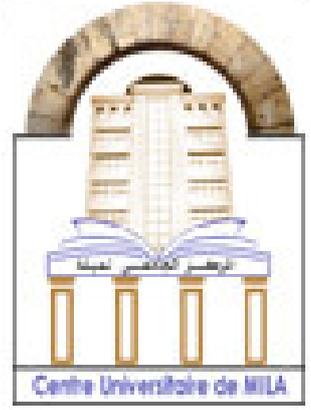


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير



شعبة : علوم التسيير
تخصص: مالية

موضوع المذكرة :

دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة الميزة التنافسية للبنوك
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR -
وكالة ميلة

مذكرة لنيل شهادة ليسانس LMD علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ :

عقون شراف

من إعداد الطالبة :

- دربال أنور

- بدرالدين بوالعيش

- عصام فناغرة

السنة الجامعية: 2010-2011

الدعاء

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

(اقرأ باسم ربك الذي خلق)

(نرفع درجات من نشاء و فوق كل ذي علم عليم)

(واشكروا الله إن كنتم إياه تعبدون)

صدق الله العظيم

قال رسول الله (ص)

" لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم فإذا ظن انه قد علم فقد جهل "

صدق رسول الله

بالعلم والمال يبني الناس ملكهم

ولم يبن ملك على جهل و إقلال

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا،

ونذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم أجعل خير أعمالنا خواتمها و اختم بالباقيات الصالحات أعمالنا.

آمين

إهداء

إلى اللذين قال في حقهم عليه الصلاة و السلام :

" ففيهما فجاهد.... "

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين اللذين ضحيا بالغالي و النفيس من أجل نجاحي وإلى الإخوة الأعزاء وإلى الأحابب والأصحاب:
توهامي،الجمعي،عبد الباقي ،عومار،بكير....وإلى كل من يعرف و يجب
عصام وإلى كل الشرفاء في هذا البلد.

عصام

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم و المعرفة .
و الصلاة والسلام على اشرف المرسلين و من تبعه إلى يوم الدين .
اهدي عملي هذا :
إلى التي تملك الجنة تحت أقدامها والتي أكثرت من دعائها لي أُمي الغالية.
إلى أبي العزيز الذي لم يبخل بشيء من أجل نجاحي.
إلى اخوتي واخواتي: نسيبة، شراف الدين، ايمان، اسلام، بشرى، شيماء، الكتكوت محمد
إلى الاهل والاقارب.
إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد .
إلى اصدقاء الدراسة: يوسف، عبد الرحيم، كريم، عصام، عبد الرؤوف، يعقوب، رياض، بلال...
إلى أصدقائي: سيف الدين، محمد، س حمزة، ح حمزة، عمار،.... وكل من يعرف
انور.

انور

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي عملي هذا إلى اعز مخلوقين على قلبي، إلى من سهر الليالي
حرصاً على نجاحي، إلى من كانا زادي ومتاعي في الحياة، إلى من
شجعاني على مواصلة دراستي وانتظرا نجاحي طويلاً .

إلى أمي العزيزة التي لم تبخل علي بعطفها وحنانها ودعائها أطال الله
عمرها .

إلى أبي الغالي الذي تعب من اجلي وشجعني وكان مثلي الأعلى وقدوتي
في الحياة، أبي العزيز أطال الله في عمرك .

إلى عائلتي الكريمة كلها إخوتي و أخواتي: عادل - ندير - محمد- فاطمة
الزهراء- نسيم- سمير- وأخي الصغير أنيس وعمتي فضية .

إلى جميع أقاربي و أهلي .

إلى زملاء وزميلات الدراسة كل باسمه و خاصة أختي في الدراسة
هاجر.

إلى جميع أصدقائي :

خالد، وسيم، رضا، نسيم، نجيب، حسين، عقبة، علي، نبيل، بوبكر، فؤاد، وليد،
خير الدين، العيد، لقمان، سلمان و عبد الرحمان..... والى كل من يعرف
بدر الدين .

بدر الدين

تشكرات

الحمد لله الذي وفقنا للقيام بهذا العمل وما توفيقنا إلا بالله سبحانه.

نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز عملنا هذا

نشكر الأستاذ المشرف عقون شراف الذي لم يبخل علينا بالمعلومات

والتوجيهات التي ساعدتنا لإنجاح هذا العمل ،والى كل أساتذة المعهد

وخاصة بن داكير عبد الحكيم ، والى كل عمال بنك الفلاحة و التنمية

الريفية .

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
01	المقدمة
04	الفصل الأول: جودة الخدمة المصرفية
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية
06	1- مفهوم الخدمة
06	1-1- تعريف الخدمة
08	2- خصائص الخدمة المصرفية
08	2-1- الخصائص الظاهرة
09	2-2- الخصائص الضمنية
09	2-3- الخصائص الخارجية
09	3- العناصر المميزة للخدمة المصرفية
10	4- أنواع الخدمات المصرفية
10	4-1- خدمات المصدرين و المستوردين
10	4-2- عمليات الأطراف الأخرى
11	4-3- الخدمات المصرفية التقليدية
11	4-4- الخدمات المصرفية الحديثة
11	5- تصنيفات الخدمة
11	5-1- من حيث الاعتمادية
11	5-2- من حيث تواجد وحضور المستفيد
11	5-3- من حيث أهداف مقدمي الخدمة
12	6- تقسيمات الخدمة
13	6-1- التقسيم حسب درجة الاعتماد على العدالة أو الآلة
13	6-2- التقسيم حسب الاحتكاك والاتصال بالعمل
13	6-3- التقسيم حسب سلوك العميل
13	المبحث الثاني: آليات تطوير الخدمة المصرفية و دورة حياتها

فهرس المحتويات

13	1- تطوير الخدمة المصرفية
13	1-1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية
14	1-2- مبررات تطوير الخدمة المصرفية
14	2- خطوات تطوير و إنتاج خدمة مصرفية جديدة
16	3- العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية
16	3-1- العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية
17	3-2- العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية
17	4- مصادر تطوير الخدمات المصرفية
17	4-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية
17	4-2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية
18	5- الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية
18	5-1- إضافة خدمات جديدة
18	5-2- إحداث تغييرات أو إجراء توسيع في الخدمة المصرفية
18	5-3- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها
19	5-4- تكيف و تنويع الخدمات القائمة
19	6- دورة حياة الخدمة المصرفية
19	6-1- مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية
20	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية ومدى إدراك العملاء
21	1- مفاهيم جودة الخدمة المصرفية
21	1-1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية
22	2- أهم الدراسات التي تناولت و عالجت موضوع جودة الخدمة المصرفية
22	2-1- دراسة (Berry Parsamaun Zeithemal, 1988)
22	2-2- دراسة (Cromain and Taylor, 1992)
23	2-3- دراسة (Hall, 1996)
23	2-4- دراسة غادة زكريا العناني (1997)
23	2-5- دراسة مسعود مسلط العدوانى (1998)
23	3- أبعاد جودة الخدمة المصرفية
26	4- نماذج تقييم وقياس جودة الخدمات المصرفية

فهرس المحتويات

26	1-4- نموذج الفجوة : SERVQUAL
29	2-4- نموذج الاتجاه: SERVPERF
30	5- العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية
31	5-1- العميل المصرفي
31	5-2- اختيار العملاء الذين تقدم لهم الخدمة
31	5-3- تطوير العلاقة عامل - عميل
33	5-4- العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الميزة التنافسية في البنوك التجارية
39	1- مفهوم الميزة التنافسية
39	2- مصادر الميزة التنافسية
39	2-1- التكنولوجيا
40	2-2- المعرفة
40	2-3- الجودة
40	2-4- الموارد البشرية
40	2-5- الموارد المالية
40	2-6- إدخال التقنيات الحديثة في التسويق
40	3- أنواع ومحددات الميزة التنافسية
40	3-1- أنواع الميزة التنافسية
41	3-2- محددات الميزة التنافسية
43	4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
43	4-1- مصدر الميزة
43	4-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة
43	4-3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر للميزة التنافسية
43	5- أسباب تطوير الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

44	5-1- ظهور تكنولوجيايات جديدة
44	5-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها
44	5-3- تغيير تكاليف المداخلات
44	5-4- التغيير في القيود الحكومية
44	المبحث الثاني : الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة
45	1-1- الاستراتيجيات التنافسية العامة
45	1-1- مفهوم الإستراتيجية
45	2- الإستراتيجية الشاملة للتنافس
46	2-1- إستراتيجية القيادة في التكلفة
47	2-2- إستراتيجية التمايز
49	2-3- إستراتيجية التركيز
50	3- التحليل الاستراتيجي للمنافسة
51	3-1- بيئة صناعية
52	3-2- البيئة التنافسية
53	4- سلسلة القيمة (حلقة القيمة) و الميزة التنافسية
53	4-1- تحليل سلسلة القيمة (حلقة القيمة) و الميزة التنافسية
54	4-2- مكونات سلسلة قيمة
56	4-3- تحليل سلسلة القيمة
56	5- التخطيط الاستراتيجي
56	5-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي
57	5-2- نظام التخطيط الاستراتيجي
58	5-3- فوائد التخطيط الاستراتيجي
58	5-4- معوقات التخطيط الاستراتيجي
59	المبحث الثالث: سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك التجارية
59	1- مواكبة أحدث التطور التكنولوجي في العمل المصرفي
62	2- تطوير وتوزيع الخدمات المصرفية
63	3- الارتقاء بالعنصر البشري
63	3-1- دور العنصر البشري في العمل المصرفي

فهرس المحتويات

63	3-2- أهمية العنصر البشري في العمل المصرفي
65	4- تطوير التسويق المصرفي
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا
69	تمهيد
69	المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
70	1- تعريفه
70	2- وظائفه وأهدافه
71	3- أدوات الهيكل التنظيمي المركزي
72	4- لمحة عن وكالة ميلا :
72	4-1- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلا
73	4-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة (وكالة ميلا)
74	4-3- أدوات الهيكل التنظيمي
78	المبحث الثاني: الخدمات المقدمة و أساليب تحسين جودة الخدمة
78	1- الخدمات المقدمة من طرف البنك
78	1-1- البنك الواقف
78	1-2- البنك الجالس
79	2- البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
79	2-1- مفهوم البطاقة البنكية و أنواعها
79	2-1-1- تعريف البطاقة البنكية
80	2-1-2- أنواع البطاقة البنكية
81	3- طريقة عمل البطاقات البنكية
82	4- الأجهزة المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
83	5- كيفية الحصول على البطاقة البنكية
83	5-1- طلب الحصول على البطاقة
83	5-2- تكوين الملف
83	5-3- الإجراءات المتخذة من طرف البنك

فهرس المحتويات

84	6- المشاركة في عمل البطاقة البنكية
84	6-1 المتعاملون المعتمدون
84	6-2 حاملي البطاقات
84	6-3 الوكالة البنكية
84	7- تقييم عمل البطاقات البنكية
85	7-1 مزايا البطاقات
85	7-2 العوائق و الحلول
86	المبحث الثالث : أساليب و وسائل تحسين جودة خدمة البنك من أجل تحقيق ميزة تنافسية
86	1-أساليب تحسين جودة الخدمة
86	1-1- التدريب
87	1-2- التحفيز
87	1-3- تحسين عملية الاتصال
87	2- وسائل تحسين جودة خدمة البنك من اجل تحقيق ميزة تنافسية
87	2-1- التركيز على الزبون و استخدامه كوسيلة تنافسية
88	2-2- وجود مكلفين بالزبائن
88	2-3- تقييم أساليب تحسين جودة الخدمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للبنك
89	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
94	المراجع
99	قائمة الجداول
99	قائمة الأشكال
100	الملاحق

فهرس المحتويات

المقدمة :

شهدت الأسواق العالمية المالية والمصرفية العديد من التطورات ،فقد أصبحت الأسواق المالية في معظم هذه البلدان و المؤسسات المالية والبنوك تتمتع بقدر كبير من الحرية (مثلا أصبح بمقدورها القيام بأنشطة كانت غير مسموحة في السابق) ويعتبر القطاع المصرفي من أكثر الأنشطة تأثرا بهذه المتغيرات العالمية حيث يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة ،ويمثل عصب الحياة الاقتصادية ،حيث يقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية ،ولقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تمثل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها ،كما أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العملاء ،ودلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية وزيادة ربحية المؤسسة الخدمية وتوسعها في الأسواق .

وما يلاحظ في عصرنا هذا التنوع الكبير في الخدمات المصرفية، مما جعل من الضروري إيجاد وسيلة فعالة تربط بين المنتج أو الخدمة و العميل، ومن هنا أصبح المصرف في موقف يحتم عليه العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية التي بإمكانها تحسين موقعه في السوق والمحافظة عليه ومواجهة الضغوط من طرف المنافسين الحاليين والمستقبلين .

وتعد جودة الخدمات المصرفية من أهم الميزات التي يسعى المصرف إلى تحقيقها لضمان رضا العملاء و ولائهم ،والذي من شأنه أن يحقق للمصرف زيادة في الربح وتعزيز مركزه التنافسي واحتلال مراكز قوية في السوق مقارنة بمنافسيه ،حيث تؤثر الجودة على سلوك العميل لكونه مستعد أن يدفع أكثر مقابل خدمة تلبي احتياجاته ومتطلباته وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المصارف تحديات كبيرة أهمها : كيف يصل المصرف إلى ميزة تنافسية تسمح له باحتلال مركز تنافسي قوي؟. حيث تعد الجودة من أهم المعايير التي يعتمدها في ضمان وفاء العملاء وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين .

1- إشكالية الدراسة والمتمثلة في :

- ما هو دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق وزيادة الميزة التنافسية للبنوك ؟

2- الأسئلة الفرعية :

- لماذا تسعى المصارف إلى تحسين جودة خدماتها ؟

- كيف يمكن تقديم خدمات عالية الجودة ؟

- ما هي العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

- ما معنى الميزة التنافسية وكيف يمكن تطويرها ؟

3- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوعا له أهمية كبيرة ، إذ يعتبر موضوع الساعة وهو محل اهتمام ودراسة إلى تقديم صور واضحة لجودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف ،وكشف مدى رضا العملاء والعوامل المؤثرة فيها ،حتى تقوم بتطويرها وتحسينها. كما تمكن أهمية الدراسة في لفت الانتباه إلى أهمية الميزة التنافسية ودور الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسة.

4-أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف بالخدمات المصرفية وكيفية تحسين جودتها.
- تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة البنكية ومدى زيادة تنافسية المصرف .
- التعرف على الميزة التنافسية ومحدداتها .
- إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية وأثرها على الإستراتيجية التنافسية .
- تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- اختيارنا للموضوع يرجع للأسباب التالية :
- بحكم تخصصنا أي الدراسة الجامعية .
- شعرنا بأهمية الموضوع في التحولات الاقتصادية (أهمية القطاع محل الدراسة).
- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات ورضا العملاء .
- إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى المراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

6- منهجية الدراسة و أدوات جمع المعلومات : و لمعالجة الإشكالية موضوع الدراسة نتبع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع ،إضافة إلى منهج دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية. الأدوات المستعملة في جمع المعلومات :

- الإطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث السابقة .

- المجالات والمقالات التي لها علاقات بالموضوع.

- الوثائق الخاصة بالبنك.

-الكتب و الملتقيات العلمية ورسائل ماجستير وأطروحات و دكتوراه .

- المواقع الالكترونية .

7- صعوبات الدراسة: واجهنا بعض الصعوبات في هذه الدراسة ومنها:

- نقص المراجع على مستوى المكتبة الجامعية.

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع .

- طبيعة الموضوع في حد ذاته يحتوي عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة .

8- هيكلية الدراسة: في سبيل معالجة الموضوع ودراسته تم تقسيمه إلى قسمين :

قسم نظري ويضم الفصل الأول الذي يدرس جودة الخدمات المصرفية من خلال التطرق إلى ماهية الخدمات المصرفية وآليات وخطوات تطوير الخدمات المصرفية، وكذلك دراسة دورة حياة الخدمة المصرفية، مع الإشارة إلى أهم الدراسات التي تناولت و عالجت موضوع جودة الخدمات المصرفية، ومختلف طرق قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية .أما الفصل الثاني فخصصناه للتعريف بالميزة التنافسية في البنوك ومصادرها والتطرق كذلك إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتحليل سلسلة القيمة ودراسة التخطيط الاستراتيجي. أما القسم التطبيقي فتناولنا فيه دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميله. حيث قمنا بتقديم شامل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المركزي والهيكل التنظيمي له، بالإضافة إلى لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- و أهم الخدمات المقدمة من طرفه وأساليب ووسائل تحسين جودة خدمة البنك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل

جودة الخدمات
المصرفية

الأول

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

مع نمو و تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية والإنتاجية وغيرها من المؤسسات في اقتصاديات الدول ازدادت الحاجة إلى تطوير الخدمات بصفة عامة و الخدمات المصرفية بصفة خاصة . نظرا للتحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية والمصرفية منافسة شديدة و قوانين و تشريعات صارمة و تغييرات متباينة و تطورات تكنولوجية.

كل هذه التغيرات تظهر على نحو واضح في السوق المصرفية وما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث فالمبحث الأول يوضح لنا مفهوم الخدمات ، خصائصها ، أنواعها و المبحث الثاني يكشف ما مدى الحاجة إلى تطوير الخدمات المصرفية و متطلباتها و تحدياتها، و أخيرا نتطرق لمفهوم جودة الخدمات المصرفية، أبعادها و مقاييسها .

- المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية:

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، خدمات الهاتف، التعليم، الصحة.....الخ.

1- مفهوم الخدمة المصرفية:

تجدر بنا الإشارة أولاً إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة و من ثمة مفهوم الخدمة المصرفية كشكل خاص من الخدمة.

1-1- تعريف الخدمة:

يصعب إعطاء تعريف محدد و شامل للخدمات، و هي في هذا الصدد قد أعطيت لها عدة تعاريف التي إن اختلفت فإنها تشترك أحياناً في معنى أو أكثر، و من بين هذه التعاريف نجد:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) على أنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " ¹

- يعرفها GRONOOS على أنها: " نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة. " ²

-الخدمة هي نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج او السلعة (حيث تنتج السلعة بحد ذاتها خدمات) لكنه غير محسوس حيث لا يمكن لمسه، أو شممه، أو تذوقه، أو رؤيته، أو سماعه. ³

- يعرفها JUDD بأنها: " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة. " ⁴

- و تعرف بأنها: نشاط يرافقه عدد من العناصر الملموسة و التي تتضمن التفاعل مع العملاء أو مع خاصية الحيازة وليس نتيجة لانتقالها للمالك.

بعد تطرقنا لمفهوم الخدمة بشكل عام من خلال التعاريف السابقة ننتج في حديثنا بشكل خاص نتكلم عن الخدمات المصرفية، الذي مفهومها لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمات بشكل عام حيث أنها: " نشاط يحصل عليه العميل من الأفراد أو الآلات التي تقدم من خلالها. و إن مستوى الإشباع يرتبط بمستوى أداء الأفراد أو الآلات. " ⁵

كما فسرت بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل المصرف و التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها و

¹ عيشوش عبود، تسويق الخدمات البنكية في المصارف الإسلامية، مذكرة ليسانس ، جامعة باتنة، 2008، ص 18.

² أيمن فتحي ، قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، ص 21.

³ د.حمداوي وسيلة، الجودة و الميزة الشافية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009 ، ص 19.

⁴ بوغان نورالدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 58.

⁵ ساطع سعدي شامخ. العوامل المؤثرة على قرار التسعير ،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية ،غزة ،سنة 2008،ص 24.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

قيمتها النفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين .¹ وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل التحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات .¹ وتعتبر الخدمة المصرفية مصدرا لإشباع الذي يسعى لتحقيقه العميل اما من منظور المصرف فانها تمثل مصدرا للربح .

ويشتمل مفهوم الخدمة المصرفية على بعدين أساسيين هما :

- البعد المنفعي : ويتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل لتحقيقها من استخدامه للخدمة .

- البعد السماتي أو الخصائصي : ويتمثل في مجموعة الخصائص التي تتصف بها الخدمة .²

جدول 1: الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات .

السلع	الخدمات
- السلع مادية ملموسة، يمكن تملكها حيث يحدث نوع من نقل الملكية عند الشراء.	- الخدمات عادة ما تكون غير ملموسة لأنها عبارة عن أنشطة، وتصرفات لا يمكن تملكها و لا تتضمن نقل أو تحويل الملكية وجوهر المنفعة الناتجة من الخدمة يكمن في التجزئة التي يعيشها العميل
- السلع قابلة للتخزين، فيمكن تخزينها للاستهلاك اللاحق.	- الخدمات الغير قابلة للتخزين، فلا يمكن تخزين الخدمات و لا يمكن تحويلها لوقت آخر
- يمكن فصل السلعة عن المنتج حيث يتم الاتصال بين الناتج و المستهلك عن طريق الوساطة أو من ثم هناك فترة زمنية بين إنتاج السلعة و استهلاكها أثناءه يتم نقل و تخزين السلع.	- الخدمة لا تستطيع فصلها عن مقدمها، فالمقدم للخدمة ينتجها و يوزعها في نفس الوقت فمثلا: لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة الطبية.
- يمكن إنتاج السلع بضمان النمطية فيها كونها ملموسة وبالتالي يمكن المحافظة على جودتها و مراقبتها.	- في الخدمة لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة لاعتمادها على مقدمها و الخدمات تختلف في الجودة بمرور الزمن بالإضافة إلى اشتراك المستفيد من الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته.

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمة المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، طبعة 1-سنة 1999 ص48-49

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005 ص32

² بن شمام زهرة وآخرون، الخدمات المصرفية، ودورها في المنافسة، مذكرة لسانس، جامعة جيجل سنة 2009-ص24.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

2- خصائص الخدمات المصرفية :

إذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية على أنها نشاط اقتصادي نجد انه يتميز بعدة خصائص نستعرضها فيما يلي :¹

- تعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى للدولة

-الخدمات المصرفية تعد صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي إنتاج .

-الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار .

-الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة .

- الطلب على الخدمات البنكية دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة .

وتتميز الخدمات المصرفية بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات ومن هذه الخصائص²

-لا يمكن صنع الخدمة المصرفية .

-لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة .

-التأكد من تقديم ما يطلبه العميل .

-الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت .

-الخدمات غير قابلة للإعادة مرة أخرى .

-جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء .

-عدم تملك الخدمة .

ويتضمن مفهوم الخدمة المصرفية ثلاث مجموعات من الخصائص التي يعمل البنك على

تطويرها من أجل تحقيق الجودة وتتمثل في :³

2-1- الخصائص الظاهرة :

وهي أخطر وأهم الخصائص التي يتم إجراء التطوير عليها وفي الوقت نفسه هي الأسهل للعملاء

من ناحية التعرف وترتبط هذه الخصائص بما تقوم به إدارة البنك من إحداث تعديلات في مواصفات

الخدمة المصرفية التي يقوم بها البنك لعملائه أو في علاقتها بمزيج الخدمات الذي يقدمه البنك، وهناك

اعتبارات أساسية يهتم بها البنك عند القيام بعملية تطوير خدمة من خدماته المصرفية وهي :

1-المواصفات 2-التمييز 3-التشكيل 4-التنميط 5-الخدمات المعاونة

¹ حمداوي وسيلة مرجع سابق ص29

² عويص بدر الحداد،مرجع سابق ،ص52-53 .

³ مريم قبائلي وآخرون ،الميزة التنافسية استراتيجيات البنوك لتسويق الخدمة المصرفية مذكرة لسانس ،المركز الجامعي بالمدينة ،2007،ص10.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

2-2- الخصائص الضمنية :

وهي خصائص بحكم طبيعتها وكونها ضمنية ،خصائص غير ظاهرة ترتبط بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية لدى العملاء وتصوراتهم الذهنية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك إليهم وفي الوقت ذاته ترتبط بمدى قدرة البنك على إدخال وتوليد مجموعة الانطباعات الايجابية داخل النفس البشرية للعملاء الحاليين و المرتقبين ومن بين الاعتبارات التي يأخذها العميل بعين الاعتبار والمقدمة من طرف البنك نذكر:

1- الرمزية 2- الاتصال 3- الإثباع أو التعامل 4- الإدراك

2-3- الخصائص الخارجية:¹

ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، وبعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به مثل المنافسة من البنوك الأخرى، وبصفة عامة فان هناك مجموعة من العوامل التي يجب على رجل التسويق مراعاتها عند تطوير خدمات البنك المصرفية فعليه أن يضمن تقبل المجتمع له وأن يعيش في إطار هيكل القيم ونسيج المبادئ. وأن يتوافق مع العادات و التقاليد الراسخة في أدهان أفراد المجتمع ومن بين هذه العوامل نذكر:

-أثر الخدمة على البيئة و المجتمع .

- الطلب على المواد .

-توفير عنصر الأمان والثقة للعميل.

- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية .

- القوانين والتعليمات الحكومية .

