

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion

قسم العلوم التجارية



Département des Sciences de Commerciales

الموضوع

مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق
الميزة التنافسية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR – بسكرة-

الإستاد المصرفي:

د/ كمال منصوري

إعداد الطالب(ة):

شاهنده غربال

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بركان دليلة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	كمال منصوري	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
03	داسي وهيبة	أستاذ محاضرا	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion

قسم العلوم التجارية



Département des Sciences de Commerciales

الموضوع

مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق

الميزة التنافسية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR – بسكرة-

الإستاد المحاضر:

د/ كمال منصوري

إعداد الطالب(ة):

شاهنده غربال

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	بركان دليلة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	كمال منصوري	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
03	داسي وهيبية	أستاذ محاضرا	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الإهداء

إلى البارئ الذي خلقنا فأحسن خلقنا و خلقنا و الذي لا علم لنا إلا ما علمنا.

إلى التي ألهمت روحي الحياة إلى روح قلبي إلى التي أهدتني نور عينيها لأرى به إلى التي طالما رافقتني دعائها في كل دروب

نجاحي إلى معنى الوجود ورمز التضحية والعطاء و التي ترى حلمها فينا إلى التي ربنتنا بعيون التعب و الحيرة إلى

"أمي الغالية" حفظها الله لنا.

إلى الذي علمني معني العمل والسعي ورائه بالصبر و الجهد والعمل إلى "أبي الكريم" أطال الله في عمره الذي ساعدني في كل ما احتجت إليه بالحب و الحنان كأب و نصائح و إرشادات كمؤطر و الذي زودني بالقوة و الشجاعة و روح المثابرة في الأوقات العصيبة.

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت و فرحه....

إخوتي "الارا" "فاطمة الزهراء" "عائشة" وأخص بالذكر من ساندني طيلة مسيرتي الجامعية وسندي في الحياة وأعلى إنسان على قلبي أخي "بولخراص"

إلى من آمن بي و قدم لي الثقة و أحدث نقطة التغيير في حياتي سندي و مشجعي و من أراد أن أكون الأفضل دائما خالي العزيز "حليم طورش"

إلى توأم روحي وحببتي و قدوتي و مشجعتي الغالية: "مريم طورش"

إلى رفيقة دربي و صديقتي الحبيبة وأختي "إيمان العوز" وإلي كل صديقتي "لينا بن غربال" "عيدة....."

"إيناس عبد الوهاب" "ابتسام" "أمال"

و شكرا إلى صديقتي و رفقاء دربي الدكتورة "ونام حمداوي" و الدكتورة "نورهان قرون" و الدكتورة "رحيمة العيفة" على مختلف التوجيهات و الإرشادات

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل زملائي دفعة 2020-2021

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك

الشكر و العرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه لي لإتمام هذا البحث

و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له و أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله صلى الله عليه و على آله

و أصحابه و أتباعه و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين اعانوني وشجعوني

كما أتوجه بالشكر الجزيل و أسمى عبارات التقدير الى الأستاذ " كمال منصوري " الذي
لن تكفي هاته
الحروف لإيفائه حقه

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و
إتمام هذا العمل.

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات والامنيات

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والديّ و أن أعمل صالحاً ترضاه و
أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مساهمة جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة" الاعتمادية، الاستجابة السريعة، التحسين المستمر" في تحقيق ميزة تنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – ببسكرة-، حيث شملت الدراسة عينة الإطارات ببنك الBADR، وقد اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات كيفياً بالاعتماد على المقاربة المعجمية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

مساهمة جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، وهذا من خلال تطبيق المصرف لأبعاد جودة الخدمات المصرفية، كما أنها تعتبر الركيزة الأساسية لنشاط المصرف وقياس كفاءة ومصدر إشباع الحاجات التي يسعى إليها العملاء. وعلى ضوء هذه النتائج حاولت الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: على المصارف إتباع سبل وآليات للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي يقدمها إلى مستوى أحسن وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، التطوير التنويع، علو مستوى الخدمات المصرفية، ومواكبة تطورات التكنولوجيا، التقرب من الزبائن نفسيا وماديا وذلك بالاستقبال الجيد لهم، ضرورة تخصيص شبكات خاص بالشكاوي والاقتراحات والأخذ به لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعليا من خدمات مصرفية، إعداد البنك لبرامج وبحوث تهتم بالجودة، وعقد ندوات وقيام أيام إعلامية بين البنك وعملائه قصد التعريف بالخدمات المصرفية وتقديم خدمات استشارية.

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمة المصرفية، الميزة التنافسية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة-

Abstract:

This study aimed to identify the level of contribution of the quality of banking of banking services in its various dimensions " in its various dimensions " reliability, rapid response, continuous improvement" in achieving a competitive advantage in the Bank of Agriculture and Rural Development, Biskra branch ,where the study included a sample of tires at AL-Badr Bank and we relied on the interview as a tool for data, qualitatively based on a lexical approach.

This study reached several results, the most important of which are: the contribution of the quality of banking services, as its the main pillar of the banks

activity and measuring the efficiency and measuring the efficiency and source of satisfying the needs sought by customers. in light of these results, the study attempted to present a set of recommendations, the most important of which are: Banks should follow ways and mechanisms to raise the level of banking services they provide to a better level, of banking services they provide to a better level, and this through attention to the human element, development and diversification.

And the high level of banking services, keeping pace with technological developments, getting closer to customers psychologically and financially, by a good reception for them, the need to allocate a special window for complaints and suggestions and adopting it because it expresses the customers' evaluation of what banking services are actually provided to them, preparing the bank for programs Researches concerned with quality, holding seminars and holding media days between the bank and its clients in order to introduce banking services and provide advisory services.

Keywords: quality of banking services, competitive advantage, Bank of Agriculture and Rural Development, Biskra branch, reliability, rapid response, continuous improvement, flexibility, excellence, cost.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	مواصفات عينة الدراسة	(1)
71-64	تكرار الكلمات الأكثر كثافة في دليل المقابلة	(2)
72-71	تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في دليل المقابلة	(3)
73	تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة لأبعاد الدراسة	(4)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج البحث	(1)
30	دورة حياة جودة الخدمة المصرفية	(2)
33	مفهوم جودة الخدمة	(3)
50	مساهمة الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية	(4)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يشهد الاقتصاد العالمي تغيرات سريعة ومتلاحقة أضفت عليه صبغة خاصة، وانطبعت أهم ملامحها على القطاع المصرفي الجزائري بالخصوص، نتيجة العولمة في القطاع المصرفي وتحرير الخدمات المالية، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة.

أدت هذه التغيرات إلى زيادة حدة المنافسة بين المصارف، وباتت تشكل بذلك تحديا حقيقيا أمامها، إذ لم يعد الهدف الأساسي لها هو تقديم خدمات للعملاء فقط، بقدر ما أصبح موضوع تطوير وتحسين

المقدمة العامة

مستوى أداء تلك الخدمات وتقديمها للعملاء بالجودة العالية يمثل الاهتمام الأكبر لها، لمواكبة متطلبات العملاء وتفضيلاتهم، خصوصا مع تنامي الوعي الزبوني لديهم، وتعدد البدائل أمامهم في ظل النمطية العالية التي تتميز بها الخدمات المصرفية في مضمونها.

حيث صار الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية من أولويات القضايا التي تصدر اهتمام المصارف، وعيا منها بأهميتها كسلاح تنافسي يضمن بقائها واستمرارها في السوق، ويزيد من ربحيتها، باعتبارها أحد الركائز المتينة في بناء الفارق وتأكيد الاختلاف بينها وبين منافسيها من المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، ما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية من جهة، والاحتفاظ بالعملاء من جهة ثانية، الأمر الذي حتم على المصارف تبني أساليب ومفاهيم جديدة، واتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لمواجهة التحديات، وبما يمكنها من البقاء في بيئة تنافسية بيئة البقاء فيها للأقوى والتميز، ويبقى مبدأ جودة الخدمة المصرفية السلاح التنافسي الأكثر تحقيقا للميزة التنافسية للبنك في ظل التغيرات البيئية.

وعلى ضوء ما سبق في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كما يلي:

هل تساهم جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة-؟

الفصل الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

تمهيد:

تؤدي المصارف دوراً ريادياً في تطوير اقتصاديات الدول، وهذا لدورها في تنمية مختلف المشاريع في شتى القطاعات، ونظراً لسمة التنافس التي طبعت هذا العصر بات التوجه نحو الخدمات يضاهاى التوجه نحو السلع، فبرز مفهوم جودة الخدمة وعرف اهتماماً كبيراً في الوقت الراهن، إذ لم تعد الجودة مقتصرة على السلع فقط بل تعدتها إلى الخدمات المقدمة للعملاء، وباتت مقياس لمدى نجاح المؤسسات المصرفية كونها من الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وسنحاول في هذا البحث طرح الإشكالية الموجودة بين جودة الخدمة المصرفية والأداء المتميز للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية البحث

أولاً: إشكالية البحث:

نتيجة للتحديات التي تواجهها البنوك التجارية الجزائرية في المحاولة لتميز خدماتها نظراً لنمطية الخدمة المصرفية والمنافسة الحادة والمتزايدة في هذا القطاع، ظهرت جودة الخدمة المصرفية كسلاح تنافسي يعمل على تمييز خدمات البنوك عن بعضها البعض. ونتيجة لسعي البنوك نحو تحقيق رضا الزبائن وولائهم والمحافظة عليهم على اعتبار أنهم مقياس النجاح والاستمرارية في مجال الأعمال ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية، كيفية مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ومن هنا برزت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ كيف تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-؟.
- كيف تساهم الاستجابة السريعة للعميل في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-؟.
- كيف يكون التحسين المستمر في الخدمة سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-؟.

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: جودة الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية.
- بيان مساهمة جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- بسكرة.
- بيان مدى مساهمة أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في "الاعتمادية، الاستجابة السريعة، والتحسين المستمر"، في تحقيق الميزة التنافسية " المرونة، التكلفة، التميز" في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة
- المساهمة في جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب فلسفة جودة الخدمة المصرفية مع الزبائن كروية وفلسفة حديثة لتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الكشف عن مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز العلاقة الارتباطية بين جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- إبراز أثر مختلف أبعاد جودة الخدمة المصرفية في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب جودة الخدمة المصرفية للمؤسسة محل الدراسة والذي من شأنه أن يحقق لها التميز.

المطلب الثاني: فرضيات ونموذج البحث

أولاً: فرضيات البحث

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين في مساهمة جودة الخدمة المصرفية " مجتمعة ومنفردة" والميزة التنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة- واختباراً لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-

✓ يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- ✓ ف1: تساهم الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- ✓ ف2: الاستجابة السريعة للعميل سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ ف3: التحسين المستمر سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: متغيرات ونموذج البحث

✓ متغيرات البحث: وفقاً للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو جودة الخدمة المصرفية، وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- الاعتمادية.
- الاستجابة السريعة.
- التحسين المستمر.

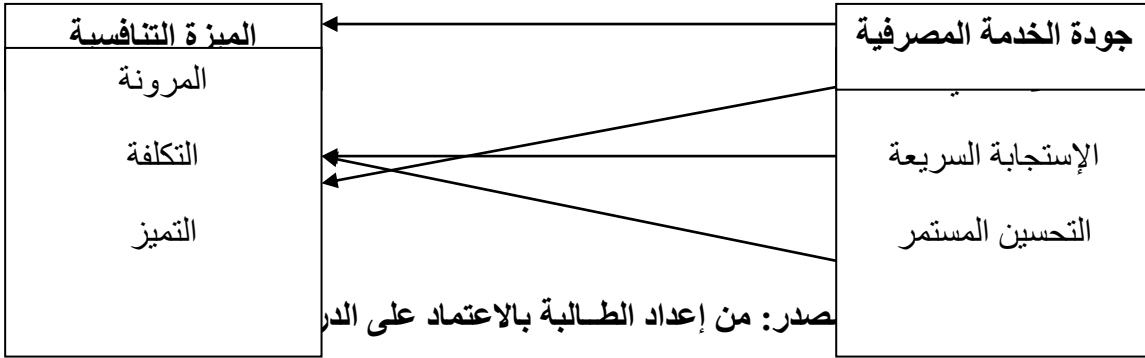
المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية، وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- المرونة.
- التكلفة.
- التميز.

✓ نموذج البحث:

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:

الشكل(1): نموذج البحث



ثالثاً: التعاريف الإجرائية

1- **جودة الخدمة المصرفية:** هي التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم الناتجة عن التجربة السابقة مع البنك والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون، وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة إليه.

- **الاعتمادية:** وتعني الاتساق في الأداء، وتشير إلى قدرة مقدم الخدمة المصرفية، على أداء الخدمة الموعودة بشكل يمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الدقة والخدمة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء.

- **الاستجابة السريعة:** هي سرعة استجابة المؤسسة لعملائها بإنتاج منتج بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد.

- **التحسين المستمر:** هي عملية تمس جميع أنشطة المؤسسة استجابة لتطور وتنوع حاجات الزبائن المتجددة باستمرار، حيث أن التحسين المستمر يعني عدم وجود نقطة محددة أو هدف محدد تقف عنده عجلة التحسين، فالذي يتحقق اليوم يجب أن يكون أفضل مقارنة بالأمس.

- **الميزة التنافسية:** تعني الخاصية الفريدة التي تميز المصرف عن غيره وتحقق له التفوق عن المنافسين، من خلال تقديم خدمات أفضل من لإشباع حاجات ورغبات العملاء، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.

- **المرونة:** هي سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ في البيئة الخارجية المحيطة بها.

- **التكلفة:** هي العملية التي تقوم بها المؤسسة من أجل مراجعة تكاليف وحداتها الإنتاجية، كما تُعبر عن إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

- **التميز:** هو وضع تسعى المؤسسة للوصول إليه للحفاظ على مكانتها، وتعزيز مركزها التنافسي.

المطلب الثالث: حدود البحث ومنهجه

أولاً: حدود البحث

حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ج- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية فيبنك الفلاحة والتنمية الريفية – بسكرة.
- د- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثانياً: منهج البحث " التوجه الإستمولوجي للبحث "

ظهرت الاستمولوجيا "Epistémologie" لأول مرة سنة 1854م، ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901م، وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة، وهي بالمعنى الحديث غالباً ما تهمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلاً من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلاتها تدور غالباً حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية (دبلة، 2011، صفحة 338).

ويعرف "Piaget" الاستمولوجيا بأنها دراسة بناء المعارف المتاحة، وهي تهتم بالأسئلة الثلاثة: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها. **Source spécifiée non valide**، ويقدم "Raymond-Alain Thiétart et al" في كتاب "méthodes de recherche en management" ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي، والجدول الآتي يوضح خصوصية كل نموذج من النماذج الثلاثة **Source spécifiée non valide**.

النموذج الوضعي:

من الناحية الاستمولوجية تندرج هذه الدراسة تحت النموذج الوضعي أو الطبيعي وهو نموذج ينظر للظاهرة محل

الدراسة في النموذج الوضعي "paradigme positiviste" من الخارج حيث تخضع للملاحظة وتدرس خصائصها ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية، فالباحث مستقل تماماً عن موضوع الدراسة.

