

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques  
Réf : ..... / D.S.E / 2014



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
المرجع:..... / ق.ع.إ / 2014

## الموضوع

دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك  
"دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم  
الاقتصادية

تخصص : مالية ونقود

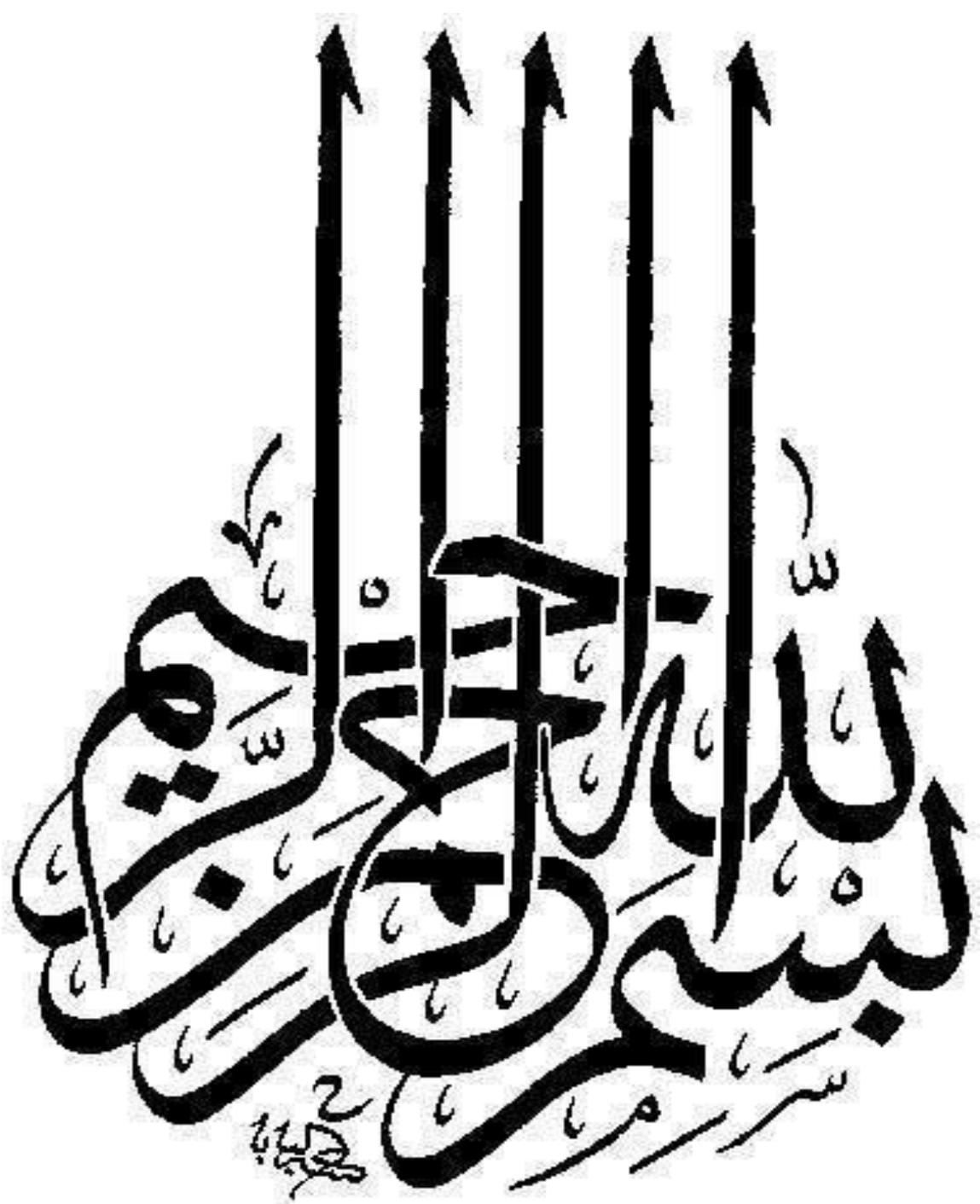
إشراف الأستاذ :

■ حمبلي زهير

إعداد الطالبة:

■ نسرين عياشي عمر

السنة الجامعية: 2013-2014



## الشكر :

- بداية اشكر المولى تعالى على توفيقه لي في انجاز وإتمام هذا العمل .
- كما أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ حمبلي زهير لتفضله بالإشراف على هذا العمل .

## الإهداء :

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .  
إلى إخوتي وأخواتي .

## الملخص :

تطرقت في هاته الدراسة إلى موضوع مهم وهو دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك لمدينة الوادي .

وقد قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة وقد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية باعتبارها مدخل إداري حديث ،وكذا التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية باعتبارها عاملا تابعا لتحقيق الجودة في الخدمات .

وقد حاولنا الوقوف على تقييم العملاء وتحليل آرائهم لأداء البنوك ومن خلال النتائج المتوصل إليها تؤكد على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وتحقيق البنك لزيادة قدراته التنافسية .

## الكلمات المفتاحية :

جودة ،خدمات مصرفية ،القدرة التنافسية ،العملاء .

## Résumé:

Pris en compte dans cette étude au sujet d'un rôle important dans la qualité des services bancaires pour accroître la compétitivité des banques de la ville de la vallée.

Nous avons dans cette étude pour fournir un théoriques identifie cadres et définit les différents concepts liés à la qualité, nous nous sommes concentrés principalement sur la qualité des services bancaires comme une entrée administrative moderne, ainsi que pour traiter les concepts de compétitivité comme un facteur subordonné à atteindre la qualité dans les services.

Nous avons essayé de tenir sur les opinions et analyses de la performance des banques notation de la clientèle et par les résultats obtenus confirment l'existence d'une corrélation directe entre la qualité des services bancaires fournis et la réalisation de la banque à accroître sa compétitivité.

## Mots-clés:

Qualité, services bancaires, la compétitivité, le client .

— الفهرس —

	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
أ-هـ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الخدمات
3	المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها
3	أولاً: تعريف الخدمة
4	ثانياً: خصائص الخدمة
5	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
8	المطلب الثالث: إستراتيجية تصميم الخدمة
10	المطلب الرابع: طرق تقديم الخدمة
12	المبحث الثاني: ماهية الجودة
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها
12	أولاً: مفهوم الجودة
14	ثانياً: أهمية الجودة
15	المطلب الثاني: أهداف الجودة
15	المطلب الثالث: أنواع الجودة
16	المطلب الرابع: محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها
16	أولاً: محددات الجودة
17	ثانياً: متطلبات تطبيق الجودة
19	المبحث الثالث: مدخل إلى الخدمات المصرفية
19	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية وأنواعها
19	أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية
19	ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية
20	ثالثاً: أنواع الخدمة المصرفية
24	المطلب الثاني: عناصر ومميزات الخدمة المصرفية

24	أولاً: عناصر الخدمة المصرفية
26	ثانياً: مميزات الخدمة المصرفية
27	المطلب الثالث: المؤثرات في سياسة تقديم الخدمة المصرفية
29	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
35	المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية
35	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية
37	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية
40	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
42	المطلب الرابع : مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها
42	أولاً: مصادر تطوير الخدمات المصرفية
45	ثانياً: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية
47	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: القدرة التنافسية في البنوك</b>
49	تمهيد
50	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية
50	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها
50	أولاً: مفهوم التنافسية
54	ثانياً: أسباب التنافسية
55	المطلب الثاني : أهداف التنافسية وأهميتها
55	أولاً: أهداف التنافسية
55	ثانياً: أهمية التنافسية
56	المطلب الثالث: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها
56	أولاً: أنواع التنافسية
57	ثانياً: مؤشرات قياس التنافسية
60	المطلب الرابع : تحليل قوى التنافس
64	المبحث الثاني الأسس النظرية للقدرة التنافسية
64	المطلب الأول: مفهوم وأهمية امتلاك القدرة التنافسية
66	المطلب الثاني: خصائص ومصادر القدرة التنافسية
66	أولاً: خصائص القدرة التنافسية
66	ثانياً: مصادر القدرة التنافسية
69	المطلب الثالث: عوامل القدرة التنافسية

72	المطلب الرابع : محددات القدرة التنافسية
73	المبحث الثالث : الإطار النظري للاستراتيجيات التنافسية
73	المطلب الأول : إستراتيجية قيادة التكاليف
74	المطلب الثاني : إستراتيجية التميز
75	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز
77	المطلب الرابع : إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز
78	المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك
78	المطلب الأول : جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك
79	المطلب الثاني: أهمية ومداخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية
83	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية للبنوك
83	المطلب الرابع: متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية
87	خاتمة الفصل

	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمبحث</b>
89	تمهيد
90	المبحث الأول: تقديم بنك البركة الجزائري
90	المطلب الأول: نشأة بنك البركة الجزائري
91	المطلب الثاني: مميزات و أهداف بنك البركة الجزائري
91	أولاً: مميزات بنك البركة الجزائري
91	ثانياً: أهداف بنك البركة الجزائري
92	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك البركة
94	المطلب الرابع: بنك البركة الجزائري وكالة الوادي
97	المبحث الثاني: تقديم بنك التنمية المحلية الجزائري
97	المطلب الأول : نشأة بنك التنمية المحلية الجزائري
98	المطلب الثاني : أهداف بنك التنمية المحلية
98	المطلب الثالث:خدمات بنك التنمية المحلية
99	المطلب الرابع : بنك التنمية المحلية الجزائري وكالة الوادي
102	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

102	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
102	أولاً: أدوات الدراسة الميدانية
103	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
104	المطلب الثاني: التحليل الكمي لنتائج استمارة البحث الموجهة لزيائن وكالة البركة
104	أولاً: تفرغ البيانات في جداول مع حساب التكرارات و النسب المؤوية
112	ثانياً: نتائج الاستمارة
113	المطلب الثالث: التحليل الكمي لنتائج استمارة البحث الموجهة لزيائن وكالة " BDL "
113	أولاً : تفرغ البيانات في جداول مع حساب التكرارات و النسب المؤوية
121	ثانياً : نتائج الاستمارة
122	المطلب الرابع: المقارنة بين البنوك محل الدراسة
125	خلاصة الفصل
127	الخاتمة العامة
131	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
24	توضيح الاختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحساب الجاري	(1-1)
34	الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج	(2-1)
65	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.	(3_2)
76	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	(4-2)

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
09	استراتيجيات تصميم الخدمة المصرفية	(1-1)
28	العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية للمصرف	(2-1)
30	دورة حياة الخدمة المصرفية.	(3-1)
36	مفهوم جودة الخدمة	(4-1)
39	أبعاد جودة الخدمة	(5-1)
42	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	(6-1)
61	نموذج قوى التنافس الخمس ل Porter	(7-2)
68	الأبعاد الثلاثة للجودة	(8-2)
95	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الوادي	(9-3)
101	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية الوادي	(10-3)

## المقدمة العامة :

شهدت البيئة العالمية في العقدين الآخرين العديد من التطورات والتغيرات في المحيط العالمي نتيجة للعولمة التي فتحت الأسواق، والتي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المصارف العمومية الباحثة عن دور لها وبين المصارف الأجنبية التي نمت في إطار يسمح لها بالتوسع .

فمن الواضح ان النظام المصرفي هو الآخر مسته التحولات الأخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، نظرا لهذه التحولات التي شهدها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، وانضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، أضحي لزاما على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي من جهة ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى، وتعد الجودة في الخدمات المصرفية احد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك لبلوغ ذلك. انطلاقا من تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية للعملاء الحاليين وجلب عملاء جدد ما يضمن للبنك المعني مكانة مرموقة في السوق المصرفية، وبالتالي اكتساب صفة البنك الرائد، ويبقى مبدأ الجودة في الخدمة المصرفية السلاح التنافسي الأكثر تحقيقا للميزة التنافسية للبنك .

### إشكالية البحث :

وعلى ضوء ما سبق في هذا المدخل تتحدد مشكلة البحث في السؤال التالي الرئيسي :

### كيف يمكن ان تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟

والتي نحاول الإجابة عنها من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بجودة الخدمات المصرفية ؟
2. ماهي مداخل تنمية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟
3. ماهي الإجراءات التي يجب على البنوك الجزائرية القيام بها لزيادة قدراتها التنافسية ؟

### فرضيات البحث : من اجل الإجابة عن هذه التساؤلات انطلقنا من الفرضيات التالية :

- جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا الزبون .
- توجد عدة مداخل لتطوير القدرات التنافسية للبنوك منها : الجودة، التكاليف... الخ .
- من أهم متطلبات زيادة القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية تزويدها بتجهيزات و أنظمة تكنولوجية متطورة .

## أهمية الدراسة :

تتجسد الأهمية العلمية للدراسة في توضيح عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد والمنافسة الحرة ، والتطور المستمر مما يلزم عليها مواكبة هذا الطرح للمحافظة على أهدافها في البقاء والنمو والتي تتحقق فقط عندما تولي إدارات البنوك اهتمامها بمستوى تقديم خدماتها المصرفية وضمان جودتها للزبائن ، مما يلزم على البنك العمل على تحسينها وتطويرها باستمرار وهو ما سيضمن تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية بين البنوك الأخرى ، ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية .

## أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك ،من وجهة نظر المستفيدين منها ،وذلك بهدف تطوير هذه الخدمات المصرفية والعمل على إرضاء الزبائن في المصارف الجزائرية ، وضمن هذا السياق فان الدراسة تهدف إلى ما يلي :
- إظهار مدى تبني البنوك لمفاهيم جودة الخدمات المصرفية .
  - التعرف على مختلف التأثيرات التي تنتج عن التوجهات الحديثة للخدمة المصرفية في كل من البنك والخدمة في حد ذاتها .
  - قياس مستوى رضا العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة .
  - التعرف بالقدرة التنافسية للبنوك وطريقة اكتسابها في السوق المصرفي .
  - التعرف على الخدمات التي يقدمها كلا من بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية الجزائري .

## أسباب اختيار الموضوع :

### أسباب موضوعية :

- تزايد اهتمام إدارات البنوك والمؤسسات المالية بتحسين جودة الخدمات المقدمة ، نظرا لاحتدام المنافسة والتوجه نحو اقتصاد السوق .
- لفت انتباه إدارات البنوك لأهمية جودة الخدمة في كسب رضا العميل .

### أسباب ذاتية :

- الرغبة في إضافة ما هو جديد إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع .
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي ، مع رغبتني في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به .

## المنهج المتبع :

بغية الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره مناسباً لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بينما تم إتباع المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على بنكي البركة و التنمية المحلية (وكالة الوادي) .

أما بخصوص أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث فقد تمثلت في مراجع باللغة العربية والفرنسية والانجليزية تراوحت بين الرسائل و أطروحات جامعية، الملتقيات، مجلات والانترنت . هذا إلى جانب أدوات أخرى على غرار الملاحظة، المقابلات الشخصية وكذا استمارة المعلومات كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية .

لموضوع الدراسة وهو الذي يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، وذلك عن طريق دراسة الوضع الحالي لها وما هي محاورها وما علاقتها بالظواهر الأخرى، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفي عن الظاهرة المحددة، ثم تحليلها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

## الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة ونماذج قياسها، بالتطبيق على مجالات خدمية متنوعة، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

### - دراسة كريمة جليد(تطوير الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري، 2006/2007)

ويهدف البحث إلى المكانة التي يحتلها الجهاز المصرفي الجزائري في الاقتصاد الوطني، وما يواجه من تحولات وتحديات في ظل الدخول المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبداية تطبيق اتفاقية الشراكة الأورو الجزائرية، وهذا يفرض على المصارف الجزائرية التطور والدخول في المنافسة القوية. وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في معاملتها ضمن هذا كله يدخل أهمية موضوع تطوير الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري، ومن نتائج البحث الخدمات التي يطرحها الجهاز المصرفي الجزائري، بأنها خدمات تقليدية، ولا تتناسب مع ما هو حاصل في الدول المتقدمة، لذلك بدأ التفكير في تحديث الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري وذلك بجعلها عصرية.

### - دراسة (ميهور سماح سنة الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية 2004/2005)

والتي هدفت إلى التعرف على مختلف التأثيرات التي تنتج على التوجهات الحديثة للخدمة المصرفية في كل من البنك والخدمة في ذاتها، وقد بينت هذه الدراسة ان البنوك حققت العديد من النتائج من توجهاتها الحديثة، إلا ان البنوك الصغيرة واجهت العديد الصعوبات .

- دراسة ناجي معلا ( قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية، 1998 )،

دراسة مقدمة لمجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، حيث تم تطبيق نموذج الفجوة ونموذج الاتجاه في تقييم مستوى جودة المصارف الأردنية، وقد اقتصرنا على تطبيق نموذج الاتجاه في قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

- دراسة عبد الرزاق حميدي (جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية

للبنوك - دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL، 2008)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق داخل المؤسسات والبنوك الجزائرية بصفة عامة وبنك التنمية المحلية بصفة خاصة ،ومعرفة مدى اهتمام البنوك بالجوانب التسويقية في عملها . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات لوصف المشكلة المدروسة ،وقد توصلت النتائج بان التسويق يعد مفهوماً جديداً بالنسبة لبنك التنمية المحلية وخاصة لدى موظفي الوكالات ،أيضا ان البنك يقدم معظم الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك ولكنه يبقى بعيداً عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة .

### صعوبات الدراسة :

واجهتني أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي كان من أهمها :

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع وان تم الحصول عليها فتكون محدودة .

- صعوبة التعامل مع العملاء وخاصة و أنهم ذوو مستويات علمية وفئات عمرية مختلفة الأمر الذي اوجب علينا بذل جهد ووقت إضافيين لإتمام جمع واسترجاع الاستثمارات الموزعة .

### هيكل الدراسة :

بالنسبة للخطة فقد شملت جانبين احدهما نظري ممثل بفصلين والآخر تطبيقي مثل بفصل واحد كما

يلي :

تناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية ،والذي قسم إلى أربع مباحث

،المبحث الأول بعنوان ماهية الخدمات و المبحث الثاني تناول ماهية الجودة ،أما المبحث الثالث تمثل في مدخل إلى الخدمات المصرفية والمبحث الرابع تناول جودة الخدمات المصرفية .

أما الفصل الثاني ،فجاء تحت عنوان القدرة التنافسية في البنوك الذي قسم بدوره إلى أربع مباحث ،

المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي للتنافسية ،والمبحث الثاني تمثل في الإطار العام للقدرة التنافسية ،

والمبحث الثالث في الإطار النظري للاستراتيجيات التنافسية ،أما المبحث الرابع تناول جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك .

وأخيرا الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية فيتناول دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (البركة BDL،) بالوادي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يخض تقديم بنك البركة الجزائري والوكالة عينة الدراسة، والمبحث الثاني يتناول فيه تقديم بنمك التنمية المحلية الجزائري والوكالة عينة الدراسة، أما المبحث الأخير يتمثل في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومقارنة البنوك محل الدراسة .

ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات .

### تمهيد :

لقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات المتلاحقة وعرفت الكثير من التطورات، التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي خاصة على المستوى العالمي، وقد بدأت تلك الملامح تتضح أكثر مع موجة التحرير المصرفي، وبروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومنها البنوك. ومن هنا أصبحت المؤسسة المصرفية في موقف يتحتم عليها البحث عن وسائل تستخدمها في سبيل الوقوف في وجه المنافسة، وكانت إحدى هذه الوسائل هي الجودة، فالجودة هي أحد المفاتيح التي أصبحت المنظمات تستخدمها في سبيل ضمان البقاء والاستمرارية.

ان الاهتمام بجودة الخدمة هي إحدى المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي، وبهذا أصبح تطوير الخدمات المصرفية أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية. فمن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها، من خلال الأربعة مباحث المكونة لهذا الفصل، حيث عالجت في المبحث الأول ماهية الخدمات، أما المبحث الثاني فخصص لمفاهيم حول الجودة مع دراسة مدخل للخدمات المصرفية وجودتها في المبحثين الثالث والرابع.

### المبحث الأول : ماهية الخدمات

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج من نقل، وتمويل، وتأمين، وتخزين، وترويج، بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات، وعليه سأتطرق في هذا المبحث إلى، التعرف على مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها، مع الإشارة إلى تصنيف الخدمات وإستراتيجية تصميمها وطرق تقديمها.

### المطلب الأول : تعريف وخصائص الخدمة

#### أولا/ مفهوم الخدمة :

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: نشاط، منفعة أو حالة إرضاء معروضة للبيع بتلك الصفة أو تابعة لمنتج مباع<sup>1</sup>.

أيضا عرفت على أنها : مجموعة إجراءات أو معاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة ) وبين متلقي الخدمة ( العميل ) وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل<sup>2</sup>.

أما **Zeitaml, Bither** فقد عرفها بأنها الخدمات التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، و هي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، و تقديم قيمة مضافة و هي بشكل أساسي غير ملموسة<sup>3</sup>.

و التعريف الأشمل قدمه **عوض بدير الحداد**<sup>4</sup> حيث عرف الخدمات المصرفية من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات و أنشطة و اداءات تقدم من طرف إلى طرف آخر، و هذه الأنشطة غير ملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أولا عند تقديمها بمنتج مادي ملموس. و يتضح من التعاريف السابقة مايلي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1996، ص18.

<sup>2</sup> -Ramaswamy, R. (1996) ، Design and Management of Service Processes ، 'Keeping Customers for Life.

<sup>3</sup> -هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2004، ص، 17.

<sup>4</sup> - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص، 48.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

- أن الخدمة أداء أو نشاط و ليست شيء مادي ملموس.
- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة و طرف يحصل عليها.
- الخدمة غير ملموسة و لا يمكن إدراكها أو الإحساس بها.
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.

ثانيا /خصائص الخدمات :

### 1-اللاملموسية:(Intangibility)

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات وتوضح هذه الخاصية ان "الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها"<sup>1</sup>.

وقد اقترح (wilson1972):<sup>2</sup> إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك خدمات تتميز بعدم الملموسة الكاملة (كخدمات الأمن - المتاحف...الخ)، وهناك خدمات تعطي قيمة مضاعفة للشيء الملموس (كخدمة التأمين) وهناك خدمات تعمل على توفير قيمة مضافة للشيء الملموس (كالخدمات المالية عامة والمصرفية خاصة، ومحلات التجزئة.....الخ).

### 2- التلازمية (عدم قابليتها للتجزئة) : (Inseperability)

تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكاملة، ونقصد بالتلازمية أو التكاملية أو عدم الانفصال درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي صعوبة فصل الخدمة المصرفية عن شخصية العامل الذي يقدمها في البنك، وقد يترتب على ذلك في كثير من الأحيان ضرورة حضور طالب الخدمة شخصيا إلى البنك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص217.

<sup>2</sup> -رائف توفيق الحاج حسن، مجلة العمل العربية للإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية، العدد60، فيفري، 1995، ص152.

<sup>3</sup> - بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2002، ص(136-137).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

### 3-عدم تجانس الخدمة (Heterogeneity):

تعني هذه الخاصية ،عدم القدرة على توحيد وتمييط الخدمة المقدمة ،إذا تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ،ومكان وزمان تقديمها ،وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات ،ووفقا لظروف معينة<sup>1</sup>.

### 4-عدم نقل الملكية (NonOwnership):

لا يمكن تملك بعض الخدمات المصرفية وذلك لأن العميل يمكنه استخدام هذه الخدمات لفترة معينة فقط دون أن يملكها، وخير مثال على ذلك نجد خدمة الخزنة الحديدية<sup>2</sup>.

### 5-تقلب الجودة ( Volatility Quality )

تقلب وتغيير جودة الخدمة المقدمة هي خاصية أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تمييط الخدمة وللعوامل الأخرى السابقة<sup>3</sup>.

### 6-التشتت الجغرافي ( Geographical dispersion )

ان امتلاك المصرف لشبكة فروع ذي حجم ومجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة ولملاقة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية ،وعليه فان الخدمات والترويج يجب ان يكون ذات تطبيق واسع<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني :تصنيف الخدمات

نظرا لتنوع وتعدد الخدمات، فإنه من الصعب دراستها جملة واحدة، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس أو المعايير لتصنيف الخدمات وفقها، والتي نوجزها في الآتي:

<sup>1</sup> -فيليب كوتلر وجاري ارمتسونج،أساسيات التسويق ،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ،الرياض ،دار المريخ للنشر 2007،ص505.

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، المرجع أعلاه، ص228.

<sup>3</sup> -نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة 1،2003،ص(229-230).