3- العناصر المميزة للخدمة المصرفية :

كما سبقت الإشارة إلى أن الخدمات المصرفية تتميز بمواصفات تختلف عن بقية الخدمات للفرد يمكن إبرازها كما يلي :²

- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات .

- تعدد وتنوع الخدمات المقدمة .

- شدة المنافسة بين البنوك .

- أهمية عنصر الثقة في البنك .

- الاعتماد على التوزيع المباشر

- ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة .

¹ مرجع سابق ص11

² بريس عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمة المصرفية و زيادة الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.ن ص 233-234.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

4- أنواع الخدمات البنكية :

يسعى المصرف لتقديم الخدمات لإشباع رغبات و احتياجات الزبائن ،لذا يقوم بدراسة هذه الحاجات والرغبات ويعمل على ترجمتها إلى خدمات تلبي حاجاتهم وعليه يمكن تقديم الأنواع كما يلي :¹

4-1- خدمات المصدرين والمستوردين:

- تقديم المعلومات والمشورة.

- إنهاء العملات المالية الخاصة بالتصدير والاستيراد .

- تمويل عملية التبادل .

- إجراء التأمين .

- إجراءات عمليات التحصيل المستندي للمبيعات الدولية .

4-2- عمليات الأطراف الأخرى: .يعمل البنك على تقديمها للحصول على الانطباعات العامة و

الخاصة للزبون ومدى رضاه عن التعامل مع المصرف ومنها :

- فتح الاعتمادات المستندية سواء اعتمادات للتصدير أو الاستيراد .

- إصدار خطابات الضمان ابتدائية أو نهائية .

- تحصيل مستحقات الزبائن لدى الغير خاصة تلك التي تعتمد على الكمبيالات

- حفظ الأوراق المالية .

- إدارة عملية إصدار الأسهم .

- إدارة عملية الاكتتاب.

- شراء وبيع الأوراق المالية وتحصيل مستحقات الأسهم لصالح الزبائن.

- خدمات الإيداع الأولى طوال 24 ساعة: العمليات خارج الميزانية.

- وهذه الخدمات السالفة الذكر تصنف خدمات مقابل عمولة.

كما نصلها خدمات مقابل سعر الفائدة :²

- خدمات مقابل سعر الفائدة دائن : يتصل هذا النوع بعمليات الإيداع لدى المصارف و خدمة

الحساب الجاري .الودائع .الإيداع

- خدمات مقابل سعر فائدة مدين: يضم خدمات الإقراض وتقديم القروض بأنواعها لعملاء

المصرف.

وتوجد تصنيفات أخرى ندرجها كما يلي:

¹ بن لكل سمية، ديدابي نعيمة، تسويق الخدمة المصرفية ،مذكرة ليسانس،م ج المدية ،2003، ص 54

² غادة محمود سلامة ، وأبو عويلى ،مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة ،في فلسطين،رسالة ماجستير ،

غزة سنة 2008 ص33

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

- قبول الودائع ¹.

- تقديم التسهيلات الائتمانية. تتمثل في القروض بمختلف أنواعها بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية .

4-3- الخدمات المصرفية التقليدية :

- صرف شيكات المسحوبة من البنك بالعملة المحلية و الأجنبية .

- إصدار الشيكات للزبائن .

- فتح الحسابات بالعملة المحلية و الأجنبية .

-الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية .إدارة محافظ للأوراق المالية لصالح الزبائن المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية .خدمات المهندسة المالية

4-4-الخدمات المصرفية الحديثة:

لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، فقد تعددت و تنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك، وكذلك أسلوب تقديمها للعملاء، و يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها :

- التزايد المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن .

- التحول في فلسفة العمل المصرفي والتسويق المصرفي .

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات و الحاسبات الآلية.

5- تصنيفات الخدمة:

للخدمة عدت تصنيفات ووفقا (Geaffrey (1994) فان تصنيف الخدمات يكون كالتالي ² :

5-1- من حيث الاعتمادية :

حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات مثل السيارات .الغسالات أو اعتمادها على الأفراد مثل تنظيف الشبائيككما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين .

5-2- من حيث تواجد وحضور المستفيد أو الزبون:

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

5-3- من حيث أهداف مقدمي الخدمة:

¹ بريش عبد القادر،مرجع سابق ذكره ص 235- 236

² أيمن فضل الخالدي ،قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية العاملة في فلسطين ،رسالة ماجستير ،جامعة غزة ،2006، ص34

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

حيث تختلف أهداف مقدمي الخدمة في الأهداف الربحية ، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف من تلك التي يطبقها مستشفى حيوي.

ويمكن كذلك تصنيف الخدمات إلى أصناف مختلفة حسب طبيعة الخدمة ومنها :

- الخدمة الخالصة :

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين ،التعليم ،دور الحضانه.....وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل .

- الخدمة المرفقة لمنتج مادي :

يمكن تقديم خدمة أساسية لكي تكتمل بعض المنتجات او الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدت منتجات وخدمات مثل الجرائد المجلات كذلك الطبيب يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدماته .

- المنتج المرفق بعدة خدمات: في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل

بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفق بالضمان لمدة معينة ،فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل : النقل و الصيانة .

وتصنف الخدمة إلى ثلاث أصناف معتمدا في تصنيفها على معيار السهولة وتكرار الحصول على الخدمة.

- الخدمات الإستقرارية¹ :

وهي تلك الخدمات التي يتكرر الطلب عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك مثلا تنظيف السيارة الذي يكون مرة كل أسبوع (الطلب عليها مستقر).

- خدمات السوق :

لدينا خدمات متعددة في السوق هذه الخدمات تختلف عن بعضها البعض من حيث التكلفة والجودة وطريقة تقديمها للزبون.وفي هذه الحالة يقوم بالمقارنة بين الخدمات التي تناسب حاجاته، ولا يتكرر الحصول على هذه الخدمات مثلما هو الحال في التأمين على المنازل .

- الخدمات الخاصة:

ويتصف هذا النوع من الخدمات بصعوبة الحصول عليها لاتصافها بخصائص تجعلها مميزة عن باقي الخدمات مثال : الخدمة المقدمة من طرف موثق معتمد .

6- تقسيمات الخدمة: ووفقا للعديد من الكتب يمكن تقسيم الخدمات باستخدام أكثر من أساس فيما

يلي عرض مختصر وبسيط لهذا التقسيم² :

¹ حداد ريمة ،رضا اعتدال،فعالية المزيج الترويجي في تسويق الخدمات، مذكرة ليسانس،جامعة جيجل 2007، ص19-18

² بربيش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 228

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

6-1- التقسيم حسب درجة الاعتماد على العمالة أو الآلة

هناك خدمات تعتمد على العمالة وللعنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل: خدمات التعليم وخدمات تعتمد على الآلة كخدمات الإعلام الآلي وخدمات الاتصالات .

6-2- التقسيم حسب الاحتكاك والاتصال بالعميل

أ- خدمات ذات اتصال عالي بالعميل مثل: خدمات الفنادق والبنوك والخدمات الطبية .
ب- خدمات ذات اتصال قليل بالعميل مثل: خدمات إصلاح الأجهزة وغيرها والتصليح بصفة عامة .

6-3- التقسيم حسب سلوك العميل .

أ - خدمات ميسرة: هي الخدمات التي يشتريها المستهلك بدون بدل مجهود شرائي مثل تنظيف الملابس
ب - خدمات التسوق: هي الخدمات التي يشتريها المستهلك بعد المقارنة مثل خدمات التأمين.
ج - خدمات خاصة: وهي خدمات يشتريها المستهلك بعد بدل جهد أو وقت ومال إضافي مثل الخدمة الطبية من جراح مشهور.

المبحث الثاني: آليات تطوير الخدمات المصرفية ودورة حياتها:

تعمل البنوك و المؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق، و لذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد في السوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة و المتجددة ومن اجل هذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات المصرفية و استحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها و تقوية مركزها التنافسي في السوق.

1- تطوير الخدمات المصرفية:

1-1- مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:

المقصود بتطوير الخدمات المصرفية إدخال و إضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى و احتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل: ¹
- إدخال تعديلات و تحسينات على الخدمة أو في طريقة تقديمها و توزيعها إلى الزبائن.
- استخدام خدمات جديدة و تقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.
- مد الخدمة القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة و توسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء،
و تتم عملية التطوير في البنوك من خلال العديد من العناصر الهامة منها ما يلي: ²
- تطوير تكنولوجيا مستخدمة في البنوك .

¹ بريس عبد القادر ، أطروحة الدكتوراه، ص 240.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق ذكره، ص 60- 61.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

- تطوير الإجراءات و الخطوات و المراحل التي يتعين أن يمر بها العميل حتى يحصل على الخدمة المصرفية لتصبح أكثر بساطة.

- تطوير المعاملة البشرية.

- و تعتبر كافة الموارد البشرية عامل محدد في تطوير جودة المنتج أو الخدمة.

1-2- مبررات تطوير الخدمات المصرفية:

من أهم مبررات تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية ما يلي:

- تجديد و تطوير كفاءة المؤسسات الإنتاجية و الإدارية و التسويقية بما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين و المتوقعين.

- اكتشاف بعض الفرص التسويقية و تطويرها لتقديم خدمات معدلة أو جديدة بما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها الزبائن.

- التواصل المستمر مع المساهمين، و الموردين ، و سد احتياجات المتعاملين بما يتفق مع إمكانياتهم المالية.

- كما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات يحتم على المؤسسات اللحاق بما يجري من تطور و إبداعات في مجال نشاطها.

2- خطوات تطوير وإنتاج خدمات مصرفية جديدة:

هناك عدة خطوات تتبع عادة للتوصل إلى الخدمة الجديدة و تختلف الفترة الزمنية لكل خطوة عن الأخرى حسب نوعها و احتياجاتها ، و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

- طرح أفكار جديدة

- تصفية و غربلة الأفكار الجديدة .

- تطوير وتحديد أساس فكرة التطوير والمبادئ التي تعتمد عليها عملية التطوير واختبارها .

- التحليل الاقتصادي للخدمة .

- التطوير الفني للخدمة .

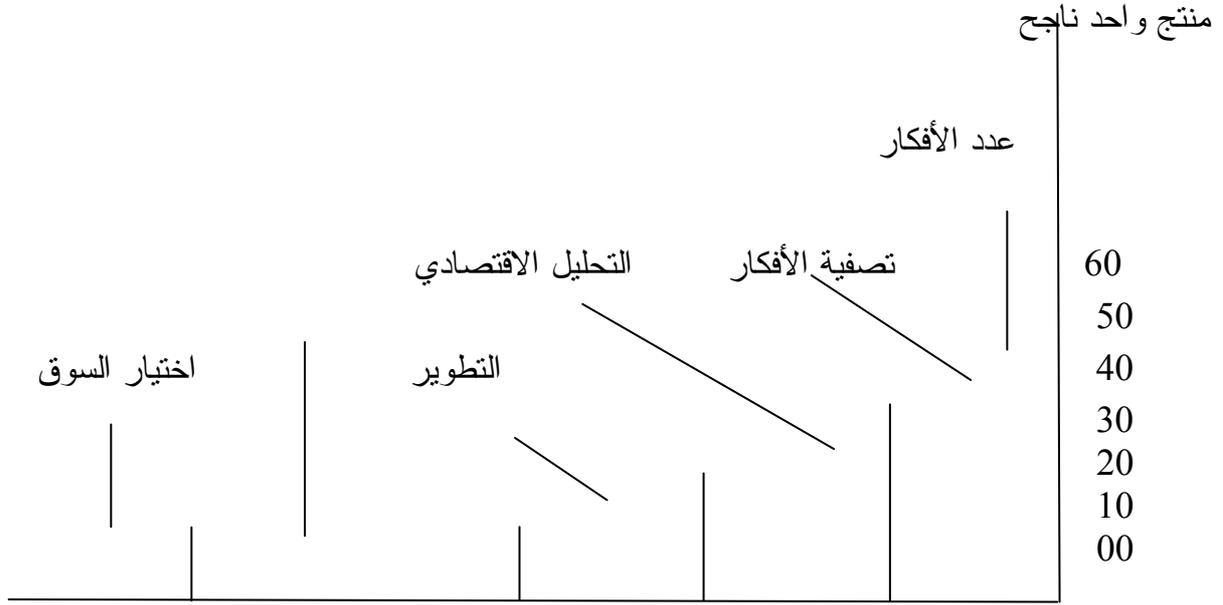
- اختبار السوق والخدمة الجديدة .

- تقديم الخدمة إلى السوق .

ويوضح الشكل رقم 2 المرحلة اللازمة لتطوير منتج الخدمة المصرفية الجديدة .

¹ بريش عبد القادر، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص 242 .

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية



الشكل رقم 1 : المرحلة اللازمة لتطوير منتج الخدمة المصرفية الجديدة .

المصدر: سيد عبده ناجي، تطوير الخدمة المصرفية و استحداثات خدمات جديدة، مجلة اتحاد المصارف العربية، عدد مارس 2004 .

و يوضح الشكل المراحل اللازمة لتطوير الخدمة المصرفية، ولكي يتم التوصل إلى طرح خدمة جديدة في السوق قد تستغرق هذه المراحل فترة طويلة و تكلفة عالية، و كما هو مبين في الشكل رقم 2 يتم البدء بعشرات الأفكار تستقى من مصادر مختلفة أهمها: ¹

العملاء: حيث تعتبر مشكلتهم و حاجاتهم هي الأساس في التطوير

الخبراء: و هم مصدر هام للأفكار من خلال البحوث التي يقومون بها، من هنا تظهر أهمية نشاط

إدارة البحوث و تطوير البنوك .

المنافسون: من خلال ما يطرحونه من أفكار و تطوير للخدمات.

مندوبي البيع: فمن واقع تعاملهم المستمر مع العملاء يتعرفون على أسباب عدم رضاهم على

الخدمات المقدمة و بالتالي يعتبرون مصدرا للمنتجات و الأفكار الجديدة، و بعد الحصول على الأفكار الجديدة يتم غربلتها و انتقاء واحدة منها بعد إجراء الدراسات و الاختبارات و التحاليل اللازمة و من ثم طرحها في السوق.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 242-243.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

3- العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

إن الحديث عن تطوير الخدمة المصرفية و العمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير لكي تقوم على أساس سليم تحتاج أولاً دراسة البيئة المحيطة و المؤثرة في الأداء المصرفي.

و تتمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل المؤثرة الداخلية و الخارجية و التي تؤثر في سير وحركية و فاعلية نشاط البنك، و تنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي:¹

3-1- العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

العوامل الداخلية هي تلك الخصائص و المميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة و تميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات و تطويرها، و هذه العوامل هي:

3-1-1- حجم البنك و موقعه و انتشار فروعه: تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي

تؤثر على أداء البنوك. و تعني توافر إمكانيات مالية كبيرة و قدرة واسعة على الانتشار، و مرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير و تنويع الخدمات المصرفية و اجتذاب العديد من العملاء، و على هذا الأساس فإن كبر حجم البنك و انتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات ، و الإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

3-1-2- النواحي التنظيمية للبنك: يلعب التنظيم الإداري للبنك و نظم الاتصالات داخله، و نظم

الإشراف و الرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات المصرفية، و التمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك و القدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

3-1-3- المستوى الفني و التكنولوجي: لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات

المصرفية التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء و خفض

التكاليف و توفير الوقت للعاملين و العملاء، و أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية و تستخدمها لتطوير خدماتها و عملياتها.

3-1-4- الكوادر المصرفية (العنصر البشري): يحتاج العامل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية

احتياجات الزبائن، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير و اختيار الكوادر المصرفية المدربة و المؤهلة و القادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، و قد أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل المصرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب و تأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا و الارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 242-243.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

3-2- العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة

في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى و العوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك و لا يمكن التحكم فيها، كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية، فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك و على أدائه و خدماته من خلال ما تصنعه من فرص و ما تفرضه من تهديدات و تحديات، لدى يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل و اتجاهاتها حيث يستطيع التعامل مع ما تفرزه من تفاعل، و ترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك و التي يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية داخلية و بيئة خارجية دولية، و تتمثل هذه العوامل الخارجية في:¹

- العوامل السياسية و العوامل الثقافية و الاجتماعية.

- العوامل الاقتصادية الديموغرافية.

- العوامل التكنولوجية.

- العملاء و المنافسون.

4- مصادر تطوير الخدمات المصرفية:

4-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية:

تعتبر أهم مصادر التطوير نابعة من داخل البنك و من ثم تكون أقدر على فهم إمكانية ظروف البنك، و من أهم هذه المصادر :²

4-1-4- إدارة البحوث و التطوير بالبنك: تقوم بدراسات و بحوث متصلة بالخدمات المصرفية و

تقديم اقتراحات و حلول.

4-1-2- إدارة التسويق بالبنك: تنحصر وظيفتها الأساسية على العمل على تنظيم التعامل مع

عملاء البنك و جلب عملاء آخرين

4-1-3- مديري البنك و رؤساء قطاعاته التنفيذيين: يمكن لمديري البنك و رؤساء قطاعاته

التنفيذيين اعتبارهم مصدرا هاما لمعايشتهم الواقع و الظروف المحيطة بالبنك و تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية..

4-1-4- موظفي البنوك و العاملين فيها: نظرا للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك و العملاء

يمكن للموظفين تقديم اقتراحات .

4-2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية:

تتمثل المصادر الخارجية في كافة الأطراف الخارجية عن إدارة البنك أي تلك الأطراف المتواجدة في المحيط الخارجي للبنك ، و تغذي البنك بالأفكار و الاقتراحات و الآراء و الانتقادات التي من شأنها المساعدة في عملية تطوير الخدمات التي تقدمها البنك،

¹ مرجع سبق ذكره، ص 224.

² محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي، اشترك للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 264.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

و من بين هذه المصادر الخارجية نذكر: ¹

4-2-1- مكاتب الخبرة و الاستشارة المتخصصة:

4-2-2- المعاهد و الجامعات المتخصصة: فنجذ البنوك الكبرى في الدول المتقدمة على اتصال

دائم بالمعاهد و الجامعات للاستفادة من نتائج البحوث العلمية و تحولها إلى خدمات، بينما نجد العكس في الدول النامية و منها الجزائر أين نلاحظ انفصال تام بين الجامعات و المعاهد المتخصصة و المؤسسات الاقتصادية.

4-2-3- زبائن البنك: يمثل الزبائن المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بتطوير الخدمات و

تحسينها و ذلك من خلال إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة فنجذ البنوك تقدر اقتراحات الزبائن و تهتم بسجل الشكاوي و دراستها و الاستفادة من كل الملاحظات التي يقدمها الزبائن.

4-2-4- البنوك المنافسة: إن من خصائص الخدمات المصرفية أنها غير محمية ببراءة

الاختراع، و عليه فإن أي خدمة يجدها بنك ما يمكن للبنوك المنافسة التعامل بها و تطويرها لدى تعدد الخدمات المقدمة من طرف البنوك المنافسة مصدرا هاما للبنك لاستلهم أفكار التطوير و التحسين.

5- الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية:

يمكن للبنوك تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية: ²

5-1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات):

إن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على زيادة عدد الخدمات و المنتجات التي يقدمها البنك إلى زبائنه، و توسيع الخدمات و تنويعها ، فتوسيع الخدمات الجديد يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات الزبائن أكثر من الخدمات القديمة .

5-2- إحداث تغييرات أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة:

يمكن تعزيز الخدمة المصرفية بدون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل: زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن .

إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية

احتياجات الزبائن و ضمان، و لائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة .

5-3- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها و مواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات و

رغبات الزبائن، أخذ بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة و

المنافع المدركة من طرف الزبون، و كذلك المواصفات الظاهرة للخدمة و تمييزها ،

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.

² مرجع سبق ذكره، ص 242.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للزبائن .

4-5- تكييف و تنويع الخدمات القائمة :

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة ، و كل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن و يضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على استقطاب زبائن جدد، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن، و تعزيز الموقف التنافسي للبنك.

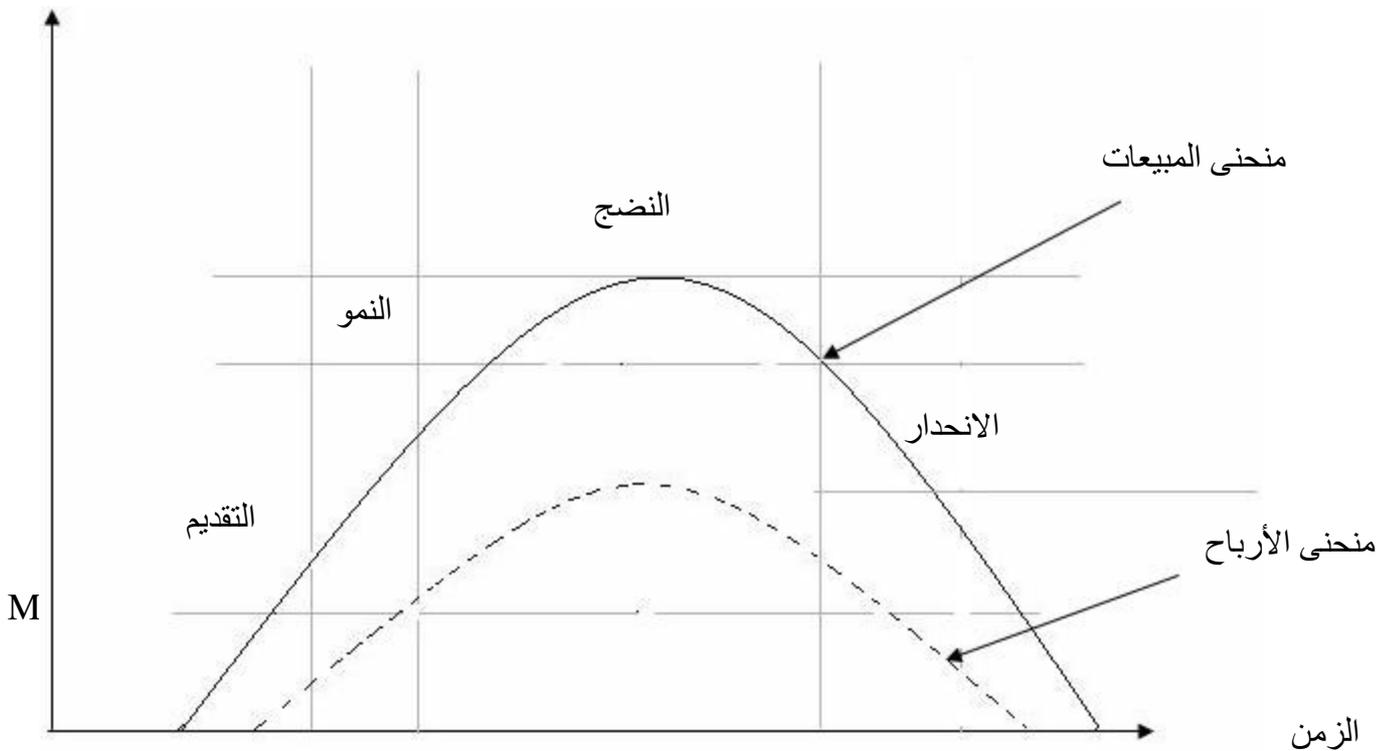
6- دورة حياة الخدمة المصرفية:

1-6- مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية:

تبدأ دورة حياة الخدمة المصرفية بمجرد تقديمها إلى السوق و تمر بمراحل ثم تنتهي بانحدارها و زوالها.

و تعتبر دورة حياة الخدمة المصرفية عن التطور في حجم المبيعات و الأرباح عبر مراحل حياتها، و تمر بنفس مراحل حياة منتج أو خدمة من تقديم - نمو - النضج - الانحدار .
و هي أداة هامة بالنسبة للبنك في وضع استراتيجيات تسويقية ملائمة لكل مرحلة، و الشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة المصرفية.

المبيعات و الأرباح



الشكل 2: دورة حياة الخدمة المصرفية

المصدر: Michel Badoc, Marketing management pour les Sociétés Financière, édition Organisation, Pris, 1998, P 256.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

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

- **مرحلة التقدير** : في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة قليل لعدم معرفة الأفراد بها ،لكنها جديدة وتطرح لأول مرة في السوق ،لهذا يجب تعريف الزبائن بالخدمة وفوائدها . و تكاليف نظام توزيع الخدمة تعد أهم وأخطر مرحلة تعكس تقبل السوق للخدمة الجديدة أو رفضه وهو ما يوضح أيضا نجاح آلية ترويج البنك أو فشله.¹

- **مرحلة النمو** :وهي من أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ،وتتميز بزيادة الطلب ونموه ومن المؤشرات الدالة على أن الخدمة مازالت في مرحلة النمو هي .
-التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح.
-اشتداد حدة المنافسة بين البنوك .
-تحسين جودة الخدمة .