ويقوم النموذج الوضعي على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية؛ حيث تمثل الفرضية الواقعية حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجياً العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق أو تأكيد أو رفض هذا الواقع، في حين أن الفرضية اليقينية تمثل السببية وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأسباب، واعتماد هذه الفرضية لا يقود لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكسه الواقع الذي يلتمس وجوده، ويتم في النموذج الوضعي اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا)، ودراسة التسلسل أسباب/نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق. **Source spécifiée non valide**.

ومن أهم مميزات النموذج الوضعي:

- المعرفة هي وصف للواقع، والهدف هو محاول الفهم والشرح أو الوصف.
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه.
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي؛
- الفرضيات واقعية (مطلقة)، محددة ومختزلة، تقبل التأكيد أو الرفض.

- سبق أولوية المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي.

- قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق التأكد أو الرفض و الدحض، بالإضافة إلى إمكانية التوقع كمعيار لعملية العلم. **Source spécifiée non valide.**

المطلب الرابع: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية - بسكرة- ، والبالغ عددهم (40).

ثانياً: عينة البحث: استخدمت في هذه الدراسة العينة الهادفة في اختيار الأفراد الذين تم توزيع دليل المقابلة عليهم مباشرة، فهم قادرين وراغبين في تزويد فريق البحث بمعلومات تخدم موضوع الدراسة ويعتبرون روادا في مجال تخصصهم ولديهم معرفة خاصة عن الظاهرة المدروسة، كما يمتلكون صفات وخصائص متشابهة تتمثل في عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، ينتمون إلى المستوى التشغيلي ولديهم إطلاع في موضوع البحث وينتمون إلى نفس المستوى الإداري الذي يعتمد بشكل أساسي على الاتصال.

ولقد تم إجراء المقابلة مع موظفين بلغ عددهم ستة مبحوثين حيث كانت إجاباتهم صالحة وخاضعة للدراسة وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (1): مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المسمى الموظف	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
01	رئيس مصلحة	جامعي	20 سنة
02	موظف قروض	ماستر اقتصاد	4 سنوات
03	مكلف بتقييم المنازعات	ليسانس مالية	11 سنة
04	رئيس مصلحة	ليسانس تجارة	20 سنة
05	محاسب رئيس	ليسانس قانون	30 سنة
06	مكلف بالقروض	ماستر اقتصاد بنكي	14 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من طرف البنك

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة كان متنوع بين مؤهلات ومستويات علمية متنوعة حيث كان أغلبهم يتمتع بخبرات لأبأس بها تراوحت بين 20 سنة و30 سنة وهذا مؤشر جيد يدعم إجابات المقابلة كما نلاحظ أن أغلب المبحوثين لهم مستوى علمي مرتفع ومناصب عليا تخدم وتدعم الدراسة.

المطلب الخامس: طرق جمع البيانات وهيكل الدراسة

أولاً: طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم دليل مقابلة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام التحليل الكيفي عن طريق المقاربة المعجمية .

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: هيكل الدراسة

للإجابة عن الأسئلة المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، سنتطرق من خلال البحث إلى أربع فصول وتتمثل هذه الفصول في:

الفصل الأول: يتمثل في منهجية البحث والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ندرس فيه الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية ما يسمح لنا بفك الغموض عن بعض مصطلحات الدراسة، ويهدف ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل للخدمات المصرفية وأنواعها، أما المبحث الثاني فخصصناه لجودة الخدمات المصرفية وأهميتها، كذا أبعاد وطرق قياسها.

الفصل الثالث: يتضمن الميزة التنافسية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول للإطار العام للميزة التنافسية، وفي المبحث الثاني تضمن معايير تقييم الحكم عن الميزة التنافسية ومحددات الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث يتم دراسة دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

حظي موضوع جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نُشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة:

- دراسة: نايلي، إلهام، بعنوان: "أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنوك جامعة قسنطينة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسويق، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات المصرفية (الملموسية، الإعتيادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية (رضا الزبائن، ولاء الزبائن، الربحية) للبنوك التجارية، التعرف على تقييم زبائن البنوك التجارية الجزائرية محل البحث لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من ناحية إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، تحليل مستوى كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، والتعرف على أي بعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والنهج الاستقرائي، وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: استحوذ البنوك العمومية على أكثر من 90% من إجمالي الموارد والاستخدامات في السوق المصرفية الجزائرية وهذا راجع لدعم الدولة لها، وكذا الانتشار الكبير لفروعها ووكالاتها على مستوى الوطن وبلغت حصة البنوك العمومية 90% من إجمالي الودائع في قُدرت حصتها من إجمالي القروض ب95%، بالإضافة إلى أن البنوك تسعى من خلال الاهتمام بجودة خدماتها

المصرفية إلى تحقيق رضا الزبون اتجاه منتجاتها أولاً، والبحث فيما بعد عن خلق الولاء من قبل الزبائن اتجاه هذه البنوك.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة انتقال الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية من توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة جودة الخدمات المصرفية، ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية وتحسينها كونها تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً تأخذ به البنوك كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها ولتعظيم أرباحها.

- دراسة عمر، علي باكر الطاهر، بعنوان " أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء "، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 14، 2019.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في: (الملموسية، الاستجابة السريعة، التعاطف، الأمان، الضمان، الموثوقية، الاعتمادية) على رضا عملاء المصارف التجارية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت على عينة عددها 110 عميل من عملاء المصارف التجارية.

وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة لعملاء المصارف محل الدراسة ورضاهم، إضافة إلى مساهمة أبعاد جودة الخدمة المصرفية بنسبة 40% في رضا عملاء المصارف التجارية بمحاظفة الدرب محل الدراسة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المصارف برضا عملائها من خلال اختيار الموظفين ذوي الكفاءات والعمل على تطوير مهاراتهم وتدريبهم، ضرورة تسهيل إجراء العمل من قبل المصارف وتقليل وقت تقديم الخدمة للعميل، بالإضافة لضرورة تركيز المصارف على بعدي الموثوقية والاعتمادية كونهم أكثر الأبعاد تأثيراً على رضا العملاء.

- دراسة أيمن، فتحي فضل الخالدي، بعنوان " قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء "، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002.

هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لاختبار الفرضيات، من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 622 استبانة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: وجود فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي، حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية ومرتفعة ولكنها لا ترقى إلى جودة الخدمة المتوقعة.

وقد قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة عمل المصارف على تحسين وتطوير الخدمات للوصول إلى توقعات العملاء، إضافة إلى ضرورة ترسيخ مبدأ عمل المصارف الإسلامية وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

1- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

- دراسة زهرة، جعفر محمد موسى، " أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيطاً: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط في شركات الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاستدلالي حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ليتم توزيع 302 استبانة عليهم، من بينها 250 استبانة قابلة للتحليل، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقابلات الغير موجهة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى رأس المال المهني جاء مرتفعاً، وأن مستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء متوسط، بينما أظهرت النتائج أن مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً في الشركات الإنشائية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة.

وقد قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز الاستثمار برأس المال المهني في شركات الصناعات الخرسانية، وضرورة العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالي من خلال التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن والمجتمع ككل والحفاظ على استمرارية التعامل معهم.

- دراسة مروه، السيد مهران عثمان، بعنوان: "تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية، مقالة بكلية التجارة بجامعة بور سعيد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الاسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، من خلال تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 352 استثماراً، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: وجوب تطبيق أدوات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في إستراتيجية الشركة، وجوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي بشكل أكثر عمقا، وإعادة النظر في أدوات قياس الأداء المستخدمة للتأكد من أن الأدوات تؤدي الغرض منها.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

- Torres, Ferraz,& Rodrigues, the impact of knowledge Management Factors in Organizational Sustainable competitive Advantage, issue2, Vol 19, journal of Intellectual capital, 2018.

هدفت هذه الدراسة لتحديد المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري التي تمثل بناء إدارة المعرفة وبينت العلاقات بين مكونات أصول المعرفة التالية: رأس المال البشري، وأنظمة العمليات والمعلومات، مع بنية تمثل الميزة التنافسية المستدامة وتحليلها، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم استلام 77 استبانة قابلة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: أن أي تحسن في رأس المال البشري سيكون له بالتأكيد تأثير على تحسين الميزة التنافسية المستدامة للأعمال التجارية، بالإضافة إلى أن العمليات الأكثر مرونة والاتصالات المتدفقة والإدارة التشاركية ستسهل عملية نقل المعرفة بين المتعاونين،

والتي بدورها ستزيد من أداء السوق والأداء المالي للمنظمات، فيما يتعلق بعائداتها على الاستثمارات وأصول العمل ومبيعات النمو وحصتها في السوق وبالتالي توفير ميزة تنافسية مستدامة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى للميزة التنافسية التنظيمية مثل: الابتكار، رأس مال العملاء، والعمل التعاوني، وكذلك متغيرات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- Paratono, Darmasasetiawan, Yudiarso, & Jeong, Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation : the role of inter-organizational learning, 2019.

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور التعلم المشترك بين المنظمات الذي يساهم في تحويل التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق نحو تحسين المزايا التنافسية المستدامة، وقد استخدمت الدراسة البيانات الأولية عن عينة من شركات الصناعة الاندونيسية البالغة 280 شركة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: وجود دور محوري للتعليم بين المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها: ضرورة التقصي لتحديد القيود والتحديات التي تواجه الميزة التنافسية للوصول إلى عوامل وأبعاد تساهم في استدامتها.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية"، وكان عددها ثمانية دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع جودة الخدمة المصرفية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث والتي تطرقنا فيها إلى إشكالية البحث، الأهمية، والأهداف، التعاريف الإجرائية وفرضيات البحث والنموذج، كما تطرقنا أيضا للأدوات والأساليب الإحصائية وكذلك منهج وحدود البحث، و أداة وأساليب البحث.

وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين، إضافة إلي التعليق عليها.

الفصل الثاني

جودة الخدمة المصرفية – تأطير نظري

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورا واضحا في أسلوب و مجال نشاط المصارف التجارية خلال السنوات الأخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، فقد أخذت المصارف تعدد في خدماتها بعدما كانت تقتصر على الخدمات الروتينية كقبول الودائع و منح القروض فالخدمات المصرفية توسعت لتحقيق أفضل خدمة ممكنة للعملاء ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية و أن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين، حيث ازدادت أهمية جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن كأساس في المفاضلة بين بنك و آخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا

نظري

في كافة الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية في تأمين الاستمرار و النمو لمؤسسات الخدمات
عموما و البنوك خصوصا.

ومن أجل التطرق لأبرز المفاهيم والأساسية النظرية حول جودة الخدمة المصرفية سنحاول من خلال هذا
الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات

المبحث الثاني: أساسيات حول الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: أساسيات جودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات

لجودة الخدمة دور أساسي في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها, وهي من الموضوعات المهمة التي
تصدرت اهتمامات الباحثين والممارسين والأكاديميين وكذلك المؤسسات الخدمية, حيث زاد إدراكها
بأهمية ومفهوم الجودة والخدمة وكذلك أبعادها نظرا لما تحققه جودة الخدمات في التميز في أداء هاته
المؤسسات وإكسابها ميزة تنافسية, ولهذا سنتطرق في هذا المبحث على أهم مفاهيم جودة الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها:

الفرع الأول: مفهوم الجودة

اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك بسبب التحولات الاقتصادية عبر التاريخ ولكون مفهوم الجودة
متعدد الأبعاد فإنه لم يتفق

نظري

المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحدًا ودقيقًا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

- يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان (الدرادكة و الشبلي، 2002، صفحة 15). 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.

- تعتبر مفهوم الجودة حسب (الركي، 2010، صفحة 14) من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم بما أن هذا الاختلاف لم يمتد إلى جوهر المفهوم، إذ أن الجوهر واحد يتمثل بالسعي لتحقيق رضا العميل، و كون هذا المصطلح مستمد من قطاع الأعمال فإن أغلب من تعرض إلى تصريفه هم من الاقتصاديين أن الجودة تمثل تقنية لضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمؤسسة.

- كما تعرف على أنها تكامل الملامح والخصائص لمنح المنتج أو خدمة ما تمكنه من كسب رضا العميل وتحقيق رغباته وتوقعاته، ويعرفها آخر بأنها تصور مؤسسة لاحتياجات وتوقعات العميل إذ يحكم على جودة السلعة أو الخدمة بمقارنة توقعاته بما سيتم استلامه من المؤسسة، وهناك رأي آخر يرى أن الجودة تعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات وتوقعات العميل. (الركي، 2010، صفحة 15)

- وتعرف الجودة أيضاً على أنها: القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك. (الصيرفي، الإدارة الرائدة ، 2003، صفحة 197).

- كما تعرف أيضاً: أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة، (بومدين، 2007، صفحة 28)، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات (العزاوي، 2005، صفحة 15).

- 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. (حرب، 2000، صفحة 180)

الفرع الثاني: أهمية الجودة

إن الجودة لها أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة، وتكون الأهمية كما يلي (المحياوي، 2006، الصفحات 32-33):

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 تلبية

نظري

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 مسئولة 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 وحصص 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.

المطلب الثاني: مفهوم وتصنيف الخدمة

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

للخدمة عدة تعاريف, منها أن الخدمة "أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف الى طرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما, فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون كذلك, وتم تعريف الخدمة بأنها "منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع للعميل نتيجة تطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة الخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا. (الطاهر و بن عبدالله، 2019، صفحة 82)

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: نشاط, منفعة أو حالة إرضاء معروضة للبيع بتلك الصفة أو تابعة لمنتوج مباع (ابو قحف، 1996، صفحة 18).

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 (الضمور، 2002، صفحة 17)

و التعريف الاشمل قدمه (الحداد، 1999، صفحة 48) 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

نظري

لملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أولاً عند تقديمها بمنتج مادي ملموس.

و يتضح من التعاريف السابقة مايلي:

- 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.

الفرع 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 وفق (المساعد، 1998، صفحة 246):

1- نوع السوق

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:

نظري

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:

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 القانم 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:

اوضح (المساعد، 1998، صفحة 245) هذا المعيار حيث يقسم 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.

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

تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي (عنان و آخرون، 1999، صفحة 269):

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 التوصيل... 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: مفهوم جودة الخدمة

إن مفهوم جودة الخدمة يعتمد على وجهة نظر العميل لذا فهو يختلف من عميل لآخر، وتعتمد "جودة الخدمة على تقييم العمل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع ما توقعه من تلك الخدمة، وكذلك تم تعريفها بأنها " الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية". (الطاهر و بن عبدالله، 2019، صفحة 82)

- و حسب (قطاف، 2011، الصفحات 56-57) أنه في دراسة أخرى قام بها كل من Barnes and Pike سنة 1996 في قطاع الخدمات الهندسية اتضح أن الاهتمام بجودة الخدمة يؤدي إلى تخفيض عدد الشكاوى، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة النصيب السوقي، تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل، زيادة رضا العملاء، زيادة الكفاءة و تقليل التكلفة، زيادة الربحية، جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

إضافة إلى الكثير من الدراسات التي أجريت في القطاعات الحكومية و في مجال الخدمات التعليمية والصحية التي دلت في مجملها على أهمية الجودة وأثرها في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الخدمية.

