

جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم اقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة أعمال

الموضوع :

التحسين المستمر و الابداع بين الاستجابة لتطلعات
العملاء و تحقيق جودة الخدمة

تحت إشراف : أ.د. داني الكبير أمعاشو

من إعداد الطالبة : شعبان فراح

مساعد مشرف : د. داني الكبير نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة :

| | | | |
|---------------|-------------------|----------------------|-------------------------|
| رئيسا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ التعليم العالي | أ.د. صحراوي بن شيحة |
| مشرفا و مقررا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ التعليم العالي | أ.د. داني الكبير أمعاشو |
| مساعد مشرف | جامعة سيدي بلعباس | أستاذة محاضرة (أ) | د. داني الكبير نصيرة |
| مناقشا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر (أ) | د. سنوسي بن عومر |
| مناقشا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر (أ) | د. يعقوب محمد |
| مناقشا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر (أ) | د. بغداد باي غالي |

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا و نبينا
محمد صلى الله عليه و سلم و آله و صحبه و بعد ،

أتقدم بخالص شكري و تقديري إلى :

كل من الأساتذة المشرفين : د. داني الكبير أمعاشو، د.داني الكبير نصيرة ،الذين
أشرفا علي و لم يبخلا علي بنصائحهم و توجيهاتهم القيمة التي كانت عوناً لي
في إنجاز هذه الرسالة .

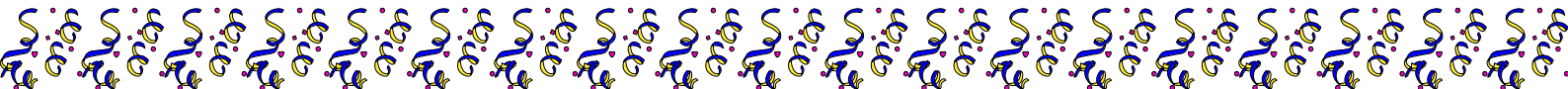
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة فلهم مني جزيل
الشكر و العرفان.

و لكل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

روح الوالد الكريم ، الوالدة حفظها الله و أطال في عمرها ،
إلى إخوتي الأعزاء ، عائلتهم الصغيرة وأخص بالذكر ابنة أخي
الغالية "ليسيا" رعاها الله .



المقدمة العامة



فهرس المحتويات

كلمة شكر و تقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

1..... المقدمة العامة

9..... الفصل الأول: الأسس النظرية للإبداع و التحسين المستمر

63..... الفصل الثاني: الاستجابة لتطلعات العميل و علاقتها بالإبداع و التحسين المستمر

111..... الفصل الثالث: أهمية الإبداع و التحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة

160..... الفصل الرابع: دراسة ميدانية - حالة البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر

208..... الخاتمة العامة

212..... المراجع

232..... الملاحق

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفهرس

المؤسسات المالية تعتبر جزء لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي ككل ،فالعالم أضحي قرية بنكية توجه حركتها بما ينشر التقدم و يحقق التنمية للدول ،فهي بذلك ليست بمنأى عن تحديات العولمة ، التي تبلور في كيفية صمود هذه المؤسسات في بيئة متزايدة التعقيد : المنافسة القوية التي تزداد حدتها و تتعدد مصادرها و المستهلكين الذين لا يمكن التنبؤ بهم، الخيارات السياسية، نظام اجتماعي أكثر تطلبا ،و إلغاء الضوابط التنظيمية ،.. الخ ،كل ذلك أدى إلى ترسيخ كيان جديد تغير من خلاله أسس النظام العالمي القديم ،بإعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية و ظهور أسس مغايرة و آليات متجددة فرضت نفسها و أضحت لزاما و ضرورة على كل من أراد مواكبة ركب التوجهات الحديثة للاقتصاد .

هذه المعطيات جعلت البنوك تحت ضغط الفشل في أي وقت ، فسارعت هذه الأخيرة إلى اقتناص الفرص للنجاة و تأمين مستقبلها ،فبعضها لجأ إلى الإبداع كمدخل أساسي لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية كونه يوازي التحدي القائم في بيئة الأعمال البنكية و لا يقل أهمية عن أي مصدر تنافسي آخر لاسيما بعد تغير أذواق و حاجات و رغبات العملاء بفعل ثورة التكنولوجيا المعاصرة ،فسارعت البنوك على سلوك هذا الاتجاه لتجابه متطلبات التغيير .

فتحول العمل البنكي من مجرد القيام بوظائفه و تحقيق أهدافه الربحية إلى تسخير كل العوامل البيئية و تفعيل آليات التسويق و تحديثها من تنوع الخدمات البنكية إلى التركيز على العميل الذي أصبح المنفذ الأكثر رواجاً و فعالية في التسويق الحديث كونه الضامن لبقاء و استمرارية البنك من خلال كسب رضاه و ولائه.

إذا الاهتمام بالإبداع في البنوك لم يكن وليد صدفة ،و إنما جاء نتيجة دراسات و أبحاث كشفت أنه يقضي على الأساليب الروتينية المعتمدة في النظام المالي ما يؤدي إلى إنتاج جديد و غير شائع (Everett M. Rogers¹, 1962)، هذا ما أتى به العديد من الباحثين مؤكدين على تعاضد الاهتمام بموضوع الإبداع أكثر من أي وقت و أنهم يربطون نجاح البنك و استمراريته بقدرته على خلق الأفكار الإبداعية و تحويلها إلى منتجات و خدمات ذات جودة عالية ليست فقط تستجيب لتطلعات عملائها و إنما تفوق توقعاتهم على غرار² (Madan, Soubra, 1991 ; Finnerty, 1992) الذان يؤكدان أن الإبداع يمكن البنوك من زيادة أرباحها عن طريق تخفيض تكاليف المعاملات و البحوث و التسويق ،و كذا يمكنها من مواجهة المنافسين³ (Storey, Easingwood, 1993).

ومن المسلم به على نطاق واسع أن تزايد الاهتمام بالإبداع و التحسين المستمر للخدمات البنكية و الذي دعمه زيادة انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي لا طالما اقترنت بمبادئ المفهومين ، حيث غالبا ما ينظر للإبداع على أنه اندفاع لا نهاية له إلى الأمام مدفوعا في المقام الأول بالتغير التكنولوجي ،كان له آثار مباشرة على نهج هذه المؤسسات المالية تجاه العملاء وكيفية تحديد استراتيجية أعمالهم، التي أدت إلى تغيير البنوك طريقة التفاعل معهم ،مما فرضت على البنوك التوجه

¹ Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations (New York: The Free Press of Glencoe, 1962), p. 13.

² Madan, D., Soubra, B. (1991), Design and marketing of financial products, *Review of Financial Studies*, 4 (2), 361-384.

³ Storey, C., Easingwood, C. (1993), The impact of new product development project on the success of financial services, *The Service Industries Journal*, 13 (3), 40-54.

أكثر إلى الأساليب التي تعزز العلاقات مع عملائها، و لا سيما و أن العملاء يمثلون مصدر تقييم للخدمات و المنتجات البنكية كونهم المستفيدون من هذه الخدمات و القائمون بتقييم جودة ما يقدم لهم من منتجات و معاملات . و بإسقاط ما سبق على واقع المنظومة البنكية الجزائرية، نرى أنها بعيدة كل البعد عن نظيراتها في البلدان العالمية ،حيث تتميز منتجاتها و خدماتها بالضعف و الافتقار للجودة الداخلية و الخارجية ، أما الإبداع فهو نسبيا معدوم ان لم نقل لا وجود له ،حيث يرجع السبب إلى كونها عاشت في إطار نظام اقتصادي قائم على أساس التخطيط المركزي، يتسم بوجود مجموعة بنوك ذات طابع عمومي تحكمها سياسات و قرارات مركزية تعيش في قوقعة خالية من المنافسة .هذا ما جعلنا نتجه في هذه الدراسة الى البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر .

1- إشكالية الدراسة :

نظرا لأهمية الإبداع و التحسين المستمر و إدخال الجديد على العمل البنكي، أصبح الإبداع و التحسين المستمر من أكثر المواضيع ديناميكية و من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة البنكية عن غيرها، بل أكثر من ذلك اعتبرا محددات لاستمراريتها و بقائها ، و عليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي :

ما هو أثر الإبداع و التحسين المستمر في الاستجابة لتطلعات العميل و تحقيق جودة الخدمة البنكية ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الأسئلة الفرعية التي من شأنها المساعدة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية :

- ما هي متطلبات الإبداع و التحسين المستمر في البنك ؟
- كيف يؤثر الإبداع و التحسين المستمر في الاستجابة لتطلعات العملاء ؟
- كيف يؤثر الإبداع و التحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة البنكية ؟

2-فرضيات الدراسة :

بناء على التساؤلات المطروحة ، و اعتمادا على الدراسات السابقة في مجال الإبداع و التحسين المستمر، نسعى من خلال هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات الرئيسية كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :يؤثر الإبداع إيجابيا على الاستجابة لتطلعات العملاء .

الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر الإبداع إيجابيا على تحقيق جودة الخدمة .

الفرضية الرئيسية الثالثة :يؤثر التحسين المستمر إيجابيا على الاستجابة لتطلعات العملاء .

الفرضية الرئيسية الرابعة :يؤثر التحسين المستمر إيجابيا على تحقيق جودة الخدمة .

3-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على الدور الفاعل الذي يلعبه كل من الإبداع و التحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة في القطاع البنكي، أيضا تستند هذه الدراسة على أهمية تطوير الخدمات و المنتجات البنكية ، باعتبارها أضحت متطلبات ضرورية ما يحتم على البنوك الإلمام بكافة الجوانب التي ترمي إلى تحقيقها من احتواء و تبني نظم تكنولوجية داعمة ، و الاعتماد على مبادئ و ممارسات الجودة، لإرضاء حاجات و رغبات العملاء المتغيرة .

كما يمكن تحديد أهميتها من خلال ما يلي :

أهمية تسليط الضوء على طبيعة احتياجات العملاء المتغيرة، و التي تعتبر الاستجابة لها من أهم مصادر بلوغ البنوك لأهدافها الى جانب إثراء البحوث المتعلقة بموضوع الإبداع و التحسين المستمر، الاستجابة لتطلعات العميل و تحقيق جودة الخدمة البنكية و التي لم يسبق للدراسات السابقة الربط بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة .

4-أهداف الدراسة :

في ضوء إشكالية الدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تطوير آلية تسويق و تسيير متكاملة و حديثة و الموجهة لإبراز أهمية و مكانة الإبداع و التحسين المستمر للخدمة / المنتج البنكي للاستجابة لتطلعات و طموحات العميل البنكي، و الوصول إلى الجودة في الخدمة، من خلال رصد متغيرات من شأنها تعزيز من مستوى هذه الجودة في البنوك، و ذلك من خلال ما يلي :

أولاً: توضيح المفاهيم الأساسية للإبداع و التحسين المستمر بصفة عامة .

ثانياً: محاولة تطبيق الدراسة النظرية و اسقاط ما أمكن اسقاطه من جوانبها على أرض الواقع في ما يخص تحديد العلاقة بين كل من الإبداع و التحسين المستمر في الاستجابة لتطلعات العملاء من جهة و تحقيق جودة الخدمة من جهة أخرى .

5-الدراسات السابقة :

من خلال اطلاعنا على الخلفية النظرية حول الموضوع، وجدنا عدة أبحاث و دراسات اهتمت بمختلف العناصر القائمة عليها الدراسة على غرار الأبحاث التي جاءت بمختلف المفاهيم الخاصة بالإبداع و التحسين المستمر، و أيضاً الدراسات التي اهتمت بجوانب العميل و فصلت في ادراج السلوكيات التي يبديها بعد الاستجابة لتطلعاته و تحقيق رغباته من رضا الى غير ذلك من السلوكيات، أما الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة و التي هي معروفة بالإثراء المعرفي و كثرة النظريات حول هذا الموضوع و لاسيما في الأبحاث الحديثة نظراً لأهميتها و وزنها في القطاع البنكي . و التي سوف نتطرق إليها في فصول الدراسة بالتفصيل و سنكتفي بذكر بعض منها كما يلي :

-دراسة 2013 Narges Delafrooz, Mohammad Taleghani, Mahsa Taghineghad

تهدف الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير الخدمات الجديدة على جودة الخدمة و رضا العملاء، حيث تم استخدام النموذج الذي قدمه Lein وجوانب من نموذج Servqual في الدراسة. وقد أجريت هذه الدراسة المترابطة كدراسة ميدانية و شمل المجتمع الإحصائي جميع عملاء withan في البنوك الفارسية و التي مقرها طهران. تم اختيار مجموعة العينة عشوائياً و تم تجميع المعطيات بناءً على البيانات الميدانية من خلال الاستبيان. بالنسبة لتحليلات البيانات، تم الحصول على 382 استبيان تم إتمامه و تم الحصول على معاملات الارتباط والانحدار للبيانات في SPSS. أظهرت النتائج أنه فيما يتعلق بالجوانب المختلفة للخدمات الحديثة، تفاعل العميل هو العنصر الأكثر فعالية في إرضاء العميل متبوعاً بالتكنولوجيا، وتوفر الخدمات الجديدة، ونظام التسليم. فيما يتعلق بالخدمات الجديدة، تطوير الخدمات الجديدة يؤدي الى تحقيق أعلى تأثير في جودة الخدمات التي

يتبعها تفاعل العميل، التكنولوجيا، ونظام التسليم. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع جوانب جودة الخدمة ساهمت في إرضاء العميل. أولها التعاطف، يليها الضمان ثم الاستجابة، والموثوقية.

دراسة -Clement Achimba, Jared Opiyo Ongonga, Samson Mecha Nyarondia, 2014Amembah A. Lamu Amos, Michael Okwara

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر التكنولوجيا في الصناعة البنكية. حسب هذه الدراسة التكنولوجيا لها تأثير مباشر على أداء البنوك. مع التقدم التكنولوجي، يستفيد البنوك عن طريق الحصول على المزيد من العملاء. معظم البنوك ترغب في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وتبني ثقافة علاقات العملاء لأن هذه الأنظمة تزيد من معدل الاحتفاظ بالعملاء حيث هذه الأخيرة لها أيضا تأثير مباشر على رضا العملاء.

خلصت الدراسة الى أنه يمكن أن تمكّن التكنولوجيا البنك من تقديم خدمات جيدة للعملاء ما دامت لديه التكنولوجيا المناسبة. كما يمكن أن يساعد ذلك في تقديم خدمة موثوقة وسريعة على سبيل المثال: أجهزة الصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت. كما يمكن استخدام التكنولوجيا للبنك بتقديم منتجات/خدمات مخصصة باستخدام بيانات العملاء التي تم جمعها، مثل باستخدام برنامج CRM.

وفي الأخير أكدت الدراسة على أهمية العملاء للحصول على المعلومات من خلال الأنظمة التي تسمح لهم برسم وتعديل مبادرات التحسين المستمر الخاصة بهم، لتلبية توقعات العملاء المتغيرة.

دراسة -2015 Jalal Hanaysha1 & Haim Hilman

الغرض من هذه الدراسة الكمية هو اكتشاف تأثير الإبداع على رضا وولاء العميل. حيث شمل أهداف هذا البحث تحديد تأثير الإبداع على رضا العملاء، ولاء العملاء، الميزات الجديدة للمنتج، الاحتفاظ بالعملاء، والعوامل المؤثرة على الإبداع. أكدت النتائج التأثير الإيجابي لإبداع المنتجات على تطوير الجودة وكل من أبعادها، مما يدل على ان التركيز على أنشطة ابداع المنتج من شأنه أن يولد مستويات أعلى من الجودة مع العملاء.

دراسة -2015 Suzana Marković , Jelena Dorčić, Goran Katušić

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد جودة الخدمة، حيث تم تعديل نموذج SERVQUAL. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان موزع على عملاء البنك. حيث طلب منهم الإشارة إلى درجة اتفاقهم مع كل بند من البنود الخاصة بجودة الخدمة على مقياس ليكرت المتكون من نوع 7 نقاط.

تشير نتائج الدراسة إلى توقعات عالية للعملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات البنكية. إذ أظهرت النتائج تباين سلبي بين توقعات العملاء و ادراكاتهم للجودة المقدمة، مما انعكس سلبا على رضا العملاء حيث اعرب معظمهم عن عدم رضاهم لجودة الخدمات المقدمة لهم. كانت أكبر فجوة بين بعدي الموثوقية والاستجابة. ساهمت هذه الدراسة في معرفة أهمية تحقيق جودة الخدمات البنكية، وفائدة المعلومات التي يمكن أن تساعد إدارة البنك في تقديم خدمات عالية الجودة وزيادة مستوى رضا العملاء.

-دراسة 2017 Mahmoud Abdulai Mahmoud, Robert Ebo Hinson, Patrick Amfo Anim

حرص الباحثون من خلال هذه الدراسة على دراسة العلاقة التي تربط بين متغير الإبداع (خدمة جديدة -تكنولوجيا جديدة)، خلق قيمة للعملاء، وتحقيق رضا العملاء، وخلصت الدراسة الى إيجابية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، ومن خلال مختلف التحليلات تبين أيضا أن المتغير الرئيسي يؤثر إيجابا وبشكل كبير على خلق قيمة للعملاء وتحقيق رضا العملاء. كما أكدوا على ان النتائج المتوصل اليها تتوافق الى حد كبير مع التوقعات النظرية باعتبار ان الخدمات المبتكرة تلي احتياجات العملاء.

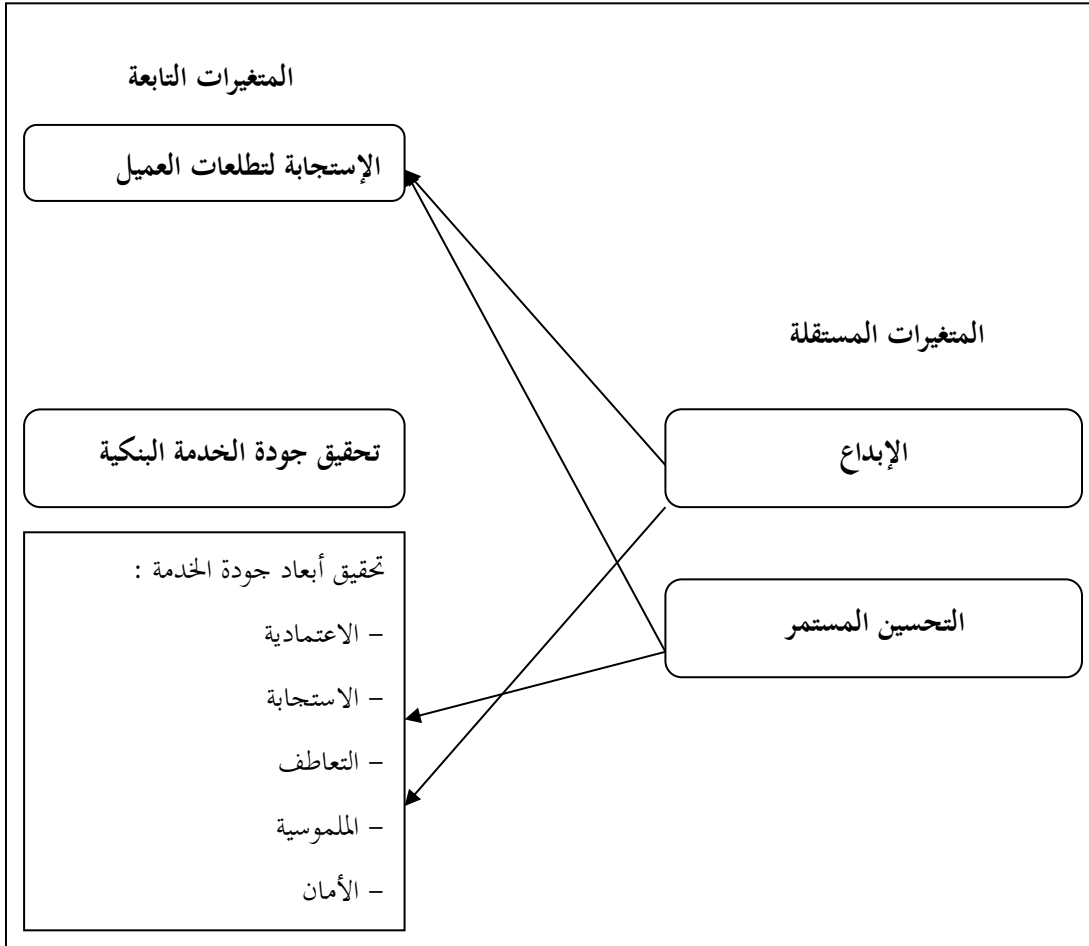
-دراسة 2018 Romario Gomachab, BernarduF franco Maseke

في هذه الدراسة نوه الباحثين على أهمية التكنولوجيا باعتبارها قوة دافعة في الوقت الراهن؛ الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول والإنترنت هي مجرد أمثلة قليلة من التكنولوجيا البنكية المتطورة، فهي تجعل الأمر أسهل بالنسبة للعملاء للوصول إلى مواردهم المالية. كما أكد الباحثين أنه لا بد على البنوك معرفة توقعات عملائها ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة قبل تحسينها. في هذا الإطار اعتمدت الدراسة التصميم الكمي لتحديد العوامل البنكية عبر الهاتف المحمول التي تؤثر على رضا العملاء. حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من 60 عميل باستخدام استبيان. البيانات كشفت أن غالبية المستجيبين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة ويتعاملون عبر الهاتف المحمول. وكشفت النتائج أيضا أن الخدمة الأكثر استخداما هي مشتريات البث، وأقل الخدمات المستخدمة بشكل متكرر هي تخصيص الأموال. وأن الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول في بنك Keetmanshoop لديها معدل الرضا العام 75٪. موثوقة ومريحة وفعالة من حيث التكلفة، متاحة على شبكات المحمول المختلفة، والإعلانات المشجعة، الخدمة متوافقة مع الأجهزة المحمولة، والدخل (الجانب الاجتماعي للمعاملات) و الأمن حيث يصر العملاء على أن الخدمات المعروضة عبر الهاتف أكثر أمنا من الخدمات القائمة في الفرع.