مرحلة النضج :تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة و الأرباح المولدة عنها إلى المستوى الأعلى ويتميز هذا المستوى من المبيعات والأرباح بالاستقرار بالرغم من الزيادة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض،ويقود هذا إلى تخفيض حجم الخدمة ،وتتميز هذه المرحلة باشتداد المنافسة بين مختلف البنوك

مرحلة الانحدار : وتسمى أيضا بمرحلة التدهور ،وفيها يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب ،فقد تكون الخدمة أصبحت لا تلبي حاجات و رغبات العملاء ،أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر انسجاما مع رغبات الأفراد الأمر الذي يدفع البنك إلى تعديل الخدمة أو حذفها أو إدراج خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء.

المبحث الثالث :جودة الخدمات المصرفية ومدى إدراك العملاء:

تعتبر جودة الخدمات المصرفية من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي الحديث، حيث أثارت اهتمام الباحثين و أصبحت عنصرا حاسما في تحديد الموقف التنافسي، و ذلك من خلال الأرباح و النصيب السوقي، كما أدت حدة المنافسة إلى العمل على تقديم خدمات متميزة لتحقيق التفوق على المنافسين من خلال تبني استراتيجيات تهدف إلى إرضاء العملاء و كسب ولائهم .²
كما أن تسويق الخدمة بصفة عامة ، و الخدمة المصرفية بصفة خاصة يتطلب جهود كبيرة لإقناع العملاء بفوائدها و خاصة في مجتمعنا الذي يعتبر أحد المجتمعات النامية، بحيث أصبحت تسهل الحياة اليومية على الأفراد، مثل : خدمات الصراف الآلي، البنك الناطق.....³

¹ معارفي فريدة ، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية، تخصص نقود وتمويل ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008، ص20 .

² بريش عبد القادر ، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 249.

³ ساطع سعدي شامخ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

يهدف هذا المبحث للتطرق إلى مفاهيم و أبعاد جودة الخدمات المصرفية و مداخل دراسة جودة الخدمة، كما يتناول بعض الدراسات و دورها في التنمية وتطوير القدرة التنافسية للبنوك في ظل التغيرات الراهنة.

1- مفاهيم جودة الخدمة المصرفية:

إن الخدمة تمثل أوجه النشاط غير الملموس والتي تهدف إلى إشباع الحاجيات والرغبات عندما يتم تقديمها و تسويقها، هذا الاهتمام المتزايد أدى إلى إعطاء مفاهيم متعددة و متنوعة لهذه الخدمات .

1-1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

يعرف " KOLER " الخدمة البنكية بأنها: منتج معنوي أو النشاط المراد من ورائه تحقيق مصلحة أو منفعة يقوم بها طرف لطرف آخر دون أن ينتج عن ذلك انتقال ملكية.

و تعرف كذلك : هي منتج معنوي غير ملموس يقدمه البنك للعملاء سواء كانوا شركات أو أفراد. و إن عملية اختيار البنك تتوقف على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.¹

إن مفهوم جودة الخدمات المصرفية تهدف إلى تقديم خدمات إلى زبائن ذات جودة عالية لإرضائهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في إدراك العملاء .

فجودة الخدمات المصرفية: هي الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة ، ليقابل توقعات العميل، أو حتى التفوق عليها أحيانا.²

كما عرفها المكتب القومي بانجلترا (NEDO) بأنها مقابلة احتياجات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمة.³

و قد حددها " Schwartz " في أربعة أبعاد هي:

الخدمة المصرفية - أسلوب تقديمها - خدمة العميل - الموارد و الإمكانيات المادية و الالكترونية.⁴

و نستعرض بعض التعاريف التي حاولت ضبط مفهوم جودة خدمات المصرفية حيث :

يعرف " BARTON " جودة الخدمة المصرفية بأنها التعرف على حاجيات العملاء و تحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب أو أخطاء أو قصور.

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة حيث أنها نشاط يحصل عليه العميل من الأفراد أو الآلات التي تقدم من خلالها ، وأن مستوى الإشباع يرتبط بمستوى أداء الأفراد أو الآلات.⁵

¹ بوعويان نبيلة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 13

² بريش عبد القادر، أطروحة دكتوراه مرجع سبق ذكره، ص 253.

³ عبد المحسن توفيق محمد : تخطيط ومراقبة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية القاهرة ، مصر 1990 ،ص12

⁴ بريش عبد القادر ، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال أفريقيا، العدد 3 ، ص 13.

⁵ الصميد عي محمود، يوسف ردينة ،جاسم محمد : التسويق المصرفي ،مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار النهج للنشر والتوزيع ،عمان 2001،ص63.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

كذلك يعرف " BOVEE THILL " جودة المنتج أو الخدمات المصرفية بأنها: درجة اتفاق المنتج مع مواصفات وتوقعات العميل و إدراكهم الفعلي للخدمة المقدمة لهم. وقد عرفها عادة زكريا صادق العناني : بأنها مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة من العملاء ليقابل توقعاتهم ،وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية تطابق مستوى توقعات العملاء أو التفوق عليها.¹

وكخلاصة لما سبق ،نقول أن الخدمة المصرفية :هي نشاط أو منفعة تؤدي أو توزع من طرف البنك لفرد أو مجموعة من الأفراد يترتب عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو الجهة الموزع لها . وبالتالي فمفهوم الخدمة البنكية يضم العناصر التالية :

- نشاط مقدم من البنك أو منفعة محققة لعميل .
- مخرجات هذا النشاط أو هذه المنفعة غير ملموسة .
- لا يمتلك هذا العميل المخرجات وإنما يستفيد منها ولا يمكن له إعادة بيعها أو التنازل عنها بدون الرجوع إلى البنك .

- تقدم هذه الخدمة لفرد آخر أو مجموعات أو شركات أي أنها غير شخصية .
- فمفهوم الخدمة لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة المصرفية حيث أنها نشاط يحصل عليه العميل من الأفراد أو الآلات التي تقدم من خلالها ،وان مستوى الإشباع يرتبط بمستوى أداء الأفراد أو الآلات.²

2- أهم الدراسات التي تناولت وعالجت موضوع جودة الخدمات المصرفية:

نظرا لحدائثة موضوع جودة الخدمات المصرفية .فانه هناك العديد من الدراسات والتي تناولت وأثارت اهتمام الباحثين بموضوع جودة الخدمات المصرفية ،والتي نستعرض أهمها على النحو التالي :

2-1- دراسة (Berry Parsamaun Zeithemal , 1988)

وتهدف إلى تحديد مقياس لقياس جودة الخدمة يسمى بمقياس Servquel كما أطلق عليه نموذج BZP نسبة إلى مصممه ،كما توصل الباحثون إلى خمسة إبعاد يمكن استخدامها لقياس جودة الخدمة المقدمة للعميل وهي :الجوانب المادية الملموسة -الاعتمادية -الاستجابة -التعاطف و الأمان

جودة الخدمة =التوقعات - الأداء الفعلي .

2-2- دراسة (Cromain and Taylor, 1992)

تهدف إلى قياس جودة الخدمة وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل من ناحية وبين جودة الخدمة والنوايا الشرائية من ناحية أخرى ،وتم التواصل إلى :

- جودة الخدمة يمكن اعتبارها بمثابة اتجاه من ناحية المفهوم أو المقياس.

¹ بريش عبد القادر، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق ذكره ،ص255.

² ساطع سعدي شامخ، مرجع سبق ذكره، ص24

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

- قياس الجودة على أساس الأداء يعد وسيلة متطورة وأكثر كفاءة .
- رضا العميل هو مصدر وجوه الجودة .
- رضا العميل له التأثير المعنوي على النوايا شرائية، وينعكس مستوى معين من الجودة .
- 2-3- دراسة (Hall,1996) : بحث في كيفية تحديد طرق تحسين الجودة في المنظمات الخدمية ، وتوصلت إلى انه يمكن لمنظمات الخدمات أن تحسن خدماتها عن طريق الاختيار السليم لمواردها البشرية وإعطاء الفرصة لكل من العاملين والعملاء للمشاركة في إنتاج الخدمة وتبادل الآراء حول احتياجات العملاء الحقيقية .
- 2-4- دراسة غادة زكريا العناني(1997) عنوان الدراسة هو: قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية بالتطبيق على البنوك الإسلامية، وتهدف إلى :
 - التعرف على الفرق بين توقعات العميل وجودة الخدمة المقدمة ومستوى الجودة الفعلي .
 - معرفة رضا العميل عن الخدمة المقدمة واستمرار العميل في التعامل مع البنك وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :
 - هناك اختلاف جوهري بين أبعاد و جودة الخدمة المصرفية التي يتوقعها العملاء و مستوى الاداء الفعلي
 - وجود علاقة معنوية بين المحددات الرئيسية للشعور بالرضا عن الخدمة وجودة الخدمة المدركة من قبل العملاء .
- 2-5- دراسة مسعود مسلط العدواني (1998): وعنوان الدراسة هو: تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع المصرفي الكويتي ،وتهدف إلى التعرف على وضع وموقف البنوك في الكويت اتجاه تطبيق الجودة الشاملة ،وكذلك مدى توفر الفوائد الأساسية لتطبيقها في البنوك وتوصله إلى :
 - نشر الوعي بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة في البنوك من خلال التدريب والمحاضرات والندواتالخ .¹
 - إرساء نظام الحوافز للعاملين لدفعهم إلى تقديم خدمات عالية الجودة .
 - خل شبكة اتصالات بين البنوك والمنظمات المهتمة بتطبيق نظام الجودة الشاملة ومشاركتهم في نقل الخبرات في هذا المجال
- وهناك دراسات أخرى منها : دراسة عوض بدير الحداد سنة 1991 ودراسة أسامة الأنصاري سنة 1994الخ.

¹ بريش عبد القادر ،مرجع سابق ذكره، ص255-256.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

3- أبعاد جودة الخدمات المصرفية :

تعد أبعاد جودة الخدمات من أهم الأساليب للوصول إلى الجوهر جودة الخدمة المصرفية ،ولقد تعددت محاولات الباحثين لتحديد هذه الأبعاد وعددها والمتغيرات الفرعية التي تتكون منها .

وتعد الدراسات التي قام بها كل من: (Parsamaun Berry Zeithemal)

حول قياس جودة الخدمات وتحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية من أهم الإسهامات في الفكر التسويقي ،حيث توصل هؤلاء إلى نموذج الفجوات الشهير والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) ،وأصبح يعرف بنموذج SERVAQWAL .

وقد ابرز الباحثون المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم و ادراكاتهم ،ومن ثم الحكم على جودتها في عشرة أبعاد رئيسية كما هي مبينة في الجدول أدناه ،حيث تعد الدراسة الشهيرة التي قام بها كل من Berry وآخرون عام 1986 ،حول قياس جودة الخدمات وتحديد الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية .

ومن أهم الإسهامات في الفكر التسويقي، حيث توصل هؤلاء إلى تقديم نموذج الفجوات الشهير، الذي طرأ عليه التطوير واضح يعرف بـ SERVAQWAL ، وان الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد أهمها¹ :

الجدول رقم 2 :الإبعاد العشرة لجودة الخدمات المصرفية.

الأبعاد	التوضيح
الاعتمادية	و تعني قدرة ابنك على الوفاء بالوعود السابقة بدرجة عالية ما يضمن تحقيق درجة عالية من الاعتمادية و الثقة في الخدمة و تعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة و من أول مرة
سرعة الاستجابة	و تعني توافر الرغبة و الاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة و تشمل على مبادرة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب و الرد على استفسارات العملاء و ملاحظة العملاء بصفة دورية
القدرة و المهارة في أداء الخدمة	و تعني توافر المهارات و الخبرات المطلوبة للعاملين و كذلك توافر الخبرة و المهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة.
سهولة الوصول إلى الخدمة	و تعني إمكانية الوصول إلى الخدمة أن يكون هناك سهولة في اتصال العميل بالبنك و ملائمة وقت انتظار العميل و ملائمة مدة أداء الخدمة و توافر التسهيلات المادية للخدمة القريبة من العميل

¹ مرجع سبق ذكره ،ص255-258

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

التعاطف مع العملاء	و تعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة و توافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة و حسن المظهر العاملين و توافر الاحترام و المستوى الاجتماعي اللائق و المبادئ و الأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء
الاتصال	بمعنى أن يحافظ البنك على الاتصال بالعملاء بالطريقة و باللغة و الأسلوب الذي يتناسب معهم كما يتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للعميل و شرح الخدمة و تفسير عناصر التكلفة للعملاء
المصداقية	و تعني توافر الثقة و السمعة الجيدة للبنك و يشارك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك و سمعة البنك و خصائص مقدمي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء
الأمان	بمعنى توافر درجة من الأمان و البعد عن المخاطر و يتضمن توافر وسائل الأمان المادية و توافر درجة عالية من الخصوصية و السرية في التعامل مع العملاء
تفهم احتياجات العملاء	بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة و تحديد حاجات العملاء و يتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات و متطلبات العملاء و الاهتمام الشخصي بالعملاء و تحديد العملاء الدائمي التعامل مع البنك
التسهيلات المادية	بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة و كافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها و المتمثلة في الوسائل و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة و المظهر المناسب لعاملين بالبنك و التصميم و التنظيم الداخلي للبنك و جاذبية المباني

المصدر: Parasuraman, Z, Zeithemal & Berry L.L. A conceptuel model of service Quality and its Implications for Future Reserch Journal of Marketing Vol. 49 fall 1985.P.P. 41-50.

وقاموا باختصارها إلى خمسة إبعاد فقط أطلق عليها فيما بعد بنموذج جودة الخدمات Servqual

وهذه الإبعاد الخمسة هي :

1-النواحي المادية الملموسة .

2-الاعتمادية

3-الاستجابة

4-الأمان

5-التعاطف مع العملاء .

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ما أكده ناجي معلا وهي :

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

1-الجودة المتوقع من قبل العملاء : وتمثل توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة أي تلك المواصفات التي يرغب العملاء توفيرها في الخدمات المصرفية المقدمة وتعتمد على احتياجات العميل ورغباته وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين .

2--الجودة المدرك: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي اذكرها البنك لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون .

3-الجودة المدرجة : وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبون من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي و مطبوعات

4-الخدمة الفعلية المقدمة لزبون : وتعني أداء الخدمة من طرف موظفي البنك وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها مطبقا وتتوقف يلاشك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في تقيس البنك من عامل لأخر وقد تختلف بالنسبة لنفس العامل من وقت لآخر.

5-الخدمة المدركة :وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي " الخدمة الفعلية المقدمة له " والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون .¹

4- نماذج تقييم وقياس جودة الخدمات المصرفية :

لقد افرزه الدراسات السابقة الخاصة لموضوع جودة الخدمات نموذجيين رئاسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما كما يلي :

1-4- نموذج الفجوة : SERVQUAL

وقد ظهر هذا النموذج خلال الثمانينيات نتيجة الدراسات التي قام بها Berry وآخرون ،وتقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني :

" تحديد الفجوة بين توقعات العميل حول مستوى الخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها "

ويمكن تحديد مدى التطابق الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من خلال العلاقة التالية :²

جودة الخدمة(الفجوة) = الإدراكات - التوقعات .

وتقاس جودة الخدمة وفقا لهذا النموذج على النحو التالي :

- إذا كانت الجودة المتوقعة اكبر من الجود المدركة (الفعلية) فإنها تكون اقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من طرف الزبائن .

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فان الخدمة تكون مرضية ومقبولة.

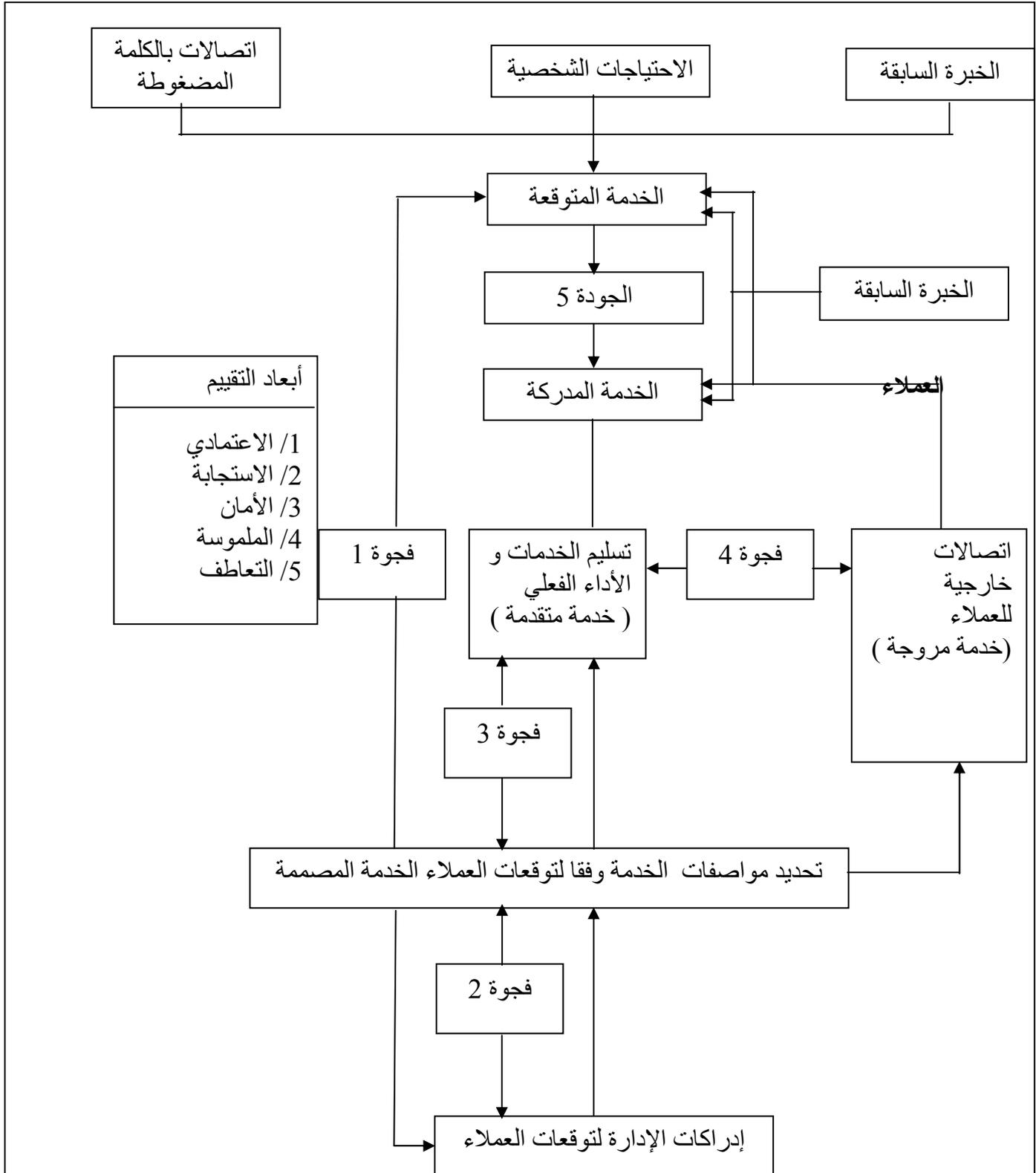
-إذا كانت جودت الخدمة المتوقعة اقل من جودة الخدمة المدركة (الفعلية) فان الخدمة تكون أكثر من مرضية وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها ويطلبها العملاء بشكل مستمر .¹

¹ مرجع سبق ذكره ص 259-260-261-262.

² حيروش فضيلة ،اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية ،رسالة ماجستير ،قسنطينة ،2009-2010-ص33

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

والشكل التالي يوضح نموذج الفجوة



شكل رقم 3 : نموذج SERVQUAL

Source : Parasuraman , Zeithemal et Leonard 1985 .P. 44

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق كره ص 262

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

الفجوة الأولى: بين الخدمة المتوقعة وإدراكات الإدارة لتوقعات العملاء و تنتج عن عجز الإدارة لمعرفة احتياجات العميل و رغباته و توقعاته و لذا تحتاج إلى معالجة إدارية مناسبة و إلى أدوات و إدراكات تحليل السوق.

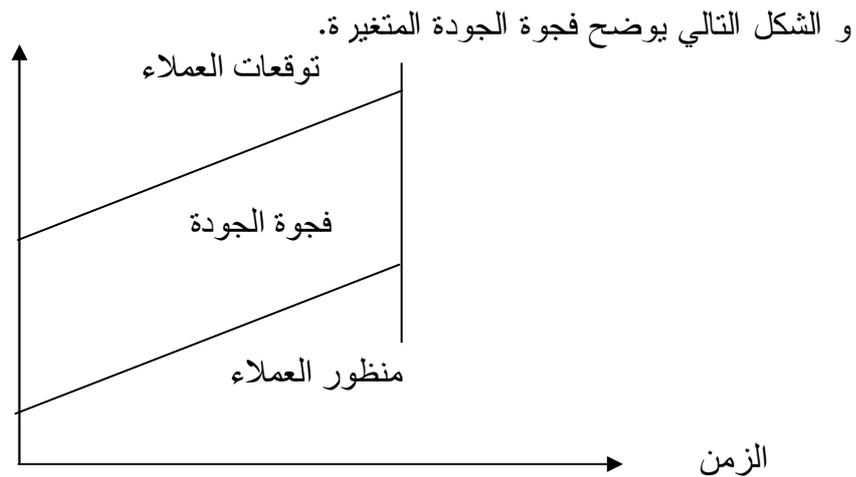
الفجوة الثانية: بين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء و تحديد درجة دقة المواصفات الخاصة بالخدمة: تنتج عن عدم تطابق المواصفات الخاصة مع إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى أنه المصارف في بعض الأحيان غير قادرة على ترجمة توقعات العملاء لخصائص جودة الخدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المصرف أو التنظيم أو عدم احترام الأهداف الموضوعية.

الفجوة الثالثة: بين أداء الخدمة و مواصفات الخدمة، فإذا تمكنت المصارف من وضع مواصفات الخدمة وفقا لتوقعات العملاء، فإن هناك إمكانية حدوث انحراف عند التسليم بسبب مستوى مهارة القائمين على أدائها (أدائهم متغير) أو نتيجة لتعدد هذه المواصفات و عدم مدونتها، و قد يرجع السبب إلى انعدام الوعي بأهمية جودة الخدمة بالنسبة للعميل و ضعف الحافز لديهم.

الفجوة الرابعة: بين أداء الخدمة و الاتصال الخارجي (الخدمة المروجة) و تعني أن الوعود المعطاة من خلال الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة و قد يرجع السبب للضعف أو عدم التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمصرف، أي وجود خلل في مصداقية المصرف.

الفجوة الخامسة بين الخدمة المدركة المتوقعة، تتعلق بالفرق بين توقعات العملاء و إدراكاتهم للخدمة المقدمة بالفعل و تكون محصلة لجميع الفجوات السابقة بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المصرف ككل.¹

هامش الفجوة



الشكل رقم 4 : فجوة الجودة المتغيرة.

المصدر : معالي فايزة، مدخل مقترح لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، جامعة جيجل، سنة 2009-2010، ص 28.

¹ حيروش فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

4-2- نموذج الاتجاه: SERVPERF

يعرف نموذج الاتجاه باسم SERVPERF حيث أنه يعني أداء الخدمة و هو ناتج عن جمع كلمتي: Service : الخدمة و Performance : الأداء.

و قد ظهر سنة 1992 نتيجة الدراسات التي قام بها "Tailleur et Crainin" ، و تعتبر الجودة مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و يعرف على أنه: " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"

و يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، و يركز على الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب العميل فقط.

و منه فإن موقف العميل يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع البنك أو المصرف.

كما تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى جودة الخدمة (الاعتمادية - الاستجابة - التعاطف - الأمان و الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة المصرفية وفق نموذج servperf¹.