<sup>4</sup> -تيسير العجارمة ،التسويق المصرفي ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة 1، 2005،ص33.

### 1- نوع السوق<sup>1</sup>:

تنقسم الخدمات وفقا لهذا المعيار إلى خدمات موجهة إلى السوق الاستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية، إذ تختلف عملية اتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتميز بينهما يكون وفقا لهدف المستفيد من هذه الخدمة.

فإذا كان يرغب في إدخال هذه الخدمة في العملية الإنتاجية، فإن هذه الخدمات تكون موجهة إلى السوق الصناعية كما هو الحال بالنسبة للخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء أعمالها، مثل: خدمات التركيب والصيانة والحراسة وغيرها، ولكن الحراسة والأمن لأحد المنازل الخاصة هو خدمة موجهة إلى السوق الاستهلاكية كما أن إصلاح ماكينة للخياطة للاستعمال الذاتي ليس كإصلاح ماكينة للخياطة في مصنع النسيج.

### 2- درجة كثافة العمالة:

يمكن تقسيم الخدمات تبعا لهذا المعيار إلى:

أ- خدمات كثيفة العمالة: وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل: خدمات التعليم، التصليح، الخدمات المصرفية.

ب- خدمات كثيفة المعدات: وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل: خدمات الإعلام الآلي، خدمات الاتصالات ومراكز اللياقة البدنية.

وهناك من أضاف تقسيم ثالث لهذا المعيار وهو:

ج- خدمات كثيفة العمالة والمعدات: وهي الخدمات التي تعتمد على العمالة والآلة معا كالخدمات المصرفية وخدمات النقل وبعض الخدمات الطبية.

### 3- درجة الاتصال بالعميل:

تقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى:

<sup>1</sup> - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران، 1998، ص246.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

أ- خدمات تحتاج اتصال منخفض: مثل خدمات الإصلاح، الخدمات البريدية.

ب- خدمات تحتاج اتصال عال ومكثف: مثل الخدمات الصحية، الفندقية وكذا خدمات المطاعم.

نلاحظ أن الصنف الأول غالبا ما يوجه نحو ممتلكات العميل إذ لا يتطلب الأمر ضرورة وجوده لتقديم الخدمة، بينما الصنف الثاني غالبا ما يوجه نحو العملاء إذ لا يمكن إتمام الخدمة في غيابهم.

### 4- مهارة مقدم الخدمة:

يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى:

أ- خدمات تحتاج إلى مهارة واحتراف القائم عليها: وهي تلك الخدمات التي تمتاز بالتعقيد ، حيث عادة ما يحمل مؤديها شهادة تعطي له حق القيام بها، ويتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية.

ب- خدمات لا تحتاج إلى مهارة واحتراف: و هي خدمات تمتاز بالبساطة ولا يتطلب من مؤديها ضرورة الحصول على شهادة تعليمية أو مهنية، ويعتمد أصحابها في أدائها على خبرتهم الشخصية التي غالبا ما يتوارثونها عن آبائهم، ولا يتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: خدمات التصليح والتنظيف والطلاء... الخ .

نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيما ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه.

### 5- هدف مقدم الخدمة<sup>1</sup>:

تبعاً لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات تهدف إلى الربح، وأخرى لا تهدف إلى الربح.

أ- خدمات تقدم بهدف الربح: و هي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة أو العامة مثل: الخدمات الفندقية، والصحية وخدمات التصليح....الخ.

<sup>1</sup>-زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص245.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

ب-خدمات تقدم لا بهدف تحقيق الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية " العائد على الاستثمار" بل تنعكس على الجانبين الثقافي والاجتماعي مثل قطاع الصحة والتعليم.

### 6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة<sup>2</sup>:

تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أ- **الخدمات الميسرة:** وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل دون مجهود شرائي من أقرب مكان، مثل: خدمات الحلاقة وخدمات تنظيف الملابس وخدمات التصليح...الخ.

ب- **خدمات التسوق:** وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء أي لا يحصل عليها إلا بعد بذل مجهودات مثل: خدمات النقل، تأجير السيارات خدمات التأمين....الخ.

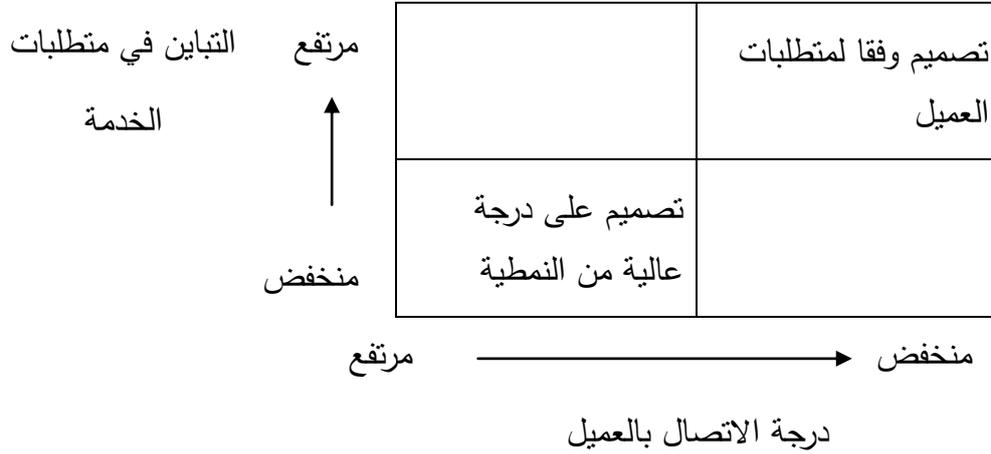
ج- **الخدمات الخاصة:** وهي تلك الخدمات التي يبذل مستخدميها مجهودا خاصا في سبيل الحصول عليها أو يتحمل تكلفة إضافية ومثال ذلك الخدمات التي يقدمها طبيب مختص أو محام مشهور...الخ.

### المطلب الثالث: إستراتيجية تصميم الخدمة

يبدأ تصميم الخدمة المصرفية باختيار إستراتيجية للخدمة تحدد طبيعة ونطاق الخدمة وكذلك السوق المستهدف، يحتاج كل ذلك إلى إجراء تقييم من جانب الإدارة العليا للسوق المحتمل وربحية الخدمة، كذلك تقييم لمقدرة المصرف على تقديم الخدمة، ومن الضروري معرفة متطلبات العميل وتوقعاته بشأن الخدمة، والشكل التالي يوضح إستراتيجية تصميم الخدمة المصرفية.

<sup>2</sup>-عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص269.

الشكل رقم (1-1): استراتيجيات تصميم الخدمة المصرفية



المصدر: مرسي نبيل محمد، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002، ص233.

يتضح من الشكل (1-1) انه كلما كان تباين متطلبات الخدمة مرتفعا ، وكلما زادت درجة الاتصال بالعميل كانت الخدمة غير نمطية وذات مواصفات خاصة تتبع لطلب العميل .  
يوجد ناحيتان أساسيتان يجب الأخذ بهما عند إعداد إستراتيجية تصميم الخدمة المصرفية وهما:

- درجة التباين والاختلاف في متطلبات الخدمة .
- درجة الاتصال بالعميل وقربه من نظام تقديم الخدمة .

### المطلب الرابع: طرق تقديم الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فان تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيد أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين اربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة<sup>1</sup>:

**1-طريقة الخدمة الباردة :** وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بموافق وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون لذلك فهي تتميز:

أ- الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

- خدمة بطيئة؛
- خدمة غير منظمة وفوضوية؛
- خدمة غير مريحة.

ب- الجانب الشخصي للخدمة:

- غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير مفهومه وغير واضحة؛
- الخدمة تكون فاترة؛
- منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح؛
- غير مرغوبة من طرف الزبون.

**2-طريقة المصنع للخدمة :** وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخص تأخذ الصورة التالية:

أ- من الناحية الإجرائية:

- تأتي في الوقت المناسب؛
- ومتناسقة؛
- وبعيد عن الفرض.

<sup>1</sup>- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص190 .

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

ب- الجانب الشخصي:

- غير شفافة؛
- منخفضة؛
- وغير مرغوبة من طرف الزبون.

3-طريقة الحديقة الوردية للخدمة: وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية:

أ- الجانب الإجرائي:

- الخدمة بطيئة.
- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع.
- الخدمة غير منتظمة.

ثانيا : الجانب الشخصي:

- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.
- طرق تقديم الخدمة بارعة.

4-طريقة جودة خدمة الزبون : وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبون، لذا فهي تأخذ الصورة التالية:

أ- الجانب الإجرائي:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب؛
- الخدمة تكون متناسقة و منتظمة؛
- الخدمة المقدمة موحدة لجميع الزبائن.

ب- الجانب الشخصي:

- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم؛
- طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر؛

- طريقة تقديم الخدمة بارعة؛
- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبون.

### المبحث الثاني : ماهية الجودة

تعتبر إشكالية جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي والتي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين، حيث أصبحت عنصرا حاسما في تحديد الموقف التنافسي وما سيتبع ذلك من تحديد الحصة السوقية والأرباح، وهناك عدة متغيرات دفعت بقضية الجودة لتحتل موقع الصدارة من بين اهتمامات المنظمات الخدمية بما فيها البنوك.

### المطلب الأول : مفهوم الجودة وأهميتها

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوما موحدًا ودقيقًا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

### أولا/ مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان<sup>1</sup>. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب.

**وتعرف الجودة أيضا على أنها:** القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تقي باحتياجات ومتطلبات المستهلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق ، ص15.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص197

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

كما تعرف أيضا: أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة<sup>1</sup>، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات<sup>2</sup>.

أما (Kaoru Ishikawa, 1984) فيعرفها على أنها: "القدرة على إرضاء الزبون"<sup>3</sup>.

والجودة بمعناها العام إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم<sup>4</sup>.

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

وتعتبر الجودة مؤشرا لعدة جوانب أهمها<sup>5</sup>:

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
- تصميم متميز للعمليات.
- رقابة فعالة على كل شيء.
- خلو العمل من التداخل والازدواجية.
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل.
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت.
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
- سرعة في الأداء.

<sup>1</sup> -يومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص28

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

<sup>3</sup> - Détrie, Phillippe (2001), Conduire une Démarche Qualité, 4ème ED, Editions d'Organisation, Paris, P. 20.

<sup>4</sup> - بيان هاني حرب، مدخل إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة 1، عمان-الأردن 2000، ص180.

<sup>5</sup> - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 27-26 أبريل، 2006، ص11.

ثانيا/أهمية الجودة : للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة، وتكون الأهمية كما يلي<sup>1</sup>:

**1-سمعة المؤسسة :** وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

**2-المسؤولية القانونية للجودة :** تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا

مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوني عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

**3-المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى

درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

**4-حماية الزبون :** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

**5-التكاليف وحصاة السوقية :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006 ، ص(32-33).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

### المطلب الثاني: أهداف الجودة

هناك نوعان من الأهداف جودة وهما<sup>1</sup>:

#### 1-أهداف تخدم ضبط الجودة:

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

#### 2-أهداف تحسين الجودة:

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

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية و المجتمع؛
- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### المطلب الثالث: أنواع الجودة

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما<sup>2</sup>:

#### 1-جودة التطابق :

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

<sup>1</sup> - مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 ، ص 103.

<sup>2</sup> -بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 ، ص19 .

### 2-جودة الأداء:

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

### المطلب الرابع: محددات الجودة ومتطلبات تطبيقها

#### أولاً/محددات الجودة :

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

1- **جودة التصميم**: تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص والمواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقاً لأذواق ومتطلبات العملاء, والأخذ في الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية جودة التصميم للمؤسسة واعتبارات التكاليف على النحو التالي<sup>1</sup>:

- اعتماد جودة المنتج بالدرجة الأولى على تصميمه؛ فما لم يتم تصميم الجودة في المنتج فإنه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع؛ حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتج يلبي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس.
- تخطيط وتطوير التصميم, حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقاً لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم.
- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة, مواصفات الكمية, تعليمات وطرق التصنيع.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي, الإدارة الرائدة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان-الأردن, 2003, ص(269-270).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

2- **جودة المطابقة ( الإنتاج )** : هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة , كما تعتمد أيضا على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها , فكلما كانت المواصفات الموضوعية للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية , كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

و تعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين<sup>1</sup> :

إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة .

إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات و التعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3- **جودة الأداء ( الاعتمادية )** : وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه , وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح , وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديده , كما تعرف جودة الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها " :احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية " , وتتطوي جودة الأداء على أربع عوامل<sup>2</sup> :

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة.
- الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها.
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفايته التصميمية.
- الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.

**ثانيا/متطلبات الجودة:** إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية , ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز , اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو , مكتبة الإشعاع , الإسكندرية , 2000 , ص 9 .

<sup>2</sup> - حسين عبد العال محمد , الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية ( الايزو ) , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , 2006 , ص 78 .

<sup>3</sup> - Edgard Hamalian, Jacques ségot, la démarche qualité, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996, p (136-138).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

**1-احترام معايير الأداء :** إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها ,كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح ,والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.

**2-التكلفة :**أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق؛ أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى ,وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب ,بل وأيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له.

إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية ؛ فبالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف اقتناء المنتج ,الصيانة ,التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة. أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط؛ والتي تضم المنتجات الغير مطابقة ,المردودات ,الإصلاحات ,التعويضات ,التالف من الإنتاج والضمانات والإصلاح في المكان.

**3-فترة التسليم :**إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء؛ وإنما الوفرة كذلك , فمن أجل اداءات متماثلة يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه؛ باعتبار أن جل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.

**4-الخدمة :** الخدمة المكلمة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة ,فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل عموما % 80 من تكلفة المنتج؛ فإن الخدمات المكلمة تشكل % 80 من التأثير على الزبون.

**5-الأمن :**يعتبر الأمن معيارا في حد ذاته؛ فيكون نظاما ما مؤهلا لأن يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو إلى الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في السلع والتجهيزات.

### المبحث الثالث : مدخل إلى الخدمات المصرفية

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية وأنواعها

أولا/ مفهوم الخدمة المصرفية :

إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، و تمثل الخدمات المصرفية و المالية مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها و ترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك و هي الإيداع و الائتمان و خدمات الاستثمار، فالخدمات المصرفية عديدة و متنوعة و هناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية و الخدمات المصرفية المستحدثة<sup>1</sup> و خدمات متعلقة بإدارة الأموال و الاستثمار و الأوراق المالية.

كما يعرفها كل من Kotler&Armstrong<sup>2</sup> بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) ،وهي بطبيعتها غير ملموسة ،ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء ،وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس .

ثانيا/ خصائص الخدمات المصرفية :

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

يرى محسن أحمد الخضيري<sup>3</sup> أن الخدمات المصرفية تتميز بالخصائص التالية:

- الخدمات المصرفية ليست مادية ملموسة و بالتالي لا يمكن تخزينها.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع و كل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

<sup>1</sup> - الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص،104.

<sup>2</sup> - P.kotler&G.Armstrong، principles of marketing services، edition prentice hall ،1996،p 66.

<sup>3</sup> -محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1982، ص(21-26).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

- تعتمد الخدمة المصرفية في تقديمها على التسويق الشخصي و على مهارة و كفاءة مقدم الخدمة.
- كما يعدد عوض بدير الحداد<sup>1</sup> الخصائص التالية للخدمات المصرفية:
- لا يمكن إنتاج الخدمة المصرفية مقدماً و تخزينها، فهي تنتج و تستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها.
- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة و إرسالها للزبون لفحصها و الحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها، ففي هذه الحالة الاعتذار و ترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.
- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها من طرف موظف البنك إلى الزبون.
- تقديم الخدمات المصرفية لا يأخذ شكلاً نمطياً محددًا حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة و درجة تفاعل موظف البنك من زبون لآخر.
- ثالثاً/ أنواع الخدمات المصرفية.

ان اختلاف حجم المنظمات المصرفية وطبيعة عملها ،اقتضي تقديم خدمات مصرفية معينة إلى السوق المصرفية وفقا لإمكانياتها وقدرتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين ،مما أدى إلى إنتاج أنواع متعددة من ذلك الخدمات أهمها :

- 1-قبول الودائع:** وهي الودائع المصرح بها بأية عملة ،والمودعة لدى المصرف والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين ،وتعد خدمة قبول الودائع من أقدم الخدمات المصرفية ، وتشمل<sup>2</sup>:
- أ- **الحسابات الجارية أو حسابات الصكوك :** تعد الحسابات الجارية وسيلة مهمة لجذب الأموال ،والحصول على عمولات مختلفة على العمليات المصرفية والتي يجبرها العميل من خلال حسابه الجاري وتوفير

<sup>1</sup> - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص(53-54).

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص(134-135).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

خدمات العميل ،ويحمل الحساب صفة تجارية واسعة ويقدم العميل على فتح حسابات الصكوك لإيداع موجوداته النقدية ويقوم بتغذية حسابه بدفعات نقدية أو صكوك أو حوالات مالية .

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

ج- **حساب إيداع سوق النقد** :وهو حساب إيداع يزودنا بوسيلة محددة عن طريق الأوراق التجارية القابلة للتداول ،ومن ثم القيام بعميلة الدفع بشكل منتظم بهدف تعويم معدل الفائدة السوقي .

د- **شهادات الإيداع** :تتميز هذه الشهادات بان المودع لاستطيع ان يسحب منها في أي وقت يشاء ،ولكن هناك فترة زمنية تتراوح بين ثلاثة أشهر وأربعة سنوات ،حتى يستطيع المودع سحب وديعة دون غرامات .

أ- **حسابات التوفير** : هو حساب إيداع يسمح بتجميع المدخرات، الميزة فيها أن كافة البنوك تقوم بقبولها،أكان ذلك نظير فائدة أم بدونها حسب رغبة المودع،تكون في غالب الأمر كثيرة العدد ومحدودة الأرصدة تفتح حساباتها للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين (جمعيات، نوادي، اتحاديات) بعد أن يكون البنك قد اشترط مبلغا معيناً كحد أدنى للإيداع.

2-**القروض والتسهيلات الائتمانية**: وهي التي تمنحها البنوك التجارية للأفراد في المجالين الصناعي والتجاري لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال...أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل:السلف وخصم الكمبيالات ومنها ما هو غير نقدي مثل: فتح الاعتمادات المستندية.

3-**الاستثمار في الأوراق المالية والمشروعات الاستثمارية**:ويحتوي على مايلي :

أ- الاستثمار في الأوراق المالية :شراء سندات حكومية وسندات مضمونة من الحكومة واذونات الخزنة .  
ب- الاستثمار في المشروعات الاستثمارية : المساهمة في رؤوس الأموال المصارف الأخرى ،وفي رؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان والسياحة .

4-**الخدمات المصرفية التقليدية** : تتمثل فيما يلي

- تحصيل الصكوك المسحوبة على المصرف (بالداخل والخارج) لصالح عملائها.
- صرف الصكوك المسحوبة على المصرف (بالعملة المحلية والأجنبية).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

- تحصيل الصكوك الشخصية والسياحية وإيداعها في حسابات العملاء الجارية .
- إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل والخارج.
- إصدار صكوك على اختلافها .
- شراء وبيع عملات أجنبية .
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والعملات الأجنبية .
- سداد التزامات العملاء تجاه غيرهم بناء على طلبهم .
- صرف رواتب العاملين بمشروعات العملاء .

**5- الخدمات المصرفية الحديثة:** نظرا للتطور الذي مس أسلوب ومجال نشاط البنوك التجارية في السنوات الأخيرة، تعددت وتنوعت الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء الذين تخدمهم وهذا راجع لأسباب عدة نذكر منها:

- التزايد المستمر في أعداد العملاء وتنوع احتياجاتهم.
  - الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية.
  - توسيع نشاط البنوك ليمس كافة شرائح المجتمع بعد أن كان يقتصر على التعامل مع الطبقة الميسورة.
- بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع أعمالها من جهة ولضبط وترشيد مصروفاتها وأعبائها من جهة ثانية ولمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة ولتحقيق كل ذلك وجب ابتكار خدمات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين،نقوم فيها بالإشارة إلى بعض منها.<sup>1</sup>

- أ- **نظام التحويل الأوتوماتيكي للأموال:** كان أول ظهور في و.م.أ عام 1978 طبقا لمبادئه فان أي عجز في رصيد الحسابات الجاري يمكن تغطيته بصفة تلقائية من حساب التوفير،الميزة فيه أن العميل يتقاضى فائدة على حساب التوفير،وهو نظام يهدف إلى تسيير وتعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك،ويكفل لها من زاوية أخرى تقديم أفضل الخدمات للعملاء ويمنحها ميزة تنافسية في الأسواق المالية على المستوى العالمي.
- ب- **البطاقات الائتمانية(النقود البلاستيكية):** تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصاريف والبديل العصري للنقود،مبدوها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها

<sup>1</sup>-محمد عبد العزيز، آخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر،ص 65.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة من البنك على قبول منح الائتمان لحاملها، وتتمتع هذه البطاقات بالميزات التالية:

- ضمان البنك لجزء كبير من الأفراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين معه.
- توفر عنصر الأمان، حيث لا يتم استخدامها إلا من طرف صاحبها.
- تعتبر وسيلة سداد مرنة وسهلة ودقيقة في نفس الوقت.
- تعتبر وسيلة دفع دولية في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود وهي ثلاث أنواع: بطاقات الائتمان، بطاقات الخصم الشهري وبطاقات الخصم الفوري.
- ج- **خدمات نقطة البيع:** حيث توضع على مستوى المحلات التجارية محطات بيانات متصلة بشبكة الحسابات لمصرف أو أكثر، يتيح تسديد فواتير الشراء إلكترونياً، تتميز بانخفاض تكلفة المعاملات بالنسبة للبنوك لان النقد لا يدخل في معادلة التكلفة، مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، ويتيح للتجار إيداع حصيلة مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية.<sup>1</sup>
- د- **البطاقة الذكية:** ابتكرت عام 1974، تؤخذ كبطاقة ائتمان أو سحب، تحتوي على رقائق إلكترونية غرضها تخزين المعلومات، المملكت في هذه البطاقات أنها تدوم حتى عشر سنوات ولها قدرة عالية على التخزين تزيد عن تلك المتوفرة في بطاقة الائتمان العادية بـ 200 مرة، تتمتع بوسائل تأمين جيدة تحد من إمكانية تعرضها للغش والتزوير وبانخفاض تكلفة التخزين فيها.
- هـ- **خدمات التأمين:** تقدمها بعض البنوك العالمية لعملائها، إما من خلال إدارة متخصصة أو شركات التأمين التابعة للمصرف أو العاملة في أسواق المال، وتشتمل هذه الخدمة:
  - التأمين على الحياة ← حالة القروض الشخصية.
  - التأمين على العقارات والسيارات ← حالة القروض التسهيلات الائتمانية وقروض الإسكان.
  - التأمين ضد الحرائق والسرقة والخسارة المالية الطارئة ← حالة الشركات ورجال الأعمال من زاوية أخرى إلى جانب الأشكال العامة من الأنشطة التي تتناولها الخدمات المالية .

<sup>1</sup> - محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، المرجع سابق، ص (63-64).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

المطلب الثاني : عناصر و مميزات الخدمات المصرفية

أولا /عناصر الخدمة المصرفية

ان تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها الأساسية، من شأنه ان يساعد إدارة المصرف في التعرف على جوانب كثيرة هامة تتعلق بتقديمها ووسائل تطويرها .

والحقيقة ان عناصر الخدمة المصرفية تختلف باختلاف نوع وطبيعة الخدمة المصرفية، والجدول التالي يبين عناصر الاختلاف بين الخدمة والقروض وخدمة الحسابات الجارية .

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

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

المصدر : ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2007ص57.

فمن خلال هذا الجدول<sup>1</sup> نلاحظ وجود اختلاف بين خدمة القروض وخدمة الحسابات الجارية فالخدمة الأولى تتميز بوجود سعر الفائدة إلى الجانب مدة القرض كما يجب توفر قروض ضمانات للحصول على القروض وهذا مالا نجده في خدمة الحسابات الجارية التي تتميز بالمقابل على السرعة في الحصول عليها وفي انجازها وعلى دقة المعلومات .

<sup>1</sup> - محمد آيت محمد ،دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية ،حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك الجزائر ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،فرع تسويق ،الجزائر،2009،ص(9-10).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

ان تحليل الخدمة المصرفية في المجالات التالية :

-تحديد المكانة التنافسية للمصرف ،وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمصرف بالنسبة لخدمة مصرفية ما ،بالمقارنة مع المصارف المنافسة الأخرى .

-تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها المصرف ،فعناصر الخدمة من شأنها ان توضح الدوافع الرئيسية التي تكمن وراء شراء العميل للخدمة ،وبتالي فإنها تسهل تقسيم العملاء على أساس حاجياتهما ورغباتهم

-خدمات مصرفية شاملة ومحددة مسبقا .

-تحديد مجالات تطوير الخدمة المصرفية ،فالتحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها مع تحديد الخصائص التي يسعى إليها العميل يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة المصرفية ،

وبصفة عامة هناك نوعان من الخدمات المصرفية :

ومن الخدمات الشاملة المحددة سابقا ، نجد تقسيم الخدمات المصرفية إلى قطاعات سوقية معينة كما يلي :

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

أما الخدمات المصممة حسب رغبة كل عميل فيقصد بها تسويق خدمات مصرفية معدة حسب رغبة وذوق كل عميل ،عن طريق برنامج مصرفي شخصي يقوم بخدمة هؤلاء العملاء باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

المعاملات المصرفية باستثناء المعاملات التجارية الروتينية أو استلام الإيداع<sup>1</sup>.

ثانيا/مميزات الخدمات المصرفية :

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، والمتمثلة فيما

يلي:<sup>2</sup>

**1- تنوع وتعدد الخدمات المقدمة:** يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودان في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

**2- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:** إن الخدمات التي يقدمها أي بنك، يقدر إي من البنوك الأخرى الكثيرة تقديمها، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

**3- شدة المنافسة بين البنوك:** تتم المنافسة بين البنوك من أجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب أكبر عدد منهم، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

**4- أهمية عنصر الثقة في البنك:** مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية، وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن. مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر زيادة على ذلك فإن عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه.

<sup>1</sup> - هوراي المعراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتورا دولة. جامعة الجزائر، السنة الجامعية (2004-2005)، ص24.

<sup>2</sup> - محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 67.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

5- **الاعتماد على التوزيع المباشر**: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية، بل انه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروع المنتشرة من اجل تلبية رغبات الزبائن، حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

6- **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة**: إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي، تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات، ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها فيما بعد.

### المطلب الثالث: المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية<sup>1</sup>:

ان العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية :

#### 1- **المؤثرات الخارجية**: ويمكن حصرها في النقاط التالية :

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

#### 2- **المؤثرات الداخلية** وتشمل هذه المؤثرات مايلي :

- قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها ، وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فمن دون المعلومات عن

<sup>1</sup> - طاري محمد العربي ،التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق حالة cpaمجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية ،المجلد 23،العدد الأول ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير محمد خيضر بسكرة ،2007،ص(49-50).

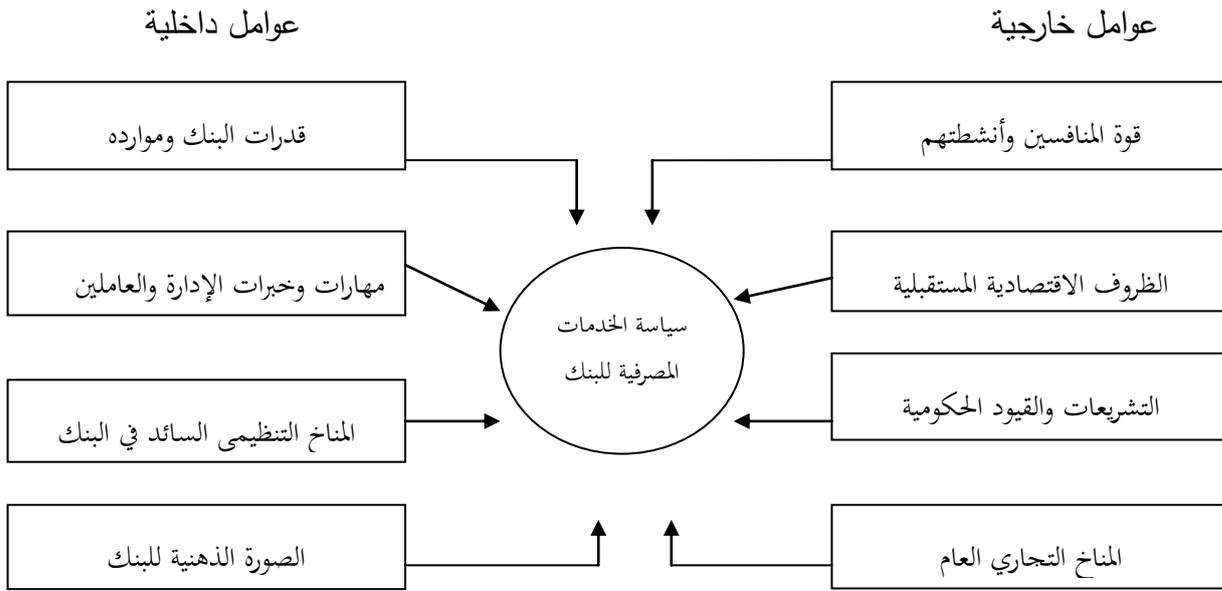
## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تتجح سياسة الخدمات المصرفية في المصارف.

- مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه .
- عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب ان يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك ،فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التريصات ذات المستوى العالي.
- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية ،وذلك بتحقيق رغبات العملاء .

وأخيرا ،نلخص مؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية في الشكل اللاتي :

### الشكل رقم (1-2):العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية للمصرف



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

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

### المطلب الرابع :دورة حياة الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تعيش دورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحطاطها وانحدارها أو إعادة تقديمها في السوق بعد تطويرها.

#### أولاً/ مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية:

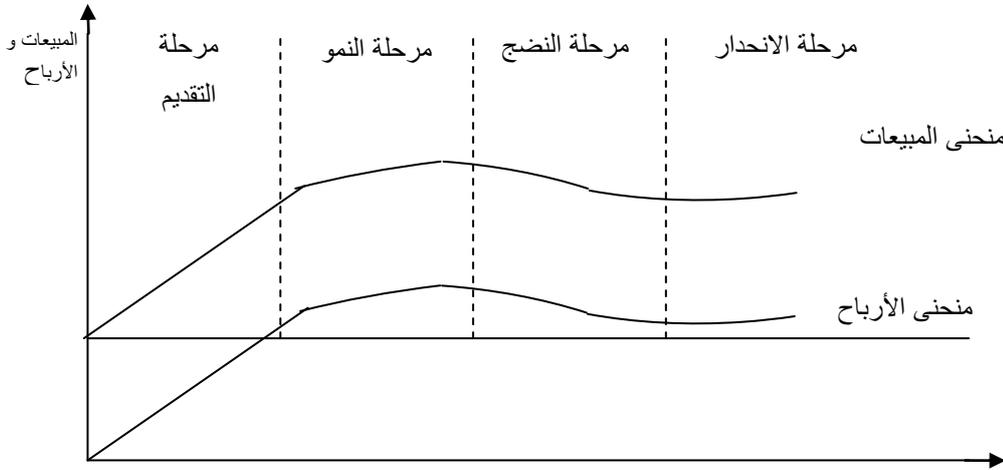
يقصد بدورة حياة الخدمة المصرفية التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق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

#### ثانياً/مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية :

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

كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها، فليس كل إستراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات المصرفية ، وتلك التي يمكن تطبيقها ينبغي تعديلها لتناسب خصائص الخدمة المصرفية ،و الشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (1-3): دورة حياة الخدمة المصرفية.



**Source:** Michel Badoc, 'Marketing management pour les sociétés financière', Edition D'organisation, Paris, 1998, p, 256.

يتضح من الشكل أعلاه أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل أساسية و هي:

**1- مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيفا لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة و تطرح لأول مرة في السوق، لذلك يجب التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية المقدمة و فوائدها.

ويهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسيين<sup>1</sup>:

❖ وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق المصرفية.

❖ ظهور المنافسة وازدياد حدتها: إن نجاح المصرف في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كافة الصعاب مما يؤدي إلى قيام المصارف الأخرى بالموافاة.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2007، ص 71.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

2- **مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، و تتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب و نموه على الخدمة، و تستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعة أو المحددة من طرف البنك، و هناك مؤشرات دالة على أن الخدمة مازالت في مرحلة النمو و هي:

- التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات و الأرباح.

- اشتداد حدة المنافسة بين البنوك.

- تحسين جودة الخدمة.

3- **مرحلة النضج:** تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة و الأرباح المولد عنها إلى المستوى الأعلى و يتميز هذا المستوى من المبيعات و الأرباح بالاستقرار بالرغم من الزيادة في حجم التعامل و اتجاهه نحو الانخفاض، و يقود هذا إلى تخفيض حجم الخدمة، و تتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة بين البنوك. ولهذا فإن أية إستراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

❖ أسعار منخفضة لإغراء الجمهور واستمالة رغباتهم .

❖ ترويج كثيف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

4- **مرحلة الانحدار:** تسمى أيضاً هذه المرحلة بمرحلة التدهور و فيها يقل الطلب على الخدمة و ذلك لعدة أسباب، فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات و رغبات الزبائن أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر و أكثر انسجاماً مع حاجات و رغبات الأفراد الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها و إدراج خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

<sup>2</sup>- ناجي معلا، المرجع نفسه، ص 73.

ثالثا/ الإستراتيجيات التسويقية وفقا لمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية<sup>1</sup>:

لكل مرحلة من دورة حياة الخدمة المصرفية إستراتيجية تسويقية تتناسب و طبيعة كل مرحلة، و فيما يلي أهم الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها البنوك في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

### 1. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم:

في هذه المرحلة يكون نمط الطلب على الخدمة المصرفية بطيئا، و ذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على تكثيف الأنشطة الإعلانية بهدف إخبار الزبائن بنزول الخدمة الجديدة للسوق و إعلامهم و إرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، و إبراز المزايا التي تتصف بها الخدمة الجديدة المقدمة، و تعتمد البنوك في هذه المرحلة على إستراتيجيات تسويقية تختلف باختلاف طبيعة كل خدمة و ظروف السوق، و هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية المرور السريع، و إستراتيجية المرور البطيء، و إستراتيجية التغلغل السريع.

### 2. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تتصف هذه المرحلة بزيادة الطلب على الخدمة المصرفية لأن الأنشطة الإعلانية قد عرفت الزبائن بالخدمة، لذا يركز البنك في هذه المرحلة على زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الأرباح، كما تهدف إلى المحافظة على المكانة التنافسية للبنك، و لتعزيز ذلك بإمكان إدارة البنك انتهاج عدة إستراتيجيات تسويقية نذكر منها:

- إستراتيجية التركيز على الجودة و ذلك بإضافة مواصفات جديدة للخدمة.
- إستراتيجية التوجه بالخدمة إلى قطاعات جديدة من الزبائن.
- الإستراتيجية السعرية و ذلك بتخفيض أسعار الخدمات لجذب أكبر عدد من الزبائن و تحفيزهم للطلب على الخدمة المصرفية.

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر، التحليل المصرفي ومتطلبات الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتورا دولة في العولمة الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود ومالية، الجزائر، 2006، ص(239-240).

### 3. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقرا و يحقق البنك أرباح عالية مع ثبات مستوى التكاليف، لذلك يسعى البنك إلى المحافظة على الوضع القائم و استخدام الإستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية و الصمود في وجه المتنافسين، و هناك ثلاث إستراتيجيات تسويقية يمكن للبنك إتباعها في مرحلة النضج و هي إستراتيجية تعديل السوق أي البحث في كيفية زيادة الطلب على الخدمة و اكتساب زبائن جدد.

و هناك إستراتيجية ثانية، و هي إستراتيجية تعديل الخدمة و ذلك بإدخال بعض التحسينات عليها و إرفاقها ببعض المزايا و زيادة تطوير جودتها.

أما الإستراتيجية الأخيرة فتتعلق بتعديل المزيج التسويقي للخدمة و يتعلق الأمر بالخدمة بحد ذاتها و الأسعار، و طرق التوزيع و الترويج.

### 4. الإستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

تتصف مرحلة الانحدار و التدهور بتراجع الطلب على الخدمة المصرفية على الرغم من الجهود و الأنشطة التسويقية المبذولة مما يضطر إدارة البنك إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات حسب طبيعة الخدمة و ظروفها في السوق، و ذلك بـ :

- إما الاستمرار في تقديم الخدمة أو إتباع إستراتيجية التركيز و ذلك بالتركيز على القطاع سوقي محدد.

- أو اتخاذ قرار إنهاء الخدمة و إخراجها من السوق لأن الاستمرار في تقديمها يعرض البنك إلى الخسارة.

والجدول التالي يلخص دورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص كل مرحلة من المراحل الأربع من حيث المبيعات، التكاليف، والأرباح والعملاء والمنافسين والأهداف التسويقية وكذا الإستراتيجية التسويقية المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي في كل مرحلة.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (1-2) :الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج

مراحل دورة الحياة				البيان
التقديم	النمو	النضج	الانحدار	
منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة	تنخفض المبيعات	أولاً:خصائص المبيعات
مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	التكاليف
سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة	الأرباح
الابتكار يون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون	العملاء
عددهم قليل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل	المنافسون
خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف وإمكانية حذف الخدمة المصرفية	ثانياً: الأهداف التسويقية
تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة.	حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة	ثالثاً: استراتيجيات المنتج(الخدمة المصرفية)
التكلفة+ الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار	السعر
توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة	توزيع انتقائي	التوزيع

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

	أكبر	بعض الفروع	
الإعلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكارين وأوائل المتبنين	الإدراك والاهتمام في السوق كلها	التركيز على الفروق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك
تقليل المعدل			

المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 178.

### المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية

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

### المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تتضمن جودة الخدمات المصرفية بمفهومها العام، السرعة في الأداء وتقديم الخدمة ،وخلو العمليات المصرفية من الأخطاء ،وانخفاض سعر الخدمة المصرفية بالإضافة إلى الأمان .

### تعريف جودة الخدمات المصرفية :

تعد جودة الخدمة سلاحا تنافسيا مهما، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التمايز و الريادة في السوق، وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمات المصرفية.

**وتعرف على أنها:** التقاء احتياجات ومتطلبات الزبائن وارتباط مستوى الخدمة المراد تسليمه بالتوقعات الموضوعية من قبل هؤلاء الزبائن<sup>1</sup>، ومن هنا يتبين لنا ان الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها ،وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها .

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

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

وأيضاً عرفها كل من (Parasuraman;Zeithaml and Berry1985): جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها<sup>1</sup>، والمقصود في هذا التعريف جودة الخدمات المقدمة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العلمي هي المحدد الرئيسي لرضي المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها ، ويشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي :

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

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

### الشكل رقم (1-4): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص337.

ويعني هذا الشكل أنه إذا توافقت ادراكات العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة. أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة، وأخيراً إذا تحقق العكس وهو أن

<sup>1</sup> -Parasuraman A,Zeithaml, Valarie A, and Berry, Leonard L (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol.49,P42.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فإن العميل سوف يكون غير راض عنها.

### المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمات المصرفية

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.

يرى كل من (Lehtinen and Lehtinen's,1982) <sup>1</sup> أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد تتمثل في:

- الجودة المادية (Physical Quality): و التي تضم المظاهر المادية للخدمة، مثل التجهيزات و المباني.
- جودة المنظمة (Corporate Quality): و التي تتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء .
- الجودة التفاعلية (Interactive Quality): و الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية و العملاء بالإضافة إلى التفاعل فيما بين العملاء، كما ميز نفس الباحثين بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة و الجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة.

و في دراسة أجراها (Parasuraman 1985) في محاولة من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة، و

اعتمادا على المقابلات التي أجروها مع أربعة أنواع مختلفة من مؤسسات تقديم الخدمة تمثلت في:

خدمات التجزئة المصرفية ( Retail Banking )، بطاقات الائتمان (Credit Card)، السمسرة في

الأوراق المالية (Securities Brokerage) ، وصيانة وإصلاح المنتجات (Product and Repair

Maintenance) في شكل جماعات تركيز (Focus Group) توصلت الدراسة إلى عشرة أبعاد لجودة الخدمة

تتمثل فيما يلي <sup>2</sup>:

**1- الاعتمادية (Reliability):** وتعني ثبات الأداء وانجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء

البنك لما تم وعد العميل به ،وهذا يتضمن :

<sup>1</sup> -Parasuraman A,Zeithaml ، Valarie A، and Berry، Leonard L،Op.Cit ، P 43.

<sup>2</sup> - بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، العدد 3، ديسمبر 2005، ص(256-257).

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء .

- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح .

- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها .

- ثبات مستوى أداء الخدمة .

2- سرعة الاستجابة من قبل العاملين (Responsiveness): وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3- القدرة أو الكفاءة (Competence): وتعني امتلاك العاملين بالبنك المهارات و المعارف اللازمة لأداء وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

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

5- اللباقة (Courtesy) : وتعني ان يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر ،والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن .

6-الاتصال (Communication) : ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وبالغة التي يفهمونها ،وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها ،والمزايا المترتبة عن الخدمة ،والبدايل الممكنة .

7-المصداقية (Credibility) :وتتضمن مراعاة البنك للامانه والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة .

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

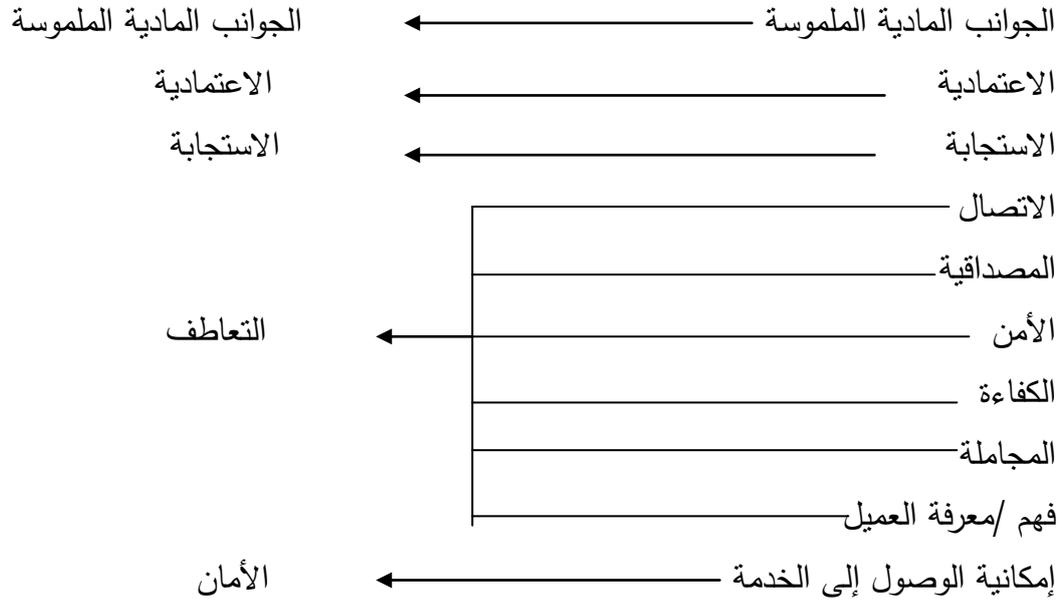
## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

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

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

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

### الشكل رقم (1-5): أبعاد جودة الخدمة



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

### المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات<sup>1</sup>

توصل الباحثون إلى تحديد نماذج لتقييم جودة الخدمات قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها، وان النماذج يستندان إلى حجم الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والمدركة من قبل العملاء .

ويمكن شرح النماذج كما يلي :

#### النموذج الأول: نموذج الفجوات التقليدي

قدم هذا النموذج من (Parasuraman) في الثمانينات من القرن العشرين و أطلق عليه نموذج الفجوات، أو (Servqual)\* ويستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه الزبون من الخدمة والمقدم فعلا منها، ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات وهي :

1- الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة. فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء من خدمات ويستمرون في تقديم ذلك في حين ان العملاء قد يتوقعون شيئا مختلفا تماما .

2- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتعني فقدان الخدمة خصائصها أثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني .

3- الفجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها وتعني عدم القدرة على انجاز الخدمة بالمواصفات المحددة .

4- الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، وتتمثل في التباين بالوعد المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية والأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق ما بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية .

<sup>1</sup> - نعيم عبد الكريم الطراونة، اثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الادرن)، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص(24-26).  
\* نموذج CAP يعتمد على ثلاثة أبعاد " العمل، الظروف العامة، المنتج"، وهذا النموذج له عدة استخدامات من أهمها التعرف على السياسات العامة للمنظمة في ظل المنافسة.

\*كلمة (SERVQUAL) يقصد بها جودة الخدمة، وهي ناتجة عن مزج عبارتي (service) التي تعني الخدمة، و (Quality) والتي تعني الجودة .

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

5- الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ، تحدث الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فان الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلا لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية .

### النموذج الثاني :نموذج الفجوات المطور

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا على النموذج السابق ، ويعرف هذا النموذج باسم \* (ServPerf) وقد ظهر خلال 1992نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Gronin) .

وتأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي :

1- **فجوة المعرفة (The Knowledge Gap):** تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مزود الخدمات ان المستفيد حصل عليه وحاجاته وتوقعاته الفعلية .

2- **فجوة المعايير القياسية (The Standards Gap) :** تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة .

3- **فجوة التسليم (The Delivery Gap) :** تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة و الأداء الفعلي لنجهز الخدمة ضمن هذه المعايير .

4- **فجوة الاتصالات الداخلية (Internal Communications Gap) :** تمثل الاختلاف ما بين إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين ما يعتقد المجهزون حول الخدمات الفعلية .

5- **فجوة الإدراك (The Perceptions Gap) :** تمثل الاختلاف بين ما يتسلم فعلا وما يدركه الزبائن وهذا ناتج عن عدم قدرة الزبائن على تقييم نوعية الخدمة بدقة.

6- **فجوة التفسير (Interpretation Gap):** وتمثل الاختلاف بين الوعود من قبل المجهزين قبل تسليم الخدمة وإدراك الزبائن لها .

7- **فجوة الخدمة (The Service Gap):** وتمثل الاختلاف بين ما يتوقع ان يحصل عليه العملاء وإدراكهم للخدمة المستلمة .

كلمة (SERVPERF) يقصد بها خدمة الأداء ، وهي ناتجة عن مزج عبارتي (service) التي تعني الخدمة ، و (performance) والتي تعني الأداء .

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

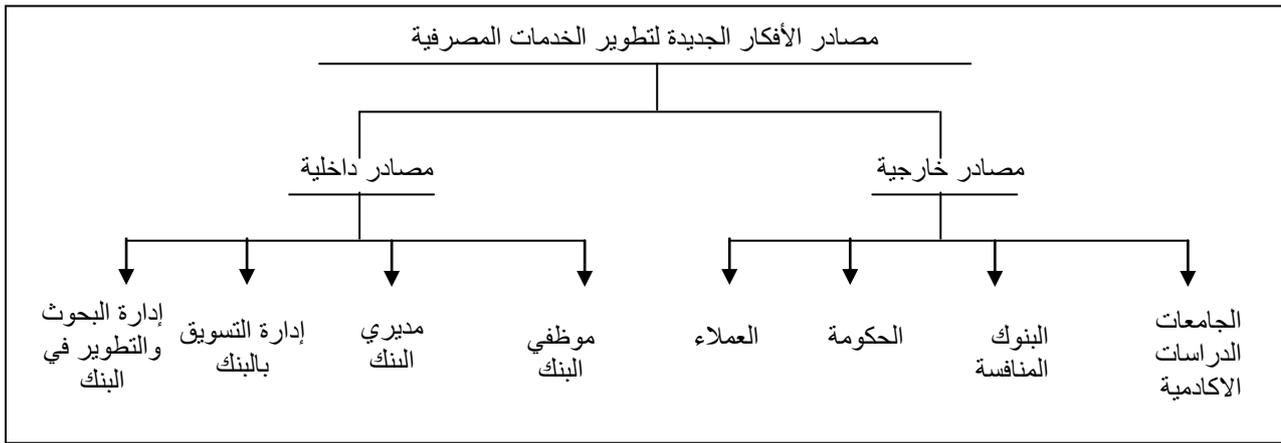
نلاحظ ان الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون و المنظمة . أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة .

المطلب الرابع :مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها .

أولاً/ مصادر تطوير الخدمات المصرفية:

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

الشكل رقم(1-6) مصادر تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ،ص 264.

### 1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية

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

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

### أ- إدارة البحوث والتطوير بالبنك :

إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تصل بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي وظروف المنافسة فيه ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات مصرفية جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه.

### ب- إدارة التسويق بالبنك:

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

- السوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منهما.

- احتياجات ورغبات العملاء.

- أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير.

### ج- مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين

يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

### د- موظفو البنك:

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

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

### 2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية.

وتضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، أو آراء أو تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة أو إدخال خدمة مصرفية جديدة ومن أهم هذه المصادر مايلي:

#### أ- عملاء البنك :

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته بشأن تطويرها وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

#### ب- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية:

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

#### ج- البنوك المنافسة:

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

#### د- الجامعات ( معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية)

تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات المصرفية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

وكثيرا ما تشرف المصارف على هذه الملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات المصرفية.

### ثانيا/العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

تمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل و المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في سير وحركة وفاعلية نشاط البنك، وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

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

**1-1 حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه:** تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية واجتذاب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

**1-2 النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

**1-3 المستوى الفني و التكنولوجي:** لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء.

<sup>1</sup> - نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر 2002، ص 34.

## الفصل الأول : أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية

وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

**1-4 الكوادر المصرفية (العنصر البشري):** يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز وحسب نموذج CAP للمنافسة في المنظمات المالية يعتبر الموظفون المدربون من أهم الأصول المملوكة للبنك.

**2- العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:**

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية.

فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل ما تفرضه من تفاعل.

### خلاصة الفصل :

لقد اصبحت البنوك تعمل في ظل محيط اقتصادي متغير يتسم بالمنافسة القوية وهنا أخذت إدارة البنوك على عاتقها ان تقود سفينة البنك بالاستخدام الفعال لأساليب الإدارة العلمية والتجديد المستمر في خدماتها المصرفية والارتقاء بالعمل المصرفي ،وتحقيق التميز في الخدمة .

ان تطبيق النظم الحديثة لتقديم الخدمات لا يكفي بل يجب توفير مجموعة من الخصائص التي تساهم في تمييز خدمات البنوك عن بعضها .وتتمثل هذه الخصائص في تطبيق الجودة على هذه النظم ،حيث ان التميز فيها مرهون بمستوى جودة الخدمات المقدمة والتي تقاس بمدخلين رئيسيين و هما المدخل ألتجاهي الذي يعتمد على أساس تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة ،ومدخل الفجوة الذي يعتمد على أساس الفرق بين الجودة المتوقعة و الجودة المدركة ،حيث ان الهدف النهائي لجودة الخدمة المصرفية يتمثل في إرضاء الزبون .

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة المصرفية و توسيع النشاط و ضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات المالية و المصرفية و الاستثمارية بتقنية متطورة و تكاليف منخفضة وجودة عالية ، للوصول إلى رضا العملاء ، وذلك كله بهدف تطوير قدراتها التنافسية والمحافظة على مكانتها في السوق المصرفية ،وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### تمهيد:

تعد التنافسية من أهم الظواهر التي تمثل تحديا كبيرا للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، وبالأخص تلك التي تهتم بإستراتيجية توسيع الصادرات والتوجه إلى الخارج من أجل تحقيق النمو المتواصل. وهذا ما يستدعي زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وتدعيم مكانته التنافسية .

حيث اصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمرا لا مفر منه ، فأصبح لها هيئات وإدارات والتي بدورها تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات لقياسها في اقتصاد ما ومقارنتها مع الاقتصاديات الأخرى ونتيجة للتطورات في البيئة الاقتصادية العالمية ، زاد الاهتمام بالتنافسية ليس على مستوى المؤسسات فحسب ، بل اصبحت حاجة ملحة للدول بوصفها أداة لاكتساب وزيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في الأسواق التي تنشط فيها .

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل وعبر أربعة مباحث إلى أهم المسائل المرتبطة بالقدرة التنافسية فتناولت خلال المبحث الأول : تحديد الإطار المفاهيمي للتنافسية ، أما المبحث الثاني : الإطار العام للقدرة التنافسية والمبحث الثالث: على الإطار النظري للاستراتيجيات التنافسية ، أما المبحث الرابع : تطرقت فيه إلى جودة الخدمة المصرفية ودورها في زيادة القدرة التنافسية للبنوك .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للتنافسية

ان التحولات التي شهدتها العالم اليوم انعكست بموجبها على بيئة المؤسسة ولاسيما بيئتها التنافسية ،من تزايد شدة المنافسة وتفوق منتجات أخرى ،أين تجاوزت المنافسة كونها محلية إلى إلغاء كل الحواجز والحدود ،والسماح بانسياب السلع والخدمات من الأسواق العالمية .لذا نجد المؤسسات في سعي دائم لاكتساب مكانة مرموقة في السوق والتي تعرف بها وبامتيازها على منافسيها ،والتي تقدم لها فرصة جوهرية تمكنها من تحقيق ربحية في ظل جو تنافسي حاد.

#### المطلب الأول :مفهوم التنافسية و أسبابها

يعد مصطلح التنافسية خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين والسياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، فالأهمية المتزايدة لهذا المصطلح لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات لدى الباحثين و الكثير من الانشغالات والاهتمامات لدى كافة المجتمعات المدنية<sup>1</sup>.

#### أولاً/مفهوم التنافسية :

يتميز مفهوم التنافسية (Compétitivité) بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة و أول ظهور له كان خلال الفترة (1981-1987) ،التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية ،وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة ،وكذا التوجه العام لتطبيقات اقتصادية السوق .

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد للتنافسية ، مفهوم التنافسية يختلف حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان على مستوى شركة أو على مستوى قطاع نشاط أو على مستوى دولة ككل .

#### 1- تعريف التنافسية حسب المؤسسات :

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني

<sup>1</sup> - بن لحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتسحين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تحاليل وتجارب وطنية ودولية " ،جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر ،18-19 ماي 2011 ،ص8.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>1</sup>.

**وتعرف على أنها :** مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها<sup>2</sup>، وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدراته التنافسية .

ويرى مايكل بورتر (M. Porter): بان تنافسية المؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما ان تخلفها لزيائنها، بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين، ووصولاً إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون اكر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذا يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً<sup>3</sup>.

### 2-تعريف التنافسية حسب القطاعات :

و هي تعني قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع، حيث تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي فيه إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى القطاع<sup>4</sup>.

**وتعرف أيضاً:** قدرة الصناعة على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية، سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، استناداً إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد، بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة باضطراد<sup>5</sup>.

**وأيضاً تنافسية القطاع هي:** قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، الكويت، العدد 24 ، ديسمبر 2003 ، ص04.

<sup>2</sup> -Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, P.217.

<sup>3</sup> -M. Porter, L'avantage concurrentiel des nation, DUNOD,1999, Paris, P 48.

<sup>4</sup> - شاكور تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول: " نحو مناخ استثماري و أعمال إلكترونية "، عمان، الأردن، تموز، 2007، ص04.

<sup>5</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11 ، مايو 2007 ، ص248.

<sup>6</sup> - كمال رزيق وفارس مسرور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22- 23 افريل 2003، ص201.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

**3-تعريف التنافسية حسب الدولة:** أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

**تعريف لورا تايزن Laura D'andrea Tyson** يعتبر من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث أن :

التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية في شكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء<sup>1</sup>.

**تعريف المنظمة العالمية للتجارة:** تعرف على أنها الدرجة التي تستطيع بها الدولة في ظل أسواق عادلة وحرّة، إنتاج السلع والخدمات التي تنتج في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لتعريف **معهد التنافسية الدولية (IGC)** (Institute of Global Competitiveness):

تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى<sup>3</sup>.

ويعرف **المعهد الدولي للتنمية الإدارية (International Institute for Management Development «IMD»)**

يعرف التنافسية بأنها: قدرة البلد على توليد القيم المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات بالجدبية والهجومية وبالعلمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات بنموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف<sup>4</sup>.

**تعريف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية:** أنشأ هذا المجلس بمقتضى طلب من

طرف الرئيس الأمريكي "ريغان" لتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية، والبحث في أسباب تدهور قيمتها أمام مثيلاتها اليابانية وقد عرف هذا المجلس التنافسية بأنها: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت مستوي معيشة متزايدة على المدى الطويل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04.

<sup>2</sup> - بالقاسم أحمد، المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي -حالة الجزائر-، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص05.

<sup>3</sup> - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24، ديسمبر، 2003، ص(06-07).

<sup>4</sup> - كمال رزيق وياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، ملتقى دولي حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص03.

<sup>5</sup> - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص9.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

يعرف المنتدى الاقتصادي العالمي («World Economic Forum «WEF»») التنافسية بأنها: القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة<sup>1</sup>.

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة (2000) تنافسية الأمة على أنها : القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تعطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية<sup>2</sup>.

تتشرك اغلب التعاريف السابقة في نقاط معينة، تتمثل في :قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجي بمنتجات عالية الجودة وبتكاليف اقل ،وان يظهر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين ونستطيع من خلال التعاريف السابقة ان نستنتج مايلي<sup>3</sup> :

– التنافسية ماهي إلا واحدة من محددات النمو ،ولا يجب تحليلها أو تفسيرها من خلال كل العناصر التي تحدد النمو بشكل عام ،وعليه كان لابد من اقتراح مفهوم للتنافسية يربطها بالنمو والأداء العام للاقتصاد ولكن لايساوي بينها.

– هناك ارتباط وثيق بين الدخل ومستوى التنافسية الإجمالي ،لكن تبقى إشكالية السببية قائمة :هل الدخل المرتفع هو الذي يحسن التنافسية عن طريق توافر الموارد لتحديث الاقتصاد وبناء الهياكل الضرورية للتنافسية ؟أم ان تحسين التنافسية هو الذي يزيد من مستويات الدخل ؟.

– تتنافس الأقطار فيما بينها على حصص مستدامة في الأسواق مثلها في ذلك مثل المؤسسات ،كما تتنافس من اجل الحصول على اكبر حصة من التدفقات المالية ،سواء كان ذلك في شكل استثمارات أو قروض .

وعليه مفهوم التنافسية ليس مفهوم قصير المدى ،بل هو يرتبط بأداء الاقتصاد بصفة عامة ،وأداء القطاعات الخاضعة للمنافسة فيه على المدى الطويل ،بشكل يجعل تحسن الحصص في السوق حالة مستمرة وليست ظرفية .

<sup>1</sup> - محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 04.

<sup>2</sup> - Debonneuil michele et Fontagné lionel, "Compétitivité", conseil d'analyse économique, Paris, 2003, p13.

<sup>3</sup> - منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04، جوان 2006، ص40.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

❖ أيضا يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة<sup>1</sup>:

**المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة. و بناءا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

**المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة، بنظيرتها وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية .

**المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

**ثانيا/أسباب الاهتمام بالتنافسية :**

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد ، والتي تمثل في حقيقتها

نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد<sup>2</sup>:

1- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فقد شهد

العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية .

2- التطورات على المستوى العلمي والثقافي ، ولم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر

ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة .

3- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق ،نتيجة تطور أساليب البحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها في

مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها

التنافسية .

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية ،وارتفاع مستويات الجودة ،والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في

الصناعات كثيفة الأسواق ،تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين

انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسير

<sup>1</sup>- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002، ص 10-11.

<sup>2</sup>- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، 2003 ، ص 3 .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

الشروط ،ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : أهداف التنافسية وأهميتها**

**أولا/أهداف التنافسية :**

تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة ،وخلق البيئة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ،وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها ،بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر ،أهمها<sup>2</sup>:

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج .
- تحقيق المؤسسات لمستوى إنتاج بأقل تكاليف ممكنة .
- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .
- حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض .

وترتبط هذه الأهداف ارتباطا وثيقا مع التنظيم الاقتصادي ،الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية ،خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق ،لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطا ضروريا من أجل تحقيق أهداف التنافسية ،ولا يعتبر التدخل الحكومي حكرا على الدول النامية ،بل نجده كذلك في الدول المتقدمة التي تتدخل عبر منح إعفاءات ضريبية لبعض الأنشطة الاقتصادية كالمؤسسات الصغيرة والقطاع الزراعي وقطاع المواصلات بدرجات متفاوتة ،ويحدث الإعفاء بشكل كامل أو جزئي في جميع الدول المتقدمة ،لذا فإن هذه التدخلات ضرورية بالنسبة للدول النامية حتى تستطيع منتجاتها ان تتنافس بشكل عادل في الأسواق العالمية في ظل سيادة مناخ التحرير الاقتصادي والمنافسة الدولية .

**ثانيا/ أهمية التنافسية :**

إن تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مصر، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص101.

<sup>2</sup> - حسن بشير ومحمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على مناخ الاستثمار، مركز دراسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الخرطوم، 2006، ص 04 .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

العالمي سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.<sup>1</sup>

وإن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

كما تساعد التنافسية في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة قيد السوق المحلية، والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها

#### أولاً/أنواع التنافسية<sup>3</sup>:

تنقسم أنواع التنافسية في صنفين :

**التنافسية بحسب الموضوع:** و تتضمن نوعين:

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي"، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص305.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص127.

<sup>3</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### 1. التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

أ- **التنافسية اللحظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### ثانيا/مؤشرات قياس التنافسية :

ان التنافسية توحى إلى قوة أو ضعف المؤسسة مقارنة بالآخرين فهي قابلة للقياس والمقارنة مع تلك التي تخص المنافسين ،وتتمثل مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

ان مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المشروع ،وبتبسيط شديد فان المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا .وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فان المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق ،وهذا يعني ان موارد المشروع يساء تخصيصها وان ثروته تتضاءل أو تتبدد ،وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع ان يكون قليل الربحية لان تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه ، وقد يعود ذلك إلى ان إنتاجية اضعف وان عناصر الإنتاج تكلفة أكثر أو لسببين معا .

ويقدم أوستن Austin90 نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال القوى الخمس المؤثرة

على تلك التنافسية وهي<sup>1</sup>:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سابق، ص11.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع .
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المشروع .
- المنافسون الحاليون للمشروع في صناعاته .

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المشروع .وجاذبية المنتجات لمشروع ما يمكن ان تعكس الفعالية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير . وهكذا فعلى مستوى المشروع فان الربحية وتكلفة الصنع و الإنتاجية والحصة من السوق تتشكل جميعا مؤشرات على التنافسية . سنتطرق إليها فيمايلي :

### 1-الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا هاما يدل على مقدار التنافسية الحالية للمؤسسة ،وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها ،أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها في السوق ،ويمكن للمؤسسة ان تكون التنافسية في السوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع وفي هذه الحالة فان التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية .

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد إلى فترة من الزمن ،فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها .وحتى يكون بإمكاننا القول بان مؤسسة ما تعتبر تنافسية ،ينبغي ان تكون نسبة القيمة السوقية للدين والأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها اكبر من الواحد الصحيح.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها ،وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ،وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو راءات الاختراع التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ،وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ،ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها .

### 2- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) تقيس الفعالية التي تحول المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية .ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ،أو إلي تحقيق وفورات الحجم .

### 3- تكلفة الصنع:

ان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فروع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها في ظل التسارع نحو الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل اليد العاملة بالاعتماد على التجهيزات الالكترونية.

### 4-الحصة السوقية:

هي الجزء من السوق الذي تغطيه المؤسسة، وتعتبر مؤشرا على تنافسية المؤسسة، بالنظر إلى حجم الجزء الذي تغطيه المؤسسة مقارنة بما يغطيه منافسوها، أي رقم أعمال باقي المنافسين في السوق ما يعاب على هذا المؤشر أنه لا توجد بعض الحالات التي تكون حصة المؤسسة من السوق المحلي كبيرة إلا أننا لا نعتبرها ذات تنافسية عالية لأنها قد تكون محمية بأحكام قانونية (براءة اختراع، احتكار) أو أنها مستفيدة من كونها الداخل الأول لسوق، كما أن هذا المؤشر وإن كان يعبر عن تنافسية المؤسسة الحالية فإنه لا يضمن استمرارها مستقبلا<sup>1</sup>.

ولتوسيع الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة ، عليها الاهتمام لمنتجاتها من ناحية الجودة وكذلك بيعها بالسعر الملائم ،مما يؤدي إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كمال رز يق و فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29- 30 أكتوبر، 2002، ص105.

<sup>2</sup> - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية (مدخل تكامل تجريبي) ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،1997،ص92.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المطلب الرابع : تحليل قوى التنافس

ان التحولات التي يشهدها عالمنا يوميا ،تتعرض على بيئة المؤسسة ولا سيما بيئتها التنافسية لذا فالمؤسسة تقوم بتحليل المحيط التنافسي لها ،وفي هذا النطاق نقدم نموذجين لتحليل المحيط التنافسي وهما :

#### أولا/نموذج بورتر Porter :

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابياً أو سلبياً.

المنافسون ليسوا فقط المؤسسات التي تتعامل في نفس السوق ،وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة ،بل يتعدى ذلك إلى كل من يساوم المؤسسة ويحاول ان يقتطع جانبا من أرباحها ،وعلى ذلك يعرض Porter فئات المنافسين في خمسة أطراف وهي :

1-المنافسين .

2- الزبائن .

3- الموردون

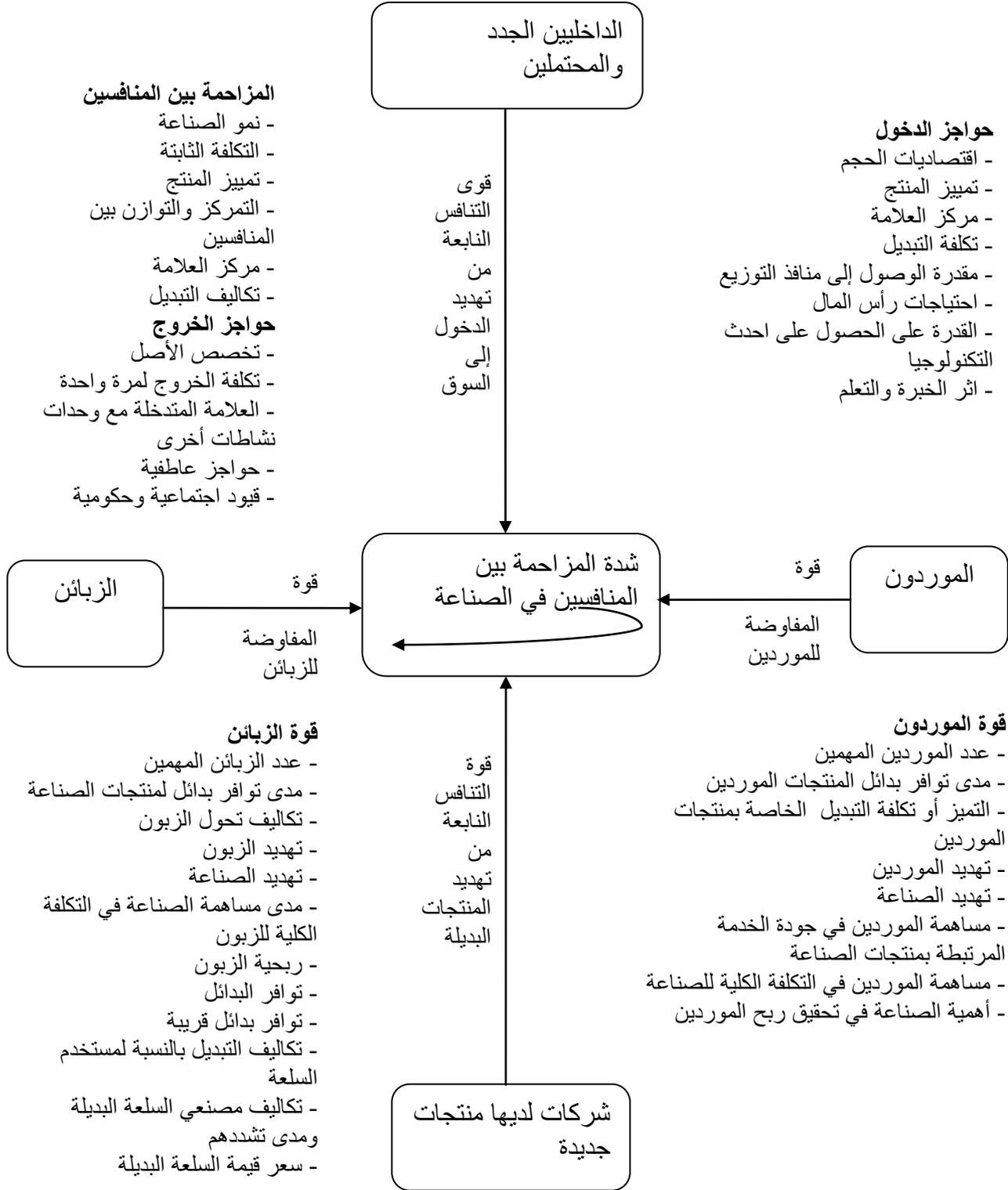
4- السلع البديلة .

5- الداخلين الجدد في السوق .

وفيما يلي نقدم شكل يوضح هذه القوى .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

الشكل رقم (2-7) نموذج قوى التنافس الخمس لPorter



المصدر: نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص65.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف<sup>1</sup>.

### 1- شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة :

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وبين المحددات العديدة للمزاومة والمقدمة في الشكل السابق نجد هناك سبعة عوامل بارزة هي :

أ. **نمو الصناعة** : فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لأقسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود .

ب. **التكاليف الثابتة** : للتكاليف الثابتة اثر كبير على طريقة ادراة وحدات النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فان نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم انجاز هذا المستوى من التشغيل فإذا رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يتمكن زيادة الطلب وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة .

ج. **تمييز المنتج** : يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين، فهناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تمييزها (سلع موحدة) وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة ان تدعي بان ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين، وهنا يعتمد قرار المستهلك كليا على السعر ويعني هذا ظهور حرب سعريه .

ومن جانب آخر فان أي محاولة لتمييز المنتج يجب ان تعتمد على خصائصه، فالتفكير الخلاق غالبا ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية .

د. **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين** : من الأفضل ان تشارك في صناعة بها أربع منافسين رئيسيين يستحوذون على 75% من السوق (احتكار القلة ) وذو فلسفة متجانسة في التنافس، عن صناعة بها مئات المنافسين في حالة التساوي أو التوازن، ولديهم وجهات نظر مختلفة تماما للتنافس ففي حالة البديل الأول لا يتوقع حدوث مفاجآت .

هـ. **مركز العلامة في السوق** : تشكل العلامة أساسا قويا مهما لتمييز المنتج في السوق، لذا تحاول بعض المؤسسات ترسيخ علامتهم بقوة في السوق بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين للعلامة .

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص66.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

و . **تكاليف التبديل** : كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى ، كلما زادت شدة وحدة المزاحمة . لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إما إعاقة عملية التبديل أو تقديم حوافز المستهلكين بغرض عدم التبديل .

ي . **حواجز الخروج** : تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا من احد العناصر المسببة لمشاكل منها على سبيل المثال التدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات وفي ظل صعوبة أو استحالة الخروج من السوق ، و أيضا ارتفاع تكلفة الخروج لمرة واحدة فانه يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في الصناعة .

وبالإضافة إلى هذه العوامل التي تكون ملموسة للخروج من السوق توجد عوامل أكثر أهمية تعرف بالحواجز العاطفية وكذلك العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاطات أخرى والقيود الحكومية والاجتماعية وكلها إما تمنع أو تأخر قرار الخروج بشكل واضح .

### 2- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة :

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عليهم ، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والذين لا يمكن تجاهلهم كما يوجد مفهوم أكثر أهمية في مجال الإستراتيجية وهو مفهوم حواجز الدخول .

### 3- تهديد السلع البديلة :

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة ، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة .

فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة ، ويعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل كمدى توافر بدائل قريبة ، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة ، مدى تشدد منتجي السلع البديلة ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع .

### 4- قوة الموردين والزبائن على المساومة :

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين والزبائن (بان هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين ، لذا يقترح ان يتم تحديد قوة المساومة لدى الموردين والزبائن عند إتباع الإستراتيجية الملائمة من جانب المؤسسات .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المبحث الثاني : الأسس النظرية للقدرة التنافسية

منذ ظهور المقاربة النظامية (سنة 1945) التي اعتبرت المؤسسة نظاماً مفتوحاً على المحيط يؤثر فيه ويتأثر به، تحولت القدرة التنافسية للمؤسسة من المفهوم القائم على الميزة النسبية التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها،<sup>1</sup> بشرط أدائها بعض هذه الوظائف أو كلها بشكل أفضل من منافسيها.

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية امتلاك القدرة التنافسية

يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم ثقافية والقدرات وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، و الميزة التنافسية بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي والبيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية أو في شبكات الاتصالات والمواصلات أو نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما<sup>2</sup>.

و أيضا تعريف القدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها<sup>3</sup>.

ويعرف الدكتور **علي السلمي** القدرة التنافسية بأنها : مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والمواد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما :

- إنتاج قيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون .

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين<sup>4</sup>.

وعرفت القدرة التنافسية على أنها :قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في

مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط<sup>5</sup> .

<sup>1</sup>-Porter Michel; L' avantage concurrentiel, Entre édition 1986. P49 .

<sup>2</sup>- على عبد الله، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، عدد6، جامعة ورقلة، الجزائر. 2008،ص87.

<sup>3</sup>- طارق طه ، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، الإسكندرية، 2000، ص 271 .

<sup>4</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،مرجع سابق ، ص104.

<sup>5</sup>- مصطفى احمد سيد،إعادة البناء كمدخل تنافسي -اختيار الإدارة-، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،العدد16،سبتمبر 2008،ص03.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

للقدرة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل و بعد البيع، و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الثاني فهو القدرة على مغازلة و جذب العملاء، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق فإن القدرة التنافسية هي المجال الذي يتمتع فيه البنك بقدر أعلى من منافسيه في رصد الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، بالتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق. إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2\_3): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية البنك.	<p>1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.</p> <p>2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.</p> <p>3- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.</p> <p>4- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.</p> <p>5- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.</p> <p>6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.</p>

<sup>1</sup> - أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات مصر، 2003، ص84.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

	7- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.
--	--

المصدر: علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية 30-31 أكتوبر 1996، ص11.

### المطلب الثاني :خصائص و مصادر القدرة التنافسية

#### أولاً/خصائص القدرة التنافسية:

- من التعريفات السابقة نستنتج مجموعة من الخصائص للقدرة التنافسية هي :
- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
  - تحقق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
  - تتبع من داخل المنشأة وتتحقق قيمة لها .
  - تنعكس في أداء المنشأة لأنشطتها .
  - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

#### ثانياً/مصادر القدرة التنافسية :

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر الميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي الإطار الوطني و مدخل الموارد

تتمثل في الآتي :

#### 1- التفكير الاستراتيجي:

تستند البنوك على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية<sup>1</sup>، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي يتخذها البنك لتحقيق أهداف دقيقة ، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل البنك ، أما M.Porte فإنه يرى بان الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات تضمد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة المصرفية حيث تكون القوى اضعف ما يكون ، ولكل بنك إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها

لتحقيق هذه الأهداف وقد حدد Porter

<sup>1</sup>- سبحي فتحى محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد6، عدد19، جامعة الموصل، 2010، ص88.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

شمول عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية وهي<sup>1</sup>:

-نقاط القوة والضعف في البنك.

-القيم الشخصية لمدرء البنك.

-الفرص والتهديدات.

-التوقعات الاجتماعية.

ويرى بان الإستراتيجية هي خلق الموازنة بين أنشطة البنوك والتكيف مع البيئة وان نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط التكامل بينها وفي حالة عدم وجود الموازنة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة.

### 2-الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للبنوك يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد بنوك بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض البنوك في الدول الأخرى حيث تملك الدول عوامل ضرورية للصناعة المصرفية والمتمثلة في الموارد البشرية،الفيزيائية المعرفية،المالية،<sup>2</sup>فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على قدرة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات المصرفية الوطنية،وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويله.

### 3-مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ. الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- الموارد الأولية:لها تأثير بالغ على جودة الخدمة لذا يجب على البنك أن يحسن الاختيار والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج:تعتبر من أهم أصول البنك والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات،لذا يجب على البنك ضمان سلامتها،تشغيلها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

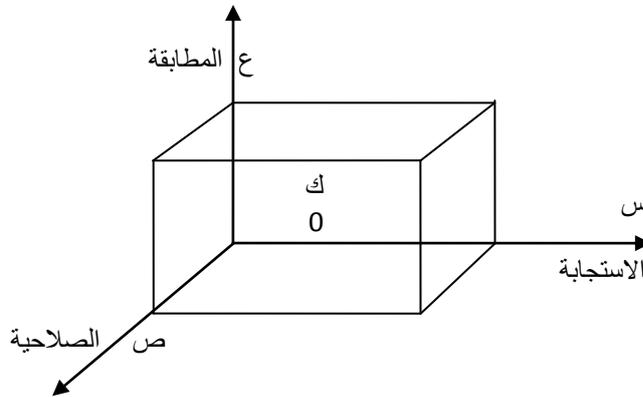
<sup>1</sup>- فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري ، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000 ص50 .

<sup>2</sup>- سبحي فتحي محمد الطائي،المرجع السابق، الصفحة نفسها.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- الموارد البشرية: وهم الأفراد القائمين على انجاز الأعمال وذلك عن طريق التوجيه والعمل على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وذلك لا يكون عشوائيا وإنما لابد أن يكون ذو صبغة تنافسية
- ب. الموارد غير الملموسة : ونميز فيها مايلي:
  - الجودة: تسعى البنوك إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد عنها، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي البعد وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4): الأبعاد الثلاثة للجودة



Source: J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI 1996, p40.

- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية وبالتالي تنمية القدرات التنافسية للبنك لذا على البنك اختيار التكنولوجيا المناسبة له والتي تجعله في موضع أسبقية على منافسيه.
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على البنك أن يكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما.
- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط البنك كما يمكن أن تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- معرفة كيفية العمل :أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات تقديم الخدمات، التنظيم والتسويق، و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة.
  - الكفاءات :تعتبر الكفاءة أصل من أصول البنك، لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صبغة التقليد من قبل المنافسين،ولقد اتخذت عدة تعاريف من بينها: أنها مجموعة من المعارف ومعرفة كيفية العمل ومعرفة الذات ، وتصنف إلى صنفين : كفاءات فردية وكفاءات جماعية.
- وكخلاصة فان تهاون البنك في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى التناقص وبالتالي تراجع موقعه التنافسي،ونميز فرقا بين تقادم وتآكل الموارد والكفاءات بحيث تتقدم الموارد عند استعمالها غي حين تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد.

### المطلب الثالث : عوامل القدرة التنافسية<sup>1</sup>

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القرارات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية.

#### 1- القدرات الإبداعية :

- طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على:
- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.
  - الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.
- ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل: تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة....

<sup>1</sup> - زيبيري راجح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003، جامعة الجزائر، ص(35-38).

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### 2- القدرات الإنتاجية:

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما : الجودة والإنتاجية

#### ◀ الجودة :

وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع « الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها » الحاجات المعبر عنها والضمنية وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن .
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج .
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسر المناسب.

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية، من خلال "حلقات الجودة" التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

#### ◀ الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات و المدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية. ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفر المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

### 3- القدرات التسويقية :

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال: بحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

◀ **بحوث التسويق** : تُعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات ويمكن

أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر المزيج التسويقي المنتج السعر التوزيع، الترويج.

◀ **دراسة السوق** : تعنى بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من :

-المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

-المنافسين منتجاتهم، أسعارهم، سياستهم.....

-القوانين والتشريعات عامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة.

-البيئة الاقتصادية، الدخل الوطني ونمط توزيعه، العدالة، التضخم....

-البيئة الاجتماعية، العادات، الطبقات، التقاليد....

◀ **تحليل سلوك المستهلك** : يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء

لديهم ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية ... للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن

القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدراً لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق في خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد

المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المطلب الرابع : محددات القدرة التنافسية

تعمل المنشأة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها ،ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة ،حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة .وان القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد انطلاقا من بعدين مهمين هما <sup>1</sup>:

#### 1- حجم القدرة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها ،وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها .

#### 2- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى أتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية ،وذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

أ- **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- **درجة التكامل الأمامي** : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، وتقديمها لمنتجات تستخدم في صناعة وإنتاج منظمات أخرى أي تعزيز الروابط الأمامية للمؤسسة الخلفية ،والروابط الخلفية للمؤسسات الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية ،فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

ج- **البعد الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

<sup>1</sup>- جمال عبيد محمد العازمي ،دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية،رسالة ماجستير،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2012،ص(34-35).

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

د- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ،فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ،من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ،فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

### المبحث الثالث :الاستراتيجيات التنافسية

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب و الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter الذي اشتمل على إستراتيجية الشاملة في التكلفة، التميز و التركيز أي التأكيد مع ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتج بسعر أقل باستخدام أساليب تمييز المنتج المقدم للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله<sup>1</sup>.

و عليه يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، و التميز بالموجودات و المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التنافس الخمس.

### المطلب الأول :إستراتيجية قيادة التكاليف

تعرف إستراتيجية القيادة في التكاليف على أنها<sup>2</sup>: قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة اقل من تكاليف المنافسين الآخرين ،على ان لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج ،ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك .

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز<sup>3</sup> ، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب قدرة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكلفيا.

<sup>1</sup>-M. Porter, competitive strategy, techniques for analyzing and competitors, free press, New York, London, suny, 1982, P34.

<sup>2</sup>- ردينه عثمان يوسف،بحوث التسويق ،دار زهران ،عمان،2002،ص122.

<sup>3</sup>- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول : "التسويق في الوطن العربي (واقع و آفاق التطوير)" ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

و لتحقيق هذه الإستراتيجية بشكل فعال وجب توافر عدد من الشروط هي<sup>1</sup>:

-وجود طلب مرن للسعر؛

-نمطية المنتج؛

-عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛

-عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل؛

نستنتج ان إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة البنك على تخفيض تكاليف الإنتاج دون ان يؤثر ذلك على مستوى الجودة ،وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية ،وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد وتحمل نفقات كبيرة ،و ان نجاح أي منشأة في إستراتيجية السيطرة على التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية .

### المطلب الثاني : إستراتيجية التمايز

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاثة التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقا من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق ،فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل :الجودة ،النوعية،صفات خاصة ،تصميم متميز ،سمعة جيدة ،علامة رائدة ،من اجل تحقيق التميز بذلك تنافسيا .

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:<sup>2</sup>

- 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.

<sup>1</sup>-عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية-التنفيذ و الرقابة-إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1995، ص 79 .

<sup>2</sup>- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1995، ص 194 .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء ، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها<sup>2</sup>:

- 1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- 2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- 3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: اختيار فئة من المستهلكين والزبائن ،سواء أفراد أو مؤسسات ،حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين .وتأخذ هذه الإستراتيجية بعدين هما :

- 1- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين ،أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت ،وهذا من أجل التميز في السوق .
- 2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين ،أو يرغبون في خدمات متميزة ،هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية التكاليف أو إستراتيجية التمييز ،ويعتمد كلاهما ،لتحقيق هدف استراتيجي محدد ،مع التركيز عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه .

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

<sup>2</sup>- محمد سعيد المصري ، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ،ص(202-203).

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.

2- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

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

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول رقم (2-4): الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

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 الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المطلب الرابع : تكامل إستراتيجية التكلفة الأقل و التميز

بعد عرض الإستراتيجيات الثلاث و بالتركيز على الأولى والثانية يمكن القول أن الإستراتيجية الأولى تمكن من توسيع الوعاء الزبوني (زيادة في عدد الزبائن) مع انخفاض في هامش الربح، أما الثانية فقد تمكن المنظمة من توسيع هامش ربحها مع التخفيض في عدد الزبائن.

و بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت المنظمات أن العمل على التكامل و الدمج بين

### الإستراتيجيات

هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياها و التقليل من مخاطرها.

كذلك فإن المنفعة الأساسية المتحققة للمنظمة التي تتبنى الإستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة

وتقليد المنافسين للمزايا التي تمتلكها هذه المنظمة، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من تزويد نوعين من القيمة للزبائن: تمايز المنتج و بأقل الأسعار في نفس الوقت .

ومن مجمل ما سبق ذكره فانه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد من اعتماد

بعض الاستراتيجيات انطلاقا من المزايا التنافسية التي تمتلكها ،وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها M.

PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ،التميز ،التركيز ،إلا ان اختيار

المؤسسة والاعتماد على إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها ،كما انه يتطلب

دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تحديد نوعية السوق التي تتواجد بها المؤسسة ،ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار وحجمها ،ومعدل النمو المنتظر ،ومتطلبات النجاح في المستقبل .
- تحديد المنافسين :وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة ،وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف .
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .

<sup>1</sup> - طلعت اسعد عبد الحميد،التسويق الفعال ،دار الكتب المصرية ،القاهرة ،2002،ص75.

### المبحث الرابع :جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

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

يهدف هذا المبحث إلى محاولة تحليل الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك من خلال ما تعرضه من منتجات و خدمات متنوعة.

### المطلب الأول : جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك

#### أولا/ جودة الخدمة المصرفية و اكتساب القدرة التنافسية للبنك

للقدرة التنافسية شقين وأما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين ،وأما الثاني فهو القدرة على مغالبة فعالة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها ،ولاشك ان النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ،ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك<sup>1</sup>.

#### ثانيا/جودة الخدمة المصرفية و تعزيز القدرة التنافسية للبنك<sup>2</sup>

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، و يمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.

فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى و إن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا و يبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز .

و يمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، و لا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أُجبر على ذلك. و للحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك

<sup>1</sup> - بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 03 ديسمبر 2005،ص261.

<sup>2</sup> - بريس عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الجزائر 2005 ، ص 276.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات المصرفية كأجهزة الصراف الآلي، و لابد من إعادة النظر في الأساليب المستخدمة عند تقرير فتح فروع جديدة للبنك و توزيعها الجغرافي و التصميم الداخلي لفروع البنك. و يمكن لكفاءة العاملين بالبنك و مودتهم و علاقاتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية و تتحقق هذه الميزة عندما يتكفل العاملين بالبنك بالعملاء و يستجيبون لهم بشكل إيجابي و كفاء و يعاملونهم باحترام و أدب و يقيمون علاقاتهم على أساس متين من الثقة.

و التميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام و يجب أن يبادر إليه البنك، و إذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة.

و يلخص عوض بدير الحداد المزايا التي تعود على المنظمات الخدمية و منها البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في العمليات المصرفية.
- أن الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار و عمولات أكبر و بالتالي زيادة الأرباح.
- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد و زيادة الحصة السوقية.
- أن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء البنك بمثابة مندوبي البيع في توجيهه و إقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء.

**المطلب الثاني : أهمية ومداخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية**

**أولاً/ أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك**

يمثل امتلاك و تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف<sup>1</sup>:

- إنتاج قيمة للعملاء - في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة - تلبي احتياجاتهم.

<sup>1</sup>- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سابق، ص272.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر .

فلقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج و تسويق منتجاته و خدماته بأقل تكلفة ممكنة، ان الميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها<sup>1</sup>، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل .

- **اقتصاديات الحجم:** والتي تمثل اكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق .
- **الإلحاق:** ان الإلحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يمكن ان يرغم المنافس إلى التنوع لشل هذا التميز .
- **الروابط:** أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة ،الموردين وقنوات التوزيع المستقلة .
- **الإجراءات التقديرية الهادفة** إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة .

- **ميزة الجودة العالية:** حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و لها قيمة كبيرة في نظر العملاء .

### ثانيا/مداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أداؤها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير<sup>2</sup>.

**1- مدخل تلبية حاجات العملاء:** يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية و العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا استراتيجيا للبنوك على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل

<sup>1</sup>- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09/11/2010، ص06.

<sup>2</sup>- بريس عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ،المرجع السابق، ص273.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية و بالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

﴿ تحقيق رضى العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا

العملاء عن القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار .

﴿ سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة

العالية في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب بمعنى:

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

• تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات العملاء.

إن الجودة والتجديد يتماشيان مع تحقيق الاستجابة للعملاء، ويظهر هذا أساسا أثناء عمليات تحسين

الجودة وتطوير منتجات جديدة بمزايا تفوق إليها البنوك المنافسة<sup>1</sup>.

﴿ ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب

لرغبات و حاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس و غيرها من الخدمات.

2- مدخل تنمية و تطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي

تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و

المتميّزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في<sup>2</sup>:

﴿ المرونة: و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك

في حاجة إليها، كما أنّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و صورتها

لدى المستهلك و تعزّز ولاءه لمنتجاتها.

كما أن عامل المرونة يضيف بعدا قويا إلى الإستراتيجية التنافسية فضلا عن بعدي التكلفة والجودة وأن

المؤسسات الصناعية قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين<sup>3</sup>، وللمرونة نوعين:

<sup>1</sup> - لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص45.

<sup>2</sup> - سملاي يحيى، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي: 22- 23 أبريل 2003. ص166.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 206.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- مرونة المنتج: وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، وتقديم تشكيلة واسعة، والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.
- ◀ الإنتاجية: يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.
- ◀ الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح العميل و البنك في نفس الوقت.  
إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:
  - اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية،
  - تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات،
  - تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة،
- ◀ الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع و الخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية للبنوك

- تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي<sup>1</sup>:
- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
  - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.
  - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
  - مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاج حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.
  - مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
  - مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
  - مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
  - الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
  - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.

### المطلب الرابع :متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

لقد أضحى لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين، و يمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية و التي تتمثل أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:

ان أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة الصناعة و التجارة بدبي المجلد الخامس و العشرون، العدد السابع و الأربعون، 2004، ص150.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك حالة BDL، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، 2008، ص(149-150).

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصدور في حلبة المنافسة و تقديم خدمات مصرفية متطورة .

- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك و باقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء و إجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

- ضرورة التوسع في استخدام خدمات الصراف الآلي ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.

### 2- تطوير و تنوع الخدمات المصرفية:

و في هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء و تنوع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة، مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية و إصدار بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، و من أهم هذه الخدمات:

- الاهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية و العائلية مثل شراء وحدات سكنية و سيارات و أجهزة منزلية.

- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر .

و بالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:

- التأجير التمويلي Financial Leasing.
- القروض المشتركة Syndicated Loans.
- خصم الفواتير التجارية Factoring.
- شراء التزامات التصدير Forfaiting.
- تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات و المستقبلات، بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### 3- الارتقاء بالعنصر البشري:

- لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية و الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبنى عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:
- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و غيرها.
  - إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
  - ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب عملاء جدد.
  - ضرور قيام مسؤولي التسويق البنكي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات البنكية التي تتلاءم معهم.

### ❖ بالإضافة إلى المتطلبات التالية :

#### 4- مواصلة الإصلاحات البنكية :

يتم الإصلاح البنكي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية أو المالية أو الإدارية بغرض تحسين كفاءة البنوك وتمكنها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل ،وسعياً من السلطات الجزائرية لتفعيل دور البنوك العمومية التي شهدت الفترة الأخيرة إصلاحات بنكية واسعة كان الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية .

#### 5- تدعيم القواعد الرأس مالية :

تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتباره خط الدفاع الأول عن المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات ،فضلاً عن أهميتها في منح قدرة اكبر للبنوك في تنويع خدماتها وتوسيع نشاطها البنكي ،وفي ضوء ذلك تطبيقاً لمقترحات بازل إلزام بنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل 8%.

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### 6- الاهتمام بإدارة المخاطر :

في ضوء ما تشهده السوق البنكية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي ، أصبح النشاط البنكي ويرتكز في مضمونه على إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس تم إجراء تعديلات هامة في قانون النقد والقرض لتفعيل دور بنك الجزائر وهياكله المختلفة في مواجهة المخاطر وإدارتها .

### 7- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك :

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي والبنكي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة البنكية ، فإن هناك حاجة ماسة لوضع آلية للتنبؤ المبكر بالأزمات البنكية بالبنوك الجزائرية ، وذلك بالعمل على زيادة القدرة البنوك على الاستخدام الكفاء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها .

## الفصل الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

### الخلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية، تنميتها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الأداء داخل البيئة المصرفية بين البنك ومتعامليه، فعلى البنوك ان تبني فلسفتها على أساس العمل على إشباع احتياجات مختلف أطراف التعامل بمفهوم العميل أولاً آخذة بركب التقدم في الفن المصرفي، وكذا الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتطوير والتحسين المستمر في مستويات جودة الخدمات المصرفية المقدمة. مما يزيد من قدرتها التنافسية وبلوغ أهدافها التي تتحكم فيها وتأثر عليها من خلال الموائمة بين إمكانياتها وبين حاجات ورغبات المستخدمين المستفيدين منها، وذلك على المديين القصير والطويل في ظل المنافسة المصرفية .

### تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري للدراسة بشقيه الأساسيين أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية، ومدى تحقيق هاته الأخيرة للقدرة التنافسية. سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي على عملاء بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية الجزائري ولاية الوادي .

ومن اجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ،المبحث الأول عبارة عن تقديم لبنك البركة الجزائري والتعرف على لمحة موجزة بالوكالة ،و المبحث الثاني عبارة عن تقديم لبنك التنمية المحلية الجزائري والتعرف على لمحة موجزة بالوكالة ،أما المبحث الأخير تم تخصيصه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق لتحليل البيانات المحصلة وعرض النتائج .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: تقديم بنك البركة الجزائري
- المبحث الثاني: تقديم بنك التنمية المحلية الجزائري
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول : تقديم بنك البركة الجزائري

يهتم هذا المبحث بتقديم نشأة وتطور بنك البركة الجزائري والتطرق إلى أهدافه وأهم مميزاته ونوع الخدمات التي يقدمها ، ثم تقديم لمحة موجزة عن الوكالة البنكية محل الدراسة .

### المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك البركة الجزائري

انشأ بنك البركة الجزائري بتاريخ 20 ماي 1991 كشركة مساهمة في إطار قانون النقد والقرض (القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 ) الذي صدر مع دخول في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والمالية في الجزائر ، وقد ادخل هذا القانون تعديلات جمة في الهيكل التنظيمي البنكي الجزائري ومن بين هذه الإصلاحات السماح بإنشاء بنوك ومؤسسات مالية مختلطة وخاصة ، مقره الرئيسي هو مدينة الجزائر العاصمة<sup>1</sup>.

تأسس بنك البركة الجزائر في شكل شركة مساهمة برأس مال قدره 500 000 000 دينار جزائري مقسمة إلى 500000 سهم بقيمة 1000 دج للسهم ، يشترك فيه مناصفة كل من :

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بنك حكومي جزائري ) بنسبة 50 %

- شركة دلة البركة القابضة الدولية\* (جدة - السعودية ) بنسبة 50 %

تم رفع رأس المال الاجتماعي لبنك البركة الجزائري في نهاية السداسي الأول لسنة 2009 إلى 10 ملايين دج وأصبح مقسما كالتالي :

-بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 44%

- شركة دلة البركة القابضة الدولية (السعودية ) بنسبة 56%

البنك

لدى بنك البركة الجزائر عدة وكالات على مستوى التراب الوطني موزعة على كبريات ولايات الجزائر ، بحيث ارتفع عددها من 10 فروع سنة 2003 ، إلى 17 فرعا سنة 2006 ، لتصل إلى 20 فرعا في 2008 ، ثم إلى 26 فرعا في 2011 موزعة على عدة مدن جزائرية ، وتبقى في زيادة مستمرة قصد تعميمها على كامل التراب.

