



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم مالية و محاسبة

التخصص : مالية و بنوك

بعنوان :

جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية

دراسة حالة "البنك الوطني الجزائري BNA والبنك الخارجي الجزائري BEA"

تحت إشراف الأستاذ :

- بن حميدة محمد

من إعداد الطالبة :

- بوعكة مايسة

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ : 11/06/2024

أمام اللجنة المكونة من السادة :

/ الدرجة العلمية / رئيسا

- الدكتور/ بوعرفة عبد القادر

/ الدرجة العلمية / مشرفا

- الدكتور / بن حميدة محمد

/ الدرجة العلمية / مناقشا

- الدكتور / رماس محمد أمين

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26)
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28).

سورة طه الآية: (25-28).

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ (32)

سورة البقرة الآية (32).

قُلْ لِّلّٰهِ الْفُؤَادُ مَدِيدٌ

الشكر

بداية أشكر المولى تعالى على توفيقه لي في إنجاز وإتمام
هذا العمل .

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ بن حميدة محمد
لتفضله بالإشراف على هذا العمل .

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"
و أنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها.
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا
بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها
إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل
إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة ، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق
داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ...
إلى فخري و اعتزازي (والدي العزيز)
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها إلى
القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات
سرقوتي و نجاحي و مصباح دربي إلى وهج حياتي (والدتي الحبيبة)
إلى ضلعي الثابت و أمان أيامي إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي
منها
إلى خيرة أيامي و صفوتها إلى قرة عيني (أخواني و إخوتي)
لكل من كان عوناً و سندا في هذا الطريق ... لرفقاء السنين و أصحاب الشدائد و الأزمات أهديكم
هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته ، راجية من الله تعالى
أن ينفعني بما علمني و أن يعلمني ما أجهل و يجعله حجة لي لا علي.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى موضوع مهم و هو جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية و قد قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة و قد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية باعتبارها مدخل إداري حديث و كذا التطرق إلى مفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية باعتبارها عاملا تابعا لتحقيق الجودة في الخدمات و قد حاولنا الوقوف على تقييم تجربة العملاء من خلال المقابلة مع المسؤولين و تحليل آراءهم و من خلال النتائج المتوصل إليها : أن جودة الخدمة المصرفية هي الركيزة الأساسية لإشباع وتلبية رغبات وحاجات العملاء وتحقيق رضاهم. وهي المدخل الرئيسي لكسب ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد ، و أن البنوك تعمل على توطيد العلاقة بينها وبين الزبون من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح لتعزيز سمعة البنك، والترويج لنوعية الخدمات المقدمة وأهميتها في القطاع الاقتصادي .

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمات – الخدمة المصرفية – الميزة التنافسية – العملاء .

Résumé

Cette étude a pour objectif un sujet important, à savoir la qualité des services bancaires comme moyen d'augmenter la compétitivité. À travers cette étude, nous avons présenté un cadre théorique qui définit et décrit les différents concepts liés à la qualité. Nous nous sommes principalement concentrés sur la qualité des services bancaires en tant qu'approche administrative moderne et avons également abordé les concepts liés à l'avantage compétitif comme facteur dépendant pour atteindre la qualité des services.

Nous avons essayé d'évaluer l'expérience des clients à travers des entretiens avec des responsables et l'analyse de leurs opinions. Les résultats obtenus montrent que la qualité du service bancaire est le pilier fondamental pour satisfaire et répondre aux besoins des clients et obtenir leur satisfaction. C'est le principal moyen de gagner la fidélité des clients actuels et d'attirer de nouveaux clients. De plus, les banques travaillent à renforcer leur relation avec les clients en réduisant les coûts et en augmentant les profits pour améliorer la réputation de la banque, en faisant la promotion du type et de l'importance des services fournis dans le secteur économique.

.Mots-clés : qualité des services – service bancaire – avantage compétitif – clients

فهرس المحتويات

	شكروعرفان
	الإهداء
	ملخص
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول : الدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار العام لجودة الخدمات المصرفية و القدرة التنافسية في البنوك	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: عموميات حول الخدمات المصرفية
28	المطلب الأول: مفهوم و تطور الخدمات المصرفية
31	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية
33	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية
34	المطلب الرابع : عناصر الخدمة المصرفية
36	المطلب الخامس : المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية
38	المبحث الثاني : مدخل عام لجودة الخدمات المصرفية
39	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية
39	المطلب الثاني : أهمية جودة الخدمات المصرفية
40	المطلب الثالث : مستويات جودة الخدمات المصرفية
41	المطلب الرابع : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية و طرق تحسينها
47	المطلب الخامس : أهداف جودة الخدمات المصرفية
48	المطلب السادس : فوائد جودة الخدمات المصرفية
48	المبحث الثالث : الاطار المفاهيمي للتنافسية
48	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

52	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
53	المطلب الرابع : أهمية الميزة التنافسية
53	المطلب الخامس : جودة الخدمة المصرفية في اكتساب و تعزيز القدرة التنافسية في البنوك
55	المطلب السادس : محددات الميزة التنافسية
58	المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية
58	المطلب الأول : شروط فعالية الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني : أساليب تحسين الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية
59	المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية
61	المطلب الخامس : الاستراتيجيات المتبناة من طرف البنوك
63	المطلب السادس : متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري [?] و البنك الخارجي الجزائري [?] وكالة " سعيدة "	
69	تمهيد
70	المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري [?]
70	المطلب الأول : نشأة البنك الوطني الجزائري
70	المطلب الثاني : تعريف البنك الوطني الجزائري
71	المطلب الثالث : وظائف وأهداف البنك الوطني الجزائري
71	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
72	المبحث الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA
72	المطلب الاول : نشأة البنك الخارجي الجزائري
73	المطلب الثاني : تعريف البنك الخارجي الجزائري
73	المطلب الثالث : نشاطات البنك الخارجي الجزائري

74	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري
76	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية للبحث
76	المطلب الأول : تصميم الدراسة الميدانية
76	المطلب الثاني : المقابلة في البنك الوطني الجزائري
80	المطلب الثالث : المقابلة في البنك الخارجي الجزائري
89	المطلب الرابع : التحليل للمقابلتين و الفرق بين البنكين
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة العامة
98	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	توضيح الاختلاف بين القروض و خدمة الحساب الجاري	الجدول 1
75	أبعاد السوق المستهدف	الجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
38	العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية للمصرف	الشكل 1
75	تأثير الجودة على الربح	الشكل 2
56	مصادر الميزة التنافسية	الشكل 3
59	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم 1
71	الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي	الشكل (1-3)
72	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	الشكل (1-4)

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار او الرمز	الدلالة	الترجمة
Servqual	Service quality	مقياس الجودة
Servperf	Service performance	مقياس الاداء الفعلي
ATM		الصراف الآلي
CX	Customer experience	تجربة العميل
ISO	Organisatation internationale de normalistaion	معايير الجودة العالمية
KPIS	Key performance indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
DRH	Directeur des resssources humaines	مدير الموارد البشرية
BNA	Banque nationale d'algerie	البنك الوطني الجزائري
BEA	Banque exterieure d'algerie	البنك الخارجي الجزائري

المقدمة

المقدمة العامة :

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والعولمة المتزايدة، أصبحت المنافسة بين البنوك أكثر شراسة وتعقيداً. لم يعد النجاح في القطاع المصرفي يعتمد فقط على تقديم الخدمات المالية التقليدية، بل بات من الضروري تحقيق مستويات عالية من الجودة في جميع جوانب الخدمة المصرفية لضمان رضا العملاء والاحتفاظ بهم، لذا أصبحت جودة الخدمات البنكية عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك. ونتيجة لذلك، ازدادت حدة المنافسة بين البنوك مما دفعها إلى انتهاز مداخل واستراتيجيات تتماشى مع مبادئ الفعالية والانسجام، لكسب موقع ومركز تنافسي في السوق المصرفية وتعزيز كفاءتها وأدائها لضمان بقائها في الأسواق .

تعد جودة الخدمات المصرفية عاملاً تنافسياً ومدخلاً أساسياً وأحد أهم الاستراتيجيات للارتقاء إلى مستوى التحديات التنافسية، كما أنها سلاح أساسي لدخول المنافسة. ولما أصبحت جودة الخدمة المصرفية هي المعيار الأساسي لضمان البقاء والاستمرار في السوق ومع ازدياد وعي العملاء بأهمية جودة الخدمات المقدمة لهم، بات لزاماً على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة لمواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية، والسعي لتطبيق واتباع المقاييس الموحدة للجودة. هذا من أجل تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية التي تسمح بمواجهة التحديات التنافسية.

و من خلال هذه الدراسة سنحاول ابراز تأثير جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية وذلك بطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

- كيف تؤثر جودة الخدمات المصرفية على المنافسة في القطاع البنكي ؟

وللإجابة على هذه الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- كيف تؤثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء ؟

- ما هي الاجراءات التي يجب على البنوك القيام بها لزيادة قدراتها التنافسية ؟

- هل هناك تطبيق للجودة على مستوى البنكين BNA و BEA بالقدر الذي يسمح لهما بالدخول

مجال المنافسة

- فرضيات البحث: للإجابة على الاشكالية و التساؤلات المطروحة قمنا بوضع الفرضيات التالية :
- جودة الخدمات المصرفية تؤثر على رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ،بناء الثقة و الولاء ، تجربة ايجابية ،الاستجابة السريعة لشكاويهم ،وتقديم قيمة مضافة تفوق توقعاتهم .
- من أهم متطلبات زيادة القدرات التنافسية للبنوك تزويدها بتجهيزات و أنظمة تكنولوجية متطورة .
- كل من البنكيين محل الدراسة يمتاز بإضافة لمسات الجودة على الخدمات التي يقدمها و بالقدر الكافي .

أهمية الدراسة :

هذه الدراسة يمكن أن تُعد مصدرًا قيمًا لتحديد أبرز جوانب جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء، وتحديد متطلبات تطوير جودة الخدمات بشكل محدد. بفضل البيانات التي تقدمها الدراسة، سيتسنى تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة، وسيُمكن تطبيق التوصيات المستندة إلى هذه الدراسة من تعزيز قدرة التنافسية للبنك. وبالتالي، ستكون للدراسة دور فعال في توضيح العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على القدرة التنافسية للبنك .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك ،من وجهة نظر المستفيدين منها ، وذلك بهدف تطوير هذه الخدمات المصرفية والعمل على إرضاء الزبائن في المصارف الجزائرية ، وضمن هذا السياق فان الدراسة تهدف إلى ما يلي :

- إظهار مدى تبني البنوك لمفاهيم جودة الخدمات المصرفية .
- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية .
- إبراز دور وكيفية تأثير جودة الخدمات المصرفية في تحقيق وزيادة القدرات التنافسية للبنوك .
- معرفة السبب الوجيه لاختيار بنك على آخر من طرف الزبائن .
- التعرف على الخدمات التي يقدمها كلا من البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري .

أسباب اختيار الموضوع : يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى ما يلي :

أسباب موضوعية :

- لفت انتباه موظفو البنوك لأهمية جودة الخدمة في كسب رضا العميل .
- تعزيز مكانة البنوك وقدرتها على تحقيق رغبات زبائنهم ومواجهة التحديات المعاصرة .

أسباب ذاتية :

- كون الموضوع يدخل ضمن التخصص .
- الرغبة في إضافة ما هو جديد إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع .
- حدود الدراسة: فيما يخص حدود الدراسة فقد تمثلت فيما يلي:
- الزمانية : تم إجراء هذا البحث خلال العام 2023-2024 .
- الموضوعية : جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك .
- المكانية: دراسة حالة بنكين : البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري .
- البشرية : عينة عشوائية مكونة من موظفي البنكين محل الدراسة .

منهج الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره مناسباً لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع ، بينما تم اتباع المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على البنكين : البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري .

أما بخصوص أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث فقد تمثلت في مراجع باللغة العربية تراوحت بين الرسائل و أطروحات جامعية ، مجلات و الانترنت .

هذا الى جانب أدوات اخرى على غرار الملاحظة ، المقابلات الشخصية و كذا استمارة الأسئلة كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية .

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع المتخصصة في الموضوع بمكتبات الولاية سواء في الجامعة أو خارجها .
 - صعوبة الحصول على المعلومات من المراجع وتوفر معظمها في المذكرات .
 - صعوبة التوصل للمقابلات الشخصية في البنكين .
 - عدم اعطاء المعلومات الكافية من طرف البنكين محل الدراسة .
- تقسيمات الدراسة : بغية إتمام عناصر البحث فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول الأولين للجانب النظري و الفصل الأخير للجانب التطبيقي .
- حيث تم التطرق في الفصل الأول الى أهم الدراسات السابقة .
- أما الفصل الثاني تناولنا الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية في البنوك ، و الذي ينقسم بدوره الى أربعة مباحث ، الأول عموميات حول الخدمات المصرفية ، و الثاني مدخل عام لجودة الخدمات المصرفية ، و الثالث الاطار المفاهيمي للتنافسية ، و الرابع جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك .
- و أخيرا الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية فيتناول دراسة حالة وكالتين البنك الوطني الجزائري BNA و البنك الخارجي الجزائري BEA ، و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يخضع لتقديم البنك الوطني الجزائري ، و المبحث الثاني كذلك تقديم للبنك الخارجي الجزائري ، أما المبحث الأخير يتمثل في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومقارنة البنوك محل الدراسة .
- ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث ، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات .

الفصل الأول :

الدراسات السابقة

تمهيد :

تمثل جودة الخدمات البنكية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المالية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفية فمع التطور السريع في التقنيات المالية و تزايد توقعات العملاء أصبحت جودة الخدمة أداة حاسمة لتمييز البنوك عن منافسيها ، و من خلال الاستطلاعات و الأبحاث و الدراسات وجدنا مجموعة منها قد تناولت الموضوع و لو من جانب جزئي حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم هذه الدراسات .

الدراسات السابقة:

1- هذه الدراسة "جودة الخدمات المصرفية كنهج لتحسين تنافسية البنوك الجزائرية" ، تهتم بتوضيح أهمية جودة الخدمات التي تقدمها البنوك في السياق الحالي، خاصة وجود منافسة متزايدة، ناتجة عن فتح الاقتصاد الجزائري وتفشي أنشطة البنوك على مستوى العالم، مثل تحرير الخدمات المالية والبنكية كما هو محدد في اتفاقيات GATS ، ضمن منظمة التجارة العالمية. تركز مشكلتنا على معرفة دور وأهمية جودة الخدمات المصرفية كعامل لتعزيز وتعزيز التفوق التنافسي للبنوك الجزائرية، بالإضافة إلى تأثير تطبيق نهج "إدارة الجودة الشاملة" TQM في هذا القطاع. هدفنا هو تحفيز المصرفيين على تعزيز أساليب الإدارة التي يمكن أن تواجه تحديات المنافسة وتحفيز الباحثين على تطوير هذه الأفكار في المستقبل. (القادر، 2005)

2- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الادارة و الزبائن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدن (الخليل ، بيت لحم ، رام الله) .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (674) فردا منهم 182 يعملون في المصارف ، (325) من الزبائن ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وفقا للاطار النظري ، وقد جرى التحقق من صدقها خلال لجنة من المحكمين المختصين ، كما تم التحقق من ثباتها بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرومباخ الفا (cronbach alpha) ، حيث بلغ معامل الثبات حسب معامل كرومباخ الفا (83 %) ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن درجات تقدير أفراد العينة من الاداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين وذلك من حيث الابعاد الخمسة (التجسيد ، الاعتمادية ، الأمان ، الاستجابة ، التعاطف) التي رسمت على اساسها الدراسة أهدافها ، حيث احتل المرتبة الأولى في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف و البنوك الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين ، بعد الاستجابة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) ، في حين احتل المرتبة الأولى لدى الزبائن بعد التجسيد ، حيث كان المتوسط الحسابي له (3.82) .

- وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى بعد التجسيد ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى بعد الاعتمادية .

- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الاداريين تعزى الى متغيرات المذكورة ما عدا مكان السكن .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن تعزى متغير بعد الاعتمادية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن تعزى الى متغيرات بعد الاستجابة ، الأمان ، التعاطف .
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن تعزى الى متغيرات (الجنس ، المستوى التعليمي ، مستوى الدخل ، ونوع البنك) . (الكري، 2010)

3- إنه في ضوء التغيرات العالمية التنافسية التي أُلقت بظلالها على الأعمال المصرفية و البنوك التي تعمل على تطوير خدماتها متبينة في ذلك فلسفة ادارة الجودة الشاملة لزيادة الربح وتعزيز القدرة التنافسية ، وأن ادارة الجودة الشاملة هي مدخل مهم للحصول على أداء مصرفي فعال ، ومع ذلك ، لا يمكن تحقيق هذه الكفاءة الا من خلال الالتزام المستمر للبنك الذي يسعى الى تحسين نوعية خدماته ونمط التقديم بالإضافة الى ذلك فهو مدعو لدعم روح الشراكة و التكامل بين العاملين في ادارة الجودة الشاملة ، من خلال اعدادنا لهذا الموضوع نستخلص بعض النتائج نلخصها فيما يلي :

- أوضحت دراسة الموضوع الحاجة الماسة الى تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة لمواجهة احتياجات العملاء والاستفادة من التميز ومواجهة المنافسة .

- إن الهدف من وراء ادارة الجودة الشاملة هو تنمية و تطوير مهارات الموظفين و تخفيض التكاليف و تحقيق التميز في السوق .

- يجب تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أساس سليم و علمي مبدؤه توفير القيادة الكفاءة و الفعالة و تحقيق التصميم الجيد بالإضافة الى توفير نظم اتصالات متطورة ، من أجل تحقيق فعالية ادارة الجودة الشاملة .

- إن ادارة الجودة الشاملة تمثل تغييرا جذريا ذلك لأنها تتطلب من الادارة أن تنزل من برجها العالي وأن تتعلم العمل مع موظفيها اثناء أداء العمل .

- التحسين المستمر للجودة يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تنطوي على مجرد اصدار الأوامر للموظفين ، ولكن أن يطلب منهم التفكير و المشاركة في تنظيم العمل فإدارة الجودة الشاملة

تقوم على أساس الجهود التضامنية لكافة الادارات و الأقسام و فرق العمل ، و يشمل نطاقها كافة مراحل النشاط البنكي .

- تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للبنك من تحليل كل من المتغيرات البيئية و اتجاهات المنافسة و توقعات العملاء و يبني مدخل ادارة الجودة الشاملة الذي يقوم على استلهم رغبات و توقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات و خدمات البنك من أجل تحقيق التحسين المستمر مما يساهم في تقليص فارق الفجوة ما بين الجودة المدركة من قبل العملاء و بين مستوى جودة الخدمة المقدمة . (فلاق، 2013)

4 - يهدف هذا البحث الى التعرف على أثر جودة الخدمة البنكية والممثلة باللموسة .الاعتمادية ،الأمان .الاستجابة .والتعاطف على رضا الزبائن والذي يركز على رضا الأداء الفعلي للخدمة .ولتحقيق هذه الهدف تم توزيع 140 استبيان على عينة من زبائن بعض الوكالات البنكية التجارية بباتنة وقد خلصت النتائج الى أن هناك أثر معنوي ايجابي لجودة الخدمات المقدمة على رضا الزبائن في الوكالات البنكية محل الدراسة والتي تقوم بتطبيق أبعاد الجودة عند تقديم خدماتها البنكية مما جعلها تتمتع برضا زبائنها . (الهام، 2014)

5-تطرقت في هاته الدراسة إلى موضوع مهم و هو دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك لمدينة الوادي وقد قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم اطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة و قد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية باعتبارها مدخل اداري حديث ، و كذا التطرق الى المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية باعتبارها عاملا تابعا لتحقيق الجودة في الخدمات ، و قد حاولنا الوقوف على تقييم العملاء و تحليل آرائهم لأداء البنوك و من خلال النتائج المتوصل اليها تؤكد على وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة و تحقيق البنك لزيادة قدراته التنافسية. (عمر، 2014)

6- تطرقنا في هاته الدراسة الى موضوع مهم و هو قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ، و قد قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم اطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة و قد ركزنا بصورة أساسية على جودة الخدمات المصرفية باعتبارها مدخل اداري حديث ، و كذا التطرق الى المفاهيم المتعلقة بقياس جودة الخدمة المصرفية و توقعات العملاء ، و قد حاولنا الوقوف على تقييم العملاء و تحليل آراءهم لأداء المصارف و من خلال النتائج المتوصل اليها يرتبط مفهوم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تتطابق مع توقعاته ، و من أهم نتائج البحث :

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المنظمة على تأدية خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها .

- العميل هو محور الجودة ، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها .

- بنك التنمية المحلية مؤسسة تجارية تخدم الفرد والاقتصاد في نفس الوقت .

- ضيق مساحة وكالة التنمية المحلية يعتبر عائقا أمام اداة الوكالة لعملها و الذي من شأنه اعطاء نظرة سلبية للعميل الجديد حول اداة الوكالة .

- وجود انطباع ايجابي ورضا عملاء بنك التنمية المحلية على الجودة الكلية للخدمة المصرفية المقدمة اليهم .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية و رضا العملاء عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية المقدمة . (ايمان، 2014-2015)

7- تناولنا في هذه الدراسة موضوع قياس جودة الخدمة المصرفية، من خلال معالجتنا للإشكالية التالية : ما مدى جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية ؟

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة ثم توزيع 100 استمارة استبيان مقسمة على عينة من عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري و بنك الجزائر الخارجي يتساوى أي 50 بالمئة في كلا من بنكين حيث تم استرجاع 38 استمارة من بنك القرض الشعبي الجزائري و 45 استمارة في البنك الجزائري الخارجي ، و تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية و تمت معالجتها باستخدام نظام SPSS و برنامج EXSEL . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

- يمكن قياس جودة الخدمة المصرفية من خلال تحليل الأبعاد الخمسة للجودة المستعملة في قياس جودة الخدمة بشكل عام .

- يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري خدمات أكثر جودة من البنك الخارجي الجزائري . (خلو، 2015-2016)

8- استهدفت هذه الدراسة ابراز دور جودة الخدمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ، مشكلة الدراسة هي معرفة مدى مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تنافسية البنوك . عولجت هذه

المشكلة في شق نظري اشتمل على مفهوم جودة الخدمة المصرفية و ماهية التنافسية و علاقة جودة الخدمة المصرفية بتنافسية البنوك. و شق التطبيقي لدراسة المقارنة بين وكالتي الوادي (القرض الشعبي الجزائري و بنك البركة الجزائري) على الخدمات المقدمة لكل منهما. هذا سمح لنا بإستخلاص مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها :

- أن لجودة الخدمة المصرفية أثر كبير على تحديد تنافسية البنوك ، و من أهم النتائج المتوصل اليها خلال الدراسة:

- تتحقق جودة الخدمة المصرفية بمدى مطابقتها لتوقعات العملاء و أن تنسجم مع احتياجاتهم المطلوبة ، ذلك باعتماد ادارة الجودة الشاملة بالبنوك .

- المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا العميل ، من الصعوبة قياس هذا الرضا نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات العملاء مما يؤدي الى تقديم خدمات مصرفية لا تتوافق مع التوقعات بالشكل المطلوب .

- تنعكس جودة الخدمات المصرفية على سمعة البنك و صورته أمام العملاء الحاليين و المتوقعين مما يؤثر على تنافسيته أمام البنوك الأخرى .

- الخدمة المتميزة تجعل من زبائن المصرف كمندوبي مبيعات في توجيه و اقناع زبائن جدد .

- ان نجاح البنوك في تدعيم و زيادة قدرتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها يعد مركزا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية ، فالقطاع المصرفي الجزائري بأمس الحاجة الى توفر هذا الجو التنافسي الذي يسمح له بالتقدم و مسايرة موجة التطورات العالمية السريعة في المجال المالي .

- البنوك الجزائرية غير مستعدة لمواجهة المنافسة لانخفاض رأسمالها و تواضع رقم أعمالها و قلة تنوع خدماتها مقارنة بالبنوك الأجنبية، مما يجعل المنافسة غير متكافئة بينهما. (بريك، 2016-2017)

9- يهدف هذا البحث الى تقييم جودة الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين بها بالتطبيق على عينة من العاملين في المستويات الادارية المختلفة بالبنوك التجارية بدولة الكويت ،وأوصى البحث الى ضرورة وضع نظام متكامل في كل بنك لقياس و تحليل رضا العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة اليهم بصورة مستمرة ، و الاهتمام

بالشكاوي المقدمة منهم عن طريق الاصغاء لهم و محاولة حل المشاكل التي تواجههم و من هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات :

- تقليل اوقات الانتظار في ظل تسلسل تنفيذ المهام عند مكتب الاستقبال و اثناء تلقي الخدمة بالبنك .

