



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي
دراسة "حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية" لولاية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

أ/د ساكر محمد العربي

إعداد الطالبة:

فيروز قطاف

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر- بسكرة	رئيسا	الأستاذ/ الدكتور: مفتاح صالح
جامعة محمد خيضر- بسكرة	مقرا	الأستاذ/الدكتور: ساكر محمد العربي
جامعة الجزائر	ممتحنا	الأستاذ/الدكتور: بدعيدة عبد الله
جامعة محمد خيضر- بسكرة	ممتحنا	الدكتور: موسى عبد الناصر
المدرسة العليا للتجارة الجزائر	ممتحنا	الدكتور: عبد الحفيظ بنور
جامعة باتنة	ممتحنا	الدكتور: عيسى مرزقة

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم الحكيم"

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية 32

شكر و عرفان

لله الحمد و الشكر أولا و أخيرا على أن وفقني في إنجاز هذا العمل الذي أتمناه
لبنة في ميدان البحث العلمي، كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و كثير الاحترام
إلى الأستاذ الدكتور: محمد العربي ساكر الذي كان له الفضل في إنجاز هذا العمل من
خلال توجيهاته و ارشاداته.

كما أتوجه بوافر التقدير و الامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير بجامعة بسكرة على الدعم الذي منحوني إياه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على
تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة البنك التقليدي بالمودع و بالمقترض	6
02	وظائف البنوك التجارية	15
03	محور و عوامل المنافسة في صناعة الخدمات	56
04	تصور العميل للجودة الفنية و الوظيفية بالتطبيق على البنك	58
05	دورة حياة الخدمة المصرفية	71
06	مصنوفة الأسواق و المنتجات	78
07	نموذج الفجوة	104
08	معيار العميل الموجه بالقيمة ضمن الأبعاد الرئيسية في إستراتيجية المؤسسة	111
09	وجهة نظر جودة الخدمة في المصرف	116
10	الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة	117
11	مصادر الميزة التنافسية	125
12	مستويات توقعات العملاء	140
13	طبيعة و محددات توقعات الزبون للخدمة	141
14	التفاعل بين عناصر معادلة النجاح التسويقي	149
15	ميكانيكية سلوك العميل بعد الشراء	152
16	نموذج عدم المطابقة	159
17	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	161

164	مختلف أدوات التوجه بالعميل	18
168	قياس الأداء و قياس الرضا	19
172	العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف	20
175	إدارة جودة الخدمة المدركة	21
213	الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007	22
238	الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للاستغلال بسكرة	23
249	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	24
250	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	25
251	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	26
251	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل	27
252	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	28
253	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك	29

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر الخدمة كعملية	25
2	خلاصة التصنيفات المقترحة لفئات الخدمات	28
3	أنواع الخدمات	30
4	المزايا و العيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان	43
5	تطور إدارة الجودة الشاملة	52
6	الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج	73
7	الفرق بين قطاع الأفراد و قطاع المؤسسات	147
8	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات في صورة دفاتر	222
9	المديريات الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	224
10	توزيع الوكالات المحلية للاستغلال التابعة للمجموعات الجهوية للاستغلال للبنك	225
11	الموارد البشرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال الفترة(2004/2001)	229
12	تطور حسابات الادخار لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سنوات(2004/2001)	232
13	استخدامات الزبائن سنتي (2004/2003)	233
14	وكالات المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة	237
15	تطور موارد البنك سنتي 2005/2004	240

241	تطور استخدامات البنك سنتي 2005/2004	16
242	رقم أعمال البنك سنة 2006	17
242	تطور حسابات وكالة بسكرة للفترة 2009/2008	18
243	عدد حسابات الزبائن بوكالة بسكرة لسنة 2008	19
248	دراسة الثبات لكل محور من محاور الدراسة	20
249	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	21
250	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	22
250	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	23
251	توزيع عينة الدراسة حسب متوسط الدخل الشهري	24
252	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	25
252	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك	26
254	التكرارات لإجابات عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي	27
256	تقييم أفراد العينة لجودة الخدمة المصرفية المقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية	28
257	يوضح أكثر خمسة عوامل تقيما في جودة الخدمة المصرفية	29
257	يوضح أكثر خمسة عوامل تقيما في جودة الخدمة المصرفية	30
258	تقييم جودة الخدمة تبعا لأبعاد الجودة	31
260	تحليل التباين الأحادي للجودة بالنسبة لمتغير العمر	32
260	التباين الأحادي للجودة تبعا للمستوى التعليمي	33
261	التباين الأحادي للجودة تبعا لمتوسط الدخل الشهري	34

262	التباين الأحادي للجودة تبعا لمتغير المهنة	35
262	التباين الأحادي للجودة تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك	36
264	التباين الأحادي للرضا بالنسبة لمتغير العمر	37
264	التباين الأحادي للرضا بالنسبة للمستوى التعليمي	38
265	التباين الأحادي للرضا تبعا لمتوسط الدخل الشهري	39
265	التباين الأحادي للرضا تبعا لمتغير المهنة	40
266	التباين الأحادي للرضا تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك	41
267	الارتباط بين الأبعاد المكونة للجودة	42
268	الارتباط بين الجودة الكلية و أبعادها	43
268	العلاقة بين الجودة و الرضا	44

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	01
صيغ تمويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية للمشاريع	02
نظام TPE	03
بيع بنك البدر منتجات التأمين	04
استمارة البحث	05
النبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	06
اختبار أثر العوامل الشخصية في تقييم جودة الخدمة المصرفية و الرضا	07
دراسة علاقة الارتباط بين الجودة و الرضا	08

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	المخلص باللغة العربية
II	المخلص باللغة الفرنسية
III	المخلص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
1	الجزء النظري
2	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق في البنوك
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية البنوك
4	المطلب 1- نشأة البنوك وتطورها
6	المطلب 2- تعريف البنوك وأنواعها
12	المطلب 3- موارد البنوك التجارية و إستخداماتها
15	المطلب 4- أنشطة البنوك التجارية وأهدافها
18	المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي
18	المطلب 1- تعريف التسويق
19	المطلب 2- تعريف التسويق المصرفي
21	المطلب 3- مراحل تطور التسويق المصرفي

24	المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المصرفي
24	المطلب 1- الخدمة المصرفية
32	المطلب 2- تسعير الخدمة المصرفية
36	المطلب 3- توزيع الخدمات المصرفية
39	المطلب 4- ترويج الخدمات المصرفية
45	المطلب 5- العناصر الإضافية للمزيج التسويقي للخدمات
46	الخلاصة
47	الفصل الثاني: الجودة في قطاع الخدمات المصرفية وآثار العولمة عليها
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الجودة وفلسفتها
49	المطلب 1- مفهوم الجودة
51	المطلب 2- الجودة الشاملة
55	المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الخدمة
55	المطلب 1- خصائص منظمات الخدمات
56	المطلب 2- مفهوم جودة الخدمة
61	المطلب 3- البحث في جودة الخدمة
63	المطلب 4- أبعاد جودة الخدمة

68	المبحث الثالث: الخدمة المصرفية
68	المطلب 1- مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
71	المطلب 2- دورة حياة الخدمة المصرفية
74	المطلب 3- تطوير الخدمات المصرفية
78	المطلب 4- إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية الجديدة
80	المبحث الرابع: انعكاسات العولمة على الخدمة المصرفية
80	المطلب 1 - مدخل إلى العولمة
84	المطلب 2- الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي
93	المطلب 3- أهمية دراسة الجودة للخدمات المالية و المصرفية
97	الخلاصة
98	الفصل الثالث: ماهية جودة الخدمة المصرفية
99	تمهيد
100	المبحث الأول: تقييم جودة الخدمة و إدارتها
100	المطلب 1- صعوبات قياس جودة الخدمات
102	المطلب 2- بعض طرق قياس جودة الخدمات
112	المطلب 3- إدارة جودة الخدمة
115	المبحث الثاني: جودة الخدمة في المصارف كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك
115	المطلب 1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية

118	المطلب 2- الجودة في المصارف
122	المطلب 3- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية
128	المبحث الثالث: الإستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية
128	المطلب 1: العلاقات التفاعلية بين المصرف و المستفيد
130	المطلب 2: تسويق العلاقة
133	المطلب 3: استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن
136	الخلاصة
137	الفصل الرابع: الرضا و الجودة للخدمات المصرفية
138	تمهيد
139	المبحث الأول: توقعات العملاء
139	المطلب 1: مستويات توقعات الزبون
141	المطلب 2: محددات توقعات الزبون
143	المطلب 3: إدارة توقعات العميل
145	المبحث الثاني: العميل المصرفي و خدمته
145	المطلب 1: أهمية العميل للمصرف
148	المطلب 2- خدمة العملاء
150	المطلب 3- من خدمة العميل لإرضائه

152	المبحث الثالث: رضا العميل المصرفي
153	المطلب 1- تعريف رضا العميل المصرفي و محدداته
156	المطلب 2- خطوات قياس رضا العميل و النماذج المفسرة له
162	المطلب 3- قياس رضا العميل
166	المطلب 4- أدوات ووسائل تحسين رضا العميل
171	المبحث الرابع: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل المصرفي
172	المطلب 1- جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل
173	المطلب 2- التوقعات والادراكات
173	المطلب 3- الرضا التراكمي للمستفيد
177	الخلاصة
178	الجزء التطبيقي
	الفصل الخامس: النظام المصرفي الجزائري و تقديم
179	لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
180	تمهيد
181	المبحث الأول: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري
181	المطلب 1- المرحلة ما بين (1962 - 1985)
185	المطلب 2- المرحلة إبتداءا من سنة 1986
195	المطلب 3- تطور القطاع المصرفي الجزائري

196	المطلب 4- واقع البنوك الجزائرية في ظل مقررات لجنة بازل
199	المبحث الثاني: تقديم عام للدراسة الميدانية
199	المطلب 1- أدوات الدراسة
202	المطلب 2- محددات الدراسة
203	المبحث الثالث- مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
203	المطلب 1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
203	المطلب 2- أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية
206	المطلب 3- مراحل تطور بنك "بدر"
208	المطلب 4- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
214	الخلاصة
215	الفصل السادس: العلاقة بين الجودة و الرضا ببنك الفلاحة و التنمية الريفية
216	تمهيد
217	المبحث الأول: المزيج التسويقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
217	المطلب 1- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
222	المطلب 2- تسعير خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
223	المطلب 3- توزيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
226	المطلب 4 - الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

	المبحث الثاني - المزيج التسويقي الموسع ونشاطات
227	و تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
227	المطلب 1- المزيج التسويقي الموسع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
231	المطلب 2- نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
234	المطلب 3- تطورات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
237	المبحث الثالث: مدخل إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-
237	المطلب 1- الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة(393)
240	المطلب 2- تطور حسابات المجموعة الجهوية للإستغلال -بسكرة-
242	المطلب 3: تطور حسابات الوكالة المحلية -بسكرة-
244	المبحث الرابع: تقييم نتائج استمارة البحث
244	المطلب 1- خطوات تحضير الإستمارة
	المطلب 2- الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة
249	و التحليل الوصفي للإجابات
255	المطلب 3- اختبار فرضيات الدراسة
269	المطلب 4- تحليل نتائج الدراسة
273	الخلاصة
274	الخاتمة العامة
284	قائمة المراجع

المخلص:

أصبح موضوع جودة الخدمة محل اهتمام متزايد من طرف البنوك سعياً منها لتقديم الخدمة المصرفية الأفضل التي تحقق أقصى رضا للعميل.

و هذا البحث يركز على عملية تقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل من خلال الأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة و هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف و الأمان و دراسة علاقة الجودة برضا العميل المصرفي، أي البحث عن أبعاد الجودة التي تحقق للعميل أكبر قدر ممكن من الرضا بغية تحسين واقع تقديم الخدمات المصرفية.

و للبحث في الموضوع تم استخدام استمارة اعتمادنا في تشكيل أسئلتها على نموذج "servperf" الذي طوره (Cronin and Taylor 1992) من خلال قياس جودة الخدمة انطلاقاً من مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة إضافة إلى دراسة رضا العملاء الأفراد حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 150 عميل مصرفي من عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسكرة.

بعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي.
- تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الجودة الكلية و مكوناتها الخمسة.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي.

Résumé :

La qualité du service devient un intérêt augmentatif par les banques pour offrir une meilleure service bancaires qui réalise la plus satisfaction du client.

Cette recherche se focalise sur l'opération d'évaluer la qualité bancaire du point de vue du client à travers les cinq dimensions qui constituent la qualité du services qui est : tangibilité, fiabilité ,réactivité ,empathie, et la sécurité et l'étude de la relation de la qualité avec la satisfaction du client bancaire, c'est-à-dire la recherche des dimensions de la qualité qui réalise pour le client le plus grand satisfaction possible pour améliorer la réalité d'offrir les services bancaires.

Pour la recherche dans ce thème on a utilisé une consigne dans la quelle on a composé ses questions en se basant sur le modèle de 'servperf 'qui a été développé par (Cronin and Taylor 1992) à travers la mesure de la qualité du service en partant du niveau de performance réelle pour cette service bancaire en plus de l'étude de la satisfaction des clients individuels qui recouvre un échantillon qui se compose de 150 client bancaire des clients de la banque de l'agriculture et le développement rural de Biskra.

Après l'analyse statistique, l'étude donne les résultats suivants :

- L'évaluation des clients de la banque de l'agriculture et le développement rural de la qualité du service bancaire mise à leur disposition positive.
- L'évaluation des clients de la banque de l'agriculture et le développement rural pour la satisfaction du service bancaire mise à leur disposition positive.
- Il existe une relation positive forte entre la qualité totale et ses cinq composants.
- Il existe une relation positive entre la qualité du service bancaire et la satisfaction du client bancaire.

Abstract:

Quality of service becomes increasingly a subject of interest by banks in an effort to provide better banking service that achieve maximum satisfaction for the client.

This research focuses on the process of assessing the quality of banking services from the customer's point of view throughout the five dimensions component of service quality: tangibility, responsiveness, empathy, and security and studying the relationship between the quality and the bank client satisfaction, namely is the search for the quality dimensions that realizes as much satisfaction to the client in order to improve the fact of providing bank services.

To search in this topic, it has been used a model on which we relied on 'servpref' form which was developed by (Cronin and Taylor 1992) by measuring the service quality from the level of the actual performance in addition to studying customers satisfaction in terms of individuals.

The study included a sample of 150 banking client from the clients of the Agriculture and Rural development bank of Biskra.

After statistical analysis, the study found the following results:

- The evaluation of customer's Agricultural bank and Rural development to the quality of banking service that was provided to them was positive.
- The evaluation of customers Agricultural bank and Rural Development for satisfaction about the banking service that was provided to them was positive.
- There is a strong positive correlation between the entire quality and her five components.
- There is a positive correlation between the quality of banking service and customer banking satisfaction.

مقدمة

إنّ تنامي و تطور البنوك كان نتيجة حتمية للتطورات الاقتصادية، فبعد الثورة الصناعية ازدهرت الحركة التجارية وتزايد حجم المبادلات فتراكمت الثروات لدى الأفراد من جهة وظهرت الحاجة لتمويل المشاريع من جهة أخرى وهنا تركز الاهتمام بالبنوك وبالذور المزدوج الذي تلعبه وازدادت الحاجة لهذه المؤسسات لتزداد أعدادها وتتطور خدماتها وتشتد المنافسة بينها، ويصبح اهتمام كل بنك منصبا على كفاءات الوصول إلى سوق الادخار قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين واستخدامها أفضل استخدام مع دراسة رغبات مختلف العملاء وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وهنا يكمن جوهر التسويق.

من هنا ازدادت أهمية التسويق في البنوك ودوره الفعال من خلال الأنشطة التسويقية التي يقوم بها فتعدت الوظيفة التسويقية وتشعبت جوانبها في ظلّ المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعمل في إطارها البنوك اليوم فتتويع النشاط الاقتصادي و اختلاف حاجات ورغبات الأفراد وما يعرفه العالم من ثورة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية كلّها أسباب تزيد من أهمية التسويق في البنوك وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق الميزة التنافسية والتمايز النسبي في تقديم الخدمات وجلب العملاء والتقرب منهم أكثر وفهم رغباتهم وتحقيقها بما يحقق منفعة متبادلة بين البنك والزبون.

ففي الجزائر وإلى غاية فترة قريبة كان مفهوم التسويق مُتجاهلاً ولم تعرفه المؤسسات إلا في نهاية الثمانينات مع الاستعداد للتحوّل إلى اقتصاد السوق ما فرض استخدام آليات جديدة في التسيير، فالبنوك قبل هذا التحوّل كانت مُجرّد جهاز تُسيّره الدولة وتستعمله لتمويل مشاريعها وخططها التنموية اعتمادا على التخطيط المركزي للاقتصاد ككل هذا النمط من التسيير جعل البنوك كمؤسسات تقف ردّ الفعل والحيلة والحذر وتقدير الأخطار والمبادرة في تطوير سياسات تجارية لجذب الزبائن، مع تقديم خدمات دون الاهتمام بردّ فعل العملاء إزاءها أو وضعيتها في السوق، وبما أنّ للقطاع المصرفي دورا هاما في تمويل التنمية الاقتصادية للدولة ويرتبط نجاحه في أداء وظيفته الأساسية بقدرته على التكيف مع الأوضاع الجديدة وتطوير إمكانياته وموارده ومستوى خدماته، فالجهاز البنكي في الجزائر كان مُطالباً بالاستعداد لهذه المرحلة الجديدة.

إنّ عولمة الاقتصاد وتأثير التغيّرات العالمية الشامل لكلّ البلدان كان من شأنه التأثير على سير عمل البنوك في الجزائر وأنشطتها، خاصة أنّ من أهم هذه التغيّرات التّقدم التكنولوجي، توسع نطاق العولمة المالية، تعاضم المعاملات النقدية والمالية في أسواق رأس المال العالمية و ارتباط هذه الأخيرة بشبكات اتصال عالمية متطورة جداً في ظلّ التخفيف من الرقابة وإزالة الحواجز أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة.

ونظرا لحالة الانسداد التي وصلت إليها البنوك التجارية الجزائرية وتغيّرات المحيط الخارجي السريعة ولأنّ تقييم مستوى نجاح البنك يُقاس بمردوده المالي وجودة منتجاته وخدماته وأداء أنشطته الداخليّة من جهة وقُدْرته على تكيف أنظّمته وإستراتيجياته لتغيّرات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة فيه من جهة أخرى، كان لا بد من إصلاح شامل وجذري لهذا القطاع تكملة لسلسلة الإصلاحات التي مسّت هيكل الاقتصاد عامة.

إنّ التّغيّرات التي عرفها النظام البنكي في الجزائر والتي بدأت منذ الفترة اللاحقة للاستقلال و استمرت، كان أهمّها تلك التغيّرات التي شملت الجانبين التشريعي والتنظيمي استعدادا لدخول الاقتصاد الوطني مرحلة العمل وفق آليات اقتصاد السوق وشملت قانون "12/86" المتعلق بنظام البنوك وشروط الإقراض وقانون "06/88" المُتمّم والمُعَدّل للقانون السابق والمرتبب بإستقلالية المؤسسات، وقانون "10/90" للنقد والقرض والذي يُعدّ إصلاحا جذريا للمنظومة البنكية لتؤاكب التشريعات المعمول بها في معظم الدول إضافة إلى القوانين الأخرى المكّملة كالسماح بفتح بنوك خاصة وفروع لبنوك أجنبية داخل الجزائر.

إنّ الحديث عن التنافسية في البنوك يقودنا حتما إلى التطرق للخدمات التي تقدمها البنوك، هذه الأخيرة وإن كانت تتشابه ويغلب عليها التقليد إلا أنّ الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تتركز على جودة هذه الخدمات وضرورة تقييمها من وجهة نظر العميل، فالعميل المصرفي كغيره من المستهلكين يبحث عن خدمة متميزة تحقق له أقصى إشباع ممكن، فحاجات وتوقعات العملاء هنا تعدّ عوامل مهمّة في تقييم جودة الخدمة و الحكم عليها، إلا أنّ تحديد وتوصيف الجودة وقياسها يعدّ أمرا ليس من السهل على منظمات الخدمات فعله وممارسته كما هو الحال في المنظمات الإنتاجية وذلك لاختلاف خصائص الخدمة عن خصائص السلعة، أضف إلى ذلك التركيز على البحث عن رضا العميل المصرفي و العوامل المؤدية إلى ذلك و علاقة الرضا بجودة الخدمة.

1- طرح الإشكالية:

منذ التغيرات التي عرفها القطاع البنكي في الجزائر والتي جاءت في إطار التغيرات الشاملة والإصلاحات التي عرفها الاقتصاد الكلي في الجزائر أصبحت هناك ضرورة حيوية ومستعجلة لتحقيق تغيير فعلي في سير عمل البنوك خاصة وأنها الدعامات للتحوّل نحو اقتصاد السوق، ما يُجبرها على التكيف مع هذه الظروف وتبني الطرق الحديثة للتسيير و التي من أهمها تلك التقنيات المرتبطة بالتسويق، كدراسة حاجات الزبائن وتفصيلاتهم، اختيار الزبائن، إعداد إستراتيجيات تقديم الخدمات، تطوير سياسات الاتصال، استخدام الإعلام الآلي خاصة وأنّ البنوك تعمل في محيط سيمته الأساسية التّغير، فحاجات ورغبات الزبائن متغيرة، تصرفات المنافسين غير مؤكدة والأهم هو الإنفتاح الذي يعرفه النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي و المعلوماتي، كل ذلك يفرض على المؤسسات البنكية اليوم التّغير والتّحوّل والتّكيف مع الجديد، وهو ما يجب أن تقوم به البنوك الجزائرية من خلال تغيير طرق التسيير و التركيز على الجودة كمفتاح للميزة التنافسية، و بالتالي فالبنوك هنا مطالبة بوضع معايير لتقييم جودة خدماتها، هذه المعايير قد تكون من داخل البنك أو معايير تبعا لوجهة نظر العميل، إضافة إلى البحث عن الطريقة أو العوامل المؤدية لرضا العميل، و بالتالي دراسة العلاقة بين الجودة و الرضا بالنسبة للخدمات المصرفية.

و عليه يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

" ما هي الأبعاد التي يمكن من خلالها تقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل، و ما هي العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل ؟ "

إنّ الإجابة عن الإشكالية السابقة تتطلّب إثارة بعض التساؤلات الفرعية والتي من أهمها:

- ما هي أبعاد جودة الخدمة المصرفية؟
- كيف تتم إدارة توقعات العميل داخل البنك، و ما هي العوامل المؤثرة في التوقعات؟
- كيف يقيم عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة بسكرة جودة الخدمة المقدمة لهم.
- ما هو مستوى رضا عميل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على الخدمات المقدمة له؟
- ما هي العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية، والتزاماً بالمنهج العلمي يجب صياغة مجموعة من الفرضيات تساهم في الإجابة على الإشكالية، و عليه يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1- تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبى.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن جودة الخدمة المصرفية تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة.
 - 3- تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبى.
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن الرضا على مستوى الخدمة المقدمة تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة.
 - 5- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفى.
- و من المهم أن تشير هنا إلى أن المقصود من جودة الخدمة المصرفية في دراستنا هذه هو " مدى توفر الأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة من ملموسية، اعتمادية، استجابة، أمان و تعاطف "، و تقييمها من وجهة نظر العميل المصرفى.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- التعرف على تقييم عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.
- التعرف على الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء البنك في تقييم جودة الخدمة.
- التعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- التعرف على تقييم عملاء البنك للرضا عن الخدمات المقدمة.
- التعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على تقييم العملاء للرضا.
- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل.

- تحديد مدى القدرة على استخدام مقياس الأداء Serverperf لقياس جودة الخدمة المصرفية.

4- أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة مهمة بالنسبة لمجموعة من الأطراف هي:

* على مستوى البنوك:

- يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم جودة الخدمة و الأبعاد المكونة لها و بالتالي قياس الجودة من وجهة نظر العملاء، ما يساهم في تحسين أداء البنوك.

- توفير معلومات تساعد البنوك في تحديد أهم العوامل التي يوليها العملاء أهمية نسبية في تقييم جودة الخدمة و بالتالي التركيز عليها من طرف البنوك كأولويات في عملية التحسين.

- التعرف على رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة و العوامل المؤثرة فيه، و بالتالي يمكن للبنك رصد التغيرات في مستوى الرضا دوريا.

* على مستوى بعض الأجهزة المختصة ذات العلاقة بالقطاع المصرفي: و نقصد بها الأجهزة الحكومية المسئولة

عن إدارة القطاع المصرفي كالبنك المركزي، فهذه الدراسة توفر قاعدة عن وجهة نظر العميل في الجودة و الرضا بالنسبة للخدمات المصرفية، و بالتالي تعطي صورة واضحة عن مداخل التحسين على المستوى الكلي، أي أنها تقدم تشخيصا يمكن أن يساهم في تحديث القطاع المصرفي والارتقاء بخدماته إلى مستويات عالية من الجودة.

* على مستوى الباحثين: لمفهوم جودة الخدمة آثار ايجابية على مستوى أداء المؤسسات كزيادة حصة السوق، رفع العائد على الاستثمار، ويمكن لهذه الآثار أن تتحقق في الجزائر إذا اهتم الباحثون بدراسة تقييم جودة الخدمة ومحاولة رصد التغيير في مستوى الرضا و تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤدية للتغيير.

5- أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار هذا الموضوع بالذات، ساهمت فيها مجموعة من الأسباب من أهمها:

- حداثة الدراسات في مجال تقييم جودة الخدمات، حيث أنه من السهل وضع المعايير لدراسة جودة السلعة لارتباطها بمعايير مادية يمكن تحديدها وقياسها، إلا أن الأمر يزداد تعقيدا كلما توجهنا إلى ميدان الخدمات.
- الاتجاه المتزايد للبنوك على اجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم وجذب المزيد منهم عن طريق تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة.
- توضيح العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المصرفية والرضا من جانب العميل المصرفي خاصة و أن البحوث في هذا المجال لازالت حديثة.
- إمداد البنوك بطريقة عملية لقياس جودة الخدمة.
- تركيز أغلب الدراسات السابقة على تقييم جودة الخدمة المصرفية بمقياس الفجوة و رغبة الباحث في استخدام مقياس Servperf و دراسة قدرته على قياس جودة الخدمة من خلال الأبعاد الخمسة المكونة لها.

6- حدود الدراسة

- من أجل تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة علاقتها برضا العملاء في البنوك التجارية الجزائرية تم إجراء هذه الدراسة، و التي كانت محدداتها:
- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة تقييم جودة الخدمات المصرفية من طرف عملاء البنك أي الجودة كما يدركها العميل(الجودة المدركة).
 - تم تفكيك الجودة من خلال هذه الدراسة إلى خمسة أبعاد هي: الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة و الأمان.
 - عمدت هذه الدراسة لمعرفة تقييم العملاء الأفراد لأبعاد جودة الخدمة المصرفية و دراسة علاقة الجودة برضا العميل المصرفي.
 - اقتصرت الدراسة على اختيار عينة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة بسكرة، هذه العينة اقتصرت على العملاء الأفراد أي أن الدراسة لم تشمل قطاع المؤسسات من العملاء.
 - استخدم الباحث استمارة اعتمد في تشكيل أسئلتها على مقياس "Servperf" الذي طوره (Cronin and taylor 1992) و يقوم النموذج على فكرة مبسطة و هي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الإتجاهات

"Attitudes" أي أن القياس ينصب على إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة إضافة إلى دراسة رضا العملاء الأفراد.

7- المنهج المستخدم:

إنّ العلم يبني على ركيزتين أساسيتين المنهج والموضوع فهما تتحقّق خاصيتي التفسير والتنبؤ ولكي يأخذ البحث صبغة علمية يجب أن يتوافر فيه الإلتزام بخطوات وأدوات معينة تتعدّد وتتحدّد تبعاً للمنهج الذي يتّبعه الباحث.

وعليه فالمنهج هو: " فنّ التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عالمين "

وإتباع منهج معين تملّيه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها فموضوع " تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي " يفرض علينا إتباع عدة مناهج، لتتّوع المعلومات اللازمة للإحاطة بالموضوع من حيث المنشأ والمكان والزمان، وعليه اعتمدنا على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

وهو المنهج الذي يتم فيه وصف وجمع وتلخيص المعلومات عن موضوع معين، وتمّ الاعتماد عليه خاصة من أجل جمع المعلومات الضرورية المرتبطة بالتسويق في البنوك، ثمّ وصف وتحليل القطاع البنكي في الجزائر وتجميع البيانات والمعطيات المميزة للبيئة المصرفية وكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في عملية وضع المعايير التي يمكن من خلالها تقييم جودة الخدمة المصرفية مع التركيز على عملية التقييم من وجهة نظر العميل، إضافة إلى دراسة الرضا و تأثير الجودة المصرفية عليه.

ب- دراسة الحالة:

وتتميز هذه الأداة العلمية بمساعدة الباحث على ضبط وقياس والتأكد من صحة ما يحصل عليه من البيانات التي تفسر الظواهر والعلاقات والتفاعلات تفسيراً منطقياً من خلال اعتمادها على أساليب العينات الإحصائية و الاستمارات الإستبائية والمقابلات والتحليل الإحصائي وغيرها من الأدوات التي يختارها الباحث حسب ما يُناسب طبيعة بحثه.

و قد تمت دراسة الحالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة بسكرة، على اعتبار أهمية هذا البنك في الجزائر و مجهوداته في اجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء، و بالتالي دراسة العلاقة بين الجودة و الرضا من خلال توزيع استمارات البحث على عملاء البنك بوكالة بسكرة لتقييم جودة الخدمة المقدمة لهم و مستوى رضاهم.

وتمّ الاعتماد على هذه الأداة نظرا لصعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية على مستوى كل البنوك، وعليه يجب الاعتماد على عينة للدراسة في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة النظرية باختيار دراسة حالة لعينة من العملاء الأفراد لهذا البنك.

8- الدراسات السابقة:

إن البحث في تقييم جودة الخدمة المصرفية و أثرها على رضا العميل يقودنا إلى التعرض للدراسات السابقة حول الموضوع، إلا أن الملاحظ أن أغلب الدراسات و الأبحاث ركزت على تقييم جودة الخدمة المصرفية خاصة في السنوات القليلة الماضية، و عليه سنذكر بعضا منها:

- دراسة رعد حسن الصرن 2005/2004: و البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية و الأردنية" من جامعة دمشق، حيث تهدف الدراسة إلى عرض و تقديم الإطار الفكري و الفلسفي لعناصر الطريقة الجديدة (العولمة، جودة الخدمة و الخدمة المصرفية) باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا يدعم و يقوي موقف المصارف مع تحليل العلاقات و الارتباط بين عناصر الطريقة الجديدة لتحسين و تطوير الجودة.

- دراسة فارس محمود أبو معمر 2005: حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة و معرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و كل من الرضا و نية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل و تحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية و إدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير و تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. ووضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و جودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضا إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك و أن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساس على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابي إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة من المصارف، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد الاعتمادية هو الأهم عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء.

- دراسة "أيمن فتحي فضل الخالدي" (2006)، و الدراسة بعنوان "قياس مستوى جودة خدمات المصرف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، و البحث عبارة عن رسالة ماجستير في ادارة الأعمال من الجامعة الإسلامية في غزة، و قد استخدمت الدراسة مدخل الفجوة للمقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة والأداء المتوقع. و قد تم إضافة بعد سادس مقارنة مع الدراسات السابقة التي اعتمدت فقط على خمسة أبعاد لجودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، العناصر الملموسة (وهو بعد الامتثال ليتناسب مع طبيعة عمل البنوك الإسلامية، حيث يعبر هذا البعد عن مدى التزام البنوك الإسلامية بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقدرتها على توفير منتجات وخدمات إسلامية متكاملة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية و مرتفعة ولكنها لا ترتقي إلى جودة الخدمة المتوقعة. كما بينت نتائج الدراسة تجاوز الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنوك الإسلامية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة من البنوك الإسلامية نسبة الحياد 60 % ، حيث جاء بعد الاستجابة في الترتيب الأول وبعد الأمان في الترتيب الثاني وبعد الاعتمادية في الترتيب الثالث وبعد التعاطف في الترتيب الرابع أما بعد الملموسية فجاء في الترتيب الخامس ثم بعد الامتثال في الترتيب السادس.

وقد أوصت الدراسة بأن تعمل المصارف على تحسين وتطوير الخدمات للوصول إلى توقعات العملاء وضرورة أن تحرص إدارات المصارف الإسلامية بالتركيز على تدريب الموظفين وخاصة المتصلين مباشرة مع العملاء، كما يجب على إدارات المصارف الإسلامية العمل على تعزيز وترسيخ مبدأ عمل المصارف الإسلامية وفق أحكام الشريعة الإسلامية .

- Lassar وآخرون (2000): لقد تم توزيع (300) استبانة على البنوك الدولية ذات الملكية الخاصة في دول أمريكا الشمالية بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج يقيس أبعاد الجودة المتعلقة بالنواحي الفنية والوظيفية واستطاع أن يتنبأ برضا العملاء بشكل موثوق. كما توصلت الدراسة لوجود علاقة بين جودة الخدمة والرضا وهذا يتأثر بالعلاقة بين مقدم الخدمة والعميل الذي يتأثر بتأثير الجودة.

- Sureshchardar و آخرون 2003: لقد تم تقسيم البنوك محل الدراسة في الهند إلى ثلاثة أقسام: بنوك خاصة، وبنوك عامة، وبنوك وافدة وقد تم توزيع (150) إستبانة على كل قطاع من القطاعات السابقة بشكل عشوائي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجموعات البنوك الثلاثة اختلفت بشكل ملحوظ في تقديم جودة الخدمة والعوامل الخمسة المؤثرة

عليها، ومن خلال إدراك العملاء لجودة الخدمة من خلال العوامل الفنية (جوهر الخدمة وتنظيم تقديم الخدمة) استطاعت العوامل الفنية أن تميز بشكل أفضل بين مجموعات البنوك الثلاثة، في حين أن العوامل المتعلقة بتوجيه العملاء (العوامل الإنسانية لتقديم الخدمة) أظهرت تميزاً أقل، وأظهرت الدراسة أيضاً أن البنوك الأجنبية تقدم خدمة أفضل يليها البنوك الخاصة ومن ثم البنوك العامة.

9- خطة الدراسة:

ومن أجل تسهيل الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف التساؤلات الفرعية، تم تقسيم الموضوع إلى ستة فصول كما يلي:

الفصل الأول: ويتناول الدراسة المفصلة للتسويق في البنوك من خلال إبراز أهمية هذا المدخل في إشباع حاجات ورغبات العملاء بالتركيز على الأسس التطبيقية لتسويق الخدمات المصرفية من خلال عناصر المزيج التسويقي السبعة مع التعرض لتعريف البنوك وأنواعها.

الفصل الثاني: ويرتبط بالتعريف بالجودة و الخدمات المصرفية و خصائصها إضافة إلى دراسة آثار ظاهرة العولمة على القطاع المصرفي و أهمية دراسة الجودة بالنسبة للخدمات المالية و المصرفية.

الفصل الثالث: الذي يتناول الأسس النظرية لدراسة جودة الخدمة المصرفية من خلال المداخل التي يستخدمها البنك لإدارة جودة الخدمة والمعايير لتقييمها، و دراسة الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية.

الفصل الرابع: الذي يركّز على دراسة توقعات العملاء من خلال إدارة هذه التوقعات و أهمية مدخل خدمة العملاء بالنسبة لعملاء المصارف، مع تعريف الرضا و طرق قياسه على مستوى البنوك و كيفية تحسينه، إضافة إلى دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي.

الفصل الخامس: و يعتبر مدخلا للدراسة في الجانب التطبيقي من خلال التركيز على دراسة القطاع المصرفي في الجزائر و مكوناته انطلاقاً من فترة الاستقلال و التطورات التي عرفها، إضافة إلى تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و نشأته و تطوره و تنظيمه الهيكلي.

الفصل السادس: بدراسة مكونات المزيج التسويقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال دراسة المكونات الأربعة التقليدية إضافة إلى العناصر الإضافية من بيئة مادية و عمليات و أفراد، ثم تقييم عملاء البنك لجودة الخدمة المقدمة و علاقتها بالرضا، أي اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج التي تم الوصول إليها.

الجزء النظري

الفصل الأول:

مدخل إلى التسويق في البنوك

تمهيد:

يتوفر في كل بلد من البلدان مجموعة من المؤسسات التي تتكفل بحفظ النقود وحشد موارد المجتمع من الأموال والتعامل بمختلف أنواع الإئتمان المتفاوتة الآجال وإنشاء وسائط الدفع، هذه المؤسسات تشمل كل الوسطاء الماليين الذين يُكوّنون الهيكل المصرفي الذي يتم من خلاله تدفق الأموال لمختلف فروع النشاط لكن العادة جرت على قصر الهيكل المصرفي على البنوك بمختلف أنواعها.

إنّ التطور الذي مسّ مختلف الأنشطة الاقتصادية ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه البنوك فقد تطورت وتبلورت مفاهيمها بشكل أكبر واتسعت عملياتها ووظائفها خاصة مع إشتداد المنافسة وتسايق البنوك في إجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات التي تلبّي حاجات الزبائن عن طريق تضافر الجهود الكلية للعاملين بالبنك، وتكامل وظائفه والتعاون فيما بين إداراته وعملها بشكل جماعي لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة ككل، من هنا ظهرت أهمية الوظيفة التسويقية، إلا أنّ مفهوم التسويق ودوره في منظمات الأعمال ظلّ يشوبه بعض الغموض دون فهم واضح لدلالاته ومعانيه فالبعض ينظر إليه كعملية بيعية والبعض الآخر يعتبر مجرد الإعلان تسويقا، فيما ينظر إليه آخرون كتوزيع للسلع والخدمات فقط، لكن الواقع أنّ الوصول إلى مفهوم شامل وكامل للتسويق لم يتأتّى إلاّ عبر تطور هذا المفهوم نتيجة تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية والإدارية ليتعدّى التسويق مجرد تسويق السلع إلى تسويق الخدمات والأفكار ويصبح ركنا هاما حتى في المنظمات التي لا تهدف للربح.

المبحث الأول: ماهية البنوك

يشكل الهيكل المصرفي في مفهومه الواسع كل الوسطاء الماليين حيث يتم من خلاله تدفق الأموال السائلة لمختلف فروع النشاط، و قد جرت العادة على قصر الهيكل المصرفي على البنوك بأنواعها المختلفة، و عليه سنحاول التعرف بشيء من الإسهاب على مفهوم البنوك من خلال نشأتها و تطورها و مختلف وظائفها.

المطلب 1- نشأة البنوك وتطورها

يَعْتَقِدُ البعض أنّ أول ظهور للبنوك كان لاحقاً لظهور أول شكل من أشكال النقود، لكن التاريخ يدلّ على غير ذلك، حيث أنّ أول شكل من أشكال النقود ظهر تقريباً في أواخر القرن السابع قبل الميلاد، في حين أولى أشكال التعامل المصرفي كانت قد ظهرت قبل ذلك بكثير على ما يبدو من الوثائق التاريخية و بالذات في بلاد ما بين النهرين بحدود عام 350 قبل الميلاد، كما أنّ المبادئ التي وضعها حمورابي حوالي عام 1675 قبل الميلاد (شريعة حمورابي) تُعتبر من أقدم النصوص المعروفة فيما يخصّ الإيداع و الإقراض و الفائدة والضمانات.¹ إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية تعود إلى عهد بابل(العراق القديم)، أما الإغريق فقد عرفت قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك التجارية المعاصرة كتبادل العملات و حفظ الودائع و منح القروض.²

أما فكرة الإتجار بالنقود فقد بدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف أو الصيرفي الذي كان يتعامل ببيع و شراء العملات الأجنبية و مبادلتها بعملات وطنية، و عليه تعود نشأة البنوك إلى تطور نشاط الصيرافية.³ إنّ ازدهار الحركة التجارية زاد عدد التّجار وكمية الأموال المستثمرة ما جعل هؤلاء يُدْعُونَ أموالهم و ثرواتهم لدى الصيرافية والصّاعة حفاظاً عليها من السرقة والضياع و يأخذون منهم إيصالات أو شهادات إيداع بقيمة و دائعهم، و يحصلون مقابل ذلك على عمولة، و تدريجياً أصبحت هذه الإيصالات تقيّ بالالتزامات و تُستخدم لتسوية المدفوعات، و قد ازدهرت أعمال الصيرافية خاصة في إيطاليا التي أصبحت من أكثر البلدان المتعاملة بالصرف الأجنبي الخارجي لتلبية حاجة التجارة الرائجة فتخصّصت في التعامل بالعمليات المصرفية والإئتمانية خاصة في إقليم "لومبارديا"، و مدن إيطاليا الشمالية "البندقية" و "جنوة".

وهكذا تطور العمل المصرفي عندما أصبح (إيصال الإيداع) الذي يُمثّل إلتزاماً على الصيرفي بالدفع يقوم مقام النقود الإعتيادية، و يُعدّ قبول التعامل بإيصالات الإيداع من قِبل الأطراف الدائنة والمدينة هو الصيغة الأولية " للشيكات"، حيث أنّه بوسع الصيرفي إذا احتاج زبونه إلى النقود في مكان آخر أن يمنحه أمراً إلى الصيرفي المتواجد هناك لإعطائه المبلغ المُتفق عليه وذلك في إطار التقاليد والقوانين السائدة وهذا تجنباً لمخاطر نقل الذهب أو النقود.

مع مرور الوقت لاحظ الصيرافية أن أصحاب الودائع لا يقدمون على سحب و دائعهم دفعة واحدة بل بنسب معينة، أما باقي الودائع فتبقى مجمدة في خزائنهم، و عندما تزايدت كمية الودائع و الأموال المعطلة أخذ الصيرافية

1 - فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمان سالم، "محاسبة البنوك"، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 13.

2 - شاكر القرويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص: 25.

3 - عبد الحق بوعتروس، "الوجيز في البنوك التجارية"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دون تاريخ نشر، ص: 5.

بإقراض جزء منها بصورة سرية و دون معرفة أصحابها، إلا أنه بعد فترة أخذ المودعون يقبلون بالتنازل عن شهادات الإيداع مما أتاح امكانية توظيف الودائع كقروض، و بدأ الصيرافة يدفعون للمودعين نسبة من الفوائد تعود عليهم من القروض التي يمنحونها بعد أن كانوا في البداية يأخذون منهم عمولة إيداع. و بعد أن اتسعت أعمالهم و أطلقوا على أنفسهم لقب المصارف قاموا بخطوة جريئة هي منح قروض من ودائع ليس لها وجود فعلي لديهم، أي أنهم بدأوا بالفعل يخلفون الودائع.

مما سبق يُمكن إستعراض تطور العمل المصرفي كما يلي:¹

- أول شكل من أشكال العمل المصرفي كان يتمثل في قبول الودائع والتي لم تكن تحصل على أية فوائد في البداية، لأنّ الهدف من الإيداع لم يكن الإستثمار أو الحصول على الفوائد بل كان من أجل حفظ هذه المبالغ وحراستها لقاء مبلغ معين يدفعه صاحب الوديعة.

- تطوّر العمل المصرفي وشاع إستعمال النقود وتراكمت الودائع لدى الجهات التي تمارس أعمال المصارف والتي بدورها لاحظت أنّه لا داعي للإحتفاظ بكل مبالغ هذه الودائع بشكل دائم للوفاء بعمليات السحب المرتبطة بتلك الودائع، وبالتالي أصبح بالإمكان إستخدام الجزء الزائد في عمليات الإقراض المختلفة لقاء فائدة.

و منذ بداية القرن الثامن عشر أخذ عدد البنوك يتزايد تدريجيا، و كانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد أو عائلات، و كذلك أخذت وظائف البنوك تتطور و يمكن تلخيصها كما يلي:²

1- قبول الودائع.

2- إقراض الأموال للغير و منح التسهيلات الإئتمانية التي اقتصر في بادئ الأمر على مجرد خصم الكمبيالات التجارية و تحصيلها عند الإستحقاق.

3- خلق النقود للمساهمة في زيادة النشاط الاقتصادي.

ثم شاهد القرن التاسع عشر تعديلا في قوانين إنشاء البنوك بحيث سمحت تلك التعديلات بتكوين بنوك متخذة شكل شركات مساهمة، و يرجع ذلك إلى انتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا مما أدى إلى نمو الشركات و كبر حجمها و اتساع نشاطها، و برزت الحاجة بالتالي إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات. و قد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعا في كل مكان، و كان لهذا أثر كبير في استخدام الشيكات المصرفية في تسوية المعاملات.³

فتطورت هذه المؤسسات و اتسعت أعمالها لتكون النواة الأولى لظهور البنوك التجارية، حيث أنّ أول بنك ظهر في البندقية عام 1157م ثمّ بنك برشلونة عام 1401م، ثمّ توالى ظهور البنوك كبنك أمستردام سنة 1609م، ثمّ بنك هامبورج بألمانيا سنة 1619م، وبنك إنجلترا عام 1694م، وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800م، ثمّ إنتشرت البنوك في أمريكا و باقي أنحاء العالم وأخذت الصورة المبدئية لأعمال البنوك تتبلور وتتحدّد معالمها إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن.

1 - فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، مرجع سابق، ص: 14.

2 - اسماعيل محمد هاشم، " مذكرات في النقود و البنوك"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1996، ص: 44.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 44.

المطلب 2- تعريف البنوك وأنواعها

1- تعريف البنوك:

إن كلمة " بنك " كلمة غير عربية، يقابلها باللغة الإنجليزية " Bank " وبالفرنسية " Banque " وهي مشتقة من الكلمة الإيطالية " Banco " والتي تعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون عند شراء وبيع العملات المختلفة، والكلمة الأمتل في اللغة العربية هي " مصرف " (بكسر الراء) وهي مأخوذة من الصرف بمعنى: " بيع النقد بالنقد".¹ و تطور هذا المفهوم إلى أن أصبح يعني " المكان الذي توجد فيه المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنقود".² تتعدّد التعاريف المتعلقة بالبنوك تبعاً لاختلاف القوانين والأنظمة التي تحكم أعمالها والمتباينة من بلد إلى آخر وعليه يمكن أن نقدم للبنك التعاريف التالية:

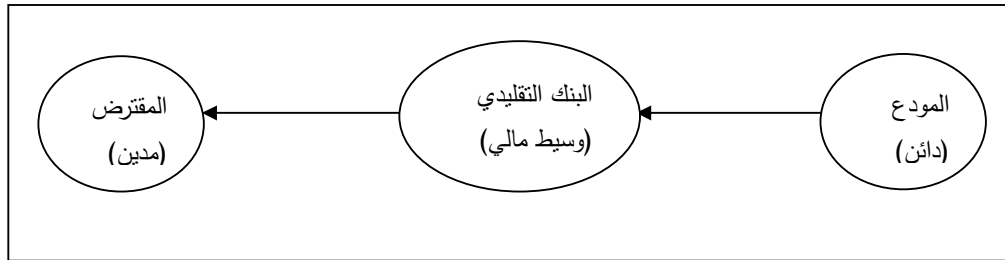
- " البنك هو مكان إلتقاء عرض النقود بالطلب عليها. "³

إن فالبنك في هذه الحالة هو حلقة وصل بين المقرض والمستثمر، وعليه فإنّ هذا التعريف واسع كونه يشمل باقي المؤسسات المالية كشركات التأمين، صناديق التوفير... إلخ.

- كما يمكن تعريف البنك بأنه: "مؤسسة مالية لها القدرة على منح قروض للمؤسسات أو الأفراد فهي وسيط بين المدّخر الذي أودع لديها ماله وذلك الذي توجّه إليها لإشباع حاجاته للتمويل".⁴

حيث أنّ هذا التعريف يعود بنا إلى وظيفة البنك التقليدي، وهي الوساطة المالية بين المقرض والمقترض، كما يوضحه الشكل (1).

شكل(1)- علاقة البنك التقليدي بالموذع و بالمقترض



المصدر: بعلوج بولعيد، " المقارنة بين موارد وإستخدامات البنوك الإسلامية والتقليدية " في " مداخلات"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و 06 نوفمبر 2001، ص: 172.

- يمكن تعريف البنك بأنه " مؤسسة مهمتها الأساسية و العادية الحصول من الجمهور على الأموال في شكل ودائع و في شكل آخر، تستخدمها لحسابها الخاص في عملية الخصم أو القرض أو عمليات مالية ".⁵

1 - خالد أمين عبد الله، " العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة- "، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 16.

2 - محمود سحنون، " الإقتصاد النقدي و المصرفي"، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص: 76.

3 - زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، " إدارة البنوك "، ط2، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ودار صفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 03.

4 - « Banque et opérations bancaires » htt p:// fr.encyclopedia.yahoo.com / articles / sy / sy _ 234 _ po.html ; page visitée le :12 /2/2007 .

5 - بخزار يعدل فريدة، " تقنيات و سياسات التسيير المصرفي"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 62.

إنّ قيام البنك بدور الوساطة المالية يؤدي إلى تداخل وظائفه مع المؤسسات المالية الأخرى حيث أنّ الجهاز المصرفي "بالمعنى الضيق" يتكوّن من البنك المركزي والبنوك التجارية، في حين يتكون في معناه الواسع ممّا سبق إضافة إلى بقية المؤسسات المالية والمصرفية الوسيطة الأخرى.

تُعرّف المؤسسات المالية الوسيطة بأنّها: "مؤسسات مالية ومصرفية تتعامل بأدوات الائتمان المختلفة من حيث النوع والأجال في السوقين المالي والنقدي من خلال قيامها بمهمة الوساطة بين المقترضين (المدخرين والمستثمرين) بهدف تحقيق الربح."¹

حيث يُطلق على سوق التعامل في الائتمان أو القروض قصيرة الأجل إصطلاح "السوق النقدي"، في حين يُعرّف سوق الإقتراض للأجل الطويل "بالسوق المالي"، ويتألّف النظام الائتماني من جملة المؤسسات العاملة بالسوقين النقدي والمالي.

إنّ المؤسسات المالية الوسيطة وإن كانت تشترك مع المصارف التجارية في القيام بمهمة الوساطة بين المقرضين والمقترضين، إلّا أنّ الاختلاف يكمن في طبيعة الوساطة، فالمصارف التجارية دون غيرها من المؤسسات المالية تتولّى مهمّة قبول "الودائع الجارية" أي "الودائع تحت الطلب" التي يُمكن سحبها بواسطة الشيكات من قبل المودعين في أي وقت شاؤوا، وبهذا تقوم المصارف بعملية خلق الائتمان ومن ثمّ التأثير في عرض النقد وهو ما لا تقدر عليه باقي المؤسسات المالية، وإن كانت تُساهم في تغيير عرض النقد من خلال توسطها بين المدخرين والمستثمرين حيث أنّ مواردها الرئيسية تتمثّل في المدخرات المتجمّعة وتوظيف هذه المدخرات هو جوهر الاختلاف بينها وبين المصارف التجارية وبالتالي الاختلاف في التأثير على عرض النقد وعلى النشاط الاقتصادي.

إنّ المؤسسات المالية والمصرفية الوسيطة الأخرى المكوّنة للجهاز المصرفي إضافة إلى البنك المركزي والبنوك التجارية يمكن أن تكون:²

- 1- المصارف المتخصصة Commercial Banks
- 2- المصارف الإستثمارية (شركات الإستثمار) Investment trusts
- 3- شركات التمويل Financing Corporations
- 4- شركات التأمين Privcite Life insurance Companies
- 5- صناديق الإيداع وتوفير البريد Postal Saving Banks
- 6- مصارف أو بيوت الإيداع Saving Institutions
- 7- مؤسسات الضمان الإجتماعي والتقاعد Persions funds
- 8- بيوت القبول Acceptance Houses
- 9- شركات الإيداع والإقتراض Saving and loan Associations
- 10- وسطاء ماليون آخرون Other Financing

¹ - ناظم محمد نوري الشمري، "النقود والمصارف والنظرية النقدية"، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 202.

² - نفس المرجع السابق، ص: 201 .

هذه المؤسسات المالية الوسيطة تتعامل في السوقين المالي والنقدي، فمن بين المؤسسات المتعاملة في السوق المالي "المصارف الإستثمارية" وتسمى "مصارف الأعمال" في فرنسا و"مصارف الإيداع" في بريطانيا تقوم هذه المؤسسات بشراء الإصدارات المالية طويلة الأجل "السندات" و تأسيس المشروعات الإستثمارية الجديدة وتمويل هذه المشروعات، وهذا النوع من التمويل ينطبق على المصارف المتخصصة في تمويل قطاعات اقتصادية معينة كالمصارف الصناعية والزراعية والعقارية التي تكون قروضها متوسطة وطويلة الأجل غالباً.

وهناك المؤسسات المالية الوسيطة غير المصرفية و تأتي في مقدمتها شركات التأمين، وهي شركات مالية تقوم بتوفير التأمين للأفراد والمشروعات من المخاطر والخسائر، فيتجمع لديها أموال ضخمة تُوظف في مختلف المجالات.

إذن فالمهمة الأساسية للمؤسسات المالية الوسيطة هي مهمة الوساطة بين الوحدات ذات العجز والوحدات ذات الفائض، بواسطة مختلف أدوات الإئتمان من خلال ما تمتلكه هذه المؤسسات من معلومات تفصيلية و شبكات واسعة للخدمات المالية و المعلوماتية التي تخدم بها الأطراف المتعاملة في السوقين المالي و النقدي.

2- أنواع البنوك:

تتعدد أنواع البنوك وتختلف تبعاً للأسس والمعايير التي يمكن النظر إليها عند تقسيمها، فإذا نظرنا إليها من حيث شكلها القانوني وشكل علاقتها بالدولة هناك البنوك العامة، بنوك القطاع الخاص والبنوك المختلطة التي يشترك في ملكيتها القطاع العام والخاص.

أما من حيث طبيعة أعمالها فهناك البنوك التجارية والبنوك المركزية والبنوك التي تقدم إئتمانياً لقطاع معين كالبنوك الزراعية والصناعية والعقارية... الخ.

وعند النظر إليها من حيث الجنسية فهناك البنوك الوطنية، البنوك الأجنبية، البنوك الإقليمية والبنوك والصناديق الدولية كالبنك الدولي للإستثمار والتمويل، ومن حيث التفرع فهناك البنوك المفردة، البنوك المتفرعة محلياً، البنوك المتفرعة إقليمياً والبنوك المتفرعة عالمياً.

إذن يمكن تقسيم البنوك إلى مجموعات مختلفة إلا أنه عند النظر إلى الجهاز المصرفي بالمعنى الضيق فهو يتكون من البنك المركزي والبنوك التجارية وسنتناولهما بشيء من التفصيل إضافة إلى البنوك الإسلامية.

2-1- البنوك المركزية:

سُميت البنوك المركزية في بداية نشأتها "بمصارف أو بنوك الإصدار" التي أنشأت للتدخل بالنشاط المصرفي وتنظيم وإدارة مهمة الإصدار النقدي خاصة بعد أن أصبح إصدار النقود الورقية لا ينطوي على تكاليف كثيرة كما كان الحال بالنسبة للنقود الذهبية والفضية، فضلاً عن إنعدام قيمتها السوقية بالنسبة لقيمتها الإسمية، فكان لا بد أن تضمن إصدارها جهة عامة تستطيع أن تقتصر على التعامل بها الثقة وتفرض على سعرها الإلتزام، من هنا أصبحت الحكومات تحتكر وظيفة الإصدار النقدي.¹

¹ - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم غفر، " الإقتصاد النقدي المصرفي بين النظرية والتطبيق "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ص:295.

و عليه يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي، فهو يشرف على الجهاز المصرفي بشكل عام، و يقوم بإصدار أوراق النقد (البنكنوت)، و يعمل على المحافظة على استقرار قيمتها.¹

لقد جاءت نشأة البنوك المركزية متأخرة كثيرا عن نشأة البنوك التجارية، حيث يُعدّ مصرف السويد المركزي من أول المصارف في العالم إذ تأسس سنة 1656م ثم تلاه مصرف إنجلترا عام 1694م ومصرف فرنسا سنة 1800م وهولندا سنة 1814م ومصرف النمسا سنة 1817م، ومصرف اليابان سنة 1882م ومجموعة مصارف الإحتياطي الفدرالي الأمريكي في سنة 1914م²، وفي الجزائر أنشأ في 13 ديسمبر 1962.

إنّ فالبنك المركزي يقوم بتنظيم وتوجيه السياسات النقدية الإئتمانية بما يحقق أهداف الإقتصاد وذلك من خلال إدارة عرض النقود، كما عليه أن يقوم ب :³

- يتحقق من سلامة أداء البنوك لوظائفها في مجال توجيه الأموال إلى قطاعات الأعمال.

- يتحقق من مدى الإلتزام بالقواعد وتحقيق الأهداف التي أنشأ البنك من أجلها.

- تطوير التشريعات المصرفية لتشجيع الإدخار وتحسين عمليات توجيه الأموال.

وتتملك جميع البلدان بنوكا مركزية على رأس الهيكل المصرفي والإئتماني، تتماثل في وظائفها واختصاصاتها، لكن تختلف في مدى التأثير على النشاط المصرفي تبعا لطبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة وخصوصياته.

يقوم البنك المركزي بأداء مهامه من خلال القيام بالوظائف التالية:

أ- وظيفة الإصدار النقدي : حيث أنّ البنك المركزي هو مؤسسة الإصدار الرسمية للنقود الخارجية والتي يحكم إصدارها العديد من المتغيرات والمتطلبات الاقتصادية والمالية، وتُعدّ هذه الوظيفة أولى المهام التي يتكفل بها، وترتبط وظيفة إصدار العملة بقواعد قانونية وتشريعية تحدّ من حرية البنوك المركزية في عملية الإصدار ترتبط أساسا "بغطاء العملة" فعندما كانت النظم النقدية تستند إلى قاعدة الذهب، كانت البنوك المركزية ملزمة بالإحتفاظ برصيد ذهبي معادل للعملة التي يُصدرها، غير أنّه تحوّل عن العمل بهذه القاعدة كونها تقيد حرية البنك ولا تُمكنه من التوسع إن دعت الضرورة، وهكذا تطورت أنظمة إصدار النقود من نظام الغطاء الذهبي الكامل إلى الغطاء الذهبي الوثيق ثمّ نظام الحد الأقصى للإصدار ثمّ نظام الإصدار الحر، وأصبح الإصدار مرتبطا بمتطلبات الإقتصاد الوطني واستنادا إلى مجموعة من التشريعات والقوانين التي تستنها الدولة.

ب- وظيفة الرقابة على الإئتمان المصرفي: ويقوم البنك المركزي بفرض رقابته على الإئتمان الصادر من البنوك التجارية وكل المؤسسات النقدية والمالية القادرة على إشتقاق الودائع باتخاذ مجموعة من القيود والإجراءات، لهذا يقوم برسم وتنفيذ السياسة النقدية والإئتمانية الكفيلة بتحقيق قدر مناسب من النمو والإستقرار الاقتصادي والنقدي.⁴

¹ - "Banking Translation"; WWW.arab translators.net/edu/banking2.asp.htm; page visitee le:12/10/2006.

² - ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سابق، ص:171.

³ - محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال وتطبيقاتها"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص:173.

⁴ - ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سابق، ص: 174 .

وللتأثير في كمية ونوعية الإئتمان المصرفي يقوم البنك المركزي باستخدام أدوات السياسة النقدية في ثلاث مجالات هي:

* **الرقابة الكمية:** وتهدف إلى التأثير في كمية أو حجم الإئتمان المصرفي بغض النظر عن أوجه استخدام الإئتمان والقطاعات التي يُوجّه إليها عن طريق:

سياسة سعر إعادة الخصم - عمليات السوق المفتوحة - تعديل نسبة الإحتياطي النقدي الإجباري.

* **الرقابة النوعية:** أو الكيفية أي التأثير على أوجه استخدام الإئتمان المصرفي بغض النظر عن كميته أو حجمه وذلك لتلافي النقائص التي تنشأ عن استخدام الرقابة الكمية عن طريق:

أسعار الفائدة التمييزية، إشتراط موافقة البنك المركزي على القروض المقدّمة من طرف البنوك التجارية لبعض القطاعات عند تجاوزها قدرًا محددًا، تقدير المجالات التي ينبغي تجنب الإستثمار فيها، تعيين الحد الأقصى لبعض القروض، تحديد الحدّ الأعلى لأسعار الفائدة على الودائع.

* **الرقابة المباشرة على الإئتمان:** أو فرض تأثيره الأدبي على الجهاز المصرفي بإقناع البنوك التجارية بسياسته عن طريق أسلوب التوجيه والنصح ومن ثمّ إصدار التعليمات والتشريعات القانونية التي تُمكنه من تنفيذ سياسته من خلال إلزام المصارف التجارية بها.

ج- وظيفة مستشار للحكومة: فهو بنك الدولة ومستشارها المالي، كما تحتفظ الحكومات بحساباتها لدى البنك المركزي، ويقوم هذا الأخير بتنظيم المدفوعات الحكومية وتقديم قروض إستثنائية في حالة العجز الموسمي أوالمؤقت لميزانية الدولة، كما تُوكل له مهمّة الرقابة على الصرف الأجنبي والتحويل الخارجي والإستفادة من خبرته النقدية والمصرفية عند عقد القروض الحكومية، إضافة إلى قيامه بالرقابة على السياسة المالية للدولة.

د- البنك المركزي بنك البنوك: كونه الملجأ الأخير للبنوك التجارية حيث تلجأ إليه لأنّه المقرض الأخير للجهاز المصرفي، وبالتالي فهو مستعد لتقديم المساعدة المطلوبة من البنوك التجارية لتنشيط السوق الإئتماني وتقديم القروض والتسهيلات المصرفية، كما تحتفظ الحكومة وبقية المصارف لديه بأرصدها وإحتياطياتها النقدية، ويقوم بتسوية الحسابات المختلفة بين هذه الأطراف بإجراء عمليات المقاصة، وتسوية المدفوعات بين أجزاء النظام المصرفي.

هـ- البنك المركزي مجمع لإحتياطيات البنوك: حيث تحتفظ لديه البنوك التجارية بإحتياطياتها النقدية الفائضة ما يؤمن سيولة الجهاز المصرفي من خلال تحويل الفائض إلى وحدات العجز، ثم تحوّل الأمر بحكم القانون لإيداع المصارف جزءا من ودائعها لدى البنك المركزي كإحتياطي نقدي قانوني يستعمل أداة من أدوات الرقابة المصرفية.

إذن فالبنك المركزي يلعب دورا مزدوجا فعلى المستوى الداخلي يمثل السلطات النقدية في الدولة فهو بنك الإصدار يحاول المحافظة على ثبات قيمة الوحدات النقدية لتفادي حدوث أيّ ضغوط تضخمية، وعلى المستوى الخارجي هو الجهة التي تحتفظ بأرصدة وإحتياطيات الدولة من العملات الصعبة والذهب للمحافظة على سيولة

الاقتصاد الوطني، فضلا على أنه الجهة المسؤولة عن تحديد سعر الصرف وتنظيم العلاقات الدولية مع البنوك المركزية الدولية والمنظمات النقدية العالمية.¹

2-2- البنوك الإسلامية:

يوجد في البلاد الإسلامية العديد من البنوك سواء الأجنبية التي تتعامل بالربا أو البنوك الوطنية التي سارت على نفس نهج هذه البنوك، إلا أن الدافع الديني وشعور الغالبية العظمى من البلدان الإسلامية بأن التعامل مع هذه البنوك فيه شبهة التعامل بالربا كان السبب الرئيسي في ظهور البنوك الإسلامية إضافة إلى المد الإسلامي الذي ظهر في الكثير من البلدان الإسلامية بعد إستقلالها، فنشأت حركة البنوك الإسلامية في باكستان ومصر، ثم إنتقلت هذه الحركة في نهاية الستينات وبداية السبعينات إلى دول الخليج العربي.

إن أول تجربة للبنوك الإسلامية هي تلك التي قامت سنة 1963م بإقليم "الدهقالية" في مصر تحت إشراف الأستاذ الدكتور "أحمد النجار"، وكانت العملية تتلخص في جمع الأموال من المزارعين المصريين واستثمارها في بناء السدود واستصلاح الأراضي بغية تقاسم الأرباح بين الأطراف المشاركة، وإن لم يكتب لهذه التجربة النجاح إلا أن البنوك الإسلامية ظهرت بشكل واسع النطاق إبتداء من منتصف السبعينات وكان ذلك على النحو التالي:²

الإمارات العربية المتحدة سنة (1975م)، مصر والكويت والسودان (1977م)، الأردن (1978م)، البحرين وقطر (1979م)، باكستان وإيران سنة (1980م).

ويُمكن تعريف البنوك الإسلامية بأنها: "مؤسسات للوساطة المالية تلتزم بالضوابط الإسلامية وبخاصة تحريم الربا (الفائدة)، وهي دُور تقوم بتجميع الودائع والمدخرات من أصحابها من خلال نظام الودائع الإستثمارية القائمة على المضاربة والودائع القائمة على القرض المضمون، وتعمل على استثمار أموالها في إستثمارات نافعة مريحة بوقت واحد من خلال صيغ التمويل الإسلامية."³

أنشأت البنوك الإسلامية كبديل للبنوك التقليدية وهي تلتقي معها في بعض المعاملات التي لا وجود لشبهة الربا فيها، حيث تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات والتي من أهمها: فتح الحسابات الجارية وما يتعلق بها من إصدار الشيكات والبطاقات الإئتمانية أو الحسابات الإيداعية والإستثمارية، التحويلات الداخلية والخارجية تأجير الخزائن الحديدية، إضافة إلى عمليات التمويل والإستثمار بإستخدام عدّة صيغ كالمضاربة، المشاركة، المرابحة، الإجارة...إلخ.

2-3- البنوك التجارية:

إذا أردنا تسليط الضوء على تعريف البنوك التجارية، فإننا نتحدث عن البنك الذي يعرف بأنه: " مؤسسة مالية تهدف إلى تسهيل المعاملات المالية للعملاء و حفظ الأموال و تشغيلها " ⁴، أما صفة التجارية التي تتصف

¹ - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، مرجع سابق، ص، ص: 298، 299.

² - محمد بوجلل، "البنوك الإسلامية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص: 46.

³ - بلوج بولعيد، مرجع سابق، ص: 174.

⁴ - http://ar.wikipedia.org/w/index.php/wiki; page_visitee_le :13/12/2006.

بها هذه البنوك فتوحي بأن عملها ينصرف فقط إلى مجال النشاط التجاري بالمعنى الفني للكلمة، إلا أن هذا غير صحيح .

و يرجع استخدام صفة التجارية لوصف هذه البنوك إلى الاعتقاد الذي ساد في إنجلترا في القرن الماضي بأن البنوك التي تكون التزاماتها تحت الطلب سواء اتخذت شكل أوراق نقدية أو ودائع (تحت الطلب) يتعين عليها أن تتعامل في القروض التجارية قصيرة الأجل، أي القروض التي تقل فترة سدادها عن سنة.¹ ولكن مع تقدم الصناعة أصبحت هذه البنوك ممولا رئيسيا للصناعة و أصبحت تتعامل في القروض المتوسطة و طويلة الأجل، و لم تعد قروضها حكرًا على التجار فقط و إنما امتدت إلى كافة المجالات، و رغم هذه التطورات فقد ظل اسم "البنوك التجارية" على ما هو عليه، و لذا فقد اقترح البعض إعادة تسميتها باسم "بنوك الودائع" أو البنوك التي تخلق النقود.

تعرف البنوك التجارية بأنها: " تلك التي تتعامل بالإئتمان (المباشر و غير المباشر) و أهم ما يميزها قبولها للودائع تحت الطلب و الحسابات الجارية و ينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود.² كما يمكن تعريف البنك التجاري بأنه: "المنشأة التي تتصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة."³

وعليه لم تعد البنوك التجارية أو كما تسمى " بنوك الودائع " مؤسسات مالية و مصرفية وسيطة بين المقرضين (المدخرين) وبين المقترضين (المستثمرين) فقط، بل أصبحت تقوم بالعديد من الأنشطة.

المطلب 3- موارد البنوك التجارية واستخداماتها

إن البنوك التجارية مُطلبة بالتأقلم مع متطلبات التغيير المفروضة من جوانب متعددة، كالتنظيم الملائم والتكنولوجيا اللازمة في مجال الممارسة دون إغفال الإهتمام بعناصر تحقيق الفعالية والمردودية من النشاطات التي يقوم بها⁴، فتحقيق الفعالية والمردودية مرتبط إلى حد كبير بمصادر أموال البنك وكيفية إستخدامها وهو ما تترجمه ميزانية البنك.

1- موارد البنوك التجارية :

- ويُقصد بها مصادر التّمويل التي تسمح للبنك القيام بوظائفه، و يُمكن إختصارها في العناصر التالية:
- رأس المال المدفوع: وهو مجموع المبالغ التي قام بدفعها أصحاب البنك والمساهمون في تكوين رأس ماله.
- الإحتياطي: وهو نوعان:
- * - إحتياطي قانوني : يُكوّن لدى البنك المركزي إجباريا و تختلف نسبته حسب الوضع الاقتصادي.
- * - إحتياطي خاص : يُكوّنه البنك إختياريا قصد مواجهة الحالات الطارئة و دعم مركزه المالي.

¹ - محمود يونس محمد، عبد النعيم محمد مبارك، " أساسيات علم الاقتصاد"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، دون تاريخ نشر، ص: 345، 355.

² - خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص: 35.

³ - شاكور القزويني، "محاضرات في إقتصاد البنوك"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص:ص: 24، 25.

⁴ - FAROUK BOUYAKOUB ; " L'Entreprise et Le Financement Bancaires "; Casbah Edition ; ALGER ; 2000 ; P: 17.

ويُسمى رأس المال والإحتياطي بما في ذلك الأرباح غير الموزعة "بالحسابات الرأسمالية" وهي وسيلة للمحافظة على حقوق المودعين و تغطية الخسائر الممكن حدوثها.

- **الودائع:** و هي أهم موارد البنوك التجارية وهي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها وتنقسم إلى:

* **الودائع الجارية (تحت الطلب):** وهي مبالغ تُوضع لدى البنك مع حرية العميل في إستردادها متى شاء سحبها كآلية أو جزء منها بواسطة "الشيكات"، ولا تُدفع عليها عادة فوائد وهي تُشكّل مصدراً أساسياً لسيولة البنك.

* **الودائع الثابتة (لأجل):** بإمكان العميل سحبها بعد إنقضاء الفترة المتفق عليها بين البنك و صاحبها مقابل فائدة، أما الوديعة بإخطار فيجب إشعار المصرف بسحبها قبل وقت مناسب حسب ما أُتفق عليه بين الطرفين مقابل فائدة أيضاً.

* **ودائع التوفير:** يحصل أصحابها على دفاتر يُقيد فيها دفعات الإيداع والسحب وتُدفع عليها أسعار فائدة محدّدة مسبقاً.

هذه الأنواع من الودائع لا تقتصر على الأفراد والمشروعات بل قد تقوم بها الحكومات، الهيئات الرسمية وغير الرسمية.

إنطلاقاً من أنواع الودائع السابقة يمكن استخلاص ما يلي¹:

- الودائع الجارية ذات سيولة مرتفعة وهي جزء من مكونات عرض النقد وتتطلب توفير قدر من الإحتياطي النقدي من قبل البنك التجاري لمواجهة سحبيات المودعين.

- الودائع غير الجارية: تكون سيولتها منخفضة بالقياس إلى النقود الحاضرة وإلى الودائع الجارية أيضاً لذا يحصل مودعوها على أسعار فائدة لأنهم يُضخّون بحرية سحبها عند الطلب.

- الودائع الجارية: تعكس الطلب على النقود لأغراض المبادلة وتسوية المدفوعات وإبراء الذمم في حين الودائع غير الجارية تعكس الطلب على النقود لأغراض الإيداع أو كخزن أو مستودع للقيم.

- **شيكات وحوالات وإعتمادات دورية مستحقة الدفع:** وهي ملزمة التسديد عندما يُستوفى تاريخ إستحقاقها.

- **الإقتراض من المصارف ومن البنك المركزي:** عندما لا تستطيع موارد البنك الذاتية المتاحة تمويل عملياته بالكامل تلجأ إلى الإقتراض من بعضها البعض، هذه الإلتزامات غالباً ما تكون مؤقتة وفي حالة زيادة الطلب على القروض، وعند عجز المصارف التجارية عن إقتراضها تلجأ إلى المقرض الأخير للجهاز المصرفي وهو البنك المركزي الذي تكون إستجابته من عدمها تبعاً للأوضاع الاقتصادية والنقدية السائدة.

¹ - ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سابق، ص:148.

2- إستخدامات أموال البنوك التجارية:

وهي الطرق المختلفة التي يستخدم فيها البنك موارده من أجل تحقيق أقصى ربح وذلك في المجالات التالية:

- **الأرصدة النقدية:** وتتكون من النقود الورقية والمعدنية التي يحتفظ بها البنك في الصندوق، إضافة إلى الاحتياطي القانوني الذي يحتفظ به لدى البنك المركزي، ويهدف الإحتفاظ بهذه الأرصدة إلى توفير عنصر السيولة وضمان حقوق المودعين لمواجهة إلتزاماتهم.

- **أوراق مالية و إستثمارات:** حيث تستثمر البنوك التجارية جزءا من مواردها في شراء السندات الحكومية المضمونة أو الأوراق المالية كالأسهم والسندات ما يعطيها عائدا مرتفعا نسبيا مع أنّ هذه الأوراق ذات سيولة منخفضة مقارنة بالكمبيالات التجارية والسندات الإذنية، وعادة ما تتعلّق سيولة هذا النوع من الأصول بمدى نمو السوق المالي الذي يتمّ التعامل فيه بأدوات الإلتئمان طويل الأجل.

- **مستحق على البنوك:** وفي هذه الحالة يُقدّم البنك التجاري لغيره من البنوك قروضا في حالة طلبها ولجئها للإقتراض منه.

- **الحوالات المخصومة:** وتتمثّل في:

* **أذونات الخزنة:** كما تسمى "حوالات الخزنة" ، وتكون عند زيادة حاجة الحكومة للاقتراض وتلجأ إلى طرح كميات من حوالات الخزينة تُحدّد أسعار فائدها بناءً على سعة السوق النقدي، هذه الحوالات ذات سيولة مرتفعة وتُستمد من الضمانات الحكومية بتحويلها إلى نقود سائلة عند إستحقاقها أو قبل الموعد بإعادة خصمها لدى البنك المركزي.

* **الأوراق التجارية:** وذلك بخصمها من قبل المصارف التجارية عن طريق تحويلها إلى نقود حاضرة قبل موعد استحقاقها مقابل خصم مبلغ معين من قيمتها.

- **القروض والسلف:** وهي من أكثر أنواع الأصول عائدا وربحا نظرا لسيولتها المنخفضة

* **القروض:** وهو مبلغ من المال يقدمه المصرف للمستفيد بعد الإتفاق على قيمته وموعد سداه.

* **السلف:** هي إلتزام من المصرف إلى المستفيد بالسحب منها في حدود المبلغ المصرح به.

* **التسهيلات الإئتمانية:** وهو إقراض قصير الأجل قائم على أساس إعتداد مستندي من خلال قيام المصرف بفتح إعتداد للمستفيد بمبلغ معين وغالبا ما ترتبط بعمليات الإستيراد والتصدير.

وقد تكون القروض بضمانات عينية (بضائع، أوراق مالية، عقارات... إلخ)، أو شخصية (سمعة المقترض)،

أو قروضا غير مضمونة وتُمنح غالبا من قبل المصارف الحكومية التابعة للدولة.

المطلب 4- أنشطة البنوك التجارية وأهدافها:

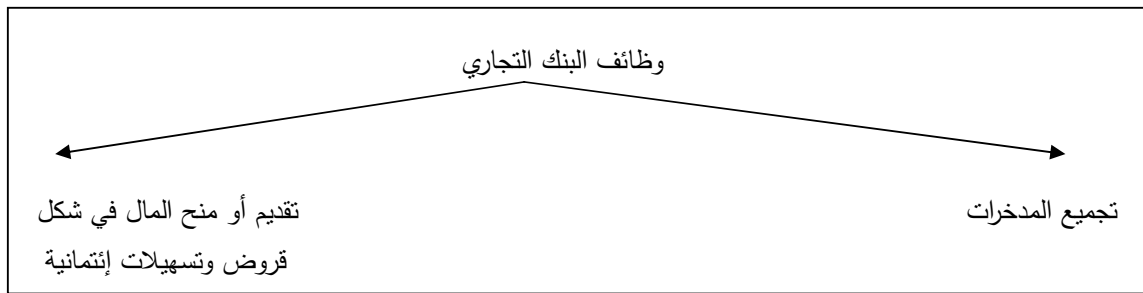
1- أنشطة البنوك التجارية:

تُعدّ البنوك التجارية من أهم أقسام الأسواق المالية الوطنية والدولية، فهي تُعتبر قسمًا إضافيًا في عملية إنتقال رأس المال بين المقرض والمقرض، وتحويل الموارد قصيرة الأجل إلى أصول متوسطة وطويلة الأجل.¹ وللقيام بذلك تقوم هذه البنوك بوظيفتين أساسيتين كما يوضحه الشكل (2)

أ- التوسط بين المقرضين والمقترضين وتجميع المدخرات ثمّ وضعها في متناول الجهات أو المنظمات والمشروعات الراضية في استثمارها، وهذه الوظيفة تشترك فيها البنوك التجارية مع باقي المؤسسات المالية الوسيطة.

ب- خلق النقود: وهي الوظيفة التي تميّز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى وتأتي بعد عملية تجميع المدخرات حيث تُستعمل هذه الأخيرة في عمليات الإقراض، وبالتالي تكون مصدرا لخلق النقود الداخلية.

شكل (2)- وظائف البنك التجاري.



المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال وتطبيقاتها"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص:158.

إنّ إرتباط العمل المصرفي ببقية الأنشطة الاقتصادية، جعل الأنشطة والوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية تتطور باستمرار لتتكيف مع التقدم التقني وتطور المبادلات المالية والتجارية والعالمية والاقتصادية، وعليه عرّف العمل المصرفي مجموعة من الأنشطة الحديثة إضافة إلى الأنشطة التقليدية.

• الأنشطة المصرفية التقليدية: ويمكن تقسيمها إلى

أ- جانب تنمية الودائع: عن طريق الخدمات المصرفية التالية:

- الحسابات الجارية، الودائع لأجل، وودائع التوفير بالعملة الوطنية أو العملات الأجنبية.
- التحاويل المصرفية المحلية والخارجية.
- التعامل في الشيكات المصرفية والسياحية إصدارا وصرفا (بيعا وشراء).
- إصدار شهادات الإيداع أو الإيداع بالعملة الوطنية والعملات الأجنبية.

¹ - مروان عطون، "الأسواق النقدية والمالية-البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال"، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 259 .

ب- جانب توظيف الموارد: وأهم صورته:

- التسهيلات الائتمانية العادية: أي القروض بمختلف أنواعها والزوايا التي يمكن النظر إليها كضمانات القرض، بعده الزمني، العملة المقترض بها... إلخ.
- تمويل التجارة الخارجية: خطابات الضمان، الإعتمادات المستندية... إلخ.
- إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع وإقامة بعض منها.
- * **الأنشطة المصرفية الحديثة:** وذلك باستحداث العديد من الخدمات المصرفية إستجابة لمختلف احتياجات العملاء في الداخل والخارج وخاصة مع الاهتمام الكبير بتحرير تجارة الخدمات المصرفية دوليا وظهور وانتشار مفهوم البنوك الشاملة^(*)، ومن أهم هذه الخدمات: الخدمات المتعلقة بأسواق المال كالمساهمة في الشركات التي يؤسسها البنك الشامل، توفير الائتمان اللازم للمستثمرين الراغبين في حيازة الأوراق المالية والترويج لبيع هذه الأوراق، إعادة تأهيل الشركات المتعثرة وإصلاح هيكلها التمويلية، القيام بعمليات التمويل التأجيري إنشاء الشركات المساندة لعمل البورصات كشركات السمسرة وشركات إدارة المحافظ، والخدمات المتصلة بإقامة مشروعات النشاط الاقتصادي كدراسة الجدوى الاقتصادية وتقديم الإستشارات الفنية حول المشروعات الجديدة، إضافة إلى تقديم توليفة من الخدمات للعملاء كسداد الالتزامات الدورية وإتاحة مختلف بطاقات الدفع الإلكتروني¹.

2- أهداف البنوك التجارية :

تُحاول البنوك في إطار أنشطتها المختلفة التوفيق بين ثلاثة أهداف أولها تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكاليف هو من النوع الثابت، و أن أي انخفاض في الإيرادات كفيل بأن يصحبه انخفاض أكبر في الأرباح، أما ثاني الأهداف فيتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة لما لذلك من تأثير على ثقة المودعين فيه، و أخيرا يتمثل الهدف الثالث في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين² هذه الأهداف يمكن شرحها كما يلي:

*- **هدف الربحية:** وتحقيق الربحية بعد استثمار موارد المصرف في المجالات التي تحقق له عوائد مناسبة في مقدّمتها القروض التي يمنحها المصرف التجاري لعملائه تُمّ الإستثمار في الأصول المالية المختلفة في السوقين المالي والنقدي، إضافة إلى العمولات والعوائد التي يحصل عليها لقاء خدماته وتسهيلاته المصرفية التي يُقدمها للآخرين، وحصيلة الإيرادات الصافية للبنك بعد احتساب تكاليفه الكلية تمثل الربح، الذي يسعى لتعظيمه عن طريق زيادة الإيرادات وخفض النفقات.

*- **هدف السيولة:** وتُعرّف السيولة على أنها: "مجموعة التدفقات أو الأرصدة النقدية الدورية المتاحة للبنك والتي تحدد قدرته على مواجهة الظروف الطارئة والتي تتطلب أموالا إضافية فورية." ³

(*)- البنك الشامل: هو ذلك البنك الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات والفروع الاقتصادية في داخل البلاد وخارجها من ناحية ويقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضا، ناهيك عن تقديمه لتوليفة واسعة من الخدمات المصرفية وتلك الخدمات التي لا تعتمد على وجود رصيد.

¹ - محمد كمال خليل الحمزاوي، " إقتصاديات الائتمان المصرفي- دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته"، ط 2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص، ص:46،47.

² - منير ابراهيم هندي، "إدارة البنوك التجارية: مدخل إتخاذ القرارات"، ط3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 12.

³ - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، مرجع سابق، ص:250.

فالبنك عليه ألا يستثمر كل ما هو متاح لديه من موارد مالية ونقدية وإنما عليه الاحتفاظ بقدر مناسب من السيولة لكي يكون قادرا على الوفاء بالالتزامات أو لمواجهة الحالات الطارئة كمقابلة سحبات المودعين غير المتوقعة، خاصة وأن الجانب الأكبر من موارد البنك يتمثل في ودائع تُستحق عند الطلب يجب أن يكون مستعداً للوفاء بها في أي لحظة، وعليه فإن الإدارة المصرفية تكون مطالبة بتوفير قدر مناسب من السيولة للتمكن من مواجهة الالتزامات الفورية حتى لا تتعرض لفقدان ثقة العملاء وسحب ودائعهم.

وعليه يكون البنك في مواجهة مشكلة القدر المناسب من السيولة حيث أن فشله في مواجهة التزاماته الفردية يُعرضه لفقدان ثقة عملائه فيلجؤون إلى سحب ودائعهم، ومن هنا يقع على عاتق البنك مهمة التوفيق بين الربحية والسيولة إنطلاقاً من العلاقة العكسية التي تربطهما، حيث أن توظيف أي قدر من الموارد المتاحة للبنك يتم على حساب نقص سيولة البنك، وعليه فالإدارة المصرفية مطالبة بتحقيق قدر كاف من سيولة الموجودات وربحية وعوائد مناسبة من الاستثمارات.

* - **هدف الأمان:** يتسم رأسمال البنك التجاري بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% ما يعني صغر حافة الأمان للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للإستثمار، فأي خسائر تزيد عن قيمة رأس المال قد تلتهم جزءاً من أموال المودعين¹، والبنك هنا مطالب بتحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس رأس المال الصغير.

إن سعي البنك لتحقيق أهدافه وخاصة تعظيم الربحية لن يتأتى إلا من خلال إتساع حجم معاملاته وزيادة نشاطه المصرفي بتنوع حافظة أوراقه المالية وتوسيع مجالات الإستثمار، وزيادة عملائه وبالتالي زيادة الأوعية الإدخارية لديه، ما يفرض انتهاج البنك سياسات مدروسة لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء ووضع دراسات تسويقية للتركيز على كفاءات الوصول إلى سوق الإيداع، خاصة أن تنوع النشاط الاقتصادي للأفراد وإختلاف حاجاتهم ورغباتهم كلها أسباب تدعو إلى زيادة إهتمام البنوك بوظيفة التسويق لتحقيق التمايز النسبي في تقديم الخدمات المصرفية مع التركيز على أهمية جودة الخدمة المقدمة للعميل.

¹ - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 12.

المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي

تعرف المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح يهدف إلى بلوغ أهدافه من خلال التكيف الدائم مع تغيرات المحيط، حيث أن المنطق التسويقي يترجم بالتوجه للعميل.¹ فحين نتحدث عن المنظمة قد نتناول أمورا وجوانب عديدة من أهمها رسالة المنظمة أنشطتها، هيكلها التنظيمي، إستراتيجياتها الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها، وبالتالي فنشاط التسويق يُعدّ أحد أهم الأنشطة الرئيسية لأيّ منظمة، هذا النشاط يعمل على إقناع المستهلك بوسيلة أو طريقة إشباع الحاجة وتلبية الرغبات "wants".²

المطلب 1- تعريف التسويق

يُعدّ التسويق نشاطا ديناميكيا متجددا يصعب وضع تعريف له كونه يتضمن مجموعة وظائف متنوعة ومتداخلة، إضافة إلى كونه نشاطا مرتبطا بباقي نشاطات المنظمة.

لذا فقد تعددت التعاريف التي وُضعت له وإن اختلفت في الصياغة والتعبير إلا أنّها لم تختلف كثيرا في الجوهر، وكان كل تعريف يُعبّر عن المرحلة التاريخية وخصائصها تبعا لتطور مفهوم التسويق.

إذا عدنا إلى أصل كلمة تسويق (Marketing) فهي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (Mercatus) والذي يعني السوق، ومن الكلمة اللاتينية (Mercari) والتي تعني المتاجرة، وأصل الكلمة أنجلوسكسوني تُترجم إلى الفرنسية (Mercatique)، ويمكن تعريف التسويق كما يلي:

* عرّف "فيليب كوتلر" Philip Kotler " التسويق بأنه: " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات عن طريق عمليات تبادلية."³

ويمكن أن نستنتج من التعريف ما يلي:

- الحاجات والرغبات الإنسانية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي.
- ما يتم تبادله من سلع وخدمات هي التي تشبع الحاجات و الرغبات.
- التبادل هو جوهر التسويق حيث لا تسويق في ظل الإكتفاء الذاتي.
- تتطلب عملية التبادل وجود طرفين لدى كل طرف شيء له قيمة بالنسبة للطرف الآخر مع توفر عنصر الحرية في الإتفاق.

* عرّف "Stanton" التسويق بأنه: " نظام كلي من الأنشطة المتداخلة التي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين"⁴

بالنظر إلى هذا التعريف فكل الأنشطة الصادرة عن المشروع يجب أن تنطلق من مطالب السوق أو العميل، فالتسويق حسب "Stanton" عملية ديناميكية متكاملة وهومُحصّلة لتداخل وتفاعل العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رغبات وحاجات المستهلكين للمحافظة عليهم وجذب المزيد منهم.

¹ - LASARY; " Le Marketing c'est facile ";L'imprimerie Es-salem ;Cheraga ; 2001;p:63.

² - PHILIP KOTLER; "Marketing Management "; Seventh Edition; Prentice Hall; 1991; p:05.

³ - طارق الحاج وآخرون. "التسويق - من المنتج إلى المستهلك -"، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص:12.

⁴ - KOTLER and DUBOIS; "Marketing Management" ; 4 ème Edi; Publi Union ; NEW JERSY; 1980; p:18.

* يُعرّف "Yves Chirouze" التسويق بأنه: "حالة ذهنية تعمل على تلبية حاجات المستهلك بأفضل الطرق عن طريق مجموعة من الخطوات تبدأ بدراسة السوق والمحيط وصولاً إلى التخطيط والتنفيذ ثم الرقابة على القرارات المتعلقة بالمنتج، سعره، توزيعه، طرق الإتصال، ومجموعة من التقنيات الصارمة التي تسمح للمؤسسة بالمنافسة في الحصول على زبائن والمحافظة عليهم وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها"¹

* يُعرّف التسويق بأنه: "أسلوب يقوم على إكتشاف وتحليل الحاجات الكامنة أو المُعبّر عنها من قبل المستهلكين، بابتكار ووضع سياسة تستجيب لما يريده المستهلكون أو الجزء المستهدف منهم."²

تعددت تعريفات التسويق واختلفت حسب العناصر التي يتم التركيز عليها، إلا أنه يجب التمييز بين إصطلاح "المفهوم التسويقي" الذي عرّفه "روبرت كنج" بأنه: "فلسفة إدارية تقوم بتعبئة وإستخدام جهود وإمكانات المشروع والرقابة عليها لغرض مساعدة المستهلكين في حلّ مشكلاتهم المختارة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع."³ ، فالمفهوم التسويقي إذن هو فلسفة أو طريقة للتفكير أما التسويق فهو عملية أو مجموعة أنشطة، و من الطبيعي أنّ طريقة التفكير هي التي تحدد مجموعة الأنشطة.

بالنظر إلى التعاريف السابقة للتسويق يمكن تقسيم هذه التعاريف إلى ثلاثة مجموعات حسب الزاوية التي يُنظر منها إلى التسويق، و هي:

- 1- **التسويق حالة ذهنية:** أو طريقة تفكير عميقة ومستمرة تقوم على الربط بين تسيير المنظمة وبين الأهمية الجوهرية لعلاقة هذه المنظمة بالمستهلكين وباحتياجات السوق، فهذه الحالة الفكرية تُركّز على أنّ الطلب أصبح مركز الجاذبية بالنسبة للمنظمة وأنّ العرض تابع فقط.
- 2- **التسويق أسلوب منهجي:** أي أنّه عبارة عن خطوات منّظمة تبدأ من خارج المنظمة أي من دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وما ينتظرونه، ثمّ العمل على إشباعها من خلال الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة.
- 3- **التسويق هو مجموعة من التقنيات:** يُمكن أن تكون هذه التقنيات سهلة أو معقّدة، هذه التقنيات تُساهم في تحسين منهجية الخطة التسويقية ومن بينها: دراسة السوق، تقسيم السوق إلى قطاعات...إلخ.

المطلب 2- تعريف التسويق المصرفي

إنّ إهتمام البنوك بوظيفة التسويق جاء تدريجياً ولم يبدأ إلاّ خلال الخمسينات من قبل البنوك الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، بتغيير فلسفة الإدارة وإتجاهاتها نحو الدور الذي يُمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف البنوك من حيث الإستمرار والإستقرار والنمو، ومن ثمّ ظهرت الخطوط العريضة لمفهوم التسويق البنكي الذي يُعرّف على أنّه: " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تُجرى من أجل دراسة سوق الخدمة المصرفية خاصة عملاء البنك الحاليين والمرتبقيين للتعرف على رغباتهم المتميزة والمتطورة، والعمل على إشباع هذه الرغبات والحاجات بأقصى كفاية ممكنة، وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات المصرفية بأقل تكلفة

¹ - YVES CHIROUZE ; "Le Marketing :Le choix des moyens de l'action commerciaux", Tome2, Office des Publications Universitaires, Alger, 1988, P: 13.

² - J.P BERTRAND ; "Techniques Commerciales et Marketing", Bertl Editions, 1994, p:04.

³ - محمد الباشا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:15.

ممكنة، وذلك حتى يمكن أن يحقق البنك أهدافه وأولها نقطة الربحية وبالشكل الذي يُحقق مصالح المجتمع ومصالح المتعاملين.¹

كما يعبر عن " ذلك الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بمهمة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة تدفق وإنسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها، وإتاحتها لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء تتوافر فيها شروط الجدارة المصرفية أماناً وإتقاناً، وعملاً وتعاملاً وبالشكل الذي يؤدي إلى إستقرار معاملات البنك، وبما يحقق تعظيم ربحية البنك وتوسعه واستمراره في السوق المصرفي.²

إنّ فالتسويق البنكي نشاط ديناميكي حركي يمكن رسم ملامح هذا النشاط على النحو التالي:

1- التسويق البنكي نشاط حركي وغير ثابت كونه يتعامل مع متغيرات بيئية تتسم بتسارع الحركة وأهمّ ما يتعامل معه الإنسان، هذا العنصر دائم التغير في رغباته، أذواقه، دوافعه وسلوكه ومن ثمّ على البنك العمل على دراسة هذه الإحتياجات والعمل على إشباعها بما يتلاءم مع أهداف البنك.

2- يتضمن التسويق في البنك مجموعة من الأنشطة والجهود تكفل إنسياب الخدمات المصرفية باتجاه العملاء من أهمّ هذه الأنشطة دراسة السوق والعميل المصرفي، تحديد رغباته وإحتياجاته وقدراته، تصميم وتقديم الخدمات المصرفية المناسبة، التخطيط للمزيج التسويقي، تنفيذ والعمل على تطويره بالشكل والمواصفات والوقت الذي يرضي العميل ويكفل ولاءه وتعامله مع البنك.

3- إشباع رغبات عميل البنك وتحقيق رضاه ليس فقط عن طريق إتقان العميل بالتعامل مع البنك والحصول على خدماته وإنما متابعة العميل بعد إستخدامه للخدمة المصرفية.

4- الإمتداد إلى خلق الأسواق والعملاء وعدم الإكتفاء بما هو متوفر ومتاح، وذلك عن طريق إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية يرغبها العملاء وترجمة دوافعهم وإحتياجاتهم إلى خدمات جديدة، إضافة إلى العمل على إكتشاف الفرص الاقتصادية، دراستها وتحديد المشروعات الجديدة التي يمكن إقامتها والترويج لها بما يكفل إيجاد عملاء جدد للبنك.

إنّ وجود التسويق في المؤسسات المالية يُكسبه نوعاً من الخصوصية، فالتسويق في المؤسسات الإنتاجية أو التجارية يعمل في إتجاه واحد أي العمل على إنسياب المنتج من المنتج نحو العميل، إلاّ أنّه على صعيد المؤسسات المالية يعمل التسويق باتجاهين وهذا إنطلاقاً من الوظيفتين الرئيسيتين اللّتين يقوم بهما البنك وهما حفظ الودائع وإقراض الأموال إضافة إلى العديد من الخدمات المصرفية، وبالتالي يقوم التسويق هنا بخلق البرامج التسويقية المصمّمة لجذب الودائع والمدخرات من جهة وتحويل هذه الأموال إلى خدمات ترضي إحتياجات العملاء وهو دور تسويقي مزدوج للبنوك.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:197، 198.

² - محسن أحمد الخضيرى، "التسويق المصرفي، مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص:71.

المطلب 3- مراحل تطور التسويق المصرفي

في بداية الخمسينات لم يكن للتسويق أي دور يُذكر في البنوك، حيث الطلب على الخدمات يفوق العرض هذه الخدمات كانت تقليدية ومطلوبة من قِبَل العملاء، كما كانت البنوك أشبه بالمعابد في تصميمها لتوحي بأهمية وقوة البنك وكان تصميمها الداخلي بسيطاً ومُتَّسماً بالصرامة، أضف إلى ذلك العبوس الذي يظهر على أوجه الصّرافين، ومع نهاية الخمسينات وبداية الستينيات بدأ الإهتمام بالتسويق خاصة مع المنافسة التي عرفتها البنوك من قِبَل بنوك مثلها أو مؤسسات مالية أخرى وتتنوع نشاطاتها ومن ثمّ بدأ الإهتمام بالجانب التسويقي إنطلاقاً من البنوك التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية ثمّ أوروبا قصد جذب أكبر عدد ممكن من المدخرين والمستخدمين عن طريق إعادة تنظيم العمليات المصرفية على أسس تسويقية.

وبصفة عامة يمكن القول أنّ تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية في البنوك لم يتمّ مرّة واحدة وإنّما مرّ بعدة مراحل تمثلت في:

1- مرحلة الترويج:

سادت هذه المرحلة مع بداية الستينيات، أين اشتدت المنافسة على حسابات التوفير فقامت بعض المصارف ببنني أساليب الإعلان والترويج التي كانت مستخدمة في مصانع السلع الإستهلاكية في هذه الحالة توجهت المنظمات إلى تحسين وسائل وطرق البيع لزيادة وتحفيز الطلب على منتجاتها¹، وبالتالي إقتصر مفهوم التسويق في هذه المرحلة على مفهوم الإعلان والعلاقات العامة، ومن ثمّ أنشأت وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق تهدف إلى إجتذاب عملاء جدد للبنك أو المحافظة على أو زيادة حجم العملاء الحاليين وسرعان ما تبنت المصارف الأخرى هذه الأساليب الترويجية بحيث أصبحت المنافسة على أشدها.

2- مرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء:

بعد التأكيد من عدم جدوى النشاط الترويجي بمفرده و إدراك البنوك أنّ مهمة جعلّ العملاء يتوافدون إليها أسهل بكثير من محاولة الإحتفاظ بهم، أخذ التسويق يأخذ منحى جديد الأ وهو كيفية التعامل مع العملاء والعمل على إضفاء جوّ من الصداقة والودّ بين مقدّم الخدمة والمستفيد منها على إعتبار أنّ الكيفية التي يتمّ بها تقديم الخدمة لا تقلّ أهمية عن الخدمة في حدّ ذاتها، وقد أخذ هذا الإتجاه عدّة صور وأشكال من بينها:²

- تدعيم مفهوم التوجه بالعملاء لدى العاملين بالبنك خاصة ذوي الإتصال المباشر بالعملاء وذلك بعقد دورات لتدريبهم على كيفية معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الإهتمام بهم.

- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدل شكاوي العملاء.

- تقديم الخدمات الإستشارية للعملاء ومعاونتهم في إتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة.

¹ -MED SEGHIR DGITLI ; " Comprendre le Marketing" ; Berti Editions ; 1989 ; p:15.

² - عوض بدير الحداد ، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999، ص:30.