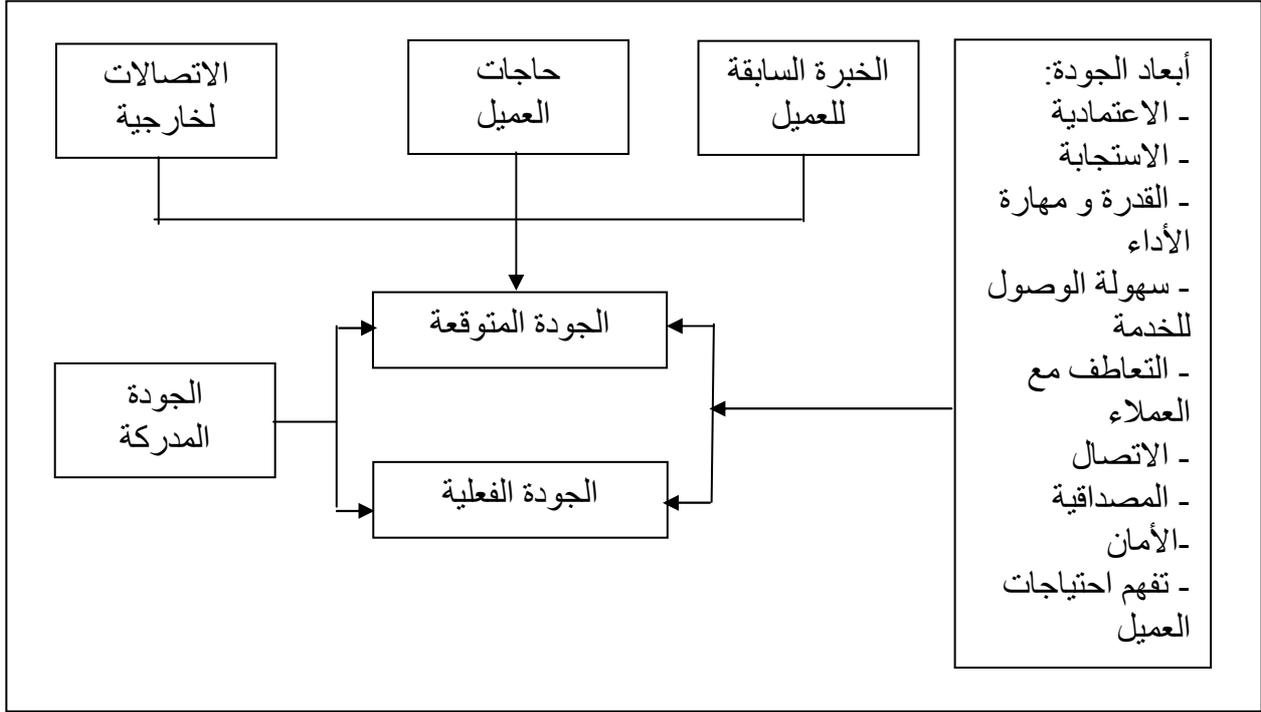
و يرتكز هذا النموذج على أساس أن الجودة تمثل اتجاها تصل برضا العميل و يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، إذ يشكل العملاء اتجاهاهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة و يتكيف هذا النموذج طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المصرف.²

بالرغم من اختلاف طبيعة الخدمات إلا أن العميل يعتمد على نفس النموذج في تقييم جودة الخدمات المختلفة، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ حيروش فضيلة، مرجع سابق، ص 35-36.

² ناجي معلا، الأصول العالمية للتسويق، عمان، 2007، ص 27.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية



الشكل رقم 5 : مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة

المصدر: أحمد محمد أبو بكر: أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية،

رسالة دكتوراه، مصر، 2001، ص 55

و يتضح مما سبق ما يلي:

- إن تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من مقارنة بين توقعات سابقة و الأداء الفعلي للخدمة و ينتج ثلاث حالات و هي:

- الجودة المتوقعة تساوي الجودة الفعلية إذن تحقق رغبات العميل.
- الجودة المتوقعة أقل من الجودة الفعلية إذن لا تحقق إشباع لرغبات العميل.
- الجودة الفعلية أكبر من الجودة المتوقعة إذن تحقق إشباع لرغبات العميل بدرجة تفوق ما كان يتوقعه.¹

5- العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة:

يعمل البنك على تكييف مزيج خدماته المصرفية بشكل مستمر لتتوافق مع احتياجات و رغبات العملاء و قدراتهم في الوقت و المكان و التكلفة المناسبة، حيث تعمل البنوك على تميز خدماتها حيث تكون مختلفة من البنوك و المؤسسات الأخرى، سواء بالماركة أو التصميم.

¹ بريش عبد القادر، أطروحة دكتوراه، ص 263.

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

كما تقوم بعض البنوك بإعداد بطاقات تحتوي على معلومات خاصة بالخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائه، تتضمن معلومات عن خصائص الخدمات و المميزات التي يحصل عليها العميل و كيفية الاستفادة منها، و تقديم وسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات.

كما أصبحت الخدمة المتميزة هي أساس المفاضلة بين البنوك ، حيث تتشابه جميع العروض تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، و بالتالي أصبح مستوى جودة الخدمة البنكية احد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار، و هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك لتحقيق ميزة تنافسية .من ناحية أخرى الخدمة المتميزة تتيح للبنك فرصة الاحتفاظ بالعميل.¹

5-1- العميل المصرفي : إنه طرف هام في النشاط المصرفي وهو العميل ،إذ لا تستطيع المصارف القيام بأي نشاط دونه ،حيث يعتبر العميل هو السيد للسوق المصرفي وطرف الأساسي في المعاملات المصرفية ولا يمكن إتمام التعاملات المصرفية بدونه.²

5-2- اختيار العملاء الذين تقدم لهم الخدمة :

يجب أن تحدد الشركة من ستخدمه أولا ،وذلك عن طريق تجزئة السوق إلى قطاعات واختيار القطاعات التي ستخدمها لان مديري التسويق يعرفوا انه لا يمكنهم خدمة كل العملاء بكل طريقة ،فمحاولة خدمة كل العملاء قد لا يخدموا أي عميل ، وبذلك تختار الشركة العملاء الذين يمكن أن تخدمهم خدمة جديدة وبصورة مربحة.³

5-3- تطوير العلاقة عامل - عميل :

تتركز الخدمة البنكية على عدة عناصر أساسية تعطي في مجموعها النتيجة النهائية المنتظرة من طرف العميل ،والتي تجعله راضي أو غير راضي عن الخدمة المقدمة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- الاستقبال وجودة الاتصال بين العميل والعامل المقدم للخدمة .
- مناخ أو محيط العمل الذي تتم فيه العملية الإنتاجية .
- العلاقة بين العمال الذين يساهمون في أداء هذه الخدمة .
- القدرات والإمكانيات المتوفر .

ويمكن توضيح نوع العلاقة بين العميل والعامل في الجدول التالي :

¹ بولعويان نبيلة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² الخضري محسن احمد- مرجع سبق ذكره ص 114

³ فيليب كوتر وجاري أرمسترونج ،أساسيات التسويق ،دار المريخ للنشر ،السعودية ص 144-145

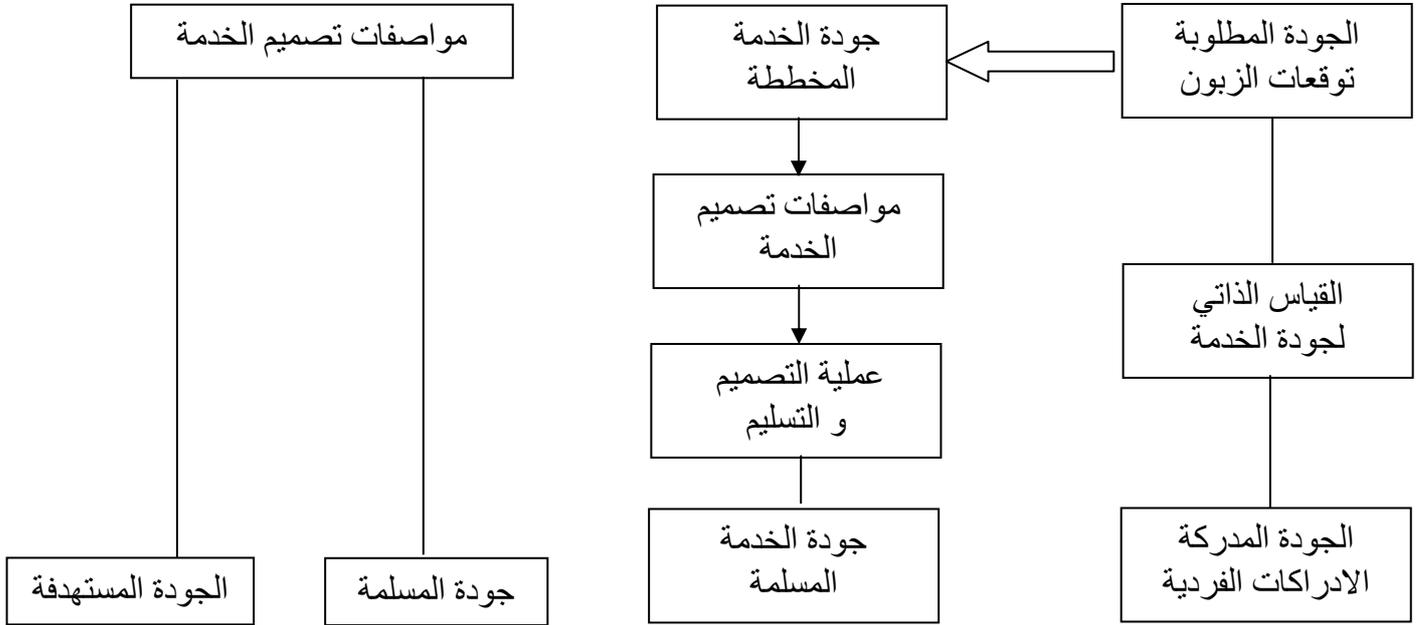
الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

جدول رقم 3: أنواع علاقات العميل

مساهمة ضعيفة من طرف العميل	مساهمة قوية من طرف العميل	مساهمة العميل فيزيائيا
استخدام الموزع الآلي	عملية إيداع سحب جاري	
البنك عن بعد	تكوين ملف قرض	مساهمة العميل فكريا
إرسال كشوف الحسابات	تنظيم برنامج الادخار	العميل لا يشارك لكنه يدرك الخدمة المقدمة
معالجة الكتابات الداخلية	تكوين إداري لملف القرض	العميل لا يدرك الخدمة المقدمة

Source : d. Chambare taud : construire une stratégie de sennice ; dumod
2003

وترتبط جودة الخدمة غالبا بجودة طلب العميل، وبدرجة مساهمته في إنتاج هذه الخدمة، وتتم عملية مراقبة الجودة مباشرة من طرف العميل حسب درجة رضائه عن الخدمة المقدمة.¹ و فيما يلي الشكل التالي يبين جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر كل من العميل ومقدم الخدمة



الشكل رقم 6: الخدمة المصرفية من وجهة نظر كل من العميل و مقدم الخدمة

المصدر: رعد حسن البصري، أهمية دراسة العلاقات بين، شبكة الانترنت و جودة الخدمات

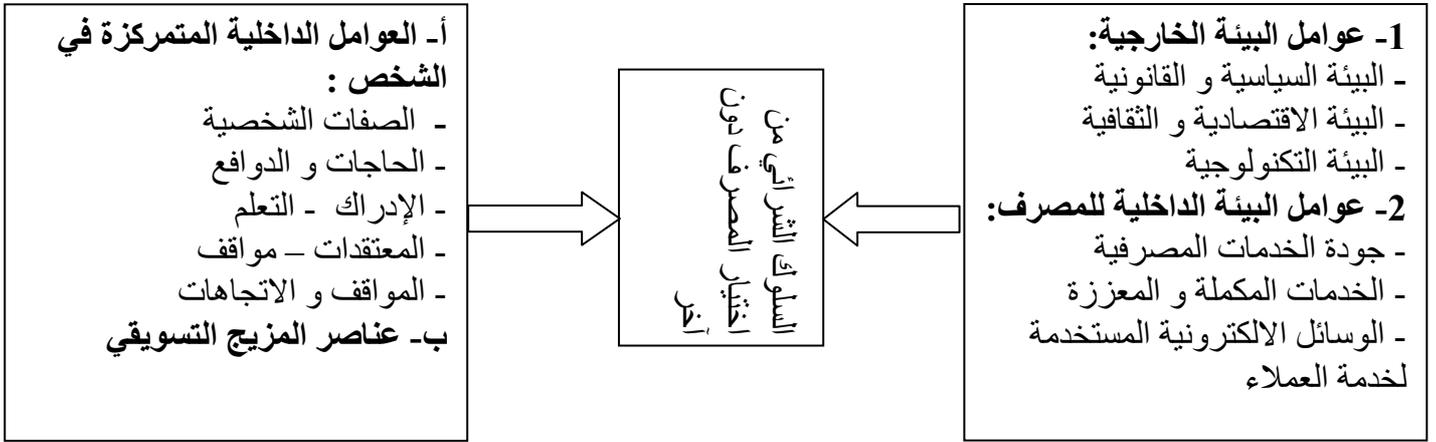
المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، ص 32-33¹

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ذكره ص 144-145

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

4-5- العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف :

يتأثر سلوك شراء الخدمة المصرفية بثلاث عوامل كما هي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم 7 : العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف

المصدر: الدكتور شاكر تركي إسماعيل، التنافسية المصرفية الأردنية، التسويق المصرفي الالكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية .

تزاول المؤسسات الخدمية أعمالها في ظل بيئة تنافسية، لذا تحاول هذه المؤسسات بناء علاقات ودية مع عملائها، لذا يحاول المسوقون فهم سلوك العملاء لمساعدة مقدمي الخدمة المصرفية، لمعرفة كيف يتخذ العميل قراره باختيار المصرف دون غيره و نتناول جميع العوامل المؤثرة في القرار .

1-عوامل داخلية متمركزة في الشخص :

وهي العوامل التي تتألف منها شخصية الإنسان وحاجته ودوافعه، وإدراكه للخدمة المقدمة وأهميتها بالنسبة له، فهي تشكل جزء من مواقفه واتجاهاته نحو هذا النوع من الخدمات

2-عوامل البيئة الخارجية (البيئة السياسية -القانونية-الاقتصادية) من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك العميل، فالبيئة السياسية والقانونية تتكون من القوانين والتشريعات التي تؤثر وتحدد أعمال الأشخاص في المجتمع، أما الإقتصادية فتتمثل جميع القوى الإقتصادية المؤثرة على القوة الشرائية للعملاء ونمط اتقاقهم .

أما البيئة الثقافية والاجتماعية للعملاء طالبي الخدمة المصرفية تتشكل مواقفهم نحو هذا النوع من الخدمات من البيئة التي يعيشون فيها، فالثقافة هي التي تحدد السلوك المقبول والغير مقبول اجتماعيا .² أما البيئة التكنولوجية فلها الأثر الأكبر على القرار الشرائي للعملاء طالبي الخدمة المصرفية، فالوسائل والأساليب المستخدمة تؤثر على القرار الشرائي للعملاء .

¹ حيروش وفضيلة -مرجع سبق ذكره، ص 29.

² شاكر تركي إسماعيل ، التسويق المصرفي الالكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية، مؤتمر بعنوان نحو مناخ استثماري و أعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلا دلفيا، الأردن، 2007، ص 13

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

- 2- عوامل البيئة الداخلية للمصرف : وتتمثل بجودة الخدمة المقدمة للعملاء والخدمات المرافقة والمعززة لها، إضافة إلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة .
- 3- عناصر المزيج التسويقي : هي التغيرات البيئية التي يمكن التحكم فيها وبطريقة تقديمها من قبل مقدمي الخدمة المصرفية، وأثرها على جذب عملاء جدد والإبقاء على السابقين .

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

خلاصة الفصل

إن غاية المصرف و أهدافه الرئيسية في اقتصاد السوق ،هو تحقيق الربحية وضمان استمراره في ممارسة نشاطه ،بإضافة إلى مستوى معين من النمو والاستقرار ،ومن بين الأدوات والوسائل المتعمدة في هذا المجال هي وضع معايير لقياس وتقييم الأداء ،إن تقييم الأداء هو عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المحققة ، وان كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين يرغب المصرف تحقيقه ، وان عملية التقييم تستند على المعايير والمؤشرات التي توضح مدى نجاح المصرف في تحقيق الأهداف المرجوة ،وقد أجمالناها فيما يلي :

- مؤشرات رقمية تعكس مدى تحقيق أهداف المصرف المعبر عنها بتحقيق ربحية والنمو المرغوب فيه ، ورسم السياسات لتحسين مستوى الأداء .
- المعايير المتعلقة بسلوك العاملين وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ،ووصولاً لإرضائهم وكسب ثقتهم وجعلهم زبائن أو فياء ودائمين

الفصل

الميزة التنافسية للبنوك و
استراتيجيات التنافس

الثاني

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

تمهيد:

تسعى المنظمات بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير ،بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية ،ومن أجل أن تحقق أهدافها المطلوبة ، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة ، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم .

إذا يمكننا القول بان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار وستكون واضحة وجلية، وهذا الفصل سيتطرق إلي.

1-الميزة التنافسية ومصادرها

2-معايير الحكم على جودتها

3-الاستراتيجيات العامة للتنافس

4-التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الميزة التنافسية في البنوك التجارية:

إن الظروف الاقتصادية المتغيرة والأنظمة الجديدة، و تطور رغبات المستهلكين و تباين و تعدد السلع و الخدمات و اشتداد المنافسة، كل هذه الأسباب جعلت المؤسسة تتوجه نحو التفكير في وضع إستراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة كل التغيرات.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

إن السعي نحو النجاح لا يعني بالضرورة القضاء على المنافسين بل هو في بعض الأحيان يعني البقاء أو التمكن من الاحتفاظ بحصة من السوق وعلى هذا الأساس فإن الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة تتعلق قبل كل شيء بالبقاء في السوق والقدرة على التعايش وكذا اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكن المؤسسة من مواجهة تغيرات السوق، ولهذا عرفت الميزة التنافسية بأنها:¹

" تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية كي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع اكبر منافسيها. "

و عرفها علي سلمي على أنها: " مجموعة المهارات و التكنولوجيا و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استمرارها لتحقيق : "²

- إنتاج قيم و منافع للعملاء على مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها.

وتعرف ب:هي القدرة على إنتاج سلع و خدمات ،بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى .³

وتعرف بأنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، حيث تسعى بشكل مستمر إلى تحسين المراكز التنافسية، نظرا لتأثير المتغيرات المحلية والعالمية .⁴

و لتوضيح أبرز التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية فإن جدول التالي يبرز وجهات النظر الباحثين و الكتاب عبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية.⁵

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 60.

² عمورة شهينة و آخرون، أساليب تحسين جودة الخدمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008-2009، ص 45.

³ كمال زريق وفارس، الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة، 2002، ص 105

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر 2000، ص 11-12

⁵ تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العالمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 193-194.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

جدول رقم 4 : مفهوم الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer .1980 -6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1989-18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من جهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
92 -84 Roppaport	قدرة المنظمة المنطقية على تقليص كلفتها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة اكبر للزبون	كلفة
Evons 93-38	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmallandx Tampo 200. 81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 194.

2- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة، سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة تتلخص فيما يلي: ¹

1-2- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2-2- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحليلها و تفسيرها للاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

¹ نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حطب بالبلدية، 2006، ص 58-59.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

2-3- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

2-4- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

2-5- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تعميق الأهداف المالية التنافسية للمؤسسة.

2-6- إدخال التقنيات الحديثة في التسويق: إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات و متطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، و الجودة، و هي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة بما يتطلبه العميل حتى يتم الرضا و الولاء من طرف العميل ، و من أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:¹

- دقة الاستجابة لطلبات العميل.
- الاستجابة السريعة و الملائمة للعميل.
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.
- إدخال منتجات و خدمات جديدة و خلق الطلب عليها.
- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

3- أنواع ومحددات الميزة التنافسية:

3-1- أنواع الميزة التنافسية:

نميز نوعين من الميزة التنافسية:²

3-1-1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذ كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث أن التحكم الجديد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة

¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² الجمعية العالمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التفسير، ملحق الخروبية، ص 4

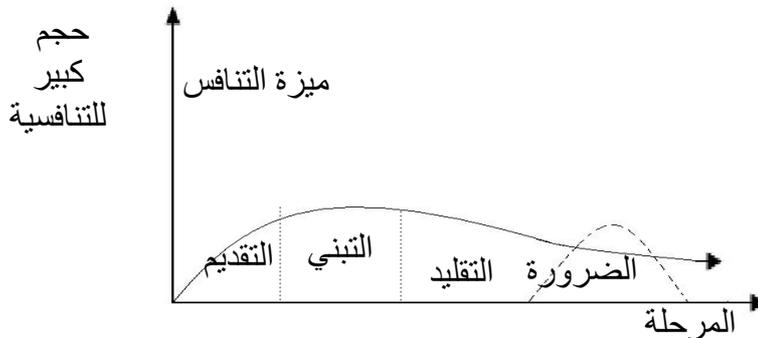
الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

تكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعليم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين ، لذلك لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3-1-2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم و آثار بثه : بحيث قد تنجم خاصية التفرد بنشاط معين عندما يمارس التعلم بهدف جديد، فالفجوة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

3-2- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:¹

3-2-1- حجم الميزة التنافسية: تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الخدمة في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تتطلب جهود أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو لتحديد أثرها. وللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ من مرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بمحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة الخدمة، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تطوير و تحسين الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، و هو ما يوضحه الشكل الموضح أدناه.



الشكل رقم 8: دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر نبيل مرسي خليل - مرجع سابق ص 86

¹ عمورة شهينة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

3-2-2- نطاق التنافس المستهدف: يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة

بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فالنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. ومن جانب آخر تمكن للنطاق الضيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق معين، و خدماتها بأقل تكلفة أو تقديم خدمة مميزة له، و هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي :

- النطاق السوقي
- النطاق الرأسي.
- النطاق الجغرافي.
- النطاق الصناعي والنشاط.

جدول رقم 5 الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
النطاق السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين سيتم خدمتهم، و هنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (إقرار الأداء)، أو خارجيا باعتماد المؤسسة على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرئيسي المرتفع بالمقارنة مع التنافسية قد يحقق مزايا و تكلفة اقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق ميزة تنافسية، من خلال المشاركة في الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة
النطاق الصناعي و النشاط	يعبر عن الترابط بين النشاطات التي تعمل في ظلها مؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، أو خبرات عبر النشاطات التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي: ¹

4-1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة لكل من العامل و الموارد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة، مثل (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، محكمة بتكاليف تبديل مرتفعة.

4-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل

التصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

4-3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر للميزة التنافسية:

تتحرك المؤسسة نحو إيجاد مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لدى يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و إيجاد مزايا تنافسية جديدة، و من مرتبة مرتفعة.

5- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة، يمثل هدفا واستثمارا و تكتيكا في وقت واحد لان وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤيا بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية: ²

5-1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات

عديدة، كتصميم المنتج في استخدام الحاسوب، و طرق تسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقيق قيمة أكبر من تطلعات العميل .

¹ إبراهيم بن شارف، هجيرة زروقي، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتميها، تطويرها، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بحي فارس، المدينة، 2007-2008،

² نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

5-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسات إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ل يتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات.

5-3- تغير تكاليف المداخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المداخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

5-4- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، و من ثم الصمود في وجه المنافسين.

المبحث الثاني : الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة:

في ظل التغيرات و التطورات الجديدة و المتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة و متجددة، انصبحت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس، في إطار البحث عن الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لمواجهة هذا التحدي، و لتحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة و مستمرة.

و يستدعي البحث عن إستراتيجية التنافسية المناسبة هذه الأخيرة تؤثر في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم خيارات متنوعة من الخدمات، فيختارون ما يوافق ذوقهم و دخلهم، و تأثر كذلك على المؤسسة حيث تلجأ إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية، و التنظيمية، و تتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن قطاع الذي تنشط فيه.¹

و نحاول الإجابة في هذا المبحث على:

- ما الداعي إلى البحث عن تطبيق إستراتيجية تنافسية؟ و ما نوع الإستراتيجية الواجب إتباعها لمجابهة التنافس؟.

- ما نوع الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها؟

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص29

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

1- الاستراتيجيات التنافسية العامة: إن الإستراتيجية التنافسية لا تزال محل دراسة واهتمام الكثير من المفكرين الإستراتيجيين من أجل توضيح الإستراتيجية التنافسية .

1-1- مفهوم الإستراتيجية:

- لغة: يعود أهل كلمة إستراتيجية إلى كلمة يونانية " STRATEGOS " بمعنى فن الحرب، حيث ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك، و قد استعملت قديما للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك.¹

- اصطلاح : من الناحية الاصطلاحية هناك عدة تعاريف :

- تعريف ميتزبرغ (MINTZBERG) : الإستراتيجية عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين، بغض النظر إن كانت تلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم سلوك .

- تعريف بورتر (PORTER) :هي مناورة يقصد بها خداع المنافسين ،حيث اعتبر بان لكل مؤسسة استراتيجيه تنافسية شاملة .

- تعريف (GLUECK) : وهي خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين منافع المنظمة .

وعرفة أيضا بأنها: خطة لتخصيص الموارد المتاحة تهدف إلى تغيير الموقع التنافسي، وضمان استمرار ميزة تنافسية للمؤسسة.²

وتعرف إستراتيجية التنافسية على أنها ،مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.³

2- الإستراتيجية الشاملة للتنافس :

تستخدم المؤسسات مجموعة استراتيجيات تنافسية ،تعرف عموما بالاستراتيجيات العامة للتنافس والتي قدمها PORTER ، وذلك لمواجهة الضغط التنافسي للسوق ، والتي قد تتبناها المؤسسات أو تحصل عليها تبعا لمهاراتها وإمكانياتها، أو حسب وضعيتها التنافسية في السوق .

وتعرف هذه الاستراتيجيات بأنها "عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد التكلفة والتميز بالمنتجات." ⁴

¹ شبقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة بسكرة ،العدد 12،ص49

³ الجمعية العالمية، نادي الدراسات الاقتصادية، ملحقه خروب، مرجع سبق ذكره الموقع الالكتروني :

www.clubnada.jeeran.com

⁴ بن قشوة جلول ،تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،سنة 2006-2007 ص62

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

الشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية لبورتر



الشكل 9: مخطط يوضح الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ص146

2-1- إستراتيجية القيادة في التكلفة: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس إن المؤسسة الأكثر

تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة اقل المقارنة مع منافسيها.