- وضع نظام متكامل في كل بنك لقياس و تحليل رضا العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لهم بصورة مستمرة ، و الاهتمام بالشكاوي المقدمة منهم عن طريق الاصغاء لهم و محاولة حل المشاكل التي تجابههم .

- قيام البنك بإبلاغ العملاء بموعد تقديم الخدمة بدقة .

- أن تحافظ البنوك على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء .

- وضع آليات للتقييم و المتابعة الالكترونية للخدمات المصرفية المقدمة . (الحوطي، 2017)

10- هدفت الدراسة الى تقييم آراء العاملين بالبنوك المصرية و السعودية حول معوقات التطبيق الفني لوظيفة الجودة في الخدمات المصرفية الإلكترونية و المتمثلة في معوقات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، و المعوقات الفنية ، و المعوقات عن قياس مدى تأثير الأمانة ، و المعوقات المالية ، و معوقات خاصة بالعمل ، و معوقات خاصة بالثقافة التنظيمية ، فضا هذه المعوقات على الجودة المدركة للخدمات المصرفية الالكترونية . ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استقصاء تم توزيعه على العاملين و العملاء في أكبر أربعة بنوك في مصر و السعودية ، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- وجود اختلافات في تقييم العاملين لمعوقات التطبيق الفني لوظيفة الجودة في الخدمات المصرفية الالكترونية نتيجة الاختلاف في هوية البنك .

- وجود علاقة عكسية بين معوقات التطبيق الفني لوظيفة الجودة و الجودة المدركة للخدمات المصرفية الالكترونية. (محمد، 2017)

11- يشهد قطاع البنوك منافسة شديدة في سياق التمويل العالمي وتوسع استخدامه في المجالين المالي والمصرفي، وظهور معايير دولية مثل تحرير الخدمات المالية وفتح الأسواق أمام البنوك الأجنبية. في ظل هذه التغيرات في هيكل البنوك، تحاول البنوك مواكبة هذه التغيرات. تعتبر جودة خدمات البنوك البوابة الرئيسية للمواكبة للتطورات في ميدان البنوك والصعود لمستوى التحديات

التنافسية. في هذه الدراسة، قمنا بمناقشة المفاهيم المتعلقة بجودة خدمات البنوك، وكذلك المفاهيم المتعلقة بالتنافسية كعامل لتحقيق تنافسية البنك. في "كيف تساهم جودة خدمات البنوك في تعزيز تنافسية البنوك"، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار Gulf Bank Algérie و Adrar كدراسة حالة وتم توزيع استبيان على عينة من عملاء البنك. أظهرت الدراسة أن المستجيبين في العينة قيموا جودة خدمات البنك بشكل إيجابي، وأن الجوانب العملية هي البعد الأكثر قيمة في العينة، حيث أظهرت الدراسة وجود ترابط إيجابي بين أبعاد جودة خدمات البنوك وتنافسية البنك. (بشير، 2017)

12- ان هدف هذا البحث هو دراسة دور جودة الخدمات في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، و لتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية داخل بنك " البنك الخارجي الجزائري BEA " و ذلك باستعمال استمارة أسئلة والتي تم الاجابة عليها من طرف زبائن البنك .

و النتائج المتحصل عليها بعد معالجة المعطيات باستخدام برنامج SPSS تثبت وجود علاقة ارتباط متوسطة بين جودة الخدمات المصرفية و القدرة التنافسية للبنك ، و عليه على البنك اتخاذ الاجراءات و التدابير المناسبة لخلق جودة فيما يخص الخدمات التي تقدمها لتحقيق ميزة تنافسية . (الحيمر، 2017-2018)

13- تتركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص البنك ألا و هي جودة الخدمات المصرفية ، و التي تعتبر عملية تحسين و تطوير المهام لإنجاز عملية ما ، حيث سنوضح الترابط الشديد بينها و بين الميزة التنافسية وصولا الى مرتبة متميزة من الأداء ، و من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا بتحليل احصائي لآراء عدد من زبائن البنك القرض الشعبي الجزائري وكالة تقرت ، و قد حاولنا التعرف على مدى التزام هذا البنك بجودة الخدمات ثم اختيار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية للبنك و جودة الخدمات المصرفية و خلصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي الى عدم تكرار الأخطاء و ارتفاع مستوى الاداء ، و أن التدريب على الجودة أمر ضروري لكل فرق العمل المعينة بذلك لأنه الأسلوب الأنجح لحل مشاكل العمل و من هنا وصلنا الى النتائج التالية أن :

- الخدمات المصرفية هي الركيزة الأساسية لنشاط البنوك و قياس كفاءتها ، و مصدرا لإشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى اليها العملاء ، و أن حدة المنافسة يؤدي الى تحسين و التطوير المستمر للخدمات المقدمة ، و يقدم بنك القرض الشعبي وكالة تقرت خدمات ذات جودة عالية و متميزة . (هاجر، 2017-2018)

14- تهدف هذه الدراسة المتعلقة بجودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء و تعزيز القدرات التنافسية الى توضيح مدى مساهمة تطبيق جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء و زيادة القدرات التنافسية من جهة أخرى ، حيث تم استعمال التحليل الاحصائي للبيانات عن طريق نموذج المعادلات الهيكلية (MES) قصد دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المعتمدة . لقد تعرضنا الى دراسة العلاقة المحتملة بين جودة الخدمة البنكية و فعالية أداء البنك عن طريق مؤشر الرضا لدى العميل من خلال قياس الجودة البنكية عن طريق المعايير التالية : الملموسة ، الاعتمادية ، التعاطف ، الاستجابة و الأمان ، كما تمت دراسة العلاقة المحتملة بين جودة الخدمة البنكية و زيادة القدرة التنافسية عن طريق مؤشر الولاء. اعتماد على ما ورد من عرض و تحليل النتائج يمكن اقتراح توصيات تمكن البنك الاستفادة منها كالتالي:

- ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة و تلبية مطالب العملاء كعوامل تساهم في الرفع من مستوى جودة الخدمة كتوفير لوحات ارشادية الكترونية لتسريع خدمات و توفير العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات ، وتطوير الجوانب المادية الملموسة.

- ضرورة أخذ بعين الاعتبار تفاوت الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المقدمة فعليا عند تصميم و تنفيذ استراتيجيات الجودة . (فراح، 2018)

15- تستهدف الدراسة الحالية استكشاف أثر أبعاد جودة الخدمة البنكية على رضا الزبائن في القطاع البنكي الجزائري .استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف هذه الدراسة ثم استخدام عينة عشوائية تتكون من 92 مستجوبا من زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (Badr) بمدينة ام البواقي كما استخدم الباحثان أيضا مجموعة من الأساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط .تحليل الانحدار المتعدد ،المتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة .توصلت الدراسة الى أن هناك أثرا ذو دلالة احصائية عند ($\alpha < 0.05$) لجودة الخدمة البنكية المقدمة في البنوك المختارة على رضا الزبائن .($R=0.737$) كما استنتجت الدراسة أيضا أن جميع أبعاد جودة الخدمة البنكية (الملموسة .الاعتمادية .الاستجابة .الأمان والتعاطف) تؤثر على رضا الزبون وكان التعاطف والأمان هي أكثر الأبعاد تأثيرا اعتمادا على نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات لمقدمي الخدمات البنكية التي ندمن شأنها أن تعزز رضا الزبون في البنوك الجزائرية . بحيث توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها :

- كسب رضا من أولويات أي بنك و السبيل لذلك هو تقديم خدمة ذات جودة عالية .

- أعلى الأبعاد تقييما من قبل الزبائن كان للملموسية متوسط حسابي بلغ 3.98 ثم للأمان بمتوسط حسابي بلغ 3.93 .

- حصول بعض الاستجابة على تقييم سلبي .

- تفاوت الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة البنكية ومدى تأثيرها على رضا الزبائن حيث اخذت هذه الأبعاد الترتيب التالي : التعارف .الأمان .الاعتمادية .الاستجابة والملموسية .

- تؤثر جميع أبعاد جودة الخدمة البنكية على رضا الزبائن سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو كل بعد على حدا. (جبار، 2018)

16- هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير نظام المعلومات على تحسين جودة الخدمات في البنوك الجزائرية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتوزيع قائمتي استبيان على مستوى كل من مدراء و عملاء هذه البنوك ، بالنسبة لعينة المديرين ، تم تصميم قائمة استبيان لقياس أبعاد نظام المعلومات ، أما عينة عملاء البنوك ، فتم تصميم قائمة استبيان أخرى وزعت عليهم لقياس أبعاد جودة الخدمة ، وقد استرجع وخضع للتحليل (72) استبانة وتم التحقق من صدق وثبات الأدوات ، و اتضح من خلال النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية ل (المتطلبات الفنية ، المتطلبات البشرية) على تحسين جودة الخدمة البنكية ، بينما عكست النتائج عدم وجود تأثير معنوي ل (المتطلبات المادية و المالية و المتطلبات الادارية) على تحسين جودة الخدمة البنكية ، و على ضوء النتائج ، خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات . و من نتائج البحث :

- تبين أن نظام المعلومات يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع تحسين جودة الخدمة البنكية عند مستوى معنوية (0.01) .

- توجد علاقات ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات نظام المعلومات (الفنية ، البشرية ، و الادارية) وتحسين جودة الخدمة البنكية عند مستوى معنوية (0.05) .

- لا توجد علاقة ارتباط بين متغير المتطلبات المادية و المالية و جودة الخدمات البنكية عند مستوى معنوية (0.05).

- تبين أن أقوى علاقات الارتباط كانت فيما بين (المتطلبات البشرية _ جودة الخدمة) وأقلها كانت فيما بين (المتطلبات الادارية _ جودة الخدمة) .

يختبر فرض الدراسة مدى تأثير نظام المعلومات على تحسين جودة الخدمة ، و أوضحت النتائج ما يلي :

- يؤثر نظام المعلومات ايجابيا وبشكل معنوي على تحسين جودة الخدمة البنكية .

- يؤثر كل من (المتطلبات الفنية ، المتطلبات البشرية) ايجابا و بشكل معنوي على تحسين جودة الخدمة البنكية .

- لا يؤثر كل من (المتطلبات المادية و المالية ، المتطلبات الادارية) على تحسين جودة الخدمة البنكية . (عتيقة، 2018)

17- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، تمثل مجتمع الدراسة في عمال وزبائن بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة تقرت، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (48) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستثمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية ، والعلاقة بين جودة الخدمات الإلكترونية والميزة التنافسية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية والميزة التنافسية

- العلاقة الارتباطية بين الجودة الخدمات الإلكترونية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع علاقة طردية قوية .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة). (زنو، 2018-2019)

18- هدفت الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل من خلال المقارنة بين البنوك الاسلامية و البنوك التجارية من وجهة نظر العملاء ، و لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال الوب "دراسة مقارنة" ، و قد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و تم تطبيق دراسة على عينة مكونة من 390 شخصا من عملاء البنوك السبعة التي تعمل في مدينة الخليل ، استرجع منها 371 استبانة بنسبة لاسترداد بلغت 95 بالمئة، خلصت الدراسة الى عدة نتائج كتن من أهمها :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين البنوك التجارية و الاسلامية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

قدمت الدراسة مجموع من التوصيات من أهمها :

- تحديد البنوك الاسلامية و التجارية العاملة في مدينة الخليل وقت انجاز الخدمة المصرفية للزبائن بصورة أكثر دقة.

- قيام سلطة النقد الفلسطينية بإصدار قرارات تلزم البنوك بمراجعة جودة الخدمات المصرفية بين البنوك العاملة في فلسطين و بنوك الاقليمية. (ابوميزر، 2019).

19- تتركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص البنك ألا و هي جودة الخدمات المصرفية ، و التي تعتبر عملية تحسين و تطوير المهام لإنجاز عملية ما ، حيث سنوضح الترابط الشديد بينهما و بين الميزة التنافسية وصولا الى مرتبة متميزة من الأداء و من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا بتحليل احصائي لآراء عدد من عمال و زبائن البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت .

و لقد حاولنا التعرف على مدى التزام هذا البنك بجودة الخدمات ثم اختبار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية للبنك و جودة الخدمات المصرفية و خلصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :
توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي الى عدم تكرار الأخطاء و ارتفاع مستوى الأداء ،
و ان التدريب على الجودة أمر ضروري لكل فرق العمل المعينة بذلك لأنه الأسلوب الأنجح لحل مشاكل العمل و من هنا وصلنا الى النتيجة أن الخدمات المصرفية هي الركيزة الأساسية لنشاط البنوك و قياس كفاءتها و مصدر لإشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى اليها العملاء ، و أن حدة المنافسة يؤدي الى تحسين و التطوير المستمر للخدمات المقدمة ، و يقدم البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت خدمات ذات جودة عالية و متميزة . (نوي، 2019-2020)

20- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق التنافسية التي تقدمها المصارف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، و تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع جودة الخدمات المصرفية، و ضرورة وجودها لتحقيق الميزة التنافسية لذا قمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة _ من خلال إعداد استبيان الكتروني و توزيعه على عينة من عملاء المصرف لتحقيق هذا الغرض و لقد تم استخدام برنامج SPSS المتمثل في الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، و لقد أظهرت النتائج :

- وجود علاقة لجميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف، الملموسية) في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

- ذلك أن التميز في تقديم الخدمات يؤدي إلى إشباع حاجات العملاء و كسب رضائهم و زيادة ولائهم و كسب عملاء جدد آخرين وبالتالي تحقيق سمعة حسنة للمصرف و زيادة فرصه في جذب واستقطاب كفاءات و عملاء جدد وهذا بدوره ما يحقق الميزة التنافسية له. (دليلة، 2019-2020)

21- تهدف الدراسة الى محاولة التعرف على مدى تأثير و تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة على تحليل أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة الميدانية . من أجل هذه الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء متمثلة في استبانتيين ، و توزيعها على عينتين . العينة الأولى متمثلة في موظفين البنكين محل الدراسة و لهم استبانة خاصة بهم ، بنك الجزائر الخارجي العمومي BEA وكالة جي غيفارا بالعاصمة ، و بنك الاسكان Housing Bank للتجارة و التمويل الخاص بالوكالة الرئيسية دالي ابراهيم . العينة الثانية متمثلة في زبائن البنكين المذكورين و لهم استبانة أخرى خاصة بهم .

توصلت الدراسة الى أن يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية بأبعاده المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في بنكي BEA و Housing Bank محل الدراسة من وجهة نظر موظفين و زبائن البنكين . بناء على نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات تتمثل أهمها في :

- زيادة الاهتمام و الوعي بضرورة تطبيق كافة مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، مع ادخال كافة التغييرات و المتطلبات اللازمة لذلك .
- زيادة الاهتمام من قبل البنوك باستخدام أساليب و أدوات علمية واضحة لغرض التحسين المستمر للأداء و جودة خدماتها المصرفية .
- ضرورة سعي البنوك للتميز في أدائها و اكتساب ميزات تنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق مع متطلبات نظام البنكي الجديد العالمي المتطور من أجل المنافسة على الصعيد الدولي . (روتال، 2019-2020)

22- هدفت الدراسة الى اظهار أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في (الملموسية ، الاعتمادية ، الأمان ، الاستجابة ، التعاطف) في زيادة القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تألفت عينة الدراسة من (200) عميل من عملاء بنك البركة فرع دنقلا تم اختيارهم كعينة قصدية . خلصت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان) مجتمعة في القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا . عدم وجود تأثير لبعد الاستجابة في القدرة التنافسية للبنك لبنك البركة فرع دنقلا ، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمات المصرفية لإحداث تغيير ايجابي في القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا ، و ضرورة زيادة قدرة موظفي الخدمات المصرفية على سرعة الاستجابة للزبائن و حل المشاكل المختلفة التي تواجههم لزيادة

القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا . ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بما يأتي :

- تبين أن مستوى أهمية أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بنك البركة فرع دنقلا مرتفع . وهذا يدل على تركيز ادارة بنك البركة فرع دنقلا حول تفهم حاجات العملاء و التعرف على مستوى رضاهم و تقييم جودة خدماته من خلالهم و الذي له تأثير على بناء انطباع ايجابي حول ادراك العملاء لأبعاد جودة خدماته المصرفية .
- أن مستوى أهمية القدرة التنافسية في بنك البركة فرع دنقلا مرتفع ، وهذا يؤكد تبوأ عنصر الأداء المتفوق قمة أولويات الفرع و ان امتلاك الفرع لميزة تنافسية يعطيه تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على منافسيه في السوق المصرفية.
- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية ،الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان) مجتمعة في القدرة التنافسية لبنك البركة دنقلا .
- كما أكدت نتائج التحليل على أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية ،الاستجابة ، التعاطف ، الأمان) في القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا .
- بينت نتائج التحليل عدم وجود تأثير لبعد الاستجابة في القدرة التنافسية للبنك لبنك البركة فرع دنقلا . (محمود، 2020)

23- هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الوطني للتوفير و الاحتياط في تحسين الميزة التنافسية ، و من أجل ذلك تم تصميم استمارة بحث مكونة من 24 مفردة وزعت على 12 موظفا في وكالة كنان -ب- جيغل و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- تتميز الخدمات المصرفية في الوكالة -ب- كنان بنك جيغل بالجودة كما يراها موظفو البنك .
- تحقق الوكالة -ب- كنان بنك جيغل ميزة تنافسية كما يراها موظفو البنك .
- جودة الخدمات المصرفية تساهم الى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية للبنك . (سليمة، 2020)

24- تهدف الدراسة الى معرفة واقع تطبيق جودة الخدمات البنكية ومدى مساهمتها في اكتساب و تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة الوادي لسنة 2019 ، حيث تم

الاعتماد على عملية الاستقصاء لأراء زبائن الوكالة كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة الموزعة ، و ذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم المحققة للميزة التنافسية ، و تمت معالجتها من خلال برنامج SPSS، و قد استخلصنا من هاته الدراسة نتائج هامة تم من خلالها تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات للوكالة المدروسة بغرض تحسين مستوى جودة خدماتها و تحقيق التميز لها و على ضوء هذه الدراسة يمكن طرح بعض الاقتراحات :

- الاهتمام أكثر بجودة المنتجات و الخدمات مع استفادة من تطبيق سلسلة المواصفات القياسية للجودة .

- ضرورة تخصيص شبك خاص بالشكاوي لحل مشاكل الزبائن على مستوى الوكالة ، و سماع اقتراحات مقدمة من طرف الزبائن و أخذها بعين الاعتبار لأنها تعبر عن تقييمهم عما يقدم لهم فعليا ، و بالتالي محاولة اكتشاف فجوات .

- على البنك محل الدراسة الاهتمام بالزبائن بشكل جيد ، و أن يضع مصالحهم في مقدمة اهتماماته ، و السعي لتلبية حاجاتهم و رغباتهم بطريقة تجعلهم راضين عن خدماتهم .

- وضع نظام فعال للرقابة على الأداء الخدمات متضمنا منح الحوافز التشجيعية للعاملين الذين يساهمون في انجاح البنك .

- على البنوك القيام بدراسات مكثفة لبحوث الزبائن من أجل الاحتفاظ و جذب زبائن جدد و القيام ببحوث المنتجات و الخدمات من خلال مواكبة الثورة التكنولوجية و المعلوماتية في العمل البنكي . (الزهران، 2020)

25- يعتبر ادخال مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية من الأساسيات التي تعتمدها البنوك من أجل ضمان استمرار نشاطها خاصة في ظل المنافسة التي شهدها القطاع ، و اعتماد على دراستنا هذه فقد حاولنا في الجانب النظري تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء البنكي و جودة الخدمة المصرفية ، و النماذج التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الجودة مثل : نموذج *serve quel* و نموذج أداء الخدمة اضافة الى نموذج عدد الشكاوي و مقياس رضا العميل ، كما ركزنا على تقديم أبعاد جودة الخدمة المصرفية و دور تطبيق هذه الأبعاد في تحسين أداء البنوك التجارية خاصة من ناحية تقليل التكاليف ، كسب ولاء الزبون و مواكبة تطلعاته و كذا تحقيق الارباح .

و من خلال الجزء التطبيقي فقد اجرينا الدراسة ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة و بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة و ذلك لاختبار مدى مساهمة جود الخدمة المصرفية في

تحسين أداء البنوك التجارية ، واعتمدنا في هذه الدراسة على البيانات الاستبانة ، وخاصة وأن هذه الأخيرة تلخص آراء موظفي الوكالتين ، ولمعالجة بيانات الاستبانة اعتمدنا على برنامج SPSS اضافة الى أدوات التحليل الاحصائي المختلفة ، و من أهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا :

- أن الوكالتين تحققان مستوى جيد من ناحية الأداء و جودة الخدمة المقدمة ، لكن تبين ان الأداء البنكي في الوكالتين محل الدراسة لا يتأثر بمستوى جودة الخدمة المقدمة وانما يرجع الى عوامل أخرى . (الدين، 2020-2021)

26- تعد جودة الخدمات المصرفية من الاتجاهات الحديثة ضمن الفكر على المستوى الإداري والتي حققت جانباً هاماً من الاهتمام ولا تزال تحقق المزيد من قبل العديد من الكتاب والاقتصاديين الذين اقتصروا بهذا المجال، حيث أنها تعتبر المنهج الذي يؤدي إلى تطوير العمل بشكل استراتيجي ويحسن من الأداء وبالتالي يحقق الربح عن طريق الخدمات المميزة.

تهتم الدراسة بأهم القضايا المالية في العصر الحاضر والذي سادت ضمنه التكنولوجيا الحديثة في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وهذه القضية هي قضية الجودة للخدمات المصرفية التي توفرها المصارف للعملاء الذين يتعاملون معها، وأثر هذه الجودة على قدرة المصارف التنافسية، وذلك بسبب تحديد الجودة المصرفية والسعي للتعرف على مدى الاهتمام من قبل مسؤولين المصارف برفع القدرات التنافسية لمحاولة جذب العملاء لكي يتعاملوا مع هذه المصارف و أرصدتهم، ودخولهم في استثمارات تحقق الأرباح الطائلة للمصارف الأمر الذي يزيد من القدرة التنافسية المالية لهذه المصارف، كما تهدف الدراسة في العمل على إظهار المتطلبات الأساسية الضرورية الاعتماد والأخذ بها سعياً لتحسين وترقية الأداء لمقدمي خدمات المصرف لعملائه والسعي للارتقاء بجودة هذه الخدمات دعماً للميزة التنافسية بين البنوك. فضلاً عن العمل على إيجاد صورة عملية ونظرية لرسم الإطار بين كل من مفاهيم الجودة في الأداء كأسلوب لتقديم الخدمة البنكية، وبين مفهوم التعزيز لميزة القدرة التنافسية للبنوك سعياً لتحقيق التميز في الأداء. وتوصلنا الى النتائج التالية :

- أثبتت الدراسة بأن هناك ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة على القدرة التنافسية (الملموسية ، الاعتمادية ، الأمان ، الاستجابة ، التعاطف) على رضا العملاء.
- تدريب موظفي البنك و تطوير مهاراتهم على تقديم الخدمة المصرفية ضمن الوقت المحدد بإتقان و بشكل صحيح من المرة الأولى.
- يتمتع موظفي المصرف بالمظهر الحسن و التعامل الجيد أدى إلى جذب العملاء. (مدلول، 2021)

27- تهدف هذه الورقة البحثية الى تحليل و مقارنة جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبائن بين البنوك العمومية و الخاصة بالاعتماد على مقياس " serverperf " و محاولة معرفة أيهما يقدم خدمات ذات جودة افضل : حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة في جمع البيانات . و برمجية SPSS من أجل التحليل الاحصائي لها .

أهم ما توصلت اليه الدراسة في الأخير هو أن البنوك الخاصة تقدم خدمات ذات جودة أفضل مقارنة بالبنوك العمومية حسب رأي الزبائن في العينتين المدروستين ، حيث كان هناك حياد عام في تقييم مستوى جودة الخدمة البنكية وفق أبعاد الجودة مجتمعة حسب نظر زبائن البنوك العمومية ، و رضى عن جودة الخدمة المقدمة من طرف البنوك الخاصة حسب الزبائن المبحثين في هذا القطاع وفي الأخير يمكن عرض أهم النتائج التي تم التوصل اليها :

- يمكن قياس جودة الخدمة البنكية من خلال تحليل الأبعاد الخمسة للجودة و المستعملة في قياس جودة الخدمة في شكلها العام .