- تحديث أماكن تأدية الخدمات وصلات إنتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي للعميل الإنطباع بأنه موضع ترحيب مستمر.

3- مرحلة التجديد والإبتكار:

إتضح من المراحل السابقة أنّ النمطية في نشاط المصارف تقف كحاجز يمنع تلبية إحتياجات العملاء المتجددة والمتنامية، وأصبح من الضروري تمييز الخدمة المصرفية بالبحث عن أساليب وقواعد جديدة ومبتكرة تُسائر التغير في الإحتياجات المالية للعملاء، ما جعل البنوك في هذه المرحلة تقوم بدراسات تسويقية عن سلوك العملاء وحاجاتهم المالية غير المشبعة تُتم تقديم خدمات جديدة مميّزة كخدمات الصرف الآلي وبطاقات الإئتمان والقروض الميسرة وغيرها من الخدمات.

4- مرحلة التوقع:

مع إنتشار الخدمات المصرفية، أدركت البنوك أنها لا يمكن أن تقدم كل الخدمات المصرفية وبالجودة المطلوبة، كما لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات العملاء ومن ثمّ يجب التّخصّص والإهتمام بجزء معين من السوق عن طريق البحث عن الفرص السوقية وتقييمها وتحديد مكانة الخدمة المصرفية التي يقدمها في السوق وفي أذهان العملاء، وبالتالي القيام بتجزئة السوق إلى قطاعات ولكلّ قطاع سوقي ميزة تنافسية تميّزه عن غيره من القطاعات فإنتهجت بعض المصارف سياسات تسعيرية وترويجية خاصة لإستهداف قطاعات معينة كقطاع الأثرياء من العملاء، قطاع كبار السن من المتقاعدين... إلخ.

5- مرحلة نظم التسويق:

في هذه المرحلة إزداد إهتمام البنوك بالتسويق بشكل أعمق وأشمل وأصبح الإهتمام بالتخطيط والتحليل والرقابة المبرمجة والمنظمة لكافة النّشاطات المصرفية في إطار منهج النظم، الذي ينظر إلى المؤسسة المصرفية في إطار كلي وليس جزئي مع النظر إلى الظروف البيئية المحيطة، فأصبح على البنوك الإهتمام بالخطط التسويقية وإعداد وتطوير البحوث التسويقية والرقابة عليها وتدعيم أنظمة الإتصالات التسويقية خاصة بعد التطورات الهائلة التي حدثت في أنظمة المعلومات والتطور التكنولوجي.

6- مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق:

هي أحدث المراحل تطورا في التسويق المصرفي، بدأت منذ بداية الثمانينات خاصة مع ظهور حركة حماية المستهلك والحركات الإجتماعية الأخرى وتقوم على أساس أنّ تحقيق هدف البنك لن يتأتى إلاّ من خلال القدرة على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائه وتحقيق أهداف المجتمع من ناحية أخرى.

وينعكس تطبيق المفهوم الإجتماعي للتسويق على النواحي التالي:¹

- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الإستثمارات إلى المجالات التي تُحسّن من جودة الحياة وتحقيق أكبر قدر من الإشباع لرغبات أقصى قدر من الأفراد.

¹ - محمد كمال خليل الحمزاوي، مرجع سابق، ص: 51.

- معاونة العملاء على إتخاذ قراراتهم المالية و الإستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم إلى المجالات التي يؤدي الإستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع.
- تحقيق البنك لأهداف عملائه من خلال إعداد أنظمة وإستخدام أساليب متطورة لتقييم درجة رضى العميل.
- إنّ التعرف على مختلف مراحل التسويق المصرفي يقودنا إلى الإشارة إلى الحقائق التالية:¹
- أنّ إهتمام البنوك بالتسويق قد جاء متأخرا مقارنة بالوضع في منظمات الأعمال الإنتاجية.
- أنّ المراحل المختلفة في تطور التسويق المصرفي تعكس درجات مختلفة من الفهم والتصور لما يمكن أن يكون عليه نشاط التسويق في البنوك من جانب المسؤولين عن إدارة هذه البنوك.
- أنّه من الصعب تحديد تاريخ محدد لبداية العمل بكل مرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق فيما عدا المرحلة الأولى (مرحلة الترويج) والتي بدأت مع بداية إهتمام البنوك بالتسويق بشكل عام.
- أنّ التسويق المصرفي ظلّ حتى نهاية السّتينات مرتبطا بمفهوم الترويج، ولذلك فقد إقتصرت ممارسة النشاط التسويقي خلال هذه الفترة على القيام بأعمال الإعلان وتنشيط المبيعات.
- أنّ معظم البنوك مازالت تمارس النشاط التسويقي في إطار من مفهوم المراحل الثلاث الأولى (الترويج والإهتمام بالعملاء والتجديد) خاصة وأنّ نسبة محددة من البنوك هي التي بدأت في الإهتمام بتطبيق مبادئ أومقومات المفهوم الحديث للتسويق.

¹ - عوض بدير الحداد، مرجع سابق ، ص:33.

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المصرفي

يُعدّ المزيج التسويقي أهم العناصر التي تُؤلف أيّ إستراتيجية تسويقية، هذا المزيج يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة والإشباع الكفؤ لحاجات ورغبات المستهلكين المتعددة والمتغيرة في السوق، ما يتطلب الإستجابة لهذه الإحتياجات في صورة برنامج مستمر من التوائم مع السوق وبناء السياسة العامة على التحليل الدقيق لقدرات المنظمة وموارد البيئة.¹

وعليه عرّف "كوتلر" المزيج التسويقي بأنه: " مجموعة المتغيرات التي يُمكن التحكم بها والتي تستخدمها المنظمة لتحقيق هدفها في السوق"² ، ويُوصف دائما بأنه محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية هي: (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وعرضها بشكل جذاب لقطاع مستهدف. إلا أنّ هذا المزيج (التقليدي)، كان أنّ تعرض إلى إنتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في الخدمات كونه لا يتلاءم مع طبيعة قطاع الخدمات، ويرى هؤلاء ضرورة تكييفه لعدة أسباب في مقدمتها:³

أ- أنّ المزيج التسويقي قد تمّ تطويره أصلا للشركات الصناعية.

ب- أنّ ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أنّ المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم إحتياجاتهم.

ج- أنّ أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات.

إنّ الانتقادات الثلاثة الآتية أظهرت حاجة ملحة لمزيج تسويقي مُعدّل يتضمن سبعة عناصر أو "7p's" هي:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1-الخدمة المصرفية | - Product (bank service) |
| 2 -السعر(الفائدة) | - Price (Interest) |
| 3-التوزيع(الفروع) | - Place (branches) |
| 4 -الترويج المصرفي | - Promotion |
| 5- الناس (العاملون في المصارف) | - People |
| 6-الدليل المادي (البيئة المادية للمصرف) | - Physical evidence |
| 7-عملية تقديم الخدمة المصرفية | -Process |

المطلب 1- الخدمة المصرفية

يُعرّف "كوتلر" المنتج على أنه: "أيّ شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الإهتمام والتملك والإستخدام أو الإستهلاك"⁴، ويُعدّ عنصر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي، فهو الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع رغبات العملاء وفي تحقيق أهدافه، والمنتج هنا لا يشمل فقط السلع المادية الملموسة وإتّما يشمل كذلك الخدمات، الأفكار، المنظمات والأشخاص.

¹ - J.ORSONI ; « Management Stratégique » ;Vuibert Entreprise ;1990 ; P : 104.

² - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:405.

³ - أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري، تطبيقي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ، ص:ص:91،92.

⁴ - نفس المرجع السابق ، ص : 69 .

1- تعريف الخدمة:

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة، إلا أنه سيتم ذكر بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات وعليه يمكن تعريف الخدمة كما يلي:¹
 عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ".

أما كوتلر فقد عرفها على أنها: " أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا تكون".
 كما يمكن تعريفها بأنها: " عبارة عن أفعال، عمليات وانجازات أو أعمال"، أي أن الخدمات: تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول".
 كما يمكن تعريف الخدمة من منطلقين من كونها عملية وباعتبارها نظاما، إن الخدمة كعملية حالة من النظام المفتوح حيث يمثل الزبائن من خلال هذا النظام المدخلات، وتتفاعل هذه المدخلات مع موظفي الصف الأول من المكان المحدد لتقديم الخدمة فتحصل عملية التحويل وخلق المنفعة غير الملموسة، وبعد ذلك يتحول الزبائن إلى مخرجات، و عند تناولنا الخدمات وفق مفهوم الخدمة كعملية يمكن الحديث عن موضوعات عديدة، وذلك كما يوضحه الجدول (1).²

جدول(1)- عناصر الخدمة كعملية

موضوع الخدمة/ ونوع الخدمة		أعمال ملموسة	طبيعة عمل الخدمة
الممتلكات	الناس		
خدمات موجهة للأشياء	خدمات موجهة للزبون	أعمال ملموسة	طبيعة عمل الخدمة
نقل البضائع، التنظيف، الصيانة والتصليح، تجارة التجزئة، التخزين، تعبئة الوقود.	نقل المسافرين، الرعاية الصحية، السكن، العلاج الطبي، المقاهي.		
خدمات موجهة للأشياء المعنوية	خدمات موجهة للعقول	أعمال غير ملموسة	طبيعة عمل الخدمة
المحاسبة، الصرافة، معالجة البيانات والمعلومات، الخدمات القانونية، البحوث، استشارة، برمجيات، سندات، تأمين.	الإعلان، الترفيه، الفنون، الإذاعة والتلفزيون، خدمات إعلامية، حفلات موسيقية، أفلام.		

المصدر: كاسر نصر المنصور، "ثقافة الخدمة المرتكزات والأخلاقيات"، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص:47.

- معالجة الناس: وهذه العملية تتطلب حضور الزبون لتلقي الخدمة وتطبيقها مع الموظف.
- معالجة الممتلكات: وهذه العملية تتناول معالجة أشياء مادية تعود للزبون (إصلاح سيارة).

¹ - هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 17، 18.
² - كاسر نصر المنصور، "ثقافة الخدمة المرتكزات والأخلاقيات"، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص: 46، 47.

- خدمات المثير الفعلي: وهذه العملية تتناول الخدمات الموجهة لعقول الزبائن (حضور السينما، المحاضرات).
 - خدمات معالجة المعلومات: وهذه العملية تتناول معالجة الممتلكات غير المادية (معالجة النصوص والمراسلات الالكترونية).
- كما أن المؤسسة الخدمية نظام يتألف من عمليات تعالج المدخلات للحصول على عناصر الخدمة ثم تعمل على تقديم الخدمة وإيصالها إلى طالبها، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة، وتسلم إلى المستفيد (المخرجات) وعناصر هذا النظام هي كما يلي:⁽¹⁾
- 1- نظام عمليات الخدمة: و يعرف بالمكتب الخلفي أو المسرح الخلفي.
 - 2- نظام تقديم الخدمة: (أين و متى). وهي الأجزاء المرئية من نظام الخدمة ويعرف بالمكتب الأمامي أو المسرح الأمامي.
 - 3- نظام تسويق الخدمة: ويمثل هذا النظام العناصر التالية:
 - أ- الجهود الاتصالية لإدارة الإعلان والمبيعات في المؤسسة .
 - ب- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة الأفراد .
 - ج- الفواتير الصادرة عن قسم الحاسبات في المؤسسة .
 - د- الدعاية والنشر في وسائل الإعلام المختلفة .
 - هـ- اتصالات الكلمة المنطوقة.
 - و- المشاركة في دراسات بحوث السوق .
- و بشكل عام يمكن تعريف الخدمة على أنها: منتج غير ملموس يهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة.
- ووفقا لهذا التعريف لا تشمل تلك الخدمات التي يقدمها المنتج أو التاجر مع المنتجات المباعة للمستهلك أو المستعمل الصناعي كخدمات النصب والتشغيل والصيانة، وإنما تشمل الأنواع التالية:⁽²⁾
- الخدمات التعليمية: المنتجات التي تقدمها المدارس والجامعات بمختلف تخصصاتها العلمية.
 - الخدمات الصحية: المنتجات التي تقدمها المستشفيات والمستوصفات والمراكز الصحية والعيادات والجهات ذات العلاقة بغرض المحافظة على سلامة الإنسان الجسمية والعقلية.
 - الخدمات الثقافية: المنتجات التي تقدمها المنتديات الثقافية والنشاطات ذات العلاقة والتي تغذي الإنسان بالمعرفة وتيسر عليه حل مشكلاته بأسلوب مرضي.
 - الخدمات الاستشارية: المنتجات التي تقدمها الجهات ذات العلاقة بنوع المعلومات المطلوبة والأشخاص المتخصصين بنوع الاستشارة المطلوبة.
 - الخدمات الاجتماعية: المنتجات التي تقدمها المنتديات الاجتماعية والجهات المتخصصة في المجال.

(1) - نفس المرجع السابق، ص: 48.

(2) - زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 40.

- الخدمات السياحية: المنتجات التي تقدمها المنظمات والمراكز السياحية كل حسب تخصصه سواء كانت سياحة طبيعية أم سياحة أثرية أم سياحة دينية، بغرض تقديم الخبرة والمعلومة للسائح.
 - الخدمات الدينية: المنتجات التي تقدمها المراكز الدينية لطالبيها بغرض تحقيق الصفاء الروحي وغرس الإيمان، والثقة، والأمانة والصدق.
 - الخدمات المصرفية: المنتجات التي تقدمها المصارف والمنظمات المالية الأخرى سواء الخاصة منها أو العامة لحفظ أموال المودعين وتسهيل العمليات المالية لطالبيها.
 - الخدمات المرورية: المنتجات التي تقدمها أجهزة المرور بغرض إرشاد السائقين وتنظيم العمليات المرورية لحفظ حياة المستفيد.
 - الخدمات الترفيهية: المنتجات التي تقدمها بعض المنظمات كالنوادي والجمعيات إلى الجمهور بغرض الترفيه والترفيه عنهم بعد الجهد والعناء، وما ينتج عنه من الضغط النفسي والذي يتسبب عنه في كثير من الأحيان الأمراض النفسية.
 - الخدمات القضائية: المنتجات التي تقدمها المنظمات القضائية بغرض الفصل في المشاكل التي تحدث بين الناس وتحقيق العدالة وذلك بإعادة الحق إلى نصابه.
 - الخدمات التأمينية: المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للمواطن سواء أكانوا أشخاص أم منتجات لاطمئنان صاحب العلاقة على حياته وماله.
 - خدمات النقل: الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة بالنقل البري والبحري والجوي لتسهيل عملية نقل الأشخاص ومنتجاتهم والتأمين عليهم وعليها من المكان المنقولة منه إلى المكان المنقولة إليه.
 - خدمات الاتصالات: منتجات تقدم للمستفيدين بغرض تيسير عملية اتصالهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم.
 - خدمات الماء والكهرباء والغاز: خدمات يتم بموجبها تجهيز الماء والكهرباء والغاز إلى المستفيدين بغرض تسهيل حياتهم وتوفير احتياجاتهم والذين يعجزون عن الحصول عليه لولا وجود تلك المنظمات.
 - الخدمات الأمنية: وهي الخدمات التي تقدمها الأجهزة الأمنية (من جيش وشرطة) لتأمين حياة المواطن من الأضرار بحياتهم وممتلكاتهم التي ربما يحدثها أناس آخرون من خارج القطر وداخله.
- وكما هو واضح من الأمثلة السابقة فإن المنظمات التي تقدمها الخدمات كثيرة جدا البعض منها يهدف إلى الريح وبعضها منظمات تعمل للصالح العام دون أن تهدف إلى تحقيق الربح، وهذا ما يوضح أهمية الخدمات في المجتمع.

2- عناصر الخدمة:

تتكون الخدمة من ثلاثة عناصر أساسية تشكل ما يعرف بحزمة الخدمة le service package وهذه الخدمة تتوزع في خدمات ملموسة وخدمات غير ملموسة، وتتألف كل خدمة من عناصر هي مع بعضها تشكل الخدمة الحقيقية، وتتألف فيما بينها ما يشكل الزهرة الحية.

و بالتالي فالخدمة تتكون من العناصر التالية:

1. التوزيع أو الخدمة الجوهر .
 2. الوريقات أو الخدمات المساعدة وتسمى أحيانا المحيطة أو الخدمات التسهيلية.
 3. شذى الزهرة أو رضا الزبون.
- الجوهر: يمثل المهارات أو الموارد الأساسية المطلوبة لتقديم الخدمة في المقام الأول، والجوهر في الغالب يكون معياريا أو نمطيا.
- الخدمات التكميلية: وتمثل الحد الأدنى لتوقعات الزبون، وتشمل كافة الخدمات الإضافية على الجوهر، وتصنف الخدمات التكميلية في ثماني مجموعات هي: المعلومات، حماية ممتلكات العميل، تقديم الاستشارات، الاستثناءات، استلام الطلبيات، إصدار الفواتير، الصيانة و الدفع.
- رضا الزبون: بمعنى أن تستجيب الخدمة لتوقعات الزبون أو تفوقها.
- 3- تصنيفات الخدمات:**

إن التباين في تعريف الخدمات نتج عنه اختلاف كبير في تصنيف الخدمات، والجدول أسفله يوضح أهم التصنيفات المقترحة للخدمات مع فتراتها الزمنية.

جدول(2)- خلاصة التصنيفات المقترحة لفئات الخدمات.

المؤلف	خطة التصنيف المقترحة	تعليقات
- جود jodd (1964)	1.خدمات السلع المستأجرة (الحق في امتلاك واستخدام سلعة لمدة محدودة) . 2-خدمات السلع المملوكة (تصليح أو صيانة المنتجات المملوكة) . 3-الخدمات غير السلعية (التجارب الشخصية، الحصول على الخبرة، التدريب).	- النوعان الأولان محددان نوعا ما، أما النوع الثالث فهو عام ويتجاهل بعض الخدمات مثل التأمين والبنوك والاستشارات القانونية والمحاسبية.
- راثميل Rathmell (1974)	1. نوع البائعين. 2. نوع المشترين. 3. دوافع الشراء. 4. ممارسات الشراء. 5. درجة التقيد بالتعليمات (النظامية)	- لا يمكن أن يطبق على خدمات محددة بل يمكن أن ينطبق على السلع بصورة أفضل.
- شوستاك Shostack (1977) - ساسر وآخرون (1978) .Sasser et al - هيل Hill (1978).	1.نسبة السلع المادية والخدمات غير الملموسة التي تحتويها حزمة كل منتج؛ 1-الخدمات التي تعنى بالأفراد مقابل الخدمات التي تعنى بالبضائع. 2.التأثير الدائم مقابل التأثير المؤقت للخدمة. 3.التأثير العكسي مقابل عدم التأثير العكسي للنتائج. 4.الأثار المادية مقابل الأثار المعنوية. 5.الخدمات الفردية مقابل الخدمات الجماعية.	- يوفر الفرصة لنموذج ذو خصائص محدودة ويؤكد على أنه لا توجد إلا أعداد محدودة من السلع البحتة أو الخدمات البحتة الصرفة كما يؤكد على طبيعة فوائد الخدمة، وتنوع ظروف تقديم الخدمة واستهلاكها.

المؤلف	خطة التصنيف المقترحة	تعليقات
- شيز chase (1978)	- مدى الاحتكاك بالعمل أثناء تقديم الخدمة: أ- احتكاك/ اتصال مرتفع (كخدمات العناية الصحية، الفنادق، المطاعم). ب- احتكاك/اتصال منخفض (كخدمات البريد والبيع بالجملة).	- يفهم انه من الصعب ضبط تنوع المنتج في الخدمات ذات الاتصال العالي، لأن العملاء يشكلون ضغطا متزايدا على توقيت طلب الخدمة و خصائصها نظرا لدورهم المتنامي في عملية إنجاز الخدمة.
- لفلوك lovelock (1996)	1- خصائص الطلب الرئيسية : -الأشياء المخدومة (أشخاص أو ممتلكات) - مدى التذبذب في الطلب . - العلاقات المتقطعة والدائمة بين العملاء ومزودي الخدمة. 2- مضمون الخدمة و فوائدها: - مدى محتوى السلع المادية. - مدى محتوى الخدمة الشخصية. - خدمة فردية مقابل خدمة جماعية. - توقيت المزاي واستمراريتها. 3- إجراءات تقديم الخدمة: - التقديم في موقع أو عدة مواقع. - تخصيص القدرة أو الطاقة (الحجز المسبق). - الاستهلاك المستقل مقابل الاستهلاك الإجمالي. - العمليات الموجهة نحو الوقت أو المهمة. - مدى ضرورة تواجد العميل حين تقديم الخدمة.	يستفيد من التصنيفات السابقة ويصنف أشياء جديدة، يقترح فئات عديدة تحت كل تصنيف، ويستخلص أن تعريف الشيء الذي خدمته هو أهم تصنيف أساسي، واقترح بأنه يمكن جني أفكار تسويقية جديدة نتيجة دمج تصنيفين أو أكثر في مصفوفة واحدة.
- كوتلر kotler (1997)	1- الموجهة للأفراد مقابل الموجهة للمعدات. 2- مدى ضرورة تواجد العميل. 3- تلبية احتياجات الفرد مقابل احتياجات المنظمة. 4- العام مقابل الخاص و الريح أو عدم الريح.	- يجمع بين التصنيفات السابقة ويدرك الفروق في أهداف منظمات الخدمات.

المصدر: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص، ص: 36، 37.

يؤدي تصنيف الخدمات إلى تحقيق العديد من المزايا، خاصة وأن المنظمة بإمكانها خدمة الزبون بفعالية أكبر، إلا أن المشكلة التي لا زالت مطروحة هي ذلك التداخل الموجود بين السلع والخدمات، فالجدول السابق وإن زدنا بأهم تصنيفات الاقتصاديين المقترحة إلا أنه لم يوضح بشكل كبير أهم تصنيفات الخدمات، وعليه يمكن تصنيف الخدمات كما هو موضح أيضا في الجدول التالي.

جدول (3) - أنواع الخدمات.

المعيار	التفرعات	أمثلة
1- الزبون	- المستهلك الأخير . - منشآت الأعمال . - كليهما .	- مداواة الأسنان . - الاستشارات الإدارية . - تنظيم الحدائق والعناية بها .
2- أساس تقديم الخدمة	- العنصر البشري . - المعدات والآلات . - كليهما	- الطبيب النفسي . - غسل السيارات ميكانيكياً . - النقل الجوي .
3- حضور الزبون .	- ضروري . - غير ضروري .	- حلاقة الشعر . - تنظيف الملابس وكبها .
4- الدوافع	- خدمات بدافع الربح . - خدمات ليست بدافع الربح .	- وكالات الإعلان . - الجامعات والمؤسسات الحكومية .
5- مستوى الخبرة	- مهنية . - غير مهنية .	- المريض . - تنظيف الملابس .
6- طبيعة الخدمة	- ضرورية . - كمالية .	- الخدمات الصحية . - التسلية والترفيه .

المصدر : محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 214.

إن الحديث عن الخدمة و مختلف تعاريفها وتصنيفاتها يقودنا إلى مصطلح معاصر برز في مجال تسويق الخدمات ألا وهو مصطلح "ثقافة الخدمة" "service culture" حيث يشير إلى مايلي⁽¹⁾:

1- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة خط الزبون:

لقد ظهر مفهوم ثقافة الخدمة كاستجابة عملية للتوجه الفلسفي الجديد في إدارة منظمات الأعمال و المتمثل في التحول من فلسفة خط الإنتاج إلى فلسفة خط الزبون.

ولقد أدى هذا التوجه إلى ظهور التغيرات الجوهرية التالية:

- على صعيد الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي في الخدمات.
- على صعيد الهياكل التنظيمية وبناء الأدوار الإدارية.
- على صعيد تشكيل فرق العمل وبناء روح الفريق و العلاقات التعاونية.
- التركيز على العاملين في الصف الأول كمقدمي خدمات و متفاعلين مع العملاء و متخذي القرارات الميدانية.

(1) - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص، ص: 13، 14.

2- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة "الإدارة بالمعلوماتية":

لقد رافق ظهور مفهوم ثقافة الخدمة ظهور فلسفة الإدارة بالمعلوماتية كنتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا المعلومات، و تمثل هذا الاتجاه بالآتي:

- وضع جميع المعلومات و البيانات والخطط والبرامج والأهداف أمام العاملين.
- توضيح جميع الاستراتيجيات والإجراءات للعاملين بالمنظمة.

3- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة " الإدارة بالأهداف":

وقد لخص هذا الأسلوب والتوجه الفلسفي بيتر دراكر بقوله: " تتطلب كل مؤسسة أهدافا بسيطة وموحدة وواضحة، ولا بد أن تكون مهمتها واضحة بما يكفي وكبيرة بما يكفي لتوفير رؤية مشتركة والأهداف التي تجسدها المؤسسة لا بد أن تكون واضحة وعامة، ولا بد من التشديد عليها أكثر من مرة، نحن نسمع حديثا في هذه الأيام عن (ثقافة) مؤسسة ما، ولكن ما نعنيه حقيقة بهذا المفهوم الحديث هو التزام المؤسسة جميعها ببعض الأهداف والقيم المشتركة، ودون هذا الالتزام لا توجد مؤسسة في رأينا بل يوجد هناك رعا من الناس، ومهمة الإدارة هي التفكير مليا في تلك الغايات و القيم والأهداف ووضعها قيد التحقيق " .

و ثقافة الخدمة فلسفة جديدة في الإدارة تهدف إلى ترجمة رسالة المنظمة على شكل أهداف واستراتيجيات تفصيلية توضع أمام العاملين في مختلف الأدوار الإدارية من أجل توحيد المفاهيم والمعايير والأداء و الأساليب في المنظمة¹.

هناك عدة شروط لتحقيق ثقافة الخدمة في أي منظمة تقدم خدمة لعملائها، هذه الشروط هي:²

- رسم استراتيجية الخدمة تقوم على جعل رسالة المنظمة هي بالدرجة الأولى تقديم خدمة يدركها العملاء كخدمة مميزة الجودة.
- تصميم هيكل تنظيمي ملائم لضمان إنتاج و تقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء، و يستلزم ذلك تصميم هيكل يسمح للعميل أن يتعامل مع منظمة و ليس وظيفة واحدة بعينها من وظائفها، فمثلا عند الشروع في بناء علاقة بين العميل و رجل تسويق منتمي إلى منظمة خدمات لا يجب أن يشعر العميل بأنه يتعامل مع ممثل لوظيفة التسويق في المنظمة، و لكن مع المنظمة ككل.
- أن يكون الدور المحوري للقيادة هو تهيئة البيئة الداخلية المحفزة القادرة على تحريك كل من ينتمي إلى المنظمة اتجاه الاستمرار في تقديم خدمة متميزة الجودة يدركها العملاء.
- إعداد برامج تنمية الكوادر حول أهداف ثلاثة هي:
* خلق نظرة شمولية اتجاه المنظمة لدى الكوادر المستهدفة.
* تنمية مهارات الاتصال التي تحقق بناء و الحفاظ على و تدعيم علاقات مستمرة مع العملاء.
* إكساب الكوادر القدرة على مواجهة التغيير و التعامل معه بسهولة، بمعنى عدم الخوف من التغيير و تقبله كحقيقة في مجال الخدمات.

¹ - نفس المرجع السابق، ص، 14.

² - سعيد محمد المصري، "إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 92.

المطلب 2- تسعير الخدمة المصرفية

تُعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة في صياغة الإستراتيجية التسويقية، كون السعر يُمثّل العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يُؤلّد عوائد في حين أنّ العناصر الأخرى تمثل تكلفة، وعليه فالسعر في الأدبيات الاقتصادية يُمثّل: " حاصل مجموع القيم التي بحوزة المستهلك، ويكون على إستعداد لمبادلتها بمجموعة من المنافع أو الفوائد كنتيجة لامتلاكه لسلعة ما أو إستخدامه لخدمة ما".¹

يعمل المصرف على الإهتمام بالتسعير الذي يأخذ صورا عديدة كمعدلات سعر الفائدة على القروض أو الودائع، وكذلك تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات مقابل أداء الخدمات المصرفية، مع العلم أنّ هناك بعض الخدمات التي تُقدّم مجانا للعملاء، وعليه يسعى المصرف إلى تحقيق هدفين أساسيين من خلال عملية التسعير هما:

- جذب أو إستقطاب أكبر عدد من العملاء إلى القطاعات السوقية المختارة.

- القيام بذلك تحت أفضل ظروف ربحية.

إنطلاقا من ذلك فإنّ لسياسة التسعير أثرا كبيرا على ربحية المصرف، لكن كيف تتحقق هذه الربحية ؟

1- آلية تحقيق الربح في المصرف:

يُحقّق المصرف عائدا من خلال قيامه بتلقي الودائع ثمّ إعادة إقراضها إلى أطراف أخرى أو قيامه باستثمارها بنفسه بعد إقتطاع نسبة منها كاحتياطي، فيتولّد لديه دخل من خلال الفائدة التي يتقاضاها عن القروض أو عائد عن الإستثمار الذي قام به، وبالمقابل فإنّ المصرف يتحمل نفقات في شكل فائدة دائنة على الودائع، ويُسمى الفارق بين الفوائد المدبنة والدائنة بالهامش والذي يُفترض أن يكون موجبا.

من جهة أخرى فإنّ المصرف يُحقّق إيرادات من العمولات والرسوم عن الخدمات التي يقدمها كما يتحمل نفقات أخرى كالرواتب والإيجار والضرائب والإعلان... إلخ، من هنا يجب على المصرف توليد دخل من كافة المصادر (فوائد و إيرادات التشغيل)، يفوق النفقات المترتبة عن فوائد الودائع و مصروفات التشغيل. وعليه تعمل المصارف على تعظيم الربح من خلال التركيز على العناصر الأربعة التالية:

(+) الفوائد على القروض.

(-) الفوائد المدفوعة على الودائع.

= صافي الدخل من الفوائد (الهامش)

(+) الإيرادات من عمليات التشغيل (بخلاف فوائد القروض)

(-) المصروفات على عمليات التشغيل (بخلاف فوائد الودائع)

= الدخل قبل الضريبة.

إنّ تعظيم الربح يتم من تقليل قيمة التكاليف أو رفع قيمة الإيرادات، وحيث أنّ الفوائد على الودائع تكون مقيدة باعتبارها السوق أو المنافسة أو التشريعات فإنّه من الصعب السيطرة عليها، كما أنّ خفض التكاليف وسيلة

¹ - R.COURBIS;"Les Modeles De Prix" ; Dunod ; Paris ; 1991 ; P : 160.

لخفض كفاءة التشغيل بالنسبة للمصرف، من هنا فإنّ أفضل الوسائل لزيادة الربحية هي زيادة الدخل من خلال إيرادات التشغيل كالمعاملات.

2- العوامل المؤثرة على قرارات التسعير

إنّ عملية تسعير الخدمات المصرفية تحكمها مجموعة من المتغيرات قد تكون مرتبطة بالمصرف ذاته أو عوامل تقع خارجه، هذه العوامل تُحدّد من الحرية في تحديد الأسعار و هي:

2-1- العوامل الداخلية المؤثرة على السعر:

وهي مجموعة العوامل التي تنشأ من الداخل وتؤخذ بعين الاعتبار عند تسعير الخدمات وأهمها:

أ- الأهداف التسويقية للبنك: وتُعبّر عن الأهداف التي يرغب المصرف في الوصول إليها، وعادة هي الأهداف التي تضمن بقاء المصرف و إستمراره و نموه.

ب- الإستراتيجية التسويقية للمصرف: فقرار التسعير يجب أن يُنظر إليه في علاقته بالمتطلبات الأساسية للإستراتيجية التسويقية التي تشكلها عناصر المزيج التسويقي، لذا يجب تحقيق التنسيق والتفاعل بين كافة الأنشطة والمهارات التسويقية وإعتبار التسعير عنصرا واحدا يجب إستخدامه لتعزيد وزيادة فعالية باقي عناصر المزيج.

ج- التكاليف: حيث أنّ عملية تقديم الخدمات المصرفية مرتبطة إلى حدّ كبير بتكاليف تقديمها، هذه التكاليف قد تكون تكاليف متغيرة ترتبط بمستوى وحجم الخدمات المقدمة أو تكاليف ثابتة.

د- تنظيم عملية التسعير: فالطريقة التي يُنظم ويصمم المصرف من خلالها إستراتيجية التسعير تعتمد إلى حدّ كبير على الجهة التي تقوم بهذه العملية، فقد تلجأ المصارف إلى تكوين لجان للتسعير أو تبني ما يسمى "بفرق المهام" والتي يُسند إليها تسعير الخدمات الجديدة أو إعادة النظر في أسعار الخدمة الحالية، كما تحرص بعض المصارف على وجود لجنّتين للسعر، تتولى الأولى تسعير الخدمات المقدمة للأفراد، والثانية تسعير الخدمات المقدمة لقطاع الأعمال، وعادة ما تتقابل هذه اللجان بصفة دورية ويشارك في عضويتها ممثلون عن التسويق، العمليات، المحاسبة، التخطيط، نظم المعلومات وغيرها.

2-2- العوامل الخارجية المؤثرة على السعر:

وهي العوامل التي تقع خارج حدود المصرف وغالبا ما تؤثر وتفرض الحدّ الأقصى لأسعار الخدمات المصرفية ومن أهمها:

أ- مرونة الطلب على الخدمات المصرفية: وتعني درجة حساسية الطلب للتغيرات في مستوى الأسعار، أي تحديد العلاقة بين أسعار الخدمات ومستوى الطلب عليها، حيث ترتبط المرونة السعرية كذلك بطبيعة نشاط العميل، درجة نضج مشتري الخدمة المصرفية وتفهمه للنواحي المالية والمصرفية في الأسواق، ولتحقيق هدف تعظيم الإيرادات يقوم المصرف في ظل ثبات باقي العوامل بزيادة سعر الخدمات المصرفية التي تتسم بعدم المرونة وخفض أسعار الخدمات عالية المرونة.

ب- الموقع التنافسي في السوق: حيث أنّ وضعية المصرف في السوق مقارنة بالمنافسين من العوامل الهامة المؤثرة في قرار التسعير، وعليه هل يُعدّ المصرف قائدا في عملية التسعير أم تابعا للمصارف الأخرى؟ وهل له

موقف تنافسي يؤهله للتأثير في أسعار الخدمات وتغييرها ؟ كما ينبغي دراسة مواقع مختلف المنافسين وقدرتهم على التأثير في أسعار الخدمات المصرفية.

ج- **إدراك العملاء:** أي درجة إستعداد العملاء قبول خدمة مصرفية معينة عند سعر معين، ويرى الباحثون أنّ العميل يدخل السوق وليس في ذهنه مستوى أو جدول معين للطلب وإنما حدّ أدنى وحد أقصى للسعر، هذا الأخير يتوقف على تقييم العميل للخدمة وجودتها وإدراكه للمنافع التي تقدمها له هذه الخدمة، وبالتالي فإنّ إدراكات العملاء تحدد استجاباتهم لشراء الخدمات المصرفية وتعتبر أحد العوامل التي يجب الإهتمام بها.

د- **تدخل الدولة:** حيث تتدخل الدولة في القطاع المصرفي بالتأثير على أسعار الفائدة ووضع قيود على منح الائتمان وتوجيهه، كما تعمل الدولة على دراسة ومراجعة أسعار السلع والخدمات بصفة دائمة بسبب تأثيرها على معدلات التضخم.

من هنا فالعناصر السابقة الذكر تحدّ من حرية المصرف في تسعير خدماته وتفرض عليه دراسة كل عنصر ومعرفة أثره على سعر الخدمة المصرفية ومن ثمّ انتهاج أسلوب من أساليب التسعير المناسبة.

3- أساليب تسعير الخدمات المصرفية

إنّ أساليب تسعير الخدمات في المصارف يرتبط بعدد من العوامل التي تُؤخذ بعين الإعتبار كدورة حياة الخدمة، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية إضافة إلى الأهداف البيعية وحصّة المصرف في السوق وكذا أثر التكلفة والمنافسة على الخدمة المصرفية، ويمكن التمييز بين مدخلين أساسيين للتسعير هما :

3-1- التسعير طبقاً لمدخل التكلفة:

عند إعتداد المصرف على التكلفة في تحديد سعر الخدمة، فإنّه حسب النموذج الاقتصادي يتحدّد هذا السعر عند تساوي التكلفة الحدية مع الإيرادات الحدية أي عندما تكون تكلفة تسويق الوحدة الإضافية مساوية للعائد الإضافي من بيع تلك الوحدة.

إنّ إستخدام هذا النموذج في الواقع العملي محدود لأنّ هذا المدخل يتطلب المعرفة التامة بمنحنى الطلب وحالات الطلب المختلفة على الخدمة المصرفية، كما أنّ هذا النموذج يبنّي على وجهة نظر تتعلق بسلوك التكاليف المرتبط بالأجل القصير.

والتسعير طبقاً لمدخل التكلفة تُمثّله المعادلة التالية :

$$\text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكلفة التسويق} + \text{المصروفات الإدارية} + \text{هامش الربح} = \text{السعر}$$

هذه الطريقة تتم بوضع مستوى مستهدف من الأرباح يتحقق عند مستوى معين من المبيعات عن طريق أسلوب تحليل التعادل " Break-even Analysis " ، وتحدد نقطة التعادل عند تقاطع خط الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية الذي يتكون من التكاليف الثابتة كالإعلان والتدريب، والتكاليف المتغيرة كالتكاليف المكتبية والإتصالات، حيث عند هذه النقطة لا يحقق البنك لا ربحاً ولا خسارة وعليه إنطلاقاً منها يحدد المصرف حجم مبيعاته المستهدف ومن ثمّ مستوى الأرباح.

وتحدد نقطة التعادل بإستخدام المعادلتين التاليتين:

$$* \text{ السعر الذي يحقق نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات}} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة.}$$

$$* \text{ السعر الذي يحقق هامش الربح المستهدف} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$$

إنّ التوجه بمدخل التكلفة تواجهه عدد من المشاكل من أهمها:

أ- هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، لكن السعر وحده له تأثير جزئي على المبيعات.

ب- عادة ما تكون التكاليف الكلية مشتركة بين الخدمات المصرفية المقدمة، مما يصعب تخصيص التكاليف لكل خدمة خاصة التكاليف الثابتة.

ج- هذه الطريقة لا تهتم بشكل كاف برغبات العميل وقدرته على الدفع كما أنّها تهمل السياسات التسعيرية للمنافسين.

إنّ تحديد الأسعار على أساس التكاليف مدخل تقليدي إتبعته المصارف لفترة زمنية طويلة، ثمّ ظهر المدخل التسويقي للتسعير والذي ينظر للتكاليف كأحد القيود الدنيا على حرية المصرف في تحديد الأسعار التي يتقاضاها.

3-2- التسعير طبقاً لمدخل السوق:

يأخذ هذا المدخل عددا من العوامل بعين الإعتبار منها:

- ما يمكن أن يتحملة السوق من أسعار.
- أنشطة المنافسين.
- إدراك العملاء للعلاقة بين سعر الخدمة وجودتها.
- الأهداف الكلية للإستراتيجية التسويقية للمصرف.

وينطلق التسعير حسب مدخل السوق من المعادلة التالية :

$$\text{السعر} - (\text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{المصروفات الإدارية}) = \text{هامش الربح}$$

إنّ دراسة مقدرة السوق على تحمل أسعار معينة تتطلب الدراية الكاملة بالأسواق التي يعمل بها المصرف وهو أمر صعب، لذا كثيرا ما يلجأ هذا الأخير لتحديد مدى سعري يتحرك داخله السعر ويكون مقبولا من غالبية العملاء، وقد صممت أبحاث لتحديد مدى القبول بمستويات الأسعار في الأسواق من بينها توجيه إستقصاء لعينة ممثلة للعملاء في السوق المستهدف للتعرف على مدى قبولهم لخدمة مصرفية عند سعر معين إنطلاقاً من أن العميل يدخل السوق وفي ذهنه حد أدنى وحد أقصى لسعر الخدمة.

كما يركز هذا المدخل على ربط سعر الخدمة بالمنافع التي يحصل عليها العملاء عند إستخدامها، وفي هذا الصدد يستخدم أسلوب التسعير القائم على تحليل المنتج "Product Analysis Pricing" أي إرتباط السعر مباشرة بالمنافع

مع إعتبار أنّ السعر يجب أن لا يقل عن تكلفة الخدمة وعدم إغفال هيكل المنافسة في السوق وماله من تأثير على الأسعار فغالبا، ما تكون حرية المصرف في التسعير محدودة بالمعدلات السائدة في السوق.

المطلب 3- توزيع الخدمات المصرفية:

يُعدّ إختيار منافذ التوزيع من أهم المواضيع التي تعالجها إدارة التسويق المصرفي، والتوزيع كما يُفهم بشكل عام هو: " التخطيط والتنفيذ والتحكم في شبكات المنظمة حتى يكون بالإمكان توفير المنتجات للمستهلكين." (1)، فعن طريق منافذ التوزيع يتم خلق المنفعة الزمنية والمكانية أي وصول السلع والخدمات إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين.

إذا نظرنا إلى مفهوم التوزيع في البنوك فهو يُعبّر عن: " أية وسيلة تُستخدم لزيادة تواجد المصرف بشكل مريح، بما يُمكن الوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين، أو تقديم المنتج لهم على نحو يتناسب مع أماكن وأوقات تواجدهم" (2)، وعليه فإنّ مفهوم التوزيع في مجال الخدمات المصرفية يشير إلى عنصر "المكان" " Place" أي الكيفية التي يتم بها إختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف.

إنّ من أهمّ الإعتبارات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند إختيار موقع فرع للمصرف هو تحديد خصائص عملاء الفرع والخدمات التي يحتاجونها، حيث يُقسّم العملاء إلى :

أ- **الأفراد:** يُطلق على الخدمات المقدمة للأفراد بالخدمات المقدمة على "مستوى التجزئة" **Retail Banking** **Operations** وهي ذات حجم متزايد، تتسم بالتنوع والتتفرع ويجب أن تتوفر فيها الشروط التسويقية التالية حتّى يحقق المصرف أهدافه منها، وهي : (3)

- تتصف بعدم مركزية التنفيذ وتوافرها في جميع الفروع.
 - يمكن تسويقها بسهولة في السوق.
 - تتطلب توزيع وإنتشار جغرافي على نطاق واسع.
 - تتطلب أن تكون موحدة الشروط والضوابط.
 - أن تكون متماثلة ذات نموذج عام نمطي محدد الخصائص والمواصفات حيث تُقدّم لعدد كبير من الأفراد.
 - تعتمد بشكل كبير على الإعلان والترويج العام.
 - تتمتع بجاذبية كبيرة وقبول واسع من جانب العملاء.
 - أن تكون عملية من حيث التكلفة والعائد المتحقق منها.
- وكلما كان الفرع مخصصا لخدمة الأفراد أكثر إحتاج إلى مواصفات خاصة كمساحات أكبر، صالات أكبر لاستيعاب العملاء وإستخدام الوسائل الآلية للتخفيف من ضغط الأفراد خاصة في أوقات الإكتظاظ.

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 398 .

(2) - طلعت أسعد عبد الحميد ، " إدارة البنوك التجارية، الإستراتيجية والتطبيق " ، دون دار نشر، بيروت ، 1996 ، ص: 333.

(3) - محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص : 129.

ب- **المؤسسات:** وهي الخدمات المصرفية المُقدّمة على مستوى الجملة "Operations Wholesale" تتسم بكبر حجمها، محدودية عملائها، وهي ذات مدى تفاوضي، كما أنّها تمتد ليس فقط لخدمة مصرفية معينة وإنّما إلى كافة الخدمات المصرفية الأخرى.

إنّ عملية إختيار موقع الفرع يجب أن يتلاءم مع متطلّبات وإحتياجات العميل سواء كان فردا أو مؤسسة لأنّ عنصر الملاءمة من العوامل الرئيسية وراء إختيار العميل للمصرف أو الفرع إضافة إلى عامل إتاحة الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسب من خلال مختلف قنوات التوزيع.

1- قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

ينبغي على المصرف إختيار منافذ التوزيع التي تكفل تقديم الخدمات المصرفية بالشكل المناسب الذي يفي بحاجات ورغبات العملاء، وعادة ما يتم توزيع هذه الخدمات من خلال عدة قنوات، هذه القنوات هي:

1-1- فروع المصرف:

و تعتبر من أهم قنوات التوزيع كونها صورة مصغرة عن المصرف يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها، وبما أنّ الفرع يقع في مكان ثابت فيجب الإعتناء جيدا باختيار موقعه وتجهيزه بما يناسب العملاء الحاليين والمرتقبين.

يتم تقسيم فروع المصرف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- **فروع الدرجة الأولى:** تتواجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الاقتصادية الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية، تمارس كافة الأنشطة المصرفية على نطاق شامل وتُشكّل جانبا مهمّا من معاملات المصرف مع عملائه نظرا لتنوع الخدمات التي تقدمها مثل هذه الفروع، مما يتطلّب إحتواءها كفاءات مصرفية عالية.

ب- **فروع الدرجة الثانية:** أقلّ حجما من فروع الدرجة الأولى، تقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية للمصرف كقبول الودائع على إختلاف أنواعها، منح التسهيلات، إصدار بطاقات الإئتمان... إلخ ، تتواجد في المناطق التي لا يسمح النشاط الاقتصادي بها بتقديم كافة الخدمات المصرفية وهذه المناطق لا زالت في طور التطوير كالمناطق الحضرية.

ج- **فروع الدرجة الثالثة:** تتواجد بالمناطق التي يقلّ بها عدد السكان والنشاط الاقتصادي عن الحجم المطلوب لإنشاء فرع من الفروع السابقة، وبالتالي يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية كتقديم الإئتمان بمبالغ محدودة وفقا لسلطتها أو بالإستعانة بالمركز الرئيسي للمصرف.

غالبا ما تبدأ الوحدة المصرفية التعامل على أساس وحدة من الدرجة الثالثة، وبتوسع حجم تعاملاتها ونمو النشاط الاقتصادي تتّسع لتُصبح فيما بعد وحدة من الدرجة الأولى.

1-2- وحدات التعامل الآلي:

وهي وحدات للمصرف الآلي تقوم بمزاولة بعض الأعمال الروتينية للمصرف وتستخدم على مدى أربع وعشرين ساعة من أجل توفير الجهد والوقت للعميل كونها لا توجد بالضرورة في الموقع الذي يوجد به الفرع،

فتتواجد في المطارات، المجمعات التجارية الضخمة وغيرها، وبالتالي تتيح للعميل مزاوله نشاطه المصرفي حتى بعد الدوام الرسمي لموظفي المصرف ما يحقق له المنفعة الزمنية.

إن وحدات التعامل الآلي وبطاقات الإئتمان مكّنت المصارف من التغلب على عنصر "عدم الفصل بين إنتاج وتوزيع الخدمة" وبالتالي زيادة تعامل العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد ما كانوا ليتعاملوا مع المصرف أو فروعها لولا هذه الخدمة.

1-3- نظام التعامل بالمقاصة:

يطلق عليه نظام "الجبرو" حيث تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى وبالتالي معاملات عملاء كل منهم وفقا لمجموعة حسابات خاصة بكل مصرف لدى الآخر، ويُفيد هذا النظام في تسهيل وتيسير التعامل المصرفي بين العملاء إضافة إلى السرعة في تسوية المعاملات وتسوية الديون.

1-4- نظام التوكيلات المصرفية:

نشأ هذا النظام نتيجة للقصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية لدى مصرف من المصارف فقام بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات أو الوحدات الأخرى للقيام نيابة عنه ببعض الخدمات باسم المصرف لكن مع تقديم النشاط الإقتصادي وإتساع نطاق التغطية الجغرافية لفروع المصرف، أخذ هذا النظام في الاختفاء تدريجياً، مع العلم أنّ بعض المصارف قد تعمل كوكالات لتقديم خدمات مصارف أخرى مثل:

- وكالة بيع و صرف الشيكات السياحية للجمهور والتي تُصدرها مصارف أو شركات أخرى متخصصة.
- وكالة بيع و صرف لبطاقات الإئتمان والتي تُصدرها مصارف أو شركات أخرى متخصصة.

1-5- تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا:

وظهرت هذه الخدمة نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي في أعمال المصارف، ما أتاح إستفادة العميل خاصة في ظل شبكة إتصال عالية الكفاءة كاستخدام شبكة الأنترنت وتوسع نطاق التجارة الإلكترونية. وتقوم هذه الخدمة على أساس ربط جهاز الحاسب الآلي في المنزل أو في المحل التجاري مع حاسب المصرف ويقوم هذا الأخير بتسوية الحسابات كدفع الفواتير عن طريق تحويل الأموال من حسابات العميل إلى حسابات المستفيد سواء في نفس المصرف أو في مصرف آخر مثلاً.

2- العوامل المؤثرة على إختيار منافذ التوزيع:

إنّ عملية إختيار المصرف لمنفذ توزيع دون آخر تؤثر فيه مجموعة من العوامل من أهمها:

- أ- قدرة المصرف المالية: كلما كانت قدرة المصرف المالية عالية، كلما استطاع إختيار أفضل الأماكن لمنفذ التوزيع ومباني أكثر ملاءمة للتعامل المصرفي الحالي و المستقبلي.
- ب- طبيعة السوق المصرفي الذي سيخدمه الفرع: ويُعبّر عن مدى تركيز العملاء أو تشتتهم، فكلما كان السوق متمسكاً بالتركز شجع على إفتتاح فرع ذو حجم كبير، أمّا إذا إتسم بالتشتت فإنّه يستلزم وحدة مصرفية صغيرة كفرع من فروع الدرجة الثالثة.

ج- طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة: يختلف حجم الفرع تبعاً لطبيعة الخدمة المقدمة، فهناك فروع تخصص في تقديم الخدمات للشركات فقط وأخرى تجمع بين خدمة الشركات والأفراد، كما أنّ هناك بعض الخدمات التي تتطلب مستوى فني معين لا بد أن يتوفر في الفرع مقدم الخدمة.

د- المنافسة من قبل المصارف الأخرى: تؤثر المنافسة في إختيار حجم ونوع الوحدة المصرفية المزمع القيام بها، لأنّه ليس من المفضل أن تقل الوحدة عن وحدات المصارف المنافسة سواء في الحجم أو في مستوى تقديم الخدمة.

هـ- الاعتبارات القانونية: وهي ما ينص عليه القانون الخاص بالمصارف من خلال توفير الخدمات بطريقة وشروط معينة كاعتبارات الأمن، الحجم و التجهيزات وغيرها.

إنّ عملية إختيار المصرف لمتاح التوزيع يحتاج إلى مراجعة وتقييم مستمر لمدى نجاح هذا المنفذ وما قد يلزم من تعديل أو تغيير ليكون قادراً على إشباع حاجات العملاء الحاليين و المرتقبين بأكثر فعالية.

المطلب 4- ترويج الخدمات المصرفية:

يُعدّ الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأيّ مصرف، فبعد توصيف وتحديد رغبات العملاء وتصميم منتجات تناسبها وتقديمها للعميل بالسعر المناسب في الوقت والمكان المناسبين يأتي دور الترويج في إخبار وإقناع العميل بخصائص ومزايا الخدمة المقدمة ودفعه إلى إتخاذ القرار بالتعامل مع المصرف أو إستمرار التعامل معه في المستقبل.

يُعرّف الترويج المصرفي بأنّه: "إستخدام المصرف لكافة الجهود الشخصية وغير الشخصية لإخبار العميل الفعّال بالخدمة المصرفية أو الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وشرح، مزاياها، خصائصها وكيفية الإستفادة منها وإقناعه بالتعامل مع المصرف".⁽¹⁾

إنّ فالتررويج في واقعه نظام إتصال قائم بين المصرف كمرسل لرسالة ترويجية، وبين العميل كمستقبل لهذه الرسالة، والإتصال في ميدان التسويق يعبر عن: "مجموعة الرموز المرسلّة من المؤسسة باتجاه جمهورها من عملاء، موزعين، موردين، مساهمين، حكومة، وكذلك باتجاه شخصها"⁽²⁾

وعملية الإتصال لا تتم إلاّ من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

- من هو صاحب الرسالة الترويجية ؟ وهو صاحب المصلحة في توجيه الرسالة كالبنك مثلاً.
- إلى من يوجه رسالته ؟ الأشخاص الذين ستصل إليهم الرسالة سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.
- ما هو مضمون الرسالة ؟ مجموعة الرموز، الصور، الكلمات التي تعبر عن الأفكار التي يراد تقديمها.
- ما هي الوسيلة المستخدمة لنقل مضمون الرسالة ؟ وسيلة الإتصال المناسبة سواء كانت شخصية أو غير شخصية.

- ما هو تأثير الرسالة في نفوس العملاء ؟

وكلّما كان تصميم الرسالة الترويجية أفضل كلما كان أقدر على التأثير في العملاء المستقبليين لهذه الرسالة، ما ينعكس على سلوكهم إزاء الخدمة المقدمة.

(1)- نفس المرجع السابق، ص: 168 .

(2) - JEAN JACQUE LAMBIN; « Le Marketing Stratégique » ; MC.GRAW-HILL; PARIS ; 1986; P: 290

1- العوامل المؤثرة على إختيار المزيج الترويجي:

عملية إختيار المزيج الترويجي المناسب داخل المصرف والذي يتكون من: الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات و العلاقات العامة يتطلب التحديد الواضح للأهداف المراد الوصول إليها عن طريق عناصر المزيج ومدى تأثيرها على العملاء، وعليه يتوقف إختيار عناصر المزيج على عدد من العوامل من أهمها:

1-1- مرحلة دورة حياة الخدمة:

إن مرور الخدمة بمختلف المراحل وتأثرها بالضغوط التنافسية، يجعل الجهود التسويقية تتأثر بذلك وبالتالي يظهر تباين في تفضيل أحد عناصر المزيج الترويجي عن غيرها، علماً أنه في بداية دورة حياة الخدمة المصرفية يلعب الترويج دوراً مهماً حيث يركز البنك على الإعلان الموجه و البيع الشخصي و العكس في مرحلة الإنحدار أين يتضاءل دور الترويج.

1-2- إعتبرات التكلفة:

أي أنّ تكون لدى القائمين على نشاط الترويج صورة واضحة عن نصيب كل عنصر من عناصر الترويج في التكلفة الكلية للنشاط الترويجي حيث تتأثر تكاليف عملية الترويج بما يلي :

- كثافة النشاط الترويجي المخطط له في الإستراتيجية التسويقية.
- أعداد العملاء الذين سيوجه لهم نشاط الترويج.
- نوعية الخدمات التي يريدها العملاء هل هي نمطية أم بمواصفات مختلفة.
- مدى تكرار سلوك الشراء من طرف العملاء.
- معدل التغير الذي يطرأ على خصائص الخدمة.

1-3- ميزانية الترويج:

حيث كلما كانت هذه الميزانية ضخمة كلما كان هناك مجال أوسع لاختيار أفضل مزيج ترويجي مناسب لخدمة العملاء الحاليين وجذب عملاء آخرين بشكل أفضل، حيث تتحدّد ميزانية الترويج وفق عدة طرق من أفضلها الطريقة الموضوعية التي تعتمد على تحديد أهداف الترويج أولاً، ثمّ الجهود الترويجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وبعد ذلك يتم تحديد الأموال المطلوبة للقيام بتلك الجهود، وعليه كلما كان توفر الأموال اللازمة لذلك كلما تمكن المصرف من تحقيق أهدافه.

1-4- طبيعة الخدمة:

حيث يتحدد نوع المزيج الترويجي تبعاً لطبيعة الخدمة التي سيقدمها المصرف، هذه الخدمات تحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الإحتياجات المختلفة على مستوى مختلف القطاعات، كما أنّ بعض الخدمات قد تحتاج إلى الإعلان بمختلف وسائله بينما يستخدم في بعضها الآخر البيع الشخصي.

1-5- خصائص العملاء:

أ- توقعات العملاء: فالعميل عادة لا يقوم بالشراء دون وجود جهود ترويجية، لذلك فهو يتوقع من المصرف تعريفه بمجموعة الخدمات التي يقدمها وخصائصها والمنافع المترتبة عنها عن طريق مختلف أنشطة الترويج.

ب- **درجة الإستجابة:** وهي مدى الإستجابة أو المرحلة التي يكون قد وصل إليها العميل على سلم تدرج الإستجابة وأشهر النماذج التي طُوِّرت لذلك هو نموذج (AIDA) والذي يرمز للمراحل¹:

- الوعي Awareness

- الإهتمام Interest

- الرغبة Desire

- الإجراء أو التصرف -Action- (أي القيام بالشراء الفعلي).

حيث كل مرحلة من المراحل السابقة تتطلب تركيزا في الجهود الترويجية تختلف عن غيرها من المراحل، ما يؤثر في المزيج الترويجي.

2- عناصر المزيج الترويجي:

يترتب على كون الخدمات منتجات غير ملموسة أن أصبح أمر ترويجها أصعب من ترويج السلع لأنه ليس من السهل إقناع المستهلكين بأنّ الخدمات تحتوي على الصفات والخصائص المعلن عنها²، ومن هنا يظهر الدور الكبير الذي يلعبه النشاط الترويجي داخل المصرف لإحداث تعريف وإتصال مباشر وغير مباشر بجمهور العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين باستعمال مختلف وسائل الترويج، حيث يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

2-1- الإعلان:

يُعتبر الإعلان أحد عناصر المزيج الترويجي التي يعتمد عليها المصرف في تقديم المعلومات عنه وعن خدماته إلى عملائه بالسوق ويمكن تعريفه بأنه: " الوسيلة غير الشخصية لتقديم السلع والخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين."³

إنطلاقا من هذا التعريف يتضح ما يلي :

- الإعلان وسيلة غير شخصية للإتصال تخاطب عددا كبيرا من العملاء في نفس الوقت، ويختلف عن البيع الشخصي الذي يمثل وسيلة شخصية للإتصال.

- الإعلان يتم نظير أجر مدفوع.

- قد يكون الإعلان عن فكرة أو خدمة كما قد يكون عن منظمة (مصرف مثلا).

- يختلف الإعلان عن الإعلام الذي يُقصد به نشر الحقائق بين الجمهور لتنمية الوعي بمختلف جوانبه.

- يختلف الإعلان عن الدعاية والتي يُقصد به التأثير على عقيدة الجمهور، كما أنه لا مقابل يُدفع نظيرها.

وبآتي الإعلان في مقدمة العمليات التسويقية التي تتم في إطار المزيج الترويج ويشمل ثلاث جوانب رئيسية

هي:

أ- كم مناسب ومتدفق من الحقائق والمعلومات عن المصرف ككل أو عن خدماته التي تُقدّم للعميل الفعّال.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 315 .

² - محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص، ص: 230، 231..

³ - نسيم حنا، "مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1985 ص: 302.

ب- إقناع العميل الفعّال بأهمية وضرورة التعامل مع المصرف والإستفادة من خدماته.

ج- دفع المقابل المادي للوسيلة التي قامت بالإعلان.

من ناحية أخرى فالإعلان يقتضي دراسة للعميل وحاجاته، السوق المصرفي، الخدمات المتاحة في السوق، مستوى تقديم الخدمات، ثمّ تصميم الحملة الإعلانية المناسبة.

وسائل الإعلان:

ليس كافيا أن يقدم المصرف خدمات جيدة وإثما يجب أن يقوم بتعريف هذه الخدمات للعملاء¹ ويُمكن أن يقوم بتعريفها من خلال وسائل إعلانية مختلفة يتم الإختيار بينها وفقا لعدة عوامل منها:²

- الهدف من الإعلان.

- طبيعة الوسيلة الإعلانية وخصائصها من حيث التكلفة والإنتشار.

- طبيعة الخدمة المصرفية المعلن عنها.

- نوع المعلن إليه وظروفه.

- طبيعة الرسالة الإعلانية.

- الميزانية المخصصة للإعلان.

- الوسائل الإعلانية التي يستخدمها المنافسون.

تعمل المصارف على إختيار وسائل الإعلان المناسبة، ومن أهمها :

أ- **الإعلان في الصحف:** تحتل مكانة هامة كوسيلة إعلانية كونها تُتداول بشكل واسع، ويستطيع جميع العملاء الحصول عليها بغض النظر عن إمكاناتهم .

ب- **الإعلان في المجلات:** عادة تكون متخصصة، ما يُسهّل عملية إختيار الجمهور المستهدف.

ج- **الإعلان بالبريد المباشر:** من خلال نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى العملاء.

د- **الإعلان الإذاعي:** من أقدم وسائل الإعلان المستخدمة بجانب الصحف، يجب تمرير الرسالة الإعلانية عبرها بطرق تكتيكية كمزج الإعلان بالموسيقى أو إستخدام المشاهير للتأثير على الجمهور.

هـ- **الإعلان التلفزيوني:** من أنجح الوسائل الإعلانية كونه يتمتع بكافة مميزات الوسائل الإعلانية مجتمعة واستخدامه لإمكانات فنية كبيرة كالصوت، الصورة، الحركة والألوان...إلخ.

هذا إضافة إلى وسائل إعلانية أخرى كالسينما والملصقات والمضيئات إلا أنّ لكل وسيلة مزايا وعيوب وهو

ما يلخصه الجدول (4) أدناه.

¹ - JANINE MEYER ; « ECONOMIE D'ENTREPRISE » ; premiere G ; 2éme Edition ; DUNOD ; PARIS ; 1985 ; P:157.

² - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص: 322 .

جدول(4)- المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان.

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- مرنة ويمكن توقيتها. - تغطي الأسواق المحلية بكثافة. - ذات استعمال وقبول واسعين. - المصدقية العالية بالكلمة المكتوبة.	- مدتها قصيرة. - تُقرأ بسرعة. - قلما يفكر الجمهور في نقل الخبر.
المجلات	- إختيار دقيق للجمهور المستهدف. - تُقرأ بشكل هادىء. - استخدام الألوان. - اطلاع عدد كبير من الأفراد. - يمكن استخدام المجلات التجارية المتخصصة لإثارة الإحتياجات المالية والمصرفية بفئات معينة.	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان. - انتشار أقل من الصحف. - المكان المناسب للإعلان يحتاج إلى تكلفة أعلى.
البريد المباشر	- الدقة في اختيار الجمهور المستهدف. - المرونة. - عدم وجود منافسة مع الآخرين. - اللمسة الشخصية الموجهة للعميل. - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد. - يساعد المصرف في ترويج خدمات مصرفية خاصة كبطاقات الإئتمان.	- تكلفة عالية - لا يحظى باهتمام - إنخفاض الردود على إستقصاءات البريد
الإذاعة	- موجهة إلى جمهور واسع. - إختيار الجمهور حسب نوع البرنامج. - تكلفة قليلة نسبيا. - مرونة جغرافية.	- حياة الإعلان في الإذاعة محدودة. - التركيز عليها أقل من التلفزيون.
التلفاز	-الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت. - تغطية واسعة. - يستقطب كافة الحواس.	- تكلفة عالية. - المدة الزمنية قصيرة. - صعوبة إختيار جمهور المشاهدين المستهدف

المصدر: عوض بدير الحداد ، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999، ص:262.

2-2- البيع الشخصي:

يختلف البيع الشخصي عن الأنشطة الترويجية الأخرى في أنه يتم وجها لوجه مع العملاء باستخدام العنصر البشري، ما يتيح إمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع العميل وتعديلها حتى تُوافق ظروف موقف البيع، وعليه يُعرّف البيع الشخصي بأنه: " الإتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والمشتريين في صورته المختلفة." ¹

إنّ المفهوم الحديث للتسويق حدّد مسؤولية بيع الخدمة المصرفية في جميع العاملين بالمصرف، إلا أنّ مسؤوليتهم إتجاه النشاط البيعي تختلف باختلاف مواقع هؤلاء ودرجة إتصالهم المباشر أوغير المباشر بالعملاء،

¹ - طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص:167 .

وعليه فإنَّ المسؤولية المباشرة عن البيع يُمكن تحديدها في موظفي المصرف ذوي الإتصال المباشر بالعملاء والمسؤولين عن تلبية إحتياجاتهم من الخدمات ومن أمثلة هؤلاء¹:

- موظفوا الصف الأول (الشباك) بالمصارف.

- المسؤولون عن الحسابات الشخصية للعملاء.

- المسؤولون عن فتح حسابات جديدة للعملاء.

أما المسؤولية غير المباشرة فتتحدد في العاملين بالمصرف من ذوي الإتصال بالعملاء في علاقتهم المستمرة بالمصرف كموظفي الإستقبال، الحراس... إلخ

ويُعتبر البيع الشخصي أحد أهم العناصر في المزيج الترويجي، ويتفوق على بقية عناصره في النواحي

التالية:

- يُعتبر إتصالا من جانبين يُتيح للعميل فرصة الإستفسار من موظفي المصرف.

- مرونة الرسالة البيعية حيث تتناسب مع ظروف كل عميل.

- يعمل موظف المصرف على حفز العميل على إتخاذ قرار الشراء والتفاوض معه بشأن الخدمة والردّ على إعتراضاته.

2-3- الدعاية:

وتُعرّف الدعاية بأنها: "وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة"²، وتُستخدم مختلف وسائل الإعلام للدعاية كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والتي من خلالها يتم إذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخباري عن المصرف وأوعيته وخدماته، وعلى الرغم من إعتقاد كل من الإعلان والدعاية على وسائل الإعلام العامة فإنَّ هناك إختلافات جوهرية بينهما كما يلي:³

- تهدف الدعاية إلى تعريف العميل بحدث معين دون أن تفتعه به، بينما الإعلان يهدف إلى إيصال المعلومات عن الخدمة وإقناع العميل بشرائها.

- تُنشر وتُذاع الدعاية مرة واحدة بينما يتكرر الإعلان عدة مرات.

- يُكلّف الإعلان مبالغ كبيرة بينما تكون الدعاية مجانية.

- يهدف الإعلان إلى تحفيز العميل ودفعه نحو شراء الخدمة بينما الدعاية ليس لها هدف اقتصادي محدد.

- الدعاية ليس لها فئة معينة من العملاء بينما الإعلان يُوجّه إلى عملاء معينين.

- بالإمكان تغيير موضوع الرسالة الإعلانية أمّا الدعاية فلا يمكن ذلك.

وتتخذ الدعاية أشكالاً عديدة، فقد تقتصر على مجرد خبر قصير يُعبّر عن نشاط قام به المصرف أو

خدمة جديدة أو قد تكون على شكل مقالة مُطوّلة أو صور فوتوغرافية يتبعها شرح، وتحصل وسائل الإعلام على هذه النبذات الإخبارية عن طريق حضور المؤتمرات الصحفية التي يعقدها المصرف أو عن طريق إرسال المصرف

¹ - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 264.

² - نسيم حنا، مرجع سابق، ص: 302 .

³ - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص: 330.

هذه النبذات الإخبارية المكتوبة والمصورة، حيث يستفيد المصرف من الدعاية في زيادة توعية العملاء، وخلق الشعور الإيجابي وتنميته بخصوص الخدمات المصرفية والمصرف.

2-4- تنشيط المبيعات:

وتشمل كافة الجهود الترويجية الأخرى بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والدعاية لخلق الحافز الفعّال لدى العميل ودفعه لإتخاذ قرار الشراء وتنشيط الطلب في الأجل القصير، فهي تدفع المنتج نحو العميل. هناك العديد من الطرق التي تستخدمها المصارف لتنشيط وترقية مبيعاتها كالمعارض، الهدايا التخفيضات المؤقتة، المسابقات التي يتولى المصرف تنظيمها وإدارتها ومنح الفائزين جوائزها، القسيمة التي تُوضع في الصحف والمجلات والتي تسمح بالحصول على خصم معين وغيرها.

2-5- العلاقات العامة: إنّ كافة الوسائل التي تُستخدم في مجال الترويج تهدف إلى جذب الإهتمام للمزيج الخدمي الذي المقدم وإلى تحسين الإنطباع الجماهيري العام عن المصرف، أي ربط علاقة أكثر متانة مع العملاء والعمل على إستمرار هذه الصلة بما يحقق الثقة المتبادلة وهذا ما يُعرف "بالعلاقات العامة" التي تُعبّر عن: "الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين منظمة ما وجمهورها." وعليه يهدف نشاط العلاقات العامة إلى إنشاء فهم مشترك بين المصرف وعميله والمحافظة عليه وبالتالي خلق صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور عن المصرف باستخدام مختلف الوسائل.

المطلب 5- العناصر الإضافية للمزيج التسويقي للخدمات

إن المزيج التسويقي الرباعي كان قد تعرض لإنتقادات كونه غير كاف ليستخدم في قطاع الخدمات لأن الخدمات غير ملموسة و بالتالي فعلمية تسويقها تتسم بالخصوصية عند مقارنتها بقطاع السلع، و عليه فقد تم إضافة ثلاث عناصر ليصبح المزيج التسويقي للخدمات مكونا من سبعة عناصر هي:

1- الناس: وهم أولئك العاملون بالبنك حيث يُشكّلون جزءا مهمّا من الخدمة المصرفية بأدائهم لدور مزدوج فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها إضافة إلى دورهم في بيع الخدمة ما يجعل دورهم حاسما وحيويا خاصة في عمليات الاتصال الشخصي، ما يحتم على إدارة المصرف أن تُعير إهتماما خاصا لقضايا إختيار العاملين وتدريبهم وحفزهم والعمل على إدراك العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم ومحاولة السيطرة عليها.

2- الدليل المادي: يتضمن عناصر كالبيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور... إلخ) والمعدات التي تُسهل عملية تقديم الخدمة (كالصراف الآلي، آلات عدّ النقود... إلخ)، وأشياء ملموسة أخرى كبطاقات الإئتمان.

3- عملية تقديم الخدمة: وهي الكيفية التي تُقدّم بها الخدمة وتضم أشياء مهمة كسياسات وإجراءات المصرف لضمان تقديم الخدمة للعملاء، كيفية توجيه العملاء، حرية التصرف الممنوحة للعاملين وغيرها من العناصر.

إنّ هذه العناصر الثلاث إضافة إلى ما قبلها تُكوّن المزيج التسويقي المصرفي الذي يجب أن تتسجم عناصره مع متغيرات وإحتياجات السوق المصرفي.

الخلاصة:

يرتبط عمل البنوك ارتباطاً وثيقاً ببقية الأنشطة الاقتصادية من خلال الخدمات والتسهيلات التي تُقدّمها خاصة مع تنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات ورغبات الأفراد، حيث يقع دور البنك التجاري في التوفيق بين من لديهم فائض في الأموال يرغبون في إيداعه وبين من هم في حاجة لهذه الأموال لإستثمارها إضافة إلى تقديم مختلف الخدمات لهم، وبالتالي فالبنوك التجارية مُطالبّة بدراسة عملائها الحاليين والمرتقبين والتّعرف على حاجاتهم المالية، وهو ما يسلب الضوء ويزيد من أهمية الوظيفة التسويقية داخل البنوك بتفاعلها مع باقي الوظائف وتكاملها معها.

فالتسويق في البنوك يعمل باتجاهين من خلال خلق البرامج التسويقية المُصمّمة لجذب الودائع من جهة والعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن من مستخدمي الودائع والخدمات المصرفية وذلك بدراسة حاجات العملاء وقدراتهم المالية وتصميم المزيج التسويقي المناسب لها.

ظهور التسويق في المؤسسات المالية كان لاحقاً لظهوره في المؤسسات الصناعية، فهو لم يظهر إلا في نهاية الخمسينات وبداية الستيات، أين اشتدت المنافسة وتتنوعت نشاطات البنوك ومن ثمّ بدأ الاهتمام بالجانب التسويقي قصد جذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين عن طريق إعادة تنظيم العمليات المصرفية على أسس تسويقية.

يُعبّر المزيج التسويقي المصرفي عن الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة للمصرف إنطلاقاً من الخدمات التي تقوم بإشباع حاجات العملاء والتي تعكس حجم المنافع التي يتحصل عليها العميل عند التعامل مع المصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكله المالية، لكن في ظل إتصاف سلوك العملاء بالتعقيد وتشابك العوامل المؤثرة فيه والتقلبات السريعة في أذواقه وأهوائه وأثر المنافسين على تفضيلاته، يصبح من أهم النشاطات التسويقية البحث في جودة الخدمة المصرفية و تحسينها انطلاقاً من معرفة تفضيلات العملاء، و عليه يصبح من الضروري أن يركز البنك على جودة الخدمات المقدمة.

الفصل الثاني:

الجودة في قطاع الخدمات المصرفية
و آثار العولمة عليها

تمهيد:

إن تزايد عدد المؤسسات و توسع عملياتها خارج حدود دولها بسبب عولمة الاقتصاد و سرعة المبادلات و الاتصالات عبر الشبكات، كلها أسباب زادت من فرص الاختيار أمام المستهلك فالمفهوم التسويقي ينظر للمستهلك أو العميل كسيد السوق و يعمل على تلبية رغباته و حاجاته المتزايدة بأفضل السبل، و لعل التركيز على جودة المنتجات من أهم ما يشغل المؤسسات المعاصرة كون النمطية و التشابه أصبحت السمة الغالبة للمنتجات و عليه يجب منح المنتج هوية مختلفة من خلال التركيز على الجودة.

و المصارف التي تتسم منتجاتها بنوع من الخصوصية كونها عبارة عن خدمات غير ملموسة تأثرت صناعتها بشكل كبير بالعولمة المالية و توسع عمليات المؤسسات المالية التي أصبحت منافسا قويا للبنوك، و بالتالي أصبح من الواجب على أي بنك يرغب في البقاء و الاستمرار في السوق أن يعمل على إرضاء رغبات العملاء الحاليين و المحتملين من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتهم و تصميم الإستراتيجيات التسويقية لإشباع تلك الاحتياجات، أي عملية المطابقة بين موارد البنك و توفير الخدمات التي يرغبها العملاء.

و عليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على ما يلي:

- ماهية الجودة و فلسفتها.
- مدخل إلى جودة الخدمة.
- الخدمة المصرفية.
- انعكاسات العولمة على الخدمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الجودة وفلسفتها

إن التغييرات التي عرفتها منظمات الأعمال و نشاطها في إطار كوني و تسارع وتيرة الاتصالات و المعلومات و الاعتماد على شبكات الأنترنت، كلها أسباب أدت إلى الاهتمام بالجودة طالما أن المستهلك لم يعد يحركه السعر كما في السابق، و إنما أصبح التركيز على مفهوم الجودة كمدخل للاستجابة لمتطلبات و احتياجات العملاء.

المطلب 1- مفهوم الجودة

تعددت تعريفات الجودة و اختلفت تبعاً للزاوية التي ننظر إليها منها و انطلاقاً من الفترة الزمنية التي تم فيها التعريف، و عليه يمكن أن نعرفها كما يلي:

- إذا نظرنا إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية، يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني " كون الشيء جيداً، و فعلها الثلاثي جاد".¹

- " الجودة هي المطابقة لمواصفات و معايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد و المواصفات الفنية"²

- " تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج"³

إن اختلاف وجهات النظر حول تعريف الجودة شكل تنوعاً هاماً في مداخل الجودة فقد ركز في البداية على أنها الملاءمة للاستعمال و المطابقة للمتطلبات، و في هذين التعريفين قصور لأن المنظمة التي تصمم منتجاتها و تنتجها بالمطابقة مع معيار التصميم لا تنتج بالضرورة منتجات ذات جودة، فقد يحكم عليها العملاء بأنها سيئة لأن الزبون يشكل عنصراً هاماً جداً في تعريف الجودة.

و بالتالي ظهرت مجموعة من التعاريف تركز على الزبون و توقعاته كونه أصبح طرفاً رئيسياً في تحديد المعايير و المواصفات التي يجب على المنظمة مراعاتها في عملية الإنتاج.

- " الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين"⁴

- " هي مجموعة الخصائص و الصفات للمنتجات (سلع و خدمات)، و التي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون"⁵

- " هي مجموعة الخصائص و الميزات الخاصة بمنتج أو خدمة و التي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، و لها نوعان: الجودة الداخلية و هي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، و الجودة الخارجية: و تمثل قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن"⁶

¹ - صالح ناصر عليمات، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق و مقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص:16.

² - J.C.TARONDEAU; " Marketing; Stratégie Industrielle"; ed vuibert; paris; 1998; p:236.

³ - محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص:19.

⁴ - ETINNE COLIGNON; MICHEL WISSLER;" Qualité et Competivite des Entreprises "; 2éme ed; ed economica;paris;1983; p :5 .

⁵ - MICHEL.G.VIGIER; "La Pratique de Q.F.D"; 3éme ed ; ed d'organisation ; paris ; 1992 ; p :15 .

⁶ - C.JAMBER ; « L'assurance Qualité ; les normes ISO 9000 en pratique » ; ed economica ; paris ; 1995 ; p :7 .

إن تنامي ظاهرة عولمة الاقتصاد وسرعة المبادلات وإلغاء الحواجز بين الدول كلها عوامل ساهمت في توحيد وتتميط المقاييس المقترحة للجودة وجعلها ذات طابع عالمي، هذه المقاييس تسمى مقاييس الجودة العالمية "International Standard Organisation"، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج تتوقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية و العالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

" عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن بهدف تخصيص وتسهيل السلعة أو الخدمة المقدمة."⁽¹⁾

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها كما يلي:

- من وجهة نظر فلسفية، الجودة: " هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج"، أي أن الجودة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج ".
 - من وجهة نظر إنتاجية، " فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه."

- من وجهة نظر تسويقية، " هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين."
 - من وجهة نظر قيمة، "الجودة هي قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض التكاليف أفضل من المنافسين."⁽²⁾

- من وجهة نظر إستراتيجية، " الجودة المثلى محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف."⁽³⁾

إن التعاريف السابقة للجودة تقودنا إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

1- الجودة هي مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقا.

2- الجودة تعمل على تلبية حاجات الزبون المعلنة والضمنية.

3- الجودة محددة بمواصفات ومقاييس عالمية.

4- الجودة تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

انطلاقا من التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريف إدارة الجودة بأنها " مجموعة العمليات (التنبؤ، التنسيق، الإنجاز) التي تقوم بها المؤسسة للمحافظة أو تحسين الجودة و الوصول بالإنتاج إلى المستوى الأكثر اقتصادية مع أخذ رضا المستعمل بعين الاعتبار."⁴

إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن هناك خلطا بين مصطلح الجودة والعديد من المصطلحات يمكن شرحها

فيما يلي:

(1) - J.P-HUBERAC ; "Guide des Qualité" ; maxima, Paris, 1998, P:83.

(2) - J- TBOUL ; "La Dynamique Qualité" ; les éditions d'organisation ; Paris ; 1990, P:79.

(3) - B-P- IATEUR ; "La Compétitivité par la Qualité" ; revue française de gestion ; N : 52 ; Paris, 1985. P, P:76. 78.

⁴- ABDALLAH SEDDIKI ; " Management De La Qualité: de l'inspection a l'esprit kaizen " ; office des publication universitaires ; Alger ; 2004 ; P : 24.

هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع حيث يرى: "P-V.NGOBO" أنه لا يمكن تعريف الجودة على أنها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، مساهمات المنتج أو الخدمة و البعد المعرفي أو العاطفي، إضافة إلى ذلك بين هذا الباحث العلاقات السببية بين الإشباع والجودة من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك، فإذا كان المستهلك يقيم أولاً تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه الإحساس فإنه احتمال أن تكون الجودة سابقة للإشباع و العكس صحيح.⁽¹⁾

كما قام j.c.koskas بتوضيح العلاقة بين الجودة والإشباع والوفاء حيث يرى أن وفاء الزبون يتشكل مع مرور الزمن من خلال الإشباع وكذا الجودة والحقيقة لمكونات الإبداع، وبالتالي فالوفاء ينطلق من الانتظارات ثم التصميم ثم الإنجاز ثم الانتقال إلى تجربة الزبون وإشباعه ومن ثم الوفاء له.

المطلب 2- الجودة الشاملة

إن الاهتمام بالجودة الشاملة وإدارتها ليس حديثاً، فالتركيز على جودة المنتجات يرجعه العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، متجسدة في الحضارات القديمة ثم ظهر فعلياً في الفترة ما قبل الثورة الصناعية حيث إنتاج الورشات.

وانطلاقاً من ظهور الثورة الصناعية والإنتاج الكبير والمكثفة ثم التطورات اللاحقة زاد الاهتمام بالجودة ففي سنة 1924 قررت المديرية التقنية لشركة "Bell Telephone Laboratories" إنشاء قسم لضمان الجودة هدفه الأساسي تعظيم الإنتاج و العمل على إرضاء حاجات العملاء، حيث لا تمتلك أي شركة أخرى مديريةية من هذا النوع و كان مقرها في نيويورك و تضم مجموعة من المهندسين و الباحثين في ميدان الجودة، أي أن إدارة الجودة ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية و تطورت فيما بعد في اليابان.² خاصة بعد ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية حيث تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية ووضع أدوات لفحص الجودة، وإذا تحدثنا عن الرواد في هذا المجال فمن أهمهم:⁽³⁾

- إدوارد ديمينج "Edward deming": أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد ح.ع. II بناء على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة، وعلم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني التكلفة الأقل.

- أرماند.ف. فيجينباوم "Armond V.Feigenbaum": طور مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل ويشار لهذا المفهوم بـ "الجودة من المنبع"، وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج.

(1)-علي رحال و إلهام بجاوي، "الجودة والسوق" مجلة آفاق، العدد 05، جامعة باجي مختار، غنابه، الجزائر، مارس 2001، ص: 45.

(2) -Jean – Marie Gogue; " Management de la Qualité "; 2ème édition ; économica ; 1997 ; p : 7.

(3) - سمير محمد عبد العزيز: "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1900، ص: 132، ص: 136.

- **كارو اشيكافو "Karoo Ishikawa"**: أصدر كتابا أسماه " مرشد إلى السيطرة على الجودة"، وينسب إلى " إشيكافو " مفهوم حلقات الجودة، كما اقترح أيضا مخططات أو تحليل عضلة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

- **جوزيف م. جوران**: تأخر اكتشاف جوران والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية، وقد لعب " جوران " دورا كبيرا ومبكرا في تعليم المنظمات الصناعية اليابانية كيفية تحسين جودة منتجاتها، ونادى بأهمية التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج والتخطيط للجودة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة.

- **جينشي تاجوشي**: عمل مستشارا لعدد من الشركات الكبيرة مثل "فورد"، " أي.بي.أم " لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى " تاجوشي " أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة لا يعد فاعلا، وأنه بدلا من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومحتملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء بشكل عام.

وقد أسهمت هذه الاجتهادات أو التوجهات لهؤلاء المفكرين في إثراء إدارة الجودة سواء في مجال إنتاج السلع أو الخدمات.

يمكن تعريف الجودة الشاملة على أنها: مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات.¹

في سنوات التسعينات من القرن العشرين سعت العديد من المنظمات إلى تحسين منتجاتها وتقديم خدمات أفضل لعملائها، وبالتالي ركزت على جودة الخدمات والتزمت بالجودة الشاملة والجدول أسفله يعرض تطور الاهتمام بالجودة الشاملة في مختلف المراحل.

جدول (5)- تطور إدارة الجودة الشاملة.

العام	تطور مفهوم الجودة	المراكز	الأحداث الرئيسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة ونشوء النماذج
قبل الخمسينات	الملاءمة للمعيار	الإنتاج الكبير. خط الإنتاج. التنميط. المعاينة.	تقديم ديمنج الرقابة الإحصائية لليابان	الرقابة الإحصائية للعملية.
الستينات	الملاءمة للاستعمال "جودة التصميم"	بحوث السوق. المشاركة الوظيفية المتبادلة، الجودة المتوقعة.	زيادة إدراك الزبون	دوائر رقابة الجودة. الرقابة الشاملة للجودة.
السبعينات	الملاءمة للتكلفة	تحسين العمل. مشاركة جميع المستويات في الهيكل التنظيمي. الجودة المتوقعة بسعر تنافسي.	أزمة النفط (زيادة التكلفة)	توكيد الجودة.

¹ - صالح ناصر علي، مرجع سابق، ص: 18.

حركة إدراك الجودة الشاملة (البلدان الغربية). نشر وظيفة الجودة. سلسلة الايزو 9000 وشهاداتها.	المنافسة من الاقتصاديات الصناعية الجديدة وإدراك ميزة التكلفة والمنافسة العالمية الكثيفة.	الأدوات الإدارية للتحسين. الجودة الجذابة. تحسين جميع العمليات.	الملاءمة للمتطلبات الضمنية (التفكير المتقدم)	الثمانينات
إعادة هندسة عمليات العمل. المنظمة المتعلمة. الإدارة بالمشروعات. الايزو 14000	زيادة الاهتمامات البيئية	الإدارة الشاملة للمشروع	الملاءمة لتقافة المنظمة	التسعينات
ما بعد إعادة الهندسة والجودة الشاملة. جودة إدارة الحياة.	البحث عن المواطنة	جودة الحياة للجميع. جودة الخدمات	الملاءمة للبيئة العالمية والمجتمعية	عام 2000 وما بعدها

المصدر: رعد حسن الصرن، "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004، 2005، ص: 23.

لقد أصبح ينظر للجودة الشاملة بمثابة إدارة عالمية، هذه الإدارة العالمية مرت خلال تطورها بالمرحل التالية:⁽¹⁾

أ- المعاينة: وهي مجموعة نشاطات تتضمن القياس والفحص والاختبار ومعايرة إحدى خصائص السلعة أو الخدمة أو أكثر ومقارنتها مع المتطلبات اللازمة لتحديد درجة مطابقتها.

ب- رقابة الجودة: مجموعة النشاطات المحددة التي تستخدم بهدف التأكد من أن الإنتاج الذي تم تحقيقه يتطابق مع المواصفات الموضوعية.

ج- توكيد الجودة: جميع الأعمال المنتظمة والمخططة الضرورية لتقديم ثقة كافية بأن السلعة أو الخدمة ترضي المتطلبات الموضوعية للجودة.

د- إدارة الجودة الشاملة: وهذه الإدارة تتطلب مبادئ إدارة الجودة المطبقة في كل فرع وفي كل مستوى من المنظمة، وفي فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة، تقوم على المبادئ السبعة التالية:

1- إن تحسين الجودة يتطلب التزام الإدارة العليا: ففي البنوك يجب أن تكون الإدارة متماسكة بحيث يعكس التزامها في فلسفة وأهداف وسياسات وأولويات وسلوكيات البنك كونها تضع رؤيا واضحة للفلسفة والمبادئ والأهداف المناسبة لجودة الخدمات المصرفية.

2- الجودة مسألة إستراتيجية: فجودة الخدمات المصرفية يجب أن تكون جزءا متكاملًا في أهداف واستراتيجيات البنك، وهذا الجزء يجب أن يكون منسجما مع الأهداف الإستراتيجية والعالمية التي تسعى إدارة البنك تحقيقها.

3- مشاركة العاملين: يجب أن توجه فلسفة الجودة في البنوك بالأفراد العاملين، وهذا المبدأ يشير لأهمية الاختيار والتعيين والتدريب لموظفي البنك، إضافة إلى تقييم أداء أعمالهم ووضع نظم الحوافز والمكافآت لهم.

4- ضرورة أن تكون قياسات ومعايير الجودة بالزبون أو العميل: وذلك لأن الجودة يمكن أن تقاس عن طريق بحوث الزبائن والعملاء، أو التركيز على مجموعة محددة من الزبائن أو شكاوى الزبائن أو مراجعات الجودة أو

(1) - نفس المرجع السابق، ص، ص: 23، 24.

الاختبارات، ومن خلال الرقابة الإحصائية للجودة والتعامل مع الزبائن أيضاً، ومما لا شك فيه أن لأغلب هذه القياسات دورها الهام والرئيسي في تحقيق جودة مصرفية متميزة.

5- إمكانية استخدام العديد من البرامج والطرق لتحسين الجودة: كما أن هناك الكثير من البرامج والأدوات والطرق التي تستخدم في تحسين الجودة فعلى البنك اختيار الطريقة والبرنامج المناسب.

6- جميع نشاطات المنظمة تحمل إمكانية تحسين الجودة: وهذا يدل على أن تحقيق الامتياز في عولمة جودة الخدمات المصرفية يتطلب التعاون بين جميع الموظفين في البنك من إداريين وفنيين وعمال وبين جميع أقسام العاملين فيها بحيث يكون كل قسم وكل موظف مسؤولاً اتجاه جودة الخدمة.

7- الجودة عملية غير منتهية: أي أن جودة الخدمات يجب أن تخطط وتنظم وتراقب وتراجع باستمرار تلافياً للأخطاء ومنعاً لتكرار حدوثها.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة فالأولى تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المنظمة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.⁽¹⁾

ويمكن تفسير مصطلح إدارة الجودة الشاملة كمايلي⁽²⁾: (TQM).

- الشاملة Total الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة داخل المنظمة.

- الجودة Quality أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون.

- إدارة Management أي أن الجودة يمكن إدارتها.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين".⁽³⁾

- وترى منظمة الايزو 1984 أن إدارة الجودة الشاملة هي: " المدخل الإداري للمنظمة الذي يركز على الجودة المحددة على مشاركة جميع الأعضاء وتهدف إلى تحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع، ويضم تعبير جميع الأعضاء الأفراد في كل الأقسام أو في كل مستويات الهيكل التنظيمي فالقيادة القوية والمثابرة للإدارة العليا والتعليم والتدريب لجميع الأعضاء في المنظمة تعد من متطلبات نجاح هذا العمل".⁽⁴⁾

(1) - صالح ناصر عليمان، مرجع سابق، ص: 17.

(2) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 21.

(3) - صالح ناصر عليمان، مرجع سابق، ص: 19.

(4) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 21.

المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الخدمة

ترتكز الجهود الخاصة بتعريف و قياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية، لتنتقل فيما بعد لقطاع الخدمات مع التركيز على تسويق الخدمات، و عليه تعددت الدراسات حول جودة الخدمة خاصة دراسة جودة الخدمات المصرفية.

المطلب 1- خصائص منظمات الخدمات.

إن الاختلاف الجوهرى بين طبيعة السلع المادية و الخدمات و خصائص كل منتج تجعل للمنظمات التي تقدم خدمات خصائص تميزها على المنظمات الإنتاجية، خاصة عندما يتعلق الأمر في علاقاتها مع عملائها، و عموما تتسم منظمات الخدمات بما يلي:

أ- تحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، لكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب، هذه المخرجات قد تدعمها أشياء مادية عند تقديم الخدمة، فالخدمات المصرفية تتطلب وجود مبنى و مجموعة من التجهيزات الآلية و الموارد البشرية التي تساهم في تقديم الخدمة للعميل.

ب- تقوم منظمات الخدمات بتقديم خدماتها للعملاء، في أماكن إنتاجها وهو ما يعني علاقة تفاعلية مباشرة بين مقدم الخدمة و متلقيها، ما يجعلها تهتم بشكل كبير بالعاملين خاصة ذوي العلاقة المباشرة بالعملاء حيث يجب تدريبهم على التعامل و حسن الإستقبال و خلق صورة ذهنية جيدة لدى العميل عن المنظمة.

ج- تتميز المنظمات العاملة في قطاع الخدمات بالمنافسة الشديدة و التركيز على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات قصد منح العميل أقصى إشباع ممكن.

إن حدة المنافسة بالنسبة للمنظمات الخدمية، يجعل الميزة التنافسية النسبية تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية هي⁽¹⁾:

- درجة تميز الإطار المتاح من القادة و العاملين الذين يعتمد عليهم بناء و الحفاظ على و تدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء و يؤثرون فيهم.

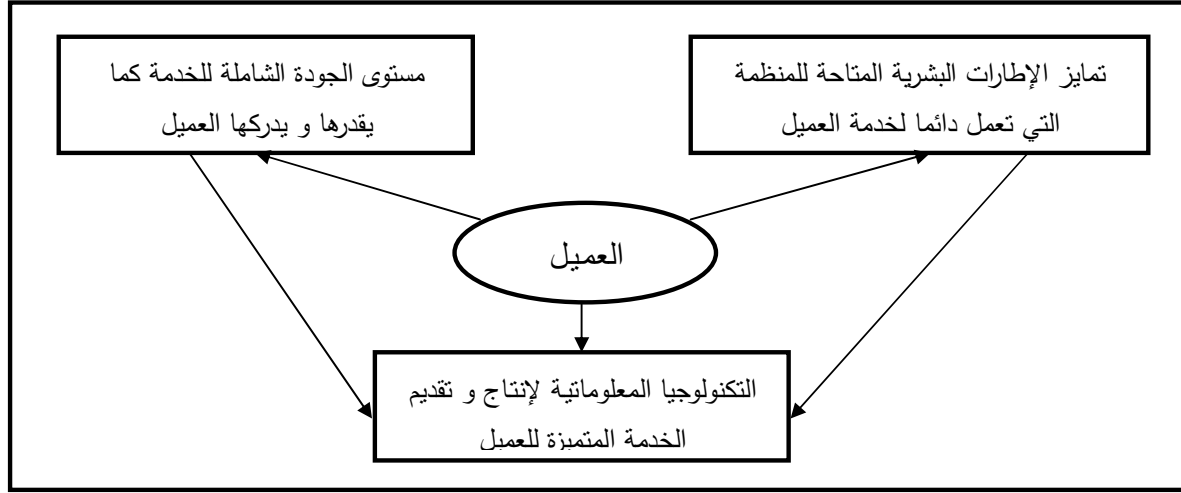
- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء و ليس كما يراها مقدم الخدمة، فمستخدم الخدمة هو " السيد المطلق " "Absolute Master" لسوقها.

- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء و إستخدامهم لها.

إن ملاحظة العوامل الثلاثة السابقة يجعلنا نستنتج أنها تدور حول محور واحد هو "العميل" و هو ما تتنافس عليه منظمات الخدمات، و هو ما يوضحه الشكل (3).

(1)- سعيد محمد المصري، "إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، ص: 29، 30.

شكل (3)- محور و عوامل المنافسة في صناعة الخدمات.



المصدر: سعيد محمد المصري، "إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 30.

إن اهتمام المنظمات الخدمية بتحقيق ميزة تنافسية جعلها تركز على أهمية الجودة كمدخل لتحقيق هذه الميزة، وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الجودة خاصة مع ظهور مؤسسات تهتم بمراقبتها و وضع معايير لبلوغها. و هكذا فإن القرارات التسويقية الأساسية يجب أن تركز على جودة الخدمة للأسباب التالية⁽¹⁾:

- أن الجودة تؤثر على حجم الطلب على الخدمة و على ذلك الذي يصنع الطلب عليها.
- أن الجودة تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، و بالتالي تظهر الأهمية المتزايدة لجودة الخدمة بهدف الوصول إلى رضا العميل.

المطلب 2- مفهوم جودة الخدمة

دلت العديد من الدراسات على أن جودة الخدمة تعد أحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية و تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ففي دراسة قام بها كل من (Spagnola and Spagnola 1993) في القطاع المصرفي بالولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن أي تحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل التكلفة، كسب ولاء العميل و تحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات المصرفية.

و في دراسة أخرى قام بها كل من (Pike and Barnes 1996) في قطاع الخدمات الهندسية اتضح أن الاهتمام بجودة الخدمة يؤدي إلى تخفيض عدد الشكاوى، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة النصيب السوقي، تقليل عدد

(1)- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002، ص: 359.

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⁽¹⁾. إضافة إلى الكثير من الدراسات التي أجريت في القطاعات الحكومية و في مجال الخدمات التعليمية و الصحية التي دلت في مجملها على أهمية الجودة و أثرها في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الخدمية. إن الحديث على جودة الخدمة ليس بالأمر السهل، فبالنسبة للسلع الملموسة يمكن تقييم جودتها إنطلاقا من فحصها كونها شيئا ملموسا، على عكس الخدمات غير الملموسة و التي تختبر جودتها عادة مع إستهلاكها و بالتالي ترتبط إلى حد كبير بتوقعات الزبون.

إذا أخذنا المفهوم الأساسي للجودة فإنها تعرف على أنها "التطابق مع المتطلبات"⁽²⁾ كروسبي Crosby 1984 " و هذا يعني أنه على المنظمة أن تضع المتطلبات و المواصفات عند وضع أهداف الجودة، ثم يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات.

إلا أن السؤال المطروح: متطلبات ماذا و مواصفات ماذا؟

و تركز سلسلة ثانية من التعاريف على إحتياجات العميل في تعريف جودة الخدمة، حيث تعرف بأنها: "الإدراك الناتج عن المواقف التي تتكون من تقويمات العملاء الشاملة طويلة المدى للأداء"⁽³⁾. لكن الخدمة و نظرا لارتباطها الوثيق بمقدمها و متلقيها فمن الصعب الحفاظ على نمطيتها، و بالتالي من الصعب الحفاظ على خدمة ذات جودة مرتفعة.

و قد وضعت العديد من المحاولات لتحديد جودة الخدمة في صورة نماذج نظرية، حيث وصف جرونروس (Gronroos 1984) الجودة الفنية "و الجودة الوظيفية" على أنهما المكونان الرئيسيان للجودة.

الجودة الفنية "التقنية" "Technical Quality" تشير نسبيا إلى الجوانب الكمية من الجودة، و نظرا لإمكانية قياسها بسهولة من الزبون و المورد فهي تشكل أساسا مهما للحكم على جودة الخدمة، و أمثلة الجودة الفنية تشمل زمن الإنتظار في سوق مركزي للمحاسبة و مصداقية خدمات المطار، إلا أن هذا ليس العنصر الوحيد الذي يكون جودة الخدمة المنظورة، و لأن الخدمات تشمل تفاعلا بين المستهلك و المنتج إلا أن المستهلكين يتأثرون "بكيفية" تقديم الجودة لهم، و هذا ما يصفه جرونروس بالجودة الوظيفية "Functional quality" و التي لا يمكن قياسها بطريقة موضوعية مثل عناصر الجودة الفنية، ففي حالة الطابور في السوق المركزي للمحاسبة تتأثر الجودة الوظيفية بعناصر مثل البيئة التي يتم فيها الطابور، و نظرة المستهلكين إلى طريقة معالجة الطوابير التي يقوم بها موظفوا السوق المركزي⁽⁴⁾.

و الشكل أسفله يوضح الجودة الوظيفية و الجودة الفنية في البنك.