- يقول "1995" Badira إن جودة الخدمة تشير إلى مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المؤسسة الخدمية على إشباع حاجات العملاء، و يضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة، و من أجل تحقيق الإستمرارية في الجودة يجب أن يكون هناك التزام من قبل المؤسسة الخدمية نحو المستفيدين من خدماتها، فالوصول إلى أداء متميز في الجودة لا يتحقق فقط من إدراك العملاء ما لم تستخدم بطريقة صحيحة. (قطاف، 2011، صفحة 59)

- ويؤيد (1996) Gaither وجهة النظر حول علاقة الجودة بالعميل، حيث يرى أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته، ومعناه أن الجودة هنا مرتبطة بمدى ملاءمتها لتوقعات العميل، أي أن الجودة تمثل الفروق بين التوقعات والإدراكات للأداء الفعلي

للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل. (قطاف، 2011، صفحة 59)

المطلب الرابع: ابعاد جودة الخدمة

بينت (قطاف، 2011، الصفحات 63-64) ابعاد جودة الخدمة، حيث أنه كما هو الحال بالنسبة لمفهوم جودة الخدمات لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة.

ولهذا يرى (Comb and Swan 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:

- الجودة المادية: التي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة.

- الجودة التفاعلية: و تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء.

كما يميز (دونابيديان 1980.1982.1985) Donabedian بين ثلاث مجموعات من الأبعاد للجودة هي:

-الجودة الفنية: و تشير إلى قدرة الخدمة على أداء ما ينبغي أن تؤدي أي ما يحصل عليه العميل بالفعل من الخدمة المقدمة له، وتتمثل في تطبيقات العلم و التكنولوجيا في تقديم الخدمة.

و الجودة الفنية تشير إلى "تناسب الخدمة مع الهدف" أي أن الخدمة يجب أن تؤسس على مجموعة من القيم وتحدد لمن تقدم؟ ماذا نقدم؟ كيف يتم استخدامها؟

-الجودة غير الفنية (الوظيفية): أي الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، و تمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة، ويتضمن هذا البعد العلاقات التي تحدث بين أفراد الخدمة والمستفيدين، إضافة إلى أن العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين الزملاء في العمل وبين الإدارات والأقسام لها تأثير واضح على جودة الخدمة، و تتصف الجودة غير الفنية بعدة خصائص أساسية لا بد من توافرها من وجهة نظر المستفيد هي:

- وجود أفراد خدمة يحرصون على تقديم المساعدة والدعم.

- وجود أفراد ملمين بالمعلومات المرتبطة بالعمل أو الخدمة التي يقومون بأدائها.

- أن تتوافر الخصوصية في الحصول على الخدمة.

- أن يوجد لدى أفراد الخدمة الوقت الكافي لخدمة كل فرد.

- أن يتمكن العميل من توجيه الأسئلة للإستفسار وأن يكون هناك من يهتم به و يجيب عليه.

كما يتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة من العاملين بالمنظمة والوصول إلى المتخصصين والمسؤولين عن الخدمة والعلاقات الداخلية بين العاملين منتجي ومقدمي الخدمة والاتصالات مع طالب الخدمة وملاءمة موقع مكان الخدمة والمداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة.

نظري

و بهذا على المنظمة التركيز على تدريب العاملين خاصة في مجال الاتصالات مع العملاء كونه أحد العناصر الأساسية المحددة لجودة الخدمة.

- جودة بيئة الخدمة: حيث تمثل الجزء المنظور الذي سيحكم به العميل على المنظمة ككل، و تشمل إدارة المبنى، تصميمه، الديكورات والأثاث و التي لا تؤثر فقط في متلقي الخدمة و إنما في مقدم الخدمة أيضا الذي من المهم أن يشعر بالراحة عن أداء عمله، و بالتالي من المفيد إشراكه في اقتراح خصوصيات بيئة المنظمة.

في بعض الخدمات قد توجد بعض المواقع المادية التي تحول بين مقدم الخدمة و بين المستفيد، و قد توجد هذه المواقع بناءا على طلب أفراد الخدمة أنفسهم، و يحدد (1985 و ينر wener) ثلاثة مستويات مما أسماه البيئة النفسية للخدمة، هذه المستويات هي:

- كفاءة البيئة المحيطة وعلاقتها بالأداء "Ergonomics" مثل: درجة الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، تصميم الأثاث... إلخ، بمعنى آخر هل هذه البيئة مريحة؟

- البيئة الاجتماعية "Ecology Social": هل هناك خصوصية كافية؟ هل الأفراد متزاحمون في المكان؟ أم هم في بعد كبير عن اللازم عن بعضهم البعض.

- المعنى: "The meaning" ما هي الرسالة (الرسائل) التي تشير إلى نوع السلوك المطلوب، فهل يخشى العاملون منك؟ أم هل تخاف أنت منهم؟ هل أنت مرغوب فيه إجتماعيا أم لا؟ كيف تم توقع سلوك العاملين أنفسهم؟ هل الموقف تحت السيطرة؟ أم أنه يسبب نوعا من الضغوط العالية للأفراد؟ و عموما لا بد أن توفر بيئة الخدمة الارتياح لدى الطرفين مقدم الخدمة و متلقيها.

المبحث الثاني : أساسيات حول الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية أهم الخدمات المالية ولذلك سنتعرف على مفهومها واهم خصائصها، ونظرا لكون البنك يسعى من خلالها إلى امتلاك أكبر حصة ممكنة من السوق المصرفي حيث أنها تتميز عن السلع المادية، مما يجعلها أهم عنصر يساهم في تحديد المعالم الرئيسية لإدارة البنك ولهذا سنتعرف أيضا على أنواعها واهم مميزاتها، وكذلك على دورة حياتها فهي مثلها مثل السلعة او المنتج له دورة حياة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

من الصعب إعطاء أو حصر مفهوم دقيق للخدمة المصرفية التي تعرض على الزبون، الأمر الذي يفسر وجود عدد كبير من المفاهيم في هذا المجال حيث:

1_ يعرفها ستانتون (Stanton): بأنها نشاطات غير ملموسة أو محسوسة تحقق منفعة للعميل أو الزبون، والتي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة أو خدمة أخرى (العاصي، 2004، صفحة 2).

2- كما تعرف الخدمة المصرفية حسب (Kotler Philip): بأنها نشاط أو أداء قابل للتبادل غير ملموس ويؤدي إلى نقل الحياة، وقد تكون الخدمة مرتبطة بالمنتج المادي، كما يمكن أن تكون مستقلة بذاتها" (kotler & armstrong, 1996, p. 66).

نظري

وقد يخلط البعض بين السلع و الخدمات ، و التفرقة الواضحة بين السلع و الخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئا ماديا عندما نترك الفندق ، و إنما نحصل على درجة من الإشباع و هي الخدمة التي تلقيناها و هي شيء غير ملموس ، كذلك هو الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، و إنما نحصل على الإشباع و الرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

- يمكن تعريف الخدمات المصرفية أيضا بصورة عامة وفق (بريش، صفحة 253) بأنها عبارة عن تصرفات او أنشطة او أداء يقدم من طرف الى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط او غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. وتعرف كذلك بأنها "هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساسا لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية كما تحقق نوعا من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع". (مكي، خليفي، و نسيلي، 2019، صفحة 63)

الفرع الثاني: خصائص الخدمة المصرفية

تتوافق خصائص الخدمة المصرفية مع خصائص الخدمات بنحو عام، وبعناصرها المعروفة، ولكن الذي يلاحظ ولأهمية هذه الناحية أن خصائص الخدمات المصرفية تأخذ سمة واسعة وشمولية كافية للعديد من الجوانب أو الأبعاد وفق (العجارمة، 2004، الصفحات 32-33):

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

2- **التلازم:** لأن الإنتاج والاستهلاك (التوزيع للخدمة المصرفية) مترامنان، حيث أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية، هذا يعني أن الخدمة ملائمة ، في المكان والزمان الصحيحين، وهذا يعني ضمنا أن البيع المباشر هو الأكثر ملائمة للقناة التوزيعية، والطريق الوحيد للتغلب على عامل التزامن هو استخدام بطاقات الائتمان التي بواسطتها تقل الخدمة بشكل أكثر سلاسة.

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

4- **التمييز:** المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خدمة خاصة لزبون صناعي مثلا وفي الجهة الأخرى تقدم خدمة لزبون فرد عادي.

5- **التشتت الجغرافي:** امتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذي حجم واسع ومجال واسع وبشكل متتابع للتزويد المنافع الملائمة ولملاقاة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية، وبناءا عليه فإن الخدمات والترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع.

7- **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.

نظري

8- **تقلبات الطلب:** قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو بطاقات الائتمان أو قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.

9- **المسؤولية الائتمانية:** إن من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه، وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى.

10- **كثافة العمل:** يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية، الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، ويؤثر في سعر المنتجات، وفي الواقع الخدمة الشخصية مقابل الأتمتة مسألة مهمة في الخدمات المصرفية، و أن الخدمة الشخصية عالية التكلفة، وهي مهمة لتعزيز ملائمة الخدمة للزبون، والخدمات المصرفية مقابل ذلك تزيد من استخدامها للتكنولوجيا.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

ان اختلاف حجم المنظمات المصرفية وطبيعة عملها، يقتضي تقديم خدمات مصرفية معينة إلى السوق المصرفية وفقا لإمكانياتها وقدرتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، 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 التأييد عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وتعد خدمة قبول الودائع من أقدم الخدمات المصرفية، وتشمل (الصرن، 2007، الصفحات 134-135):

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 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.

نظري

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).
- 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، تقوم فيها بالإشارة إلى بعض منها. (عبد العزيز و آخرون، صفحة 65)

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 تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك، ويكفل لها من زاوية أخرى تقديم أفضل الخدمات للعملاء ويمنحها ميزة تنافسية في الأسواق المالية على المستوى العالمي.

نظري

ب- **البطاقات الائتمانية (النقود البلاستيكية):** تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصاريف والبديل العصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة من البنك على قبول منح الائتمان لحاملها، وتتمتع هذه البطاقات بالمميزات 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 لأن النقد لا يدخل في معادلة التكلفة، مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، ويتيح للتجار إيداع حصيلة مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية. (عبد العزيز و آخرون، الصفحات 63-64)

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 و بانخفاض 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 والسرقه والخسارة المالية الطارئة ← حالة الشركات ورجال الأعمال من زاوية أخرى إلى جانب الأشكال العامة من الأنشطة التي تتناولها الخدمات المالية .

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

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

1- 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.

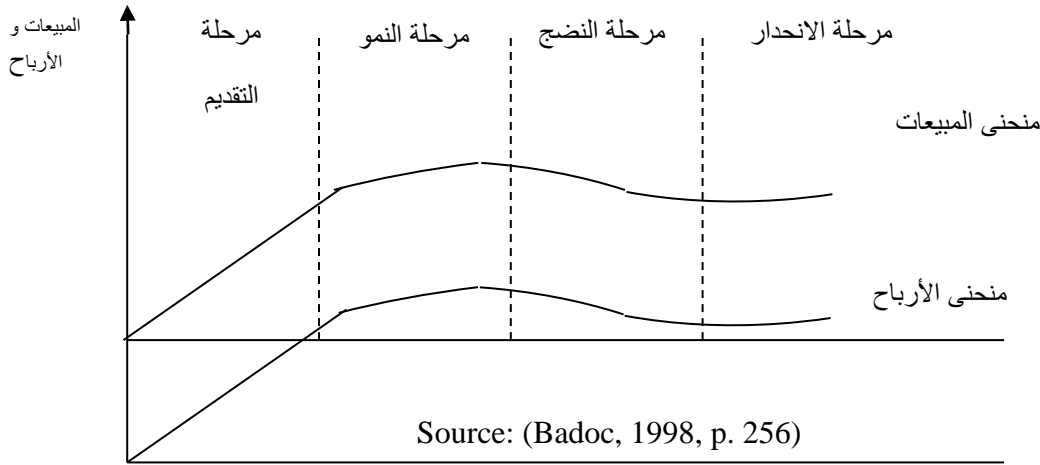
2- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

نظري

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، والشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة المصرفية:

الشكل رقم(2): دورة حياة الخدمة المصرفية.



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

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 (معلا، 2007، صفحة 71):

- ❖ وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحده 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 بالمواجهة.

نظري

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 الموضوعية 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 (معلا، 2007، صفحة 73) :

❖ 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.

المطلب الرابع: مميزات الخدمات المصرفية

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، و المتمثلة فيما يلي: (زيدان، 2005، صفحة 67)

1- تنوع و تعدد الخدمات المقدمة: يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها و فئة من العملاء ذوي خصائص و رغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودان في سبيل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات و محاولة الاستجابة لها و تحقيقها للعميل في الوقت و المكان الملائمين و بالسعر المناسب و الجودة المطلوبة.

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

نظري

3- **شدة المنافسة بين البنوك:** تتم المنافسة بين البنوك من اجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب اكبر 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 فان 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 فان عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه.

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 فروعه 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.

المبحث الثالث : اساسيات 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 ولذلك في هذا المبحث سنتطرق الى مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية والعوامل التي تؤثر في تطويرها، والعوامل التي تساعد على تحسينها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأهميتها

تعددت وجهات النظر لمفهوم جودة الخدمات المصرفية لاختلاف توجهات الباحثين ودراساتهم ولهذا سنتعرف على مفهوم جودة الخدمات المصرفية وعلى أهميتها نظرا للمزايا التي تحققها للمصرف.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

ينظر عادة الى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية، وأخرى خارجية، اذ تقوم وجهة النظر الأولى على أساس الالتزام بالمواصفات التي تم تصميم الخدمة المصرفية على أساسها، وهي تعبر عن وجهة نظر الإدارة، فيما تركز وجهة النظر الثانية على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبائن، وما دامت وجهة النظر الثانية تستند الى المفهوم الحديث للتسويق المصرفي فإن هذه الدراسة تميل الى تبني وجهة النظر هذه والتي ترى بأن جودة الخدمات المصرفية تكمن في ادراكات الزبائن، وعليه فإن الحكم

نظري

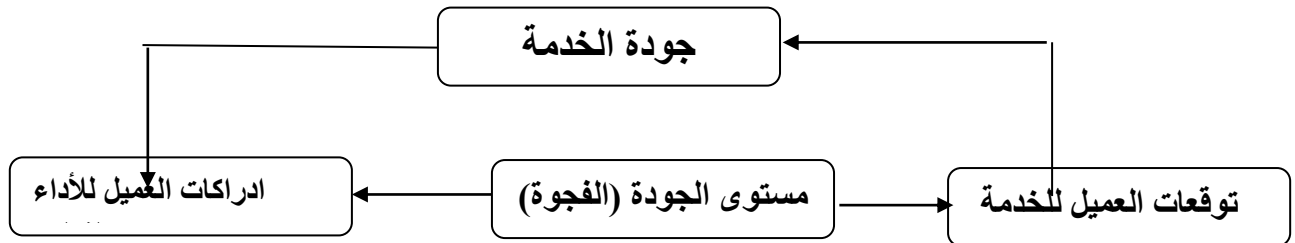
الحقيقي على تقييم مستوى جودة الخدمة هو الزبون وليست المنظمة الخدمية. (اوسو و بطرس، 2008، صفحة 16)

وأيضاً عرفها كل من (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 42): بأنها جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها, 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 (3): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: (الحداد، 1999، صفحة 337)

ويعني هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة. أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فان الخدمة تعتبر متميزة، وأخيراً إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو جاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فان العميل سوف يكون غير راض عنها.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات المصرفية

تبرز أهمية الجودة في الخدمات المصرفية من خلال المزايا التي يحققها للمصرف في بلوغ أهدافه والنجاح في صناعة الأعمال المصرفية وتقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع والإشباع الممكنة، وعموماً تتلخص المزايا المترتبة من التركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية : (الصرن، 2007، صفحة 279)

نظري

— إدراك توقعات واحتياجات الزبائن من الخدمات المصرفية ، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب ، وهو ما يحقق رضا العميل عنها ويساعد المصارف في قياس هذا الرضا.