2-1-1- أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة:¹

أ- اقتصاديات الحجم: من المعلوم إن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج، فالمؤسسة التي تنتج

بكميات كبيرة تستفيد من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، وذلك بتوزيع تكاليف الثابت على عدد كبير من الوحدات.

ب- اقتصاديات التعلم : يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، حيث تكتسب مهارات جديدة ،

وتفهم أسباب عيوب المنتج، فبالتالي التعلم مستمر مع مرور الزمن ويؤدي بذلك إلى انخفاض في التكلفة.

ج- تكنولوجيا الإنتاج: احد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة و متطورة، حيث

تحسن الكفاءة العمليات الإنتاج من خلال تقليل زمن الإنتاج المنتج، وتقليل تكلفة العمالة، واستخدام

الطاقة الكهربائية، وتقليل الفائدة من المواد الخام.....الخ.

¹ - إبراهيم بن شارف وهجير زروقي، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها تنميتها وتطويرها)، مذكرة ليسانس

المركز الجامعي المدية، 2007-2008، ص38

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

د- اختيار قرارات تشغيل أخرى : على المؤسسات اتخاذ بعض القرارات و الإجراءات من اجل خفض التكاليف مثل :

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين.
- مرتبات ومزايا اقل للموظفين مقارنة مع المتنافسين.
- تخفيض عدد قنوات التوزيع والفروع.
- خفض حجم الأنفاق على البحث والتطوير .
- استخدام امثل للمواد المشتراة .

2-1-2- شروط تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة :لأجل ضمان نجاح هذه (التجربة)

الإستراتيجية يجب توفر عدة شروط ومنها :

- وجود طلب مرن اتجاه الأسعار أي تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة استهلاك السلع .
- نمطية السلع المقدمة أي عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة في التشكيل.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين .

2-1-3- مزايا ومخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

-المزايا:

- تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر.
- مواجهة أي هجوم من طرف المنافسين الجدد.
- استخدام السعر كسلاح لمواجهة السلع الجديدة.¹

-المخاطر:

- التغير التكنولوجي يبطل الاستثمارات السابقة .
- سرعة التقليد من جانب المؤسسات المنافسة
- عدم القدرة على تتبع حاجات العميل.
- الاهتمام المفرط بالتكلفة على حساب المستجدات التسويقية .²

2-2- إستراتيجية التمايز:

وهي كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ،ويصعب معالجتها أو تقليدها ، بحيث تجعل العميل يقبل على دفع سعر أعلى من المعتاد، وقد يأخذ التمايز عدة أشكال :التصميم ،النوعية ،التقنية ،خدمة المستهلكين ، شبكة الموزعين .

¹ الطيب داودي ومراد محبوب ،مرجع سابق ذكره ص 51-52

² بن قشرة جلول ،مرجع سبق ذكره ص 63-64

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

كما حدد (KOTLER) للمؤسسة خمسة إبعاد تمكنها من التمايز في الأسواق من منظور تسويقي وهي المنتج، العملاء، نقاط البيع، صورة المنتج أو المؤسسة¹ و من أهم النقاط التي يمكن التركيز عليها لتحقيق هذه الإستراتيجية نجد:

2-2-1- مصداقية المنتج: وهي أداء وظيفي دون عيوب أو أخطاء أو أعطال للمنتج، خلال مدة محددة، وتتبع مصداقية المنتج من مستوى الجودة ومدى تطويره.

2-2-2- طول مدة الاستخدام: حيث يميل العملاء إلى لدفع سعر أعلى للسلع التي تشتهر بمعمر طويل (لا بد أن لا يكون المنتج سريع التقادم) .

2-2-3- سهولة الإصلاح: ترتفع درجة الإقبال على المنتج كلما تيسر للعميل شراء جزء بديل وتركيبه بنفسه بأقل تكلفة في الوقت والجهد و المال .

2-2-4- الشكل: كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج للعميل، فهناك عملاء راغبون في إن يدفعوا سعرا اعلي لمنتج يبدو فريدا أو متميز، حيث تعتبر طريقة التغليف من أهم الاعتبارات بهذا الخصوص.

2-2-5- التركيب: وهو قيام المؤسسة بتركيب الجهاز للعميل في الموقع المناسب بالأداء المتوقع.

2-2-2- شروط تطبيق إستراتيجية التمايز:

- انخفاض حساسية الزبون لارتفاع الأسعار .
- إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره .
- القدرة على متابعة احتياجات العميل .
- القدرة على التطوير والتجديد .
- الحرص على إن يكون المبلغ المدفوع اكبر من التكلفة الإنتاج.
- الحرص على عدم رفع السعر كي لا تدفع الزبون إلى التخلي عن شراء المنتج²

2-2-3- مزايا و عيوب إستراتيجية التمايز:

المزايا

- الولاء الكبير للماركة يكون عائق أمام منافسين جدد.
- لا يمثل المورد الكبير مشكلة للمؤسسة لأنها تفرض السعر الذي تريده .
- لا يمثل المشتري خطر على المؤسسة، حيث انه مستعد لزيادة السعر مقابل منتج متميز يحصل

عليه.²

العيوب ومخاطر:

¹ مرجع سابق ذكره ص 63-64

² الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سابق ذكره ص 53-54

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

- التقليد السريع من قبل المنافسين يقلل من إدراك المستهلكين للتمايز.
- أحيانا السعر الغالي للمنتجات المتميزة لإيجاد تبريرا من قبل المستهلك.
- 2-3- إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية والوصول إلى أفضل موقع في السوق من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد وعملاء معينين و الفرضية الأساسية هي خدمة السوق الضيق بأكثر فعالية من خدمة السوق ككل.¹
- ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال بعدين رئيسيين :
- **البعد الأول:** تقليل التكاليف مع التركيز على قطاع معين من السوق، أو مجموعة من المستهلكين، والذين تتم خدمتهم فقط كقطاع وليس كسوق ككل وهنا تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تعتمد على التكاليف المنخفضة .
- **البعد الثاني:** يعني أن تميز المؤسسة منتجها الموجه إلى قطاع خاص ومحدد وليس السوق الإجمالي ، وهنا تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تعتمد على تميز المنتج وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.²
- 2-3-2- شروط إستراتيجية التركيز:** تتحقق الميزة التنافسية من استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة ومميزة ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من بعضها.¹
- 3-3- مزايا و عيوب إستراتيجية التركيز.**
- **المزايا:**
- قلة التنوع في ميدان النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف.
- تسهيل تكييف الجهود و إدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- تدمج بين مزايا إستراتيجية التكلفة و إستراتيجية التمايز.
- **العيوب و المخاطر:**
- دخول وافد جديد للجزء المركز عليه يؤثر مباشرة على المؤسسات التي تشتغل بذلك الجزء من السوق.
- دخول المنافسين الكبار لهذه الأجزاء باستراتيجيات تسويقية جديدة .

¹ الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سبق ذكره ،ص55

² بن قشوة جلول ، مرجع سابق ذكره، ص66

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

* خلاصة الاستراتيجيات لبور تر :

لزيادة الفهم المتعلق للاستراتيجيات فقد أكد Porter أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية واحدة من بين الاستراتيجيات السابقة وبشكل واضح يمكنها من تحقيق معدلات أداء عالية من خلال ما تتمتع به من قدرات .ولكن التنقل من إستراتيجية إلى أخرى دون التركيز على شيء محدد قد يؤدي بالمؤسسات إلى نتائج سيئة ،بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل إستراتيجية وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناتج لكل منها ،فان المؤسسات التي لا تتبع إستراتيجية واحدة ومحدد غالبا ما تحقق معدلات متوسطة أو منخفضة .¹

طرق تطبيق الإستراتيجية المختارة :

1- التنفيذ: ويتعلق بـ:

1-1- **وضع البرامج التنفيذية:** وهو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي هي وضع الخطط والسياسات.

1-2- **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:** تعتبر الموازنات ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية تتضمن قوائم مالية (التكلفة، الربح) بشكل تفصيلي.

1-3- **الإجراءات التنفيذية :** وهي نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات و الأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

2- الرقابة على الأداء :

حسب مفهوم النجاح الاستراتيجي ،تتكون الرقابة على الأداء من بعدين أساسيين :

1-2- **بعد تنفيذي:** يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعلا ،من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف الموضوعية ،وبالتالي يسمح هذا النوع من الرقبة بتفعيل دور المزايا التنافسية .

2-2- **بعد استراتيجي:** يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه ،أي إذا كانت المؤسسة تعمل في ظل إستراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة ،فان أي تغيير محتمل في عوامل بيئتها قد يستلزم تعديلات في هذه الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرغوبة ،وهذا من شأنه المحافظة على المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة .

3- التحليل الاستراتيجي للمنافسة:

إن أهم تحد يواجه المدير الاستراتيجي للشركة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها .²

¹ الطيب داودي ومراد محبوب ،مرجع سابق ذكره ص56

² هلال وليد ،الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ،رسالة ماجستير ،جامعة المسيلة سنة 2008-2009 ص

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

وتهدف طرائق التحليل الاستراتيجي إلى توجيه الإستراتيجية من حيث تحقيق أهدافها ،ومواجهة مختلف أنواع البيئة التنافسية ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة قصد الحفاظ على موقع تنافسي في السوق ، وميزة تنافسية متواصلة ¹.

و أهم ما يكون البيئة التنافسية نجد:

3-1-1- بيئة صناعية : ينطلق تحليل البيئة الصناعية من تفهم المتطلبات الأساسية للعرض والطلب التي تؤثر على هيكل الصناعة و الإستراتيجية المتخذة ،وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل من حيث :

- الظروف والمتطلبات الأساسية السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه.

- هيكل المنافسة والتي تتخذ عدة أشكال : الاحتكار التام، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية . ²
وتقاييس البيئة الصناعية بعد معايير أهمها:

3-1-1- عدد المنافسين: تزداد المنافسة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم، وتزداد كلما وصل السوق إلى حالة تشبع (لا يمكن جذب عملاء جدد).

3-1-2- العلامة التجارية: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات التي لا تحمل علامة تجارية ،حيث إن ما تقدمه كل منها يعتبر بديلا عما تقدمه المؤسسات الأخرى ،لأنه من السهل على العميل تبديل مؤسسة بأخرى .

3-1-3- تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة إذا كان العميل يمكنه اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع المؤسسة و التعامل مع أخرى ،دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة قراره.

3-1-4- حجم المؤسسات: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات ما يجعل السوق اقرب إلى سوق احتكار قلة حيث يفرض الأقوياء أسعارهم وشروطهم.

3-1-5- هامش الربح: كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية، وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

3-1-6- ثقافة العميل: كما قلت ثقافة العميل وإدراكه بالخصائص الحقيقية للسلع كلما زادت حدة المنافسة، نظرا لاستخدام الإعلام والإعلانات للتأثير عليها. ³

¹ إبراهيم بن شارف وهجيرة زروقي ،مرجع سبق ذكره ص 43

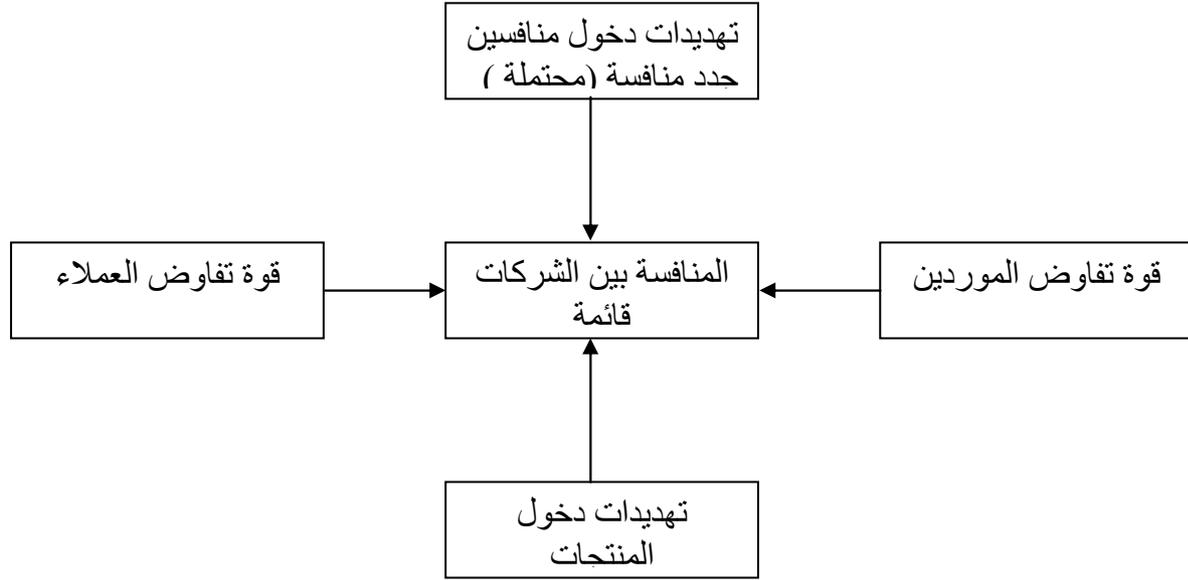
² العيهار فلة ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر سنة 2005،ص99

³ شبقارة هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 20-21

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

2-3 البيئة التنافسية:

إن أهم ما يكون البيئة التنافسية هي القوى الخمسة ل Porter التي سوف نتطرق إليها ،حيث انه في أي قطاع سواء إنتاج خدمة أو سلعة ،سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي الدولي ، تتلخص المنافسة في خمسة قوى و المتمثلة في الشكل التالي :¹



الشكل رقم 10: القوى الخمسة (Porter).

Source : M.Porter, L avantage concurrentiel : coment devai ses concurrents et maintenir son avance , édition DUNOD, 1998,P15

3-2-1- تهديد بدخول منافسين جدد: إن الداخلين الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ،والرغبة في امتلاك حصة سوقية ،وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض في الأسعار وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة في السوق.²

3-2-2- المنافسة بين الشركات (المتنافسين): تأتي شدة المزاومة بين المنافسين في مركز القوى التي تحدد جاذبية القطاع ،حيث يحاول المنافسون تحسين وضعيتهم التنافسية ،فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية .³

¹ هلالى وليد،مرجع سبق ذكره ص 18

² بلالى احمد ،إستراتيجية التنافسية كأساس لميزة تنافسية مستدامة،الملتقى الأول حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة 2005- ص464

³ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن 2005-ص99

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

3-2-3- تهيئات المنتجات البديلة: أن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع و المنتجات التي يجب مراقبتها أكثر هي :

- المنتجات التي تسير فيها العلامة (سعر - الأداء) نحو الأحسن.

- المنتجات التي تتمتع بأرباح عالية المصنوعة من طرف قطاعات أخرى.¹

3-2-4- قوة تفاوض العملاء : يؤثر الموردون من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة .²

ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية :

- ضعف ومحدودية المنتجات البديلة .

- عندما تكون عملية التحول من مورد إلى آخر مكلفة.

- عندما لا يمثل القطاع المشتري عاملا مهما للموردين.³

3-2-5- قوة تفاوض العملاء: هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء العملاء ، وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي ، بحيث يؤثر على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على الجودة الأعلى أو المزيد من الخدمات وتتوقف القدرة التفاوضية على عدد من الشروط هي :

- مجموعة من المشترين تشتري كميات كبيرة بالمقارنة من رقم أعمال البائع.

- المنتجات المشتراة تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون مما يدفعه للتفاوض بشراسة .

- قدرة المشترين على إيجاد موردين آخرين.

- المشترين يملكون معلومات كاملة فيما يخص الطلب ، الأسعار الحقيقية للسوق..... الخ.⁴

4- سلسلة القيمة (حلقة القيمة) و الميزة التنافسية

4-1- تحليل سلسلة القيمة (حلقة القيمة) و الميزة التنافسية:

إن أسلوب سلسلة القيمة أو حلقة القيمة هو عبارة عن طريقة تستعمل لغرض التحليل الداخلي للمؤسسة، وقد تم تقديمها من طرف مايكل بورتر في كتابه الميزة التنافسية وحلقة القيمة تعرف على أنها : "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة . بحيث يمكن فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها. "

¹ شقارة هجيرة ،مرجع سبق ذكره ص 17

² العيهار فلة ،مرجع سبق ذكره ص 100

³ هيلالي وليد مرجع سابق ذكره ص 20

⁴ محمد غزي ،الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي ،جامعة المسيلة ،ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية ،ص15

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من النشاط على أنها : القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة ،وتقاس هاته القيمة بمخرجات المؤسسة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات (المبيعات)، وتحقق المؤسسة أرباح طالما أن القيمة الكلية اكبر من التكاليف وهو الهدف من إستراتيجية التنافس ولا تتوقف الميزة التنافسية على حلقة القيمة فقط. ولكن أيضا على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.

4-2- مكونات سلسلة قيمة: إن حلقات سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن عزلها عن بقية الحلقات داخل نظام الأعمال أو الصناعة ككل، فحلقة القيمة مرتبطة من الخارج إلى الداخل بحلقة القيمة لمورديها ومن الداخل إلى الخارج بحلقة القيمة لموزعيها.¹

فالمؤسسة هي عضو من حلقات القيمة والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل رقم 11 : سلسلة القيمة

المصدر: عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 188.

¹ بلعجوز حسين وغري محمد العربي ،مرجع سبق ذكره ص16

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

4-2-1- الأنشطة الأساسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة، وتنقسم إلى خمسة أقسام:

أ- الامتدادات الداخلية: وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المداخلات التي تتطلبها العمليات الإنتاجية مثل التخزين، النقل، التفريغ، مراقبة المخزون.¹

ب- العمليات: وهي جميع أنشطة تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للاستعمال مثل التغليف، التجميع، التركيب.....الخ.²

ج- الامتدادات الخارجية: وتمثل كافة النشاطات اللوجيستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث: نقلها، وتخزينها، وتسليمها وفقا لجدول محددة .

د- التسويق والمبيعات: وتدرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبة بالتسويق من سياسات واستراتيجيات ووظائف تسويقية واتصالات التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها.

هـ- الخدمة: وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك، ويتعلق بالخدمات ما بعد البيع كالتركيب والتصليح وتوفير قطع الغيار.....الخ¹

- مع التركيز بأنه ليس من الضرورة أن تسهم هذه الأنشطة في خلق قيمة بنفس القدر، بل يرجع ذلك على حسب نوعية نشاط المؤسسة .

4-2-2- الأنشطة الداعمة: فهي تقدم المداخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأساسية بأداء دورها وتتكون من أربعة أنشطة وهي: المشتريات، التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للمؤسسة .

أ- المشتريات: تمثل في الغالب جزء بسيط من التكلفة الإجمالية، بالرغم من أثرها المهم على التكلفة الإجمالية وعلى التمييز.

ب- التطور التكنولوجي: يهدف إلى تحسين المنتج وعمليات الإنتاج على حد سواء ويؤدي التطور التكنولوجي دورا معتبرا كمصدر للميزة التنافسية .³

ج- إدارة الموارد البشرية: فأكبر دور تؤوله كمصدر للميزة التنافسية هو الكفاءات و التجهيزات التي تمتلكها.²

¹ غربي فاطمة الزهرة وبالعلباء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الشلف ص4-5

² بن قشوة جلول، مرجع سبق ذكره، ص68

³ بلعجوز حسين وغري محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 16

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

وتشمل على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين ،وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزاتهم بشكل تحقق معه أهداف المؤسسة.¹

د- البنية الأساسية للمؤسسة: وهي الأنشطة التي تقوم بها الإدارة (تخطيط، تمويل، محاسبة، علاقات خارجية، إدارة الجودة....)، والشيء الذي يميزها عن باقي أنشطة الدعم الأخرى لأنها تشرف عليها كاملة، ويكمن دور هذه البنية الأساسية كمصدر للميزة التنافسية في خلق القيمة، عن طريق أنشطتها الإستراتيجية مثل : المفاوضات الخارجية مع الأطراف الفعالة في السوق وخاصة في مجال العلاقة مع العملاء.

3-4- تحليل سلسلة القيمة : وتقوم على ما يلي :

-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج والوقوف على نقاط القوة والضعف .
-مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصول عن العلاقات بين سلاسل القيمة (التسويق) وتكلفة نشاط أخر (الرقابة على الجودة) .

- مراجعة التكامل المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة لنفس الوحدة.¹
حيث انه يتضح من الشكل السابق أن سلسلة القيمة تأخذ شكل سهم وتظهر الأنشطة الأساسية في الأسفل وتشمل الإمدادات المتجهة للداخل والإمدادات المتجهة للخارج ،وتظهر الأنشطة الداعمة في الأعلى من السهم وتشمل البنية الأساسية للمنظمة التي تتضمن التنظيم والموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا و المشتريات.²

5- التخطيط الاستراتيجي :

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في بناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز، يضمن لها البقاء في البيئة التي تعمل فيها ،لذلك فان عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل لمتغيرات البيئة الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي.

5-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي : هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل

والعمل على تحقيقه، إذن التخطيط الاستراتيجي هو :

- كشف المستقبل الخاص بشكل المنظمة وتصور توجهاتها ومساراتها.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة وأهدافها المستقبلية.
أما (DRUCKER) يعرفه بأنه:عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات.

¹ بن قشوة جلول مرجع سبق ذكره ص 68

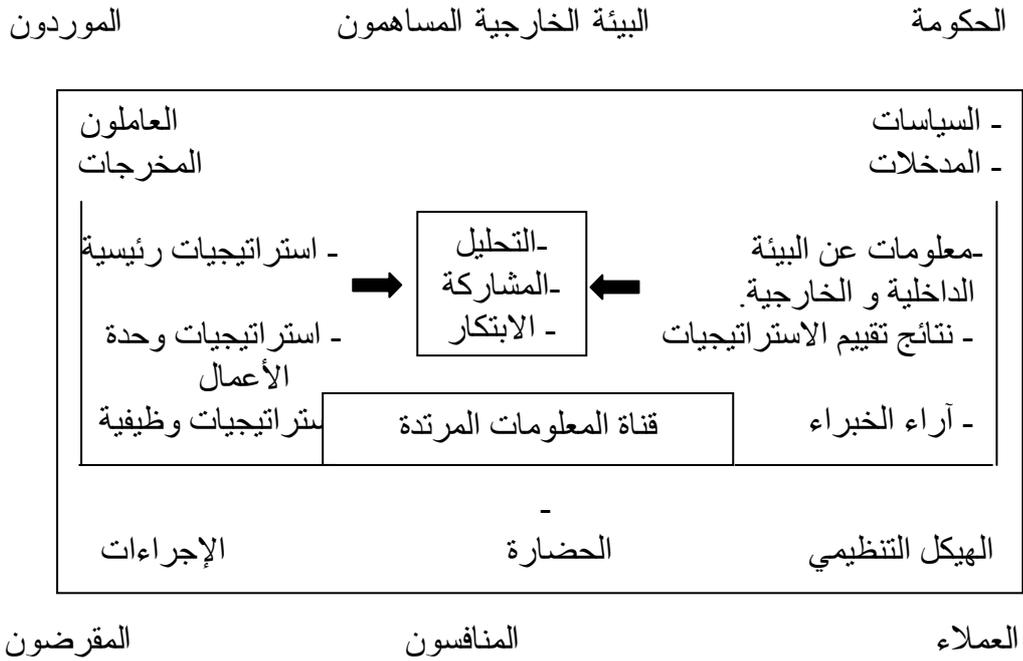
² محمد سمير احمد، كتاب الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية - دار الميسرة - ص153

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

في حين يرى (MANKIN) أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه ، الرقابة ، التنفيذ .

ويرى (STEINER) أن التخطيط هو: عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد أهداف التنظيمية والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق الأهداف .

5-2- نظام التخطيط الاستراتيجي:



الشكل رقم 12: نظام التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة

المصدر: محمد احمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العالمية، الدار الجامعية سنة 2001 ص 23.

ومن الشكل يتضح إن التخطيط الاستراتيجي يتكون أساسا من المدخلات والتي تتمثل في بيانات مجمعة ونتائج تقييم الاستراتيجيات السابقة وأراء ومقترحات مديري المنظمة ، باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ، وتخضع هذه المدخلات إلى التحليل للوصول إلى استراتيجيات تتناسب وطبيعتي

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

المشكلات في إطار قيود البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، فيما تتجه البيئة الخارجية من فرض وما تفرضه من تهديدات .¹

3-5- فوائد التخطيط الاستراتيجي : وهو ضروري لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية، فيما يلي مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي :

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يساعد المنظمة على تخصيص وتوزيع الموارد المتاحة وطرق استخدامها .
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- يجعل المدير مبتكرا ويبادر إلى صنع الأحداث وليس متلقيا لها.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر مستويات الإدارة المختلفة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

4-5- معوقات التخطيط الاستراتيجي : هناك صعوبات تجعل التخطيط الاستراتيجي صعبا، وان

استخدامه ليس امراً هينا فيما يلي بعض صعوبات التخطيط الاستراتيجي :

- تردد المدير في استخدام هذا الأسلوب .
- البيئة الخارجية المضطربة مما يجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ، للأسباب التالية:
 - تغيير سريع في عناصر البيئة .
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير مثل :
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها وغموض التخطيط تجعل المدير غير منقبِل للفكرة .
 - ضعف الموارد المتاحة مثل :
 - صعوبة جلب التكنولوجيا.
 - نقص القدرات الإدارية .
- التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة وذلك بسبب:
 - تستغرق النقاشات حول رسالة وأهداف المنطقة وقتا طويلا من الإدارة العالية .
 - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات و الإحصاءات المكلفة.