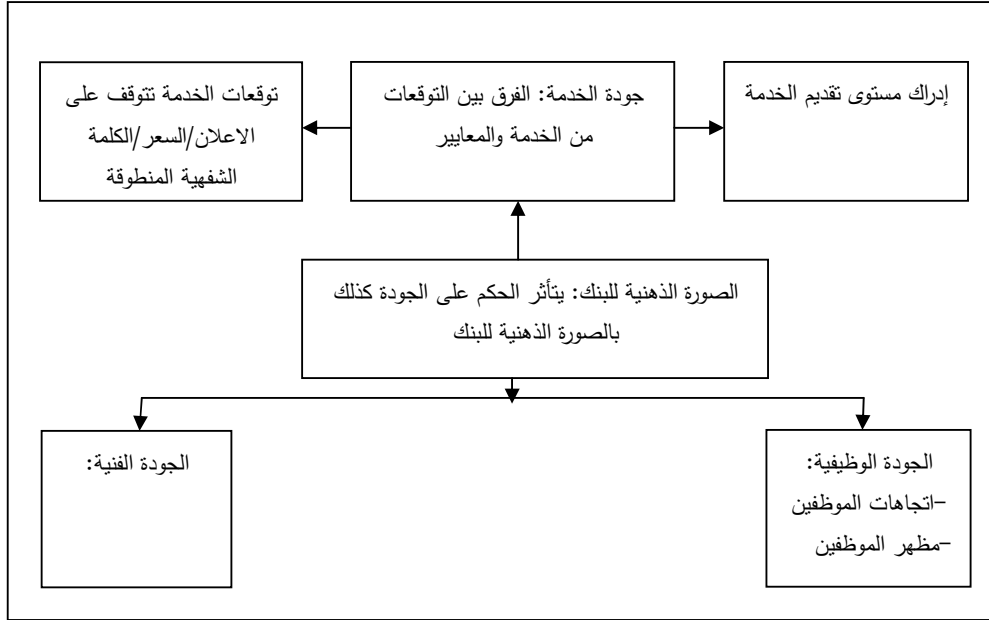
(1)- توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن -أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 43، 44.

(2)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة و وقت الفراغ"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 232.

(3)- روبرت ريد، دافيد بوجانيك، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، "إدارة تسويق الضيافة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 83.

(4)- محمد أيوب، "مبادئ تسويق الخدمات"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص: 297.

شكل (4)- تصور العميل للجودة الفنية والوظيفية بالتطبيق على البنك.



المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من نموذج جرونروس.

أما بييري و بازاسورامان و زينثال (Berry Parasoraman ad zeithaml 1984) فقد رأوا بأنه يجب إعادة صياغة تعريف كروسبي (Crosby 1984) للجودة "بأنها مطابقة المتطلبات" ليصبح "مطابقة مواصفات العميل"⁽¹⁾.

ما يقودنا للمدخل الأكثر شيوعا في تحديد و قياس جودة الخدمة و هو المدخل الذي يعتمد على حكم العميل، حيث أشار عدد من الباحثين (Parasuraman & Berry 1985) أن العملاء يتخذون قراراتهم بإستخدام عدد من المعايير الأساسية للحكم على الخدمة، و معظم هذه المعايير و العوامل الأساسية تشمل المزيج التسويقي للخدمات و الناس و العمليات و البيئة المادية، و يمكن تصنيفهم بشكل عريض على النحو التالي⁽²⁾:

- الناس:

- المصداقية، الإحترافية، الفعالية و اللطف.
- الإتصال الجيد و طرق التقديم و العرض.
- القدرة على تفهم و تحديد حاجات العملاء.

- مراحل التسليم:

- الإعتمادية و مستويات الثقة بالأداء و الحفاظ على الوقت.
- الفعالية و الدافعية و اليقظة.

(1)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص 234.

(2)- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ، ص: 361، 362.

- البيئة المادية:

- مظهر و شكل العناصر المادية الملموسة للخدمة.

- البيئة المحيطة الأساسية.

و هذه القائمة تمثل بعضا من المعايير التي يستخدمها العملاء في الحكم على جودة الخدمة، أي الجودة المدركة التي تمثل حكم العميل على خدمة المنظمة بالإعتماد على تجربته الكلية في تلقي الخدمة.

تكلمة للتعريف المدرجة لجودة الخدمة، يقول "Badira 1995" 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 إلتزام 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⁽¹⁾، و يصف البعض الآخر جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مع التركيز على التفاعل بين المستفيدين من الخدمة و العناصر الأخرى في المنظمة، هذه الأبعاد هي⁽²⁾:

- الخدمة المادية: "Physical Service" التسهيلات و الأجهزة المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة.

- جودة المنظمة: "Corporate Quality" الإنطباع الذهني على المنظمة.

- الجودة التفاعلية "Interactive Quality" و التي تنتج عن التفاعل بين الأفراد مقدمي الخدمة و بين المستفيدين الفعليين من الخدمة، و كذلك بين المستفيدين من الخدمة و بين غيرهم من المواطنين أو العملاء.

و يؤيد (Gaither 1996) وجهة النظر حول علاقة الجودة بالعميل، حيث يرى أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة و درجة مطابقتها لتوقعاته⁽³⁾.

و معناه أن الجودة هنا مرتبطة بمدى ملاءمتها لتوقعات العميل، أي أن الجودة تمثل الفروق بين التوقعات و الإدراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة (أو العميل)⁽⁴⁾.

و ينتقد (Condidido and Morris 2000) وجهة النظر التي تنظر إلى الجودة على أنها تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها، من حيث أن هذا المدخل قد يحقق الفجوة بالنسبة لأحد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى أو التفوق عليها، كما أن التركيز على بعض الأبعاد قد يؤدي إلى وجود إستراتيجية مناسبة للجودة في بعض الأحيان، و في بعض الأحيان الأخرى قد يؤدي إلى كارثة لذا يجب النظر إلى الجودة على أنها مسؤولية الجميع و يجب أن تكون إستراتيجية طويلة الأجل تعتمد على ما يلي⁽⁵⁾:

(1)- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 40.

(2)- ثابت عبد الرحمن ادريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم"، الدار الجامعية، 2006، ص: 289.

(3)- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 39.

(4)- ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص: 211.

(5)- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 40، 41.

- إدراك الإدارة لتوقعات العملاء و إدراك العملاء اتجاه الخدمة.
- وضع خطة إستراتيجية تقوم على رؤية واضحة توجه نحو التغلب على أي فجوة في الأداء و يكون هدفها تقديم خدمة ترضي بشكل كبير إحتياجات العملاء في الداخل و الخارج و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم العميقة و الصريحة.
- مشاركة العاملين في تشخيص و تحليل و حل مشكلات الجودة و تقديم مقترحات التطوير من خلال فرق العمل.
- توفير الإمكانيات المادية و البشرية لإحداث عملية التحسين المستمر في الجودة.
- خلق ثقافة تنظيمية تساند إلتزام جميع الأفراد بالجودة و رضا العميل، و ذلك من خلال التحسين و التطوير لجميع جوانب العمل.
- أي أن الجودة عملية مستمرة يجب التعامل معها من منظور كلي و ضمن برنامج متكامل لإدارة الجودة الشاملة.
- إن عملية مراجعة التعريفات السابقة لجودة الخدمة تقودنا إلى حصر هذا التعريف في ثلاث مجموعات رئيسية هي:
- مجموعة تركز على طبيعة الخدمة بحد ذاتها و تقوم بتقسيمها إلى مجموعة أبعاد.
- مجموعة تركز على عملية أداء الخدمة أي الفجوة بين إدراك المستهلك و توقعاته لمستوى معين من الجودة بناء على خبرته.
- مجموعة تركز على المستهلك و جهود المنظمة لإرضائه.
- من هنا فإن أي فرد يفكر في جودة الخدمة عليه دائما أن يفكر في الحصول على إجابة لثلاثة أسئلة رئيسية هي: (1)
- ما هي الخدمة؟
- كيف تسلم هذه الخدمة؟
- هل البيئة المحيطة بعملية إنتاج و تسليم الخدمة يمكن أن تدعم أم تقلل من الجودة الكلية لها؟
- وعليه فإن المنظمة يجب أن تتفهم بشكل جيد إدراكات العملاء لجودة الخدمة خاصة و أن هناك من يرى أن جودة الخدمة تقوم على متغيرين هما:
- سلاسل الخدمة: و هي مجموعة أو سلسلة الأحداث التي يمر بها الزبون و هو يطلب الخدمة.
- لحظات الصدق: و هي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون و مقدم الخدمة.
- و يرجع الفضل بصفة عامة إلى كارلزون (Carlzon 1987) لنظريته بتسمية تداخلات العملاء مع التنظيم و عملياته "لحظات الصدق" "Moments of truth" التي تعد المرحلة الأولى في فهم جودة الخدمة.
- كما قدمت شوساك (Shostack 1984) طريقة ممتازة لتطوير مثل هذا الفهم بمفهومها "عمل الطبعة الزرقاء Blueprinting" و الذي يفحص التداخلات من وجهة نظر العميل(2).

(1)- محمد صالح الحناوي، "إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة"، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر، ص: 165.

(2)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 156.

المطلب 3- البحث في جودة الخدمة: "Researching Service Quality"

إن أغلب تعريفات جودة الخدمات ركزت على توقعات العميل و محاولة الإستجابة لها، إلا أن أكبر مشكلة تواجه المنظمات الخدمية هي عدم معرفة ما يتوقعه زبائنهم أي أنه لا يتوفر لديها فهم دقيق لما يريدونه فعلا، و عليه تستخدم هذه المنظمات أبحاث التسويق لجلب معلومات عن توقعات الزبائن و مفهومهم للخدمات، و بهذا الشأن فإنه يجب على المنظمات طرح الأسئلة الرئيسية التالية⁽¹⁾:

- ما الذي يعتبره الزبائن ملامح مهمة في الخدمة؟

- ما هو مستوى هذه الملامح التي يتوقعها الزبائن؟

- كيف يرى الزبائن تقديم الخدمة؟

و من أجل الإجابة على الأسئلة التالية هناك عدة طرق تستخدمها المنظمة للبحث في توقعات و مفاهيم الزبائن، من أهمها:

1- تقييمات الزبون المنتظمة (Regular Customer Survey)

إن الوعي المتنامي للزبائن جعلهم يتوقعون دائما أن تتم إستشارتهم بشأن جودة الخدمات المقدمة لهم، و التعبير عن رأيهم بمستوى الرضا لديهم، جعلهم كثيرا ما يطلب منهم ملء استمارة أو بطاقات التعليقات " Comment cards" على متن الطائرة مثلا أو عند نزولهم بفندق، هذه الاستمارة تستخدم للحصول على المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية لتقييم جودة الخدمة حول أي شكوى أو مقترح لتحسين الخدمة المقدمة. إلا أن هناك مشكلتان رئيسيتان لهذه الطريقة، أولا أنه لا يملؤها معظم الزبائن، فعادة تملئ من طرف العملاء السعداء جدا أو العكس و هؤلاء يكون عددهم قليلا و غير ممثل لكل العملاء، كما أن المشكلة الثانية أن الإجابات عادة من الصعب تحليلها كونها تقدر كل شيء بشكل تقريبي أي كثيرا ما يختار العميل عبارة مناسبة.

2- جماعات الزبائن "Customer Panels" :

وفق هذه الطريقة يتم إستخدام مجموعات من الزبائن من المستعملين الدائمين بواسطة المنظمة بصورة منتظمة لدراسة آرائهم حول جودة الخدمة أو لادخال خدمة جديدة أو خدمة مطورة. إن استعمال هذه الجماعات الدائمة يعطي إمكانية الحصول عل إنذار مبكر للتنبؤ بالمشكلات كما أنها تساهم بكل كبير في أبحاث تطوير الخدمات الجديدة، إلا أنه ينبغي أن تكون هذه المجموعات ممثلة لمختلف شرائح المستهلكين أي يجب إختيارها بشكل دقيق بحيث تملك نفس خصائص العملاء.

3- تقييم المفاهيم "Perception Surveys"

و تهدف هذه الطريقة إلى فهم أفضل للكيفية التي ينظر بها الزبائن للمنظمة، ما يساعد هذه الأخيرة على أن ترى نفسها كما يراها الزبائن و هذه الطريقة تستعمل الدمج بين طرق البحث النوعية و الكمية، حيث تشمل المراحل الأولى للدراسة أبحاثا لتحديد مواقف الزبائن (الماضي، الحاضر و المستقبل) عن المنظمة و قد تطلب معلومات من الصحفيين و الوسطاء و حتى المنافسين.

(1)- محمد أيوب، مرجع سابق، ص: 299.

و من أجل تقييم مفاهيم الأفراد نستخدم مجموعات الحوار و / أو المقابلات المعمقة هذا في المرحلة النوعية للدراسة، أما في المرحلة الكمية يطلب من الزبائن للحكم على أداء المنظمة بإستخدام مجموعة من الإفادات عن المواقف.

4- المشترون السريون "Mystery Shoppers"

هذه الطريقة تتضمن إستخدام مقيمين مدربين يزورون شركات الخدمات كمشتريين عاديين ثم يقدمون تقارير بملاحظاتهم فيما يتعلق بأداء الموظفين أي مراقبة درجة وفائهم بمقاييس جودة معينة. و تؤدى دراسات المشتريين السريين بصورة أفضل إذا قام بها باحث خارجي عن الشركة، و رغم أنها يمكن أن تكلف أكثر، فإن الشركة الخارجية تكون أكثر مهارة بصفة عامة في جمع هذا النوع من التغذية العكسية للعملاء و يمكنها تقويم جودة الخدمة من منظور محايد⁽¹⁾.

5- تحليل الشكاوي "Analysis of Complaints"

تعتبر الشكاوى مصدرا هاما من مصادر المعلومات حول جودة الخدمة فعادة تكون مرتبطة بحالة من عدم الرضا لدى الزبون عن مستوى أداء الخدمة، هذه الشكاوى على المنظمة دراستها بشكل حيادي، لأنها يمكن أن تكون مؤشرا مفيدا إلى مكان تعطل تقديم الخدمة، كما أنها تمثل إتصالا مباشرا بين العميل و المنظمة تتيح للعميل المشاركة بوجهة نظره حول جودة الخدمة و تقديم مقترحات لتحسينها. إلا أن هناك جزءا كبيرا من العملاء لا يهتمهم تقديم الشكاوى في حالة عدم رضاهم و يبقون ممتعضين و ينقلون هذا الإمتعاض للآخرين، أو يتحولون إلى منظمات خدمية أخرى.

6- أبحاث الموظفين: "Employee Research"

حيث أن الأبحاث التي تتم بين الموظفين يمكن أن تكون مصدرا هاما لوجهات نظرهم حول طريقة تقديم الخدمة و رد فعل الزبائن إزاءها خاصة الموظفين مقدمي الخدمات ذوي العلاقة المباشرة بالعملاء أي يكون الإتصال مباشرة بين الطرفين.

كما أن البيانات المتجمعة من ندوات تدريب الموظفين و تطوير كفاءتهم و دراساتهم في حلقات الجودة توفر معلومات قيمة لتحقيق جود الخدمة، إضافة إلى الإستفادة من إقتراحات الموظفين حول أفضل الطرق لتقديم الخدمة و تحسين جودتها.

7- أبحاث الوسطاء: "Intermediary research"

يمكن في الغالب أن يكون لوسطاء الخدمة وظيفة قيمة في عملية تقديم الخدمة و أداء دورهم بطريقة مختلفة تماما عن وسطاء السلع، حيث أن الأبحاث في الوسطاء تركز على إهتمامين رئيسيين⁽²⁾:

- **أولاً:** عندما يشكل الوسطاء جزءا مهما من عمليات تقديم الخدمة، فإن الجودة من منظور الزبائن و إلى درجة كبيرة تتقرر حسب أداء الوسطاء و بذلك فإن الجودة المنظورة للخطوط الجوية قد تتلخ إذا كان وكلاء التذاكر

(1)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 217.

(2)- محمد أيوب، مرجع سابق، ص: 305.

بطيئين و غير مساعدين للزبائن، إن البحث بواسطة أساليب دراسات المشتريين السريين يمكن أن تستعمل لمراقبة مستوى الجودة المقدم من قبل الوسطاء.

- **ثانياً:** إن الوسائط منتجون مساعدون للخدمة و هم في آخر قنوات التوزيع و أقرب إلى الزبون، لذلك فهم في موقف يمكنهم من تقديم معلومات واردة قيمة من الزبائن إلى المسؤول الرئيسي في الخدمة حول توقعات الزبائن و مفاهيمهم، إضافة إلى إجراء دراسات أبحاث مهيكلة عن الوسطاء، فإن الكثير من مسؤولي الخدمات الرئيسيين يجدون أنه من الممكن أن يعرفوا أكثر عن حاجات و توقعات الزبائن من خلال عملية تقديم خدمات دعم للوسطاء كالتدريب.

المطلب 4- أبعاد جودة الخدمة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم جودة الخدمات لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة.

يرى (Swan and Comb 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما⁽¹⁾:

- 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 1985.1982.1980) بين ثلاث مجموعات من الأبعاد للجودة هي:
- الجودة الفنية: و تشير إلى قدرة الخدمة على أداء ما ينبغي أن تؤديه أي ما يحصل عليه العميل بالفعل من الخدمة المقدمة له، و تتمثل 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 و تحدد لمن تقدم؟ ماذا نقدم؟ كيف يتم إستخدامها؟
 - الجودة غير الفنية (الوظيفية): أي الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، و تمثل ذلك التفاعل النفسي و الإجتماعي بين مقدم الخدمة و العميل الذي يستخدم الخدمة⁽²⁾.
- و يتضمن هذا البعد العلاقات التي تحدث بين أفراد الخدمة و المستفيدين، إضافة إلى أن العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين الزملاء في العمل و بين الإدارات و الأقسام لها تأثير واضح على جودة الخدمة.
- و تتصف الجودة غير الفنية بعدة خصائص أساسية لا بد من توافرها من وجهة نظر المستفيد هي⁽³⁾:
- وجود أفراد خدمة يحرصون على تقديم المساعدة و الدعم.
 - 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 و أن يكون هناك من يهتم به و يجيب عليه .

(1) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 44.

(2) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 360.

(3) - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص: 167.

كما يتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل إتجاهات و مظهر و شخصية مقدمي الخدمة من العاملين بالمنظمة و الوصول إلى المتخصصين و المسؤولين عن الخدمة و العلاقات الداخلية بين العاملين منتجي و مقدمي الخدمة و الإتصالات مع طالب الخدمة و ملاءمة موقع مكان الخدمة و المداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة⁽¹⁾.

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 و الأثاث 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 بناء على طلب أفراد الخدمة أنفسهم، و يحدد (وينر 1985) ثلاثة مستويات مما أسماه البيئة النفسية للخدمة، هذه المستويات هي⁽²⁾:

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

- البيئة الاجتماعية: "Social Ecology" 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 الإرتياح لدى الطرفين مقدم الخدمة و متلقيها. إضافة إلى ما سبق وصل (Parasuraman et al 1985) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة، هي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراكات العملاء إنطلاقا من أن "المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك المعايير التي يحددها المستفيد من الخدمة"⁽³⁾ هذه المعايير هي:

1- الإعتدائية "Reliability"

و تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الإعتداع عليها و أيضا بدرجة عالية من الصحة و الدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت و الأداء تماما مثلا تم وعده⁽⁴⁾.

(1) - ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص: 290.

(2) - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص: 170.

(3) - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص: 107.

(4) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 366.

كأن يسأل العميل نفسه: "هل لي بأن أطمئن بأن جهاز هاتفي النقال سيكون بيد فني ماهر و أن تتم الصيانة في وقت محدد؟" هل من الممكن أن أتق به؟"

2- درجة الإستجابة: "Responsiveness"

أي قدرة و رغبة و إستعداد مقدم الخدمة أن يكون في خدمة العميل و سرعة إستجابته لإحتياجات العميل و مدى حماسه لأداء عمله.

3- كفاءة و قدرة مقدمي الخدمة "Competence"

و نعني بها جدارة مقدمي الخدمة و المهارات و القدرات التي يملكونها و المعارف التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، خاصة و أن العميل يفضل ذوي الشهادات العلمية و الخبرات بإعتبارهم أكثر قدرة على أداء الخدمة.

4- إمكانية الوصول "Access"

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الإتصال فحسب، لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة⁽¹⁾.

و هذه تتعلق بمدى قدرة و محاولة المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية، و معرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء المستفيدين و المستهدفين⁽²⁾:

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده العميل؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه العميل؟
- هل سيحصل العميل على الخدمة متى طلبها؟
- كم من الوقت يحتاج العميل لإنتظار الحصول عليها؟
- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟

5- درجة تفهم مقدم الخدمة للعميل: "Understanding the Client"

و يعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة و الإهتمام الشخصي بالعميل و تفهم مشاعره و التعاطف معه.

6- الأمان "Security"

أي تقديم خدمة خالية من الشك أو المخاطرة ما يعكس درجة الشعور بالثقة و الأمان في الخدمة المقدمة، و مثال ذلك: ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام العميل بإستخدام الصراف الآلي (ATM).

7- المصداقية "Credibility"

و تعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح و إحتياجات العملاء⁽¹⁾، و تشمل هنا الأمانة و السمعة و الثقة في كل من المنظمة و مقدم الخدمة، مثلا: هل هذا المكتب القانوني يحافظ على أسرار موكله؟ هل يمكن أن يوثق به للدفاع عن القضية و عدم إهمالهما؟

(1)- عوض بيدير الحداد، مرجع سابق، ص: 344.

(2)- هاتي حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 366.

8- الإتصال "Communication"

و تعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخص الخدمات المقدمة و شرح خصائصها، و إعلام و تثقيف العميل عن الأضرار الممكن حدوثها إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه، و التأكد من فهم العميل لها و حدوث عملية الإتصال بشكل واضح.

9- اللباقة "Courtesy"

و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الإحترام و الأدب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الإحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل⁽²⁾.

10- النواحي المادية الملموسة "Tangibles"

و تشير إلى التسهيلات المادية و المعدات و العاملين و مستوى التكنولوجيا و المباني و مواد ووسائل الإتصال.

إن كثرة عدد هذه الأبعاد جعل الدراسات و الأبحاث تتلاحق فيما بعد، حيث في سنة 1988، قام نفس الباحثين بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة، و هي:

1- الأشياء الملموسة "Tangibles"

تتكون من مظهر التسهيلات الطبيعية و المعدات و الأفراد و مواد الإتصالات⁽³⁾، و تعد الملموسات من المكونات الأساسية لجود الخدمة.

2- الإعتدائية "Reliability"

و تعكس مقدرة موفر الخدمة على أداء الخدمة بصورة يعتمد عليها و بدقة⁽⁴⁾، و تعد أهم عناصر أو أبعاد جودة الخدمة أهمية، و تشمل أيضا توفير الخدمات كما تم الوعد بها و في الوقت المتفق عليه.

3- الإستجابة "responsiveness"

و هي الرغبات لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمة السريعة لهم⁽⁵⁾، أي أنها تعبر عن مقدرة موفري الخدمة في العمل بطريقة ناجحة و توفير كل ما يمكنه تقديم العون للعملاء.

4- الضمان "Assurance"

أو العهد أو التوكيد و المقصود به: معرفة العاملين و لباقتهم، و مقدرتهم على إكتساب ثقة العملاء⁽⁶⁾.

5- التقمص العاطفي "Empathy"

و المقصود به التعاطف و هو: "العناية و الانتباه الفردي الذي توفره المنظمة لعملائها"، أي درجة العناية التي توليها المنظمة لعملائها⁽⁷⁾ و الإهتمام بمشاكلهم و إيجاد حلول لها.

(1)- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 45.

(2)- عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص: 345.

(3)- كلسي هسو، توم بورز، ترجمة: " سرور علي إبراهيم سرور"، تسويق الضيافة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 67.

(4)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 99.

(5)- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 302.

(6)- كلسي هسو، توم بورز، مرجع سابق، ص: 67.

(7)- جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 100.

هذه الأبعاد الخمسة لتقييم جودة الخدمة أطلق عليها نموذج جودة الخدمة "Servqual" و قد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من أهمية كل بعد، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر و من مؤسسة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالإعتمادية يظل في كل الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر.

المبحث الثالث: الخدمة المصرفية

تركز المنظمات على المنتجات في مزيجها التسويقي من حيث الخصائص والتصميم والنمط رغبة في اكتساب ميزة تنافسية في تلبية احتياجات الزبائن بطريقة فعالة أكثر من منافسيها، وتستعمل عبارة "منتج" لوصف تقديم السلع الملموسة وتقديم الخدمات غير الملموسة نسبياً، ويعرف المنتج أنه: "تعقيد من خصائص ملموسة وغير ملموسة بما في ذلك استعمالات أو فوائد وظيفية أو اجتماعية أو نفسية، ويمكن أن يكون المنتج فكرة أو خدمة أو سلعة أو أي جمع بين هذه العناصر".⁽¹⁾

كما أن كوتلر يميز بين تنوع تقديم المنتج واقتراح أربع فئات لتقديم المنتج.

- المنتجات الملموسة البحتة.
- المنتجات الملموسة مع الخدمات المصاحبة.
- خدمات رئيسية مع سلع وخدمات بسيطة مصاحبة.
- خدمات بحتة.

المطلب 1- مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

1- مفهوم الخدمة المصرفية:

تعد البنوك أحد المنظمات التي تقدم منتجات غير ملموسة وتمارس أنشطة تسويقية وتحاول التركيز على خدماتها كمدخل لزيادة قدراتها التنافسية ولخدمة عملائها بأكثر كفاءة.

"الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة".⁽²⁾

إن تعريف الخدمة المصرفية لا يختلف في حقيقته عن باقي الخدمات حيث أن الخدمة المصرفية تتمثل في:⁽³⁾

- نشاط يقدم إلى المستفيد من الأفراد والأجهزة.
- إن تقديمها يرتبط بالمنتج المصرفي، مثلاً: إن عملية استقبال الزبون وأسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها، أو سحب زبون للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.
- تتصف الخدمة المصرفية بدرجة من النمطية، فخدمة الحساب الجاري على سبيل المثال لا تختلف من حيث طبيعتها الإجرائية من بنك إلى آخر، فهي تتضمن عملية إيداع وسحب سواء كانت هذه العملية نقدية أو بصكوك.
- وبشكل عام فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشمل على بعدين أساسيين هما:

- البعد النفعي للخدمة المصرفية يختلف من زبون لآخر، وذلك راجع لاختلاف الحاجات والرغبات وعدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق، وإنما تعتمد عملية التقييم على الزبون وعلى مستوى الإشباع الذي

(1) - محمد أيوب، مرجع سابق، ص: 216.

(2) - زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص: 297.

(3) - هواري معراج، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 19.

يحصل عليه، وهذا راجع لاختلاف أذواق ومزاج الزبائن مما يدفع بمقدم الخدمة إلى استخدام أساليب وطرق مختلفة تتسجم مع شخصية ومزاج الزبون لكي يشعر هذا الأخير أنه حقق المنفعة التي كان يبحث عنها.

وتقودنا المناقشة المعمقة للمضامين التي تتطوي عليها سمات الخدمة المصرفية إلى الاستنتاجات التالية:⁽¹⁾

- تمثل الخدمة المصرفية خدمة مطلقة نادرا ما تحتوي على منتجات مادية (تقع على أقصى مقياس السلع والخدمات)، في جانب الخدمات المطلقة التي لا تحتوي على الكثير من السلع المادية المصاحبة لتقديم الخدمة الجوهرية.

- تشتمل الخدمات المصرفية على السمات الأساسية المميزة للخدمة (غير ملموسة، غير متجانسة تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها).

- الخدمات المصرفية من الخدمات التي تعتمد بشكل كبير ومكثف على أداء ومهارات الموظفين مع الهياكل المادية المرافقة (أجهزة الحاسوب، بناءات...) فهي تستخدم بشكل أساسي لدعم أداء الموظفين ومهارتهم.

2- خصائص الخدمة المصرفية:

إن علاقة البنك المزدوجة بين المودعين والمقرضين يكسبه نوعا من الخصوصية وبالتالي تتصف الخدمات التي يقدمها بخصائص تختلف عن باقي القطاعات المقدمة للخدمة، ويمكن إيجازها كما يلي:

أ- أنها منتجات غير ملموسة: فهي منتجات لا تشغل حيزا مكانيا كالسلع، وعليه تحتاج المصارف إلى جهود معتبرة لإيصال رسالتها إلى جمهور العملاء القائمين والمحتملين وذلك لشرح وتوضيح المزايا أو المنافع التي تقدمها الخدمة للعميل.

إن عدم ملموسية الخدمة يجعل المصارف غير معنية بنشاطات كالتخزين والنقل وغيرها فتلجأ إلى سياسات التوزيع المباشر بشكل كبير عن طريق فروعها التي تتصل مباشرة بالعميل.

ب- التلازمية (التكاملية): تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكاملة بما أن النشاط التسويقي يهتم بخلق المنافع الزمنية والمكانية فإن البنك يعمل على توفير خدماته في المكان والوقت المناسب بالاهتمام بسياسات البيع الشخصي المناسب كونها قناة التوزيع الأكثر ملاءمة لتسويق الخدمة المصرفية.

ج- نظام تسويقي ذو توجه شخصي بدرجة عالية: عند اختيار قنوات توزيع الخدمات المصرفية تعتمد المصارف بشكل كبير على البيع الشخصي الذي يقوم على جهود العاملين في البنك وعبر نشر فروع المصرف في الأماكن الأكثر ملاءمة للعملاء، حيث أن تقديم هذه الخدمات يقوم على العلاقات الشخصية بين الموظف والعميل من خلال البحث عن توطيد العلاقة بين الطرفين، ففناعة العميل واستعداده للتعامل مع المصرف واستمرار تعامله معه يرتبط بدرجة كبيرة بالانطباق الشخصي المتكون لديه نتيجة التعامل مع موظفي البنك بشكل مباشر.

د- الافتقار إلى هوية خاصة: بما أن الخدمات التي تقدمها المصارف متشابهة إلى حد ما فإنه يقع على عاتق المصرف إرساء هوية متميزة لخدماته وترسيخها في ذهن العميل بالتركيز على الحزمة (package)، أي تقديم مزيج من المنتجات المصرفية المتكاملة كموقع الفرع، موظفي المصرف، الإعلان، الخدمات الجديدة... الخ.

(1) - نفس المرجع السابق، ص: 20.

هـ- اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية: غالبا ما يركز العميل معاملته مع بنك واحد يقدم له كل الخدمات التي يرغب فيها، فإذا لم يجد العميل بالبنك كل ما يحتاج إليه من خدمات يلجأ إلى بنك آخر، من هنا يجب على البنك تقديم مجموعة واسعة من الأخرى من جانب العميل مع العمل الدائم على التطوير والابتكار لتقديم الجديد من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب آخرين.

و- الانتشار الجغرافي: إن نجاح البنك في تحقيق أهدافه مرتبط بقدرته على الوصول إلى عملائه الحاليين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون بها أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية، وهذا لن يكون إلا بامتلاك المصرف شبكة متكاملة من الفروع تنتشر بشكل يتلاءم ورغبات العملاء وحاجاتهم، ويحقق لهم المنفعة المكانية في أقرب مكان مناسب لهم وفي الزمن المناسب أيضا.

ي- التوازن بين النمو والمخاطر: بما أن البنوك تقوم بالمناجزة في أموال الغير فإنها يجب أن تكون أمينة على هذه الأموال وأن تكون سياساتها التوسعية حذرة، فهي عندما تقدم قروضا تتولد لديها مخاطر، والضرورة تقتضي تواجد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي ودرجة المخاطر التي يتحملها البنك بإتباع مناهج نمو متوازن قائم على تنويع المجالات التي ينشط بها البنك وتوزيعها على أكبر مساحة جغرافية ممكنة إضافة إلى اختلاف التدفقات النقدية الداخلية والخارجية لضمان وجود سيولة كافية.

إن العوامل السابقة الذكر وتداخلها فيما بينها زاد أهمية التسويق المصرفي ليس فقط بسبب خصائص الخدمة المصرفية وإنما نتيجة العوامل الآتية:

- زيادة حدة المنافسة بين المصارف لجذب مزيد من العملاء والمتعاملين وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- زيادة تنوع وتعقد حاجات ورغبات العملاء ودوافعهم واتجاهاتهم.
- سرعة التطور التكنولوجي وأثره على تقديم الخدمات المصرفية وتسابق المصارف لاكتساب هذه التقنيات بهدف جذب مجاميع جديدة من العملاء.

- زيادة تكلفة مقابلة إشباع حاجات ورغبات العميل المصرفية، وتحقيق ربحية مناسبة من هذا النشاط.

إن الخصائص السابقة للخدمات المصرفية تقودنا إلى التعريف التالي للخدمة المصرفية " تعتبر الخدمة المصرفية الأداة التي يعتمد عليها البنك لإشباع رغبات عملائه وفي تحقيق أهدافه تبعا لذلك، فالخدمة هي سبب وجود البنك، وفي هذا الصدد يجب النظر إلى الخدمة من مفهوم أو زاوية المنافع أو الإشباع التي يتوقع أن يحصل عليها العميل من وراء شرائه لخدمات بنكية معينة، وبعبارة أخرى يجب على إدارة التسويق في البنك أن تنظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية العميل، وما يمكن أن تقدمه من منافع أو اشباع أي أن البنك يقوم في الواقع ببيع المنافع وحلول المشاكل للعملاء، ويقصد بالمشاكل هناك حاجات العملاء المطلوب إشباعها"⁽¹⁾

إن الخصائص السابقة الذكر تجعلنا نتساءل عن سر اختفاء بعض الخدمات مقارنة بغيرها وبقاء أخرى فترات أطول وهو ما يقودنا للتعرف على دورة حياة الخدمة المصرفية.

(1) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص، ص: 164، 165.

المطلب 2- دورة حياة الخدمة المصرفية

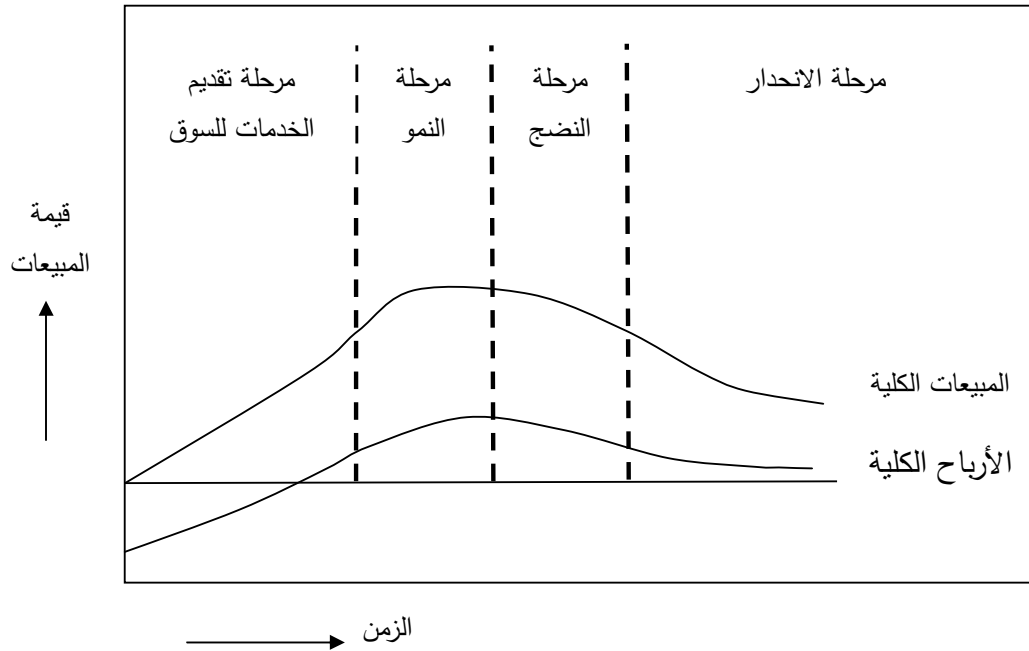
تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج، ويعبر مفهوم دورة الحياة عن التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن والذي يعد أداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة ودراسة الفرص المتاحة، وتستند دورة حياة الخدمة المصرفية في تفسيرها لسلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضين أساسيين هما: (1)

أ- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم.

ب- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها ولذا تأخذ بدورها شكل منحنى، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل أساسية كما يوضحه الشكل (5).

شكل (5) - دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999، ص: 174.

1- مرحلة تقديم الخدمة للسوق:

حيث يتم تقديم الخدمة للسوق المصرفي لأول مرة ليتعرف عليها العملاء وعلى مزاياها، وغالبا ما يكون إدخالها بشكل محدود حيث يركز المصرف على تحديد أنسب وقت لتقديم الخدمة المصرفية وتهيئة الظروف لذلك وخلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء.

(1) - هواري معراج، مرجع سابق، ص: 50.

تتميز هذه المرحلة ببطء في حركة المبيعات ووجود مؤشر لأرباح سلبية - خسائر - ناتجة عن التكاليف التي تتطلبها عملية تقديم المنتج بحوث السوق، تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة إضافة إلى التركيز على العنصر الترويجي لتشجيع إقبال العملاء على الخدمة. في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيئاً لأن الأفراد لا يملكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف إعلام الزبائن وتعليمهم و إرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، وتعتمد المصارف في هذه المرحلة: إستراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء أو إستراتيجية التعلغل السريع.

2- مرحلة النمو:

متى نجحت الخدمة في إرضاء رغبات العملاء، ازداد حجم المبيعات نظراً لإقبال العملاء الحاليين على اقتنائها، إضافة إلى كسب عملاء جدد، فترتفع ربحية المصرف، ما يشجع المنافسين الآخرين لتقديم خدمة مماثلة، لذا يجب على البنك إجراءات تحسينات على الخدمة المصرفية من خلال:

- إدخال التطوير و التحسين في مواصفات و جودة الخدمة.
- البحث عن أجزاء جديدة من السوق المصرفي لعرض الخدمة ونشرها على مستوى قطاعات عريضة في السوق، وتوسيع منافذ التوزيع.
- التركيز على الإعلان ليس بهدف التعريف بالخدمة فقط وإنما لإظهار منافعها، وإقناع العملاء بمزاياها مقارنة بغيرها.
- العمل على تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن ذلك بغرض كسب أجزاء متتابعة من سوق العملاء ويجب على البنك توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي تحدث في التعامل بالخدمة الجديدة، و كذلك التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً.

3- مرحلة النضج:

وتطول هذه المرحلة مقارنة بسابقتها، حيث يقسم الباحثون هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية،⁽¹⁾ أولها مرحلة النضوج الصاعد حيث تعرف المبيعات استمراراً في الزيادة، نظراً لدخول بعض قطاعات جديدة من مستهلكي الخدمة إلى عداد العملاء، ثم حالة النضوج المستقر وتتصف المبيعات فيها بالثبات على مستوى معين نتيجة لتوقف دخول عملاء جدد واقتصار الطلب على العملاء الحاليين، وثالثاً مرحلة النضوج المنحدر فتميل المبيعات إلى التدهور نتيجة لتحول العملاء لشراء خدمات أخرى أو بديلة.

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للبنك أن يستعملها للتقليل من معدل الانخفاض في المبيعات والإيرادات في هذه المرحلة لكن في الأجل القصير من بينها:

- تعديل الأسعار لجذب قطاعات أخرى و متعاملين جدد.
- تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع تحسين حصة البنك في السوق.

(1) - نسيم حنا، مرجع سابق، ص، ص: 187، 188.

- تعديل وتحسين الخدمة بما يضيف عليها حياة جديدة.
- إستراتيجية بيع النظم أي تسويق حلول متناسقة لإجمالي المشاكل التي تواجه العميل وذلك بالاعتماد على حزمة خدمية كاملة أو خدمات مصممة حسب رغبة كل عميل.

4- مرحلة الانحدار:

وتتسم بانخفاض المبيعات بشكل ملحوظ وهبوط العائد نتيجة عدة أسباب من بينها:

- دخول منتجات جديدة تحل محل المنتج الحالي.
- تغيرات تكنولوجية تجعل المنتج المصرفي قديما نسبة لباقي المنتجات.
- تغيرات بيئية مختلفة تؤثر على المنتج.

والملاحظ أن المصارف في هذه الفترة مقيمة بين طريقتين إما سحب الخدمة كلياً من السوق والبدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة محلها، وإن كان يفضل البدء في إدخال منتجات جديدة في مرحلة النضوج لتتداخل دورات حياة الخدمات المصرفية أو الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط عند انخفاض حدة المنافسة مع ترويج خدمة معدلة تحتوي أفضل المنافع التي تجذب عملاء البنك.

تختلف الخدمات المصرفية في الفترة الزمنية التي تستغرقها في كل مرحلة، كما أنه من الممكن أن لا تمر خدمة معينة بجميع المراحل السابقة فيحدث أن تنتقل من مرحلة التقديم إلى مرحلة الانحدار مباشرة، فتختفي من السوق لعدم وجود الاستجابة الكافية من قبل العملاء أو نتيجة لوجود مجموعة متكاملة من العوامل التي تؤثر بفاعلية على سلوك الخدمة المصرفية ودورة حياتها وهي متغيرات تتعلق بالخدمة ذاتها أو متغيرات تخص المصرف أو ما يتعلق بطبيعة السوق المصرفي الذي ينشط به المصرف، من هنا يجب أن تكون محافظة الخدمات المصرفية متنوعة وفي مراحل مختلفة لتحقيق العوائد المنتظرة.

والجدول (6) يلخص دورة حياة الخدمة المصرفية ومراحلها من حيث المبيعات، التكاليف، الأرباح، العملاء، المنافسون والأهداف التسويقية وكذا الإستراتيجيات المتاحة لتوظيف عناصر المزيج في كل مرحلة.

جدول (6) - الإستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج.

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الإنحدار
أولاً: الخصائص				
المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة	تتخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
الأرباح	سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة
العملاء	الإبتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عددهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل
ثانياً : الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية

حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	تقديم أشكال من الخدمة	تقديم خدمة رئيسية	ثالثًا: الاستراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية)
خفض الأسعار	السعر لمواجهة المنافسة	التمكن من السوق	التكلفة + الربح	السعر
توزيع إنتقائي	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع شامل	توزيع إنتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	التوزيع
تقليل المعدل	التركيز على الفروق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك	الإدراك والاهتمام في السوق كلها	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكاريين وأوائل المتبنين	الإعلان
تقل إلى الحد الأدنى	ترديد لتشجيع التحول من بنك لآخر	تقل	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة	تنشيط المبيعات

المصدر: عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999، ص: 178.

المطلب 3- تطوير الخدمات المصرفية

من المؤكد أنّ الخدمات المصرفية وإنطلاقاً من المراحل التي تمر بها دورة حياتها تحتاج إلى إدخال تحسينات وتعديلات على مواصفاتها أو إحلال خدمات جديدة محلها، هذا التغيير قد يكون نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة أو التغييرات في التشريعات أو من تأثير المنافسة أو استجابة لرغبات وأذواق العملاء، كما قد يرى البعض أنّ التطوير في حد ذاته هدف بإعتباره أساساً من أسس الحياة الدائمة، وعليه فإنّ عملية تطوير مزيج الخدمات المصرفية وتحديثها يخدم المصرف في المجالات التالية:¹

- * جذب مزيد من العملاء الجدد مع زيادة التعامل مع العملاء الحاليين.
 - * تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها المصارف المنافسة وما يتصل بها من جهد ووقت.
 - * تحسين الوضع التنافسي للبنك.
 - * زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي.
 - * إكتساب قدرة على الإستمرار والتواصل السليم في السوق المصرفي.
- إضافة إلى تأكيد البنك ريادته وسبقه الدائم للتجديد وتحقيق التكامل بين عناصر المزيج التسويقي لسدّ الفجوات القائمة بين مستوى الإشباع الحالي الذي يحظى به العميل وبين تطلعاته مستقبلاً، وهذا لن يتحقق إلاّ بالتطوير المستمر.

¹ - محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص: 229، 230.

1- أشكال تطوير الخدمات المصرفية:

إنّ عملية التطوير لا تتحقق أهدافها إلاّ بتحقيق المزيد من الإشباع لإحتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وعادة ما تستخدم المصارف ثلاث مناهج رئيسية لتطوير مزيج الخدمات المصرفية وهي:

أ- التطوير بالإضافة: عن طريق إبتكار الجديد وإضافته إلى مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة، هذا الجديد يجب أن يكون أكثر إشباعاً للعميل أو أن يُشبع حاجات جديدة لدى العميل، إلاّ أنّ تقديم خدمة جديدة يمكن ألاّ يكون فاعلاً لإمكانية التقليد من قبل المصارف المنافسة لذا فإنّ على المصرف تقديم الجديد والمميز في نفس الوقت.

ب- التطوير بالحذف: وهو منهج يُستخدم لتحسين جودة بعض الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء معينين كقيام المصارف بفتح فروع أو وحدات مصرفية للتعامل مع كبار عملائها من الشركات وتتخلّى عن تقديم خدمات للأفراد هذا الحذف الذي يهدف لتطوير الخدمات يُمكن أن يكون مؤقتاً حتى تتدعّم قوة الفرع أو الوحدة المصرفية أو قد يكون دائماً فنقتصر خدماتها على خدمات الجملة المصرفية.

ج- التطوير بالدمج: حيث يتم دمج منافع خدمتين أو أكثر ضمن خدمة مصرفية واحدة وتقديمها على أساس أنّها خدمة واحدة جديدة.

2- مصادر الأفكار الجديدة:

إنّ عملية تطوير الخدمات المصرفية تبدأ إنطلاقاً من فكرة جديدة، قد تأتي من داخل المصرف أو من خارجه، وتبعاً لذلك يُمكن تقسيم مصادر تطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وكل مصدر يحتوي مجموعة مصادر بدوره.

أ- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية: وتُعدّ أهم المصادر فاعلية كونها نابعة من داخل المصرف وبالتالي فهي أقدر على فهم إمكانيات وظروف المصرف وكذا ما يحتاجه العملاء، وبالتالي فهذه المصادر تعطي أفكاراً لتطوير العمل المصرفي وتحسين الخدمة ومن أهم هذه المصادر:

* إدارة البحث والتطوير: وهي من أهم المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحاً كونها تضم مختصين في مجالات مصرفية مختلفة وذوي خبرة واسعة، يقومون بإجراء بحوث ودراسات حول خدمات المصرف، السوق المصرفي، المنافسة، ثم تقديم إقتراحات لإدخال خدمات مصرفية جديدة.

* إدارة التسويق: حيث تضطلع بمهمة تطوير وتنمية الخدمات المصرفية وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وإستقطاب عملاء جدد ما يحقق ربحية المصرف وإستقراره وإستمراره وعليه تقوم إدارة التسويق بتحليل ما يلي:

- السوق المصرفي المحلي والدولي وما طرأ عليه من تغيرات.
- إحتياجات ورغبات العملاء بمختلف أنواعها.
- أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير.

* **مديري المصرف ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:** حيث هم أقرب لظروف العمل داخل المصرف والظروف المحيطة به، ما يجعلهم يتقدمون بإقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية.

* **موظفي المصرف:** وهم بحكم إحتكاكهم المباشر بالعمل على دراية واسعة بالانطباق الذي يحمله العميل عن الخدمة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته وأوجه النقص والقصور، من هنا يجب الإهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم لتحسين وتطوير الخدمة سواء في ما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها.

ب- **المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:** وتضم مجموعة المصادر التي يُمكن أن تقدم أفكارا ومقترحات وإنتقادات من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة أو إدخال خدمة جديدة وأهم هذه المصادر:

* **عملاء المصرف:** بما أنّ الهدف الرئيسي للمصرف هو إرضاء حاجات ورغبات العميل فإنّ هذا الأخير كثيرا ما يُعبّر عن رأيه إتجاه الخدمات المصرفية، ويصبح إستبيان هذه الرغبات من بين مصادر البحث عن أفكار جديدة ويكون التّعرف على هذه الرغبات عن طريق: بحوث السوق، المقابلات، إقتراحات العملاء الشفوية أو المكتوبة.

* **البنوك التابعة والشركات ذات العلاقة بالمصرف:** تقوم المصارف بإنشاء شركات وبنوك تابعة تُخصّص لمزاولة نشاطات مصرفية معينة أو العمل في مناطق معينة، هذه الشركات والبنوك التابعة تعمل على تزويد المصرف بأفكار ميدانية نظرا لما تقوم به من دراسات للسوق وتزويد المراكز الرئيسية بنتائج الأبحاث والدراسات التي تنشط بها ومن ثمّ تقديم إقتراحاتها لتطوير الخدمات المصرفية.

* **معرفة حاجات ومتطلبات الحكومة:** نظرا للدور الذي تلعبه الدولة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية، فإنّها بحاجة لخدمات مصرفية بمواصفات خاصة تساعد على القيام بهذا الدور، ومن ثمّ فإنّ التّعرف على ما تحتاجه الحكومة ومنظمتها من خدمات يُمكن المصارف من إكتشاف مجموعة خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الموجودة، خاصة مع ضغوط الجودة، التوافق مع تيار العولمة وغيرها.

* **المصارف المنافسة:** حيث تقوم بعض المصارف الرائدة بتقديم خدمات جديدة في السوق إذا ما ثبت نجاحها قامت بتقليدها باقي المصارف سواء بتقديم الخدمة كما هي أو بإدخال تحسينات عليها وتطويرها.

* **البحوث والدراسات الأكاديمية:** حيث تهتم بعض الرسائل الجامعية والأبحاث الأكاديمية بدراسة النشاط المصرفي وتحليل الخدمات المصرفية المقدمة وتقديم مقترحات لتطويرها، وبهذا تستفيد المصارف من هذه البحوث في تقديم أفكار جديدة وكثيرا ما تتبنى هذه الدراسات بالإتفاق عليها وتنظيم ندوات ومؤتمرات يحضرها خبراء وباحثون لتقديم آرائهم ومقترحاتهم فيها يخص تطوير الخدمات المصرفية.

كما أنّ وكالات الإعلان ونتيجة لاحتكاكها المباشر بالسوق تُعدّ مصدرا من مصادر الأفكار الجديدة هي وشركات البحوث الخارجية التي تتعاقد مع البنوك وتقوم بدراسات وبحوث تطويرية للخدمات المصرفية.

3- مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة:

تعمل أغلبية المصارف على تطوير وتحسين خدماتها عبر سلسلة من المراحل المنطقية المتتابعة التي يمكن تلخيص خطواتها فيما يلي:

أ- **مرحلة توليد الأفكار:** تبدأ عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة بفكرة قد يكون مصدرها داخليا أو من خارج المصرف، وغالبا ما تتعدد الأفكار الجديدة في هذه المرحلة وبالتالي يجب تجميع أكبر قدر ممكن منها حتى يتسنى الاختيار منها فيما بعد.

ب- **مرحلة تصفية الأفكار:** حيث يتم تشخيص وتوصيف الفكرة في ضوء أهداف وبيانات المصرف وإمكاناته وإصدار حكم أولي حول قابلية الفكرة للدراسة أكثر أم لا.

ج- **مرحلة الدراسات الاقتصادية:** وتتم بإعداد دراسة وتحليل اقتصادي يشمل تقديرات للتكاليف والعائد والتعرف على احتمالات نجاحها وإمكانية تأثيرها على مجموعة الخدمات الأخرى التي وعلى السوق ككل.

د- **مرحلة وضع الإجراءات ودليل العمل:** ويتطلب إعداد نموذج أولي للخدمة يتضمن الخطوات التنفيذية والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ الخدمة التي أوجدتها الفكرة.

هـ- **مرحلة اختبار الخدمة:** وفيها يتم إدخال الخدمة المقترحة في بعض الفروع لاختبار مدى تقبل السوق لها وإقبال العملاء عليها وغالبا ما تكون هذه المرحلة محفوفة بالمخاطر لذا ينبغي على المصرف إتخاذ قرارات بشأن:

* توقيت تقديم الخدمة وتحديد الظروف التسويقية والتنافسية لذلك، مع إعداد الموارد الضرورية لذلك وتدريب موظفي المصرف على تقديم هذه الخدمة.

* المناطق أو الفروع التي سيتم تقديم الخدمة فيها.

* تحديد السوق الذي سئوجه إليه الخدمة، سعرها، أسلوب الترويج والتوزيع.

* كيف تُقدم الخدمة للسوق؟ بإعداد الميزانية الخاصة بتقديم الخدمة بما في ذلك الجهود الترويجية وبرامج الإعلان عن الخدمة وتوقيت ذلك.

و- **مرحلة تقديم الخدمة في سوق التعامل التجاري:** حيث تُطرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق وتعمم على الفروع و المناطق الخاصة بالمصرف والتركيز على الجهود التسويقية وتوفير نظم التغذية العكسية.

بعد تحديد المراحل السابقة الذكر يجب تقييم ومراقبة نتائج تقديم الخدمة للسوق بالاهتمام بالمعلومات المرتدة، وتشمل مراجعه أداء الخدمة المصرفية الجديدة عدة نواح منها: (1)

* مدى رضا العملاء عن الخدمة مقارنة بالخدمات المنافسة.

* إمكانية إستجابة المصرف السريعة للتعديل في الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية.

* مستويات الربحية و المبيعات والتكاليف.

* موقع الخدمة المصرفية في مراحل دورة الحياة.

(1) - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص:185.

المطلب 4- إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية الجديدة

في ظل الحركة المستمرة التي تتسم بها البيئة التسويقية للمصارف والتغيرات المتلاحقة لظروف السوق، يتعين أن تكون البرامج التسويقية مرنة وأن تتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء وهذا لن يتأتى إلا بإنتهاج إستراتيجيات تستجيب في كل مرة لهذه التغيرات.

وفي هذا الإطار عرّف تشاندلر "A.D.CHANDLER" الإستراتيجية بأنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".¹

وعليه فإنّ المصرف ينتهج عدة إستراتيجيات لربط الخدمات التي يقدمها باحتياجات السوق، والشكل (6) يوضح مصفوفة الأسواق والمنتجات والتي تتيح أمام المصرف أربع إستراتيجيات للتعامل مع السوق. شكل(6)- مصفوفة الأسواق والمنتجات.

الأسواق		
سوق حالي	سوق جديد	
التغلغل في السوق	تتمية السوق	منتج حالي
تطوير المنتجات	التنوع	المنتجات
		منتج جديد

المصدر: عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999، ص: 170.

1- إستراتيجية التغلغل في السوق:

حيث تُركز الإدارة المصرفية على الأساليب التي تزيد من حصة المصرف في السوق الحالية عن طريق عملائها الحاليين باستخدام إحدى الطرق التالية:

* إذا كان حجم إستخدام عملاء المصرف للخدمات محدودا، يعمل المصرف على تحفيزهم على إستخدام المزيد من خدماته وزيادة حجم ودائعهم أو إستخدامهم للقروض بشكل أكبر.

* يحاول المصرف جذب عملاء المصارف المنافسة إذا وُجدت نقاط ضعف لدى المنافس.

¹ - JEAN-LUC CHARRON et SABINE SEPARI; "Organisation et Gestion de L'Entreprise"; Epreuve n:03 ; DUNOD; France; nouvelle annales ; 2000; p:161

2- إستراتيجية تنمية السوق:

وذلك بالبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يُحقّق لهم الإشباع عن طريق خدماته الحالية، ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق:

- * التوجه نحو قطاعات جديدة بالسوق.
- * التوسع جغرافياً أي فتح فروع جديدة للمصرف سواء في المناطق التي تتواجد بها أو في مناطق أخرى أو حتى فروع في الخارج للوصول إلى عملاء آخرين.
- * البحث عن قنوات إتصال وتوزيع جديدة.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات:

ويتم ذلك إما بتقديم خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الحالية، وتأخذ أشكال التطوير الجوانب التالية:

- * من أجل تحسين درجة الثقة بين البنك وعملائه يسعى إلى التطوير في جودة الخدمة المقدمة إلى العميل.
- * تطوير مواصفات الخدمة المصرفية بزيادة المنافع أو الفوائد المترتبة عن إستهلاكها.
- * تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة كتخصيص بعض الموظفين لخدمة كبار العملاء.

4- إستراتيجية التنوع في تقديم الخدمات:

وتنتج المصارف لهذه الاستراتيجية عند تقديم خدمات جديدة كلياً وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تُعتبر مكمّلة لما تعرضه من خدمات مصرفية كأن يقوم المصرف بامتلاك شركة للتأمين ويُمارس هذا النشاط إضافة إلى نشاطاته المصرفية الأخرى.

المبحث الرابع: انعكاسات العولمة على الخدمة المصرفية

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا هذا إلى تغيير الكثير من ممارسات منظمات الأعمال، كما أن اتساع تطبيقات الشبكة الدولية والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية كإدارة المعرفة ومجتمعات المعرفة إضافة إلى عولمة الاقتصاد وانفتاح المنظمات ونشاطاتها خارج حدودها، كل هذه العوامل وغيرها كان لها أثر كبير على البنوك واستراتيجياتها والخدمات التي تقدمها.

وزيادة في التدقيق فإن عقد التسعينات عرف العديد من التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة، فتحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة تربط بينها شبكات الاتصال، ما يحتم ضرورة التعرف على العولمة وآثارها على مستوى الجهاز المصرفي والتغيرات التي أحدثتها هذا المفهوم على مستوى البنوك.

المطلب 1 - مدخل إلى العولمة

أثار مفهوم العولمة الكثير من الجدل نظرا لاتساع نطاق آثاره وأبعاده وتعدد أطرافه، فالعولمة التي برزت في نهاية عقد الستينات بمفهوم القرية الكونية وذلك انطلاقا من العالم الكندي، "مارشال ماك لوهان"، أستاذ الإعلاميات السوسولوجية في جامعة تورنتو، الذي كان أول من أشار إلى مصطلح "الكوننة" أو "العولمة" "globalisation".

1- تعريف العولمة:

العولمة هي "انفتاح على العالم فهي حركة متدفقة ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتكنولوجيا، فأماننا رأس مال يتحرك بغير قيود وبشر ينتقلون بغير حدود ومعلومات تدفق بغير عوائق، وهذه ثقافات تداخلت وأسواق تقاربت واندمجت وهذه دول تكتلت فأزالت حدودها الاقتصادية والجغرافية، وشركات تحالفت فتبادلت الأسواق والمعلومات والاستثمارات عبر الحدود، وهذه منظمات مؤثرة عالميا مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تؤثر بدرجة أو بأخرى في اقتصاديات وعملات الدول، إنها بيئة جديدة وظروف مختلفة يتعامل معها مديروا المنظمات المعاصرة".¹

كما يعرفها قاموس التسيير على أنها: " ذلك التكامل و الارتباط بين أسواق السلع و الخدمات و الأسواق المالية على المستوى العالمي".²

وتتباين تعريف العولمة تبعا للبعد الذي ننظر إليها من خلاله، خاصة مع انتشارها في جميع المجالات فهناك العولمة الإنتاجية والعولمة المالية وهناك إلى جانب العولمة الاقتصادية العولمة السياسية، والعولمة الثقافية والعولمة الاجتماعية وإذا أردنا أن نقرب من صياغة تعريف شامل للعولمة، فلا بد أن نضع بعين الاعتبار ثلاث عمليات تكشف عن جوهرها.³

¹ - أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، ط2، دون دار نشر، 1999، ص: 11.

² - lexique de gestion; 7^{ème} édition; édition Dalloz; paris; France; 2005; p : 283.

³ - عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص: 17.

العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات بحيث تصبح متاحة لدى جميع الناس، والعملية الثانية تتعلق بتذويب وإزالة الحدود بين الدول، والعملية الثالثة هي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات، وكل هذه العمليات قد تؤدي إلى نتائج سلبية لبعض الاقتصاديات وإلى نتائج ايجابية بالنسبة لبعضها الآخر.

وعليه يمكن أن نقدم للعولمة التعاريف التالية:

- " العولمة هي تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود في العالم حالياً، وتتميز بمجموعة من العلاقات الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني مستخدمة لآليات متعددة ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي، لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف، يطلق عليه القرية الكونية" "global village".⁽¹⁾

- كما يمكن تعريف العولمة بأنها، " تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وحرية التجارة الدولية إلى سوق واحدة، الأمر الذي أدى إلى منافسة أشد وطأة وأكثر شمولية ليس في سوق السلع فقط بل في سوق العمل ورأس المال أيضا ".⁽²⁾

إذا انتقلنا للبحث في أسباب العولمة والعوامل أو الخصائص التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽³⁾

- انهيار نظام بريتون وودز (1971-1973) باعلان الرئيس الأمريكي السابق نيكسون عام 1971 عن وقف تحويل الدولار إلى ذهب بسبب نقص الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي نقصاً شديداً بسبب الحرب الفيتنامية.

- عولمة النشاط الإنتاجي.

- عولمة النشاط المالي واندماج أسواق المال.

- تغير مركز القوى العالمية.

- تغير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية.

انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن أن نعرف العولمة بشكل شامل على أنها: "المفهوم الذي تشكل انطلاقاً من العقد الأخير من القرن العشرين والذي يقوم على مبدأ الاعتماد المتبادل الذي يحول العالم إلى قرية صغيرة بفضل الثورة التكنولوجية واتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وبالتالي اختفاء الحدود السياسية للدول وقيام تكتلات اقتصادية ومنظمات دولية وشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي خلق أنماط جديدة من تقسيم العمل وظهور أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية".

و لا بد أن أي بنك في المنظومة المصرفية سيتأثر بهذه التغيرات العالمية ويحاول الحصول على أفضل الفرص.

(1) - نوري منير، "معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية"، مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 00، السداسي الثاني، 2004، ص: 88.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة و اقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص: 18.

(3) - نفس المرجع السابق، ص: 19، 20.

2- العولمة الاقتصادية:

تعرف العولمة الاقتصادية "economic globalization"، بأنها تحرر العلاقات الاقتصادية القائمة بين الدول من السياسات والمؤسسات القومية والاتفاقيات المنظمة لها بخضوعها للتقائى لقوى جديدة، أفرزتها التطورات التقنية والاقتصادية، تعيد تشكيلها وتنظيمها وتنشيطها بشكل طبيعي على مستوى العالم بأكمله كوحدة واحدة⁽¹⁾. كما تنتم العولمة بمجموعة خصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المفاهيم والتي من أهمها:

❖ ديناميكية مفهوم العولمة: والتي نقصد بها الحركية السريعة لهذا المفهوم وما لها من أثر في تغيير موازين القوى الاقتصادية للدول، ووجود أطراف مستفيدة من الوضع الاقتصادي وأخرى خاسرة.

❖ تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل: ويعمق هذا الاتجاه نحو الاعتماد المتبادل ما أسفرت عند تحولات عقد التسعينات من اتفاقات تحرير التجارة العالمية وتزايد حرية انتقال رؤوس الأموال الدولية مع وجود الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، حيث يتم في ظل العولمة إسقاط حاجز المسافات بين الدول والقارات مع ما يعنيه ذلك من تزايد احتمالات وإمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وإيجاد نوع جديد من تقسيم العمل الدولي الذي يتم بمقتضاه توزيع العملية الإنتاجية وبخاصة الصناعية بين أكثر من دولة بحيث تضيع مكونات أي منتج نهائي في أكثر من مكان واحد⁽²⁾.

❖ وجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي: حيث أصبحت المنتجات الصناعية مثلا كالسيارات والأجهزة الكهربائية تصنع مكوناتها أكثر من دولة، أي تقوم كل واحدة بالتخصص في صنع أحد المكونات، ومن أهم أسباب ذلك زيادة نشاطات الشركات متعددة الجنسيات و استثماراتها في عدد من الدول حيث يتجزأ إنتاج السلعة الواحدة بين عدد من البلدان ويتخصص كل بلد في جزء أو أكثر منها، ما يعرف بتقسيم العمل داخل السلعة الواحدة.

❖ تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات: حيث تعد أحد السمات الأساسية للعولمة من خلال تأثيرها على الاقتصاد العالمي ونقل استثماراتها في عدد من الدول، وبالتالي المساهمة في نقل التكنولوجيا والخبرات والتحول إلى الإنتاج كثيف المعرفة.

❖ تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة: وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات العالمية تعمل على إدارة العولمة من خلال مجموعة من الآليات هذه المؤسسات هي:

- صندوق النقد الدولي المسؤول عن إدارة النظام النقدي للعولمة.
- البنك الدولي المسؤول عن إدارة النظام المالي للعولمة.
- منظمة التجارة العالمية التي تعمل على تنظيم العلاقات التجارية بين الدول والتي تأسست في أول يناير 1995 والعدد المتزايد من الدول المنظمة لها، وما لها من دور ليس فقط في تنظيم العلاقات السلعية للتجارة وإنما امتدادها أيضا للقوانين المنظمة لتجارة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية وقوانين وإجراءات الاستثمار.

(1) - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل "العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية"، مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ديسمبر 2005، ص: 11، ص: 10.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص: 24.

❖ تقليص درجة سيادة الدولة القومية وإضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة النقدية والمالية: إن حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بحثًا عن أكبر ربح ممكن أضعف من قدرة الدول على الرقابة، كما أن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتوقيع على مختلف الاتفاقات التجارية اضطرت معها الدول إلى إلغاء قوانين التحكم في السوق وفتح باب المنافسة، وبالتالي تقلصت درجة سيادة الدول طالما أنها تبحث عن جلب أكبر عدد ممكن من الاستثمارات واكتساب ثقة الأسواق العالمية.

مما لا شك فيه أن العولمة شملت مجموعة من المجالات كما أسلفنا كالعولمة السياسية، الثقافية الاجتماعية، إلا أن ما يهمنا عند الحديث عن البنوك هو العولمة الاقتصادية والتي تتحدد في نوعين رئيسيين هما العولمة الإنتاجية والعولمة المالية، فالعولمة الاقتصادية أفرزت ما يسمى بالعولمة المصرفية "جزء من العولمة الاقتصادية من خلال اتخاذها أبعادًا ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة ممتدة، من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة".⁽¹⁾

ويمكن أن نوضح مفهومي العولمة الإنتاجية والمالية من خلال مايلي:⁽²⁾

- **العولمة الإنتاجية:** تتحقق عولمة الإنتاج بدرجة كبيرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات وتتبلور عولمة الإنتاج من خلال اتجاهين:

❖ **الاتجاه الأول والخاص بعولمة التجارة الدولية:** حيث يلاحظ أن التجارة الدولية زادت بدرجة كبيرة خلال عقد التسعينات حيث بلغ معدل نمو التجارة العالمية ضعفي نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي، فعلى سبيل المثال زاد معدل التجارة العالمية بحوالي 9% عام 1995، بينما زاد الناتج العالمي بنسبة 5% فقط وبالطبع زاد نصيب التجارة العالمية، ويلاحظ أن الشركات متعددة الجنسيات هي التي تقف وراء تزايد معدل نمو التجارة العالمية بقوة بالإضافة إلى مشاركتها في زيادة الناتج العالمي ويضاف إلى ذلك أن 90% من التجارة العالمية دخل في مجال التحرير.

❖ **الاتجاه الثاني والخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر:** حيث يلاحظ أن معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر زاد بمعدل أسرع وأكبر من معدل نمو التجارة العالمية حيث كان معدل نمو الاستثمار المباشر يصل في المتوسط إلى حوالي 12% خلال عقد التسعينات، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات في إحداث المزيد من العولمة، والتي تعمل بدورها على تكوين المزيد من التحالفات الإستراتيجية فيما بينها لإحداث المزيد من عولمة العمليات في مجال التكنولوجيا والأسواق.

- **العولمة المالية:** تعتبر العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي، مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود لتصب في أسواق المال العالمية بحيث أصبحت أسواق رأس المال أكثر ارتباطًا وتكاملاً.

(1) - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، مرجع سابق، ص: 11.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص: 32، 33.

- كما تعرف العولمة المالية " بأنها حالة ارتباط الأسواق المالية الوطنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بالتداول الآني (الفوري) لرؤوس الأموال، وتوظيفها في الأسواق المالية العالمية الموحدة ".⁽¹⁾
- لزيادة التفصيل فإن العولمة المالية تتضمن تحرير المعاملات التالية:⁽²⁾
- المعاملات المتعلقة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية مثل: الأسهم، السندات والأوراق الاستثمارية والمشتقات.
 - المعاملات المتعلقة بأصول الثروة العقارية، أي المعاملات الخاصة بشراء أو بيع العقارات التي تتم محليا بواسطة غير المقيمين أو شراء العقارات في الخارج بواسطة المقيمين.
 - المعاملات الخاصة بالانتماء التجاري والمالي والضمانات والكفالات والتسهيلات المالية التي تشمل التدفقات للدخل أو على التدفقات للخارج.
 - المعاملات المتعلقة بالبنوك التجارية، وهي تشمل الودائع المقيمة وعلى اقتراض البنوك من الخارج التي تمثل تدفقات للدخل وعلى القروض والودائع الأجنبية التي تمثل تدفقات للخارج.
 - المعاملات المتعلقة بتحركات رؤوس الأموال الشخصية وتشمل المعاملات الخاصة بالودائع أو القروض أو الهدايا أو المنح أو الميراث أو التركات أو تسوية الديون.
 - المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وهي تشمل التحرر من القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الوارد للدخل أو المتجه للخارج أو على تصفية الاستثمار وتحويلات الأرباح عبر الحدود.
- وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تزايد درجة تكامل الأسواق المالية فإنها لم تصل بعد إلى درجة التكامل في الأسواق السلعية أي أن العولمة المالية لا زالت في درجة أقل من العولمة الإنتاجية.

المطلب 2- الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي

لا شك أن للعولمة آثارا مختلفة الجوانب على الجهاز المصرفي، فالبنوك في ظل هذه التغيرات مطالبة بتغيير أنماط تسييرها وتكييفها تبعاً للظروف الجديدة وخاصة اتساع نطاق المنافسة وزيادة حجم المعاملات خارج الحدود، وعليه يمكن تلخيص تلك الآثار كما يلي:

أ- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية: حيث توسعت أعمال البنوك من ناحية الخدمات المصرفية المالية كما اتسعت دائرة ونطاق أعمالها لتتوسع من المجال المحلي إلى المجال الدولي، وبالتالي تنوعت مصادر أموال البنوك ومجالات توظيفها.

كما تجدر الإشارة إلى أن العولمة امتد تأثيرها حتى إلى المؤسسات غير المصرفية كشركات التأمين، صناديق المعاش، حيث حرصت على تطوير مجال خدماتها التمويلية وأصبحت منافسا للبنوك، هذه الأخيرة وسعت نطاق أو مجال خدماتها المصرفية خاصة على المستوى العالمي، وأصبحت تسعى لخدمة عملائها في كل مكان عبر تشكيلة واسعة من الخدمات وتركيزها على الأنشطة غير الإقراضية.

⁽¹⁾ - lexique de gestion, o. p.cit, p : 283.

⁽²⁾ - عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة و اقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص: 35.

إن العلاقة الوطيدة بين العولمة كمفهوم واستخدامها لتكنولوجيا الإعلام والاتصال جعل الجهاز المصرفي أيضا يستفيد من الثورة التكنولوجية ويصمم خدمات تتماشى وهذا التطور، فاستخدام الانترنت ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم جديد للبنوك هو البنوك الالكترونية.

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الالكترونية أو بنوك الانترنت " كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الالكترونية عن بعد أو البنك المنزلي (home banking) أو البنك على الخط (on line banking) أو الخدمات المالية الذاتية (self- service banking).⁽¹⁾

وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وانجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريده الزبون، ويعبر عنه بعبارة "الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان"، وقد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما يتيح له الخدمة عن طريق خط خاص، وتطور المفهوم هذا مع شيوع الانترنت إذ أمكن للزبون الدخول من خلال الاشتراك العام عبر الانترنت، لكن بقيت فكرة الخدمة المالية عن بعد تقوم على أساس وجود البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر الزبون، بمعنى أن البنك يزود جهاز العميل بحزمة البرمجيات إما مجانا أو لقاء رسوم وهذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد.⁽²⁾

إن البنوك الالكترونية التي استفادت من التقدم الهائل في مجال الاتصال وشبكة الانترنت لا تعد فرعا للبنك وإنما هي بنك مستقل بذاته يقدم كافة الخدمات لا وجود ملموس له، وإنما موجود على شبكة الانترنت يقدم الخدمات التقليدية للبنوك إضافة إلى خدمات أخرى كالاستشارات المالية وتقديم خدماته لأطراف التجارة الالكترونية باستخدام وسائل الدفع الحديثة أو ما يسمى بالنقود الالكترونية*.

إن للبنوك الالكترونية مجموعة من المزايا من أهمها:

- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء.
- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة.
- خفض تكاليف التشغيل.
- كفاءة أداء البنوك الالكترونية.
- كما أن لها مجموعة من المخاطر من أهمها:
- عدم التأمين الكافي للتنظيم.
- إساءة الاستخدام من قبل العملاء.
- المخاطر القانونية الناتجة عن انتهاك القواعد.

(1) - منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، "البنوك الالكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 10.

(2) - www.arab law.org/ ; page visitée le : 21/1/2006.

* - النقود الالكترونية هي مجموعة من البروتوكولات والتوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الالكترونية أن تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية.

ب- تنويع النشاط المصرفي والاتجاه في التعامل في المشتقات المالية: وذلك بتنويع مصادر التمويل بإصدار شهادات إيداع قابلة للتداول وإلى الافتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي وتنويع القروض الممنوحة وإنشاء الشركات القابضة والتوريق أي تحويل المديونيات المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية والإقدام على مجالات استثمار جديدة كأداء أعمال الصيرفة الاستثمارية وتمويل عمليات الخصخصة للدخول في مجالات أخرى غير مصرفية، إضافة إلى التأجير التمويلي والاتجار بالعملة وإنشاء صناديق الاستثمار إضافة إلى عدة أعمال أخرى.

ج- ضرورة الالتزام بمقررات لجنة بازل: مع اتساع أعمال البنوك خارج حدودها وجب عليها أن تحتاط من المخاطر خاصة بتدعيم رأس المال والاحتياطات، وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ أن أقرته لجنة بازل 1988، و أصبح يجب الأخذ به كمعيار عالمي.

وقد تم إجراء تعديلات فيما يخص تلك المقررات سميت بمقررات بازل II، وتسعى لجنة بازل إلى وضع إطار جديد وشامل لكفاية رأس المال بحيث يركز على الأهداف الرقابية التالية:

- الاستمرار في تعزيز أمان وسلامة النظام المالي.
- الاستمرار في تعزيز المساواة التنافسية.
- تكوين وسيلة شاملة للتعامل مع المخاطر.

د- احتدام المنافسة في السوق المصرفية بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية: تبعا لاتفاقيات تحرير التجارة خاصة تحرير الخدمات من القيود التي جاءت بها اتفاقية الجات في جولة اوروغواي 1994، وقد اتخذت المنافسة في إطار اتفاقية الخدمات المصرفية ثلاث مظاهر واتجاهات رئيسية:⁽¹⁾

- الاتجاه الأول: المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية.
 - الاتجاه الثاني: المنافسة فيما بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى.
 - الاتجاه الثالث: المنافسة فيما بين البنوك والمؤسسات غير المالية الأخرى على تقديم الخدمات المصرفية.
- هذه الاتجاهات أدت إلى احتدام المنافسة والرغبة في تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات تختلف عن باقي المؤسسات.

هـ- الاندماج المصرفي: إن ظاهرة الاندماج وإن مست في فترات سابقة المؤسسات الإنتاجية فقد انتقلت في ظل التكتلات إلى البنوك باتحاد أكثر من بنك في بنك واحد أو ذواب كيانين مصرفيين في كيان واحد، ويمكن تلخيص دوافع الاندماج في تحقيق وفورات الحجم وتحسين الربحية والتطور أكثر والاستفادة المتبادلة.

و- تزايد مخاطر غسل الأموال من خلال البنوك: حيث يستعمل الجهاز المصرفي كوسيط لعمليات غسل الأموال المتأتية من الأنشطة غير المشروعة التي تمارس من خلال الاقتصاد الخفي كالاتجار بالمخدرات والأسلحة وتجارة الرقيق والاختلاسات، هذه الأموال تؤثر سلبا على عمليات البنوك، ونلمس ظهور موجات كثيرة عالمية لمحاربة هذه الظاهرة.

(1) - عيد المنعم محمد الطيب حمد النيل، مرجع سابق، ص: 17.

ونخلص هنا أن آثار العولمة الاقتصادية على البنوك قد تكون ايجابية أو سلبية وعليه تحاول إدارة الجهاز المصرفي الاستفادة من الايجابيات في زيادة تطور أجهزتها والتقليل من السلبيات إلى أدنى مستوياتها.

1-1-1 تحرير تجارة الخدمات المصرفية ومقررات لجنة بازل

كان للتغيرات الاقتصادية والمصرفية العالمية انعكاس كبير على تطور أداء البنوك وتنوع أنشطتها حيث تزايد دورها في تمويل عمليات التجارة الدولية في ظل تطبيق اتفاقية الجات من خلال منظمة التجارة العالمية التي بدأت عملها في أول يناير 1995، وتوالت جهوده من أجل تحرير تجارة الخدمات ما أثر على أعمال المصارف خاصة مع مقررات لجنة بازل.

1-1-1 البنوك وتحرير تجارة الخدمات المصرفية

تعتبر الاتفاقية العامة للتجارة (Gats) "Général agreement of trade in services" هي الاتفاقية الوحيدة التي تغطي التجارة الدولية في الخدمات، حيث ظهرت الوثيقة الختامية التي تتضمن الاتفاقية بعد مفاوضات استمرت حوالي ثمانية سنوات بمرافقة 70 دولة عام 1997 على أن يبدأ سريان الاتفاقية بأكملها عام 1999.

1-1-1-1 مفهوم تحرير تجارة الخدمات

يختلف تحرير تجارة الخدمات عن تحرير التجارة في السلع حيث أن عبور السلع للحدود بوصفها أشياء مادية تنشأ عنه بعض القيود الجمركية، إلا أنه في حالة الخدمات تكون القيود من خلال القوانين التي تضعها الدول على مزاوله نشاط الخدمات والتي سعت الاتفاقية إلى تخفيضها ثم إزالتها.

وهكذا تشمل الاتفاقية جميع الخدمات ذات الطابع التجاري القابلة للتداول والتي لا تدخل ضمن وظائف الدولة الرئيسية وأهمها الخدمات المالية والمركزة في الخدمات المصرفية للبنوك و الخدمات المالية لشركات التأمين و سوق المال و خدمات النقل البري والبحري والجوي والاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات الاستشارية والمقاولات والإنشاء والتعمير والسياحة بكافة أشكالها والخدمات المهنية، التعليمية والطبية والاستشارية والمحاماة والمحاسبة.⁽¹⁾ إن التركيز على تحرير تجارة الخدمات المصرفية فرض على البنوك دراسة الآثار والتحديات التي يمكن أن تخلقها هذه الاتفاقية مع محاولة الاستفادة منها.

1-1-1-2 الخدمات المالية والمصرفية التي تشملها الاتفاقية

ركزت الاتفاقية على الخدمات المالية والمصرفية ووضع الضوابط اللازمة لضمان استقرار وتماسك النظام المصرفي، هذه الخدمات تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- قبول الودائع والأموال بين الأفراد والجهات.
- الإقراض بكافة أشكاله بما فيها القروض الاستهلاكية والائتمان العقاري والمساهمات وتمويل العمليات التجارية.
- خدمات المدفوعات والتحويلات، بما فيها بطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية والشيكات المصرفية.

(1) - عبد المطلب عبد الحميد، " العولمة واقتصاديات البنوك "، مرجع سابق، ص: 110.

(2) - نفس المرجع السابق، ص: 120، 121.

- خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.
- التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها وذلك في الأدوات التالية: النقد الأجنبي، المشتقات المصرفية والمالية بأنواعها، أدوات سعر الفائدة وسعر الصرف مثل المبادلة والاتفاقات الآجلة، الأوراق المالية القابلة للتحويل، الأدوات الأخرى القابلة للتفاوض والأصول المالية الأخرى بما في ذلك السبائك.
- الاشتراك في الإصدارات لكافة أنواع الأوراق المالية بما في ذلك الترويج والإصدار الخاص كوكيل، وتقديم الخدمات المختلفة بالإصدارات.
- أعمال السمسرة في النقد.
- إدارة الأموال مثل إدارة النقدية ومحافظ الأوراق المالية وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات.
- خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية، بما فيها الأوراق المالية والمشتقات والأدوات الأخرى القابلة للتفاوض.

- تقديم وإرسال المعلومات المالية وميكنة البيانات المالية وخدمات البرامج الجاهزة المرتبطة بها بواسطة مقدمي الخدمات المالية الأخرى.
- تقديم الاستشارات والوساطة المالية والخدمات المالية المساعدة الأخرى وذلك لكافة الأنشطة سالفة الذكر، وبما يشمل الخدمات المرجعية للمعلومات عن العملاء ولأغراض الإقراض وتحليل الائتمان وإجراء البحوث وتقديم المشورة للاستثمار وإدارة المحافظ للأوراق المالية وكذلك تقديم الخدمات الاستشارية في مجال التملك وإعادة الهيكلة ووضع الاستراتيجيات للشركات والمؤسسات.
- ويلاحظ أن الخدمات المصرفية والمالية عدا التأمين تشمل الخدمات المصرفية التقليدية والمعاملات المصرفية بالأدوات الحديثة وأعمال الأسواق المالية.

1-2-1- كفاية رأس المال والتكيف مع مقررات لجنة بازل

من أجل تدعيم المراكز المالية للبنوك خاصة في ظل التغيرات الحديثة وتعرض معظمها للمخاطر المصرفية تم البحث في آليات مشتركة لمواجهة تلك المخاطر، وتجسد ذلك بالتفكير ودراسة موضوع كفاية رأس المال المصرفي من خلال لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا.

1-2-1- تعريف لجنة بازل المصرفية

لجنة بازل للرقابة المصرفية تأسست نهاية سنة 1974 مكونة من الدول الصناعية العشرة، بعد تفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعرثر بعض البنوك العالمية، حيث تشكلت لجنة بازل تحت مسمى " لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية على الممارسات العملية " أو " لجنة الأنظمة والرقابة المصرفية " " Committeeon Banking Regulation and Supervisory Practices "، و توالت الاجتماعات حتى يوليو 1988 أين وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية والاتحاد الأوروبي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال.

وبناء على هذه الاتفاقية فإنه يتعين على كافة البنوك العاملة الالتزام بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992، وفي ضوء هذا المعيار أصبح من المتعارف عليه أن تقييم ملاءة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بمدى استيفائها للحد الأدنى لهذا المعيار.⁽¹⁾

1-2-2 أهداف اتفاقية بازل فيما يتعلق بالسوق المصرفي العالمي

تهدف اتفاقية بازل إلى تحسين تنافسية البنوك العاملة في السوق المصرفي من خلال ما يلي:

- الحفاظ على استقرار النظام المصرفي العالمي خاصة بعد الأزمات التي عرفتها البنوك.
- محاولة العمل في أوضاع تنافسية متكافئة من خلال توحيد المعايير الرقابية.
- الاستفادة من التحرير المالي وتحديد الأسواق النقدية من خلال إيجاد آليات للتكيف مع هذه المتغيرات.
- تحسين أساليب الرقابة على البنوك.

وقد عرفت هذه الاتفاقية منذ 1988 مجموعة من التعديلات حتى سنة 1998 تهدف إلى زيادة فعالية النشاط المصرفي وإضافة بعض العناصر في قياس معدل كفاية رأس المال كتغطية مخاطر السوق التي تتعلق بظروف عدم التأكد عند حساب العوائد واستخدام صيغ حديثة في طرق القياس.

2- البنوك الشاملة

كان للتحولات الاقتصادية والمصرفية العالمية انعكاس كبير على الأنشطة الممارسة من طرف البنوك، مما ساهم في توسيع وتنوع أعمالها واتجهت معظمها نحو نظام البنوك الشاملة.

2-1 مفهوم البنوك الشاملة

إن المتتبع لتطور أنشطة البنوك يلاحظ أنه من بداياتها تميزت عن بعضها البعض بالتخصص من خلال خدمة قطاع معين ترى أنه مربح، أو أن القوانين الحكومية قامت بتقييم البنوك تبعاً لتخصص وظيفي معين كالبنوك الموجهة للقطاع الفلاحي والبنوك الخارجية، إلا أن تزايد الاتجاه نحو العولمة وسع من نشاطات البنوك لتتجه إلى أنشطة أخرى غير تقليدية بتنوع أعمالها ووظائفها رغبة في خدمة عملائها وتقديم حزمة كاملة من الخدمات، وعليه يمكن أن نعرف البنوك الشاملة بأنها: " تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنوع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال.⁽²⁾

2-2 إستراتيجية التنوع في البنوك الشاملة

ويتم ذلك من خلال عدة محاور نلخصها فيما يلي:

أ- محاور التمويل: تسعى البنوك الشاملة إلى تنوع مصادر التمويل من خلال:

(1) - نفس المرجع السابق، ص: 82.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها "، مرجع سابق، ص: 19.

- إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول: وهي عبارة عن شهادات لحاملها يمكن شرائها وبيعها في أسواق النقد في أي وقت دون الرجوع للبنك الذي أصدرها، وهذه الشهادات تعتبر بمثابة ودائع آجلة تسمح بتوفير أموال طويلة الأجل يمكن استخدامها في زيادة الطاقة الاستثمارية للبنك.⁽¹⁾
- الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي: وذلك لدعم المركز المالي للبنك من خلال إصدار سندات تطرح في أسواق رأس المال أو الاقتراض من شركات التأمين أو غيرها من المؤسسات.
- اتخاذ البنوك الشاملة لشكل الشركات القابضة: حيث يمكن للبنك عندما يتخذ شكل الشركة القابضة holding أن يضم عددا من الشركات الصناعية والتجارية والمالية، ما يتيح له تدعيم وزيادة موارده المالية حيث يمكن لأحد الشركات الشقيقة الاقتراض من السوق ثم اقتراض المتحصلات للبنك.
- التوريق: " Securitization " : ويسمى أيضا التسديد، ويقصد به تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول، حيث يمكن الإقبال على شراء هذه النوعية من الأوراق المالية وذلك بالاستناد إلى الأصول القائمة، ومن الأمثلة التي توضح ذلك قروض الإسكان وهي من القروض التي شاع تحويلها إلى أوراق مالية وغيرها.⁽²⁾
- ب- محاور الاستخدامات : كما يسعى البنك الشامل إلى تنويع مجالات الاستخدام من خلال:
 - التنويع في محفظة الأوراق المالية: وذلك بتنويع الشركات المصدرة لها و طبيعة نشاطها واختلاف تواريخ استحقاقها، بحيث تضمن تنوعا يقلص من حجم المخاطرة وبالتالي تزيد احتمالات الربحية.
 - تنويع القروض الممنوحة: بتنويع النشاطات التي يتم إقراضها وتعدد القطاعات الاقتصادية الممولة، كما تتنوع أيضا آجال استحقاق القروض من قصيرة أو متوسطة أو طويلة.
 - الإقدام على مجالات استثمار جديدة واقتحامها: ومن هذه المجالات:
 - ❖ أداء أعمال الصيرفة الاستثمارية: التي تتضمن ثلاثة وظائف أساسية هي الإسناد أي شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لترويجها وبيعها مع تحمل الأعباء الناتجة عن انخفاض السعر قبل الانتهاء من تسويقها، مقابل حصول البنك على عمولة عند سداده قيمة الأسهم للشركة، والوظيفة الثانية تتمثل في تسويق الأوراق المالية لصالح الشركة ثم أخيرا تقديم الاستشارات حول الإصدارات ونوعية وتشكيل الأوراق المالية.
 - ❖ تمويل عمليات الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية: حيث يتم تقديم قروض طويلة الأجل لاتحادات العاملين المساهمين، وتتم خدمة القروض من حصص توزيعات الأسهم المشتركة إضافة إلى ما تسدده اتحادات ونقابات العاملين.
 - ❖ رسمة القروض: أي استقبال القروض بحصص في رأس المال عند الفشل في سداد التزامات الشركة ما يتيح للبنك الحق في المشاركة في إدارة الشركة.

(1) - عبد المطلب عبد الحميد، " العولمة واقتصاديات البنوك "، مرجع سابق، ص: 54، 55.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها "، مرجع سابق، ص: 23.

ج- المحور الخاص بدخول مجالات غير مصرفية: بهدف زيادة الربحية دخلت البنوك في مجالات أخرى هي:

- القيام بنشاط التأجير التمويلي: LEASING : حيث يتم إبرام اتفاق بين البنك والشركة ينص على بيع أصل من أصول الشركة إلى البنك على أن يقوم البنك بإعادة تأجيره مرة أخرى للانتفاع به، وبالطبع ستكون متحصلات الإيجار مضافا إليها القيمة المتبقية من الأصل كافية لتغطية تكاليف الشراء بالإضافة إلى عائد مناسب، والتأجير التمويلي في هذه الحالة بغير قرض مضمون نظرا لأن المستأجر يسدد القيمة الإيجارية الدورية ويقوم بتسليم الأصول للبنك في نهاية فترة العقد، وفي حالة قدرة المستأجر على سداد قيمة الإيجار يكون للبنك الحق في استرداد الأصل، وهو لا يختلف كثيرا في ذلك عن أي قرض مضمون بشراء الأصل، حيث يكون أيضا من حق البنك المؤجر استرداد الأصل المؤجر في حالة وجود مخاطر الإفلاس لدى العميل أو الشركة المستأجرة.⁽¹⁾

- نشاط الاتجار بالعملة: حيث تقوم خاصة البنوك الكبيرة بالاتجار بالعملة التي في حوزتها في الأسواق الحاضرة لإتمام صفقات تجارية دولية لصالح بعض المؤسسات بغرض الحصول على عمولات.

- نشاط إصدار الأوراق المالية: وتقوم البنوك بإصدار الأسهم والسندات نيابة عن بعض مؤسسات الأعمال، حيث يحصل البنك مقابل تصريفها على عمولة ولا يتحمل أية أعباء، إذا لم تصرف كلية فيعيدها لجهة الإصدار.

- إدارة الاستثمارات لصالح العملاء: ويقوم البنك بتكوين صناديق تقوم باستثمار ودائع العملاء، وتديرها لصالحهم مقابل أتعاب محددة دون أن يكون له علاقة بالأرباح والخسائر التي يكون العميل هو المسؤول عنها، كما يتولى البنك إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح العملاء من خلال البيع و الشراء بناء على أوامر العميل إضافة إلى تحصيل الأرباح والفوائد المحصلة عن تلك الاستثمارات.

د- المحور الخاصة بممارسة بعض الأنشطة غير المصرفية من خلال شركات شقيقة تضمها شركة قابضة: ويصبح البنك الشامل في هذه الحالة شركة قابضة تتبعها بنوك أخرى أو شركات تمارس أنشطة غير مصرفية حيث يتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة التي هي الشركة القابضة المصرفية، وعليه يمكن ممارسة أنشطة لم يكن بإمكانه ممارستها لوجود قيود قانونية، ومن أهم هذه الأنشطة.

- نشاط التأمين: بما في ذلك التأمين على الحياة وعلى الممتلكات التي تم الاقتراض من أجل شرائها كالمنازل والسيارات.

- إنشاء صناديق الاستثمار: وهي صناديق تقوم بامتصاص جزء من ودائع العملاء إضافة إلى مدخرات بعض المستثمرين حيث يقوم البنك من خلال الشركة القابضة بتكوين محافظ الأوراق المالية وإدارتها لصالح العملاء.

- ممارسة نشاط التأجير التمويلي من خلال شركات تابعة للشركة القابضة المصرفية.

هـ- المحور الخاص بممارسة أنماط جديدة لأنشطة الفروع المصرفية: ومن أهم هذه الأنشطة:⁽²⁾

- تقديم الأنشطة المصرفية في المحلات الكبرى والسوبر ماركت بل أبرزت تلك الأنشطة فكرة إنشاء فروع السوبر ماركت المصرفية التي تعتبر بمثابة الفرع الذي يقدم خدمات وأنشطة مصرفية متكاملة داخل هذه الأماكن،

(1) - عبد المطلب عبد الحميد، " العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص58.

(2) - عبد المطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها"، مرجع سابق، ص: 29.

والتي أثبتت الدراسات أنها أكثر ربحية حيث تحقق نقطة التعادل بعد فترة قصيرة تتراوح بين 6-9 أشهر من تاريخ الافتتاح.

- إنشاء الفروع المصرفية التي تتخذ شكل مخازن الأقسام والبوتيك فالأولى تقدم خدماتها على مدار أربع وعشرين ساعة وكل أيام العمل بلا انقطاع والثانية تقدم خدمة مصرفية متخصصة تستهدف فئات محددة، عادة ما يكونون من رجال الأعمال والأثرياء.

- إنشاء الفروع كاملة الآلية أو شبه الآلية، بحيث تسعى هذه الفروع لتحديد مزيج الخدمات التي يحتاج العملاء لتحويلها من العمليات التقليدية إلى العمليات الآلية بالكامل أو شبه الكاملة، ولا شك أن إدخال تلك التكنولوجيا المصرفية لفروع البنك سيؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في اختيار العاملين المناسبين في الألفية الثالثة بحيث يتم المزج بين الخبرات التسويقية العالية والتمتع بالخبرات التكنولوجية.

3- الاندماج المصرفي

ويعد الاندماج المصرفي، "merger" أحد أهم إفرزات العولمة خاصة مع اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية ومعيار كفاية رأس المال الذي جعل الاندماج حتمياً خاصة بالنسبة لتلك البنوك الصغيرة التي يساهم الاندماج في زيادة قدرتها على التواجد في السوق المصرفية العالمية.

3-1- تعريف الاندماج المصرفي

ويجب التفريق هنا بين ثلاث مفاهيم متقاربة وهي **الاندماج** والذي يعني العمليات المصرفية التكاملية الإرادية من أجل زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي، و**الدمج**: الذي يتم من خلال تدخل الجهات الحكومية أو الرقابية، أما **الاستحواذ** فيشير إلى أن عملية الاندماج تكون بين بنك كبير وآخر صغير وهذا الأخير يذوب في الكبير ويحمل اسمه في الغالب.

يعرف الاندماج المصرفي بأنه " تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج⁽¹⁾ ".

من هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي يعني أنه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ويحاول أن يحقق أبعاد ثلاثة:⁽²⁾

البعد الأول: المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين من خلال:

❖ اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن شروط والوصول إلى أقصى عائد.

❖ اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والبيع والتوزيع و تسعير الخدمات.

(1) -عبد المطلب عبد الحميد، " العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سابق، ص، ص: 154، 155.

(2) - نفس المرجع السابق، ص: 155.

❖ اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إيرادات تمويلية جديدة وخلق النقود وزيادة كفاءة الاستثمار و التوظيف والربحية.

❖ اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أفضل فعالية وكفاءة وإبداع.

البعد الثالث: إعلان كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر إشرافا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

3-2- مراحل الاندماج المصرفي:

يمر قرار الاندماج المصرفي بعدد من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

المرحلة الأولى: وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة للبنك والمحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي، بل دراسته دراسة وافية من حيث أوضاعه ومكانه في السوق المصرفي.

المرحلة الثانية: الإعلان للاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل.

المرحلة الثالثة: تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن الاندماج، وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى التأثير على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديدة وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج.

ونخلص هنا أن آثار العولمة الاقتصادية على البنوك قد تكون إيجابية أو سلبية وعليه تحاول إدارة الجهاز المصرفي الاستفادة من الإيجابيات في زيادة تطور أجهزتها والتقليل من السلبيات إلى أدنى مستوياتها.

المطلب الثالث: أهمية دراسة الجودة للخدمات المالية و المصرفية

إن تزايد أثر العولمة المالية على المؤسسات المصرفية وسعيها الدائم لتقديم تشكيلة واسعة و متميزة من الخدمات لإشباع حاجات ورغبات عملائها جعلها تتسابق في مفاهيم الجودة وتسعى لتقديم خدمات ذات مستوى وجودة عالية، إلا أن هناك عدة عوامل ساهمت في ترويج أهمية الجودة في الخدمات المالية والمصرفية والتي من أهمها:

1- العولمة: والتي تشير إلى تدويل الأسواق والمؤسسات المالية و إلى نمو العلاقات المتبادلة بين الاقتصاديات في كل أنحاء العالم، أي زيادة التفاعل بين الأسواق والمؤسسات المالية وتكون النتيجة عولمة صناعة الخدمات

¹ - نفس المرجع السابق، ص، ص: 178، 179.

المالية والمصرفية، فعلى سبيل المثال تشكل مدن نيويورك ولندن وطوكيو حلفاً مالياً في ميدان الأعمال المصرفية العالمية و تدوير الأموال.¹

2- التكنولوجيا: حيث ساهمت التكنولوجيا في تطوير الأعمال المصرفية خاصة في ميدان جمع المعلومات والاستفادة منها، حيث يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها: " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب."²

و بالتالي فباستخدام التكنولوجيا يمكن للبنوك البحث عن الفرص الأكثر ربحية في كل مناطق العالم، وعليه فالتكنولوجيا تحقق للبنوك الفوائد التالية⁽³⁾:

أ- تعزيز الشفافية " Transparency " لأنها تسمح للمقترضين والمساهمين تلقي المعلومات في شكل تقارير إلكترونية لاسيما المالية منها.

ب- تعزيز فرص المديرين في إيجاد إدارة فعالة للتغلب على المخاطر المالية، وبيع خدمات مصرفية ملائمة لهذا الغرض.

ج- تعزيز قدرات المصارف على الاتصال وجذب الزبائن لتسليم خدمات مصرفية ذات جودة.

د- تعزيز قدرات المصارف على الاتصال بالمنظمين للقوائم والتقارير المالية، وبذلك يكون المصرف قادراً على تخفيض التكاليف المترافقة مع القوانين المصرفية وقوانين الأوراق المالية.

3- المنافسة: ولا نقصد بالمنافسة هنا منافسة البنوك لبعضها فقط فقد تطور الأمر إلى منافسة المؤسسات المالية الأخرى وتقديم خدماتها للعملاء، إضافة إلى المنافسة بين البنوك في مختلف البلدان حيث ساهمت العولمة في إلغاء وإزالة الحواجز بين الدول، وبالتالي فبإمكان المصارف تقديم خدماتها في أي مكان من العالم حيث تتواجد فرص أكثر ربحية وبالتالي زيادة الاهتمام بالجودة لتمييز الخدمات.

4- البيئة: إن الخدمات المصرفية تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التي تعمل فيها المصارف، وإن كنا نركز هنا على البيئة التسويقية والتي يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية التي تستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين."⁽⁴⁾

و بالتالي فلا يمكن إغفال الأثر الكبير لمختلف القوى البيئية والتنظيمية والقوانين والتشريعات المالية إضافة إلى الحالة الاقتصادية والمنافسة المصرفية على الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة.