- بتحليل كل بعد من الأبعاد الخمسة للجودة و آراء الزبائن . اتجاه الخدمة المقدمة لهم نستنتج أن تقديم خدمة ذات جودة في مستوى تطلعاتهم يساهم بشكل كبير في تحقيق رضى هؤلاء الزبائن .

- ان أهم ما توصلت اليه الدراسة هو أن البنوك الخاصة تقدم خدمة ذات جودة أفضل من نظيرتها في القطاع العمومي حيث عبر زبائن بنوك القطاع الخاص صراحة عن رضاهم عن مستوى جودة الخدمة التي يتلقونها بخلاف زبائن البنوك العمومية الذين كانوا حياديين على أقصى تقدير و غير راضون في بعض الأحيان، و بالتالي أقل رضا عن مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم ، مما يؤكد ربما الاعتقاد العام السائد كذلك ، في أن بنوك القطاع الخاص تقدم خدمات ذات جودة أحسن من بنوك القطاع العام . (زكريا، 2022)

28- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الأداء الوظيفي في تحسين العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و رضا العميل . و أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 196 موظف ينتمون لبعض الوكالات البنكية لولاية غرداية . و أوصت نتائج هذه الدراسة :

- بضرورة تحسين جودة الخدمات البنكية ورفع من الأداء الموظفين ، و العمل أكثر على معرفة آراء العملاء من خلال المقابلات و الاستبيانات و نظام الاقتراحات و الشكاوي. (اللطيف، 2023)

29- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية بأبعادها في تحقيق القدرة التنافسية للمصارف، وذلك لما لهذه الخدمات من دور مهم وفعال، والذي أصبح من الضروري تطويرها وتنويعها من أجل مواكبة التطورات في المجال المصرفي محليا وعالميا. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي مصرف الوحدة الاسلامي وكان عددهم (55) موظفاً وموظفة، وتم تجميع البيانات بواسطة

استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم إجراء المسح الشامل لكافة مفردات المجتمع واقتصرت الدراسة على مصرف الوحدة الإسلامي، وبالتالي فإن استخدام أي مؤسسة أخرى أو تبني أي أسلوب آخر قد يعطي نتائج إضافية أو مختلفة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لجودة الخدمات المصرفية التي يوفرها مصرف الوحدة للعملاء الذين يتعاملون معها على قدرته التنافسية، وذلك بسبب تجديد الجودة المصرفية والسعي للتعرف على مدى الاهتمام من قبل مسؤولين المصارف برفع القدرة التنافسية لجذب العملاء في استثمارات تحقق أرباحا للمصارف الأمر الذي يزيد القدرة التنافسية المالية لهذه المصارف.

وفي هذا السياق تم التأكيد على أن هذه الدراسة تفتح آفاق جديدة لكثير من الدراسات في هذا المجال، وضرورة العمل على رفع مستوى الجودة للخدمات المصرفية وتذليل الصعوبات من قبل صناع القرار في المصارف، وذلك لما لهم من دور وأهمية بالغة في هذا المجال. وتطوير أداء الموظفين المقدمين للخدمة الأمر الذي يتحقق معه الجودة المصرفية وذلك سعيا لإرضاء العملاء، واستقطاب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف وذلك لما لهم من تأثير كبير في مجمل الأداء العام للمصرف. (الحاسي، 2023)

30- أظهرت المتغيرات العالمية نتيجة التكنولوجيا في مجال الأنشطة المالية و المصرفية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عوامة النشاط المصرفي و تحرير الخدمات المالية المصرفية لتلقي بتحدياتها على عائق النشاط المصرفي للتكيف مع المتغيرات و مواجهة التأثيرات غير الايجابية و الاستفادة منها ، لتحقيق مكاسبها و أصبح من الضروري العمل على تطوير الخدمات المصرفية و مواكبة التطورات في هذا المجال لتحقيق رغبات الزبائن هو من المداخل الرئيسة لزيادة القدرة التنافسية للمصارف و تطويرها. وفقا للنتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم المقترحات التالية :

- مضاعفة الاهتمام من قبل المصارف في موضوع التسكين ، لاسيما في ظل تنامي متطلبات و حاجات الزبائن من جهة و المسؤوليات الأخرى التي أصبحت تشكل التزاما اخلاقيا و قانونيا يقع علا عائق منظمات الأعمال من جهة أخرى من خلال تحسين جودة الخدمات في طرائق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص ضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص أبعاد التمكين فضلا عن ادراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية.

- أفصحت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبعد التمكين المتعلق بفرق العمل بنسبة مرتفعة وتأثيرها بجودة الخدمات المصرفية مما يعني ضرورة بذل المزيد من قبل المصارف تجاه الموظفين والاهتمام بفرق العمل ودورها بتحسين جودة الخدمات المصرفية.

- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام ببعد التمكين تجاه الحوافز مادامت النتيجة لم تظهر تأثيرا معنويا عاليا في جودة الخدمات ويمكن أن يكون ذلك من خلال توسيع نطاق هذه الحوافز المادية و المعنوية يتطلب من المصارف بذل المزيد في جودة الخدمات المصرفية من خلال التزام الادارة العليا والتركيز على الزبون والتعليم والتدريب للموظفين بما يسهم في تحسين جودة هذه الخدمات .

- تغيير المفاهيم السلبية التي يعتقدها الأفراد والتي تعتمد على الخوف والرغبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة والتحدي والمبادرة والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية والجماعية و فرق العمل والسماح للمرؤوسين بالمشاركة. (محمد ع.، 2023)

31- هدف بحثنا لمحاولة التركيز على ضرورة رفع المستوى لجودة الأداء في الأسلوب المستخدم لتقديم خدمات المصرف من خلال الموظفين و العمل على تطبيق مبادئ و مفاهيم القيم السلوكية و الأخلاقية للمهنة من جهة ، بالإضافة الى محاولة التطوير لأداء المقدمين للخدمة و تحديد الموظفين في الصف الأمامي في تقديم الخدمات البنكية الأمر الذي تتحقق معه الجودة في الأداء و التميز من جهة أخرى ،بالإضافة الى العمل على اظهار المتطلبات الأساسية الضرورية الاعتماد و الأخذ بها سعيا لتحسين و ترقية الأداء لمقدمي خدمات المصرف لعملائه و السعي للارتقاء بجودة هذه الخدمات دعما للميزة التنافسية بين البنوك ، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان من خلال القيام بتوزيع استبيان بطريقة عشوائية على عينة من العملاء و بلغ عددها 40 استمارة ، بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة ، حيث تمت الدراسة على هذه العينة و عممت النتائج على باقي المجتمع ، و توصل بحثنا الى عدد من النتائج من أهمها :

- هناك دلالة احصائية لأبعاد الجودة على القدرة التنافسية (الملموسية ، الاعتمادية ، الأمان ، الاستجابة ، التعاطف) على رضا العملاء .
 - تدريب موظفي البنك و تطوير مهاراتهم على تقديم الخدمة المصرفية ضمن الوقت المحدد بإتقان و بشكل صحيح من المرة الأولى .
 - تمتع الموظفين بالمصرف بمظهر حسن و تعاملهم اللبق ادى الى جذب العملاء .
- (القيسي، 2023)

خلاصة :

تعزز جودة الخدمات البنكية من قدرة البنوك على التنافس في سوق مليء بالتحديات. ومن خلال الاستفادة من الأبحاث السابقة وتبني أفضل الممارسات في تقديم الخدمات، يمكن للبنوك تحسين تجربتها المصرفية وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز موقعها التنافسي في السوق. وإن التركيز على الجودة يعد استثماراً استراتيجياً يمكن أن يعود بأرباح طويلة الأمد ويعزز من استدامة البنوك في بيئة عمل متغيرة باستمرار، فمن خلال موضوع البحث و الدراسات السابقة يمكن استخراج أوجه الاختلاف والتشابه .

من حيث الهدف : يتضح من خلال العرض السابق للدراسات أنها تتفق مع موضوع بحثنا المتمثل في تقييم جودة الخدمات المصرفية وإبراز الدور الذي تلعبه الجودة في زيادة الميزة التنافسية، سواء كانت المؤسسة خدمية أو بنك. مما يمكنه من رفع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.

من حيث العينة : تختلف عينة الدراسات السابقة حيث نجد منها ما اهتم بالمؤسسات المصرفية بصفة عامة و منها ما ركز على البنوك التجارية ، و لأن الخطوات المستخدمة في تطبيق الجودة تختلف من مؤسسة خدمية مقارنة بمؤسسة مصرفية كان موضوع بحثنا موجه الى بنكين : البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري، لإبراز واقع الالتزام بالجودة .

من حيث طريقة المعالجة : لا يتفق بحثنا مع الدراسات السابقة من حيث طريقة المعالجة حيث نجد أنهم ركزوا الأغلبية في الجانب التطبيقي على "الاختبارات الاحصائية " في حين بحثنا ركزنا على المقابلة .

و تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها أنجزت في فترة زمنية ضيقة و أخذت فيها آراء المسؤولين و الكوادر من جهة و التكنولوجيا من جهة أخرى و ستساعد هذه الدراسة إدارة البنك من خلال النتائج و التوصيات المتوقعة للدراسة ، لتحسين الوضع التنافسي للبنك .

الفصل الثاني :

الإطار العام لجودة الخدمات المصرفية و

القدرة التنافسية في البنوك

تمهيد :

لقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات والتطورات المتلاحقة، وأصبحت المنافسة عاملاً حاسماً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، بما في ذلك البنوك. وفي هذا السياق، تجد البنوك نفسها مجبرة على البحث عن وسائل لمواجهة هذه المنافسة. فكانت الجودة إحدى هذه الوسائل، إذ تمثل جودة الخدمة الركيزة الأساسية التي يمكن للبنك من خلالها تقييم مستوى خدماته والعمل على تحسينها لتحقيق رضا العملاء. من خلال إرضاء العملاء، يمكن للبنك ضمان البقاء والاستمرارية، والتفوق على المنافسين في ظل التطورات المتسارعة في صناعة الخدمات المصرفية وزيادة حدة المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والتطورات التكنولوجية. وبالتالي، تجد البنوك نفسها ملزمة بمواكبة هذه التطورات لمواجهة التحديات التنافسية. لا شك أن الجودة تعد من أهم الأساليب التي تساعد البنوك على اكتساب قدرة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، والحفاظ على حصتها السوقية، وتحقيق ميزة تنافسية في هذا السوق المتغير.

و لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل و عبر أربعة مباحث إلى أهم المسائل المرتبطة بجودة الخدمات كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في البنوك و للإحاطة تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : عموميات حول الخدمات المصرفية .

المبحث الثاني : مدخل عام لجودة الخدمات المصرفية .

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي للتنافسية .

المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية .

المبحث الأول : عموميات حول خدمات المصرفية

المطلب الأول :المفهوم و التطور الخدمات المصرفية

❖ مفهوم الخدمات المصرفية :

الخدمات المصرفية هي مختلف الأنشطة و العمليات البنكية ذات المضمون النفعي ، و الكامنة في العناصر غير الملموسة و المقدمة من قبل البنك للزبائن و المتعاملين ، و التي تشكل أساس اشباع رغباتهم المالية و النقدية و تشكل في الوقت ذاته مصدر ربح للبنك .

كما تعرف الخدمة المصرفية بأنها : مجموعة العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة العناصر الملموسة (الحقيقية) ، و غير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها و قيمتها المنفعية التي تشمل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية ، و التي تشكل في نفس الوقت مصدر ربحية الخدمة المصرفية ، و يتصف مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة .

و منه الخدمة المصرفية هي : " مجموعة النواتج غير الملموسة و غير المتجانسة التي تقدمها البنوك للزبائن و ذلك بغية الاستجابة لطلباتهم ، و اشباع رغباتهم و حاجاتهم و التي لا ينتج عنها نقل الملكية " . (نوال، ديسمبر 2018)

سوف نتطرق الى تعريف الخدمة بصفة عامة ثم نقوم بتعريف الخدمة المصرفية :

أولاً : تعريف الخدمة : تعرف الخدمة بانها نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات العملاء و ارضائهم و قد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن انتاجها هو أساس غير ملموس و عند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية .

ثانياً : تعريف الخدمات المصرفية :

تعرف الخدمة المصرفية على أنها تحمل مفهومين :

المفهوم الأول (تسويقي) : كونها مصدرا للإشباع احتياجات ورغبات الزبائن .

المفهوم الثاني (منفعي) : يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة .

و تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل البنك ، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها و قيمها النفعية ، و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الائتمانية الحالية و المستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين . فهي عبارة عن مصدر لإشباع ما يرغب فيه العميل من حاجات و رغبات ، فمن وجهة نظر العميل للخدمة المصرفية هي مصدر للحصول على تلك الحاجة أما من وجهة نظر المصرف مصدر للربح .

تعرف الخدمة المصرفية بأنها تشتمل على بعدين أساسيين هما :

1- البعد المنفعي : يسعى العميل للحصول على الخدمة لتحقيق منفعة أو مجموعة من المنافع ، و اذا كان الغرض الرئيسي للتسويق المصرفي هو تحقيق مستويات أعلى من الرضا لدى العميل بكل ما يتضمنه ذلك من توجهات لتحقيق الربح ، فان هذا الرضا هو محصلة المنافع التي يمكن أن يحققها هذا العميل من خلال الخدمات محل التعامل ، و من هذا المنظور فان اهمية الخدمة المصرفية و القيمة الاضافية المرتبطة بها من وجهة نظر العميل تقاس بمدى ما تحققه من المنافع ، و يتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما :

1-1- البعد المنفعي : يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية

1-2- البعد السماتي : فيتمثل في مجموعة الخصائص و السمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة

2- البعد الخصائصي : اذ كان البعد الأول يرتبط بالعمل نفسه فان البعد الخصائصي يرتبط بالخدمة المصرفية ذاتها ، و من ذلك فان خصائصها تعبر عما تؤديه في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل .

و من خلال التعاريف السابقة توصلنا الى تعريف الخدمات المصرفية : على انها تتمثل في مختلف الأنشطة و العمليات المقدمة من طرف البنك الى العميل لتلبية رغباتهم و لجذب ولائهم بصفة دائمة مع الاهتمام بجانب الربحية بالنسبة للبنك . (صفية، 2016-2017)

❖ التطور التاريخي للخدمات المصرفية :

لقد تطورت الخدمات المصرفية تبعا لتطور المفهوم التسويقي بعدة مراحل. لذلك سوف نستعرض نبذة موجزة حول تطور مفهوم الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي و تطور الأنشطة التسويقية من خلال ما يلي :

1 - الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع : حيث اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير احتياجاتها و لقد تميزت بالخصائص التالية :

1-1 - الاكتفاء الذاتي : حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع و خدمات ، لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي و عدم وجود أي نشاط مالي و بنكي .

2-1 - تبادل الفائض من الانتاج : حيث اتجهت الأسرة الى التخصص في الانتاج ، مما أحدث فائضا في الانتاج دفعها الى القيام بعملية المبادلة بالسلع ، و ذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى ، و الخدمات المقدمة فكانت بسيطة و شخصية و طوعية ، أما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها .

3-1 - تدهور النقود : بعد الاتجاه نحو تبادل فائض الانتاج ، ظهرت صعوبات جراء ذلك بسبب عدم تكافؤ السلع و الخدمات من حيث الجودة و القيمة الحقيقية ، فان ذلك دفع الى ايجاد سلعة وسيطة تمكن الافراد من التوصل الى عملية تبادل مرضية ما أدى الى ظهور النقود .

4-1 - الايداع : بعد ظهور المسكوكات الذهبية و الفضية و النقود و بعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات و أصبحوا يخشون عليها من السرقة و الضياع قاموا بإيداعها في المعابد ، و بذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك و الخدمات بشكل بسيط و هو الايداع .

5-1 - الايداع و القروض : لقد لجأ أصحاب الثروات الى ايداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب و أن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ، و يكون القرض لفترة قصيرة في هذه المرحلة ظهر ايداع القروض و الفائدة .

6-1 - بداية المصارف : تطور عمل الصياغ من الايداع و القروض و التحصيل على الفائدة الى التنسيق و لتعاون فيما بينهم و قاموا بإنشاء المصارف و اصدار أوراق البنكنوت للإجراء عملية المقايضة ، لذلك فان الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على ايداع القروض ، الفائدة اصدار أوراق البنكنوت .

2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع : تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال ، مما دفع أصحابها الى استثماره في المشاريع الصناعية ، و أن هذا الاستثمار أدى الى زيادة الثروات ، و هنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر الى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم اداري و كادر خبرة بالعمل ، و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الايداع و زيادة رأسمال المصارف ، و زيادة امكانياتها في منح القروض و اعطاء الاستثمارات .

2-1- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي : تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ، و لقد اصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة و التقنيات المتطورة ، لكي تتمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبائن و جلب أكبر قدر ممكن من الأفراد ، لأن عملية الايداع و الاقتراض و الاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة ، و انما اصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية و ذلك من خلال الايداع ، طلب القروض، تحويل الأجور الى البنوك ، طلب بطاقة الائتمان و غيرها من الخدمات المصرفية .

2-2-الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية : ان أهم ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية ، و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء ، و تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- أ - تزايد الطلب على الخدمات المصرفية .
- ب - تزايد عدد المصارف و تنوع الخدمات المقدمة.
- ت - زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف.
- ث - اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف و فروعها.
- ج - استخدام الحاسب الألي في تنفيذ العمليات المصرفية .
- ح - الاشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل عملية الترويج و الاتصال بالزبائن . (صفحة ١٠، ٢٠١٦-2017)

المطلب الثاني : خصائص الخدمات المصرفية

خصائص الخدمة المصرفية: من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات هي إدراك موظفي البنك (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة ويمكن ايجازها كالآتي:

- 1- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:
- فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعنى أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف علي تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الحكم النهائي علي ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

- 2- تلازم انتاج واستهلاك الخدمة المصرفية :
لأن إنتاج واستهلاك الخدمة المصرفية متلازمان. فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في **المصارف** هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين).
- 3- نقص التماثل الخاص:
خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب علي **المصارف** أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
- 4- الاعتماد علي الودائع:
تعتمد **المصارف** علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل **المصارف** وتحقيق الأرباح للمصرف.
- 5- تنوع وتعدد الخدمات المصرفية:
المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.
- 6 - التشتت الجغرافي (الانتشار):
تسعى **المصارف** إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن باختلاف مناطقهم الجغرافية.
- 7- التدريب والتطوير للعمالء المصرفية :
تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين الذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يأتي ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتتلاءم مع طبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.
- 8- الموازنة بين النمو والمخاطرة:
عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة لذلك لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة. ويتطلب ذلك التوسع والمرونة في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقعة حدوثها أو في ظروف عدم التأكد.
- 9- استخدام أحدث للتقنيات:
في ظروف الصيرفة الالكترونية و **المصارف** الالكترونية تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها. ويتكامل ذلك مع التدريب والتطوير لمعرفة التطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي الإقليمي والدولي.

10- المسؤولية الائتمانية:

من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية هذا الأمر واجب من واجبات المصارف المتمثل في السرية المصرفية في التعامل مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للبنك ويمتد هذا الواجب ليغطي ليس فقط فترة تعامل الزبون مع البنك بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك .
(كردي، 2010)

المطلب الثالث : أنواع الخدمات المصرفية

يمكن تصنيف الخدمات المصرفية حسب التصنيف العام لها أو حسب صفتها وذلك كما يلي :

1- التصنيف العام للخدمات المصرفية : عموماً يمكن تقسيمها الى خمس أنواع أساسية وذلك كما يلي :

- 1-1 - قبول الودائع : ويتمثل في جميع المدخرات من الجمهور و المتعاملين ، حيث تشمل هذه المدخرات الودائع تحت الطلب و الودائع لأجل .
- 2-1 - تقديم القروض : و تشمل هذه القروض : القصيرة ، المتوسطة ، و الطويلة الأجل إضافة الى خطابات الضمان والاعتمادات المستندية .
- 3-1 - الخدمات الكلاسيكية للبنوك : و تشمل مختلف الخدمات اليومية التي تقدمها البنوك و هي :

أ - القيام بالعمليات على الشيكات سواء بالعملة المحلية و الأجنبية لتحصيلها و إصدارها لصالح الزبائن .

ب - فتح الحسابات بالعملة المحلية و الأجنبية .

ت - إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن .

4-1 - الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية : و تشمل ما يلي :

أ - الاستثمار في الأوراق المالية .

ب - إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن .

ت - المساهمة الاستثمارية لا سيما فيما يخص رؤوس أموال، الاستثمار و المشاريع .

ث - خدمات الهندسة المالية .

ج - خدمات أمناء الاستثمار لصالح الزبائن .

ح - خدمات الاستشارات المالية و الاقتصادية و الجدوى الاقتصادية للمشاريع .

5-1 - الخدمات المصرفية الحديثة : و هي خدمات مرتبطة بتطور البنوك و تتمثل فيما يلي :

أ - خدمات البنوك الالكترونية و المتمثلة في خدمات الدفع ، التحويل الآلي للأموال الخ .

ب - خدمات صيرفة التأمين ، إضافة الى خدمات أخرى .

2- تصنيف الخدمات المصرفية حسب صفتها (تجارية أو استثمارية) : يمكن تقسيم الخدمات المصرفية كما يلي :

الأعمال البنكية التجارية : و تتمثل في عمليات الايداع و التمويل (القروض) و عمليات تحويل الأموال عبر مختلف القنوات البنكية اضافة الى ادارة مختلف الحسابات البنكية .
الأعمال البنكية الاستثمارية : و تشمل الخدمات المالية المتعلقة بأنشطة أسواق الأوراق المالية (أي بيع السندات و الأسهم ... و غيرها) . (نوال، دور البحث و التطوير في تحديث الخدمات البنكية و تطويرها حالة المنظومة البنكية الجزائرية، ديسمبر 2018)

المطلب الرابع: عناصر الخدمة المصرفية :

إن تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها الأساسية ، من شأنه أن يساعد ادارة المصرف في التعرف على جوانب كثيرة هامة تتعلق بتقديمها ووسائل تطويرها و الحقيقة أن عناصر الخدمة المصرفية تختلف باختلاف نوع و طبيعة الخدمة ، و الجدول التالي يبين عناصر الاختلاف بين الخدمة القروض و خدمة الحسابات الجارية .

جدول 1 : توضيح الاختلاف بين خدمة القروض و خدمة الحساب الجاري

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

المصدر: ناجي معلا ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 3

، 2007 ص 57

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ وجود اختلاف بين خدمة القروض و خدمة الحسابات الجارية فالخدمة الأولى تتميز بوجود سعر الفائدة الى الجانب مدة القرض كما يجب توفر قروض ضمانات للحصول على القروض و هذا مالا نجده في خدمة الحسابات الجارية التي تتميز بالمقابل على السرعة

في الحصول عليها و في انجازها و على دقة المعلومات ، يتم تحليل الخدمة المصرفية في المجالات التالية :

- تحديد المكانة التنافسية للمصرف ، و ذلك من خلال تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة للمصرف بالنسبة لخدمة مصرفية ما ، بالمقارنة مع المصارف المنافسة الاخرى .

- تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها المصرف ، فعناصر الخدمة من شأنها أن توضح الدوافع الرئيسية التي تكمن وراء شراء العميل للخدمة ، و بتالي فأنها تسهل تقسيم العملاء على أساس حاجياتهم ورغباتهم .

- خدمات مصرفية شاملة و محددة مسبقا .

- تحديد مجالات تطوير الخدمة المصرفية ، فالتحليل الخدمة المصرفية الى عناصرها مع تحديد الخصائص التي يسعى اليها العميل يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة المصرفية ، و بصفة عامة هناك نوعان من الخدمات المصرفية :

❖ الخدمات الشاملة المحددة سابقا ، نجد تقسيم الخدمات المصرفية الى قطاعات سوقية معينة كما يلي:

أ - بطاقات الائتمان .

ب - صناديق لحفظ الأمانات .

ت - حماية ضد السحب على المكشوف .

ث - شيكات من أمين الصندوق .

ج - تحويلات نقدية .

ح - معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض .

خ - برنامج ادخار و توفير خاصة .

د - اصدار عدد غير محدد من الشيكات .