— تقديم المصرف خدمات متميزة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في البنك إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك وخدماته المقدمة .

— تجعل جودة الخدمة المتميزة من العملاء مندوبي بيع المنتجات المصرف من خلال توجيه وإقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات المعروضة . (الحداد، 1999، صفحة 338)

— زيادة قدرة المصرف على بيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة .

— تحمل المصرف تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات المصرفية وإنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة .

— تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي المصرف أسعار وعمولات إضافية .

— منح المصرف مزيداً من الحرية في تسعير منتجاته طالما العلاقة بين القيمة والسعر متساوية .

— تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف ومواجهة ضغوط التنافسية. (كشيده، 2005، صفحة 50)

وعموماً تظهر أهمية الجودة في الخدمات المصرفية على المستوى الداخلي للمصرف في إيجاد بيئة ملائمة للعمل المصرفي تقوم على الرضا والروح المعنوية ، والالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية ، وتخفيض تكاليف الأخطاء ، بما يؤدي إلى تعظيم ربحية المصرف ، أما على المستوى الخارجي فإن جهود المصرفيين تنعكس في تعزيز سمعة المصرف و صورته أمام العملاء وزيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد، وبالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب المصرف ميزة منافسة البنوك الأخرى.

المطلب الثاني: مستويات وابعاد جودة الخدمة المصرفية

الفرع الأول: مستويات جودة الخدمة المصرفية

وفق (اوسو و بطرس، 2008، صفحة 19) يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي:

1. الجودة التي يتوقعها الزبون: تمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يرى الزبائن وجوب توافرها.
2. الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف: وهي جودة تتوقع إدارة المصرف بأنها ستشبع حاجات ورغبات الزبون.
3. الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلاً.
4. الجودة الفنية: وهي الجودة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية.

نظري

5. الجودة المروجة للزبائن: مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من زبائنه عن تلقيهم للخدمات المقدمة لهم.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

تنقسم أبعاد و محددات جودة الخدمة المصرفية الى الأبعاد التالية :

1. **الاستجابة السريعة:** وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة، وتتضمن على المبادرة في اتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب، والرد على استفسارات العملاء، وملاحظة العملاء بصفة دورية. (الضمور، 2002، صفحة 360)

2. **الإعتمادية:** تشير الى قدرة المصرف على إنجاز وأداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق، يعتمد عليه ويشمل دقة الحسابات والكشوف ، تقديم الخدمة دون أخطاء والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة (الانصاري و آخرون، 1995، صفحة 11).

3. **التحسين المستمر:** التحسين المستمر مبدأ أساسي تتميز به إدارة الجودة لتطوير وزيادة كفاءة و فاعلية عمليات الجودة و لأجل تقديم منافع إضافية للمؤسسة و لزبائنها، ولقد أصبح التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبيا ، فضلا عن تمكين المؤسسة من تدريب عاملها لتطوير مهارتهم وزيادة قابليتهم للتطور التقني للعمليات و تعزيز السياسة الإدارية للمؤسسة. لقد تم وصف العملية المستمرة للتحسين في الولايات المتحدة الأمريكية بنظام العيوب الصفرية ، وقد استخدم اليابانيون كلمة كايزن لوصف هذه العملية. إن التحسين المستمر هو أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، و الذي يشير إلى ضرورة شمول جميع أنشطة المؤسسة بالتحسين والتطوير استجابة لتنوع وتطور حاجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة والمتجددة باستمرار (الانصاري و آخرون، 1995، صفحة 11).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

تمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل و المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في سير وحركية و فاعلية نشاط البنك، وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي (المنشاوي، 2002، صفحة 34):

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.

نظري

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.

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

3-1 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.

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

4-1 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 تفرزه من تفاعل.

المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية

وفق (نايلي، 2016، صفحة 41) فإن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية والتي نوجزها فيما يلي:

نظري

1. **التركيز على الزبون:** إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها، وعليه يسعى أي بنك لكسب رضا زبائنه من خلال تقديم الخدمات التي تتوافق مع توقعاتهم بهدف كسب ولائهم.

2. **تحفيز وتدريب الموظفين:** بهدف دفع الموظفين لتقديم أفضل المهارات والأفكار في مجال الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن، على الإدارة أن تقوم بتحفيز الموظفين وتدريبهم على حسن معاملة الزبون بما ينعكس على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

3. **المشاركة:** إن اعتماد البنك لمفهوم المشاركة بين جميع الموظفين داخله سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال اعتماد فرق العمل وتكوين حلقات الجودة.

خلاصة الفصل

تتمثل جودة الخدمات المصرفية المدروسة من خلال بحثنا هذا في: " الاعتمادية، الاستجابة السريعة، التحسين المستمر " لذلك فإن البنك المثالي الناجح هو القادر على تطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وذلك من واقع اهتمامه بالعملاء أخذاً بالحسبان النضج الفكري لهم بما يمكنه من استخدام أبعاد جودة الخدمات المصرفية الملائمة ، ويقاس مدى تقديم الخدمة المصرفية الممتازة بمستوى تقبلها من قبل

العملاء للمحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد بغية رفع مكانته في السوق المصرفية. لأن سلاح البنك في جودة خدماته المقدمة للعملاء.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية – تأطير نظري

تمهيد:

نظرا للتقلبات الكبرى والتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة الخدمية في القرن الواحد والعشرين، خاصة تلك المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقها من تحرر في كل المجالات، هذا كله أدى إلى تزايد شدة المنافسة واتساع مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت

قاعدة البقاء من البقاء للأصلح إلى البقاء للأسرع، بل أصبح البقاء للأطول، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، وذلك بالسعي نحو بناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها من خلال تحقيق الجودة في كافة خدماتها.

ومن أجل التطرق لأساسيات الميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى :

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: معايير تقييم الحكم عن الميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمات المصرفية بتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم الأدبيات النظرية التي تناولت أهم المفاهيم حول الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

قبل التطرق إلى معنى الميزة التنافسية لابد من معرفة معنى التنافسية:

أولاً: تعريف التنافسية وأنواعها

تعريف التنافسية

عرفها فريد راغب نجار على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما. (نجار، 1997، صفحة 123)

وفي تعريف آخر "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية نمو، استقرار، توسع، ابتكار، وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال العمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها التحكم في التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء. (الرحمان، 2014، صفحة 135).

ومن التعريفين السابقين يمكن استنتاج مفهوم التنافسية بأنها "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين تستطيع من خلالها التفوق على منافسيها و كسب مكانة في السوق، من خلال تفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يتلائم مع سوق التنافسية .

➤ أنواع التنافسية

ويمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

- **المعيار الموضوعي:** وتقسّم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
 - ✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
 - ✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات.
 - **المعيار الزمني:** نتقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
 - ✓ التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
 - ✓ القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. (محبوب، 2007، الصفحات 39-40)
- هنالك العديد من التعاريف للميزة التنافسية اختلفت باختلاف الباحثين والمفكرين حيث في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمها.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.

➤ تعريف الميزة التنافسية.

يرى معظم الباحثين أن الميزة التنافسية تكتسب على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الكلي فهي تبرز تفوق المؤسسة، لذلك نجدها تحتهد في محيطها الخارجي للحصول على مزايا التنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط . (محبوب، 2007، صفحة 41).

يعرفها البروفيسور Hugues Silvestre فيعرفها "هي مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها". (نضيرة، 2006، صفحة 105)

وفي تعريف آخر تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".

الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (أحمد، 2009، صفحة 138)

كما عرف مفهوم الميزة التنافسية إلى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديها أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية، حيث يؤكد ذلك بارني (Barney) بان المؤسسة التي تكون غير قادرة على تكرار فوائد الميزة التنافسية لا يكون لديها تنافسية مستدامة (العسيري، 2013، صفحة 24).

الميزة التنافسية هي مجموع الأعمال والوظائف التي تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين بشرط أن يكون هذا الاختلاف ايجابيا ويساعدها على زيادة الحصة السوقية ، وأن يساهم في زيادة ربحيتها (حجاج، 2006، صفحة 4).

ثالثا: أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها إلى امتلاك مجموعة من الخصائص و القدرات التي تؤهلها للتفوق وتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (الخصيري، 2004، صفحة 43):

1- كثافة الغنى والسعي لتحقيقه: فالغنى هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات الطبيعة التنافسية، يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل: - زيادة الدخل: أجور، مرتبات، مكافآت.

- زيادة العائدات: أسهم ملكية، سندات تمويل، صكوك استثمار.

- زيادة المردودية: قيمة مضافة، هامش ربح، فارق سعر البيع.

2- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين)، حيث يصبح الآخرون مكونا رئيسيا من مكونات النشاط، فالمنظومة البنائية لصناعة المزايا التنافسية لها عناصر فاعلة ومتفاعلة، سواء في إطارها العام، أو في محاورها الخاصة. فبتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية سيزيد عدد المستهلكين لمنتجات المؤسسة ومن ثم تصبح الميزة التنافسية أداة موازنة وتوازن، وأداة توسع وانتشار.

3- التوغل في الأسواق العالمية: ويقصد بالتوغل أي التحول من تغطية الأسواق المحلية، إلى تغطية كافة أسواق العالم، ومن ثم تكون السوق العالمية هدفا من أهداف صناعة المزايا التنافسية.

رابعا: أهمية الميزة التنافسية

أصبح من الضروري على المؤسسات الراغبة في المحافظة على مركزها في بيئة الأعمال، من خلال مزايا التنافسية تمييزها عن غيرها من المنافسين، من خلال ما تلعبه من دورا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها وتمثل أهميتها:

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافستها، بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية من خلال ارتفاع العائد والمردود.
- أن تكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد. (سالم، 2014، الصفحات 323-324)

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

أولا: خصائص الميزة التنافسية.

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي (داسي، 2012، صفحة 168):

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

يمكن تقسيم أنواع الميزة التنافسية إلى:

1. حسب أغراض وأهداف المؤسسة: وهنا يمكن التمييز بين نوعين هما (حجاج، 2006، صفحة 17):

✓ **ميزة التكلفة أقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

✓ **ميزة التميز:** تعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك". إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2. **حسب العامل الزمني:** وفي هذه الحالة تكون الميزة التنافسية مربوطة بالعامل الزمني، وهنا نكون أمام نوعان أساسيان من الميزات التنافسية وهي الدائمة والمؤقتة. وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها في (عسان عسييري و السمرائي، 2008، صفحة 145):

✓ **التماثل التنافسي و الضرورة التنافسية:** (Competitive Necessity) : والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين.

✓ **التنافس غير المميز:** (Competitive Disdvantage): ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين.

المطلب الثالث: المصادر و الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

من أجل الحصول على الميزة التنافسية يجب على المسيرين الاستراتيجيين اعتماد خطة عمل من أجل الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الكفاءة المتميزة، وفي إطار ذلك وضع Porter ثلاث استراتيجيات:

- **إستراتيجية إدارة التكلفة:** لهدف من إتباع هذه الإستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع

وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة و السيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و تتمتع المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية بميزة التكلفة المنخفضة، كما تكون المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع حفاظها على نفس مستوى ربح المنافسين و يعود هذا لانخفاض تكاليف هذه المؤسسة نسبة إلى تكاليف منافسيها. (الطيبي، 2013، صفحة 211)

● **إستراتيجية التركيز:** تستند على أساس اختبار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.

في حين يشير Wheelen على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

كما إن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

- الاستفادة من مزايا التخصص
- القدرة على التجديد والابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- ويرى Wheelen بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي:
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
- تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - ❖ التغير في الظروف المحيطة.
 - ❖ ظهور منافسين جدد.
 - ❖ تقديم منتج بديل لمنهج المؤسسة.
 - ❖ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب.
 - ❖ عدم إشباع حاجات رغبات العملاء.
 - ❖ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة. (الخفاجي، 2014، صفحة 77)

● **إستراتيجية التميز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه المنافسون، بحيث تطبق هذه الإستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لما يقدمه المنافسون.

حيث تكون المؤسسة القادرة على تحقيق التميز لمنتجاتها، قادرة على فرض سعر عال لمنتجاتها المتميز، إلا أن

المشكلة الأساسية التي ترافق تطبيق إستراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل على الاحتفاظ بتميزها في أعين العملاء ويعود ذلك لعمل المنافسين على تقليد إنتاج المنتجين المتميزين.

(الطيبي، 2013، صفحة 211)

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية والتي نحصرها بين شقين الداخلية والخارجية:

📌 **المصادر الداخلية:** عادة تكوم مرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة وأساليب التسيير المستخدمة نذكر أهمها:

✓ **المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم في المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، إن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى النتائج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. (شكري، 2013، صفحة 22)

الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالم أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، أصبحت هذه القدرة مصدراً مجدداً للميزة التنافسية.

✓ الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العميل في أسرع وقت من المنافسين تمثل ميزة تنافسية، وتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت من خلال: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار من دورة حياة المنتج.

✓ المعرفة: إذا كانت المعرفة حصيلة رصد الخبرة والمعلومات والتجارب والدراسات للفرد أو المجموعة في وقت معين، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة بحيث أصبحت المورد أكثر أهمية من أجل خلق ميزة تنافسية

📌 **المصادر الخارجية:** تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ومما يؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد فرص وميزات التي يجب استغلالها كظروف العرض والطلب، مؤشرات التجارة الخارجية كسعر الصرف وغيرها. (غضاب، 2012، صفحة 115).