5- تطور نظم الإدارة: أدت التطورات المتلاحقة في نظم الإدارة إلى إيجاد ما يسمى بنظم المعلومات المالية " Financial Information System " كأحد أجزاء نظم المعلومات الإدارية وهذه النظم ساعدت المصارف في تمويل الأعمال وتخصيص ورقابة الموارد المالية ضمن هذه الأعمال، وتتضمن الأنواع الرئيسية لنظام المعلومات المالي

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 34.

² - سناء عبد الكريم الخناق، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة"، في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات- المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات- بسكرة، نوفمبر 2005، 247.

⁽³⁾ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 34.

⁽⁴⁾ - نزار عبد الحميد البدرابي، أحمد محمد فهمي البوزخي، " استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 87

إدارة النقدية " Cash Management"، وإدارة الاستثمارات "Investment Management"، والموازنة الرأسمالية "Capital Budgeting"، والتنبؤ المالي "Financial Forecasting"، والتخطيط المالي "Financial Planning" أيضا.⁽¹⁾

6- شبكات الاتصالات: والشبكات تعتمد في استخداماتها على الحواسيب وهي نظام اتصالات يربط عددا من الحواسيب يمكن للمعنيين من خلال ذلك المشاركة في التطبيقات، والتراسل بالبيانات والمعلومة والمعرفة⁽²⁾، وتعتبر المصارف الإلكترونية إحدى معززات شبكات الاتصال الحديثة، وتتمثل في معالجة متطلبات الأطراف والمتعاملين إلكترونياً أي بوسائل غير نقدية باستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية كخدمات آلات الصرف وبطاقات الائتمان المصرفي.

7- تكاثر الخدمات: إن توسع أعمال المصارف وأثر التكنولوجيا على خدماتها، جعل الخدمات المقدمة كثيرة خاصة في ظل المنافسة من طرف المنظمات غير المصرفية التي أصبحت تقدم خدمات مالية للعملاء، وبالتالي ركزت البنوك على الخدمات المقدمة وزاد اهتمامها بالجودة التي تحملها هذه الخدمات.

8- تزايد خطر الفشل: إن الاندماج والتوسع الجغرافي يجعل الكثير من المصارف أقل استجابة للظروف الاقتصادية المحلية، فتزداد المنافسة بين المصارف والمؤسسات غير المصرفية، لا سيما فيما يخص مشكلات الإقراض، والنقل في الاقتصاد الذي يقود التحقيق فشل مصرفي مؤكد، لذلك فإن التحرر من القيود في القطاع المصرفي يزيد من الفرص أمام الصيرفيين.⁽³⁾

9- الابتكارات المالية: والابتكار هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة حيث أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة"، أي أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيم أكبر وأوسع من المنافسين في السوق"⁽⁴⁾.

وفي ميدان المصارف فإننا حين نتحدث عن الابتكارات نقصد الابتكارات المالية أي الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن وتكون الابتكارات خدمية وابتكارات العملية ومن أهمها⁽⁵⁾:

- النمو في استخدام التمويل المتأثر بأسعار الفائدة وإدارة الخصوم.
- ازدياد مبالغ الديون الخاضعة للفوائد المتغيرة وتقليص فترات الاستحقاق.
- نمو الأسواق والأوراق المالية القابلة للتسويق.

وتشكل الابتكارات المالية عوامل مهمة لربحية المصرف كونها أحد العناصر الهامة لتكوين جودة الخدمة المصرفية.

10- الشمولية: والمصرف الشامل هو المؤسسة المالية التي تسعى لتنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كما أنها تقدم الائتمان لكافة القطاعات⁽⁶⁾.

(1) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 34، 35.

(2) - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص: 234.

(3) - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص: 35.

(4) - هواري معراج: مرجع سابق، ص: 98، 99.

(5) - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص: 35.

(6) - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 59.

وتتضح أهمية هذه المصارف في أنها تقوم بكافة أعمال المصارف التجارية أو الاستثمار والأعمال المصرفية المتخصصة في آن واحد، أي أنها مصارف غير متخصصة يمكنها القيام بملكية أسهم الشركات المساهمة والإشراك في إدارتها، بالإضافة إلى تنوع مصادر حصولها على الأموال والإيرادات أو موارد المصرف التي تأتي من قطاعات متعددة، إلى جانب القيام بجميع الخدمات المصرفية الحالية والمبتكرة، وإصدار السندات وبيع حقوق الملكية إلى جميع المساهمين بغض النظر عن القطاع الذي ينتسبون إليه، والقيام بالتمويل خارج الميزانية ويزداد العائد منها على نحو يسمح بالتعويض عن أعباء الخدمات التي ترتفع تكلفتها أدائها إلى ثلاثة أمثال تكلفة الخدمات المبتكرة⁽¹⁾.

11- التحرر من القيود: إن شدة المنافسة وتكاثر الخدمات المصرفية شجعت على عملية التحرر من القيود المصرفية، والتحرر من الرقابة الحكومية على صناعة الخدمات المالية التي بدأت منذ العقدين الماضيين في و.م.أ وانتشرت بعدئذ، وقد بدأت عمليات التحرر نتيجة تعايش سقوف معدلات الفائدة المفروضة من قبل الحكومة على الادخارات مقابل إعطاء الأفراد عائداً على هذه الادخارات، وفي نفس الوقت طورت نماذج جديدة للودائع القابلة للتحويل إلى شيكات تسمح للأفراد بالحصول على عائد مقابل مدفوعاتهم، إضافة إلى تبسيط المؤسسات المالية الأخرى لإجراءاتها ونظمها لتبقى في حالة تنافس مستمر مع المصارف، فعلى سبيل المثال شاركت كل من استراليا وكندا والمملكة المتحدة واليابان في حركة التحرر من القيود المصرفية⁽²⁾.

12- التكامل العالمي: يقصد بالتكامل العالمي إيجاد آلية لعمليات تبادل وبيع وشراء العملات الأجنبية وفروقات أسعار الصرف للعملات على مستوى العالم، وهذا ما جعل المصارف تسعى لتكوين محافظ استثمارية عالمية، واليوم يلاحظ أن الكثير من الخدمات والعمليات المالية المتكاملة عالمياً في مصارف أسواق مالية مختلفة. إن المصارف في ظل التغيرات العالمية ركزت على التشكيلة المقدمة من الخدمات و ركزت بشكل أكبر على جودة خدماتها لتمييز منتجاتها عن منافسيها.

(1) - عبد المطلب عبد الحميد، "البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها"، مرجع سابق، ص: 19.

(2) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 36.

الخلاصة:

إن التركيز على الوظيفة التسويقية داخل البنوك يكسبها نوعاً من الخصوصية كونها تعمل مع شرائح مختلفة من العملاء المودعين والمقرضين، وبالتالي يجب على البنك أولاً دراسة البيئة التي ينشط فيها والتي تتميز بالتغير والتقلب السريع وتأثير عواملها على نشاط المصرف ككل، هذه البيئة ليست محلية فقط فأمام عولمة الاقتصاد أصبحت كل المؤسسات تنشط في محيط عالمي، وبالتالي على البنك دراسة المحيط ومحاولة الاستفادة من كل الفرص مع تقليل التهديدات قدر الإمكان.

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بقدرته على إشباع حاجات عملائه وتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات خاصة مع التأثير المتزايد للتكنولوجيا على الصناعة المصرفية، حيث ظهرت خدمات جديدة متطورة آلياً مع استغلال أنظمة التعامل عن بعد بين المصرف وعميله عن طريق شبكة الانترنت، وأصبح البنك مطالباً بحل مشاكل العملاء المالية وتقديم الاستشارة لهم لتمييز خدماته عن منافسيه، كما أصبحت الخدمة المصرفية تصمم وفقاً لما يرغبه الزبون، وتكون من مسؤولية قسم تصميم الخدمات، في حين أن تصميم السلع الصناعية غالباً ما يكون من مسؤولية قسم الهندسة بالتشاور مع الإنتاج والتسويق.

إن خصائص الخدمات المصرفية وخاصة عدم ملموسيتها تجعل من الصعب على البنوك التمييز بين خدمات مصرف وآخر، لذا كان من الضروري التوجه أو التركيز على جودة الخدمة المصرفية لتحقيق التمايز وإرساء قواعد المنافسة بين مختلف البنوك.

الفصل الثالث:

ماهية جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من أكثر الموضوعات دراسة و بحثا في مجال تسويق الخدمات المصرفية، و ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المصرف بدماء جديدة متدفقة مثل المزيد من العملاء الموالين و المزيد من الربحية، إضافة إلى الأثر الكبير للجودة على تنافسية المصرف خاصة في ظل اقتصاد يتسم بالعمولة و سرعة الاتصالات.

و عليه فقد ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف و المؤسسات المالية، و أصبحت الخدمة المميزة أساس التفاضل بين مصرف و آخر حين تشابهت عروض المصارف في كافة الخدمات المصرفية المقدمة، و بالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار و النمو لمؤسسات الخدمات عموما و المصارف خصوصا.

إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية ساهمت في صعوبة دراسة جودتها خاصة وضع معايير القياس الكمية، و عليه تعددت طرق القياس و ارتكزت أغلبها على حكم المستفيد من الخدمة.

و عليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على ما يلي:

- تقييم جودة الخدمة و إدارتها.
- جودة الخدمة في المصارف كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك
- الإستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية

المبحث الأول- تقييم جودة الخدمة و إدارتها

تحتاج المنظمات الخدمية إلى أداة تستطيع من خلالها تقييم فعالية نشاطاتها و تحديد التباين بين ما هو مخطط له و ما تم تحقيقه فعلا، و بالتالي يجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها القياس ثم مقارنة المحقق بالمستهدف.

المطلب الأول: صعوبات قياس جودة الخدمات

في محاولة تحقيق ميزة تنافسية دائمة تركز أغلب المنظمات الخدمية على تحسين جودة خدماتها، إلا أنه قبل الحديث عن عملية التحسين، يجب توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة و الموضوعية من أجل تقييم الأداء و تحليل الانحرافات.

و تتيح عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمؤسسات الخدمية من أهمها⁽¹⁾:

- معرفة ما يحتاجه العملاء و ما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع و ذوي الأداء المنخفض و ذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات و التعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج الموجودة، و بناءا على ذلك يتم إتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لحسن إستخدام الموارد المتاحة و تحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد و ما هو سيئ فيما يخص كل من المؤسسة الخدمية و عملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين و تحقيق التحسين المستمر.
- و لقياس جودة الخدمات ركز المختصون على موضوعين: تعريف ما يجب قياسه و تصميم أداة القياس الأكثر مناسبة لجمع البيانات.
- و في الإجابة على السؤال الأول: ما الذي يقاس؟ إقتراح "بالمر" "Palmer 1998" أن التنظيمات يجب أن تطرح الأسئلة الرئيسية التالية⁽²⁾:
- ما الذي يأخذه العملاء في الحسبان كسمات مهمة للخدمة؟
- ما مستوى هذه السمات الذي يتوقعونه؟
- كيف يدرك العملاء تسليم الخدمة؟
- و في الإجابة عن هذه التساؤلات يمكن للمنظمة أن تضع أهدافا واضحة لتحسين جودة خدماتها، أما عن المعايير المستخدمة لقياس جودة الخدمات، فقد إعتمدت المنظمات الخدمية على المقاييس المتخذة في

(1)- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 49.

(2)- جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بييفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 244.

مجال الإنتاج، إلا أنه خلال السنوات الماضية بدأت هذه المنظمات في تطوير أساليب قياس مناسبة لها، إلا أن عمليات القياس هذه أكثر صعوبة عما هو عليه في مجال السلع الملموسة، و تكمن الصعوبة فيما يلي:

- إن تقييم جودة الخدمة أمر صعب حتى بالنسبة للعميل، فلا يمكن إدراك ذلك إلا بعد القيام بعملية الشراء على عكس السلع التي يستطيع معاينتها قبل عملية الشراء، و بالتالي الحكم على مواصفاتها و جودتها.
- في الخدمات يلعب العنصر البشري دورا مهما في إنتاج الخدمة، و من هنا تعتمد جودة الخدمة على أفراد موجهين بالمهام أكثر من توجههم بإحتياجات العملاء⁽¹⁾.

كما أن جودة الخدمة تعتمد على مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، و بالتالي فإننا نتحدث هنا عن عملية تفاعلية بين مقدم الخدمة و المستفيد، و هنا تحتاج المنظمة إلى معلومات دقيقة عن إحتياجات العملاء و محاولة الوفاء بها، و مع تعدد العملاء يجب تنويع أساليب القياس ما يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمرا صعبا.

- هناك بعض الخدمات لا يكون الطلب عليها ثابتا و إنما يتغير من فترة لأخرى و هنا يجب أن تتم عملية القياس في أوقات مختلفة.
- قد لا يتخذ المشتري قرار الشراء بمفرده و بالتالي تتعدد الأطراف المؤثرة في القرار، و بالتالي من الصعب قياس الجودة بالنسبة للأطراف المتعددة.

إضافة إلى ذلك يواجه المديرون عددا من الصعوبات في قياس جودة الخدمة⁽²⁾:

- تكون الكثير من نظم القياس متصدعة نظرا لعدم إلمام هؤلاء المصممين و المستخدمين للنظام بالمعرفة الكافية بما الذي يقاس، و الغرض منه، و كيف تستخدم النتائج.
- المديرون لا يقيسون في أغلب الأحيان الجودة خلال سلسلة الخدمة، فبينما يمكن أن يختار بعضهم التركيز على قياسات الأداء الداخلي فقط، فيمكن أن يركز بعضهم الآخر على قياسات العميل الخارجية فقط، و بالطبع، ما يلزم هو إتران بين كل منهما، و فهم أنه بينما يمكن تعريف الجودة في "لحظة الصدق" "Moment of truth" فإن عملية توفير الجودة تبدأ قبل التداخل الفعلي مع العميل بالفعل، و في أغلب الأحيان يعكس تقدير الجودة المدركة خارجيا مستوى الأداء الداخلي.
- قياس إدراكات العميل يمكن أن يزيد في حد ذاته من التوقعات، و في الكثير من الحالات يكفي ذكر "تحسين الجودة" لإنتاج إحساس مرتفع بالتوقع من ناحية العميل.
- المشكلة النهائية هي الكثير جدا من القياسات، فتواجه التنظيمات بمخاطر إرهاقها كلا من العملاء و العاملين من الكثير جدا من القياسات، و بمعرفة الوقت و المصاريف اللازمة لتنفيذ مثل هذا التمرين، من الحتمي ألا يزيد عن حده.

(1) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 50.

(2) - جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بييفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 243، 244.

إنطلاقاً مما سبق يصعب وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات و تعميمها على كل المؤسسات الخدمية و هنا تظهر حاجة ماسة لقيام كل قطاع بتطوير مقاييس مناسبة لخصائص الخدمات التي يقدمها على أن تضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف مقدمي الخدمات و طالبي الخدمة في آن واحد، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

إلا أن المختصين في دراسة جودة الخدمات إجتهدوا و حاولوا وضع معايير مشتركة يمكن من خلالها قياس جودة الخدمات.

المطلب 2- بعض طرق قياس جودة الخدمات

إن أهم تعاريف جودة الخدمات المتبناة تركز على مدى مطابقة الجودة لإحتياجات و توقعات العملاء، و عليه فإن أغلبية طرق القياس و التقييم تركز على هذه الزاوية أي قياس جودة الخدمات من منظور العملاء. هناك عدة طرق لقياس جودة الخدمات من منظور العميل من بينها:

1- مقاييس عدد الشكاوي "Counting Complaints"

و يتم قياس جودة الخدمة من خلال حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة و تصنيفها حسب نوع الشكوى، و ما يميز هذه الطريقة سهولة إعطاؤها مؤشراً نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم، إلا أن هذه الطريقة تواجه مجموعة من الإنتقادات، من أهمها:

- إن عدد الشكاوي يعتمد في حد ذاته على أسلوب التقدم بالشكوى هل هو أمر سهل و يمكن التقدم بالشكوى دون تعقيد؟ أي أن العملاء يجب أن يكونوا على علم بإجراءات التقدم بالشكوى مع تأكدهم من دراستها و البحث لها عن حلول في أسرع وقت ممكن.
- أثبتت التجارب أنه حتى و لم يحصل العميل على الرضا المطلوب من الخدمة فإن عدداً قليلاً منهم فقط سوف يتقدمون بشكوى بينما تتردد الغالبية في تقديم الشكوى.
- هذه الطريقة لا تظهر الأسباب الحقيقية وراء الشكوى كما أنها لا تفرق بين أهمية الشكاوي المختلفة للعملاء و لا أهميتها لأداء المنظمة الخدمية في السوق.
- من أجل تجنب الشكاوي قد يبذل مقدموا الخدمات مجهوداً لمنع الشكاوي أو منع وصولها إلى رؤسائهم، كما أن قلة عدد الشكاوي أو إنعدامها قد يؤدي بالمنظمة الخدمية إلى عدم بذل أي مجهود لتحسين الجودة.

إن هذا المقياس رغم الإنتقادات التي وجهت له يعد مقياساً هاماً كونه يساهم في تحسين جودة الخدمة، لذا يجب على المنظمات العمل على تشجيع عملائها للتعبير عن شكواهم و تقديم كل التسهيلات لإيصال تلك الشكاوي إلى المصالح المختصة، و كما يقول أحد المديرين الناجحين في أمريكا: "إن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى و يذهب هذا المدير إلى أبعد من ذلك باقتراح أن تكتب الشكوى بحروف من ذهب، و هذا يتطلب تعاملًا جيدًا مع الشكوى و إستفادة حقيقية منها"⁽¹⁾.

(1) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 56، 57.

2- مقاييس الرضا "Satisfaction Measures"

تعد من أكثر الطرق إستخداما لمعرفة إتجاهات العملاء و قياسها بإستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من 7 درجات لقياس درجة أهمية العناصر المكونة لجودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء تقيس رضاهم بعد حصولهم على الخدمة من خلال قائمة إستبيان بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

إن هذه الطريقة تفيد المنظمة خاصة في معرفة جوانب القوة و الضعف التي تميز خدماتها، و بالتالي تتيح للمنظمة المواءمة بين إحتياجات العملاء و الموارد التي تمتلكها، إلا أن هذه الطريقة لم تسلم أيضا من الإنتقاد و التي من أهمها⁽¹⁾:

- أن العملاء الذين يتم إستقضاؤهم ربما قد لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.
- أن هذا المقياس قد لا يمد المنظمة بمعلومات وافية يمكن الإعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة.
- الإفتقار إلى صياغة جيدة و تسلسل منطقي لأسئلة الإستقصاء فضلا عن قلة الردود أو الإستجابة.
- أن هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء، و التي تهدف المنظمة الخدمية إلى جذبهم و المحافظة عليهم، فالتعرف على هذه الأبعاد يحتاج إلى طرق للقياس أكثر تخصصا.
- و لتجنب هذه المشاكل يجب إجراء دراسة إستكشافية قبل تصميم أسئلة الإستبيان و حسن إختيار العينة بحيث تمثل المجتمع المدروس أفضل تمثيل.

3- مقياس الفجوة "Servqual"

إن مفهوم الجودة على مستوى الخدمات مفهوم معقد، من الصعب قياسه لتشعب و كثرة الأطراف المرتبطة و للأثر الكبير الذي تلعبه الجودة في ضمان تنافسية المؤسسات الخدمية، لذا تعددت الدراسات حوله و التي كان من أبرزها تلك الأعمال التي قام بها كل من "بيري، باراسورامان، زيتاميل، Parasuraman, Zeithma ; Berry" الذين بدأوا برنامجهم البحثي سنة 1983 مركزين على أن جودة الخدمة يمكن قياسها. هذه الدراسة تعالج بعدين أساسيين لتقديم الخدمة -الزبائن و العمليات- و تكمل ذلك بعدد إضافي من الأبعاد الإضافية لجودة الخدمة التي تتجاوز هذين البعدين الرئيسيين، إضافة إلى ذلك فإنهم يشيرون إلى النقطة بأن العوامل الوحيدة ذات العلاقة في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يراها الزبائن مهمة، فالزبائن هم الوحيدون الذين يحكمون على الجودة و جميع الأحكام الأخرى تعتبر أساسا غير ذات صلة، و هكذا فهم يبدؤون بتقرير الذي يتوقعه الزبائن من الخدمات و الخصائص التي تعرف هذه الخدمات "الخدمة التي تدور في عقل الزبون"⁽²⁾.

(1)- نفس المرجع السابق، ص، ص: 57، 58.

(2)- محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص: 306.

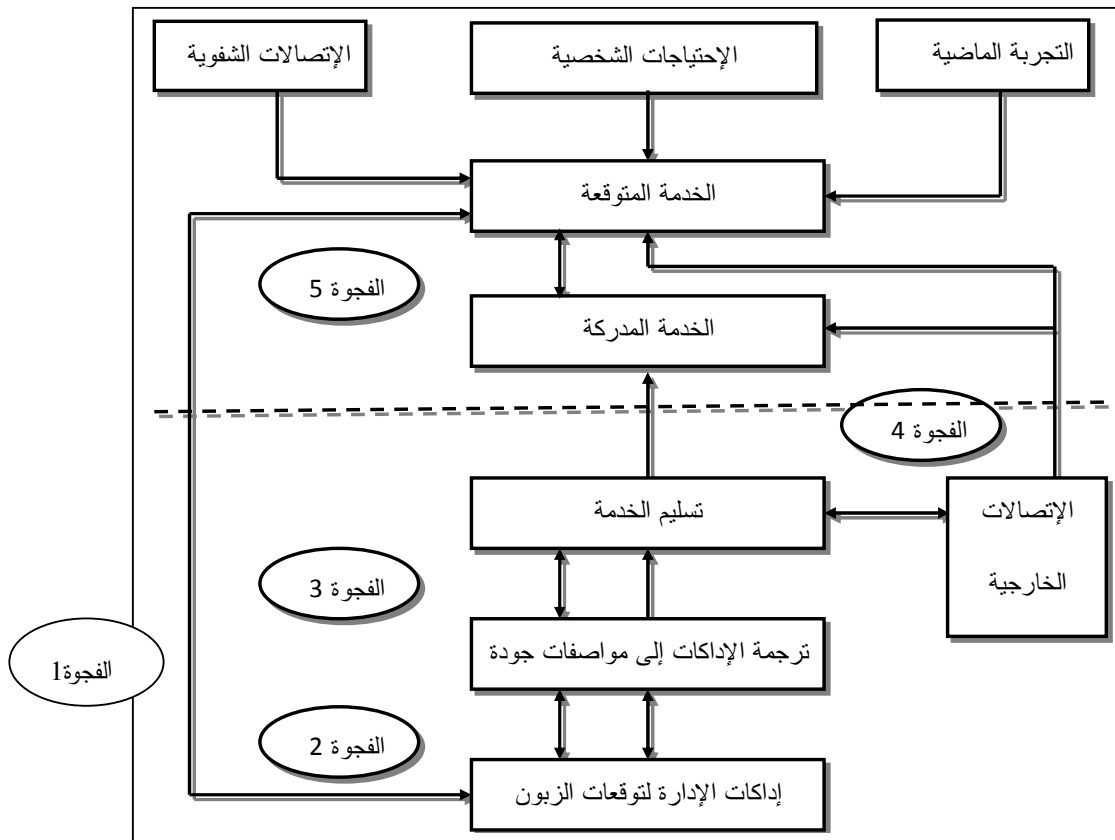
يسمى هذا المقياس "Servqual" أو نموذج الفجوات و ينسب إلى باراسورامان و زملائه سنة 1985 و يعتمد على مقارنة توقعات العملاء للخدمة و الأداء الفعلي لها، و يستند هذا المقياس إلى استبيان مكون من 22 عبارة صممت لتغطي 5 أبعاد لجودة الخدمة، كما يلي:

العناصر الملموسة (تغطيها العبارات 1-4) / الإعتدادية (تغطيها العبارات 5-9)
 الإستجابة (العبارات 10-13) / التأكيد (العبارات 14-17) / التعاطف (العبارات 18-22)

من خلال هذا الإستبيان يطلب من العميل إكمال العبارات الإثنتين و العشرين فيما يتعلق بتوقعاته و جزء، يتعلق بنظرته يتكون من مجموعة مطابقة لجمال خاصة بالمنظمة حول تقديم الخدمة، و ذلك بتدوين العلامات على سلم "ليكرت" المكون من 7 درجات، إنطلاقاً من الدرجة "1" أوافق بشدة إلى الدرجة "7" "لا أوافق بقوة"، كما يطلب الإستبيان من العميل تقييم الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الجودة.

إن نموذج "servqual" لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة و العلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و العملاء، حيث يقوم النموذج على معادلة أساسية طرفاها هما الإدراكات و التوقعات و ذلك لقياس خمس فجوات يوضحها الشكل أدناه.

شكل (7) - نموذج الفجوة



Source: J.LENDREVIE; J.LEVY and D.LINDON; "المصدر: Theorie et Pratique du Marketing"; 7eme edition; dalloz; 2003; p:913.

تبعاً للنموذج تكون فجوة الخدمة الفجوة النهائية التي توجد عندما يوجد إختلاف بين توقعات العملاء للخدمة و إدراكاتهم الفعلية بعد إستهلاكها، و عندما يحدث هذا الإختلاف فإنه ينتج من فجوة واحدة أو أكثر حدثت سابقاً في عملية جودة الخدمة⁽¹⁾.

و قد حدد نموذج الخدمة الفجوات المسببة عدم النجاح في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة خمس فجوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الفجوة رقم (01):** فجوة بين توقعات العميل و إدراك إدارة المنظمة أي فجوة المعرفة "Knowledge Gap" حيث يمكن أن لا تدرك إدارة المنظمة رغبات العملاء بدقة لأن معلوماتها غير صحيحة أو ينقصها كم معين من المعلومات عن المستهلك و توقعاته لذا تحتاج المنظمة إلى التغذية المرتدة من العملاء، التي تمكنها من تصميم خدمة ذات جودة عالية كما يرغبها العملاء.

- **الفجوة رقم (02):** و هي الفجوة بين إدراك الإدارة و بين المواصفات المحددة لجودة الخدمة فتحدث حين يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى إستجابة فورية من العميل بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة و بسبب التذبذب الكبير في الطلب على الخدمة⁽²⁾.

و يطلق على هذه الفجوة فجوة النمطيات "Standard Gap" و التي تشير إلى التناقض الذي يمكن أن يحدث بين إدراك الإدارة لما يتوقعه العملاء و كيف يصمموا عملية تسليم الخدمة لتلبية هذه التوقعات، و تحدد الإدارة المواصفات لتقديم الخدمة المرغوب فيها بمستوى الجودة المرغوب فيه، لذلك حتى إذا كانت الإدارة دقيقة في إدراكها لتوقعات العملاء فيمكن أن توجد فجوة في الخدمة أيضاً بسبب عدم تحقيق عملية التسليم أهداف المنظمة، مثال ذلك يمكن أن تحدد الإدارة الوقت الذي يرحب العملاء بقضائه منتظرين الخدمة لتسجيل دخولهم الفندق بدقة، لكن قد لا تجدول موظفين كافيين في المكتب الأمامي لتلبية توقعات العملاء، و يمكن أن يكون هذا بسبب الإفتقار إلى الإلتزام من جانب الإدارة أو نتيجة لمحاولة الإدارة لتقليل تكاليف تشغيل المنظمة. و أحد الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الإدارة هو تطوير الطبعة الزرقاء للخدمة "Service Blue-print" أو خريطة تدفق تحدد تفاصيل عملية الخدمة، بما في ذلك نقاط الإتصال بالعملاء، و سيساعد هذا على كشف أي أوجه قصور في عملية التسليم يمكن أن تقود إلى فجوة في جودة الخدمة⁽³⁾.

- **الفجوة رقم (03):** و تظهر لأن مواصفات الخدمة المقدمة فعلا لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، و تدعى فجوة التسليم "delivery Gap" أي أن تسليم الخدمة لا يتطابق مع المواصفات الموضوعية من قبل الإدارة.

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة و منها أن تكون المواصفات معقدة جداً، و غير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو

(1)- روبرت ريد، دافيد بوجانيك، مرجع سابق، ص: 84.

(2)- محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص: 232.

(3)- روبرت ريد، دافيد بوجانيك، مرجع سابق، ص: 86.

لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو جود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة و إختلاف ذلك عن المستوى المرغوب و المحدد مسبقاً⁽¹⁾.

- **الفجوة رقم (04):** و تدعى فجوة الإتصالات "Communication Gap" و التي تحدث عندما يوجد إختلاف بين الخدمة المسلمة و الخدمة التي سبق الوعد بها من خلال الإتصالات الخارجية للشركة مع العملاء⁽²⁾، ففي مصرف مثلا تظهر هذه الفجوة بين ما يتعهد المصرف تسليمه في الخدمة فعلا، و بين الإتصالات المناسبة و الدقيقة و الإعلان و العلاقات العامة التي لا تفي بالغرض أو التي تمثل بشكل خاطئ بالرغم من أهميتها في تسليم الخدمات التي يدرك الزبائن أنها عالية الجودة، و من الهام التحقق أن توقعات الزبائن تتأثر بوسائل الإعلان و النماذج الأخرى للإتصالات⁽³⁾.

- **الفجوة رقم (05):** و هي الفجوة بين الخدمة المؤداة و المتوقعة و هذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية و قد يكون ذلك بسبب حدوث أكثر من فجوة.

و يلاحظ أن الفجوات الأربعة الأولى غالبا ما ينظر لها على أنها الأسباب الرئيسية لحدوث فجوة جودة الخدمة التي يتعرض لها المستفيد (أو العميل) و التي تتمثل في الفروق السلبية بين إدراكه للأداء الفعلي للخدمة المقدمة له، و بين توقعاته نحو الخدمة الممتازة (الفجوة رقم 05).

و في المقابل فإنه حتى يمكن سد الفجوة رقم 05 فإنه لابد أولا سد جميع الفجوات 1-4، حيث وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربعة سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء، و من ثم وجود فروق سلبية بين إدراكات العملاء للخدمة الفعلية المقدمة لهم و بين توقعاتهم⁽⁴⁾.

و عليه فإن نموذج الفجوات تضمن أنواع الجودة التالية:⁵

-الجودة المتوقعة: و تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، و تعتمد على احتياجات العميل و خبراته و تجاربه السابقة و ثقافته و اتصاله بالآخرين.

-الجودة المدركة من قبل الادارة: و تمثل مدى ادراك البنك لاحتياجات و توقعات عملائه و تقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

-الجودة المروجة: و تعني المعلومات الخاصة بالخدمة و خصائصها و ما تعهد البنك بتقديمه و التي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان و ترويج شخصي و مطبوعات.

-الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: و تعني أداء العاملين بالبنك للخدمة و تقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك.

- الخدمة المدركة: و هي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي أي الخدمة الفعلية المقدمة له.

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 364.

(2) - روبرت ريد، دافيد بوجانيك، مرجع سابق، ص: 87.

(3) - رعد حسن الصرن، " تطوير نموذج الفجوة في قياس الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي، دراسة نظرية"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص: 19.

(4) - ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص: 301.

(5) -بريش عبد القادر، "جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص: 258.

و قد تبنت العديد من الدراسات نموذج الفجوة "Servqual" في محاولتها لقياس جودة الخدمة في العديد من القطاعات و الأنشطة الخدمية و أهمها دراسة (Johson et al 1988) في خدمات السمسة و دراسة (1989) (Brown & Swartz) في الخدمات الخاصة بالأطباء، و دراسة (Carman1990) في خدمات المستوصفات و دراسة (Brensinger and Lambert 1990) في خدمات النقل، و دراسة (Bojanic 1991) في الإستشارات المحاسبية و دراسة (Teas 1993) في مجالات خدمات الخصم و الأقسام، و دراسة (Mangold 1992 Carman) في خدمات المستشفيات و دراسة (Babakus and 1990 Cronin and Taylor) في الخدمات المصرفية⁽¹⁾.

و تجدر الإشارة إلى أن الكثير من الدراسات قامت بتطبيق نموذج الفجوات و في مختلف القطاعات الخدمية إلا أنه لا يوجد إتفاق بين نتائجها، فبعضها جاء مؤيدا لإستخدام المقياس، و بالتالي إمكانية تطبيقه في جميع مجالات الخدمات لتمتعه بدرجة عالية من الثبات و الصلاحية، كما جاءت نتائج البعض الآخر غير مؤيدة لإستخدامه و ذلك للأسباب التالية:

- إن الأبعاد المستخدمة لقياس جودة الخدمة الخاصة بالنموذج إستندت إلى مقابلات معمقة مع مجموعة من العملاء ينتمون إلى قطاعات معينة، أي أن تلك الأبعاد قد تكون مهمة في بعض القطاعات و تفقد أوزانها النسبية في قطاعات أخرى، و هذا ما أدى إلى عدم التقيد بالأبعاد عند إستخدام هذا المقياس، أي إضافة أو حذف بعض الأبعاد و البالغ عددها 22 بعدا.

- ترى بعض الدراسات أنه تم إهمال بعض الأبعاد و التي تعد بالغة الأهمية في تقييم جودة الخدمة مثل معيار القيمة و المخرجات المتحققة من الخدمة.

- إن نموذج "servqual" لم يضع وزنا للأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة فهناك إحتمال لإعطاء بعض العملاء أهمية أكبر لبعض الأبعاد في نوعيات خدمية مختلفة قياسا بالبعض الآخر⁽²⁾.

- إن قياس توقعات العملاء بعد حصولهم على الخدمة كثيرا ما يعكس وجود عدم ثقة في إستخدام المقياس لأن العملاء يميلون إلى تعظيم توقعاتهم بخصوص حصولهم على جودة ممتازة للخدمة، و بالتالي تكون هناك فجوة سلبية بين المتوقع و الفعلي، أضف إلى ذلك أن عملية التقييم قد تكون خلال أوقات مختلفة و بالتالي تختلف أهميتها.

- أداء الخدمة يختلف من وقت لآخر، و بالتالي فإن الجودة أيضا التي تقاس على أساس المتوسطات قد يكون الإعتماد عليها مضللا لوجود مشكلات قد تؤثر على سيرورة عملية التقديم.

- إن تعدد و طول بنود الإستقصاء قد ينقص من موضوعية إجابات المستقصى كما قد يجد العميل صعوبة في فهم بعض العبارات مما يؤثر سلبيا على النتائج المستخلصة من المقياس.

رغم جوانب الضعف المسجلة على هذا المقياس إلا أنه يستخدم بشكل كبير و في قطاعات مختلفة.

(1) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 60.

(2) - نفس المرجع السابق، ص: 67.

4- مقياس الأداء الفعلي للخدمة "Servperf"

نتيجة للإنقادات السابقة لمقياس "servqual" إستمرت جهود الباحثين للتوصل إلى نموذج آخر علمي وعملي لمقياس جودة الخدمة، حيث توصل (Cronin and Taylor 1992) إلى مقياس آخر لا يعتمد على الفجوات من الإدراكات و التوقعات، حيث إنصب إنقاد الباحثين في النموذج السابق في صعوبة تحديد و قياس توقعات العملاء و كذلك العمليات الحسابية المعقدة نسبيا التي تتضمنها عملية القياس. و عليه يقوم هذا النموذج على فكرة مبسطة و هي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الإتجاهات "Attitudes" أي أن القياس ينصب على إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة، و يمكن التعبير عنه كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} \quad \text{"Service quality = performance"}$$

و قد إستخدم الباحثان في نموذجهما نفس الأبعاد الخمسة و العناصر التي تتكون منها (22 عبارة) و التي سبق تمييزها من خلال نموذج الفجوات، و هي: الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان و التعاطف، كما أن أسلوب القياس تمثل في سلم ليكرت للموافقة و عدم الموافقة. ولقد ثبت نجاح هذا الموضوع في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس و التقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه تميز ببساطته من حيث القياس و التحليل، إلا أنه يهمل توقعات العملاء أو المستفيدين من الخدمة من ناحية، و لا يتضمن في القياس الأبعاد التنظيمية و الإدارية و أداء العاملين و التي تعتبر من المحددات الهامة و المؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة، و بلغة أخرى فإنه يمكن أن يساعد على تحديد الأبعاد و العناصر الأساسية لجودة الخدمة الكلية، و لكنه يعجز عن مساندة إدارة المنظمة على الكشف عن مجالات القوة و مجالات الضعف في مستوى الخدمة المقدمة و التي ربما تتعلق بجوانب متعددة و ليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة⁽¹⁾.

إن المقياسين "servqual" و "Servperf" يلتقيان في عدد من النقاط و بالتالي من الصعب الإعتماد على أحد المقياسين ثم التعميم، فإضافة للإنقادات السابقة هناك بعض التحفظات الأخرى على إستخدام المقياسين و التي تتعلق بعملية الإدراك و أهمها⁽²⁾:

- أن جودة الخدمة لا تتعلق فقط بإدراك العملاء، فعلى الرغم من اتجاه العديد من الكتابات في الآونة الأخيرة بتعريف جودة الخدمة على أنها تتعلق بإدراكات العملاء، فإن هناك أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة و التي يجب تحديدها و قياسها في الوقت نفسه، حيث أكد بعض الكتاب على ضرورة قياس الجودة الداخلية و الأخذ في الإعتبار أبعاد أخرى تتعلق بالتشريعات و القوانين، و هذا ما يجب أخذه في الحسبان حال تعريف عملي لمقياس جودة الخدمات.

(1) - ثابت عبد الرحمن ادريس،، مرجع سابق، ص: 305.

(2) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 70، 72.

- تشير الأبحاث المتعلقة بقرار الشراء أن العملاء في كثير من الأحيان لا يدركون قيمة و أبعاد الخدمة المقدمة لهم و لا يمكن الإعتماد على إدراكاتهم كأساس للتنبؤ بسلوكياتهم و رسم الإستراتيجية التسويقية بناء على ذلك.
- كما ذكر أنفا أن إدراك العملاء للأهمية النسبية للأبعاد التي تشكل جودة الخدمة تتغير بمرور الوقت و بتغير ظروف المنافسة السائدة في السوق.
- أن الخدمة هي سلسلة متتابعة من المراحل و التي يتم فيها التعامل مع العميل، و هنا يتغير إدراك العملاء بناء على خبرتهم مع الخدمة بمرور الوقت، ففي بعض الخدمات نجد أن إدراكهم النهائي للخدمة أقل أهمية قياسا بإدراكهم للخدمة أثناء المراحل المختلفة لها خاصة في الخدمات طويلة الأجل، عندما يكون الإنسحاب أو التحول أمرا محتملا و مشاركة العميل ذات أهمية خاصة، كخدمات التعليم و الصحة على سبيل المثال، و لذا فإن تطوير مقياس لقياس جودة الخدمة خلال مراحلها المختلفة، و لتحديد نقاط أو لحظات التعامل التي قد تحتاج إلى تغيير إذا كانت لا تتفق مع خبرة و توقعات العملاء يعتبر أمرا هاما.
- في العديد من الخدمات غالبا ما يشارك العملاء في إنتاجية الخدمة، و عليه فإن إدراكهم يتأثر بخبرتهم السابقة أثناء عملية التعامل مع مقدمي الخدمة، و هنا يستطيع مقدم الخدمة التعرف على توقعات العملاء و تغيير إدراكهم لجودة الخدمة من خلال الحوار أو الإقناع.

5- مقاييس العميل الموجه بالقيمة "User-Value quality measures"

نظرا للإنقادات التي وجهت إلى النماذج الآتفة الذكر تم البحث عن مقاييس أخرى تأخذ في الحسبان سلوك المستهلك، حيث يعد مقياس التكلفة أو مقياس القيمة من منظور العميل أحد هذه المقاييس " User value service quality measures أو Measures of users cost"، حيث يفترض هذا المقياس أن ما يحدد القيمة هي العلاقة بين المنفعة و السعر، بعبارة أخرى فإن العميل يدرك المنفعة المقدمة و يدفع ثمنا لهذه الخدمة، حيث أنه إذا زاد السعر المطلوب عن المنفعة، فإن القيمة المدركة للخدمات تصبح دون المستوى، ما قد يدفع العميل إلى التحول إلى مؤسسة أخرى، و بالتالي يقع على عاتق المنظمة زيادة المنفعة المدركة لخدماتها مع مراعاة علاقة ذلك بالسعر.

و للوصول إلى هذا المقياس يجب إستقصاء مستخدمي الخدمة للحكم على التكلفة معبرا عنها بحجم من النقود قياسا بالخدمات التي يقدمها المنافس و في نفس الوقت تقوم المنظمة مقدمة الخدمة بتقسيم تكلفة الجودة نسبة لما لدى منافسيها.

إذا أخذنا مصطلح "تكلفة الجودة" نجد له وجهين أحدهما "وجه رديء" و يتمثل في تكلفة أداء الأشياء بشكل غير سليم مما يستلزم أداءها من جديد إضافة إلى تكلفة أداء أعمال لم يكن ينبغي أداؤها علاوة على تكلفة فحص و علاج العيوب.

أما الوجه الجيد "لتكلفة الجودة" فهو ذلك المتمثل فيما يطلق عليه الوقاية و يقاس بما يتم إنفاقه من أموال للتأكد من أن الخدمة المقدمة تتواءم مع توقعات العميل أو تفوق تلك التوقعات و الثمن الذي يتم دفعه نظير ذلك يتضمن ما يتم إنفاقه على برامج التدريب و التخطيط و الإتصالات و تقييم العمليات و غيرها من الأعمال المتصلة بالجودة، و يمكن إستخدام مؤشر: $\frac{\text{الوقاية}}{\text{الفحص / التصحيح}}$ للتعرف على ما إذا كانت المنظمة تتقدم أم لا، كما يصلح إستخدام المؤشر كأساس للتعرف على أين توجد فرص التحسين⁽¹⁾.

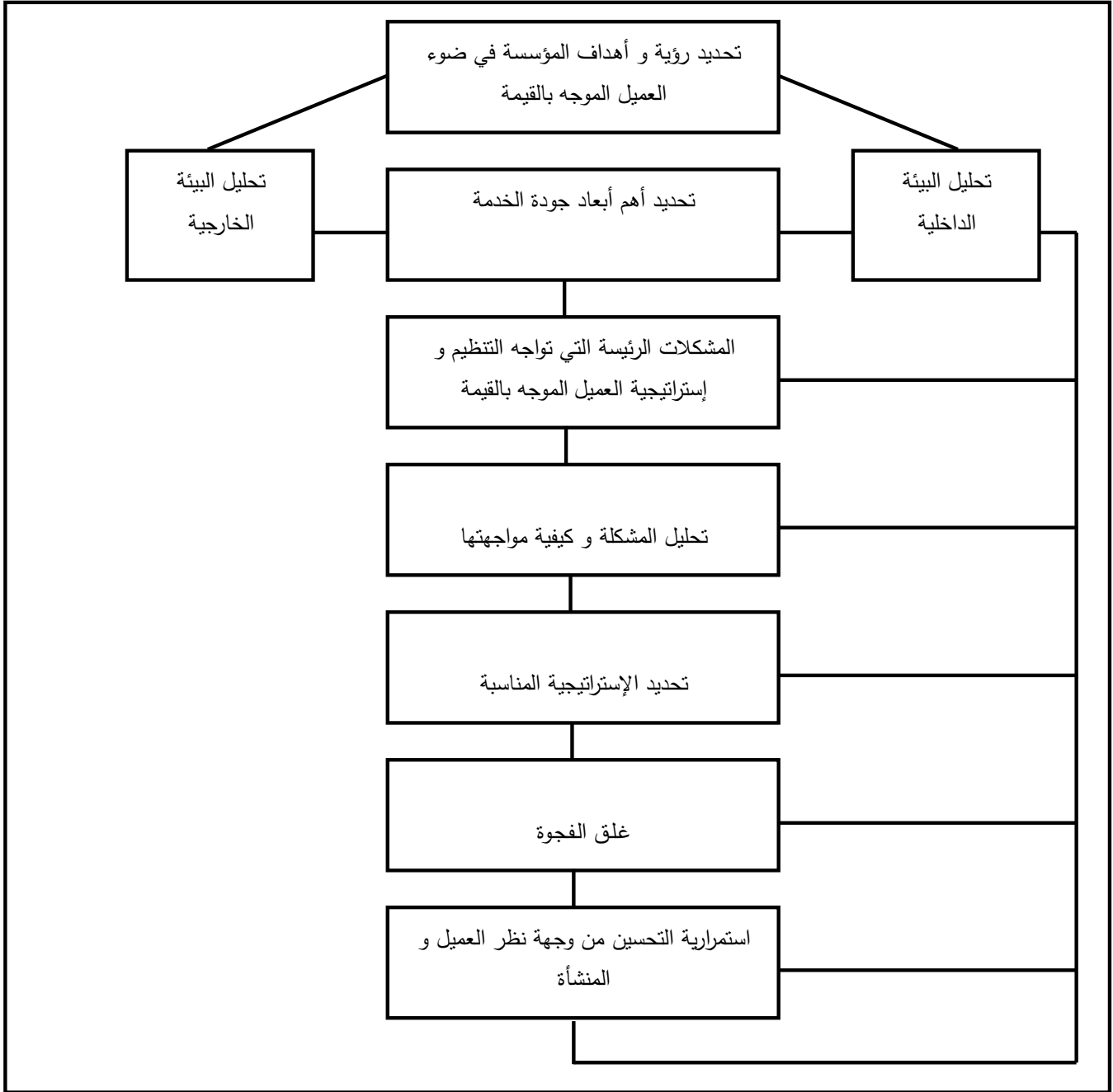
و يؤكد (Gronroos 1991 Dale,1990) أن المزايا المترتبة على إستخدام مقياس التكلفة التي يتحملها مستخدم الخدمة تتمثل في كونه يربط بين سلوك العملاء في السوق و كيفية إدراكهم للخدمة و بشكل يمكنهم من المقارنة بين مستويات جودة الخدمات المختلفة و التي تقدم لهم. هذا فضلا عن أن هذا المقياس يعتبر معيارا ملموسا Tangible يمكن من خلاله الحكم على كفاءة مقدمي الخدمة و المسؤولين بالمؤسسات الخدمية حال تقديم خدمات دون المستوى للعملاء، فتوافر مثل هذا المعيار يدفع مقدمي الخدمة و الإدارة إلى تركيز جهودهم نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء.

و من هذا المنطلق يقترح كل من (Kaye and Dyason 1999) أن يكون معيار العميل الموجه بالقيمة ضمن الأبعاد الرئيسية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و التي تتكون من الخطوات التالية كما هو موضح بالشكل التالي⁽²⁾.

(1) - محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص: 241.

(2) - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 73، 74.

شكل (8)- يوضح معيار العمل الموجه بالقيمة ضمن الأبعاد الرئيسية في إستراتيجية المؤسسة



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، " قياس الجودة والقياس المقارن -أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 74.

مع الإشارة هنا إلى أن الجودة المدركة هي الجودة التي يقدرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة و الجودة المجربة، هذه الأخيرة يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة " At the moment of truth" (1)

المطلب 3- إدارة جودة الخدمة

إن تقديم خدمة مرتفعة الجودة تحتم على المنظمة و أفرادها في كل المستويات التنظيمية وضع العميل في أعلى سلم الأولويات و السعي لخدمته.

و من المهم للمنظمات أن تضع العميل في أعلى أولوياتها، فدون عملاء راضين و أعمال متكررة منهم، لن تتجح الأعمال في المدى الطويل، و لتطوير توجه جودة الخدمة، يجب إدراك العملاء بالطريقة التالية(2):

- يكون كل عميل الشخص الأكثر أهمية في أي أعمال.
- العملاء ليسوا معتمدين علينا، و إنما نحن المعتمدين عليهم.
- العملاء لا يزعجوننا في عملنا، فهم الغرض منه.
- للعملاء فضل علينا عند إتصالهم الهاتفي بنا، و نحن لا فضل لنا عليهم عندما نقدم لهم الخدمات.
- يكون العملاء جزءا من أعمالنا و ليسوا خارجين عن أعمالنا.
- العملاء بشر مثلنا مع نفس المشاعر و العواطف.
- يأتي العملاء إلينا برغباتهم و عملنا هو تلبية هذه الرغبات.
- يستحق العملاء أقصى يقظة و الإحترام في الخدمة التي يمكننا تقديمها لهم.
- العملاء هم قوام الحياة للأعمال كلها.

و ستكون المنظمات التي تستخدم توجه العميل الأكثر نجاحا في تقديم المنتجات و الخدمات التي تلبى إحتياجات و توقعات العملاء، ما يجعل من المهم السعي للإدارة الكفؤة للمزيج التسويقي من أجل الوصول لجودة الخدمة و بالتالي إدارة جودة الخدمة بما يخدم مصالح المنظمة و العميل.

1- إدارة مزيج التسويق من أجل الجودة:

تعمل المنظمة على إدارة جودة الخدمة من خلال تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك و عملية تقديم الخدمة، حيث أنه كلما إتسعت الهوة بين المتوقع و الفعلي إزداد إستياء العميل و عدم رضاه عن الخدمة المقدمة له ما يفرض أن تكون كل عناصر المزيج التسويقي متظافرة لتحقيق الجودة، أي أن تركيبة المزيج يجب أن تتسم بالواقعية و يتم تبليغها للمستهلك دون مبالغة و في حدود إمكانيات المنظمة دون المغالاة في الوعود التي تزيد من توقعات المستهلك و يصعب تحقيقها دون إهمال العوامل غير التسويقية السائدة مثل المعلومات الشفوية و العادات و ما لها من تأثير زائد على التوقعات.

(1) - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص، ص: 34 ، 35.
(2) - روبرت ريد، دافيد بوجانيك، مرجع سابق، ص، ص: 88 ، 89.

إن البحث عن جودة الخدمة له تأثير على كافة عناصر المزيج التسويقي فقرارات "التسعير" مثلا تؤثر على توقعات العملاء و نظرتهم إلى الجودة خاصة و أن السعر المرتفع يمثل بالنسبة لشريحة كبيرة من العملاء مرادفا للجودة المرتفعة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يصبح فيها سعر الخدمة أساسا للحكم على جودتها.

و بنفس المنطق إذا أخذنا طريقة توزيع الخدمة فالإعتماد على وسطاء ذوي كفاءة عالية يساهم في التأثير على الجودة المنظورة التي يحصل عليها العميل خاصة إذا حرصت شبكة التوزيع على الإلتزام بمعايير الجودة بالتعاون مع المنظمة.

كما يمكن للمنظمة أن تؤثر في منحى توقعات العميل عن طريق سياستها الترويجية من خلال الرسالة و وسيلة الإتصال فالإعلان القوي قد يضيف فعليا إلى جودة الخدمة، و بالتالي تزيد توقعات المستهلك و هنا على المنظمة أن تقدم له خدمة تلائم تلك التوقعات حتى لا تدخل في دائرة التضليل.

إن الجودة مسؤولية جميع العاملين و بدرجة أكبر "موظفي الإتصال" الذين يمثلون صورة المنظمة، فالمستهلك يتلقى الخدمة عن طريق هذه الأطراف، و بالتالي التأثير على الجودة الوظيفية لذا يجب توظيف أفضل الكفاءات و تدريبهم و تحفيزهم على تقديم أفضل الخدمات و التعرف على توقعات العميل من خلال العلاقة المباشرة بين الطرفين.

2- تنظيم و تنفيذ جودة الخدمة:

لا تتحقق جودة الخدمة مصادفة فالمنظمات الناجحة بحاجة لأن تطور إستراتيجيات لضمان أنها تقدم خدمات ذات جودة منسقة و عالية، و قد سعى الكثيرون إلى تحديد العوامل التنظيمية المصاحبة عموما لإدارة الجودة الناجحة، و نتيجة لبحث يشمل منظمات الخدمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية فإن كونلر (1999) يقترح المتطلبات التالية⁽¹⁾:

- مفهوم إستراتيجي يركز على الزبون.
- تاريخ إلتزام الإدارة العليا بالجودة، أي النظر إلى مؤشرات الجودة بنفس المقدار من الأهمية كالمؤشرات المالية.
- وضع مقاييس عليا و تبليغ هذه المقاييس المتوقعة للموظفين.
- أنظمة لمراقبة الأداء، فالمنظمات الكبرى للخدمات تقيم بانتظام أداءها و أداء منافسيها.
- أنظمة لإرضاء الزبائن المشتكين، فمن الضروري الرد بسرعة و بطريقة مناسبة لشكاوي الزبائن.
- إرضاء الزبائن و الموظفين، فالمنظمات الناجحة تفهم و تقدر أهمية موظفي الإتصال و ترى في "التسويق الداخلي" دورا هاما أي تطبيق فلسفات و ممارسات التسويق على الناس الذين يخدمون الزبائن الخارجين.

(1)- محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص: 317.

3- رقابة الجودة في الخدمات:

إن نظام رقابة الجودة في الخدمات "Quality control system in service" يجب أن ينظم و يعد بناء على مجموعة من الخطط، مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف التشغيل و المشكلات المحتملة ظهورها، و قد تستفيد المنظمة ذات الإتصال و الإحتكاك القليل مع الزبائن من علاقات و إتصالات المنظمة ذات الإتصال الكبير⁽¹⁾. إنطلاقاً من هنا تظهر أهمية تمتين العلاقات مع الزبائن للمحافظة على جودة الخدمة و الرقابة على عملية التقديم من خلال قياس الجودة و إغلاق الفجوات بين التوقعات و الإدراكات، و من ثم تحسين عمليات التقديم خاصة في ظل إقتصاديات تتسم بالمنافسة و محاولة إستقطاب العميل عن طريق تقديم مزايا و ضمان ولاءه للمنظمة طالما إستطاعت تقديم أفضل العروض.

(1)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 67.

المبحث الثاني: جودة الخدمة في المصارف كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

نظرا لإزدياد أثر العولمة على الصناعات المالية و المصرفية، أصبحت المصارف اليوم تبحث عن الطرق التي تزيد من جودة خدماتها، و بالتالي دراسة توقعات و إدراكات الزبائن لمستوى الجودة المقدمة و ما يرتبط بها من متغيرات.

المطلب 1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية

كثرت الدراسات التي أجريت على جودة الخدمات خاصة تلك المتعلقة بالمصارف لا سيما و هذه الأخيرة تتجه نحو العولمة و الإندماج و الشمولية و تحرير تجارة خدماتها إضافة إلى سباق المنافسة و ثورة الإتصالات و التكنولوجيا، و عليه فإن الخدمات المصرفية تقليدية كانت أم نمطية لا تختلف من مصرف لآخر من حيث الطبيعة الإجرائية، من هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التميز النسبي و ظهرت عدد من المفاهيم كخدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، أسلوب أداء الخدمة كمجالات للتمييز في تقديم الخدمة المصرفية.

إن تبني إستراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب مجموعة من المشاكل و من أهم المزايا التي تعود على المصرف ما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف و بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية "Cross-Selling".
- أن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه و إقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء.

إذا تحدثنا عن العميل المصرفي فهو لا يقيم جودة الخدمات المقدمة على أساس كشوفات الحساب أو هيئة العاملين فقط و إنما يضاف إلى ذلك سلوك العاملين و سرعة الرد على تساؤلات العميل إضافة إلى عدد كبير من العناصر الملموسة و غير الملموسة المرتبطة بالخدمة المصرفية، التي تعرف بأنها: "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات المستفيدين و تقدم لهم المنفعة"⁽¹⁾ و طبقا لكل من (Booms and Lewis) جودة الخدمة المصرفية هي: "قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء"⁽²⁾.

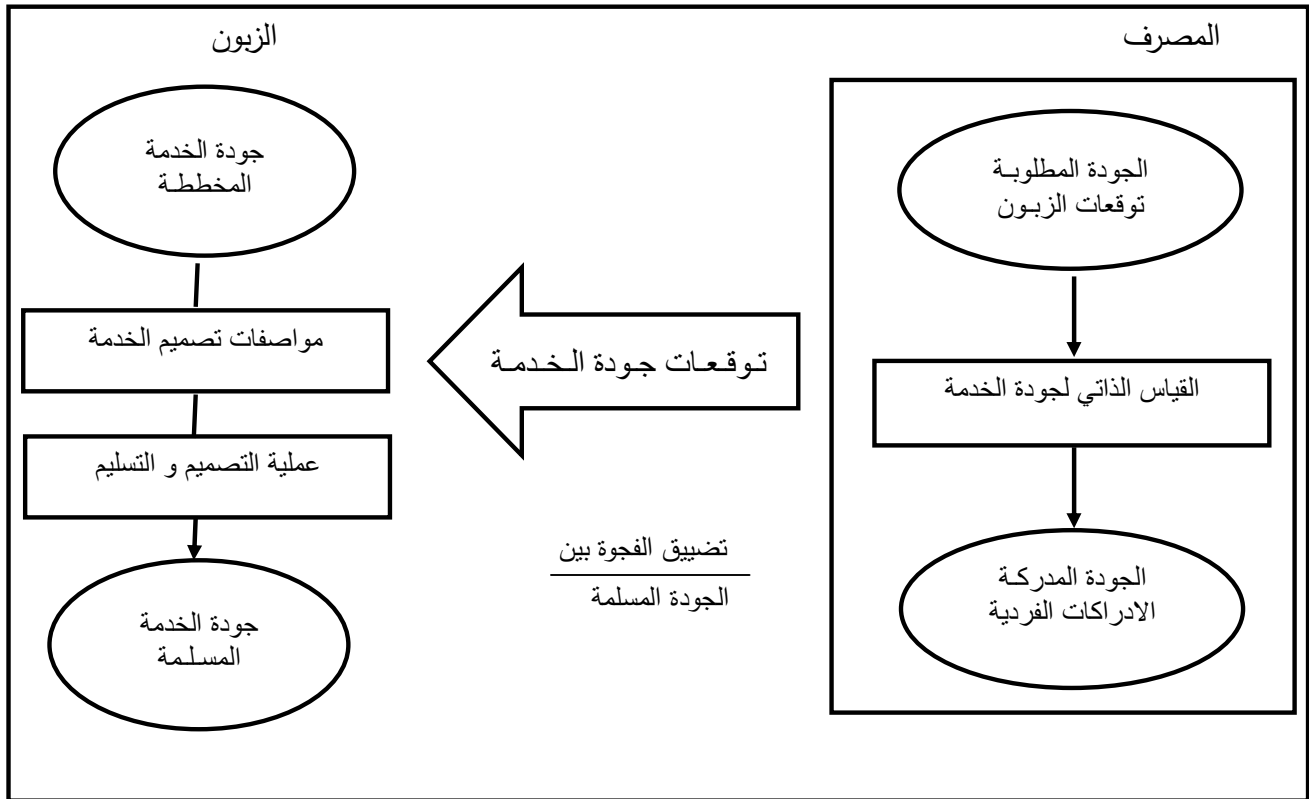
(1) - زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص: 297.

(2) - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص: 107.

كما يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية من خلال وجهتي النظر التاليتين:

- وجهة نظر الزبون "Customer Perspective" أي جودة الخدمة المدركة من قبل العميل و التي تعبر عن موقف العملاء و إتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات، أي أنها تشكل توقعات الزبائن التي تنشأ بتأثير عوامل متعددة، أهمها التجربة الشخصية السابقة للزبون مع الخدمة و توقعات المستعملين الآخرين للخدمة و سمعة المصرف أيضاً، في حين تعني الجودة المدركة الإنطباع الكلي للزبون و التجارب عن مستوى الجودة بعد التحقق من الخدمة، و يعطي الإحتمال بين الجودة المدركة و الجودة المطلوبة مقدم الخدمة فرصة هامة لقياس رضا الزبون بناء على صياغة و تشكيل معيار دقيق و فعلي على أساس نتائج تقييم الزبائن للخدمة⁽¹⁾، و هو ما يوضحه الشكل أسفله.

شكل (9)- وجهة نظر جودة الخدمة في المصرف



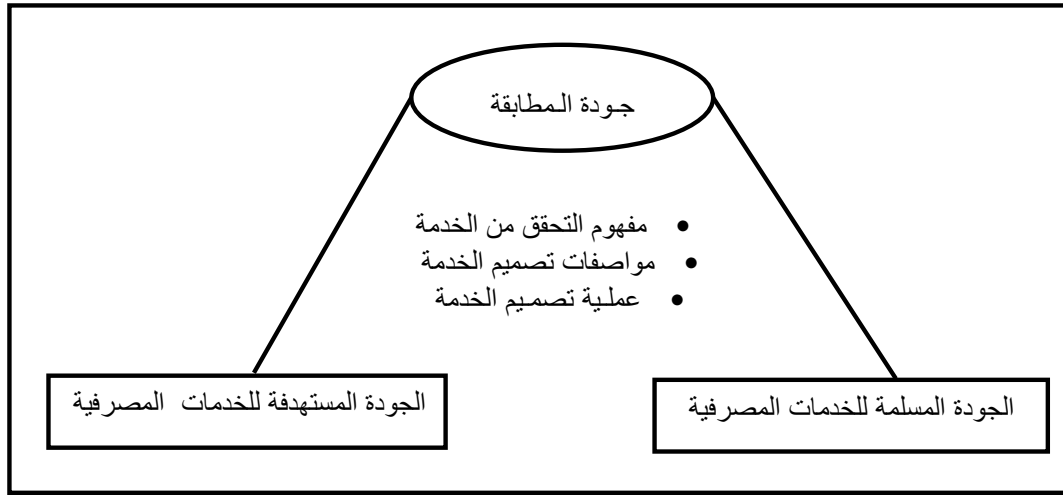
المصدر: رعد حسن الصرن، " أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت و جودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية "، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 34.

(1)- رعد حسن الصرن، " أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت و جودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية "، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 34.

- وجهة نظر مقدم الخدمة "provider perspective"

و تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الإلتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، فهي تعبر عن موقف الإدارة⁽¹⁾، و نقصد هنا بمقدمي الخدمة حاملي الأسهم "Shareholder" و إدارة المصرف "bank Management" و العمال "employees" و بالتالي يقع على عاتق النظام الإداري للمصرف العمل على المطابقة بين مستوى الجودة المخطط له و المقدم فعلا، حيث يتضمن نظام الجودة عناصر نوعية كالأهداف الموضوعية للخدمة المصرفية و القواعد التشغيلية و مؤشرات الأداء، و الشكل أسفله يوضح الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة.

شكل (10)- الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة



المصدر: رعد حسن الصرن، "أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت و جودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 36.

إن الخدمات المصرفية كونها غير ملموسة فمن الصعب تحديد المعايير التي يمكن تقييم الجودة على

أساسها و بالتالي هذا يقودنا إلى الاستنتاجات التالية عن جودة الخدمات المصرفية²:

- صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية.
- إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة، و بالتالي فهو مفهوم مركب و يخضع للتفاوت الإداري.
- إن تقييم العملاء لجودة لخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة.

⁽¹⁾- www.tkne.net/vb; page visitée le :23 /12/2007 .

²- www.tkne.net/vb; page visitée le :23 /12/2007 .

المطلب 2- الجودة في المصارف

إن عملية تعريف الجودة و مراقبتها تختلف كثيرا في قطاع المصارف قياسا إلى القطاع الإنتاجي الذي ينتج سلعا ملموسة، و بالتالي تختلف المعايير و الأسس التي يمكن الحكم بها على الجودة و يمكن النظر إلى جودة الخدمة في القطاع المصرفي من خلال المعادلة التالية⁽¹⁾:

$$SQ = f (FEA, CUL, REP, ENV, DES, INN, TRAI, LOY, DEL)$$

حيث أن :

SQ	جودة الخدمة المصرفية	BANK SERVICE QUALITY
FEA	خصائص الخدمة المصرفية و سماتها	BANK SERVICE FEATURES
CUL	ثقافة الخدمة	SERVICE CULTURE
REP	سمعة المصرف	REPUTATION
ENV	بيئة الخدمة المصرفية	BANK SERVICE ENVIREMENT
DES	تقييم الخدمة المصرفية	BANK SERVICE DESIGN
INN	الإبتكار	INNOVATION
TRAI	التدريب على جودة الخدمة	SERVICE QUALITY TAINING
LOY	ولاء الزبون	Customer loyalty
DEL	تسليم الخدمة المصرفية	BANK SERVICE DELIVERY

1. خصائص الخدمة المصرفية و سماتها:

يمكن فهم و إدراك الخدمة المصرفية كعملية من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب مستوى تفاعل مورد الخدمة المصرفية مع العميل، أي حسب مشاركة العميل، هذه الفئات هي:

- **معالجة العملاء " Client processing "** و تحصل عندما يطلب العميل خدمة مصرفية تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إليه و تتطلب حضوره المادي، كشرط حضوره لمنحه الإئتمان.

- **خدمات معالجة ممتلكات العملاء " Client possession processing "** : حيث لا يتطلب هذا النوع مشاركة العميل لأن الخدمة تنصب على ممتلكاته المادية.

- **خدمات المثير العقلي "Mental stimulus processing"** تتضمن مجموعة من الخدمات المصرفية المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول و أذهان العملاء و لهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للعملاء خلال عملية تقديم الخدمة، و بالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية، مثل الحصول على الخدمات المصرفية من خلال الهاتف أو الإنترنت أو وسائل الإتصال السلكية و اللاسلكية أو قيام المصرف بالإعلان عن خدماته⁽²⁾.

(1)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق ، ص: 217.

(2)- أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 148.

- خدمات معالجة المعلومات "Information processing" تتكون من إجراءات أو أعمال غير ملموسة تكون موجهة للعملاء أو موجوداتهم كالخدمات المالية أو الإستشارات.

و يمكن الحديث عن خصائص الخدمة المصرفية من خلال ثلاث عناصر أساسية هي: جاهزية الخدمة المصرفية، الموثوقية و الأداء و هو ما توضحه المعادلة التالية:

$$FEA = f(AVA, REL, PERF)$$

حيث أن :

FEA	خصائص الخدمة المصرفية و سماتها	BANK SERVICE FEATURES
AVA	جاهزية الخدمة المصرفية	AVAILABILITY
REL	الموثوقية (قابلية الإعتماد)	RELIABILITY
PERF	الأداء	PERFORMANCE

أ- جاهزية الخدمة المصرفية:

و تشير إلى جاهزية التجهيزات و التسهيلات المستخدمة في المصرف بحيث تعرف اللجنة الكهروتقنية "INTERNATIONAL ELECTRO TECHNICAL COMMETTEE" الجاهزية على أنها: "قدرة التجهيزات المصرفية على البقاء في حالة تمكنها من إنجاز وظيفتها بالشكل المطلوب ضمن ظروف ووقت محدد بإفتراض توافر جميع الموارد الخارجية المطلوبة"⁽¹⁾، أي أنها ترتبط بإحتمال عدم توقف التجهيزات المصرفية أو فشلها في أداء مهامها و هو ما يعبر عنه "بالجاهزية التشغيلية"، كما يستخدم مصطلح الجاهزية الأساسية (المتأصلة) التي تأخذ بعين الإعتبار المعدل الزمني بين توقعات الفشل و المعدل الزمني للإصلاح.

ب- الموثوقية (قابلية الإعتماد):

و تشير إلى قدرة المصرف على إنجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل يتطلع إلى المصرف بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و السرية و الإنجاز⁽²⁾. فمن خلال دراسة الموثوقية يمكن إكتشاف أسباب فشل الخدمة المصرفية و تلافي هذه الأسباب في العمليات اللاحقة.

و قد وضع "Johnson, Michael.D and Lars Nilsson" 2003، خصائص موثوقية الخدمة في بيئة العولمة في درجة و دقة الوعود المنفذة من قبل المصرف، و درجة الإهتمام بحل مشكلات الزبائن و إمكانية تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى أو تقديمها في أي وقت يريد الزبون، و إمكانية توفير سجلات خالية من الأخطاء و العيوب⁽³⁾.

(1)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 218.

(2)- أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص: 107.

(3)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 220.

و عليه تعتمد موثوقية الخدمة المصرفية على تقدير إحتمال دورة حياتها و الوقت الذي يجب أن تتجز خلاله، إضافة إلى إنجاز الخدمة وظيفتها كما هو محدد و مطلوب و تحديد نوع و كيفية إستعمال الخدمة و البيئة التي تستعمل فيها.

ج - الأداء:

تحاول المصارف تحسين أدائها من خلال تقييم أداء المورد البشري و ترقيته عن طريق برامج التدريب و التأهيل المناسبة و رفع كفاءة التجهيزات و التقنيات المستخدمة، و بالتالي رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي ككل.

يقول (Frei and Others, 1999) في ظل العولمة تزداد حدة المنافسة و التحسينات التقانية في تسليم الخدمات المصرفية، و ينتقل التركيز الإستراتيجي في ظل الصناعة المصرفية إلى جودة الخدمة المقدمة بدلا من السعر، لذا فإن التحسين المستمر في هذه الجودة يعد متطلبا أساسيا و هاما للنجاح في صناعة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي، و إنه لا بد من النظر الدائم في التغيرات التي تتطلبها الخدمات المصرفية و طرائق تسليمها، و تعزيز القدرة على دعم القنوات المتعددة لتسليم الخدمات المصرفية ذات الأثر الكبير على أداء المصرف، لذا فإن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يجب أن يتضمن انتظام تقديم الخدمة حول القيمة المحددة من قبل زبائن المصرف⁽¹⁾.

2. ثقافة الخدمة:

في خصم نشاطات المؤسسة، تنظيمها و أدائها، تتميز بنماذج سلوك و نظام للقيم و أنماط إتصال داخلية و خارجية، مجموعة هذه العناصر الكيفية تحدد ثقافة المنظمة⁽²⁾.

أما ثقافة الخدمة "فهي فلسفة جديدة في الإدارة تهدف إلى ترجمة رسالة المنظمة على شكل أهداف و إستراتيجيات تفصيلية توضع أمام العاملين في مختلف الأدوار الإدارية من أجل توحيد المفاهيم و المعايير و الأداء، كذلك الأساليب في المنظمة"⁽³⁾

كما أن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات و القيم و الطرائق التي تم تعلمها بالتجربة و التي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة و تاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها و في سلوكيات موظفي المصرف⁽⁴⁾. و تتكون ثقافة الخدمة من عدة عناصر هي: المعارف، التغيير الثقافي و التنوع الثقافي.

3. سمعة المصرف:

و تتحدد بناء على هويته و صورته الذهنية بالنسبة للجمهور و الإنطباعات الذهنية التي تتركها لدى المتعاملين و تأثير المعلومات المتوافرة عن جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها و تتعلق السمعة بأداء المصرف

(1) - نفس المرجع السابق، ص: 222.

(2) - Jean René édighoffer, « precis de gestion d'entreprise », nathan, p : 20.

(3) - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص: 14.

(4) - رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 223.

في الماضي، و عادة تتكون السمعة المصرفية من عدد من العناصر من أهمها: الإستجابة، كفاءة المصرف، المصداقية، الأمان المصرفي.

4. بيئة الخدمة المصرفية:

إن دراسة البيئة هو ذلك المجال الذي يهتم بدراسة المحيط و العلاقات ذات التأثير على المنظمة و مكوناتها و سلوكها ضمن محيطها.

و عموما تشير البيئة إلى الأشياء الكلية التي تحيط بالشيء و بالنسبة للمنظمة هي كل شيء يحيط بها، إذن البيئة هي كل المضامين السياسية و الإقتصادية و التكتيكية و التي تحيط بالمنظمة⁽¹⁾ و ترتبط بيئة الخدمة المصرفية بمجموعة من العوامل هي:

- البيئة الإقتصادية و الإجتماعية للخدمة المصرفية.

- البيئة القانونية للخدمة المصرفية.

- البيئة الثقافية للخدمة المصرفية.

5. تصميم الخدمة المصرفية:

تتقيد المصارف أثناء تصميم الخدمة بمجموعة إعتبارات هامة تتعلق بكيفية تحديد ملاءمة الخدمة للزبون و اختيار مفهوم التصميم الذي يجب أن ينسجم مع الإحتياجات المطلوبة للزبائن و ترجمة هذا المفهوم إلى مواصفات، و بعد ذلك يجب أن يعطي المصرف تأكيدا خاصا على الجوانب الإضافية لجودة التصميم من خلال المراجعة الدورية للخدمة أي أن تصميم جودة الخدمة المصرفية تتعلق بالعناصر الثلاثة التالية⁽²⁾:

- معايير الخدمة.

- المطابقة.

- مراجعة الخدمة.

6. الإبتكار المصرفي:

عرف (Shannon's 1980) الإبتكار على أنه "القدرة على إنتاج الجديد و الوصول إلى نتائج ذات فائدة و مصلحة"، و أشار (Vandven 1985) في تعريفه للإبتكار على أنه تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب" و التنظيم هنا هو المصرف، و تتضمن الأفكار المبدعة كل ما هو جديد من خدمات مالية أو عمليات أو إجراءات و سياسات، و حتى الطرائق الخاصة بتنفيذ الأعمال المصرفية، و أهم العناصر التي يركز عليها الإبتكار المصرفي ما يلي⁽³⁾:

- السلوك الإبتكاري المصرفي.

- القدرة الإبتكارية المصرفية.

- التفكير الإبداعي (العصف الذهني) في المصارف.

(1)- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص: 49.

(2)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 237.

(3)- نفس المرجع السابق، ص: 241.

7. التدريب المصرفي:

و يشير التدريب إلى التطوير المستمر في مهارات و قدرات الأفراد أو القوى العاملة من أعلى مستوى في التنظيم الإداري حتى العمالة في المستويات الإشرافية و التنفيذية و يتكامل التدريب مع التعليم و الخبرة السابقة و الإستعداد و الرغبة في التوفيق بين الفرد و الوظيفة⁽¹⁾، و يكون التدريب إما داخل المصرف أو خارجه.

8. ولاء الزبون:

يقول (Reich, held, Fred, 2004) " إن الولاء و الإلتزام جزآن من نفس المجموعة فالولاء ينشأ من إعتقادات الزبائن و هو ربح طويل الأجل، و إنهما المادة المثبتة للإحتفاظ بالتسليم الناجح للزبائن "، لذا لا بد أن يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في إستراتيجية الأعمال المصرفية، فهو عامل حاسم لهذه الأعمال، لا سيما في المستقبل و للحصول على زبائن موالين للمصرف فإننا نحتاج موظفين موالين للمصرف أيضا، و يتعلق ولاء الزبون بمتغيرين أساسيين هما⁽²⁾:

- رضا الزبون.

- شكاوي الزبون.

9. تسليم الخدمة المصرفية:

من الواجب على إدارة المصرف أن تحدد مسؤوليات جميع الأفراد الذين يقومون بعملية تسليم الخدمة المصرفية بأنواعها المختلفة، و يتعلق تسليم الخدمة المصرفية بثلاثة متغيرات أساسية هي:

- التقييم.

- العمل التصحيحي.

- تحسين الخدمة المصرفية.

المطلب 3- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية

إن ديناميكية المحيط و تحركاته السريعة تجعل المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها من أجل الوصول إلى رضا عملائها، و البنوك كغيرها من المؤسسات تبحث عن المفاتيح الرئيسية لذلك عن طريق البحث الجاد و المستمر عن الفرص الموجودة في محيطها و الاستفادة من بعض المزايا التنافسية لخدمة العميل و البحث عن رضاه.

1- التنافسية في البنوك

يعد مصطلح التنافسية من أهم المصطلحات المتداولة في هذا العصر، كما أنه من أكثر المفاهيم التي تشغل المفكرين و الاقتصاديين.

(1)- فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 91.

(2)- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مرجع سابق، ص: 248.

كما يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة و هاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها، حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة: "بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"¹ انطلاقاً مما سبق نجد أن التنافسية تختلف من ناحية:

- تنافسية الدولة: و تم التطرق إليها بعد التدهور الذي عرفته الصناعات الأمريكية أمام منافسيها خاصة الصناعات اليابانية في الثمانينات من القرن العشرين.

و تعرف تنافسية الدولة على أنها " قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة إنتاجية عوامل الإنتاج."²

كما يعرفها UNKTAD "United Nations Conference On Trade and Development" على أنها "الوضع الذي يمكن الدولة في ظل السوق الحرة و العادلة من إنتاج السلع و الخدمات التي تلائم الأذواق العالمية إلى جانب المحافظة على الزيادة الحقيقية في المستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل."³ و عليه هناك عدة عوامل يمكن من خلالها قياس القدرة التنافسية للدولة من بينها نموذج "بورتر" الذي حدد العوامل التالية لقياس تنافسية الدولة:

- * الطلب المحلي.
- * الصناعات المرتبطة و الصناعات الساندة.
- * طبيعة عوامل الإنتاج.
- * إستراتيجية المنشآت و هيكلها و المنافسة المحلية.
- * الصدفة التي تحدث في شكل طفرات مفاجئة.
- * الحكومة.

هذا إضافة إلى الكثير من النماذج التي تستخدم عوامل محددة حيث وضع المنتدى الاقتصادي العالمي "World Economic Forum" WEF مؤشراً للتنافسية يعالج مجموعة من القطاعات هي:

- * التشريع * الهياكل القاعدية * الاقتصاد الكلي * الصحة و التعليم الابتدائي * التعليم العالي و التكوين
- * فعالية السوق * المؤهلات و القدرات التكنولوجية * تقنيات المؤسسات و درجة التطور في مجال الأعمال
- * الإبداع.

¹ - www.arab-api.org/jodep/delivery/wps 004.pdf; التنافسية وتجربة الأردن ; page visitée le: 11/01/2009.

² - Jean Louis Muchielli, "La compétitive : definition, indicateurs et détermination", http://tean-univ-paris-fr, page visitée le :16/10/2008.

³ - سامي غيفي حاتم، "الاتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية، مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية"، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص: 283.

- تنافسية المؤسسات: إذا أخذنا العوامل المحددة لتنافسية الدولة فنجد أن المؤسسات عنصر هام لقياس تنافسياتها، و عليه يمكن تعريف تنافسية المؤسسات بأنها: " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."¹

كما تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على تنمية حصتها من السوق في ظل محيط تنافسي."²
كما تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق اكتساب ميزة تفرقها عن باقي المنافسين في السوق"³

إن سعي البنوك للتقدم يجعلها تركز على صناعة المزايا التنافسية من خلال مزج متفاعل بين الخبرة و الكفاءة و المهارة، من هنا تحرص البنوك على:⁴

- * أن تكون متفوقة بحكم عملها و بحكم طبيعة هذا العمل.
- * أن تكون منافسة في جودة هذه الأعمال و بدرجات ارتفاعية.
- * أن تكون حائزة على أحدث الابتكارات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم.
- * أن تعمل على الوصول إلى تكنولوجيا مصرفية أفضل و أحسن و أرقى.
- * أن تسعى إلى نشر هذه التكنولوجيا بين المجتمع المصرفي ككل و من خلال المجتمع المصرفي في كافة أنحاء المجتمع ككل.

2- جودة الخدمة كميزة تنافسية في البنوك.

كلما ازدادت حدة المنافسة بين البنوك، أصبح من الضروري تمييز خدماتها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق معدلات نمو عالية، فعليها أن توسع رقعة أسواقها من خلال الاستحواذ على حصص سوقية أكثر في مصارف أخرى أو الدخول إلى أسواق أخرى، و عليه من الضروري لكي تحقق النجاح أن تعتمد على تمييز منتجاتها بالشكل الذي يمكنها من المنافسة أو بعبارة أخرى البحث عن ميزة تنافسية. "the search for competitive advantage"

تعرف الميزة التنافسية على أنها " توصل المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة لدى المنافسين، يمكن استغلالها ميدانياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع."⁵
كما تعرف على أنها " التحكم الجيد و السيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين."⁶

¹ - كمال مرزوق، وفارس مسدور، " مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، مرجع سابق، ص: 105.
² - Henri Grethen., « La compétitivité : objectif de développement économique », <http://www.eco.publique.le.page> visitée le :13/11/2008.

³ - Sylvain Zini, « les indicateurs de la compétitivité », <http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/page> visitée le :21/12/2008.

⁴ - محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص: 222.

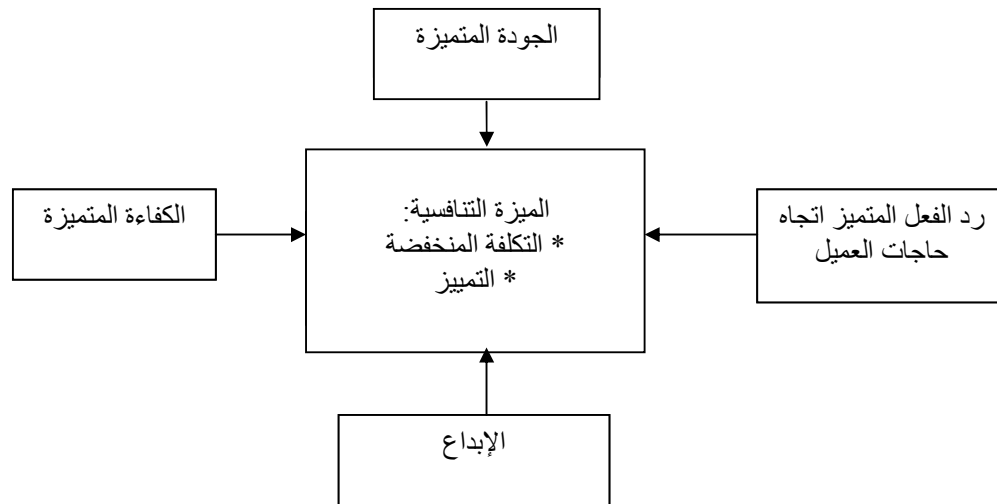
⁵ - M.Porter, « l'avantage concurrentiel des nations », inter, édition, 1993, P : 48.

⁶ - J.P Détrie, « stator », 3^{ème} édition, édition dunod, Paris, 1997, P : 52.

و عليه تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في تمتعها بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة و هذا ما أمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء، و تفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتؤكد التمييز و الاختلاف عنه.¹ و يتمثل أحد أسباب قدرة منظمات الخدمات على البقاء في ظل المنافسة الدولية في تقديم المنظمة لخدمة متميزة عن الخدمة التي يقدمها المنافسون، و فضلا عن كون الخدمة متميزة فإن الحفاظ على ذلك التميز ينبغي أن يتواصل على نحو دائم، و يطلق على مفهوم تقديم خدمة متميزة على مدار الزمن مصطلح الميزة التنافسية الدائمة "sustainable competitiveness advantage" و نظرا للطبيعة الفريدة للخدمات فإن الحصول على ميزة تنافسية دائمة و الحفاظ عليها يمثل تحديا كبيرا لمنظمات الخدمات²

حتى تتمتع المنظمة بصفة الميزة التنافسية الدائمة فإنها ينبغي أن تلبى أربعة متطلبات هي:

- أن يتولى العميل بنفسه تقييم المفهوم أي أن يقدر العميل هذه الميزة و يكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه في اتخاذ قرار الشراء.
 - ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، و تحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يكون بإمكان المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى عملاء شركة أخرى.
 - أن يتوافر لدى المنظمة المقدمة للخدمة الموارد و الإمكانيات التي يمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة.
 - اتصاف الميزة بصفة الدوام مما يصعب تقليدها.
- إن تمتع مصرف ما بميزة تنافسية يمكن أن ينتج عن مجموعة من المصادر كما يوضحها الشكل أدناه.
- شكل(11)- مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ج1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 196.

¹ - السيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 476.
² - محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، مرجع سابق، ص: 81.

- إذن فمن خلال الشكل يمكن للمصارف أن تتمتع بميزة تنافسية انطلاقاً من المصادر التالية:
- أ- **الكفاءة:** و تعني كفاءة المصرف قدرته على تحقيق نتيجة بأقل قدر ممكن من الموارد، فعند استخدام مصرفين لنفس المدخلات وفي حال استطاع المصرف الأول الوصول إلى مخرجات أكثر مع تماثل ظروف العمل يمكن القول أن المصرف الأول أكثر كفاءة من المصرف الثاني، و بالتالي فالكفاءة المتميزة هنا تساهم في تعزيز القدرة التنافسية و ترتبط عادة بمراد المصرف و القدرات التي يمتلكها.
- ب- الإبداع: الإبداع لغة هو: " الإتيان بشيء جديد و غير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"¹
- كما يعرف الإبداع على أنه: " كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين."²
- و لهذا ينبغي على البنوك الاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية و الابتكارية المتوفرة لدى الكوادر البشرية العاملة و زيادة قدرتها على إحداث التطوير و التغيير الإيجابي فيها، حيث أن العمل المصرفي عمل ذو دلالة خاصة و يتم في سياق تفاعل خبرات تتراكم جيلاً بعد جيل و هو سباق يسير في تنافس ضمير غائر في الذات البنائية للعمل المصرفي.³
- ج- الاستجابة لحاجات العميل: فالعميل سيتعامل مع المصرف الذي يوفر له خدمات متميزة، أي الذي يشبع حاجاته و رغباته بالشكل الأفضل نسبة للمصارف المنافسة، و عليه تركز المصارف على تحقيق إستجابة العميل بتقديم قيمة أكبر و تقديم الخدمات المالية المرغوبة في الوقت المناسب لما للوقت من أثر كبير في تنافسية القطاع المصرفي.
- د- الجودة: حدد "DAVID GARRIN" الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمس نقاط يجب أن تتبعها المنظمة عندما تعتمد الجودة كأداة تنافسية، هذه النقاط هي:⁴
- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
 - لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق و التكلفة.
 - يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
 - يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

¹ - محمد موسى عثمان ، "تحليل الإبداع من منظور اقتصادي، من كتاب الإدارة وتحديات التغيير"، للدكتور سعيد بن عامر، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، ص: 598.

² - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ط11، د م ج ، الجزائر، ص:ص: 110، 111.

³ - محسن أحمد الخضيري، صناعة المزاي التنافسية، مرجع سابق، ص: 227.

⁴ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 38.

إن التغيرات العالمية حتمت على البنوك البحث عن الكيفيات التي تؤدي إلى الجودة العالية لخدماتها المصرفية حيث أن المحور الأساسي لعملية تقييم الجودة يكمن أساساً في حماية العميل و تقديم الخدمة المثلى لإرضائه وفق مواصفات عالمية.

كما تعتبر الجودة العالية للمنتجات المصرفية من الأسس و الإجراءات الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة المصرفية في بيئة العولمة وبالصيغة التي تحقق أهدافها و تزيد عملائها، لذا فإن تساؤلاً كان و مازال مثار نقاش و جدل يكمن في كيفية وضع برامج للجودة العالية للمنتجات المصرفية، و أيضاً كيفية تنظيمها و تطبيقها واستمرار المحافظة عليها بوصفها أحد أهم أركان القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية.¹

و عليه فإن جودة الخدمة المصرفية تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز منتجاتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب التنافس بالجودة- تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة - في البنك عدة مقومات أهمها:²

- استلهاهم حاجات العملاء و توقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات و كافة وظائف و نظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- اختيار و تدريب و حفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً و تسويقياً.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم و تقديم الخدمات المصرفية.
- و البنوك يمكنها أن تجني الكثير من المزايا في حال بحثها عن الجودة العالية لخدماتها خاصة زيادة ولاء المستهلكين طالما أنها تسعى لإرضائهم.

¹ - سرمد كوكب الجميل، المؤسسة المصرفية العربية، التحديات والخيارات في عصر العولمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 72، 2002، ص: 28.

² - بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص، ص: 259، 260.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية

كان لتغير أشكال السوق و حدة المنافسة أكبر الأثر على انتهاج المنظمات لمداخل تسويقية أكثر ابتكارية خاصة مع ازدياد توقعات المستهلكين و طلبهم للجودة، و بالتالي يجب العمل على جذب العملاء و الحفاظ عليهم و تسليمهم قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافس.

المطلب 1- العلاقات التفاعلية بين المصرف و المستفيد

إن دراسة جودة الخدمة تتطلب التركيز على تلك العلاقة التفاعلية التي تحدث بين المصرف و المستفيد من أجل تصميم الخدمة و رسم نماذجها، و عليه تعرف "SHOSTACK" العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة و المستفيد بالقول "هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة."⁽¹⁾ انطلاقاً من هذا التعريف فإن هذه العلاقة التفاعلية بين المصرف مثلاً و المستفيد لا تشير إلى العلاقة الشخصية فقط، و إنما تشمل أيضاً تفاعل المستفيد مع العناصر المادية الملموسة و التسهيلات المرافقة لتقديم الخدمة المصرفية.

و تصنف "SHOSTACK" ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة و المستفيد، و هي:⁽²⁾

* العلاقات التفاعلية القصية أو البعيدة: و هي علاقات تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق البريد أو من خلال الآلة.

* العلاقات التفاعلية المباشرة و الشخصية: حيث يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخدمة، و يكون وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخدمة (كأن يكون في اتصال مباشر و شخصي مع القائمين على تقديم الخدمة).

* العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة: و تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف.

و لفهم العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة و المستفيد يتم تصنيفها إلى قسمين رئيسيين:

1- العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية: و تتسم هذه العلاقات بخصائص من أهمها:

- العلاقات التفاعلية علاقات هادفة: حيث أن كلا الطرفين مؤسسة الخدمة و المستفيد يبحث عن تحقيق هدف معين.

- إن موردي الخدمة ليسوا في الغالب محبين للغير: فهم يقومون بوظائفهم لقاء أجر معين و بالتالي ليس من الضروري حبهم للمستفيد.

- العلاقات التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة ما بين مؤسسة الخدمة و المستفيد: فقد تكون علاقة غريباً تحصل في إطار من القيود و المحددات.

(1) - بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات- مدخل تسويقي، وظيفي، تطبيقي"، دار الزهران للنشر و التوزيع، 1999، ص: 166.

(2) - نفس المرجع السابق، ص: 166.

- المعلومات ذات العلاقة بالخدمة غالبا ما تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقات التفاعلية: حيث يتم التركيز في الحوار بين الطرفين على طبيعة الخدمة و خصائصها.

- العلاقات التبادلية غالبا ما تكون محدودة الأفق و الأبعاد: حيث تكون محددة وفقا لطبيعة و محتوى الخدمة. و من أجل إنجاح العلاقات التفاعلية بين مورد الخدمة و المستفيد لابد من صياغة استراتيجيات تساعد إدارة التسويق في تشخيص و إدارة العلاقات التبادلية في نظام تقديم الخدمة، و عليه يمكن تقسيم هذه العلاقات إلى نوعين:

أ- العلاقات التفاعلية بين القائمين على تقديم الخدمة و المستفيدين: و من أجل تعزيز هذه العلاقة يتوجب على منظمة الخدمة أن تفهم بشكل معمق سلوكيات القائمين المعتمدة على تقديم الخدمة، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التفاعلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى العميل، و تلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية، و عليه فإن تدريب و تحفيز و مكافأة القائمين على تقديم الخدمة لانتهاج سلوك إيجابي فعال إزاء العملاء يعد مفتاحا لنجاح العلاقات التفاعلية.⁽¹⁾

فالمصرف مثلا كمؤسسة خدمية عليه دراسة هذه العلاقة التفاعلية بين الطرف مقدم الخدمة و المستفيد مع التركيز على السلوك الإيجابي الذي يبديه مقدم الخدمة اتجاه العميل و ما له من أثر كبير على عملية الرضا، و بالتالي تحسين العلاقة التبادلية خاصة أن المستفيد يعتمد بدرجة كبيرة على خبرته في التعامل مع مقدم الخدمة.

ب- العلاقات التبادلية بين المستفيدين في النظام: أي العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم حيث يصعب على المنظمة الرقابة على مثل هذه العلاقات رغم ما لها من أثر كبير على إدراك جودة الخدمة، و عملية إدارة العلاقات التبادلية بين المستفيدين أنفسهم يطلق عليها (MARTIN AND PRANTER) اسم " الإدارة التوافقية" MANAGEMENT COMPATIBILITY" هذه العملية تأخذ أشكالا عديدة منها:

- توجيه النشاط التسويقي إلى القطاعات السوقية أو تقسيمات السوق التي يبدي المستفيدون فيها أعلى درجات التوافقية في السلوك خلال اتصالهم بالخدمة أو وجودهم في مصنع الخدمة، فالشركات السياحية مثلا تطرح رحلات سياحية خاصة للأطفال أو الباحثين عن الراحة التامة و الهدوء و السكنينة أو للفئة الشبابية التي تبحث عن المغامرات و هكذا، كما أن جميع شركات الطيران تحدد أماكن لغير المدخنين على طائراتها و رحلاتها.⁽²⁾

- إصدار التعليمات و التوجيهات المنظمة للعلاقة بين مقدم الخدمة و المستفيد و يحدث هذا عندما تقوم المنظمة الخدمية بإصدار تعليمات و قوانين على المستفيدين الالتزام بها قبل الموافقة على تقديم الخدمة، و من الأمثلة على ذلك الخدمات التي تقدمها بعض المسارح و النوادي و صالات الموسيقى و المطاعم و شركات الطيران و الفنادق.

(1)- كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص: 55.

(2)- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق: 169.

- قيام مورد الخدمة بالترويج للخدمة مستهدفا مجموعة من العملاء لها خواص و خبرات و عادات و مشاكل مشتركة، بحيث تحقق أعلى درجات المنفعة لهؤلاء العملاء، ومن الأمثلة على ذلك: قيام صالات التجميل بالدعوة لملاقة خبير بإزالة التجاعيد و بعض مشاكل البشرة للسيدات اللاتي يعانين من هذه المشاكل ممن تتراوح أعمارهن حصرا ما بين 45 و 66 سنة.¹
- قيام مورد الخدمة بتزويد المستفيدين بالمعلومات و الإحصائيات و الإرشادات الضرورية التي تزيد من ضمان الانتفاع بالخدمة المقدمة، كقيام الدليل السياحي بشرح الأماكن السياحية.
- قيام مورد الخدمة بدور الوسيط بين المستفيدين من خلال تشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم و هم في مكان تلقي الخدمة.

و يرى (MARTIN AND PRANTER) أن الإدارة التوافقية قد تتبوأ قيمة و أهمية أكبر في بيئة خدمية معينة دون غيرها، فالمسافرون الذين يتقلون بالقطار لمسافات طويلة غالبا ما يشاركون في الحديث المطول مع بعضهم البعض خصوصا إذا قريبين من بعض كأن يكونوا جالسين في صالة واحدة أو على مقعدين متجاورين أو متقابلين، كما أن الناس الواقفين في طابور طويل غالبا ما ينهمكوا في أحاديث جانبية لتمضية الوقت و القضاء على حالة الملل.²

2- العلاقات التفاعلية مع العناصر الأخرى لبيئة الخدمة: إن المستفيد من الخدمة و لنأخذ مثلا العميل المصرفي أثناء تفاعله مع مقدم الخدمة و باقي المستفيدين يتفاعل أيضا مع عناصر البيئة المادية للخدمة المصرفية كبناء المصرف و ديكوراته و الآلات المساعدة كآلات عد النقود، فالعميل الذي قد يجد مقدما للخدمة لبقا سيتذمر إن وجد أمامه طابورا من الأشخاص و يتضايق إن لم يجد كرسيًا مريحا أثناء فترة انتظاره، و عليه فمن الضروري للمنظمة مقدمة الخدمة الاهتمام بالبيئة المادية المحيطة بالعميل التي هي من صنع الإنسان و دراسة أثرها على المنافع المتأتية من الخدمة.

المطلب 2- تسويق العلاقة

إن المؤسسات الخدمية الناجحة لا تسعى فقط إلى استقطاب العديد من العملاء و إنما تسعى أيضا إلى تطوير و تعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لضمان البقاء و النمو، أي تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين و من ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن موالين يدافعون عن فلسفة و خدمات المنظمة، و بالتالي يتحولون إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من العملاء وهذا هو بالضبط مفهوم تسويق العلاقة.

¹ - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص: 56.
² - بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 170.

إن الأبحاث في مجال الاحتفاظ بالزبائن و تسويق العلاقة في مؤسسات الخدمة قد ركزت على ثلاثة مجالات رئيسية، هي:¹

- هناك عدد من الباحثين ممن تعمقوا في دراسة و تحليل العلاقة المنطقية ما بين ثقة الزبون بمورد الخدمة و التزامه ببناء علاقة معه، و بين رضا الزبون و ولاءه، فقد قام الباحثان (ROSBY) و (STEPHENS) بتسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه رجل مبيعات بواليص التأمين على الحياة في ضمان ثقة و التزام الزبون بالخدمة، حيث وجدوا بأن الثقة العالية برجل المبيعات أدت إلى تعظيم حالة رضا الزبون وولائه لشركة التأمين التي يمثلها رجل البيع.

- و حاول باحثون آخرون قياس قيمة ولاء الزبائن، العملاء و العوائد المفقودة نتيجة تسرب بعض الزبائن (أي عدم تعاملهم ثانية مع مورد الخدمة)، فقد وجد كل من (REICHHELD) و (SASSER) أن الولاء يعظم العوائد وفقا لنظرية المضاعف (MULTIPLIER) أي أن العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء، بينما يحصل العكس في حالة التسرب، أي أن الخسائر تتسارع بمعدلات أعلى من حجم التسرب.

- كما ركزت بحوث أخرى على تحديد و تشخيص إستراتيجيات معينة لتمكين موردي الخدمة من الاحتفاظ بالزبائن، و هذه الإستراتيجيات تشمل إستراتيجيات تكريس الولاء من خلال آليات التحفيز و الترغيب و الترويج، و خدمات ما بعد البيع و خدمات ما قبل البيع و غيرها.

إذا بحثنا في مفهوم تسويق العلاقة فهو عملية لتقوية الروابط بين التنظيم و عملائه ووسطائه و مورديه و العاملين فيه، ويشمل بناء العلاقات مكونات اقتصادية و اجتماعية و هيكلية (BITNER and ZEITHMAL 1996) فتبنى العلاقات اقتصاديا عن طريق تسليم جودة خدمة متنسقة و تحقيق التوقعات أو تعديها، و تسهيل العمليات المالية الجارية مزدوجة المنفعة، و ينتج عن الكل تحقيق أرباح لكل الأطراف، و بينما تحدث العمليات الجارية الاقتصادية بين التنظيمات فإن العمليات الجارية الاجتماعية تحدث بين أفراد من الناس و اجتماعيا تبنى العلاقات و تستمر عن طريق إعطاء الاهتمام الشخصي للأفراد المشمولة في هذه العمليات الجارية. و يوفر البعد الاجتماعي سببا إضافيا لاستمرار تأدية الأعمال، و هيكليا تحدث تقوية للعلاقات طويلة المدى من خلال جعل العمليات الجارية للخدمة تتم حسب الطلب، ويساهم هذا المكون في الاعتماد على جزء من المستقبل.²

إن التفسير الضيق لتسويق العلاقة يركز على العملاء، إلا أن التفسير واسع النطاق يشمل ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض:

أ- جانب يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن: إن مدخل تسويق العلاقة يلفت الانتباه إلى أهمية استقطاب العملاء وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، وبالتالي يهدف إلى تغيير درجة التركيز من التسويق التعاملي والذي يركز على علاقات تجارية منفردة إلى تركيز علائقي (relationship focus) من خلال الاهتمام بالاحتفاظ بالعميل وتقديم

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 174، ص: 177.

² - جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، مرجع سابق، ص: 348.

خدمة مميزة له تهدف إلى إشباعه و تعزيز تمسكه بالمنظمة مع سعي هذه الأخيرة إلى اعتبار عملائها من أصولها يجب التخطيط للاحتفاظ بولائهم الدائم.

ب- جانب يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية و الخارجية: و ينطلق من المفهوم الواسع لتسويق العلاقة و الذي يركز على أطراف أخرى إضافة إلى تعزيز العلاقات مع الزبائن، هذه الأطراف هي:

* العلاقات مع الموردين: حيث حدث تحول في العلاقة بين المنظمة و مورديها و لم تعد علاقة مناولة فقط (relationship adversial) و إنما تحولت إلى علاقة منفعة متبادلة في سبيل تلبية احتياجات و رغبات الزبون، و بالتالي يجب التعاون بين الطرفين لتحقيق هذا الهدف.

فالعلاقات صارت أيضا تستند على قاعدة من الثقة و الائتمان التي توصل كلا الطرفين إلى بر الأمان، لدرجة أن بعض الباحثين اصطالحوا على تسميتها بعلاقة مشاركة و انصهار، و في هذا النوع من العلاقات فإن المشتري يقر بحقيقة كون الموردين يشكلون جزءا من المنتج النهائي، و أن العمل سوية سيخدم الطرفين.¹

* العلاقات مع مكاتب التوظيف: و يمتد تسويق العلاقة إلى بناء علاقات متينة مع موردي الموارد البشرية الذين يمدون المنظمة بمختلف الكفاءات.

* العلاقات مع الوسطاء: و هي المنظمات أو الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة و يساهمون في توزيع منتجاتها، و هذا الطرف امتد إليه أيضا المفهوم الواسع لتسويق العلاقة على أساس أنه من المهم التعاون بين الطرفين لضمان وصول المنتج إلى العميل في أحسن الظروف.

* العلاقات مع الجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة: و نقصد بهم العاملين داخل المنظمة و هذا الجزء من تسويق العلاقة يسمى "التسويق الداخلي" (Internal Marketing) و الذي يعتبر متطلبا سابقا لأداء التسويق الخارجي.

فيكون التسويق الداخلي فلسفة لإدارة الأفراد و طريقة تنظيمية لتطوير ثقافة الخدمة و تقويتها و يكون التركيز على كيفية تطوير عاملين حريصين على العميل.²

فالعاملون داخل المنظمة يجب أن يعملوا كفريق واحد ضمن الأهداف المرسومة خاصة في المؤسسات الخدمية أين يصعب فصل الخدمة عن مقدمها، و بالتالي فمن الضروري الاهتمام خاصة بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع العملاء و ما لذلك من تأثير كبير على جودة الخدمة المقدمة، و بالتالي فالمصرف كمنظمة خدمية يجب عليه تجنيد العاملين و تدريبهم على أداء الخدمة و الاحتفاظ بهم و تحفيزهم من خلال:

- الاختيار الكفء للعاملين الراغبين و الذين بإمكانهم تقديم خدمة مرتفعة الجودة مع تحديد المناصب و مواصفاتها و بالتالي تحفيز الأفراد على التقدم لشغلها.

- تقديم المصرف للخدمات التدريبية لعاملية لاكتساب مهارات أداء الخدمة إضافة إلى إشراكه و إعلامه بالتغيرات في التنظيم.

¹ - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 348.

² - كلسي هسو، نوم بورز، مرجع سابق، ص: 82.

- تقديم مكافآت للعاملين لتمييزهم عند تقديم مستويات مرتفعة من الأداء لتشجيعهم على الاستمرار في العمل و استمرار ولائهم للمصرف.

فكلما طالبت فترة بقاء العاملين في المنظمة ازدادت خبرتهم و زاد ولاؤهم حيث أنهم يمثلون أعلى أصول المصرف.

* العلاقات مع الجماعات المرجعية: ينبغي على مؤسسة الخدمة تطوير استراتيجيات محددة من شأنها مكافأة و تكريم الجماعات المرجعية التي تشكل مصدرا مهما من مصادر توفير فرص مربحة (مثل ذلك زيادة المبيعات أو الأرباح أو تعزيز المكانة الاعتبارية للمؤسسة أو زيادة شهرتها...إلخ)، و برغم أن الزبائن الموالين و الأوفياء هم مصدر تقليدي من مصادر نجاح و تطور المؤسسة، إلا أن هناك مصادر أخرى مهمة لدعم المؤسسة و من أمثلتها البنوك و قادة الرأي، و في بعض الحالات المنافسين، فالمحاسب القانوني يمكن أن يحيل طلب زبون حول قضية إفلاس إلى محاسب قانوني آخر إن كان هو غير قادر على مسك القضية لأي سبب كان.¹

ج- جانب يتضمن تقرب المسافات ما بين التسويق، خدمة الزبون و الجودة: إن مفهوم تسويق العلاقة باعتباره علاقة تبادلية يجب أن يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي التسويق، خدمة الزبون و جودة الخدمة، حيث لا يجب أن تعامل هذه الثلاثة بشكل منفصل و إنما يجب أن تكون متكاملة تهدف في مجملها إلى خدمة الزبون و تحقيق ولائه، و عليه يجب أن تنصب جهود المنظمة على تحقيق جودة الخدمة كما يدركها الزبون أي جودة الخدمة المدركة (perceived quality).

المطلب 3- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن:

إن تسويق العلاقة كمفهوم لا يركز على استقطاب زبائن جدد فحسب و إنما يهتم بشكل كبير بالمحافظة على ولاء الزبائن و التركيز على الاحتفاظ بهم بمختلف الوسائل و الاستراتيجيات و التي تتمثل في:

أ- إستراتيجية التعامل مع شكاوى الزبون: يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية إستراتيجية استرجاع الخدمة (service recovery)، بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن الزبون راضيا عنها لأي سبب كان سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية.²

و تشير الأبحاث و الدراسات أن العملاء الذين يتقدمون بشكاوى لا يمثلون سوى نسبة ضئيلة من العملاء غير الراضين عن الخدمة، و غالبا ما ينتمون إلى فئة الزبائن الموالين للمنظمة حيث يهتمهم تحسين الخدمة في مرات التعامل القادمة، و عليه فمن المهم دراسة هذه الشكاوى و تشجيع التغذية العكسية من العميل كونها تمد المنظمة بمعلومات جد مهمة عن جودة خدماتها خاصة و أن الكثير من المنظمات صارت توفر أرقام هاتف للاتصال المجاني يمكن أن يتصل بها العملاء لتقديم شكاوهم.

¹- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 178.

²- نفس المرجع السابق، ص: 179.

كما يجب على المنظمة تدريب عمالها بالشكل الذي يمكنهم من التصرف خاصة في أوقات تقديم الخدمة و هي لحظات الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة و العميل و محاولة معالجة الشكوى فوراً و بدبلوماسية عالية.

ب- استراتيجيات ضمان الخدمة: من أجل الاحتفاظ بالزبائن تقدم كثير من المنظمات ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة، و هذا الضمان يهدف إلى تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء كتعهد نوادي الرشاقة بإعادة أجور الأعضاء خلال فترة زمنية معينة في حالة إخفاق المستفيد في إنقاص وزنه.

إلا أنه من الصعب تقديم ضمانات في حالة الخدمات لذا فإن الضمانات غالباً ما تقدم للعناصر الأكثر ملموسية في الخدمة، و بالتالي يفيد الضمان هنا في طمأنة المستفيد حول جودة الخدمة إضافة إلى تمييز الخدمة عن الخدمات المنافسة.

يشير (C.Hart) إلى أن فرص الحصول على أعلى مردود ممكن من ضمان الخدمة تكون واردة إذا ما توفر واحد أو أكثر من الشروط و المتطلبات التالية: "متطلبات و شروط الضمانات الفاعلة":

- عندما يكون سعر الخدمة عالياً (أو يكون عالياً وفق إدراكات المستفيد).
- عندما تتضرر سمعة المستفيد الشخصية في حالة إذا ما حصل خطأ في الخدمة.
- عندما لا يكون المستفيد على بينة حول نوعية الخدمة التي ستقدم له كعدم امتلاكه خبرة سابقة عنها.
- عندما تكون التبعات المترتبة على فشل الخدمة أو إخفاقها عالية جداً أو مكلفة "تتعلق بالسمعة الشخصية".
- عندما يكون نجاح مؤسسة الخدمة معتمداً على استمرارية تكرار الشراء من قبل المستفيد كالمؤسسة التي تكون حصتها السوقية ضعيفة.
- عندما تؤثر الكلمة المنطوقة على عمل المؤسسة، و بالتالي يمكن زيادة رضا المستفيدين من خلال توفير ضمانات للخدمة ما يؤثر على المستفيدين الجدد.

و من أجل أن يكون ضمان الخدمة مثالياً يجب وجود عدد من الخواص:

- أن يكون الضمان سهل الفهم، يجب أن يكتب الضمان بلغة سهلة و دقيقة توضح الوعد و يعرف العملاء عندئذ ما يمكن أن يتوقعه بالضبط، مثال ذلك، استخدام "الضمان في 10 دقائق" بدلاً من ضمان "الغذاء السريع" لتوصيل سرعة خدمة الغذاء.¹
- أن يركز الضمان على حاجات المستفيد، فلا توجد جدوى أو فائدة من قيام مطعم ما بتقديم وعود للزبائن حول سرعة تقديم الوجبات إذا كان هؤلاء الزبائن يبحثون عن الراحة و الاسترخاء في جو شاعري مع الأحبة و الأصدقاء.²
- أن لا تكون الضمانات مشروطة فالهدف هو رضا العملاء و ليس الجدل معهم.

¹ - كلسي هسو، نوم بورز، مرجع سابق، ص: 72.

² - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 183.

- أن يكون الضمان مريحا بالنسبة للمستفيد و من السهل تحصيله و الوفاء به و بالتالي إجراء الحصول عليه غير مرهق.
- أن يكون الضمان ذو قيمة فعلية للمستفيد.
- إن الاستراتيجيات السابقة تهدف بالدرجة الأولى إلى تقليص درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة و بالتالي تسعى في مجملها إلى الاحتفاظ بالزبائن.

الخلاصة:

تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها معيار درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، وبناء على ذلك فإن المحافظة على جودة متميزة للخدمة المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الربحية و الحصة السوقية للمصرف، و لتحقيق ذلك يجب على المصرف التعرف على أبعاد جودة الخدمة ووضع معايير للحكم عليها من أجل تحسينها إضافة إلى الإستخدام المستمر للدراسات و البحوث و العمل على إستقطاب أفضل الكفاءات و الإهتمام ببرامج التسويق الداخلي، و سرعة التصدي لمشكلات العملاء و تعليم العميل عن الخدمة و تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة و تأكيد دور التدريب و الإلتزام الإداري نحو جودة الخدمة من خلال وضع إستراتيجية واضحة المعالم تعمل على خدمة العميل المصرفي.

و يجب على إدارة المصرف دراسة جودة خدماتها لا سيما جاهزية و موثوقية و أداء الخدمة المصرفية و ثقافتها و سمعة المصرف و البيئة التي يقدم فيها خدمات و تصميم هذه الخدمات أو الإبتكارات التي تخلقها في ميدان الجودة و البحث عن الأسباب المؤدية لرضاه بهدف الاحتفاظ به و ضمان ولائه.

الفصل الرابع:

الرضا و الجودة للخدمات المصرفية

تمهيد:

تسعى جميع المصارف إلى تحسين جودة خدماتها باعتبارها أهم مفاتيح التميز خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها البيئة المصرفية، فجودة الخدمة تعد ميزة نسبية على المصارف توظيفها بحيث تعزز مكانتها في السوق و بالتالي فإن المصرف يواجه نوعين من التحديات هما:

* العمل على أن تكون خدماته ذات مستوى عالي من الجودة.

* بلوغ هذا الهدف بأقل تكاليف ممكنة.

إن هذين الهدفين يلزمان المصرف الاهتمام بدراسة جودة الخدمة و التركيز على إرضاء العميل، فالعميل هو الجزء الأكثر أهمية للمصرف يبدأ نشاطه من تلبية حاجاته و رغباته و ينتهي به كونه هو من يقيم أداء المصرف لذلك يعرف "kotler" المستهلك بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، لذا تركز المصارف على الارتقاء بمستوى خدماتها للاحتفاظ بالعملاء و استقطاب عملاء جدد مع البحث عن رضا العميل و دراسة علاقته بجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

و عليه سنتناول في هذا الفصل:

- توقعات العملاء
- العميل المصرفي و خدمته
- رضا العميل المصرفي
- العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل المصرفي

المبحث الأول: توقعات العملاء

يركز تسويق العلاقة على إدارة العلاقة مع العملاء من أجل جذب العميل و المحافظة عليه بتقديم أقصى إشباع لاحتياجاته، كما يعتمد نجاح هذه العلاقة التبادلية على معرفة ما يسمى بحق العميل" و الذي يعبر عن القيمة الأبدية المخصصة لكل عملاء الشركة" ، و يتم التعبير عنها من خلال ثلاث أنواع من الحقوق:⁽¹⁾

- حق القيمة: و الذي يعبر عن التقييم الموضوعي للمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من العرض مستندا على ادراكاته عن هذه المنافع مقارنة بتكلفة الحصول عليها.

- حق العلامة: و تعبر عن تقييم العميل الشخصي و غير الملموس للعلامة علاوة عن التقييم الموضوعي للقيمة، و يعبر عن ذلك بعدة مفاهيم و هي الوعي بالعلامة، اتجاهات العميل نحو العلامة، إدراك المستهلك لأخلاقيات العلامة.

- حق العلاقة: و تعبر عن نزعة العميل للبقاء مع العلامة علاوة على و بجانب تقييمه الموضوعي و الشخصي لها.

أي أن المنظمة مطالبة هنا بإدارة القيمة و إدارة العلامة و إدارة العلاقة كي تتمكن من إدارة علاقاتها مع العملاء، ما يقودنا إلى الحديث عن المستويات المختلفة للعلاقات مع العميل، و ذلك على النحو التالي:⁽²⁾

أ- التسويق الأساسي: حيث تقتصر المهمة على بيع المنتج فقط دون الاتصال بالعميل بعد الشراء و تطبيق تلك العلاقة في مدى واسع من المنتجات الاستهلاكية الميسرة.

ب- التسويق القائم على رد الفعل: حيث يتم البيع للمستهلك و تشجيعه على الاتصال متى ظهرت أي شكوى تتعلق بالمنتج، و من ثم فإن العلاقة تعتمد على رد الفعل لما يظهره المستهلك من انطباعات و تعليقات.

ج- التسويق القائم على إمكانية المحاسبة: حيث يتم الاتصال بالمستهلك بعد البيع مباشرة حتى يتم التأكد ما إذا كان المنتج قد قابل توقعاته أم لا وتلقي توصيات في هذا الشأن.

د- التسويق القائم على المبادرة: حيث تبادر الشركة بالاتصال بالمستهلك من حين لآخر للحصول على مقترحاته بشأن بدائل تحسين المنتجات الحالية أو تنمية أو تقديم منتجات جديدة.

هـ- التسويق القائم على المشاركة: و في ظل هذه العلاقة تعمل الشركة بصورة مستمرة مع المستهلك لاكتشاف الأساليب التي تمكن المستهلك من استخدام المنتج بصورة أفضل.

و تسعى أغلب المنظمات إلى الاتجاه لممارسة تسويق المشاركة خاصة إذا كان عدد مستهلكيها محدودا و هامش الربح للوحدة عاليا، و بالتالي تبرز أهمية بناء العلاقات مع العملاء و تنميتها.

المطلب 1: مستويات توقعات الزبون

إن بحث المصارف عن تحقيق التميز يقودها إلى التركيز على جودة خدماتها و الوصول إلى أعلى مستوياتها عن طريق تقديم مستويات من الأداء الفعلي للخدمة تفوق أو تقابل توقعات العملاء.

(1) - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، "إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 138.

(2) - نفس المرجع السابق، ص: 138، 139.

و يقصد بتوقعات العملاء " تلك الاعتقادات التي تتكون لدى كل عميل و يتوقع تحقيقها في الخدمة المقدمة له من جانب الخدمة المعينة، و التي يستخدمها في نفس الوقت كمعايير للحكم على مستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة".¹

إن توقعات الزبون عن الخدمة هي بحد ذاتها معتقدات و أفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة أداء منتج معين، و طبقا لنموذج الفجوات في جودة الخدمة فإن تقييم الزبون و تقديره لجودة الخدمة يأتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الأداء الحقيقي و الفعلي للخدمة.²

إن الوصول للتميز بالنسبة للمصارف لا يقتصر على إدراك توقعات العميل و إنما يجب التفوق عليها للاحتفاظ الدائم به، و عليه يحمل الزبون مستويات من التوقعات حول الخدمة تم تقسيمها إلى مستويين كما يوضحه الشكل.

شكل (12) - مستويات توقعات العملاء

مستوى الخدمة المرغوب
منطقة التسامح
مستوى الخدمة الكافي

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم"، الدار الجامعية، 2006، ص: 312.

أ- المستوى المرغوب: و هو المستوى الذي يأمل الزبون أن يتحصل عليه من الخدمة.

ب- المستوى الكافي: و هو المستوى الذي يعتبره الزبون كاف أو مقبول كحد أدنى.

و انطلاقا من الشكل يمثل الفارق بين الخدمة المرغوبة و الخدمة الكافية منطقة التسامح التي تمثل الجزء من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاجا للزبون، و عليه فإن تقديم خدمة أقل من حدود منطقة التسامح يولد للزبون الإحساس بالإحباط و بالتالي تدني مستوى الرضا، بينما عندما تقدم خدمة أعلى من حدود منطقة التسامح يسعد الزبون و يقوده إلى شعوره بالرضا و بالتالي زيادة ولائه للمصرف.

و تجدر الإشارة إلى أن منطقة التسامح تختلف من عميل لآخر، و من معاملة إلى أخرى من منظور نفس العميل، و كذلك من بعد لآخر من أبعاد أو عناصر الخدمة مثل الاعتمادية و الاستجابة و التعاطف و الأمان... إلخ، و بصفة عامة كلما زادت أهمية عنصر الخدمة كلما قلت مساحة منطقة التسامح و العكس صحيح.³

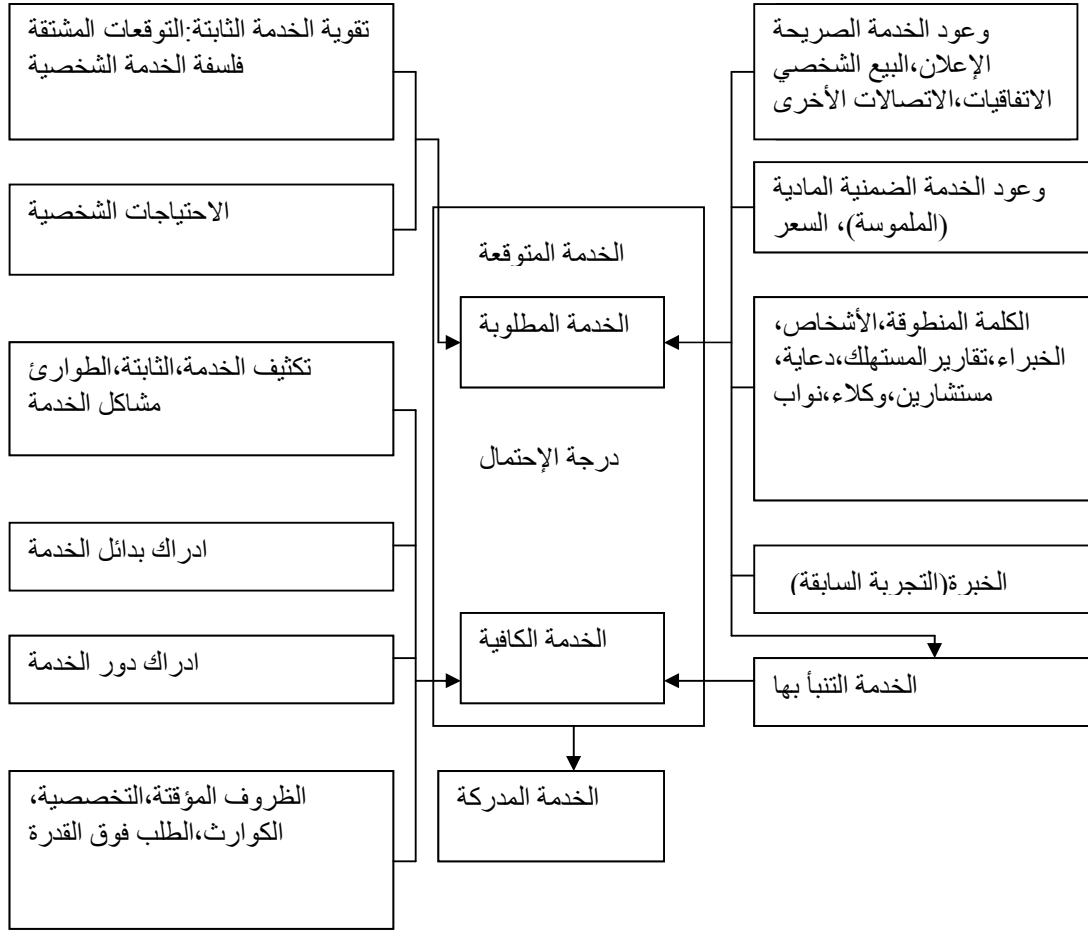
¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 311.

² - تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 354.

³ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع- مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر، ص: 59.

المطلب 2: محددات توقعات الزبون

تتشكل توقعات الخدمة لدى الزبون بتأثير من عدد كبير من العوامل يوضحها الشكل التالي.
شكل(13)- طبيعة و محددات توقعات الزبون للخدمة.



المصدر: تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 358.

أ- تقوية الخدمة الثابتة: و تمثل العوامل الشخصية المستقرة التي تقود الزبون إلى درجة أعلى من الحساسية للخدمة، و التي إحداهها توقعات الخدمة المشتقة.

حيث تتوجه توقعات الزبون فيها بتأثير طرف آخر، و مثال على ذلك عندما يعتمد مستخدموا الخدمة على آخرين ليقوموا بخدمة زبائنهم، و المستخدمون قد يستخدمون و يشنقون توقعاتهم من مدرائهم و من مستخدميهم المباشرين، و هناك عامل آخر قوي و هو فلسفة الخدمة الشخصية، و المعنى هنا الاتجاه الضمني العام للزبون من معنى الخدمة و كذلك من الناتج الحقيقي لمقدمي الخدمات، و على ما يبدو فإن الزبائن الذين يميلون فعلا اتجاه الخدمات أو الذين عملوا في هذا الميدان في الماضي و يمتلكون فلسفة قوية بشكل خاص، و إذا كان الزبائن بشكل

عام يحملون فلسفة شخصية خاصة بهم حول عملية تقديم الخدمة فإنه من المحتمل أن تكون توقعاتهم عن معظم مقدمي الخدمة متشددة و قوية.⁽¹⁾

ب- الاحتياجات الشخصية: و هي ما يحتاجه الزبون أو ما يطلبه في الخدمة حيث يمكن تقسيم الاحتياجات الشخصية إلى فئات ثانوية كالفئات المادية و الاجتماعية و السيكولوجية.

ج- وعود الخدمة الظاهرة: و تعبر عن التصريحات المباشرة و غير المباشرة التي يقدمها المصرف عن الخدمات و التي تظهر في الإعلانات و علاقات البيع الشخصي و الاتصالات و العقود و التي تؤثر بشكل كبير على الخدمة المنتبأ بها.

د- الوعود الضمنية: و هي الوعود المرتبطة بالخدمة و التي تكون غير ظاهرة و تعطي للزبون فكرة عما ستكون عليه الخدمة و تشمل الأسعار و الجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة.

هـ- اتصالات الكلمة المنطوقة: و تتمثل في التصريحات و البيانات التي تقدمها أطراف خارج البنك للزبون كالأصدقاء و العائلة و التي تنقل بصورة أكثر مصداقية مستوى الخدمة.

و- الخبرة(التجربة السابقة): و تعد حالات استهلاك الزبون للخدمة في فترات سابقة من أهم العوامل المكونة لتوقعاته حيث أن تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها مصرف معين أو مع مصارف أخرى في ميدان الخدمة المصرفية.

ز- الكثافة المؤقتة: أي هل حاجته للخدمة ملحة أو موسمية.

ح- إدراك بدائل الخدمة: و هذه الحالة محدودة جدا في القطاع المصرفي لعدم وجود بدائل للخدمات المصرفية خارج هذا القطاع، إلا أنه يمكن وجود بدائل عند الانتقال من مصرف لآخر.

ط- إدراك الزبون لدور الخدمة: أي كيف يدرك الزبون أهمية تواجد الخدمة.

ي- الظروف المؤقتة: فقد تظهر الحاجة لبعض الخدمات في ظروف خاصة طارئة.

ك- تنبؤات الخدمة: حيث غالبا ما يتشكل لدى الزبون توقع بإمكانية حصوله على مستوى معين من الخدمة.

و عموما تقسم العوامل التي تؤثر على توقعات الزبون للخدمة إلى ثلاثة أصناف:⁽²⁾

أ- العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة:

- الاحتياجات الشخصية و فلسفة الزبون بخصوص الخدمة و التي تتعلق بالحالة النفسية و المادية التي يكون عليها الزبون.

- بقاء الخدمة كثيفة، و هي عوامل مستقلة و ساكنة تقود الزبائن إلى درجة عالية من الحساسية.

ب- العوامل التي تؤثر في الخدمة الكافية: و هي مستوى الخدمة التي يجدها الزبون مقبولة بشكل عام، هذه العوامل قصيرة المدة و هي:

- كثافة الخدمة المؤقتة - إدراك بدائل الخدمة - إدراك الزبون لدور الخدمة.

- عوامل ظرفية. - تنبؤات الخدمة.

(1)- تيسير العجارية، مرجع سابق، ص، ص: 356، 357.

(2)- نفس المرجع السابق، ص: 361.

- ج- العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة و المتنبأ بها:
 - الوعود الواضحة للخدمة - الوعود الضمنية للخدمة
 - الكلمة المنطوقة - الخبرة السابقة

و من ناحية أخرى أظهرت نتائج الدراسات المتعلقة بتشخيص و إدارة توقعات العملاء العديد من المؤشرات التي تعد ذات أهمية بالغة في فهم و التأثير على توقعات العملاء و من أبرزها:⁽¹⁾
 - ارتفاع مستوى توقعات العملاء بالنسبة لنتائج الخدمة قياسا على الإجراءات أو العمليات.
 - ارتفاع منطقة التسامح بالنسبة للعمليات أو الإجراءات مقارنة بالنتائج.
 - ارتفاع مستوى التوقع في حالة تكرار التعامل في الخدمة مقارنة بالتعامل في المرة الأولى.
 - ارتفاع منطقة التسامح سواء بالنسبة للعمليات والنتائج عند التعامل في الخدمات الجديدة مقارنة بحالات التعامل في الخدمات القائمة.

المطلب 3: إدارة توقعات العميل

يحكم العميل على جودة الخدمة من خلال توقعاته، و بالتالي على المنظمة معرفة طبيعة و أبعاد هذه التوقعات لتحقيق التميز في جودة الخدمة من خلال إدارة التوقعات إدارة فعالة بتصميم و تطبيق و متابعة السياسات التي تضمن تفوق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة على المستويات المتوقعة من جانب العملاء.
 و من أجل ارتفاع المصارف بجودة خدماتها يمكن إدارة توقعات العملاء من خلال ما يلي:⁽²⁾

- أ- تقديم الوعود الواقعية للعملاء:
 - تقديم صورة واقعية للعملاء عن الخدمات المقدمة.
 - الدقة في الرسائل الترويجية الموجهة للعملاء.
 - عدم تقديم وعود لا تستطيع المنظمة الوفاء بها.
 ب- أداء الخدمات بطريقة صحيحة في أول مرة:
 - الحرص على تقديم الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة و بدون أخطاء.
 - تدريب العاملين على تقديم الخدمة بدون أخطاء.
 - التقييم المستمر للخدمة لتحديد جوانب الضعف أو الخطأ المحتملة.
 ج- الاتصالات الفعالة مع العملاء:
 - الاتصال المستمر بالعملاء لتحديد و تفهم احتياجاتهم و توقعاتهم.
 - تشجيع العملاء على الاتصال بالمنظمة.
 - مكافأة العاملين الذين يقيمون علاقات ممتازة مع العملاء.
 - تنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال مع العملاء.
 د- التفوق على توقعات العملاء و تحقيق الامتياز في تقديم الخدمة:

(1) جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، ص: 59، 60.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص، ص: 314، 315.

- البحث المستمر عن الوسائل المناسبة لزيادة رضا العملاء.
- تدريب العاملين على العناية بالعملاء.
- تقديم تقدير خاص للعملاء ذوي الولاء للمنظمة.
- مفاجأة العميل بتقديم مستويات الخدمة التي تفوق توقعاته.
- هـ- تحويل مشكلات العميل إلى فرص بغرض إبهاره:
- تدريب العاملين على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجه العملاء و كيفية التعامل معها بمهارة فنية.
- مكافأة العاملين الذين تمكنوا بمهارة من معالجة مشاكل العملاء الناتجة عن أوجه قصور في المنظمة أو أخطاء في الخدمة المقدمة.
- الترحيب الدائم باعتراضات العملاء والاستجابة لها بسرعة.
- و- تقييم و تحسين الخدمة وفقا لتوقعات العملاء:
- استخدام توقعات العملاء كمقاييس لتقييم جودة الخدمة.
- تقييم سعر الخدمة أو أي خصائص أخرى للخدمة في ضوء توقعات العملاء.
- إجراء البحوث الدورية على العملاء لدراسة التغير في توقعاتهم نحو الخدمة.
- حرص الإدارة على تحسين الخدمة في ضوء توقعات العملاء.

المبحث الثاني: العميل المصرفي و خدمته

تسعى البنوك جاهدة لتقديم الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملائها، وبالتالي فالعميل هو مركز اهتمام البنك يجب أن تقدم له الخدمات المصرفية بالجودة التي يرغبها و في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة للوصول إلى رضا العميل ومن ثم ربحية البنك.

إن مفهوم رضا العملاء يعد موضوعاً رئيسياً لعلاقته بظواهر ما بعد الشراء مثل تغير الاتجاه، تكرار الشراء، الإعلام الشخصي الايجابي نحو الخدمة، إضافة إلى الولاء للبنك، وبالتالي على البنك الاهتمام ودراسة محددات الرضا لدى العملاء.

المطلب 1: أهمية العميل للمصرف

إن معادلة النجاح لم تعد تستند إلى الترويج الابتكاري أو الاتجاهات الايجابية أو المنتج المميز أو السعر المناسب فحسب، ولكنها تستند في المقام الأول إلى بناء علاقة شراكة ناجحة بين المؤسسة وعملائها، إن ديناميكية المنافسة في الوقت الحالي أصبحت تدور حول كيفية إقامة علاقة وطيدة مع كل عميل بشكل منفرد، ولتحقيق التوفيق مع هذه الفلسفة الجديدة، فإن مؤسسة الأعمال يجب عليها القيام بثلاثة أشياء.⁽¹⁾

- إدراك أن أهم و أثنى الأصول لديها ليس هو المنتج الذي تبيعه أو الخدمة التي تقوم بعرضها ولكن العميل الذي تقوم بخدمته، ونوعية العلاقة التي تربطها بهذا العميل.

- يجب على المؤسسة زيادة وتوسيع قنوات اتصالاتها ومستويات علاقاتها بعملائها عبر كافة الوسائل، فإذا كانت المنظمة تدرك قيمة عملائها، فإنها يجب أن تنتهز كل الفرص المتاحة لتوطيد علاقاتها بهم.

- يجب على المؤسسة أن تسعى بقدر إمكانها إلى تفصيل وبلورة خدماتها وفقاً للاحتياجات والتوقعات الشخصية لعملائها، ويعني ذلك أن تكون الخدمة شخصية في المقام الأول، وهو ما يستلزم تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين والحرص على استطلاع آراء العملاء بشأن مدى رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها وأساليب التعامل معها.

1- تعريف العميل المصرفي:

إنّ التعرّف على سلوك العملاء هو البداية الصحيحة لإدارة النشاط التسويقي بكفاءة وفعالية، فيُوضع العميل في بؤرة إهتمامها وتجعله محور أنشطتها، فالمستهلك هو سبب وجود المنظمة ومركز نشاطها التسويقي وهو في نفس الوقت العنصر المكوّن للسوق.²

أمّا سلوك "العميل البنكي" فهو يُعبّر عن: "كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها وهو بصدد البحث عن الخدمات البنكية لتحقيق المستوى المرغوب لإشباع حاجاته ورغباته المالية"، وقد بدأت أولى دراسات العميل المصرفي مع بداية الإهتمام بالخدمات التي تقدمها البنوك وبإتجاهات العملاء وتحليل سلوكهم.

(1)- جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص، ص: 10، 11.

2- M.BADOC ; "L'Entreprise et ses banquiers", Edition d'organisation, PARIS, 1978, P,P:34, 37.

إن العميل هو أهم شخص في نظر البنك، فكل شخص يتعامل معه البنك سواءً من خارج المنظمة أو من داخلها يعتبر عميلاً، وعليه فإن العملاء ينقسمون إلى فئتين رئيسيتين:

- **العملاء الداخليون:** هم الذين يعملون في المنظمة على اختلاف أصنافهم ومستوياتهم الوظيفية الذين يعتمدون في عملهم على مخرجات زملائهم العاملين معهم، أي أن كل عامل ذو صلة بعملية ما يعد عميلاً للعملية التي تسبق عملياته، فكل من يستلم خدمة أو منتجاً يقدم هو بالمقابل منتجاً أو خدمة، وبمعنى آخر أن كل من يأتي بعدك في العمل هو عميل لك، وقد يكون العملاء الداخليون موظفين أو وحدات داخل المؤسسة، وقد يكون الشخص الذي يستقبل الفكرة التي روجها شخص آخر، لهذا يجب أن يقوم كل العاملين بتقديم أفضل الخدمات إلى زبائنهم الداخليين إذا كان المطلوب في النهاية إرضاء الزبون الخارجي.⁽¹⁾

- **العملاء الخارجيون:** هم من يرغبون في شراء منتجاتنا أو الحصول عليها.⁽²⁾

والعملاء الخارجيون هم الأشخاص أو الشركات التي تشتري المنتج أو الخدمة، أي أنها المستخدم الأخير للمنتج أو الخدمة، وبهذا المعنى تكون المنظمة وحدة ينبغي عليها أن تبذل قصارى جهدها لإرضاء الزبائن الخارجيين، ومع ذلك فإن إيصال اهتمامات ورغبات العملاء إلى جميع الموظفين أو العاملين في المنظمة من الأمور الصعبة.⁽³⁾ ويجب على المصرف الاهتمام بشكل كبير بعملائه الخارجيين، حيث يرى "Tonks" 1992 "أنه في ظل إدارة الجودة الشاملة لا بد من الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية الخاصة بالعملاء الخارجيين:

- من هم عملاؤنا؟

- ماذا نعرف عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم؟

- كيف يمكن تحقيق الرضا لديهم؟

- هل تزايدت استجابة منظمنا في خدمة عملائنا؟

- ماذا يجب أن نفعل لتحسين رضا عملائنا؟

ويجب أن يدرك البنك أن هناك اختلافاً واسعاً بين فئات العملاء فيما يتعلق بالمؤسسات المصرفية التي يستخدمونها ووقت الاستفادة منها وطريقة الاستفادة، وبالتالي هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر على سلوك هؤلاء العملاء.

وبصفة عامة يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على سلوك العملاء إلى مجموعتين أساسيتين هما:⁽⁴⁾

أ- **مجموعة العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

1- **عوامل بيئية محيطية بالفرد:** وتشمل تلك العوامل بصفة أساسية نظام الأسرة، العمل الوظيفي، فئة العمر التي تمر بها، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، التوزيع الجغرافي لإقامته،... الخ.

(1) - مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص: 259.

(2) - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 13.

(3) - مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص: 251.

(4) - سامي أحمد مراد، "تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات" الجاتس، المكتب العربي للمعارف، دون تاريخ نشر، ص: 85، 84.

2- عوامل بيئية يرغب في الانتماء إليها: وتشمل تلك المجموعة كافة التفضيلات البيئية التي يرغب الفرد في الوصول إليها أو تحقيقها من خلال المجموعات البيئية والمالية التي يحلم بها والتي يرغب في الوصول إليها أو الانتماء إليها.

ب- مجموعة العوامل الداخلية: وتشمل تلك العوامل كافة المجموعات التي تنشأ من داخل الفرد ذاته والتي يمكن أن تشكل عوامل مؤثرة عليه كمستهلك للخدمة المصرفية، وتشمل هذه المجموعات (الدوافع، الإدراك، السلوك) وهي كلها عوامل تختلف من فرد إلى آخر وتبعاً لاختلاف الخلفية الثقافية لكل فرد ونسوجه وتعليمه ووظيفته... الخ.

ومن الضروري على إدارة البنك توصيف وتحليل وفهم سلوك العملاء وليس الذين يتعامل معهم فقط وإنما المرتقبين أيضاً هذا من أجل التعرف على رغباتهم وما يريدون من خدمات مصرفية إضافة إلى تقديم الجديد من الخدمات، والتي تتناسب واحتياجات العملاء.

إن تقسيم العملاء إلى عملاء داخليين وخارجيين يؤكد أهمية النوعين من العملاء، إلا أن الغاية النهائية للمصرف تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي، وعليه تعددت الدراسات الخاصة بعملاء المصرف الخارجيين حيث تعددت تصنيفاتهم إلى قطاعات أو شرائح وفقاً لعدة اعتبارات مثل: التنوع، الحجم، الدخل، المهنة، الموقع الجغرافي... الخ، إلا أن أهم تلك التصنيفات هي التي تقسم العميل الخارجي إلى قطاعين رئيسيين هما: العملاء الأفراد والعملاء المؤسسات، كما يوضحه الجدول أسفله.

جدول (7) - الفرق بين قطاع الأفراد وقطاع المؤسسات.

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
1- الحاجات.	محدودة / بسيطة.	متنوعة / معقدة.
2- الأعداد.	كبيرة / منتشرة.	محدودة / مركزة.
3- حجم المعاملات.	محدودة.	كبيرة.
4- متطلبات الخدمة.	السرعة - المعاملة الودية.	السرعة - الكفاءة - الدقة.
5- طبيعة الخدمة.	نمطية.	حسب الاحتياج.
6- نسبة المخاطرة للعائد.	منخفضة.	كبيرة.
7- الاتصالات.	غير شخصية في المقام الأول	شخصية في المقام الأول.
8- الحساسية للأسعار/الرسوم.	مرتفعة	متوسطة

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع - مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر، ص: 14.

بعد دراسة سلوك العميل والتعرف على العوامل المؤثرة على قراراته الشرائية، والمراحل التي يمر بها قرار الشراء، يأتي قرار إختيار العميل للمصرف الذي يُناسبه، وعملية الاختيار هذه تحكمها عدد من المعايير تؤثر في عملية المفاضلة بين مصرف وآخر، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

أ- **سمعة المصرف:** وهي الصورة الذهنية التي يحملها العملاء عن المصرف، حيث تحاول المصارف تحسين الانطباع الجماهيري العام وربط علاقة أكثر متانة مع العملاء من خلال "العلاقات العامة"، هذا إضافة إلى عوامل

مختلفة قد تؤثر على سمعة المصرف كحسن تعامل الموظفين، تقديم خدمات متميزة، قوة المصرف المالية وغيرها من العوامل التي تؤثر في العميل وتجعله يتعامل مع هذا المصرف دون غيره.

ب- **الموقع الجغرافي:** أي موقع المصرف وتوزع فروعه جغرافياً، حيث كلما كان مكان تواجد المصرف قريباً من مقر سكن أو عمل العميل كلما كان إختياره له أقرب، خاصة فيما يخص العمليات المصرفية العادية كعمليات السحب والإيداع.

ج- **معاملة موظفي المصرف:** وينعكس هنا دور الموظفين في عمليات الاستقبال واللباقة في التعامل مع العملاء والإجابة عن إستفساراتهم وتوجيههم في إطار من العلاقات الودية، فكلما كانت العلاقة بين الموظف والعميل حسنة، كلما حفزت العميل على إستمرار التعامل مع المصرف، لذا ينبغي على المصارف الاهتمام بالتدريب السلوكي لموظفيها على التعامل مع العملاء المختلفين.

د- **ملاءة المصرف:** وتُعبّر عن القدرة المالية للمصرف، حيث كلما كانت قدرات المصرف المالية كبيرة كلما أضفت شعوراً بالأمان والثقة عند العميل وجعلته يتعامل مع المصرف دون الخوف على أمواله من الضياع. إضافة إلى هذه المعايير فإنّ العميل يبنّي إختياره للمصرف استناداً إلى عوامل أخرى : كالسرعة في إنجاز المعاملات، توصية الأهل والأصدقاء، المظهر الداخلي للمصرف، الفوائد المقدمة وغيرها من العوامل.

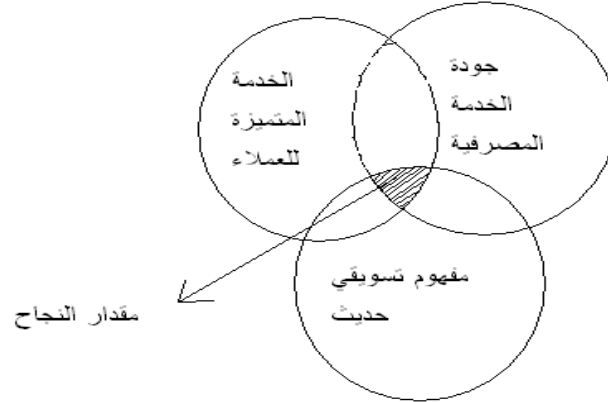
المطلب 2: خدمة العملاء: "customers service"

أدى التغير الكبير في طبيعة الأعمال المصرفية وزيادة تعقيد البيئة التنافسية واختيار العميل للمصرف على عدة أسس إلى بروز مفهوم خدمة العملاء كنتيجة حتمية للتوجه نحو العميل "the customers orientation" من أجل فهم حاجاته ورغباته وتوقعاته والانطلاق منها للوصول إلى رضاه التام عن المصرف وعن الخدمات المقدمة له.

وبالتالي أصبحت خدمة العملاء أحد المدخلات الإستراتيجية في القدرة التنافسية للمصرف يجب التركيز عليها عند تخطيط وتصميم البرامج التسويقية إضافة إلى جودة الخدمة المصرفية، وهنا لا بد من التفريق بين خدمة العملاء والخدمات المصرفية، فهذه الأخيرة تعبر عن المنتج الذي يقدمه المصرف ويشكل مصدراً لأرباحه، في حين أن الأولى تعبر عن الجهود المبذولة لجذب العملاء ومحافظة عليهم.

وهكذا طرحت مفاهيم كمرتكزات أساسية لمعادلة النجاح المصرفي، هذه المفاهيم هي الخدمة المتميزة للعملاء وجودة الخدمة المصرفية والمفهوم التسويقي الحديث، هذه العناصر بتفاعلها يمكن أن توصل المصرف إلى النجاح خاصة في إطار المنافسة وهو ما يوضحه الشكل أسفله.

شكل (14)- التفاعل بين عناصر معادلة النجاح التسويقي.



المصدر: ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، طو، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007، ص: 274.

ويمكن تعريف خدمة العملاء بأنها: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.⁽¹⁾

أما في المصرف فإن خدمة العملاء تعني، "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة وبيعهم فيهم الثقة، مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معه".⁽²⁾ انطلاقاً من هنا تعد خدمة العملاء أمراً في غاية الأهمية يتطلب تنسيق كافة الجهود داخل المصرف إضافة إلى تهيئة كل الظروف المناسبة، فالتعامل مع العملاء باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية ودوافعهم يتطلب من إدارة المصرف وموظفيه مراعاة هذا التباين خاصة وأن التعامل مع مصرف بعينه لا تحركه الحاجات المالية والائتمانية فقط وإنما قد تحركه الرغبة في تقدير الذات، كافتناء بطاقة ائتمانية لدلائتها على مكانة اجتماعية معينة لعاملها.

ويجب على المصرف هنا أن يتميز في مجال خدمة العملاء، وهذا التميز يمكن الحصول عليه من المصدرين التاليين:

أ- القيمة التي يدركها العميل في الخدمة المصرفية أي القيمة المدركة، أي أن المصرف يمكن له أن يمتلك ميزة تنافسية إذا تمكن من جعل العميل يحصل على منافع أكبر من التكاليف أو التضحيات التي يقدمها لحصوله على الخدمة، إلا أن قيمة الخدمة المصرفية المدركة هنا لا تشمل على المنافع المادية فقط بل تتكون أيضاً من القيم المعنوية والنفسية التي تحملها الخدمة.

ب- المعلومات التي يمتلكها المصرف والتي تمثل أحد مداخل التميز، فمن خلال المعلومات يمكن التعرف على العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم من خلال قواعد البيانات التي يمتلكها المصرف وما لها من أهمية كبرى في تقييم وتطوير خدمات مصرفية تفوق توقعات العملاء وتقود إلى رضاهم.

(1)- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 23.

(2)- ناجي معلا، مرجع سابق، ص: 275.

تمثل خدمة العملاء مفهوما ذو أبعاد متعددة، حيث تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية هي⁽¹⁾.

- أ- **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل بدورها العناصر الفرعية التالية:
- تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة.
 - مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
 - مظهر العاملين.
 - أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.
 - الإضاءة والتهوية.
 - اللوحات الإرشادية... الخ.
- ب- **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية.
- المعاملة الودية.
 - حسن الإنصات.
 - إظهار الاهتمام.
 - الاستجابة.
 - التعاطف.
 - العلاقة الشخصية... الخ.
- ج- **الصورة الذهنية للمنظمة:** وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها واتجاهاتهم نحو العاملين بها.

والصورة الذهنية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء والصورة الذهنية بموجب هذا التعريف تتعدى مجرد كونها اعتقادا عن مؤسسة ما، ولكنها مجموعة متكاملة من المعتقدات التي قد يحملها الفرد عن المنظمة⁽²⁾.

إذن فعلى المصرف أن يقيس الصورة الذهنية عنه لدى العميل للتعرف على الكيفية التي يدرك بها العميل المنظمة مقارنة مع المنافسين.

المطلب 3- من خدمة العميل لإرضائه

على المصرف ألا يركز على خدمة العميل فقط، وإنما يجب عليه الاعتناء بتحسين خدمة العميل للوصول إلى الرضا من خلال تحقيق توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويوصي وليم مارتين في كتابه "جودة الخدمة إنجيل مدير المطعم" "Quality service :the restaurant، Manager's bible، William Martin" بخمس خطوات لتحسين خدمة العميل هي:

أ- **تعريف نمطيات جودة الخدمة بمحددات يمكن قياسها:** قبل القيام بتقييم مستوى الخدمة المقدمة من العاملين في المصرف يجب وضع نمطيات أو علامات مميزة قابلة للملاحظة والقياس.

ويقترح مارتين بعدين رئيسيين لتعريف جودة الخدمة، البعد الإجرائي procedural dimension، وبعد المرح convivial dimension، حيث يشمل البعد الإجرائي تدفقا خطويا للخدمة وخطوط الوقت واحتواء احتياجات المستهلك قبل أن تحدث أو طلبها من المستهلك والاتصالات التي تكون واضحة وواعية، والتغذية المرتجعة من المستهلك والتنسيق المناسب من خلال الإشراف.

ويشمل بعد المرح العنصر البشري في تسليم الخدمة من خلال عرض موقف ايجابي ولغة الجسم والتعامل مع العميل على أساس شخصي، وتقديم التوجيه وحل المشاكل التي تظهر⁽³⁾.

(1)- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، ص: 24، 25.

(2)- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق، ص: 147.

(3)- روبرت ريد، دافيد بوجانك، مرجع سابق، ص: 95.

- ب- تقييم الموقف الحالي: فقبل المضي قدما في أي برنامج تحسين يجب تحديد مستوى الخدمة المقدمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تعزيز النقاط الايجابية وتحسين المجالات التي تعاني من قصور.
- ج- تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الخدمة: ولا يمكن تطوير الاستراتيجيات إلا بالتركيز على تدريب مقدمي الخدمة بالكيفية التي يتم تطوير أدائهم وتحسين كفاءتهم.
- د- البدء في الحلول بعناية: وتمثل مرحلة التنفيذ في الخطة وهي المرحلة الأكثر أهمية خاصة إذا عرفت الخطوات بعض الانحرافات فيجب أن يتصرف المصرف بسرعة وبشكل صحيح.
- هـ- تقديم التغذية المرتدة والتمييز والمكافآت: حيث يجب تقديم التغذية المرتدة الايجابية وتقديم مكافآت من شأنها زيادة حرص مقدمي الخدمات على العمل بشكل أكثر كفاءة والاهتمام بالعملاء من أجل الوصول إلى رضاهم. إن أداء الخدمة بشكل جيد يساهم في تمكين المصرف من زيادة فاعلية جهوده التسويقية وتدعيم مركزه التنافسي انطلاقا من التركيز على العميل وعليه فإن خدمة العميل بشكل جيد تؤدي إلى مجموعة من النتائج:
- أ- الخدمة الجيدة تنمي ولاء العميل: فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل كلما زاد رضاه وبالتالي يزداد ولاؤه للتعامل مع المصرف، طالما أن هذا الأخير يبحث عن خدمة العميل بأفضل السبل لأن العميل الدائم أقل تكلفة وأكثر ربحية وأكثر قدرة على التأثير في عملاء آخرين.
- ب- الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد: فطالما نقل العملاء الحاليون تجربتهم الجيدة ورضاهم عن المصرف وعن خدماته الجيدة للآخرين تمكن المصرف من استقطاب عملاء جدد.
- ج- الخدمة الجيدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي: وهذا يكون انطلاقا من انخفاض ميزانية الترويج للتركيز على خدمة العميل، و بالتالي الاتصالات الشخصية الايجابية إضافة لما لذلك من أثر في انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد وزيادة الأداء المالي للمصرف.
- د- الخدمة الجيدة تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات: إن تركيز المصرف على الخدمة الجيدة لعملاء وتقدير قيمة ذلك من قبل العملاء يجعلهم على استعداد للتضحية بعض الشيء بدفع قيم أعلى طالما استمر حصولهم على مستويات راقية من الخدمة ما يمنح للمصرف مزيدا من الحرية في تسعير خدماته.
- هـ- الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة: حيث يبدو من الواضح وجود علاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العاملين، فتركيز المصرف على تقديم خدمات جيدة يؤدي إلى رضا العاملين واستمرار تعاملهم معه وبالتالي توسع أعمال المصرف وتوافر فرص الرقي والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين.
- إن سعي المصارف الدائم إلى التركيز على العميل وخدمته وتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة إنما هدفها هو الوصول إلى رضا هذا العميل على اعتبار أن رضاه هو المفتاح الأساسي لكسب ولائه وبالتالي استقطاب عدد متزايد من العملاء الجدد، وبالتالي تتبع المصارف العديد من الطرق للوصول إلى رضا العميل المصرفي.

المبحث الثالث: رضا العميل المصرفي " customer satisfaction "

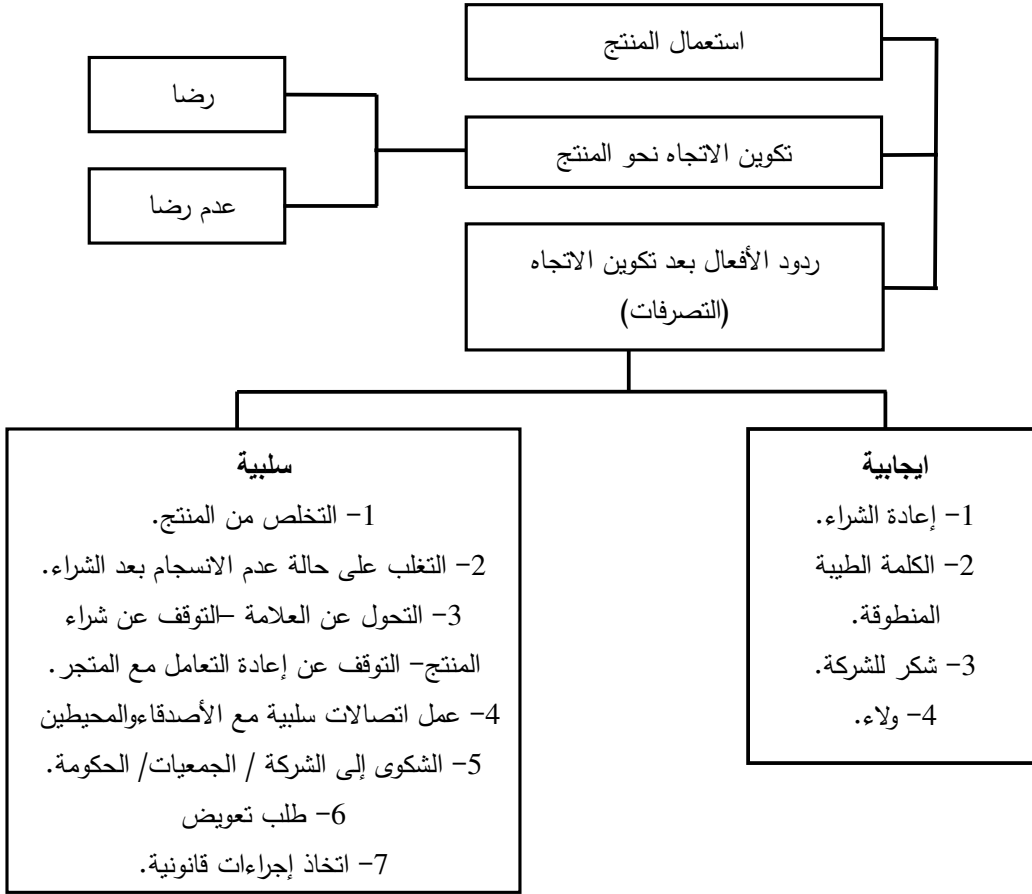
إن العملاء هم محور نشاط أي مصرف لذا يسعى هذا الأخير إلى إعداد برامج خاصة هدفها تمتين حلقات الوصل والترابط مع العملاء هدفها ليس فقد شراء الخدمة وإنما التواصل الدوري بعد عملية الشراء لاكتساب ثقة العميل والوصول إلى رضاه إضافة إلى إمكانية الخدمة المصرفية إشباع حاجاته ورغباته.

وتعد بحوث رضا العملاء من أهم وأسرع البحوث نموا في مجال التسويق فهي تهدف إلى⁽¹⁾:

- تحديد صفات الأداء التي ينتج عنها رضا العملاء.
- مقارنة أداء البنك بأداء منافسيه الرئيسيين.
- وضع أولويات للتنفيذ واتخاذ القرارات التصحيحية.
- متابعة التقدم في مستوى الأداء.

إذا بحثنا عن رضا المستهلك داخل مراحل قرار الشراء نجد أن العميل المصرفي بعد شراء الخدمة ينتقل من مرحلة قبل الشراء إلى مرحلة ما بعد الشراء والتي تتكون من الخطوات التي يوضحها الشكل أدناه.

شكل (15)- ميكانيكية سلوك العميل بعد الشراء.



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، "سلوك المستهلك، المفاهيم المعاصرة والتطبيقات"، مكتبة الشقري، الرياض، م.ع.س، 2006، ص: 99.

(1)- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص: 241.

إن استعمال السلع يختلف كليا عن استعمال الخدمات نظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات، فالخدمات المصرفية غير ملموسة وتستهلك عند إنتاجها، وبالتالي هناك ارتباط وثيق بين مرحلة استعمال الخدمة وتكوين الاتجاه عنها.

بعد استهلاك الخدمة المصرفية ينتقل العميل مباشرة إلى تكوين فكرة أو وجهة نظر عن الخدمة "اتجاهات العميل" والتي تكون في شكل أحاسيس أو شعور بالرضا أو عدم الرضا وتعبّر عن مدى توافق توقعات العميل مع الأداء الفعلي للخدمة المصرفية، لتليها مرحلة ردود الفعل بعد تكوين الاتجاه أو التصرف التي تختلف عند وجود ردود فعل إيجابية أو سلبية.

المطلب 1- تعريف رضا العميل المصرفي و محدّداته

1- تعريف رضا العميل:

اهتمت المصارف ككل المنظمات بموضوع رضا العميل عن خدماتها واعتبرته مجالا من أهم مجالات الاستثمار نظرا لأن:

- العميل الراضي هو أفضل قناة ترويجية خاصة للأصدقاء والمقربين وسيكون محل تصديق لعدم وجود مصلحة شخصية وراء تقديمه الايجابي للمصرف وهو ما يفوق أكثر حملات الترويج.
- العميل الراضي لا يحمل المصرف أي تكاليف مقابل إسهاماته الترويجية فهو يعد بمثابة إعلان غير مدفوع الأجر.
- إن رضا العميل لم يعد من المهام المنوطة بالادارة التسويقية فقط، وإنما امتد إلى كل العاملين فوجود المصرف وتطوره صار مرتبطا برضا العميل عن الخدمات المصرفية المقدمة له بصورة تفوق ما يقدمه المنافس.
- تركز المصارف على جذب عملاء جدد مع إهمال الاحتفاظ بالعملاء الحاليين الذين يمثلون قطاعا مربحا خاصة وأن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل من تكلفة استقطاب عميل جديد، وبالتالي فالاحتفاظ بالعميل لا يتم إلا بالرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة في إطار منظومة متكاملة من الجهود تبدأ في معرفة احتياجات ورغبات العميل وتستمر بعد تقديم الخدمة بالتركيز على رد فعل العميل بعد شراء الخدمة ومدى استجابته للجهود.
- وبالتالي فمن المهم دراسة رضا العميل المصرفي والبحث عن تحسين رضاه عن الخدمات المقدمة للوصول إلى الولاء.

تعددت التعاريف التي قدمت لرضا العميل والتي من أهمها:

- عرف كل من (Howard, Sheth, 1969): "الرضا بأنه حالة إدراك المشتري لكفاية/ عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها".⁽¹⁾
- كما يعرف الرضا بأنه: "الفرق بين المزيج الفعلي ويعتبر كل من التوقع والمثالية هو الأداء المعياري مقابل الأداء الفعلي والذي يقيس الرضا ويقارن التوقع بالأداء المدرك حسيا من أجل الوصول إلى التقييم".⁽²⁾

(1)- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص: 242.

(2)- سيف الإسلام شوية، "سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية"، اقتراح نموذج للتطوير، "مختبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع"، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص: 21.

- كما اتفق كل من (Hont, 1977) و(Jenkins, Woodruff, Cadotte 1983) و(Wilkie, 1990) على أن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة الخدمة على إشباع حاجاتهم وذلك قبل شراء الخدمة، وأن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه، يقارن العملاء بين الأداء الفعلي للخدمة و بين الأداء المتوقع قبل الاستخدام فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للخدمة عليها كانت النتيجة رضا العملاء، وعلى العكس كلما زادت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات وما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم ووضح سلوكهم بعدم الرضا.⁽¹⁾

يعرف (chorchill, surprenant) الرضا، "بأنه ناتج أساسي للنشاط التسويقي ويساعد على الربط عملية الشراء والاستهلاك مع أحاسيس ما بعد الشراء مثل تغيير الاتجاهات وإعادة الشراء والولاء للماركة".⁽²⁾

- كما اتفق كل من (Churchill, IR, surprenant 1982) و (Tse, wilton 1988) وآخرون "على أنه يمكن التعبير عن رضا العميل كدالة في التوقعات قبل الشراء والأداء المدرك بعد الشراء للخدمة"⁽³⁾، أي أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات.

- و بالتالي فالرضا في المفهوم التسويقي يعبر عن شعور السرور أو الغيظ الذي يولد من خلال المقارنة بين التوقعات المسبقة و تجربة الاستهلاك.⁴

- ويرى (oliver) أن رضا العميل "يعبر عن المشاعر الوجدانية الايجابية ومشاعر السرور التي تصاحب المستهلك خلال حياة المنتج واستخدامه، وما يترتب عن مدى تطابق الأداء المدرك للمنتج مع التوقعات المسبقة عنه، وأن هذه المشاعر المؤقتة سرعان ما تتحول إلى اتجاه عام نحو المنتج"، لذلك ينصح (oliver) بضرورة قياس رضا العميل مباشرة بعد الاستخدام قبل أن يتحول إلى اتجاه قد لا يعكس حقيقية مستوى رضا العميل عن المنتج.⁽⁵⁾

والملاحظ من خلال التعريفات السابقة الاتفاق الكبير بين الباحثين على أن الرضا هو ناتج المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع للخدمة المصرفية، وبالتالي فهو محصلة مجموعة من المشاعر قد تنتج عواطف ايجابية كالسعادة أو عواطف سلبية كالإحباط والغضب.

ويمكن تصنيف الرضا كما يلي:⁽⁶⁾

- الرضا عن النظام: تقييم العميل للمنافع الكلية التي حصل عليها مثل الأسعار، الجودة، توافر السلعة.
- الرضا عن المنظمة: ما يحصل عليه العميل في تعامله مع منظمات السلع والخدمات.
- الرضا عن السلعة/ الخدمة: تقييم الفرد عن استخدام أو استهلاك سلع وخدمات.

(1) - سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص، ص: 242، 243.

(2) - سيف الإسلام شوية، "مرجع سابق، ص: 250.

(3) - سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص: 244.

⁴-J.LENDREVIE; J.LEVY and D.LINDON; o.p.cit; p:911.

(5) - طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، مرجع سابق، ص: 111.

(6) - سيف الإسلام شوية، مرجع سابق، ص، ص: 21، 22.

إن رضا المستهلك يتوقف على مدى مقابلة أداء المنتج لتوقعات العميل، هذه التوقعات يتحصل عليها من عدة مصادر منها: (1)

- الخبرة السابقة للعميل في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء.
- الصورة الذهنية التي ترسمها المنظمات في أعين عملائها وتستهدف بها تحقيق أهداف معينة والتركيز على جوانب متعلقة بالمنتج أو المنظمة.
- الكلمات المتداولة والاتصالات من خلال الأصدقاء والأسرة وكلفة القنوات الاجتماعية.
- الجهود الترويجية المبذولة من المنظمات للحصول على تفضيلات العميل للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه.
- الجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

وبالتالي فيجب أن يركز المصرف على دراسة رضا العميل ومحدداته خاصة وأن الدراسات بينت أن العميل غير الراضي ينقل اتجاهاته السلبية إلى نحو 11 إلى 13 فردا آخر، فيما ينقل العميل الراضي انطباعاته الايجابية لنحو 3 أفراد.

إضافة إلى ما سبق هناك مفهومان لرضا العميل.

أ- الرضا المستند على تبادل تجاري: وهو الناتج النهائي للتقييم الذي يجربه العميل لعملية تبادل معينة، وأن عدم رضا العميل والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء للعميل، ويصف الرضا وعدم الرضا الشعور الطبيعي (السليبي أو الايجابي) الذي يحدث بعد الشراء، وأن شكوى العميل ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا.

والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات العميل بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقيمها الزبون بواسطة الأبعاد التالية: (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق والملموسة)، فإذا ما كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها أقل من النتائج المتوقعة فإن ذلك يعطي شعورا وثقة سلبيين، في حين إذا ما كان الأثر ايجابيا وأكثر من النتائج المتوقعة فإن ذلك يأخذ العكس ويعطي شعورا وثقة ايجابيين. (2)

ب- الرضا المستند على تبادلات تراكمية: ويستند إلى إجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة، وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم أداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل، ويمكن لخبرة الزبون أن تحدد مستوى رضاه، وفي ذات الوقت فإن رضا الزبون يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة. (3)

(1)- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سابق، ص: 124.

(2)- تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص: 351.

(3)- نفس المرجع السابق، ص، ص: 351، 352.

2- محددات رضا / عدم رضا العميل:

تتمثل محددات الرضا/عدم الرضا في العناصر التالية:

أ- التوقعات: إن عملية فهم رضا العميل لا تتم إلا بتكوين التوقع الذي يعبر عن تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق، وبالتالي هي عبارة عن احتمالات قام العميل بوصفها مسبقا هذه الاحتمالات خاصة بارتباط الخدمة بخصائص ومزايا معينة بتوقع الحصول عليها.

ب- الأداء الفعلي: تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا / عدم الرضا من كونه مقياسا مبسطا وعمليا ويمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا / عدم الرضا، وذلك ببساطة من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة بأداء الخدمة، من ناحية أخرى تمكن أهمية الأداء الفعلي في كونه معيارا للمقارنة بينه وبين التوقعات، حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة وإدراك مدى الإشباع الذي حصل عليه، وبناءا عليه يتم تقييم عدم المطابقة، وحيث أنه من المنطقي افتراض أن زيادة مستوى الأداء أي جودة الخدمة يؤدي إلى رضا العميل.⁽¹⁾

ج- المطابقة /عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة، يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، وهنا نجد حالتين.⁽²⁾

- انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها ينتج عنها حالة الرضا.
- انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها ينتج عنها حالة عدم الرضا.

المطلب 2- خطوات قياس رضا العميل و النماذج المفسرة له

إن قياس رضا العميل تعد من الأمور الهامة جدا داخل المصارف للكشف عن المستوى الحقيقي لأداء الخدمة من وجهة نظر العميل للتعرف على مدى ملاءمة الخدمة المصرفية للتوقعات السابقة للمشتري إضافة إلى أهميته في تطوير الخدمة و الارتقاء بمستوى جودتها من أجل كسب ولاء العميل، ما يتطلب التركيز على قياس الرضا من خلال خطواته و نماذجه.

1- خطوات قياس رضا العميل:

إن قياس رضا العملاء يتطلب مجموعة من الخطوات هي:

- أ- تحديد الهدف من القياس.
- ب- كيف تتم عملية القياس؟
- ج- تحليل البيانات ونشر النتائج.

(1)- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص: 245.

(2)- علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص: 30.

أ- **تحديد الهدف من القياس:** أو بعبارة أخرى لماذا يريد المصرف قياس رضا عملائه؟ فأحيانا قد يهدف القياس إلى تعظيم رضا العميل "Maximizing consumer satisfaction"، أو في حالات أخرى نقوم بالقياس لأننا نواجه مشكلة عدم رضا العملاء عن خدماتنا المصرفية.

ويمكن أن يكون هدف القياس ما يلي:⁽¹⁾

- الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا العملاء عن المنظمة وخدماتها وأساليب التعامل معهم.
- توفير أساس للحوار المفتوح والبناء حول مجالات القوة ومجالات الضعف في الخدمة.
- التعرف الدقيق والتشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة.
- توفير مقياس لاستقراء مجالات وفرص التطور المستقبلي.
- المساعدة في تقييم استراتيجيات الإعلان والعلاقات العامة والبيع في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها العملاء.

- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

ب- **كيف تتم عملية قياس الرضا:** وتتضمن هذه الخطوات مجموعة من الخطوات الفرعية هي:

* **ما الذي يجب قياسه:** ويتعلق هذا بالأبعاد أو الجوانب التي يجب معرفة مدى رضا العملاء عنها هذه الأبعاد كثيرة جدا ولا يوجد اتفاق بشأن قائمة محددة، إلا أن من أهمها في قياس الرضا هي: النسبة المادية للخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف والمجاملة وهنا يجب التركيز على الخصائص التي يراها العميل مهمة.

* **كيف يمكن القياس:** وتوجد مجموعة من الأدوات يمكن قياس رضا العملاء من خلالها من أهمها: الاستبيان، المجموعات الموجهة أو المستهدفة "focus groups"، المقابلات المتعمقة. "In depth Interviews"، شكاوى العملاء... الخ.

* **توقيت قياس الرضا:** في هذه الحالة هل سيتم قياس الرضا الأولي أي بعد شراء المنتج واستخدامه مباشرة؟ أم سيتم قياس الرضا النهائي؟ أي بعد قيام المنظمة بمعالجة شكاوى المستهلكين إن وجدت، ومن المعروف أن الرضا الأولي يتجاهل أثر قيام المنظمة بمعالجة الشكاوى، ومن ثم فإن قياس الرضا النهائي أفضل لأنه يتم بعد المعالجة، بينما يرى البعض ضرورة قيام الباحثين بقياس الرضا بعد عملية الاستهلاك مباشرة، وما يبرر هذا الاتجاه أن رضا العميل عن المنتج قد يتغير بمرور الوقت نتيجة لعوامل أخرى لا تتعلق بالمنتج ذاته، كما أن قياس الرضا بعد عملية الاستخدام مباشرة ينتج إمكانية التعرف على مستوى أداء المنتج، ومدى قدرته على تحقيق رضا العميل من عدمه.⁽²⁾

ومن ناحية أخرى هناك من يؤيدون قياس الرضا بعد فترة من الاستخدام انطلاقا من المبررات التالية:

- أنه خلال فترة حياة المنتج تظهر التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا.

(1)- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 106.

(2)- طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، مرجع سابق، ص، ص: 116، 117.

- أن قياس الرضا بعد شراء المنتج واستخدامه مباشرة، قد يتغير خلاله مستوى الرضا بفعل عوامل كثيرة كظهور منتجات جديدة أو تغير الفرد لإدراكه للمنتج نتيجة تغير مستوى دخله، تعليمه أو مستوى خبراته، كما قد يتغير التقييم الأولي للمنتج خلال عملية الاستخدام عبر فترة زمنية طويلة، فتقييم الرضا هنا قد يكون مرتفعا في البداية لأنه لا تظهر عيوب تؤثر سلبا على رضا العميل، لكن بمرور الوقت يبدأ الأداء في الانخفاض التدريجي وتظهر بعض العيوب التي تؤثر سلبا على رضا العميل.

- إن اهتمام رجال التسويق لا يجب أن يقتصر على الرضا الأولي فقط وإنما يجب الاهتمام بالإبقاء على رضا العميل بعد شراء المنتج، وبالتالي يجب قياسه بعد فترة من الاستخدام للوقوف على التغير الذي يحدث فيه والعوامل المؤثرة وكيفية المعالجة.

ج- تحليل البيانات ونشر النتائج:

بعد القيام بقياس رضا العملاء تأتي مرحلة تحليل البيانات من خلال الأساليب الوصفية والكمية ثم استخلاص النتائج من عملية التحليل ونشرها على كافة الوحدات خاصة الأطراف ذوي العلاقة بخدمة العملاء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود بعض المشاكل وتطوير الأداء وتقديم الخدمة بأفضل أسلوب.

إن القياس الفعال للرضا يحتاج أن يمتلك المصرف قاعدة بيانات عن عملائه، هذه الأخيرة تساعد بشكل كبير على فهم احتياجات وتوقعات العميل مما يدعم إمكانية التنبؤ بما يريده العميل وتقديم خدمة مصرفية تفوق توقعاته مما يدعم رضاه وولائه وانتماءه للمصرف.

من أجل تحقيق القياس الفعال لرضا العملاء هناك مجموعة من المتطلبات للوصول إلى ذلك:⁽¹⁾

- معرفة مبررات القياس
 - مساهمة العملاء في تحديد مجالات القياس
 - استخدام أساليب ملائمة للقياس
 - شمول عملية القياس
 - نشر نتائج القياس
 - استمرارية عملية القياس
 - تحويل النتائج إلى خطط عملية للتطوير والتحسين.
- وبالتالي لا يجب قياس رضا العميل والتوقف عند هذه النقطة وإنما يجب متابعة الأداء بصفة مستمرة لأن العميل الراضي لن يبقى راضيا على خدمات المصرف في المدى الطويل بالضرورة، وبالتالي يجب عدم اغفال عملية المتابعة المستمرة.

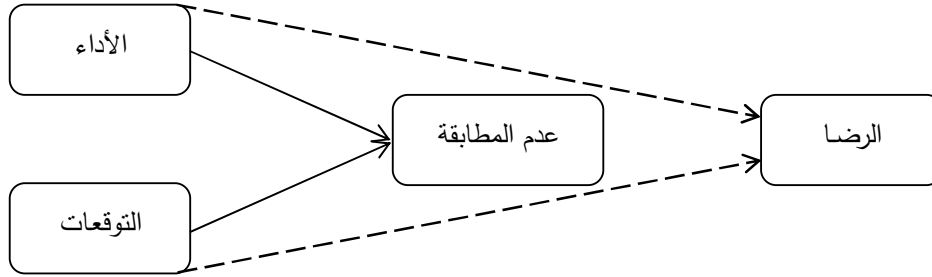
2- نماذج تفسير رضا العميل:

تعددت النماذج التي ركزت على تفسير رضا العميل والأسباب المؤدية للرضا أو عدم الرضا ونتائج ذلك ونذكر من أهم هذه النماذج.

أ- **نموذج عدم المطابقة:** يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية يوضحها الشكل أسفله.

(1). جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، ص: 117، 118.

شكل (16) - نموذج عدم المطابقة.



المصدر: علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص: 35.

انطلاقاً من الشكل نجد:

*الأداء: يعبر عن رأي العميل بأداء الخدمة التي حصل عليها، وقد صنف الباحثون أداء المنتجات إلى ثلاثة أنواع هي: (1)

- الأداء العادل للمنتج: "equitable performance" ويتمثل هذا النوع من الأداء في مستوى الأداء المعياري الذي ينبغي أن يحصل عليه العميل في مقابل تضحياته من الجهد والتكلفة سواء المادية أو غير المادية.

- الأداء الأمثل للمنتج: "Ideal Performance" ويفسر هذا النوع أنه المستوى الأمثل لأداء المنتج والذي يأمل العميل الحصول عليه بصورة مثالية وعادة أنه يعكس ما ينبغي أن يكون عليه الأداء في ظل الظروف المثالية المدرجة في الكاتالوج الخاص بالمنتج.

- الأداء المتوقع للمنتج: "Expected Performance"، ويعبر هذا النوع من الأداء في كونه الأداء الأكثر احتمالاً لأن يحصل عليه العميل، وهو معيار شائع الاستخدام كمعيار للمقارنة في بحوث رضا/عدم رضا العميل.

إذا تفحصنا الأنواع الثلاثة السابقة نجد أن النوع الأول يتطلب معرفة دقيقة من العميل لكل جوانب الأداء الخاصة بالمنتج ويقارنها بالتكاليف ثم يقرر عدالة قرار الشراء، إلا أنه من الصعب تحقيقه قبل عملية الشراء لجهل المستهلك بعض الجوانب المؤثرة على تقييمه، أما النوع الثاني فهو نادر الحدوث لأن حدوثه يتطلب توافر ظروف مثالية للأداء من الصعب تحققها وهو الأداء الذي ركزت عليه دراسات الرضا أي الأداء المدرك للمنتج.

*التوقعات: وهي الأفكار التي يحددها العميل ويكونها مسبقاً لما يجب أن يكون عليه المنتج.

*عدم المطابقة: وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، وهي قد تكون سلبية أو ايجابية أو حيادية، إن عدم المطابقة ينتج التقييم الإجمالي لخبرة العملاء أي الرضا أو عدم الرضا، ونلاحظ من الشكل أن عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الأداء والتوقعات والرضا، بالإضافة إلى وجود علاقات مباشرة بين الأداء والتوقعات والرضا. (2)

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، مرجع سابق، ص: 106، 107.

(2) - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 35.

إن مقارنة الأداء بالتوقعات ينتج عنها أحد ثلاثة احتمالات هي: (1)
 أ- تحقق التوقعات: "Confirmation of Expectation"، ويحدث تحقق التوقعات هذا إذا كان الأداء المدرك للمنتج
 يقابل التوقعات المسبقة للعميل.

ب- عدم التحقق السلبي للتوقعات: "Disconfirmation of expectation" وذلك إذا ما كان أداء المنتج أسوأ مما
 هو متوقع، أو بمعنى آخر عندما يقل الأداء عن التوقعات.

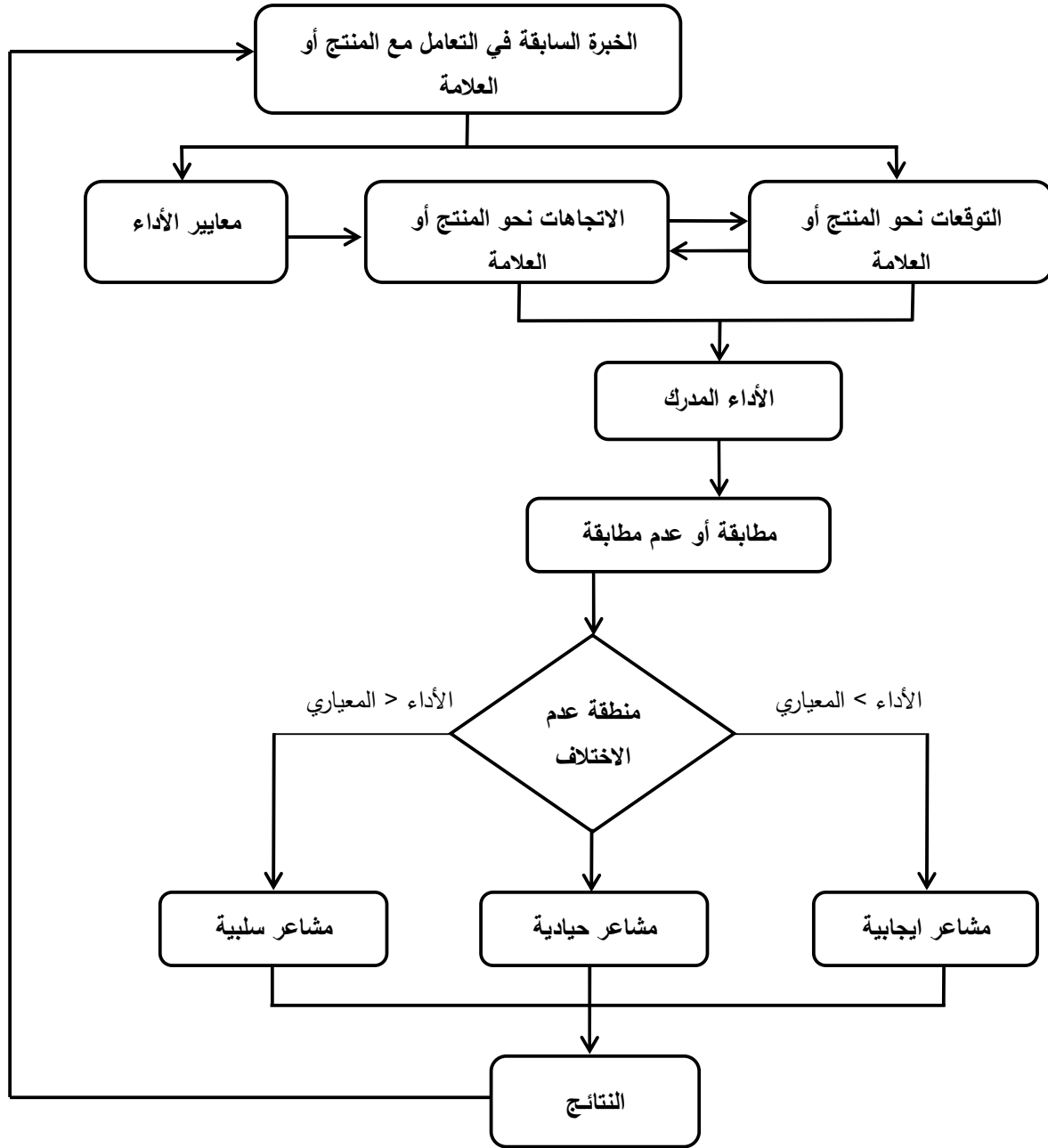
ج- عدم التحقق الايجابي للتوقعات: "Positif Disconfirmation" ويحدث ذلك إذا ما كان أداء المنتج أفضل مما
 هو متوقع، أو بمعنى آخر عندما يزيد الأداء عن التوقعات وعدم التحقق الايجابي للتوقعات يؤدي إلى رضا العميل
 عن المنتج، أما عدم التحقق السلبي فإنه يقود إلى عدم الرضا، أما التحقق البسيط للتوقعات فإنه بشكل حيادا
 بالنسبة لرضا العميل حيث تتسم مشاعر العميل في هذه الحالة بعدم الاهتمام بالمنتج.

ب- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا/ عدم الرضا:

إن النموذج السابق محدود الاستعمال لأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة، فهناك المعارف السابقة
 للعميل، حيث أكد (woodruff, ladotte, jenkina) أن خبرة العميل تعد أيضا معيارا للمطابقة أو عدم المطابقة، كما
 يوضحه الشكل الموالي.

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، مرجع سابق، ص: 108، 109.

شكل (17)- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا.



المصدر: علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص: 36.

من الشكل أعلاه نلاحظ:⁽¹⁾

- نقطة ارتكاز هذا النموذج هي الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو العلامة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا.

(1). علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 37.

- إن الخبرة السابقة هي ناتجة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الايجابية لعملاء آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التجارية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب العملاء.
- أن للمنتج ثلاثة متغيرات تتحكم فيه: التوقعات نحو المنتج أو العلامة التجارية، معايير الأداء، الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة التجارية.
- إن الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات.
- تؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك.

ج- النموذج الوجداني: "Affective Model": وفقا لهذا النموذج لا يقوم الفرد بتقييم المنتجات على أساس الدوافع العقلية فحسب، بل أيضا على أساس بعض الدوافع العاطفية مثل الشعور بالذات والطموح وتحقيق مركز مرموق أو حب التفاخر... الخ، ويتحقق رضا العميل وفقا لهذا النموذج على أساس بعض المتغيرات الشخصية والسيكولوجية والتي تؤثر في الاتجاه ناحية المنتجات والخدمات.⁽¹⁾

المطلب 3- قياس رضا العميل

إن رضا العميل لاشك يرتبط بشكل كبير بحاجات ورغبات العميل وتوقعاته، وعليه فالمنظمة مطالبة هنا بتصنيف متطلبات العميل، حيث يشير Kano (1990) إلى أن متطلبات العملاء ومدى تلبيتها في المنتج من حيث تأثيرها على رضا العملاء يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما وهي:

أ- المتطلبات الأساسية أو الواجب توفرها: هذه المجموعة لا يعبر عنها العميل لافتراضه ضمنا حتمية توفرها، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فإنها تؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا في حين لا تؤدي تلبيتها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضا.

ب- متطلبات الأداء: هذه المجموعة يطلبها العميل ويعبر عن ذلك صراحة، وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى العميل.

ج- المتطلبات الجاذبة أو المبهجة: هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع بين مستوى مشاعر رضا العملاء وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.

إن رضا العملاء ومدى ارتباطه بالقرارات الشرائية اللاحقة والولاء يحتم على المنظمة الاهتمام بعملية قياس الرضا التي تستخدم فيها عدد من الأساليب، فهناك القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية.

1- القياسات الدقيقة: تستخدم فيها عدة طرق من أهمها:

1-1- الحصة السوقية: و يمكن قياسها عن طريق عدد العملاء ذوي العلاقات طويلة الأمد مع المنظمة ومقدار رقم الأعمال المنجز مع العملاء.

الطريقة الأخرى لتقييم رضا العميل دون اتصال مباشر مع العميل هي فحص سجل المبيعات الداخلية للمنظمة، و يمكن عمل مقارنات شهر بشهر و في نفس الفترة من السنة الماضية، و يمكن أن يصاحب مستويات

(1). طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، مرجع سابق، ص: 114.

الرضا المرتفعة زيادة في المبيعات إلا أن المنظمات يجب أن تكون حريصة مع هذه الطريقة لوجود كثير من التوضيحات للزيادة في المبيعات، مثال ذلك أن تكون المنظمة بدأت بحملة إعلان جديد. و بالإضافة إلى فحص سجلات المبيعات يجب أن تنظر المنظمة إلى حصة السوق أيضا، و يتناول هذا المقياس المبيعات بالنسبة إلى المنافسة، و التي تكون تقويما أكثر دقة للتحسن في أداء السوق، لكن يمكن أن توجد بعض التوقعات الأخرى للتغيرات في السوق بجانب رضا العميل أيضا.¹

1-2- معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء): حيث تقاس من خلال نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين.

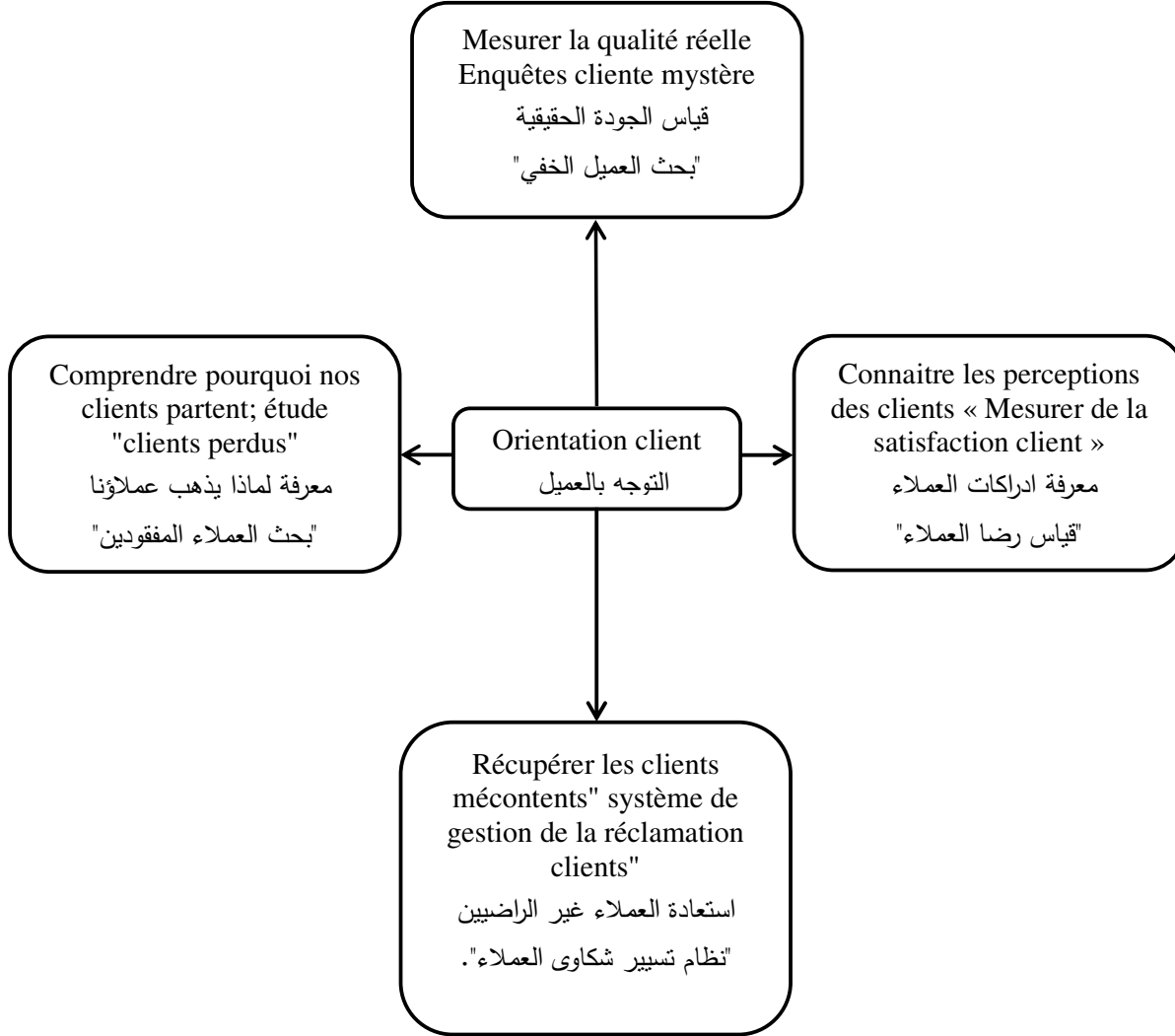
1-3- جلب عملاء جدد: حيث أن نمو النشاط يعبر عنه بعدد العملاء الجدد الذين استقطبهم المصرف أو إجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

1-4- تطور عدد العملاء: إن زيادة عدد العملاء تعد مؤشرا مهما على رضا العملاء، فتطورهم معناه أن خدمات المصرف استطاعت أن تلبى أو تفوق توقعاتهم وبالتالي هناك شعور بالرضا. إضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى كمعدل إعادة الشراء، معدل الوفاء، عدد شكاوى العملاء...الخ.

2- البحوث التقريبية: إن القياسات الدقيقة قد لا تعبر حقيقة عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا كونها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعات العملاء، أما القياسات التقريبية فتعتمد على توقعات العملاء وانطباعاتهم عن الخدمات المقدمة لهم، ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للعملاء من خلال الشكل التالي.

¹ - روبرت ريد، دافيد بوجانتيك، مرجع سابق، ص:102.

شكل (18) - مختلف أدوات التوجه بالعميل.



المصدر: علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص: 32.

2-1- تسيير شكاوى العملاء:

تعد شكاوى العملاء وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة المقدمة لهم فرصة للمنظمة للتعرف على جوانب عدم رضا العميل حيث يجب عدم اغفال المعلومات التي يتم الحصول عليها.

وتتجه العديد من المنظمات إلى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم شكاوهم واقتراحاتهم للمنظمة وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي ساخن أو عنوان بريد الكتروني أو موقع الكتروني تتلقى المنظمة من خلاله ما يتقدم به العملاء من شكاوى أو اقتراحات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في المنتج أو في أي من أنشطة التسويق أو المنظمة، وعلى المنظمة الاهتمام بما يتقدم به العميل لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها التحسين في الأداء.

كما لا يجب أن نغفل أن العميل الذي يقدم شكوى للمنظمة قد يبقى عميلاً دائماً إذا استطاعت المنظمة إرضاءه بمعالجة شكواه بالطريقة الصحيحة.

2-2- بحوث العملاء المفقودين:

ويهتم هذا النوع بالعملاء المفقودين من خلال تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المنظمة، والبحث عن الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويمكن متابعة هذا النوع بحساب معدلات فقد العملاء من فترة لأخرى لتقييم الوضع.

انطلاقاً مما سبق يجب على المنظمة الاتصال بالعملاء الذين تحولوا عن التعامل لتقصي أسباب التحول وهناك أربعة خطوات لتحقيق ما سبق:⁽¹⁾

- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المنظمة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم.

- على المنظمة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها عملاء بدون مبرر.

- على المنظمة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

من هنا يجب أن لا تغفل المنظمة أهمية إجراء اتصالات مع العملاء واختيار بعض العملاء المفقودين للتعرف على أسباب التحول إلى منظمة منافسة.

2-3- العميل الخفي:

وقد يطلق عليه اسم "المشتري السري" "Secret Shopper" أو التسوق الوهمي أو الخفي "Ghost shopping"، حيث تقوم بعض المنظمات بالتعاقد واستئجار بعض الأفراد لكي يتقمصوا دور المشتريين المحتملين ويقوموا بتسجيل نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة والمنظمات المنافسة، ويمكن أن يقوم المتسوق الخفي باختيار ردود أفعال ممثلي البيع للمواقف التسويقية المختلفة وكيف يتعاملون مع العملاء.⁽²⁾

ويمكن أن يكون المشتري السري أحد العاملين في المنظمة، أو شخص خارجي تختاره المنظمة أو أحد العاملين في منظمة خارجية متخصصة في هذا النشاط، وعادة يزود هؤلاء المشترون بصيغ تقييم تفصيلية مبنية على الخطوط الإرشادية مع المنظمة التي يمكن استخدامها في تسجيل المعلومات المرغوب في الحصول عليها، وعادة يوصى بالاستعانة بفرد من خارج المنظمة في محاولة للاحتفاظ بمستوى معين من الموضوعية، ومن المهم

(1)- علي عبد الله، مرجع سابق، ص، ص: 33، 34.

(2)- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سابق، ص: 128.

تقويم العملية بأكثر من مشتري واحد في حالات مختلفة خلال الفترة المرغوب فيها، وينتج عن عمل هذا عينة ممثلة أكثر لتجارب الخدمة. (1)

2-4- بحوث قياس رضا العميل:

أو المسح الميداني لرضا العميل والذي يشير إلى مسح ميدانية دورية يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة من العبارات و باعتماد أحد المقاييس (مثل مقياس ليكرت الخماسي أو السباعي).

ويختلف نوع الاستبيان حول الهدف المراد من المنظمة فقد يتعلق بقياس مستويات رضا العملاء وفرص التعامل المستقبلي أو قد تتطلع المنظمة من خلاله إلى معرفة تفضيلات العملاء لخدمات المنظمة مقارنة بالمنافسين أو يكون الهدف منه التعرف على أسباب فقدان بعض العملاء، وعموماً يمكن استخدام الأنواع التالية من الاستبيانات: (2)

* **استقصاءات الحقائق:** حيث يتم سؤال العملاء أو عينة منهم عن جوانب محددة مثل مدى استخدام أو عدم استخدام المنتج وكثافة الاستخدام، بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية من حيث النوع أو السن أو الدخل... الخ.

* **استقصاءات الاتجاهات والآراء:** و يصمم بغرض التعرف على اتجاهات ووجهات نظر العملاء حول المنظمة وخدماتها وأساليب الخدمة ومدى الرضا عنها.

* **استقصاءات الدوافع:** وتستهدف التعرف على الأسباب التي تدفع العميل للتصرف بشكل معين، قبل التعامل مع منظمة دون أخرى وفرص الاستمرار في التعامل من عدمه وأسباب تحوله إلى منظمات أخرى، وعادة ما ويتم استيفاء بيانات الاستقصاء بعدة طرق لكل منها مزاياها وعيوبها، وهذه الطرق هي:

- المقابلة الشخصية.
- البريد.
- الهاتف.
- الحاسب الآلي.

المطلب 4- أدوات ووسائل تحسين رضا العميل

1- **أدوات تحسين الرضا:** تركز المنظمات على رضا عملائها الخارجيين للوصول إلى ضمان ولائهم ودوام تعاملهم مع المنظمة، وبالتالي تسعى إلى تحسين الولاء من خلال الأدوات التالية: (3)

أ- **الجودة المدركة:** إن تحسين الأداء الداخلي للمنظمة والذي يتمثل في تحسين الجودة الغرض منه إرضاء العملاء، إلا أن قياس الجودة في الداخل هو ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المنظمة أن تقوم بقياس رضا عملائها أيضاً لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا العملاء ليس في نفس درجة هذه الجودة، يمكن تفسير

(1)- روبرت ريد، دافيد بوجانيك، مرجع سابق، ص: 104.

(2)- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، ص: 109، 110.

(3)- علي عبد الله، مرجع سابق، ص، ص: 37، 41.

الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المنظمة) والقياس من جانب العملاء فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة العميل أو المنظمة والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى: إن العميل المستقبلي له توقعات وما على المنظمة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع، ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات العملاء.

المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما تفرض المشاركة الفعالة للعميل نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المنظمة.

إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، وفيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة، يمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.

أهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في العميل الخفي الذي يعتبر عميلا وهميا والذي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

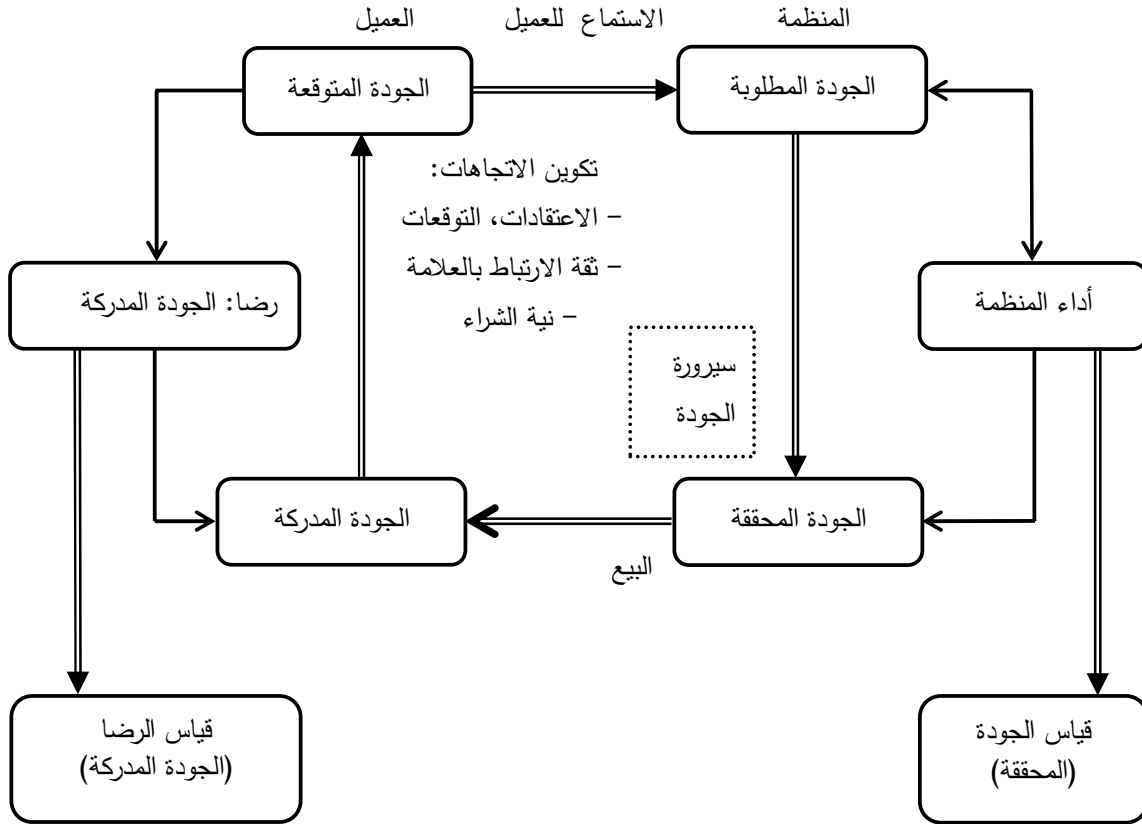
المرحلة الثالثة: تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للعميل وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للعميل بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء ادراكاته (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها العميل عن الجودة.