6- نموذج الدراسة :

يأتي النموذج الافتراضي للدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة .

7- منهجية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة ذات منهج وصفي تحليلي احصائي كل بما يناسب أهداف الدراسة، فهي تصف الظاهرة موضوع الدراسة في جانبها النظري مستندين على مختلف المراجع العلمية و الدراسات الأكاديمية العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث و حيثياته، و تحلل العلاقة بين متغيراتها.

أما الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات ، و التي تم توزيعها على عملاء البنوك قيد الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج تفسر صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها .

8- حدود الدراسة :

لتوضيح معالم الدراسة، نحدد نطاقها كما يلي:

- تقتصر الدراسة على البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر بشكل خاص بدلا من إسقاطها على البنوك العمومية الجزائرية، و ذلك لغرض تسهيل التوصل الى أهداف الدراسة و تحقيق الموضوعية بشأن النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة .
- تقوم الدراسة على دراسة ميدانية تشمل وكالات البنوك الأجنبية العاملة بولاية سيدي بلعباس.

9- خطة الدراسة :

انطلاقا مما سبق، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول مترابطة، متسلسلة وموزعة على النحو الآتي:

الفصل الأول بعنوان **الأسس النظرية للإبداع والتحسين المستمر** والذي تضمن الإطار العام للإبداع من مفاهيم وطرق قياسه وأنواعه، إضافة إلى كل المفاهيم الخاصة بالتحسين المستمر ومختلف مناهجه، وصولا إلى أهم النماذج التي فسرت هذين المفهومين في القطاع البنكي.

الفصل الثاني والذي جاء بعنوان **الاستجابة لتطلعات العميل وعلاقتها بالإبداع والتحسين المستمر**، حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى مجمل المفاهيم التي ينطوي عليها مصطلح تطلعات العميل وكذا أهمية الاستجابة لهذا الأخير ومختلف المتطلبات التي يقوم عليها، لنصل إلى التعمق في تحديد معالم الاستجابة لتطلعات العميل و أهم سلوكياته.

الفصل الثالث بعنوان **أثر الإبداع والتحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة البنكية**، حيث أدرجنا من خلال هذا الفصل طبيعة الخدمة البنكية، سماتها، ماهية جودتها ومستويات وأبعاد هذه الأخيرة، إضافة إلى العلاقة التي تربط بين مختلف هذه المتغيرات: الإبداع، التحسين المستمر وتحقيق جودة الخدمة وذلك بالاستناد على الدراسات السابقة. وفي الأخير قمنا بعرض بعض الخدمات المبدعة والتي تعرضها بعض البنوك العالمية كأمثلة تؤول إلى تحقيق جودة الخدمة.

الفصل الرابع: بعنوان **دراسة ميدانية -حالة البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر** ، هذا الفصل يتضمن منهجية البحث و الدراسة و ذلك باستعراض مجتمع و عينة الدراسة، أساليب جمع البيانات و تفسير النموذج العام. و تحليل البيانات و النتائج بكل مراحلها و التوصل الى النتائج .

الفصل الأول :

الأسس النظرية للإبداع و التحسين المستمر

- 1- الإطار العام للإبداع.
- 2- الإطار العام للتحسين المستمر.
- 3- نماذج الإبداع و التحسين المستمر في الخدمة البنكية.

تمهيد :

إن القيادة الحكيمة تؤمن بأن الإبداع أصبح يمثل رأس مال المستقبل في جميع الأنظمة ، و هو مصدر استدامة معظم المؤسسات وعاملا رئيسيا في النمو الاقتصادي للدول (Sahut et al., 2009)¹. و على رأسها الأنظمة البنكية التي تؤكد ما سبق ذكره لما يعطيه من قيمة مضافة لها وزنها في الاقتصاد الوطني و في المجتمع ككل .

إن الإبداع و التحسين المستمر في الخدمات لم يعد خيارا و إنما أصبح ضرورة حتمية آلت إليه الأنظمة البنكية العالمية الساعية لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتعزيز موقعها التنافسي العالمي . فالأمر لم يعد يقتصر على تقديم خدمات بديهية مألوفة لدى العملاء بل تطور الأمر ليصبح البنك مطالبا بمجاراة التطورات التكنولوجية و ادخال منتجات مبتكرة أو تطوير و تحسين منتجات لتلبية و اشباع رغبات عملائه المتغيرة .

لتوضيح هذه النقاط و غيرها ، سيتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يوضح أهم المفاهيم التي جاءت بها الدراسات الحديثة و التي فسرت و فصلت في مفهوم الإبداع ، و مجمل الخصائص التي ينطوي عليها هذا المفهوم ، و كذا أنواعه . أما المبحث الثاني فسندرج كل ما يخص التحسين المستمر من مفاهيم و أهمية هذا المفهوم في القطاع البنكي . وصولا الى الفصل الثالث الذي يتناول أهم نماذج الإبداع و التحسين المستمر في الخدمة البنكية و كذا أبرز الدعائم و القيود لتقديم الخدمة البنكية.

1. الإطار العام للإبداع :

بدأت الدراسة المنهجية للإبداع بعد أن وضع الاقتصادي النمساوي (Schumpeter Josephe, 1912)² نهجا أصليا، ركز على تأثير الإبداع على التنمية الاقتصادية. وفي رأيه أن الإبداع هو القوة الدافعة التي تنتج التغيير النوعي في جميع مجالات المجتمع، استنادا إلى الموارد القائمة، ولكن مجتمعة أو مستخدمة بطريقة مختلفة. وسيؤدي هذا "الجمع الجديد" للموارد إلى أشكال مختلفة من الإبداع:

- منتج جديد أو منتج معروف بالفعل، ولكن مع خصائص أفضل .
- طريقة إنتاج جديدة أو طريقة بيع لم تستخدم بعد.
- سوق جديدة.
- مصدر جديد للمواد الخام أو السلع شبه المصنعة.
- طريقة جديدة لتنظيم الأعمال.

وتبين لنا هذه المجالات الخمسة التي حددها J.schumpeter³ أن الإبداع لا يقتصر على الصناعة فحسب، بل يمكن لجميع القطاعات الأخرى في الاقتصاد إنتاج واستخدام الإبداع، و تعتبر نظرية schumpeter الأكثر اهتماما و هذا راجع لإشارته إلى

¹ jean-michel sahut, erick leroux « innovation, tic & entrepreneuriat », *management & avenir* 2011/2 (n° 42), p. 183-186.

² schumpeter, joseph et backhaus, ursula. « *The theory of economic development* ». In : joseph alois schumpeter. Springer, boston, ma, 2003. P. 61-116.

³ Ibid.

الأنشطة الريادية التي تسعى لتحقيق الربح . ولكي ينجح صاحب المشروع، يجب أن يخصص الموارد المتاحة للاستخدام الجديد أو في مكونات جديدة بحيث يكون المنتج النهائي أو الخدمة قادرا على:

- أن يكون الحل الذي يجيب على المتطلبات الجديدة.
- أن يكون الحل الذي يجيب في المتطلبات غير الملباة ؛
- أن تكون الحلول التي تستجيب لاحتياجات السوق القديمة، ولكن بطريقة جديدة.

بعد هذه النظرية زادت اهتمامات الباحثين في موضوع الإبداع، سواء في النهج النظرية أو العملية. و في الكتابات العلمية زاد عدد الأوراق التي تبرز الموضوع بقوة، فأصبح تطبيق الإبداع إجراء معتاد و إلزامي .

وفقا ل Fagerberg ، بعد عام 1974¹، زادت عدد منشورات العلوم الاجتماعية التي تركز على الإبداع وتغطي جوانب مختلفة منه، من الإبداع البشري إلى التطبيق التكنولوجي وأثره على التنمية الاقتصادية. وتؤدي مجموعة واسعة من المجالات المتصلة بالإبداع إلى الانتقال من نهج بسيط إلى نهج متعدد التخصصات. حيث الدراسات المعقدة حول الإبداع فرضت ضرورة دراسته من وجهات نظر مختلفة، حيث كل منظور يكشف جانب معين من الإبداع ويساهم في بناء مفهومه. في ما يلي نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بمفهوم الإبداع حسب ما أتى به بعض الباحثين في المجال .

1-1. الإبداع و بعض المصطلحات المرادفة :

إن تحديد مصطلح الإبداع يعتبر من المواضيع التي أحدثت جدلا نظرا لاختلاط مفهومه بمجموعة أخرى من المصطلحات، وهذا راجع لاختلاف زوايا البحث للاختصاصيين من ميادين مختلفة، فنجد مصطلح البحث و التطوير، الابتكار، الاختراع، التجديد و غيرها الدالة على نفس المعنى .

1-1-1. الإبداع أم الابتكار ؟

سنحاول إعطاء تفسير و مفهوم شامل لمصطلح الإبداع و كل ذلك بعد التفرقة بين مختلف المصطلحات التي لا طالما تداخلت في ما بينها، خاصة بين الإبداع (Innovation) و الابتكار (Invention)، حيث استخدم معظم الباحثين المصطلحين و نحوها للدلالة على نفس المعنى (أيوب، 2000)²، باعتبارهم مترادفات لمعنى يمثل في الإجمال إثبات شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة، غير أنهم يتضمنون اختلافات جوهرية بينهم، نذكر منها :

الاختلاف الأول :

إن الإبداع مفهوم شامل يشمل كافة المؤسسة و عواملها و ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية و حصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع، أما الابتكار فيمثل جزء من عملية الإبداع³.

¹ avens, j. S., qarles, c. L., et fagerberg, d. L. « Effect of filtering air in a click hatchery on airborne pathogenic microorganism ». Poult. Sci, 1974, vol. 54, p. 594-599.

²أيوب نادية، العوامل المؤثرة على السلوك الإدري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، الإدارة العامة 2000، مجلد 40، العدد 1، ص 1-51.

³مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، ص 10، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

الاختلاف الثاني :

الابتكار يعرف بأنه "مجموع أفكار تتصف بأنها جديدة و مرتبطة بحل مشكلات معينة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الأفكار حيز التنفيذ على شكل سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لعملائها" ¹

إذا الإبداع هو الخطوة الموالية من الابتكار، بحكم أن الابتكار يأتي كخطوة أولى بالأفكار الجديدة بغرض تطوير خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن ما إذا طبقت فعليا هذه الأفكار أم لا، و من تم يأتي الإبداع كخطوة ثانية يتم من خلالها نقل هذه الأفكار إلى الواقع العملي مؤديا بذلك إلى التوصل إلى إنتاج أو تقديم خدمة فعليا .

1-1-2. الإبداع و الاختراع :

فيما يخص هذين المصطلحين ، فكلاهما ينطوي على مستوى عال من الجودة والتحسينات الرئيسية، ولكن هناك بعض الاختلافات الأساسية بشأن الفائدة النهائية. وبالتالي، فإن الإبداع هو نتيجة لعملية شكلتها عدة خطوات: البحث والتمويل والإنتاج وقبول من قبل العملاء، والحصول على الربح ونشر الإبداع.

ومن الواضح أن الإبداع موجه نحو تحقيق الربح، وهو ما يعني أن جميع الإبداعات يجب أن تكون قابلة للتطبيق العملي، وتهدف إلى تلبية بعض المتطلبات غير المكشوفة في السوق، وتمثل مصدرا للدخل .

الاختراع هو أيضا شيء جديد، ولكن لديه بعض الخصائص المختلفة مقارنة مع الإبداع؛ يمكن أن يكون الاختراع نتيجة لعملية بحث، ويجب أن يكون قابل للتطبيق العملي، ويجب أن ينطوي على مستوى عال من الجودة ويمثل تقدما مقارنة بالمعرفة.

إذا كان الاختراع يشير إلى منتج، يجب أن يتم تحقيقه عمليا أو استنساخه. يمكننا أن نرى بعض النقاط المشتركة بين الإبداع والاختراع، وهي عملية بحثية، ومستوى عال من الجودة والتطبيق، ولكن هناك بعض الاختلافات الهامة: أنه لا تنطوي على عملية الإنتاج في الاختراع، ولا ردود فعل من العملاء ولا ربح ناتجة عن استخدام الاختراع. وعلى الرغم من أن الاختراعات ليست موجهة نحو تحقيق الربح، فإنها تمثل مصدرا هاما جدا للإبداع ؛ فإنه ليس من الممكن دائما أن نحدد بوضوح من البداية إمكانيات حصول الاختراع على الربح، ولكن في المستقبل، ستتاح لهذه الإمكانيات الفرصة للاستغلال.

"الإبداع" هو ببساطة "استغلال ناجح للأفكار الجديدة" (Bessant,2003)². يختلف "الاختراع" عن "الإبداع" باعتباره لحظة من الأفكار الإبداعية التي تفتح إمكانية جديدة ، وملاحظة ظاهرة جديدة ، والاعتراف بالحاجة غير الملباة.

¹فؤاد نجيب الشيخ، « ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن » المحلة العربية للإدارة، ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد 1 ، جوان 2004 ، ص 47-73 ، ص 49.

²Jacob Torfing, peter triantafillou, « Enhancing public innovation by transforming public governance », cambridge university press ,2016.

1-1-3. ماهية الإبداع :

قامت أدبيات الإدارة بكثير من الاجتهادات لإعطاء تفسير لمصطلح الإبداع بالرغم من أنه يعتبر من أكثرها شيوعاً في الوقت الراهن و ذلك نظراً لما يحمل في طياته من مضامين و تفسيرات متعددة (الملا ، 2009) فسوف نتطرق بالتفصيل إلى أهم التعريفات الحديثة التي قامت بتعريف الإبداع .

1-1-3-1. الإبداع من الناحية اللغوية :

جاء مصطلح الإبداع من الكلمة اللاتينية *innovare* ، حيث عرفه قاموس (petit Robert ,1970) على أنه : "تقديم شيء جديد في شيء مازال غير معروف" ¹

-عرفه (The New Oxford Dictionary of English ,1998) على أنه " إجراء تغييرات على شيء محدد من خلال تقديم شيء جديد يضيف قيمة للعملاء" ².

-في نفس المعنى عرفه (Galton) على أنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد".

1-1-3-2. الإبداع من الناحية الموضوعية (المنظور الاقتصادي) :

كما ذكرنا سابقاً أول من استعمل مصطلح الإبداع في المجال الاقتصادي هو النمساوي (Josephe schumpter,1912)، من خلال كتابه « The Theory of development » « نظرية التطور الاقتصادي» ، والذي عرف فيه الإبداع على أنه: «استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى خلق سلع و خدمات جديدة» ³.

-تعريف (Gowan,1978) للإبداع هو "مزيج من القدرات والاستعدادات التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة للفرد و المؤسسة على حد سواء" ⁴.

- وفقاً لقاموس أكسفورد للأعمال والإدارة (the Oxford Dictionary of Business and Management) ، فإن الإبداع هو "أي نهج جديد لتصميم و إنتاج و تسويق السلع التي تمنح المؤسسة المبدعة ميزة على المنافسين" (Law, 200) ⁵.

-عرف (Torrance,1972) و هو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس و تدريب الإبداع على أنه: "عملية تحسس المشكلات و الوعي بمواطن الضعف و عدم الانسجام و النقص في المعلومات ، و البحث عن حلول و التنبؤ و صياغة فرضيات جديدة ، و اختبارها و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة و نقل أو

¹ romon, f., & fernez-walch, s. (2010). « *management de l'innovation de la strategie aux projets* ».

² https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/23137_chapter_1.pdf

³ rodolphe durand , guide du management strategique ,edition dunode , paris , 2003 , p73 .

⁴ shavinina, I. v. (ed.). (2003). « *the international handbook on innovation*. » elsevier.

⁵ Alireza khorakian, « *Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project* », a thesis submitted to the stirling management school in fulfilment of the requirement for the degree of doctor of philosophy,2011.

توصيل النتائج للآخرين.¹ بعبارة أخرى الإبداع هو معرفة كيفية العثور على إجابة أو فكرة جديدة يمكن أن تتكيف مع واقع في المؤسسة .

-تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الإبداع على أنه: " مجموعة الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية ، المالية و التجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق"².

أي أن الإبداع هو تنفيذ منتج جديد أو تحسينه أو عملية أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية سواء تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

-تعريف (PF Drucker) الذي يعرف الإبداع بأنه "التخلي المنظم عن القديم"، و الغرض من قوله التخلي عن القديم هو إدخال منظم جديد و الاستمرار في الإبداع³.

-هناك تعريف آخر ل (Shani et Lau) اللذان يؤكدان على أن الإبداع هو : "تطبيق فكرة جديدة، قد تكون إما جديدة تكنولوجيا، منتجا جديدا، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة⁴، كما أشارا أنه ليس بالضرورة أن يكون المنتج أو الخدمة جديدة ، قد تكون فكرة الخدمة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد .

-نفس التعريف السابق أشار إليه (Gowland ,1991)، بأنه "إدخال منتج جديد في السوق أو إنتاج منتج موجود، ولكن بطريقة جديدة"⁵

-يمكن اعتبار الإبداع قيمة مضافة يأتي بأساليب جديدة أو موارد تميل إلى تحسين النظام.

-وفقا ل (Clayton Christensen, Scott Anthony et Erik Roth ,2004) الإبداع هو " كل ما يخلق أو يحسن والموارد، والعمليات أو يحدث القيمة داخل المؤسسة "⁶.

في حين أن صياغة غالبية التعاريف أعلاه للإبداع مماثلة أو تختلف اختلافا بسيطا ، اقترح (Robertson ,1971)، تعريفا أكثر تعقيدا للإبداع استنادا إلى أربعة معايير:⁷

• الجديد مقارنة بالمنتجات الحالية: تعتبر المنتجات جديدة فقط إذا ما اختلفت عن ما هو موجود بالفعل في السوق.

¹ Torrance, e. Paul. « Creativity, what research says to the teacher (washington, dc: national education association). 1969..

² Ocede, « les pme a forte croissance et l'emploi », Edition Ocede, paris .2005, p.10.

³ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم، الخصائص و التجارب الحديثة «، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص17.

⁴ Frame, w., White, l. (2014), "Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking", New York, NYU Working Paper, 2451/33549.

⁵ Sobreira Rogério, « Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation », *Innovations*, 2004/1 (n° 19), p. 115-129. DOI : 10.3917/inno.019.0115. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-115.htm>

⁶ Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business Press.

⁷ Oussama Chenchekh, « Les déterminants de l'adoption du e-banking par les institutions financières et la clientèle organisationnelle, et son impact sur l'approche relationnelle: cas de l'internet-banking en tunisie », mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires ,juillet 2011.

• الجديد مع مرور الوقت: الوقت اللازم لتقديم الإبداع ليس طويل جدا.

• الجديد يتغلغل في السوق المستهدفة.

• الجديد بالنسبة للعملاء : لا يعتبر المنتج جديد إذا كان ينظر إليه على هذا النحو من قبل المستهلكين.

بإسقاط ما سبق على المنظومة البنكية فعرف كل من (الصميدعي و عثمان يوسف، 2001) الإبداع على أنه: " طرح لخدمات معروفة في السوق إلا أنها جديدة على البنك ، أو إضافة لمزايا جديدة لخدمات البنك بحيث تؤدي هذه الأخيرة إلى زيادة الطلب عليها".

إذا جميع التعريفات السابقة الذكر بالرغم من اختلافها في تفسير مصطلح الإبداع إلا أنها جميعها تتفق على أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية و التي تؤول بالإتيان بإنتاج جديد و أصيل ذو قيمة، و عليه فكل الجهود المبذولة من طرف البنوك و الرامية لإحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات المنتج أو الخدمة، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث الإبداع في الخدمة بغية إشباع حاجات و رغبات العملاء.

بناء على ذلك فإن الإبداع ليس إجراء بسيط بل مجموعة متكاملة من الإجراءات الموجهة نحو هدف مشترك¹، فهو يمثل العملية التي تتطلب إيجاد أو استحداث أو الإتيان بمنتج أو خدمة جديدة بحيث يترتب على ذلك التخلي عن القديم و إحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات البنك بما يعود بالمنفعة الشاملة عليها و على المتعاملين معها على حد سواء.

1-3-3-1. الأهداف الرئيسية للإبداع:

تسعى البنوك من وراء اعتماد الإبداع إلى ما يلي² :

- النمو و زيادة الإيرادات: واجهت البنوك صعوبات في زيادة ميزانيتها ، فهي ترى الإبداع كأهم أداة لجذب عملاء جدد و بالتالي زيادة الإيرادات.
- جذب عملاء جدد : من خلال تقديم البنك لخدمات مبدعة سوف تجتذب عملاء أكثر.
- خلق روح الإبداع، وبناء صورة مبدعة : أصبحت البنوك حريصة على بدء المشاريع التي تهدف إلى جعلها مبدعة كالإنفاق على تكنولوجيا المعلومات و غيرها.
- زيادة ولاء العملاء : ترى البنوك أن شريحة معينة من عملائها تختار خدمات أكثر إبداعا.
- خفض التكاليف، رفع الإنتاجية، وجعل العمليات أكثر كفاءة: حاولت البنوك الدولية الكبرى أن تمر عبر دورة كبيرة من خفض التكاليف. وقد أدركوا أن الإبداع أداة رئيسية للوصول إلى مستوى منخفض على نحو مستدام من حيث التكلفة.