المبحث الثاني: معايير تقييم الحكم عن الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية من طرف المؤسسة يجعلها تعمل على العمل أكثر لتطويرها، حيث يؤدي اكتساب ميزة تنافسية واحدة إلى سهولة التغلب عليها من طرف المنافسين، إذ يجب أن تسعى إلى تطوير إمكانياتها نحوي تحقيق مزايا أكبر

المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

أولاً: العناصر الأساسية لضمان استمرارية الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل تؤثر على نموها، بافتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية (شارلز و جاريت، 2001، صفحة 220):

1- عوائق التقليد: إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط. وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تملك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تسمح لها بخلق القيمة المتوقعة، ومن الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ومن هنا يمكن القول أن كل ما نجح المنافسون في التقليد في وقت وجيز، كلما كانت الميزة التنافسية أقل استمرارية.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وكلما طل الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين.

2- تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المباني والمصانع والتجهيزات. إن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها من السوق المفتوحة، أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقة في مجال الماركة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبيرة حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة، وفيما يختص بالمهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد.

3- تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية و المعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية. وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذلك يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها. ولذلك قد يجد المنافسون مصاعب في التعرف بدقة على السر وراء نجاح المؤسسة.

ثانياً: عوامل تطوير الميزة التنافسية: إن الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة يؤدي بنا إلى التساؤل حول مدى استمرارية هذه الميزة لمدة زمنية طويلة، لأنه من الصعب على المؤسسة الاحتفاظ بميزتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تتميز بها بيئة الأعمال في الوقت الحالي، ولضمان استمرارية الميزة التنافسية يجب أن تركز على ثلاث أبعاد أساسية والتي تتمثل في (بن العربي، 2015، صفحة 169):

- 1- **المنافسة الدينامكية:** يشير هذا البعد إلى مدى قدرة الميزة التنافسية التأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل عند اتخاذ قرار شراء المنتج.
 - 2- **القدرات الجوهرية:** تتمثل القدرات الجوهرية في الموارد والكفاءات والمهارات التي تحوزها المؤسسة والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة أن تقدم منتجات وخدمات حسب المواصفات والمقاييس التي يطلبها العملاء.
 - 3- **المراكز التشغيلية:** يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على نقل أو تحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف إيجاد عرض جديد يستجيب لاحتياجات العملاء، ويتحقق لها ذلك عن طريق انتهاز أسلوب التوزيع، أو التعقد والتخصيص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.
- ومن بين الأسباب الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات إلى العمل على تطوير وتنمية مزاياها التنافسية نذكر ما يلي (حريز و بوشمال، 2008):
- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات "تصميم المنتج، طرق التسويق، والخدمات المقدمة للزبون"
 - **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
 - **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى
 - **تغيير تكاليف المدخلات:** "اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، الآلات" أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.
- ثالثا: عوامل نجاح وتعزيز الميزة التنافسية.**
- يتوقف نجاح وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية (رحمون، 2015، صفحة 142):
- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها
 - تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء.
 - اتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
 - خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها و التمتع بمركز تنافسي، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
 - التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
 - تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، التي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.
تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة أقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كل ما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، وللميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، وتتمثل مراحل حياة الميزة التنافسية في (مرسي، 2006، صفحة 68):

- 1- **مرحلة التقديم:** وتعتبر من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر.
- 2- **مرحلة التنبؤ:** وتكون هنا الميزة التنافسية في حالة استقرار من حيث الانتشار.
- 3- **مرحلة التقليد:** وفي هذه المرحلة تتراجع الميزة التنافسية نتيجة تدخل المنافسون وتعرفهم على حجم كبير من خصائص الميزة التنافسية
- 4- **مرحلة الضرورة:** هنا تستدعي الضرورة لإيجاد حلول جديدة لتحسين الميزة التنافسية أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماماً عن الميزة الحالية، وهذا لضمان مكانة بين المنافسين.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وقد حدد نطاق التنافس من خلال أربعة أبعاد هي (بشير، 2012):

- 1- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل سوق.
- 2- **النطاق الرأسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية (قرار التصنيع) أو خارجية، بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة أقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
- 3- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية من أنحاء العالم.
- 4- **نطاق الصناعة (قطاع النشاط):** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية اتجاه المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمات المصرفية بتحقيق الميزة التنافسية :

تتحقق جودة الخدمة المصرفية متى ما كانت المؤسسة قادرة على العمل بأبعدها في الواقع، مما يحقق لها أداءً بشكل أفضل من منافسيها، وبناءً على ذلك سنتطرق غفي هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية، ومساهمة تلك الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: علاقة الاستجابة السريعة للعميل ببناء ميزة تنافسية :

تتحقق الاستجابة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

- إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:
- التركيز على العميل من خلال التركيز على احتياجاته ورغباته
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء
- التركيز على وقت الاستجابة

- كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات و خصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.

- موائمة السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء, لأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة و مهارة في موائمة السيارات مع رغبات و احتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان و التصميمات و البدائل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
- بإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز و تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق , الخدمة المتميزة , خدمات ما بعد البيع .
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية، من كفاءة و جودة و تحديث و استجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات للعمال , مع مراعاة عدم التركيز في مجال على حساب الآخر (وهيبة، 2007، صفحة 115).
- حيث أن الاستجابة السريعة للعملاء تحقق المرونة في الأداء والمرونة في تقديم الخدمات، مما يتيح للمصرف التميز عن باقي المؤسسات المصرفية الأخرى، ومن ثمة كسب ولاء العملاء.
- المطلب الثاني: علاقة التحسين المستمر في الخدمة بتحقيق ميزة تنافسية:**
- تعتبر عملية تحسين خدمة المستهلك أحد المساعي الأساسية للمؤسسات البنكية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، غير أن امتلاك ميزة لا يكفي بل يجب المحافظة عليها بجعلها أقوى و أكثر استمرارية، و يمكن اكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحسين خدمة المستهلك من خلال المحورين التاليين:
- الخدمات المساعدة:** إن البنوك التي تقدم خدمات ذات مستوى عال ستؤثر بلا شك على منافسيها ذوي الخدمات الأضعف, و على البنوك أن تحدد بدقة حاجات الزبائن عند تصميمها للإنتاج , إن الإستراتيجية المثالية لأي منظمة هي أن سلع المنافسين و خدماتهم تبدو عاجزة من مجاراتها , فمن الأفضل أن تسيطر على منظمة بأكملها أو على سوق بأكمله بالخدمة الممتازة و الابتكارات المتجددة , بدلا من تفتيت الجهود على أكثر من جهة.
- و يمكن إتباع عدة أساليب لزيادة أو تحسين إنتاجية الخدمات المساعدة و ذلك ب:

 - _ جعل منفذي الخدمات يعملوا بجد و مهارة أكبر .
 - _ تصميم خدمات ذات تأثير أكبر .
 - _ تقديم خدمات ذات جودة عالية .
 - _ تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .
 - _ جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة .

- 2_1_ الجودة الكلية:** مستوى الجودة مرتبط بالحاجات و بالطموحات و بطلب جزء تسويقي معين , وإذا أخذنا بإستراتيجية **push and pull** للتعرف بحاجات المستهلك فسوف يتضح نوعين من الحاجات , حاجات ظاهرة و حاجات باطنة.
- تهتم إستراتيجية **push** بدفع المنتج نحو المستهلك , أما إستراتيجية **pull** فتهدف إلى جذب المنتج نحو المستهلك.
- ويجب أن تغطي الجودة نوعين من الحاجات, فهناك جودة تدفع إلى المستهلك لأنه لا يتناول مستوى معين من الجودة, و هناك جودة تجذب العملاء إليها, وهذا الأخير يجب أن يدرك المستهلك بأنه مستوى متميز , فيخلق بذلك قيمة أكبر لدى العملاء.
- و تسعى البنوك إلى تحقيق الجودة الكلية لتحقيق ميزة لا تقهر, غير أن الجودة الكلية المقدمات المنطقية التالية:

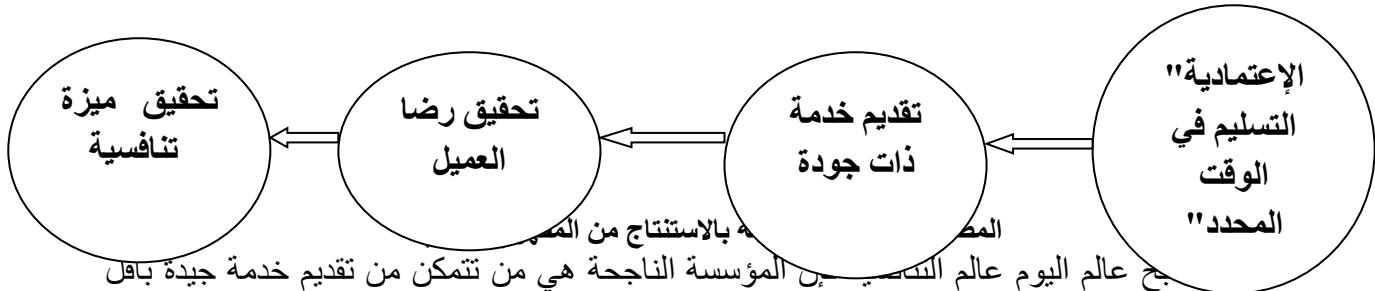
 - يجب أن يتم فهم و إدراك الجودة من قبل المستهلكين, كما يجب أن تبدأ أعمال الجودة مع حاجات الزبون و أن تنتهي مع فهم و مدارك المستهلك.
 - يجب أن تكون الجودة منعكسة وواضحة في كل نشاطات البنك و ليس فقط في خدمات البنك (زكية، 2005، صفحة 218).

وبهذا حيث يعتبر التحسين المستمر عامل من عوامل التميز للمصرف عن باقي المصارف الأخرى، وبعد من الأبعاد الأساسية في أسس التميز، بحيث يركز هذا الأخير على بعدي التصميم والإبتكارية التي تعتبر من أساسيات تلبية رغبات العملاء، من خلال إدراكهم للشيء الفريد الذي يقدمه المصرف عن منافسيه، وبالتالي لا يمانعون من ارتفاع أسعارها ما يمكن المصرف من رفع أسعار خدماته، أو اجتياح قطاع سوقي كبير بنفس السعر والجودة العالية (محمود جاسم و ردينة عثمان، 2001، صفحة 70).

المطلب الثالث: علاقة الاعتمادية بتحقيق ميزة تنافسية :

- في ظل محيط سريع التغير أصبحت الاعتمادية القاعدة الأساسية للمنافسة في الأسواق ومن المصادر الهامة لتحقيق السبق التنافسي وقد استخدمته العديد من المؤسسات كسلاح تنافسي لكسب رضا وولاء العميل وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تقوم بتسليم خدماتها في الوقت المحدد بغية خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- **التسليم في الوقت المحدد:** وهو ما يسمى أيضا بالاعتمادية الطلب ، أي تسليم طلب العميل بالموعد المحدد، أو يمثل التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع العميل حيث كلما التزمت المؤسسة بهذه المواعيد كلما كانت المؤسسة أفضل مقارنة مع المنافسين، من خلال تقديم خدمات ذات جودة تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية (بلايلية، 2012، صفحة 91).

الشكل رقم(4): مساهمة الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية



في عالم اليوم عالم التنافس بين المؤسسات الناجحة هي من تتمكن من تقديم خدمة جيدة بأقل التكاليف، وهي من يكون لها الحظ الأوفر في الحصول على ولاء العميل، فبالرغم من الاعتقادات السائدة في أن الجودة لا تلعب دوراً مهماً في إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك إذ يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع التكاليف، بمعنى أنه كلما "ارتفع مستوى الجودة انخفضت تكاليف الجودة"، لأن تحسين الجودة يؤدي إلى ارتفاع الخدمات المطابقة للمواصفات وتقليل تكاليف الفشل.

وبناءً على ذلك نجد أن إستراتيجية تخفيض التكلفة تولد ميزة تنافسية هي إدراك العملاء لانخفاض أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف عن منافسيه، وإذا مزجت بالجودة فإن ذلك سوف يحقق لها مركز تنافسي قوي (عباس و كخيطة، 2014، صفحة 16).

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرف على الجانب النظري للميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد المفاهيم العامة والأساسية حول الميزة التنافسية، والتي تعني تقديم الخدمات بشكل يتميز ويفوق ما تقدمه المؤسسات المنافسة، وتعني أيضاً النجاح أي أنه دالة لتمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة، وتم تحديد خصائصها وكذلك أنواعها ومعايير تقييمها، وكذلك قمنا بالعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية.

وفي الأخير توصلنا إلى أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي تم تناولها " الاعتمادية، الاستجابة السريعة، التحسين المستمر " تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية ومساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية بالبنك محل الدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال دليل

المقابلة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الكيفية وإجراءاتها

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة والتحليل الكيفي لها باستخدام المقاربة المعجمية

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية الدراسة الكيفية وإجراءاتها

الجانب التطبيقي تم الاعتماد على استبانته مقابلة موجهة لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وقد تم اختيار هذا النوع من الدراسة الميدانية نظرا لما تتطلبها لإشكالية المطروحة وما يحتاجه الموضوع قيد الدراسة وبغية الوصول إلى نتائج أدق عند تركيز الدراسة على مؤسسة.

ولقد تمحور هذا المبحث على إجراء مقابلة مع الموظفين بالبنك محل الدراسة، بصفتهم المعني بالأمر والأكثر المأما بما يتعلق بالموضوع وتطبيقه في البنك.

المطلب الأول: تعريف المنهج الكيفي

يهدف المنهج الكيفي إلى محاولة الحصول على الفهم المتعمق للمعاني والتعريفات التي يقدها المبحوثون لموقف ما عند سؤالهم حوله بدلا عن القياس الكمي لمميزاتهم وسلوكياتهم اتجاه ذلك الموقف(خالد، 2003، 36).

ففي الدراسة الكيفية ينصب الاهتمام على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها والتي تمت ملاحظتها، لهذا يركز الباحث على دراسة عدد قليل من الأفراد(موريس، 101، 2004).

المطلب الثاني: تعريف أداة الدراسة "المقابلة"

● تعريف المقابلة في البحث العلمي.

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها. وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها وخاصة في المجتمعات الامية. يتناول المقال الحالي مفهوم المقابلة، إجراء المقابلة، شروط أساسية للقيام بمقابلة ناجحة، حسنات المقابلة، محددات المقابلة، خصائص المقابلة ومتطلبات المقابلة.

. المقابلة: هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. والمقابلة على أنواع منها:

1- النوع الأول: وفيه يسأل الباحث الشخص الذي يقابله أسئلة يطلب منه إجابات محددة. حيث يختار

الشخص إجابات على المقاييس المستخدمة سواء أكانت أسمية، أم ترتيبيه، أم فترات، أم نسبة.

2- النوع الثاني: أما في البحوث النوعية، فتستخدم أسئلة مفتوحة وتكون الاستجابات مفتوحة. مثال: كيف

توفق بين العمل الأكاديمي والرياضة؟ ويسمى هذا النوع بالمقابلة الغير موجهة ويستخدم غالبا في البحوث النوعية.