المرحلة الرابعة: تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال)، والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا.

إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للعميل حول المنظمة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

يمكن تلخيص المراحل الأربعة السابقة في الشكل التالي:

شكل (19)- قياس الأداء وقياس الرضا.



المصدر: علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص: 39.

إن تحسين رضا العميل عن الجودة يتم من خلال:

- تقليص الفروقات بين التوقعات والادراكات حتى تتطابق.
- خلق فجوات ايجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولاً إليها أين تكون الادراكات أكبر من التوقعات.
- الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء (الجودة المطلوبة) ومواصفات الجودة التي تضعها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة)، و تتمثل أسباب هذه الفجوة في:
- الفجوة بين مواصفات الجودة التي تصفها الإدارة بالفعل (الجودة المحققة) ومستوى الجودة المقدمة بالفعل (الجودة المدركة)، ترجع هذه الفجوة إلى مشاكل في عمليات الاتصال والبيع.
- الفجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة: يعود سبب هذه الفجوة إلى النتائج السلبية المحققة في بعض الفجوات السابقة للذكر أو كلها.

ب- تحليل عدم الرضا:

في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المنظمة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا. إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لعميل مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال، عيوب في علاقة عميل - مورد...الخ.

ج- متابعة العميل:

إن متابعة العميل تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين العميل والمنظمة ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل عميل بصفة منفردة أي تأخذ خصوصيات كل عميل بعين الاعتبار على حده وهذا لتحسيسه بأن المنظمة تتابعه.

د- ولاء العملاء:

إن العميل الوفي مردوديته تمثل مرتين وبكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب عميل جديد، من هذا المنطلق على المنظمة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء العملاء نقطة البداية. إن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا و منه الولاء باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان العميل راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج والعلامة التي ولدت الرضا.

2- وسائل تحسين رضا العميل:

هناك عدد من الوسائل التي تسعى من خلالها المصارف إلى تحسين رضا عملائها ومن أهمها: (1)
أ- وظيفة انتشار الجودة: يتجسد عمل هذه الوظيفة في مساعدة المنظمات على توقع حاجات العملاء وترتيبها حسب الأولويات ودمجها في العملية الإنتاجية بالشكل الذي يساعد على تحسين رضا العميل. تعرف وظيفة انتشار الجودة على أنها نظام يقوم بترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات ملائمة بالنسبة للمنظمة وذلك في كل مرحلة ابتداء بالبحث، تصميم المنتج، وتطويره ثم التصنيع، التوزيع، التخزين، التسويق ثم المبيعات والخدمات.

تعمل وظيفة انتشار الجودة على الاستماع لصوت العميل والتأكد من أنه المصدر الرئيسي والمستمر للمعلومات خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج، كما أنها تساعد المنظمات في وضع وتطوير استراتيجيات طويلة الأجل وخططها التشغيلية.

إن تطبيق وظيفة انتشار الجودة يعتمد على أداة تسمى بيت الجودة وهي تتكون من عدة خطوات هي:

الخطوة الأولى: تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك الاحتياجات.

إن نجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الاتصال الكفاء مع:

- نشاط التسويق، - نشاط التصميم، - نشاط العمليات (الإنتاج).

(1). نفس المرجع السابق، ص، ص: 41، 42.

الخطوة الثانية: تحديد من هم العملاء.

الخطوة الثالثة: تحديد ماذا يريد العملاء (احتياجات).

الخطوة الرابعة: تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء بالإضافة إلى تحديد خصائص المنتج وخصائص العملية المحققة لها.

ب- برامج بحوث المساعدات الفنية: يتمثل الغرض من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين قدرة المنظمة على إرضاء عملائها من خلال تحقيق المعادلة التالية:

$$\text{القيام بالعمل الصحيح} + \text{إدارة فعالة للاتصال} = \text{تعظيم رضا أو ولاء العملاء}$$

من أول مرة بالعملاء

إن تحقيق المعادلة السابقة يتم من خلال الخطوات التالية التي حددها "Goodman" وآخرون والتي تتمثل في:

- تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، العمليات وتحليل نظم هدفها إعادة توجيه المنظمة ومتابعة تقدمها.
- القيام ببحوث القياس المقارن للتحويل من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.
- تقييم الأنظمة الحالية والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة العميل ومعالجة الشكاوى وهذا بغرض تجنب شكاوى العملاء من خلال انجاز عمل صحيح من أول مرة، بالإضافة إلى أن النظام الفعال لتسيير الشكاوى يساعد العملاء غير الداخليين بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين المنظمة من تحديد المشاكل وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا وهذا بغرض إعادة إرضاء العميل والاحتفاظ بولائه.
- تنفيذ الخطوات السابقة.
- تدريب العملاء الداخليين من مختلف المستويات سواء الأساسية أو الخلفية لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا العميل ومعالجة الشكاوى لتطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.

المبحث الرابع: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل المصرفي

يرى الباحثون أن المستفيدين يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقونها فعلا (actual service) مع الخدمة التي يتوقعوا أن يتلقوها (expected service) وعليه فإن هؤلاء الباحثين يعرفون جودة الخدمة على أنها "حالة التناقض بين توقعات المستفيدين وبين ادراكاتهم".⁽¹⁾ وعليه هناك عوامل كثيرة تؤثر في ادراكات العميل للخدمة والتي من أهمها:

1- خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية): "Service Encounter or moment of truth"، وتكون عندما يتفاعل العميل مع المصرف، وتمكن تقسيم خدمة المواجهة إلى ثلاثة أنواع:

* - المواجهة عن بعد: "Remote Encounter": كأن يتفاعل العميل مع المصرف من خلال نظام الصراف الآلي ATM، أو بطاقات الائتمان مثل ما ستر كارت أو فيزا كارت، حيث يحكم العميل على جودة الخدمة هنا من خلال مدى الثقة في البطاقة وحجم المصارف التي تعتمد هذه البطاقة.

* - المواجهة بالهاتف والانترنت: حيث يحصل العميل على الخدمة باستخدام الهاتف أو الانترنت، والحكم على الجودة هنا يكون أكثر تعقيدا لأن نبرة الصوت على الهاتف وحجم المعرفة يؤثر في حكم الزبون على جودة الخدمة.

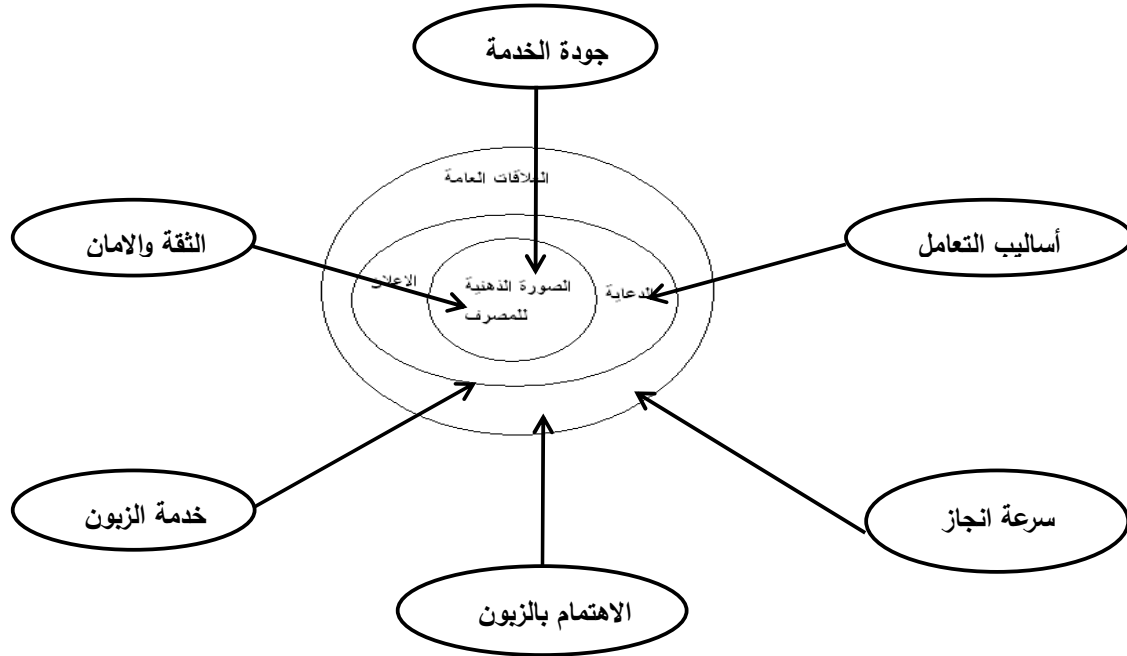
* - المواجهة وجها لوجه: وهنا يكون التفاعل مباشرا بين العميل ومقدم الخدمة.

* - دليل أو ملامح الخدمة: "Evidence of Service": حيث أن عدم ملموسية الخدمة المصرفية تجعل العميل يبحث عن مظهر الخدمة من خلال مقدم الخدمة أو العملاء الآخرين والتكنولوجيا المستخدمة و البيئة التي تحصل فيها عملية التفاعل وكيفية معالجة الأنشطة المصرفية ومرونة العمليات.

2- الصورة الذهنية: "Image" وهي الصورة التي يحتفظ بها العميل في ذاكرته عن المصرف، هذه الصورة تبنى من خلال الاتصالات كالإعلان والعلاقات العامة والكلمة المنطوقة، والشكل أسفله يوضح العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف، حيث أن شخصية المصرف تعد محصلة للكثير من العناصر فجودة الخدمات المقدمة وتنوعها والاهتمام بحاجات ورغبات العميل والثقة والأمان اللتان يوفرهما المصرف وسرعة انجاز الخدمات وأساليب التعامل كلها عناصر تكون الصورة الذهنية للمصرف إضافة إلى أهمية البرامج الترويجية ودورها الكبير في تحديد ملامح الصورة الذهنية للمصرف وتحسين سمعته لدى العملاء.

(1) بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص: 257.

شكل (20) - العوامل المحددة للصورة الذهنية للمصرف.



المصدر: تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 366.

3- السعر: Price: حيث يعد عنصرا مهما في تحديد توقعات و ادراكات العميل للخدمة فالسعر العالي يتوقع معه أن تكون جودة الخدمة مرتفعة، أما إذا كان متدنيا فقد يشك العملاء في قدرة المصرف على تقديم خدمات ذات مستوى جودة مرتفعة، أي أن السعر له دور كبير في إدراك الزبون للقيمة.

هناك نوع من الغموض حول أدبيات التسويق التي عالجت العلاقة بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، ويمكن حصر هذه التوجهات كما يلي:

المطلب 1- جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل: "Service quality as an overall attitude"

ميز (Bateson) ما بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، حيث ذكر أن الجودة هي موقف يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة (Service offering) و أن هذا الموقف غالبا ما يكون مبنيا أو مستندا على سلسلة من خبرات تقييمية سابقة، وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياسا إلى الرضا، أما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد لعملية تبادل معينة.

تصور مثلا قيام مستفيد بإيداع سيارته لدى ورشة لإجراء صيانة دورية (روتينية) عليها، إن مستوى الرضا المتحقق من عملية التبادل هذه سيتحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الورشة والناتج النهائي الفعلي للخدمة الحالية، فإذا كانت النتائج الفعلية للخدمة تفوق ما كان متوقعا (مثلا، إتمام عملية صيانة السيارة بسرعة وكفاءة عاليتين دون أن يضطر المستفيد لإيجاد وسيلة نقل بديلة)، فإن المستفيد سيكون راضيا عن الخدمة وسعيدا بها، وإلا فإنه سيكون غير راض.

ويمكن لنفس المستفيد أن يحكم على جودة الخدمة التي يقدمها الميكانيكي بشكل شامل، من خلال قيامه بإجراء الخدمة التي ينبغي لمورد الخدمة الأول أن يقدمها للمستفيد، في هذه الحالة فإن تعاملًا أو تبادلًا واحدًا، منفردًا لن يكون كافيًا للحكم على جودة الخدمة.⁽¹⁾

المطلب 2- التوقعات والادراكات: "Expectation and Perceptions"

ويرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا المستفيد يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة، فإن مستوى المقارنة (نعني التوقع) يصب في بوتقة "ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه"، بينما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة.

ففي الحالة الأولى (نعني ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه من الخدمة) فإن التوقع هنا بخصوص مثلًا، فندق أربع نجوم، يستند ليس فقط على خبرات المستفيد السابقة المتعلقة بمجموعة الفنادق التي ينتمي إليها هذا الفندق بالذات (كأن يكون هذا الفندق تابعًا لشركة فندقية واحدة، مثل سلسلة فنادق الماريوت)، وإنما توقع المستفيد وتقييمه لجودة الخدمة هذا الفندق يستند أيضًا إلى أفضل ما تقدمه الأربع نجوم الأخرى التابعة لشركة فندقية أو مجموعة شركات أخرى (سلسلة فنادق الهوليداي مثلًا أو الشيراتون أو غيرها).

أما في الحالة الثانية (نعني ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة)، فإن التوقع يكون على شكل تصور أو تنبؤ (Perdiction) يستند على مظهر الفندق والخبرات السابقة مع مجموعة الفنادق التي يتبع لها هذا الفندق بالذات، فإذا كان الفندق والخبرات تابعًا لسلسلة فنادق الماريوت ذات الأربع نجوم فإن التقييم يتم على أساس ما تقدمه هذه السلسلة من خدمات للنزلاء.

ويؤكد الباحثون (Parasuraman) و (Zeithaml) و (Berry) أن مفهوم رضا المستفيد يختلف عن مفهوم جودة الخدمة فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة (Perdicted Service) والخدمة المدركة (Perceived Service)، بينما جودة الخدمة تشير إلى المقارنة بين الخدمة المطلوبة والمرغوب فيها من قبل المستفيد (Desired Service) والخدمة المدركة (Perceived Service).⁽²⁾

المطلب 3- الرضا التراكمي للمستفيد: (Cumulative Customer Satisfaction)

من أجل التمييز بين رضا المستفيد وجودة الخدمة، قام (Anderson) باستخدام مفهومين اثنين لرضا المستفيد، هما:

- رضا المستفيد المستند على تبادل تجاري محدد (Transaction - Specific).

- رضا المستفيد المستند على تبادلات تراكمية (Cumulative).

وإستخدام (Caraman) نفس المفهومين لرضا الزبون لأجل التمييز بين جودة الخدمة ورضا الزبون، رضا الزبون القائم على تبادل تجاري محدد ورضا الزبون القائم على تبادلات متراكمة، حيث يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الناتج النهائي والمتحقق فعلا للخدمة الحالية،

(1) - نفس المرجع السابق، ص: 264.

(2) - نفس المرجع السابق، ص، ص: 265، 266.

حيث إذا ما فاقت الخدمة الفعلية المتوقع منها سيكون الزبون راضيا عن الخدمة ويعكس ذلك سيكون غير راض أما الثاني فيقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية ومن هنا يقدم هذا المفهوم مؤشرا مهما لتقييم أداء مقدم الحالة.⁽¹⁾

وفي هذه الحالة على المصرف أن يقر بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للمستفيد، وجودة الخدمة المدركة للأسباب التالية.⁽²⁾

- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.
- يعتمد رضا المستفيد على القيمة (value)، عندما تكون القيمة مركبا من السعر (Price) والجودة (Quality)، وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.
- أن الجودة ترتبط بالادراكات الحالية (Current Perceptions) بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.
- وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الرضا يعتمد على السعر، في حين أن الجودة قد لا تعتمد على السعر، والرضا يعتمد أيضا على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.
- كما أنه على المصرف الاهتمام بإدارة جودة الخدمة المدركة لما لها من ارتباط مع عدد كبير من المتغيرات والشكل(21) يوضح كيفية إدارة جودة الخدمة المدركة.

و عليه فإن جودة الخدمة تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالبرغم من أن الباحثين يعترفون ضمنا بأهمية ادراكات العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون في نفس الوقت أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر، أي إن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العميل هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال ويرى (Oliver، 1980) أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة.

انطلاقا مما سبق فإنه يمكن التفرقة بين جودة الخدمة المدركة و الرضا من خلال:

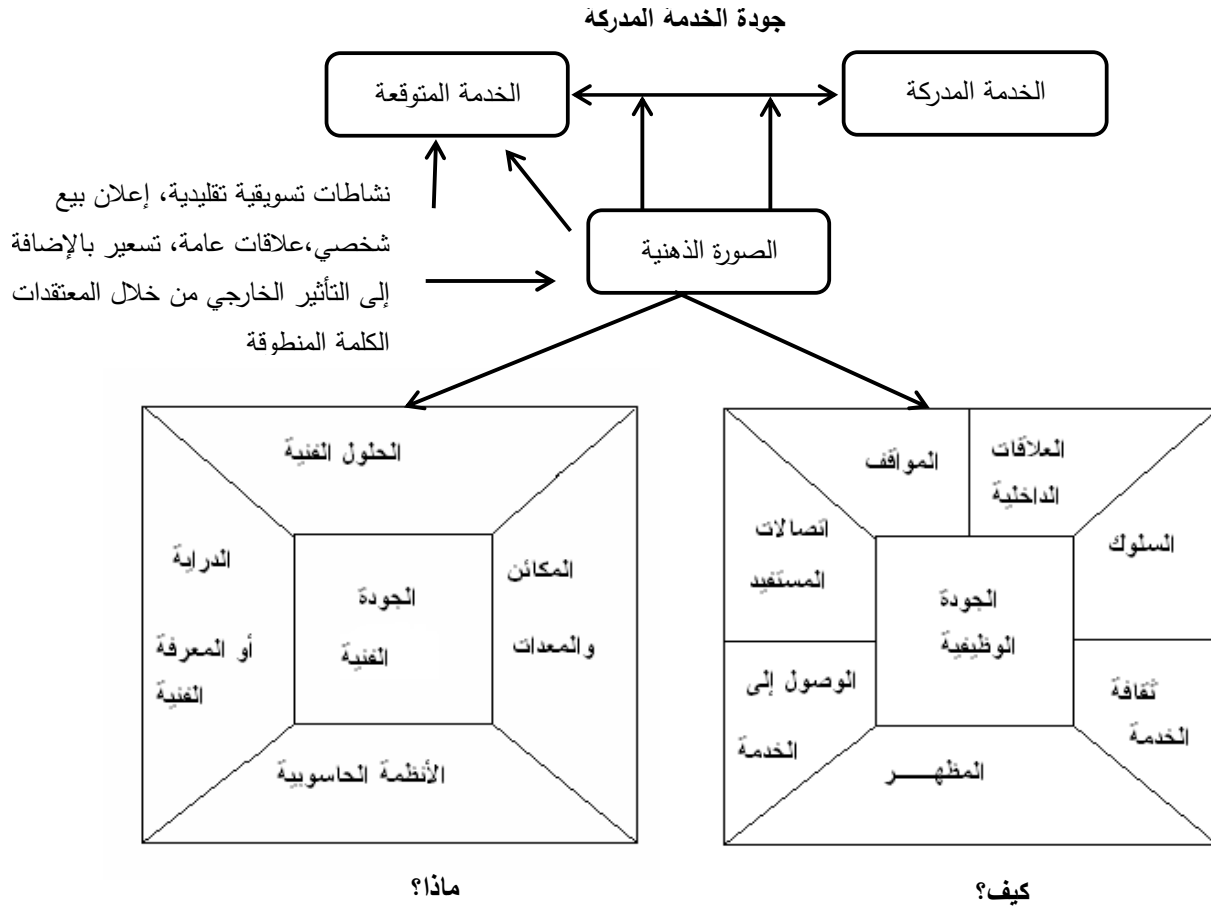
- الجودة المدركة يتم تقييمها انطلاقا من التوقعات المعيارية للعميل، أي انطلاقا من اعتقاد العميل بما يجب أن يكون عليه عرض مقدم الخدمة، هذه التوقعات المعيارية تنقسم إلى:³
- *الخدمة المرغوبة: مستوى أداء الخدمة هو مزيج مما يعتقده العميل و يأمل في الحصول عليه.
- *الخدمة الكافية: و هو المستوى الذي يعتبره العميل كاف كحد أدنى في تقديم الخدمة.

(1)- تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص: 352.

(2)- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص، ص: 266، 267.

³- PAUL VALENTIN NGOBO ; « Qualité Perçue Et Satisfaction Des Consommateurs : Un Etat De Recherches » ; revue française du marketing ; n :163 ;1997 /3 ; p :68.

شكل (21)- إدارة جودة الخدمة المدركة.



المصدر: بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات- مدخل تسويقي، وظيفي، تطبيقي"، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999، ص: 269

أما الرضا وفق هذا التصور فيتم تقييمه انطلاقاً من الأداء الأمثل أي المعايير المثلى عند تقييم الخدمة.

- كما أن الجودة المدركة تعبر عن الاتجاه العام، أما الرضا فإنه يرتبط بالمعاملات التجارية.

وهذا يعني أن الرضا يستند على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون ومدى إشباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى لسدها، وأن درجة الإشباع ستحدد درجة الرضا، أي أن مستوى الرضا المتحقق يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات التي كان يحملها والعوامل التي أثرت بها مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه لاستهلاكه للخدمة، وبذلك فإن تفوق الناتج الفعلي سيؤدي إلى مستوى رضا عال عن الخدمة والعكس صحيح.⁽¹⁾

(1)- تيسير العجاردة، مرجع سابق، ص، ص: 352، 353.

ويدور نقاش حاد بين الباحثين حول أيهما يسبق الآخر رضا المستفيد أو جودة الخدمة، حيث يرى (Cronin) و (Taylor) أن رضا المستفيد يتصدر جودة الخدمة، وأن نوايا الشراء لدى المستفيد ترتبط بشكل أوثق مع مستوى الرضا قياسا إلى ادراكات جودة الخدمة، وعليه فإن الإدارة مطالبة بأن تبذل جهودا أكبر وتصب اهتماما أكثر على عناصر الرضا الأخرى مثل السعر ومدى توفير الخدمة بالمقارنة مع الجودة العالية، بمعنى أن لا تهتم بالجودة على حساب هذه العناصر الأخرى الأكثر أهمية، ويتفق مع هذا الرأي جميع الباحثين المهتمين بدراسة العلاقات بين الربحية والجودة والرضا، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون على أن رضا المستفيد يعود إلى جودة الخدمة.

الخلاصة:

في إطار بحث المصارف الدائم على تحقيق التميز تركز على جودة الخدمات التي تقدمها إنطلاقاً من تقديم مستويات من الأداء الفعلي تفوق أو تقابل توقعات العملاء، و عليه فمن المهم دراسة توقعات العميل عن الخدمة و التي تعبر عن المعتقدات و الأفكار التي يحملها و تكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة الأداء.

إن العميل لديه مستويين من التوقعات المستوى الذي يرغب في الحصول عليه و المستوى الذي يعتبره كاف و بالتالي فالفرق بين المستويين يعبر عن منطقة التسامح التي تختلف من عميل لآخر و من معاملة لأخرى بالنسبة لنفس العميل و من بعد لآخر من أبعاد الخدمة كالإعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان و التعاطف.

و عليه يجب على المصرف معرفة طبيعة و أبعاد هذه التوقعات و إدارتها بالشكل الذي يضمن تفوق الأداء الفعلي عليها، مع التركيز على دراسة محددات رضا العميل و وضع أدوات لقياسه ثم البحث عن الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين رضا العميل المصرفي على الخدمات المقدمة.

إن الحديث عن جودة الخدمة يقودنا بالضرورة إلى دراسة رضا العملاء و علاقته بالجودة و الأكيد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين يجب على المصرف تحديدها و الاستفادة منها للوصول إلى ولاء العميل المصرفي.

الجزء التطبيقى

الفصل الخامس:

النظام المصرفي الجزائري و تقديم لبنك
الفلاحة و التنمية الريفية

تمهيد:

كان النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال إمتدادا للنظام الفرنسي بكل خصائصه ومقوماته، وكان يتضمن شبكة من البنوك التجارية، بعض بنوك الأعمال، منشأة لإعادة الخضم ومؤسسة متخصصة للبنوك الشعبية تعمل كلها لخدمة مصالح المستعمرين، إلا أنه بعد الاستقلال وأمام رفض النظام المصرفي الأجنبي تمويل الاقتصاد الجزائري، كان لابد من القيام بعدة تغييرات و إجراءات تمس التنظيم المصرفي ككل بدءا بإنشاء البنك المركزي والخزينة الجزائرية ثم تأميم المنشآت المصرفية بداية من سنة 1966.

إنّ تبني الجزائر للاشتركية جعل نشاط القطاع المصرفي مرتبطا بخطط التنمية المختلفة، وفرض تخصصا لكل بنك فاضطلع بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل القطاع الفلاحي و المساهمة في مخططات التنمية للنهوض بالقطاع الفلاحي. ثم جاء قانون النقد و القرض 10/90 و ما تلاه من تعديلات الذي حرر البنوك من التخصص القطاعي و سمح لها بممارسة نشاطها لكل القطاعات.

و عليه فقد تمكن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من قطع أشواط كبيرة في زيادة عدد نشاطاته و القطاعات الممولة و يبقى الشريك الأكبر للقطاع الفلاحي كما ركز على تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء، و للبحث في جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك و علاقتها بالرضا تم التعرض للمواضيع التالية في هذا الفصل.

- مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري.
- تقديم عام للدراسة الميدانية.
- مدخل إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الأول: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري

إنّ النظام المصرفي الجزائري كمجموعة مؤسسات وقواعد تُحدّد طرق عملها هو إنعكاس للإختيارات الاقتصادية والمالية للبلاد، ومن ثمة فقد مرّ هذا الجهاز بعدة مراحل منذ الإستقلال أين بادرت السلطات الجزائرية إلى إنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية بهدف ضمان تمويل حركة التطور، ثمّ عرف مجموعة من الإصلاحات لتقويم أدائه وإزالة العوائق والإختلالات المالية التي يعاني منها.

المطلب 1- المرحلة ما بين (1962 - 1985)

1-مرحلة ما قبل التأميم (1962 - 1966)

ورثت الجزائر بعد الإستقلال جهازا مصرفيا كان إمتدادا للنظام المصرفي الفرنسي بكلّ خصائصه ومقوماته حيث كانت تتواجد بنوك ومؤسسات مالية مختصة خاضعة في مجملها للرقابة الفرنسية، إلاّ أنّها أحجمت عن تمويل النشاط الاقتصادي للبلاد، ماجعل السلطات الجزائرية تُعجل بإتخاذ إجراءات لإقامة جهاز مصرفي جديد قادر على دفع عجلة التنمية من خلال:

- تم إنشاء مؤسسة إصدار جزائرية لتحل محل بنك الجزائر ابتداء من 1963/01/01 طبقا للقانون رقم 62-144 الصادر عن الجمعية التأسيسية بتاريخ 1962/12/13 المتضمن إنشاء و إصلاح النظام الأساسي للبنك المركزي.¹

وقد أوكلت له مهمة إصدار العملة الوطنية و الإشراف على السياسة النقدية و الرقابة على البنوك وقبل ذلك تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة الفرنسية في 1962/08/29.

- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية " CAD " بتاريخ : 07 - 05 - 1963 م بموجب القانون 63-165 بسبب رفض البنوك تمويل الاقتصاد الوطني.

و ألحقت به أربع مؤسسات مصرفية كانت تتعامل في الائتمان متوسط الأجل وهي القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق صفقات الدولة، ومؤسسة مصرفية واحدة متخصصة في الائتمان طويل الأجل هي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

- إصدار العملة الوطنية بتاريخ : 10-08-1964.

على الرغم من هذه الإجراءات فإنّ البنك المركزي لم يستطع تسيير النظام المصرفي وإحتواءه ككل نظرا للإزدواجية التي عرفها النظام من خلال وجود نظام قائم على أساس رأسمالي وآخر على أساس إشتراكي تسيطر عليه الدولة، و بالتالي كان يجب التفكير في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي.

¹ -<http://www.bank-of-algeria.dz/present.htm> ; page visite le :18/01/2010.

2- مرحلة التأميم وما بعدها (1966-1985)

حيث سعت الدولة إلى إجراء تغييرات جذرية إنطلاقا من تأميم المصارف وتحديد نشاطها ابتداء من سنة 1966، فأصبح النظام المصرفي في الجزائر يتكون من دائرتين⁽¹⁾:

الدائرة الأولى: مصرفية مالية وتشمل بنكا مركزيا وأربعة بنوك ودائع وبنكا متخصصا وهي البنك المركزي الجزائري BCA، البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وهو بنك متخصص في الزراعة.

الدائرة الثانية: إدارية إستثمارية وتشمل:

- البنك الجزائري للتنمية BAD.
 - الصندوق الوطني للإدخار والإحتياط CNEP.
 - الشركة الجزائرية للتأمين SAA.
 - الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR.
- إلا أننا هنا سنركز على الدائرة الأولى المصرفية المالية من خلال التعريف بالبنوك التجارية الجزائرية وتطورها.

أ- **البنك الوطني الجزائري " BNA "**: تأسس بموجب المرسوم الصادر في: 13 جوان 1966، ليحل محل البنوك التالية:

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي الذي أمم في : 01-07-1966.
 - بنك التسليف الصناعي والتجاري والذي أمم في : 01-07-1967.
 - البنك الباريسي الوطني الذي أمم في جانفي 1968.
- والبنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعمل على دعم عملية تمويل القطاع الإشتراكي الفلاحي والقطاعين الصناعي و التجاري، إضافة إلى تنفيذ خطط الدولة في مجال الائتمان القصير و المتوسط الأجل.

ب- **القرض الشعبي الجزائري " CPA "**: تأسس بموجب المرسوم الصادر في 14 ماي 1967، ويُعتبر بنك ودائع جاء خلفا للبنوك التالية:

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

(1) - شاعر القزويني، مرجع سابق ، ص:57.

كما إندمجت في القرض الشعبي الجزائري ثلاثة بنوك أجنبية بعد تأميمها هي:

- البنك المختلط " الجزائر - مصر " الذي أُمم بتاريخ: 01-01-1968.

- الشركة المارسييلية للقرض وأُمت بتاريخ: 30-06-1968.

- الشركة الفرنسية للقرض والبنك.

و قد أنشأ برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري نتيجة دمج مجموعة من البنوك، فبالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك تجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي وخاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة. لقد أصبح القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يتدخل في منح الائتمان القصير و المتوسط والطويل الأجل، حيث بلغ عدد فروعه 119 وكالة في بداية الألفية الثالثة يؤطرها 4209 موظف منهم 1287 إطار.¹

ج- **بنك الجزائر الخارجي " BEA "**: تم إنشاء هذا البنك بموجب المرسوم رقم 204 /67، المؤرخ في: 06-10-1967، وهو بنك ودائع مملوك للدولة تتمثل وظيفته الأساسية في تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية في الجزائر والدول الأخرى وضم خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليوني الذي تم تأميمه بتاريخ: 12-10-1967.

- الشركة العامة وأُمت في: 16-01-1968.

- البنك الصناعي للجزائر والبحر الأبيض المتوسط وتم تأميمه بتاريخ: 26-05-1968.

- بنك باركلاي الذي أُمم بتاريخ: 29-04-1968.

- بنك التسليف للشمال وتم تأميمه بتاريخ: 31-05-1968.

وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشرافه على حسابات شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض.

وبهذا تكون الجزائر قد إستكملت عملية التأميم، كما ألغيت الرخصة التي كانت تتمتع بها البنوك الأجنبية في الجزائر في: 01-11-1967، فاسحة المجال أمام البنوك الجزائرية لإحتكار كل العمليات المصرفية، وما يجب الإشارة إليه هنا أنّ النظام المالي الجزائري لم يتبلور بشكل واضح وملموس إلا بعد سنة 1970 حيث أنّ الإصلاح المالي لسنة 1971، غيّر جذريا من خلال انشاء مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات المصرفية بموجب الأمر 71-47 الصادر في 30/06/1971 والمتضمن تنظيم البنوك، حيث أعطى هذا الأمر صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة وذلك بمنحها قروض وتسيقات بدون قيد أو شرط.

¹- زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص: 230

وفي إطار هذه الإصلاحات تم إنشاء البنك الجزائري للتنمية في 1971 كامتداد للصندوق الجزائري للتنمية، وهو بنك استثماري حل محل الخزينة العامة في مجال القروض طويلة الأجل في إطار تمويل المخططات التنموية ومنها المخطط الرباعي الأول.

لقد حمل الإصلاح المالي لعام 1971 رؤية جديدة لعلاقات التمويل، وحدد أيضا طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة وهذه الطرق هي¹:

أ- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
ب- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل: البنك الجزائري للتنمية، و تتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية و موارد الإيداعات المعبأة من طرف الخزينة و التي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المتخصصة.

ج- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبه من طرف الخزينة والبنوك الأولية و المؤسسات.
إن الإصلاحات سابقة الذكر تم التراجع عنها في بداية 1978، فقد حلت الخزينة العمومية محل البنوك في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العام، كما تم إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل ما عدا بعض النشاطات كالنقل و الخدمات.²

و قد أدت هذه السياسة غالبا إلى اختزال وظيفة البنوك و دورها في إطار محاسبي، على الرغم من أنها جاءت لتخفف من الضغوط الموجودة على خزنتها و أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في توزيع القرض مع تعاضم دور الخزينة في هذا المجال، ما أدى إلى إضعاف إرادتها في تعبئة الإيداع.³
في بداية الثمانينات أنشئت " لجنة إعادة الهيكلة "، تنظمها وتشرف على إدارتها وزارة المالية مهمتها إنشاء بنوك وفروع مصرفية جديدة على أن تكون هذه البنوك متخصصة في تمويل القطاعات الاقتصادية وعليه نتيجة للعجز الحاد في القطاع الزراعي تم إنشاء مصرفين للتكفل بمشاكل التمويل والمساهمة في ترقية الريف هما:

* بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR ": تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206/82 ، الصادر بتاريخ: 13-03-1982، وتولد عن إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري حيث أسند لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مهمة تمويل القطاع الزراعي بمختلف نشاطاته.

* بنك التنمية المحلية " BDL ": تأسس بموجب المرسوم 85/85، الصادر بتاريخ: 30-04-1985 ، وقد إنبثق عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ليتولى جزءا من نشاطاته كبنك للإيداع والإستثمار.

¹ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص: 181، 182.

² - Ammour Benhalima; " Le Système Bancaire Algerian Textes et Réalité"; 2^{ème} édition; édition Dahleb; Algerie; 2001; p:22.

³ - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص: 183.

دائما في إطار تطبيق مبدأ التخصص، وُزعت البنوك التجارية على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني على النحو التالي: (1)

- البنك الجزائري الخارجي: يختص في تمويل قطاعي الطاقة والنقل البحري.
 - البنك الوطني الجزائري: يختص في تمويل قطاعي الصناعة الثقيلة والنقل.
 - القرض الشعبي الجزائري: يختص في تمويل قطاعي الصناعات الخفيفة والخدمات.
- إضافة إلى ما سبق فقد إتسمت هذه الفترة بمحدودية دور البنك المركزي وإقتصارها على إعادة تمويل الخزينة والبنوك التجارية دون التوجيه أو الرقابة على الموارد المالية خاصة وأنّ معدلات الفائدة تتحدد مركزيا من قبل وزارة المالية.

إنّ البنوك التجارية في هذه المرحلة كانت تسعى لتحقيق المصلحة العامة عن طريق توفير السيولة اللازمة لتمويل المشاريع المُخطّط لها مركزيا حتّى ولو تجاوز حجم الطلب على القروض تلك المقدرة سنويا وهو ما جعلها بعيدة كل البعد عن هدف المردودية.

المطلب 2- المرحلة ابتداء من سنة 1986

إنّ الإصلاحات المالية السابقة أظهرت محدوديتها، خاصة نتيجة للأزمة المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار، إضافة إلى أنّ البنوك كانت كلّها عمومية لا تمارس النشاط التجاري بأتمّ ما تعنيه الكلمة لأنّ هذا النشاط يُفترض فيه عامل المخاطرة بل إنّ وظيفتها إقتصرت على جمع الودائع من خلال شبكة واسعة من الفروع، ثمّ توجيه ذلك لتمويل مؤسسات القطاع العام أو الواردات الضرورية مع مراعاة مبدأ التخصص.

إنّ فالبنوك في هذه الفترة كانت إحتكارا حقيقيا في يد الدولة لا يعرف معنى المنافسة والتكيف والإبداع (2) وهو ما إستلزم تبني إستراتيجية مالية ومصرفية جديدة تتماشى مع سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي بدأتها الدولة منذ الثمانينات في إطار التحول إلى إقتصاد السوق.

في هذه المرحلة أُعيدت للنظام المصرفي وظيفته وتنظيمه الأصليين، من خلال صدور نصوص أساسية أهمها:

- 1- قانون 12/86، المؤرخ في: 19-08-1986 المتعلق بنظام القروض والبنوك.
- 2- قانون 06/88، المؤرخ في: 12-01-1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات.
- 3- قانون 10/90، المؤرخ في: 14-04-1990 المتعلق بالنقد والقرض.

(1) - مليكة زغيب، حياة نجار، " النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية- تطور و تحديات - " في " مداخلات " ، مرجع سابق ص:49.

(2) - HOCINE BENISSAD "La reforme Economique En Algérie" ; 2^{ème} Edition, OPU , ALGER, 1991, P: 114.

1- قانون 12/86:

وهو القانون المتعلق بنظام القروض والبنوك و الذي ينص على وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة إستخدام القروض التي تمنحها إلى جانب الوضعية المالية للمؤسسات للتقليص من خطر عدم الإسترداد، إضافة إلى إستعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية من خلال تكليفه إعداد وتسيير أدواتها بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم.(1)

و قد سجلت سنة 1986 الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة.

كما جاء هذا القانون كحاشية لإصلاح النظام المصرفي بما يتوافق والإصلاحات التي مسّت باقي المؤسسات العمومية الاقتصادية، وفيما يلي بعض أحكامه:

- تعريف وتنظيم الجهاز المصرفي.
- إصدار النقود كإمتياز خاص للدولة ويمثلها البنك المركزي الجزائري المسؤول عن تسيير ومراقبة السياسة النقدية وتحديد سقف عمليات إعادة الخصم لتوجيه السياسة الإقراضية المتبعة من طرف البنك.
- أعيد النظر في العلاقة بين البنك المركزي والخزينة فيما يتعلق بالقروض الممنوحة لها والتي يُفترّ حدودها المخطط الوطني للقروض.

- وضع مخطط وطني للقروض يُحدّد مايلي:(2)

- * حجم الموارد الداخلية المطلوب جمعها وطبيعتها والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.
- * حجم الإعتمادات الخارجية التي يمكن رصدها.
- * مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الاقتصاد.
- * إستدانة الدولة وكيفية تمويلها .

وقد ترتب عن هذا القانون أن أصبح الجهاز المصرفي يتكون من البنك المركزي الجزائري إضافة إلى مؤسسات القرض المختصة، بحيث تؤدي وظائف توزيع القرض وجمع الموارد في ظل الإحترام الكامل للأهداف المسطرة من طرف المخطط الوطني للقروض الذي يندرج في إطار المخطط الوطني للتنمية.

وحتى يُصبح هذا القانون أكثر توافقا مع إستقلالية المؤسسات العمومية تمّ تعديله بالقانون: 06 /88

المؤرخ في: 12-01-1988.

2- قانون 06 /88:

هذا القانون مُتمّم ومُعدّل للقانون 12/86، المؤرخ في: 19-08-1986، حيث نادى بإستقلالية البنوك والمؤسسات المالية وضرورة تعديل قواعد التمويل بتوجيه الإهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الإستثمارية كما سمح لمؤسسات القرض باللجوء إلى القروض متوسطة الأجل في السوق الداخلية والخارجية،

(1)- نعيمة غلاب ، زينات دراجي ، " إستراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي " في " مداخلات "، مرجع سابق، ص:247.

(2)- مليكة زغيب ، حياة نجار ، مرجع سابق ، ص :51.

وأكد على دور البنك المركزي في إعداد وتسيير السياسة النقدية وبموجب هذا القانون أصبحت البنوك مؤسسات عمومية إقتصادية ذات طابع تجاري أي أنها شخصية معنوية تُسَيَّرها قواعد القانون التجاري. لقد كان قانون 06-88 يهدف إلى إصلاح المنظومة المصرفية وفق المتغيرات الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من خلال¹:

- تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها.
 - تحديد سقف القروض المصرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني.
 - السماح للبنوك العمومية بتقديم القروض المتوسطة والطويلة الأجل في إطار مخطط القرض.
 - عدم إلزام البنوك بمبدأ التوطن.
 - إلغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتعويضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.
- على الرغم من الإصلاحات السابقة التي جاء بها قانون 12/86، وما بعده إلا أن هذه التغيرات لم تكن ملائمة للوضع الإقتصادية الجديدة فالبنوك العمومية بسبب الإجراءات والقوانين المقيدة لأنشطتها أصبحت مجرد أداة لعبور ومحاسبة التدفقات النقدية التي تنتقل من الخزينة إلى المؤسسات الإقتصادية العمومية، كما أصبحت التسهيلات الائتمانية تمنح بموجب قرارات إدارية مما ترتب على زيادة أعباء القروض المشكوك فيها، ما أدى إلى عجز البنوك عن تقديم السيولة إلى المؤسسات العمومية، و اللجوء إلى طلب تسهيلات من البنك المركزي لمواجهة هذه الوضعية جعلت السلطات المعنية تتدخل لإتقاذ البنوك، و بالتالي تواصلت الإصلاحات لتتوج بقانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض.

3- قانون 10/90 و تعديلاته:

و يُعبّر عن أهمّ إصلاح جذري يُظهر الإستقلال الحقيقي للنظام المصرفي والمالي من خلال تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية وإبعاد كل تدخل إداري ومنح البنك المركزي كلّ صلاحياته في تسيير النقد بتنظيم ومراقبة القطاع البنكي وتوزيع الإئتمان في الاقتصاد، تنظيم دوران النقود تسيير السوق النقدية غرف المقاصة وسوق الصرف، إعادة الخضم ... إلخ.

كما أنّه وفقا لهذا القانون تمّ إنشاء عدة مؤسسات لمراقبة ومتابعة البنوك والمؤسسات المالية من

أهمها:

- اللجنة المركزية لمراقبة ومتابعة إحترام البنوك للقواعد المالية القانونية وإزالة النقائص المسجلة.
- مركزية المخاطرة: تضطلع بالضمانات وسيولة وملاءة النظام البنكي.
- مجلس الإستراتيجية: وهو مكلف بالدفاع عن فوائد البنوك والقطاعات المالية.

¹- زيدان محمد، مرجع سابق، ص: 233.

وأسس قانون النقد والقرض سلطة نقدية وحيدة تتمثل في مجلس النقد والقرض^(*) بصفته سلطة نقدية مكلفة بالعمل على تحقيق المهام المنوطة " ببنك الجزائر"-البنك المركزي سابقا- مع إصدار مختلف الأنظمة المصرفية حيث يقوم المجلس بتحديد المعايير الخاصة بـ: (1)

*إصدار النقود.

*عمليات بنك الجزائر الخاصة بـ (الخصم، الإيداع و رهن السندات العمومية والخاصة)

*الشروط الخاصة بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية.

*شروط فتح ممثليات البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر.

*القواعد والنسب المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية خاصة في مجال التغطية وتوزيع أخطار السيولة والملاءة.

كما تمّ في إطار هذا القانون:

- ضبط العلاقة بين بنك الجزائر وبين الخزينة العامة من خلال: (2)

*وضع سقف لتسليف بنك الجزائر تمويل عجز الميزانية مع تحديد المدة ويكون الإسترجاع إجباريا في نهاية كل سنة مالية.

*إرجاع ديون الخزينة العمومية إتجاه بنك الجزائر المتراكمة لغاية 14 أفريل 1990، وفق جدول يمتد على 15 سنة.

*إزالة الإكتتاب الإجباري من طرف المصارف التجارية لسندات الخزينة.

*منح إستقلالية أكبر لبنك الجزائر حيث يؤدي دور المستشار للحكومة (المادة 56)، كما أنّ هذه الإستقلالية تعني تحميل مؤسسة الإصدار المسؤولية عن الإستقرار النقدي وبالتالي مساءلتها من طرف نواب الشعب بعد عرض المحافظ لتقريره السنوي في المجلس الشعبي الوطني (المادة 106). (3)

*إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الإئتمان. (4)

*عمليات السوق المفتوحة من خلال بيع وشراء السندات العمومية التي لا تتعدى ستة أشهر والسندات القابلة لإعادة الخصم من طرف بنك الجزائر.

(*) - مجلس النقد والقرض يترأسه محافظ بنك الجزائر، يتضمن نواب المحافظ الثلاثة وثلاثة موظفين سامين يختارهم رئيس الحكومة لخبرتهم وكفاءتهم في الشؤون الاقتصادية.

(1) نعيمة غلاب، زينات دراجي، مرجع سابق، ص: 248.

(2) - أمال عياري، ف الزهراء شايب، رجم نصيب، "تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية" في "مداخلات"، مرجع سابق ص: 134.

(3) - حسين رحيم، "البنوك العمومية في الجزائر بين التأهيل والخصخصة" في "مداخلات"، مرجع سابق، ص: 111.

(4) - كريم النشاشيبي و آخرون، "الجزائر: تحقيق الإستقرار والتحول إلى إقتصاد السوق"، صندوق النقد الدولي، واشنطن، و.م.أ، 1998، ص: 57.

وهكذا دخلت المصارف الجزائرية في مرحلة الانفتاح و التنوع المهني و الخدمات التي تميزت بعناصر أساسية أهمها¹:

أولاً: أنظمة مصرفية ومعايير سلامة جديدة تنسجم بشكل كامل مع الأنظمة المصرفية العالمية الحديثة وذلك على الرغم من بعض الإضطرابات التي شهدتها القطاع المصرفي خلال الفترة الإنتقالية للإقتصاد الجزائري. **ثانياً:** قوانين و تشريعات تضمن الإستقلالية المطلقة للسلطة النقدية و مؤسستها عن رغبات السلطة التنفيذية (الحكومة)، الأمر الذي ساعد المصارف على انتهاج معايير اقتصادية حازمة تنسجم مع الأوضاع الحقيقية للسوق.

ثالثاً: إعتداد سياسة مشددة لتحديث المصارف الحكومية الكبرى لا سيما في مجالات:

- تأهيل الموارد الذاتية للمصارف.
- تطهير المحافظ و معالجة جذرية للديون المشكوك بتحصيلها.
- ضخ الاستثمارات و التوظيفات الضرورية لرفع مستوى المعلوماتية في المصارف وزيادة كفاءة الموارد البشرية.
- تحديث الأنظمة الإدارية وإحترام القواعد التجارية لدى الجهاز المصرفي و التحكم في المخاطر واعتماد التدقيق الداخلي.

رابعاً: إطلاق مجموعة مشاريع بين البنوك وأهمها:

- إنجاز مشروع شبكة تبادل المعلومات.
 - تطوير باقة من المنتجات ووسائل التدخل في السوق.
 - البدء باستخدام وسائل الدفع و السحب الآلية.
- خامساً:** العمل على زيادة تغطية احتياجات الزبائن من المؤسسات و العائلات والأفراد و خصوصا في المجالات التالية:

- القروض العقارية و السكنية للعائلات.
 - القروض الاستهلاكية.
- سادساً:** توجيه البنوك نحو خدمات جديدة بموازاة انطلاق بورصة الجزائر وقيام السوق المالية مع ما يتطلبه ذلك من أدوات و منتجات حديثة و معقدة، تبدو البنوك حاليا الأكثر أهلية لإنشائها و التعامل بها و معها. **سابعاً:** إثراء الساحة المصرفية بالترخيص لمؤسسات مصرفية خاصة، محلية و أجنبية ودخول مؤسسات مالية متخصصة إلى السوق الجزائرية. وهو الحدث الأبرز الذي شهدته القطاع المصرفي الجزائري في مرحلة إعادة هيكلمته، والذي سيؤدي إلى توسيع قاعدة الجهاز المصرفي.

وأمام الإنسحاب النهائي للدولة من دائرة تمويل المؤسسات العمومية أصبحت البنوك الجزائرية مصدر

¹ - سحنون محمد، "إصلاحات المنظومة المصرفية في الجزائر واقع و آفاق مستقبلية"، مداخلة في الملتقى الوطني حول "المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة- مخاطر و تقنيات"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، - جامعة جيجل، جامعة منتوري-قسنطينة، يوما 06-07 جوان، 2005، متاح على موقع أنترنت ::http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=242006 تمت زيارة الموقع بتاريخ، 2010/01/18.

التمويل عن طريق فرض معدلات فائدة حقيقية تفوق معدل التضخم وتُعبّر عن التكلفة الحقيقية للأموال، إضافة إلى فرض شروط على منح القرض وبالتالي أصبحت البنوك مؤسسات تعمل وقواعد المتاجرة والمردودية، هذا إضافة إلى إلغاء مبدأ التخصّص حيث أصبح بإمكانها تمويل إستثمارات جميع المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

إن عملية الإصلاح للنظام المصرفي لم تتوقف عند هذا الحدّ، بل يتم تعديلها وتغييرها ففي سنة 1992، توقف بنك الجزائر عن فرض حدود قصوى إئتمانية على إقراض البنوك التجارية وتمّ توسيع السوق النقدي خلال سنتي 93/92، ليشمل المؤسسات المالية غير المصرفية كشركات التأمين والتي يُسمح لها بإقراض الأموال الفائضة عن حاجتها.

كما حدد النظام 01-93 المؤرخ في 1993/01/03 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط

إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة:

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

- تحديد برنامج نشاط البنك.

- الوسائل المالية المستخدمة من طرف البنك أو المؤسسة المالية.

وفي نفس الإطار ومن أجل تحديث القطاع البنكي تمّ إنعقاد المؤتمر الوطني للبنوك سنة 1993

حيث تضمن ثلاثة محاور تمثلت في: (1)

• الإصلاح الداخلي للبنوك.

• دراسة كيفية تعامل البنوك مع الزبائن.

• دراسة العلاقة بين البنك والمحيط.

خاصة بعد فتح المجال أمام الإستثمار الأجنبي، وما يتطلب ذلك من إدخال معايير جديدة في نمط التسيير واتخاذ الإجراءات الاحتياطية من أجل البقاء أولاً ثمّ الإستمرار ثانياً والتطور والنمو بالتركيز على أدوات العمل من إعلام آلي ونقد إلكتروني والقيام بالتسويق المصرفي لترقية مجال الأعمال.

كما سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية

وأجنبية، كما يلي: (2)

أ- بنوك خاصة برأسمال أجنبي:

- سيتي بنك الأمريكي CITIBANK: يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف تحصل على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي.

(1) - عطوي سميرة، " العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي " ، في " مداخلات " ، مرجع سابق، ص:104.

(2) - زيدان محمد، مرجع سابق، ص، ص: 236، 238.

- الشركة البنكية العربية ABC: ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 1997/11/17 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية SFI التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين CAAT بنسبة 5%، و متعاملين جزائريين خواص بنسبة 5%.

- الشركة العامة الفرنسية La Société générale: والتي فتحت فرعا بالجزائر في 1998 /04/15 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45 % وهولدينغ FIBASA للكسمبورغ بنسبة 31%، و المؤسسة المالية الدولية SFI بـ 10%، والبنك الإفريقي للتنمية بـ 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.

- البنك العربي الأردني ARAB BANK PLC: يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد و القرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.

- بنك ناتكسيس الأمانة NATEXIS ALAMANA : لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دج، ولقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني و البنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأسمالها.

- البنك القطري -ريان بنك - RAYAN BANK: أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأسمال معتمد بـ 30 مليون دولار.

- بنك PG HERMES SPA : أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري و المساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم EPG HERMES SPA بمصر و United group بالإمارات العربية المتحدة .

2-2 بنوك خاصة برأسمال جزائري و مختلطة: لقد تم منح الاعتماد لهذه البنوك برأسمال جزائري أو مختلط من طرف مجلس النقد و القرض، ومن بين هذه البنوك نجد:

- البنك الاتحادي UNION BANK: أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 برأسمال خاص مختلط وطني وأجنبي، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها: جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية، والمساهمة في رؤوس أموال جديدة، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح و الإرشادات والاستشارات المالية للزبائن.

- الخليفة بنك EL KHALIFA BANK: تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد و القرض في 1998/03/25، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1998/07/27 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأسمال قدره 8.6 مليون دولار، و له 29 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، وهو بنك شامل موجه لتمويل النشاطات التجارية والصناعية و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 الصادر بتاريخ 2003/05/29.

- **البنك المختلط B.A.M.I.C**: أنشئ بتاريخ 11 /06/ 1988 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله و بمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% الأخرى وهي BADR CPA, BEA, BNA، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات والتنمية التجارة في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.

- **منى بنك MOUNABANK**: وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 08 /08/ 1998 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري، وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.

- **البنك التجاري والصناعي الجزائري B.C.I.A**: وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون د.ج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 21/08/2003 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.

- **البنك الدولي الجزائري Algerian international bank**: تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال مختلط وطني أجنبي.

- **البنك العام المتوسط BGM**: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.

- **الشركة الجزائرية للبنوك CA-BANK**: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02 /11/ 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، ولقد تم اكتتابه بمساهمة 83 % من شركات جزائرية و 7 % من شركات تمويل أوروبية، ولقد تحصل على أرباح خلال عام 2000 قدرت بـ 51.8 % لحصيلة قدرها 2.8 مليار دينار جزائري.

- **البنك الجزائري المختلط البركة BARAKA**: تأسس بتاريخ 06 /12/ 1990 بمساهمة بنك البركة الدولي ومقره جدة في السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، ورأسماله مقسم بنسبة 49% لبنك البركة الدولي 51%، وهو بنك تجاري يخضع نشاطه المصرفي بقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، ولقد تطورت أعماله في مجال التمويل اللاربوي.

بعد صدور قانون النقد و القرض بدأ إنفتاح القطاع المصرفي اتجاه القطاع الخاص الوطني والأجنبي يتسارع وخصوصا بعد 1998 سنة إنتهاء إنجاز برنامج التعديل الهيكلي، وفي نهاية 2001 أصبح القطاع المصرفي الجزائري يتكون من 26 بنك ومؤسسة مالية عمومية وخاصة ومختلطة معتمدة من مجلس النقد والقرض بالإضافة إلى بنك الجزائر والخزينة العمومية والمصالح المالية للبريد والمواصلات، ومن المؤسسات المالية التي أنشئت عقب إصدار قانون النقد والقرض.

كما عرف قانون النقد و القرض 10/90 تعديلين أساسيين الأول الأمر 01/01 الصادر في فيفري 2001 الذي يهدف أساسا إلى تقسيم مجلس النقد و القرض الى جهازين¹:

- الأول يتكون من مجلس الادارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون .
- الثاني يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر .

استمرت تعديلات المنظومة المصرفية خاصة بعد الأزمات التي عرفتتها بعض البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري)، وذلك بمراجعة القوانين والتشريعات التي تنظم العمل المصرفي من خلال الأمر رقم 11-03 الصادر في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض، هذه التعديلات مست جملة من المواد تهدف أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي:²

1- السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق:

- أ- الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر .
- ب- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض .
- ج- تدعيم إستقلالية اللجنة المصرفية و تفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك بإضافة أمانة عامة لها .
- 2- تقوية الاتصال و التشاور بين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجوانب المالية للبلاد عن طريق:
- أ- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات (الاستخدامات) الخارجية والدين الخارجي .

- ب- إثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر .
- ج- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي و المالي، والعمل على توفير الأمن المالي للبلاد .
- 3- توفير أحسن حماية للبنوك و لادخار الجمهور عن طريق:

- أ- تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسييرها، وإقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط وقواعد العمل المصرفي .
- ب- إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك التأمين على جميع الودائع .
- ج- توضيح وتدعيم شروط عمل مركزية المخاطر .

امتدادا لسلسلة التغيرات التي عرفها القطاع المصرفي شهدت نهاية سنة 2005 إعلان فشل تجربة البنوك الخاصة - برأسمال خاص وطني-، و جاء قرار مجلس النقد و القرض³ بتاريخ 28 ديسمبر 2005 و القاضي بسحب الإعتماد من البنكين الخاصين و هما "منى بنك و أركو بنك" بسبب عدم قدرتهما على

¹-www.laghouat.net/vb/image.php?type=sigpic&userid=15876&dateline ; page visitée le :12 /10/2009.

²- زيدان محمد، مرجع سابق، ص: 240.

³- ص -حفيظ ، يومية الخبر ليوم الأربعاء 28 ديسمبر 2005.

تحقيق متطلبات الحد الأدنى لرأس المال الخاص بالبنوك و المقدر بـ 2.5 مليار دينار¹، و سجل هذا القرار بالسحب بعد قرار اللجنة المصرفية المؤرخ في 27 ديسمبر 2005 و القاضي بسحب الإعتماد من بنك "الشركة الجزائرية للبنك"، وبذلك سجلت الجزائر نهاية البنوك الخاصة الوطنية و خلو الساحة المصرفية أمام البنوك الخاصة برأسمال أجنبي، ما كان له أثر كبير على فقدان ثقة الأفراد بالبنوك الخاصة لاسيما بعد تداعيات إفلاس بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري سنة 2003.

فإذا كان قانون النقد و القرض قد سمح بتحرير القطاع المصرفي و فتحه أمام المنافسة، إلا أنه و بعد مضي 15 سنة على ذلك لم يسمح بتطور فعلي للبنوك الخاصة و بقيت مساهمتها ضئيلة في السوق، و عليه فإنه حسب موقع البنك المركزي الجزائري فإن الساحة المصرفية الجزائرية بتاريخ 3 جانفي 2009 تتكون من البنوك التجارية التالية:²

- البنك الوطني الجزائري BNA.
- القرض الشعبي الجزائري CPA.
- بنك الجزائر الخارجي BEA.
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .
- بنك التنمية المحلية BDL.
- صندوق التوفير و الاحتياط CNEP.
- البنك الجزائري المختلط البركة BARAKA
- CITIBANK سيتي بنك الأمريكي
- بنك ناتكسيس الأمانة NATEXIS ALAMANA
- المؤسسة المصرفية العربية ABC
- الشركة العامة الجزائر SOCIETE GENERALE ALGERIE
- البنك العربي الأردني ARAB BANK PLC
- بنك باريبا الجزائر B.N.P. / PARIBAS EL DJAZAIR
- البنك المتحد الجزائر TRUST BANK ALGERIA
- بنك الجزائر الخليج GULF BANK ALGERIA
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CAISSE NATIONALE DE MUTUALITÉ AGRICOLE "CNMA"
- بنك التجارة و التمويل و الإسكان.
- فرانس بنك الجزائر FRANSABANK EL-DJAZAIR

¹ - أنظر النظام رقم 04-01 الصادر عن بنك الجزائر في 04 مارس 2004 الخاص بتحديد الحد الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية حيث حدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك بـ 2.5 مليار دينار و رأس المال الأدنى بالنسبة للمؤسسات المالية بـ 500 مليون دينار.

² - [http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm;page_visitee le:18/01/2010](http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm;page_visitee%20le:18/01/2010).

- كاليون الجزائر CALYON-ALGERIE-SPA

- بنك السلام AL SALAM BANK - ALGERIA - SPA

- H.S.B.C. ALGERIE "SUCCURSALE DE BANQUE"

المطلب 3: تطور القطاع المصرفي الجزائري

و فيما يخص تطور القطاع المصرفي فقد أكد تقرير بيت الاستثمار العالمي "غلوبل" ¹ (*) في المقال الذي نشر بجريدة المساء بتاريخ 28 ديسمبر 2008 أن تطبيق الإصلاحات قد أدى إلى نمو إجمالي المطلوبيات للبنوك بمعدل سنوي بلغ 14,4 في المائة في الفترة الممتدة من 2002 إلى 2007، حيث وصل إلى 6,5088 مليار دينار، مقابل 3,3237 مليار دينار في عام 2002. ويعود هذا الارتفاع السنوي إلى زيادة الودائع بالطلب، والتي ساهمت بنسبة 39 في المائة من إجمالي المطلوبيات، وسجلت ارتفاعا بنسبة 45,2 في المائة بين سنتي 2006 و 2007، واستشهد التقرير في هذا الصدد بالبيانات الصادرة عن بنك الجزائر التي قدرت حجم الودائع في شهر جوان 2008 بـ 2933,7 مليار دينار. كما أرجعت الهيئة الارتفاع المسجل في إجمالي الموجودات بالبنوك الجزائرية إلى نمو الائتمان الموجه للاقتصاد بمعدل 14,5 بالمائة ليشكل 33,5 بالمائة من إجمالي الموجودات، بقيمة 2180 مليار دينار في 2007. ²

وذكر التقرير بالمشهد العام الذي ميز تطور القطاع في الجزائر، مشيرا إلى أن هذا الأخير الذي تسيطر فيه البنوك العمومية التي ساهمت بنحو 95 في المائة من إجمالي موجودات النظام المصرفي في 2007، تعزز مؤخرا بإعلان كل من "دويتش بنك" و "اتش اس بي سي" دخولهما السوق الجزائرية، كما أشار التقرير إلى التشريع الجديد الذي أصدرته السلطات الجزائرية في شهر أوت الماضي والمتعلق بحصر المساهمة الأجنبية في أي مؤسسات أعمال بنسبة 49 في المائة من رأس المال، وكذا فرض ضرائب بنسبة 15 في المائة على رأس المال الذي يعاد توطينه اعتبارا من 2009. ³

كما كشف عبد الرحمن بن خالفة المفوض العام لجمعية «البنوك والمؤسسات المالية» في الجزائر، في حوار مع جريدة «الرؤية الاقتصادية» بتاريخ 28 مارس 2009 أن القطاع المصرفي الجزائري يشهد تحولات جذرية من حيث تشكيلته وتوسع أسواقه وتحديث أدوات تدخله كما يلي: ⁴

* فمن حيث التشكيلة يمكن القول إن القطاع المصرفي الجزائري يعد الأول في المنطقة المتوسطة من حيث عدد البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الساحة المالية البالغ عددها حتى نهاية فبراير الماضي، 17 بنكا

(*)-بيت الاستثمار العالمي "غلوبل"، هو شركة عربية رائدة في مجالي إدارة الأصول والاستثمارات المصرفية على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تملك استثمارات في العديد من دول العالم، وتقوم بإصدار بحوث معمقة ومنتظمة تشمل تحاليل الشركات وتقارير عن الأسواق المالية.

²- http://www.el-massa.com/ar/content/view/15961/page_visite_le:19/01/2010.

³- نفس المرجع السابق.

⁴- http://www.alroya.com/node/2231;page_visite_le:19/01/2010.

ومؤسسة مصرفية تتحدر عن بنوك دولية من الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، وتمثل الرساميل العربية فيها 11 دولة عربية، في مقدمتها الإمارات العربية المتحدة والسعودية والبحرين.

* القطاع المالي قادر على استيعاب بنوك جديدة على الرغم من الوتيرة المتسارعة لتوسع البنوك المعتمدة التي لم تتمكن من تغطية جميع الشرائح المقبلة على السوق المصرفية، وكشف أن الشبكة المصرفية للبنوك الوطنية والدولية تطورت بين العام 2003 وبداية العام 2009 من 900 فرع إلى 1410 فرع، بواقع 85 وكالة مصرفية جديدة كل سنة.

* محافظ البنوك توسعت خلال السنوات الخمس الأخيرة من حيث مستوى التمويلات وشرائح السوق الممولة فمن حيث مستوى التمويلات تضاعفت مرتين بين 2003 و2008 منتقلة من 12.1 مليار دولار (847 مليار دج) إلى 30 مليار دولار (2100 مليار دج)، وفي الفترة نفسها تنوعت حقول التمويل لتشمل الشركات والمؤسسات الكبرى والمشاريع المشتركة بين قطاع وطني وأجنبي ومشاريع أجنبية، فضلاً عن شبكة واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عددها 100 ألف مؤسسة.

* شاركت البنوك والمؤسسات المصرفية المختلفة أيضاً في تمويل 100 ألف مشروع صغير في إطار دعم الشباب والخريجين المقاولين بمساعدة الخزينة العامة، وهو ما يرفع عدد المقاولات التي تم تمويلها من طرف البنوك إلى 200 ألف منشأة متوسطة وصغيرة، وفي الأخير شريحة الأفراد والعائلات الذين دخلوا الساحة المصرفية بحثاً عن قروض لشراء سلع معمرة أو سلع استهلاكية. ويقدر حجم القروض التي حصلت عليها هذه الشريحة من البنوك بملياري دولار وهي نسبة لا تتجاوز 3 بالمئة من محافظ البنوك.

* فيما يخص الصناعة المصرفية الالكترونية ستنقل جميع أدوات الدفع ابتداء من الصك مروراً بحالات الدفع والاقتطاعات وغيرها، من المعالجة الورقية إلى المعالجة الالكترونية بفضل الأرضية التكنولوجية وشبكة نقل المعلومات المؤمنة على مستوى جميع المواقع المصرفية، وهو ما يسمح بمعالجة جميع عمليات الدفع عن بعد من دون اللجوء إلى العمليات الورقية مما يسهم في الرفع من صدقية وسائل الدفع التي ستحل محل الدفعات النقدية خلال السنوات الثلاث المقبلة، خصوصاً مع تعميم الاستعمال الواسع للبطاقات الالكترونية الخاصة بالسحب والإيداع خلال العامين 2010 و2011، ما يعطي حركة واسعة للتجارة الالكترونية.

المطلب 4 : واقع البنوك الجزائرية في ظل مقررات لجنة بازل

إن تعدد مصادر الأموال و استخداماتها في البنوك يعرضها إلى الكثير من المخاطر، هذه الأخيرة يمكن أن ترتبط بنشاط وإدارة البنك أو ترتبط بعوامل خارجية بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل في إطارها البنوك، و للبحث في طرق مواجهة هذه الأخطار تشكلت لجنة بازل لتنسيق أعمال الرقابة المصرفية سنة 1974 بهدف توحيد معايير إشراف البنوك المركزية على البنوك في أوروبا الموحدة.

وقد تبنت السلطات الجزائرية من خلال قانون النقد و القرض مقترحات لجنة بازل باعتبار الجزائر عضوا في بنك التسويات الدولية من خلال مجموعة من القواعد الاحترازية بهدف توفير المحيط الملائم لممارسة النشاط المصرفي.

1- القواعد الاحترازية المطبقة في الجزائر:

تبنت السلطات النقدية في الجزائر من خلال قانون النقد و القرض و التعديلات التي تلتها مثل الإصلاح الأبرز في المنظومة المصرفية، التوصيات الصادرة عن لجنة بازل في اتفاقيتها الأولى " اتفاقية " 1988 و عملت على تطبيق هذه التوصيات بشيء من التمهّل و التدرج يدفعها و يحذوها في ذلك ما يوفره هذا الإطار من إمكانية لربط رأس مال البنك بالأخطار التي يمكن أن يتعرض لها، بما يعزز سلامة الوحدات المصرفية و يمكن أيضا من الرقابة و الإشراف على صحة النظام المالي بشكل عام، فمع بروز أهمية رأس المال في الصناعة المصرفية و دوره في تحقيق السلامة و الاحتياط ضد الخسائر اتجهت السلطات النقدية في الجزائر إلى إقرار مجموعة من التدابير بهدف تدعيم مساعي السلامة المصرفية، و يعتبر ما جاءت به التعليمية: 94/74 الصادرة في 29 نوفمبر 1994 الأهم في هذا الصدد حيث يمكن أن نميز القواعد التالية:

- تغطية المخاطر و ترجيحها: يحدد الأمر التنظيم 02/03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 طبيعة المخاطر التي تواجهها البنوك و المؤسسات المالية و المتمثلة في:

- المخاطر الائتمانية، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، المخاطر القانونية و القضائية.

- معيار تقسيم و توزيع المخاطر: حسب المادة 02 من التعليمية 94/74 و حسب الفقرة (أ) و (ب) من المادة 02 من القانون 09/91 الصادر في 14 أوت 1991 فإن البنوك و المؤسسات المالية ملزمة باحترام ما يلي:

* يجب أن لا يتعدى مجموع المخاطر المتعلقة بنفس المستفيد المعدلات التالية بالنسبة لصافي الأموال الخاصة 40% ابتداء من 01 جانفي 1992، 30% ابتداء من 01 جانفي 1993، 25% ابتداء من 01 جانفي 1995.

* متابعة الالتزامات: تأتي قواعد الحذر في إطار تسيير مخاطر القروض و التحكم فيها حيث نصت هذه القواعد على ضرورة المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة وذلك من خلال ترتيب ذممها حسب درجة المخاطرة و تكوين المؤونات اللازمة لكل منها.

* التأمين على الودائع: يعد هذا الإجراء من القواعد الوقائية الأساسية المقترحة من طرف لجنة بال و تأكد هذا التوجه لإقامة مثل هذا الإجراء مع الأزمات التي تعرض لها مؤخرا النظام المصرفي و خصوصا بنك الخليفة والبنك التجاري و الصناعي، وقد حدد القانون رقم 04/03 الصادر في 04 مارس 2004 نظام ضمان الودائع و الذي يقوم بتسييره شركة مساهمة تدعى " شركة ضمان الودائع البنكية " و تساهم فيه البنوك بنسبة 1% من إجمالي ودائعها نهاية كل سنة.

من خلال ما سبق نستنتج أن قواعد الحيطه المصرفية التي تضمنها التشريع الوقائي الجزائري هي في الأصل مستوحاة من تلك المقترحة في إطار توصيات لجنة بال و خاصة فيما يتعلق بطرق حساب النسب المختلفة و نظام ضمان الودائع ، مع الإشارة إلى بعض الإستثناءات فيما يتعلق ببعض المعايير مثل معامل الترجيح و الأموال الخاصة و هذا بسبب خصوصية النظام المصرفي الجزائري و واقعه.

2- الملاعة المصرفية في البنوك الجزائرية

نصت المادة 02 من التنظيم 91/03 الصادر في 14 أوت 1991 و المادة 03 من التعليم رقم 94/74 الصادرة في 29 نوفمبر 1994 و المتعلقة بتحديد القواعد الحمائية على وجوب أن تحترم المؤسسات المالية و بصفة دائمة نسبة ملاعة تعادل على الأقل 8%، و قد جاء احترام هذه النسبة بصورة تدريجية تتوافق و المرحلة الانتقالية التي كانت تمر بها البنوك الجزائرية و الاقتصاد الوطني عموما.

وقد حددت المادة 05 من التعليم 94/74 كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 06 و 07 العناصر التي تحسب ضمن رأس المال التكميلي للبنك و مجموعها يشكل رأس المال الخاص للبنك، فيما بينت المادة 08 من التعليم مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة ثم صنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها حسب ما يكافئها من قروض و ذلك في ملحق خاص ينشره و يوزعه بنك الجزائر وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في مقررات بازل 1.

كما شهدت السنوات السابقة إعادة رسملة للبنوك العمومية و الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط " الذي أشير إليه في المادة 202 من القانون 90/10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 بضرورة رفع رأسماله إلى الحد الأدنى المطلوب " حيث بدأت العملية بمساعدة تقنية من البنك الدولي، و في سياق موازي لعمليات الرسملة فقد تقرر رفع الحد الأدنى لرأس المال المسموح به لتأسيس بنك جديد من 500 مليون دينار إلى 2.5 مليار دينار و هذا بموجب التنظيم رقم 11/03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 2003/08/26.

المبحث الثاني: تقديم عام للدراسة الميدانية

إنّ البنوك الأولية الجزائرية (البنك الوطني الجزائري، البنك الجزائري الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري) أصبحت في ظلّ التحولات الاقتصادية عامة والإصلاحات المصرفية خاصة مُطالبَة بتوسيع نشاطاتها والإستثمار القصير والمتوسط والطويل الأجل في إطار تنافسي مع تبني إستراتيجيات تشريعية تُساهم في الوصول إلى هدف البنك.

و للوقوف على هذه التّحولات والتوجهات الجديدة التي إنتهجتها البنوك التجارية الجزائرية خاصة فيما يخص التسابق من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء و بالتالي التركيز على الجانب التسويقي و على جودة الخدمات المقدمة و علاقة الجودة برضا العميل المصرفي يجب القيام بدراسة تطبيقية، لكن أمام إستحالة الدراسة الميدانية على كل البنوك التجارية الجزائرية وما يتطلب ذلك من جهد ووقت كبير اقتضرت الدراسة على " بنك الفلاحة و التنمية الريفية " الذي تمّ إختياره بسبب:

- يُعتبر "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" من أوائل البنوك التي تمّ تأسيسها بعد تأميم المصارف ابتداء من سنة 1966.

- إستحداث تغيّرات مستمرة على مستوى الخدمات المقدّمة.

- السمعة الحسنة التي يتمتع بها وإقبال الزبائن على فروع ووكالاته.

المطلب 1- أدوات الدراسة

إنّ عملية إختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث تحكّمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة، حيث أنّ موضوع "جودة الخدمة المصرفية و علاقتها بالرضا" بعد إستيفاء جزئه النظري تمّ إجراء الدراسة الميدانية بدراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-" بإستخدام مجموعة من الأدوات، مكّنتنا من جمع المعلومات ومن أهم هذه الأدوات:

1- الملاحظة: وتعدّ من أهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والحقائق من خلال إتاحة المجال للباحث وتمكينه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعية غير مصنّعة خاصة إذا كان المبحوثون لا يعرفون أنّ سلوكهم هو تحت الدراسة والملاحظة والفحص.

والملاحظة بمعناها العام تعبر عن: " رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الإستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة " (1) ، والباحثة هنا لم تكتف بإستخدام الملاحظة في توجيه حواسها فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤثرات خارجية ولكنها إستخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعناصره من خلال مجموعة من العمليات العقلية المتعاقبة وفق مخطط منهجي مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة.

(1)- إحسان محمد الحسن، "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص:104.

وقد إستفادت الباحثة من الملاحظة في المجالات التالية:

- إنطلاقا من الزيارة الأولى للبنك - وكالة بسكرة- يُمكن جمع المعلومات العامة عن التهيئة الداخلية للبنك ومختلف المرافق الموجودة به، المظهر العام للموظفين خاصة عمال الشبابيك، الزبائن وتصرفاتهم، ملاحظة سلوكيات بعض المسؤولين وعلاقتهم مع مرؤوسيهم وهذا كلّه تمّ بالإعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك وعن العلاقات داخله.

- إنّ الأساليب الأخرى لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلة والإستمارة كانت الملاحظة ركنا هاما فيها فمقابلة المسؤولين أو الموظفين وطرح الأسئلة عليهم، يجب أن تُنتمّ بالملاحظة المركزة لردّ فعلهم إزاء هذه الأسئلة وإنفعالاتهم للتأكد أو تفسير بعض المعطيات من خلال الإجابات، ثمّ الربط بين الإجابات خاصة تلك الموجودة بالإستمارات مع ما لاحظته الباحثة.

- إنّ ملاحظة الزبائن المترددين على الشبابيك ومختلف إستفساراتهم وشكل علاقتهم بالموظفين أتاح للباحث توسيع نطاق العوامل المرتبطة بجودة الخدمة المصرفية.

عموما رغم أهمية الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات إلاّ أنّه يجب الإعتماد على أدوات أخرى مدعّمة ومكّلة.

2- المقابلة: وهي أداة تُستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتّعرف على الآراء والمواقف والإتجاهات والإطلاع على الظروف الاقتصادية والإجتماعية والبيئية للأشخاص وحدات مجتمع البحث وعليه فالمقابلة هي: " تلك الأداة التي تُستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على إستجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة ".⁽¹⁾

والمقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، دور المقابل الذي يريد تحقيق الهدف من المقابلة من خلال الحصول على المعلومات والتفصيلات المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث، وبالتالي فالمقابلة تنطوي على فعل وردّ فعل، سؤال وجواب بين طرفي المقابلة مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون والتفاعل مع الباحث بصورة فاعلة وإيجابية لتحقيق المقابلة هدفها.

للتعرف على تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة من خلال مجموعة من الأبعاد و علاقة الجودة بالرضا في " بنك الفلاحة و التنمية الريفية"، لجأت الباحثة إلى مقابلة الأطراف الفاعلة وذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث من خلال الإلتقاء ببعض موظفي البنك و مقابلة مجموعة من العملاء الذين تُوجّه إليهم مختلف الخدمات المصرفية وقد تمّ إستخدام نوعين من المقابلة، المقابلة الرسمية و المقابلة غير الرسمية.

* **المقابلة غير الرسمية:** وتُستخدم عادة للحصول على معلومات عن مواقف وأفكار وإتجاهات المبحوث فهي مقابلة عميقة تدور حول القضايا والمواضيع المعقدة التي لا يستطيع المقابل فهمها وإستيعابها عن طريق المقابلة الرسمية.

(1)- خير الله عصار ، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص:72.

وهذا النوع من المقابلات لا يستعين بإستمارات الإستبيان بل يُبنى ويُوَجَّه بموجب الأسئلة الرئيسية التي تجول بذهن المقابل ذات العلاقة بموضوع البحث.

وقد لجأت الباحثة إلى المقابلة غير الرسمية كخطوة أولى من خلال الإلتقاء بإطارات البنك وبعض الموظفين والعملاء وفتح حوار عام معهم ثمّ التدرج نحو موضوع الخدمات المقدمة، ما أمكن من تحديد الإطار العام لمجموعة أسئلة الإستبيان وتحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الإعتبار، كما إستعانت بها الباحثة بعد توزيعها للإستمارة التجريبية من خلال إستقراء مختلف الآراء والإنطباعات حول الأسئلة ومدى الاستجابة بالإجابة عليها وما لذلك من أثر في تعديل صياغة بعض الأسئلة وحذف بعضها الآخر أو إستبدالها بأسئلة أخرى.

* **المقابلة الرسمية:** وتعبّر عن " الإتصال والتفاعل الذي يقع بين المقابل والمبحوث حول موضوع معين ويستعين المقابل أثناء الإتصال والتفاعل بالأوراق الإستبائية التي تُعتبر الدليل أو المرشد أو المُوجَّه للمقابلة منذ بدايتها إلى نهايتها. "(1)

والمقابل في هذا النوع يركّز جهوده على قراءة الأسئلة للمبحوث وسماع الجواب وتدوينه إذا كان المبحوث غير متعلّم أمّا إذا كان متعلما فيستطيع توزيع إستمارة الإستبيان عليه ومطالبته بالإجابة عنها، كما يستطيع الباحث شرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالحقائق للمبحوث ليفهمها ويدرك معناها بينما ليس من حقه تفسير الأسئلة المتعلقة بالمواقف والآراء لأنّها قد تقود للتأثير على رأي المبحوث.

وقد لجأت الباحثة إلى المقابلات الرسمية لجمع المعلومات الخاصة ببعض العملاء أثناء تواجده بالبنك مع عرض مختصر للهدف من الدراسة و التأكيد على سرية التعامل مع الإجابات و استعمالها لأغراض البحث العلمي لزيادة الثقة لدى العملاء.

3- السجلات والوثائق والمطبوعات: وهي مجموعة الأدوات التي إستقت منها الباحثة البيانات المُوثّقة الموجودة على مستوى البنك من خلال فترة التريص، والتي سمحت لها بزيارة مختلف المصالح والإطلاع على مختلف الوثائق التي تُلخص نشاط البنك بشكل عام، هذا إضافة إلى الإستعانة بمختلف المطبوعات التي يصدرها البنك عن نشاطاته وخدماته الجديدة وكل ما يتعلق بفروعه على مستوى التراب الوطني.

4- الإستمارة: بعد إستخدام الأساليب السابقة في جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والمطبوعات) لجأت الباحثة لأهم وسيلة ركز عليها في الإجابة على فرضيات الدراسة و هي الإستمارة التي تلخص تقييم العميل لخدمات البنك و مستوى رضاه.

إنّ الإستمارة أو الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المجهزة في شكل قائمة والتي يُراد منها جمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث، على أن تكون هذه المعلومات في نطاق معرفة المُستقصي أو يمكنه تذكرها وأن تكون صياغتها مفهومة.

(1) - إحصان محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 99.

المطلب 2- محددات الدراسة

- من أجل تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة علاقتها برضا العملاء في البنوك التجارية الجزائرية تم إجراء هذه الدراسة، و التي كانت محدداتها:
- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة تقييم جودة الخدمات المصرفية من طرف عملاء البنك أي الجودة كما يدركها العميل.
 - تم تفكيك الجودة من خلال هذه الدراسة إلى خمسة أبعاد هي: الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة و الأمان.
 - عمدت هذه الدراسة لمعرفة تقييم العملاء الأفراد لأبعاد جودة الخدمة المصرفية و دراسة علاقة الجودة المدركة برضا العميل المصرفي.
 - اقتصرت الدراسة على اختيار عينة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة بسكرة، هذه العينة اقتصرت على العملاء الأفراد أي أن الدراسة لم تشمل قطاع المؤسسات من العملاء.
 - استخدمت الباحثة استمارة اعتمد في تشكيل أسئلتها على نموذج "servperf" الذي طوره (Cronin and Taylor 1992) و يقوم النموذج على فكرة مبسطة و هي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الإتجاهات "Attitudes" أي أن القياس ينصب على إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة إضافة إلى دراسة رضا العملاء الأفراد.

المبحث الثالث - مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل دراسة جودة الخدمات المصرفية و علاقتها بالرضا في البنوك التجارية الجزائرية و أمام استحالة إجراء دراسة كلية تم اللجوء إلى أسلوب دراسة الحالة بإختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية، خاصة إذا علمنا أن السياسة التسويقية للبنك تركز على مجموعة من الاتجاهات لتحسين خدماتها كفتح المزيد من الفروع وإعطائها حرية اتخاذ القرار و توفير خدمات مرتبطة بالنشاط المصرفي، و عليه تمكن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من تحقيق مجموعة من الخطوات في هذا المجال من أهمها:¹

- 1- استعمال طريقة SWIFT للتحويل الآلي للأموال منذ العام 1991.
 - 2- يحوز البنك الشبكة الأكثر كثافة و ينشط بحوالي 30% في التجارة الخارجية.
 - 3- هو أول بنك جزائري يجسد بنك الجلوس.
- كل هذه المجهودات جعلنا نركز على هذا البنك من خلال دراسته بأكثر تفصيل.

المطلب 1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 كشركة برأسمال 2.200.000.000 دج، في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي كتكملة لسياسة الثورة الزراعية و ذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية و الاستهلاكية على اعتبار أن القطاع الفلاحي أخذ المكانة الأولى في مخططات التنمية، وبالتالي فلهذا البنك مهمتان الأولى توزيع و منح القروض و الثانية تنمية القطاع الفلاحي.

و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، و بموجب القانون رقم 90/10 المؤرخ في 10/90 أصبح بنك "بدر" كغيره من البنوك يمكن أن يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و في كل القطاعات الاقتصادية ليرتفع رأسماله سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

المطلب 2- أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية

إن التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية جعلت بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية يقوم بدور كبير في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية وتدعيم مركزه التنافسي، وبالتالي أصبح لزاما على بنك بدر تكيف خطته و استراتيجياته تبعاً لتغيرات الوضع الراهن مع التركيز على ترقية منتجاته و تحسين جودة خدماته من أجل إرضاء العملاء.

¹ - <http://www.ulum.nl/a76.htm> ;page visitée le:25/11/2009.

1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المديين القصير والمتوسط ما يلي¹:
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و لتحقيق الأهداف السابقة الذكر قام البنك بتوفير كافة الشروط انطلاقا من توسيع قاعدة تواجده من خلال الفروع و الوكالات و استخدام وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية، إضافة إلى التركيز على العنصر البشري كأحد أهم مفاتيح التميز من خلال تأهيل الموارد البشرية و ترقية الاتصال داخل و خارج البنك، و ادخال تغييرات على الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق، كما اهتم البنك برفع حجم موارده و توسيع نشاطاته لتتماشى و رغبات العملاء.

2 - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

- وفقا للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال البنكي و المصرفي، بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالمهام التالية:²
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري بها العمل.
 - تطوير الموارد و هذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود.
 - إنشاء خدمات جديدة.
 - تطوير شبكاته و معاملاته النقدية.
 - التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - تسيير الموارد النقدية بالدينار و العملة الصعبة بطرق ملائمة.
 - يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

¹ - زيدان محمد، مرجع سابق، ص: 266.
² - هواري معراج، مرجع سابق، ص: 205.

- و في إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب¹:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد.
- و من أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة دائمة، حددت مديرية البنك مجموعة من التوجيهات، ويندرج ضمنها خيار إعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك وارجاعه الى تطلعه الأولي ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية، و تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:²
- قطاع الفلاحة.
 - قطاع الصيد البحري والمواد المائي.
 - تمويل برامج التنمية الريفية.
- كما يوجه بنك الفلاحة و التنمية الريفية نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية و التي من بينها:
- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية للبنك.
 - القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
 - القروض لبناء المساكن الريفية في اطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن (FONAL) والصندوق الوطني للسكن (CNL).
 - القروض للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في الطب) في المناطق الريفية.
- لقد حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيما يلي:³
- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.
 - الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها.
 - صناعة العتاد الفلاحي.
 - الصناعات الغذائية الفلاحية.
 - تسويق وتوزيع المنتجات المرتبطة بالنشاطات الاستراتيجية.

¹ - زيدان محمد، مرجع سابق، ص: 267.

² - www.badr-bank.net ; page visitée le :14 /10/2009.

³ - www.ech-chaab.com ;page visitée le :12/11/2009.

- تنمية العالم الريفي خاصة:

- * نشاطات الحرفيين الصغار.
- * السكن الريفي.
- * المشاريع الاقتصادية المجاورة.
- * مشاريع الري الصغيرة.
- * صناعة السروج والأدوات الجلدية.
- * صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والفلين والمواد الخيزرانية والوزالية.

المطلب 3- مراحل تطور بنك "بدر"

بنك بدر هو أحد أهم البنوك العامة الذي تمثلت مهمته في تنمية الزراعة وتعزيز المجتمع الريفي، تكون في البداية من 140 وكالة التي تنازل عنها البنك الوطني الجزائري، ليستمر تطوره حيث أن شبكته تضم حاليا أكثر من 290 وكالة و 41 مديرية جهوية و أكثر من 7000 إطار وموظف.¹

حسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري كما يحظى بسمعة كبيرة على المستوى المحلي و الإقليمي والعالمي. ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة " Bankers Almanach" في سنة 2001 على أنه:²

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير؛
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغاربي؛
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف؛
- يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك؛
- كما أنه احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

عند الحديث عن تطور البنك نجده قد مر بثلاث مراحل كبرى هي:

1- المرحلة: 1982- 1990 :

خلال هذه السنوات الثماني كان الهدف الأساسي من تأسيس البنك هو تواجده في المناطق الريفية و تحسين موقعه في السوق المصرفية من خلال فتح العديد من الوكالات في المناطق ذات النشاط الفلاحي وبالتالي اكتسب البنك تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية.

2- المرحلة: 1991 - 1999:

منذ صدور القانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الذي وضع حدا للتخصص في المصارف وسع بنك بدر نشاطاته لتشمل كل القطاعات، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك الأكبر بتمويله القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام

¹ - www.badr-bank.net/2005/badr/conditions.asp; page visitée le :23/10/2009.

² - زيدان محمد، مرجع سابق، ص: 265.

الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك إضافة إلى العديد من الإجراءات الهادفة إلى تطوير نشاط البنك، والتي من أهمها:

- 1991: تم الانخراط في نظام سويفت SWIFT¹ لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- 1992: تم وضع نظام Sybu² الذي يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات؛
- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية عبر كامل الشبكة المصرفية للبنك؛
- 1994: بدء استخدام بطاقة السحب بدر؛
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire.

3- المرحلة: 2000 - 2004 :

اتسمت هذه المرحلة بمشاركة بنك بدر مع باقي البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة و دعم برامج التنمية و تمويل قطاع التجارة الخارجية في إطار التحول الفعلي نحو اقتصاد السوق، حيث ازدادت نشاطات البنك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للقطاع الخاص بالنسبة لجميع الفروع مع توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن.

كما قام البنك بوضع برنامج هدفه الأساسي تحسين خدمات البنك و الاستجابة لاحتياجات العملاء في التطوير والاستخدام الأفضل للتكنولوجيا، هذا البرنامج حقق نتائج إيجابية من أهمها: - 2000: إجراء تشخيص شامل لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في بنك بدر، مع وضع إستراتيجية لتطوير البنك وفقا للمعايير العالمية في المجال المصرفي، كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات و تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية؛

-2001: قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على تقليص مدة دراسة الملفات حيث تتراوح من 20 يوم إلى 90 يوم، إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس La Banque Assise والخدمات المشخصة Les Services Personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة)؛

-2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004؛

¹ - نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف.

² - شبكة معلوماتية خاصة بنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (Système bancaire universel).

- 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجازا غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسئولوا بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية "Les Guichets Automatiques des Billets" المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.¹

المطلب 4- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق أهداف البنك مرتبطة بتجنيد كل الوسائل المادية والبشرية وكذا وجود تنظيم هيكلي ملائم يحدّد توزيع المسؤوليات و السلطات والعلاقات الرسمية بين أطراف التنظيم، و بالنسبة للبنك الفلاحة و التنمية الريفية" سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، ثم الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية ببسكرة.

أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة (الجزائر العاصمة)

و نجد على رأس الهيكل التنظيمي للمديرية العامة كما يوضحه الملحق (1) مجلس الادارة و لجنة التدقيق و يتفرع عنها:

- الرئيس المدير العام: و يمثل مركز التحكم، الدفع، التنسيق والرقابة على مستوى البنك و تتبثق عنه أمانة الرئيس المدير العام، المفتشية العامة و مديرية التدقيق، و يتفرع عن رئاسة المديرية العامة ست مديريات عامة مساعدة:

1- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالإدارة و الوسائل:وتندرج تحت سلطتها

* مديرية الأفراد D.P

* مديرية تكوين الموارد البشرية D.R.R.H

* مديرية تنظيم الدراسات القانونية و المنازعات D.R.E.J.C

* مديرية الدعم D.A.R

2- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالتحصيل: و تقع تحت مسؤوليتها

* مديرية تحصيل ديون القطاع الفلاحي و الصيد D.R.S.A.P.A

* مديرية تحصيل ديون القطاع الصناعي التجاري D.R.S.I.C

* مديرية التحصيل القانوني D.R.G

* قسم الادارة و التحقيق

3- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالاستغلال: و هي مسؤولة عن

* مديرية شبكة الاستغلال D.R.E

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 265.

- * مديرية التسويق و الاتصال D.M.C
- * مديرية التنبؤ و مراقبة التسيير D.P.C.G
- * المجموعة الجهوية للاستغلال R.E.G: و التي تتفرع عنها شبكة التوزيع للبنك أي الوكالات الرئيسية A.P و الوكالات المحلية للاستغلال A.L.E
- 4- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالإعلام الآلي، المحاسبة و الخزينة: و تندرج تحت إدارتها
 - * مديرية استغلال و تطوير الإعلام الآلي D.E.D.I
 - * مديرية الصيانة D.M
 - * مديرية التحويل النقدي و الاتصال بالشبكة D.M.C.R
 - * مديرية المحاسبة D.C
 - * مديرية الخزينة D.T
 - * مديرية تنظيم طرق و أنظمة الاعلام الآلي D.O .M.S.I
 - * مديرية المقاصة وأدوات الدفع D.T.C.I.P
- 5- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالعمليات الدولية: و تندرج تحت سلطتها
 - * مديرية العلاقات الدولية D.R.I
 - * مديرية التجارة الخارجية D.C.E
 - * مديرية العمليات المالية D.O.F
 - * مديرية الدراسات و المتابعة D.E.S
 - * قسم " SWIFT و الإعلام الآلي
- 6- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالالتزامات: وهي مسؤولة عن المديرية التالية
 - * مديرية تمويل المؤسسات الكبرى D.F.G.E
 - * مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة D.F.P.M.E
 - * مديرية تمويل النشاطات الفلاحية و الصيد D.F.A.A.P.A
 - * مديرية التمويل الخاص D.F.S
 - * مديرية المتابعة و تسيير القروض D.S.G.C
 - * مديرية الدراسات العامة D.E.G

إذا تحدثنا عن الهيكل التنظيمي السابق فهو يخص المديرية العامة للبنك ككل، هذا الهيكل كان قد عرف مجموعة من التغييرات التي أجريت على مستوى البنك، خاصة بعد التحولات التي عرفها القطاع البنكي في الجزائر وفتح باب المنافسة أمام الأجانب ما جعل البنوك التجارية الجزائرية تُغيّر أنماط تسييرها، من خلال التركيز على وظيفة التسويق وإستخدام تقنيات حديثة لجمع الموارد والبحث عن إستخدامات، وهو ما ركز عليه بنك الفلاحة و التنمية الريفية بإنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1993، تضم

ثلاثة مصالحي هي: مصلحة الموارد، الميزانية و الاتصال ونظرا للتغيرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد و مصلحة الميزانية ليتغير هيكلها في أواخر 1996 بعدما تم ضم مصلحة النقدية إليها، و هكذا أصبحت تشرف مديرية التسويق و التنمية على أربعة مصالحي.

أما في سنة 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والإتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم مجموعة من المصالحي هي نيابة مديرية الإتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد و نيابة مديرية الميزانية، حيث أوكلت لها القيام بالمهام التالية:

- إرساء ونشر ذهنية تسويقية بين الأفراد العاملين بالبنك.
- تزويد البنك بما يُمكنه من المعرفة الفعلية للسوق والعملاء الحاليين والمرقبين.
- تنمية وتطوير قوة البيع بكل الوسائل التي يتيحها التسويق.
- تقوية ودعم صورة البنك لدى الجمهور.
- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع إنتشاره الجغرافي .
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرية البنك (أخبار بدر).
- متابعة وتنشيط جمع الموارد.
- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.

أما في عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هيكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية حيث أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير والتي أصبحت تضم خمس مديريات منها مديرية الدراسات التقنية والهندسة والتطوير، حيث تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير، لتصبح فيما بعد مديرية التسويق و الإتصال تابعة للمديرية العامة المساعدة بالإستغلال وتمثلت مهامها فيما يلي:

- المساهمة في وضع الخطط التجارية للبنك والعمل على تقييمها من خلال متابعتها ومراقبة وتحليل الخدمات المصرفية المقدمة.
- القيام بكل الدراسات التي من شأنها دعم الجهود التجارية كدراسة السوق، تقسيمه إلى قطاعات، و دراسة خصائص كل قطاع ... إلخ.
- دراسة سلوك العملاء من خلال تحليل إحتياجاتهم وتوقعاتهم وميولاتهم وكذا دراسة إقتراحاتهم.
- القيام بدراسات حول مشاريع طرح خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الموجودة.
- إقامة شبكة إتصال داخل البنك بما يضمن إنسياب المعلومات بين مختلف الهياكل وتفعيل قنوات الإتصال مع الأطراف المتعاملة مع البنك.

إذا تتبعنا فروع البنك نجده مكونا من المجموعات الجهوية و الوكالات التي تتفرع من المديرية المساعدة للإستغلال التي تضطلع بالرقابة و الإشراف على تسيير شبكة الإستغلال.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة: **Groupe Régional d'Exploitation (G.R.E)**

يتكون بنك الفلاحة و التنمية الريفية من مجموعة جهوية للاستغلال و قد تم اختيار المجموعة الجهوية بسكرة (007) التي تتكون من 9 وكالات تقوم بالإشراف عليها، و يتكون الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال كما يوضحه الشكل (22) من المصالح التالية:

1- المديرية: و تتكون من:

1-1- المدير: هو المسؤول عن السير الحسن للمجموعة الجهوية للاستغلال GRE و لمجموعة الوكالات التابعة لها، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق نشاطات الفرع و تقسيم العمل بين مختلف المصالح إضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.

1-2- السكرتارية (الأمانة): وهي مصلحة تابعة للمدير GRE وهي تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله كما تعمل على استقبال العملاء، البريد و المكالمات الهاتفية.

1-3- نائب المدير: مهمته مساعدة المدير كما ينوب عنه في مختلف أعمال التنشيط والتنسيق ومراقبة المصالح والوكالات.

1-4- خلية المراقبة: و تقوم هذه الخلية بـ :

- مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات.
- تنظيم بعثات المراقبة (المراقبة الدورية و المفاجئة) وذلك لضمان انتظام، و مطابقة و سلامة عمليات منح و استخدام القروض من طرف الوكالات.

- تنسيق و ضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح و التطهير المعدة من طرف مصالح التفتيش العام.
2- المصلحة القانونية: وهي مكلفة بالوظيفة القانونية من خلال مساعدة الوكالات من الناحية القانونية و مراقبة و التأكد من سلامة الضمانات المقدمة للحصول على القروض، الإشراف على التحصيل القانوني للديون ومراقبة نشاط المحامين المستشارين، ضمان حسن تنفيذ الاتفاقات القانونية و المصادقة على وثائق فتح الحسابات، هذه المصلحة تنفرع عنها خلية تحصيل الديون، التي تعمل على تحصيل الديون على مستوى شبكة الوكالات التابعة لـ GRE وضمن هذا الإطار تقوم هذه الخلية بمراجعة ديون العملاء، تشكيل ملفات عن الديون التي هي في حيازة الوكالات و مساعدة مديري الوكالات التابعة لـ GRE في المفاوضات مع المدينين لاقتراح إعادة تنظيم ديونهم.