¹ Cherchem Mohamed, « L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance. (cas des banques et des assurances algériennes) », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/1 (n°247-248), p. 29-37. doi : 10.3917/rsg.247.0029. URL : <https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-29.htm>

² Banking report ,«Five Banking Innovations from Five Continents: USA, Europe, Asia, Africa, Australia »,Market research .com,2015.

- التمييز، و زيادة القدرة التنافسية : لقد كان التفكير الاستراتيجي في القطاع البنكي منشغلا بقضايا البقاء على قيد الحياة والقروض المتعثرة والقوانين والحد من المخاطر ومطابقة المتطلبات التنظيمية والقانونية الجديدة، إلى أن وجدوا أن المنتجات والخدمات المبدعة فرصة عظيمة للتمييز بموضوعية عن المنافسين و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

1-1-3-4. عوامل الإبداع:

اختلفت الآراء حول تحديد مختلف العوامل المساندة للإبداع، فارتأينا تحديد بعض هذه العوامل كما يلي :

1-1-3-4-1. العوامل الداخلية للإبداع:

يقترح (Oke 2002) أن الخطوة الأولى في صياغة استراتيجية الإبداع هي تحديد معنى الإبداع للمؤسسة أو تحديد مجالات التركيز على الإبداع ، ويذكر أيضاً أن استراتيجية الإبداع توفر اتجاهًا واضحًا وتركز على جهود المؤسسة بأكملها على هدف ابداع مشترك.

في حين يرى (Gunday et al. 2008)¹ أن رأس المال البشري ، الذي يشمل مهارات الأفراد وخبراتهم وخبراتهم ، هو المورد الأكثر قيمة للإبداع ، ولذلك يقترحون أن على المؤسسات أن تستثمر في رأس المال البشري من خلال تحسين فرص التعليم والتدريب والتعلم إلى جانب تطوير مهارات الإبداع من قوتها العاملة. إن الموارد البشرية ذات المعرفة الواضحة هي الأفضل دائماً لتقدم أفكار جديدة حول تحسين المنتج والخدمة.

(Montes et al. 2004) الذي يقترح على المديرين تعزيز المناخ التنظيمي الذي يتم فيه تكريم العمال في وظائفهم من أجل جهودهم نحو الإبداع. كما ذكر أن المناخ الذي يتميز بالترباط والدعم للعمال يخلق حافزاً لهم لاستثمار وقتهم وجهودهم في الإبداع. تعتبر بيئة العمل المواتية ضرورية لتسخير الإمكانيات الكاملة لقوة العمل لديك² .

أما³ (Cohen and Leviathan (1989, 1990) يؤمن بأن القدرات على تحديد وتقييم واستغلال المعرفة الخارجية يتم تطويرها أثناء القيام بأنشطة البحث والتطوير داخلياً .

¹ Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, J.L. (2008). « An Integrated Model of Innovation: How Innovations are born and what are their Impact on Firms Performance? Proceedings of the Firms Operations Management Association (EUROMA) Conference, June, 2008, pp.91-101. Groningen, the Netherland.

² Montes, F. J., Moreno, A. R., Fernandez, L. M. (2004). « Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation ». International Journal Manpower, 25(2), 167-80.

³ Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: « A New Perspective on Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly 35, 128-152.

1-1-3-4-2. برامج تشغيل الإبداع الخارجي :

تتأثر المؤسسة بالبيئة الخارجية حيث أنها تخلق معارف ومعلومات جديدة من تحليلاتها للبيئة (Merx-Chermin and Nijhof, 2005). وتشمل البيئة الخارجية وفقا ل (Pearce and Robinson, 2003)¹ عوامل تتجاوز أي وضع تشغيل للمؤسسة الواحدة ، وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والبيئية.

تظهر معظم الأبحاث و الإستقصاءات التحريية للمؤسسات أن الإبداع يؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة تكون أعلى من حيث الجودة وانخفاض السعر (Rose et al., 2009)² ، حيث تقدم التكنولوجيا التي لها تأثير على المؤسسة ومستوياتها من الأتمتة و الإمكانيات المختلفة ، أرضًا خصبة للأنشطة الإبداعية التي تؤدي إلى سلع وخدمات جديدة أو محسنة .

1-1-3-5. خصائص الإبداع و أهميته :

1-1-3-5-1. خصائص الإبداع :

ينطوي الإبداع على مجموعة من الصفات التي تميزه و عناصر تحده و توضحه ،ممكن إجماها في ما يلي :

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس ،أو عملية أو إجراء داخل البنك .
- على الإبداع أن يمثل شيئا جديدا بالنسبة للبنك ،حتى و إن لم يكن جديدا بالنسبة للبنوك المحيطة الأخرى.
- يجب أن يدعم الإبداع من الإدارة العليا بقرارات مناسبة .
- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة مرجوة من التغيير التي تحدته البنوك ،و ليس فقط الخروج من الروتين .
- هو عملية تفاعل مركبة داخلية ،من جهة أخرى خارجية ترتبط بالمنافسين ،مع العملاء ،الموردين و مراكز إنتاج التكنولوجيا.

1-1-3-5-2. أهمية الإبداع :

تشهد بيئة الأعمال البنكية الحالية تطورا سريعا و متغيرا ،مما أدى إلى ركون البنوك و ارتكازها على مبدأ الإبداع أمرا جوهريا و حاسما لخلق القيمة و الحفاظ على ميزة تنافسية (Ranjit, 2004)³ ،فالبنوك التي لا تمتلك القدرة على الإبداع في مجال عملها ستواجه تحديات صعبة مقارنة مع نظيراتها التي تقوم بالإبداع و هذا راجع للفجوة التي تحدث بينهما ، فقط تلك البنوك التي تدمج وتنشر أفضل الإبداعات ، و التي تغرس الثقة في العملاء وتسفر عن أنظمة آمنة وفعالة وشفافة ومطابقة وسلسلة لتقديم الحلول المالية استجابة للتغيرات البيئية و القدرات الجديدة تكون قادرة على كسب عملاء دائمين على المدى الطويل (Montes et al.,

¹ Pearce. J.A& Robinson. R.B. (2003). Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control. 8th Edition, International Edition. New York: McGraw-Hill.

² Rose, S., Shipp. S., Lal B. &Stone .A. (2009). Frameworks for Measuring Innovation: *Initial Approaches, Science and Technology Policy Institute*. Retrieved from <http://www.athenaalliance.org.>.

³ Ranjit, B. (2004). Knowledge Management Metrics. *Industrial Management & Data Systems*,104(6),457-68.

(2004)¹، فكثير من الباحثين أكدوا على أهمية الإبداع لضمان بقاء المؤسسات على غرار (Biemans, 1992; Trott, 2002; Simon, 2009).²

الإبداع يمكن المؤسسة و يتيح لها فرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز واستدامة الأداء العالي ، جذب عملاء جدد ، و الحفاظ على العملاء الحاليين ، وخلق الأرباح (Urabe, 1988; Gopalakrishnan and Damanpour,1997;)³(Chandra and Neelankavil, 2008).

إضافة إلى المزايا التالية :

- الإبداع ضرورة استراتيجية للبنوك التي تريد أن تبقى قادرة على المنافسة. وهو يقدم منتجات جديدة إلى السوق، والذي يمكن أن يجعل البنك رائد مقارنة بالمنافسين (Favre-Bonte & al., 2008).⁴
- حسب (Kaplan & Norton, 2004) البنك قادر على خلق ميزة تنافسية عندما يكون لديه القدرة على جلب الإبداع لتلبية احتياجات العملاء المستهدفين وتوقعات السوق بسرعة وكفاءة.⁵
- يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في القطاع البنكي التي أحدثت تغير في استجابة العملاء.(Dhir & Mital, 2012).⁶، وكسب رضاهم، هذا ما يفسر ترحيب العملاء بالحلول المبدعة (Brown and Kleiner 1997; Cohen et al. 2007).⁷
- يعتبر الإبداع مفتاح الأساس الذي يمكن البنك من تعزيز قدراته التنافسية⁸ (Hitt et al., 1996) ، و زيادة حصته السوقية⁹ (Franko, 1989)، وتحسن من أدائه. (Morbey, 1988).¹⁰

1-2. طرق قياس الإبداع و مراحلها :

يلعب الإبداع دورا هاما في البنوك . ومع ذلك، حتى وقت قريب لم يتحصل على النهج النظرية أو التجريبية. فقد استخدمت غالبية الدراسات المتعلقة بالإبداع القطاع الصناعي كمرجع، مما يضع البنوك على جانب واحد على أساس الافتراض .

¹ Montes et al ;2004 ,op-cit

² Alireza Khorakian,op-cit.

³ Alireza Khorakian,op-cit

⁴ Hodonou Dannon,Regis Dumoulin et Eric Venier, « Innovation et developpement durable dans la banque :enjeux et perspectives »,gestion 2000 2011/2(volume 28),p91-105.

⁵ Dato' Wan Yusoff Wan Ismail, « innovation & creative in management: bank islam's experience », international management seminar, 17 april 2011.

⁶nakul parameswar,swati dhir,and sanjay dhir,"banking on innovation,innovation in banking at icici bank", Global Business and Organizational Excellence, January / February 2017,p8.

⁷ Dima Al Eisawi, Harjit Sekhon, and Sailesh Tanna, « Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking », International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 2, No. 4, August 2012.P336-338.

⁸ Hitt M.-A., Hoskisson R.-E., Johnson R.-A. and Moeseld.-d. (1996), "The Market for Corporate Control and Firm Innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p. 1084–1119.

⁹ Franko L.-G. (1989), "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as One Reason Why", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, p. 449–474.

¹⁰ Morbey G.-K. (1988), "R&D: Its Relationship to Company Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, p. 191–200.

مع الأهمية المتزايدة للإبداع، أصبح قياسه ضروري، حيث يمكّننا ذلك على فهم الاتجاه العام للإبداع ومحفزاته وحواجزه. فتعددت الدراسات التي قامت بقياسه كما يلي :

1-2-1. طرق قياس الإبداع:

تستند مقاييس الإبداع اليوم على النموذج القديم للاقتصاد الصناعي حيث كان ينظر إلى الإبداع على أنه خطي يتبع الأبحاث الأساسية ، التطوير ، النماذج ، الإنتاج التجريبي ودخول السوق وما إلى ذلك (Gamal, 2011; OECD, 2010)¹ ، تفشل مؤشرات القياس هذه في التعرف على تنوع وتعقيد عمليات الإبداع الناشئة عن الاتجاهات الجديدة ، لا سيما في قطاع الخدمات ، حيث نادراً ما يتطلب الإبداع نشاطات البحث و التطوير (Grupp, 2005; & Gallouj & Windrum, 2009; Hipp Simon, 2009)² ، حيث أكد كل من (Droege et al., 2009; Menor et al., 2002:135; Menor & Roth,2007:825; Rust & Chung, 2006)³ على أنه لا يوجد حتى الآن أداة متسقة لقياس الإبداع في مؤسسات الخدمات .سبب هذا النقص في زيادة و تكثيف الدعوة لمزيد من الدراسات التي تسهم في المعرفة الجديدة والدراسات البحثية في جمع بيانات الإبداع في سياق الخدمة (OECD,2010).

فيما تتصارع النقاشات الحالية حول ما إذا كان تعريف البحث والتطوير مناسباً في المؤسسات الخدمية ، أو ما إذا كان ينبغي تعديله، أو ما إذا كان تعريف آخر قد أنشئ خصيصاً للخدمات، جاء دليل Frascati Manual(OECD,1963) لقياس الإبداع من خلال أنشطة البحث و التطوير ،و ركز Oslo Manual (OECD1992) على النموذج التفاعلي للإبداع ، وجعل المحاولة الأولية للقياس خاصة بأنشطة الإبداع في الخدمات ، كما في الأنشطة الصناعية (Evangelista et al, 1998).

لكن تبقى مؤشرات القياس غير فعالة بالرغم من تعددها ، فمعظم الدراسات اعتمدت في عملية القياس على مؤشرين رئيسيين هما المدخلات (نفقات البحث والتطوير ، فرق البحث والتطوير) (Mohnen, 2005)⁴ ومخرجات الإبداع (براءات الاختراع ، المنشورات ،... إلخ) (Crepon et Duguet, 1994 ; Okubo, 1997 ; Massard et al, 2003) ، ندرجها كما يلي :

1-1-2-1. مدخلات الإبداع:

ارتبط الإبداع تقليدياً بالبحث والتطوير، على الرغم من أن مصدر الإبداع هذا يلعب دوراً أقل أهمية بكثير في الخدمات ككل منها في عمليات الإبداع الصناعي ، كما أن طرق الحصول عليه في الخدمات أكثر تعقيداً (Miles,2005)⁵ ، حيث أنه ليس من السهل على مؤسسات الخدمات تحديد وتعريف "القاعدة المنهجية" في غياب عمليات البحث والتطوير، والعديد من برامج

¹ Amanda Johansson Emelie Smith, « Innovation in Service Organizations – The development of a suitable innovation measurement system », Department of Business Studies Uppsala University Spring Semester of 2015.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Michelle.Mongo, « Les'déterminants'de'l'innovation'dans'les'services :une'analyse'à'partir'des'formes'd'innovation développées » ; groupe'd'analyse'et'de'théorie'économique"lyon'6'st'étienne ;2012

⁵ Jorge Gallego and Luis Rubalcaba, « Shaping R&D and services innovation in Europe », *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. X, No. Y, XXXX

الاستثمار في الإبداع لا تعتبر مبادرات البحث والتطوير. إلا أنه يعتبر واحد من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الإبداع (OECD, 1963; UNESCO, 1968; Godin, 2009). هذه البيانات لا تقدم صورة كاملة للإبداع ، ولا تعتبر أكثر المؤشرات موثوقية أو أسهلها لتفسيرها ، كما أكد (Baldwin,1997) بأن البحث والتطوير ليس ضرورياً ولا شرط كاف للإبداع.

● أنشطة البحث و التطوير :

تعرف أنشطة البحث و التطوير بأنها : "مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة و تطوير منتجاتها و عملياتها بما يحقق رضا المستهلك و يدعم القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج القائم و ابتكار منتجات جديدة أو مدخلات و بدائل إنتاج جديدة" .

يشير البحث والتطوير التجريبي (R & D) إلى "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس منتظم من أجل زيادة مخزون المعرفة ، بما في ذلك الثقافة والمجتمع ، واستخدام من مخزون المعرفة هذا لابتكار تطبيقات جديدة ، (OECD,2002) . حيث تندرج أهداف نشاط البحث و التطوير أساسا في :

- إبداع منتجات جديدة لتلبية رغبات العملاء .
- كسب رضا العميل و الحفاظ على الميزة التنافسية .
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن العميل .
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة .

1-2-1-2. مخرجات الإبداع:

جزء من التحدي المتمثل في قياس المخرجات الإبداعية يتعلق بصعوبة الاتفاق على تعريف عام و محدد ، حيث تركز التعريفات الحالية على تلك المخرجات الإبداعية المتعلقة بالمنتجات النهائية والوسيلة الجديدة التي تنتجها المؤسسات ، وعمليات الإنتاج الجديدة المستخدمة لإنتاج المنتجات ، وطرق جديدة لتنظيم المؤسسة للموارد والوسائل الجديدة لتسويق المنتجات. (Schumpeter,1939) ¹كان أول من تعامل مع كل هذه العناصر معا بطريقة منهجية.

يمكن تتبع أول محاولة قياس ناتج الإبداع مباشرة إلى الثمانينيات ، حيث أجريت سبع دراسات استقصائية لقياس الإبداع (Arundel & Smith ،2013؛ Crespi & Peirano،2007). هذه المبادرات مهدت الطريق للطبعة الأولى من دليل أوسلو في عام 1992 و توحيد جهد لإنشاء استبيان موحد للإبداع (CIS). Oslo-CIS ركز على المنظور الجزئي لعملية الإبداع ، و توحيد نشاط الإبداع و مخرجاته على مستوى الوحدة الإحصائية للمؤسسة.

¹ schumpeter, joseph et al ;op-cit

طُبعت أول نسختين من المبادئ التوجيهية المقترحة لقياس الإبداع - دليل أوسلو - الإبداعات باعتبارها منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة بشكل كبير ، والتي يشار إليها مجتمعة بالإبداعات التكنولوجية (OECD,1997). في ذلك الوقت ، ذكر الدليل الإبداعات التنظيمية و مخرجات إبداعية أخرى - مثل التصميم الفنية - لكنه أوصى بعدم قياسها إلا إذا كانت متعلقة بالإبداعات التكنولوجية. مع ذلك ، قدمت العديد من الدراسات الاستقصائية عن الإبداع .

وقد استكملت هذه الجهود بالإطار الذي قدمه دليل أوسلو ، حاليا المرجع الرئيسي لمسوحات الإبداع ، والذي يركز بشكل رئيسي على قياس نتائج الإبداع مثل المنتجات و / أو العمليات جديدة، تحسينات المنتج أو براءات الاختراع في المؤسسة (OECD,2015 / EUROSTAT).أحد هذه المؤشرات ندرجها كما يلي :

1-2-1-2-1. براءات الاختراع :

يمكن استخدام البراءات لدراسة المخرجات الإبداعية للمؤسسة، وفقا ل¹ (Tidd and Bessant, 2009)، يمكن أن تكون براءات الاختراع مؤشر مفيد لقياس الإبداع ، حيث يرى (Cranor et al., 2009)² أنه لا طالما ارتبطت براءات الاختراع بالإبداع.

يؤكد (De Rassenfosse et al.,2013)³ بأنه مجرد حساب عدد براءات الاختراع أو إجمالي عدد براءات الاختراع للمؤسسة المودعة في مكتب براءات الاختراع العالمية، يمكن استخدامه كمقياس بديل للنشاط الإبداعي للمؤسسة ، كما استخدمت⁴ (Kattila, 2000) بيانات براءات الاختراع لقياس الإبداع على مستوى المؤسسة، حيث استطلعت الدراسة إمكانية استخدام براءات الاختراع لقياس الإبداعات الجذرية. أما الدراسة التي قام بها⁵ (Dernis et al.,2001) حيث ركز على استخدام بيانات البراءات لقياس المخرجات التكنولوجية.

1-2-1-3. دراسات أخرى لقياس الإبداع :

دراسات قليلة مثل (Liu, Chuang, Huang, & Tsai, 2010; Prasad & Nori, 2008)⁶ قامت بقياس وتقييم الإبداع في المؤسسات ، كدراسة (Liu, et al. 2010) حيث وضعت نموذج قياس الإبداع ليتم تطبيقها في مؤسسات فائقة التكنولوجيا. نموذج القياس الأساسي المعد في أشكال استبانة للإدارة العليا والمتوسطة في 150 مؤسسة لصناعة التكنولوجيات. ويرتبط نموذجها جزئيا بحجة (Hage,1999) أن الإبداع يقاس بما يلي:

- نسبة الربح أو البيع الناتجة عن مبادرات الإبداع،

¹ Aravind Seeni, Terrence Brown, « Measuring Innovation Performance of Countries using Patents as Innovation Indicators », February 2015.

² ibid

³ ibid

⁴ ibid

⁵ Idem.

⁶ Liu, C.-C., Chuang, L.-M., Huang, C.-M., & Tsai, W.-C. (2010). Construction of index weight for organizational innovation in Taiwanese hightech enterprises. African Journal of Business Management, 4(5), 594-598.

- نسبة المنتجات الجديدة، الخدمات أو الحلول المقدمة ؛ أو الأفكار المتولدة
 - عدد طلبات براءات الإختراع ؛
 - مجموع ساعات العمل المتراكمة في مبادرة الإبداع.
 - مجموع الموارد البشرية أو رأس المال البشري (Gambatese & Hallowell, 2011)
- في دراسة أخرى اقترح¹ (Voss,1992) قياس الإبداع في مؤسسات الخدمات من خلال ما يلي :
- المنافسة ،
 - مرونة العملية،
 - درجة جودة الخدمة،
 - فعالية الإبداع،
 - تكلفة عملية الإبداع .
- نموذج قياس آخر اقترحه² (Kanerva and Hollanders ,2009) لقياس الإبداع من خلال :
- نفقات البحث والتطوير في مجال الأعمال ،
 - نفقات الإبداع غير المتعلقة بالبحث والتطوير ،
 - حصة المبيعات الجديدة .

1-2-2. مراحل الإبداع :

مفهوم الإبداع ينطوي على طريقة جديدة ومختلفة للتفكير بهدف إيجاد حلول تكنولوجية أو اقتصادية أو إدارية جديدة للمشاكل الحالية. ويتفق جميع الباحثين على أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل متميزة: ظهور أفكار جديدة، وتطويرها (أو مرحلة الإنتاج) ونشرها أو تسويقها. ومع ذلك، فإن هذا الوصف بسيط جدا بحيث لا يكون صورة دقيقة لعملية الإبداع و لا يظهر العوامل التي تؤثر عليه. ومن ناحية أخرى، أصبح من الواضح بشكل متزايد منذ النصف الثاني من القرن العشرين أن الإبداع عنصر ضروري في عملية النمو الاقتصادي، وهو أداة فعالة جدا لإدارة الأعمال ومنافسة السوق.