❖ أما الخدمات المصممة حسب رغبة كل عميل فيقصد بها تسويق خدمات مصرفية معدة حسب رغبة و ذوق كل عميل ، عن طريق برنامج مصرفي شخصي يقوم بخدمة هؤلاء العملاء باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة المعاملات المصرفية باستثناء المعاملات التجارية الروتينية أو استلام الايداع . (عمر، 2013-2014)

المطلب الخامس : مميزات الخدمة المصرفية :

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى ، و المتمثلة فيما يلي:

- 1- تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات : يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها و فئة من العملاء ذوي خصائص و رغبات معينة ، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودان في سبيل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات و محاولة الاستجابة لها و تحقيقها للعميل في الوقت و المكان الملائمين و بالسعر المناسب و الجودة المطلوبة .
- 2- تشابه الخدمات البنكية : ان الخدمات التي يقدمها أي بنك ، يقدر أي من البنوك الأخرى الكثيرة تقديمها ، و هذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك ، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية .
- 3- المنافسة بين البنوك : تتم المنافسة بين البنوك من أجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن و جلب أكبر عدد منهم ، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة ، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك .
- 4- الثقة : مما لاشك فيه ان التعامل في الاموال ، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية ، و عليه فان خسارة البنك في احدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن . مما يؤدي الى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن و تحولهم الى بنوك الاخرى توفر لهم الأمان أكثر زيادة على ذلك فان عدم قدرة البنك على تحقيق الايرادات و الأرباح المناسبة ، قد يؤدي الى اهتزاز صورة البنك و نقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه .
- 5- الاعتماد على التوزيع المباشر : ليس في مقدور البنك انتاج الخدمة مركزيا و توزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية ، بل أنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروع المنتشرة من أجل تلبية رغبات الزبائن ، حيث يكون قريب منهم و نظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك الى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات .

6- طبيعة نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية و النقدية للدولة : ان العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي و النشاط الاقتصادي ، تجعل كل منها يؤثر و يتأثر بالآخر ، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات ، و يستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية و الائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة ، و من خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات و الأدوات ، و يظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات و الخدمات المصرفية التي تقدمها فيما بعد . (عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي"، 2013-2014)

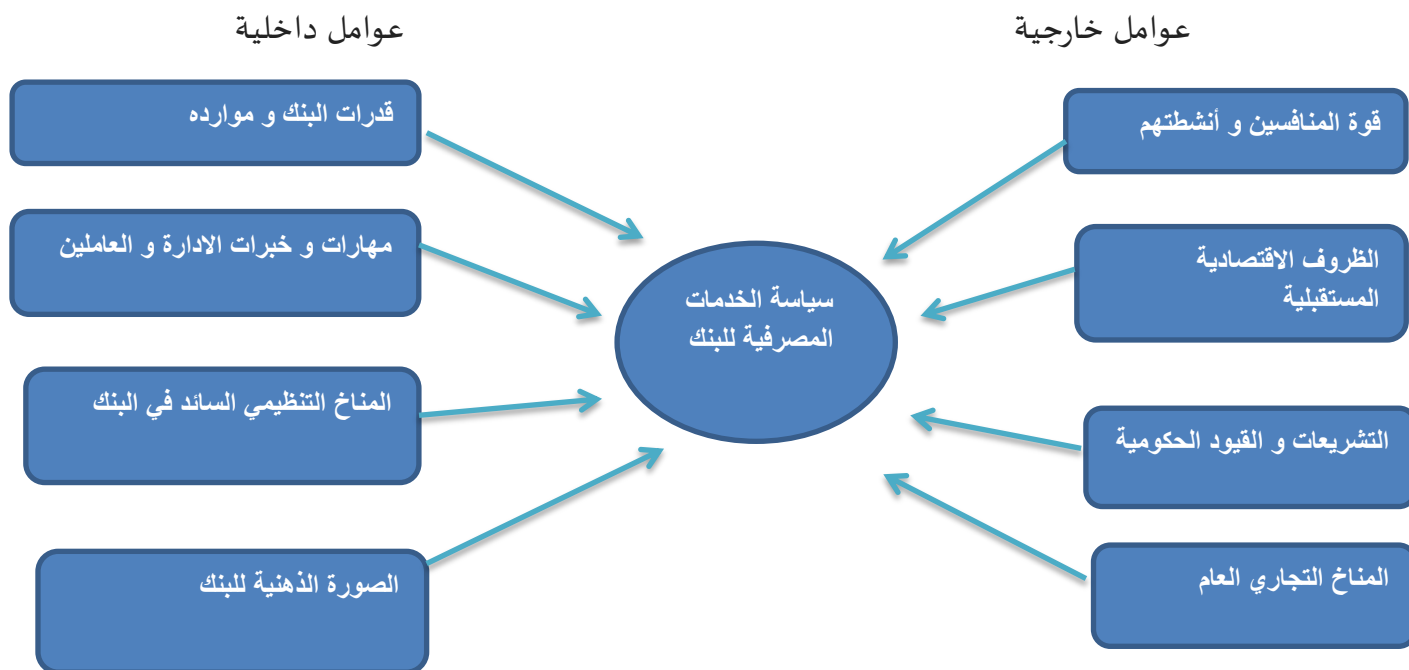
المطلب السادس: المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية:

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

- 1- المؤثرات الخارجية : ويمكن حصرها في النقاط التالية :
 - قوة المنافسين و نشاطهم.
 - التنبؤات الاقتصادية و الظروف المستقبلية.
 - المناخ التجاري العام.
 - التشريعات الحكومية و القيود التي يمكن أن تحد من حرية ادارة المصرف على اتخاذ القرارات و من ثم تؤثر بشكل غير مباشر في الخدمات المصرفية المقدمة .
- 2- المؤثرات الداخلية : وتشمل هذه المؤثرات ما يلي :
 - قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية و تطويرها ، و هذا من خلال قيامه بإجراء البحوث و الدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فمن دون المعلومات عن الأداء و عن نشاط المنافسين و احتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية في المصارف .
 - مهارات و خبرات ادارة المصرف و العاملين لديه .
 - عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين و مدى ارتياحهم في هذا البنك ، فيقوم البنك برفع الأجور و معدلات الدفع و كذلك اتاحة فرص التدريب و التعليم العالي عن طريق التبرعات ذات المستوى العالي .
 - اعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية ، و ذلك بتحقيق رغبات العملاء .

و أخيرا نلخص مؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية في الشكل الاتي :

الشكل 1 : العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية للمصرف



المصدر : عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة و النشر ، 1999 ، ص 168. (عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي، 2013-2014)

المبحث الثاني : مدخل عام لجودة الخدمات المصرفية

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية

أولا : تعريف الجودة

تضمن مفهوم الجودة عدة جوانب ركز الباحثين اهتماماتهم بها كل حسب توجهه ورأيه، حيث يعتبرها بعض الباحثين على أنها التميز في أداء المنتج سلعة كان أو خدمة، وهناك من يراها أنها تعبير عن مواصفات هذا المنتج نفسه، إلا أن العالم (إدوارد ديمينج Edward Deming) هو الأب الروحي لحركة الجودة.

وهناك العديد من التعاريف التي يقدمها رجال التسويق والتي تختلف نوعا ما عن تلك التعاريف المقدمة من طرف رجال الانتاج .

أ- التعريف اللغوي: يرجع مفهوم "الجودة" (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار الدينية والتماثيل والقصور والقلاع لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادًا جديدة ومتشعبة .

ب- التعريف الاصطلاحي: تمثل الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما . (سميرة، 2020-2021)

تانيا : تعريف جودة الخدمة المصرفية :

تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها : " ادراك العملاء لمستوى الخدمة المصرفية المقدمة الذي يلي أو يتجاوز توقعاتهم " .

كما تعرف بأنها : " جودة الخدمة المصرفية هي نتيجة التقييم الموضوعي للمقارنة بين توقعات الزبون و ادراكاته للخدمة المصرفية المقدمة ، فكلما كانت الادراكات أقرب الى التوقعات أو تتجاوزها دل ذلك على ارتفاع مستوى جودة الخدمة المصرفية " .

- فجودة الخدمة المصرفية حسب التعريفين السابقين هي عملية مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة المصرفية و ادراكاته لها ، فكلما كانت الادراكات تتوافق أو تتجاوز التوقعات كلما كان مستوى الجودة مرتفعا ، و العكس اذا كانت التوقعات أكبر من الادراكات دل ذلك عل انخفاض مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة . (كثير، 2018/06/10)

المطلب الثاني : أهمية جودة الخدمات المصرفية :

تبرز أهمية جودة الخدمة المصرفية فيما يلي :

1- كسب رضا وولاء الزبون : تساعد جودة الخدمة المصرفية على الاهتمام برضا وولاء الزبائن ، وتركز على الحفاظ على ذلك بحيث تعتبره موضوعا رئيسيا ، ووفقا لذلك فان البنك يعمل على تدريب

موظفيه على أهمية الحفاظ على الزبون ، كما أنه يؤسس لفلسفة عمل تركز على الحفاظ على الزبون والعمل على انشاء علاقة طويلة معه بما يؤسس لولائه .

2- تميز الخدمة : ان غالبية المصارف في العصر الراهن لديها القدرة على تقديم نفس الخدمات ، و بالتالي فان بنك سوف يبحث على تمييز خدماته عن بقية المنافسين . فان تقديم خدمة ذات جودة عالية من شأنه أن يعمل على تميز خدمات البنك بحيث يجعل هذه الخدمات ذات قيمة أكبر من وجهة نظر الزبون البنكي عند مقارنتها مع المنافسين .

3- تخفيض التكاليف التسويقية : تعمل الخدمات ذات الجودة العالية على تخفيض التكاليف التسويقية ، حيث تعتبر تكلفة الحصول على زبون جديد أعلى بخمسة أضعاف من الحفاظ على الزبون الحالي وان البنك ينفذ نشاطات اعلانية أقل للحفاظ على الزبون الحالي مقارنة مع ما ينفقه للحصول على الزبائن الجدد ، و بالتالي فان الزبائن الذين يستلمون خدمات بنكية ذات جودة عالية يعملون كمسوقين للبنك عن طريق اخبار تجاربهم للبيئة المحيطة بهم كما أنهم يستمرون بطلب الخدمات من البنك نفسه .

4- عوائق أمام المنافسين : ان تزويد الزبائن بخدمات ذات جودة عالية يعمل على خلق عوائق تنافسية ، بحيث تعمل هذه العوائق على استمرارية تميز البنك عن بقية المصارف ، و عند الحديث عن العوائق التنافسية يمكن استنتاج أن بعد التجسيد المادي يلعب دورا أساسيا اذ يلاحظ ان عدد الفروع البنكية يعمل على تحقيق هذه الميزة (عوائق امام المنافسين) . (بوكتير، 2018/06/10)

المطلب الثالث : مستويات جودة الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية :

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء: وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
- 2- الجودة المتوقعة: و تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، و تعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجارب السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين .
- 3- الجودة المدركة من قبل الادارة : و تمثل مدى ادراك البنك لاحتياجات و توقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل .
- 4- الجودة المرجوة للعملاء : ان مدى الرضا والقبول التي يمكن ان يحصل عليها المصرف من عملائه عن تلقيهم تلك الخدمات .

5- الجودة الفعلية : التي تؤدي بها الخدمة و التي تعبر عن مدى التفوق و القدرة على استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء ، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية . (صفية ا.، 2016-2017)

المطلب الرابع : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية و طرق تحسينها

أولاً : أبعاد جودة الخدمات المصرفية

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

يرى كل من (lehtinen and lehtinen's. 1982) أن لجودة الخدمة ثلاثة ابعاد تتمثل في :

- الجودة المادية (physical quality) : و التي تضم المظاهر المادية للخدمة ، مثل التجهيزات و

المباني

- جودة المنظمة (corporate quality) : و التي تتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء .

- الجودة التفاعلية (interactive quality) : و الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية و العملاء بالإضافة الى التفاعل فيما بين العملاء ، كما ميز نفس الباحثين بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة و الجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة . (عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي"، 2013-2014)

و تعد الدراسة التي قدمها من (parasuraman and beery and zeithamal 1985) لجودة الخدمات المصرفية من أهم الاسهامات في الفكر التسويقي ، حيث نوصل هؤلاء الى تقديم نموذج الفجوات الشهير ، و الذي عرف ايضا بنموذج (pzb) اختصارا لأسماء الباحثين الذين طور لهذا النموذج و اصبح يعرف بنموذج servqual ، و أبرز هؤلاء الباحثين أن المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة ، التي يبني عليها العملاء توقعاتهم و ادراكاتهم ، و من ثم الحكم على جودتها تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية و هي كالتالي :

1- الاعتمادية : و تتمثل في ثبات الأداة و قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وحدث بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها ، بالإضافة الى أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة و يضم هذا البعد ما يلي :

أ - الدقة في الحسابات .

ب - الحفاظ على سجلات صحيحة .

ت - تقديم الخدمة في المواعيد المحددة .

2 - الاستجابة: و تتعلق بمدى رغبة و استعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية للعملاء و تشمل :

أ - الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء .

ب - الرد الفوري على استفسارات العملاء أو شكاويهم .

ت - تقديم الخدمة في المواعيد المحددة .

3- الكفاءة: و تعني امتلاك المهارات و المعارف المطلوبة لتقديم الخدمة و تتضمن:

أ - معارف و مهارات موظفي المكاتب الأمامية .

ب - معارف و مهارات موظفي الجهاز التنظيمي .

ت - قدرة المنظمة على انجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل .

4 – الوصول الى الخدمة : و يتعلق الامر بالقرب و سهولة الاتصال بمقدم الخدمة و يضم هذا البعد ما يلي :

أ - سهولة الوصول الى الخدمة عن طريق الهاتف (الخطوط غير مشغولة أو ترك العميل ينتظر) .

ب - مدة الانتظار من أجل الحصول على الخدمة (في بنك مثلا) ليست طويلة .

ت - ملائمة أوقات العمل .

ث - ملائمة مكان تقديم الخدمة .

5- المجاملة : و تتمثل أدب ، احترام ، مراعاة و صداقة موظفي المكاتب الأمامية للعملاء و يشمل هذا البعد ما يلي :

أ - مراعاة ظروف العمال و التعاطف معهم .

ب - حسن مظهر موظفي المكاتب الأمامية .

6- الاتصال : و يقصد بهذا البعد ان يعمل موظفو البنك على جعل العملاء على علم دوما بخصائص الخدمة و كيفية الحصول عليها عن طريق مخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها ، و تعديل هذه اللغة حسب مستوى كل عميل و ذلك التعقيد مع الزبون المثقف و التحدث ببساطة ووضوح مع الأقل تثقيفا بالإضافة الى الانصات لهم و يشمل هذا البعد ما يلي :

أ - توضيح تكلفة الخدمة .

ب - شرح الخدمة نفسها للعملاء .

ت - توضيح المفاضلة بين الخدمة و التكلفة .

ث - ضمانة العميل على امكانية حل مشكل ما .

7- المصداقية : و تعبر عن الثقة ، الصدق ، الأمانة هي تعني جعل العميل من أهم أولويات المنظمة و يشمل هذا البعد ما يلي :

أ - الثقة في اسم المنظمة .

ب - الثقة في سمعة المنظمة .

ت - الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الأمامية .

ث - درجة الصعوبة في البيع أثناء التعامل مع العملاء .

8- الأمان : ويعني الخلو من النظر ، المخاطرة الشك و يتضمن هذا ما يلي :

أ - الامن المادي .

ب - الامن المالي .

ت - المحافظة على سرية تعاملات العميل مع المنظمة .

9- حاجات العميل: ويتعلق هذا البعد بفهم حاجات العميل وذلك عن طريق:

أ - معرفة حاجات العملاء بدقة .

ب - تقديم اهتمام فردي لكل عميل .

ت - معرفة العملاء الدائمين للمنظمة .

10- الجوانب المادية الملموسة : وتشير الى الدلائل المادية المتابعة لمنظمة الخدمة ويشمل هذا

البعد ما يلي :

أ - التسهيلات المادية .

ب - الأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة .

ت - مظهر الموظفين في منظمة الخدمة .

ث - الصورة المادية للخدمة مثل : البطاقات البلاستيكية ، وكشوفات البنك .

(بوشمة، 2020-2021)

ثانيا: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

1- نموذج الفجوة : Servquel

ويُسمى أيضاً (Five Gaps Model) ، وهو نموذج تم تصميمه لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة، والخدمة المقدّمة لهم بشكل فعليّ، كما يتعلق بتوقعات العميل للخدمة وإدراك العميل الفعلي لها. ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد:

البعد 1: وهي الفجوة بين توقعات العميل للخدمة وتصور الإدارة لتلك الخدمة.

البعد 2: الفجوة بين تصوّر الإدارة للخدمة ومواصفات جودة الخدمة التي تقوم بتقديمها. وهي الحالة التي يمكن فيها للإدارة الادراك .

البعد 3: هي الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة. كل ما يريده العميل بشكل صحيح، ولكن قد لا يتم تحديد معايير الأداء بشكل صحيح.

البعد 4: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصال الخارجي، وتحدث هذه الفجوة عندما لا تتحقق توقعات العملاء المفترضة والنتيجة عن المعلومات المقدّمة من مقدمي الخدمة.

البعد 5: الفجوة بين الخدمة المتوقّعة والخدمة التي تمّت تجربتها سابقًا .

التحفظات علي استخدام نموذج الفجوة

استخدام هذا النموذج يتطلب قياس التوقعات مع الادراكات ومن ثم حساب الفرق بين المتغيرتين، إما من خلال متوسطيهما أو الفرق بين البنود. استخدام التوقعات يفترض أن للعملاء توقعات واضحة عن الخدمة وهذا قد لا يكون في كل الحالات، مثلاً عندما يكون مقدم الخدمة أو الخدمة نفسها جديدة على المستخدم، أو تكون عملية الخدمة ونتيجتها غير ظاهرة للمستخدم في لحظتها.

2- نموذج الاتجاه Servperf

يقوم نموذج "SERVPERF" علي أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا النموذج إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتماداً على هذه الأبعاد الخمسة: العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف:

2-1- الملموسة: حيث يتم تقييم جودة الخدمات المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال التابعة للبنك)، فالبank الذي يمتلك صرافاً ألياً أو معدات لتدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء (أجهزة التكييف أو الإضاءة الكافية أو المقاعد الخ) ستكون نتيجة تقييم خدماته سيئة من قبل العميل.

- 2-2- الاستجابة: ويعني استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة.
- 2-3- الأمان: ويعني خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، مثل ما درجة الأمان لاستخدام العميل لصراف الآلي.
- 2-4- الاعتمادية: تشير الاعتمادية على قدرة البنك على انجاز أداء الخدمة الموعدة بشكل دقيق يعتمد عليه .
- 2-5- التعاطف: وهي التي تعبر عن درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بمشكلاته، وإيجاد حلول لها بطرق راقية.

التحفظات على استخدام نموذج الاتجاه servperf :

استخدام مقياس واحد في بيانات ثقافية مختلفة قد يضعف أدائه وفعاليته .

3 – ابتكار نماذج لقياس جودة الخدمات المصرفية:

تتضمن ثلاثة أبعاد :

- الجودة الوظيفية ، و تخص ما يلاحظه العميل و ما يختبره أثناء عملية الخدمة ، و تشمل بنودا تخص الاستقبال ، و بنودا خاصة بتسهيل الوصول للخدمة و تقريبها للعميل . اجمالا يمكن تعريف هذا البعد بأنه الكيفية التي تقدم بها الخدمة .
- الجودة التقنية أو مخرج الخدمة ، أو ما يمكن ان نسميه " منتج الخدمة " (the service outcome) ، أي ما قدم في النهاية للعميل من خدمات . بالإضافة الى قدرة البنك على انجاز أداء الخدمة / المنتج في الوقت المحدد .
- جودة معالجة الشكاوي . التعامل مع الأخطاء قد يتطلب ميزات و مهارات خاصة ، لأن العميل في هذه الحالة يأتي بنفسية مختلفة و بحاجات و توقعات مختلفة عن العميل العادي . بالإضافة الى ابلاغ العميل بالحل . (النجار، 2022)

ثالثا : طرق تحسين جودة الخدمات المصرفية :

ان اعتماد البنك أسلوب التحسين المستمر و العمل على تطوير خدماته يعد من بين المداخل الأساسية ليحافظ على مكانته و حصته السوقية و تحقيق التميز في خدماته ، فاذا هناك عدة مداخل لتحسين جودة خدمات المقدمة في البنوك و من أهمها ما يلي:

- 1- الاستخدام المستمر للدراسات و البحوث .
- 2- العمل على استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات .
- 3- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي .
- 4- سرعة التصدي لمشكلات العملاء .
- 5- تعريف العميل بالخدمة .
- 6- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة . (بشير، 2016-2017)

المطلب الخامس : أهداف جودة الخدمات المصرفية :

تسعى صناعة المصارف عموماً لتبني الجودة بمنظورها التشغيلي لتحقيق اقتصاديات الكلفة ، فعند تقدير حاجات العملاء و تقسيمها الى مجموعات و أصناف فانه يمكن للمصرف القيام بتحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل عميل ، كما يحدد التصميم المناسب لكل خدمة مقدمة ، من خلال تحديد العناصر الأساسية الواجب توفرها في الخدمة المصرفية و كيفية التنسيق بينهما ، بحيث تمثل في مجملها منفعة العميل بإشباع حاجاته ، اضافة الى تحقيق لمصرف لربحيته المنشودة ، و التصميم الجيد للخدمة المصرفية عدة أهداف هي:

- أ - تطوير خدمات مصرفية جديدة للأسواق الحالية و الجديدة .
- ب - تطوير تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية الجديدة .
- ت - تحسين نوعية الخدمات المصرفية .
- ث - تخفيض المخاطرة المرتبطة بخدمة مصرفية معينة .
- ج - تخفيض الصعوبات المرتبطة بإنتاج الخدمات .
- ح - تشجيع الطلب على خدمة معينة أو تخفيضه .
- خ - ضبط معايير الخدمة المصرفية المعينة .

د - تكييف الخدمة المصرفية مع المتطلبات القانونية أو فرص جديدة .

ذ - تحسين العلاقات مع العملاء و الجمهور. (سميرة، ادارة جودة الخدمات المصرفية ، 2020-

2021)

المطلب السادس: فوائد جودة الخدمات المصرفية :

يُظهر التفاعل الإيجابي بين جودة الخدمات المصرفية وموظفي البنك الفوائد الداخلية المهمة، زيادة رضا العملاء ورفع روح المعنوية للموظفين يسهم في الالتزام بالأعمال المصرفية ويقلل من معدل دوران الموظفين والتكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب. هذا يُسهم في إنشاء بيئة عمل ملائمة للمصرف ويُحقق النجاح المصرفي من خلال اكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات . حيث تُسهم جودة الخدمة المصرفية في تعزيز سمعة البنك وصورته أمام العملاء، مما يُحسن موقعه في مواجهة المنافسة ويزيد من جوائز الموظفين ويدفعهم للتمسك بأهمية الجودة المثبتة للخدمة.و تقليل التكاليف، سواء كانت تكاليف الأخطاء أو التشغيل أو الإعلانات، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية والحصة التسويقية وربحية المصرف وتحسين أداء الأعمال المصرفية، يُعتبر نتيجة مباشرة لنجاح جودة الخدمة المصرفية الناجحة. (بووشمة، 2020-2021)

المبحث الثالث : الاطار المفاهيمي للتنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

أولاً : تعريف الميزة التنافسية :

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة ، و انما هو ناتج بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة ، حيث عرف porter الميزة التنافسية أنها تنشأ بمجرد توصل البنك الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أو بمعنى آخر احداث عمليات الابداع بمعناه الواسع ، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لزيائنه ، اذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين ، كما عرفت الميزة التنافسية أيضا على أنها قدرة البنك على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعله أفضل بالنسبة للبنوك المنافسة ، و

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية ، بالإضافة الى القدرات و الكفاءات و غيرها من الامكانيات التي يتمتع بها البنك ، و التي تمكنه من تصميم و تنفيذ استراتيجياته التنافسية .

و عليه يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها الجانب الذي يبذل فيه البنك و يمكنه من تحقيق قيمة لدى الزبائن يجعله في مركز أفضل من المنافسين اعتمادا على تنفيذ استراتيجية تنافسية معينة و الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد المتاحة .