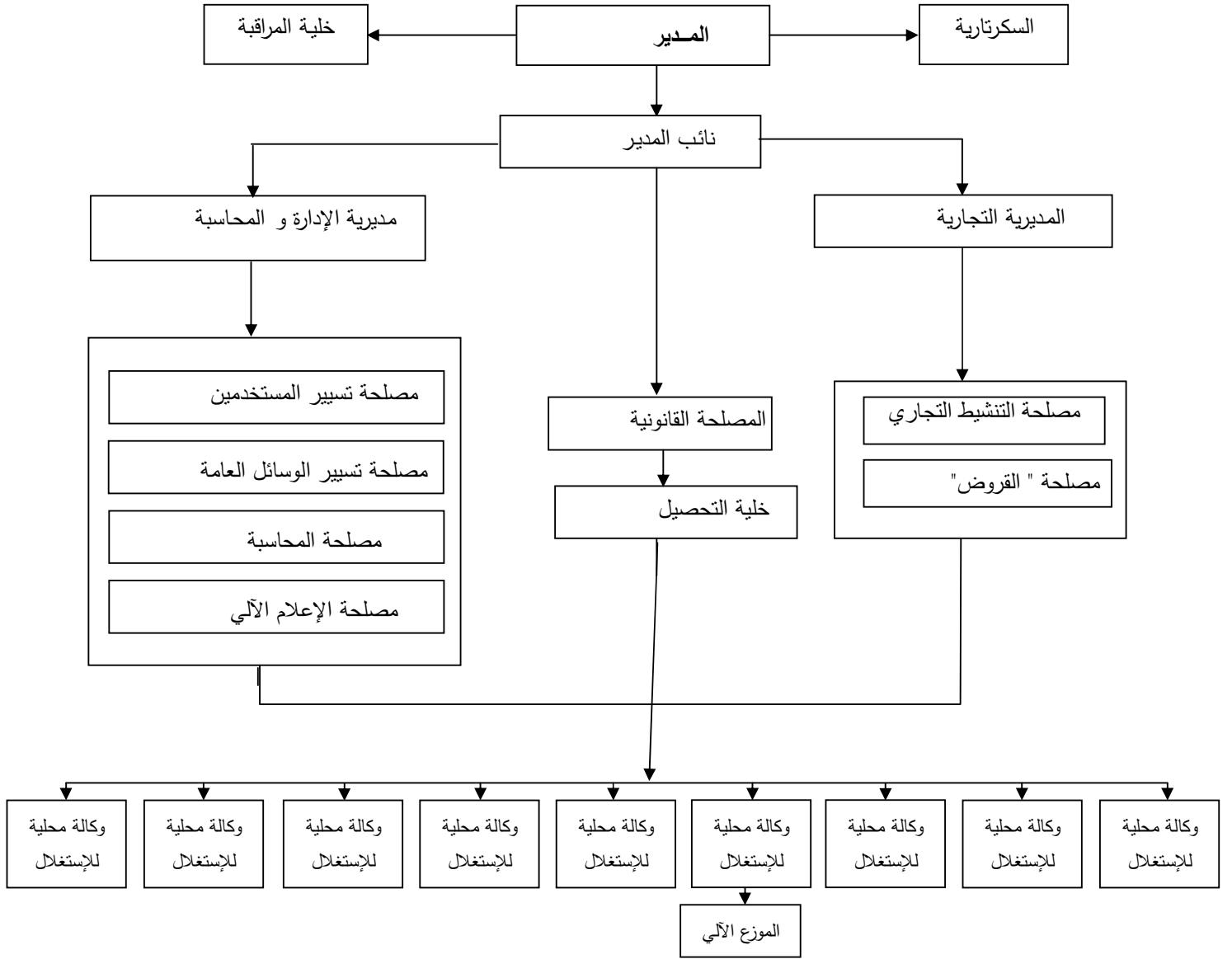
3- المديرية التجارية (D.C): وهي تتكون من مصلحتين:

1-3- مصلحة التنشيط التجاري: و تعمل هذه المصلحة على:

- وضع خطة عمل للسياسة التسويقية و تنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة.
- إعداد دراسات سوسيو اقتصادية للمنطقة واقتراح إنشاء وكالات جديدة.
- تحديد الزبائن المحتملين و دراسة الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.

- المشاركة والإعداد لمختلف التظاهرات الاقتصادية و التجارية المحلية.
- 3-2- مصلحة القروض:** و تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التمويل و إحالتها إلى لجنة القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض و الخزينة إضافة للرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالات التابعة لها.
- 4- مديرية الإدارة و المحاسبة (D.A.C):** ويقع تحت سلطتها(04) مصالح هي:
 - 4-1- مصلحة تسيير المستخدمين:** و تسهر هذه المصلحة على:
 - إدارة الملفات الإدارية للموظفين (المجموعة الجهوية للاستغلال و الوكالات التابعة لها).
 - إعداد الميزانية السنوية للموارد البشرية وإدارة عمليات دفع الأجور في ظل احترام القانون و التنظيم و اعداد عقود العمل و متابعتها.
 - إدارة الأعمال التأديبية و تنفيذ الخطط السنوية للتكوين و التدريب.
 - 4-2- مصلحة تسيير الوسائل العامة:** وتهتم بإدارة الوثائق، السهر على حفظ وحماية الأشخاص و البضائع التابعة لـ GRE و الوكالات التابعة لها، السهر على تحديث السجلات.الخاصة بالمديرية الجهوية و الوكالات التابعة لها.
 - 4-3- مصلحة المحاسبة:** و تضطلع بالمهام التالية:
 - إنجاز ومتابعة ميزانية المجموعة الجهوية للاستغلال و الوكالات التابعة لها.
 - السهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق.
 - التأكد من احترام و تطبيق المبادئ و الإجراءات المحاسبية.
 - فحص الحسابات اليومية للوكالات و تسوية الاختلالات و المخالفات و الأخطاء و التناقضات، و إعداد الملفات المحاسبية.
 - 4-4- مصلحة الإعلام الآلي:** و تقوم بالاهتمام بالأجهزة الآلية للبنك و مراقبة تسييرها و تطبيق البرامج و نظم المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات و جمع المعلومات و معالجتها آليا.

شكل (22)- الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية بسكرة-

الخلاصة:

تمكّنت الجزائر خلال السنوات السابقة من قطع شوط كبير في إعادة هيكلة الأطر المؤسسية والقانونية للقطاع المصرفي وذلك إستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية مع تزايد متطلبات التغيير والنمو على المستوى الداخلي بهدف جعل البنوك تعمل وفق آليات اقتصاد السوق، فبعدها كانت هذه الأخيرة إحتكارا تُسيّره الدولة لتمويل مؤسساتها العامة أو تمويل وارداتها الضرورية أصبحت بموجب قانون 06/88 المتمم والمعدّل لقانون 12/86 مؤسسات عمومية اقتصادية تُسيّرها قواعد القانون التجاري، لِنُتُوج الإصلاحات بقانون النقد والقرض 10/90 الذي يُعدّ أهم إصلاح جذري للنظام المصرفي خول للبنوك الحرية في منح القروض للقطاعين العام والخاص مع فرض شروط ومعدّلات فائدة تُعبّر عن التكلفة الحقيقية للأموال مع الحرية في تمويل إستثمارات مختلف القطاعات دون تخصّص.

إنّ هذه الإصلاحات والتي مازالت متواصلة أنّرت على مختلف البنوك من حيث تنظيم عملها وطرق تسييرها فعلى مستوى "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" عرف جملة من التطورات والتغيرات إبتداءا من سنة 1988، أين تحوّل إلى مؤسسة اقتصادية " ذات أسهم " هذا إضافة إلى تغيير نمط التسيير، فرغم ملكية الدولة للبنك إلا أنّها لم تعد تُسيّره وإنما أوكلت هذه المهمة إلى مجلس الإدارة والرئيس المدير العام الذي يُشرف على إدارة مجموعة الموظفين.

كما عرف التنظيم الداخلي عدة تحولات كان أهمها إستحداث مديرية "التسويق والإتصال" والتي أوكلت لها دراسة السوق، دراسة حاجات العملاء، تقسيم السوق، تطوير المنتجات وتوسيع مجموعة الخدمات وتنشيط وتفعيل عمليات الإتصال مع الأطراف المتعاملين مع البنك، و عليه فقد ركز البنك على تحسين جودة خدماته و البحث عن رضا العملاء.

الفصل السادس:

العلاقة بين الجودة و الرضا بينك
الفلاحة و التنمية الريفية

تمهيد:

إن التطورات الحديثة التي عرفها القطاع البنكي بعد صدور قانون النقد و القرض جعلت بنك الفلاحة و التنمية الريفية يوسع عملياته لتشمل كل القطاعات إضافة إلى القطاع الفلاحي، هذه التغييرات ساهمت في تعزيز المنافسة بين البنوك و من ثم التركيز على الوظيفة التسويقية من خلال عناصر المزيج التسويقي السبعة الخاصة بقطاع الخدمات، هذه العناصر بتظاferها تعمل من أجل اشباع حاجات و رغبات العميل خاصة مع تعدد الاختيارات و دخول البنوك الخاصة و الأجنبية تجربة الاستثمار بالجزائر .

و بنك الفلاحة و التنمية الريفية لم يكن بمنأى عن التطورات الحاصلة فقد ركز على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات المصرفية التي تقدم للعميل مجموعة من البدائل و الخيارات مع استخدام الجودة للوصول إلى الميزة التنافسية و البحث عن المعايير و الأبعاد التي تحكم الجودة من وجهة نظر العميل، و بالتالي التفكير في الرضا الذي يهدف إليه البنك و من ثم الوصول إلى ولاء العميل للبنك و منتجاته.

و عليه من أجل الوصول إلى تقييم جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية و

علاقتها بالرضا تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- المزيج التسويقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- المزيج التسويقي الموسع ونشاطات و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- مدخل إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-
- تقييم نتائج استمارة البحث.

المبحث الأول: المزيج التسويقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى الاهتمام بوظيفة التسويق خاصة و أن الاهتمام باحتياجات العملاء و تلبيةها أصبحت من أكثر المداخل التي تحقق ميزة تنافسية للبنك، و عليه ركز بنك بدر على استحداث منتجات وخدمات مصرفية جديدة من شأنها استقطاب المزيد من العملاء و الاحتفاظ بزيائنه من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات و الأسعار و ضمان تغطية أماكن تواجد الزبائن من خلال شبكة واسعة من الفروع و الوكالات و تحفيز العملاء و دفعهم بمختلف أساليب الترويج للتعامل مع البنك.

المطلب 1- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حيث يحرص البنك إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية من إيداع و إقراض إلى تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء إضافة إلى مجموعة من المنتجات الإلكترونية والخدمات التي يحتاجها العميل، و من أهم هذه المنتجات:

1- منتجات الإيداع:

وتكون بغرض جمع الموارد في شكل ودائع يحتفظ بها العملاء في البنك، وهي نوعان ودائع عند الطلب لصاحبها الحق في إسترجاعها متى شاء، وودائع لأجل ترتبط إستعادتها بميعاد يُحدّد مسبقاً، و سنركز هنا على منتجات الإيداع لأجل.

- **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme**: وهو حساب إيداع للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين يتم بموجبه إيداع مبلغ من المال إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما إذا كان الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 500 أورو أو ما يعادلها بالعملة الأخرى. و في نهاية المدة المتفق عليها لصاحب الوديعة الحق في استرجاع ماله مضافاً إليه مقدار الفائدة.

- **حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

- **أذونات الصندوق Les Bons de Caisse**: هي سندات إسمية لحاملها أو لأمر وهي إثبات من قبل البنك لدين اتجاه أصحابها من أشخاص طبيعيين أو معنويين، أي هي إقرار باستلام ودايع لأجل وهي تُدرّ فوائد.

- **دفتر التوفير Livret épargne BADR**: وهو حساب خاص تُسجّل بمقتضاه حركات الإيداع والسحب في دفتر يُقدّم للعميل الراغب في إيداع أمواله الفائضة وتمنح على المبالغ المالية نسبة فائدة سنوية، و يمكن أن يكون الإيداع بدون فوائد إذا رغب العميل بذلك، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، و هذا ما يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر، وتقدر نسبة الفائدة على الإيداعات 2.5 % للسنة.

- دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior: يقدم بنك بدر أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، و من أهمها دفتر 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 ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة، و تمنح عليه نسبة فائدة تقدر بـ 2.75 % عن كل سنة.

كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري، أما في حالة السحب الكلي للأموال قبل بلوغ الأهلية القانونية فإن الشاب صاحب دفتر التوفير يحرم من الحق في الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي وضعها البنك.

2- منتجات الإقراض:

و"بنك الفلاحة و التنمية الريفية " كغيره من البنوك يقوم بدور الوساطة المالية فبعد إستقباله إيداعات المدخرين يقوم بإستخدامها في شكل قروض لذوي الإحتياجات المالية، هذه القروض تختلف من حيث المدة وإستعمال القرض " الغرض من الحصول عليه " و تبعا للضمانات التي يتفق عليها الطرفان، و قد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

- القروض الموجهة للاستهلاك Les Crédits à la Consommation : وهو منتج مالي جديد دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص، في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .

- القروض الموجهة للسكن Les Crédits à la Construction : وهو منتج مالي جديد أيضا دخل السوق في نهاية التسعينات، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخول الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير .

- القروض الاستثمارية Les Crédits D'investissements: إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك بدر في التنمية الاقتصادية في منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 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) ...إلخ . وتكون قروض متوسطة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات " قد تصل إلى سبعة سنوات " بهدف تجديد أو تحسين رأس المال الثابت كتمويل مشتريات المعدات أو تجديد آلات أو قروض طويلة الأجل بهدف تكوين رأس المال الثابت ومدتها أكثر من خمسة سنوات " وأحيانا أكثر من سبعة سنوات " .

و من أجل الاهتمام بتمويل وتنمية المشاريع قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بطرح عدة صيغ موجهة لفئات مختلفة، و هي كما يوضحها (الملحق 2):

- قروض استغلال موجهة للشباب المهنيين.
- قروض استغلال للبطالين الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى 50 سنة.
- قروض موجهة لربات البيوت دون دخل أو بدخل غير ثابت.
- و يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستقبلا ضمن استراتيجيته الشاملة إلى تقديم المزيد من الخدمات المصرفية 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.
- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.

3- المنتجات الحديثة للبنك:

إن رغبة البنوك التجارية الجزائرية في مواكبة التطورات العالمية حتمت عليها إدخال النقود الآلية أو ما يصطلح عليه الصيرفة الإلكترونية منذ نهاية الثمانينات، إلا أن العملية لم تنجح لغياب ثقافة التعامل بوسائل الدفع الإلكترونية، و من أجل التكفل الجيد بمسألة إدخال وتعميم الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بادرت السلطات المالية إلى إنشاء شركة تآلية المعاملات المصرفية والنقدية المشتركة * SATIM سنة 1995 وهي شركة مساهمة بين البنوك العمومية الجزائرية وبلغ رأسمالها عند التأسيس 26 مليون دينار جزائري، حيث أوكلت لها مهمة الإشراف على عملية تحديث وعصرنة نظام الدفع و تعميم النقد الآلي و العمل على تعميم استخدام البطاقات البنكية في الوسط المصرفي الجزائري.

كما تكفلت شركة SATIM بالمهام التالية:¹

- المشاركة في إنجاز برامج حياة الشبابيك الأوتوماتيكية وتسيير الشبابيك المنشأة ومراقبة العمليات وضمان الصيانة .
- التعاقد مع المؤسسات المختصة في مجال التكنولوجيا المصرفية لإنجاز البرامج.
- الإشراف على إصدار الصكوك البنكية ومنح الرمز السري.
- العمل على تطوير نظم المعلومات المالية والمصرفية بالتعاون مع اتصالات الجزائر .
- و بالرغم من تأسيس شركة SATIM للإسراع في وتيرة تآلية نظام المعلومات والدفع وتعميم الصيرفة الإلكترونية، إلا أن ذلك لم يتحقق بالقدر الذي كان منتظرا نظرا لتأخر مشروع الربط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية وما عرف بمشروع "ريس RIS"، ليتم إعادة إحيائه من جديد سنة 2001، وهذا بضغط من الأوساط المالية الخارجية و ضرورة مواكبة التطورات العالمية.

* SATIM: société algérienne d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique

¹ - بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة غير منشورة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 198.

و في إطار الورشة المفتوحة في مجال تطوير الصيرفة الإلكترونية والنقد الإلكتروني تجدر الإشارة إلى الجهود القائمة سواء كانت محلية أو مع الشريك الأجنبي من أجل إقامة هذا المشروع، لكن عمليات الإنجاز اتسمت بالبطء، وسوف نشير هنا إلى حالتين أولهما تتمثل في العقد المبرم في شهر أفريل من سنة 2003 ما بين شركة ساتيم والشركة الفرنسية Ingenico Data Systems من أجل تعميم النقد الإلكتروني في البنوك الجزائرية، وكان من المقرر أن تبزغ ثمرته في نوفمبر من نفس السنة بإصدار أول بطاقة دفع مصرفية، ثم إصدار أول بطاقة دولية في الثلاثي الأول من سنة 2004، أما الحالة الثانية فتتعلق باتفاق شراكة ساتيم في نفس الفترة ما بين المجموعة الفرنسية "Diagram-Edi"، الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية و أمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي MAGACT Multimédia و Soft Engineering و مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (Cerist)، لتتسأ على إثره شركة مختلطة سميت بـ "الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية" (AEBS : Algeria E-Banking Service). والهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر، و هو حل يهتم طبعاً كل المصارف الجزائرية¹.

إن التعامل بوسائل الدفع الإلكترونية مازال في بداياته في الجزائر، فإذا نظرنا إلى عدد البطاقات البنكية التي تم طرحها للتداول لدى زبائن البنوك والمؤسسات المالية كان مجموعها 92.681 سنة 1999 لترتفع في سنة 2004 إلى 210.144، حيث يتواجد العدد الأكبر منها على مستوى مصالح البريد بـ 182.432 سنة 2004 و التي تمثل نسبة تفوق 80% من إجمالي بطاقات السحب، أما بنك الفلاحة و التنمية الريفية فقد طرح للتداول 47 بطاقة سنة 1999 ليرتفع العدد إلى 3.795 سنة 2004.

من أجل مواكبة التطورات استحدث بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة متطورة من الخدمات أُستحدثت بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وتخفيف الضغط على الشبابيك وإستمرار الخدمات طيلة أيام الأسبوع 24/24 ساعة، و من أهمها:

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

- **بطاقة ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire**: وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مبلغ من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية "Réseau Monétique Interbancaire" التي تشترك فيها البنوك التالية: " CNEP - BNA - CCP - BARAKA - BEA - BADR - BDL - CPA "، و يمكن استخدام هذه البطاقة في معرفة الرصيد و طلب الشيكات و قد بدأ التعامل بهذه الخدمة في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

¹ - www.aebs.dz; page visitée le :14 /4/2009.

- بدر للاستشارة BADR Consul : وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم .

-الخدمات عن بعد Télétraitement : خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع و حقيقي 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.

- خدمات الصندوق الآلي La Caisse Automatique: بدأ العمل بهذه الطريقة في بداية عام 2000، و هو عبارة عن جهاز لدى موظف سحب و إيداع المبالغ يستخدمه لحساب مبالغ السحب و الإيداع آليا، مما يساعد مقدم الخدمة المصرفية في حساب هذه المبالغ بدقة و سرعة، وهو مفيد خاصة في حالة الازدحام أمام شبابيك السحب و الإيداع في البنك.

- إرسال الشيك عبر الصورة Scanner Des Chèques¹: وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنية في أي وكالة من وكالات البنك بتحصيل شيكاتهم نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يوما للحصول على قيمة الشيك.

و بموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي.

- عملية تسديد الفواتير و المشتريات مباشرة من المحلات بواسطة نظام "Terminal du Paiement Electrique TPE": وهي عبارة عن خدمة موجهة للمؤسسات التجارية و التجار و مقدمي الخدمات كما يوضحها (الملحق 3)، حيث يتم تزويدهم بجهاز إلكتروني يمكنهم من تسديد مشتريات عملائهم حاملي بطاقات (CIB)، ما يجعل عمليات الدفع مضمونة من قبل البنك، و يحميهم من بعض الأخطار كعمليات الاحتيال عن طريق الأموال المزورة، إضافة إلى الإستفادة من الوقت عن طريق التحويل المباشر للمبالغ المالية إلى حساباتهم البنكية.

كما يستخدم البنك المقاصة الإلكترونية.

- خدمات مصرفية أخرى:

إضافة إلى المنتجات السابقة يقوم "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" بتقديم عدّة خدمات من بينها:

- تحصيل الشيكات.
- عمليات الأوراق التجارية من تحصيل وخصم.
- عمليات الكفالات المصرفية.
- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.

¹ - BADR infos, N°36 /37, Décembre 2003,P :37.

- إيجار الصناديق الحديدية.
- عمليات الحوالات المصرفية.
- عمليات التجارة الخارجية من توطين، تحويلات، الإعتماد المستندي... إلخ.
- بيع وشراء العملات الأجنبية.

المطلب 2- تسعير خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر التسعير من أحد أهم عناصر المزيج التسويقي كونه العنصر الوحيد الذي يحقق عائد في حين أن باقي العناصر تمثل تكلفة، و عليه فيجب الاهتمام بعملية التسعير خاصة في قطاع الخدمات أين يصعب احتساب تكلفة الخدمة نظرا لعدم ملموسيتها.

إذا تحدثنا عن التسعير في القطاع المصرفي بالجزائر يقوم البنك المركزي بإصدار ما يسمى "بالتعريف المصرفية" التي تتضمن تحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات المصرفية أين يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر، و عليه يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة إلى العملاء دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد من جهة أخرى.

لتسليط الضوء على عملية التسعير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لابد من التمييز بين العمليات المدنية الناتجة عن عمليات الإقراض ومنح التسهيلات الائتمانية الأخرى والتي يتم تحديد أسعارها عن طريق مجلس النقد والقرض ولا يجوز للبنك تغييرها، والعمليات الدائنة الناتجة عن عمليات الإيداع والتي يمكن للبنك تغييرها، خاصة في حالة الإيداعات الاستثنائية ذات الحجم الكبير حيث كثيرا ما يتفاوض مسؤولي البنك مع أصحاب هذه الإيداعات على معدل يرضي الطرفين يزيد بقليل عن المعدل المرجعي.

إذا نظرنا إلى الأسعار فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقدم بعض الخدمات مجّانا بغرض جذب مختلف العملاء كعمليات التحويل العادي، تسليم الصكوك وغيرها من العمليات، أما باقي الخدمات فيقدمها البنك لقاء مبالغ مالية حيث تتم تحت رقابة البنك المركزي وتبعا لشروط البنك " Les Conditions de Banque " .

1- تسعير الإيداعات: يتم تحديد مختلف أسعار الإيداعات في صورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب أوضاع السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني، أما بالنسبة للإيداعات التي تأخذ صورة دفاتر التوفير فإنه يتم تسعيرها حسب ما يبيئه الجدول التالي.

جدول (8) - معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات في صورة دفاتر

نوع الدفاتر	معدل الفائدة المطبق	كيفية حساب الفوائد
دفتر التوفير بدر	2.50 %	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل 3 أشهر
دفتر التوفير أشبال	2.75 %	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة
دفتر الخاص بالسكن	2 %	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة

المصدر: موقع البنك الإلكتروني.

2- تسعير القروض المصرفية:

يتم تحديد معدلات مختلف القروض المصرفية بناء على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك وهذا المعدل يتغير، حيث يتم تسعير القروض الممنوحة إلى الأفراد والمؤسسات بإضافة هامش يتم تحديده من طرف البنك كما يلي:

- معدل الفائدة على القروض الاستثمارية = المعدل المرجعي + 3.75%.

- معدل الفائدة على القروض الاستغلالية = المعدل المرجعي + 2.75%.

3- تسعير بعض الخدمات:

- تبديل العملات:

- بيع العملات عن طريق الحساب، بيع الشيكات السياحية عن طريق الصندوق، بيع الشيكات السياحية عن طريق الحساب تتم بعمولة قدرها 400 دينار للكبار و 200 دينار للأطفال أقل من 15 سنة.

- تبديل العملات في حالة الشراء تتم مجانا.

- عمولة تسليم الشيكات السياحية (الحج والعمرة) 500 دينار.

- الخدمات الآلية:

- عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك 300 دينار.

- عمولة تجديد أو تغيير بطاقة السحب ما بين البنوك 250 دينار.

- عمولة إعادة تحديد الرقم السري للبطاقة الائتمانية 100 دينار.

- كراء الصناديق الحديدية:

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية صغيرة الحجم 8000 دينار لكل سنة.

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية متوسطة الحجم 12000 دينار لكل سنة.

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية كبيرة الحجم 16000 دينار لكل سنة.

المطلب 3- توزيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر عن طريق الفروع

المختلفة للبنك و يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مجموعة من الفروع و الوكالات كما يلي:

1- الفروع Les Succursales: تقوم بتنظيم نشاطات البنك و مساعدة و مراقبة الوكالات التي تقع في منطقة

تخصصها الإداري، إلا أنه بموجب التنظيم الجديد الذي استحدثه البنك سنة 2004 تحولت هذه الفروع إلى ما

يسمى المجموعات الجهوية للإستغلال (Groupes Régionaux d'Exploitations (G.R.E)، حيث يبلغ عددها

حاليا 42 كما يوضحها الشكل أسفله، منها 8 في طور الانجاز.

جدول (9) - المديريات الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرمز	المديرية الجهوية	الرمز	المديرية الجهوية	الرمز	المديرية الجهوية	الرمز	المديرية الجهوية
001	أدرار	012	تبسة	024	قالمة و سوق أهراس	055	ميلة
002	الشلف وعين الدفلة	013	تلمسان	025	قسنطينة	056	الجزائر / الغرب
003	الأغواط و غرداية	014	تيارة	026	مدية	051	عين تيموشنت
004	أم البواقي و خنشلة	015	تيزي وزو	027	مستغانم	052	غيليزان
005	باتنة	017	الجلفة	028	مسيلة	053	بومرداس
006	بجاية	018	جيجل	029	معسكر	054	الجزائر / المركز
007	بسكرة	019	سطيف	030	ورقلة، إليزي و تمنراست	057	الطارف
008	بشار وتندوف	020	سعيدة نعامة و البيض	031	وهران	058	تيزي وزو / الغرب
009	البلدية	021	سكيكدة	034	برج بوعرييج	060	الجزائر Pilot
010	البويرة	022	سيدي بلعباس	042	تيزازة		
011	الجزائر/الشرق	023	عنابة	050	عين الدفلة		

المصدر: الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

2- الوكالات البنكية Les Agences bancaires أو Les Agences Locales (A.L.E)

d'Exploitations : و هي فروع تشرف عليها المجموعات الجهوية للإستغلال تقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري يبلغ عددها حاليا 282 وكالة، و الجدول التالي يوضح عدد الوكالات التابعة لكل مجموعة جهوية للإستغلال.

جدول (10)- توزيع الوكالات المحلية للإستغلال التابعة للمجموعات الجهوية للإستغلال للبنك

الرمز	المجموعة الجهوية للإستغلال	عددالوكالات التابعة	الرمز	المجموعة الجهوية للإستغلال	عددالوكالات التابعة
001	أدرار	04	023	عنابة	04
002	الشلف	08	024	قالمة/ سوق أهراس	09
003	الأغواط/ غرداية	08	025	قسنطينة	06
004	أم البواقي/ خنشلة	09	026	المدية	07
005	باتنة	09	027	مستغانم	04
006	بجاية	10	028	المسيلة	05
007	بسكرة/ الوادي	09	029	معسكر	06
008	بشار/ تندوف	05	030	ورقلة/ إليزي/ تمنراست	09
009	البلدية	08	031	وهران	08
010	البويرة	07	034	برج بوعريج	03
011	الجزائر - شرق	05	042	تيزازة	06
012	تبسة	07	050	عين الدفلى	09
013	تلمسان	09	051	عين تموشنت	05
014	تيارت/ تيسمسلت	11	052	غليزان	06
015	تيزي وزو - شرق	07	053	بومرداس	07
017	الجلفة	05	054	الجزائر - وسط	07
018	جيجل	05	055	ميلة	08
019	سطيف	11	056	الجزائر - غرب	04
020	سعيدة/ النعامة/ البيض	08	057	الطارف	06
021	سكيكدة	08	058	تيزي وزو - غرب	04
022	سيدي بلعباس	09	060	الوكالة النموذجية عميروش	01

المصدر: الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

إن تركيز بنك الفلاحة و التنمية الريفية على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين و المتوقعين جعله يزيد من أماكن تواجده ليغطي كافة التراب الوطني حيث بلغ مجموع وكالاته العاملة 286 وكالة إضافة إلى 49 وكالة في طور الإنجاز، مع التركيز على التميز نسبة إلى باقي البنوك حيث وضعت إدارة البنك برنامجا لـ 48 وكالة يتم فتحها قريبا أمام العملاء لتحقيق احتياجاتهم أيام السبت أي تحقيق المنفعة الزمنية للعملاء بإتاحة الخدمات المصرفية في الوقت الذي يرغبه العميل.

كما يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية في توزيع بعض الخدمات المصرفية على الآلية وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (Les Distributeurs Automatiques Des Billets) أو عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (Les Guichets Automatiques Des Billets)، حيث يشترط أن تتوفر في عملاء

البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة لبنك بدر أو بطاقة ما بين البنوك، ويبلغ عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية على مستوى البنك 54 موزع آلي إضافة إلى إنجاز المزيد منها.

المطلب 4 - الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال استراتيجية الترويج إلى التعريف بمنتجات البنك و إبراز المزايا التي يتمتع بها مع تحفيز العملاء الحاليين على التعامل أكثر مع البنك واستقطاب عملاء جدد عن طريق المزيج الترويجي الذي يتكون من مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المسطرة، هذه العناصر تتمثل في الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات و الدعاية.

و قد اهتم البنك بعنصر الترويج خاصة بعد ترقية مصلحة الاتصالات إلى مديرية للاتصالات نظرا لأهميتها في مجال العمل المصرفي وحجم الأعمال المكلفة بها، و عيه يمكن تلخيص مجهودات بنك الفلاحة و التنمية الريفية في المجال الترويجي كما يلي:

- يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية الإعلان من أجل ترويج منتجاته خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة بهدف التعريف بها و إقناع العملاء على استخدامها، ويستخدم البنك مختلف الوسائل السمعية البصرية لذلك كالتلفزة و الإذاعة، إضافة إلى الملصقات الإعلانية داخل البنك وخارجه كالإعلان الطرقي في مداخل المدن، كما استخدم البنك تذاكر السفر للإعلان عن خدماته بالتعاون مع الخطوط الجوية الجزائرية.

- يستخدم البنك الأنترنت كأحد وسائل التسويق المباشر من خلال موقع البنك على شبكة الأنترنت الذي بدأ العمل به يوم: 2004/9/7، هذا الموقع يقدم مختلف المعلومات عن البنك و فروع و تطور نشاطه إضافة إلى منتجاته.

- يركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على عنصر العلاقات العامة نظرا لأهميته في تمثيل العلاقات مع مختلف الجماهير التي يتعامل معها البنك، و في هذا الإطار تمثلت جهود البنك فيما يلي:

* إصدار مطويات "Des Brochures" للتعريف بمختلف الخدمات المصرفية و التي تكون متاحة عبر كافة الوكالات و تستهدف خاصة العملاء الجدد من خلال معلومات عن كل منتجات البنك، إضافة إلى الأبواب المفتوحة عن البنك و منتجاته و التقنيات المستخدمة لتقديم الخدمات.

* إصدار مجلة البنك "أخبار بدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتضمن معلومات عن مختلف نشاطات البنك في تلك الفترة إضافة إلى الإعلان عن منتجات البنك.

* في إطار تمثيل العلاقات مع العملاء يقوم البنك بتقديم مجموعة من الهدايا التي تحمل اسم البنك لعملائه الأوفياء بهدف ترسيخ اسم البنك في ذهن العميل و تحسين صورته الذهنية، هذه الهدايا تتمثل في رزنامات و يوميات، حاملات مفاتيح و محافظ كلها تحمل شعار البنك.

* في إطار توطيد علاقاته مع المتعاملين جسد البنك مشروع بنك الجلوس و إلغاء التعامل عن طريق الشبايك. كما لا يغفل البنك دور العنصر البشري في الترويج من خلال تدريب و تكوين العمال ذوي العلاقة المباشرة مع العميل في إطار تطوير تقنيات البيع الشخصي و مهارات الاتصال.

المبحث الثاني- المزيج التسويقي الموسع ونشاطات و تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمتد المزيج التسويقي في قطاع الخدمات ليشمل ثلاثة عناصر إضافية يمكن ضمها للعناصر الأربعة الأصلية من منتجات و تسعير و توزيع و ترويج، و العناصر الإضافية ذات ارتباط مباشر بطبيعة الخدمات كونها غير ملموسة و بالتالي يجب التركيز على خصائص أخرى عند تقديم الخدمة.

المطلب 1- المزيج التسويقي الموسع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

1- التسهيلات المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: و تشير إلى كل التسهيلات المادية التي تساعد في تقديم الخدمة، فمن أجل تحسين نظم وأدوات التسيير وتطوير عملية معالجة المعلومات ركز "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" على إستخدام التكنولوجيا الحديثة لتتماشى ورغبات العملاء، حيث عرفت سنة 2004 عدة تطورات من أهمها:

- تجسيد أرضية مشروع بطاقة السحب البدر انطلاقا من اختيار الوكالات التي ستتطلق منها عملية إنشاء الشبائيك الآلية إضافة إلى تزويدها بالتجهيزات التقنية وبرامج العمل، ثم الاتفاق مع الجزائرية للاتصالات لتزويدها بخطوط (X25)DZPAC من أجل تجسيد المشروع، مع تكوين مهندسين لمتابعة العملية.
- بالنسبة للبطاقات تم البدء في اختيار تصميم لشكل البطاقة، التفكير في شكل العقود و بنودها ما بين البنك و حامل البطاقة، إضافة إلى الحملة الترويجية التي تصاحب اطلاق البطاقة ثم بدأ التجسيد الفعلي لهذه البطاقات من خلال عدد محدود قدر بـ4170 بطاقة على مستوى وكالة عميروش بالجزائر العاصمة.
- المشاركة في مشروع بطاقات السحب ما بين البنوك من خلال التركيز على اجراءات التسيير المتعلقة بالمشروع بين SATIM والبنوك المشاركة، متابعة العقود و التحضير للخطط التسويقية الترويجية المصاحبة للمشروع مع استفادة مديري وكالاتها من يوم دراسي.
- انطلاق موقع البنك على شبكة الأنترنت badr-bank/net يوم 2004/09/7.
- ركز البنك في تقديم خدماته على استخدام التكنولوجيا و المعلوماتية من أجل رفع كفاءة العمليات المصرفية و تحسين جودتها، وعليه بادر مسئولو البنك تطوير وتحديث أنظمة الدفع بادخال أحدث التكنولوجيا في التعاملات المصرفية مع العملاء بامتلاك بطاقة بدر التي تسمح بإجراء عملية السحب على مستوى الموزعات الآلية المتواجدة عبر الوكالات أو على مستوى شبكة باقي البنوك، كما أتاح البنك لعملائه الاستفادة من تقنية ارسال الشيك عبر الصورة، هذه التكنولوجيا تتطلب امتلاك البنك مجموعة وسائل لتحقيقها.
- وبالتالي شرع البنك منذ بداية التسعينات في إدخال الإعلام الآلي لتسهيل العمليات المصرفية، حيث تم استخدام أجهزة الكمبيوتر ذات السعة الكبيرة والأكثر تطورا، حيث أصبح كل موظف على مستوى البنك يتعامل مع العملاء باستخدام جهاز الكمبيوتر، كما أستعمل البنك وسائل تكنولوجيا جد متطور سواء تعلق الأمر بالموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج البنك (DAB) أو الشبائيك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية (GAB).

- كما استخدم البنك أجهزة معلوماتية ضخمة تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالبنك، كما تحمل عليها أيضا مواقع الويب Web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك، و التي تتميز بقدرتها التخزينية الهائلة و سرعة استرجاع المعلومات، إضافة إلى نظم التشغيل و نظم الاتصالات المتطورة التي تعتمد على نظام "Swift" لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية من وإلى الخارج.

- في إطار إعادة تنظيم هيكل البنك و انطلاقا من تجارب بعض البنوك الأنجلوسكسونية تم تجسيد فكرة بنك الجلوس La Banque Assise والذي يشير إلى استقبال العميل بالجلوس في مكان لائق و مريح، حيث يواجه مباشرة موظف البنك المكلف بالزيائن، و بالتالي فبنك الجلوس عبارة عن مساحة واسعة يتم فيها استقبال العملاء في مكاتب و هكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائيك التي كثيرا ما تتعكس سلبا على علاقة العملاء بالبنك نتيجة الكيفية والوقت الذي يستغرق في تقديم الخدمات التي كثيرا ما تخلق تذمرا لدى العملاء. و يتكون بنك الجلوس من أربعة أنواع من الموظفين:¹

- **المضيفات:** وهن موظفات البنك الموكلة لهن مهمة استقبال العملاء عند مدخل البنك، حيث تلقين تربصا مكثفا في أساليب الاستقبال و التعامل، وتمتاز المضيفات بمجموعة من المؤهلات منها حسن المظهر والأخلاق، حسن استقبال العملاء وتوجيههم إلى مختلف المكاتب حسب احتياجاتهم، الحفاظ على الهدوء داخل البنك من تنظيم العملاء والسهر على راحتهم.

- **المكلف بالعملاء:** يتم انتقاؤه من موظفي البنك الذين لديهم خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عليا، يستفيد المكلف بالعملاء من تربص تكويني يدوم 80 يوما يتدرج من خلاله على تادية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاور مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالعملاء بمجموعة من المواصفات منها المهارة، مجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصداقية وتفهم العملاء، هذه المواصفات كما ذكرنا سابقا تمثل أبعاد جودة الخدمات المصرفية، و للإشارة فإن المكلف بالعملاء يؤدي أغلب العمليات الموجودة في البنك.

- **مراقب التنفيذ:** يتميز مراقب التنفيذ بدرجة عالية من الكفاءة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال العمل على السير الحسن لمختلف العمليات التي يقوم بها المكلفون بالعملاء ومراقبتها والتحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك، وفي نفس الوقت يقوم باستقبال العملاء وتوجيههم وفقا للخدمات التي يريدونها.

- **مستشار خاص بالعملاء:** يعتبر من موظفي بنك الجلوس المكلفين بتقديم المشورة إلى مختلف فئات العملاء، حيث يساعدهم في تقديم المعلومات الخاصة بجميع العمليات التي يريدونها.

إن تجربة بنك الجلوس مكنت البنك من تقديم الخدمات المصرفية في جو مريح و بالتالي البحث عن رضا العميل و تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية للعميل مع إضفاء ميزة تنافسية للبنك.

¹ - زيدان محمد، مرجع سابق، ص، ص: 295، 296.

- بنك الوقوف "la Banque Debout": وهو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبابيك أكثر تنظيماً أي القيام بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس على أساس استقبال العميل وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، حيث يتم التمييز بين عملاء بنك الجلوس وعملاء بنك الوقوف من خلال المعايير التالية¹:

أ- نوع الحساب المفتوح (حسابات بدون فوائد أو حسابات بفوائد)

ب- نشاط العميل ورقم أعماله.

ج- أهمية حركة حسابات العميل.

د- مدى وفاء العميل للبنك.

2- دور العنصر البشري في تسويق منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

إن عدم ملموسية منتجات البنوك تجعل من المهم التركيز على العنصر البشري خاصة الأفراد ذوي الاتصال المباشر بالعملاء و مدى تأثيرهم على الصورة الذهنية للبنك ككل و خلق الانطباع الإيجابي أو السلبي لدى العميل. و عليه يُولي " بنك الفلاحة و التنمية الريفية " أهمية كبرى للموارد البشرية، و يمكن تتبع تطور الموارد البشرية للبنك من خلال الجدول التالي.

جدول (11) - الموارد البشرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال الفترة(2004/2001).

السنة	2001	2002	2003	2004
العدد الإجمالي	6.764	6.927	6.938	6.548
عدد الجامعيين	2.327	2.737	2.736	3.009

Source: Banque De L'agriculture Et Du Developpement ; Rapport De Gestion ; Exercice

2004 ; juillet 2005 ; p :65 .

و قد عرفت إدارة الموارد البشرية بالبنك عدة تغييرات منذ سنة 2004 كانت أهمها وضع نظام معلومات خاص يمكنه التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات بهدف تسهيل مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف، إضافة إلى استخدام نظام لتقييم الأداء و الكفاءات و تحديد معايير الكفاءة المطلوبة في كل منصب و العمل وفق التسيير بالأهداف.

إن التطورات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري تحتم على الموارد البشرية التي يملكها البنك مواكبة هذه التطورات و وضع برامج تكوين سنوية للاستفادة من برامج إعادة الرسكلة في عدة ميادين، و هو ما لمسناه في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث بلغ عدد موظفيه الذين خضعوا للتكوين 3.124 سنة 2004 بتكلفة تقدر بـ100.395.002.79 دج، و تنوعت ميادين التكوين كالتقنيات الحديثة للتسيير، دراسة و تحليل أخطار القروض المصرفية، التكوين في تقنيات الإستقبال، التقنيات المصرفية، إضافة إلى تكوين الإطار في التسويق و تسيير الموارد البشرية.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 280.

كما ركز البنك في إطار تطوير خدماته على تقديم الخدمات المشخصة **Les Services Personnalisés** التي تمثل مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ولتحقيق ذلك قام البنك بتكوين اطاراته للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إضافة إلى التركيز على الفلسفة و الروح التسويقية المعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة ، الاستماع ، الإبداع ، التكيف وطرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30 % من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددا هاما من العملاء الجدد خاصة بعد استراتيجية العصرية التي تبناها البنك، وفي هذا الصدد قام البنك وفي إطار إعادة تنظيمه باستحداث مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية، مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43% ، أما في عام 2001 فقد تم تكوين 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المصرفي الحديث. كما وضعت المديرية في سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني بنك الجلوس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار. وكان هذا البرنامج يهدف إلى تدعيم مفهوم بنك الجلوس وذلك بتكوين موظفين في ميدان الاتصال والاستقبال شمل 22 مضييفة و192 كاتبة وموزعات هاتف، أما في مجال إعداد موظفي ما يسمى Back Office فقد تم تكوين 147 موظفا مكلفا بالقرروض و 22 موظف مكلفا بعمليات التجارة الخارجية، وتكوين أكثر من 400 موظف مكلف بالعملاء.¹

3-عملية تقديم الخدمات على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تميزت عملية تقديم الخدمة على مستوى البنوك الجزائرية بعدم الكفاءة عموما لأن عملية إيداع أو سحب قد تتطلب وقتا و جهدا كبيرين مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة، و عليه انطلقت البنوك في تحسين طرق تقديم خدماتها بما يتلاءم مع متطلبات عملائها، وقد تميز بنك الفلاحة و التنمية الريفية باستحداث أساليب تساهم في الرفع من جودة الخدمة المصرفية المقدمة فتبنى فكرة الشباك الموحد في منتصف التسعينات وهو أسلوب يمكن العميل من الحصول على كل ما يريده من مكتب واحد (من شباك واحد)، كما سعى إلى إزالة الحواجز المادية بين الموظف مقدم الخدمة والعميل، وتبعا لسلسلة التحسينات تبنى فكرة بنك الجلوس التي تساهم في إضفاء جو من الصداقة و الألفة و الراحة عند تقديم الخدمة.

كما ساهم البنك في تقديم خدماته لكل القطاعات عند صدور قانون إلغاء تخصص البنوك مع المحافظة على علاقته بالقطاع الفلاحي و مساهمته في النهوض به، مع التركيز على تخفيف الإجراءات المطلوبة عند الحصول على قرض ومدة دراسة المشروع مع استخدام التكنولوجيا لتسريع وتيرة تأدية الخدمات.

¹ - نفس المرجع السابق، ص، ص: 298، 299.

ففيما يتعلق بطلبات القروض استحدثت البنك مجموعة من الاجراءات لتسهيل الحصول على قرض، هذه الاجراءات تمثلت فيما يلي:¹

* على البنك أن يعطي الأهمية لاستعمال الوسائل المناسبة من أجل المعالجة السريعة لعمليات القرض الخاصة بالقطاعات الاستراتيجية مع السهر على الاحترام الدقيق لقواعد التقييم والسيطرة على الأخطار، لهذا الغرض يتعين دراسة ملفات القروض التي تدخل في هذا الاطار بعناية خاصة ومعالجتها بالسرعة الملائمة على كل الهيئات المعنية احترام المهل المحددة، وهذا بالنسبة للملفات المودعة بعد التأكد من وجود كل الوثائق المطلوبة.

* مهما كان القرار في ميدان منح القرض، يجب تسليم الطلبات الى الفرع المستضيف وهذه النقطة الزامية، يجب كذلك فحص الوثائق المودعة بحضور مودع الملف، و يتبع قبول دراسة الملف بإفادة الاستلام المناسبة، وقد تكون هذه الوثيقة بمثابة التزام البنك بالرد في الآجال للطلب الذي أودع لدى الفرع، و يكون ترتيب آجال الرد على الطلب بالتوافق مع المستويات المحددة في ميدان قدرة الالتزام.

* بالنسبة لقروض الاستغلال:

- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الوكالة / الوكالة المركزية، 20 يوما.
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الفرع / الوكالة المركزية بصفتها المسؤول الأول على الوكالات 20 يوما + 20 يوما = 40 يوما.
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية / الوكالة المركزية 20 يوما + 20 يوما = 60 يوما.

* بالنسبة لقروض الإستثمار:

- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الوكالة/الوكالة 30 يوما.
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الفرع / الوكالة المركزية بصفته المسؤول عن الوكالات 60 يوما.
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية العامة 90 يوما.

المطلب 2- نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يقوم "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" بعدة نشاطات كاستقبال مختلف الإيداعات وتقديم قروض إضافة إلى عدة خدمات وعمليات أخرى، وإذا تتبعنا نشاطات البنك خلال الفترة من 2001 إلى 2004 يمكن أن نتعرف على تطور الموارد، الإستخدامات، المساهمات... إلخ، من خلال مايلي :

1- موارد البنك " Ressources Clientèles " :

وهي الموارد المتأتية من إيداعات الزبائن والتي سجلت نموا متزايدا بنسبة 6.3% ما بين سنتي 2003 و 2004 أي بلغت "430.383 مليون دج" مقارنة بـ: "404.735 مليون دج" خلال سنة 2003.

¹-www.ech-chaab.com ;page visitée le :12/11/2009.

هذه الزيادة كانت نتيجة للجهود التجارية المستمرة لمديرية التسويق والإتصال خاصة والبنك عامة مع إرتفاع نسبة الموارد تحت الطلب بـ 14.9 % حيث ارتفعت من "205.339 مليون دج" سنة 2003 إلى "235.995 مليون دج" سنة 2004، و نسجل هنا الارتفاع المعتبر في حسابات الشيكات بنسبة 24.30 % بين سنتي 2004 و 2005، مع الإشارة إلى الانخفاض المسجل في الحسابات الجارية من 123.289 مليون دج إلى 104.525 مليون دج ما نسبته -15.22%، هذا الانخفاض يعود سببه للانخفاض المسجل في الحسابات الجارية بالنسبة للقطاع العام مع العلم أن ايداعات القطاع العام كحسابات جارية مثل ما نسبته 60.8% سنة 2004.

أما بالنسبة لحسابات الإيداع فيمكن تسجيل تغيرها في الجدول التالي:

جدول (12)- تطور حسابات الإيداع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية سنوات (2004/2001).

التطور (2004/ 2003)		2004	2003	2002	2001	البيان
(%)	الانحراف					
-12.69%	-67	461	528	546	626	دفتر توفير السكن
20.46%	14.088	82.936	68.848	52.097	39.320	دفتر التوفير البنكي
38.23%	776	2.806	2.030	1.386	1.019	دفتر بدون فائدة
18.35%	311	2.006	1.695	1.427	1.174	دفتر توفير الشباب
20.67%	15.108	88.209	73.101	55.456	42.139	المجموع

الوحدة: مليون دج

Source: Banque De L'agriculture Et Du Developpement ; Rapport De Gestion ; Exercice 2004 ; juillet 2005 ; p :23.

و الملاحظ من خلال الجدول ارتفاع موارد حسابات الإيداع بنسبة 20.67% بسبب الموارد الناتجة عن دفتر الإيداع البنكي على الرغم من انخفاض نسب الفائدة عليه، لكنه يبقى أحد أهم المنتجات استقطابا للعملاء حيث يمثل 94.31% من موارد الإيداع، إضافة لارتفاع حسابات دفتر التوفير دون فائدة و دفتر توفير الشباب من خلال تطورها بشكل إيجابي.

3- إستخدامات البنك " Emplois Clientèle "

حرص البنك في هذه الفترة على المتابعة الجيدة للقروض من خلال دراسة الضمانات المرتبطة بها ما إنعكس على إرتفاع حجم القروض خاصة المباشرة الموجهة للقطاع الخاص و القطاع الفلاحي، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول(13)- يوضح استخدامات البنك سنتي 2004/2003.¹

الإتحراف		2004		2003		البيان
(%)	المبلغ	(%)	المبلغ	(%)	المبلغ	
39.63	49.974	100	176.086	100	126.112	قروض الاستغلال
112.88	31.879	34.14	60.121	22.39	28.242	-القطاع الخاص
6.66	5.339	48.58	85.550	63.60	80.211	-القطاع العام
72.24	12.756	17.27	30.415	14.00	17.659	-القطاع الفلاحي
33.66	20.526	100	81.514	100	60.988	قروض الإستثمار
34.36	11.990	57.52	46.883	57.21	34.893	-القطاع الخاص
15.06	2.612	24.48	19.956	28.44	17.344	-القطاع العام
67.70	5.924	18.00	14.675	14.35	8.751	-القطاع الفلاحي

الوحدة: مليون دج

Source: Banque De L'agriculture Et Du Developpement ; Rapport De Gestion ; Exercice 2004 ; juillet 2005 ; p :28.

و الملاحظ من خلال الجدول التطور الإيجابي الكبير لمبالغ القروض خاصة قروض الاستغلال بالنسبة للقطاع الخاص حيث زادت بنسبة 112.88% بين سنتي 2004/2003، هذه القروض إضافة إلى القروض الموجهة للقطاع العام وجهت لتمويل المؤسسات الكبرى، المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و قطاع الصيد البحري. كما عرفت قروض الاستثمار تطورا إيجابيا بنسبة 33.66% بين سنتي 2004/2003 خاصة فيما يتعلق بالقروض الموجهة للقطاع الفلاحي فقد تطور حجم القروض من 8.751 دج سنة 2003 إلى 14.675 دج سنة 2004، بزيادة بلغت 5.924 مليون دج ما نسبته 67.70%، حيث إذا حللنا القروض الموجهة للقطاع الفلاحي نجد ما قيمته 29.760 مليون دج كقروض متوسطة و طويلة الأجل في سنة 2004 و 2.753 مليون دج لنفس السنة بالنسبة للقروض قصيرة الأجل.

4- نشاطات البنك الدولية:

إنّ عولمة الاقتصاد سهلت مرور الأموال والسلع عبر حدود الدول فزادت نشاطات التبادل ما جعل الحاجة لتدخل البنوك تكون أكبر وهو ما جعل " بنك الفلاحة و التنمية الريفية " يُولي إهتماما أكبر للعلاقات الدولية وتكثيف جهوده بما يتلاءم مع حاجات عملائه سواء في الداخل أو الخارج، وهو ما جعله في نهاية سنة 2004 يسجل مبلغ 346.266 مليون دج في تمويل عمليات التجارة الخارجية منها مبلغ 243.166 مليون دج لعمليات الإستيراد و 2.104 مليون دج لعمليات التصدير.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 28.

المطلب 3- تطورات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

عرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من التطورات ساهمت في مجملها في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها و التركيز على خدمة العميل للوصول إلى رضاه، حيث كشف الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية السيد بوعلام جبار عن ارتفاع حصة القروض الممنوحة سنة 2008 بزيادة 180 مليون دينار، وهو ما اعتبره دليلا على مواصلة البنك مجهوداته ومرافقته لشركات الإنتاج العمومية والخاصة حيث عرف النمو المسجل من طرف البنك، بعد مرحلة انتقالية وإعادة تموقعه في 2005 بإعادة توجيهه نحو الفلاحة والتنمية الريفية، الصيد وتربية المائيات، تطورا كبيرا حيث مول ما يقارب 300 فرع نشاط.

كما سجل البنك حسب ذات المصدر في مجال الموارد تطورا ملحوظا ب 33 بالمائة، أي ما يزيد عن 150 مليار دينار خلال نشاط 2008 مقارنة بسنة 2007، و حتى يكون البنك مواكبا للمعايير الدولية فهو يسعى للتحكم بشكل أفضل في مخاطر القرض بإنشاء دائرة متابعة مخاطر القرض والنزاعات على مستوى الممثلات الجهوية و تحديث وعصرية أدوات تقييم مخاطر القرض والتعجيل بأجال معالجة ملفات الالتزام، و تطوير السيولة وتوسيع شبكة الوكالات 150 وكالة جديدة على المدى المتوسط (2009 - 2013).

1- بيع بنك البدر منتجات التأمين

تقوم حوالي 50 وكالة نموذجية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بإدخال بنك التأمين ضمن نشاطاتها وتتعلق هذه الخدمة ببيع منتجات التأمين المقترحة من قبل الشركة الجزائرية للتأمين عبر الوكالات الرئيسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية المتواجدة خاصة على مستوى عواصم الولايات، وللتذكير فان بنك التأمين الذي يتمثل في بيع منتوجات التأمين من قبل البنوك لفائدة شركة للتأمين جاء بموجب القانون المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم للأمر الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، وتم سنة 2008 التوقيع على 6 اتفاقات لبنوك التأمين بين وكالات التأمين والبنوك.

ويتعلق الأمر بالعقود التي أبرمت بين الشركة الجزائرية للتأمين وبنك الفلاحة و التنمية الريفية وبين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، والقرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وشركة التأمين "كارديف الجزائر" فرع "بي أن بي باريا" للتأمينات وبين الشركة الجزائرية للتأمين وبنك التنمية المحلية، وبين الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وبنك الجزائر الخارجي وبين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وبنك الجزائر الخارجي.¹

ويخص هذا الاتفاق تكفل بنك بدر بيع مختلف منتجات التأمين المقترحة من الشركة الوطنية للتأمين هذه المنتجات التي يوضحها (الملحق 4) و تخص التأمين على المخاطر الفلاحية المتعلقة بالحرائق والبرد والمخاطر المتعددة للزراعات البلاستيكية ومختلف أنواع تربية المواشي، كما تخص هذه الصيغة التي يقترحها بنك الفلاحة و التنمية الريفية التأمين على الأشخاص أو أطفالهم من مختلف المخاطر كالحوادث الناجمة عن استخدام آلات أو

¹ - www.el-massa.com/ar/content. Page visitée le :23/12/2009.

خطر التسمم، كما يقترح عدة صيغ تخص التأمين على السكن من السرقة، خطر الانفجار، حوادث تسرب المياه و تحطم الزجاج، و لضمان أحسن تسويق لهذه المنتجات أجرى المكفون بالزيائن على مستوى البنك دورة تكوينية نظرية و تربصا تطبيقيا على مستوى وكالات الشركة الجزائرية للتأمين.

ومن المنتظر أن تعمم هذه الخدمة على كل شبكة بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تضم 300 وكالة موزعة عبر التراب الوطني حيث سيستفيد من خلال هذا الاتفاق بنك الفلاحة والتنمية الريفية من عوائد تدفعها له الشركة الجزائرية للتأمين في شكل عمولة خاصة بتحصيل منح التأمين المسوقة من قبل هذا البنك.

2- بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسجل ارتفاعا في الإعتماد المستندي

فيما يتعلق بعمليات التجارة الخارجية سجل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ارتفاعا ملحوظا في الإعتمادات المستندية حسبما أشار الرئيس المدير العام للبنك، "بوعلام جبار"، حيث أشار المسؤول الأول للبنك إلى أن معدل عمليات الإعتماد المستندي انتقل من 80 عملية/الشهر قبل جويلية (أي قبل تطبيق هذا الإجراء الإجباري في إطار قانون المالية التكميلي 2009 (إلى 400 عملية/الشهر في نهاية سبتمبر، وحسب ذات المسؤول، فقد تم تنفيذ 727 عملية تتعلق بالإعتماد المستندي بين جويلية و سبتمبر 2009 أي بارتفاع بنسبة 675 بالمئة.¹ ولمواجهة هذا التدفق، قرر بنك الفلاحة و التنمية الريفية تعزيز قدراته و فرقه لمعالجة الآجال بشكل متحكم فيه مؤكدا أن فتح رسالة اعتماد لا يمكن أن تتجاوز أسبوعا على الأكثر و 48 ساعة في الجزائر العاصمة." وللتذكير، فقد تم إنشاء الإعتماد المستندي كوسيلة وحيدة لدفع الواردات قصد ضمان مسار و متابعة و مراقبة عمليات التجارة الخارجية و تخفيض الواردات، وقبل اتخاذ هذا الإجراء كانت عمليات الدفع من خلال التحويلات الحرة تمثل 90 بالمئة من نمط دفع الواردات من السلع و 50 بالمئة من الخدمات.²

3- منح 6.84 ملايين دج في إطار القرض الرفيق:

منح بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما قيمته 6.84 ملايين دج للفلاحين في إطار القرض الرفيق منذ انطلاقة الفعلية في أكتوبر 2008 إلى غاية نهاية شهر جوان 2009، حسبما أكده المدير العام للبنك السيد بوعلام جبار، و قد تم تسجيل ما يلي:³

- لقد عرف هذا الإجراء بعد سنة فقط من انطلاقه نجاحا كبيرا، حيث سمح بمرافقة 7555 زبونا بين فلاحين خواص ومزارع نموذجية وتعاونيات للحبوب ومؤسسات عمومية بقيمة 6.84 ملايين دج، ويذكر أن هذا المنتج الجديد الذي هو بمثابة قرض دون فوائد موجه لتمويل القطاع الفلاحي وبعض النشاطات الملحقة بقطاع الفلاحة قد تمت المبادرة به في إطار تطبيق ترتيبات قانون التوجيه الفلاحي وبرنامج تجديد الاقتصاد الفلاحي والريفي.

- حسب الفروع فقد نال فرع زراعة الحبوب حصة الأسد من خلال منحه 6 707 قرض بقيمة 3.74 مليار دج يليه فرع تربية المواشي بـ312 قرض بقيمة 779.8 مليون دج .

¹ - www.dzscoop.com/ar/index/php; page visitée le :24/12/2009 .

² - www.elhiwaronline.com/ara/index2.php; page visitée le :24/12/2009.

³ -www.el-massa/ar/content/ ; page visitée le :24/12/2009.

- استفاد فرع البطاطا من 263 قرض بقيمة 1.48 مليار دج متبوعا بفرع تربية الدواجن 126 قرض بقيمة 558.8 مليون والبقول الأخرى 60 قرضا بقيمة 98.80 مليون دج وغرس الأشجار 49 قرض بقيمة 13.80 مليون دج، وتربية الأبقار بـ31 قرضا بقيمة 47.62 مليون دج وفروع أخرى 7 قروض بقيمة 12.51 مليون دج. - حسب الولايات تأتي تيارت في المركز الأول من حيث عدد القروض الممنوحة بـ720 قرضا متبوعة بقسنطينة بـ658 قرضا وميلة 362 وقالمة والأغواط 341 قرضا لكل منهما وغيليزان 334 قرضا وسكيكدة 332 وخنشلة 292 إلخ.

- حسب الأرقام التي قدمها المسؤول فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مول إلى غاية نهاية جويلية حوالي 1000 مشروع لاقتناء الجرارات وآلات الحصاد وعتاد التجهيز بتكلفة إجمالية قدرت بـ2.15 مليار دج. - منذ إطلاق مختلف ترتيبات الدعم للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وصندوق التأمين على البطالة والوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل 473.37 زبون بمبلغ قيمته أكثر من 55 مليار دج.

المبحث الثالث: مدخل إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-

تعتبر المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة 007 من أوائل المديرية التي ورثها بنك BADR عن البنك الوطني الجزائري و تتكون المديرية الجهوية بسكرة من 09 وكالات موزعة على ولاية بسكرة والوادي حيث تتواجد وكالة بسكرة في نفس مقر المديرية الجهوية في الولاية، و الجدول التالي يوضح الوكالات التابعة للمجموعة الجهوية للاستغلال.

جدول (14)- وكالات المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة

الرمز	387	388	389	390	391	392	393	394	395
الوكالة	أولاد جلال	الوادي	طولقة	سيدي عقبة	جامعة	المغير	بسكرة	قمار	ديبيلة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و المجموعة الجهوية للاستغلال -بسكرة- هي المسؤولة عن الإشراف على الوكالات التابعة لها و تسيير شؤونها و تنفيذ قرارات المديرية المركزية في العاصمة.

المطلب 1- الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة(393) Organigramme Agence Locale d'Exploitation

و كما قلنا سابقا فوكالة بسكرة تنبثق عن المجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة و يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة كما يوضحه الشكل رقم (23) من المصالح التالية:⁽¹⁾

1- مديرية الوكالة:و تضم:

1-1- مدير الوكالة: و هو الشخص المسؤول عن تطبيق إستراتيجية تطوير البنك و تسيير مختلف العمليات التي تقوم بها الوكالة، كما يتأسر لجنة القروض و تخول له مهمة المصادقة على القروض و الملفات و التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد البنك.

1-2- السكرتارية: و تضطلع بمهمة مساعدة المدير على أداء مهامه من خلال تنظيم البريد الصادر و الوارد و ترتيب الوثائق المعدة للتوقيع و الرد على المكالمات الهاتفية.

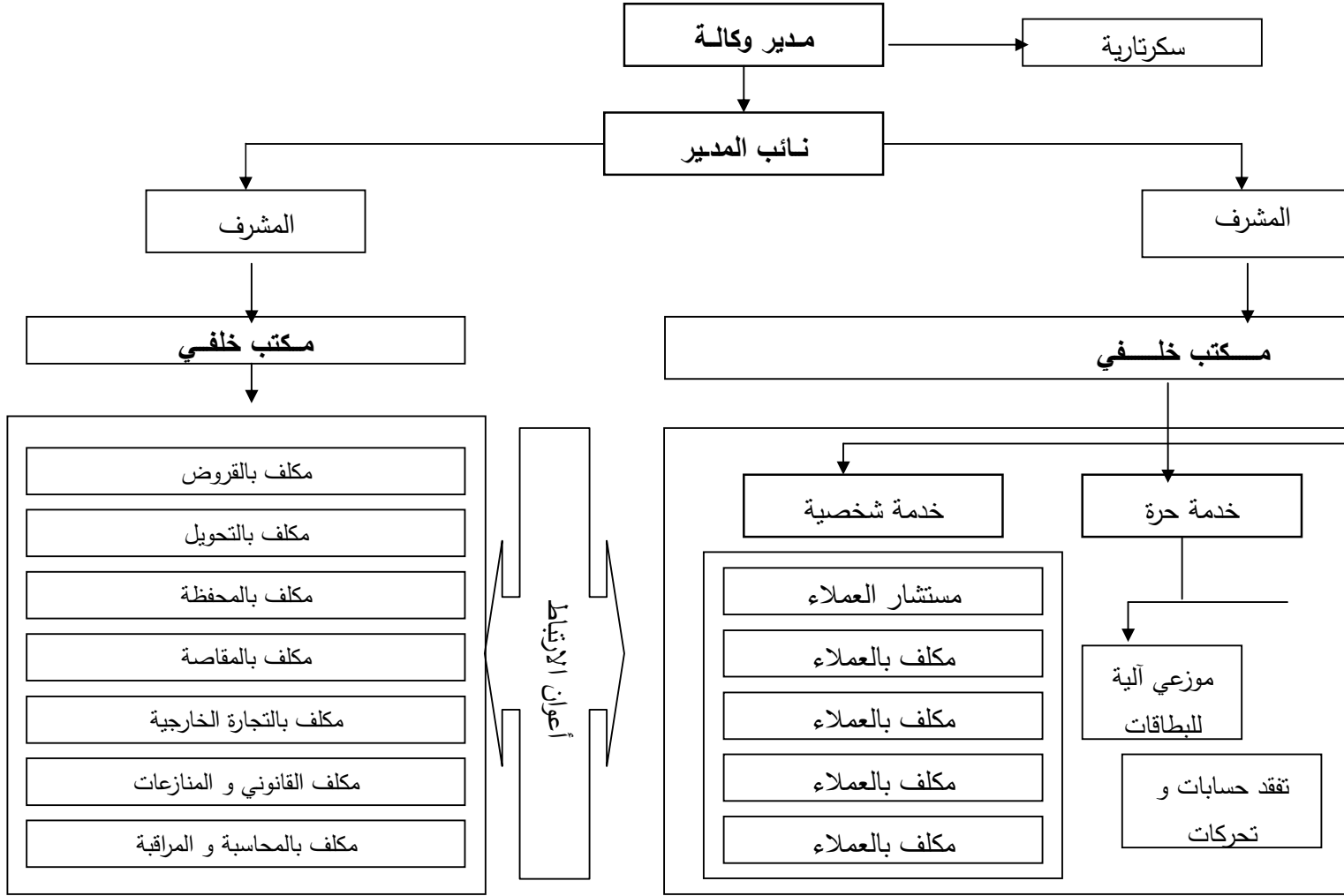
1-3- نائب مدير الوكالة: حيث يشارك المدير في المهام الموكلة له و ينوب عنه في حالة غيابه كما يشرف على التنسيق بين مختلف مصالح الوكالة و متابعة تطبيق النظام الداخلي.

2- المكتب الأمامي(Front office): أو المكتب الواجهة و هو فضاء مفتوح يمكن من خلاله استقبال العملاء و يتكون من:

1-2- المشرف: و هو الشخص مسؤول على سير عمل واجهة المكتب من خلال التنسيق بينه و بين المكتب الخفي مع الاهتمام بمتابعة العمل و حسن استقبال و توجيه العملاء.

⁽¹⁾ تم إعداد هذا العنصر بالاعتماد على وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الوكالة الجهوية للاستغلال-بسكرة-

شكل (23): الهيكل التنظيمي وكالة المحلية للاستغلال بسكرة



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة

2-2- الخدمات المشخصة:وتضم:

2-2-1- مستشار العملاء: و يقوم بمساعدة العميل في تشخيص وتقييم المخاطر تحديد الفرص و مخاطر السوق.

2-2-2- المكلف بالعملاء: و يقوم بخدمة العميل من خلال تنفيذ مختلف العمليات من فتح حسابات للعملاء الجدد، القيام بمختلف العمليات البنكية كالسحب و الإيداع و الإجابة على استفسارات العملاء و استقبال عمليات تحصيل الشيكات.

2-3- قضاء الخدمات الحرة: يضم مجموعة من الوسائل المادية التي يضعها البنك تحت تصرف عملائه و التي يستخدمها بشكل شخصي، و تمكنه من تنفيذ بعض العمليات ويضم:

- السحب المباشر من الموزعات الآلية.
- الاطلاع على الرصيد و سحب كشف بحركة العمليات المالية للعميل و طلب دفتر صكوك من خلال الحاسوب الالكتروني.

2-4- الصندوق الرئيسي: و هو غرفة في الوكالة مهيأة و مؤمنة لضمان تمرکز الأموال و تمكن العملاء من تنفيذ عمليات الإيداع و السحب للأموال عندما تكون بكمية كبيرة، كما يقوم الصندوق الرئيسي بتمويل الصناديق الآلية للمكتب الأمامي بالأموال و تقييم الحسابات عند انتهاء ساعات العمل.

2-5- موظفي الاستقبال: وهم أفراد تلقوا تكوينا يمكنهم من حسن استقبال العملاء و توجيههم و مساعدتهم.

2-6- أعوان الاتصال: و هم يشكلون حلقة الوصل و القناة الأساسية للاتصال بين المكاتب الأمامية و المكاتب الخلفية، و ذلك بتبادل الوثائق و المعلومات لتجنب تنقل المكلفين بالزيائن إلى المكتب الخلفي.

3- المكتب الخلفي (Back office): و هو امتداد للمكتب الأمامي و يقوم بمساعدة المكلفين بالزيائن في تنفيذ العمليات البنكية، و بالتالي فهو يقوم بتقديم التوجيهات و اتمام العمليات التقنية و التأكد من صحة العمليات، و هو يتكون من:

3-1- المشرف: و هو مكلف بالإشراف و مراقبة نشاطات المكتب الخلفي و ضمان التنسيق بين مختلف مناصب العمل فيه و إيجاد مناخ و بيئة عمل جيدة و مساعدة الموظفين في انجاز مهامهم.

3-2- المكلف بالقروض: وهو يعمل على دراسة و مراقبة ملفات القروض المقدمة من العملاء في ضوء الشروط التي يضعها البنك كما يقوم بتسيير الاستخدامات و متابعة سداد الاستحقاق.

3-3- المكلف بالتحويلات: وهو مكلف بإجراء التحويلات المختلفة من حساب إلى آخر و ذلك لصالح عملاء البنك و متابعة و تسيير حساب الخزينة و مراقبة تنفيذ التحويلات الآلية.

3-4- مكلف بالمقاصة: وظيفته الأساسية معالجة عمليات المقاصة مع البنك المركزي أو البنوك التجارية مع فحص الانتظام و التسوية اليومية للأرصدة.

3-5- مكلف بالمحفظة: دور المكلف بالمحفظة هو ادارة و تحصيل جميع الأوراق المالية و التجارية.

3-6- مكلف بعمليات التجارة الخارجية: وهو مختص بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو خطابات الاعتماد، والقيام بعمليات التوظيف المصرفي و التحويلات المختلفة للأموال من و إلى الخارج .

3-7- المكلف بالشؤون القانونية و المنازعات: وظيفته المصادقة على وثائق فتح الحسابات و متابعة القضايا المتعلقة بالبنك كتشكيل ملفات في النزاعات لاسترداد حقوق البنك، إضافة إلى التأكد من الضمانات المقدمة للقروض و تطبيق الشروط المنصوص عليها.

3-8- المكلف بالمحاسبة و المراقبة: وهو يهتم بمختلف المهام المحاسبية الخاصة بالوكالة كاعداد الميزانيات و تحليلها و الرقابة عليها.

المطلب 2- تطور حسابات المجموعة الجهوية للإستغلال -بسكرة-

يمكن تتبع تطور حسابات المديرية الجهوية للإستغلال -بسكرة- من خلال حركة الموارد و القروض و التغيير الحاصل في رقم الأعمال.

1- موارد المجموعة:

حيث سننترق للموارد على مستوى المجموعة الجهوية للإستغلال من خلال موارد القطاع الخاص غير الفلاحي، موارد البنك من القطاع الفلاحي و موارد من القطاع العمومي خلال السنوات 2004/2005، و هو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (15)- تطور موارد البنك سنتي 2004/2005

الموارد	سنة 2004	سنة 2005
القطاع الخاص غير الفلاحي	5063006	4676603
القطاع الفلاحي	887989	297415
القطاع العمومي	884179	755240

الوحدة : ألف دينار جزائري

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من وثائق البنك

و الملاحظ من خلال الجدول أن تطور موارد المجموعة من القطاع الخاص غير الفلاحي عرف انخفاضا من سنة 2004 إلى سنة 2005 بلغت نسبته 7.63%، هذا الانخفاض يعود سببه للودائع لأجل التي انخفضت قيمها نسبة إلى الودائع تحت الطلب التي ارتفعت قيمتها. أما فيما يتعلق بإيداعات القطاع الفلاحي فقد سجلت تدهورا كبيرا بلغت نسبته 66.5% علما أن موارد القطاع الفلاحي تتسم بعدم الثبات بالنظر إلى استخدام الفلاحين للإيداعات تحت الطلب خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض اجراءات الحصول على الدعم الفلاحي، في حين أن الموارد من القطاع العمومي سجلت هي الأخرى انخفاضا بنسبة 14.58%، و الملاحظ هنا أن هذا الانخفاض يعود بالأساس لطبيعة الفترة المدروسة التي عرفت مجموعة كبيرة من التعديلات الهيكلية.

2- استخدامات المجموعة:

و الملاحظ أن أغلبية موارد البنك من القطاعات الثلاثة تعود للودائع تحت الطلب مما يعرقل البنك عن تحقيق الأهداف المسطرة في منح القروض و هو ما يوضحه الجدول.

جدول(16)- تطور استخدامات البنك سنتي 2005/2004

الاستخدامات	سنة 2004	سنة 2005
قروض طويلة الأجل	99610	27209
قروض متوسطة الأجل	7767718	11430945
قروض الاستغلال	365983	207179

الوحدة: ألف دج

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من وثائق البنك.

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم القروض التي منحها البنك عرفت انخفاضا على مستوى القروض طويلة الأجل بنسبة 73% و يعود السبب الرئيسي لذلك إلى انخفاض قيمة القروض طويلة الأجل للقطاع الفلاحي من 84152.000 دج سنة 2004 إلى 12501.000 دج سنة 2005، حيث أن هذه الفترة اتسمت بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA و هو مخطط دخل حيز التنفيذ في 18 جويلية 2000 حيث يمنح للفلاحين المستفيدين من هذا المخطط قروضا بنكية بمقتضى الاتفاقية التي وقعها البنك مع وزارة الفلاحة و التنمية الريفية، و هو ما يفسر الارتفاع الكبير للقروض الموجهة للقطاع الفلاحي سنة 2004 ثم انخفاضها سنة 2005.

أما القروض متوسطة الأجل فقد عرفت تطورا إيجابيا نسبته حوالي 47% يعود بالدرجة الأولى إلى الطفرة التي عرفت القروض الموجهة للقطاع الفلاحي الذي استفاد سنة 2004 مما قيمته 7152256.000 دج ليرتفع المبلغ إلى 10600017.000 دج سنة 2005 أي أن نسبة الزيادة بلغت 48%، وهذا بفضل مخططات دعم الفلاحين و مربي المواشي و المؤسسات الفلاحية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه انطلاقا من سنة 2005 عاد القطاع الفلاحي ضمن أولويات بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و فيما يتعلق بقروض الاستغلال فقد عرفت انخفاضا بين سنتي 2004 و 2005 بنسبة 43%، خاصة و أن البنك يركز على القروض متوسطة الأجل في إطار مخططات التنمية التي تسطرها الدولة.

3- رقم أعمال المجموعة:

إذا تحدثنا عن تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يتعلق برقم الأعمال يمكن توضيحه في الجدول التالي.

جدول (17)- رقم أعمال البنك سنة 2006.

الرمز	الوكالة	رقم الأعمال
387	أولاد جلال	1147683000
388	الوادي	4247343000
389	طولقة	2144034000
390	سيدي عقبة	6366409000
391	جامعة	742042000
392	المغير	549099000
393	بسكرة	6865140000
394	قمار	403893000
395	دبيلة	568900000
700	المجموعة الجهوية للاستغلال	23034543000

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من وثائق البنك. (الوحدة: دج)

و الملاحظ هنا أن وكالة بسكرة سجلت أكبر رقم أعمال كما أنها عرفت تطورا إيجابيا حيث سجلت سنة 2004 رقم أعمال قدر بـ 4707385000 دج، أي نسبة تطور 45.84% وهو ما يعكس الجهود الإيجابية للبنك و اعتبار وكالة بسكرة مركز نشاط الوكالة الجهوية للاستغلال، و تأتي في المرتبة الثانية و الثالثة وكالتي سيدي عقبة و الوادي باعتبارهما تتواجدان في مناطق ذات كثافة سكانية معتبرة و بالتالي تملكان عددا كبيرا من العملاء، إضافة إلى عودة البنك إلى التخصص القطاعي انطلاقا من سنة 2005 و بالتالي التطور الإيجابي خاصة بالنسبة للوكالات المرتبطة بالقطاع الفلاحي.

المطلب 3: تطور حسابات الوكالة المحلية -بسكرة-

يمكن تتبع تطور حسابات بنك الفلاحة و التنمية الريفية الوكالة المحلية -بسكرة- من خلال تطور موارد البنك خلال سنتي 2009/2008 كما يوضحه الجدول التالي:

جدول(18)- تطور حسابات وكالة بسكرة للفترة 2009/2008

الحساب	سنة 2008	سنة 2009	نسبة التطور
حسابات جارية	942.600.000	1.114.000.000	18.18
حسابات الشيك	160.000.000	185.000.000	15.63
حسابات الأشخاص الطبيعيين بالعملة الصعبة	340.000.000	353.000.000	3.82
حسابات الأشخاص المعنويين بالعملة الصعبة	9.500.000	15.000.000	57.89
الإيداعات لأجل	650.000.000	403.188.174	37.97-
سندات الخزينة	701.000.000	509.000.000	27.39-
المجموع	2.803.100.000	2.579.188.174	7.99-

(الوحدة: دينار جزائري)

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من وثائق البنك.

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن البنك عرفا تطورا إيجابيا في مبالغ حسابات الشيكات و الحسابات الجارية و حسابات العملة الصعبة بين سنتي 2008 و 2009 خاصة بالنسبة لحسابات الأشخاص المعنويين بالعملة الصعبة أين عرفت تطورا بنسبة تفوق 57% ، و هو ما يفسر بتوجه البنك نحو القطاع التجاري و قطاع الأعمال، إلا أنه خلال نفس الفترة سجل البنك تناقصا في الإيداعات لأجل و سندات الخزينة كون النسبة الأكبر من تعاملاته تركز على القطاع الفلاحي الذي يتعامل بالحسابات لدى الطلب أكثر من التعامل بالإيداعات الآجلة.

إذا تحدثنا عن عدد الحسابات بالنسبة لوكالة بسكرة بالنسبة لسنة 2008 يمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول(19)- عدد حسابات الزبائن بوكالة بسكرة لسنة 2008

عدد الحسابات	طبيعة الحساب
2.920	حساب جاري
2.592	حساب الشيك
12.837	حساب الشيك بالعملة الصعبة
1.767	دفتر التوفير البنكي
171	دفتر التوفير الشباب
20.287	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من وثائق البنك

و الملاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للحسابات لسنة 2008 بلغ 20.287 حسابا حيث أن حساب الشيك بالعملة الصعبة يأخذ حصة الأسد بنسبة 63.28% على اعتبار تركيز البنك على تمويل عمليات التجارة الخارجية، لتليها الحسابات الجارية و حساب الشيكات بالعملة الوطنية على الترتيب ثم دفتر التوفير البنكي و أخيرا دفتر التوفير الخاص بالشباب و الذي سجل أقل نسبة بـ 0.84% حيث أن ثقافة التوفير لدى الشباب مازالت لم تتبلور بالشكل المطلوب.

المبحث الرابع: تقييم نتائج استمارة البحث

من أجل تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة والبحث في العلاقة بين الجودة و الرضا تم استخدام أسلوب الإستبيان لجمع المعلومات من العملاء أفراد عينة الدراسة، حيث احتوت الاستمارة كما يوضحها الملحق (5) مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع البحث.

المطلب 1- خطوات تحضير الإستمارة

- إن الهدف من توزيع الإستبيان على العملاء الأفراد لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية بسكرة ما يلي:
- التعرف على الأبعاد التي يقيم من خلالها العملاء جودة الخدمات المصرفية.
 - ترتيب هذه الأبعاد حسب الأهمية.
 - تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة من وجهة نظر عملاء البنك.
 - الرضا العام عن الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
 - بيان أثر أبعاد الجودة في رضا العملاء، و بالتالي دراسة العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العملاء عنها.

من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة تم التحضير لإستمارة البحث من خلال الخطوات التالية:

1- فرضيات الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية اختبار مجموعة من الفرضيات الأساسية و الفرعية هي:

الفرضية الأولى: تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبي.

و تتبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد ملموسية الخدمة المصرفية المقدمة سلبي.
 - تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الاعتمادية للخدمة المصرفية المقدمة سلبي.
 - تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الاستجابة للخدمة المصرفية المقدمة سلبي.
 - تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الأمان للخدمة المصرفية المقدمة سلبي.
 - تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد التعاطف للخدمة المصرفية المقدمة سلبي.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن جودة الخدمة المصرفية تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن الرضا على مستوى الخدمة المقدمة تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و رضا الزبون فيما يتعلق بملموسية الخدمة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و رضا الزبون فيما يتعلق بالاعتمادية في تقديم الخدمة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و رضا الزبون فيما يتعلق بالاستجابة في تقديم الخدمة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و رضا الزبون فيما يتعلق بالأمان أثناء تقديم الخدمة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و رضا الزبون فيما يتعلق بالتعاطف أثناء تقديم الخدمة.

2- مجتمع الدراسة و عينتها:

إن الغاية من هذه الدراسة تمثلت في تقييم جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الجزائرية و علاقة الجودة برضا العميل المصرفي، و مع استحالة إجراء دراسة مسحية شاملة على كافة عملاء البنوك التجارية الجزائرية تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال اختيار "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" وكالة بسكرة، من خلال اختيار عينة من عملاء هذه الوكالة و بما أن عملاء البنك يمكن أن يكونوا أفرادا أو مؤسسات فقد اقتصرنا على الزبائن الأفراد، أي تقييم العملاء الأفراد لجودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية بسكرة و علاقة جودة الخدمة برضا العميل المصرفي.

و قد تم استخدام طريقة العينة العشوائية مع التذكير بأن الدراسة شملت العملاء الأفراد فقط، و قد تم تحديد عدد أفراد العينة من خلال تحليل اختبار عينة عشوائية مكونة من 20 زبونا من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة بسكرة، و قد وجد أن متوسط الانحراف المعياري لمستوياتهم التعليمية (0.3651) بعد ذلك تم احتساب حجم العينة المطلوبة على أساس مستوى الثقة 95% و خطأ مسموح به 0.05 و كان حجم العينة كما يلي:

$$N=(Z^2 * S^2)/ e^2$$

e: الخطأ المسموح به S: الانحراف المعياري Z² الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 90%

N: حجم العينة

$$N= [(0.3651)^2 * (1.645)^2]/(0.05)^2$$

$$= 145 \text{ فردا}$$

و على هذا الأساس تم توزيع 200 استمارة، إلا أن عدد الاستمارات التي استخدمت فعلا في الدراسة قدرت بـ 150 استمارة أي بنسبة 75% حيث يمثل الفرق بين الرقمين عدد الاستمارات غير المسترجعة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي لاحتوائها على إجابات غير كاملة.

3- أداة جمع البيانات:

من أجل دراسة تقييم جودة الخدمة المصرفية و دراسة علاقتها برضا العملاء تم استخدام إستبيان استند أساسا إلى مقياس "servperf" الذي قدمه (Cronin and taylor 1992) و يقوم النموذج على فكرة مبسطة و هي أن

جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الإتجاهات "Attitudes" أي أن القياس ينصب على إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة إضافة إلى دراسة رضا العملاء الأفراد، و قد تم استنباط عبارات المقياس من خلال مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بتطبيق النموذج مع تعديل بعض العبارات لتناسب و طبيعة الخدمات المصرفية، وعليه فإن قياس جودة الخدمة يتم من خلال خمسة أبعاد هي:

- الملموسية: و تمثل الجوانب الملموسة و المباني و التنظيم الداخلي للبنك و المظهر العام للموظفين، و تقيسها أربع عبارات "1 إلى 4"
 - الاعتمادية: و تشير إلى قدرة البنك على تقديم الخدمات في الوقت المحدد و بالكيفية المحددة و الوفاء بالالتزامات، و تقيسها سبع عبارات "5 إلى 11"
 - الاستجابة: و تعبر عن رغبة البنك في الرد على احتياجات و طلبات العملاء بشكل فعال و التعامل مع العميل برحابة صدر و الترحيب باستفساراته، و تقيسها خمس عبارات "12 إلى 16"
 - الأمان: و يشير إلى قدرة البنك على إيجاد حالة من الاطمئنان و تقديم خدمة تخلو من من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي و المادي، و تقيسه ثلاثة عبارات "17 إلى 19"
 - التعاطف: و هو إبداء روح الصداقة و الحرص على العميل و إشعاره بأهميته و الرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته، و تقيسه ثلاث عبارات "20 إلى 22"
- إن الأبعاد الخمسة سابقة الذكر تقيم جودة الخدمة المصرفية، و عليه لدراسة علاقة الجودة بالرضا تم إضافة السؤال 23 الذي يجيب عن رضا العميل حول الخدمة المصرفية عموماً، أي أن الغاية هنا هي دراسة الجودة و أبعادها كعوامل مستقلة و الرضا الذي يعد المتغير التابع.
- و قد ارتبطت العبارات الثلاث و العشرون بمقياس ليكرت المكون من 5 درجات حيث تراوحت درجاته بين رقم(1) الذي يعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة، و الرقم(5) الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم (3) عن حيادية المقياس.
- كما اشتمل الاستبيان في جزئه الأول على مجموعة من المتغيرات الشخصية التي تساعد في وصف عينة الدراسة من خلال:

- 1- الجنس: و هو على مستويين: ذكر، أنثى.
- 2- العمر: و هو على سبعة مستويات: أقل من 20 سنة، من 20-29 سنة، من 30-39 سنة، من 40-49 سنة، من 50-59 سنة، من 60-69 سنة، 70 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي: و هو مكون من ستة مستويات: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات عليا، مستوى آخر (أذكره).

4- متوسط الدخل الشهري: و هو على سبعة مستويات: أقل من 12.000 دج، من 12.000-20.999 دج، من 21.000-29.999 دج، من 30.000-38.999 دج، من 39.000-47.999 دج، من 48.000-56.999 دج، أكثر من 57.000 دج.

5- المهنة: و هي على أربعة مستويات: موظف لدى الدولة، موظف لدى الخواص، طالب، متقاعد.

6- مدة التعامل مع البنك: و هي على ستة مستويات: أقل من سنة، من 1-5 سنوات، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة.

4- ثبات و صدق المقياس:

يقصد بثبات المقياس Reliability دقته و اتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك أو اتجاهات المستقصى منهم، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، و يمكن التحقق من ثبات و اتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم و هو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار Test Retest، لكن هذه الطريقة من الصعب تطبيقها كون العملاء يترددون على البنك بصفة غير منتظمة، و بالتالي تم استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كمعامل للثبات كما يشار إليه أيضا على أنه مقياس للإتساق الداخلي (Internal Consistency)، و يمكن حسابه وفق الطريقة التالية:¹

صيغة حساب معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_r^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع مربعات العناصر

مربع الانحراف المعياري الكلي

و الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، حيث تكون قيمة المعامل مساوية للصفر إذا لم يكن هناك ثبات، وكما يوضحه الملحق (6) فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0,885) بالنسبة لمفردات الاستمارة و البالغ

¹-<http://www.arabicstat.com/index.php>; page visitée le :24/12/2009.

عددها 23 مفردة، و هي قيمة ذات دلالة إحصائية كبيرة تشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، حيث أنه عند نسبة 60% يمكن الحديث عن اتساق المقياس و ثباته.

إضافة إلى ما سبق يمكن دراسة ثبات المقياس من خلال مفردات الاستمارة و ذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ بعد حذف كل عبارة، فإذا زادت قيمة المعامل أي كانت أكثر من (0.885) و هي قيمة المعامل الاجمالية دل ذلك على أن العبارة تضعف المقياس، و كما هو موضح في الملحق(6) من خلال الجدول (Item-Total Statistics) فإن العمود الأول يدل على العبارات التي تتكون منها الاستمارة و التي نرسم للعبارات ب b1، b2، ...،

العمود الثاني: يوضح متوسط المقياس عند حذف العبارة.

العمود الثالث: تباين المقياس عند حذف العبارة.

العمود الثالث: معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمقياس، و تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي.

العمود الرابع: قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة عن قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية، و الظاهر هنا أن العبارة رقم 13 (يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة) تضعف المقياس لأن حذفها يجعل قيمة معامل ألفا كرونباخ الاجمالية تساوي 0.887 بدلا من 0.885.

و يمكن دراسة الثبات لكل محور بمفرده، حيث لدينا خمسة أبعاد تغطي متغير الجودة في الاستمارة وكل بعد يتكون من مجموعة من العبارات إضافة إلى عبارة واحدة تتعلق بالرضا، و يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول(20)- دراسة الثبات لكل محور من محاور الدراسة

الثبات	عدد العبارات	البعد	
0.835	4	الملموسية	1
0.702	7	الاعتمادية	2
0.740	5	الاستجابة	3
0.682	3	الأمان	4
0.353	3	التعاطف	5
0.876	1	الرضا	عبارة 23

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من الملحق(6)

و الملاحظ هنا أن أقل مستوى ثبات سجله البعد الخامس الخاص بالتعاطف حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.353، أما أعلى قيمة فكانت خاصة بعبارة الرضا.

4- المعالجة الإحصائية و أدوات التحليل الإحصائي:

بعد توزيع استمارة البحث على عينة الدراسة و جمع البيانات تأتي مرحلة معالجة البيانات إحصائيا و التي تمت باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statical Package For Social Sciences) الاصدار 16، و بالتالي من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

*التوزيع التكراري و النسب المئوية.

*المتوسطات الحسابية.

*الانحراف المعياري.

* اختبار فرق المتوسطين (Independent t-test)

* تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

*تحليل الارتباط.

*اختبار معامل الثبات الخاص بطريقة كرونباخ ألفا.

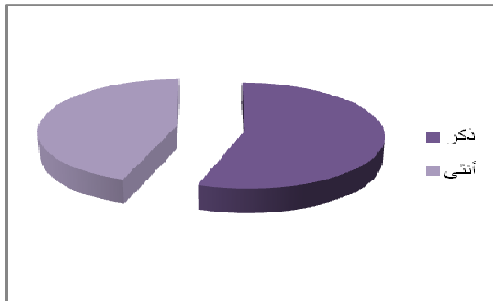
المطلب 2- الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة و التحليل الوصفي للإجابات

1- الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة:

و يمكن تلخيص الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

1-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

شكل (24)- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



جدول (21)- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
55.3	83	ذكر
44.7	67	أنثى
100	150	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول و الشكل انطلاقا من مخرجات spss

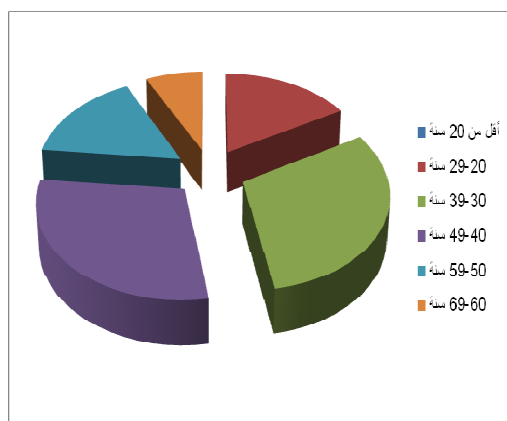
و الملاحظ هنا أن عينة الدراسة متقاربة من ناحية الجنس فهناك تفاوت طفيف لصالح الذكور، خاصة و أن العينة المدروسة لم تشمل كل الفئات كوننا استثنينا الزبائن المؤسسات، و بالتالي ذكر التقارب خاصة و أن أكبر نسبة كانت عمال المؤسسات العامة و الخاصة.

1-2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

و الجدول أسفله يوضح أن أعلى نسبة سجلت في الفئة العمرية (30-39) بنسبة 32% لتليها الفئة (40-49) بنسبة 27%، ثم تتدرج باقي الفئات و الملاحظ هنا أن الزبائن الأقل من 20 سنة لا وجود لهم ضمن العينة محل الدراسة رغم وجود عدد من المنتجات الموجهة لهم كدفتر إيدار الأشبال، و يعود سبب ذلك إلى أن هذا المنتج في أغلب الأحيان يتولى حركة الإيداع به أحد الأولياء.

شكل (25) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (22) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



النسبة %	التكرار	الفئة
0	0	أقل من 20 سنة
16.7	25	29-20 سنة
30.7	46	39-30 سنة
29.3	44	49-40 سنة
16	24	59-50 سنة
7.3	11	69-60 سنة
100	150	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول و الشكل انطلاقا من مخرجات spss

1-3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

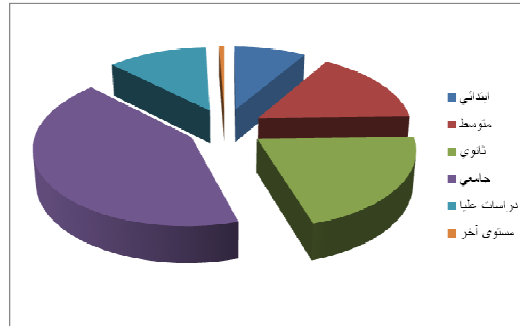
إذا تحدثنا عن وصف العينة تبعا للمستوى التعليمي فتظهر كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (23)- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئة
8.7	13	ابتدائي
16.0	24	متوسط
20.7	31	ثانوي
42.0	63	جامعي
12.0	18	دراسات عليا
0.7	1	مستوى آخر
100	150	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من مخرجات spss

شكل(26)- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



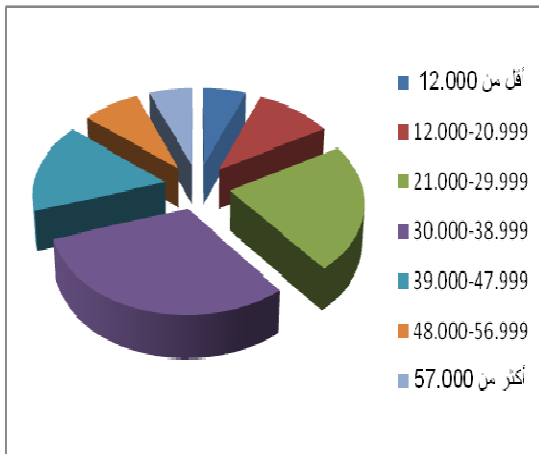
المصدر: تم تنظيم الشكل انطلاقا من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة أكبر نسبة منهم ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 41% يليها المستوى الثانوي بـ 19% ثم الدراسات العليا بـ 15%، وهذا منطقي كون الفئة العمرية (30-39) سجلت أكبر نسبة و هي فئة شابة تعليمها يتمحور بين الثانوي و الدراسات العليا، أما بالنسبة لإختيار مستوى آخر فقد كان الهدف منه هو أي مستوى لم يذكر سابقا كتنكوين في معهد مثلا، لكن المجيب الوحيد على هذا السؤال لم يحدد ما هو هذا المستوى.

1-4- توزيع عينة الدراسة حسب متوسط الدخل الشهري

شكل(27)- توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

جدول (24)- توزيع عينة الدراسة حسب متوسط الدخل الشهري



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 12.000	9	6.0
12.000-20.999	16	10.7
20.999-12.000	34	22.7
29.999-21.000	46	30.7
38.999-30.000	24	16.0
47.999-39.000	12	8.0
56.999-48.000	9	6.0
أكثر من 57.000	9	6.0
المجموع	150	100

المصدر: تم تنظيم الجدول و الشكل انطلاقا من مخرجات spss

الملاحظ أن نسبة 34% من أفراد العينة دخلهم الشهري من 30.000 دج إلى 47.999 دج و هو دخل مرتفع نسبيا خاصا إذا علمنا أن أفراد العينة أغلبهم من موظفي المؤسسات العامة و الخاصة ما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لهؤلاء.

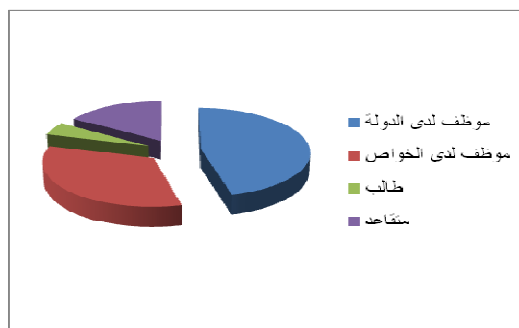
1-5- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول (25)- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الفئة
46.0	69	موظف لدى الدولة
33.3	50	موظف لدى الخواص
4.7	7	طالب
16.0	24	متقاعد
100	150	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من مخرجات spss

شكل (28)- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: تم تنظيم الشكل انطلاقا من مخرجات spss

سجلت أكبر نسبة بـ 43% بالنسبة للأفراد العاملين بالقطاع العام بينما 28% للعاملين بالقطاع الخاص، و الملاحظ هنا أن عدد المؤسسات الخاصة في الجزائر رغم تزايدها الكبير بعد إزالة العراقيل للإستثمار الخاص إلا أن أغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة أي أن حجم العمالة بها محدود، و بالتالي كان أكبر عدد من أفراد العينة عاملين في المؤسسات التابعة للدولة، إضافة إلى 22% من الزبائن متقاعدين و 7% طلبة.

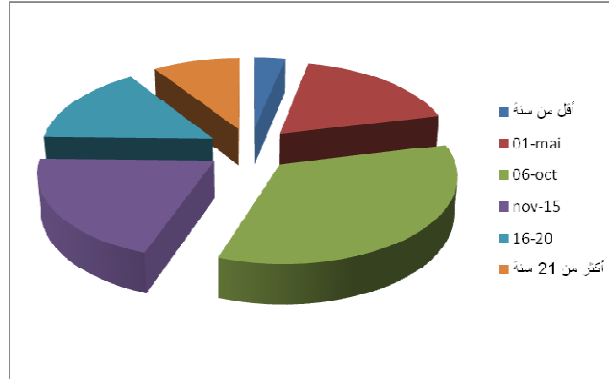
1-6- توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك

جدول (26)- توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك

النسبة %	التكرار	الفئة
3.3	5	أقل من سنة
18	27	1-5
34.0	51	6-10
20.0	30	11-15
15.3	23	16-20
9.3	14	أكثر من 21 سنة
100	150	المجموع

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من مخرجات spss

شكل(29)- توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك



المصدر: تم تنظيم الشكل انطلاقاً من مخرجات spss

فيما يتعلق بمدة التعامل مع البنك 52% من أفراد العينة يتعاملون مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ أقل من 6 سنوات، حيث أن مدة التعامل من (6-10) سنوات سجلت أكبر نسبة بـ28% وهنا يجب أن نركز على أن 71% من الزبائن موظفوا القطاع العام و الخاص و بالتالي فمؤسساتهم هي من تختار بنك الفلاحة و التنمية الريفية للتعامل معه، و بالتالي عدم توفر الحرية عند إختيار البنك أضف إلى ذلك صعوبة تغيير البنك.