3- أما النوع الثالث فهو الذي يستخدم فيه النوعين الأول والثاني، أي أسئلة مفتوحة ومغلقة: الطلبة ذوي التحصيل المرتفع يمتازون بذكاء مرتفع.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا فعالا في إحداث التنمية الاقتصادية، حيث يحتل مكانة إستراتيجية في الجهاز المصرفي الجزائري، وتتفرع من بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة وكالات متواجدة في مختلف التراب الوطني.

ويعتبر بنك BADR إحدى أهم البنوك الناشطة بولاية بسكرة والتي تعرف انتشارا واسعا في الأونة الأخيرة، حيث تقوم بمزاولة نشاطها البنكي من خلال تقديم مختلف الخدمات البنكية من منح القروض سواء للشباب أو الفلاحين بغية تمويل الاستثمارات أو غيرها على مستوى الولاية، وبغية إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي والوصول إلى الهدف من دراسة هذا الموضوع والمتمثل في معرفة مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال أسئلة المقابلة، التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى مشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاء بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ 31 مارس 1982 والمتضمن إنشاء بنك BADR تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات صناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع

القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب القطاع البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس المال قدرة 22مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون نقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائنه أقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ينتمي إلى القطاع العمومي، أنشأ عن تقديم البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 بمهمة تطوير وترقية العالم الريفي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR).

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني BNA وأصبح يضم في يومنا هذا 286 وكالة و31 مديرية جهوية، يشغل بنك البدر BADR حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف.

ونظراً لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك البدر BADR من طرف قاموس مجلة البنوك Bankers Almonoch 2001، في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، ويحتل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

يندرج في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية ويتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، ويعدّ تاجراً في علاقاته مع الغير، كما يخضع للقواعد العامة بنظام القروض والبنوك. أنشأ البنك برأسمال قدره بمليار دينار جزائري، أما الآن فهو شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 33.000.000.000 د.ج مقرها الرئيسي بالعاصمة، 17 شارع العقيد عميروش، ج.س.ت رقم 00 بـ 0011640 الجزائر العاصمة.

تقوم المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة بما يقارب نسبة 46% من أعمال البنك وخاصة الخارجية منها، أما 54% فتقع على عاتق الوكالات الجهوية، ومن بين أسباب إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

- تدعيم وتشجيع القطاع الفلاحي.
- التكفل بالمشاريع الفلاحية التي تصنعها الدولة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجديد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي.

يضم التنظيم المركزي:

1. مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G)؛

2. مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق.
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية.
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات.
- مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

أما التنظيم اللامركزي فيظم:

- **المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E):** التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها. غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

- **الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E):** تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون

تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال، تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة، كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح

وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها بـ: 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك البنك حوالي 104 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1980 ، مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

فيما يخص كفاءات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتعد د قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب؛ فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة بها.

المطلب الرابع: أهمية ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: أهداف البنك:

من بين الأهداف الرئيسية للبنك نذكر ما يلي:

- 1- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.
- 2- تحسين العلاقات مع العملاء.
- 3- تحسين نوعية الخدمات.
- 4- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- 5- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل مطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- 1- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة واحترام القوانين.
- 2- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
- 3- التسيير الصارم لخزينة البنك سواءً بالدينار أو بالعملة الصعبة.

ثانياً: وظائف البنك:

تماشياً والقواعد السارية المفعول في مجال النشاط البنكي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وحسب قانون تأسيسه مكلف بالقيام بتنفيذ كل العمليات البنكية، ومنح الائتمان بكل أنواعه وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروض أسهل، ومن الوظائف الأساسية نذكر:

- 1- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- 2- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
- 3- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
- 4- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- 5- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 6- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات بنكية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

المطلب الخامس: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر المزيج الخدمي المنتج من طرف الوكالة من أهم عناصر المزيج التسويقي وهو يمثل جهود البنك لتلبية احتياجات ورغبات الأسواق والعملاء المستهدفين عن طريق تصميم وتقديم منتجات وخدمات مصرفية تتفق في أنواعها وجودتها مع احتياجات ورغبات ميول العملاء.

إن المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في اتساعه يتكون من أربعة مجموعات هي الودائع ، القروض، التحويلات، الاعتمادات، وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق مزيج الخدمي :

❖ الودائع : وتتكون من الودائع الجارية تحت الطلب، وودائع قصيرة الأجل، وودائع التوفير، وودائع الأجلة.

❖ القروض: قروض طويلة الأجل، قصيرة الأجل، والتسهيلات الائتمانية.

❖ التحويلات : تحويلات داخلية ، وتحويلات خارجية.

❖ الإعتمادات : إعتمادات للقطاع الحكومي، والقطاع الخاص.

كما يمكن إبراز أهم المنتجات والخدمات التي تعمل الوكالة على توفيرها فيما يلي:

● **دفتر التوفير Livret épargne BADR** : هو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاصلين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتير التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر، وهي صالحة لمدة سنتين وتستخدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقط BADR.

● **دفتر توفير الشباب Livret épargne junior** : يقدم بنك بدر أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، ومن أهم دفاتير توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولى 100 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتكية منتظمة، كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمسة سنوات الإستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونيين دينار جزائري، اما في حالة السحب الكلي للأموال قبل بلوغ الأهلية القانونية فإن الشاب صاحب دفتر التوفير يحرم من الحق في الإستفادة من الفوائد والامتيازات التي وضعها البنك.

● **بطاقة بدر Carte BADR** : منتج طرح في السوق منتصف التسعينيات من القرن الماضي يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ماتقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف على شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك **SATIM** ، للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك.

● **بدر BADR Net** : وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفي المعلومات عن حساباتهم عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.(الملحق رقم03)

● **بطاقة ما بين البنوك (CIB) La Caret Inter Bancaire**: وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

● **الخدمات عن بعد Télétraitement** : خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة، وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 حيث لقيت استحسان وارتياح كبيرين من طرف عملاء البنك، الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم .

- **أذونات الصندوق Les Bons de Caisse** : عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكتب أو لحامله أو مغفلا.
- **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme**: وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك. للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.
- **حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عاندا محدد حسب شروط البنك.
- **القروض الاستثمارية Les Crédits D'investissements**: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدلة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة، بالإضافة إلى قطاع النجاج الصناعة) ...إلخ.
- ويسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستقبلا ضمن إستراتيجيته الشاملة إلى تقديم المزيد من الخدمات المصرفية عبر مختلف الفروع استجابة لاحتياجات السوق من أهمها:
 - مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد الائتمانية وبطاقة فيزا كارد.
 - توفير بطاقة دولية للصرف الآلي، ويتم تطبيق بهذه البطاقات لحد الساعة.
 - خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.
- وما يمكن ملاحظته هو أن البنك لم يقم بتوسيع مزيج خدماته بالصورة الكافية، بل أن بعض الخدمات تنقلص بصورة واضحة، كما أن عمق المزيج الخدمي في مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك متواضعا ويمكن تعميقه بتشكيل وتنويع المنتجات والخدمات المصرفية وفقا لحاجات ورغبات العملاء، وتماشيا مع التطورات المصرفية في البنوك المنافسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة والتحليل الكيفي لها باستخدام المقاربة المعجمية**
- المطلب الأول: عرض و مناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلة :**
- في هذا الجزء سنتناول عرض و مناقشة نتائج أسئلة المقابلة المتحصل عليها ، أي القيام بالتحليل الوصفي لدليل المقابلة و تحليلها و تفسيرها.
- **عرض و مناقشة نتائج السؤال الأول :**
- تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالاتي : ما هو تفسيركم لتدني مستوى الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية؟ , و الهدف من طرح هذا السؤال هو محاولة معرفة مستوى الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية في ظل تطورات مجال الخدمات .
- و بناء على إجابات المبحوثين فقد إتفق أغلبهم على أن مستوى الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية متدني و قامو بتفسير ذلك بأن معظم البنوك الجزائرية هي بنوك رأس مالها تابع للقطاع العام و تخضع لتشريعات الدولة و تحت رقابة البنك المركزي و كلها تقدم نفس الخدمة ونفس المعاملة للزبون و هذه أسباب جعلت من البنوك الجزائرية محدودة الخدمات مما جعل ميزتها التنافسية متدنية .
- **عرض و مناقشة نتائج السؤال الثاني :**
- تمت صياغة السؤال الثاني من دليل المقابلة كالاتي: هل ترون من وجهة نظركم أن تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية هو سبب لغياب المزايا التنافسية لدى البنوك الجزائرية؟
- و هذا السؤال يرتبط بالسؤال الأول و الهدف منه محاولة التأكد من أن تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو من بين العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة.

و في هذا الصدد فقد أكدت إجابات جميع المبحوثين بأن تدني مستوى جودة الخدمات المقدمة سبب رئيسي في تدني الميزة التنافسية , و هذا لأن العميل يبحث عن الجودة في الخدمة المنتجة ، و كذلك الجودة في الوقت الذي تنجز فيه الخدمة و توزع له , و الجودة في التجديد و التحسين الدائم فإذا غابت هذه العناصر التي تجعل للخدمة قيمة مضافة تميز البنك عن باقي البنوك فحتمًا ستصبح المزايا التنافسية متدنية .

➤ **عرض و مناقشة نتائج أسئلة العلاقة :**

الهدف من طرح الأسئلة المتعلقة بالعلاقة هو جمع مجموعة من البيانات لاختبار مدى مساهمة أبعاد جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، بالاعتماد على المقاربة الكيفية .

➤ **عرض و مناقشة السؤال الثالث:**

كانت صياغة السؤال الثالث كالتالي: من وجهة نظركم ما أهمية الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستكم البنكية؟

أجمعت أغلب إجابات المبحوثين على أن الاعتمادية لها أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية للبنك محل الدراسة ، و تعتبر من أهم الأبعاد التي يسعى البنك لتنفيذها و ذلك من خلال الالتزام بالوقت والدقة في تقديم الخدمة للزبون و هي حاجة مهمة تنصدر الأولوية في سلم احتياجات الزبون فالسرعة عامل مهم جدا في التعاملات مع الزبون ، و هي ضرورية لكسب رضاه و عدم بحثه عن بديل آخر .

➤ **عرض و مناقشة السؤال الرابع :**

كانت صياغة السؤال الرابع كالتالي : من وجهة نظركم ما أهمية الاستجابة السريعة للعميل في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستكم البنكية ؟

اتفقت جميع إجابات المبحوثين حول أهمية الاستجابة السريعة للعميل في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأكيدهم على أنها الإستجابة السريعة لجميع متطلبات العميل تجعله وفيا للبنك و بالتالي لا يبحث عن بنك آخر ، فجميع البنوك تقدم نفس الخدمات و بما أنها ذات خاصية نمطية في مخرجاتها فالتنافس يكمن في طرق تقديم الخدمة ، و السرعة في تقديمها و الإستجابة السريعة و الفعالة للعميل .

➤ **عرض و مناقشة نتائج السؤال الخامس :**

كانت صياغة السؤال الخامس كالتالي : من وجهة نظركم ما أهمية التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستكم البنكية ؟

أكدت أغلب إجابات المبحوثين على أن التحسين المستمر يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و ذلك أن التحسين المستمر أصبح ضروري للتطور السريع الذي يشهده قطاع الخدمات المصرفية و إن لم يواكب البنك هذا التطور سيخسر عملائه ، فهدف المصرف هو تقديم الأفضل و الأحسن دائما ، و بعض المبحوثين أكدوا على أن الخدمات المصرفية هي خدمات لا يمكن التطوير و التحسين فيها لمن البنك يقوم بالتحسين في طرق التعامل مع تلك الخدمات و خاصة تدريب مقدمو الخدمة و خاصة المتعاملون منهم بشكل مباشر مع العميل و ذلك لكسب رضاه و ولائه ، و هذا كله من شأنه أن يؤدي إلى زيادة المزايا التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

➤ **عرض و مناقشة السؤال السادس :**

تمت صياغة السؤال السادس كالتالي : ماهي إقتراحاتكم لتحسين جودة الخدمات المصرفية من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم ؟

الهدف منه معرفة إقتراحات المبحوثين حول كيفية تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك لتحقيق مزايا تنافسية للبنك محل الدراسة ، و بخصوص ذلك ركزت إجابات المبحوثين فيما يخص إقتراحاتهم لتحسين جودة الخدمة المصرفية على ما يلي:

- العمل على تطوير الوسائل البنكية.
- توفير شروط الراحة بالنسبة للعامل و العميل .
- تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية لتسهيل عملية انسياب الخدمات من البنك الاهتمام باحتياجات الزبائن و ذلك بتقديم خدمة ذات جودة و نوعية ، و بأقل سعر .
- و القيام بتسويق و إشهار للمنتجات المقدمة عبر جميع وسائل التواصل الاجتماعي ، تلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب ، و التحسين الدائم للخدمة و الدقة في تأدية و تقديم الخدمة .
- و كملخص لعرض أسئلة المقابلة و مناقشة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن آراء المستجوبين كانت متشابهة و كان هناك إتفاق بينهم على أن جودة الخدمة المصرفية تحتل مكانة مهمة جدا في خلق مزايا تنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، فعبر عنها أحد المستجوبين بالعنصر الأساسي و الضروري في ظل التطورات البيئية الخارجية ، من خلال تأكيدهم على مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المطلب الثاني: التحليل الكيفي باستخدام المقاربة المعجمية

• التحليل الكيفي للبيانات

في هذه الدراسة تم استخدام التفريغ اليدوي للبيانات بهدف القيام بالتحليل الكيفي لبيانات المقابلات الستة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد أهمية مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ، اعتمد البحث على استخدام المقاربة المعجمية في التحليل الكيفي للبيانات التي تعتمد بشكل أساسي على تكرار المصطلحات وتماتها.