و تتمتع الميزة التنافسية بخصائص تتمثل في أنها تبني على اختلاف و ليس على تشابه ، و يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية ، كما أنها عادة ما تكون مركزة جغرافيا ، و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون حاسمة أي تعطى الأسبقية و التفوق على المنافس ، بالإضافة الى ذلك أن تكون مستمرة و يصعب على المنافسين محاكاتها أو الغائها ، و هذه الشروط مرهونة ببعضها البعض (سكر، 2020/06/25) . و يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- 1- ميزة التكلفة الأقل : ميزة التكلفة الأقل ، و هي التي تحقق كنتيجة لقدرة المصرف على انتاج و تسويق منتجاته و خدماته بأقل تكلفة ممكنة .
- 2- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق المصرف على المنافسين بتقديم منتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و لها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

ان أهمية المزايا التنافسية تكمن في الحصول على المكاسب و تجنب المخاطر و الخسائر والأعباء ، لتحقيق العوائد و المداخيل و المردودات ، و لا يمكن ذلك الا من خلال تبني صناعة و بناء المزايا التنافسية ، التي تحقق للمصرف القوة و التفوق و التقدم على منافسيه ، ان استغلال الامكانيات التي تشكل منها القدرات التنافسية للمصرف (التنظيمية ، و التكنولوجيا ... الخ) ، يجعل منها ميزات تنافسية دائمة و ذلك بشرط ، اذا :

- ✓ استغلت في الأسواق المصرفية الملائمة .
- ✓ كانت قابلة للدفاع عنها ، أي نادرة ، صعب محاكاتها ، و يمكن تعويضها بقدرات جديدة .

✓ القيم التي تخلقها يمكن الحفاظ عليها ، ولا يمكن ادراكها من طرف الآخرين . (محمد،
(2018/11/29)

ثانيا: مفهوم التنافسية المصرفية:

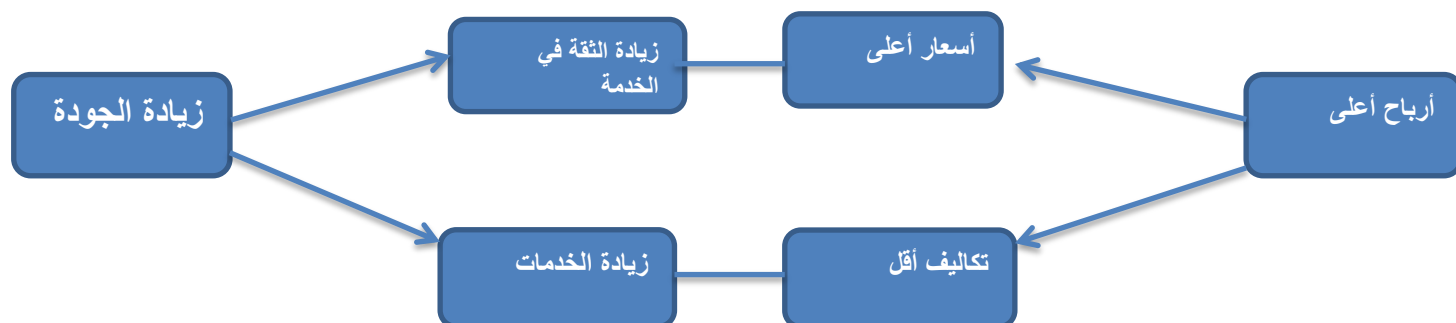
التنافسية المصرفية هي "الكيفية التي يستطيع بها المصرف أن يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق والتميز عليهم، وأن تحقيق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسن الجودة، وبالتالي يترتب على المصارف أن يختار استراتيجية تستند على نقاط القوة ونقاط الضعف، والتركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية وطبيعة العمل وجودة الخدمات". (الحاسي، يناير 2023)

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

اختلف بعض الكتاب في تحديد مصادر الميزة التنافسية ، حيث اعتبر كل من تشارلز هل و جارىت جونز للميزة التنافسية أربعة مصادر بغض النظر عن القطاع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها سواء كان صناعي أو خدمي . ويمكن ايضاحها كالتالي :

➤ الجودة : و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج أو الخدمة على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا ، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها من طرف الزبائن ، وهذا المفهوم مدعم للقيمة ، حيث يؤدي بدوره الى السماح للبنك بفرض سعر عالي لمنتجاته ، أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة ، أما اختصار عامل الوقت يؤدي الى انتاجية أعلى و تكاليف أقل للوحدة ، و هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للبنك بفرض أسعار عالية فقط ، و انما يؤدي أيضا الى تخفيض الكلفة ، و الشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على الربح :

الشكل 2 : تأثير الجودة على الربح

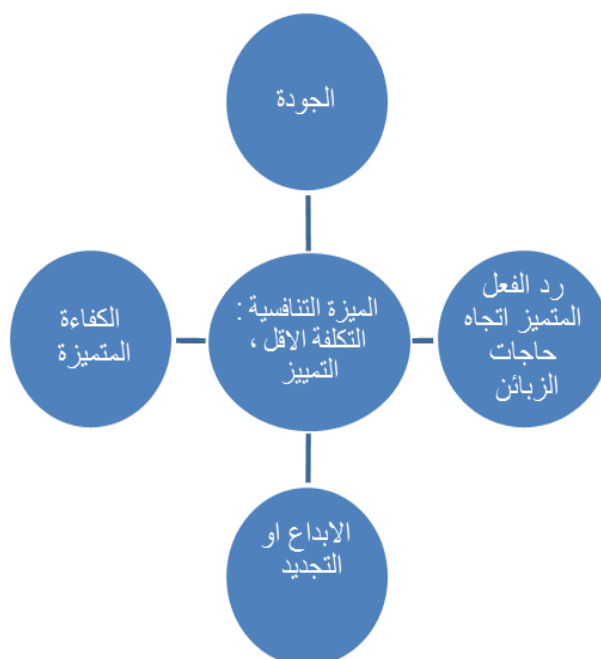


المصدر: محمود أحمد التوني (2007)، الاندماج المصرفي ، الطبعة الأولى ، القاهرة : دار الفجر

، ص 145.

- **الابداع :** يشكل الابداع مدخلا لاكتساب خدمات فريدة تتفوق بها المؤسسة البنكية عن باقي منافسيها ، كما يعد مصدر لطرق وتطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز ، وبذلك فالإبداع يركز اما على المنتجات ، بخلق قدرة تمييزية مقارنة مع منافسيها ، مما يمكنها من رفع أسعارها ، او من خلال تطوير عمليات جديدة للإنتاج ، مما يساعد على خفض التكاليف ، ومنه تحقيق ميزة تنافسية .
- **الكفاءة :** وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، حيث تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار البنك يقوم بتحويل المدخلات الى المخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءته كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وهذا ما يؤدي الى تميزه بتكاليف منخفضة ، وهذا ما يسمح له ببناء مزايا تنافسية .
- **الاستجابة لرغبات الزبائن :** ويقصد بها قدرة البنك على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و اشباع احتياجات ورغبات زبائنه ، وبالتالي يعطى الزبائن قيمة أكبر لمنتجاته ، مما يؤدي الى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية ، وذلك عم طريق تحسين جودة الخدمة في تصميمها و تطويرها بشكل يتلاءم مع حاجات و رغبات الزبائن ، و مراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم الخدمات اليهم و تقليص وقت استجابتهم و يمكن التوضيح من خلال الشكل التالي :

الشكل 3 : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز ، جاريت جونز 2001، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد احمد عبد المعتال ، ج 1 ، السعودية : دار المريخ ، ص 196.

و من الشكل اتضح لنا بأن هذه المصادر تربط فيما بينها علاقة متشابكة تؤثر كل واحدة على الأخرى ، و يمكن اضافة الى المصادر السابقة الذكر، المعرفة و ادارتها و هي مورد استراتيجي هام للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ على استمراريته ، كما يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد و المصادر الداخلية القادرة على انشاء ميزة تنافسية للمؤسسة ، بالإضافة الى الموارد الملموسة . (سكر، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة الوادي " ، 2020/06/25)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للمصارف تتمثل فيما يلي :

- 1- التكنولوجيا الجديدة من شأنها خلق فرص جديدة في طريق تقديم وتسويق الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

- 2- الحاجات الجديدة والمتجددة للزبائن تبعاً لمتغيرات التكنولوجيا بما يؤدي إلى تعديل أو تنمية القدرة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة، وذلك عبر استقصاء آراء الزبائن أو البعض منهم لتفضيلاتهم الجديدة.
- 3- ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات المصرفية إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء (الإنترنت مثلاً) وهذا من شأنه خلق قدرة تنافسية جديدة . (الحاسي، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية ، يناير 2023)

المطلب الرابع : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمصارف والحفاظ على استمراريته في النقاط التالية :

- 1- تمكن المصارف من الحصول على حصه سوقيه أكبر من المصارف الأخرى، مما يساهم في ضمان ولاء العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وأخذ صورة وسمعة طيبة عن المصرف صاحب الخدمة.
 - 2- تمثل القوة الأهم في التأثير على سلوك العميل وجذبه للتعامل مع المصارف صاحبة الخدمة بدل التوجه الى المصارف الناشطة في نفس القطاع.
 - 3- زيادة العوائد المالية من خلال الحصول على فرص تسويقية جديدة.
 - 4- تمنح ميزة مواجهة التغيرات في السوق من خلال التنافس مع المصارف الأخرى.
- (الطيرة، يناير 2023)

المطلب الخامس : جودة الخدمة المصرفية في اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك

أولاً/ جودة الخدمة المصرفية واكتساب القدرة التنافسية للبنك

للقدرة التنافسية شقين الأول فهو قدرة التميز على المنافسين ، و أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فعالة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها ، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين الى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه و من ثم الى زيادة الحصة السوقية للبنك .

ثانياً / جودة الخدمة المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها الى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك ، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له ، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية و يمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك ، فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة ، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته ، حتى وان وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا و يبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

و يمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية ، و لا يتحول العميل عن هذا المكان الا اذا أجبر على ذلك . و للحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات المصرفية كأجهزة الصراف الآلي ، و لا بد من اعادة النظر في الأساليب المستخدمة عند تقرير فتح فروع جديدة للبنك و توزيعها الجغرافي و التصميم الداخلي لفروع البنك ، و يمكن لكفاءة العاملين بالبنك و مودتهم و علاقاتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية و تتحقق هذه الميزة عندما يتكفل العاملون بالبنك بالعملاء و يستجيبون لهم بشكل ايجابي و كفء و يعاملونهم باحترام و أدب و يقيمون علاقاتهم على أساس متين من الثقة ، و التميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام و يجب أن يبادر اليه البنك ، و اذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة .

و يتم تركيز جهود البنوك على تحسين جودة خدماتها كالآتي :

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية .

- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في العمليات المصرفية .

- إن الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار و عمولات أكبر و بالتالي زيادة الأرباح .

- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد و زيادة الحصة السوقية.

- إن الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء البنك بمثابة مندوبي البيع في توجيه و اقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء . (عمر، 2013-2014)

المطلب السادس : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما :

1- حجم الميزة التنافسية :

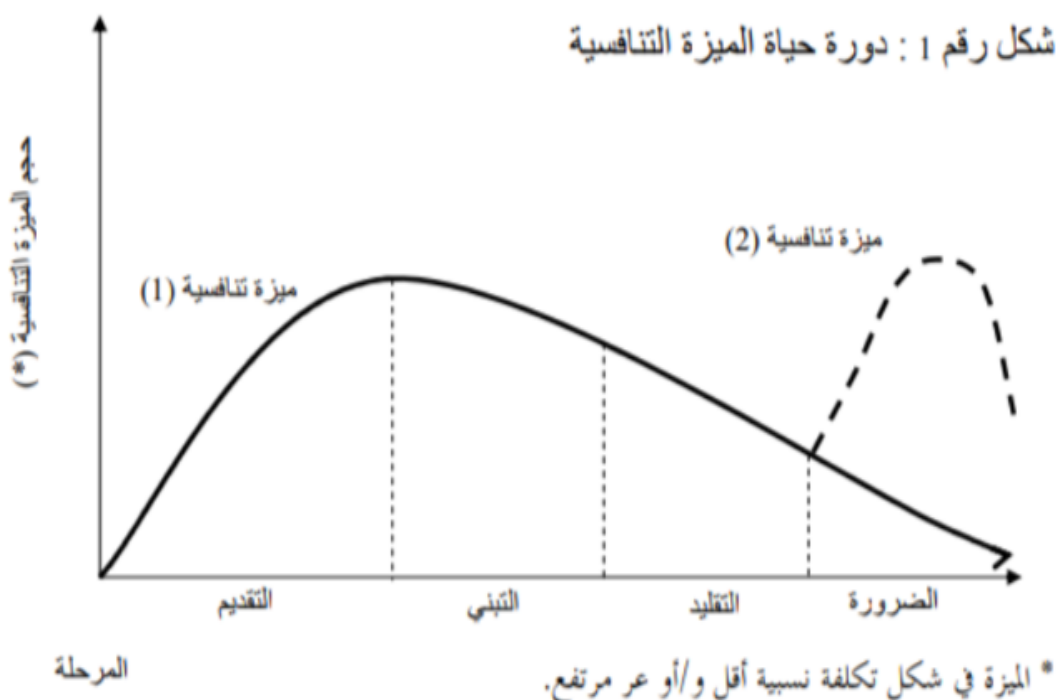
كون الميزة التنافسية سمة استمرارية اذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز للمنتج في مواجهة المنظمات المنافسة ، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها ، و كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فان للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليه و تنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة الى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، و من هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك .

1-1- مرحلة التقديم : و هي أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشأة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا اكثرفاكثر .

1-2- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث انتشارا باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها .

1-3- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع اسبقيتها عليها .

1-4- مرحلة الضرورة : تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية . و اذ لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها ستفقد اسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد .



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 1988 ص 85

2- السوق المستهدف :

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة ، و مثال عن ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات السوقية المختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة . هنالك أربع أبعاد للسوق المستهدف من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :

الجدول 1-2 : ابعاد السوق المستهدف :

نطاق السوق	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذي يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
2- نطاق الراسي	يعبر من أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد .
3- النطاق الجغرافي	يعكس على المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة . و يسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق الجغرافية مختلفة .
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة . فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتجها المؤسسة .

(دليلة، 2019-2020)

المبحث الرابع : جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

المطلب الأول : شروط فعالية الميزة التنافسية

لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون :

- حاسمة أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين .
- ممكن الدفاع عنها خصوصا ضد تقليد المنافسين .
- مستمرة أي امكانية استمرارها خلال الزمن .

و تضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار ، و هذا الأخير مرتبط بشرط امكانية الدفاع . (صفية، 2016-2017)

المطلب الثاني : أساليب تحسين الميزة التنافسية

توجد عدت أساليب يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات و الخدمات التي تنتجها و تؤديها و هي كما يلي :

- 1- الكفاءة : و هي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات في المؤسسة ، اذ أن الانتاج الوفير يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية عالية مقارنة مع المنافسين .
- 2- الجودة : ان المنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها ، اذ أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر اليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية ، لأن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء و الاستمرار .
- 3- الابداع و التفوق : من خلال تقديم منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة للمستهلكين .
- 4- الاستجابة المتفوقة للمستهلكين : حيث يتم التركيز على الاحتياجات التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تحقيقها ، و الاعتماد على التنوع في المنتجات للتكيف مع احتياجات المستهلكين . (مريم، 2016-2017)

المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي :

- 1- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط .
- 2- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق .
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى .
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد . (ادريس، 2009)

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر الميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي، الاطار الوطني و مدخل الموارد تتمثل في الآتي :

- 1- التفكير الاستراتيجي : تستند البنوك على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية و تعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي يتخذها البنك لتحقيق أهداف دقيقة ، و التي يتوقف على تحقيقها نجاح أو فشل البنك ، أما M.Porter فإنه يرى بأن الاستراتيجية هي بناء و اقامة دفاعات تضمد القوى التنافسية أو ايجاد موقع في الصناعة المصرفية حيث تكون القوى أضعف ما يكون و لكل بنك استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف و قد حدد porter شمول عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية وهي :
- أ - نقاط القوة و الضعف في البنك .
- ب - القيم الشخصية لمدراء البنك .
- ت - الفرص و التهديدات .

ث - التوقعات الاجتماعية .

و يرى بأن الاستراتيجية هي خلق الموائمة بين أنشطة البنوك و التكييف مع البيئة و أن نجاح الاستراتيجية انما يقوم عل أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط التكامل بينهما و في حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك استراتيجية متميزة و لا ديمومة .

2- الاطار الوطني :

إن الاطار الوطني الجيد للبنوك يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد بنوك بعض الدول متوفرة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض البنوك في الدول الاخرى حيث تملك الدول عوامل ضرورية للصناعة المصرفية و المتمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على قدرة تنافسية قوية و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته و من نتائجه اطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات المصرفية الوطنية ، و بالتالي يصبح الاطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويله .

3- مدخل الموارد :

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الاستراتيجية و يمكن التمييز بين الموارد التالية :

أ – الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاثة أنواع :

- الموارد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة الخدمة لذا يجب على البنك أن يحسن الاختيار و التفاوض على اسعارها و جودتها .
- معدات الانتاج : تعتبر من أهم أصول البنك و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية الى منتجات ، لذا يجب على البنك ضمان سلامتها ، تشغيلها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن .
- الموارد البشرية : وهم الأفراد القائمين على انجاز الأعمال و ذلك عن طريق التوجيه و العمل على القيام بالمهام الموكلة اليهم ، و ذلك لا يكون عشوائيا و انما لا بد أن يكون ذو صبغة تنافسية .

ب- الموارد غير الملموسة : و نميز فيها ما يلي :

- الجودة : تسعى البنوك الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة و التي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد عنها .
 - التكنولوجيا : ان عامل التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية و بالتالي تنمية القدرات التنافسية للبنك لذا على البنك اختيار المناسبة له و التي تجعله في موضع أسبقية على منافسيه .
 - المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على البنك أن يكون في استماع و يقظة لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما .
 - المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط البنك كما يمكن أن تساهم المعرفة في اثناء القدرات الابداعية بشكل مستمر بخلق مزايا تنافسية حاسمة .
 - معرفة كيفية العمل : أي الدرجة الراقية من الاتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات تقديم الخدمات ، التنظيم و التسويق ، و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة .
 - الكفاءات : تعتبر الكفاءة أصل من أصول البنك ، لأنها ذات طبيعة تراكمية و هي صبغة التقليد من قبل المنافسين ، و لقد اتخذت عدة تعاريف من بينها : أنها مجموعة من المعارف و معرفة كيفية العمل و معرفة الذات ، و تصنف الى صنفين : كفاءات فريدة و كفاءات جماعية .
- و كخلاصة فان تهاون البنك في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي بها الى التقادم و بالتالي تراجع موقعه التنافسي ، و نميز فرقا بين تقادم و تآكل الموارد و الكفاءات بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الافراد . (عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي، 2013-2014)

المطلب الخامس : الاستراتيجيات التنافسية المتبناة من طرف البنوك

تحتاج البنوك الى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تتلاءم مع ظروفه و البيئة المحيطة به ، و الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيه ، و تتمثل هذه الاستراتيجيات على النحو التالي :

أ - استراتيجية القيادة بالتكلفة : يركز البنك من خلال هذه الاستراتيجية على ترشيد تكاليف انتاج وتسويق الخدمات حتى يتمكن من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات منافسة ، وذلك بمنحى التعلم و يطلق عليه " منحى الخبرة التكاليفية " ، و باتباع البنوك لهذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين الى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة البنك سعريا ، و من ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا .

ب- استراتيجية التمايز : يركز البنك من خلالها تقديم خدمات تتميز بجودة عالية عن الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة له ، و بسعر متعادل مع أسعار خدمات البنوك المنافسة له ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال عدة طرق ، حيث تتمثل في تقديم خدمات بنكية تكميلية جديدة ، و حصول الزبائن على الخدمات بأكثر سهولة ، بالإضافة الى التطوير و التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة .-ت- استراتيجية التركيز : تركز المؤسسات البنكية في هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على اشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة بشكل أكثر فاعلية و كفاءة كما عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل من خلال تقديم منتجات و خدمات مصرفية بأسعار أقل ، أو منتجات و خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين .

بعد عرض الاستراتيجيات الثلاث يمكن القول أن الاستراتيجية الأولى تمكن من توسيع الوعاء الزبوني مع انخفاض في هامش الربح ، أما الثانية فقد تمكن البنك من توسيع هامش ربحه مع التخفيض في عدد الزبائن ، و بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت البنوك أن العمل على التكامل و الدمج بين الاستراتيجيات هو الأجدر بالتبني لاستفادة أكبر ، كذلك فان المنفعة الأساسية المتحققة للبنك التي تتبني الاستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة و تقليد المنافسين للمزايا التي تمتلكها ، حيث تمكن هذه الاستراتيجية من تزويد نوعين من القيمة للزبائن و هما تمايز المنتج و بأقل الأسعار في نفس الوقت . و بالإضافة الى هذه الاستراتيجيات هنالك استراتيجية هامة تعتمد عليها البنوك في تحقيق مزاياها ، و المتمثلة في استراتيجية الاندماج المصرفي ، حيث تعطى ميزة تنافسية للكيان الجديد من خلال التوسع في أسواق جديدة و خلق مصادر دخول جديدة ، و الزيادة في سلة الخدمات ، و خفض التكلفة التي تزيد من القدرة التسويقية و كفاءة الخدمة ، و لقدرة على مواجهة المخاطر في ظل التحرير المصرفي ، و عليه يتوجب على المؤسسات الساعية نحو التفوق و البقاء باتباع استراتيجية

تنافسية محكمة وفق مصادر و أسس سليمة تسمح لها بالتميز عن منافسها ، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية . (سكرا، 2020/06/25)

المطلب السادس : متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

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

1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي :

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

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

- الاسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك و باقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء و اجراء التسويات الازمة عليها ، بالإضافة الى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك و المؤسسات المالية الأخرى .

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

2- تطوير وتنويع الخدمات المصرفية :

و في هذا الاطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء و تنويع خدماتها للوصول الى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة ، مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية و اصدار

بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ، و من أهم الخدمات :

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

- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر.

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

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

3- الارتقاء بالعنصر البشري :

لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية و الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول الى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي :

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الأنترنت و غيرها .

- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والابداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، وتطوير المنتجات المصرفية ، و المبادرة لكسب عملاء جدد .
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق البنكي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك ، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية و تحديد احتياجاتهم و تصميم مزيج الخدمات البنكية التي تتلاءم معهم .

❖ بالإضافة الى متطلبات التالية

4- مواصلة الاصلاحات البنكية :

يتم الاصلاح البنكي عن طريق عملية اعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الاجراءات تهدف الى تصحيح الهياكل الفنية أو المالية أو الادارية بغرض تحسين كفاءة البنوك و تمكّنها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط و الطويل ، و سعيا من السلطات الجزائرية لتفعيل دور البنوك العمومية التي شهدت الفترة الأخيرة اصلاحات بنكية واسعة كل الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية .

5- تدعيم القواعد الرأس مالية :

تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتباره خط الدفاع الأول عن المودعين و صمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات ، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في تنويع خدماتها و توسيع نشاطها البنكي ، و في ضوء ذلك تطبيقا لمقترحات بازل الزام بنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل 8 %.

6- الاهتمام بإدارة المخاطر:

في ضوء ما تشهده السوق البنكية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي ، أصبح النشاط البنكي ويرتكز في مضمونه على ادارة المخاطر ، و على هذا الأساس تم اجراء تعديلات هامة في قانون النقد و القرض لتفعيل دور بنك الجزائر و هياكله المختلفة في مواجهة المخاطر و ادارتها .