<sup>1</sup> -www.albaraka-bank.com.26/04/2014

\* شركة دلة البركة القابضة الدولية :هي مجموعة مصرفية سعودية يقع مقرها في مملكة البحرين وتقوم بتقديم معاملات مالية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

المطلب الثاني : مميزات وأهداف بنك البركة الجزائري

أولا/مميزات :

- استطاع هذا البنك ان يحقق ويجمع جملة من الخصائص والمميزات التي جعلته محط اهتمام وتقدير كل ذي مصلحة أو علاقة ،سواء في السوق الوطنية أو في المجموعة التابعة لها ،فمن هاته المميزات نجد :
- انه البنك الأول الذي تأسس في الجزائر برأس مال مشترك (أجنبي خاص مع عمومي)؛
- يعتبر احد البنوك الأكثر مردودية في الساحة في الجزائر ؛
- انه البنك الأكثر إيرادا في مجموعة البركة المصرفية ،حيث قاربت نسبة العائد على حقوق المساهمين 25% ،ونسبة نمو الناتج الصافي 30% ؛
- انه البنك المعترف بخدماته عالميا وينضم البنك لشبكة تتسع أكثر من 150 مشترك ومن الأوائل في العالم ؛
- مشاركة نشطة وفعالة في التنمية الاقتصادية ،وخاصة في تمويل الاستثمارات .

ثانيا /أهداف بنك البركة الجزائري :

- يهدف البنك إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات المصرفية و أعمال التمويل و الاستثمار المنظمة على غير أساس الربا و تشمل تلك الغايات على وجه الخصوص ما يلي:
- تحقيق ربح حلال من خلال استقطاب الموارد و تشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة و بأفضل العوائد بما يتفق مع ظروف العصر و يراعي القواعد الاستثمارية السليمة.
- تطوير وسائل اجتذاب الأموال و المدخرات و توجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي غير الربوي.
- توفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة و لا سيما تلك القطاعات البعيدة عن أماكن الاستفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية.

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

### المطلب الثالث : خدمات بنك البركة الجزائري

يقدم بنك البركة الجزائري لزيائنه من أفراد، مهنيين وحرفيين ومؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الخدمات المقدمة للأفراد : وتضم ما يلي:

- خدمات الودائع، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.
  - خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- وضع بنك البركة الجزائري تحت تصرف زبائنه، الذين يملكون حساب (Monétique): خدمات النقدية والتي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في، (Carte de Retrait Albaraka) شيكي، بطاقة السحب البركة أي وقت (24 سا/ 24 سا، و7 أيام/7 أيام) وذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي.
- يقوم بنك البركة الجزائري بإسداء النصح والاستشارة لزيائنه ،عن طريق (Assistance): خدمات المساعدة أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعها، وذلك بتقديم حلول كيفية حسب حاجة كل زبون.

يضع بنك البركة الجزائري أيضا تحت تصرف (Epargne et Placement): خدمات الادخار والتوظيف وذلك لتسهيل عمليات سحب وإيداع النقود، كما يقوم بتوظيف (Livret Epargne) زبائنه دفترا للادخار أموال زبائنه في مشاريع وتنميتها وذلك وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

- تمويل العقارات : بدأ بنك البركة الجزائري سنة 2006 بعرض منتج جديد يخص تمويل العقارات (سكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، تهيئة، بناء ذاتي).

- تمويل السيارات: يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد.

#### 2. الخدمات المقدمة للمهنيين والحرفيين : وتشمل ما يلي:

- خدمات فتح حساب جاري، شيكي، حساب بالعملة الصعبة، خدمات الودائع والتي تسمح للمهنيين والحرفيين بتوطين أعمالهم التجارية.
- خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة، بالإضافة إلى إصدار الشيكات.
- خدمات النقدية: عن طريق بطاقة السحب البركة.
- خدمات المساعدة: والتي تشمل النصح والاستشارة.
- خدمات الادخار والتوظيف.

<sup>1</sup> - [www.albaraka-bank.com.op](http://www.albaraka-bank.com.op) cit .

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

– التمويلات وتضم :

- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق ( تمويل المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات ويضم نوعين، التمويل الكلاسيكي والتمويل بالإيجار (وذلك بنسبة تصل إلى 70 % من تكلفة الاستثمار وعلى مدة 5 سنوات).
- تمويل العقارات.
- التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء، ضمان الدفعة المقدمة).
- تمويل السيارات: يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل السيارات السياحية والنفعية الموجهة للمهنيين .
- تمويل التجهيزات: يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل التجهيزات لأصحاب المهن الحرة والحرفيين وذلك في إطار تطوير أو تحديث تجهيزاتهم (وذلك بنسبة تصل إلى 70 % من ثمن التجهيز وفي أجل 60 شهرا للتعبير).

– خدمات على مستوى دولي وتشمل:

- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد، الاعتماد المستندي للتصدير، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية ( للاستيراد والتصدير).

### 3. الخدمات المقدمة للمؤسسات : وتشمل ما يلي

- خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.
- خدمات الإيداع، السحب، الدفع، والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات المساعدة: وتشمل إبداء النصح والاستشارة فيما يخص إنشاء، تطوير وتوسيع المؤسسات.
- خدمات الادخار والتوظيف.

– التمويلات وتضم :

- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات.
- التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء، ضمان الدفعة المقدمة).
- تمويل السيارات: وتشمل تمويل السيارات النفعية.

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

- خدمات على مستوى دولي وتشمل :

- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد، الاعتماد المستندي للتصدير، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية ( للاستيراد والتصدير).

وتجدر الإشارة إلى ان صيغ التمويل التي ينتهجها بنك البركة هي صيغ بديلة للإقراض بفائدة، وتشمل هذه الصيغ :المرابحة، المضاربة، المشاركة، الإجارة، الإجارة المنتهية بالتمليك، الاستصناع و الاستصناع الموازي والسلم. ومن اجل عصرنة خدماته فقد قام بنك البركة بتركيب أجهزة الصراف الآلي، بالإضافة إلى تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات .

وكل هذه العمليات المصرفية مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء ومراقبة من طرف لجنة تدقيق للشريعة مستقلة عن البنك .

**المطلب الرابع : بنك البركة الجزائري وكالة الوادي - 304-**

**1- تعريف وكالة البركة الوادي:**

يقع بنك البركة ولاية الوادي في عاصمة الولاية وهو من البنوك حديثة النشأة تأسس يوم 10 ماي 2011 يبلغ عدد موظفي بنك البركة 12 عامل في مختلف المستويات .

**2- الهيكل التنظيمي للوكالة :**

وتتمثل المصالح المكونة للبنك فيمايلي :

✓ **مصلحة القروض والالتزامات :** وهي التي تتولى مهمة تسيير القروض في الفرع، حيث تنفرع إلى :

- قروض المؤسسات: تكون مسئولة عن منح القروض للمؤسسات وتسييرها سواء كانت هذه القروض ممثلة في قروض الاستغلال أو قروض الاستثمار .

- قروض الأشخاص : وهي التي تكون مسئولة عن تسيير القروض الموجهة للأفراد .

✓ **مصلحة المحفظة:** وتتمثل مهامها في :

الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من اجل تحصيلها قبل تاريخ

استحقاقها .

- مقاصة الأوراق التجارية والشيكات وغيرها من القيم .

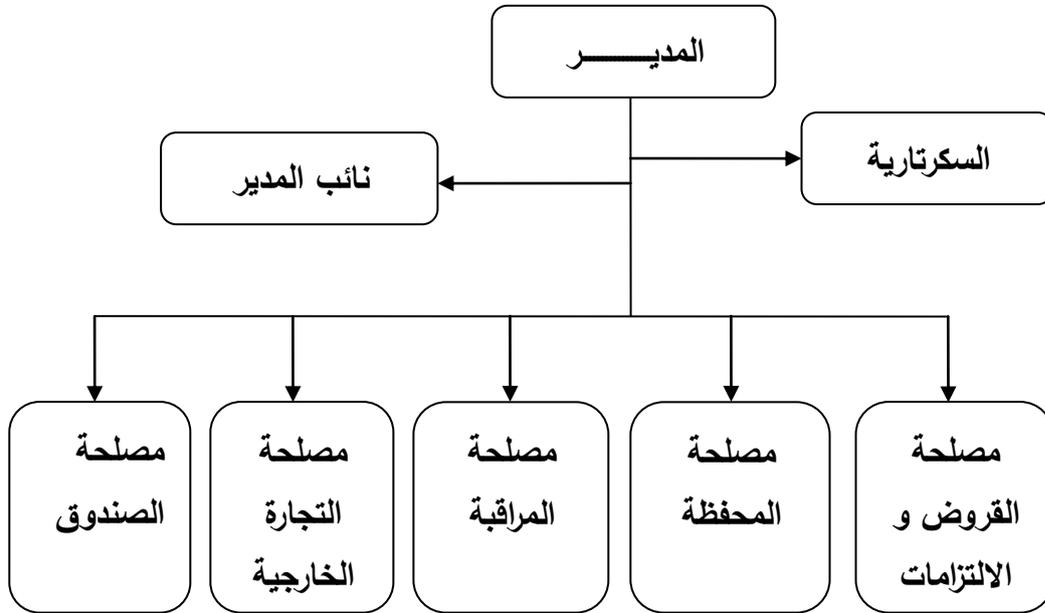
-القيام بعملية الاكتتاب، والاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق .

- دفع الأوراق التجارية .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحويل .
- ✓ **مصلحة المراقبة:** تهدف إلى المراقبة الذاتية للفرع ،وتكون مسئولة عن :  
التأكد من كل العمليات تم إدراجها في الحسابات الخاصة بها .
- تسجيل ومراجعة العمليات المحاسبية التي تجري في مختلف مصالح الفرع والتأكد من مطابقة التسجيلات مع الأوراق المحاسبية .
- التعرف على الحسابات غير الناشطة وإبلاغها إلى المصلحة المختصة .
- ✓ **مصلحة التجارة الخارجية :** وهي المسئولة عن معالجة كل المعاملات المتعلقة بالتجارة الخارجية من توطين عمليات الاستيراد والتصدير ،تسيير ومتابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي كذلك قبض السجلات القانونية حيث تكون تحت إشراف نائب مدير الفرع .
- ✓ **مصلحة الصندوق :** تتمثل وظيفتها في : استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات من وإلى حساب الزبون .
- ضمان دفع وسحب الأموال (بالدينار أو بالعملة الصعبة) .
- إصدار ومنح الشيكات ودفاتر التوفير .

الشكل رقم (3-9): الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائري - وكالة الوادي -



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق الوكالة البنكية

### 3- خدمات بنك البركة :

يقدم بنك البركة الجزائري لزيائنه من أفراد ، مهنيين و حرفيين و مؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ✓ الخدمات المقدمة للأفراد : وتضم مايلي :

- فتح حسابات توفير وادخار .
- فتح حسابات شخصية .
- منح تمويل لشراء سكن ،ترميم سكن ،بناء سكن جديد .

#### ✓ الخدمات المقدمة للمهنيين والحرفيين :

- الإيجار المالي .
- فتح حسابات خاصة بهم .

#### ✓ الخدمات المقدمة للمؤسسات :

- فتح حسابات تجارية
- استقبال الودائع
- سندات الصندوق
- منح الإيجار المالي .
- منح التمويلات الخاصة بالاستغلال والاستثمار

<sup>1</sup>- وثائق لدى بنك البركة - وكالة الوادي -

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

### المبحث الثاني : تقديم بنك التنمية المحلية الجزائري

يهتم هذا المبحث بتقديم نشأة وتطور بنك التنمية المحلية الجزائري والتطرق إلى أهدافه ونوع الخدمات التي يقدمها ، ثم تقديم لمحة موجزة عن الوكالة البنكية محل الدراسة .

#### المطلب الأول : نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية BDL

هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسس بتاريخ 20 أبريل 1982 حسب المرسوم رقم 85/85

المؤرخ بتاريخ 30 ابريل 1985 ، برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري .

انبثق بنك التنمية المحلية (BDL) من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وعدة شركات مساهمة أخرى ويتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة ،مقره بسطا والي خارج العاصمة .

لدى بنك التنمية المحلية الجزائر شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب

الوطني ، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك .

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة

والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

انه بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز

الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات

بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ ، CNAC ،

ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

وفي الأخير، فإن بنك التنمية المحلية هو عضو المنظومة الوطنية للوسائل الالكترونية (بطاقة السحب

والدفع)، الدولية (فيزا انترناشيونال) ونظام التعويض الإلكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من

الخارج إلى الجزائر.

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

### المطلب الثاني : أهداف بنك التنمية المحلية (BDL)

انه بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ، CNAC، ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد<sup>1</sup>.  
بالإضافة إلى أهدافه المتمثلة فيمايلي :

- تشجيع المواطنين ذوي الدخل الضعيف والمتوسط في اقتناء حاجياتهم بمنحهم قروض للاستهلاك .
- المساهمة المباشرة وغير المباشرة في حل مشكلة السكن عن طريق القروض العقارية الممنوحة سوا للأفراد أو التعاونيات العقارية .
- فتح أبواب العمل وفرص التشغيل والحد من البطالة وذلك بمنح قروض متوسطة الأجل للشباب في إطار تشغيل الشباب .
- تشجيع الصادرات والواردات عن طريق منح قروض التجارة الخارجية .
- كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض البنكية وهو القرض مقابل الرهن هذا الشكل مفتوح لكل الخواص بالجزائر وهو بسيط في مفهومه حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة من الإقراض نقدا لمدة تتراوح بين ستة أشهر (06) وستة وثلاثون شهرا (36) كحد أقصى .

### المطلب الثالث : خدمات بنك التنمية المحلية الجزائرية

- العمل بنظام "RTGS" \* " أو "ARTS" منذ فيفري 2006.
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- القروض المسجلة .
- القروض بالرهن .
- بطاقة الدفع .
- القروض العقارية .
- تمويل مشاريع الشباب عن طريق ANSEJ .

<sup>1</sup> - [www.bdl.com](http://www.bdl.com) .29/04/2014.

\* نظام "RTGS - ARTS": هو نظام الجزائرية للتسوية في الوقت الحقيقي بدأ العمل به في 8 فيفري 2006 ينطبق على عمليات التحويل بالدينار فقط يستعمل من طرف شبكة BDL عامة .

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

المطلب الرابع : بنك التنمية المحلية الجزائر وكالة الوادي

### 1- تعريف بنك التنمية المحلية وكالة الوادي :

هو مؤسسة مالية تجارية ذات أسهم تهدف إلى تحقيق الريح تأسس في 1985/04/30 وتعتبر هذه الوكالة فرع للمديرية الجهوية بباتنة وتحتوي على 13 عامل مقسمين على مجموعة من المصالح<sup>1</sup>.

### 2- الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية بوكالة الوادي :

يظهر شكل بنك التنمية المحلية بالوادي كما يلي:

#### أ. مدير الفرع:

تقوم وزارة المالية بتعيين المدير بموجب مرسوم رئاسي حيث يكلف المدير بالمهام التالية:

- تمثيل البنك لدى المحاكم.
- توقيع جميع العقود والمستندات والاتفاقيات.
- يقوم بتعيين وعزل المستخدمين.
- يقوم دوريا إلى وزارة المالية نشاط البنك.

#### ب. مصلحة الصندوق:

تعتبر من أهم المصالح في البنك حيث تضم:

- الشباك: يقوم بقبض الشيكات الخاصة بالسحب والإيداع.
- الصندوق: يقوم بإدارته أمين الصندوق حيث ينظم الإيداعات النقدية والدفع سواء كانت بالعملة الصعبة، ويقوم خلال نهاية كل يوم بمراجعة وثائق السحب والإيداع ثم مقارنتها بما لديه من أموال.
- التحويلات: (من حساب إلى حساب ) في هذه المصلحة يتم نقل مبلغ من حساب إلى حساب آخر حيث يجعل حساب مدين آخر دائن بنفس المبلغ المحول.
- المقاصة: وتكمل هذه المصلحة مصلحة الصندوق، وتعني المقاصة تداول الدين مابين البنوك.

#### أ. مصلحة حافظة الأوراق المالية:

الأوراق المالية هي وثائق صادرة من أشخاص معنويين أو طبيعيين (قطاع عام أو خاص ) تثبت حقا أو مشاركة، ويقوم رئيس هذه المصلحة بحفظ الأوراق المالية وفرزها، أي يجمع الأوراق الخاصة بعملية المقاصة، ويبعثها إلى رئيس المقاصة كذلك الأوراق الخاصة بعمليات التحويل والسحب والإيداع، كما يقوم رئيس مصلحة حفظ الأوراق المالية بالعمليات التالية:

<sup>1</sup>- وثائق لدى بنك التنمية المحلية - وكالة الوادي -

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

- إيداع شيكات.

- تحصيل وخصم الشيكات.

ب. مصلحة الشؤون الإدارية والرقابة:

تعمل هذه المصلحة على رقابة جميع العمليات التي مرت على جهاز الكمبيوتر والتي تتعلق بالسحب والإيداع وعملية التحويلات، كذلك تهتم بالشؤون القانونية أي توكل المحامين لحل النزاعات المتعلقة بالبنك ودفع أتعابهم وتضم هذه المصلحة فصيلتين:

- فصيلتين رقابة الحسابات.

- فصيلة الشؤون القانونية.

ج. مصلحة المعاملات التجارية:

حيث تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- التوطنين: وتعني قبول البنك التعامل بالورقة التجارية حيث يتم تحديد اسم البنك المتعامل معه ورقم الحساب الذي تسحب منه أو تودع فيه قيمة الورقة التجارية.

- إصدار الوثائق الخاصة بالتعاملات المالية وكذا تسيير الحسابات.

- القيام بالتحويلات الخارجية.

د. مصلحة القروض والاستغلال:

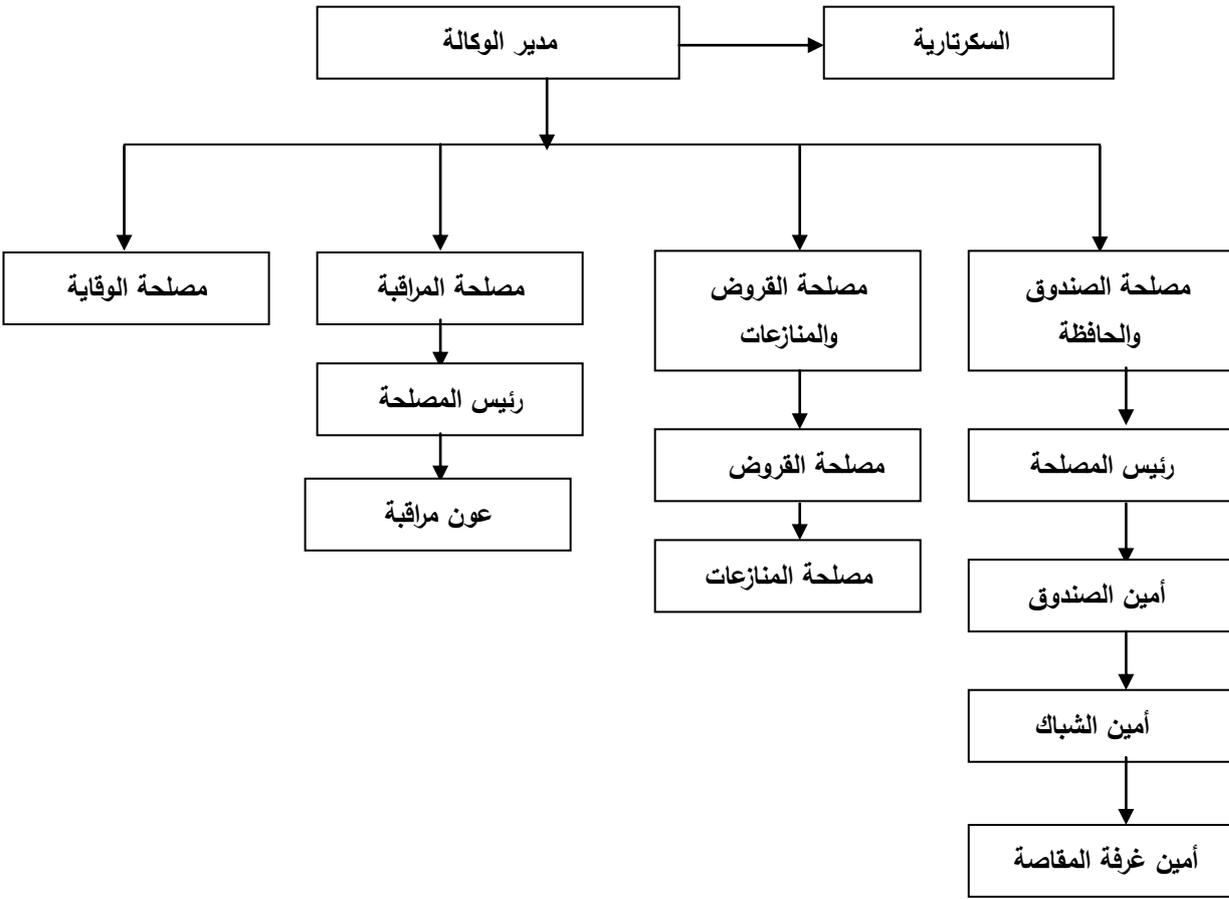
وتقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

-التنشيط التجاري.

-المراقبة والتسيير لعمليات القروض.

ويأخذ الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية لوكالة الوادي الشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-10 ) : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية بالوادي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق الوكالة البنكية

### المبحث الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

سيتم في هذا المبحث إجراء دراسة ميدانية للتعرف على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية وقد تم اختيار بنكين عموميين ألا وهما بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية الجزائري ،حيث سنقوم بجمع وتحصيل المعلومات الضرورية التي تمكننا من معرفة واقع القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة .  
وعليه سيتضمن هذا الجزء مختلف مراحل انجاز دراستنا الميدانية بدءا باستعراض أدوات الدراسة المعتمدة وصولا إلى نتائجها .

### المطلب الأول : تصميم الدراسة الميدانية

#### أولا/ أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا على عدة أدوات منها :المقابلات الشخصية ،الملاحظة ،الوثائق الداخلية ،استمارة الأسئلة .

1- **المقابلات الشخصية :** بهدف الحصول على معلومات دقيقة وذات مصداقية قمنا بمقابلة بعض

الموظفين من خلال طرح بعض الأسئلة الشفوية المتعلقة بموضوع الدراسة وتسجيل الأجوبة على الأوراق استعملناها في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية .

2- **الملاحظة :** خلال فترة التريص سجلنا عدة ملاحظات عن نشاط البنك مثل : علاقات الموظفين مع

بعضهم البعض ،كثافة النشاط ،كيفية معاملة الموظفين للزبائن وسلوك هؤلاء اتجاه الخدمات .

3- **الوثائق الداخلية للبنك :** حيث قمنا باستخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في البنك ومن بين هذه الوثائق :تقارير سنوية ،مطويات ،مجلات ،مطبوعات ... الخ .

4- **استمارة الأسئلة :** هي من بين الأدوات الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع البيانات بشكل علمي

ومما يؤكد أهمية هذه الأداة هي ان معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة في التطبيق العلمي ،لذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على استمارة الأسئلة .

#### • إجراءات تحضير وانجاز الاستمارة :

بعد صياغة أسئلة الاستمارة وتبسيطها ثم توزيعها في صيغتها النهائية على عينة من زبائن الوكالتين ،تم

تحديدها على النحو التالي :

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

الجزء الأول يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات العامة (الجنس ،السن ،المستوى ،المؤهل العلمي )،أما الجزء الثاني يتضمن أسئلة خاصة بالخدمات التي تقدمها الوكالتين وطبيعة الاتصال الموجودة بين الوكالة و زبائنها ، حيث حاول الباحث الاستعانة بمزيج من الأسئلة (المغلقة والمفتوحة).

أما فيما يخص طريقة صياغة الاستمارة فقد راعينا عند إعداد الأسئلة مجموعة من النقاط وهي :

- استخدام كلمات سهلة وبسيطة تتماشى مع مستوى فهم أفراد عينة الدراسة .
  - تجنب الكلمات أو الجمل التي تحمل أكثر من معنى واحد .
  - صياغة النسب بدقة والوصول مباشرة إلى الهدف المراد الوصول إليه .
- أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فهي النسب والتكرارات والدوائر النسبية .

### ثانيا/ مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الزبائن الذين يتعاملون في الوكالات البنكية محل الدراسة والمكونة من وكالتين بنكيتين في مدينة الوادي ،( بنك البركة الجزائري AL Baraka ، بنك التنمية المحلية BDL ).

#### 2- حجم العينة :

تتكون عينة الدراسة من زبائن وكالة بنك البركة ووكالة بنك التنمية المحلية انطلاقا من كون الزبون أساس وجود البنك وجوهر كل وظائفه ، حيث تم اختيار هذه العينة بصفة عشوائية وشملت 30 فردا من مختلف الفئات.

قد يكون عدد الأفراد المكون لعينة الزبائن صغيرا نوعا ما ولكنه مبرر بالصعوبات الكثيرة التي واجهتنا أثناء توزيع قوائم الاستبيان ،حيث كان هناك اعتراضا حول الإجابة أما بسبب ضيق الوقت أو انشغالهم بأمر آخرى وعدم اهتمامهم بمثل هذه الدراسات وغيرها من الحجج.