وتوضح الجداول التالية مخرجات عملية تفريغ المقابلات يدويا:

الجدول رقم (2): تكرار الكلمات الأكثر كثافة في دليل المقابلة

النسبة المئوية المرجحة	تكرار الكلمات	امتداد الكلمات	الكلمات
0.17%	1	5	مستوى
2.09%	12	15	الميزة التنافسية
1.57%	9	5	تحسين
2.09%	12	7	الخدمات
0.87%	5	15	المنتجات البنكية
0.17%	1	3	رفع
1.57%	9	8	المنافسة
0.87%	5	6	العميل
0.17%	1	4	يبحث
2.09%	12	4	جودة
0.17%	1	7	المنتجة

0.17%	1	5	تجديد
2.09%	12	6	الميزة
1.57%	9	7	التنافس
1.04%	6	10	الإعتمادية
0.34%	2	8	الإلتزام
0.17%	1	10	مقدم الخدمة
1.34%	8	7	المزايا
0.87%	5	6	الزبون
0.17%	1	5	يتقدم
2.09%	12	5	البنك
1.34%	8	9	الإستجابة
1.39%	8	7	السريعة
0.69%	4	6	العميل
0.69%	4	9	جلب العميل
0.17%	1	5	إتمام
0.52%	3	5	تسهيل
0.34%	2	6	الأمر
1.57%	9	11	التكنولوجيا
0.69%	4	6	السرعة
0.34%	2	4	تحقق
1.39%	8	4	تميز
0.69%	4	4	أحسن
0.52%	3	5	منتوج
1.57%	9	8	الإلتزام
1.39%	8	4	سرعة

1.39%	8	9	الإستجابة
0.69%	4	6	طلبات
0.52%	3	7	الزبائن
0.34%	2	7	الأسعار
0.52%	3	7	التجديد
0.69%	4	7	الحاجات
0.34%	2	7	التطوير
0.69%	4	7	التجديد
0.52%	3	9	الاستمرار
0.17%	1	7	التسويق
0.17%	1	7	الاشهار
0.69%	4	7	الوسائل
0.52%	3	7	الإتصال
0.87%	5	7	المنظمة
0.17%	1	5	السلع
2.09%	12	7	الخدمات
1.57%	9	9	المنافسين
0.52%	3	7	الأنشطة
0.34%	2	8	الفعالية
0.34%	2	7	الكفاءة
0.87%	5	6	القدرة
0.34%	2	5	منافع
0.17%	1	12	السعر المناسب

0.17%	1	13	المكان المناسب
0.34%	2	5	إقبال
0.17%	1	6	إختيار
0.34%	2	5	اللغة
0.17%	1	5	طريقة
0.34%	2	7	التعامل
0.69%	4	3	جذب
0.87%	5	6	الزبون
0.34%	2	5	تطوير
0.17%	1	6	مداخل
0.17%	1	4	أكبر
0.17%	1	5	شريحة
0.17%	1	9	المردودات
0.69%	4	6	الآفاق
2.09%	12	8	المصرفية
0.17%	1	7	العصرنة
0.17%	1	6	التطور
0.17%	1	6	الفكري
0.69%	4	7	الوسائل
1.22%	7	7	البنكية
0.17%	1	6	الراحة
0.34%	2	7	النفسية

0.87%	5	6	العامل
0.17%	1	4	نطاق
0.34%	2	9	الإلكتروني
1.39%	8	6	الخدمة
0.52%	3	7	الرقابة
0.69%	4	7	التشجيع
0.34%	2	8	الكفاءات
0.69%	4	7	المزايا
1.39%	8	8	الالتزام
1.57%	9	5	الوقت
1.22%	7	5	الدقة
1.39%	8	7	الإخلاص
1.04%	6	7	البدائل
1.39%	8	9	الإستجابة
0.87%	5	7	الربحية
0.69%	4	7	الأهداف
0.87%	5	6	الأحسن
0.34%	2	6	الأفضل
0.17%	1	6	المكون
0.17%	1	6	المؤهل
0.87%	5	6	الموظف
0.34%	2	6	الأداء
0.87%	5	7	المؤسسة
0.34%	2	7	التسارع

0.17%	1	7	التماطل
0.17%	1	7	الكثافة
0.17%	1	11	الاقتصاديين
0.34%	2	7	الفائدة
0.34%	2	6	القروض
0.17%	1	7	التحويل
0.17%	1	9	الاستقبال
0.52%	3	8	الاهتمام
0.34%	2	6	المكان
0.17%	1	5	القرب
0.34%	2	6	التطور
0.17%	1	8	العالمية
0.17%	1	12	غياب المنافسة
0.17%	1	7	الهيكلية
0.17%	1	4	الحث
0.87%	5	8	الملاحظة
0.17%	1	7	الوزارة
1.39%	8	14	المؤسسات المالية
0.17%	1	7	البرامج
0.17%	1	7	الحضارة
0.17%	1	7	الاتحاق
0.17%	1	7	التحفيز
0.69%	4	7	الترويج
0.87%	5	7	التكلفة

0.87%	5	7	المرونة
0.87%	5	6	التميز
0.17%	1	5	توفير
0.52%	3	5	الطلب
0.52%	3	6	القيمة
0.52%	3	7	المضافة
0.87%	5	7	البدائل
0.69%	4	4	بديل
0.17%	1	7	استبدال
0.17%	1	5	حواجز
0.17%	1	6	الدخول
0.17%	1	7	التجديد
0.34%	2	7	التطوير
0.34%	2	7	الإضافة
1.22%	7	7	التنافس
0.52%	3	7	المتفوق
0.69%	4	6	الأحسن
0.34%	2	6	الأفضل
0.34%	2	6	السريع
0.17%	1	6	الأسرع
0.69%	4	8	المتسارع
1.74%	10	5	مؤسسة
0.87%	5	5	مالية
0.34%	2	5	تسعير

0.17%	1	5	توزيع
0.69%	4	5	دراسة
0.87%	5	3	سوق
0.34%	2	5	شبكات
0.52%	3	7	الإتصال
100%	572		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المدروسة

بناء على تردد المصطلحات الموضح في الجدول أعلاه يتبين أن إجابة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، كانت شاملة بحيث غطت كل متغيرات الإشكالية المطروحة ، جودة الخدمة المصرفية ، وفرضيات البحث المقترحة وأبعاد الموضوع المتمثلة في (الاعتمادية، التحسين المستمر، الاستجابة السريعة للعميل)، وكذلك شملت كافة مصطلحات المتعلقة بالمتغير الثاني والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة التالي " المرونة، التميز، التكلفة" كذلك كانت أغلب الإجابات تركز على مصطلح بنك، حيث لم تتجاوز الأجوبة حدود المؤسسة محل الدراسة ، كما جاءت إجابات عينة البحث مركزة من حيث استخدام المصطلحات المتعلقة بالدراسة وكذلك المصطلحات المماثلة لها حيث بلغ مجموع المصطلحات المستخدمة 572 كلمة من أصل 672 محذوف منها 100 أداة ربط.

الجدول رقم (3): تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في دليل المقابلة

الكلمة	المصطلحات والمصطلحات المماثلة	الترددات	التكرارات
الميزة التنافسية	التميز ، الميزة، التنافس ، المنافس ، المنافس ، البدائل ،المنافسين ، القيمة المضافة	3،9،6،7،9،12،8	54
جودة الخدمات	التحسين المستمر ، الدقة ، الإعتدالية ، الكفاءة ، الفعالية ، التطوير ، الإستجابة السريعة ، جودة الخدمة ، جودة الإنتاج ، الجودة الوقت	، 2 ، 2 ، 6 ، 7 ، 4 ، 9 ، 3 ، 8 ، 8 ، 2	45
المصرف	البنك ، المؤسسة ، المؤسسات المالية ، المصارف ، البنوك العمومية ، المنظمة ، القروض ، التحويلات	، 1 ، 1 ، 8 ، 5 ، 12 ، 1 ، 2 ، 5	35
التسويق	التسعير ، تلبية حاجات ، الترويج ، التوزيع ، السوق ، المنتج ، الإتصال ، الإشهار ، السعر ، المكان	، 5 ، 1 ، 4 ، 7 ، 2 ، 1 ، 1 ، 1 ، 3 ، 3	28
التكنولوجيا	الحضارة ، البرامج ، الوسائل ، الشبكات ، خدمة إلكترونية	2 ، 2 ، 4 ، 1 ، 1	10
الأفراد	العاملين ، الموظفين ، العملاء ، الزبائن ، مقدمي الخدمة ، العميل ، المنافسين ، الإقتصاديين ، الكفاءات	، 1 ، 5 ، 4 ، 5 ، 2 ، 1 ، 1 ، 9	28

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إجابات أفراد العينة المبحوثة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: نسبة استخدام وصلت 91,45%، كما أن كلمات مصطلح الميزة التنافسية , تكرر بأكبر تردد بلغ 54 مرة بنسبة تعادل 27 % من مجموع المصطلحات المتعلقة بالدراسة

وهذا ما يدل على وجود أهمية بالغة لها، ونلاحظ أن كلمة جودة الخدمات تكررت 45 مرة بنسبة 22.5%. وهذا يعني أنهم يشكلون جزءا مهم في نجاح المؤسسة و تحقيق التميز ، وكلمة تكنولوجيا و المصطلحات المماثلة لها تكررت 10 مرات بنسبة 5% ما يدل على أنها تساعد في التحسين و التمييز في خدمات البنك مما يحقق الميزة في إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية للبنك ، وكلمة المصرف تكررت 35 مرة بنسبة 17.5%. وتكرار كلمة التسويق بلغ 28 مرة بنسبة 14% ونلاحظ أن جميع المصطلحات المماثلة لها جاءت بترددات قريبة للتساوي، أما كلمة الأفراد فقد تكررت 28 مرة بنسبة 14% ، مما يشير إلى أن الباحثين ركزوا في إجاباتهم على موضوع الميزة التنافسية للمصرف و سبل تحقيقها من خلال توظيف التكنولوجيا في تسهيل و تسريع و تمييز المنتجات المصرفية و جعلها ذات جودة و منه متميزة عن باقي البنوك .

أما أبعاد موضوع الدراسة والتي تتمثل في الإعتمادية و التحسين المستمر ، و الإستجابة السريعة ، فقد تم تصنيف المصطلحات و المصطلحات المماثلة لها في الجدول الموضح أدناه:

الجدول رقم (4): تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الممثلة لأبعاد الدراسة

النسبة	الترددات	المصطلحات المماثلة لمصطلحات الأبعاد	الأبعاد
29.80 %	1 ، 9 ، 1 ، 4 ، 4، 7 ، 3 ، 12	التسليم ، الوقت ، التوزيع الفعال ، التناسب ، الأوقات ، تلبية الحاجات ، الجودة في الوقت ، الطلب ، الدقة	الإعتمادية
29.80 %	، 4 ، 4 ، 2 12 ، 3 ، 8 2 ، 1 ، 9 ،	التطوير ، التجديد ، الإضافة ، القيمة المضافة ، التمييز ، الإستمرارية ، الخدمات الجديدة ، التكنولوجيا ، العصرية ، الخدمات الإلكترونية	التحسين المستمر للخدمات
40.39 %	، 3 ، 3 ، 8 ، 8 ، 8 ، 9 ، 2 8 ، 4 5 ، 3	الرد السريع ، الطلب ، الإنتاج ، الوقت ، الإستجابة ، السرعة ، السريعة ، الفعالية ، خدمة حسب طلب ، المرونة	الإستجابة السريعة للعميل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إجابات أفراد العينة المبحوثة.

وعند ملاحظة تردد هذه المصطلحات دون الرجوع لمختلف الإجابات في دليل المقابلة، يتبين لنا أن المستجوبين ركزوا حديثهم على موضوع جودة الخدمات المصرفية ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية من منظور الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقا، حيث جاء في المركز الأول الإستجابة السريعة فتمثلت عباراتها في(الرد السريع ،الطلب ، الإنتاج ، الوقت ، الإستجابة ، السرعة ، السريعة ، الفعالية ، الخدمة حسب الطلب ، المرونة) بترددات بلغ مجموعها 61 مرة بنسبة 40.39% وهي تدل على مساهمة الإستجابة السريعة في الميزة التنافسية من خلال موائمة الخدمات مع طلبات عملاء البنك و السرعة في تلبية حاجات العميل حيث أن هذا البعد يساهم في تحقيق المرونة للبنك من خلال المرونة في الأداء و في

تقديم الخدمة و الإستجابة وهذه الأخيرة تعتبر من أهم ركائز الميزة التنافسية و زن أهم أبعادها فتحقيق المرونة يعني تحقيق ميزة تنافسية ، وجاء في المركز الثاني الإعتمادية التي تمثلت مصطلحاتها في(التسليم ، الوقت ، التوزيع الفعال ، تناسب ، الأوقات ، تلبية الحاجات ، جودة في الوقت ، الدقة، الطلب ...) والتي بلغت مجموع تردداتها 45 مرة بنسبة 29.80% التي تشير إلى سرعة ودقة نقل توصيل الطلب و توزيع الخدمات المصرفية للبنك من خلال مختلف الوسائل والتكنولوجيات الحديثة والذي يساعد على جعل صورة البنك في أذهان العملاء جيدة من حيث الثقة و السمعة فالبنك الذي يلتزم بالوقت المتفق عليه مع العميل يعتبر قام بتخفيض التكاليف التي يتحملها العميل لأن الوقت يعتبر تكلفة بالنسبة للعميل و يعتبر بعد من أبعاد الميزة التنافسية و منه تحقيق الإعتمادية أي التسليم في الوقت المناسب يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للبنك .وأخيرا نجد البعد الثالث التحسين المستمر فقد ورد بصيغ مختلفة (التطوير ، التجديد ، الإضافة ، التمييز ، الاستمرار، الخدمات الجديدة ، التكنولوجيا ، العصرية ، الخدمات الإلكترونية ...) وبترددات بلغ مجموعها 45 مرة بنسبة 29.80% وهي تدل على أن البنك يقوم بتطوير خدماته و تجديدها و تحسينها و ذلك لمواكبة التطور الكبير في القطاع الخدمي بشكل عام و القطاع المصرفي بشكل خاص و منه الاعتماد على التكنولوجيا و تطورها و كذلك اعتماد البنك على تطوير الخدمات البنكية الإلكترونية و كل هذا يعزز الميزة التنافسية و يكون سبيل في تحقيقها .

من خلال تحليل نتائج الجدولين السابقين يتضح لنا أن المبحوثين ركزوا في إجاباتهم على جودة الخدمات المصرفية بحد ذاتها والتي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال استخدام الأفراد للتكنولوجيا و الوقت و الدقة و التحسين و السرعة بشكل جيد أما بالنسبة لإجاباتهم وفق تحليل نتائج الجدول الثاني نلاحظ أنها مركزة على بعد الاستجابة السريعة للعميل و الذي لعب دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنك ، كما كان للبعدين الإعتمادية و التحسين المستمر نفس النسبة و تعتبر نسبة معتبرة لهم فهم لا يقلون أهمية في نظر المبحوثين و يساهمون بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ H₁: تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية
بسرعة- .

من خلال تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى توصلنا إلى أن:

جودة الخدمة المصرفية هي الأداة التي يعتمد عليها المصرف لإشباع رغبات عملائه ومن بين خصائصها أن المنتجات المصرفية غير ملموسة ، وهي محققة لأن الخدمة المصرفية تحديدا هي عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدونه.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية:

- ✓ **إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم الاعتمادية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ببسكرة.
- من خلال اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى توصلنا إلى:
- أن الاعتمادية تساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة ، وهذا ما يدل على أن المصرف محل الدراسة يفي بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المناسبة، بالإضافة إلى تمتع موظفيه بالمهارة في تقديم الخدمة.
- ✓ **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** الاستجابة السريعة للعميل سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية توصلنا إلى:
- أن الاستجابة السريعة للعميل تساهم وسبيل لتحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة، وهذا ما يدل على أن البنك يقوم بتقديم خدمات سريعة، بالإضافة إلى استجابة موظفيه لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم، وتقديمهم لجميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- ✓ **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** التحسين المستمر سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة توصلنا إلى:
- يساهم التحسين المستمر للخدمة في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة، وهذا ما يدل على أن البنك محل الدراسة يعتمد على تقديم خدمات إلكترونية مواكبة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهذا ما أدى إلى تحسين عملية إنتاج الخدمة وإيصالها للعملاء، إضافة إلى تقديم البنك لتحفيزات للموظفين ما أدى إلى تحسين عملية تقديم الخدمة، تسريعها وتسهيلها.