7- وضع الية للإنذار المبكر بالبنوك :

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي و البنكي و مع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية و في مقدمتها صندوق النقد و البنك الدولي و لجنة بازل للرقابة البنكية ، فان هناك حاجة ماسة لوضع الية للتنبؤ المبكر بالأزمات البنكية بالبنوك الجزائرية ، و ذلك بالعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفاء لمواردها و مواجهة المخاطر التي قد تواجهها . (عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"دراسة حالة وكالتي بنك البركة و بنك التنمية المحلية بالوادي"، 2013-2014)

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل، ندرك أهمية الخدمات المصرفية كمصدر للربح للمصارف ولتلبية احتياجات الزبائن، مما يتطلب قدرات خاصة لضمان رضا الزبائن وبناء ولاء تجاه البنوك. تعتبر الجودة عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات المصرفية وفتح الأبواب أمام الأسواق، وتتطلب إدارة البنوك البحث المستمر عن طرق لتحسين جودة منتجاتها لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل. فيمكن من خلال هذا الفصل فهم ماهية القدرة التنافسية للبنوك ومختلف الجوانب المتعلقة بها، وكذلك استراتيجيات دعم القدرات التنافسية للبنوك. حيث يتطلب تحقيق التنافسية في قطاع البنوك تواجداً قوياً في مجالات متعددة مثل (الابتكار، والكفاءة، والامتثال القانوني، والتواجد العالمي) ، وهذه العوامل تعمل سوياً على بناء ميزة تنافسية قوية للبنك في السوق.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية للبنك الوطني

الجزائري ، البنك الخارجي الجزائري

وكالة "سعيدة"

تمهيد :

بعدما تطرقنا لأهم النقاط في الجانب النظري الشامل لموضوع جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية و أهم الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع ، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى جودة الخدمات المصرفية في البنكيين محل الدراسة ، و ذلك بالاعتماد على المقابلة لذا قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري .

المبحث الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري .

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية للمبحث .

المبحث الأول : تقديم البنك الوطني الجزائري .

عموميات حول البنك الوطني الجزائري .

يعتبر البنك الجزائري من البنوك المهمة في تمويل الاقتصاد ، لتنوع الخدمات الموكلة إليه من طرف الدول ، وتعمل على تحسين خدماتها ، وعليه سنتناول في هذا المبحث ، نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وكذا الوظائف وأهداف البنك الوطني الجزائري وهيكله التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة البنك الوطني الجزائري BNA

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 1978/66 م المؤرخ في 1966/06/13 م ليضم كل البنوك ذات الأنظمة المشابهة له ونذكر منها :

• بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي BCFAT و الذي تم ضمه من قبل البنك الوطني الجزائري في شهر جويلية 1966.

• بنك التسليف الصناعي BCIC وتم ضمه في جويلية 1967 .

• بنك باريس الوطني للتجارة والصناعة الافريقية ، BPNCIA وقد تم ضمه في جانفي 1968 .

بنك باريس والبلدان المنخفضة BPPB وتم ضمه في ماي 1968 .

المطلب الثاني : تعريف البنك الوطني الجزائري

هو مؤسسة أو شركة وطنية يطبق عليها التشريع التجاري ، وكذا التشريع الخاص بشركات المساهمة وله صيغة بنك الودائع ، حيث أنشأ البنك برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري ، وذلك من أجل أن يكون دعامة لعملية التحويل الاشتراكي للقطاع الزراعي والصناعي ، وكان يقدم القروض القصير والمتوسطة الأجل لقطاع الفلاحة وكذا مساهمته في تولي الرقابة على وحدات الانتاج الزراعي الى غاية 1982 عندما تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي تولى المهام الخاصة بالقطاع الفلاحي .

أما مساهمته في القطاع الصناعي كان يتولى تقديم العروض المتوسطة والطويلة الأجل للمؤسسات العامة والخاصة في مجال البناء والتسيير ، وتم استخدام الاعلام الألي منذ سنة 1967 م وقد تنوع نشاط البنك خاصة بعد الاصلاحات التي شاهدها القطاع المالي سنة 1990 م والتي ركزت على مبدأ عدم التخصيص ، فأصبح يقوم بالأنشطة المصرفية على اختلاف أنواعها .

التعريف بالبنك الوطني الجزائري وكالة سعيدة

البنك الوطني الجزائري وكالة سعيدة هو جزء من الشبكة الواسعة للبنك الوطني الجزائري (BNA)، وهو أحد أكبر البنوك في الجزائر. تعتبر الوكالة فرعاً محلياً للبنك الذي يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية والمالية للعملاء في سعيدة والمناطق المحيطة بها. هذه الخدمات قد تتضمن فتح

الحسابات البنكية، ومنح القروض، وتقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، وإدارة الاستثمارات، والتأمين، بالإضافة إلى خدمات أخرى تتعلق بالبنوك والمالية .

المطلب الثالث : وظائف وأهداف البنك الوطني الجزائري

أولا : وظائف البنك الوطني الجزائري BNA

للبنك الوطني الجزائري عدة وظائف أهمها :

- المساهمة في توسيع تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير و المتوسط وفقا لأسس مصرفية تقليدية بشأن المخاطر ، وضمان القروض وتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف و التسليف على البضائع والخصم التجاري والاعتمادات البنكية .
- منح القروض للقطاعات الزراعية الميسرة ذاتيا و المساهمة في الرقابة على وحدات الانتاج لغاية سنة 1982 (لحساب البنك الفلاحي للتنمية الريفية BADR) و الذي أسندت اليه هذا المهام :
- مساعدة المؤسسات الصناعية العامة و الخاصة بإمدادها بالقروض .
- في ميدان الإسكان يقوم البنك بخصم الأوراق التجارية .
- المساهمة في رأسمال عدد من البنوك الاجنبية وهذا لتوسيع علاقته مع الخارج ، كما يلعب دور المراسل مع البنوك الخارجية .

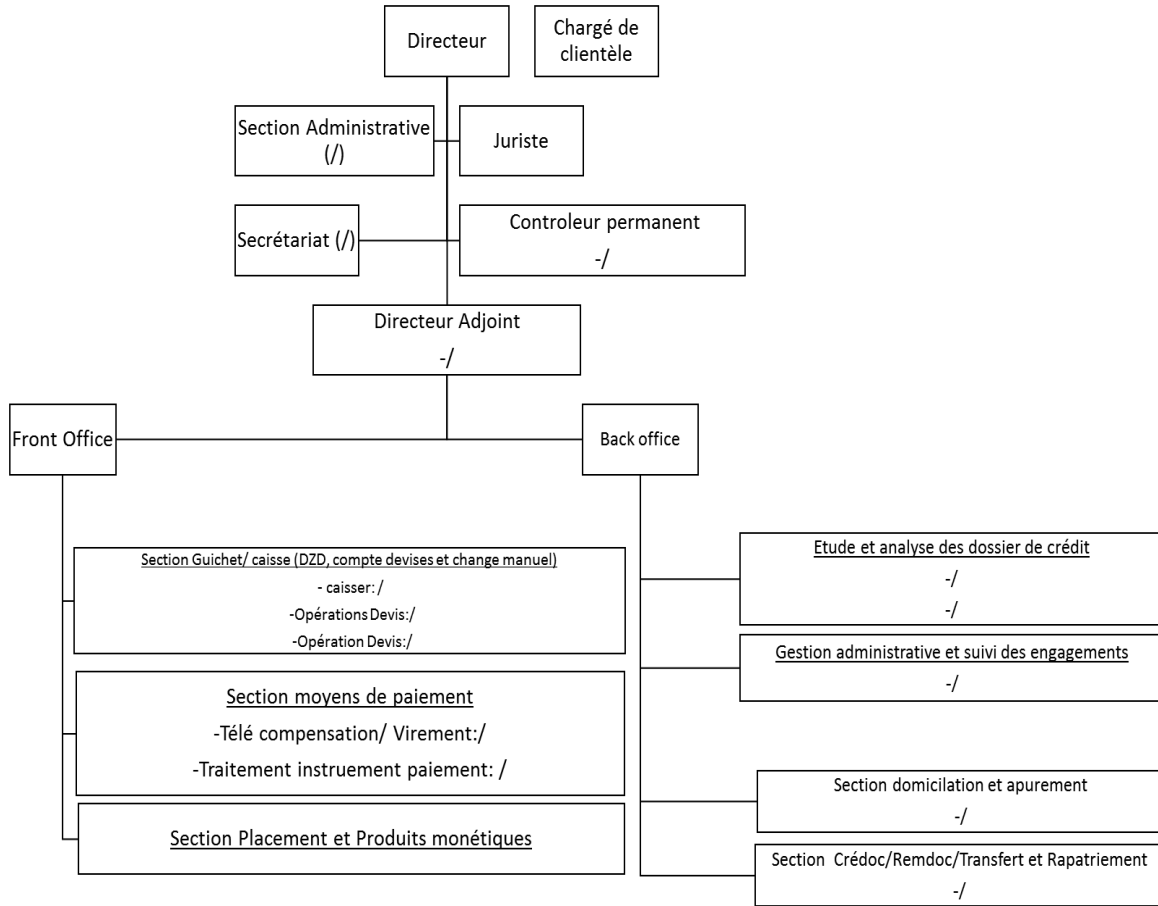
ثانيا : أهداف البنك الوطني الجزائري BNA

يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم الخدمات المصرفية بأحسن الطرق وأسرعها سعيا لتحقيق أقصى ربح .
- تسهيل المعاملات لسرعة أداء العمليات البنكية .
- تقديم القروض الخاصة بالاستثمارات الفعالة في الاقتصاد القومي من خلال خلق مناصب شغل و المساهمة في الاقتصاد الوطني .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة سعيدة :

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المبحث الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري

يعد الجهاز المصرفي من أهم الهيئات المالية الاقتصادية التي تعكس وضعية البلاد وحالتها الاقتصادية ، حيث يلعب هذا الجهاز دورا مهما في تمويل عمليات التجارة الخارجية و من بين مكونات هذا الجهاز البنك الخارجي الجزائري .

المطلب الأول : نشأة البنك الخارجي الجزائري

أنشأ البنك الخارجي الجزائري سنة 1967 م بموجب قرار رئاسي بالجزائر العاصمة محاذاة للبنك المركزي الجزائري ، بحيث يتمتع بالصورة القانونية والمعنوية للقيام ببعض العمليات المالية العادية ذات الصلة بإيداع الأموال للدخار أو لغرض التحويلات الخاصة بالدولة أو الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من شركات ومؤسسات عمومية ، حيث ورث هذا البنك خمسة بنوك أجنبية كانت تشغل في ميدان التجارة الخارجية هي :

- القرض الليوني ، الشركة العامة في 1967/12/13 م .
- باركيلزبنك ، قرض الشمال في 1968 /04/30 م .
- البنك الصناعي الجزائري للبحر الأبيض المتوسط في 1968/05/31 م .

و أصبح البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في عام 1988 م مختصة في تمويل التجارة الخارجية ، بالإضافة الى القيام بعمليات اخرى منها :

- تعطي ضمانات وتكفل الموردين والمصدرين .
- عقد التعاملات المصرفية مع البنوك الأجنبية .
- توفير المعلومات للموردين والمصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع والشراء .

ويحتوي البنك الخارجي الجزائري على 100 وكالة في مختلف ولايات الوطن ، و يتمثل عموما هدف البنك الخارجي الجزائري في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الاخرى في اطار التخطيط الوطني ، و المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني .

و قد صدر القانون 88-01 المؤرخ في 1988/02/02 م مدة حياة البنك الخارجي الجزائري ب 99 سنة تحسب على أساس نشاطه الاقتصادي .

المطلب الثاني : تعريف البنك الخارجي الجزائري

إن نشأة البنك الخارجي الجزائري جاءت وليدة مهام يجب تحقيقها في شكل أهداف وفق تعريف عام وأشمل للبنك .

تعريف البنك الخارجي الجزائري : البنك الخارجي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية مختصة في التعاملات المصرفية التقليدية من الأشياء الثمينة والنقد ، الذهبية إلى الودائع والأسهم والسندات ، و هو بنك مختص في العمليات مع الخارج من تحويلات واستثمارات في القطاعات الاخرى ، حيث يتعامل البنك مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين .

يخضع البنك لقواعد (قرارات) القانون التجاري الجزائري ، حيث أعطيت له مهمة توفير المعلومات التجارية للمؤسسات التجارية التي تمكنها وتسمح لها بالشراء والبيع في أحسن الشروط ، و ذلك بمراعاة التطور التجاري العالمي ، من بين أهداف البنك الخارجي الجزائري ترقية الصادرات من المواد المصنعة و ذلك لجميع النشاطات الصناعية بداية من الصناعات الغذائية و الميكانيكية إلى الصناعات البترولية ، و البنك الخارجي الجزائري شركة أسهم برأس مال قدره 25.500.000.000.00 دج ، خمسة وعشرون مليار وخمس مائة مليون دينار جزائري الكائن مقرها الاجتماعي ب " 11 شارع العقيد عميروش - الجزائر -".

المطلب الثالث : نشاطات البنك الخارجي الجزائري

النشاط الرئيسي للبنك الخارجي الجزائري هو معالجة العمليات البنكية و المصرفية و منح القروض ، إضافة إلى مجموعة نشاطات أخرى متمثلة في :

- تمويل عمليات التجارة الخارجية وإيداع العملات الأجنبية .
- أداء دور المراسل للبنوك الأخرى ومعالجة عمليات الصرف ، النقد والدين .
- منح مختلف القروض الجاهزة أو المسبقة بضمان أو بدونه .
- إصدار ضمان ، توظيف أو تفاوض حول كل القيم المنقولة .

- زبائن البنك الخارجي الجزائري :

مؤسسات قطاع التجارة ، الخدمات ، النقل ، الصناعات الخفيفة والثقيلة ، الطاقة المؤسسات الخاصة الناشطة في مجال الصناعة التحويلية في البناء والأشغال العمومية أصحاب المهن الحرة التي تعرف زيادة في العدد .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

وفقا للتنظيم الجديد أصبح البنك يضم المديريات التالية :

- المديرية العامة .

- مديرية التفتيش العام .

- خلية الحد من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب .

- المديرية العامة المساعدة التجارية .

- المديرية العامة المساعدة الدولية .

- المديرية العامة المساعدة للعمليات والأنظمة .

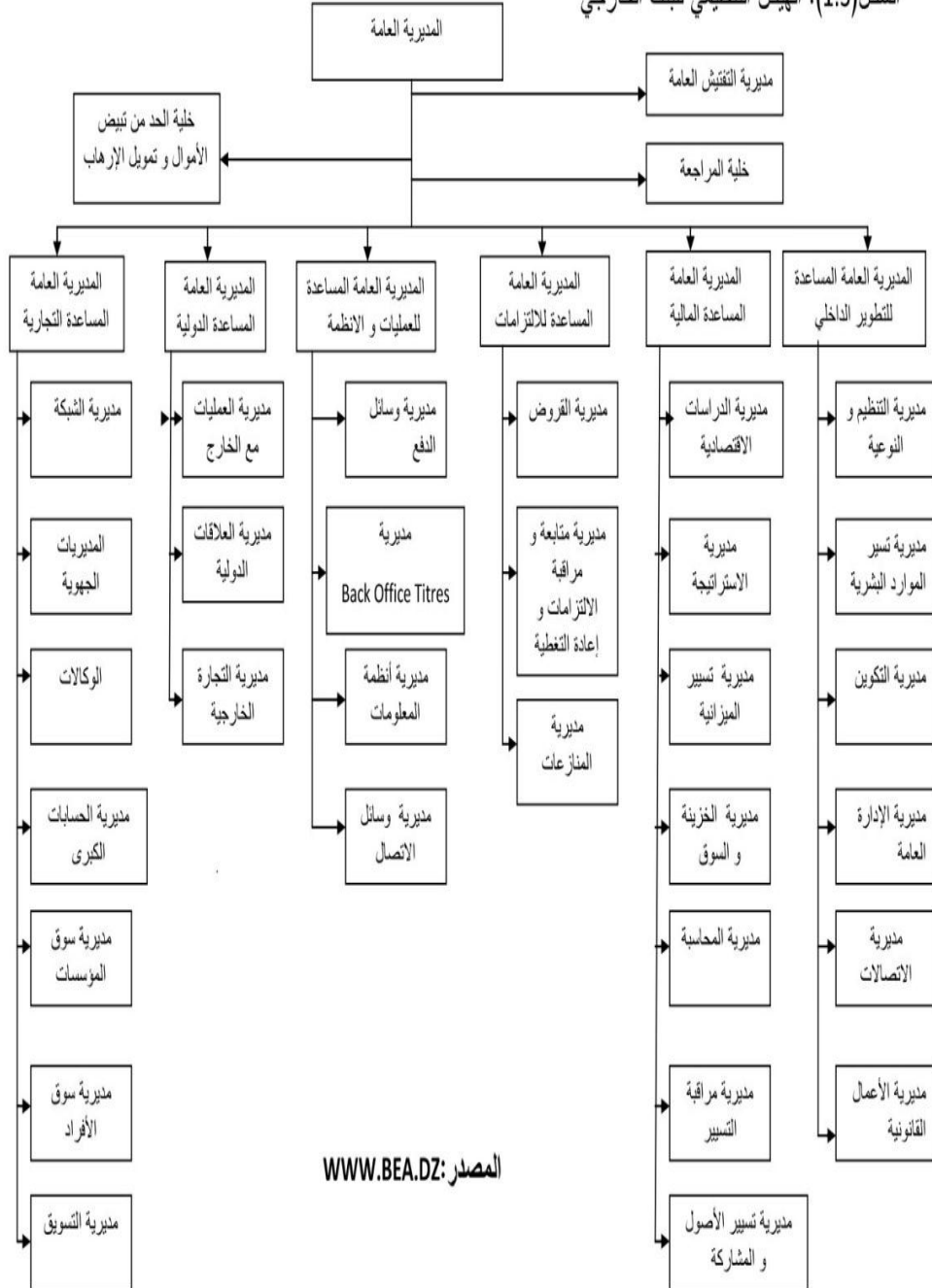
- المديرية العامة المساعدة للالتزامات .

- المديرية العامة المساعدة للمالية .

- المديرية العامة المساعدة للتطوير الداخلي .

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي :

الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي



المبحث الثالث : الدراسة الميدانية للبحث

سيتم في هذا المبحث إجراء دراسة ميدانية للتعرف على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية وقد تم اختيار بنكين وهما البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري ، حيث سنقوم بجمع وتحصيل المعلومات الضرورية التي تمكننا من معرفة واقع جودة الخدمات المصرفية و التنافسية في البنوك

و عليه سيتضمن هذا الجزء مختلف مراحل إنجاز دراستنا الميدانية بدءا باستعراض أدوات الدراسة المعتمدة وصولا إلى نتائجها.

المطلب الأول : تصميم الدراسة الميدانية

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

1- المقابلات الشخصية : بهدف الحصول على معلومات دقيقة و ذات مصداقية قمنا بمقابلة المسؤولين من خلال طرح بعض الأسئلة الشفوية المتعلقة بموضوع الدراسة و تسجيل الأجوبة على الأوراق استعملناها في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية .

2- الملاحظة: خلال فترة التبرص سجلنا عدة ملاحظات عن نشاط البنك مثل : علاقة الموظفين مع بعضهم البعض ، كثافة النشاط ، كيفية معاملة الموظفين للزبائن و سلوك هؤلاء اتجاه الخدمات.

3- استمارة الأسئلة : هي من بين الأدوات الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع البيانات بشكل علمي و مما يؤكد . أهمية هذه الأداة هي إن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة في التطبيق العلمي ، لذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على استمارة الأسئلة .

المطلب الثاني : المقابلة في البنك الوطني الجزائري BNA

لقد اخترت البنك الوطني الجزائري بناء على عدة عوامل فالبنك الوطني الجزائري يمتلك شبكة واسعة من الفروع و الصراف الآلي في مختلف أنحاء الجزائر ، مما يجعله خيارا مناسباً للأفراد و الشركات في مختلف المناطق ، كما يوفر البنك مجموعة واسعة من الخدمات المالية مثل الحسابات الجارية ، الودائع ، القروض ، خدمات الدفع الإلكتروني ، و التمويل العقاري و الاستهلاكي ، كما يتمتع البنك الوطني الجزائري بسمعة جيدة في السوق المحلية ، مما يزيد ثقة العملاء في البنك و خدماته .

الهدف من المقابلة هو توضيح أهمية الجودة في تحقيق التنافسية في قطاع الخدمات المصرفية من خلال المقابلة . يمكن تسليط الضوء على العوامل و الخدمات التي تساهم في تعزيز هذه الجودة و كيفية تأثيره على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء و بالتالي على قدرة البنك على التنافس في السوق كما يمكن من خلال المقابلة توضيح الاستراتيجيات و التحسينات التي يمكن أن يقوم بها البنك لتعزيز جودة خدماته و تحسين موقعه التنافسي في الصناعة المصرفية.

فتعتبر جودة الخدمات البنكية أحد العوامل المهمة التي تؤثر على قدرة البنوك على التنافس في السوق المالية ، اذا تهدف هذه المذكرة إلى استعراض آراء و خبرات متخصصين في هذا المجال من خلال مقابلة تحليلية.

1- كيف يساهم تحسين جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟
يعتبر تقديم خدمات بنكية عالية الجودة أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التنافسية في سوق الخدمات المالية ، وكذلك عندما يكون لدى العملاء تجربة ايجابية مع البنك يزيد ذلك من ولائهم و يجذب عملاء جدد بالإضافة الى ذلك فان الخدمات المصرفية الجيدة تسهم في بناء سمعة قوية للبنك . مما يجعله محط اهتمام للمستثمرين و الشركاء المحتملين ، مما يؤدي الى توسيع قاعدة العملاء و زيادة الايرادات .

2- هل يمكن تقديم بعض الأمثلة على كيفية تحسين جودة الخدمات للبنك الوطني الجزائري ؟
على سبيل المثال يمكننا تطبيق نظام مراقبة الجودة المستمرة لضمان استجابة سريعة و فعالة لاحتياجات العملاء . كما يمكننا تحسين تجربة العملاء من خلال تطوير تطبيقات مصرفية مبتكرة و سهلة الاستخدام.

3- كذلك أمثلة على الخدمات التي يمكن أن تساعد البنك الوطني الجزائري في تعزيز قدرته التنافسية ؟

بالتأكيد ، على سبيل المثال توفير خدمات الأنترنت المصرفية المبتكرة و المرنة تعطي العملاء سهولة الوصول الى حساباتهم بكل يسر ، كذلك يمكن أن تكون خدمات العملاء المتميزة و الاستجابة السريعة لاستفساراتهم عنصراً أساسياً في جذب و احتفاظ بالعملاء .

4- ما هي العوامل الرئيسية التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تقييم جودة الخدمات البنكية ؟
تقديم خدمات بنكية عالية الجودة يتطلب مراعاة عدة عوامل مثل الاعتمادية ، و الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ، و الأمان و الحماية السليمة للبيانات و أيضاً التفاعل الايجابي مع العملاء و تقديم تجارب مثيرة للرضا .

5- كيف يمكن تحليل تجربة العملاء ؟
أولاً كانت خدمة العميل أي تعني تقديم الدعم و المساعدة للعملاء خلال تجربتهم مع المنتج أو الخدمة يشمل ذلك استجابة للاستفسارات ، حل المشاكل ، تقديم المشورة و التوجيه . و الهدف الأساسي هو إرضاء العملاء و تلبية احتياجاتهم بشكل مرضي ، و هذا يعزز الولاء و بناء علاقات قوية و دائمة مع العملاء ، أي بصفة عامة إسعاد العميل .

مؤخراً أصبح مفهوم تجربة العميل المصطلح السائد في هذا المجال .
تجربة العميل (customer experience) : هو الشعور الشامل و الانطباعات الناتجة عن تفاعل العميل مع المنتج أو خدمة معينة (أي الانطباع الذي يأخذه الشخص عن المؤسسة بعد التعامل معها) ، تهدف تجربة العميل الى خلق تجربة ايجابية و مرضية تعزز الرضا و الولاء للعميل و تسهم في نجاح العمل التجاري.

فدراسة تجارب العملاء مع الخدمات المصرفية يحدد مدى رضاهم و فهم احتياجاتهم الغير ملباة عن طريق :

- فهم احتياجات العملاء : إجراء أبحاث و استطلاعات لفهم احتياجات العملاء و توقعاتهم ، فمن خلال فهم هذه الاحتياجات بشكل دقيق يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء و تقديم حلول مبتكرة و ملائمة تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال .
- توفير تدريب متخصص : توفير فرق أي (تدريب فرق على مهارات التواصل و الاستماع الفعال لتلبية احتياجات و توقعات العملاء بشكل أفضل).
- البيئة الداخلية : تعني العوامل و الظروف التي تحدث داخل المؤسسة (أي سلوك موظفيها مثلا فيجب الشخص المناسب في المكان المناسب) ، فتلعب البيئة الداخلية دورا هاما في تحديد أداء المؤسسة و فاعليتها في تحقيق أهدافها .
- تسهيل الوصول و التفاعل : توفير وسائل اتصال متعددة مثل الهاتف ، البريد الإلكتروني ، وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل التواصل مع العملاء ، كذلك تطوير تطبيقات متنقلة و مواقع الكترونية سهلة الاستخدام لتمكين العملاء من الوصول الى خدمات بسهولة.
- تخصيص الخدمات : اعتماد استراتيجيات تسويق مبتكرة لتقديم خدمات مخصصة لاحتياجات كل عميل على حدة ، أو استخدام الذكاء الاصطناعي.
- تحسين عملية الاستجابة : تحسين عملية الرد السريع على استفسارات العملاء و حل المشكلات بسرعة و فاعلية ، و تقديم خدمة العملاء على مدار الساعة و اليوم للرد على الطلبات و الاستفسارات في أي وقت .
- التميز في الخدمة : تطوير استراتيجيات لتقديم خدمة عملاء متميزة تميزك عن منافسيك في السوق ، كذلك تشجيع و تكريم الموظفين الذين يبذلون جهودا اضافية في تقديم تجارب عملاء استثنائية .