من أجل فهم أفضل لعملية الإبداع وكيفية إدارتها بنجاح داخل البنك، تم تطوير الكثير من الدراسات التي ركزت على التسلسل المنطقي للخطوات اللازمة لتطويره و تنفيذه، على غرار دراسة³ (Trott, 2002) الذي يرى أن الإبداع ليس مجرد عملية بسيطة، بل سلسلة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض. أما دراسة⁴ (Gopalakrishnan and Damanpour, 1997) فيمكن فهم

¹ Voss, C. A. (1992). Measurement of innovation and Design Performance in services. Design Management Journal (Former Series), 3(1), 40-46.

² Kanerva, M., & Hollanders, H. (2009). The impact of the economic crisis on innovation - Analysis based on the Innobarometer 2009 survey. Maastricht: Directorate for Enterprise and Industry, European Commission.

³ Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.

⁴ Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28

الإبداع كعملية لها عدة مراحل ، كما يفترض أن هذه المراحل لا تعكس بالضرورة كل شيء. إضافة إلى العديد من الدراسات التي فصلت في المراحل المختلفة لعملية الإبداع على غرار:

(Cooper, 1990, Gobeli and Brown, 1993; Goffin and Pfeiffer, 1999; Tidd, Bessant and Pavitt, 2005; Narvekar and Jain, 2006; Chandra and Neelankavil, 2008)¹

فمثلا يرى كل من (Tidd, Bessant and Pavitt, 2005)²، أن عملية الإبداع تنطوي على أربعة مراحل أساسية تتمثل في: البحث، الاختيار، التنفيذ والتعلم. جاءت دراسة (Wheelwright and Clark, 1992)³ لتقدم نموذجا آخر لعملية الإبداع، حسب هذا النموذج الإبداع ينطوي على ست خطوات او مراحل يتم فيها تحديد المشروعات ومتابعتها وتقييمها وفقاً لمجموعة محددة سلفا من معايير القرار. هذه المراحل هي: الفكرة ، الجدوى ، القدرة ، الإطلاق التحضير ، تقييم ما بعد الإطلاق ومنافسة الطرح. إضافة الى الدراسات التالية :

-يقول (Gobeli and Brown, 1993)⁴ أن عملية الإبداع تنطوي على أربعة مراحل أساسية هي: الاكتشاف ، القرار ، التطوير ، والتسليم ويعتقدون أنه في الممارسة العملية ، قد تكون هذه العملية أكثر تعقيدا ، لكن الميزة الرئيسية لتجميع عملية الإبداع إلى أربع مراحل هي أنه يسمح بتنسيق عام لمناقشة المشاكل والحلول.

- وفقا لدراسة (Thong, 1999)⁵ فإن اعتماد الإبداع يحدث على ثلاث مراحل:

- تقييم المعلومات المتعلقة بالإبداع .
- الاعتماد: وهو اتخاذ القرارات لاعتماد هذا الإبداع.
- التنفيذ: اتخاذ قرار التبي.

-دراسة (Rogers, 1983) كان أول من وضع هيكل نظري يوضح العملية الفردية لتبني منتج جديد والمتغيرات التي تؤثر عليه، و الذي يتكون من خمس خطوات⁶:

- المعرفة (التعلم عن الإبداع)،
- الإقناع (تشكيل موقف تجاه هذا الإبداع)،
- القرار (تقرر اعتماد أو رفض هذا الإبداع)،

¹ Khorakian, A. (2011). Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project.

² Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.

³ Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Competing through development capability in a manufacturing-based organization. *Business Horizons*, 35(4), 29-43.

⁴ Gobeli, D. H., & Brown, D. J. (1993). Improving the process of product innovation. *Research-Technology Management*, 36(2), 38-44.

⁵ Thong, J. Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of management information systems*, 15(4), 187-214.

⁶ oussama chencheh,op-cit

- اختبار الإبداع إذا اختير اعتماده، أو افتراض عدم وجوده إن لم يكن)،
- التأكيد (استخدام الإبداع باستمرار أو رفضه تماما)،

في الأخير و من أجل تحقيق إدارة الإبداع الناجح ، والأداء الجيد يجب أن يتم إنجازه في خمسة مجالات ويجب على المؤسسات أن تضمن بذل الجهود في هذه المجالات المتكاملة (Goffin and Pfeiffer,1999)¹. المجالات الخمسة في هذا النموذج هي: إدارة الأفكار ، إدارة المحافظ ، إدارة التنفيذ وإدارة الموارد البشرية.

1-3. أنواع الإبداع :

إن فهم ومعرفة أنواع الإبداع ضرورية للمؤسسات، وفقا ل (Hurmelinna-Laukkanen, et al,2008)² ، يحتاج كل نوع من أنواع الإبداع إلى معالجة محددة، فهناك العديد من الأسس و المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الإبداعات، نجد الإبداع حسب الهدف ،أو حسب الاستراتيجية المتبعة، أو حسب درجة جدتها...الخ. فظهرت العديد من الدراسات التي صنفت الإبداع نذكر أهمها :

1-3-1. تصنيف الإبداع حسب الدراسات السابقة :

1-1-3-1. الإبداع حسب دراسة (Crossan and Apaydin,2010)³:

حيث يرى أن الإبداع له جزأين:

(1) عملية لخلق الأفكار بشكل صحيح وتنفيذها، و (2) النتائج التي تمثل النتائج النهائية للتنفيذ.

حيث تمثل العملية: الطريقة و التقنيات التي يتم من خلالها إنشاء فكرة وتنفيذها، في حين أن النتائج هي المنتجات أو

الخدمات أو العمليات التجارية، حيث هناك مدخلان رئيسيان أساسيان للنتائج:

*أولا، يجب أن يكون موظفو المؤسسة قادرين على تقديم والحفاظ على الإعدادات التي تدعم الأفكار المبدعة،

*ثانيا، تحديد الأفكار التي تستحق التبني.

1-3-1-2. الإبداع حسب دراسة (Kim, and Kumar 2012):

حسب هذه الدراسة فإن الإبداع يصنف إلى ثلاثة أنواع : الإبداع المتزايد أو المستمر - الإبداع الجذري ؛ الإبداع التكنولوجي -

الإبداع الإداري؛ و إبداع المنتج - العملية.

¹ Goffin, K., & Pfeiffer, R. (1999). *Innovation management in UK and German manufacturing companies*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

² Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&d Management*, 38(3), 278-289.

³ Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

⁴ Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.

*الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري : الإبداع التكنولوجي هو اعتماد تكنولوجيات جديدة تدمج في العمليات أو المنتجات (Damanpour,1988)¹، حيث يوفر الإبداع التكنولوجي النجاح على المدى الطويل في السوق من خلال مزايا تنافسية عالية (Segars² et Grover, Purvis,2007)، في حين يشير الإبداع الإداري إلى تنفيذ أفكار جديدة، تحسين العمليات التنظيمية، والهياكل، أو النظم (Elenkov, Judge & Wright, 2005). كما أنه يرتبط بالعمليات الداخلية للمؤسسة (Abdul Talib Bon and Esam M.A. Mustafa 2013)³.

*إبداع المنتجات مقابل عملية الإبداع: كل من إبداع المنتجات وعملية الإبداع هي ضمن أنواع الإبداع التكنولوجي. الإبداع الجذري مقابل الإبداع التدريجي : يرى (Damanpour ,1996) أن اعتماد الإبداع يغير الهيكل وعمليات المؤسسة ، ولكن نطاق التغيير يختلف من إبداع إلى آخر. ونتيجة لذلك ، يمكن تصنيف الإبداع وفقا لدرجة التغيير الذي يجلبه إلى المؤسسة.⁴

*الإبداع الراديكالي أو الجذري ، لديه أعلى مستوى من الحداثة ، ويحدد التغييرات الأساسية للمنتجات والخدمات والأنشطة وينطوي على معارف جديدة والعمليات أو شكل جديد من التنظيم. واعتماد الإبداعات الجذرية هو قرار ينطوي على مخاطر عالية لأنه ينطوي على تكاليف عالية .

*أما الإبداع التدريجي ، أو ما يعرف أيضا بالإبداع التطوري أو المستمر أو خطوة بخطوة وهو شكل محسن أو محدث من الإبداع الذي يتم تطبيقه على منتج موجود بالفعل أو خدمة أو عملية قائمة (Burgelman, et al., 2009). يشمل هذا النوع إضافة عناصر من الخدمة، المنتج، أو العملية. هذه الإضافات تؤدي إلى تحسين الطريقة التي تحقق زيادة رضا العملاء.

إن مستوى الجودة أقل شأنًا من الإبداع الجذري، ولكنه يفرض متطلبات الإبداع ، ويشمل مخاطر أقل وتكاليف أقل.

1-3-2. تصنيف الإبداع حسب : (Manuel d'Oslo ,2005)

جاء في دليل أوسلو (2005) على أنه يتم اعتماد شكلين من أشكال الإبداع داخل المؤسسات من بينها البنوك نتحدث عن الإبداع التكنولوجي و الإبداع غير التكنولوجي ، كما يبينه الجدول الموالي :

¹ Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, 15(5), 545-567.

² Grover, V., Purvis, R. L., & Segars, A. H. (2007). Exploring ambidextrous innovation tendencies in the adoption of telecommunications technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 268-285.

³ Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.

⁴ Joffroy Crom, « Quelle est la dynamique des processus d'innovation et d'amélioration continue en entreprise? », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) Octobre 2013

الجدول رقم (1-1): أنواع الإبداع حسب (Manuel d’Oslo, 2005)

| أنواع الإبداع | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|--------------|
| الإبداع غير التكنولوجي | | الإبداع التكنولوجي | |
| الإبداع التسويقي | الإبداع التنظيمي | إبداع العملية | إبداع المنتج |
| عملية غير تكنولوجية | منتج غير تكنولوجي (خدمة) | | |

La source : Faridah Djellal, Faiz Gallouj, « Innovation Social et Innovation de service : première ébauche d’un dialogue nécessaire », Innovation 2012/2(N38), p37-66.

حسب الجدول أعلاه، يشمل الإبداع بالمعنى الواسع الإبداع التكنولوجي (المنتج أو العملية)، و الإبداع غير التكنولوجي (التسويقي أو التنظيمي)، حيث يشمل الإبداع التكنولوجي: الإبداع في المنتج أو العملية الإنتاجية¹. سوف نتطرق بالتفصيل لأنواع الإبداع كما يلي:

1-2-3-1. الإبداع التكنولوجي :

عرفته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE بأن: "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية الجديدة، و أيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات و للأساليب الفنية، و يكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتج)، أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع العملية)". إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التنظيمية، المالية و التجارية .

و عليه ينطوي مفهوم الإبداع التكنولوجي على نوعين من الإبداعات :

1-1-2-3-1. إبداع المنتج (product innovation)

إبداع المنتج هو "إدخال منتج أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو استخدامها المقصودة في السوق". ويشمل ذلك إدخال تحسينات كبيرة على المواصفات الفنية، والبرمجيات المدججة، وسهولة الاستخدام أو الخصائص الوظيفية الأخرى"، حيث ان التعريف صالح لكل من المنتجات والخدمات وينطوي على مجموعة واسعة من التغييرات بهدف الحصول على شيء جديد، مع خصائص جديدة وأفضل فيما يتعلق بتلك القديمة. وعادة ما يتم إطلاق المنتجات أو الخدمات

¹ Simon Geuvara, « l’innovation dans les PME des services technologiques :le paradoxe francilien », ile de France ,N391 ;Juin 2012.

الجديدة في السوق بهدف تغطية الاحتياجات الجديدة (منتجات / خدمات جديدة تماما) أو احتياجات معروفة، ولكن لا يتم الوفاء بها بشكل كاف.

1-2-3-1-2. إبداع العملية (process innovation):

"هو تطبيق طريقة جديدة أو محسنة للإنتاج أو التوزيع"، ويشمل "تغييرات هامة في التكنولوجيا والمعدات و / أو البرمجيات" (OCDE, 2005).

ويستخدم الإبداع في العمليات في الأغراض التالية:

❖ تحسين خصائص المنتج أو إنتاج منتج جديد ، وغالبا ما يتم الجمع بين الإبداع في العملية أو تنفيذها جنبا إلى جنب مع إبداع المنتجات.

❖ تحسين جودة المنتج / الخدمة ، ينعكس التقدم الذي يحرزه الإبداع في العملية على جودة أعلى لنتائج العملية. ويتم الحصول على نوعية أفضل من خلال معدات عالية الأداء، أو تغيير التكنولوجيا . وفي حالة الخدمات، فإن الجودة الأفضل تتمثل في تصميم جديد للخدمة، أو باستخدام برمجيات أو تقنيات مختلفة لتوفير الخدمة أو طرق التسليم الجديدة أو تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

مجالات الإبداع التكنولوجي في البنك :

تعمل البنوك اليوم تحت ضغوط شديدة من قبل مؤسسات أخرى، والتي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات، إضافة إلى ضغوط العملاء الذين يتوقعون المزيد والمزيد من المنتجات و الخدمات التي تشبع رغباته. هذه الضغوط تدفع البنوك إلى البحث باستمرار عن عروض المنتجات الجديدة وتعزيز القائمة منها (Veland & Shqipe, Gadaf ,2013).¹ من بين هذه العروض التوجه نحو العالم الرقمي باستخدام الإبداع الإلكتروني لخدمة احتياجات ومتطلبات عملائها.

حيث تشمل بعض هذه الإبداعات التكنولوجية : أنظمة المقاصة الآلية للشيكات، أجهزة الصراف الآلي (ATM) لسحب النقود والودائع، والخدمات البنكية عبر الإنترنت والخدمات البنكية المتنقلة ، والبطاقات الذكية البنكية المنزلية، والقاعدة البنكية المركزية ، نظام معلومات إدارة المعلومات الرئيسية في مركز المعلومات، ونظام المعلومات البنكية السريعة، وخدمة المقاصة الإلكترونية عبر المدن، والمدفوعات بالجملة. وقد مكنت هذه الخدمات البنك من:

- توفير الوقت و المال.
- زيادة سعة التخزين.

¹ Shqipe, G., Gadaf, R., & Veland, R. (2013). Innovation strategies and competitive advantage. *Modern economy: problems, trends, prospects*, (8 (1)).

- تحسين دقة البيانات، والحفاظ على أمنها.
- كما مكنت الخدمات البنكية الإلكترونية لعملاء البنوك من تقديم الخدمات البنكية على مدار الساعة وزيادة الربحية. و توفير خدمات بنكية مريحة، سريعة، منخفضة التكلفة و عالية الجودة .

الخدمات البنكية عبر الإنترنت :

تقدم دراسة أجراها (Singhal, et Padhmanabban,2008)¹ حول تصور العملاء نحو الخدمات البنكية عبر الإنترنت (نوع من المنتجات المبدعة) إطارا شاملا من العوامل المختلفة التي تسهم في تصور العملاء مثل: الراحة والثوقية وعامل الوقت والوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي، ونقل أسرع، وسهولة الاستخدام، ورسوم المعاملات منخفضة. وأظهرت نتائجهم التجريبية أن 81% من المستطلعين رأوا أن الخدمات البنكية عبر الإنترنت هي مريحة ومرنة للغاية. كما توافق النسبة نفسها (أي 81%) من إجمالي المستخدمين أو توافق بشدة على أن الخدمات البنكية عبر الإنترنت مريحة، زيادة على الفوائد المتحصل عليها مثل ربح الوقت بعدم اصطافهم في البنك. وتدعم نتائج البحوث التجريبية الأخرى هذا البناء.

كما وجد (Abor,2004)² أن 88.5% و 80.4% من العملاء الذين أجابوا على استطلاع الرأي وافقوا على أن الإبداعات في مجال تكنولوجيا المعلومات قللت إلى حد كبير من الوقت الذي يستغرقه التعامل مع بنوكهم وتضمن أيضا تقديم الخدمات بكفاءة و فعالية. وبالتالي تزايدت حاجة البنوك لتبني تكنولوجيا معالجة المعلومات الآلية.

نظم الدفع :

ينظر إلى نظم الدفع على أنها روابط (أي من خلال هذه الروابط يتم فيها الدفع)، وبالتالي لا تشمل عملاء البنوك فحسب، وإنما تشمل أيضا وسائل الدفع (مثل الشيكات والتحويلات المصرفية). وهذا التباين في "المتغيرات" يبرر الطلب المستمر على التطورات التكنولوجية، حسب دراسات زاد عدد الأشخاص الذين يستخدمون نظم الدفع الإلكتروني زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة (Ferreira, 2003; Pinto and Ferreira, 2010)³ وقد أدى هذا التطور المؤسسات المالية إلى زيادة استخدام أدوات الدفع.

آلة الصراف الآلي:

¹ Singhal, D., & Padhmanabban, V. (2008). A study of customer perception toward internet banking: Identifying major contributing factors. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 5(1), 101-111. [Online] Available: <http://www.nepjol.info/index.php/JNBS/article/view/2088> (September 5, 2011)

² Abor, J. (2004). Technological innovations and banking in Ghana: An evaluation of customers' perceptions. *American Academy of Financial Management*, 1, 1-16. [Online] Available: <http://www.financialcertified.com/armstrong.html> (June 6, 2011)

³ Joana R.G. Reis, Fernando A.F. Ferreira, José M. Monteiro Barata, « Technological innovation in banking services: an exploratory analysis to perceptions of the front office employee », *Problems and Perspectives in Management*, Volume 11, Issue 1, 2013.

جهاز الصراف الآلي هو جهاز إلكتروني . في البداية، لم تقدم هذه الأجهزة التشغيلية سوى عدد قليل جدا من الأنشطة ولم يكن لدى عملاء البنوك سوى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بحركات أرصدة الحسابات البنكية. على مر السنين، زاد البنك من الخدمات التي تقدمها أجهزة الصراف الآلي، مما أدى إلى زيادة كبيرة في عدد البنوك.

البطاقات البنكية :

تم تمديد توريد العمليات المتاحة في البنوك باستخدام بطاقة بنكية. حيث بدأ العملاء في الوصول إلى طرفيات الدفع الآلي (أي محطات TPAs ونقاط البيع). في الواقع، يمكن للعملاء مع بطاقة بسيطة تنفيذ الدفع، وهذا يعني أنهم لم يعد لديهم قلق من تحمل مبالغ كبيرة من النقد. وبالإضافة إلى ذلك، تسهل الحسابات المصرفية عمل البنوك إلى حد كبير لأن عامل التكنولوجيا يساعدهم على تجنب الأخطاء والخسائر. ولهذا الأسباب، تتمتع هذه الخدمة بقبول كبير بين العملاء.

:MB Net

تيسر الوصول إلى الإنترنت في السنوات الأخيرة على نحو متزايد بتطورات التكنولوجيا، مما يتيح إمكانية وصول أفضل وأسرع وأسعار أقل تكلفة. وهكذا، رأت العديد من المؤسسات المالية أن الإنترنت سوقا للاستكشاف وبدأت في تقديم منتجات وخدمات من خلال قناة التوزيع هذه. ومع ازدياد التجارة الإلكترونية، ومع انعدام الأمن الذي يشعر به العملاء في دفع المدفوعات عبر الإنترنت، أطلقت شركة "SIBS"، "Cartão de Crédito Internacional" خدمة جديدة هي "إم بي نت". ومع ذلك، ينبغي توضيح أن الاستخدام المتزايد لهذه الخدمة لم يكن كبيرا مثل الوصول إلى الإنترنت، بسبب انعدام أمن مستخدمي الإنترنت من حيث سرية البيانات الشخصية.

وبالنظر إلى تنوع قنوات التوزيع الإلكترونية الجديدة مثل هاتف MB، يكون لدى العملاء تحت تصرفهم إمكانية إجراء عمليات مصرفية عبر هواتفهم النقالة. وفي الواقع، ووفقا للمجيبين، فإن هذه الملاحظة تدعم انخفاض بعض العمليات المنفذة في فروع البنك (مثل الاستفسارات المتعلقة بالميزانيات ومدفوعات الخدمات).

1-2-3-2. الإبداع غير التكنولوجي :

1-2-3-1. الإبداع التسويقي:

" يتمثل في تنفيذ أساليب التسويق الجديدة التي تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم، ترويج أو تسعير المنتج، فهو يتعلق بتنفيذ استراتيجيات المبيعات الجديدة (OCDE, 2005)

أهم أنواع الإبداع التسويقي هو الإبداع في الخدمة، حيث أكدت دراسات على أن مفهومه لا يزال محدود، خاصة في القطاع البنكي، فهو لم يتقدم بشكل جيد منذ تقديمه لأول مرة في الثمانينيات (Droege, Hildebrand, & Forcada 2009)¹، و

¹ Rita Komaladewi, Marthin Nanere, Yuyus Suryana, and Popy Rufaidah, « Service Innovation in Banking Industry: A Literature Survey », *World Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 7. November 2012 Issue. p. 1 – 8.

بعض هذه الدراسات تستكشف الجانب التكنولوجي فقط، ولا يتم إجراء الكثير من الأبحاث على الجانب الشخصي للعميل، الذي هو جزء أساسي من الإبداع.

فتم تعريف الإبداع في الخدمة بأنه: "إدخال الأفكار الجديدة على الخدمة التي توفر طرقاً جديدة لتقديم منفعة أو نماذج أعمال جديدة للخدمة من خلال التحسين التشغيلي المستمر"¹(ENZ,2012).

