمة	02
					يؤدي البنك الخدمة الصحيحة من أول مرة	03
					يحرص موظفوا البنك على الاهتمام بالزبون عند حدوث أي مشكلة	04
					وجود الأدوات الالكترونية مثل الإنذار المبكر يسهل طمأنينة الزبائن للتعامل مع البنوك.	05
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لجميع ظروف عملائه	06
					يضع البنك مصلحة العميل بمقدمة اهتماماته	07
					تلبية الطلبات السريعة للزبائن يسهل في تحقيق الميزة التنافسية للبنك	08
					موظفوا البنك مستعدوا للرد على استفسارات الزبائن	09
					موظفوا البنك أهل للثقة	10
					الشعور بالأمان عند التعامل مع البنك يكسب البنك زبائن جدد	11
					يجب أن تكون المعاملات المصرفية مع البنك سرية وخالية من الخطورة	12
					يعمل البنك على تقديم خدمات مناسبة	13
					التصميم للبنك الداخلي ومواقع الإنتظار يتميز بالجاذبية	14

					15	موظفو البنك يتميزون بحسن المظهر
					16	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه
					17	يوفر البنك حماية الأموال من خلال الدخول في مشروعات إستثمارية ناجحة
					18	موظفو البنك يسهمون الحاجات الخاصة للعملاء ويسعون لتحقيقها.
					19	إهتمام البنك بزبائنه كأفراد دون تمييزه لعميل عن آخر.
					20	إن البنك يقدم خدمات للزبائن بأساليب حديثة ومتطورة بالدقة والسرعة والوقت المناسب وهذا يحقق ميزة تنافسية له.
					21	إن البنك يتوفر على معلومات متكاملة ومتناسقة حول الأنشطة المصرفية والسوق المصرفي لتعزيز موقعه في هذا السوق.
					22	إن البنك يقوم بدراسات وبحوث لتطوير خدماته الحالية واستحداث خدمات متطورة
					23	يعتمد البنك على سياسة ترويجية ناجحة لجذب زبائن جدد ودعم سمعة البنك.
					24	يهتم البنك بكل الإقتراحات المقدمة من طرف المستفيدين من خدماته.
					25	يقوم البنك بخفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب للمنافسة.

شكرا



جبريل

ملخص

في ظل التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي جراء التراكم المعرفي الإنساني والآثار الايجابية للعولمة وما واكب ذلك من تطور ملحوظ في التكنولوجيات والاستراتيجيات ذات الأثر البليغ على كثير من المؤسسات والهيكل الاقتصادية وفي وقت زادت فيه حدة المنافسة في الأسواق الدولية لا سيما المصرفية منها الأمر الذي أدى بالبنوك إلى السعي لكسب ميزة تنافسية تميزها عن بعضها البعض وتعد جودة الخدمة المصرفية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف هذه البنوك لبلوغ ذلك انطلاقاً من تقديم خدمة ذات جودة وكفاءة عالية لجذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين مما يضمن للبنك مكانة مرموقة في السوق المصرفية للبقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية :

الجودة - جودة الخدمة - الميزة التنافسية

Summary:

In light of developments known to the world economy by the accumulation of knowledge humanitarian and positive effects of globalization and the attendant of remarkable development in technologies and strategies impact eloquent on many of the institutions and economic structures at the time increased the intensity of competition in international markets, particularly banking , including which led banks to seeking to gain a competitive advantage that distinguish them from each other is the quality of service banking one of the main strategies used by these banks to achieve this based on providing quality service and high efficiency to attract new customers and maintain existing customers, ensuring the bank's prominent position in the banking market to survive and continue.

Key Word:

Quality - Quality of service - Competitive Advantage