¹ كتاب منال ، دور استراتيجيات الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ،رسالة ،ماجستير ،جامعة المسيلة 2007 ص20-21-22-23

المبحث الثالث: سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك التجارية:

لقد أضحى لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطور جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة، التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين، و يمكن إبراز و تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية، ودعم القدرات التنافسية للبنوك و التي تتمثل فيما يلي:

1- مواكبة أحدث التطور التكنولوجي في العمل المصرفي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاضد دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من تطور التكنولوجيا في مجال المعلومات و الاتصالات بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي و العشرين. و قد اهتمت الدول المتقدمة في المجال المصرفي بتكثيف استخدام أحدث التقنيات المعلومات و الاتصالات لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم العمليات الأخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي، و نقاط البيع الالكترونية، وهو ما يترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة و آليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها: ¹

- انخفاض تكلفة التشغيل لاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود.

- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية و منها بطاقات الائتمان و الشيكات و النقود الالكترونية.

- تحرير العملاء من قيود المكان و الزمان و ظهور ما يعرفه بالخدمات المنزلية المصرفية Home Banking التي توفر الوقت و الجهد لعملاء البنوك.

- تقديم خدمات للعملاء لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصرف الآلي (ATM) وخدمات تسديد الفواتير بالهاتف، ظهور ما يسمى بالبنوك الالكترونية و البنك المحمول.

- تحسين الاستقبال و مرونة تقديم الخدمات و معالجة العمليات ².

- الاستفادة من الوقت الإضافي في المصالح الإدارية لصالح الخدمات المباشرة للزبائن.

- تبسيط الهياكل و الإجراءات و القرارات التنظيمية.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق ص294

² رجب نصيب و الأستاذة أمال عيادي، مقال المؤسسة المصرفية الجزائرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، عدد 15 ديسمبر 2005، جامعة عنابة، ص 53.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

- تحسين إنتاجية العمليات المقدمة للعملاء وكذلك العمليات الداخلية التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأولى.

- المساهمة الفعالة لكل من يهمله الأمر في عملية التطور وإعادة التنظيم وخلق روح الجماعة وتطبيق عمليات التطور التكنولوجي

ولعل أهم الركائز التي يجب أن تتبناها الدولة من أجل تعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي¹ :

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Thechnologie

- ضرورة التوسع في استخدام (ATM)، لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع .

- التوسع في استخدام البطاقات البلاستيكية مثل: الكرات الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الالكترونية المرتبطة بالتجارة الالكترونية.

- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالبنوك.

- إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات المصرفية الالكترونية، كالقانون الخاص بالتوقيع الالكتروني، والقوانين التي تنظم التجارة الالكترونية، وتكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات المصرفية الالكترونية كتزوير البطاقات البنكية والدخول إلى الحسابات الشخصية .

- إدخال أنظمة المعلومات إلى البنوك، يعني تطوير مجموعة من العناصر يتمثل أهمها فيما يلي:²

1- تطوير المعارف:

تركز الاقتصاديات الحديثة على أهمية المعارف، وان إدارة المعارف بفعالية يتطلب تجديدها باستمرار حتى تكون متماشية مع المعارف والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي.

2- تطوير التقنيات.

أي استعمال مجموع الآلات، والمعدات والتجهيزات و الإجراءات والطرق والعمليات التي تمكن البنك من تحويل موارده المختلفة (المداخلات) إلى منتجات وخدمات ذات جودة .

3- تطوير الوسائل (المادية و التقنية):

تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات مادية، وغير مادية جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل، ودخول إجراءات وعمليات جديدة ناتجة عن إدخالها، فاستعمال المعارف بصورة فعالة يتطلب السيطرة على الوسائل المادية والتقنية الضرورية، وهذا يتطلب تخصيص موارد مالية للحصول على المعلومات والاحتفاظ بها ومعالجتها.

¹ بوالعيش ريمة و آخرون، الخدمات المصرفية و دورها في المنافسة، مذكرة ليسانس، جامعة جيجل، 2009-2010، ص 64.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 124-127

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

4- تطوير شبكة المعلومات.¹

أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي عنصرا أساسيا لتطوير منطقة الأعمال فبقاء هذه الأخيرة على علاقة مستمرة بمحيطها للكشف عن الفرص و توفير الإمكانيات اللازمة مرتبط بتوفير نظم فعالة وشبكات قوية للمعلومات للإجابة على متطلبات العملاء.

5- تطوير نظام الإبداع:

تحتوي مقولة الإبداع على عامل التغيير سواء في المنتجات أو الخدمات أو المعطيات أو أساليب العمل، ويطلب نظام الإبداع وعمله بفعالية توفر العناصر التالية :

5-1- نظام جمع المعلومات: يتمثل في القدرة على جمع المعلومات من الناحية التقنية وجلب

المعلومات من البنوك العالمية

5-2- نظام الذكاء: يوفر المعلومات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تتبع تطور المحيط

الخارجي.

5-3- نظام البحث والتطوير: ويوفر هذا النظام دراسة خاصة بالفرص المتوفرة في السوق

5-4- نظام شبكة المعلومات : وهي الإجراءات والتقنيات التي تستعمل في معالجة المعلومات

وترجمتها و شرحها.

5-5- شبكة المعلومات: إن معالجة المعلومات بصور دقيقة وجودة عالية يتطلب توفير القنوات

وهياكل الاتصال الأساسية لربط بين مختلف المصادر البنكية ونشر المعلومات بين مختلف البنوك والهيكل الأخرى المرتبط بها .

ويمكن للتكنولوجيا أن تطبق في عدة مجالات .²

- الحصول على المعلومات و توثيقها

- تحليل المعلومات.

- الاتصال بمعنى تداول المعلومات .

- السيطرة على المعلومات والعمليات المصرفية .

- الإدارة بمعنى دعم القرار وإدارة المعلومات .

- التصنيع: بمعنى التصميم.

- مشاركة الخبرة أي النظم القائمة على الخبراء.

- التوسع أكثر في العمليات الإنتاجية .

¹ مرجع سبق ذكره ،ص127-129

² د رجب نصيب و الأستاذة أمال عيادي - مرجع سبق ذكره- ص55-56

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

2- تطوير وتوزيع الخدمات البنكية :

في ظل المنافسة المحترمة التي تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى ، ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية من أهم هذه الخدمات:¹

- الاهتمام بالقروض الشخصية التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء أدوات سكنية، سيارات أجهزة منزلية.

- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه الفترة فان هناك حاجة إلى تقديم

بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل :

- التأجير التمويلي . Financallering

- القروض المشتركة Syndicated Loans

- خصم الفواتير التجارية Factoring

- شراء التزامات التصدير .forfating.

- تقديم خدمات التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصراف مثل عقود الخيارات و المستقبلية، و بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء مما

يساهم في الحفاظ عليهم وجذب المزيد منهم .²

- تخفيف تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف أخرى .

- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق المالية وذلك من خلال:

- زيادة البيع المتقاطع وهو امتلاك شبكة من الفروع ورصيدا من العملاء الذين يزورون هذه

الفروع بانتظام.

- جذب حسابات جوهرية من المنافسين، ويعني تطوير الخدمات المصرفية تستهدف إلى جذب

العملاء لدى البنوك المنافسة وإقناعهم بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى وتطوير منتجات مصرفية وعرضها على عملاء البنوك المنافسة بشكل مستقل.

¹ بوالعيش ريمة و آخرون- مرجع سبق ذكره- ص64-65

² - غيشوش عبدو- مرجع سبق ذكره- ص 145

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

3- الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فرغم الجهود التي تبذلها البنوك في مجال تطوير الخدمات البنكية فإنها تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و في هذا السياق يمكن إبراز أهمية العنصر البشري و الارتقاء به في مجال الخدمات المصرفية و المصارف بشكل عام فيما يلي:

3-1- دور العنصر البشري في العمل المصرفي:¹

إن من السمات لكثير من البنوك أن الموظفين يقومون بأدوار مزدوجة فمن جهة يقومون بدور عملي يتمثل في انجاز الخدمة و أداءها بالإضافة إلى دورهم في التفاعل و الاحتكاك بالعميل، كما لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة موارده البشرية لتميز خدماته المصرفية.

3-2- أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

لقد أصبح العنصر البشري من أعظم الأصول التي تحظى باهتمام الإدارات المصرفية الحديثة، حيث يساهم الأفراد المميزون في تنفيذ المزيج التسويقي للبنك بشكل جيد، و بالتالي المحافظة على العملاء و اكتساب ميزة تنافسية من شأنها الدفاع عن خطوط البنك أما البنوك الأخرى، و الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري يجب بني استراتيجيات متكاملة منها:²

- الاستعانة بأحدث بيوت الخبرة العاملة أو البنوك الأخرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و غيرها.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات في الخارج لاستعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة وضع العاملين، أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب مع المستويات الوظيفية، بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و التخطيط و إيجاد القرار بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية و ذلك حسب الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك.

¹ بن صالح زهير، فشيبت نصيرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ليسانس، م ج المدينة 2007، ص 59.

² بريش عبد القادر، مرع سبق ذكره، ص 298.

³ بوالعيش ريمة و آخرون -مرجع سابق ص-65

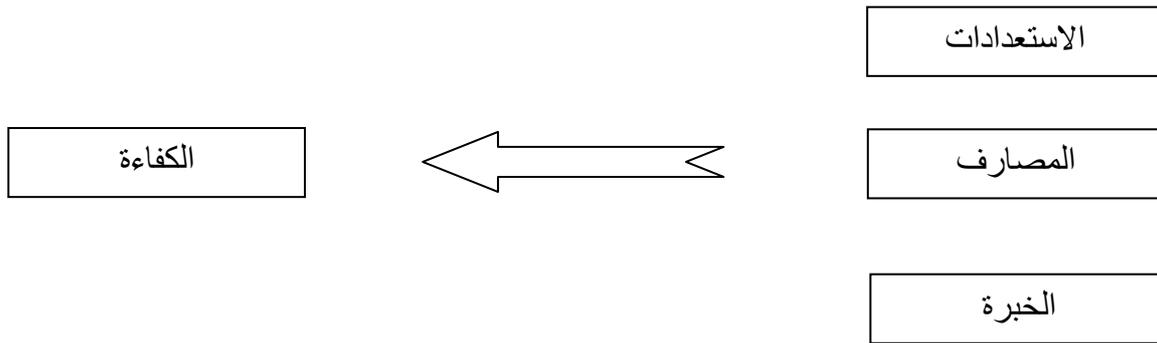
الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

- استخدام تكنولوجيايات الاتصال و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا أساسيا لتحقيق التطور المطلوب في المهارات المتتابة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.¹

و إن عملية تحسين و تطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين و هما:

1- تحديد اكتساب تطوير الكفاءات الضرورية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولا أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك خاصة احتياجاتها من الكفاءات و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 13: مؤهلات الكفاءات

المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2006، ص 92.

2- التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية: و هذا من خلال :

- تمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء و إدارة المواقف غير المتوقعة.

- التخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة و التحكم في تناسقها.

• و عند تحديد المؤسسة المصرفية أهداف جديدة يؤثر على احتياجاتها من الموارد البشرية لذلك يجب عليها مراجعة ما يلي:²

- عدد العمال اللازم في كل وحدة أو وظيفة، من أجل تحقيق الجودة المرغوبة

- التطورات اللازمة في مجال إنتاج أو تصنيع المنتجات و الخدمات.

- التغييرات في بنى العمل نتيجة التغييرات الجديدة.

- التغييرات التنظيمية المختلفة التي ستقوم بها المؤسسة الخدمية و أثرها على مضمون العمل.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

4- تطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك و تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك و استخداماته، و من أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث ما يلي: ¹

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب و معرفة احتياجاته و رغباته.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها، بما يكفل إيجاد عميل جديد.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل مستمر و ذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.
- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية و الوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصال بينهما يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام ، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة.
- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي و معاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات و مراقبة و متابعة العمل المصرفي.
- القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل تطورات السوق و اتجاهاته.
- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي بين مختلف المستويات الإدارية في البنك. ²
- إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة.
- تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة و تقديم تقارير منتظمة من مواطن القوة و الضعف للإدارة العليا للبنك.
- رسم سياسة الخدمات التي يقدمها البنك في ضوء التطورات في مفاهيم العملاء و التطورات العالمية في مجال البنوك.
- إن التسويق ليس بالنشاط الذي يبدأ به البنك و ينتهي عنده أو ينسأه بعد حين، فهو نشاط ديناميكي متواصل يتابع من كئيب المتغيرات الداخلية و الخارجية، لذلك فإن البنك بحاجة إلى متابعين و مقومين. ³

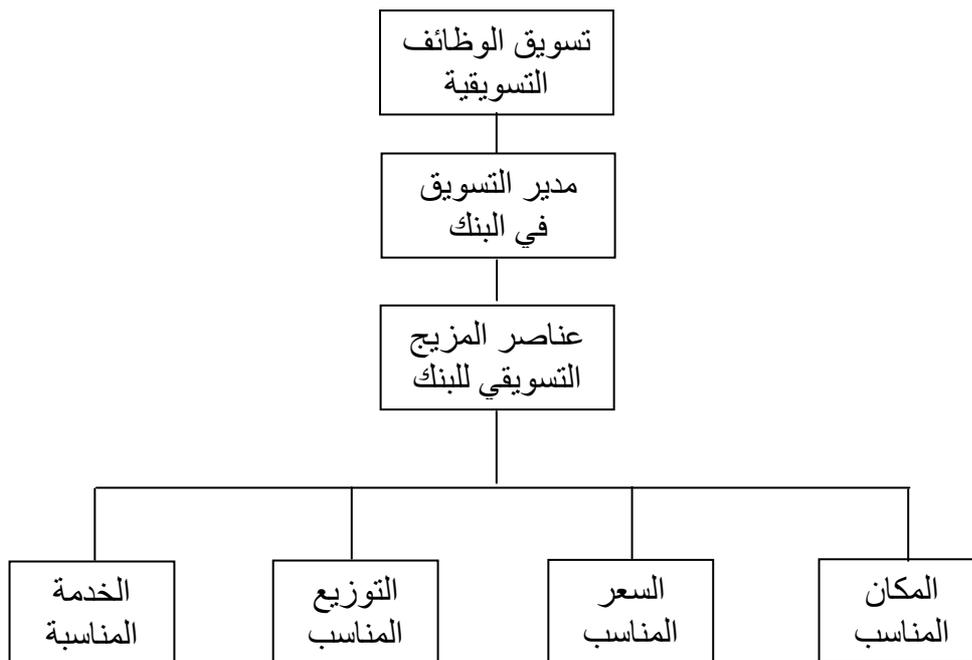
¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 300.

² د. زياد رمضان و محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2006، ص 306.

³ سامر جلدة البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، ط الأولى، الأردن 2009 ص 194

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

الشكل التالي يوضح مسؤوليات إدارة التسويق في البنك



الشكل رقم 14: مسؤوليات إدارة التسويق في البنك

المصدر: عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 500

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك و استراتيجيات التنافس

خلاصة الفصل:

لقد أثرت التغيرات السريعة على البيئة التنافسية ، و أصبحت أكثر تأثيرا على التفكير الاستراتيجي للمؤسسات ، و نوعية الاستراتيجيات المطبقة حيث أن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية لا يعني على الإطلاق استمرار هذه الميزة لفترة أطول، فنتيجة لملاحقة المنافسين و سعيهم لتقليد المؤسسة. و هو ما يجعلها تسعى باستمرار لتطوير مزاياها و الحفاظ على استمراريتها ، حيث أن مفهوم الميزة التنافسية يرتكز على قدرة المؤسسة في إنتاج و تقديم منتجات بصورة مميزة عن باقي المنافسين، و يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال إحدى الاستراتيجيات التي تقودها نحو تقليل التكاليف أو التمايز لتحقيق أكبر حصة سوقية و بالتالي أعلى مستوى من الأرباح. و في الأخير يبقى أن تحقيق الميزة التنافسية هو الدرع الذي يقف أمام مهاجمة المنافسين ، و يبعدها تماما عن الاحتكاك بهم و هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية.

الفصل

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية

الريفية (وكالة ميلا)

الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد

نظرا لأهمية القروض للتنمية الريفية ولان ظروف التمويل أو قرض الكثير من مشروعات التنمية الزراعية والريفية تختلف عن غيرها من المشروعات التجارية، فقد اهتمت الكثير من الدول ومن الدول منها الجزائر في إنشاء مؤسسات اقتصادية ائتمانية متخصصة في تقديم الائتمان (القرض) للتنمية على مستوى الدولة وعلى مستوى الريف خاصة وتختلف أهداف هذه المؤسسات وسياساتها وأساليب إعمالها عن غيرها من المؤسسات التمويل مما يسهل عملية الحصول على القروض وضمان سدادها وعلى هذا فقد أنشئت الجزائر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 03 1982 كمؤسسة مالية متخصصة في الزراعة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

مقرها الرئيسي في العاصمة :7 شارع العقيد عميروش -الجزائر ويعتبر من اهم البنوك على المستوى الوطني، يخضع للقواعد العامة المتعلقة بنظام البنك والقروض ، لأنه جاء في ظل الاقتصاد الموجه كانت مهمته الأساسية تتمثل في تنفيذ خطة الدولة في ميدان الزراعي وتنمية الريف أين تعتبر الزراعة النشاط الأساسي لسكانه ،وبذلك لمنهج القروض وتنفيذ البرامج والمخططات المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف الدولة لرفع إنتاج وإنتاجية الهياكل الفلاحية في إطار انجاز المخططات التنمية الوطنية وقدر رأس ماله عند التأسيس ب100,000,000,00 دج ليبلغ بذلك 22,000,000,00 دج أما حاليا فقد ارتفع رأس مال هذه الشركة ليصبح 300,000,000,00 دج(الملحق 1) .

و لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر، وألغى من خلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار، وكذا المساهمة في عملية التنمية حتى أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز البنكي الجزائري لا سيما وأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة مؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات بل وعلى المستوى الإقليمي والعالمي، حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة Bankers Almanach لسنة 2001 على انه:

- أول بنك على المستوى الوطني.
- ثاني بنك على المستوى المغربي.
- المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- المرتبة الثالثة عشر إفريقيا
- المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنكا مصنف من قبل هذه الهيئة .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

1-تعريفه:

تلك الفلاحة والتنمية الريفية تم تأسيسه في 13 مارس 1982 يتضمن مرسوم رقم 82-206 وفي الحقيقة كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري .

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك تجاري حيث يمكنه من جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجلو يمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل هدفها تكوين رأس مال ثابت.

فيما يخص الجانب الإقراض لهذا البنك فهو يعتبر بنك متخصص في القطاع الفلاحي وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروض لتمويل القطاع الفلاحي و ترقية النشاط الفلاحي والحرفي وكذا تمويل أنشطة الصناعات الغذائية .

والأنشطة المختلفة في الريف وقد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري .

2-وظائفه وأهدافه :

تنص المادة 04 من قانون تأسيسه على أن وظيفته تكمن في تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها في منح القروض والمساهمة في السياسة الحكومية .

- تنمية القطاعات الفلاحية

- تطوير الأعمال الفلاحية والزراعة والصناعة على الخصوص واستخدام وسائل الخاصة التي

تزوده بها الدولة قصد ضمان تمويل ما يلي:

-هياكل الإنتاج الفلاحي وإعماله

-هياكل الصناعة التقليدية في الريف وأعماله .

-الهيكلة والأعمال الزراعية المرتبطة بقطاع الفلاحة

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات البنكية باستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.

- خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم أصلا ثمينا من أصوله وفق المفهوم

الحديث للتسويق، وكذا العمل على كسب ولائهم حاضرا ومستقبلا.

- تطوير العمل البنكي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

3-2- المديريات العامة المساعدة : وهي

مديرية الإعلام الآلي المحاسبية والخزينة:

تشرف على ثمانية مديريات فرعية تهتم بكل الوظائف التقنية والمحاسبية، من خلال وضع وتطوير شبكات وبرامج الإعلام الآلي وصيانتها، تسيير عمليات الخزينة والأمور المحاسبية (المحاسبة العامة) وكذا الإشراف على مختلف الاتصالات وتدعيمها تقنيا.

مديرية العمليات الدولية:

تشرف على خمسة مديريات فرعية مهمتها معالجة ومتابعة وإحصاء كل المعاملات والتحويلات المتعلقة بالخارج (وثائق التصدير تحويلات بالعملة الصعبة).

مديرية الموارد والالتزامات:

هي القلب النابض للبنك واهم مديرية مساعدة به، تتولى الإشراف على أربعة مديريات فرعية مهمتها تمويل مختلف المشاريع الفلاحية والغير الفلاحية الكبرى والمتوسطة و الصغرى، إضافة إلى إجراء أبحاث ودراسات السوق والمنتجات.

و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه المديريات المتخصصة هي من يخول لها صلاحية اتخاذ قرارات التمويل (منح القروض)، بينما الوكالات والفروع فلا يخول لها ذلك إلا في حدود معينة تضعها الإدارة العامة (القروض الصغيرة).

مديرية التحصيل:

هي الأخرى تشرف على أربعة مديريات فرعية تتولى مهمة تهيئة ومتابعة مختلف نشاطات التحصيل عبر وكالات البنك.

مديرية المراقبة:

تضم ثلاث مديريات فرعية مهمتها التكفل بمراقبة ومراجعة كل التسجيلات المحاسبية، وكذا عمليات التجارة الخارجية وغيرها من الأنشطة البنكية التي يقوم بها البنك.

مديرية الإدارة والوسائل:

تتكفل هذه المديرية بتسيير شؤون الموظفين من حيث الأجور التوظيف والتكوين وكذا تنظيم وتسوية كل الأمور الإدارية والقانونية المتعلقة بعمليات البنك وإمكانيته المادية، فضلا عن مساهمتها في إعداد بعض الموازنات التقديرية المتعلقة بنشاط البنك

4- لمحة عن وكالة ميلة :

4-1- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة :

تقرر إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم 13 مارس 1982

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

3-4- أدوات الهيكل التنظيمي :

وتتضمن غالباً موظفين موزعين عبر مختلف مكاتبها

1- مدير الوكالة :

بناءً على اقتراح من مدير BADER يشرف على الوكالة مدير معين من طرف رئيس المدير العام المديرية الفرعية ويعتبر المسؤول الأول على مستوى الوكالة ويتمتع بصلاحيات من قريب أو من بعيد في كل أمر يتعلق بالوكالة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن بين مهامه:

- يمثل الوكالة على مستوى المحلي .
- تطبيق القواعد المنظمة لمجال نشاطه واتخاذ القرارات التي يراها مناسبة .
- التوجيه والمراقبة والتقدير في مجال القروض ومعالجة العملية البنكية .
- تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين .
- إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها.
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
- إعداد الميزانيات الافتتاحية والمقدرة للوكالة.
- ينسق بين مصالح الوكالة.
- ينفذ قرارات ومداولات المديرية الفرعية.
- يسهر على التزام أحكام القانون الداخلي .

2- الأمانة العامة "أمانة المدير":

تتعامل مباشرة مع المدير وتنفذ أوامره ومن بين مهامها:

- إستقبال المكالمات.
- تحضير مواعيد المدير وزبائنه.
- إستقبال الرسائل التي تصل عن طريق البريد أو الفاكس.
- إستقبال الوثائق وتحضيرها للإمضاء والبريد الصادر والوارد للوكالة.
- تعمل كوسيط بين مختلف المكاتب وكذا علاقة المؤسسة بالوسيط الخارجي .
- استقبال وإرسال الوثائق والملفات من وإلى المؤسسات الأخرى.
- تسجيل الملفات والوثائق الواردة والصادرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

3- مصلحة المحاسب: ويقوم المحاسب في هذه المصلحة بمراقبة جميع الحسابات في الوكالة

و تضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري و المحاسبي و التنظيمي للوكالة و مراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، و مجمل معاملاتها مع مختلف البنوك. وهو مكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل تضامني وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمروجات التي تتم في البنك ومهامها :

إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية.

المتابعة للعمليات الحسابية اليومية .

اقتناء وعد التجهيزات والعنادر المتعلقة بنشاط الوكالة .

الاهتمام بالشؤون العامة للعمال .