6- هل يتم تطبيق معايير الجودة العالمية ISO ؟

ISO (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي) بالإنجليزية: (International Organization for Standardization)

(بالفرنسية: Organisation internationale de normalisation) ، هي منظمة دولية غير حكومية تضم ممثلين من منظمات التقييس الوطنية في مختلف البلدان. تأسست في عام 1947، وتعمل على وضع وتطوير معايير دولية تغطي مجموعة واسعة من الصناعات والمجالات. تهدف هذه المعايير إلى ضمان الجودة والكفاءة والسلامة في المنتجات والخدمات والأنظمة.

❖ معايير ISO تستخدم لتعزيز الاتساق والجودة عبر الصناعات المختلفة، ومن بين أشهر المعايير:

ISO 9001: معايير إدارة الجودة، تهدف إلى ضمان تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء والتوقعات بشكل مستمر.

ISO 14001: معايير إدارة البيئة، تركز على تقليل التأثيرات البيئية السلبية للعمليات التجارية.
ISO 27001: معايير إدارة أمن المعلومات، تهدف إلى حماية البيانات والمعلومات من التهديدات الأمنية.
ISO 45001: معايير إدارة الصحة والسلامة المهنية، تهدف إلى تقليل الحوادث والإصابات في مكان العمل.
ISO 31000: معايير إدارة المخاطر، توفر إرشادات للتعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها بفعالية.
الالتزام بمعايير ISO يساعد المؤسسات في تحسين كفاءتها، بناء الثقة مع العملاء، وتسهيل التبادل التجاري الدولي.

في البنك الوطني الجزائري، لا يتم تطبيق معايير الجودة العالمية .

7- هل يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والابتكار ؟

نعم ، يتم استخدام البرامج الأساسية (des logiciels de base) مثل برامج المحاكاة simulation ، و برامج provision ويمكن تفسير " برامج provision " بعدة طرق : برامج لإدارة العمليات والتخطيط والتنفيذ (provisioning software) و برامج الخدمات (service provisioning software).
و كذلك توفير تطبيق BNA@TIC : هو تطبيق محمول يتيح لعملاء البنك الوطني الجزائري (BNA) إجراء عدة عمليات بنكية وإدارية من خلال هواتفهم الذكية . من خلال التطبيق ، يمكن للعملاء إدارة حساباتهم المصرفية ، و القيام بعمليات نقل الأموال ، و دفع الفواتير ، و التحقق من الرصيد و المزيد . يوفر التطبيق أيضا ميزات الأمان مثل تسجيل الدخول بالبصمة أو بنظام التحقق الثنائي .
يركز التطبيق على توفير تجربة مستخدم سلسة و امانة لعملاء البنك لإدارة حساباتهم و اجراءاتهم المالية بكل سهولة من خلال هواتفهم المحمولة.

و بالتعاون مع (cyber attaque) هجوم الإلكتروني لحماية أي نوع من الهجمات التي تتم عبر الأنترنت أو الأنظمة الرقمية بهدف الوصول غير المشروع أو التلاعب بالمعلومات ، فيجب اتخاذ اجراءات أمنية وقائية مناسبة .

8- هل ضروري تدريب وتطوير مهارات موظفي البنوك ؟

بالطبع ضروري تخصيص ميزانية خاصة ، فتدريب وتطوير مهارات موظفي البنك يعد جزءا مهما جدا في تحقيق أهداف البنك و ضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، هنا بعض الأمثلة عن دورات تدريبية يمكن أن تقدم في البنك الوطني الجزائري :

- مفاهيم جودة الخدمات البنكية.
- تطوير مهارات التواصل والاستماع.
- إدارة الشكاوي و حل المشكلات.

• تصميم تجربة العملاء.

• تطبيق التكنولوجيا في خدمات البنك.

9- هل يتم استخدام مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIs) ؟

المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs)، أو Key Performance Indicators، هي مقاييس تستخدم لقياس وتتبع أداء مؤسسة أو مشروع في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. توفر KPIs بيانات كمية تساعد الإدارة على تقييم مدى نجاح الأنشطة المختلفة وتحسين العمليات لتحقيق الأداء المطلوب. استخدام KPIs يمكن أن يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء لتحقيق النجاح المستدام.

وفي هذا السياق لا يمكن تحديد ان البنك الوطني الجزائري يتعامل بمؤشرات الأداء الرئيسية ، لأن البنك الجزائري يعطي أوامرو تعليمات و مؤشرات ويجب على البنوك الأخرى التطبيق . يمكن تحديد بعض المؤشرات يستخدمها البنك الوطني الجزائري لتقييم أدائه و اتخاذ القرارات المالية والاقتصادية.

من بين هذه المؤشرات:

- مؤشرات السيولة: تقييم القدرة على تحمل السيولة المالية وتوافر الأموال للمدفوعات.
- مؤشرات الربحية : تقييم الأرباح الصافية والعائد على الاستثمار والأرباح المالية الأخرى .
- مؤشرات الجودة الائتمانية: تقييم مخاطر الائتمان ومدى صحة محفظة القروض والاقتراض .
- مؤشرات الكفاءة : تقييم كفاءة ادارة الموارد والتكاليف واستخدامها الأمثل لتحقيق الأهداف المالية .

- مؤشرات رأس المال : تقييم قوة و كفاءة استخدام رأس المال و السيولة في تحقيق النمو و الاستدامة المالية .

- مؤشرات النمو الاقتصادي : تقييم تأثير السياسات الاقتصادية و الظروف الاقتصادية العامة على أداء البنك و فرص النمو المستقبلية .

هذه المؤشرات تساعد البنك على مراقبة أدائه و اتخاذ القرارات الاقتصادية و المالية المناسبة لتحقيق أهدافه و تلبية احتياجات العملاء و المستثمرين .

10- هل هناك تعاون و شراكات مع مؤسسات أخرى ؟

بالنسبة للبنك الوطني الجزائري هناك شراكات مع بعض الشركات مثل :

- شركات التأمين: قد تمتلك البنوك شركات تأمين لتوفير خدمات التأمين الصحي، التأمين على الممتلكات وغيرها .

- شركات الاستثمار و الوساطة المالية : لتقديم خدمات الاستثمار و الوساطة المالية : لتقديم خدمات الاستثمار، و الوساطة في الأوراق المالية ، و ادارة الاصول ، والاستشارات المالية .

شركات التمويل العقاري : لتقديم خدمات التمويل للمشاريع العقارية والبناء وغيرها .
- الشركات التكنولوجية : لتطوير وتقديم خدمات التقنية المالية مثل الدفع الإلكتروني ،
التطبيقات المصرفية ، وأنظمة الحماية المالية .
و كذلك التعاون مع مصالح الضمان الاجتماعي الذي يوجد فيه فئة كبيرة من الناس للترويج
بالمنتج .

11- كيفية التواصل و التسويق الاستراتيجي لتسليط الضوء على جودة الخدمات المصرفية
في البنك الوطني الجزائري ؟

طبعاً، يوجد ادارة خاصة للتواصل و التسويق الاستراتيجي . فهناك استراتيجيات تواصل و تسويق
مقدمة لضمان جذب العملاء و الحفاظ على ولائهم ، هنا بعض الجواني الذي يستخدمها البنك الوطني
الجزائري في التواصل و التسويق الاستراتيجي :

- مواقع الويب و التطبيقات الذكية : توفير مواقع و تطبيقات مصرفية تفاعلية و آمنة للعملاء
لإدارة حساباتهم و اجراء عمليات مالية .
- وسائل التواصل الاجتماعي : إستخدام منصات التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء ، و
نشر محتوى تسويقي مستهدف و جذاب .
- التسويق الإلكتروني : إرسال رسائل تسويقية مستهدفة عبر البريد الإلكتروني و رسائل
النصوص القصيرة .
- إعلانات متعددة الوسائط : استخدام وسائل الإعلان المختلفة مثل التلفزيون ، الإذاعة ، و
الإعلانات عبر الأنترنت للترويج للخدمات المالية و العروض الخاصة .
- الأحداث و المشاركات الاجتماعية : تنظيم أحداث تسويقية و مشاركة في فعاليات إجتماعية
لتعزيز العلامة التجارية و بناء العلاقات .
- الاجتماعات و المحادثات الشخصية : إجراء اجتماعات و محادثات مباشرة مع العملاء لفهم
متطلباتهم بشكل أفضل و تقديم الحلول المناسبة .

12- كيف يمكن تحليل الجوانب المالية و إدارة المخاطر ؟

لتحسين الجودة في البنك الوطني الجزائري، يجب إجراء تحليل شامل للجوانب المالية واتخاذ
الإجراءات اللازمة. إليك بعض الجوانب المالية الرئيسية والخطوات التحليلية المقترحة:

- 1- تحليل الأداء المالي الحالي :دراسة معدلات النمو والعائد على الاستثمار والأرباح لفترات زمنية
محددة.و تحليل هيكل الدخل والمصروفات وتحديد الاتجاهات والتحولت في الأداء المالي .
- 2- تحليل مؤشرات الكفاءة المالية: تقييم كفاءة إدارة الموارد والتكاليف وتحليل مؤشرات مثل
معدل الإيرادات للتكاليف ومعدل الربحية .ومراجعة وتحليل العائد على رأس المال والأصول لضمان
الاستخدام الأمثل للموارد المالية .

- 3- تحليل جودة المحفظة الائتمانية : تقييم مخاطر الائتمان ومعدلات الديون العالقة وتحليل جودة المحفظة الائتمانية. ومراجعة إجراءات المنح والرصد لضمان التزامها بالمعايير والسياسات المالية .
 - 4- تحليل السيولة والتمويل :تقييم مستويات السيولة ومدى توافر الأموال للمدفوعات والالتزامات. وتحليل هيكل التمويل والاعتماد على المصادر المالية المناسبة بما يضمن الاستدامة المالية .
 - 5- مقارنة مع المعايير القياسية والمعايير الدولية :مقارنة أداء البنك مع المعايير المحلية والعالمية لتحديد الفجوات وتحسين الأداء. وتحليل الممارسات الأفضل وتبنيها لتحسين الجودة والكفاءة.
 - 6- تحليل توقعات المستقبل والتحديات :تقدير التوجهات الاقتصادية والسياسية المستقبلية وتحليل تأثيراتها المحتملة على الأداء المالي. وتحليل التحديات المحتملة مثل التشريعات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على العمليات المالية .
- بعد إجراء هذا التحليل، يمكن للبنك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة والكفاءة في الأداء المالي، وتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين والأطراف المعنية الأخرى.
- ولتقدير المخاطر المحتملة وتخفيضها بأفضل السبل الممكنة يمكن اقتراح بعض الحلول.
- لتقليل المخاطر في البنك الوطني الجزائري، يجب تبني استراتيجيات وحلول فعالة تغطي مختلف أنواع المخاطر المالية والعملية. إليك بعض الحلول المهمة :
- 1- تنوع المحفظة وتوزيع المخاطر :توجيه استثمارات البنك لتنوع المحفظة بين مختلف الأصول المالية مثل القروض، والسندات، والأسهم. وتقييم وتوزيع المخاطر بناءً على مدى التعرض للمخاطر لضمان تحقيق التوازن الأمثل في المحفظة . وكذلك يجب على البنك اللجوء الى القروض الطويلة الأجل من الأحسن .
 - 2- تقييم ومراقبة مخاطر الائتمان: تطبيق عمليات منح الائتمان المناسبة بناءً على تقييم دقيق لمخاطر الائتمان والقدرة على سداد الديون (أي وجود ضمانات) . ومراقبة وإدارة القروض المعرضة للخطر واتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل معها .
 - 3- تعزيز الامتثال والمراقبة الداخلية :تطبيق ممارسات الامتثال والضوابط الداخلية للتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح المالية. وإنشاء أقسام مراقبة داخلية قوية لمراقبة العمليات المالية والتقارير بشكل دوري ومستمر.
 - 4- تقييم ومراقبة مخاطر التكنولوجيا والأمن المعلوماتي :تطبيق تدابير الأمان والحماية اللازمة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة للعملاء والبنك . و تقييم ومراقبة الهجمات الإلكترونية والاحتيال الإلكتروني واتخاذ التدابير الوقائية والتصحيحية اللازمة .
 - 5- تقييم ومراقبة مخاطر السوق والسيولة: تقييم تأثير التغيرات السوقية على محفظة الاستثمارات واتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل مع التقلبات. ومراقبة مستويات السيولة وضمان توفر الأموال اللازمة للمدفوعات والالتزامات في الوقت المناسب.

6- تعزيز التوعية والتدريب: تقديم برامج تدريبية منتظمة للموظفين حول التعرف على المخاطر وكيفية التعامل معها بشكل فعال. و تعزيز توعية العملاء حول أهمية الأمان المالي والابتعاد عن الممارسات الغير آمنة. تطبيق هذه الحلول والإجراءات يساهم في تقليل المخاطر وتحسين الجودة والثقة في أداء البنك الوطني الجزائري.

و استخدام كذلك (system delta) للتفادي

تغييرات في النظام المالي: يمكن أن يشير "System delta" إلى التغييرات أو الاختلافات في النظام المالي للبنك، مثل تغييرات في السياسات والإجراءات، أو تغييرات في هيكل رأس المال، أو تغييرات في الأصول والمطالبات

تحليل الضغوط والمخاطر: في بعض الحالات، يمكن أن يُستخدم "System delta" للإشارة إلى تحليل تغييرات الضغوط والمخاطر على النظام المالي للبنك، مثل تغييرات في أسعار الفائدة، أو تغييرات في سيولة السوق .

الفروقات والمخاطر التكنولوجية: يمكن أيضًا أن يُستخدم "System delta" للإشارة إلى الفروقات أو التغييرات في نظم المعلومات والتكنولوجيا لدى البنك، مثل تغييرات في البرامج، أو التحديثات التكنولوجية، أو التحسينات في أمان البيانات .

و في المقابلة مع مكتب إدارة المخاطر تم إقتراح أن يكون هناك "AUDITEUR" للمراجعة الداخلية و الخارجية ، يهدف دور المراجعين إلى تعزيز الثقة في البنك والامتثال للمعايير والضوابط المالية .

المطلب الثالث: المقابلة في البنك الخارجي الجزائري BEA

تم اختياري للبنك الخارجي الجزائري لعدة أسباب :

- التوسع الدولي فيسعى العديد من الشركات و المستثمرين إلى التوسع خارج البلاد و بالتالي يحتاجون إلى خدمات مصرفية تتوافق مع هذا التوجه ، كذلك البنك الخارجي الجزائري متخصص في تقديم خدمات مالية تتعلق بالعملات الأجنبية و التعامل مع العملاء الدوليين ، كذلك يتيح شبكة واسعة من الفروع و الشركات التابعة في مختلف الدول و من الناحية القانونية يوفر حلولاً مالية تتوافق مع القوانين و التشريعات الدولية مما يجعله خياراً مناسباً للعمليات المالية العابرة للحدود ، و يتميز بمستوى عال من الخبرة و الاحترافية في مجال الخدمات المالية الدولية . و من خلال هذه المقابلة

1-كيف يساهم تحسين جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟

يُظهر تحسين جودة الخدمات المصرفية تأثيراً إيجابياً على القدرة التنافسية للبنك الخارجي الجزائري، من خلال تعزيز رضا العملاء، وتحقيق الكفاءة في العمليات، وتقديم منتجات مبتكرة، وتعزيز الثقة والعلاقات التجارية.

2- هل يمكن تقديم بعض الأمثلة على كيفية تحسين جودة الخدمات في البنك الخارجي الجزائري

؟

مثلا : تطوير تكنولوجيا المعلومات ، تحسين عمليات الاستجابة للعملاء ، توسيع الخدمات المالية ، تعزيز الأمان المالي ، تحسين عمليات الموافقة والتدقيق هذه الأمثلة تعكس مجرد بعض الطرق التي يمكن بها تحسين جودة الخدمات للبنك الخارجي الجزائري ، مما يعزز تجربة العملاء ويزيد رضاهم و يعزز قدرة البنك على المنافسة .

3- أمثلة عن الخدمات التي يمكن أن تساعد البنك الخارجي الجزائري في تعزيز قدرته التنافسية ؟

بعض الخدمات التي يمكن أن تساعد البنك الخارجي الجزائري في تعزيز قدرته التنافسية :

1- خدمات التمويل الدولي: توفير خدمات التمويل العالمية مثل التحويلات الدولية، والتمويل التجاري للشركات الدولية. وتقديم خيارات التمويل الخارجي الملائمة للعملاء الذين يعملون في السوق العالمية .

2- خدمات الاستثمار والتداول: توفير منصات تداول متقدمة وأدوات استثمارية مبتكرة للعملاء الراغبين في التداول الدولي. و تقديم خدمات الاستشارات المالية وإدارة الأصول للعملاء الفرديين والشركات .

3- الخدمات الرقمية المتطورة: تطوير تطبيقات مصرفية متطورة وأمنة تتيح للعملاء إدارة حساباتهم وإجراء المعاملات بكل سهولة. و تقديم خدمات البنك عبر الأنترنت مثل الدفع الإلكتروني، والتحويلات الفورية بين الحسابات .

4- خدمات العملاء المخصصة: تقديم خدمات مالية مخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتوسع عالميًا. و تقديم حلول تمويلية متكاملة للعملاء الكبار والمستثمرين المؤسسيين .

5- خدمات الرعاية والدعم: إنشاء فروع ومكاتب دولية لتوفير خدمات الرعاية والدعم للعملاء الدوليين و تقديم خدمات العملاء على مدار الساعة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء الدوليين.

4- ما هي العوامل الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم جودة الخدمات البنكية ؟
عند تقييم جودة الخدمات البنكية ، هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار :
الموثوقية ، السرعة و الكفاءة ، التكلفة ، التقنية و الابتكار ، خدمة العملاء ، تنوع الخدمات ، الشفافية .

5- كيف يمكن تحليل تجربة العملاء ؟

❖ نفس الشيء بالنسبة لتحليل تجربة العملاء للبنك الوطني الجزائري

• فهم احتياجات العملاء : إجراء أبحاث و استطلاعات لفهم احتياجات العملاء و توقعاتهم ، فمن خلال فهم هذه الاحتياجات بشكل دقيق يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء و تقديم حلول مبتكرة و ملائمة تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال .

• توفير تدريب متخصص : توفير فرق أي (تدريب فرق على مهارات التواصل و الاستماع الفعال لتلبية احتياجات و توقعات العملاء بشكل أفضل).

- البيئة الداخلية : تعني العوامل والظروف التي تحدث داخل المؤسسة (أي سلوك موظفيها مثلا فيجب الشخص المناسب في المكان المناسب) ، فتلعب البيئة الداخلية دورا هاما في تحديد أداء المؤسسة و فاعليتها في تحقيق أهدافها .
 - تسهيل الوصول و التفاعل : توفير وسائل اتصال متعددة مثل الهاتف ، البريد الالكتروني ، وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل التواصل مع العملاء ، كذلك تطوير تطبيقات متنقلة و مواقع الكترونية سهلة الاستخدام لتمكين العملاء من الوصول إلى خدمات بسهولة.
 - تخصيص الخدمات : اعتماد استراتيجيات تسويق مبتكرة لتقديم خدمات مخصصة لاحتياجات كل عميل على حدة ، أو استخدام الذكاء الاصطناعي.
 - تحسين عملية الاستجابة : تحسين عملية الرد السريع على استفسارات العملاء و حل المشكلات بسرعة و فاعلية ، و تقديم خدمة العملاء على مدار الساعة و اليوم للرد على الطلبات و الاستفسارات في أي وقت .
 - التميز في الخدمة : تطوير استراتيجيات لتقديم خدمة عملاء متميزة تميزك عن منافسيك في السوق ، كذلك تشجيع و تكريم الموظفين الذين يبذلون جهودا اضافية في تقديم تجارب عملاء استثنائية .
- 6- هل يتم تطبيق معايير الجودة العالمية ISO ؟
- لا ، لا يتم التعامل بمعايير الجودة العالمية ISO ، فالبنك الخارجي الجزائري يعتمد على مجموعة من المعايير والاجراءات في عملياتها المالية و المصرفية من بين هذه المعايير:
- 1- معايير مكافحة غسل الأموال (AML) تشمل هذه المعايير الإجراءات التي يجب اتباعها للتأكد من عدم تورط البنك في عمليات غسل الأموال .
 - 2- معايير مكافحة تمويل الإرهاب (CFT) تهدف إلى منع استخدام البنوك في تمويل النشاطات الإرهابية، وتشمل إجراءات للكشف عن العمليات المشبوهة .
 - 3- معايير الجودة والأمان في الخدمات المالية: تشمل هذه المعايير تقديم الخدمات المالية بطريقة آمنة وفعالة، مع الالتزام بمعايير الجودة و المصادقية.
 - 4- التشريعات واللوائح المحلية والدولية: يجب على البنوك الخارجية الالتزام بالتشريعات واللوائح المالية المحلية في الجزائر، بالإضافة إلى اللوائح الدولية المعترف بها .
- و كذلك البنك الجزائري يعطي أوامر و تعليمات و يجب على البنوك الأخرى التطبيق. و مع التعامل مع الشركات الذين يطبقون معايير الجودة العالمية من بين هذه الشركات : مؤسسة الاسمنت « SCIS » ، مؤسسة ABRAS ، شركة سعيدة للمياه المعدنية .
- 7- هل يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والابتكار؟

نعم، يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والابتكار في البنك الخارجي الجزائري، وذلك بهدف تحسين الخدمات المصرفية وتوفير خدمة متميزة للعملاء .

1- التطبيقات المصرفية الذكية :تطوير تطبيقات محمولة مبتكرة تتيح للعملاء إجراء العمليات المصرفية بسهولة وأمان عبر الهواتف الذكية . و كذلك يتم استخدام تطبيقات أخرى مثل DELTA ، SWIFT ، OUTLOOK .

2- التحويلات الإلكترونية والدفع عبر الإنترنت :تقديم منصات آمنة ومبتكرة لإجراء التحويلات البنكية والمدفوعات الإلكترونية بسهولة وسرعة .

3- الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات :استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتحسين عمليات الكشف عن الاحتيال وتحليل سلوك العملاء لتقديم خدمات مخصصة .

4- الخدمات الذاتية :تطوير منصات بنكية رقمية شاملة تتيح للعملاء إدارة حساباتهم وإجراء العمليات المصرفية دون الحاجة إلى زيارة الفروع .

5- الأمن وحماية البيانات :تطوير وتنفيذ إجراءات أمان متقدمة لحماية بيانات العملاء وضمان سلامة عملياتهم المصرفية عبر الإنترنت .

بهذه الطرق وغيرها، يسعى البنك الخارجي الجزائري إلى استخدام التكنولوجيا والابتكار لتحسين خدماته وتوفير تجارب مصرفية ممتازة للعملاء.

8- هل ضروري تدريب وتطوير مهارات موظفي البنك ؟

نعم توجد ميزانية خاصة ، ويتعاقب البنك على هذا الأمر إذا لم يلي .

9- هل يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) ؟

في البنك الخارجي الجزائري لا يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية على العموم هناك "DRH"، وتعني "مدير الموارد البشرية"

يعتبر دور مدير الموارد البشرية في البنوك مهماً جداً لضمان إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. بعض مهام مدير الموارد البشرية في البنوك تشمل

✓ تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجات البنك من الموظفين المؤهلين والمتخصصين .

✓ إدارة عمليات التوظيف والانتقاء، بما في ذلك تحديد الاحتياجات الوظيفية، وإعداد الوصف الوظيفي، واختيار المرشحين المناسبين .

✓ تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين، وتعزيز الأداء والإنتاجية .

✓ إدارة علاقات الموظفين والمشكلات العملية، والعمل على تعزيز بيئة عمل صحية ومريحة.

✓ ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك مسائل العمل والرعاية الصحية والسلامة .

تحديداً في البنوك، يكون دور مدير الموارد البشرية محورياً في ضمان وجود موظفين محترفين ومتخصصين، وتطبيق سياسات العمل القانونية والتنظيمية بشكل صحيح وفعال.