ذ

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف والتقديم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولقد اعتمدنا على المقابلة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص متغيري الدراسة " جودة الخدمة المصرفية،

الميزة التنافسية"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتحليل بياناتها باستخدام المقاربة المعجمية، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مساهمة جودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة " الإعتماضية، سرعة الاستجابة، التحسين المستمر " في تحقيق ميزة تنافسية. حيث أن تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية الخدمات لزبائنه في الأوقات المناسبة، بالإضافة لتمتع موظفيه بالمهارة العالية، هدفه تطبيق مبدأ وبعد الاعتمادية ، للوصول لتحقيق ميزة تنافسية. وقيام البنك بتقديم خدمات سريعة، بالإضافة إلى استجابة موظفيه لاستفسارات واحتياجات الزبائن، هذا لتطبيق بُعد الاستجابة السريعة، التي تساهم بدورها في تحقيق ميزة تنافسية للبنك محل الدراسة مقارنة بباقي البنوك. كذلك يسعى البنك محل الدراسة للتحسين المستمر في عملية تقديم خدماته، لإرضاء الزبائن وكسب ولائهم ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية له.

الخاتمة

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

الخاتمة

تظهر المنافسة قوية من منطلق الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة والتي تفرق بين بنك وآخر وتحقق له خاصية التميز التي تكسبه مكانة سوقية تعزز من موقعه التنافسي، وهو ما يسمح له بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد وتحقيق متطلباته.

ونظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بالجودة من بين أهم المداخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وعلى هذا الأساس أصبح اهتمام المصارف منصبا نحو تطوير الخدمات وتحسين جودتها وذلك بزيادة الإنفاق للحصول على تكنولوجيا الصناعة المصرفية، والاهتمام بتدريب وتأهيل العنصر البشري ليستوعب هذه التطورات في مجال الخدمات المصرفية، كما أصبح الاهتمام بالتسويق المصرفي للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء والوصول إلى إشباعها عنصرا حاسما في ذلك.

حيث أن التأخر الملحوظ في القطاع المصرفي والمالي في الجزائر والسيطرة المطلقة عليه من قبل الدولة لم تمكنه من الانصهار في العالم الرأسمالي المتقدم، ولا حتى الاستفادة من مزايا العولمة والانتشار المعرفي والتكنولوجي الرهيب الذي يضم هذا العصر، رغم محاولات الاقتراب الجادة والتي قامت بها السلطة العمومية وما واكبها من إصلاحات اقتصادية ومالية على امتداد أكثر من عقدين من الزمن، كما أن الأزمة المالية الحالية لم تَطل هذا القطاع لا من قريب ولا من بعيد ليس بحكم تحصيله وقدرته على التأقلم معها بل بحكم وجوده خارج السياق العام للعمل المصرفي الأصيل وعدم وجود مسببات الأزمة ذاتها كآلية ناتجة عن العمل المصرفي.

وقد قمنا في هذا البحث بالتعرف على مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، ومن خلاله توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج النظرية:

- ✓ الخدمات المصرفية هي الركيزة الأساسية لنشاط المصرف وقياس كفاءة ومصدر إشباع الحاجات التي يسعى إليها العملاء.
- ✓ إن حدة المنافسة تؤدي إلى التحسين المستمر للخدمات المقدمة.
- ✓ يعد تبني جودة الخدمة المصرفية في البنك من الوظائف التي تساعد المصرف على تحقيق أهدافه وتلبية حاجات زبائنه، ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ تساهم جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، وهذا من خلال تطبيق المصرف لأبعاد جودة الخدمات المصرفية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- ✓ تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية -ببسكرة-.
- ✓ تساهم الاعتمادية بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -ببسكرة-.
- ✓ يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية الخدمات لزبائنه في الأوقات المناسبة، بالإضافة لتمتع موظفيه بالمهارة العالية.
- ✓ الاستجابة السريعة للعميل سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة، بالإضافة إلى استجابة موظفيه لاستفسارات واحتياجات الزبائن.
- ✓ يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بكافة خدماته، باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- ✓ يعتبر التحسين المستمر سبيل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث المتوصل إليه نقدم في ما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي تفيد إدارة المصارف الوطنية قصد رفع الأداء المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية ونقدمها في ما يلي:

الخاتمة

- ✓ على المصارف إتباع سبل وآليات للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي يقدمها إلى مستوى أحسن وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، التطوير التنويع، علو مستوى الخدمات المصرفية، ومواكبة تطورات التكنولوجيا.
- ✓ ضرورة الاستمرار في تقديم الخدمات البنكية في الوقت المناسب، وفور الطلب عليها.
- ✓ إعداد البنك لبرامج وبحوث تهتم بالجودة، وعقد ندوات وقيام أيام إعلامية بين البنك وعملائه قصد التعريف بالخدمات المصرفية وتقديم خدمات استشارية.
- ✓ ضرورة مراعاة المصرف لكافة أبعاد جودة الخدمة المصرفية والعمل المستمر على تطبيقها ، لتحقيق التميز عن باقي المصارف.
- ✓ الاقتداء بالأنظمة البنكية العالمية.
- ✓ ضرورة التحسين المستمر في عمليات تقديم الخدمة.

آفاق الدراسة

رغم الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، فإن هناك مجموعة من الحدود الواجب علينا ذكرها، فإقتصار البحث على دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة يشكل عائقا أمام تعميم نتائج الدراسة، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع أكثر تفصيلا وتوسعا واقتصار جمع المعلومات على أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في المقابلة. إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراستنا من خلال توسيعها لتشمل مجموعة كبيرة من وكالات وبنوك في ولايات مختلفة، بالإضافة إلى إمكانية دراسة جملة من الدراسات مثل:

- ✓ دراسة جودة الخدمة المصرفية ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ دراسة جودة الخدمة المصرفية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.
- ✓ دراسة جودة الخدمة المصرفية ومساهمتها في تحقيق ولاء الزبون.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر
ج	الملخص
د	Abstract
هـ	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال

٥	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: منهجية البحث
5	المطلب الأول: إشكالية البحث
6	المطلب الثاني: فرضيات ونموذج البحث
7	المطلب الثالث: حدود البحث ومنهجه
8	المطلب الرابع: مجتمع وعينة البحث
9	المطلب الخامس: طرق جمع البيانات وهيكل الدراسة
10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة
13	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة
14	الخلاصة
الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية – تأطير نظري-	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات
17	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها
19	المطلب الثاني: مفهوم وتصنيف الخدمة
22	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة
22	المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة
24	المبحث الثاني: أساسيات حول الخدمات المصرفية
24	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
26	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية
29	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
31	المطلب الرابع: مميزات الخدمات المصرفية
32	المبحث الثالث: أساسيات جودة الخدمات المصرفية
32	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأهميتها
34	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية
37	المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية
38	خلاصة
الفصل الثالث: الميزة التنافسية – تأطير نظري-	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية
46	المبحث الثاني: معايير تقييم الحكم عن الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
48	المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بتحقيق الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: علاقة الاستجابة السريعة للتعامل ببناء ميزة تنافسية
49	المطلب الثاني: علاقة التحسين المستمر في الخدمة بتحقيق ميزة تنافسية

50	المطلب الثالث: علاقة الاعتمادية بتحقيق ميزة تنافسية
51	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: منهجية الدراسة الكيفية وإجراءاتها
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة الكيفية
55	المطلب الثاني: خطوات إجراء المقابلة
56	المطلب الثالث: مميزات وعيوب المقابلة
56	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-
57	المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-
59	المطلب الرابع: أهمية ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-
60	المطلب الخامس: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-
62	المبحث الثالث: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة والتحليل الكيفي لها باستخدام المقاربة المرجعية
62	المطلب الأول: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة
64	المطلب الثاني: التحليل الكيفي باستخدام المقاربة المرجعية
74	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
77	خاتمة (نتائج وتوصيات)
80	فهرس المحتويات
84	قائمة المراجع
85	المراجع باللغة العربية
89	المراجع باللغة الأجنبية
90	قائمة الملاحق
91	دليل المقابلة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. المقالات والمجلات

- اسامة الانصاري، و آخرون. (1995). قياس وتحليل أدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية. مجلة الدراسات والبحوث (العدد 2).

قائمة المراجع

- الحاج مكي، امينة خليفي، و خديجة نسيلي. (6, 9, 2019). اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق رضى الزبون المصرفي: دراسة حالة بنك الفلاحة الريفية وكالة عين وسارة. مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 10 (العدد3)، الصفحات 61-98.
- ايمان سمية. (2012). ادوات البحث العلمي. الشلف: معهد علوم التربية.
- خيرى علي اوسو، و لؤي لطيف بطرس. (2008). تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن. تنمية الراقدين، الصفحات 9-28.
- داسي وهيبية. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية. مجلة الباحث.
- سالم براهيم بلقايد عبد العزيز. (2014). دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية. وهران: ابحاث اقتصادية ادارية.
- عبد القادر بريش. جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (العدد 3).
- عمر علي بابكر الطاهر، و نزار بن عبدالله. (2, 12, 2019). اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء, دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي(14).
- فاتح دبله. (11, 2011). الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية(العدد 23).
- ماجد ريمة. (2016). منهجية البحث العلمي. بيروت: مؤسسة فريديش ايبيرت.
- محبوب الطيب داودي مراد. (12, 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة .
- نوار عباس، و الموسوي كخيظ. (2014). الأثر الإستراتيجي للمصارف الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق المزايا التنافسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والتجارية(16)، 16.
- يوسف بومدين. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث(العدد 5).
- الكتب
- أحمد محمد سمير. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الاردن: دار المسيرة.
- الحضيرى محسن أحمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخفاجي عز الدين علي سويسي، و نعمة عباسي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- الصميدعي محمود جاسم، و يوسف ردينة عثمان. (2001). *التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي*. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الضامن منذر. (2007). *أساسيات البحث العلمي*. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- العسيري خالد حسين. (2013). *استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية*. السعودية: المنظمة العربية الادارية.
- بيان هاني حرب. (2000). *مدخل إدارة الأعمال*. 180 (المجلد الطبعة 1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- تيسير العجارمة. (2004). *التسويق المصرفي*. الاردن: دار مكتبة الحامد.
- حريز هشام، و بوشمال عبد الرحمان. (2008). *التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة*. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية
- خضر مصباح اسماعيل الطيبي. (2013). *الادارة الاستراتيجية*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- رعد حسن الصرن. (2007). *عولمة جودة الخدمة المصرفية*. دمشق: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- زكي خليل المساعد. (1998). *التسويق في المفهوم الشامل* (المجلد طبعة 2). عمان: دار زهران.
- شارلز جاريث جونز. (2001). *الادارة الاستراتيجية*. الرياض: دار المريخ.
- شريف احمد شريف العاصي. (2004). *التسويق النظرية والتطبيق*. مصر.
- عبد الرحمان هشام الحريز بوشمال. (2014). *التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة*. الاسكندرية مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- عبد السلام ابو قحف. (1996). *أساسيات التسويق، الجزء الأول*. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع.
- عبيد عنان، و آخرون. (1999). *التسويق*. القاهرة: مطبعة جامعة عين الشمس.
- عوض بدير الحداد. (1999). *تسويق الخدمات المصرفية* (المجلد الطبعة 1). مصر: البيان للطباعة والنشر.
- غسان عسيري العمري، و السمراي سلوى امين. (2008)، *نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر*. عمان: دار المسيرة.
- غضاب رانية. (2012). *نظام المعلومات المحاسبية القائمة على الانشطة*. الاردن-عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات* (المجلد الطبعة 1). ليبيا: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مأمون الدرادكة، و طارق الشبلي. (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة* (المجلد الطبعة 1). عمان، الاردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد عبد العزيز، و آخرون. (بلا تاريخ). *النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية*. مصر: دار النهضة والطباعة العربية للنشر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). *الإدارة الرائدة* (المجلد الطبعة 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مرسي محمد نبيل. (2006). *إستراتيجيات الإدارة العليا إعداد، تنفيذ، مراجعة*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الجديد.
- ناجي معلا. (2007). *الأصول العلمية للتسويق المصرفي* (المجلد الطبعة 3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- نجار فريد راغب. (1997). *إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي*. الاسكندرية مصر: مكتبة الأشعار للنشر.
- هاني حامد الضمور. (2002). *تسويق الخدمات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- **الاطروحات والمذكرات**
- الهام نايلي. (2016). *أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية* (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- بشير عامر. (2012). *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك برسالة دكتوراه*. الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر.
- بن العربي حمزة. (2015). *مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية أطروحة ماجستير*. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية: جامعة بويرة
- حبيبة كشيدة. (2005). *استراتيجيات رضا العميل، (مذكرة ماجستير غير منشورة)*. البليدة: جامعة البليدة.
- حجاج عبد الرؤوف. (2006)، *الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادر ها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها* كلية العلوم الاقتصادية. سكيكدة، قسم علوم التسيير: جامعة سكيكدة

قائمة المراجع

- حسن داسي وهيبة. (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. 115. كلية الاقتصاد.
- ربيع بلايلية. (2012). دور المرونة الاستراتيجية في تمييز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة: دراسة حالة Fertil بعنابة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، 91. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- رحمون رزيقة. (2015). مساهمة رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية: قسم علوم التسيير.
- شكري مصطفى شلابي محمد، و علاء محمد. (2013). دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية. السعودية: المنظمة العربية الادارية جامعة الدول العربية .
- فيروز قطاف. (2011). تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي، دراسة "حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية" لولاية بسكرة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- محمد زيدان. (2005). دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- نضيرة بن عبد الرحمان. (2006). اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية. رسالة ماجستير. الجزائر، جامعة سعد دحلب، بلدية .
- نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي. (2002). تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، مصر: جامعة المنصورة.
- وسام محمد ناصر الكركي. (2010). جودة الخدمات المصرفية واثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الاداريين والزبائن (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
- مقري زكية. (2005). التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (صفحة 118). جامعة باتنة.

4. تقارير

- تقرير بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- Badoc, M. (1998). *Marketing management pour les sociétés financière*. paris: Edition D'organisation.

قائمة المراجع

- kotler, p., & armstrong, g. (1996). *principales of marketing services*. États-Unis: édition prentichall.
- Parasuraman, A. p., Zeithaml, V. A., & Berry, L. l. (1985, janvier). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 50-41.

الملحق

الملحق رقم 1: استبانة الدراسة

قسم العلوم التجارية
ثانية ماستر تسويق



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الت
مصرفي

الملاحق

دليل المقابلة

تاريخ : المسمى الوظيفي : المؤهل العلمي : سنوات الخبرة :

الأسئلة:

1) ما هو تفسيركم لتدني مستوى الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) ألا ترى من وجهة نظركم أن تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية سبب في غياب المزايا التنافسية لدى البنوك الجزائرية ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) من وجهة نظركم ما أهمية الاعتمادية" التزام مقدم الخدمة المصرفية بالوقت والدقة في تقديم الخدمة للزبون " في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستكم البنكية ؟

.....
.....
.....
.....