إفقال اليومية الحسابية.

4- مصلحة الصندوق:

تعتبر هذه المصلحة المحرك الأساسي لأي وكالة حيث تقوم بعدة عمليات مخولة لها فهي تتطلب السرعة والخفة وهذا ما يعرضها لعدة أخطار. وبذلك يجب عليه الدقة والحذر ومن أهم هذه العمليات المقدمة من طرف هذه المصلحة هي السحب وإيداع. يتكون من عونين:

احدهما يستقبل الزبون و الآخر أمين الصندوق يتولى عملية السحب و الإيداع .

فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب.

فرع خاص بالعمولات الأجنبية : يتكون من عونين. هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي: لكن السحب و الدفع يكون بالعملة الصعبة " أورو".

و يشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين موظفي و مراقبة العمليات المقدمة على مستوى القسم.

5- مصلحة التسيير الإداري:

ويوكل لها مهام المراقبة لكل الوسائل التي تدخل الوكالة والعمال التي تقوم عليها التسيير كالمكاتب والحاسوب والأجهزة التي يتعامل بها كما تقوم بتقسيم الوسائل لمعرفة النقائص وتسييرها بطريقة محكمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

6- مصلحة القروض:

نقصد بها الجهة المختصة في منح القروض بمختلف أنواعها "متوسطة- طويلة- قصيرة الأجل" سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين وهنا فعلى مسؤول هذه المصلحة مراقبة ملفات القروض ومدى توفرها على الشروط المقدمة والمطلوبة:

- تكوين ملف قانوني للقرض.
- موافقة لجنة القرض للوكالة على منح القرض.
- تقديم الضمان اللازم لتغطية القروض.

و هو المكلف بالزبائن تكمن مهمته في تحفيز الزبائن وجلب أموالهم للبنك قصد توفير مبالغ مالية اكبر وكذلك القيام بالإجراءات الأولية لخدمة الزبائن. من مهامه :

- الدراسة الأولية لطلبات منح القروض .
- شراء وبيع الأسهم و السندات (الملحق 2).
- الاحتفاظ بالودائع مقابل سعر فائدة .
- يشرف عليه 07 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع:
- فرع الاستقبال والتوجيه:** يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن وتوجيههم.
- تسليم دفاتر الشيكات.
- استخراج كشف حساب الزبون.
- فرع المكلف بالزبون العادي :** يتكون من 3 أعوان تكون مدة تدريبهم شهر:
- عون مختص بفرع التأمين.

- عونين مختصين باستقبال الزبائن واطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

فرع المكلف بالمؤسسات:

يتكون من عونين و تكون مدة تدريبهم شهر ونصف ،و يقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع المكلف بالزبون العادي و لكن يختص بالتجار و المقاولين و المؤسسات و يشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق و من مهامه ما يلي:

- الإشراف و التنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.
- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية.
- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن
- استقبال طلبات الزبائن وتقديم شروحات واقتراحات .
- متابعة الزبائن فيما يعرف بالعمليات بعد البيع .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

7- مصلحة عمليات التجارة الخارجية:

وهنا تتم العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية سواء كانت صادرات أو واردات ومختلف المعاملات والخدمات الخارجية المقدمة والتي تمتد بين بلدين سواء كانت بالعملة الصعبة أو الأجنبية. يشرف عليه عون يهتم بجانب التجارة الخارجية و كل ما تتطلبه. وهو مكتب خاص بعملية التوطين (la dimiciliation) للزبائن في تصدير أو شراء السلع حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والزبون المستفيد في الوطن ومن مهامه:

- دولة الملفات الخاصة بالتجارة الخارجية والمصادقة عليها .
- تتبع العمليات في النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل .
- القيام بعمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر إلى الخارج.

8- مصلحة الإحصائيات:

وهنا تقوم هذه المصلحة بعمليات الإحصاء سواء كانت شهريا أو ثلاثيا أو سداسيا أو سنويا مثل إحصائيات القروض.

9- مصلحة الحافظة :

وفي هذه المصلحة تتم فيها جمع الأوراق المالية والتجارية وترتيبها حسب مكان دفعها وتواريخ استحقاقها اشتراكها. يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية(شيكات، سفتجات، أوراق التبادل و القيام بعمليات التسديد). (الملحق 3)

10- المقاصة:

تتم هذه العملية على مستوى"بنك المركزي الجزائري" في غرفة تسمى غرفة مقاصة يحضرها جميع البنوك يتم على مستواها تبادل الشيكات والتحويلات وجميع أوراق التجارية المسحوبة على البنك أي التحويلات المحولة إليه. يشرف عليه عون يختص بتحويل و استقبال الأوراق المالية للتحصيل و الخصم و يتميز بالسرعة و الدقة في العمليات البنكية .

11- مصلحة تحصيل الديون:

وهنا نجد موظف واحد مهمته متابعة الديون المستحقة على العملاء أو طالبي القروض وتحويل ملفاتهم إلى المحامي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

المبحث الثاني: الخدمات المقدمة و أساليب تحسين جودة الخدمة

1- الخدمات المقدمة من طرف البنك:

1-1- البنك الواقف :

يطلق عليه البنك الواقف أو " الخدمات السريعة " لان الزبون يقدم له الخدمة و هو واقف أي أن عملياته تتم بسرعة و لا تحتاج إلى وقت و خصص هذا القسم لأصحاب المعاشات للعملة الصعبة أو لسحب و إيداع أموال و أجور التجار، و المؤسسات و المداومين على عمليات الصندوق (السحب و الإيداع). و يتكون البنك الواقف من :

1-1-1- مكتب الواجهة الخاص بالدينار الجزائري: يضم هذا المكتب عمليات الدفع:

دفع قيمة الصكوك نقدا من طرف الوكالة، إلى الزبون الذي يكون لديه حساب بنفس الوكالة أو بوكالة أخرى، شرط أن يكون " بدر"، و الدفع يكون أوتوماتيكي، عن طريق الصندوق الآلي ، و مبلغ الدفع لا يتعدى 50.000 دج في الأسبوع، و يتحصل البنك مقابل هذه الخدمة على عمولة 600 دج، و أقصى حد للسحب 100.000 دج .

1-1-2- مكتب واجهة خاص بالعملة الصعبة:

بالإضافة إلى التعامل بالعملة الوطنية فان الوكالة تتعامل أيضا بالعملة الصعبة، حيث تقوم بنفس العمليات التي يقوم بها القسم الخاص بالدينار الجزائري، لكن بشكل واسع، إذ تقتصر معظم خدماته، على عمليات الصرف و دفع المعاشات بالعملة الصعبة (أورو) و يكون السحب يدوي، و أقصى حد للسحب 7500 أورو في اليوم.

1-1-3- الصندوق الرئيسي:

هو مكتب خلفي خاص بإيداع و سحب المبالغ الأكبر من 100.000 دج إذا كان للشخص حساب بنفس الوكالة، أما إذا كان له حساب في وكالة أخرى فانه يسحب و يودع من الصندوق الرئيسي، حتى لو كان المبلغ اقل من 100.000 دج و يحصل البنك مقابل ذلك على عمولة. و يتم تنشيط هذه العملية من طرف الزبائن الذين يكون لديهم فائض في السيولة و يقومون بالإيداع من اجل الحفاظ عليها و استعمالها عند الحاجة.

1-2- البنك الجالس:

يعتبر البنك الجالس من الأنظمة الجديدة لهياكل و أنشطة البنك، هدفه تحقيق فعالية للأداء من خلال تنمية مبدأ العمل المشترك مع العميل، و سمي بهذا الاسم لان العميل يستقبل من خلاله بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه المكلف بالزبائن بشكل مباشر، مما يقلل من تنقل الزبون بين مختلف المصالح و يشتمل مكتب الواجهة على قسمين:

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

1-2-1- المكلفين بالزبون العادي :

هو قسم يختص بالأشخاص العاديين و الأجراء حيث يقوم المكلف بالزبائن باستقبال و شرح مختلف العمليات و الخدمات الذين يرغبون بها.

فبالنسبة للزبائن الذين يتعاملون مع البنك سابقا فان البنك يخصص لكل زبون مكلف يقدم له كل الخدمات التي يريدها.

أما بالنسبة للزبائن الذين يتعاملون مع البنك لأول مرة فعلى المكلفون بالزبائن إعلامهم بكل الخدمات التي يقدمها البنك و التي من شأنها تسيير تعاملاته و ذلك حتى يقوم بفتح حساب لدى البنك، ثم يخصصون له مكلف يختص به شخصيا و من بين الخدمات التي يقدمها هذا القسم :

أ- **خدمات التأمين :** هي خدمة يقدمها البنك بعد إجراء اتفاق مع مؤسسة التأمينات حاليا وكالة ميلة تتعامل مع SAA للتأمينات، و ذلك لتسهيل على الزبون عبئ التنقل إلى المؤسسات التأمينية فإنه يسدد مصاريف التأمين في القسم المخصص لذلك في البنك، و يتحصل البنك مقابل هذه الخدمة على عمولة من SAA ، وكذا يستفيد العمل من تخفيض في سعر التأمين.

ب- **بطاقات بدر للسحب :** هي بطاقات تسمح لحاملها التصرف في أمواله نقدا باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية GAB التي تقع خارج مبنى البنك في الواجهة و يوجد عدة أنواع من بطاقات السحب.

2- البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بفعل الشروع في إصلاح المنظومة البنكية كان إلزاما على البنوك أن تعمل على إستحداث وإدخال خدمات جديدة ومتطورة تساير هذه الإصلاحات لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن، لذلك قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتجسيد بعض أطر المنظومة البنكية من خلال توظيف وسائل الدفع الحديثة من مثل البطاقات البنكية، حيث يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الرواد في إصدار هذه البطاقات كما ونوعا .

1-2- مفهوم البطاقة البنكية وأنواعها في الوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تعتبر البطاقة البنكية من أهم الخدمات الحديثة التي استحدثتها البنوك التجارية والتي تلعب دورا هاما في تسهيل المعاملات المصرفية.

1-1-2- تعريف البطاقة البنكية:

البطاقة البنكية: هي بطاقة بلاستيكية تمنح للزبائن تحتوي على معلومات عن أسهم المتعامل ورقم حسابه بموجب هذه البطاقة يمكنه التمتع بخدمات عديدة في المحلات التجارية المتفقة مع البنك حيث

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

يتقاضى البنك عمولة عند القيام الفرد بعملية الشراء من مختلف المحلات التجارية وقد تم توزيع حوالي 955 بطاقة على مستوى الوكالة قبل نهاية 2011⁽¹⁾،

2-1-2- أنواع البطاقات البنكية في الوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
أ- بطاقة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تعتبر بطاقة سحب ودفع تعمل على مستوى الوكالة البنك الفلاحة التنمية الريفية فقط في سنة 2006 حلت محلها بطاقة آخر حيث تتم التعامل بها على مستوى كل البنوك.

ب- بطاقة ما بين البنوك:

هي بطاقة دفع وسحب أستحدثت من طرف الشركة ما يتم تحمل على الوجه الأمامي CIB وكتابات تقرأ بالعين المجردة إضافة اسم البنك اسم ولقب الزبون رقم البطاقة، شريحة إلكترونية تخزن عليها المعلومات ومدة صلاحية البطاقة أما الوجه الخلفي يوجد عليه شريط مغناطيسي (Piste).

ج- البطاقة الكلاسيكية:

هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الأخضر تعمل ما بين البنوك تحتي للزبائن ذوي الدخل المنتظم والذي لا يتجاوز 45000 دج يحدد في عقد بين البنك والزبون حيث يتم استغلالها في تخلص خدمات أو المتواجد عند التجار، لسحب على الموزعات الآلية TPE مشتريات عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني 7 أيام على 7 و 24 ساعة وعبر كل CIB الموصلة بشبكة النقد الآلي البنكية (DAB) للأوراق النقدية الوكالات ذات مصلحة الدفع المسبق، تقدر مدة صلاحية هذه البطاقة بسنتين كاملتين، أما تجديدها فيكون تلقائي إلا في حالة إغائها من طرف بنك حامل البطاقة، ولا تستبدل البطاقة إلا في حالة سرقة، ضياع، وتقدر بعمولة البنك في هذه البطاقة بـ 11 دج عن كل عملية يقوم بها الزبون، وإعادة إنجازها أو إعادة الرقم السري خلال المدة يسعر بمبلغ يوافق ثمن البطاقة ويقدر بـ 350 دج. (الملحق 07)

د- البطاقة الذهبية:

هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الأصفر تعمل ما بين البنوك تمنح للزبائن ذوي المداخيل العالية التي تتجاوز 45000 دج وعمليات الدفع والسحب لهذه البطاقة ذات سقف عال حيث يتم استغلالها في دفع المستحقات بكل أمان وتتضمن فترة دفع كبيرة عند التجار وتقدر بت عمولة البنك بـ 15 دج عند كل عملية يقوم بها الزبون ومن مميزاتها إنها سهلة الاستعمال وتمنح فرصة دفع المستحقات وسحب الأموال على مدى أيام الأسبوع وذلك 24 ساعة على 24 ساعة، كما تضمن حماية رفيعة لكونها بطاقة رقمية، لا تستبدل إلا في حالة الضياع أو السرقة وإعادة إنجازها خلال مدة الصلاحية يسعر ثمن البطاقة المقدر بـ

⁽¹⁾CIB. معلومات مقدمة من الوكالة

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

600 دج أما طريقة استعمال البطاقة عند دفع المستحقات يتم تقديم البطاقة عند الصندوق حيث يسجل التاجر قيمة المشتريات ثم إدخال البطاقة في جهاز الدفع الإلكتروني وكتابة الرمز السري بواسطة ملامسة الجهاز، عند نهاية العملية يرد التاجر الطاقة والتذكرة.

تندرج عملية الدفع بالبطاقات البنكية في إطار مشروع عصرنه نظام الدفع المكثف الذي بادرت به الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي والتي تعد بمثابة حلقة هامة في عصرنه القطاع المصرفي.

- و الجدول التالي يوضح البطاقات المستعملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و استخداماتها.
جدول رقم 6 :أنواع البطاقات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة ميله) وحجم استخدامها.

Catégorie de comptes	Nbre de comptes cr	carte	Nbre de carte commandées	Nbre de carte reçues	Nbre de carte en de réception
Courant	799	C B R I	200	102	49
Courants déviés	/	C B R	1098	900	214
Chèques DA	1754	GOLD	600	450	04
Chèques devises	4674	Carte Tawfir			
L.E.B	1026				
L.E.J	114				
Total	8367		1898	1452	267

المصدر :وكالة ميله

3- طريقة عمل البطاقات البنكية :

من أجل تسوية المعاملات وذلك TPE (الملحق 4) بعد انتقال بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى نظام تبعا للطريقة التالي:

1- عند قيام حامل البطاقة باستخدام بطاقته من اجل شراء سلعة أو قضاء خدمة ما من المحلات التجارية المنفق معها، يقوم التاجر بكتابة رقمه الشخصي وقيمة المشتريات ويضغط على الزر (valider) الخاص بعدما يقدم الجهاز إلى المشتري حامل البطاقة الذي بدوره يمرر بطاقته عبر الجهاز TPE ثم يكتب رقمه السري، يحرص أن يكون ذلك سرياً، ويتأكد من قيمة المشتريات ثم يضغط على الزر (valider) الخاص به.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

2- بعد انتهاء العملية يخرج الجهاز ثلاث وصلات الأول يحتفظ به التاجر والثاني ليحصل عليه المشتري والثالث يقدم للبنك ومن الأفضل أن يتم الاحتفاظ بالوصلات على الأقل شهر من عملية الشراء كإثبات في حالة شكوى من احد الأطراف ويسجل الجهاز على هذه الوصلات:

رقم العملية،

رقم بطاقة المشتري،

رقم التاجر المتفق معه،

قيمة المشتريات.

3- في حالة اعتراض على العملية فن الجهاز TPE يرفض البطاقة ثلاث مرات متتالية وهذا دليل على استحالة إتمام المعاملة باستخدام البطاقة وذلك لان هناك سبب ما (الخطأ في الرقم السري، عدم كفاية الرصيد...الخ).

4- يتم تحولي قيمة المشتريات إلى حساب التاجر وخصمها من حساب المشتري.

4- الأجهزة المستعملة في البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية: (الملحق 5)

الموزعات الآلية للأوراق هي صورة بسيطة للمكنة في القطاع البنكي، فهي آلات أوتوماتكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال بدون اللجوء إلى الفرع وهكذا فالمهمة الرئيسية للموزع الآلي هي تقديم الخدمة الأكثر ضرورة للمستهلك.

كما يسمح بالسحب لكل حائز على البطاقة البنكية، يمكن إيجاد الموزع الآلي للأوراق في البنوك، الشوارع، المحطات وأماكن أخرى فهو يعمل دون انقطاع، يرتكب جهاز الموزع الآلي للأوراق من: وحدة المعالجة المركزية، لوحة الزبائن شاشة الزبون، أقفال الموافقة، أقفال الأرصد، مدخل للبطاقة، مخرج وصل الزبون، إطار ضد التخريب، لوحة مدير الآلة، مظهر مدير الآلة، أقفال موافقة على مدير الآلة، طابعة، قارئ البطاقة.

كما يتسم الموزع الآلي بما يلي:

- عملية سريعة في معاملات السحب،

- حرية الخدمات البنكية،

- تخفيض الضغط على الشبائيك الداخلية للبنك،

- توزيع نقدي 24/24 سا.

أما عند تركيبه فالوكالة تطرح خط x25، النقدية الالكترونية، التركيب في الفضاءات الخارجية.

يتم استعمال الموزع الآلي للورق النقدية كما يلي:

- يتم إدخال البطاقة من جهة السهم.

- يتم إدخال الرقم السري.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

- اختيار اللغة المستعملة في العملية.

- تحديد العملية المطلوبة، رصيد أو دفع.

- بعد سحب المبلغ يخرج إيصال يبين تنفيذ العملية.

5- كيفية الحصول على البطاقة البنكية وتقييمها.

للاستفادة من البطاقة البنكية هناك جملة من المراحل التي يمر بها المتعامل وتتمثل في النقاط التالية⁽¹⁾:

5-1- طلب الحصول على البطاقة

يختار المتعامل احد البنوك المصدرة للبطاقة البنكية، وهذا الاختبار يكون على أساس الثقة والملائمة المالية وسمعته في السوق النقدية، يتقدم العميل إلى البنك أو احد فروعها أو البنوك المشاركة في نظام إصدار البطاقات بعد أن تقدم له المعلومات الضرورية عن البطاقة البنكية وكيفية استخدامها والفوائد المترتبة عن التعامل بها، يطلب الحصول على البطاقة.

5-2- تكوين الملف

يكون العميل المطلوب والذي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة به ويكون مرفقا بالوثائق التالية:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية (أو أي بطاقة مماثلة)

-الكشف عن الدخل الشهري لثلاثة أشهر أخيرة ابتداء من شهر طلب الحصول على البطاقة بالنسبة للموظفين،

-الكشف عن الدخل السنوي لأخر عملية ممارسة النشاط التجاري وأصحاب المهم الحرة (الكشف للسنة الأخيرة)،

- ملاً استمارة الحصول على البطاقة البنكية.

5-3- الإجراءات المتخذة من طرف البنك.

قبل منح البطاقة إلى الزبون يقوم البنك بإجراءات تتمثل فيما يلي:

- تقصي السمعة الائتمانية للتعامل،

- إذا تأكد البنك من السمعة الائتمانية وملاءته المالية وأستوفى كل الشروط المطلوبة فإن البنك يمنح البطاقة بعد توقيع عقد الاستفادة.

- يجبر البنك العميل على فتح حساب جاري بقيمة معينة لدى البنك المصدر أو أحد فروعها، أو البنوك المتفق معها أو المشاركة في نظام الإصدار.

- يقوم العميل بدفع قيمة البطاقة (تكلفة إصدار البطاقة) للبنك أو يقوم البنك بحسم هذه القيمة من حساب العميل بصفة آلية كل سنة،

⁽¹⁾ معلومات مقدمة من طرف الوكالة البنكية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

- يمنح للزبون رقم سري لاستخدام البطاقة.

6- المشاركة في عمل البطاقة البنكية.

إن تناول البطاقات البنكية بصفة فعالة، و أدائها لمهامها يتطلب تدخل مجموعة من الأطراف، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي⁽¹⁾ :

6-1- المتعاملون المعتمدون.

هي المعاملات التجارية المعتمدة و التي قام بها البنك يعقد اتفاق معها ، ويعرض البنك على اختيار التجار المتعامل معهم، وتنوع أماكن تواجدهم و الخدمات المقدمة من قبلهم من خلال الحرص على التجار المتعامل معهم، و تنوع أماكن تواجدهم و الخدمات المقدمة من قبلهم من خلال الحرص على توعيتها و جودتها حتى تلبي حاجات و رغبات حاملي البطاقة و تجاز المشاكل التي قد تحدث بين الطرفين.

6-2- حاملي البطاقة.

هو كل شخص مادي أو معنوي استفاد من البطاقة، وله حساب جاري لدى البنك المصدر أو أحد فروعها، أو لشبكة بنكية المتفق معها، و هو مستخدم البطاقة البنكية في تسوية معاملات الشراء، والاستفادة من الخدمات المقدمة من طر التجار، أو المؤسسات الخدمية المعتمدة في النظام و المتفق معها.

6-3- الوكالة البنكية .

الوكالة لها دور هام في نجاح المعاملات، وتلقي على عاتقها عدة مهام يمكن إيجازها كالآتي:

- لها دور تجاري هام يمكنها من ترقية عمل البطاقات الممنوحة للزبائن،
- فتح حسابات للزبائن حاملي البطاقات،
- رصد عقود حاملي البطاقة،
- التصديق على سلامة البطاقات المقدمة،
- تسليم البطاقات للعملاء،
- تسجيل جميع العمليات المسيرة من قبل مركز الترخيص،
- إدارة التغطية في حالة وقوع أي حادث في الدفع .

7- تقييم البطاقات البنكية.

نظرا للأهمية البالغة التي أوليت بها البطاقات البنكية، والدور المهم الذي ساهمت به تدعيم حضيرة نوعية الخدمات البنكية من حيث التطور والفعالية، وكذا تدعيما للاقتصاد الوطني من خلال دفع وتيرة التنمية اقتصاديا واجتماعيا وحتى ثقافيا، إلا أنها تبقى رهينة نقص الوعي المصرفي لدى المجتمع، وكذا صلابة التخلي عن التعامل بوسائل الدفع التقليدية عند الزبائن، ولذلك كان لزاما على السلطات المختصة

(1) معلومات مقدمة من طرف الوكالة البنكية .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

أن تزرع ثقافة التعامل بالبطاقة البنكية في المجتمع وفق خاصة وآليات فعالة في تجسيدها أكثر فأكثر على المستوى القريب والمتوسط.

7-1- مزايا البطاقات البنكية.

نظرا للدور الفعال وللأهمية البالغة التي تلعبها البطاقات البنكية في تطوير النظام المصرفي من خلال عدة مزايا وإيجابيات تتمثل في عدة نقاط كما يلي:

7-1-1- من جانب الوقت:

وتتمثل في ما يلي:

- تخفيف الضغط على الشبابيك العادية بغية السحب في الفروع البنكية،
- السرعة والدقة في سحب النقود من الشبابيك الآلية،
- توفير درجة عالية من نوعية الخدمات المقدمة للعميل،
- إمكانية توفير الخدمة للعملاء من أي مكان بأجهزة الصراف الآلي،
- توفير أجهزة نهائي الدفع الإلكتروني عند التجار.

7-1-2- من جانب الأمن:

تتمثل في أهم النقاط الموالية:

- تحل مشاكل التعامل نقدا بالأموال وكذلك توفير الأمن عند المعاملات المالية،
- المصادقة على قوانين وإجراءات عقابية تجرم الاحتيال في استعمال البطاقة،
- تأمين إمكانيات لكل معاملات السحب بالبطاقة،
- يتم تداولها واستخدامها عالميا نظرا لكونها من الشكل EMV.

7-1-3- من جانب الاقتصاد:

تتمثل من خلال النقاط الهامة الآتية:

- توفير عائدات مالية هامة للبنك عند التعامل بها إما بالسحب أو الدفع،
- ضمان عدد كبير من حاملي البطاقات كزبائن دائنين للبنك،
- تكوين أرصدة مالية لدى البنك تساعده على التحكم في مشكل السيولة،
- إجبار المحلات التجارية على فتح حسابات لدى البنك للاستفادة من خدمات البطاقات البنكية،
- الحصول على فرق سعر العملة الأجنبية عند تحويل العملة إليها،
- الاقتصاد في التدفق المالي في السوق.

7-2- العوائق والحلول.