10- هل هناك تعاون وشراكات مع مؤسسات أخرى ؟

نعم ،هناك شراكات مع SONATRACH ، مجموعة COSIDER ، مجموعة HOLDING ، وزارة الدفاع .

11- كيفية التواصل و التسويق الاستراتيجي لتسليط الضوء على جودة الخدمات المصرفية في البنك الخارجي الجزائري ؟

لتسليط الضوء على جودة الخدمات البنكية في البنك الخارجي الجزائري ، يمكن اتباع استراتيجيات تواصل وتسويق مثل :

• مواقع التواصل الاجتماعي : مواقع التواصل الاجتماعي تساعد البنوك بعدة طرق لتحسين خدماتها و التواصل مع عملائها بشكل فعال عن طريق :

- التواصل المباشر مع العملاء .

- التسويق و الترويج .

• المعارض : كذلك تساعد المعارض البنوك بطرق متعددة تعزز من تواجدها و تسويق خدماتها و منتجاتها ، وتجعلها أكثر قدرة على التواصل المباشر مع العملاء و الشركاء المحتملين .

• موقع تمكين DZ : تمكين DZ هي منصة رقمية تهدف إلى تعزيز الشمول المالي وتوفير خدمات مصرفية متنوعة عبر الإنترنت في الجزائر. هذه المنصة جزء من الجهود الرامية إلى تحديث القطاع المصرفي الجزائري وتحسين الوصول إلى الخدمات المالية للمواطنين والمقيمين. من خلال موقع تمكين DZ، يمكن للعملاء الاستفادة من العديد من الخدمات البنكية بما في ذلك:

- فتح حسابات مصرفية عن بعد.

- الحصول على معلومات عن المنتجات البنكية مثل القروض، بطاقات الائتمان، وخدمات التوفير.

- تنفيذ العمليات المصرفية المختلفة عبر الإنترنت، مما يوفر الوقت والجهد للعملاء.

- دعم عملاء البنوك عن طريق الخدمات الرقمية التي تتيح التواصل المباشر مع ممثلي خدمة العملاء.

12 - كيف يمكن تحليل جوانب مالية وإدارة مخاطر؟

تحليل الجوانب المالية وإدارة المخاطر في البنك الخارجي الجزائري يتطلب عدة خطوات ومهارات مختلفة

➤ تحليل الجوانب المالية

- تحليل البيانات المالية: تحليل البيانات المالية للبنك مثل القوائم المالية (قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية) لفهم أداء البنك المالي .

- تحليل النسب المالية: حساب وتحليل مجموعة من النسب المالية مثل نسب السيولة، الربحية،
➤ إدارة المخاطر:

- تحليل المخاطر: تحليل وتقييم مختلف أنواع المخاطر التي يواجهها البنك مثل المخاطر المالية، الائتمانية، السوقية، والعملات الأجنبية ، مخاطر عدم التسديد .

- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر: تطوير وتنفيذ استراتيجيات لإدارة المخاطر بشكل فعال مثل تحديد الحدود واستخدام أدوات تحوط وتقليل المخاطر.

➤ التقارير والمراقبة :

اعداد التقارير المالية ، مراقبة الاداء .

➤ الامتثال والتنظيم

- الامتثال بالقوانين والتنظيمات: تأكد من امتثال البنك للقوانين والتنظيمات المالية والمصرفية المحلية والدولية.

- تطوير السياسات والإجراءات: تطوير وتحديث السياسات والإجراءات للامتثال وإدارة المخاطر بشكل فعال .

هذه الخطوات تشكل جزءاً من العملية الشاملة لتحليل الجانب المالي وإدارة المخاطر في البنك الخارجي الجزائري. يمكن توجيها وتخصيصها بشكل أفضل وفقاً للظروف واحتياجات البنك الخاصة. ولتجنب المخاطر، يتبع البنك الخارجي الجزائري (BEA) استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تشمل العديد من الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية. فيما يلي بعض الطرق التي يعتمدها البنك لتجنب المخاطر:

➤ إدارة المخاطر الائتمانية

- التقييم الدقيق للعملاء: يقوم البنك بتقييم الجدارة الائتمانية للعملاء بعناية قبل منح القروض، باستخدام معايير صارمة لتحليل المخاطر الائتمانية .

- تنوع المحفظة الائتمانية: ينوع البنك محفظته الائتمانية بين مختلف القطاعات والصناعات لتقليل الاعتماد على قطاع واحد والحد من المخاطر المرتبطة به .

➤ إدارة المخاطر التشغيلية

- التدريب المستمر للموظفين: يحرص البنك على تدريب موظفيه باستمرار على أحدث ممارسات الأمن والحماية لضمان الامتثال والإدارة الجيدة .

- أنظمة تكنولوجياية متقدمة :يستخدم البنك أنظمة تكنولوجياية متطورة لضمان الحماية من الاحتيال الإلكتروني والهجمات .
➤ إدارة المخاطر السوقية
- تحليل السوق :يجري البنك تحليلات دورية للسوق لتحديد التغيرات المحتملة في أسعار الفائدة وأسعار العملات التي قد تؤثر على أدائه المالي .
- التخطيط المالي :يعتمد البنك على استراتيجيات تخطيط مالي دقيقة لتجنب تأثير التقلبات السوقية على عملياته المالية .
➤ إدارة المخاطر القانونية والتنظيمية
- الامتثال للقوانين :يلتزم البنك بالامتثال لجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمليات المصرفية .
- المراجعات الدورية :يقوم البنك بإجراء مراجعات داخلية دورية للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات المصرفية .
➤ إدارة مخاطر السيولة
- الاحتفاظ باحتياطات كافية :يحتفظ البنك باحتياطات نقدية كافية لتلبية الاحتياجات الطارئة وتجنب نقص السيولة .
- التخطيط للطوارئ :يضع البنك خطط للطوارئ للتعامل مع أي نقص محتمل في السيولة لضمان استمرارية العمل دون انقطاع .
➤ إدارة المخاطر الاستراتيجية
- التخطيط الاستراتيجي :يعتمد البنك على خطط استراتيجية طويلة المدى تضع في الاعتبار التحولات الاقتصادية والتغيرات في السوق .
- المراقبة المستمرة :يقوم البنك بمراقبة الأداء المالي باستمرار واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أي انحرافات عن الأهداف المحددة.

المطلب الرابع : التحليل للمقابلتين و الفرق بين البنكين

أولا : تحليل المقابلة في البنك الوطني الجزائري

من الناحية التحليلية، يُمكن القول أن جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري تميزه بشكلٍ طفيف. يركز هذا التمييز على ثقة كبيرة الذي يحظى بها البنك من قبل العملاء والمجتمع المحلي نتيجة لتاريخه الطويل ومكانته الرسمية. كما يتمتع البنك بشبكة واسعة من الفروع في جميع أنحاء الجزائر، مما يُسهّل على العملاء الوصول إليه واستخدام خدماته بكل سهولة. ومن ناحية تقييم الخدمات

الحالية، يُلاحظ توفر الخدمات بشكل جيد، والاستجابة الفعّالة لاحتياجات العملاء، وتقديم خدمات مبتكرة مثل التطبيقات المخصصة. كما يُخصص ميزانية لتدريب وتطوير الموظفين، وتُوفر الحماية اللازمة للعملاء، مما يعزّز الأمان والثقة والولاء للبنك، وبالتالي يُسهم في نجاحه واستدامة نموه في السوق المالية. ومع ذلك، فإنه يُلاحظ وجود بعض التحديات مثل تأخير في إنجاز المعاملات أو الانتظار الطويل بسبب الإقبال الكبير.

ثانيا : تحليل المقابلة في البنك الخارجي الجزائري

من خلال التحليل الشخصي، يمكن لتحليل جودة الخدمات المصرفية أن يساعد البنك في فهم نقاط القوة والضعف في الخدمات التي يقدمها. في تجربتي الشخصية، يبرز البنك الخارجي الجزائري بالمرونة في التعامل مع احتياجات العملاء والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، بالإضافة إلى تقديم الحلول المصرفية المناسبة. يسعى البنك أيضاً إلى تطبيق التكنولوجيا المصرفية الحديثة لتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر كفاءة، مثل تطبيقات لتسهيل المعاملات. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع البنك بسمعة جيدة وثقة عالية من قبل العملاء، نتيجة لجودة خدماته والتزامه بمعايير الشفافية. ومع ذلك، يجب تحسين الحماية الأمنية لزيادة الثقة والولاء من جانب العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الموقع الضعيف للبنية التحتية عاملاً سلبياً يعيق القدرة على التنافس ويؤثر على تجربة المستخدم.

ثالثا : الفرق بين البنكين من ناحية جودة الخدمات

البنك الوطني الجزائري (BNA) والبنك الخارجي الجزائري (BEA) هما من أكبر البنوك في الجزائر ولكل منهما مميزات من حيث جودة الخدمات البنكية.

البنك الوطني الجزائري (BNA) : يوفر BNA مجموعة واسعة من الخدمات البنكية عبر تطبيقه BNAtic، مثل الاطلاع على الحسابات، استخراج كشوفات الرصيد، إجراء التحويلات بين الحسابات، وطلب دفاتر الشيكات والبطاقات البنكية. كما يتوفر لديه نظام فعال للاستعلام وتقديم الشكاوى عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى خدمات التأمين المتنوعة التي تشمل التأمين على الحياة والممتلكات .

البنك الخارجي الجزائري (BEA) : يمتاز BEA بأنه كان الأول في الجزائر في تقديم بطاقات السحب ماستر كارد، والتي تُقدم للعملاء الذين يملكون حسابات بالعملية الصعبة. يتميز البنك أيضاً بتقديم

خدمات مصرفية متكاملة ودعم التحويلات الدولية، مما يجعله مناسباً للعملاء الذين يحتاجون إلى التعاملات الدولية بشكل مستمر.

من ناحية جودة الخدمات :

التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية: يتفوق BNA في تقديم خدماته عبر تطبيق متطور، مما يتيح للعملاء إدارة حساباتهم بكل سهولة عبر الأنترنت. هذا يعزز من جودة الخدمة والراحة للعملاء الذين يفضلون الخدمات البنكية الرقمية .

التحويلات الدولية والخدمات متعددة العملات: يتفوق BEA في هذا المجال من خلال تقديم بطاقات ماستر كارد وخدمات تحويل الأموال الدولية، مما يجعله خياراً مفضلاً للأعمال والأفراد الذين لديهم تعاملات دولية متكررة .

بالإضافة إلى ذلك، كلا البنكين يسعيان لتحسين تجربة العميل من خلال تبني استراتيجيات التسويق الداخلي والشمول المالي لتحسين جودة الخدمات البنكية، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء .

في المجمل، يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري يتميز بخدماته الرقمية وتعدد وسائل التواصل مع العملاء، بينما البنك الخارجي الجزائري يتميز بخدماته المتقدمة في التحويلات الدولية وتقديم بطاقات ماستر كارد. و إختيار البنك المناسب يعتمد على احتياجات العميل المحددة سواء كانت محلية أو دولية.

خلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج التي تم التوصل إليها، تبين أن البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، مثل جميع البنوك الجزائرية، يسعيان إلى تقديم مجموعة متنوعة ومتطورة من الخدمات بهدف تلبية احتياجات ورغبات جميع العملاء. وتبين من الدراسة أن البنك الوطني الجزائري (BNA) يتميز بسمعة جيدة في عملياته ولا يعاني من أي تدهور في جودة خدماته. كما يتميز البنك الخارجي الجزائري (BEA) بسرعة في العمليات، بينما تتراوح جودة خدماته بين متوسطة وممتازة. وعليه، تعمل البنوك على توسيع شبكاتها ووكالاتها للتميز في العمل المصرفي والزيادة من قدراتها التنافسية.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

إن التغيرات العالمية على جميع الأصعدة والتطورات المستمرة كان لها تأثير كبير على القطاع المصرفي، حيث يعتبر من أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بمظاهر العولمة، وخاصة العولمة المالية. ومن أبرز ملامح هذه العولمة فتح القطاع المالي والمصرفي أمام الاستثمار الأجنبي المباشر وظهور اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية، بالإضافة إلى إزالة القيود التي تعيق حريات المؤسسات المالية والمصرفية. في ظل هذه التحديات وتصاعد حدة المنافسة، تسعى البنوك إلى تبني استراتيجيات تمكنها من تحقيق التفوق والتميز عن المنافسين.

ومن أهم المداخل الأساسية التي يجب على البنوك تبنيها لتحقيق هذا التفوق هو مدخل تحقيق الجودة في الخدمات. نظراً للطبيعة النمطية العالية للخدمات المصرفية وخصائصها الفريدة مقارنة بالخدمات الأخرى، فإن هذه المعطيات تعتبر المعيار الأساسي لتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

من خلال دراستنا لموضوع جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية ومحاولتنا معالجة إشكالية البحث، توصلنا إلى أن جودة الخدمات المصرفية تعد أساساً لتعزيز القدرات التنافسية للبنك. ويعتمد هذا المدخل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم بهدف تشخيصها والارتقاء بمستواها لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وضمان ولائهم، مما يحقق التميز والقدرة على التنافس.

أولاً : اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة والتحليل في فصول هذا البحث، تمكنا من المبرهنة على صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعة، نوردنا على النحو التالي :

- جودة الخدمة المصرفية هي مصدر الربح بالنسبة للبنك ، و مصدر تحقيق الرغبات بالنسبة للعميل ، وهذا ما تبين من خلال الفصل الثاني ، ومنه فالفرضية الأولى صحيحة .

- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك خلق ثقافة الجودة الشاملة في هيكل البنك وعدم الاكتفاء فقط بالمسائل التكنولوجية وبالتالي ما جاء في الفرضية الثانية غير كاف .

- إن البنكين محل الدراسة لديهما قدر من الجودة للتصدي لمتطلبات الزبون و لدخول مجال المنافسة ، وهذا ما توصلنا له من خلال المقابلة .

ثانيا : نتائج الدراسة

و من عرضنا السابق يمكن استخلاص النتائج التالية :

- جودة الخدمة المصرفية هي الركيزة الأساسية لإشباع وتلبية رغبات وحاجات العملاء وتحقيق رضاهم، وهي المدخل الرئيسي لكسب ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .

- التحسين المستمر في أداء الخدمات المصرفية وتنوعها وتقديمها في الوقت المناسب يعزز الأمان والثقة لدى الزبائن .

- تعظيم الأرباح من خلال خفض التكاليف يؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن .

- تمثل القدرة التنافسية للبنك الوسيلة المثلى التي تتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية وتميزه عن المنافسين .

- تساهم المنافسة القوية بين البنوك في تطوير القطاع البنكي وتحسين مستوى أدائه.

أما فيما يخص دراستنا التطبيقية بوكالتي البنك الوطني الجزائري و البنك الخارجي الجزائري توصلنا الى النتائج التالية :

- يعمل البنكين على الترويج بنوعية الخدمات ومدى أهميتها في النشاط الاقتصادي .

- يقدم البنك الوطني الجزائري خدمات متميزة مقارنة بالبنك الخارجي الجزائري .

- البنك الوطني الجزائري لديه جودة عالية في خدماته وهذا بسبب سمعته .

- البنك الخارجي الجزائري يتميز بالسرعة في أداء خدماته .

- ضيق مساحة البنك الخارجي الجزائري يعتبر عائقا امام اداء الوكالة لعمليها اضافة الى عدم جاذبيته والذي من شأنه اعطاء نظرة سلبية للزبون الجديد حول أداء الوكالة .

- تواجه كلا الوكالتين عراقيل ناتجة عن القوانين المسيرة للقطاع المصرفي الجزائري أهمها عدم الحرية في تحديد أسعار الخدمات و المنتجات المصرفية، و مركزية القرارات التسييرية .

ثالثا : التوصيات و الاقتراحات

على ضوء تلك النتائج التي تم التوصل إليها نخلص إلى جملة من التوصيات نذكر منها :

- على البنوك خلق جو تنافسي من خلال التحسين و التطور المستمر للخدمات المقدمة و بالتالي كسب ولاء المستفيد من الخدمة .

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا للبنك و إتباع سبل وآليات الارتقاء بمستوى جودة الخدمات من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في الساحة المصرفية .

- ضرورة تحسين العلاقة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها .

- العمل على تبني البنوك استراتيجية واضحة مبنية على تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية ، بدمج العامل التكنولوجي بها ، من خلال توسيع شبكة الموزعات الآلية للأوراق مع تجهيز كل الوكالات بالشبائيك الآلية للأوراق و تشجيع العملاء على استخدام البطاقات الممغنطة .

- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحفيز تدريب العاملين على تقديم أداء متميز ، و زرع ثقافة الجودة لدى العاملين .

- العمل على تفعيل برنامج للدورات التكوينية و التدريبية داخل البنوك للاهتمام بالموظفين و الموارد البشرية لرفع المستوى العملي و الارتقاء بالكفاءات .

- على السلطات مواصلة الإصلاحات التي شرعت فيها ، مع عدم التدخل في عمل المصارف و اكتفاءها بدور المراقب فقط .

- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن و مساعدتهم باتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة .

- توسيع مكان الوكالة و تحسين مظهره مما يساهم في ترسيخ و إعطاء صورة إيجابية لدى الزبون خاصة الجديد التعامل .

رابعا : آفاق الدراسة

و في الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماماً أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل و الدراسة ، و نرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل النقص و سد كل فراغ ، و أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل .

قائمة المراجع :

المجلات

- الحاسي، خ. خ. -أ. (2023). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت، 6(1)، 122.

- الحاسي، خ. خ. -أ. (2023). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 122-123.

- الحاسي، د. خ. -أ. (2023). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية: دراسة حالة مصرف الوحدة الإسلامي. مجلة الدراسات الاقتصادية.

- الحوطي، ش. خ. (2017). تقييم جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية الكويتية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2.

- الزهراء، ب. ع. -س. (2020). جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مجلة المؤسسة.

-سكر، ا. ب. (2020). جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الوادي لسنة 2019. مجلة المؤسسة، 231.

- سليمة، س. ص. -ب. (2020). دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة كنان بنك. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 1751-1772.

- فراح، ش. (2018). جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية أداء وتعزيز القدرات التنافسية. مجلة الابتكار والتسويق، 1.

- فلاق، ص. (2013). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية.

- بوكثير، ع. ا. -ج. (2018). تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن: دراسة حالة بنك BADR بأم البواقي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 586-587.

- جبار، ح. ع. -ب. (2018). تقييم أبعاد جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا الزبائن: دراسة حالة وكالة بنك BADR. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

- عتيقة، ب. ط. (2018). أثر نظام المعلومات على تحسين جودة الخدمات البنكية. مجلة الاقتصاد والمالية، 2.

- محمد، ب. م. -س. (2018). خلق وتقييم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري. مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، 250-251.

- محمد، م. ع. (2017). معوقات التطبيق الفني لوظيفة الجودة وأثرها على الجودة المدركة للخدمة المصرفية الإلكترونية. مجلة إدارة الأعمال، 55-76.

- محمود، ن. ع. (2020). أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.

- مدلول، ا. م. -غ. (2021). تحليل وقياس أثر جودة الخدمات المصرفية الخاصة على زيادة القدرة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.

الأطروحات

- أبو ميزر، د. م. (2019). جودة العمالة في مدينة الخليل لخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية. أطروحة دكتوراه.

- روتال، ا. (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحليل الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة حالة مقارنة بين بنكين، بنك الجزائر الخارجي وبنك الإسكان. أطروحة دكتوراه.

المذكرات

- الحيمر، م. ط. -ف. (2018). دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري. مذكرة ماستر.

- الدين، م. ن. (2021). أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة حالة بينك القرض الشعبي الجزائري. (CPA) مذكرة ماستر.

- إيمان، ق. س. -م. (2015). قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية. مذكرة ماستر.

- بريك، ا. ا. -خ. -س. (2017). أثر جودة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك: دراسة مقارنة بين بنك القرض الشعبي وبنك البركة. مذكرة ماستر.

- بشير، غ. (2017). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالة أدرار. مذكرة ماستر.

- بووشمة، ا. ك.-خ. (2021). البنوك الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك سكريل (Skrill). مذكرة ماستر.

- خلوي، س. (2016). قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية مقارنة بين بنك BEA و CPA. مذكرة ماستر.

- دليلة، ك. (2020). دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة بسكرة. مذكرة ماستر.

- زنو، ر. ب.ن. (2019). أثر جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة تقرت. مذكرة ماستر.

- عمر، ن. ع. (2014). دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي. مذكرة ماستر.

- مريم، ا. (2017). جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك: دراسة حالة وكالتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والبنك الوطني الجزائري (BNA). مذكرة ماستر.

- نوي، ص. ب.ه. (2020). أثر جودة الخدمات المصرفية في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري. مذكرة ماستر.

- هاجر، ب. (2018). دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة ميدانية لبنك (CPA). مذكرة ماستر.

الملاحق

استمارة مقابلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

"جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية"

_ دراسة ميدانية "البنك الخارجي الجزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA"

اشراف :

من اعداد :

_ م بن حميدة

_ بوعكة مايسة

السنة الجامعية :

2024_2023

الزميلات و الزملاء المحترمين :

موظفي البنك الوطني الجزائري ، البنك الخارجي الجزائري :

تشكل هذه المقابلة جزءا من شهادة لنيل الماستر تخصص مالية و بنوك بهدف التعرف على جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية بسعيدة و نرجو منكم الاجابة عن اسئلة المقابلة دون تسجيل اي معلومات شخصية علما ان المعلومات ستعامل بالسرية التامة و لا تستخدم الا للدراسات العلمية

مع جزيل الشكر و الامتنان لتعاونكم

اولا : كيف يساهم تحسين جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ؟

ج 1 :

ثانيا : هل يمكن تقديم بعض الامثلة على كيفية تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

ج 2 :

ثالثا : كذلك امثلة على الخدمات التي يمكن ان تساعد في تعزيز القدرة التنافسية ؟

ج 3 :

رابعا : ما هي العوامل الرئيسية التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تقييم جودة الخدمات المصرفية ؟

ج 4 :

خامسا : كيف يمكن تحليل تجربة العملاء ؟

ج 5 :

سادسا : هل يتم تطبيق معايير الجودة العالمية ؟

ج 6 :

سابعا : هل يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الابتكار ؟

ج 7 :

ثامنا : هل ضروري تدريب و تطوير مهارات موظفي البنوك ؟

ج 8 :

تاسعا : هل يتم استخدام مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIS) ؟

ج 9 :

عاشرا : هل هناك تعاون مع شركات و مؤسسات اخرى ؟

ج 10 :

الحادي عشر : كيفية التواصل و التسويق الاستراتيجي لتسليط الضوء على جودة الخدمات المصرفية في البنك ؟

ج 11 :

الثاني عشر : كيف يمكن تحليل الجوانب المالية و ادارة المخاطر ؟

ج 12 :

_ بيانات المستجوبين :

القسم الذي تعمل فيه : _ الخدمات المصرفية الرئيسية ()

_ العلاقات العامة و التسويق ()

_ الخدمات الاستثمارية ()

_ مراقب ()

_ المدير ()

الجنس : ذكر () انثى ()

العمر : 20 سنة () من 21 الى 30 سنة ()

من 31 الى 40 سنة () اكثر من 41 سنة ()

سنوات العمل و الخبرة في المؤسسة : اقل من ثلاثة اعوام ()

من ثلاث سنوات الى ستة سنوات ()

من سبعة سنوات الى عشرة ()

اكثر من عشرة سنوات ()

المستوى التعليمي : ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

سعيدة في: 28-04-2024

الرقم: 724/ل.ع.ا.ع.ت.ع.ق.ع.م/2024.

إلى السيد(ة): البنك الوطني الجزائري

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة: بطلب استقبال ومساعدة الطلاب:

- الطالب(ة): بوعكة مايسة مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: مالية وبنوك
- يتسهل عملية دخولها إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينها من الاطلاع على كل ما
يساعدها لإنجاز بحثهما: حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لها التحضير
الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيسة القسم



سعيدة في: 28-04-2024

الرقم...43... ل.ع. ا. ع. ت. ع. ت. / ق. ع. م. / 2024.

إلى السيد(ة): البنك الجزائري الخارجي

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة: بطلب استقبال ومساعدة الطلاب:

- الطالب(ة): بوعكة مايسة مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: مالية وبنوك
- بتسهيل عملية دخولها إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينها من الاطلاع على كل ما يساعدها لإنجاز بحثهما: حسب القانون الداخلي المتبع لديكم: وهذا حتى يتسنى لها التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيسة القسم