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

المطلب الثاني : التحليل الكمي لنتائج استمارة البحث الموجهة لزيائن وكالة البركة

أولاً/ تفرغ البيانات في جداول مع حساب التكرارات والنسب المئوية

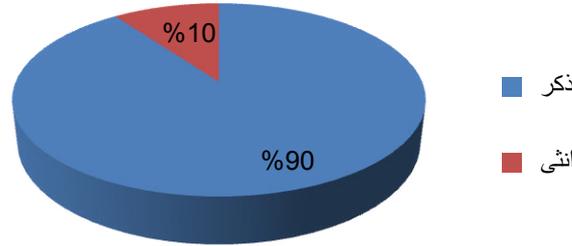
1- الإجابة على أسئلة الجزء الأول المتعلقة بالبيانات الشخصية بنك " البركة "؟

1-1- الجنس:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90
أنثى	03	10
المجموع	30	100

بعد جمع الإجابات جاء هيكل البنية مكونا من 90% من جنس الذكور و 10% إناث وهو مايعني ان

اغلب المستبئين ذكور .



1-2- السن :

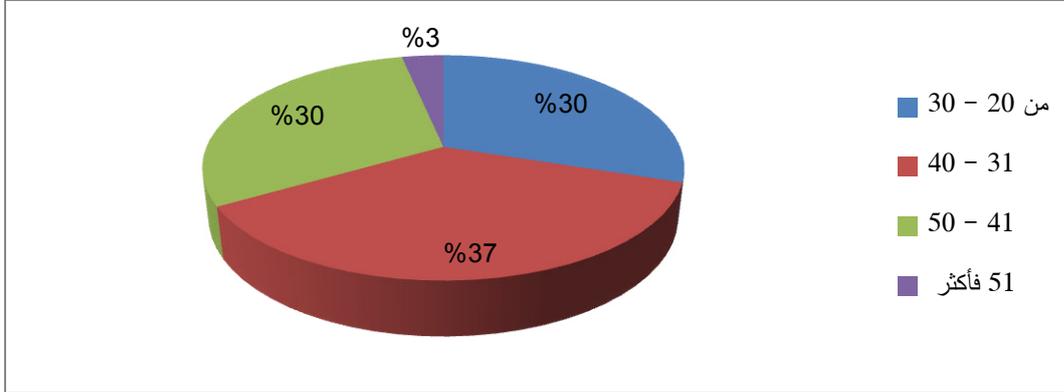
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 30	9	30
31 - 40	11	36.67
41 - 50	9	30
51 فأكثر	1	3.33
المجموع	30	100

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أغلبية الزيائن من فئة الشباب بنسبة 66.67% أي

(30% + 36.67) وهو ما يوضح بوجود سياسات في البنك لدعم الشباب وتمويل المشاريع الصغيرة

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

والمتوسطة كما سجلت نسبة 30% التي تقع أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة ، فيما لا تتجاوز فئة 50 سنة فأكثر نسبة 3.33% مما يعني أنهم إقبالا على خدمات الوكالة .

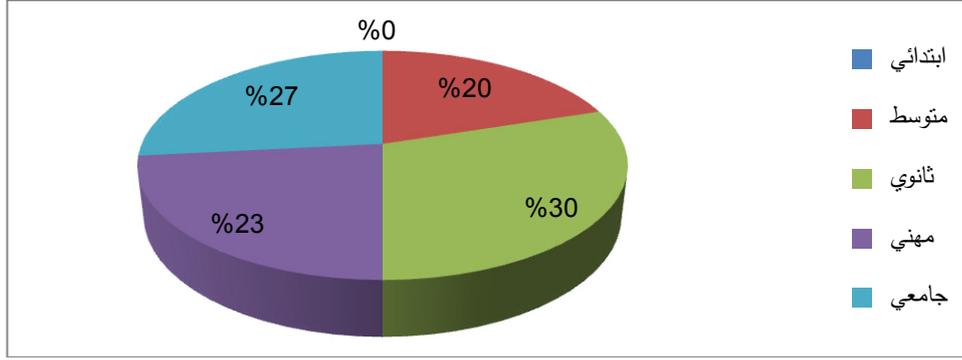


### 1-3- المستوى التعليمي :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	-	-
متوسط	6	20
ثانوي	9	30
مهني	7	23.33
جامعي	8	26.66
المجموع	30	100

نلاحظ ان اغلب الزبائن المستببين يتمتعون بمستوى ثانوي بنسبة 30% ،تليها نسبة الجامعيين بـ 26.66% ثم المستوى المهني ،أما المستوى التعليم المتوسط بنسبة 20% ،والنسبة المعدومة سجلت للابتدائيين ،وربما يرجع ذلك إلى خصوصية العمل البنكي وما يتطلبه من إجراءات إدارية محكمة .

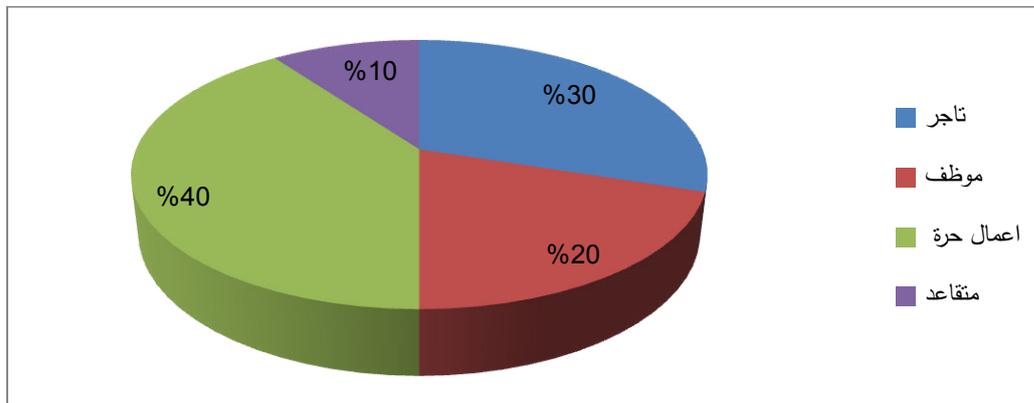
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث



### 1-4- الوظيفة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تاجر	9	30
موظف	6	20
أعمال حرة	12	40
متقاعد	3	10
المجموع	30	100

من الجدول يتضح ان زبائن البنك اغلبهم يمارسون مهن حرة بنسبة 40%، تليها نسبة التجار بـ30% فالموظفين بنسبة 20% ثم المتقاعدون بنسبة 10%، وهذا ما يدل على ان التعاملات البنكية اصبحت ضرورية في جميع الميادين وعلى الصعيدين .



## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

2- الإجابة على أسئلة الجزء الثاني المتعلقة بموضوع الدراسة بنك " البركة "؟

1-2 هل تتعامل مع البنك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
باستمرار	24	80
أحيانا	6	20
لا أتعامل	0	0
المجموع	30	100

من خلال الجدول نلاحظ ان 80% من أفراد عينة الدراسة يتعاملون مع الوكالة بصفة دورية من قروض وإيداعات وادخار وسحوبات وغيرها من الخدمات التي تقدمها الوكالة ، أما 20% من الزبائن يتعاملون مع الوكالة أحيانا وتمثل هذه النسبة العملاء الذين يقصدون بغرض قبض الرواتب أو المعاشات ، حيث تمثل هذه الفئة بالموظفين والمتقاعدين .

2-2 منذ متى وانتم تتعاملون مع بنك " البركة "

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	4	13.33
من سنة إلى 3 سنوات	14	46.67
أكثر من 3 سنوات	12	40
المجموع	30	100

توضح الإجابات ان 46.67% من الزبائن يتعاملون مع بنك البركة لمدة 3 سنوات أي ما يعادل 14 فرد وهذا ما يدل على ولائهم للوكالة بينما 13.33% من زبائن العينة يتعاملون مع الوكالة منذ اقل من سنة أي ما يعادل 4 أفراد مما يدل على أنهم حديثي التعامل ويجب المحافظة عليهم وتنمية وفائهم ،في حين ان 12 من زبائن العينة يتعاملون مع والوكالة لمدة تفوق 3 سنوات مما يدل على ان هناك إقبال معتبر على خدمات الوكالة نتيجة التوسع والتطور المستمر في أنشطة الوكالة .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

### 2-3 ما هو سبب اختياركم لبنك " البركة "؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
سمعة البنك	12	40
سرعة عملياته	7	23.33
نصيحة صديق	3	10
قربه من مكان العمل أو السكن	8	26.67
المجموع	30	100

يهدف هذا السؤال إلى معرفة أسباب ودوافع اختيار الزبائن لبنك "البركة" حيث أوضحت الإجابات ان أهم دافع للتعامل مع البنك هي سمعة البنك بنسبة 40%، أي ما يعادل 12 أفراد وهذا يرجع في اعتقادي لمعاملته حسب ما تنص عليه الشريعة الإسلامية ، و تليها نسبة 26.67% أي ما يعادل 8 أفراد من عينة الدراسة اختاروا هذا البنك بسبب قربه من مكان السكن أو العمل، وهذا ما يدل على ان موقع الوكالة متواجد في مكان مناسب لجميع الزبائن ، في حين نجد ما نسبته 23.33% لسرعة عملياته ويرجع ذلك في اغلب الحالات إلى طول فترة الانتظار للاستفادة من خدمة بنكية ما لدى بعض البنوك الأخرى ، أما نصيحة صديق فقد حظيت بأقل نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة .

### 2-4 هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك البركة ؟

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

تشير نسبة 60% من الزبائن المستبئين إلى أنهم على دراية بمختلف الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك، في حين ان 40% منهم يرون عكس ذلك أي عدم معرفتهم للخدمات الجديدة التي يقدمها البنك ولذلك ينبغي على الوكالة اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة قصد الإشهار بكل أنشطة البنك وما يقدمه من خدمات .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

2-4-1 إذا كانت الإجابة " نعم " فما هو مصدر معلوماتك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
موظفو البنك	9	50
الصحف	3	16.67
الملصقات	2	11.11
الانترنت	4	22.22
المجموع	18	100

تبرز الإجابات المتحصل عليها ان 50% من أفراد عينة الدراسة تعرفوا على خدمات بنك البركة من خلال موظفو البنك في إطار ما يعرف بجهود البيع الشخصي ،تليها نسبة 27.78% التي شملت كل من الصحف والملصقات أي ان الزبائن يتعرفون عن خدمات البنك بواسطة الملصقات المتواجدة بمختلف أرجاء الوكالة ، والصحف الوطنية واليومية ،في حين ان الانترنت حظيت بنسبة 22.22% .

2-5 ما هو تقييمك لأسلوب التعامل من قبل موظفي " البركة " ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	12	40
مقبول	15	50
سيئ	3	10
المجموع	30	100

بناء على إجابات زبائن العينة تبين لنا ان معظمهم 50% اختاروا أسلوب التعامل مقبول ،في حين نجد نسبة 40% أي ما يعادل 12 فرد من عينة الدراسة يصفون طريقة تعامل الموظفين معهم جيدة وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة الزبائن الذين يرون بان الموظفين يتعاملون معهم بطريقة سيئة والتي قدرت بـ10% وهي نسبة لا يمكن تجاهلها بل يجب أخذها بعين الاعتبار والقيام بالمجهودات اللازمة لتحسين مواقف هذه الفئة اتجاه البنك .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

6-2 ما رأيكم في أسعار خدمات بنك " البركة "؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	15	50
مرتفعة	9	30
منخفضة	6	20
المجموع	30	100

تباينت آراء الزبائن بشأن الأسعار المطبقة من طرف بنك " البركة " حيث تعتبر 50% من المستبشرين ان أسعار الخدمات المقدمة مناسبة، وذلك يرجع إلى تجاربهم مع البنوك الأخرى، في حين نسبة 30% للذين يعتبرونها مرتفعة، بينما يرى 20% من أفراد عينة الدراسة ان الأسعار منخفضة .

1-6-2 إذا كانت " الأسعار مرتفعة " هل يؤثر ذلك على إقبالك للتعامل مع البنك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	0
لا	6	66.67
إلى حد ما	3	33.33
المجموع	9	100

نلاحظ ان نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة 66.67% اختاروا لا أي لا يؤثر الارتفاع على إقبالهم للتعامل مع البنك، بينما يرى 33.33% أي ما يعادل 3 أفراد اختار والى حد ما .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

7-2 ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها بنك البركة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
رديئة	0	0
متوسطة	14	46.67
جيدة	12	40
ممتازة	4	13.33
المجموع	30	100

تشير نسبة 86.67% أي مجموع (46.67%+40%) التي تتراوح بين متوسطة وجيدة ، وهذا يرجع في اعتقادي إلى الفجوة بين توقعات العملاء وادراكاتهم فعلى الرغم من تقييم زبائن البركة لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم كان ايجابيا إلا ان توقعاتهم لجودة الخدمات المصرفية التي سوف يقدمها البنك أعلى ،وهذا ما تأكده نسبة 13.33% أي ما يعادل 4 أفراد من عينة الدراسة الذين اختاروا تقييمهم لجودة الخدمة بـممتاز .

8-2 هل المظهر العام للبنك مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مناسب جدا	27	90
مناسب نوعا ما	3	10
غير مناسب	0	0
المجموع	30	100

يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 90% أن المظهر العام للبنك مناسب جدا أي ما يعادل 27 فرد ، في حين ما يراه ما نسبته 10% منهم أنه مناسب نوعا ما، أما اختيار غير مناسب لم يرد بشأنه أي اختيار،وهذا راجع للتنظيم العام للبنك و جاذبيته و مجهز بوسائل الراحة الحديثة .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

9-2 هل ستستمر بتعاملات أكثر مع بنك البركة في السنوات القادمة ؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

بينت النتائج من خلال الجدول ان حوالي 80% من عينة الدراسة هو موافقون فيما يخص نواياهم المستقبلية للاستمرار بتعاملاتهم مع بنك البركة ، في حين ان 20% يفضلون عدم مواصلة التعامل في المستقبل ،وهي نسبة لا يمكن تجاهلها بل يجب أخذها بعين الاعتبار والقيام بالمجهودات اللازمة لتحسين مواقف هذه الفئة اتجاه البنك في المستقبل القريب .

ثانيا /عرض النتائج وتحليلها :

1- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة :

من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج مايلي :

- أ. هيمنت جنس الذكور من عملاء بنك البركة على جنس الإناث إذا بلغت نسبتهم 90% مقابل 10% إناث .
- ب. نسبة كبيرة من عملاء بنك البركة حوالي 66.67% تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 50 سنة .
- ج. نسبة كبيرة من عملاء بنك البركة حوالي 56.66% لديهم مستوى ثانوي أو جامعي .
- د. جمعت الدراسة بين عملاء ذوي مستويات مهنية مختلفة ،إلا ان غالبيتهم 70% هم من يمارسون أعمال حرة وتجار .

2- نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة :

من خلال قراءة الجداول نجد مايلي :

- يرجع العملاء أسباب اختيارهم للتعامل مع البنك لسمعته إضافة إلى سرعة عملياته .
- تشير النتائج لمعرفة أغلبية العملاء بالخدمات المقدمة من طرف البنك وذلك من خلال اتصاليهم المباشر بموظفي البنك .
- يرى أغلبية العملاء بان أسلوب تعامل الموظفين معهم يتميز بالرقمي وحسن المعاملة .
- ارتفاع سعر الخدمة لا يؤثر في الإقبال على طلب الخدمة .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

- أكثر من نصف العملاء يتفقون بصفة عامة على المستوى الجيد بل الجيد جدا لجودة الخدمة المقدمة .
- بينت النتائج ان حوالي 80% من عينة الدراسة هم موافقون فيما يخص نواياهم المستقبلية في استمرار تعاملاتهم مع بنك البركة الجزائري .

المطلب الثالث: التحليل الكمي لنتائج استمارة البحث الموجهة لزيائن وكالة " BDL "

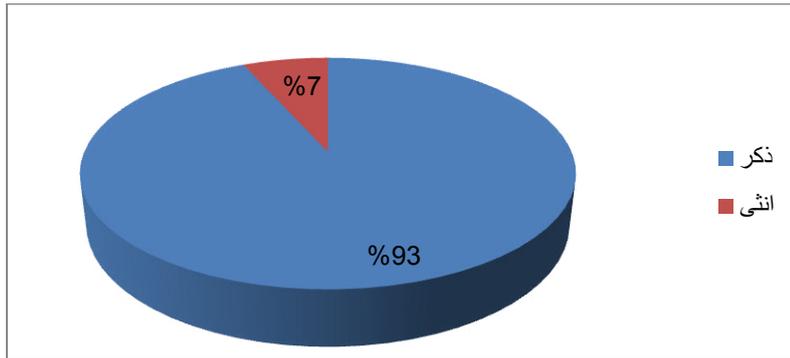
أولا/ تفريغ البيانات في جداول مع حساب التكرارات والنسب المئوية

1- الإجابة على أسئلة الجزء الأول المتعلقة بالبيانات الشخصية بنك " BDL "؟

1-1 الجنس :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	93.33
أنثى	02	6.67
المجموع	30	100

من الجدول التالي يتضح بان نسبة 93.33% من افراد عينة الدراسة ذكور ، وان 6.67% من افراد عينة الدراسة اناث .

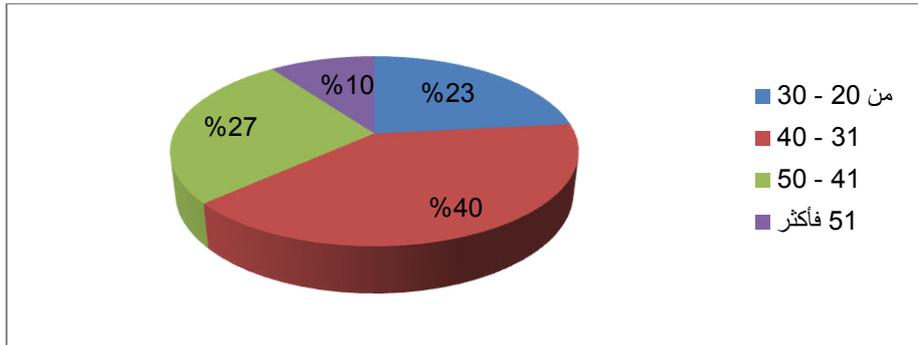


## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

### 2-1 السن :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 30	8	26.66
40 - 31	12	40
50 - 41	7	23.33
51 فأكثر	3	10
المجموع	30	100

من الجدول يتضح بان نسبة 26.66 % من أفراد عينة الدراسة من 20 إلى 30 سنة ،وان 40% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 وهو ما يعادل 12 فردا ،وان 23.33% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم 41-50 سنة ،وان 10% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 51 سنة فأكثر .

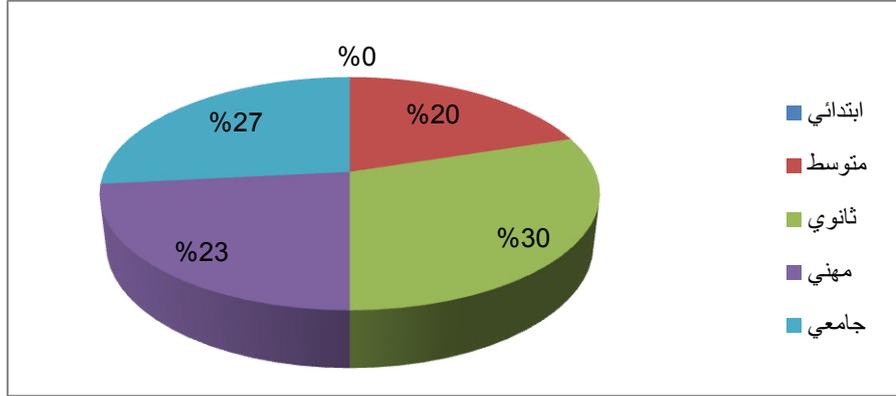


### 3-1 المؤهل العلمي :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	3.33
متوسط	6	20
ثانوي	7	23.33
مهني	9	30
جامعي	7	23.33
المجموع	30	100

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

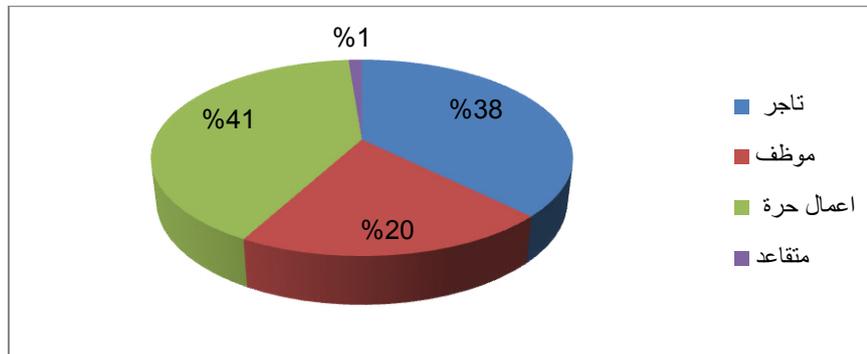
يوضح الجدول بان 3.33 % من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ابتدائي ، وان التعليم المتوسط ب20% ، وان 23.33 % من أفراد عينة الدراسة للمستوي الثانوي ، أما 30 % من أفراد عينة الدراسة للمستوي المهني أي ما يعادل 9 أفراد ، وان 23.33 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي .



### 4-1 الوظيفة :

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تاجر	9	30
موظف	12	40
أعمال حرة	6	20
متقاعد	3	10
المجموع	30	100

يتضح من الجدول بان 30% من أفراد عينة الدراسة تاجر ،وان 20 % موظفين ، أما 40 % من أفراد عينة الدراسة فهم يمارسون أعمال حرة أي ما يعادل 12 فرد ،وان نسبة 3% من أفراد عينة الدراسة متقاعدين .



## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

2- الإجابة على أسئلة الجزء الثاني المتعلقة بموضوع الدراسة بنك " BDL " ؟

1-2 هل تتعامل مع البنك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	21	70
أحيانا	9	30
لا أتعامل	0	0
المجموع	30	100

من خلال الجدول نلاحظ ان 70% من أفراد عينة الدراسة يتعاملون مع الوكالة بصفة دورية من قروض وإيداعات وادخار وسحوبات وغيرها من الخدمات التي تقدمها الوكالة ،أما 30% من الزبائن يتعاملون مع الوكالة أحيانا وتمثل هذه النسبة العملاء الذين يقصدون بغرض قبض الرواتب أو المعاشات ، حيث تمثل هذه الفئة بالموظفين والمتقاعدين .

2-2 منذ متى وانتم تتعاملون مع بنك " BDL " ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	8	26.67
من سنة إلى 3 سنوات	12	40
أكثر من 3 سنوات	10	33.33
المجموع	30	100

توضح الإجابات ان 26.67% من الزبائن يتعاملون مع بنك البركة لمدة اقل من سنة وهذا ما يدل على أنهم حديثي التعامل ويجب المحافظة عليهم ، أما 40% من أفراد عينة الدراسة تتراوح تعاملاتهم من سنة إلى 3 سنوات ،وان 33.33% من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة تعاملهم مع البنك لأكثر من 3 سنوات .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

2-3 ما هو سبب اختياركم لبنك " BDL " ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
سمعة البنك	8	26.67
سرعة عملياته	15	50
نصيحة صديق	4	13.33
قربه من مكان العمل أو السكن	3	10
المجموع	30	100

تتعدد أسباب اختيار البنك من عميل لأخر، حيث ان 50% من العملاء صرحوا بان السرعة في أداء الخدمات هي التي دفعت بهم للتعامل مع البنك، أما 26.67% من أفراد عينة الدراسة اختاروا التعامل مع البنك بسبب سمعته، فيما تتقارب الأسباب الأخرى بنسبة 13.33% و10% لكل من نصيحة صديق وقربه من مكان العمل أو السكن.

2-4 هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك " BDL " ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	30
لا	21	70
المجموع	30	100

من خلال الجدول يتضح ان أكثر من نصف العملاء ليس لديهم فكرة على الخدمات المقدمة من طرف البنك، وأجاب 30% من العملاء أنهم على علم ودراية بالخدمات التي يقدمها البنك.