أما (Ostrom et al., 2010) فعرف الإبداع في الخدمة على أنه: "عملية خلق قيمة للعملاء والموظفين وأصحاب الأعمال وشركاء التحالف والمجتمعات من خلال عروض الخدمات الجديدة و / أو المحسنة وعمليات الخدمة ونماذج أعمال الخدمة"². وتشير هذه التعاريف إلى أن إبداع الخدمة يشمل تغييرات على جوانب متعددة في البنك مثل: عمليات تقديم الخدمة، نماذج الخدمة وإدارة الموظفين³(Schaarschmidt, 2016)

مراحل إبداع الخدمة :

يفسر كل من (Evardsson and Olsson ,1996) أن إبداع الخدمة عملية معقدة تتألف من أربع مراحل متداخلة هي: مرحلة توليد الفكرة ، مرحلة تشكيل المشروع من التخطيط لنقل الفكرة إلى واقع، مرحلة تصميم الخدمة الجديدة، ومرحلة التنفيذ⁴. كما يؤكد (Jong et al. ,2005) في نفس السياق على أن الإبداع الناجح في مجال الخدمات يجب أن يمر عبر توليد الفكرة والفحص والتقييم والتطوير والاختبار وإطلاق الأنشطة الأساسية. ومع ذلك، فهذا التعقيد في إبداع الخدمات يتطلب آلية تنظيمية قادرة على الجمع بين الموارد الجديدة والقائمة وتعبئة الموارد لتسهيل إبداع الخدمات⁵.

مرحلة تصميم الخدمة :

يعرف (Mager ,2009)تصميم الخدمة بأنه "عملية تخطيط وتنظيم الأشخاص والاتصالات والمكونات المادية للخدمة ضمن العمليات المتجاوبة لتحسين جودة الخدمة والتفاعل بين مزود الخدمة والعملاء"⁶. وفقاً ل¹(Andreassen et al. ,2016) يعتبر تصميم عمليات الخدمة (أو الذي يطلق عليه التفكير في التصميم) بناءً على طلب العملاء "عقلية حاسمة تحتاج المؤسسات و البنوك لإتقانها من أجل الإبداع بنجاح".

¹ Enz, C.A. (2012), "Strategies for the implementation of service innovations", *Cornell Hosp. Q.* Vol.53No.3, pp.187-195.

² Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Rabinovich, E. (2010), "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, Vol.13 No.1, pp.4-36.

³ Schaarschmidt, M. (2016), "Frontline employees' participation in service innovation implementation: the role of perceived external reputation", *European Management Journal*, (in press), <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.005>.

⁴ Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *The Service Industries Journal*, Vol.16 No.2, pp. 140-164.

⁵ Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W. and Meijaard, J. (2005), *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why? Literature Review*, EIM Business and Policy Research, Zoetermeer.

⁶ Mager, B. (2009), "Touchpoint", *Journal of Service Design*, Vol.1 No.1, pp.20-29.

وفي هذا السياق، فإن جوهر تصميم الخدمة ، ليس فقط وسيلة لخلق حلول فعالة وكفؤة للبنوك، ولكن أيضا لخلق قيمة للعملاء (Zomerdijsk and Voss, 2010)² فلا يمكن تحقيقها إلا من خلال دمج طلبات العملاء في عرض الخدمة الذي يضع العميل أولا ويأتي مقدم الخدمة ثانيا.

شرح (Andreassen et al.,2016) عملية تصميم الخدمة، على أنها يجب أن تتألف من ثلاثة جوانب رئيسية:

- أولا، تحديد جميع المشاركين في عملية تمكين واستخدام الخدمة؛
- ثانيا، فهم مطالب العملاء ورغباتهم وربط ذلك مع نظام الخدمة الأوسع و سياق الاستخدام؛
- ثالثا، تمثيل الخدمة من خلال استخدام التقنيات التي تتضمن جميع مكونات الخدمة.

ويرتبط هذا الرأي بشكل كبير بالتركيز على إنشاء آلية تمكن الموظفين من الاستجابة بشكل مبدع لطلبات العملاء المتغيرة و المتغيرة . في الواقع، (Bettencourt et al.,2013) يرون أن غالبية فرص الإبداع تأتي في مرحلة الاتصال بالعملاء، أي عندما يتعامل العملاء فعليا مع مزود الخدمة³.

ومع ذلك، وجدت الدراسات السابقة أن هناك نقص حاد في تصميم خدمات مناسبة التي تدعم بما فيه الكفاية و تدمج متطلبات العملاء في تقديم الخدمة؛ وهو من المحددات الأساسية لنجاح إبداع الخدمة و هو النهج الذي ينبغي أن تسعى مؤسسات الخدمات من بينها البنوك إلى بناءه.

وفي حالة معقدة وديناميكية، مثل تصميم الخدمة، هناك العديد من المديرين الذين يميلون إلى تصميم عدة أجزاء من النظام بشكل منفصل لتقديم حل شامل للخدمات (Seddon, 2008)⁴، ويؤكد (Yang and Sung, 2016) الذي أوضح أن القيمة المشتركة في الإبداع والإبداع في نظم الخدمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التفاعل مع مكونات نظام الخدمة، وأيضا من خلال الانفتاح على التفاعل مع البيئة الخارجية⁵.

تبدأ عملية فهم طلب العملاء بتحليل متطلبات العملاء على مدى فترة زمنية لجمع المعلومات حول ما يريده العملاء ويتوقعونه وما يهتمهم أكثر . حيث يتم تحليل طلب العملاء على أساس نوعين مختلفين متوفرين عادة في الخدمات:

- أولا، الطلب على القيمة - هو ما أنشئ نظام الخدمة لخدمة وما يريده العملاء الذي له قيمة بالنسبة لهم.

¹ Andreassen, T.W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy' J.R.,Edvardsson, B. and Colurcio, M. (2016), "Linking service design to value creation and service research", *Journal of Service Management*, Vol.27 No.1, pp.21 – 29.

² Zomerdijsk, L.G. and Voss, C.A. (2010), "Service design for experience-centric services", *Journal of Service Research*, Vol.13 No.1, pp.67-82.

³ Bettencourt, L.A., Brown, S.W. and Sirianni, N.J. (2013), "The secret to true service innovation", *Business Horizons*, Vol.56 No.1, pp.13-22.

⁴ Seddon, J. (2008), *Systems Thinking in the Public Sector*, Triarchy Press, Axminster.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. and Day, G. S. (2006), "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, Vol.9 No.2, pp.113–124.

⁵ Yang, C. and Sung, T. (2016), "Service design for social innovation through participatory action research", *International Journal of Design*, Vol.10 No.1, pp.21-36.

• ثانيا، الطلب على الفشل - هو الطلب الذي لم يتمكن نظام الخدمة من خدمته بسبب نقص المعلومات .
وتساعد نتائج هذه المرحلة على استكشاف جميع الطرق الممكنة التي يمكن من خلالها تصميم تدفق أفضل للعمليات . ويلي ذلك إعادة تصميم مخططات تدفق العمليات مع ما تم تعلمه بالنظر إلى " ما يريده" العميل، ثم رسم تصميم نظام الخدمة الجديد.

أهمية إبداع الخدمة :

يتيح إبداع الخدمات مسارا فعالا لدفع تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات القائمة وتحسين جودة الخدمة (Berry et al., 2006; Cheng et al., 2012).¹ وتعتمد قابلية مؤسسات الخدمات على المدى الطويل على مدى تجسيدها للإبداع في الخدمة في جهودها الرامية إلى تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء و بالتالي توفير الفائدة لهم (Edvardsson, Enquist, & Hay 2006).²

كما شدد العديد من الباحثين على أهمية الإبداع في الخدمة مثل: (Sundbo (1997), Sebastiani & Paiola (2010), (and Hertog, van der Aa, & Jong, (2010).³

أنواع إبداع الخدمة :

يرى (Jansen et al., 2006) أن هناك نوعين من إبداع الخدمة:⁴

- استكشاف إبداعات الخدمة، والذي تم تعريفه على أنه: "نشاط مؤسسة الخدمات موجه نحو إدخال خدمات جديدة".
- استغلال إبداع الخدمات، والذي تم تعريفه على أنه: "نشاط مؤسسة الخدمات الرامية إلى تحسين الخدمات القائمة".
هذين النوعين من الإبداع كلاهما يخلقان وجهات نظر متناقضة فمن خلال توجه البنوك إلى إستغلال الخدمات القائمة قد يوفر نجاحا على المدى القصير، كما قد يمكن أن يصبح الاستغلال عائقا أمام قابلية البقاء على المدى الطويل عن طريق قمع استكشاف الخدمات الجديدة.

متطلبات إبداع الخدمة :

وفقا ل (Gebauer et al., 2008) يتطلب المناخ الداخلي المبدع للبنك مشاركة نشطة من موظفي الخطوط الأمامية، في شكل فرق متعددة الوظائف حيث يتم تقاسم المعلومات والمعرفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن حافز الموظف الأمامي ومشاركته في إبداع الخدمات له أهمية خاصة، حيث أن خلق الإبداع يعتمد اعتمادا كبيرا على أعمال موظفي الخطوط الأمامية.⁵

¹ Berry, L., Shankar, V., Parish, J., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006), "Creating new markets through service innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 56-63.

² Rita Komaladewi, op-cit

³ Komaladewi, R., Nanere, M., Suryana, Y., & Rufaidah, P. (2012). Service innovation in banking industry: A literature survey. *World*, 2(7).

⁴ Phyra Sok Aron O'Cass , (2015), "Achieving service quality through service innovation exploration - exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 2 pp. 137 - 149

⁵ Gebauer, H., Krempf, R., Fleisch, E. and Friedli, T. (2008), "Innovation in product-related services", *Managing Service Quality*, Vol.18 No.4, pp.387-404.

وعلى النقيض من ذلك، يرى (De Bretani, 2001) أن عرض العملاء كشركاء محتملين، وخلق ثقافة مؤسسية مبدعة، والاستثمار في خلق المعرفة باحتياجات العملاء بمساعدة العملاء أنفسهم أمر أساسي في أداء الإبداع في مجال الخدمات. ولهذه الرؤية، يبدو من الأهمية بمكان تنفيذ تصاميم تشغيل الخدمات التي تجمع بين العمل الخارجي والعمل مع العملاء والطريقة الداخلية للعمل مع فرق متعددة الوظائف تمكن من تحقيق الإبداع¹.

ويشير (Yuan Lu & Jui Tseng, 2010) إلى أن إبداع الخدمة هو عملية تتكون من مفهوم جديد وإنتاج وتطوير وتنفيذ سلوك. ولأن الغرض من الإبداع هو توفير حلول جديدة للعملاء (Hertog, van der Aa, & Jong, 2010) من المهم أن يتم فهم سلوك العملاء المستهدفين تماما قبل تنفيذ خدمة الإبداع.

إذا جميع ما ذكر سابقا يجمع على الضرورة اللامتناهية بإدخال عنصر العميل في تحديد مفهوم الإبداع في الخدمة، حسب ما كشف عنه الباحث (Miles, 2008)²، وهو باحث يهتم اهتماما كبيرا ب "إبداع الخدمة"، أن الإبداع في الخدمات يبدو أنه يستند إلى نقاط الضعف أو أوجه القصور في ممارسات الخدمات، لذا يلزم تحديد مفهوم الإبداع في الخدمة بإدخال عنصر العميل.

نقائص إبداع الخدمة³:

يرى (Yuan Lu & Jui Tseng, 2010) أن تطبيق الإبداع في الخدمة سيزيد من مشاركة العملاء الهائلة في عملية تطوير المنتجات و الخدمات ما يستوجب تنفيذ إبداع المنتجات أو خدمة الإبداع بإشراك العملاء. حيث يشير كل من الباحثين (Sunbo and Gallouj, 2000) إلى أن نشاط الإبداع في الخدمة يبدأ عادة بالمشاكل الملموسة بين البنك والعميل الأمر الذي يستدعي عمل البنوك والعملاء معا في إيجاد حلول جديدة، والتي سيتم تطويرها في وقت لاحق رسميا في الخدمات المقدمة للسوق. ومع ذلك، هناك في كثير من الأحيان ثغرات في تنفيذ الإبداعات من قبل مؤسسات الخدمات و على رأسها البنوك، كتقديم هذه البنوك لأفكار لا تتطابق دائما مع ما يريده العملاء.

إضافة إلى أن خدمة الإبداع من السهل جدا تقليدها لأنها بسيطة وأنها لا تستخدم تكنولوجيا متطورة (Sundbo 1997) إلى جانب ذلك، خصائص الخدمة المختلفة التي تعزى عموما إلى الخدمة و التي تؤثر على الإبداع، نجتمعها في مايلي :

1- الخصائص غير الملموسة :عدم أهمية الخدمة هي سمة لاحظها آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم". وهو يعكس حقيقة أن الخدمة لا يمكن أن تتراكم، وأنها "تتلاشى في لحظة إنتاجها"، و التي ينظر لها فقط من جانب مقدمي الخدمات.

2- التفاعل: يعني أن العميل يشارك بطريقة أو بأخرى في إنتاج الخدمة. فالتفاعل المباشر مع العميل هو سمة رئيسية من سمات

أنشطة خدمة الإبداع (Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1995; Sundbo & Gallouj, 2000)⁴

¹ de Bretani, U. (2001), "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.18 No.3, pp. 169-87.

² Rita Komaladewi et al ;op-cit

³ Ibid.

⁴ Ibid.

ومن هذه السمة يمكن استنتاج عدد معين من الآثار التحليلية للإبداع في الخدمة، سواء كان طبيعتها أو طريقة تنظيمها أو نظام الاعتمادات لها. وبالتالي فإن الإنتاج المشترك يفضل أشكال الإبداع حسب الطلب. وهو يثير مشاكل تتعلق بتخصيص المنتج الناتج عن العمل الجماعي. وهو يفترض طريقة تنظيمية تفاعلية وليست خطية.

أبعاد إبداع الخدمة :

حسب¹(Hertog, van der Aa, & Jong,2010) الذي طور إطار مفاهيمي للإبداع في الخدمة من خلال نموذج إبداع الخدمة ذو الأبعاد الستة ، وهو يعرف خدمة الإبداع باعتبارها تجربة خدمة جديدة أو حل الخدمة الذي يتكون من واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: مفهوم الخدمة الجديدة، التفاعل مع العملاء الجدد، نظام القيمة الجديدة، نموذج الإيرادات الجديدة، ونظام التسليم الجديد والتكنولوجيا.

- مفهوم الخدمة أو العرض: هو القيمة التي يتم إنشاؤها من قبل مزود الخدمة الإبداع قد يكون وسيلة جديدة لحل مشكلة العميل أو تلبية حاجة العميل، ربما من خلال الجمع بين عناصر الخدمة الموجودة في تكوين جديد.
- التفاعل مع العملاء الجدد : يركز الإبداع في عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، وبالتالي على الدور الذي يلعبه العملاء في خلق القيمة. قد يكون العميل مصدرا هاما للأفكار المبدعة، والمشاركة في إنتاج الإبداع ، فضلا عن الخدمة.
- نظم القيمة الجديدة :هي مجموعات جديدة من الشركاء التجاريين المشاركين في تقديم خدمة مشتركة معا.
- نماذج الإيرادات الجديدة: تتعلق بموائمة توزيع التكاليف- الإيرادات، خاصة عندما تشارك جهات فاعلة متعددة. ويمكن اعتبار التحول إلى فرض رسوم على الخدمة بدلا من بيع السلعة نموذجا جديدا للإيرادات، كما يمكن أن يحدث التحول بين نماذج الاشتراك والإعلانات المستندة إلى الإعلانات للخدمات عبر الإنترنت.
- نظام التسليم الجديد : يتضمن مواءمة الإدارة والتنظيم من أجل تمكين عمال الخدمة من أداء وظائف جديدة، وتطوير وتقديم خدمات مبدعة.
- تطبيق التكنولوجيا للسماح بتحسين إنتاج واستخدام الخدمات من خلال السماح بواجهات جديدة وطرق تقديم الخدمات أو عناصر الخدمة.

1-2-2-3-2. الإبداع التنظيمي:

هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، فهو يجمع بين الإبداعات أو التحسينات الكبيرة التي أدخلت على نشاط البنك (إدارة المعرفة، وأساليب العمل، والعلاقات الخارجية، وما إلى ذلك. OCDE, (2005)

¹ Lay Hong, Tan , Boon Cheong, Chew , Syaiful Rizal, Hamid, « Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices », Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224 (2016) p 52 – 59 .

ومثلما هو الحال في مجال التسويق، فإن الإبداع التنظيمي هو شكل جديد من أشكال الإبداع، وهو ما يحدث من خلال تحديث المؤسسة وتكييفها مع اقتصاد ديناميكي، جوهره هو تنفيذ طريقة تنظيمية لم يتم استخدامها من قبل في المؤسسة. إن تغيير النهج التنظيمية عادة ما يكون قرارا استراتيجيا ويتم تنفيذه بأهداف واضحة جدا. وتتعلق المجموعة الأولى من الأهداف بالتحسينات الداخلية والثانية، العلاقات الخارجية للمؤسسة.

من المجموعة الأولى، يمكننا تسليط الضوء على الإبداع في الممارسات التجارية ، والتي تنطوي على طريقة جديدة لتنظيم أو إجراءات جديدة لإدارة الأعمال. وفي هذا الإتجاه ، نجد تنفيذ نظم إدارة الجودة أو تنظيم مكان العمل. ركزت المجموعة الثانية من الإبداع التنظيمي على العلاقة الخارجية للمؤسسة ، و إعتتماد أساليب جديدة للإستعانة بالمصادر الخارجية ، إضافة خدمات مساعدة جديدة.

2-الإطار العام للتحسين المستمر :

وضعت السوق العالمية المعاصرة ضغوط هائلة على المؤسسات البنكية لتتكيف باستمرار مع التغير و ديناميكية الأعمال التجارية، فوجب على هذه الأخيرة تعزيز استراتيجيات مبدعة لقاء التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية المعاصرة ، من خلال مبادرات تحسين الجودة والأداء في جميع جوانب عملياتها لتحسين قدرتها التنافسية .فبرز موضوع التحسين المستمر ، و أضحى ظاهرة بالغة الأهمية لاعتباره عنصرا حيويا في تحقيق التميز في الأعمال لسنوات¹ (De Leede and Jan Kees Looise,1999)، حيث ساهم في بروزه ظواهر أبرزها: التغيرات في بيئة الأعمال ، ظهور أنظمة إدارة جديدة و زيادة أهمية إدارة الجودة ، ما يدفعنا إلى تحديد معالمه و المفاهيم الخاصة به كما يلي .

2-1. ماهية التحسين المستمر :

بسبب كثرة الأبحاث حول موضوع "التحسين المستمر " و من خلال اطلاعنا على جملة معتبرة من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع ، وجدنا العديد من التعريفات المختلفة لهذا المصطلح ، كما وجدنا أيضًا عددًا من الباحثين الذين ينتقدون التعريفات الحالية المستخدمة، حيث لم يتفقوا على اتجاه واحد بل اختلفوا في وجهات النظر، على سبيل المثال يشير (Zangwill and Kantor,1998)² إلى أن مفاهيم التحسين المستمر "بمجردة وغير دقيقة" ، ويشير (Bessant et al ,1999)³ إلى أن الارتباك لا يزال موجودا حول مصطلح التحسين المستمر ، لأنه "لا يشير إلى النتيجة ولكن أيضًا إلى العملية التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك".

¹ Lidia Sanchez, Beatriz Blanco, « THREE DECADES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT »،

² Zangwill, W. I., & Kantor, P. B. (1998). Toward a theory of continuous improvement and the learning curve. *Management Science*, 44(7), 910-920.

³ Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106-1119.

قبل المضي في تحديد مجمل التعريفات حول مصطلح التحسين المستمر باختلاف وجهات النظر و اختلاف تخصص الباحثين ،نشير إلى أن أصل هذا المصطلح حسب الباحث (Masaaki Imai, 1987) هو المصطلح الغربي لما يسمى "kaizen" في الثقافة اليابانية، حيث يتكون من كلمتين هما؛ (KAI) وتعني بالإنجليزية Change أي التغيير، وأما الكلمة الثانية فهي (ZEN) (وتعني بالإنجليزية Good أي للأحسن. وترجم كلمة كايزن للإنجليزية Improvement Continuous أو التحسين المستمر¹.

2-1-1 مفهوم التحسين المستمر :

يتفق معظم الباحثين باختلاف زوايا البحث و اختلاف اختصاصهم على أن التحسين المستمر يمثل : " ثقافة التحسينات المستدامة"، حيث تتلخص فلسفة التحسين المستمر في أن كل عمل ينفذ داخل المؤسسة يمكن تحسينه .
في ما يلي ندرج بعض النقاط التي اختلف فيها الباحثين حول تحديد مفهوم التحسين المستمر.

● النقطة الأولى : توضح التعريفات الموالية النقطة الأولى من الغموض حول المصطلح "التحسين المستمر"، هل هو مفهوم

وفلسفة ومجموعة من السلوكيات أم أنه مجموعة من الأدوات والتقنيات ؟

ندرج بعض التعاريف التي جاءت لتوضح هذه النقطة كما يلي :

1-تعريف (Bhuiyan and Baghel, 2005)² على أنه: " فلسفة وصفها Deming ببساطة بأنها تتكون من مبادرات

التحسين التي تزيد من النجاحات وتقلل الفشل ".

2-تعريف (Locke and Jain, 1995) على أنه : " يمثل جميع الجهود التنظيمية المصممة لغرس ثقافة التحسين المستمر والتغيير،

والتي تعزز التعلم المستمر و الإبداع داخل المؤسسة"³.

3-تعريف (Bessant et al, 1999) على أنه " تطور لمجموعة من الإجراءات السلوكية الرئيسية في المؤسسة"⁴.

4- هناك تعريف آخر ل (Bessant et al, 2001). يشير إلى أن التحسين المستمر هو "حزمة معينة من الإجراءات التي يمكن

أن تساعد المؤسسة على تحسين ما تقوم به حالياً"⁵

● باحثون آخرون يركزون في تحديد مفهوم التحسين المستمر على الاستخدام العملي له ،مثل :

1- تعريف (Marin-Garcia et al, 2007) إلى أن "التحسين المستمر" هو "سلاح للحفاظ على القدرة التنافسية وتحسينها".