بالرغم من مميزات البطاقات البنكية إلا أنها تعاني من عدة مشاكل متصلة إما بالنظام المصرفي أو بمستعملي البطاقة البنكية التي يمكن إيجاد لها حلول من خلال ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

7-2-1- العوائق:

وتتمثل أساسا في النقاط الهامة الآتية:

- المعاملات المالية موجهة أكثر للسحب من GAB فقط بالنسبة لحاملي البطاقة،
- نقاط البيع غير متوفرة في الواجهات الكبرى مثل المطاعم والفنادق،
- ثقافة التعامل نقدا متأصلة بقوة داخل المجتمع،
- عدم معرفة كيفية استعمال البطاقة البنكية عند شرائح واسعة من أفراد المجتمع،
- توزيع إلا 8 أجهزة نهائي دفع إلكتروني على التاجر،
- توزيع ما يقارب 800 بطاقة بنكية على الزبائن مقارنة بعدد زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية،
- عدم الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة فيما يتعلق باستمرارية عملها مثل تعرضا للتحطيم ،
- مشاكل تثبيت الأجهزة والآلات الخاصة بالدفع بالبطاقة خاصة عند الربط بخط x25 والمتصلة بعمال بريد الجزائر،
- ضعف تكوين القائمين على تسيير نظام الدفع الإلكتروني لدى البنك.

7-2-2- الحلول:

يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

- تعميم استخدام البطاقة البنكية عن طريق توفير أجهزة الصراف الآلي ونهائي الدفع الإلكتروني في كامل الواجهات الهامة،
- القيام بتأطير وتأهيل الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،
- تحديث النظام المصرفي ومسايرة التطورات الحاملة في تكنولوجيات استخدام البطاقة البنكية،
- اعتماد واستعمال البطاقة البنكية لتفادي الوقوع في مشكل صفوف الانتظار،
- الاعتماد على وسائل الإعلام في نشر الوعي والثقافة المصرفية لدى مستعملي البطاقات البنكية.

المبحث الثالث: أساليب و وسائل تحسين جودة خدمة البنك من أجل

تحقيق ميزة تنافسية

1- أساليب تحسين جودة خدمة البنك:

يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من الأساليب لتحسين جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء، و حسب ما صرحت به الإدارة فإن هذه الأساليب تشمل التدريب، التحفيز و تحسين عملية الاتصال.

1-1- التدريب:

مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية بين البنوك على اختلاف أنواعها و تسابقها لتقديم الجديد و الأجود في الخدمات و تحقيق الرضا لدى زبائنها زاد الاهتمام و تأكيد من قبله على الدور الذي يلعبه

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

التدريب في جعل موارده البشرية ذات قدرات و مهارات و معارف عالية المستوى، لذا يكتسي التدريب مكانة بالغة الأهمية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، إذ يعتبر جزء من نشاطه، كما تتجلى المكانة الهامة التي يعطيها البنك لعملية التدريب من خلال استخدام طريقتين للتدريب:

1-1-1- التدريب داخل المؤسسة: و يتم من خلال:

أ- **توجيه الموظف الجديد:** حيث يستفيد كل عامل أو إطار من التدريب خاص عن التوظيف في منصبه الجديد يخضع خلالها لفترات التجربة و متابعة قصد تمكينه من استيعاب الجوانب العملية و نظرية المرتبطة بنشاطه الجديد و يشرف المسؤولون كل على مستواه في عمليات التدريب هاته.

ب- **التدريب المهني و الفني** يقوم البنك باستقبال المتعلمين في كل التخصصات ذوي شهادات ثانوية و خريجي الاكماليات حيث تقوم بتدريبهم و إكسابهم مهارات، و يتم حصولهم أثناء فترة التبرص على شهادة مهنية كما يمكن إدراجهم ضمن عمال البنك.

1-1-2- **التدريب خارج البنك:** في هذا الإطار يتم إجراء دورات تدريبية في معاهد و مراكز مختصة، حيث قام البنك بإرسال عدة إطارات و الملاحظ أن التدريب يرافق عملية انجاز استعداد لاستغلال نظام المقاصة الآلية.

1-2- التحفيز:

حيث يهتم البنك بالحوافز المعنوية و المالية لأجل تحسين الخدمة و من بين الحوافز المعتمدة في البنك نذكر ما يلي:

1-2-1- **حوافز معنوية:** يعتمد البنك بصفة أساسية على الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معاً.

1-2-2- **حوافز مادية:** حيث تتمثل هذه الحوافز في رفع الأجور.

1-3- تحسين عملية الاتصال:

حيث يعتمد البنك على نوعين من الاتصال و هذا من اجل تحسين جودة الخدمة، اتصال بين الموظفين و يتم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و الاتصال مع الزبائن من خلال الرسائل الالكترونية التي تشرف على إدارتها الوكالة. (الملحق 6)

2- وسائل تحسين جودة خدمة البنك من اجل تحقيق ميزة تنافسية:

يستخدم البنك مجموعة من الوسائل لتحسين جودة الخدمة و يمكن إيجازها فيما يلي:

1-2- التركيز على الزبون و استخدامه كوسيلة تنافسية:

يقوم البنك بالتركيز على الزبون و ذلك بتقديم خدمات جيدة و مميزة إضافة إلى تقديم تسهيلات له، و ذلك للحفاظ على الزبائن الحاليين، و كسب زبائن جدد و حسب تصريحات قسم الاستغلال فإن البنك يقدم فوائد كل ثلاثة أشهر، توفير السيولة لدى البنك و السرعة تقديم الخدمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مبلة

2-2- وجود مكلفين بالزبائن:

حيث توجد مجموعة أشخاص تهتم بانشغالات كما تقوم بتقديم نصائح و إرشادات للزبائن و توجيههم في حالة إدخال و إصدار تقنيات جديدة في البنك

2-3- تقييم أساليب تحسين جودة الخدمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للبنك:

إن من منطلق الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو المقارنة مع ما تم التعرض إليه في الفصول النظرية السابقة حيث أن الموظفين أبدوا ارتياحهم من الإدارة لأن هذا الأخير تولى اهتمام بهم من خلال عملية التدريب و ذلك لتحسين قدراتهم ومهاراتهم و كذلك الحوافز المادية و المعنوية التي تمنح لهم إضافة إلى سير عملية الاتصال بين جميع الأقسام و الموظفين فهم يعملون في جو أخوي و هذا راجع إلى توفر عدد قليل من الموظفين.

كما أنها تركز على الزبون بدرجة كبيرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بتحديد احتياجات العملاء إضافة إلى تقديم إرشادات و تسهيلات لهم.

و الملاحظ أن البنك يطمح إلى حصوله على شهادة الإيزو مستقبلا و قد أردنا أن نسهم بجهد متواضع في هذا الصدد بعرض بعض التوصيات التي رأينا أنها ضرورية عند قيامنا بالدراسة الميدانية لهذا البنك و تتمثل فيما يلي:

- ضرورة اهتمام الإدارة بالجودة الشاملة.
- القيام بعملية المراقبة على الجودة.
- محاولة البنك الحصول على شهادة الإيزو.
- توظيف إطارات و خريجي الجامعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

الخلاصة الفصل :

إن دراسة تحسين الأداء المصرفي يستوجب اتخاذ الخطوات المناسبة بشكل ملموس وذلك في المدى الطويل ولا يكون ذلك إلا باعتماد نظام إلكتروني كامل و إستخدام الوسائل الحديثة لشبكات الإيصال بين البنوك وفروعها، وسوف تأخذ البطاقات البنكية في النظام المصرفي الجزائري أبعاد جديدة وواسعة عند انفتاح بنوك خاصة على مستوى القطر الوطني مما يسهل تداولها أكثر بين البنوك وفروعها ومختلف الأماكن الكثيرة الحركة، حيث تقوم بتسهيل المعاملات المالية بين الزبون والبنك في أي وقت وأي مكان.

من خلال دراستنا الميدانية حاولنا إعطاء صورة واقعية عن أساليب تحسين جودة الخدمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للبنك، و لقد ركزنا في عرض أساليب تحسين جودة الخدمة التي يحظى بها البنك من تدريب و تحفيز و تحسين سير عملية الاتصال و محاولة تحقيقهم ميزة تنافسية من خلال تركيزهم على الزبون.

الخاتمة :

تشهد السوق المصرفية في ظل اجتياح العولمة للنشاط المصرفي احتداما و ضغوطا تنافسية بين مختلف المتدخلين من بنوك و مؤسسات مالية و غير مالية، و التي تتنافس فيما بينها بشدة و تظهر المنافسة قوية من منطلق الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة و التي تفرق بين بنك و آخر و تحقق له خاصية التميز التي تكسبه مكانة سوقية تعزز من موقفه التنافسي، و هو ما يسمح له بالحفاظ على عملائه الحاليين و جذب عملاء جدد و تحقيق متطلباتهم، بل تجاوز مستوى التوقعات الذي يحقق جودة شاملة و رضا عميل دائم خاصة و أن تقييم مستوياتهم يتحدد من طرف العملاء بمقارنة بين ما يتوقعونه و ما يحصلون عليه بالفعل، و من هنا تظهر أهمية جودة الخدمات المصرفية ضمن الإستراتيجية التسويقية للبنك و التي تساعده في تحسين خدماته المصرفية و زيادة أرباحه.

و بغية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية و بلوغ مستوى التميز، تعتمد المنظمات المصرفية و المالية إستراتيجية إدارة الجودة كمدخل معاصر لتحسين جودة خدماتها المصرفية و زيادة قدراتها التنافسية، و يقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءا من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى تنظيم مصرفي، إلى جانب إعداد إدارة البنك لبحوث و دراسات تهتم بالجودة، و وضع مؤشرات و مقاييس لتقييم مدى التقدم في تحقيق الجودة بشكل مستمر، كما أن تدريب و تكوين الكفاءات البشرية و منحها الحوافز و المكافآت لتشجيع مستوى أدائها يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة و يجعل الجودة كفلسفة و ليس كشعار، و بذلك تكون الجودة هي السبيل لتحقيق رضا العملاء و مواجهة تنافسية البنوك الأخرى ككل.

نتائج البحث:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تتحقق جودة الخدمة المصرفية بمدى ملائمة تصميمها للعملاء، و أن يكون هذا التصميم ينسجم مع الاحتياجات المطلوبة لهم، و إن ترجمة هذا المفهوم إلى مواصفات يتأثر في كثير من الأحيان بالإستراتيجية التسويقية للخدمات المصرفية و الذي تجهله الكثير من البنوك عند تخطيط خدماتها المصرفية.
- إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمات المصرفية هو رضا العميل، و من الصعوبة بمكان قياس هذا الرضا نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات العملاء مما يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية لا تتوافق و الشكل المطلوب و ظهور فجوة سلبية ناجمة من اختلاف أداء الخدمة بالجودة المطلوبة من موظف إلى آخر.
- تساهم جود الخدمات المصرفية في تحسين سمعة البنك و صورته أمام العملاء الحاليين و المستقبليين و ينعكس ذلك خاصة في تعزيز وضعيته التنافسية أمام البنوك و المؤسسات المالية الأخرى.
- تظهر جودة الخدمات المصرفية كعامل أساسي في المنافسة المصرفية القائمة بين مختلف المتدخلين في السوق المصرفية، و تركز حول البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل معهم، و محاولة تقديم ما يتجاوز توقعاتهم و التميز على المنافسين.

- تعد جودة الخدمات سلاحا تنافسيا، حيث أصبحت البنوك تأخذ بها كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.
- إن تحسين جودة الخدمات المصرفية أصبح أمرا ضروريا لبقاء المؤسسة المصرفية واستمرارها في مجال المنافسة .
- تعمل سياسة تحسينه الخدمات على تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه والقيام بتطويرها واستخدام التكنولوجيا وإضافة أنواع وأشكال جديدة من الخدمات ،بما يحقق رغبات العملاء.
- تطبيق التقنيات والتكنولوجيات الحديثة،كالصراف الآلي والبطاقات الذكية ،لتقديم خدمات لم تكن معروفة من قبل .
- الرفع من مستوى الموارد البشرية العاملة بالمصرف من رفع مستوى تقديم الخدمة .
- تخصيص مصالح داخل البنوك تتكفل بتقديم نوع معين ومحدد من الخدمة ،من أجل ضمان تقديم ذات جودة عالية .
- الهدف من اعتماد البنوك مدخل إدارة الجودة هو تحسين جودة خدماتها المصرفية و تحقيق رضا العملاء، و إن التطبيق الناجح يرتكز أساسا على برنامج جودة خدمة موجهة نحو العميل، تتبعه المنظمات المصرفية و تبرهن على ذلك بشكل واضح في هيكلها التنظيمي الذي يكون موجه نحو العملاء و يركز على اهتماماتهم و متطلباتهم.
- عكست نتائج الدراسة التطبيقية وجود فجوة بين الخدمة المدركة و الخدمة التي يتوقعها العملاء ، فقد بينت النتائج أن أعلى فجوة تعلقت ببعد الاستجابة و الذي يعكس انطباع العملاء السلبي في عدم اهتمام موظفو البنك بتلبية طلباتهم فورا.
- ضعف التكوين المصرفي، و غياب الحوافز المادية و المعنوية و عدم تقييم الأداء، إلى جانب عدم الاهتمام بقضايا الجودة، ووضع مقاييس لتقييم رضا العميل البنكي عن الخدمات المقدمة كل ذلك يؤثر سلبا على تحقيق الجودة، و بالتالي عدم استجابة المصرف لمتطلبات التطوير و التحسين في جودة الخدمات المصرفية.
- تعتبر الميزة التنافسية تاط القيمة المحققة للعملاء مقارنة بالمنافسين .
- يمكن امتلاك الميزة التنافسية على أساس الخدمة،من خلال التقليل في التكاليف المرتبطة بالخدمة أو التمييز في مواصفاتها ،أو تطويرها أو استحداث ميزة جديدة.
- إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة يعتمد على مدى توفر نظام التخطيط الاستراتيجي في المصرف.

التوصيات المقترحة:

- في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نقدم فيما يلي بعض التوصيات و الاقتراحات التي تفيد إدارة البنوك و المصرفيين قصد رفع الأداء المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية و تقديمها فيما يلي:
- ضرورة الالتزام بجود التحسين المستمر لرفع كفاءة أداء البنك لخدماته المصرفية بجودة عالية و تكاليف منخفضة.

- التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة حديثة تتجاوز نطاق الأعمال المصرفية التقليدية، و منح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية، الأمر الذي يزيد من رضاهم و ولائهم.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي، و الاعتماد عليها كمتطلب أساسي لمواكب العصرية .
- ضرورة تخصيص شبك خاص بالشكاوى و الاقتراحات و الأخذ به لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعليا من خدمات مصرفية، و مدى رضاهم عنها و بالتالي فإن الأخذ بهذا المطلب يساهم في اكتشاف الفجوات وتصحيحها.
- تحديث الهياكل و الأنظمة الداخلية للبنك و قاعات الانتظار، و الاهتمام أكثر ببعد الاستجابة و ذلك من أل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمات المدركة و جودة الخدمات المتوقعة و تحسين مستوى جودة خدماته.
- وضع مقاييس متطورة لتقييم رضا العميل البنكي، و تعد الاستقصاءات من الأسباب التي تقي إدارة البنك في التعرف على احتياجات عملائه و ردود الأفعال الايجابية و السلبية، و يفيد الأخذ بها أكثر عند تصميم الإستراتيجية التسويقية للخدمات المصرفية المستقبلية.
- يجب أن يتخذ تقييم جودة الخدمات المصرفية الصفة المستمرة لتحديد مجالات التحسين و متابعته، و لتطبيق هذا التقييم بشكل فعال على الإدارة المصرفية أن تضع نظام معلومات.
- إعداد البنك لبرامج و بحوث تهتم بالجودة ، و عقد ندوات و أيام إعلامية بين البنك و جمهور العملاء قصد التعريف بالخدمات المصرفية و تقديم الخدمات الاستشارية و هو ما يسمح بتعزيز العلاقات و تقريب العميل البنكي أكثر.
- تأكيد شمولية خطط الموارد البشرية على اعتبارات الجودة و ذلك بالتركيز على:
 - تكثيف عقد ندوات ومحاضرات داخل البنك بغرض تحسين المصرفيين بمتطلبات الجودة الشاملة و رفع درجة استيعابهم و هو ما يساعد في تحقيقها.
 - التركيز على إشراك جميع موظفو البنك في رسم الخطط و السياسات المصرفية المتعلقة بالجودة قصد تعميق تفاعلهم مع الإدارة من أجل تحقيق اعتبارات الجودة الشاملة.
 - الاهتمام أكثر بالجودة عند تصميم الخدمة ضمن المزيج التسويقي لخدمات البنوك.

آفاق البحث:

رغم حداثة موضوع الجودة في خدمات البنوك و علاقتها بالمنافسة، و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المصرفية، و رغم الصعوبات التي واجهتها خاصة فيما يتعلق بالمادة العلمية، إلا أن ذلك لا ينفي أهمية الموضوع و يطرح آفاق للبحث تأخذ جوانب أكثر عمقا منه، و فيما يلي نقترح بعض المواضيع لدراسات مستقبلية إنشاء الله كما يلي:

- عولمة جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية.
- أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت و جودة الخدمات المصرفية.
- دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات المصرفية.
- التدريب المصرفي و دوره في رفع الأداء.
- دور نظام المعلومات كأداة تنافسية لتقييم خدمات البنوك التجارية.

في ختام هذا البحث المتواضع نأمل أن نكون قد أسهمنا و لو بشكل بسيط في إثراء الموضوع بمختلف جوانب، و قدمنا ما يفيد للباحثين و الدارسين في مختلف المجالات.
و الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 01- تيسير العجرفة، التسويق المصرفي ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى 2005
- 02- د.حمداوي وسيلة، الجودة و الميزة الشافية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009 .
- 03- د.زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن،سنة 2006.
- 04- سامر جلدة ،البنوك التجارية و التسويق المصرفي ، دارأسامة للنشرالطبعة الأولى الأردن ،سنة 2009.
- 05- فيليب كوتر وجاري أرمسترونج ،أساسيات التسويق ،دار المريخ للنشرالسعودية،
- 06- فريد النجار،المنافسة والترويج التطبيقي،مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ،مصر 2000
- 07- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن 2005
- 08- محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، اشترك للنشر و التوزيع، مصر، 1999
- 09- محمد سمير احمد، كتاب الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية - دار الميسرة
- 10- محمد جاسم الصميد عي محمود، يوسف ردينة : التسويق المصرفي ،مدخل استراتيجي كمي تحليلي،دار النهج للنشر والتوزيع ،عمان 2001،
- 11- ناجي معلا ، الأصول العالمية للتسويق المصرفي،دار وائل للنشر مركز الدراسات عمان، 2007.
- 12- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2008
- 13- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2004
- 14- عبد المحسن توفيق محمد : تخطيط ومراقبة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية القاهرة ، مصر 1990 ،ص 12 .
- 15- عوض بدير الحداد ،تسويق الخدمة المصرفية ،البيان للطباعة والنشر الطبعة 1،مصر،سنة 1999 .
- 16- محمد احمد عوض:الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العالمية، الدار الجامعية مصر، سنة 2001 .
- 17- نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية مصر ،1998

المذكرات :

- 01- إبراهيم بن شارف، هجيرة زروقي، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها و تطويرها، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بحى فارس، المدية، 2007-2008،
- 02- أحمد محمد أبو بكر اثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية – رسالة دكتوراه – مصر - 2001 ص 55
- 03- أيمن فتحي، قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة غزة 2006.
- 04- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمة المصرفية و زيادة الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 05- بن شعاف زهرة وآخرون، الخدمات المصرفية، ودورها في المنافسة، مذكرة لسانس، جامعة جيجل سنة 2009
- 06- بن صالح زهير، فثيت نصيرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ليسانس، م ج المدية 2007.
- 07- بن قشوة جلول، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007
- 08- بوالعيش ريمة و آخرون، الخدمات المصرفية و دورها في المنافسة، مذكرة ليسانس، جامعة جيجل، 2009-2010 .
- 09- بوعنان نورالدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006
- 10- بوعويدان نبيلة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، مذكرة ليسانس، قسم التجارة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007-، 2008
- 11- حيروش فضيلة، اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2009-2010
- 12- د. شاكتر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني و القدرة التنافسية المصرفية الأردنية، مؤتمر بعنوان نحو مناخ استثماري و أعمال مصرفية الكترونية، جامعة فيلا دلفيا، الأردن، 2007
- 13- رعد حسن، أهمية دراسة العلاقات بين شبكة الانترنت وجودة الخدمات المصرفية، دراسة نظرية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2
- 14- ساطع سعدي شامخ، العوامل المؤثرة على قرار التسعير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008
- 15- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 16- عمورة شهينه و آخرون، أساليب تحسين جودة الخدمة من اجل تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ليسانس في علوم

التسيير جامعة جيجل، 2008-2009

17- كنان منال - دور استراتيجيات الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة 2007.

18- معارفي فريدة - جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة

ماجستير، كلية علوم اقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008

19- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،

سنة 2005

20- أيمن فضل الخالدي، قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية العامة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية غزة، سنة 2006

21- بن لكحل سمية، دبدابي نعيمة، تسويق الخدمة المصرفية، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي المدية، 2003

22- حداد ريمه، رضا اعتدال، فعالية المزيج الترويجي في تسويق الخدمات، مذكرة ليسانس، جامعة جيجل 2007

23- غادة محمود سلامة، وابوعوبلي، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العملة، في فلسطين

رسالة ماجستير، غزة سنة 2008

24- غيشوش عبدو، تسويق الخدمات البنكية في المصارف الإسلامية، مدرة الليسانس، جامعة باتنة، 2008

25- مريم قبائلي وآخرون، الميزة التنافسية استراتيجيات البنوك لتسويق الخدمة المصرفية، مذكرة لسانس، المركز

الجامعي بالمدية، 2007

26- معالي فايزة، مدخل مقترح لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من متطور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس،

جامعة جيجل، سنة 2009-2010

27- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة

الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006

28- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة سنة

2008-2009

الملتقيات و المؤتمرات:

01- بلالي احمد، إستراتيجية التنافسية كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الأول حول الأداء المميز للمنظمات

والحكومات، جامعة ورقلة 2005

02- بلعجوز حسين و غزي محمد العربي - الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي - جامعة

المسيلة - ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية .

- 03-شاكر تركي إسماعيل - التسويق المصرفي الالكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية- مؤتمر بعنوان نحو مناخ استثماري و أعمال مصرفية الكترونية-جامعة فيلا دلفيا، الأردن - 2007.
- 04-عربي فاطمة الزهرة وبالعلياء خديجة ،تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-الشلف -12-2004
- 05-محمد غزي -الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي -جامعة المسيلة -ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية
- 06-كمال زريق وفارس، الميزة التنافسية،الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ،بسكرة، 2002،

الجمعيات و المجلات :

- 01-الجمعية العالمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التفسير، ملحق الخروبة
- 02-الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة بسكرة
- 03-بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال أفريقيا، العدد 3
- 04-د رجب نصيب و الأستاذة أمال عيادي، مقال، المؤسسة المصرفية الجزائرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، عدد 15، جامعة عنابة ، ديسمبر 2005 .
- 05- رعد حسن البصري، أهمية دراسة العلاقات بين، شبكة الانترنت و جودة الخدمات المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2 .
- 06-سيد عبده ناجي، تطوير الخدمة المصرفية و استحداث خدمات جديدة، مجلة اتحاد المصارف العربية، عدد مارس 2004 .

المراجع بالفرنسية:

- 1-d. Chambare taud : construire une stratégie de sennice ; dumod 2003
- 2- Michel Badoc, Marketing management pour les Sociétés Financière, édition Organisation, Pris, 1998.
- 3- M.Porter, L avantage concurrentiel : coment devai ses concurrents et maintenir son avance , édition DUNOD, 1998,
- 4- Parasuraman, Z, Zeithemal & Berry L.L. A conceptuel model of service Qualily and its Implications for Future Reserch Journal of Marketing Vol . 49 fall 1985.

مواقع الانترنت :

1-www.clubnada.jeeran.com

2-www.badr.com

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفروق الجوهرية بين السلع و الخدمات	07
2	الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المصرفية	24
3	أنواع علاقات العميل	32
4	مفهوم الميزة التنافسية	39
5	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	42
6	أنواع البطاقات في بنك الفلاحة و التنمية و الريفية (وكالة ميلا) و حجم استخدامها.	

قائمة الأشكال:

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
1	المرحلة اللازمة لتطوير منتج الخدمة المصرفية	15
2	دورة حياة الخدمة المصرفية	19
3	نموذج SENVAQUAL	27
4	فجوة الجودة المتغيرة	28
5	مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة	30
6	الخدمة المصرفية من وجهة نظر كل من العميل و مقدم الخدمة	32
7	العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف	33
8	دورة حياة الميزة التنافسية	41
9	مخطط يوضح الإستراتيجية التنافسية	46
10	القوى الخمسة (Porter)	52
11	سلسلة القيمة 2	54
12	نظام التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة	57
13	مؤهلات الكفاءات	64
14	مسؤوليات إدارة التسويق في البنك	66
15	الهيكل التنظيمي المركزي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	
16	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	رأسمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية
2	شهادة الأسهم
3	شهادة عمليات التسديد و الأرباح
4	جهاز TPE .
5	أجهزة الموزعات الالية
6	تحسين عملية الاتصال بين الموظفين .
7	بطاقة CIB .