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

2-4-1 إذا كانت الإجابة " نعم " فما هي الوسيلة المعتمدة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
موظفو البنك	6	66.67
الصحف	1	11.11
الملصقات	0	0
الانترنت	2	22.22
المجموع	9	100

من خلال الجدول نلاحظ ان 66.67% من أفراد عينة الدراسة تعرفوا على خدمات بنك البركة من خلال موظفو البنك، تليها نسبة 11.11% من أفراد عينة الدراسة للصحف ،في حين ان الانترنت حظيت بنسبة 22.22% ، أما الملصقات لم يرد بشأنها أي إجابة مما يعني عدم اهتمام البنك كثير بمثل هذه الوسائل، حيث أنهم يعتبرونها وسائل غير كافية للتعريف بمنتجات البنك خاصة لأولئك الذين يجهلون القراءة، لهذا على البنك التنوع أكثر في وسائل الترويج واختبار الوسيلة الأكثر تأثيرا على سلوك الزبائن .

2-5 ما هو تقييمك لأسلوب التعامل من قبل موظفي " BDL " ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	12	40
مقبول	18	60
سيئ	0	0
المجموع	30	100

من خلال الجدول نلاحظ ان 60% من مجموع أفراد عينة الدراسة يجدون أسلوب التعامل من الوكالة

مقبول و40% من مجموع زبائن يقيمون أسلوب التعامل بالجيد أي ما يعادل 12 زبون .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

6-2 ما رأيكم في أسعار خدمات بنك " BDL "؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	15	50
مرتفعة	8	26.67
منخفضة	7	23.33
المجموع	30	100

إن سعر الخدمات التي يعرضها البنك مناسب حسب رأي أغلبية الزبائن بما نسبته 50% والسبب هو تماثل أسعار الخدمات التي تقدمها كل البنوك التجارية الجزائرية، أما ما نسبته 26.67 % منهم فيرون أن السعر مرتفع، في حين يرى ما نسبته 23.33% من الزبائن أن السعر منخفض .

6-2-1 إذا كانت " الأسعار مرتفعة " هل يؤثر ذلك على إقبالك للتعامل مع البنك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	25
لا	5	62.5
إلى حد ما	1	12.5
المجموع	8	100

من خلال الجدول نلاحظ اغلب العملاء لا يتأثرون بارتفاع سعر الخدمة أي ما نسبته 62.5%، أما 25% من العملاء يتأثرون بارتفاع سعر الخدمة مما يحد إقبالهم على الوكالة ، و 12.5% من العملاء يتأثرون بارتفاع سعر الخدمة إلى حد ما وذلك حسب الخدمة ،فهناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي لابد من الحصول عليها وحتى لو ارتفع سعرها .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

7-2 ماهو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها بنك التنمية المحلية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
رديئة	0	0
متوسطة	19	63.33
جيدة	9	30
ممتازة	2	6.67
المجموع	30	100

يتفق أغلبية أفراد عينة الدراسة ان مستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم في المستوى المقبول ، حيث يرى ما نسبته 63.33% ان الجودة متوسطة ، و 30% من العملاء يرون ان المستوى جيد أي أنهم راضون اتجاه جودة الخدمات التي يقدمها البنك ، وهي نسبة تحفز الوكالة على الاهتمام أكثر بمنتجاتها في ظل البيئة المنافسة ، وما نسبته 6.67% أنها ممتازة .

8-2 هل المظهر العام للبنك مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مناسب جدا	3	10
مناسب نوعا ما	18	60
غير مناسب	9	30
المجموع	30	100

يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 60% أن المظهر العام للبنك مناسب نوعا ما لطبيعة الخدمات ، في حين ما يراه ما نسبته 10% منهم أنه مناسب جدا، أما بقية الزبائن بما نسبته 30% الذين يرون انه غير مناسب لطبيعة الخدمات المقدمة ، ويمكن إرجاع هذا إلى ضيق المساحة وعدم جاذبيته ، مقارنة بالبنوك المجاورة .

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

9-2 هل ستستمر بتعاملات أكثر مع بنك التنمية المحلية في السنوات القادمة ؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

يؤكد تقريبا كل زبائن البنك بما نسبته 90%، ضرورة الاستمرار في التعامل مع بنك الخليج الجزائر، في حين 10% منهم يرون العكس .

ثانيا /عرض النتائج وتحليلها :

### 1- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة :

من خلال قراءة النسب المتحصل عليها نستنتج مايلي :

أ. هيمنت جنس الذكور من عملاء بنك التنمية المحلية على جنس الإناث إذا بلغت نسبتهم % 93.33 مقابل %6.67 إناث .

ب. نسبة كبيرة من عملاء بنك التنمية المحلية حوالي %66.67 تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة .

ج. نسبة كبيرة من عملاء بنك التنمية المحلية حوالي %76.66 لديهم مستوى مهني ثانوي أو جامعي على التوالي .

د. جمعت الدراسة بين عملاء ذوي مستويات مهنية مختلفة، إلا ان غالبيتهم %70 هم موظفين وتجار.

### 2- نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة :

من خلال قراءة الجداول نجد مايلي :

- يرجع العملاء أسباب اختيارهم للتعامل مع البنك سرعة عملياته بالدرجة الأولى إضافة إلى سمعة البنك .
- عدم معرفة أغلبية العملاء بالخدمات المقدمة من طرف البنك .
- من أساليب الترويج التي تزيد من إقبال العملاء هو أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء .
- ارتفاع سعر الخدمة لا يؤثر في الإقبال على طلب الخدمة .
- يقيم أغلبية العملاء ان جودة الخدمة المقدمة في حدود المستوى المقبول .
- بينت النتائج ان حوالي 90% من عينة الدراسة هم موافقون فيما يخص نواياهم المستقبلية في استمرار تعاملاتهم مع بنك البركة الجزائري .

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

المطلب الرابع : المقارنة بين البنوك محل الدراسة

1- سبب اختياركم بنك البركة وبنك التنمية المحلية الجزائر:

الاختيار	التكرار.خ.بزائن البركة	التكرار.خ.بزائن "BDL"	النسبة.خ. بزائن البركة	النسبة.خ. بزائن "BDL"
سمعة البنك	12	8	40	26.67
سرعة عملياته	7	15	23.33	50
نصيحة صديق	3	4	10	13.33
قربه من مكان العمل أو السكن	8	3	26.67	10
المجموع	30	30	100	100

تختلف وجهات النظر بالنسبة لسبب اختيار الزائن التعامل مع البنك ،حيث يرى ما نسبته 40% من زائن بنك البركة ان سمعة البنك هي التي دفعت بهم للتعامل معه ، بالمقابل يؤكد أغلبية زائن بنك التنمية المحلية اختيارهم البنك لسرعة عملياته وسجلت بذلك ما نسبته 50% .

2- أسلوب التعامل مع الزبون من قبل الموظفين في بنك البركة و بنك التنمية المحلية الجزائر:

الاختيار	التكرار.خ.بزائن البركة	التكرار.خ.بزائن "BDL"	النسبة.خ. بزائن البركة	النسبة.خ. بزائن "BDL"
جيد	12	12	40	40
مقبول	15	18	50	60
سيئ	3	0	10	0
المجموع	30	30	100	100

يرى أغلبية زائن بنك البركة وزائن بنك التنمية المحلية بما نسبته 60% تقريبا بأن أسلوب تعامل الموظفين معهم مقبول ، أي ان هؤلاء يجيدون تقنيات الاستقبال ،أما ما نسبته 10% من زائن بنك البركة يرونها سيئة ،في المقابل لم يرد في شأنها أي اختيار من زائن بنك التنمية المحلية .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للبحث

3- ما رأيكم في أسعار خدمات بنك البركة وبنك التنمية المحلية الجزائري؟

الاختيار	التكرار.خ.بزائن البركة	التكرار.خ.بزائن "BDL"	النسبة.خ. بزائن البركة	النسبة.خ. بزائن "BDL"
مناسبة	15	15	50	50
مرتفعة	9	8	26.67	30
منخفضة	6	7	23.33	20
المجموع	30	30	100	100

تباينت آراء الزبائن بشأن الأسعار المطبقة من طرف البنكين، حيث يتفق 50% من زبائن البنكين على

أن أسعار الخدمات المقدمة مناسبة، والسبب هو تماثل أسعار الخدمات التي تقدمها كل البنوك التجارية الجزائرية .

4- ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها بنك البركة وبنك التنمية المحلية الجزائري؟

الإجابة	التكرار.خ.بزائن البركة	التكرار.خ.بزائن "BDL"	النسبة.خ. بزائن البركة	النسبة.خ. بزائن "BDL"
رديئة	0	0	0	0
متوسطة	14	19	63.33	46.67
جيدة	12	9	30	40
ممتازة	4	2	6.67	13.33
المجموع	30	30	100	100

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للبحث

5- هل ستستمر بتعاملات أكثر مع بنك البركة وبنك التنمية المحلية في السنوات القادمة ؟

الإجابة	التكرار.خ.بزائن البركة	التكرار.خ.بزائن "BDL"	النسبة.خ. بزائن البركة	النسبة.خ. بزائن "BDL"
نعم	24	27	80	90
لا	6	3	20	10
المجموع	30	30	100	100

يؤكد أغلبية زبائن البركة الاستمرار في التعامل مع البنك في السنوات القادمة،أيضا ما نسبته 20 % هي فئة قليلة أقرت عدم استمرارها وهي نسبة لا يمكن تجاهلها بل يجب أخذها بعين الاعتبار وكسب رضا اكبر عدد من الزبائن ، في حين يؤكد تقريبا كل زبائن بنك التنمية المحلية بما نسبته 90%،على ضرورة الاستمرار في التعامل مع البنك .

### خلاصة الفصل :

مما سبق تناوله في الدراسة الميدانية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، اتضح أن "بنك البركة وبنك التنمية المحلية " ككل البنوك الجزائرية التي تسعى إلى تقديم مجموعة متنوعة ومتطورة من الخدمات والمنتجات المصرفية والتي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات جميع العملاء، بأعلى جودة وبالسعر المناسب في الوقت المحدد للاستفادة من الخدمة المطلوبة مع اختيار قنوات التوزيع التي تضمن وصول الخدمات إلى كل أرجاء البلاد ، وبهذا تعمل البنوك على توسيع شبكاتها و وكالاتها للتميز في العمل المصرفي وتنمية وزيادة قدراتها التنافسية .

## الخاتمة العامة :

لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها .و في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية .

ومن أجل النمو والتطور أصبح محور الاهتمام بجودة الخدمات بشكل عام وجودة الخدمات المصرفية بشكل خاص واحدا من أهم الاتجاهات الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات ،حيث ان الأمر لم يعد يقتصر على تقديم الخدمات والمنتجات البنكية بشكل واسع فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى البحث على الأساليب والطرق التي يجب ان يتم بها تسويق الخدمة . ونظرا لما تتميز به الخدمات البنكية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى ،وبالنظر لما تتميز به من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها فقد برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات عديدة تتحكم في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه والتي من خلالها يستطيع البنك تحقيق رضا وولاء عملائه وزيادة قدراته التنافسية .

ولهذا أصبح من الضروري بذل جهود في سبيل تطوير البنوك وتحسين قدراتها التنافسية وزيادة ثقة عملائها وزبائنها من خلال الاهتمام بتكوين الموارد والطاقات البشرية بالإضافة إلى التنويع والتحسين المستمر للرفي بجودة خدماتها ،وإدخال وسائل وأساليب حديثة ،والتوسع في استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية . يمكن القول ان نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية .

### أولا/ اختبار الفرضيات :

- تتحقق الجودة في الخدمة المصرفية في مطابقة البنك لتوقع العميل مستوى جودة الخدمة المصرفية المطلوبة .
- توجد عدة مداخل لتنمية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك منها مدخل : التكلفة ،السرعة ،الراحة لكن أهمها مدخل الجودة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .
- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة في هيكل البنك وعدم الاكتفاء فقط بالمسائل المالية التكنولوجية وبتالي ما جاء في الفرضية الثالثة غير كاف .

## ثانيا /نتائج الدراسة :

- أما فيما يخص دراستي التطبيقية بوكالتي البركة والتنمية المحلية فقد خرجت منها بالنتائج التالية :
- بنك البركة هو أول بنك في الجزائر تأسس برأس مال مشترك أجنبي خاص مع عمومي .
- بنك التنمية المحلية مؤسسة تجارية تخدم الفرد والاقتصاد في ان واحد .
- ضيق مساحة وكالة التنمية المحلية يعتبر عاتقا أمام أداء الوكالة لعملها إضافة إلى عدم جاذبيته والذي من شأنه إعطاء نظرة سلبية للزبون الجديد حول أداء الوكالة .
- يتركز النشاط الترويجي على مستوى الوكالتين على جهود البيع الشخصي (موظفو البنك) إلى جانب توفر الملصقات و المطويات والانترنت .
- تواجه كلا الوكالتين عراقيل ناتجة عن القوانين المسيرة للقطاع المصرفي الجزائري أهمها عدم الحرية في تحديد أسعار الخدمات والمنتجات المصرفية ومركزية القرارات التسييرية .

## ثالثا /التوصيات والاقتراحات :

- على السلطات مواصلة الإصلاحات التي شرعت فيها ،مع عدم التدخل في عمل المصارف واكتفاءها بدور المراقب فقط .
- العمل على تبني البنوك إستراتيجية واضحة مبنية على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية ،بدمج العامل التكنولوجي بها ،من خلال توسيع شبكة الموزعات الآلية لأوراق مع تجهيز كل الوكالات بالشبابيك الآلية لأوراق وتشجيع العملاء على استخدام البطاقات الممغنطة .
- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال دورات التكوين والتأهيل لجميع الموظفين ،خاصة عمال الشبابيك لاتصالهم واحتكاكهم المباشر مع العملاء .
- تحسين الهياكل وطرق الاستقبال وتشكيل شبكة فروع واسعة في مختلف أنحاء الوطن للتقرب أكثر من الأعوان الاقتصاديين .
- تنويع وتطوير الخدمات البنكية والاهتمام أكثر بجودة الخدمة المصرفية للوصول إلى التميز و إرضاء رغبات الزبائن .
- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن ومساعدتهم باتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة .
- توسيع مكان الوكالة وتحسين مظهره بما يساهم في إنشاء وترسيخ صورة إيجابية لدى الزبون خاصة الجديد.

## رابعاً /أفاق البحث :

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماماً ان هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة ،ونرجو ان تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ ،وان نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل .

## قائمة المراجع

### أ. المراجع باللغة العربية :

#### • الكتب :

- 1- بشير عباس العلق ، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، الأردن، 2002 .
- 2- بيان هاني حرب ، مدخل إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان-الأردن 2000 .
- 3- تيسير العجارمة ،التسويق المصرفي ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2005.
- 4- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 .
- 5- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية( الايزو ) ، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية ، 2006.
- 6- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- 7- ردينه عثمان يوسف، بحوث التسويق ، دار زهران ،عمان، 2002 .
- 8- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2007 .
- 9- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية،دار زهران، 1998.
- 10- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية ، 2000 .
- 11- السيد غراب ، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999 .
- 12- طارق طه ، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، الإسكندرية، 2000 .
- 13- طلعت اسعد عبد الحميد،التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية ،القاهرة ،2002 .
- 14- عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية-التنفيذ و الرقابة-إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر،1995.
- 15- عبد السلام أبو قحف ،أساسيات التسويق ،الجزء الأول ،مكتبة ومطبعة الإشعاع ،مصر 1996.
- 16- عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة،1999.

- 17- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مصر، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
- 18- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1995.
- 19- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 .
- 20- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999.
- 21- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 22- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999.
- 23- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية (مدخل تكامل تجريبي) ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ، 1997.
- 24- فيليب كوتلر وجاري ارمتسرونج، أساسيات التسويق ،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ،الرياض ،دار المريخ للنشر 2007 .
- 25- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006 .
- 26- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 27- مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 .
- 28- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1982 .
- 29- محمد سعيد المصري ، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 30- محمد صالح المؤذن ،مبادئ التسويق ،عمان ،دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2002.
- 31- محمد عبد العزيز عجمية، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة والطباعة العربية للنشر ، ط1، مصر، 1989.
- 32- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 33- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .

- 34- مرسي نبيل محمد ،إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 35- ناجي معلا ،الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007 .
- 36- نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1،2003.
- 37- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن،2004.

• الرسائل والمذكرات الجامعية :

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة الصناعة و التجارة بدبي المجلد الخامس و العشرون، العدد السابع و الأربعون، 2004 .
- 2- أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير ،أكاديمية السادات مصر، 2003 .
- 3- بريش عبد القادر ،التحليل المصرفي ومتطلبات الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك ،أطروحة دكتورا دولة في العولمة الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع نقود ومالية ،الجزائر، 2006 .
- 4- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الجزائر 2005 .
- 5- بريش عبد القادر،جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،العدد 3، ديسمبر 2005 .
- 6- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 .
- 7- جبلي هدى ،قياس جودة الخدمة المصرفية -حالة بنك البركة الجزائري -،مذكرة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة،2010 .
- 8- جمال عبيد محمد العازمي ، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2012 .
- 9- رعد حسن الصرن ، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي(دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية ) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق .

- 10- زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22-23 أبريل 2003، جامعة الجزائر .
- 11- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
- 12- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي: 22-23 أبريل 2003 .
- 13- عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك حالة BDL، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، 2008 .
- 14- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .
- 15- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 16- لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008 .
- 17- محمد آيت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، الجزائر، 2009 .
- 18- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول: " التسويق في الوطن العربي (واقع و آفاق التطوير)"، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.
- 19- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004 .
- 20- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: " المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09/11/2010 .

- 21- نعيم عبد الكريم الطراونة، اثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردن)، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 22- نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر 2002.
- 23- هوارى المعراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتورا دولة، جامعة الجزائر، السنة الجامعية (2004-2005).
- **الملتقيات والمؤتمرات :**
- 1- بالقاسم أمحمد، المنافسة والتنافسية الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي - حالة الجزائر -، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
- 2- بن لحسن الهوارى، الإبداع التكنولوجي كأداة لتسحين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة تحاليل وتجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 3- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة البحرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان، "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 26-27 أبريل 2006.
- 4- شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول: " نحو مناخ استثماري و أعمال إلكترونية"، عمان، الأردن، تموز، 2007.
- 5- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة: " تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 6- كمال رزيق و فارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2002.

- 7- كمال رزيق وفارس مسرور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 أفريل 2003 .
- 8- كمال رزيق وياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، ملتقى دولي حول: " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
- 9- محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 27-28 أفريل، 2005 .
- 10- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول: " المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007 .
- **المجلات :**
- 11- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، مايو 2007 .
- 12- بربش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03 ديسمبر 2005.
- 13- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الخامس، 2007 .
- 14- حسن بشير ومحمد نور، سياسات التنافسية و أثرها على مناخ الاستثمار، مركز دراسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الخرطوم، 2006 .
- 15- رائف توفيق الحاج حسن، مجلة العمل العربية للإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية، العدد 60، فيفري، 1995.
- 16- سبحي فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد 19، جامعة الموصل، 2010 .
- 17- طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق حالة CPA مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 23، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير محمد خيضر بسكرة، 2007 .

- 18- على عبد الله ، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ،مجلة الباحث، عدد 6 ، جامعة ورقلة ،الجزائر ،2008 .
- 19- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، 2003 .
- 20- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، الكويت، العدد 24 ، ديسمبر 2003.
- 21- مصطفى احمد سيد،إعادة البناء كمدخل تنافسي -اختيار الإدارة-،نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،العدد16،سبتمبر 2008 .
- 22- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة حسية بن بوعلي ،الشلف ،العدد 04، جوان 2006 .

#### • التقارير :

- 1- وثائق لدى بنك البركة الجزائري .
- 2- وثائق لدى بنك التنمية المحلية .

#### المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Ahmed Bounfour، le management des ressources immatérielles، Dunod، Paris، 1998.
- 2- Debonneuil michele et Fontagné lionel ، "Compétitivité"، conseil d'analyse économique، Paris ،2003.
- 3- Détrie، Phillippe ،Conduire une Démarche Qualité ، 4ème ED ، Editions d'Organisation، Paris ،2001.
- 4- Edgard Hamalian ، Jacques ségot ، la démarche qualité، 15 Entreprises témoignent ، AFNOR ، Paris ، 1996 .
- 5- J.P. NEUVILLE ، « La qualité en question» revue française de gestion، MARS-AVRIL-MAI 1996.
- 6- M. Porter، competitive strategy، techniques for analyzing and competitors،free press، New York، London، suny، 1982 .
- 7- M. Porter، L'avantage concurrentiel des nation، DUNOD،1999، Paris.
- 8- Michel Badoc، Marketing management pour les sociétés financière، Edition D'organisation ،Paris، 1998.
- 9- P.kotler&G.Armstrong ، principles of marketing services ، edition prentice hall ،1996 .

- 10- Parasuraman ,A Zeithaml ,Valarie A and Berry, Leonard L.(1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research , Journal of Marketing, Vol.49.
- 11- Porter Michel, L' avantage concurrentiel, Entre édition 1986.
- 12- Ramaswamy, R. (1996 ), Design and Management of Service Processes ,Keeping Customers for Life.

الانترنت :

[WWW.AL Baraka-bank.com](http://WWW.AL Baraka-bank.com)

[www.bdl.com](http://www.bdl.com)

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة مقارنة بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية وكالتي الوادي ،نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم بغرض استعمالها لغرض علمي بحت .

## الجزء الأول : بيانات عامة

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

من 30-20  40-31  50-41  51 فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  مهني  جامعي

4- الوظيفة :

تاجر  موظف  أعمال حرة  متقاعد

## الجزء الثاني : موضوع الدراسة

1- هل تتعامل مع البنك ؟

باستمرار  أحيانا  لا أتعامل

2- منذ متى وانتم تتعاملون مع بنك البركة ؟

اقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  أكثر من 3 سنوات

3- ماهو سبب اختياركم لبنك البركة ؟

سمعة البنك  سرعة عملياته  نصيحة صديق

قربه من مكان العمل أو السكن

4- هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك البركة بخدماته ؟ نعم  لا

1-4 إذا كانت الإجابة "نعم" فما هي الوسيلة المعتمدة ؟

موظفو البنك  الصحف  الملصقات  الانترنت

5- ما هو تقييمك لأسلوب التعامل من قبل الموظفين ؟

جيد  مقبول  سيئ

6- ما رأيكم في أسعار خدمات بنك البركة ؟

مناسبة  مرتفعة  منخفضة

1-6 إذا كانت مرتفعة هل يؤثر ذلك على إقبالك للتعامل مع البنك ؟

نعم  لا  إلى حد ما

7- ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها بنك البركة ؟

رديئة  متوسطة  جيدة  ممتازة

8- هل المظهر العام للبنك مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها ؟

مناسب جدا  مناسب نوعا ما  غير مناسب

9- هل ستسمر بتعاملات أكثر مع بنك البركة في السنوات القادمة ؟ نعم  لا

شكرا لكم على حسن تعاونكم

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة مقارنة بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية وكالتي الوادي ،نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم بغرض استعمالها لغرض علمي بحت .

## الجزء الأول : بيانات عامة

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

من 30-20  40-31  50-41  51 فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  مهني  جامعي

4- الوظيفة :

تاجر  موظف  أعمال حرة  متقاعد

## الجزء الثاني : موضوع الدراسة

1- هل تتعامل مع البنك ؟

باستمرار  أحيانا  لا أتعامل

2- منذ متى وانتم تتعاملون مع بنك " BDL " ؟

اقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  أكثر من 3 سنوات

3- ماهو سبب اختياركم لبنك " BDL " ؟

سمعة البنك  سرعة عملياته  نصيحة صديق

قربه من مكان العمل أو السكن

4- هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك " BDL " بخدماته ؟ نعم  لا

1-4 إذا كانت الإجابة " نعم " فما هي الوسيلة المعتمدة ؟

موظفو البنك  الصحف  الملصقات  الانترنت

5- ما هو تقييمك لأسلوب التعامل من قبل الموظفين ؟

جيد  مقبول  سيئ

6- ما رأيكم في أسعار خدمات بنك " BDL " ؟

مناسبة  مرتفعة  منخفضة

1-6 إذا كانت مرتفعة هل يؤثر ذلك على إقبالك للتعامل مع البنك ؟

نعم  لا  إلى حد ما

7- ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها بنك " BDL " ؟

رديئة  متوسطة  جيدة  ممتازة

8- هل المظهر العام للبنك مناسب لطبيعة الخدمات التي يقدمها ؟

مناسب جدا  مناسب نوعا ما  غير مناسب

9- هل ستسمر بتعاملات أكثر مع بنك التنمية المحلية في السنوات القادمة ؟ نعم  لا

شكرا لكم على حسن تعاونكم