¹ ماهر محسن مرهج، "التحسين المستمر Kaizen"، تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية كلية الاقتصاد-جامعة تشرين تاريخ 8-7-2014.

² Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, 43(5), 761-771.

³ Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). Organizational learning and continuous improvement. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 45-68.

⁴ Bessant, J., & Francis (1999), op-cit .

⁵ Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.

2-ذكر (Summers,2000)أيضا أنه : "فلسفة تركز على تحسين العمليات لتمكين المؤسسة من إعطاء العملاء ما يريدون لأول مرة وفي كل مرة".

● النقطة الثانية من الغموض حول مصطلح التحسين المستمر تتعلق بـ ما إذا كان التحسين المستمر يقتصر على تحسين ما تم إنجازه بالفعل ، أو يشمل القيام بأشياء جديدة ؟.

1-فحسب (Bessant et al,2001) التحسين المستمر هو "مجموعة من الروتين لعمل ما نفعله بشكل أفضل" ، لكنه يستمر في القول أن "هناك أدلة ظهرت على أن هذه القدرة (من إجراءات التحسين المستمر) ، يمكن أيضا أن تساهم في القيام بأشياء جديدة إلى روتين الإبداع¹.

2- الباحث (Choo and Linderman) يرى التحسين المستمر على أنه : "التحسين التدريجي نحو الإبداع"²

3-(Thalner, 2005) يعرفه بأنه : "منهج جديد من الإبداع و تحقيق ميزة تنافسية في سوق اليوم".

● هناك نقطة ثالثة من الغموض تتعلق بالتحسين المستمر هي :هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو يتم فقط على مستوى الأفراد ؟

1-فحسب (Bessant et al, 1996) التحسين المستمر هو منظمة واسعة ، باعتباره "عملية على نطاق المؤسسة من الإبداعات المتزايدة المستدامة" (1996). هذا يعني أن التحسين يشمل جميع مستويات المؤسسة .

● تتعلق نقطة الغموض الرابعة بمقياس حجمه المستمر .

1-التحسين المستمر حسب باحثين مثل (Imai,1997) ، يشير إلى أنه يشمل تغييرات تدريجية صغيرة ، ولا يشمل على وجه التحديد تغييرات جذرية أو تغيير النهج.

2- يتفق كل من (Singh and Singh,2013) مع هذا التوجه ، قائلين "إن استراتيجيات التحسين المستمر هي الطريقة المعروفة للحد من الهدر من خلال التركيز على تغييرات تدريجية صغيرة".

● هناك من الباحثين من يعرف التحسين المستمر من خلال أهداف المؤسسة على غرار :

1- تعريف (Jha et al.,1996):" هو مجموعة من الأنشطة تشكل عملية تهدف إلى تحقيق تحسين الأداء". هذه الأنشطة في المقام الأول تنطوي على تبسيط وتحسين خدمة العملاء من خلال زيادة تمكين الموظفين³

2- يعرف (Caroly et al,2010)التحسين المستمر على أنه : "عملية تهدف إلى تحسين المعلومات والتدفقات المادية والمنتجات من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج والجودة"¹.

¹ Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001) ;op-cit

² A. S. Choo, K. Linderman, and R. G. Schroeder, "Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management," Journal of Operations Management, vol. 25, no. 4, 918-931, 2007.

³ Jha, S., Noori, H., & Michela, J. L. (1996). The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity. *The International Journal of Quality Science*, 1(1), 19.

3- حسب (Juergensen, 2005) التحسين المستمر هو : "فلسفة الجودة التي تفترض المزيد من التحسينات وأنه ينبغي إعادة تقييم العمليات باستمرار"، حيث قيام المؤسسة بقياس باستمرار وبفعالية عملياتها، والسعي إلى تحقيق أهداف أكثر صعوبة لتلبية احتياجات العملاء .

4- حسب (Chang,2005) ينطوي التحسين المستمر على البحث على متطلبات العملاء (داخلية أو خارجية) ، و العمل على تلبيتها وقياس النجاح ومواصلة التحقق من متطلبات العملاء لمعرفة المجالات التي يمكن تحسينها .²

5- (Berk,1995) " التحسين المستمر يقوم على قياس مؤشرات الجودة الرئيسية وغيرها من العمليات في جميع المجالات واتخاذ إجراءات لتحسينها " .

في مايلي ندرج جدول نلخص فيه جميع المفاهيم الخاصة حول مفهوم التحسين المستمر ، حسب الباحثين .

الجدول رقم (2-1) : مفهوم التحسين المستمر

| الباحث | مفهوم التحسين المستمر |
|---|---|
| Para Crosby (1979), Ishikawa (1986), Deming (1986) Garvin (1987), Juran (1990), Hakes (1991), Feigenbaum (1991), Dean yBowen (1994), Oakland (1999), and Hellsten and Klefsjö (2000)quoted inSuarez-Barraza y Miguel-Davila (2009), | التحسين المستمر، يمكن فهمه على أنه عنصر أساسي من إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، والذي يتميز بمشاركة الموظفين في حل المشكلات التي تنشأ من عمل كل يوم. |
| Deming (1986) and Imai (1986) quoted in Wei and Ling (2006) | التركيز على مستوى المؤسسة لتحسين أداء العملية. |
| Bushell (1992), Bond (1999)y Terziovski and Sohal (2000) quoted in García-Sabater and Marin-Garcia (2011). | عملية مخططة ومنظمة ومنهجية مستمرة و تغيير تدريجي. ويستند في دورة Deming التي تتكون في أربع مراحل: (1) دراسة الوضع الحالي ، (2) اقتناء بيانات كافية لاقتراح التحسين ، (3) تنفيذ اقتراحات مختارة للتحقق مما إذا كانت تعطي النتائج المتوقعة ، (4) توحيد الاقتراحات مع التعديل. |
| mai (2006; 2007) quoted in Suarez-Barraza and Miguel-Davila (2009) | كايزن يعني: التحسين المستمر في كل يوم ، في كل لحظة ، ينطوي على التحسينات الصغيرة إلى الإبداعات الجذرية . |

¹ Caroly, S., Coutarel, F., Landry, A., & Mary-Cheray, I. (2010). Sustainable MSD prevention: Management for continuous improvement between prevention and production. Ergonomic intervention in two assembly line companies. *Applied Ergonomics*, 41(4), 591-599.

² Damjan Maletic, Matjaz Maletic, Bostjan Gomiscek, « The relationship between continuous improvement and maintenance performance », University of Wollongong in Dubai - Papers

| | |
|--|---|
| فلسفة الإدارة التي تولد تغييرات أو تحسينات تدريجية صغيرة في عمليات العمل التي تسمح للحد من الهدر ونتيجة لذلك تحسين أداء العمل ، مع توجيه المؤسسة نحو الإبداع التدريجي. | Suárez-Barraza (2007) quoted in Suarez-Barraza and Miguel-Davila (2009) |
| عملية تصف جوهر الجودة ، و تعكس ما يجب على المؤسسات القيام به إذا كانت ترغب في أن تكون أكثر تنافسية وإنتاجية طوال الوقت. | Torres & Yarto (2007) |
| جهد منظم للبحث عن طرق جديدة للعمل وتطبيقه بنشاط وبشكل متكرر لإجراء تحسينات عملية | Anand et al (2009) |

Source : Jose Nicolas Cardona Mora, « CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGY » European Scientific Journal December 2014 edition vol.10, No.34 .

يأسقاط ما سبق على المنظومة البنكية ، فالتحسين المستمر بصفة عامة هو نهج استراتيجي لتطوير ثقافة التحسين المستدامة في مجال الجودة ،الإنتاجية ،الخدمات ،عمليات صنع القرار وعمليات الإبداع في البنك . كما يعد استراتيجية لزيادة المزايا التنافسية وتعزيز الإبداع وقيادة التكاليف والتمايز بين المنتجات وتحسين الموارد بشكل مستمر (Ward,1994) . فهو أسلوب الإدارة الذي يشجع التحسينات الإضافية التي تشكل جزءًا من السعي اليومي لتحقيق الكفاءة والتقدم ، معتمدين على إبداع الجميع في البنك .فهو "مبادرة التي تنطوي على حزم من الممارسات ، مثل تسلسل الخطوات لتنفيذ المشاريع ، ومجموعات من الأدوات والتقنيات المستخدمة عادة لتنفيذ هذه المشاريع (Handel and Gittleman, 2004; Pil and MacDuffie,1996) (quoted by Anand, 2009)¹ .

لا تعني حقيقة أنه يمكن أن يطلق عليه عملية الإدارة أنه لا بد من تنفيذه من قبل "الإدارة" فقط من خلال اتخاذ القرارات بشأن تنفيذ عملية التسليم وتصميم عملية التسليم نفسها (Malheiros et al., 2008)، فهناك العديد من النهج لتحقيقه (Lake,) (2003; Wadsworth, 2001)، معظمها يهدف إلى تحسينات صغيرة بدلا من تغيير واسع النطاق والسعي للقضاء على الأنشطة التي ليس لها قيمة.

أيضا هو نشاط البنك المستمر الذي يهدف إلى رفع مستوى الأداء على مستوى البنك من خلال التغييرات المتزايدة في العمليات (Wu and Chen ؛1997 ،Bessant and Caffyn,2006)، فهو ينطوي على نظام مخطط ومنظم لاكتشاف وتغيير مثل هذه التغييرات في العمليات باستمرار.²

¹ Mora, J. N. C. (2014). Continuous improvement strategy. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(34).

² Gopesh Anand , Peter T. Ward , Mohan V. Tatikonda , David A. Schilling, « Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure », *Journal of Operations Management* 27 (2009) 444–461.

العناصر المذكورة أعلاه هي العناصر الإستراتيجية للتحسين المستمر . حيث تشمل اتخاذ القرار بشأن كيفية زيادة قيمة ناتج عملية التسليم للعميل ومدى مرونة القيمة في عملية تلبية الاحتياجات المتغيرة للعميل .
اجمالا، التحسين المستمر هو منهجية ثبتت واعتمدت بنجاح في إدارة جميع أنواع العمليات لإدارة التغيرات السريعة في بيئة متغيرة. فهو جهد مستمر لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات داخل البنك ، ويمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحسين "تدريجي" مع مرور الوقت أو بالتحسين دفعة واحدة (Kalb & Masson, 2002)¹.

2-1-2. مبادئ التحسين المستمر :

يركز التحسين المستمر على العناصر الرئيسية التالية، و التي تتطلب فهما ودعما كاملا لتسهيل المبادرات وتمهيد أمام تحسين أكبر على مستوى البنك .

- هو طريقة تطبيق منظمة واسعة النطاق ومركبة لتنفيذه ، و التي تبرز سبب الحاجة إلى خطة سليمة وكيفية تحديد أفضل الحلول وتنفيذها .
- التركيز على تنفيذ التحسين المستمر ضمن هيكل من الأهداف التي تتماشى مع المقياس القائم على النتائج.
- يؤكد على إدارة وتكامل مشاريع التحسين المستمر.
- هو وسيلة لتحديد مدى تقدم المشاريع مقارنة بمبادرات التحسين المستمر والتدريب .
- التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ،بدءا من الإدارة العليا وصولا إلى العمال.
- التحسين المستمر يعتمد على التأكيد بأهمية العميل و ضرورة إشباع رغباته و إرضائه (التوجه بالعميل).
- التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات للوصول إلى أفضل النتائج.

2-2. أهمية التحسين المستمر :

تتجلى أهمية التحسين المستمر من خلال النقاط التالية :

- من حيث الدور الذي يلعبه في تحسين الجودة.
- مشاركة الموظفين: التحسين المستمر في سياق Kaizen يعني تحسين الأداء في العديد من خطوات صغيرة، تدريجية. و يعني إشراك الجميع في المؤسسة بما في ذلك الموظفين .
- نهج جديد لتعزيز الإبداع، وتحقيق التميز التنافسي (Oakland,1999 ;Caffyn,1999, Gallagher,1997)
- حسب (McLaughlin,1990) ينطوي التحسين المستمر في صناعة الخدمات على التبسيط وتحسين خدمة العملاء من خلال زيادة تمكين الأفراد والموظفين، وانخفاض البيروقراطية في بيئة العمل².

¹ Kalb, G. E., & Masson, G. M. (2002). Continuous process improvement and the risk to information assurance. *IEEE software*, (1), 84-86.

² McLaughlin, C. P., & Kaluzny, A. D. (1990). Total quality management in health: making it work. *Health Care Management Review*, 15(3), 7-14.

- ينطوي التحسين المستمر على التركيز على العملاء ،المرونة والجودة ، كما يساعد البنك على توقع ما سيسعد عملائه في المستقبل من خلال تحقيق رضاهم .
- (Imai,1986) يؤكد أن التحسين المستمر يفرض إشراك الجميع في البنك، بما في ذلك المديرين والعمال. وبالتالي، فمن الواضح أنه مفهوم البنك على نطاق واسع الذي يهدف إلى تحسين الطريقة التي يتم بها الأمور. إنه خروج عن العمل كالمفهوم المعتاد .
- وفقاً (Varian,2007) التحسين المستمر لا يعني فقط محاولة اشياء جديدة، فهو ينطوي على وسيلة مدروسة جيداً من الاستكشاف، تسيطر عليها تجريب ثم الاعتماد بعناية إلى طرق جديدة للقيام بهذه الأمور¹.
- هدف كل مؤسسة هو تقديم منتجات أو خدمات مرضية للعملاء. ومن الواضح أن التحسين المستمر يبحث عن طرق أفضل. وهذا يعني أكثر من التكيف و السعي اللامتناهي لتحسين الطريقة التي يتم بها الأمور. في نهاية المطاف هذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة (Ndlovu, 2008).
- طريقة جديدة لتحقيق التميز في السوق وتعزيز الإبداع (Gallagher et al.; 1997,Caffyn, 1999; Oakland, 1999)².
- التحسين المستمر يساعد في ضمان الجودة و رضا العملاء ، وخفض التكلفة ، و زيادة الكفاءة ، فهو فعال للغاية لإبقاء المؤسسة على مستوى المنافسة العالمية ، التحسين المستمر هو جهد مستمر لتعزيز جودة المنتجات ، لتقديم خدمات أفضل و تحسين العمليات.

2-3. خطوات و مناهج التحسين المستمر :

إن عملية التحسين المستمر ،هي عملية تمارسها المؤسسات من بينها البنوك في مواجهتها للتحديات التي تترصدها على جميع مستوياتها قصد تحسينها باستمرار .و من أجل تحقيق ذلك أمام البنك مجموعة من مناهج التحسين المستمر تختار منها البنوك ما يتناسب مع أهدافها و احتياجاتها ، حيث يتحقق التحسين المستمر من خلال مجموعة من الأدوات و التقنيات المخصصة للبحث عن مصادر المشكلات و إيجاد سبل للحد منها (Bhuiyan et Baghel, 2005)³ كفرق تحسين الجودة ،سيجما ستة ،المقارنة المرجعية ،Balanced Scorecard أو بطاقات الأداء المتوازن ،ثلاثية جوران و كايزن ، فهي الإجراءات والمشاريع والمبادرات

¹ Varian, H. R. (2007). Kaizen, that continuous improvement strategy, finds its ideal environment. *New York Times*. February, 8, 2007.

² Mashaal Ali Haddas, Mona Hasan Asiri, Reham Faya Mukhalid, Salha Saeed Alahmari, Shatha Ali Al-Qathtani, Syed Hamid Hasan, « Continuous Improvement – Development with Time », *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) Volume 108 – No. 8, December 2014

³ Bhuiyan et al,op-cit

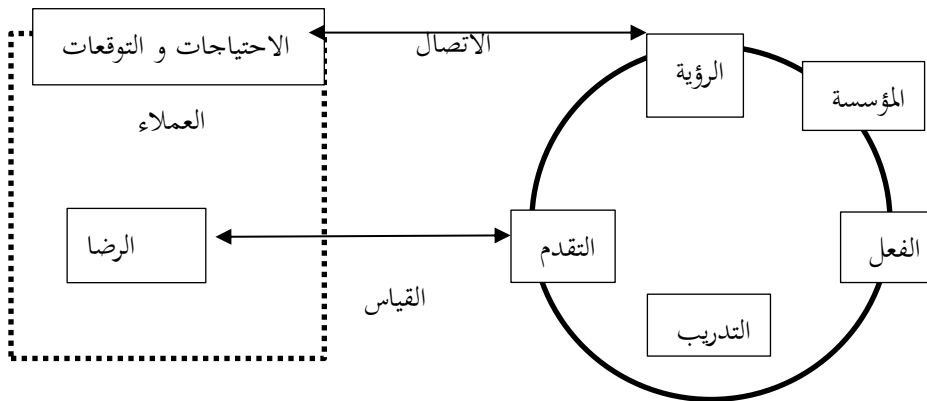
التي تمكن أهداف ومبادئ البرامج المراد تنفيذها (Bhuiyan & Baghel, 2005; Singh, 2015)¹. تستخدم الأساليب و الأدوات بحيث يتم اتخاذ القرارات استناداً إلى المعلومات والحقائق والبيانات.

2-3-1. دورة ديمينغ DEMING للتحسين المستمر :

ندرج في ما يلي نموذج للتحسين المستمر الذي يسمح للبنك بتشكيل نفسه وإنشاء بيئة تقود الموظفين إلى النمو، و في نفس الوقت يمثل خطوات أو مراحل التحسين المستمر، حيث يتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

- الرؤية (الأهداف الاستراتيجية) : يتم من خلال هذه المرحلة وضع الأهداف الخاصة بالتحسين ، و البحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف .
- برنامج التحسين ، الذي يحدد الإجراءات أو الاقتراحات للتحسينات (Kaizen ، méthode 5S ، méthode SMED ،... إلخ
- التدريب اللازم لتنفيذ الإجراءات ؛
- رصد التقدم باستخدام مؤشرات الأداء (العلاء والنائج والعمليات) ؛ حيث رأى (Deming,1986)² أنه جزء من "النظام" حيث تم تقييم التغذية المرتدة من العملية والعمل مقابل تحقيق الأهداف التنظيمية.

الشكل رقم (1-1) : دورة ديمينغ للتحسين المستمر PDCA



La source : <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/production/amelioration-continue-et-resolution-de-problemes/>

في أي عملية للتحسين المستمر ، يلزم نوعان من الإجراءات:

- إجراءات التقييس ، للبحث عن الاستقرار .
- إجراءات التحسين ، لتحقيق هدف أداء أعلى.

¹ Fabiane Letícia Lizarelli, José Carlos de Toledo, « Practices for continuous improvement of the Product Development Process: a comparative analysis of multiple cases », Practices for continuous improvement of the product development process... *Gest. Prod.*, São Carlos

² Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.

حيث يلزم لكل إجراء القيام بالتخطيط والتحقق، حيث يمكن توضيح هذا المفهوم باستخدام دورة ديمينغ (Plan) (Do Check Act - PDCA)، حيث تتبع الأساليب مثل PDCA and DMAIC ، و تمثل دورة تكرارية ومنهجية لحل المشكلات التكرارية في الطبيعة لأنه بمجرد الانتهاء من الخطوة الأخيرة ، تعود إلى البداية تبدأ الدورة من جديد. و هي طريقة منهجية للغاية لحل المشكلة لأنها تعتمد على الطريقة العلمية لتشكيل فرضية ، وإجراء التجربة ، ثم تقييم النتائج لاستخلاص أهم النتائج. هذان الجانبان هما ما يجعلان PDCA ناجحة جدا. هذه المنهجية تسمح للبنك و تجعله على معرفة سابقة لبدء الدورة التالية والأكثر تعقيداً للتحسين المتزايد. فهي تهدف إلى تنظيم عملية تحديد وقياس المشاكل ، وتحديد الأسباب ، واقتراح خطط العمل ، وتحليل وقياس النتائج المتولدة وتوحيد الإجراءات المتخذة (Savolainen & Haikonen, 2007; Näslund, 2008; Singh, 2015) كما يلي:

➤ التخطيط (تحديد ما يجب عمله) « Plan »؛ في هذه المرحلة يتم تحليل العملية أو المنتج الذي سيتم تحسينه بواسطة تحديد المشكلات أو المجالات المحتملة للتحسين، الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة تتضمن مخططات انسيابية ، خرائط العمليات ، ومخططات باريتو...إلخ

➤ التنفيذ « Do »(افعل ما تم تعريفه) ؛ تتكون هذه المرحلة من تنفيذ التغيير المخطط للعملية أو المنتج. في كثير من الأحيان يفضل تنفيذ على نطاق صغير أولاً حتى الانتهاء من دورة PDCA بأكملها وتحديد تأثير التغييرات التي تم إجراؤها.

➤ الفحص « Check » (التحقق من أن النتائج تتوافق مع ما تم التخطيط له) ؛ تتكون هذه المرحلة من تحليل نتائج التغيير ، والتأكد من أن التحسينات المقدمة فعالة و تتناسب مع الخطة الموضوعية ، من خلال قياس نتائج التحسينات و مقارنتها مع بالوضعية الأولية ، و في هذا الإطار يمكن الاعتماد على مقاييس محددة مصممة لقياس تأثير التغيير. بعض الأدوات الممكنة التي يمكن استخدامها للكشف عن التغييرات يتم تشغيل المخططات ومخططات التحكم ومربعات الصندوق والشطب.

➤ التصرف أو العمل « Act »(اتخاذ القرارات اللازمة). في هذه المرحلة ، يتم تبني التغيير أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و الحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة .

تطور نموذج ديمينغ قام بعض الباحثين باقتراح النموذج المضاعف لدورة ديمينغ (خطط ،إفعل ،إفحص ،تصرف)، و مبدأه أن كل عجلة تحتوي بداخلها على عجلات صغيرة ،هذه الأخيرة هي بمثابة محرك صغير داخل محرك كبير ، و أن كل فرد داخل المؤسسة يحرك عجلته من خلال تسيير وظيفته ،و التي بدورها تحرك هدفا معينا أو نشاطا في عملية معينة و هكذا.

2-3-2. ثلاثية جوران (Besterfield et al ,2011): The Juran trilogy

تمثل ثلاثية جوران أحد أفضل طرق التحسين المستمر ، و تتألف بما يلي :

¹ Fabiane Letícia Lizarelli, José Carlos de Toledo, op-cit.

- التخطيط **Planing**: تبدأ عملية التخطيط لتحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها البنوك بتحديد حاجات العملاء و ترجمتها إلى متطلبات تستطيع البنوك من خلالها تطوير خصائص المنتج أو الخدمة التي تتلائم و حاجات العملاء، بعد هذه العملية يتم تصميم العمليات القادرة على إنتاج المنتج أو الخدمة حسب الخصائص و المواصفات التي تم تحديدها، و نقل الخطط إلى حيز التنفيذ، إذ تعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية في عملية التخطيط.
- الرقابة **Control**: تمثل الخطوة الثانية في ثلاثية جوران، إذ تهدف إلى التأكد من السير الحسن وفق مخططات البنك، من خلال الاعتماد على التغذية العكسية، و تتكون هذه المرحلة من مجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد العمليات التي سوف تخضع للمراقبة، و وضع الأهداف إلى تقييم الأداء الفعلي، ثم مقارنة الأداء مع الأهداف المخططة، و أخيرا العمل على مراجعة و معالجة الإختلافات و الفروق بين المخطط و الفعلي. و من الأدوات و التقنيات المستخدمة في عمليات الرقابة: خرائط باريتو **Parito Chart**، خرائط السبب و الأثر **Cause and Affect**.
- التحسين: **Improvement** تمثل المرحلة الأخيرة من ثلاثية جوران، و تتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية و الانتقال إلى مستويات أداء متفوقة.

في السنوات الأخيرة ظهرت مناهج حديثة للتحسين المستمر على غرار المرونة و سيغما ستة (Arnheiter et Maleyeff; 2005)¹، وقد اكتسبت هذه الأخيرة أهمية كبيرة لا سيما فيما يتعلق بأثرها الكبير على خفض التكاليف، تحسين الجودة و غيرها.

3- نماذج الإبداع و التحسين المستمر في الخدمة البنكية :

تعرف النماذج على أنها "الطريقة التي تبني بها المؤسسة وتستخدم مواردها لتقديم قيمة لعملائها أفضل من منافسيها وتحقيق الأرباح" و بالتالي تعتبر ضرورية لكل مؤسسة تريد تحقيق رضا عملائها².

3-1. أهم نماذج التحسين المستمر :

لقد أصبح التحسين المستمر جزءا من الفكر الإداري الحديث، كما أنه جزء من خبرة المؤسسات في ممارسة إدارة الجودة، لذا لم يعد بالإمكان الحديث عن أي مدخل جديد في الجودة دون الحديث عن دورة التحسين المستمر. فتعددت مناهج التحسين المستمر في المؤسسات البنكية و لاسيما و أن هذه الأخيرة استثمرت في الاستكشاف المنهجي للفرص المتاحة لتحسين العمليات، وخفض التكاليف و تحسين الكفاءة لسنوات عديدة. فتم اكتشاف مجموعة كبيرة من الأدوات و نهج التحسين، من بين هذه النماذج، نموذج **Lean** و **Six Sigma** حيث لقي رواجا كبيرا حسب كل من الباحثين :

¹ Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM magazine*, 17(1), 5-18.

² Chris Voss and Leonieke Zomerdijk, « Innovation in Experiential Services – An Empirical View », London Business School. June 2007

(Stalk and Hout، 1990؛ Harry، 1997؛ Harry and Schroeder، 2000؛ George، 2003؛ Smith، 2003؛ Womack and Jones، 2003؛ Liker، 2004؛ De Koning and De Mast، 2006)¹.

1-1-3. نموذج ستة سيغما Six Sigma:

منهج ستة سيغما لم ينشأ بين ليلة و ضحاها ، و إنما هو امتداد لتطور علم الإدارة و ممارساته في اليابان و في الغرب منذ السبعينات و الثمانينات ، و قد أثبت هذا المنهج كفاءته في مساعدة المؤسسات على تقديم خدمات و منتجات خالية من العيوب تشبع رغبات العملاء ، فهو منهج يعمل على الربط بين أعلى جودة و أقل تكاليف للإنتاج أو الخدمات و يطبق على كل المراحل الإنتاجية و الخدمية و ليس فقط على المنتج النهائي.

تم تطوير Six Sigma في البداية في شركة موتورولا في السبعينيات كرد فعل لجودة منتجاتهم الضعيفة. بدأت موتورولا برنامج Six Sigma بالتركيز على متطلبات العملاء من أجل القضاء على العيوب و الخلل في المنتجات. في عام 1988 ، و بفضل اعتمادها على هذا النموذج موتورولا فاز بجائزة Malcom Baldrige Quality ونشرت نتائجها.

وفقا ل (Pyzdek,2003)، ستة سيغما يختلف كثيرا عن مبادرات الجودة الأخرى لأنه يجعل المؤسسات تحقق الأرباح عن طريق تحسين قيمة العميل وكفاءته².

3-1-1-1. مفهوم ستة سيغما :

من خلال تحليل الكتابات التي تناولت هذه المنهجية ، يوجد عدم اتفاق على تعريف محدد لأسلوب Six sigma ، و ذلك لأنه يمكن تناوله في أكثر من زاوية ، و حسب نوع الاستخدام المخطط داخل المؤسسة ، حيث قدمت العديد من المفاهيم لهذا المصطلح من منظورات مختلفة تتراوح بين منظور ضيق باعتبارها مجرد طريقة إحصائية تساعد على قياس مستوى تحسين المنتج أو الخدمة ، و منظور واسع باعتبارها استراتيجية جديدة للمؤسسة أو مدخلا جديدا للأعمال أو فلسفة من أجل التحسين المستمر.

يعرف (Linderman et al,2003) ستة سيغما بأنها "طريقة منهجية لتحسين العملية الاستراتيجية وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة معتمدة على الطرق الإحصائية و العلمية للتخفيض في معدلات الأخطاء و العيوب"³.

كما عرفها (Snee,1999) على النحو التالي: "استراتيجية الأعمال التي تسعى لتحديد و القضاء على أسباب الأخطاء أو العيوب أو الفشل من خلال التركيز على المخرجات التي هي حاسمة للعملاء"⁴.

¹ De Koning, H., Does, R. J., & Bisgaard, S. (2008). Lean Six Sigma in financial services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 4(1), 1-17.

² Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook: The Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels, Revised and Expanded Edition*.

³ Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations management*, 21(2), 193-203.

⁴ Feng Gao, « *reducing customer waiting time of commercial banking industry (a case study)* », the Faculty of the College of Business and Technology Morehead State University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, April 26, 2016.

فهذا المنهج ليس مبادرة للجودة و إنما التزام من الإدارة هدفه التركيز على العملاء و تحسين العمليات ،فهو يعتبر من أفضل المناهج في مواجهة الاحتياجات المتغيرة للعملاء و السوق معا .

أشار(Doran,2003) إلى المزايا المختلفة التي يمكن للبنك الحصول عليها من خلال اعتماد منهج ستة سيغما تشمل :ضمان الدقة في التقارير اليومية من خلال نظام المعلومات على نحو فعال، وضمان الدقة في التوزيع النقدي للحد من رسوم الخدمات ، والحد من العيوب في القروض ، والحد من العيوب في الشيكات ، والحد من حالات عدم الكفاءة في العمليات البنكية الروتينية¹ . كما أوضح(Chakrabarty and Tan,2007) أن ستة سيغما بالرغم من أنها صعبة التنفيذ في الخدمات بسبب عمليات الخدمة التي لا يمكن تعديلها ببساطة ، إلا أنها باستخدامها في الخدمات البنكية تمكن المديرين و مساعدتهم في تحسين إدارتهم للجودة في مجالات مختلفة مثل : القياس والتسجيل وتقليل الوقت اللازم لإكمال المعاملات وتسجيل وتقليل شكاوى العملاء ، تقليل الأخطاء في المعاملات المختلفة ، وتحليلها وضمان تقديم الخدمات بشكل فعال² .

3-1-1-2.مراحل تطبيق منهج ستة سيغما :

منهج ستة سيغما يتم تطبيقه من خلال خمسة مراحل مجتمعة في ما يسمى بنموذج DMAIC و هي اختصار للكلمات الأساسية في عملية حل المشكلات (التعريف Define ،القياس Measure،التحليل Analyze،التحسينImprove ،و المراقبة contrôle) ، و هي كالتالي :

- **مرحلة تحديد المشكلة Define phase :** تمثل الخطوة الأولى ، حيث يتم التعرف على المشكلة و السبب الرئيسي لها ،و على هذا الأساس يتم اختيار أعضاء فريق ستة سيغما الذي يقوم بتحديد احتياجات و متطلبات العملاء إما من خلال المقابلة أو الاستبيان ، و تسمى احتياجات و توقعات العملاء بالخصائص الحرجة للجودة (CTQ)، و تم يتم وضع رسم توضيحي للعملية بعد جمع البيانات الخاصة بالجودة المطلوبة.
- **مرحلة القياس Measure phase:** يتم من خلال هذه المرحلة جمع البيانات و المعلومات ، وقياس الأداء ، وتحديد مجالات التقدم.
- **مرحلة التحليل Analyze phase:** في هذه المرحلة يتم التعرف على أسباب المشكلة مع تحليل جميع الأبعاد الخاصة بهذه المشكلة ، و من تم استخدام الأدوات الملائمة و تحديد الطرق الإحصائية المساعدة في عملية التحليل ،حيث نجد عملية السبب و النتيجة من أنجع الطرق و أكثرها شيوعا و استخداما لاستكشاف الأسباب المحتملة التي أدت إلى وجود المشكلة .

¹ Doran, C. (2003). Using six sigma in the credit department. *Credit Management*, 3234.

² Chakrabarty, A., & Chuan Tan, K. (2007). The current state of six sigma application in services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(2), 194-208.

- **مرحلة التحسين Improve phase:** وهي المرحلة التي تتضمن معالجة الأخطاء و تحسين الأداء، فهذه العملية تعتبر استراتيجية متعلقة بتطوير الحلول التي تقضي على الأسباب الرئيسية للمشكلة .
 - **مرحلة الرقابة و التحكم contrôle phase:** في هذه المرحلة يتم التأكد من أن التحسينات يتم اعتمادها بصفة مستمرة من خلال تطوير بعض الأدوات العلمية المساعدة في السيطرة على العملية.
- وبهذا تكون الأهداف التي يسعى لها مدخل ستة سيغما بصورة أساسية في :
- ❖ السعي إلى الوصول للتحسين المستمر لكافة العمليات، المنتجات و الخدمات داخل المؤسسة .
 - ❖ البحث بعمق في البيانات و المعلومات المتوافرة بالشكل الذي يؤدي إلى توفير تصور واضح حول الأسباب الأساسية لحدوث المشاكل التي تطرأ داخل المؤسسة .
 - ❖ العمل على إحداث تقارب بين كافة المواصفات الخاصة بالخدمات و المنتجات و العمليات الفعلية مع المواصفات المحددة بواسطة العملاء بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تقع في منطقة رضا العملاء.

3-1-2. نموذج المرونة البنكية Lean banking

مع تزايد الضغوط الخارجية ، وزيادة القدرة التنافسية المتزايدة في الأسواق العالمية وتزايد توقعات العملاء ، تواجه مؤسسات الخدمات تحدياً لزيادة المرونة وتحسين الجودة، ومن ثم ، تزايد الجهود المبذولة لإيجاد حلول مريحة تسمح للبنوك بتحقيق تحسينات طويلة المدى . كان¹ Womack and Jones من بين الباحثين الأوائل الذين اقترحوا نشر مبادئ المرونة في القطاع الثالث أي قطاع الخدمات ، بعد اختصاص هذا النهج و ربطه فقط بمجال التصنيع ، كما قام كل من الباحثين (Youngdahl et Bowen) aspioneersin² بإجراء أولى الدراسات الخاصة بمرونة الخدمات ونشر نتائجها، حيث انتشرت على نطاق واسع لتشمل خدمات مختلفة مثل الرعاية الصحية (Machado & Leitner,2010)³، الخدمات المالية (Mathews & Muguntharajan,2012 ; Văduva, 2011)⁴ والخدمات العامة (Suárez-Barraza,2009)⁵

على الرغم من اعتماده على نطاق واسع في المؤسسات الصناعية ، وعلى الرغم من نجاحه المشهود ، إلا أن تطبيقه في بيئات العمل التي تختلف اختلافاً جوهرياً عن التصنيع لا يزال ينطوي على تحديات متعددة قد تؤدي إلى إضعاف جدواه . فعند تطبيقه

¹ Womack, J. P., & Jones, D. T. (2002). 11 From Lean Production to Lean Enterprise. *Managing Innovation and Change*, 138.

² dos Santos, X., & Cabrita, M. (2016, July). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. In *The 2016 International Conference on Systematic Innovation July* (pp. 20-22).

³ Machado, V. C., & Leitner, U. (2010). Lean tools and lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(5), 383-392.

⁴ dos Santos, X., & Cabrita, M. (2016, July).op-cit

⁵ Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Mi Dahlggaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), 143-167.

في المؤسسات الخدمية مثل البنوك ، ينبغي بذل الجهود لتعديل المبادئ التي ينطوي عليها هذا النموذج في سياق بيئة عمل الخدمات البنكية ومعالجة خصوصياته الرئيسية (Leyer & Moormann, 2014)¹.

3-1-2-1 مفهوم المرونة البنكية :

منهج المرونة يعتبر نموذجًا هامًا من خلال دمج مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأدوات في العمليات التجارية ، يهدف إلى توفير منتجات ذات جودة وتنوع أكبر بتكلفة أقل ومهلة زمنية أقصر (Arfmann & Topolansky, 2014) ؛ arniarniené & (Vienažindiené, 2012).

على الرغم من عدم وجود تعريف موحد و شامل لهذا النموذج ، إلا أنه يوجد إدراك توافقي لقيمته كنهج مستدام لعمليات البنوك (Arfmann & Topolansky, 2014) ؛ (Vāduva, 2011). حيث يعمل هذا البرنامج على تحسين التكاليف وزيادة جودة المنتجات والخدمات وتحسين الإنتاجية (Vāduva, 2011 ; Alsmadi et al, 2012)² ، مما يزيد من مرونتها و يضمن الميزة التنافسية (Wang & Chen, 2010).

أما (George, 2003). يرى أن المرونة هي "مجموعة من المبادئ التي تسرع جميع العمليات في المؤسسة"³ أساس فلسفة المرونة هو تركيز الاستراتيجية نحو الهدف الرئيسي للمؤسسة و هي قيمة العميل ، الشخص الوحيد الذي يمكنه تحديد هذه القيمة هم العملاء فيجب أن تشارك الإدارة بشكل كافي لتتمكن من شرح كيفية إنتاج المنتج بالضبط أو خدمة من المواد الخام إلى المنتج المسلم ، (Womack and Jones 2003)⁴.

حسب (Womack and Jones, 2005). تتمثل المبادئ الرئيسية للمرونة في تحديد قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل ، الذي يقيّم المنتج أو الخدمة وفقاً لمستوى رضا توقعاته .

وفقاً (Atkinson, 2004) المرونة هي مفهوم وعملية ، حيث يعتمد نجاحها تماماً على الفوائد التي يمكن أن توفرها⁵ وفقاً لمنهجية Lean ، يتم تحديد قيمة المنتج فقط بناءً على ما يطلبه العميل بالفعل وهو مستعد لشراؤه. حيث يتم تجميع جميع الأنشطة إلى ثلاثة أنواع (Nielsen, 2008)⁶:

- 1- الأنشطة ذات القيمة المضافة: هي الأنشطة التي تحول المدخلات إلى المنتج أو الخدمة التي يحتاجها العميل ؛
- 2- الأنشطة ذات القيمة غير المضافة: هي الأنشطة التي لا يلزم تحويلها إلى المنتج أو الخدمة التي يريدها العميل ؛

¹ Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1366-1388.

² dos Santos, X., & Cabrita, M. (2016, July).op-cit

³ Sebastian Lindqvist- Rehn, Mathias Ericsson, « Lean in a Financial service context », University of Halmstad School of Business and Engineering Master of Technical Project and Business management, 09 juin 2010.

⁴ Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.

⁵ Atkinson, P. (2004). Creating and implementing lean strategies. *Management Services*, 48(2), 18.

⁶ Dukovska-Popovska, I., Hove-Madsen, V., & Nielsen, K. B. (2008). Teaching lean thinking through game: Some challenges. *36th European Society for Engineering Education (SEFI) on Quality Assessment, Employability & Innovation*.

3- الضرورية ذات القيمة غير المضافة: هي الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل ولكنها ضرورية لتسليم المنتج أو الخدمة ، ما لم يتم تغيير العرض أو العملية الحالية بشكل جذري.

يكمل Lean و Six Sigma بعضهما البعض، و تسمى LSS فهي عملية تستند إلى منهجية التحسين (Goldratt et al., 2009) فالمرونة تسرع ستة سيجمما ، حيث تحقق نتائج أفضل من ما يمكن تحقيقه عادةً بواسطة Lean أو Six Sigma بشكل فردي. الجمع بين هاتين الطريقتين يعطي عملية التحسين مجموعة شاملة من الأدوات لزيادة سرعة وفعالية أي عملية داخل المؤسسة ويمكن أن تساعد في زيادة الإيرادات وخفض التكاليف .

لكن القليل من الباحثين يؤكدون وجود اختلافات في المنهجيتين .حيث تعتمد برامج المرونة على مديري إدارة القيمة لتحسين العمليات ، كما أن المدة قصيرة ، على النقيض من ذلك ، تعتمد برامج ستة سيغما على جمع البيانات وتحليل التباين في العملية (Jenicke ، Robert,et al, 2003,2008)

ويبدو أن الهدف من هذه المفاهيم مشابهة (Roy Andersson et al.,2006)¹. يتم استخدام العبارة "Lean Six Sigma" لوصف دمج الفلسفات Lean و Six Sigma (Cheridane,2000). حيث تكامل الأهداف بين Lean و Six Sigma يؤدي إلى استهداف كل نوع من أنواع التحسين داخل المؤسسة.

3-2. أهم نماذج الإبداع للخدمة البنكية :

اعتبرت أنشطة الإبداع دوما المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية (Schumpeter, 1934)، و لاسيما و أن صناعة الخدمات المالية تمر حاليا بتحويلات جذرية و التي فرضت على البنوك اللجوء إلى أساليب جديدة و تقديم خدمات جديدة من أجل زيادة حصتها في السوق وبالتالي الحفاظ على مكانتها في بيئة تنافسية للغاية، فظهرت عدة نماذج ساهمت في تشجيع البنوك على إيجاد النموذج الأمثل لتحقيق أهدافها، على غرار نموذج الإبداع المفتوح، حيث اعتبر (Fasnacht, 2009)² "الانفتاح شرط أساسي لقدرة المؤسسات المالية على تحقيق التمايز والخبرة والتخصص في جانب العرض، مع توفير خدمة فائقة للعملاء الذين يشعرون بالارتياح الشديد على جانب الطلب"، إضافة إلى أن الانتقال إلى هذه الاستراتيجية تشمل نماذج أعمال مفتوحة ومرنة وموجهة نحو الخدمات تدمج العملاء، علاوة على ذلك، تضع العملاء في محور تركيز الأعمال (Enkel et al., 2009;)³. ومع ذلك، لم يلقى هذا النموذج رواجاً كبيراً في القطاع البنكي فحسب (Fasnacht,2009)⁴ فإن هذا القطاع لا يزال بعيداً عن كونه محول جيد لنموذج الإبداع المفتوح، فالتحول من مؤسسة تقليدية تتسم بالهيكل البيروقراطية الهرمية ووظيفة موجهة نحو المنتج، إلى مؤسسة تتبع مبادئ المرونة والانفتاح

¹ Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282-296.

² Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration*. Springer Science & Business Media.

³ Vesna Tornjanski, Sanja Marinković, Maja Levi Jakšić, Vesna Bogojević Arsić, « The prioritization of open innovation determinants in banking », *industrija*, vol43, N03, 2015.

⁴ Fasnacht, D. (2009), op-cit.

و وظيفة موجهة نحو العملاء تمثل تحدياً للمديرين في الخدمات ، حيث تظهر حواجز مختلفة أمام هذا النموذج في هذا القطاع مثل تركيزه على المدى القصير، ثقافة عدم الثقة بالمخاطر وانعدام القدرة الداخلية.

3-2-1. نموذج الإبداع المغلق :

وفقاً لنموذج الإبداع "التقليدي"، فإن البحث والتطوير الداخليين هما المصدر الرئيسي لتوليد المعارف¹ (Rothwell ,1992) ، حيث يرجع هذا النموذج إلى عمل (Schumpeter ,1942) الذي لاحظ أن الإبداعات الجذرية هي تلك التي تؤدي إلى تغييرات نوعية ، فمن أجل النجاح في تطوير وتسويق منتج مبدع جذرياً يجب أن تكون المؤسسة لديها قدرات البحث والتطوير الداخلية المتطورة التي تعطيها ميزة على منافسيها. وقد حظي البحث والتطوير وحقوق الملكية الفكرية للأفكار المولدة داخلياً باهتمام كبير في البحوث التحريية .