2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

من أجل تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة علاقة الجودة بالرضا بالنسبة للعملاء الأفراد لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسكرة تم استخدام استمارة استندت أساساً إلى مقياس "servperf" لتقييم جودة الخدمة مع تكييف العبارات لتلائم القطاع المصرفي، و الإستمارة تحتوي 23 سؤالاً تقيس في مجملها جودة الخدمة مع إضافة عبارة تقيس رضا العميل عن الخدمة بشكل عام، و يمكن توضيح إجابات عينة الدراسة كما يلي:

جدول(27)- التكرارات لإجابات عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	32.7	49	31.3	47	5.3	8	25.3	38	5.3	8
2	38.0	57	40.7	61	10.0	15	10.0	15	1.3	2
3	33.3	50	40.7	61	7.3	11	17.3	26	1.3	2
4	29.3	44	31.3	47	9.3	14	27.3	41	2.7	4
5	9.3	14	42.7	64	22.7	34	25.3	38	0	0
6	5.3	8	49.3	74	22.0	33	22.7	34	0.7	1
7	8.0	12	37.3	56	32.0	48	22.0	33	0.7	1
8	4.7	7	46.0	69	24.0	36	22.7	34	2.7	4
9	14.7	22	42.0	63	23.3	35	17.3	26	2.7	4
10	14.7	22	46.0	69	14.7	22	22.7	34	2.0	3
11	14.0	21	34.7	52	27.3	41	22.7	34	1.3	2
12	18.7	28	27.3	41	26.0	39	24.7	37	3.3	5
13	17.3	26	37.3	56	28.0	42	15.3	23	2.0	3
14	18.7	28	27.3	41	32.0	48	20.0	30	2.0	3
15	28.0	42	43.3	65	12.0	18	13.3	20	3.3	5
16	24.7	37	38.0	57	18.0	27	16.7	25	2.7	4
17	20.7	31	42.7	64	11.3	17	21.3	32	4.0	6
18	22.0	33	48.7	73	18.0	27	11.3	17	0	0
19	26.0	39	39.3	59	15.3	23	16.7	25	2.7	4
20	16.7	25	43.3	65	22.7	34	14.7	22	2.7	4
21	16.0	24	36.0	54	28.0	42	18.0	27	2.0	3
22	26.7	40	34.0	51	12.0	18	22.0	33	5.3	8
23	29.3	44	43.3	65	10.0	15	14.7	22	2.7	4

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من مخرجات spss

انطلاقا من الجدول أعلاه و الذي يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة يمكن تجزئة نتائجه لإختبار الفرضيات المطروحة من خلال البحث في جودة الخدمة المصرفية و الرضا.

المطلب 2- اختبار فرضيات الدراسة

1- تقييم أفراد العينة لجودة الخدمة المصرفية:

إن أولى خطوات التحليل هنا هي تقييم أفراد العينة لجودة الخدمة المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أجل اختبار الفرضية الأولى التي نصها "تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم ذو سلبي" و يتم اختبار الفرضية عن طريق استمارة احتوت مجموعة من الأسئلة استندت أساسا على مقياس "servperf" من خلال 22 سؤالا مقسمة إلى خمسة أبعاد، كل سؤال له خمسة خيارات من موافق بشدة ونعير عنه ب5 درجات إلى غير موافق بشدة الذي نعبر عنه ب 1 درجة، و عليه فقد اعتمد التحليل على الفئات التالية:

- الأبعاد التي حققت متوسطات حسابية أكبر من 4 تعبر عن تقييم مرتفع لجودة الخدمة.
- الأبعاد التي حققت متوسطات حسابية من 3-4 تعبر عن تقييم متوسط لجودة الخدمة.
- الأبعاد التي حققت متوسطات حسابية من 2-3 تعبر عن تقييم منخفض لجودة الخدمة.
- الأبعاد التي حققت متوسطات حسابية أقل من 2 تعبر عن عدم الرضا عن جودة الخدمة.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيمة 3 تعبر عن درجة الحياد في مقياس ليكرت الخماسي، و بالتالي فكل تقييم أعلى من درجة الحياد تعبر عن التقييم الايجابي و الأقل من 3 تعبر عن التقييم السلبي، كما تم الاعتماد على حساب مؤشر جودة الخدمة عن كل سؤال من أسئلة الاستمارة من خلال تحويل الوسط الحسابي إلى نسبة مئوية.

و يمكن توضيح إجابات عينة الدراسة كما يلي.

جدول(28)- تقييم أفراد العينة لجودة الخدمة المصرفية المقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
1	مبنى البنك جذاب بالنسبة لك كطالب للخدمة.	3.61	1,31	0.72
2	يستخدم البنك أحدث التقنيات في تقديم الخدمات.	4.04	1,00	0.81
3	التصميم الداخلي للبنك منظم و متكامل.	3.87	1,10	0.77
4	مظهر الموظفين داخل البنك لائق.	3.57	1,24	0.71
5	يمكنني الاعتماد على موظفي البنك.	3.36	0,96	0.67
6	أثق في التعامل مع موظفي البنك.	3.36	0,91	0.67
7	أشعر أن الموظفين في البنك يفهمون طلبي بسرعة.	3.30	0,92	0.66
8	يمتاز موظفوا البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم.	3.27	0,95	0.65
9	يتمتع موظفوا البنك بالمهارة في تقديم الخدمة.	3.49	1,02	0.70
10	أثق دائما في عمليات البنك.	3.49	1,06	0.70
11	يقدم لي البنك كشوف حسابات واضحة ودقيقة.	3.37	1,02	0.67
12	يجيب الموظفون على استفساراتي فورا.	3.33	1,13	0.66
13	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة.	3.53	1,01	0.71
14	يقوم موظفوا البنك بتكليف الخدمة لتلبية طلبي.	3.41	1,06	0.68
15	أشعر بحسن استقبال البنك للعميل.	3.79	1,09	0.76
16	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة.	3.65	1,10	0.73
17	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه.	3.55	1,15	0.71
18	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة.	3.81	0,90	0.76
19	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك.	3.69	1,11	0.74
20	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته.	3.57	1,01	0.71
21	يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميل.	3.46	1,02	0.69
22	أرى أن فترات عمل البنك مناسبة لي.	3.55	1,24	0.71
	المجموع	3.55		0.71

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.27 و 4.04 حيث أن أقل متوسط حسابي خص السؤال الثامن " يمتاز موظفوا البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم " حيث أن 3.27 و بانحراف معياري 0.95 تمثل تقييما متوسطا لجودة الخدمة المقدمة بمؤشر جودة قيمته 65% و هو يعبر عن أدنى مستوى

تقييم سجلته عينة الدراسة، في حين أن أعلى تقييم لجودة الخدمة المصرفية سجلته العبارة الثانية " يستخدم البنك أحدث التقنيات في تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي قيمته 4.04 و بانحراف معياري قيمته 1.00 و بمؤشر جودة 81% .

إذا صنفنا العبارات من خلال جدول يوضح العناصر الخمسة الأكثر تقييماً مرتفع من جانب العملاء و الأقل تقييماً من بين العبارات الاثنتين و العشريون نحصل على الجدولين التاليين:

جدول(29)- يوضح أكثر خمسة عوامل تقييماً في جودة الخدمة المصرفية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
2	يستخدم البنك أحدث التقنيات في تقديم الخدمات.	4.04	1
3	التصميم الداخلي للبنك منظم و متكامل.	3.87	2
18	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة.	3.81	3
15	أشعر بحسن استقبال البنك للعميل.	3.79	4
19	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك.	3.69	5

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقاً من نتائج الجدول (28)

جدول(30)- يوضح أقل خمسة عوامل تقييماً في جودة الخدمة المصرفية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
6	أثق في التعامل مع موظفي البنك.	3.36	18
5	يمكنني الاعتماد على موظفي البنك.	3.36	19
12	يجيب الموظفون على استفساراتي فوراً.	3.33	20
7	أشعر أن الموظفين في البنك يفهمون طلبي بسرعة.	3.30	21
8	يمتاز موظفوا البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم.	3.27	22

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقاً من نتائج الجدول (28)

و الملاحظ هنا أن العبارتين الثانية و الثالثة حققتا أعلى متوسط حسابي لجودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و العبارتان تنتميان لبعد الملموسية، أما العبارتان 18 و 19 فتتنمیان لبعد الأمان إضافة إلى العبارة رقم 15 و التي تعبر عن استجابة البنك لاحتياجات العميل.

أما فيما يتعلق بالعبارات التي سجلت أدنى تقييم فيما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية فنجد أن متوسطها الحسابي تراوح بين 3.27 و 3.36 مع الإشارة إلى أن العبارات 5، 6، 7، 8 تنتمي لبعد الاعتمادية، أما العبارة 12 فهي جزء من استجابة العميل.

إذا تحدثنا عن تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا للأبعاد المكونة للجودة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي.

جدول(31)- تقييم جودة الخدمة تبعا لأبعاد الجودة

أبعاد جودة الخدمة	الوسط الحسابي	مؤشر جودة الخدمة	الترتيب
الملموسية	3.77	0.75	1
الاعتمادية	3.38	0.68	5
الاستجابة	3.54	0.71	3
الأمان	3.68	0.74	2
التعاطف	3.53	0.70	4

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من نتائج الجدول(28)

الملاحظ من خلال الجدول أن تقييم جودة الخدمة المصرفية لعينة زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية حسب الأبعاد أن بعد الملموسية سجل أعلى تقييم بمتوسط حسابي 3.77 و نسبة جودة 75%، لتليها باقي الأبعاد مرتبة تنازليا كما يلي: الأمان، الاستجابة، التعاطف و أخيرا الاعتمادية بنسبة جودة 68%، و من الواضح هنا أن الأبعاد الخمسة تراوحت بين 3.38 و 3.77 أي مستوى متوسط لجودة الخدمة.

من أجل اختبار الفرضية الأولى التي نصت على أن " تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبي" و بعد تحليل الجداول المبينة أعلاه يتبين أن تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم إجمالا كان متوسطه الحسابي 3.55 و هو يقع بين الدرجة 3 و 4، و بالتالي فهو يعبر عن مستوى متوسط من الرضا، و بالتالي فإن تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة و بما أنه أكبر من درجة الحياد التي قيمتها 3 فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل بالفرضية البديلة، أي أن تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي.

في إطار الاجابة على الفرضية الأولى تتبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

*تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعده الملموسية الخدمة المصرفية المقدمة سلبي: من خلال التحليل السابق وجدنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الملموسية يساوي 3.77 و نسبة الجودة 75%، أي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل، و بالتالي تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعده الملموسية الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي كونه أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن درجة الحياد في المقياس.

*تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعده الاعتمادية للخدمة المصرفية المقدمة سلبي: من خلال التحليل السابق وجدنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاعتمادية يساوي 3.38 و نسبة الجودة 68%، أي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل، و بالتالي تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعده الاعتمادية إيجابي كونه أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن درجة الحياد في المقياس.

*تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الاستجابة للخدمة المصرفية المقدمة سلبى: من خلال التحليل السابق وجدنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة يساوي 3.54 و نسبة الجودة 71%، أي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل، و بالتالي تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الاستجابة في الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي كونه أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن درجة الحياد في المقياس.

*تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الأمان للخدمة المصرفية المقدمة سلبى: من خلال التحليل السابق وجدنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأمان يساوي 3.68 و نسبة الجودة 74%، أي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل، و بالتالي تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد الأمان إيجابي كونه أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن درجة الحياد في المقياس.

*تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد التعاطف للخدمة المصرفية المقدمة سلبى: من خلال التحليل السابق وجدنا أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التعاطف يساوي 3.53 و نسبة الجودة 70%، أي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل، و بالتالي تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لبعد التعاطف بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي كونه أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن درجة الحياد في المقياس.

2- اختبار أثر العوامل الشخصية في الإجابة عن جودة الخدمة المصرفية:

من أجل البحث في الخصائص الشخصية لعينة الدراسة و تأثيرها على اجاباتهم عن جودة الخدمة المصرفية تم صياغة الفرضية الثانية التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن جودة الخدمة المصرفية تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة"، و يتعلق الأمر هنا بدراسة أثر التغيرات في العوامل الشخصية و هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، المهنة و مدة التعامل مع البنك و تم اختبار فرق المتوسطين (Independent t-test) لكل اجمالي محور من محاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقييم و هي هنا متغير الجنس باعتباره ثنائي التقييم و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ذات التقييمات التي تفوق اثنين، و عليه كانت النتائج كما يلي:

2-1- جودة الخدمة و جنس العميل:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمعيار الجنس لدينا:

*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا للجنس.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا للجنس.

انطلاقا من الملحق (7) فإن قيمة احتمال المعنوية (sig) هي 0.267 و هي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية العدم، و بالتالي فلا يختلف تقييم العملاء لجودة الخدمة تبعا للجنس، أي وجود تجانس في تقييم الجودة بالنسبة للجنسين الذكور و الإناث. مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار t على قيم الدلالة الأولى في العمود الخامس حيث احتمال المعنوية قيمته هي: 0.139.

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للجودة تأخذ القيمة 0.485 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لعامل المستوى التعليمي، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

2-4- جودة الخدمة و متوسط الدخل الشهري:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمعيار متوسط الدخل الشهري لدينا:

*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتوسط الدخل الشهري.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتوسط الدخل الشهري.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(34)- يوضح التباين الأحادي للجودة تبعا لمتوسط الدخل الشهري

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	
,297	1,226	,386	6	2,314	Between Groups
		,315	143	44,984	Within Groups
			149	47,298	Total

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للجودة تأخذ القيمة 0.297 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمتوسط الدخل الشهري، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية تبعا لمتوسط الدخل الشهري.

2-5- جودة الخدمة و متغير المهنة:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمتغير المهنة لدينا:

*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير المهنة.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير المهنة.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(35)- يوضح التباين الأحادي للجودة تبعا لمتغير المهنة

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الجودة	Between Groups	,998	3	,333	1,049	,373
	Within Groups	46,300	146	,317		
	Total	47,298	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للجودة تأخذ القيمة 0.373 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمتغير المهنة، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير المهنة.

2-6- جودة الخدمة و مدة التعامل مع البنك:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمدة التعامل مع البنك لدينا:
*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة في تقييم جودة الخدمة المصرفية تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(36)- يوضح التباين الأحادي للجودة تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الجودة	Between Groups	2,587	5	,517	1,666	,146
	Within Groups	44,711	144	,310		
	Total	47,298	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للجودة يأخذ القيمة 0.146 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمدة التعامل مع البنك، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية تبعا لمدة التعامل مع البنك.

3- تقييم العملاء للرضا:

لاختبار الفرضية الثالثة " تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم سلبي " تم إضافة السؤال رقم 23 و الخاص بتقييم مستوى رضا زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية عن الخدمات المقدمة بشكل عام على سلم ليكرت الخماسي، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات العينة 3.82 هذا المتوسط الحسابي يقع بين الدرجة 3 و 4 لمقياس ليكرت، و بالتالي فهو يعبر عن مستوى رضا متوسط و يميل بشكل كبير جدا إلى المرتفع كونه قريبا من الدرجة 4 و بمؤشر جودة نسبته 76 %.

و عليه فإن الإجابة بعد اختبار الفرضية تدل على أن تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي، على اعتبار أن المتوسط الحسابي أكبر من الدرجة 3 التي تعبر عن حيادية المقياس.

4- اختبار أثر العوامل الشخصية في الإجابة على الرضا:

من أجل اختبار أثر العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة على إجابة العملاء عن رضاهم على الخدمات المقدمة تم استخدام اختبار فرق المتوسطين و تحليل التباين الأحادي، و الفرضية الرابعة نصها " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن الرضا على مستوى الخدمة المقدمة تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة "، و عليه كانت النتائج كما يلي:

4-1- جنس العميل و الرضا:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمعيار الجنس لدينا:
*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير الجنس.
*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير الجنس.

انطلاقا من الملحق (7) فإن قيمة احتمال المعنوية (sig) هي 0.058 و هي أكبر من 0.05 أي نقبل فرضية العدم، و بالتالي فلا يختلف تقييم العملاء للرضا تبعا للجنس، أي وجود تجانس في تقييم الرضا بالنسبة للجنسين الذكور و الإناث. مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار t على قيم الدلالة الأولى في العمود الخامس حيث احتمال المعنوية قيمته هي: 0.660

4-2- رضا العميل و العمر:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا عن خدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمعيار العمر لدينا:
*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير العمر.
*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير العمر.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق (7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(37)- يوضح تحليل التباين الأحادي للرضا بالنسبة لمتغير العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الرضا	Between Groups	2,747	4	,687	,568	,686
	Within Groups	175,393	145	1,210		
	Total	178,140	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من نتائج الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للرضا تأخذ القيمة 0.686 و هي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لعامل العمر، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف رضا العملاء عن الخدمات المصرفية تبعا لمتغير العمر.

4-3- رضا العميل و المستوى التعليمي:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا تبعا لمعيار المستوى التعليمي لدينا:

*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى للمستوى التعليمي.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى للمستوى التعليمي.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(38)- يوضح التباين الأحادي للرضا تبعا للمستوى التعليمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الرضا	Between Groups	3,519	5	,704	,580	,715
	Within Groups	174,621	144	1,213		
	Total	178,140	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للرضا تأخذ القيمة 0.715 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لعامل المستوى التعليمي، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء للرضا تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

4-4- الرضا و متوسط الدخل الشهري:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمعيار متوسط الدخل

الشهري لدينا:

- *فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتوسط الدخل الشهري.
*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتوسط الدخل الشهري.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(39)- يوضح التباين الأحادي للرضا تبعا لمتوسط الدخل الشهري

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الرضا	Between Groups	7,807	6	1,301	1,092	,370
	Within Groups	170,333	143	1,191		
	Total	178,140	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للرضا تأخذ القيمة 0.370 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمتوسط الدخل الشهري، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء للرضا تبعا لمتوسط الدخل الشهري.

4-5- الرضا و متغير المهنة:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمتغير المهنة لدينا:

- *فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير المهنة.
*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير المهنة.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(40)- يوضح التباين الأحادي للرضا تبعا لمتغير المهنة

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الرضا	Between Groups	1,270	3	,423	,349	,790
	Within Groups	176,870	146	1,211		
	Total	178,140	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للرضا تأخذ القيمة 0.790 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمتغير المهنة، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء للرضا تبعا لمتغير المهنة.

4-6- رضا العميل و مدة التعامل مع البنك:

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم تبعا لمدة التعامل مع البنك لدينا:

*فرضية العدم: لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير مدة التعامل مع البنك.

*الفرض البديل: توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة عن الرضا تعزى لمتغير مدة التعامل مع البنك.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الملحق(7) نستنتج الجدول التالي:

جدول(41)- يوضح التباين الأحادي للرضا تبعا لمتغير مدة التعامل مع البنك

		مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الرضا	Between Groups	8,114	5	1,623	1,374	,237
	Within Groups	170,026	144	1,181		
	Total	178,140	149			

المصدر: تم استنتاج الجدول انطلاقا من الملحق(7)

انطلاقا من الجدول فإن قيمة احتمال المعنوية بالنسبة للرضا يأخذ القيمة 0.237 و هي قيمة أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية يمكن ارجاعها لمدة التعامل مع البنك، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم العملاء للرضا تبعا لمدة التعامل مع البنك.

5- دراسة علاقة الارتباط:

لدينا في هذه الدراسة متغيرين جودة الخدمة المصرفية التي تعتبر المتغير المستقل و الرضا كمتغير تابع و حيث أن جودة الخدمة تتكون من خمسة أبعاد فإن دراسة الارتباط تقودنا إلى دراسة كل مما يلي:

5-1- دراسة علاقة الارتباط بين الأبعاد المكونة للجودة:

حيث يتم تفكيك جودة الخدمة المصرفية إلى أبعادها المكونة لها و هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة،

الأمان و التعاطف، و معرفة أي البعدين الأقوى ارتباطا و أيهما الأقل ارتباطا، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول(42)- يوضح الارتباط بين الأبعاد المكونة للجودة

		Correlations				
أبعاد الجودة		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
الملموسية	Pearson Correlation	1	,519**	,028	,654**	,387**
	Sig. (2-tailed)		,000	,733	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الاعتمادية	Pearson Correlation	,519**	1	,487**	,701**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الاستجابة	Pearson Correlation	,028	,487**	1	,287**	,596**
	Sig. (2-tailed)	,733	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الأمان	Pearson Correlation	,654**	,701**	,287**	1	,475**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
التعاطف	Pearson Correlation	,387**	,558**	,596**	,475**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بيانات الجدول انطلقا من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المكونة للجودة موجبة و بالتالي فهي علاقة طردية و ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,01، و يمكن استنتاج ما يلي:

- البعدين الأقوى ارتباطا هما الأمان و الاعتمادية بمعامل ارتباط قيمته 0.701.
- البعدين الأقل ارتباطا هما الملموسية و الاستجابة بمعامل ارتباط قيمته 0.028.
- يمكن ترتيب الأبعاد من الأعلى ارتباطا إلى الأقل، الأمان و الاعتمادية، ثم الأمان و الملموسية(0.654) و يليها التعاطف و الاستجابة(0.596)، ثم الاعتمادية و التعاطف(0.558)، ثم الملموسية و الاعتمادية (0.519)، ثم الاستجابة و الاعتمادية(0.487)، ثم الأمان و التعاطف(0.475)، ثم الملموسية و التعاطف(0.387)، ثم الاستجابة و الأمان(0.287)، و أخيرا البعدين الأقل ارتباطا هما الملموسية و الاستجابة(0.028).

5-2- علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الأبعاد المكونة لها:

لدراسة علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الأبعاد الخمسة المكونة لها و انطلاقا من الملحق (8)، يمكن استنتاج الجدول التالي:

جدول(43) يوضح علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و أبعادها

	الجودة الكلية	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
Pearson Correlation	1	,690**	,882**	,640**	,808**	,760**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من نتائج الملحق(8)

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الجودة الكلية و مكوناتها حيث بلغ معامل الارتباط بين الجودة و بعد الاعتمادية 0.882 و هي قيمة تدل على ارتباط قوي جدا ليليهما بعد ذلك بعد الأمان بقيمة 0.808، و نلاحظ هنا أقل ارتباط كان بين بعد الاستجابة و الجودة بقيمة 0.640، و عليه فإن علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الأبعاد المكونة لها يمكن ترتيبها تنازليا كما يلي: الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية و الاستجابة.

5-3- دراسة علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الرضا:

لاختبار الفرضية الخامسة " لا توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي" تم الاستعانة بتحليل الارتباط بين المتغيرين، و تبعا لما يوضحه الملحق(8) فإن قيمة مستوى المعنوية هو 0.000 و هو أقل من 0.05 و بالتالي يتم قبول الفرض البديل أي توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي، و في هذه الحالة فإن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي 0.632 و تعبر عن ارتباط طردي قوي بين الجودة و الرضا.

إن اختبار الفرضية الخامسة يقودنا إلى دراسة الفرضيات المتفرعة عنها و المتعلقة بدراسة العلاقة بين الأبعاد المكونة لجودة الخدمة المصرفية و رضا العميل، و هو ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول(44)- يوضح العلاقة بين أبعاد الجودة و الرضا

	الرضا	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
Pearson Correlation	1	,484**	,514**	,365**	,537**	,516**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: تم تنظيم الجدول انطلاقا من نتائج الملحق(8)

من خلال الجدول تظهر أن مستوى المعنوية قيمته 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 أي أنه يتم رفض الفرض الأصلي و القبول بالفرض البديل في كل مرة، أي أنه توجد علاقة ارتباط بين كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة المصرفية و رضا العميل.

بدراسة معامل الارتباط في كل مرة نلاحظ علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد الجودة و الرضا، حيث أن أعلى ارتباط كان بين بعد الأمان و الرضا بقيمة 0.537، أما الارتباط الأقل فكان بين الاستجابة و الرضا بقيمة 0.365، و الواضح هنا أن رضا العميل يرتبط بأبعاد الجودة وفق الترتيب التنازلي التالي: الأمان، التعاطف، الاعتمادية، الملموسية ثم الاستجابة.

و لمعرفة طبيعة التباين بين رضا العميل و جودة الخدمة المصرفية و تبعا لقيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين و هي 0.632، فإن جودة الخدمة المصرفية بأبعادها الخمسة تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العميل المصرفي) من خلال قيمة R² التي بلغت 0.399، أي أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة مجتمعة تفسر ما مقدار 39.9% من التباين في رضا العميل المصرفي.

المطلب 3- تحليل نتائج الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة تقييم جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسكرة و دراسة أثر الجودة على رضا العميل عن الخدمات المقدمة، و تم الوصول إلى ما يلي:

3-1- تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة: حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقييم جودة الخدمة تم استنادا إلى مقياس "servperf" الذي طوره (Cronin and Taylor 1992) و يقوم النموذج بقياس جودة الخدمة انطلاقا من إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة، أي مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة. و المقياس مكون من 22 عبارة توزعت درجاتها على مقياس ليكرت الخماسي حيث قسمت الأسئلة إلى خمسة محاور هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف و الأمان.

- التقييم الكلي لجودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية كان بمتوسط حسابي يساوي 3.55 و هو مستوى متوسط بمؤشر جودة يقدر بـ 71%، و بالتالي فإن زبائن البنك تقييمهم متوسط لمستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، لكن هذا التقييم يتباين من عنصر إلى آخر من مكونات الجودة أي أن التقييم العام للجودة تكونه جوانب يكون العميل راض عنها و جوانب أخرى يرى العميل أن البنك لا يحققها له ما يقودنا لدراسة جودة الخدمة وفق مكوناتها أو أبعادها.

- تفكيك الجودة إلى أبعادها يجعل العميل يزود البنك بنقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بجودة الخدمة المقدمة، فزبائن البنك يرون أن جهود هذا الأخير فيما يخص ملموسية الخدمة ناجحة إلى حد كبير نوعا ما حيث أن مؤشر الجودة لهذا البعد بلغ 75% و هو يمثل تقييما متوسطا، خاصة إذا علمنا أن البنك ركز منذ السنوات الأخيرة على أهمية البيئة المادية التي تؤدي فيها الخدمات من خلال تغيير التهيئة الداخلية و الديكور مع دخول تجربة بنك

الجلوس و ما يلزمها من تجهيزات، إضافة إلى التركيز على الاستفادة من التطور التقني و استخدام وسائل تكنولوجيا في تقديم الخدمات، و هو ما أكده زبائن عينة الدراسة من خلال احتلال بعد الملموسية المرتبة الأولى في تقييم جودة الخدمة.

- فيما يتعلق ببعده الأمان فقد سجل أيضا تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي 3.68، و فيما يتعلق بهذا البعد فقد ركز عملاء البنك على قدرته في إيجاد حالة من الإطمئنان النفسي و المادي و تقديم خدمة تخلو من الخطأ أو الشك خاصة سرية المعلومات ما يجعل العميل يشعر بالأمان.

- بعدا الاستجابة و التعاطف جاءت نتائج التقييم الخاصة بهما متقاربة بـ 71% و 70% على التوالي فيما يخص مؤشر الجودة الذي يعبر عن مستوى متوسط من التقييم، و التعاطف هنا هو إبداء روح الصداقة و إشعار العميل بأهميته و تقديم الخدمة المصرفية التي تتناسب احتياجاته و هو ما يحاول بنك الفلاحة و التنمية الريفية التركيز عليه من خلال إشعار العميل بأهميته و التعامل معه على أساس الخدمة الملائمة لاحتياجاته و رغباته خاصة من خلال بنك الجلوس و تقديم الخدمات المشخصة.

أما فيما يخص بعد الاستجابة التي تعبر عن التعامل الفعال مع متطلبات العميل و السرعة في الأداء، فإذا حللنا إجابات عينة الدراسة فإننا نجد أن العبارة رقم 12 سجلت أقل تقييم في هذا البعد " يجب الموظفون على استفساراتي فوراً" بمتوسط حسابي 3.33 ، أي أن الزبائن يرغبون في بذل الموظفين مزيدا من الجهود أثناء تقديم الخدمة مع الأکید على سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء، خاصة إذا علمنا أن نسبة 71% من الزبائن محل الدراسة ينتمون إلى موظفي القطاع العام أو الخاص و هؤلاء مرتبطون بأوقات العمل إضافة إلى أن أوقات طلب الخدمات تكون متقاربة زمنيا، و عليه فمن المهم التركيز على سرعة أداء الخدمات و تقديم البنك لخدماته كما وعد بها و بالدقة المطلوبة.

- احتل بعد الاعتمادية المرتبة الأخيرة في تقييم جودة الخدمة المصرفية نسبة لباقي الأبعاد بمتوسط حسابي مقداره 3.38 و بمؤشر جودة 68% فعينة الدراسة ترى أن البنك يمكن الاعتماد عليه عموما، إلا أن البنك مطالب ببذل مزيد من الجهود في هذا البعد خاصة زيادة مهارة الموظفين لتأدية الأعمال مع التركيز على تدريبهم بالشكل الذي يمكن العملاء من الاعتماد عليهم على اعتبار أن أقل تقييم سجلته العبارة الثامنة " يمتاز موظفوا البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم بمتوسط حسابي قيمته 3.27، و العبارة تنتمي لبعد الاعتمادية.

3-2- اختبار أثر العوامل الشخصية في الإجابة عن جودة الخدمة المصرفية:

من أجل البحث في الخصائص الشخصية لعينة الدراسة و تأثيرها على اجاباتهم عن جودة الخدمة المصرفية تم دراسة أثر المتغيرات الشخصية و هي: الجنس، العمر، ، المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، المهنة و مدة التعامل مع البنك و تم اختبار فرق المتوسطين (Independent t-test) لكل اجمالي محور من محاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقييم و هي هنا متغير الجنس باعتباره ثنائي التقييم و تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ذات التقييمات التي تفوق اثنين، و عليه فقد وجدنا في كل الحالات أن قيمة احتمال المعنوية (sig) هي أكبر من 0.05، و بالتالي فإننا نقبل هنا فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن جودة الخدمة المصرفية تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة"، و بالتالي فتقييم عينة الدراسة لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم لا يرتبط بأي من العوامل الشخصية.

3-3- رضا العملاء عن الخدمة المقدمة:

و يرتبط بدراسة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة بشكل عام و ركزت الدراسة هنا على سؤال واحد يقيس هذا المتغير هو السؤال رقم 23 مع 5 خيارات على سلم ليكرت التي تدرجت من موافق جدا إلى غير موافق بشدة، حيث أجاب 65 فردا من العينة بأنهم راضون عن جودة الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية، في حين 44 راضون جدا عن الخدمات أي أن نسبة 73% من العملاء لديهم رضا، و هذا يعكس التوجه الإيجابي للعملاء إزاء مجهودات البنك في تحسين الخدمات المقدمة، أي أن التقييم العام للرضا كان بمتوسط حسابي قيمته 3.82 أي يقترب جدا من الرقم 4 الذي يعبر عن مستوى مرتفع من الرضا، و عليه فإن الإجابة بعد اختبار الفرضية تدل على أن تقييم زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية للرضا عن الخدمة المصرفية المقدمة لهم إيجابي، على اعتبار أن المتوسط الحسابي أكبر من الدرجة 3 التي تعبر عن حيادية المقياس.

3-4- اختبار أثر العوامل الشخصية في الإجابة عن رضا العملاء:

و تم في هذا الاختبار الاستعانة باختبار فرق المتوسطين (Independent t-test) لدراسة أثر جنس العميل على الرضا، و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور الدراسة على العوامل الديموغرافية ذات التقييمات التي تفوق اثنين و هي: العمر، المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، المهنة و مدة التعامل مع البنك و و قد توصلنا إلى أنه في كل الحالات قيمة احتمال المعنوية (sig) هي أكبر من 0.05، و بالتالي فإننا نقبل هنا فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات العينة عن الرضا على الخدمة المصرفية تعزى إلى العوامل الشخصية لعينة الدراسة"، و بالتالي فتقييم عينة الدراسة للرضا لا يرتبط بأي من العوامل الشخصية.

3-5- دراسة علاقة الارتباط:

لدينا في هذه الدراسة متغيرين جودة الخدمة المصرفية التي تعتبر المتغير المستقل و الرضا كمتغير تابع و حيث أن جودة الخدمة تتكون من خمسة أبعاد فإن دراسة الارتباط تقودنا إلى دراسة كل مما يلي:

* **دراسة علاقة الارتباط بين الجودة الكلية والأبعاد المكونة للجودة:** وهنا نقوم بدراسة علاقة الارتباط بين الأبعاد الخمسة المكونة للجودة و الجودة الكلية باستخدام معامل الارتباط، و قد تم التوصل للنتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الجودة الكلية و بعد الاعتمادية حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.882 و هي قيمة تدل على ارتباط قوي جدا.

- أقل ارتباط كان بين بعد الاستجابة و الجودة بقيمة 0.640.
- علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الأبعاد المكونة لها يمكن ترتيبها تنازليا كما يلي: الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية و الاستجابة.
- من خلال دراسة الارتباط فإن الاعتمادية كانت أكثر العناصر ارتباطا بالجودة الكلية، لكن في تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل العملاء جاء بعد الاعتمادية كآخر تقييم، و بالتالي فالبنك مطالب هنا بالتركيز على هذا البعد.
- * **دراسة علاقة الارتباط بين الجودة الكلية و الرضا:** و يخص دراسة العلاقة بين الجودة و الرضا من خلال:
 - فالجودة التي تم تقييمها انطلاقا من 22 سؤالا شملت 5 أبعاد كان المتوسط الحسابي لعملية التقييم 3.55 و بمؤشر جودة 71% أي أن التقييم العام متوسط، أما الرضا الكلي فقد تم تقييمه من خلال السؤال الأخير وبلغ متوسطه الحسابي 3.82 و بنسبة 76%، بمقارنة النتيجة نلاحظ أن هناك تقاربا كبيرا بين نتيجة التقييمين مع تسجيل زيادة الرضا العام بنسبة 5% عن الجودة.
 - انطلاقا من نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرين حصلنا على قيمة مستوى المعنوية هو 0.000 و هو أقل من 0.05، و بالتالي يتم قبول الفرض البديل أي توجد علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل المصرفي، و في هذه الحالة فإن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي 0.632 و تعبر عن ارتباط طردي قوي بين الجودة و الرضا.
 - إذا تحدثنا عن علاقة الارتباط بين الأبعاد الخمسة المكونة للجودة و رضا العميل فإن مستوى المعنوية قيمته 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 أي أنه يتم رفض الفرض الأصلي و القبول بالفرض البديل في كل مرة، أي أنه توجد علاقة ارتباط بين كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة المصرفية و رضا العميل.
 - رضا العميل يرتبط بأبعاد جودة المصرفية وفق الترتيب التنازلي التالي: الأمان، التعاطف، الاعتمادية، الملموسية ثم الاستجابة.
 - نلاحظ من خلال دراسة علاقة الارتباط بين الأبعاد المكونة للجودة و الجودة الكلية و نفس الأبعاد و ارتباطها برضا العميل أن هناك اختلافا في عملية ترتيب أهميتها بالنسبة للعميل فبينما يعد الأمان أكثر بعد ارتباطا بالرضا نجد أن بعد الاعتمادية يحتل الرقم واحد بالنسبة لعلاقته بالجودة، و عليه فالبنك هنا مطالب بدراسة هذا التباين في الأهمية و أخذه بعين الاعتبار.
 - جودة الخدمة المصرفية بأبعادها الخمسة تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العميل المصرفي) من خلال قيمة R^2 التي بلغت 0.399، أي أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة مجتمعة تفسر ما مقدار 39.9% من التباين في رضا العميل المصرفي.

الخلاصة :

إن تركيز بنك الفلاحة و التنمية الريفية على اشباع حاجات و رغبات عملائه جعلته ينوع تشكيلة خدماته فيقدم منتجات الإدخار و منتجات الإقراض إضافة إلى عدد من المنتجات الحديثة كبطاقة بدر التي بدأ التعامل بها منذ منتصف التسعينات و خدمة إرسال الشيك عبر الصورة التي طرحت سنة 2004 التي تسمح للعملاء تحصيل شيكاتهم في أي وكالة، هذه الخدمات و غيرها تهدف إلى جلب أكبر عدد ممكن من العملاء مع التركيز على تقديم كل التسهيلات المادية المساعدة في تقديم الخدمة من تهيئة و تجهيزات بنكية و أجهزة و آلات متطورة مع تدعيم العنصر البشري بالكفاءات اللازمة و تدريبه خاصة في تقنيات الاتصال و الاستقبال.

فالبنك هنا لا يهدف إلى اتمام صفقة مع العميل فقط و إنما البحث عن توطيد علاقته مع العملاء و بالتالي البحث عن العميل الدائم أي البحث عن ولاء العميل الذي يمر عبر رضاه، ما يحتم على البنك التركيز على تقييم جودة الخدمات التي يقدمها، فبالنسبة لعملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسكرة كان تقييمهم العام أن البنك يقدم خدمات ذات مستوى متوسط من الجودة، أي أن البنك مطالب هنا برفع مستوى جودة خدماته خاصة فيما يتعلق بسرعة الرد على استفسارات العملاء و الاستجابة السريعة لمتطلباتهم مع تقديم الخدمات بأكثر كفاءة و بالتالي يجب مواصلة الاستثمار في الرأسمال البشري و تحسين كفاءات الأفراد من خلال التدريب.

إن الوصول إلى رضا العملاء يمر حتما عبر جودة الخدمة المصرفية، و بالتالي فمن خلال استمارة البحث ظهر الارتباط الكبير بين الجودة و الرضا فالعملاء الذين قيموا الجودة بالمستوى المتوسط قيموا رضاهم عن الخدمات المقدمة بالمستوى المتوسط، و عليه فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مطالب بتحسين جودة خدماته للوصول إلى رضا العملاء و من ثم ولاء العميل للبنك و لخدماته.

الخاتمة العامة

كان للتغيرات التي عرفها العالم في جميع الأصعدة خلال الفترة الأخيرة أكبر الأثر على القطاع المصرفي، فأمام التطورات المستمرة في بيئة النشاط كتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، إمتداد البنوك خارج دولها من خلال فروع أو اندماج و إستخدامات التكنولوجيا المصرفية المتطورة، تنامت حدة المنافسة في السوق وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لإستقطاب العملاء والإحتفاظ بهم خاصة و أنّ الخدمات المصرفية تنسم بالنمطية. إنّ التنافس جعل البنوك تتسابق للوصول إلى سوق الإدخار قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين وإستخدام أموالها أفضل إستخدام بواسطة دراسات وتقنيات تسويق الخدمات المصرفية والتي وإن تتشابه إلى حد كبير مع تسويق السلع المادية إلا أنها تختلف لخصوصية البنوك هذه الخصوصية تكمن في:

- التفاعل المزوج للبنك مع السوق فهو من ناحية يتلقى إيداعات الأفراد فتتسأ علاقته مع المودعين ومن ناحية أخرى يقرض ذوي الإحتياجات المالية فتربطه علاقات معهم، مع الأخذ بعين الإعتبار أنّ العميل يمكن أن يستفيد من العمليتين.
- تنظيم النشاط البنكي قانونيا ما يحدّ من السلطة الحقيقية لإتخاذ القرارات في عرض المنتجات والخدمات وتسعيرها.
- عدم وجود قوانين تقوم بحماية الإبداع في المجال المصرفي ما جعلت هذه الخدمات متطابقة ومقلّدة.
- تواجد علاقات دائمة بين الزبون والبنك الذي يتعامل معه لأنّ تعاملات الزبون تتكرّر بإستمرار كعمليات السحب، الإيداع، طلب قروض...إلخ.
- الأهمية الرئيسية للتوزيع وأهمية خلق إمتدادات جديدة للبنك وقنوات توزيع الخدمات المصرفية.
- حجم المخاطرة الكبير الذي تعمل في إطاره البنوك.
- أهمية تقسيم السوق نظرا لإختلاف طبيعة الزبائن وإختلاف إحتياجاتهم، وبالتالي يجب تقسيمهم إلى مجموعات متجانسة حسب معايير تتحدد إنطلاقا من أهداف البنك ثمّ تكييف المنتجات والخدمات حسب إحتياجات كل فئة.

إن هذه الخصوصية التي تميز القطاع المصرفي و العدد الكبير من الأطراف التي تتعامل معه جعلت البنوك في الجزائر تتسابق من أجل جلب أكبر عدد ممكن من العملاء مع التركيز على مفاهيم الجودة و تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة خاصة في ظل وجود عدد من البنوك الخاصة التي تبحث عن حصة سوقية بالتميز في مجال الجودة و البحث عن رضا العميل المصرفي على اعتبار أن الرضا يقود إلى الولاء، و عليه انطلقت دراساتنا من كيفية تقييم العميل المصرفي لجودة الخدمات المقدمة و علاقتها بالرضا، أي أن هذا البحث ركز على دراسة الجودة و الرضا من وجهة نظر العميل.

لإختبار فرضيات الدراسة تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة كدراسة حالة مع العلم أن هذا البنك يعد من أهم البنوك في الجزائر خاصة في تمويل القطاع الفلاحي و مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، انطلاقا من هذه الدراسة تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- ان هذه الدراسة اعتمدت على مقياس "servperf" الذي طوره (Cronin and Taylor 1992) و يقوم النموذج بقياس جودة الخدمة انطلاقا من إتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة، أي أن هذا المقياس اعتمد على مستوى الأداء الفعلي للخدمة المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية دون الأخذ بعين الاعتبار توقعات العميل.

- انطلاقا من دراسة الحالة كانت العينة المدروسة تنتمي إلى أربعة فئات و هي موظفي القطاع العام و القطاع الخاص، متقاعدين و طلبة و الملاحظ هنا أن العينة مشكلة من العملاء الأفراد، إذا أخذنا الفئات الثلاثة الأولى نجد أن العملاء لم يختاروا بنك الفلاحة و التنمية الريفية و إنما مؤسساتهم هي من تختاره أي أن العامل هنا يتعامل مع البنك انطلاقا من تعامل المؤسسة التي ينتمي إليها مع هذا البنك و نتحدث هنا عن أجور العمال التي تحول إلى حساباتهم في البنك، مع امكانية وجود منتجات أخرى يستفيد منها العميل.

- إن مستوى تقييم عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجودة الخدمات المصرفية كان متوسطا على العموم مع تسجيل بعد الملموسية لمستوى رضا مرتفع و هو ما يؤكد نجاح البنك في الاهتمام بكل العناصر المادية المساهمة في تقديم الخدمة و الاستفادة من التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق ببطاقات السحب الإلكتروني و إرسال الشيك عبر الحاسب، ما يرفع من جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- جاء بعد الأمان في المرتبة الثانية من حيث تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية ليليه بعد الاستجابة ثم التعاطف و أخيرا بعد الاعتمادية، و الملاحظ أن هذه الأبعاد الخمسة جاء تقييم العملاء لجودة عناصرها متوسطا ما معناه أن البنك مطالب ببذل مزيد من الجهود خاصة فيما يتعلق بالتركيز على هذه العناصر و تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال الاهتمام أكثر بهذه الأبعاد.

- فيما يخص الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية جاء مستوى التقييم متوسط مع اقترابه من المتوسط الحسابي 4 حيث أن قيمته هي 3.82 حيث و حسب عينة الدراسة بلغ مؤشر الرضا نسبة 76%، أي أن العملاء راضون على المجهودات المبذولة من قبل البنك.

- في دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العملاء وجدنا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين خاصة عند دراسة علاقة الرضا بأبعاد الجودة اتضح الارتباط الكبير بين كل بعد من أبعاد الجودة و رضا العميل، أي أن أبعاد الجودة تشكل مصادر الرضا هذه الأبعاد في ارتباطها بالرضا تم ترتيبها لدى العميل انطلاقا من بعد الأمان، التعاطف، الاعتمادية، الملموسية و الاستجابة و هو ترتيب يختلف عن الترتيب الخاص بتقييم جودة الخدمة المصرفية في العناصر الثلاثة الأولى حيث جاء الترتيب على النحو التالي: الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية و الاستجابة، أي أنه من وجهة نظر العميل المصرفي هناك علاقة بين جودة الخدمة المصرفية و الرضا عن الخدمة و العميل يحكم على الرضا انطلاقا من حكمه على مصادر أو أبعاد جودة الخدمة.

- جودة الخدمة المصرفية بأبعادها الخمسة تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العميل المصرفي) من خلال قيمة R^2 التي بلغت 0.399، أي أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة مجتمعة تفسر ما مقدار 39.9% من التباين في رضا العميل المصرفي، و عليه فالبنك مطالب هنا بالبحث عن الأبعاد الأخرى التي تؤثر في رضا العميل المصرفي من وجهة نظره.

إن النتائج المتوصل إليها تفرض علينا تقديم بعض الاقتراحات فيما يتعلق بالجودة و الرضا كما يلي:

- يجب أن يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدراسات دورية لجودة خدماته المصرفية انطلاقا من وجهة نظر العميل و بالتالي وضع معايير للقياس والتقييم و برنامج متابعة الجودة و الرقابة عليها خاصة و أن الجودة اليوم أصبحت أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، مع البحث عن مصادر الجودة و أكثرها أولوية بالنسبة للعميل.

- إجراء دراسة شاملة عن السوق المصرفي الذي ينشط فيه البنك و التعرف على الأجزاء الممكن توجيه النشاط لها بأكثر كفاءة مع العلم أن معايير الحكم على الجودة متباينة تبعا لاختلافات أجزاء السوق، ففي دراستنا هذه تم تقييم جودة الخدمة المصرفية و الرضا بالنسبة للعملاء الأفراد أي أنه من الممكن أن يختلف تقييم الزبائن المؤسسات للجودة و الرضا، و بالتالي يجب أخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار.

- يجب أن يركز البنك على بعد الاعتمادية كأولوية كونه سجل أقل مؤشر جودة، و بالتالي تركيز البنك على على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبه العميل و بدقة ترضيه و وفاء البنك لالتزامه اتجاه العميل، مع تطوير مهارات الموظفين لتأدية الخدمات بالسرعة المطلوبة و الاستجابة عن استفساراتهم. أي أن يكون الموظف على استعداد لخدمة متلقي الخدمة و حسن استقباله و التواصل معه من خلال تقديم كل المعلومات سواءا عن الخدمات الحالية أو الخدمات الجديدة، مع السعي الحثيث لتنظيم تقديم الخدمات خاصة في الفترات التي يزيد فيها الطلب على الخدمات المصرفية.

- إن من أهم مقاييس الرضا عن الخدمات مقياس عدد الشكاوى حيث أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يملك لا دفتر و لا صندوق للشكاوى، و بالتالي فمن الصعب التعرف على عدد الشكاوى و مصادرها علما أن عدد الشكاوى توضح بشكل كبير المستوى العام للرضا و تعد مصدرا مهما من مصادر التغذية العكسية التي تزود البنك بأسباب الاعتراضات و سرعة حلها تأكيدا على الاهتمام بالعميل و جعله مركز نشاط البنك، خاصة أن العميل غير الراضي قد ينقل انطباعه السلبي لحوالي 13 عميلا آخر و بالتالي فإننا لن نخسر عميلا فقط و إنما عددا كبيرا من العملاء غير الراضين عن خدماتها.

- إن استمرار نشاط البنك و تطوره مرتبط إلى حد كبير بمدى الاقبال على منتجاته و مستوى الجودة المقدمة للعملاء نسبة لباقي البنوك، و بالتالي على البنك التركيز على العميل و جعله من أولوياته و إشعاره أن الخدمات تقدم له بشكل شخصي و تكييف فترات عمل تتناسب و انشغالاته، و لا بد أن نذكر هنا تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية في فتح بعض وكالاته و تقديمها لخدماتها يوم السبت كي تتناسب متطلبات العميل.

- التركيز على أداء العمليات بسرعة و مهارة لكسب ثقة العميل و نشر البيانات الخاصة بإجراءات العمل و إتاحتها للعميل مما يؤدي لخلق الثقة و الوصول إلى درجة عالية من المصداقية.

- دراسة المرافق الضرورية التي تساعد على تقديم الخدمة و التركيز على الجوانب الملموسة كالمباني الحديثة و الديكور المريح نفسيا و المكان المنظم و استخدام التكنولوجيا بالشكل الذي يساهم في سهولة أداء الخدمة، مع تزويد فروع البنك بالمزيد من أجهزة الصرف الآلي و استمرار مراقبة توفر النقدية الكافية ومراقبة الأعطاب التي قد تحدث في هذه الأجهزة.

إن النتائج و الاقتراحات السابقة تخص جانبي الجودة و الرضا، أما فيما يخص الاقتراحات حول كل نشاطات البنك فيمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- البيئة الخارجية للبنك:

يعمل القطاع المصرفي في بيئة تتسم بسرعة التغير خاصة على المستوى العالمي بسبب ظاهرة العولمة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين، والتي لا زالت متغيراتها تتفاعل مع موجة تحرير التجارة العالمية وإزالة القيود إلى جانب الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، من هذا المنطلق فإنّ العولمة عموما والعولمة المالية خصوصا أحدثت تأثيرات على الجهاز المصرفي في كل الدول بما فيها الجزائر التي يتسم هيكلها المصرفي بالسيطرة شبه التامة للقطاع العام، أما بنوك القطاع الخاص فلا زالت بنوكا فتية حديثة النشأة و البنوك الأجنبية رغم فتح المجال أمامها منذ 1994 إلا أنها في بداياتها، و بالنظر إلى هذه التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري، ومن أجل تعزيز قدرة القطاع على المنافسة نقتراح ما يلي :

1- الإسراع في إعادة تأهيل الأطر التشريعية والقانونية للقطاع و متابعة نتائج الإصلاحات السابقة للجهاز المصرفي، هذه الأخيرة التي ساهمت إلى حدّ كبير في تكوين الأرضية للتوجه نحو إقتصاد السوق وأدّت إلى تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض وبشكل كامل إبتداء من سنة 1996، كما تكفلت الدولة بإعادة رسملة القطاع المصرفي، لكن أمام متطلبات البيئة وتغيراتها السريعة فإنّ هذه الإصلاحات يجب تدعيمها وإعادة تأهيلها لتوفير البيئة الملائمة للنشاط المصرفي لمواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية، وفي هذا الإطار نوصي بما يلي:

* القيام بدراسة شاملة من أجل تصنيف وتبويب البنوك الجزائرية حسب إمكاناتها، دورها في الاقتصاد والمساعدات اللازمة للنهوض بها من خلال معطيات صحيحة ودقيقة وإتمام إجراءات التطهير المالي، ثم دراسة إمكانية خوصصة بعضها إذا إستحال تحسين أدائها مع وضع الإطار القانوني اللازم لإنجاز هذه العملية وتسيير برنامج خوصصتها.

* إحترام الدولة لقواعد السوق كأساس لعلاقتها مع البنوك والتميز بين ملكيتها لها وبين طبيعة علاقتها معها إضافة إلى تسهيل الإجراءات لتشجيع المستثمرين الخواص في القطاع المصرفي لخلق منافسة هادفة من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدّمة وإشباع حاجات الزبون بشكل أكبر.

* على الدولة معاملة البنوك العمومية على قدم المساواة مع البنوك الخاصة وهو ما يقتضيه بناء قواعد سليمة للمنافسة، كما على البنوك العمومية أيضا معاملة المقترضين على قدم المساواة سواء إنتموا إلى القطاع العام أو الخاص والمرجع هنا هو دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المرشحة للتمويل.

* تكوين وتأهيل كفاءات لازمة تقوم بعمليات التفتيش في المجال المصرفي، من خلال متابعة البنوك وتطبيقها للقوانين حتى لا تتكرر فضيحة بنك الخليفة الخاص.

2- إدخال التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور العالمي وتحقيق الفعالية المطلوبة والإستجابة لمتطلبات الزبائن خاصة وأنّ أهم التحولات في المحيط الخارجي ناتجة عن التغيرات التكنولوجية وما يرتبط بها من كمية وطبيعة المعلومات المجمعّة وبسرعة إنتقال هذه المعلومات، فسرعة تطور التكنولوجيا تفرض على البنوك وضع نظام مستمر للمعلومات للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي، ومن أهم التحولات التي يمكن ملاحظتها على مستوى المحيط التكنولوجي ما يلي:

- تنوع الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية.

- تغيير أساليب التسيير وتقنيات الإنتاج والتسويق.

- الإهتمام أكثر بجودة الخدمات خاصة مع توحيد معايير الجودة على المستوى العالمي.

إنّ البنوك الجزائرية اليوم مطالبة أولاً بمتابعة التطورات التكنولوجية العالمية في المجال المصرفي والعمل على الإستفادة منها ومن تقنياتها وتحضير بنية تحتية لشبكة إتصالات تربط بين هذه البنوك فيما بينها والبنك المركزي لتبادل المعلومات الضرورية بطرق أسرع وبدقة أداء أكبر .

و من المؤكد أنّه كلما تجاوب البنك مع بيئته الخارجية وإقتتص الفرص المتاحة بها كلما كان جاهزا للتكيف بشكل أكبر لكن شرط تقييم مواضع القوة والضعف الداخلية.

ب- البيئة الداخلية للبنك:

إذا كانت البيئة الخارجية السابقة تعمل في إطارها كل البنوك التجارية الجزائرية، وبالتالي فإنّها تؤثر فيها كلها وإن لم يكن بنفس الدرجة لأنّ لكل بنك ظروفه وإمكانياته، وإذا كانت دراستنا التطبيقية تمّت على مستوى "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"- وكالة بسكرة- فإنّه بعد إستخدام أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الملاحظة و الإستمارة، تمّ الوصول إلى مجموعة من النتائج ومن ثمّ تقديم إقتراحات نحاول عرضها كما يلي:

1- الهياكل التنظيمية:

المنتبع للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة بسكرة - يلاحظ عدم تواجد مصلحة تسويق، حيث هذه الإدارة متواجدة على مستوى العاصمة بالمديرية العامة فقط في شكل " مديرية التسويق والاتصال " عدم التواجد هذا أسفره عن عدة نتائج منها:

- إن إمتلاك البنك لشبكة واسعة من الفروع و توزيعها على مناطق جغرافية مختلفة وتواجد "مديرية التسويق والاتصال" على مستوى الهيكل التنظيمي المركزي إضافة إلى المديرية التجارية على مستوى المجموعات الجهوية يجعلها تحتاج إلى هيئة مساندة هي مصلحة للتسويق على مستوى الوكالات، و عليه نقترح ما يلي:

1- بعد ما كانت "مديرية التسويق والاتصال" تابعة للمديرية العامة المساعدة للإستغلال نقترح أن تتحول في حدّ ذاتها إلى "مديرية عامة مساعدة للتسويق والاتصال" ضمن الهيكل التنظيمي للبنك وأن تكون على مستوى المديرية الجهوية للإستغلال "دائرة للتسويق" وعلى مستوى كل وكالة "مصلحة للتسويق".

2- إنطلاقا من ذلك تصبح "المديرية العامة المساعدة للتسويق والإتصال" تتضمن المديرية التالية:

* مديرية الدراسات: وهي تقوم بدراسة كل ما يرتبط بميدان التسويق من تسيير للمعلومات التسويقية الداخلية والخارجية، إدارة بحوث التسويق لحلّ المشاكل المرتبطة بتسويق الخدمة المصرفية، دراسة سلوك المستهلك، حاجاته، توقعاته، العوامل المؤثرة في سلوكه الشرائي ثم تجزئة السوق المصرفي وإختيار القطاع المستهدف.

* مديرية تسيير الخدمات: وتكفل كل العمليات اللازمة منذ الإعداد والتخطيط للخدمات والمنتجات حتى تقديمها للعميل، بحيث تقوم بمراقبة التنفيذ ومتابعة سير الخطط التجارية وتقييم جودة المنتجات المقدمة اعتمادا على ردّ فعل العميل، متابعة البحث لتطوير المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة.

* مديرية الإتصال: وتضطلع بمهام تعريف العملاء بخدمات البنك وإقناعهم بمزايا التعامل معه من خلال قنوات الإتصال المختلفة كالإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات و غيرها.

3- الموارد المادية والمالية:

حتى يتمكن البنك من تطوير نشاطاته يجب أن يدعم موارده المادية والمالية، و عليه نقدم الإقتراحات

التالية:

1- يجب على البنك زيادة مستوى الإستثمار في التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية لمواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، حيث أنّ إستخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة أداء العمليات ويسمح بنشر المعلومات فورا ما يزيد ثقة المتعاملين مع البنك، خاصة بالتركيز على تقديم الخدمات الالكترونية و تفعيلها عبر شبكة الأنترنت.

2- دراسة وتتبع مختلف التطورات العلمية في المجال المصرفي والإستعمال الأقصى للإعلام الآلي من خلال تعميمه على كل الفروع والوكالات لتسهيل معالجة العمليات، إضافة إلى التركيز على إستحداث أجهزة سحب آلي جديدة لتوسيع التعامل بها بحيث تتواجد بعدد كبير وفي الأماكن المناسبة التي يكثر فيها الإكتظاظ و بذلك يمكن تخفيف الضغط على الشبابيك و التقليل من أحد أهم أسباب تدمير العملاء.

3- إنّ أحد أهم مميزات البنوك الأجنبية هو ضخامة رأسمالها وكبر حجمها، فإذا قارنا البنوك الجزائرية خاصة الوكالات والفروع نجدها تتسم بضيق مقراتها حتى أنّ وكالة بسكرة تعاني من صغر حجم المقر خاصة عند الإكتظاظ، و عليه فإنّ هذه البنوك إذا أردت دخول مجال المنافسة عليها أولاً رفع رأسمالها ثم إعادة تهيئة مقرات فروعها ووكالاتها من خلال توسيع هذه المقرات أو إستحداث مقرات أخرى بشرط أن يتم

إختيار الموقع وفق أسس علمية، وتهيئتها من الداخل بالشكل الذي يحقق رضا العميل من خلال تصاميم بسيطة وجميلة في آن واحد.

4- الموارد البشرية:

رغم أن نسبة كبيرة من موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية حاصلون على شهادات جامعية، إلا أن أغلبهم غير مؤهل للعمل خصيصا في مجال البنوك رغم إستفادة عدد كبير منهم من دورات تكوينية إلا أن ذلك غير كاف لتطور المعارف والتقنيات بسرعة وضرورة مواكبة ذلك، لذا فإننا نقترح ما يلي:

1- يجب أن يحدد مُخطّطوا هذه الدورات التكوينية أولاً الهدف من هذه الدورات، لأنّ التكوين يجسد إحتياجاً موجوداً أي أنه فجوة بين الأداء المتوقع للموظف والأداء الفعلي، وعليه فيجب وضع معايير لتقييم أداء الموظفين و من ثمّ التعرف على الذين هم بحاجة إلى دورات تكوينية، وألاً يكون إختيار الموظفين عشوائياً كما يتم في أغلب المؤسسات العمومية، أين يتم التركيز على الإطارات في مرحلة أولى ثمّ بقية الموظفين دون وضع المعايير التي تحدد الحاجة الفعلية للتكوين والتدريب.

2- يجب أن يركز البنك على أنّ التكوين إستثمار يجب أن يرافق التغيير، وأمام ضرورة التغيير التكنولوجي لمجابهة المنافسة يجب تحديد المهام المطلوبة لكل وظيفة أو عملية جديدة، تحديد المواصفات المطلوبة في الموظفين وتصميم نظام الحوافز الذي يشجع الموظفين على السلوك الإيجابي والأداء الملائم من أجل تحقيق العمليات بفعالية، حيث أنّ تقييم كفاءات ومهارات الموظفين الحاليين بالنسبة للوظائف الجديدة تسمح بوضع المخططات التكوينية المناسبة لتطوير أدائهم في مجال إستيعاب المستجدات وتطوير الصناعة المصرفية بالإستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية في هذا المجال.

3- إنّ تركيز البنوك على تجميع أكبر قدر من المدخرات وتوظيفها بأفضل مردودية يجعلها تهتم بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وهذا لن يتم إلا بالتركيز على المفهوم التسويقي الذي تبنته معظم البنوك الجزائرية بعد قانون النقد والقرض، لكن إدخال الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لا تعني بالضرورة العمل وفق هذا المفهوم، فعلى مستوى "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" يلاحظ أنّه تمّ استخدام بعض تقنيات التسويق من حيث الخطط التجارية، بعض دراسات السوق، حملات إشهار، لكن التسويق قبل أن يكون تقنيات و عمليات منظمة فهو ذهنية ، لذا فإننا نقترح بدل التركيز على التدريب على تقنيات التسويق يجب أولاً العمل على غرس روح التسويق في كل الموظفين خاصة ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء، إنطلاقاً من فكرة بسيطة مفادها أنّ "الزبون ملك" وأنّ إرتباط تواجد البنك مرهون بتعامل العميل وإستمراره في التعامل معه.

4- فيما يتعلق بالاتصال داخل البنك فإننا نقترح:

* العمل على تهيئة الجو المهني المشجع نفسياً على العطاء والبقاء وذلك بتشجيع الإتصالات وتحسين القدرات الإدراكية للموظفين عن طريق التدريب والتكوين المتواصل على حسن الإصغاء و التواصل.

* توسيع دائرة المشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطات وتحمل المسؤوليات خاصة بين المديرية العامة و باقي فروعها، وبين موظفي البنك الواحد.

* الإهتمام بالإتصال التنظيمي الصاعد عن طريق تشجيع التغذية العكسية و الإصغاء إلى آراء وإنشغالات الموظفين.

* الإهتمام بوسائل الإتصال داخل البنك كالجرائد، النشرات الداخلية، الأوامر والنقاط التوضيحية وألا تقتصر على فئة معينة كالإطارات.

5- التركيز على الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء من حيث شروط إستقطابهم بأن يكونوا متخصصين في مجال التسويق، إدارة الأعمال، وأن يكونوا مطلعين على علم النفس فيتمكنوا من التعامل مع مختلف فئات العملاء، إضافة إلى تكوينهم المستمر في تقنيات البيع و الاستقبال ليعكسوا أفضل صورة للبنك.

5- المزيج التسويقي:

تلعب عناصر المزيج التسويقي أهمية كبرى في عملية التسويق، فجودة المنتج، سعر ممتاز، شبكة توزيع فعالة أكثر من المنافس وسياسة ترويج قوية هي مفاتيح نجاح البنك، لكن إذا سلطنا الضوء على المزيج التسويقي "البنك الفلاحة و التنمية الريفية " فإنه يمكن الوصول إلى:

أ- الخدمات المقدمة:

إنّ المقارنة بين الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" بغيرها والمقدمة من قبل البنوك الأخرى تشير إلى التشابه الكبير بينها حتى أنّ الزبون أصبح يجد نفسه أمام نماذج متكررة من الخدمات، و بالتالي لم يعد هذا المعيار مدخلا للمفاضلة بين بنك و آخر.

فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وتطويرها نقترح ما يلي:

1- مبدئيا يجب إعداد دراسة شاملة عن الخدمات التي يقدمها البنك تتضمن مواصفات المنتجات، عدد زبائن كل منتج وتطورهم خلال السنوات الأخيرة، الخدمات المشابهة لها والمقدمة من المنافسين، حصة البنك في السوق، ثمّ القيام بإستقصاء لتقييم ردود فعل الزبون حول هذه الخدمات، بعد تحليل هذه البيانات والمعلومات يتم تصنيف الخدمات حسب مردودها أهميتها للزبون، الحاجة لتعديلها أو تطويرها.

2- إنّ الخطوات السابقة لا يمكن تجسيدها دون وجود جهاز مؤهل للقيام ببحوث السوق وفق طرق علمية إضافة إلى نظام معلومات شامل ووسائل تقنية حديثة لمعالجة المعلومات التسويقية.

3- الاستعداد والإعداد الجيد للتعامل مع المنتجات المصرفية الحديثة باستخدام التقنيات المتطورة وتقديم خدمات متنوعة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء و كخطوة أولى لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية التي تركز على أن تكون بنوكا شاملة ذات خدمات متنوعة و متطورة.

4- التركيز على إنشاء فريق متخصص لترقية المنتجات الحالية و البحث عن منتجات مالية جديدة مغرية لكن هذه المنتجات الجديدة يجب أن تستند على دراسة حاجات الزبائن و تحديد القطاع المستهدف.

ب- التسعير:

تبقى أسعار مختلف المنتجات والخدمات المصرفية متشابهة إلى حد كبير بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية، وهو ما يقلل أهمية مدخل الأسعار كمعيار للمفاضلة بين بنك و آخر، لذلك فإننا نوصي بجعل أسعار

المنتجات مرنة بحيث تتغير حسب نوع العميل، أهميته ووفائه للبنك، كما يجب تخفيض الأسعار بالنسبة للزبائن الذين يتعاملون مع البنك لأول مرة لدفعهم لإستمرار التعامل، إضافة إلى تقديم أسعار مغرية تتضمن خصما للزبائن المهمين و الأوفياء للبنك.

ج- شبكات التوزيع :

عند اختيار موقع فرع جديد يعتمد البنك عادة على تكلفة المقر و الكثافة السكانية للمنطقة مهما باقى المعايير كحجم النشاط الاقتصادي و موقع البنوك المنافسة و عليه نقترح ما يلي :

1- دراسة تقييمية لمختلف فروعه من خلال تقرير يعده إدارات كل فرع عن التهيئة الداخلية للفرع بمساعدة إستقصاء آراء عينة من الزبائن، ثم تحديد الفروع التي تحتاج إلى إعادة تهيئة من حيث إمكانية توسيع المقر تعديل شكله الداخلي أو تغيير تصميم قاعات الاستقبال.

2- استحداث فروع جديدة للبنك لكن عملية الإختيار تتم وفقا لأسس علمية كحجم النشاط الاقتصادي بالمنطقة أو موقع البنوك المنافسة و دراسة الحصة المتوقعة للبنك بالسوق المصرفي و إعداد دراسات تقنية اقتصادية للبنك بمردودية المقر الجديد.

3- إعداد دراسات و بحوث نفسية و إجتماعية لتحديد العوامل المؤثرة على سلوك أفراد المنطقة لتكييف شكل الفرع و الموظفين بحيث يجذب بشكل أكبر للتعامل مع البنك.

4- الإهتمام بالإمتداد الآلي للفروع و التركيز على إقامة موزعات آلية و نشرها لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية للعملاء خارج البنك.

د- المزيج الترويجي :

إنّ المزيج الترويجي للبنك يجب أن يشمل كل عناصر المزيج وفقا لخطط معدة مسبقا تتكامل مع فيما بينها لتحقيق الأهداف، و عليه فإننا نوصي بما يلي :

1- قبل التركيز على الإتصال بين البنك وعملائه الحاليين والمرتبين يجب أن يهتم البنك بالإتصال الداخلي أي شكل انتقال المعلومات بين الموظفين، وذلك بأن تتم عملية الإتصال من جانبين بين الرئيس ومروؤوسيه والعكس من خلال فتح باب المناقشة، تنظيم لقاءات دورية لتقييم أنشطة البنك و خططه المستقبلية و إقناع الموظفين بأهمية أهدافها.

2- إنّ مركزية القرارات المتعلقة بالحملات الترويجية و كذا ميزانياتها، يحدّ من دور الفروع و الوكالات التابعة للبنك، و يجعل هذه الحملات متشابهة رغم إختلاف خصائص و ظروف كل فرع، لذا فإننا نقترح أن توزيع ميزانية الترويج على كل فرع حسب ظروفه و الأهداف التي يرمي الوصول إليها و التي يتم التفاوض عليها، هذا لا يعني إختلاف الترويج من فرع لآخر و إنّما على الأقل أن يتم إختيار قنوات الإتصال حسب نوع العملاء المراد الوصول إليهم.

3- قبل البدء بحملات الترويج يجب التخطيط لها بدقة إنطلاقا من إختيار الخدمة التي سيتم الترويج لها ثم تحديد أهداف هذه الحملة فقد يكون الهدف تعريف العملاء بخدمة جديدة أو إدخال تعديلات على خدمة موجودة بعد ذلك

يجب تحديد جمهور العملاء المستهدفين و تحديد مواصفاتهم، حاجاتهم و توقعاتهم، و من ثمّ إختيار وسائل الإتصال المناسبة و الأفضل هنا الإستعانة بالوكالات المتخصصة في الإشهار، بعد تحديد الميزانية المرصودة لهذه الحملة يجب إختيار فعاليتها من خلال بحوث إستقصاء ردّ فعل العملاء و دراسة أثر هذه الحملات على نشاط البنك ثمّ متابعة التنفيذ و الرقابة اللازمة.

4- التركيز على البيع الشخصي كونه أكثر أساليب الإتصال فعالية خاصة في جذب كبار العملاء كالتجار والشركات، والقائم بدور البيع الشخصي يقع على عاتقه مسؤولية تحسين صورة البنك لإقناع العميل بالتعامل معه، على أن يُقيم ذلك في إطار من " شخصية" العلاقة مع العميل لذلك فإنّ هذه المهمة يجب أن يقوم بها من يتقن فن البيع أي "إجراء العميل الحالي و المرتقب بشراء الخدمة أو إستمرار التعامل فيها"، و عليه ينبغي أن يتم تدريب القائمين بها في مجالات العلاقات الإنسانية، أساليب البيع و مهارات الإتصال، إضافة إلى الإلمام التام و المعرفة الكاملة بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

5- الإهتمام بشكل أكبر بالعلاقات العامة كونها أساس عملية إتصال البنك بالمتعاملين من أجل المحافظة على الفهم المشترك و الثقة المتبادلة بين البنك و الأطراف المتعاملة معه من خلال المشاركة في مؤتمرات ملتقيات، معارض...إلخ.

6- عرض و إبراز الخدمات التي يقدمها البنك من خلال مواد ترويجية (كتيبات، نشرات، معلومات) يُرودّ بها العميل قبل مغادرته البنك، بحيث تتسم بالوضوح و البساطة و الإختصار مع إشتمالها على رسوم إيضاحية و أشكال بإستخدام الألوان لجذب الإنتباه.

7- الإهتمام بالترويج الإلكتروني من خلال موقع البنك و تحديث الموقع باستمرار و جعله وسيلة للتواصل مع العملاء الحاليين و المرتقبين للخدمات المصرفية.

إنّ الاقتراحات السابقة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية و بالتالي التركيز على الوصول إلى رضا العميل المصرفي انطلاقاً من دراسة حاجات عملاء البنك الحاليين و المحتملين و توسيع قاعدة المتعاملين مع الإحتفاظ بالعملاء الحاليين لضمان ولاء العميل.

إنّ هذا البحث الذي ركز على دراسة جودة الخدمة المصرفية و علاقتها برضا العميل المصرفي يمكن أن نفتح من خلاله إمكانيات بحث جديدة في نفس المجال عن طريق دراسة مقارنة بين جودة الخدمة التي تقدمها بعض البنوك العمومية و مستوى الجودة المقدم في البنوك الخاصة، و عليه فإنّ هذه الدراسة المقارنة تمكنا من التعرف على تقييم العملاء للجودة في النوعين من البنوك و ترتيب أهمية أبعاد الجودة، و من ثم امكانية الاستفادة من تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية و دراسة خطط التحسين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

- 1- إحسان محمد الحسن، "الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986.
- 2- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، ط 2، دون دار نشر، 1999.
- 3- أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، " الإقتصاد النقدي المصرفي بين النظرية والتطبيق "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري، تطبيقي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 5- اسماعيل محمد هاشم، " مذكرات في النقود و البنوك"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 6- السيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 7- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
- 8- بخزار يعدل فريدة، " تقنيات و سياسات التسيير المصرفي"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 9- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات- مدخل تسويقي، وظيفي، تطبيقي"، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 10- تشارلز و جاريث جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ج1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن -أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006 .
- 12- تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 13- ثابت عبد الرحمن ادريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم"، الدار الجامعية، 2006.
- 14- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع- مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر.
- 15- خالد أمين عبد الله، "العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة-"، ط2، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 16- خير الله عصار، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 17- روبرت ريد، دافيد بوجانيك، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، "إدارة تسويق الضيافة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 18- زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 19- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، "إدارة البنوك"، ط2، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ودار صفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 20- سامي أحمد مراد، "تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات" الجاتس"، المكتب العربي للمعارف.
- 21- سامي عفيفي حاتم، "الاتجاهات الحديثة في الإقتصاد الدولي والتجارة الدولية، مبادئ إقتصاديات التجارة الدولية"، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003.
- 22- سرمد كوكب الجميل، المؤسسة المصرفية العربية، التحديات والخيارات في عصر العولمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 72، 2002.
- 23- سعيد محمد المصري، "إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 24- سمير محمد عبد العزيز: "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1900.
- 25- سيف الإسلام شوية، "سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية"، اقتراح نموذج لتطوير"، مختبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع"، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- 26- شاكرا القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 27- شاكرا القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

- 28- صالح ناصر عليمات، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق و مقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 29- طارق الحاج وآخرون، "التسويق – من المنتج إلى المستهلك - " ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 30- طلعت أسعد عبد الحميد ، " إدارة البنوك التجارية، الإستراتيجية والتطبيق " ، دون دار نشر، بيروت ، 1996.
- 31- طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، "سلوك المستهلك، المفاهيم المعاصرة والتطبيقات"، مكتبة الشقري، الرياض، م.ع.س، 2006.
- 32- عبد الحق بوعتروس، "الوجيز في البنوك التجارية"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دون تاريخ نشر.
- 33- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، " المدخل إلى إدارة المعرفة "، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 34- عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 35- عبد المطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 36- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
- 37- عوض بدير الحداد ، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، دون مكان نشر، 1999.
- 38- فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمان سالم، "محاسبة البنوك"، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- 39- فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 40- كريم النشاشيبي و آخرون ، " الجزائر : تحقيق الإستقرار والتحول إلى إقتصاد السوق "، صندوق النقد الدولي، واشنطن ، و.م.أ، 1998.
- 41- كلسي هسو، توم بورز، ترجمة: " سرور علي إبراهيم سرور"، تسويق الضيافة"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 42- محسن أحمد الخضيرى، "التسويق المصرفي، مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 43- محسن أحمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

- 44- محمد الباشا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 45- محمد بوجلال، "البنوك الإسلامية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
- 46- محمد زكي شافعي، "مقدمة في النقود والبنوك"، ط7، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ نشر.
- 47- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ط11، د م ج ، الجزائر.
- 48- محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال وتطبيقاتها"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001.
- 49- محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ نشر.
- 50- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 51- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 52- محمد كمال خليل الحمزاوي، " إقتصاديات الائتمان المصرفي- دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته"، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 53- محمد موسى عثمان، "تحليل الابداع من منظور اقتصادي، من كتاب الإدارة وتحديات التغيير"، للدكتور سعيد بن عامر، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر.
- 54- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- 55- محمود سحنون، " الإقتصاد النقدي و المصرفي"، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 56- محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- 57- محمود يونس محمد، عبد النعيم محمد مبارك، " أساسيات علم الاقتصاد"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، دون تاريخ نشر.
- 58- مروان عpton، "الأسواق النقدية والمالية-البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال"، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 59- منير ابراهيم هندي، "إدارة البنوك التجارية: مدخل إتخاذ القرارات"، ط3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 60- منير محمد الجنيهي، ممدوح محمد الجنيهي، "البنوك الالكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 61- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 62- ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007.
- 63- ناظم محمد نوري الشمري، "النقود والمصارف والنظرية النقدية"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 64- نسيم حنا، "مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1985.
- 65- نزار عبد الحميد البدرابي، أحمد محمد فهمي البوزخي، "استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 66- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.

ب/ الأطروحات

- 67- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة غير منشورة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 68- رعد حسن الصرن، "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، 2004.
- 69- زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 70- هواري معراج، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ج/المجلات

- 71- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، ديسمبر، 2005.
- 72- رعد حسن الصرن، " أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت و جودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية "، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 73- رعد حسن الصرن، "تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي، دراسة نظرية"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.
- 74- عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل " العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية"، مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3 ، ديسمبر 2005.
- 75- علي رحال و إلهام يحيوي، " الجودة والسوق " مجلة آفاق، العدد 05 ، جامعة باجي مختار، عنابه، الجزائر، مارس 2001.
- 76- علي عبد الله، "قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة"، في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008.
- 77- نوري منير، "معوقات مسابقة العولمة الاقتصادية للدول العربية"، مقال في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 00، السداسي الثاني، 2004.

د / الملتقيات

- 78- آمال عياري، ف الزهراء شايب، رجم نصيب، " تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية" في "مداخلات"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.
- 79- بلوج بولعيد، "المقارنة بين موارد و استخدامات البنوك الإسلامية والتقليدية" في "مداخلات"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.
- 80- سناء عبد الكريم الخناق، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة"، في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات- المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات- بسكرة، نوفمبر 2005.

81- عطوي سميرة، "العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي" في "مداخلات"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.

82- كمال مرزوق، وفارس مسدور، " مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط.

83- مليكة زغيب، حياة نجار، "النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية- تطور وتحديات -" في "مداخلات"، الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.

84- نعيمة غلاب، زينات دراجي، "إستراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي" في "مداخلات" الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.

ثانيا:المراجع باللغات الأجنبية

أ/الكتب:

85- Ammour Benhalima;" Le Système Bancaire Algérien Textes et Réalité"; 2^{ème} édition; édition Dahleb; Algérie; 2001.

86-B-P- lateur ; "la compétitivité par la qualité" ; revue française de gestion ; N : 52 ; Paris; 1985.

87- C.Jamber ; « l'assurance qualité ;les normes ISO 9000 en pratique » ;ed economica ;paris ;1995 .

88- Etinne Colignon;Michel Wissler;" qualité et competitivite des entreprises "; 2^{ème} ed; ed economica;paris;1983.

89- FAROUK BOUYAKOUB ;" L'Entreprise et Le Financement Bancaires", Casbah Edition, ALGER, 2000.

90- HOCINE BENISSAD "La reforme Economique En Algérie" ; 2^{ème} Edition, OPU , ALGER, 1991.

91-JANINE MEYER ; « ECONOMIE D'ENTREPRISE »,premiere G,2^{ème} Edition,DUNOD,PARIS,1985.

- 92- J.C.Tarondeau; "marketing;stratégie industrielle"; ed vuibert;paris;1998.
- 93 –JEAN JACQUE LAMBIN; « Le Marketing Stratégique » MC.GRAW-HILL,PARIS , 1986 .
- 94-J.LENDREVIE; J.LEVY and D.LINDON; “Mercator:Theorie et Pratique du Marketing”; 7eme edition; dalloz; 2003; p:913.
- 95- JEAN-LUC CHARRON et SABINE SEPARI; "Organisation et Gestion de L’Entreprise",Epreuve n:03 ;DUNOD;France ,nouvelle annales, 2000
- 96-J.ORSONI ; « Management Stratégique »,Vuibert Entreprise,1990.
- 97- J.P BERTRAND ; "Techniques Commerciales et Marketing" ,Berti Editions, 1994.
- 98- J.P Détrie, « stategor », 3^{ème} édition, édition dunod, Paris, 1997.
- 99- J.P-Huberac ; "Guide des qualité" ; maxima, Paris, 1998.
- 100-Jean René édighoffer, « precis de gestion d’entreprise », nathan .
- 101- J- teboul ; "la dynamique qualité ; " les éditions d'organisation ; Paris ; 1990.
- 102- KOTLER and DUBOIS ;"Marketing Management" , 4 ème Edi, Publi Union , NEW JERSY, 1980.
- 103-LASARY; " Le Marketing c’est facile ";L’imprimerie Es-salem ;Cheraga ; 2001.
- 104- M.BADOC ; "L’Entreprise et ses banquiers " ,Edition d’organisation ,PARIS ,1978 .
- 105- Michel.G.Vigier; “la pratique de Q.F.D” ; 3éme ed ;ed d’organisation ;paris ;1992 .
- 106– M.Porter, « l’avantage concurrentiel des nations », inter, édition, 1993.
- 107 -MED SEGHIR DGITLI ; " Comprendre le Marketing" , Berti Editions , 1989.
- 108– PHILIP KOTLER; " Marketing Management ";Seventh Edition , Prentice Hall, 1991.
- 109- R.COURBIS;"Les Modeles De Prix" , Dunod , Paris , 1991.
- 110-YVES CHIROUZE ; "Le Marketing :Le choix des moyens de l’action commerciaux" ,Tome2, Office des Publications Universitaires, Alger, 1988.

ب/المجلات

- 111- BADR infos, N°36 /37, Décembre 2003.
- 112- Banque De L’agriculture Et Du Developpement ; Rapport De Gestion ; Exercice 2004 ; juillet 2005.

113-PAUL VALENTIN NGOBO ; « Qualité Perçue Et Satisfaction Des Consommateurs : Un Etat De Recherches » ; revue française du marketing ; n :163 ;1997 /3 .

ثالثا: المراجع الالكترونية

114- www.arablaw.org/ ;page visitée le : 21/1/2006.

115- www.tkne.net/vb/; page visitée le :23 /12/2007 .

116 - www.arab-api.org/jodep/delivery/wps004.pdf, التنافسية وتجربة الأردن, page visitée le: 11/01/2009.

117-<http://www.eco.publique.lehenri-grethen.com/>, « La compétitivité : objectif de développement économique », page visitée le :13/11/2008.

118– [http : www.er.uqam.ca /nobel/politis/IMG/pdf/page_sylvain_zini.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/page_sylvain_zini.pdf), « les indicateurs de la compétitivité », . visitée le :21/12/2008. ; page visite le :18/01/2010.

119-www.laghout.net/vb/image.php?type=sigpic&userid=15876&dateline ; page visitée le :12 /10/2009.

120- <http://www.bank-of-algeria.dz/banque.htm>;page visitée le:18/01/2010.

121- <http://www.el-massa.com/ar/content/view/15961/>page visite le:19/01/2010.

122 -<http://www.alroya.com/node/2231> ;page visite le :19/01/2010.

123-www.ech-chaab.com ;page visitée le :12/11/2009.

124-[www .badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) ; page visitée le :14 /10/2009.

125-www.badr-bank.net/2005/badr/conditions.asp; page visitée le :23/10/2009. -

126- Jean Louis Muchielli, "La compétitive : definition, indicateurs et détermination", <http://tean-univ-paris-fr>, page visitée le :16/10/2008.

127- www.aebs.dz; page visitée le :14 /4/2009.

128 - www.badr_bank.net; page visitée le :13/11/2009

129 -[www .el-massa.com/ar/content](http://www.el-massa.com/ar/content). Page visitée le :23/12/2009.

130- www.dzscoop.com/ar/index/php; page visitée le :24/12/2009 .

131- www.elhiwaronline.com/ara/index2.php; page visitée le :24/12/2009.

132-www.el-massa/ar/content/ ; page visitée le :24/12/2009.

133- http://fr.encyclopedia.yahoo.com/articles/sy/sy_234_po.html Banque et opérations bancaires » ; page visitée le :12 /2/2007 .

134- www.arab-translators.net/edu/banking2.asp.htm; "Banking Translation"; page visitée le:12/10/2006.

135- <http://ar.wikipedia.org/w/index.php/wiki>; page visitée le :13/12/2006.

136- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=242006>; سحنون محمد، "اصلاحات المنظومة

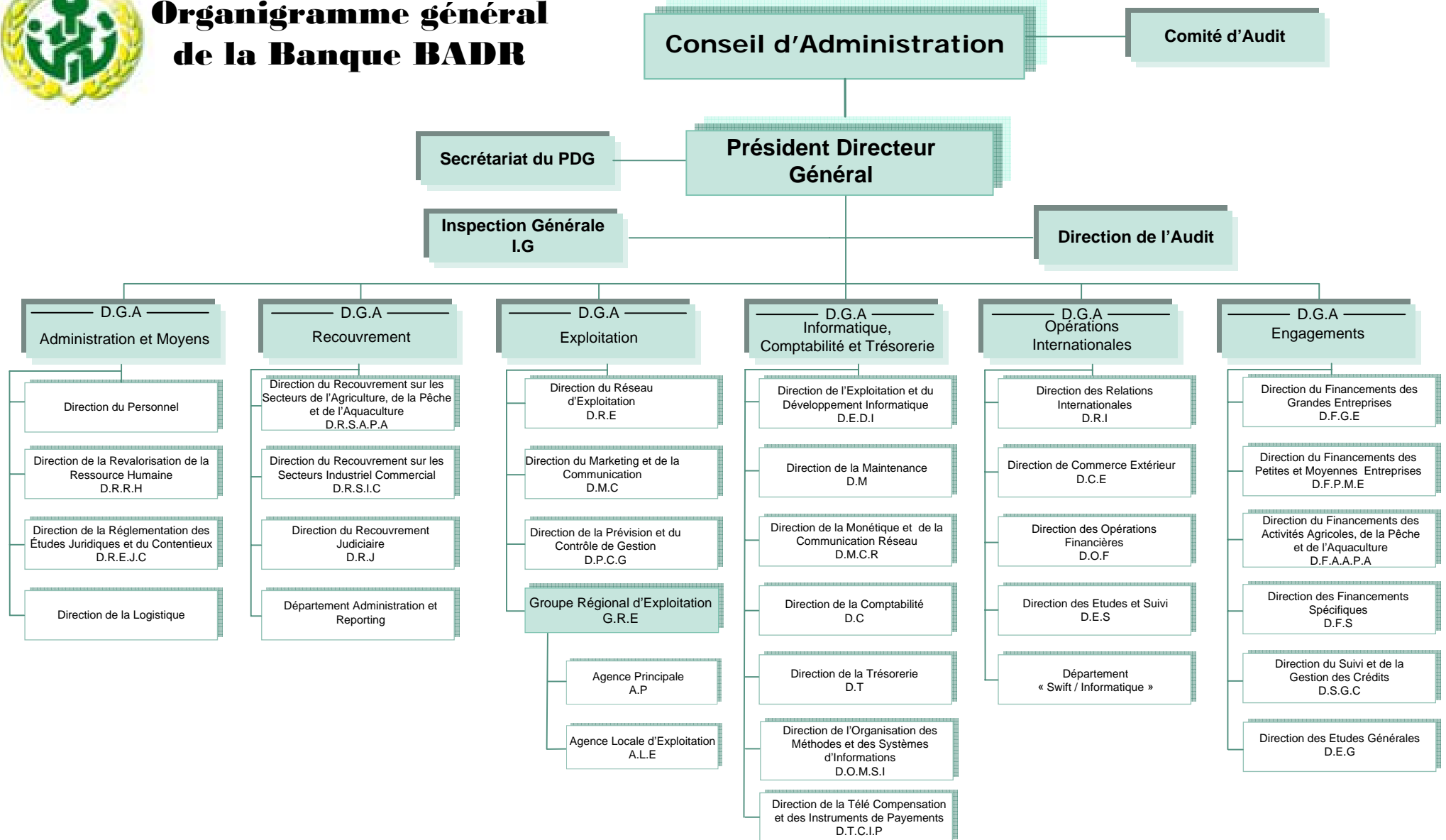
المصرفية في الجزائر واقع و آفاق مستقبلية"، مداخلة في الملتقى الوطني حول "المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة:

منافسة- مخاطر و تقنيات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جامعة منتوري- قسنطينة، يوما 06-

07 جوان، 2005، متاح على موقع أنترنت : تمت زيارة الموقع بتاريخ، 2010/01/18.



Organigramme général de la Banque BADR



استمارة البحث

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه حول "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، و عليه يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوبا منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

أولا- المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 20 20-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا مستوى آخر (أذكره)
- 4- متوسط الدخل الشهري: أقل من 12.000 دج من 12.000-20.999 من 21.000-29.999 من 30.000-38.999 من 39.000-47.999 من 48.000-56.999 أكثر من 57.000 دج
- 5- المهنة: موظف لدى الدولة موظف لدى الخواص طالب جامعي متقاعد مهنة أخرى (أذكرها)
- 6- منذ متى و أنت تتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟ منذ أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 21 سنة

ثانياً - أسئلة متغيرات الدراسة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	مبنى البنك جذاب بالنسبة لك كطالب للخدمة.					
2	يستخدم البنك أحدث التقنيات في تقديم الخدمات.					
3	التصميم الداخلي للبنك منظم و متكامل.					
4	مظهر الموظفين داخل البنك لائق.					
5	يمكنني الاعتماد على موظفي البنك.					
6	أثق في التعامل مع موظفي البنك.					
7	أشعر أن الموظفين في البنك يفهمون طلبي بسرعة.					
8	يمتاز موظفوا البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم.					
9	يتمتع موظفوا البنك بالمهارة في تقديم الخدمة.					
10	أثق دائما في عمليات البنك.					
11	يقدم لي البنك كشوف حسابات واضحة ودقيقة.					
12	يجيب الموظفون على استفساراتي فورا.					
13	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة.					
14	يقوم موظفوا البنك بتكليف الخدمة لتلبية طلبي.					
15	أشعر بحسن استقبال البنك للعميل.					
16	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة.					
17	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه.					
18	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة.					
19	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك.					
20	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته.					
21	يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميل.					
22	أرى أن فترات عمل البنك مناسبة لي.					
23	أنا راض عن الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة التنمية الريفية.					

شكرا جزيلا لتعاونكم

الملحق 06:

التيبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0,0	
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	53,71	157,011	,401	,883
b2	54,15	156,394	,581	,878
b3	53,98	156,463	,519	,879
b4	53,68	153,749	,540	,878
b5	53,47	158,855	,501	,880
b6	53,47	161,136	,430	,881
b7	53,41	162,431	,368	,883
b8	53,38	159,324	,487	,880
b9	53,59	157,948	,501	,880
b10	53,59	154,337	,626	,876
b11	53,48	161,661	,354	,883
b12	53,44	156,772	,487	,880
b13	53,63	165,697	,200	,887
b14	53,51	162,856	,292	,885
b15	53,90	154,842	,584	,877
b16	53,76	162,197	,304	,885
b17	53,65	152,604	,631	,876
b18	53,92	159,712	,498	,880
b19	53,80	154,027	,606	,877
b20	53,67	159,389	,448	,881
b21	53,57	162,543	,319	,884
b22	53,65	154,000	,531	,879
b23	53,93	153,639	,632	,876

الملحق 07:

اختبار أثر العوامل الشخصية في تقييم جودة الخدمة المصرفية والرضا

T-Test

T-TEST GROUPS=gender (1 2)

Group Statistics

gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
satisfaction m	83	2,1446	1,01372	,11127
f	67	2,2239	1,19114	,14552
quality m	83	2,3899	,54772	,06012
f	67	2,5271	,57735	,07053

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
satisfaction	Equal variances assumed	3,660	,058	-,440	148	,660	-,07930	,18007	-,43514	,27653
	Equal variances not assumed			-,433	129,976	,666	-,07930	,18319	-,44172	,28311
quality	Equal variances assumed	1,244	,267	-1,489	148	,139	-,13721	,09216	-,31933	,04490
	Equal variances not assumed			-1,481	138,075	,141	-,13721	,09268	-,32047	,04604

Oneway

ONEWAY satisfaction quality BY age

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
satisfaction	2	25	2,3600	1,11355	,22271	1,9003	2,8197	1,00	4,00
	3	46	2,0435	1,21026	,17844	1,6841	2,4029	1,00	5,00
	4	44	2,2045	1,11187	,16762	1,8665	2,5426	1,00	5,00
	5	24	2,0833	,88055	,17974	1,7115	2,4552	1,00	4,00
	6	11	2,4545	,93420	,28167	1,8269	3,0821	1,00	4,00
	Total		150	2,1800	1,09342	,08928	2,0036	2,3564	1,00
quality	2	25	2,5418	,56299	,11260	2,3094	2,7742	1,82	4,00
	3	46	2,4427	,52051	,07675	2,2881	2,5973	1,77	3,68
	4	44	2,4277	,61199	,09226	2,2416	2,6137	1,55	4,14
	5	24	2,4129	,59536	,12153	2,1615	2,6643	1,64	3,86
	6	11	2,4587	,54525	,16440	2,0924	2,8250	1,73	3,36
	Total		150	2,4512	,56341	,04600	2,3603	2,5421	1,55

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
satisfaction	Between Groups	2,747	4	,687	,568	,686
	Within Groups	175,393	145	1,210		
	Total	178,140	149			
quality	Between Groups	,269	4	,067	,207	,934
	Within Groups	47,029	145	,324		
	Total	47,298	149			

Oneway

ONEWAY satisfaction quality BY education

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
satisfaction	1	13	2,0000	,40825	,11323	1,7533	2,2467	1,00	3,00
	2	24	2,3333	1,20386	,24574	1,8250	2,8417	1,00	5,00
	3	31	2,3548	1,11201	,19972	1,9470	2,7627	1,00	5,00
	4	63	2,1587	1,15293	,14525	1,8684	2,4491	1,00	5,00
	5	18	1,8889	1,07861	,25423	1,3525	2,4253	1,00	4,00
	6	1	2,0000	2,00	2,00
	Total	150	2,1800	1,09342	,08928	2,0036	2,3564	1,00	5,00
quality	1	13	2,2517	,35239	,09774	2,0388	2,4647	1,82	3,00
	2	24	2,5587	,55012	,11229	2,3264	2,7910	1,64	3,36
	3	31	2,4707	,53623	,09631	2,2740	2,6674	1,73	3,86
	4	63	2,4899	,62492	,07873	2,3325	2,6473	1,64	4,14
	5	18	2,2803	,51902	,12233	2,0222	2,5384	1,55	3,50
	6	1	2,5000	2,50	2,50
	Total	150	2,4512	,56341	,04600	2,3603	2,5421	1,55	4,14

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
satisfaction	Between Groups	3,519	5	,704	,580	,715
	Within Groups	174,621	144	1,213		
	Total	178,140	149			
quality	Between Groups	1,429	5	,286	,897	,485
	Within Groups	45,869	144	,319		
	Total	47,298	149			

Oneway

ONEWAY satisfaction quality BY income

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
satisfaction	1	9	1,8889	1,05409	,35136	1,0786	2,6991	1,00	4,00
	2	16	2,6250	1,20416	,30104	1,9833	3,2667	1,00	5,00
	3	34	2,2059	1,06684	,18296	1,8336	2,5781	1,00	5,00
	4	46	1,9565	,98785	,14565	1,6632	2,2499	1,00	5,00
	5	24	2,1667	1,20386	,24574	1,6583	2,6750	1,00	4,00
	6	12	2,3333	1,15470	,33333	1,5997	3,0670	1,00	4,00
	7	9	2,5556	1,13039	,37680	1,6867	3,4244	1,00	4,00
	Total	150	2,1800	1,09342	,08928	2,0036	2,3564	1,00	5,00
quality	1	9	2,2929	,52721	,17574	1,8877	2,6982	1,82	3,18
	2	16	2,6165	,64046	,16011	2,2752	2,9578	1,95	4,00

3	34	2,4225	,38350	,06577	2,2886	2,5563	1,68	3,55
4	46	2,3211	,51954	,07660	2,1669	2,4754	1,64	3,73
5	24	2,5360	,64338	,13133	2,2643	2,8077	1,77	4,14
6	12	2,6023	,66243	,19123	2,1814	3,0232	1,64	3,64
7	9	2,6616	,81092	,27031	2,0383	3,2849	1,55	3,86
Total	150	2,4512	,56341	,04600	2,3603	2,5421	1,55	4,14

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
satisfaction	Between Groups	7,807	6	1,301	1,092	,370
	Within Groups	170,333	143	1,191		
	Total	178,140	149			
quality	Between Groups	2,314	6	,386	1,226	,297
	Within Groups	44,984	143	,315		
	Total	47,298	149			

ONEWAY satisfaction quality BY job

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
satisfaction	1	69	2,2319	1,11335	,13403	1,9644	2,4993	1,00	5,00
	2	50	2,2200	1,21706	,17212	1,8741	2,5659	1,00	5,00
	3	7	2,0000	1,15470	,43644	,9321	3,0679	1,00	4,00
	4	24	2,0000	,72232	,14744	1,6950	2,3050	1,00	4,00
	Total	150	2,1800	1,09342	,08928	2,0036	2,3564	1,00	5,00
quality	1	69	2,4598	,55025	,06624	2,3276	2,5920	1,55	3,73
	2	50	2,5282	,63263	,08947	2,3484	2,7080	1,64	4,14
	3	7	2,3896	,56154	,21224	1,8703	2,9089	1,82	3,18
	4	24	2,2841	,42772	,08731	2,1035	2,4647	1,68	3,36
	Total	150	2,4512	,56341	,04600	2,3603	2,5421	1,55	4,14

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
satisfaction	Between Groups	1,270	3	,423	,349	,790
	Within Groups	176,870	146	1,211		
	Total	178,140	149			
quality	Between Groups	,998	3	,333	1,049	,373
	Within Groups	46,300	146	,317		
	Total	47,298	149			

ONEWAY satisfaction quality BY time

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
satisfaction	1	5	3,0000	1,00000	,44721	1,7583	4,2417	2,00	4,00
	2	27	2,3333	,96077	,18490	1,9533	2,7134	1,00	4,00
	3	51	2,2353	1,32043	,18490	1,8639	2,6067	1,00	5,00
	4	30	1,9000	,99481	,18163	1,5285	2,2715	1,00	4,00
	5	23	2,2609	1,00983	,21056	1,8242	2,6976	1,00	4,00
	6	14	1,8571	,53452	,14286	1,5485	2,1658	1,00	3,00
	Total		150	2,1800	1,09342	,08928	2,0036	2,3564	1,00
quality	1	5	2,9636	,24351	,10890	2,6613	3,2660	2,59	3,18
	2	27	2,4444	,43073	,08289	2,2741	2,6148	1,82	3,32
	3	51	2,5357	,57167	,08005	2,3749	2,6964	1,77	4,00
	4	30	2,3939	,66968	,12227	2,1439	2,6440	1,55	4,14
	5	23	2,3656	,63525	,13246	2,0909	2,6403	1,73	3,86
	6	14	2,2370	,33124	,08853	2,0458	2,4283	1,68	2,82
	Total		150	2,4512	,56341	,04600	2,3603	2,5421	1,55

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
satisfaction	Between Groups	8,114	5	1,623	1,374	,237
	Within Groups	170,026	144	1,181		
	Total	178,140	149			
quality	Between Groups	2,587	5	,517	1,666	,146
	Within Groups	44,711	144	,310		
	Total	47,298	149			

الملحق 08:

دراسة علاقة الارتباط بين الجودة و الرضا

Correlations

		satisfaction	Quality	axe5
satisfaction	Pearson Correlation	1	,632**	,516**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
quality	Pearson Correlation	,632**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
axe5	Pearson Correlation	,516**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		satisfaction	quality	axe4
satisfaction	Pearson Correlation	1	,632**	,537**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
quality	Pearson Correlation	,632**	1	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
axe4	Pearson Correlation	,537**	,808**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		satisfaction	quality	axe3
satisfaction	Pearson Correlation	1	,632**	,365**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
quality	Pearson Correlation	,632**	1	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
axe3	Pearson Correlation	,365**	,640**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		satisfaction	quality	axe2
satisfaction	Pearson Correlation	1	,632**	,514**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
quality	Pearson Correlation	,632**	1	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
axe2	Pearson Correlation	,514**	,882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		axe1	satisfaction	Quality
axe1	Pearson Correlation	1	,484**	,690**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
satisfaction	Pearson Correlation	,484**	1	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
quality	Pearson Correlation	,690**	,632**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).