لكن مع مرور الوقت أستبدل النموذج التقليدي للإبداع بنموذج بديل "الإبداع المفتوح" الذي تعتبر فيه المصادر الخارجية لتبادل المعلومات والمعرفة خارج المؤسسة الموارد الرئيسية لتطوير وتنفيذ الإبداع في الخدمات وفي التصنيع (Chesbrough 2011; 2006; 2003)³. ويبدو أن هذا النموذج الجديد لتقاسم المعرفة هو "نقيض نموذج التكامل الرأسي التقليدي حيث تؤدي أنشطة البحث والتطوير الداخلية إلى تطوير منتجات جديدة جذرياً داخلياً توزعها المؤسسات بعد ذلك" (Chesbrough,2006)⁴. وفي الواقع، يبدو أن الأدلة التحريية تدعم الرأي القائل بأن الإبداع المفتوح هو وسيلة لزيادة الأداء الإبداعي (Laurson and Salter 2006; Lilien et al. 2002; Pullen et al. 2012) ، وأن مجموعة كبيرة من المصادر الخارجية تعتبر جزءاً من عملية الإبداع ؛ ولا سيما المدخلات من العملاء (von Hippel 1988; Tuomi 2002). حيث يشير (Chesbrough, 2003)⁵ إلى أن الإبداع لم يعد مدفوعاً أساساً بالبحث والتطوير الداخلي، وأن التوازن بين مصادر اكتساب المعارف الداخلية والخارجية قد تغير جذرياً. فالمؤسسات لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على قدراتها الداخلية على تطوير الإبداعات وتسويقها بنجاح، بل يجب أن "تفتح" وتشارك بشكل أكبر مع المنظمات الخارجية، وبالتالي تقليص مواردها في البحث والتطوير الداخلي، مع توسيع نطاق أنشطتها الإبداعية (Gianiodis et al. 2010; Laurson and Salter 2006) ، ويرى باحثون آخرون أن الإبداع المفتوح يبني على قدرات البحث والتطوير الداخلية وقاعدة المعارف لأنها مكتملة لها (Cassiman and Veugelers 2006; Dehlander and Gann 2010; Hagedoorn and Wang,2012).

ترجع أسباب زيادة الانفتاح في الإبداع حسب الباحثين في المجال إلى عدة عوامل و التي تتمثل في : زيادة تعقيد السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات المبدعة التعامل مع مجموعة أوسع من المصادر الخارجية للحصول على المعلومات والمعارف ذات

¹ Giuliana Battisti, Jorge Gallego,Luis Rubalcaba, Paul Windrum,« open innovation in services: knowledge sources, iprs and internationalisation »,Economics of Innovation and New Technology · October 2014

² schumpeter, joseph et al,op-cit

³ Ibid.

⁴ Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

⁵ Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*.

الصلة والاستفادة منها. إضافة إلى أن إنه لا توجد مؤسسة لديها الموارد البشرية الكافية داخل حدودها لتغطية أبحاثها و التي تساهم في تنويع منتجاتها و تطورها ، ويقترح ، (Kolins,2006) أن مفتاح النجاح لتحقيق الإبداع اليوم يكمن بقدر كبير في القدرة على الانخراط في مصادر المعلومات المفتوحة و استغلالها الأمر الذي يدفعنا إلى تخصيص جزء لتحديد جميع المفاهيم التي ينطوي عليها المفهوم الجديد للإبداع .

3-2-2. نموذج الإبداع المفتوح :

إن مفهوم إدارة الإبداع المقترح حديثا هو مفهوم الإبداع المفتوح، الذي يعتبر محركا رئيسيا للنمو المستدام لمعظم المؤسسات في جميع الصناعات (Gassmann & Enkel, 2004)¹ هذا النموذج الجديد أصبح متزايد الأهمية لكل من الأكاديميين والممارسين على مدى السنوات الأخيرة، (Chesbrough & Alguezaui & Filieri, 2010; Bahemia & Squire,2010, Appleyard, 2007; Chiaroni et al., 2011)² وقد اقترح " الإبداع المفتوح" كمفهوم في البداية (Chesbrough,)³ (2003) وسرعان ما اجتذب اهتمام المديرين / الممارسين والعلماء / الباحثين. وذكر (Chesbrough, 2003)³ أن البحث والتطوير الداخليين ليسا أصولا استراتيجية قيمة بما فيه الكفاية بسبب التغيرات في المجتمع والصناعة، مما أدى إلى زيادة تنقل المعرفة وتطوير هياكل مالية جديدة، مما أدى في نهاية المطاف إلى الحاجة إلى ظهور مفهوم جديد .

3-2-2.1 مفهوم الإبداع المفتوح :

عرفه (Chesbrough et al,2006) على أنه "الاستخدام المقصود للتدفقات الداخلة والخارجة للمعرفة لتسريع الإبداع في السوق، وتوسيع استخدام المعرفة الداخلية في الأسواق الخارجية، على التوالي"⁴. أو بصيغة أخرى يعرف بأنه "نموذج يفترض أن المؤسسات تستطيع وينبغي أن تستخدم الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية، والمسارات الداخلية والخارجية إلى السوق، لأنها تتطلع إلى التقدم التكنولوجي . يستند مفهوم الإبداع المفتوح إلى حاجة البنك إلى فتح عمليات الإبداع ووضع التكنولوجيات، الأفكار المعرفة داخليا وخارجيا من أجل خلق قيمة للعملاء (Fredberg et al., 2008)⁵ ، و الاستفادة من جهات أخرى في عملية الإبداع لديهم (فرق البحث، دمج الموردين و العملاء أو مؤسسات أخرى ، جمع الأفكار، شراء الممتلكات الفكرية، والاستثمار في الأساس العالمي للمعرفة). فهو إجمالا يعتبر نموذج الإبداع على أساس نهج الشراكة مع ذوي الخبرة من قبل المؤسسات غير المالية (Chesbrough,2003)⁶.

¹ Vesna Tornjanski et al,op-cit.

² ibid

³ Chesbrough, H. (2003). Op-cit.

⁴ Chesbrough, H. W. (2006).op-cit.

⁵ Fredberg, T., Elmquist, M., & Ollila, S. (2008). Managing Open Innovation Present Findings and Future Directions.

⁶ Chesbrough, H. (2003). Op-cit.

من خلال التعاريف السابقة نميز بين نوعين مهمين للإبداع المفتوح: من الداخل والخارج، يشار إليه أيضا بالإبداع المفتوح الداخل والخارج.¹

- حيث يشمل الجزء الخارجي من الإبداع المفتوح فتح عمليات إبداع البنك إلى أنواع كثيرة من المدخلات والمساهمات الخارجية. هذا الجانب من الإبداع المفتوح الذي حظي بأكبر قدر من الاهتمام في البحث الأكاديمي .
- على النقيض من الفرع في الخارج، هذا الجزء من النموذج هو أقل استكشاف، وبالتالي أقل فهما جيدا في البحوث الأكاديمية .

إن الأدبيات النظرية التي تفحص تطبيق الإبداع المفتوح في الصناعة البنكية محدودة جدا وحديثة نسبيا. (Fasnacht, 2009) هو الأول و الوحيد من وضع نموذج محدد للنشاط البنكي و تم تطويره في عام 2009. هذا النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات في بيئة البنك: السوق، الأنظمة، العملاء، التقنيات، الاقتصاد،... الخ كما يعتبر الإبداع المفتوح تحديا ومصدرا للمزايا التنافسية للبنوك.

ويوصي (Fasnacht, 2009)³ بأن تفتح البنوك نموذج إبداعها، وأن تدمج أفكارا جديدة خارج حدود البنك، وأن تغتنم الفرص للإبداع المفتوح. ولتحقيق هذا النجاح، يقترح الانتقال من بنك تقليدي يركز على المنتج إلى بنك مفتوح ومرن ومركز على العملاء. وينطوي الانتقال من إبداع مغلق إلى إبداع مفتوح على تنفيذ استراتيجيات الانتقال والممارسات الإدارية الجديدة فضلا عن ثقافة الإبداع المفتوح الذي يعتبر معقد. و تركز دراسة (Fasnacht, 2009)⁴ على استراتيجيات الانتقال المختلفة للبنوك، مما يسمح لهم بالشروع في فتح عملية الإبداع الخاصة بهم للجهات الفاعلة الخارجية، مع وضع العميل في مركز خلق القيمة المضافة. ويشير التحول إلى الإبداع المفتوح إلى تغيير تنظيمي جذري. ويجب على البنوك أن تضع ممارسات إدارية جديدة. والواقع أنه يتطلب هيكل تنظيمي مرن عضوي يتمتع بقدر كبير من القدرة على التكيف. ويشدد (Fasnacht, 2009)⁵ على أهمية التكيف البنكي، مشيرا إلى عدد من النظريات أهمها: نموذج المنظمة المطلوب الذي يرى أن المنظمة يجب أن تكون قادرة على الإبداع بطرق مختلفة - إستغلال سوقها واستكشاف خيوط جديدة (O'Reilly, Tushman, 2004 ; March, 1991)

3-2-2-2. أهمية ومخاطر فتح عملية الإبداع في البنك :

¹ Marcel Bogers¹, Henry Chesbrough², and Carlos Moedas³, « Open Innovation: Research, Practices, and Policies », California Management Review 2018, Vol. 60(2) 5-16

² Fasnacht, D. (2009).*op-cit*

³ Ibid.

⁴ Idem

⁵ Idem

من خلال دراسة تنفيذ الإبداع المفتوح في الصناعة البنكية، يحاول (Fasnacht, 2009)¹ إثبات أن أفضل خيار للبنوك، التي تعمل في بيئة تنافسية للغاية ومتغيرة باستمرار، هو فتح نموذج الإستثمار للإبداع للشركاء الخارجيين، وأن تكون من بين الرواد من أجل اغتنام الفرص المتاحة للإبداع المفتوح. ويخلص إلى أن فوائد فتح عملية الإبداع في البنوك تفوق بكثير المساوي. ومن المسلم به أن (Fasnacht, 2009)² يناقش بإيجاز المخاطر النظامية المتأصلة في النظام المالي . إلا أنه يركز على تحليله لمزايا ومخاطر تنفيذ الإبداع المفتوح للبنوك ومساهمتهم وعملائهم.

3-2-2-1. أهمية الإبداع المفتوح :

على غرار القطاعات الأخرى، يستفيد القطاع البنكي من الفوائد الكثيرة للإبداع المفتوح تتمثل في مايلي:

- يمثل الإبداع المفتوح كنموذج عمل جديد عقلية تتميز بتكامل العملاء والمرونة والانفتاح. علاوة على ذلك، يؤكد الباحثون على أن الإبداع المفتوح هو أفضل طريقة لخلق القيمة، وهو أمر حيوي للتميز التشغيلي والنمو المربح. (Fasnacht, 2009; Schmitt et al., 2013; Wiengarten et al., 2013)³.
- علاوة على ذلك، يقترح النموذج أن المؤسسات يجب أن تتفاعل مع أنواع مختلفة من الشركاء لاكتساب المعرفة والأفكار والموارد من البيئة الخارجية من أجل البقاء قادرة على المنافسة في السوق المفتوحة. (Chesbrough, 2003;))⁴. (Salter, 2006; Dahlander & Gann, 2010 & Laursen
- بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمثل تغييرا في توليد الملكية الفكرية وإدارتها.
- يتيح مفهوم الإبداع المفتوح الوصول إلى معارف وخبرات مختلف الشركاء، مما يحفز الإبداع. وهكذا، يتيح هذا الأخير للبنوك توفير الوقت، ومشاركة التكاليف المرتفعة لمشاريع البحث والتطوير، وكذلك مشاركة مخاطر كبيرة بسبب عدم اليقين من تطور الأسواق.
- يعتقد (Fasnacht, 2009)⁵ أن الإبداع المفتوح ليس ضروريا فقط لتحسين القدرة التنافسية للبنوك، ولكن أيضا لضمان بقاء هذه البنوك في بيئة تنافسية بشكل متزايد. ويعتقد أيضا أن هذا النموذج هو أفضل وسيلة لخلق القيمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يشجع المديرين على إعادة النظر في نموذجها التقليدي، وضمان المزيد من الانفتاح، والمزيد من المرونة والتركيز على احتياجات العملاء. ومن ثم، ينبغي أن يؤدي الإبداع المفتوح إلى زيادة الكفاءة التشغيلية.
- فتح شبكة توزيع البنوك للمؤسسات المالية الأخرى، هو جانب واحد فقط من الإبداع المفتوح. لديها عدد من المزايا للبنك. في الواقع، فإنه يسمح للتحايل على التنظيم، والسماح لتطوير الأنشطة (في الخارج) وبيع المنتجات المالية من

¹ Idem

² Idem

³ Vesna Tornjanski, et al, op-cit

⁴ Ibid

⁵ Fasnacht, D. (2009). Op-cit

خلال شبكة دولية من الفروع. هذا هو أيضا فائدة للعميل، الذين سوف يتمكنون من الوصول إلى المنتجات والخدمات المتنوعة من البنوك المختلفة من خلال نقطة واحدة للبيع. وتتيح هذه الميزة للبنك زيادة الإيرادات وتنويع مخاطره وتحسين فرص توزيع المنتجات وتسريع إستراتيجية نموه مما يضمن تحقيق أرباح كبيرة للمساهمين) (Fasnacht, 2009)¹. بصفة عامة الإبداع المفتوح هو نهج شامل لإدارة الإبداع بأنه "يشجع بشكل منهجي و مبتكر استكشاف مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية لفرص الإبداع، ودمج هذا الاستكشاف مع قدرات البنك والموارد، والاستفادة على نطاق واسع تلك الفرص من خلال قنوات متعددة (West & Gallagher, 2006)².

3-2-2-2-2. مخاطر الإبداع المفتوح :

عند الحديث عن المخاطر التي يولجها هذا النموذج داخل البنوك، فقد تواجه هذه الأخيرة خطر فقدان السيطرة، ولا سيما في حالة السلوك الانتهازي من جانب الشركاء. وقد يؤدي هذا الوضع إلى عدم اليقين فيما يتعلق بتقاسم ثمار التعاون. وفي حين أن الإبداع المفتوح لا يستثني حماية الملكية الفكرية، فإنه قد ينطوي على دفع رسوم ترخيص كبيرة (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2008)، ولكنه ينطوي على اتفاق منذ البداية على شروط تقاسم الملكية الفكرية، المخاطر، والإيرادات. ويمكن أن تكون المفاوضات طويلة ومعقدة ومكلفة. وبالتالي فإن الإبداع المفتوح يمكن أن يزيد من خطر تسرب المعرفة المحمية من خلال العمل مع الشركاء الخارجيين الذين قد يتنافسون مع المؤسسة. وهذا الخطر أكبر بالنسبة للبنوك نظرا لغياب فعلي لحماية الملكية الفكرية. على سبيل المثال، قد يثير التعاون مع مشغلي الاتصالات أو مصنعي الهواتف النقالة أسئلة حول مخاطر المنافسة المحتملة، الذين قد يدخلون الهاتف المحمول أو سوق الدفع عبر الإنترنت. ويضاف إلى هذه المخاطر الصعوبات المتصلة بإدارة الإبداع المفتوح، مثل اختيار الشركاء، وتنسيق العمل، واختيار المشروع، وما إلى ذلك.

من الواضح أن عصر الإبداع المفتوح قد بدأ للعديد من المؤسسات، ولكن لا يزال هناك غموض في ما يخص آليات الاستفادة الكاملة من هذا النهج (Enkel et al., 2009)³ الذي ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار التقييم والاختبار في الممارسة الواقعية. وفقا لنفس الباحث لا تستند الأعمال الحقيقية للحياة إلى نهج الإبداع المفتوح فقط، بل على استثمارات البنك المتزامنة في أنشطة الإبداع المغلقة والمفتوحة.

ومع ذلك، لا تزال هناك العديد من القضايا المتعلقة بنهج الإبداع المفتوح التي ينبغي فهمها بشكل أفضل من أجل استيعاب هذا المفهوم تماما إلى واقع عملي. أيضا، لا يزال هناك نقص في المعرفة متى وكيف نفعل ذلك. بصفة عامة، أثبت نموذج الإبداع المفتوح أنه نموذج مفيد لكثير من المؤسسات في سياقات مختلفة.

¹ Ibid.

² Vesna Tornjanski, et al ;op-cit

³ Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.

3-3. دعائم و قيود الإبداع و التحسين المستمر في تقديم الخدمة البنكية :

في بيئة تنافسية بشكل متزايد، يمكن لعوامل مثل: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التوجه نحو السوق ، أن تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية. حيث تشير دراسات إلى أن تكنولوجيا الاتصال و المعلومات هي سائق معروف للإبداع و التحسين المستمر في المؤسسات.

وقد حفزت أهمية التكنولوجيا و التوجه نحو السوق الباحثين على تحديد مختلف القوى الدافعة للإبداع و التحسين المستمر والبحث عن طرق جديدة لخلق ذلك ، ما يقودنا إلى تحديد مختلف المفاهيم الخاصة بهذه الدعائم .

3-3-1. دعائم الإبداع و التحسين المستمر في تقديم الخدمة البنكية :

من المعروف أن الإبداع يلعب دورا حاسما في التنوُّ ببقاء البنوك على المدى الطويل، الحفاظ على قدرتها التنافسية العالمية، وخاصة في بيئة حيث التكنولوجيا، متطلبات العملاء يمكن أن تتغير تقريبا بين عشية وضحاها ودورة حياة المنتجات والخدمات أصبحت أقصر (Porter 2011; El Sawy and Pavlou 1995; Herbig 1998; Cooper 1998; Cobbenhagen 2000).¹ في هذا الصدد قد أثبتت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التوجه نحو السوق كاستراتيجيات داعمة فعاليتها في تحسين الأداء التنظيمي في مختلف الجوانب للبنك (رضا العملاء، والإنتاجية، وما إلى ذلك) ، و في هذا الصدد نقوم بتحديد مختلف معالم و مفاهيم هذه العوامل .

3-3-1-1. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تقديم الخدمة البنكية :

إن التكنولوجيا باعتبارها أداة تمكينية لتقديم الخدمات البنكية المتفوقة موثقة بشكل جيد في أدبيات التسويق، فقد لاحظ (Pyun et al ,2002)² ، أن البنوك قد تحركت بسرعة للاستثمار في التكنولوجيا كوسيلة للسيطرة على التكاليف، وجذب العملاء، وتوفير الراحة والتوقعات التقنية لعملائها الحاليين. ويشير (Joseph and Stone,2003)³ أيضا إلى أن تسخير التكنولوجيا الصديقة للعملاء مثل : أجهزة الصراف الآلي، القائمة على القائمة، والهاتف، والخدمات البنكية عبر الإنترنت، أصبح أمرا شائعا في السنوات الأخيرة كوسيلة للحفاظ على ولاء العملاء وزيادة حصتهم في السوق.

3-3-1-1-1. مزايا تبني البنوك لتكنولوجيا المعلومات:

اليوم أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءا لا يتجزأ من التنظيم البنكي. الخدمات البنكية عبر الإنترنت، الخدمات البنكية عبر الهاتف، آلة الصراف الآلي، والخدمات البنكية الاستثمارية و غيرها من الخدمات . تكنولوجيا المعلومات لديها الكثير من التأثير

¹ MAHA Mohammed yusr ,*Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*Technology, Market, and Complexity2016,2:6 ,<https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>springer

² Pyun, C.S, Les, S., & Kiseok, N. (2002). Internet banking in the U.S., Japan and Europe. *Multinational Business Review*, 10(2), 73. [Online] Available: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200210/ai_n9109889/

³ Joseph, M., & Stone, G. (2003). An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in the banking sector. *Journal of Retail and Distribution Management*, 31(4),190-202. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550310469185>

على المعاملات البنكية، فهي تضمن خدمة سريعة مع انخفاض تكلفة المعاملات للعملاء (cf. Ferreira and Cravo, 2004; Adekola et al., 2008; Melnikas, 2010; Pinto and Ferreira, 2010, Kim et al., 2011; Sawng et al., 2011).¹

وفقا ل (Alu,2000)²، تؤثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات المالية من خلال تسهيل الاستفسار وتوفير الوقت وتحسين تقديم الخدمات. وبالمثل، وجد³ (Yasuharu,2003) أن تنفيذ شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جلب ثورة في أداء البنوك والمؤسسات المالية. وقد خلص عدد من الدراسات (Idowu et al, 2002; Balachandher et al, 2001; Yasuharu, 2003) إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها آثار إيجابية ملحوظة على إنتاجية البنوك وعمل المصرفيين والمعاملات البنكية. وخلصوا إلى أن لهذه النتائج آثارا إيجابية على أداء البنوك .

و في نفس الإطار ،حسب الدراسة التي أجراها (Gotlieb and Denny ,1993)⁴ ، و هي واحدة من الدراسات التي تتناول تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية البنكية ،حيث خلصا إلى أن الحوسبة هي من أحد العوامل الأساسية التي تحسن كفاءة المعاملات البنكية و بالتالي تحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويحدد الغرض من الحوسبة في خدمة العملاء حسب الدراسات في اتخاذ القرارات، زيادة الربحية وتحسن الكفاءة. ولذلك، يجب أن تنظر القوى العاملة في القطاع البنكي إلى الحوسبة كوسيلة لتحسين خدمة العملاء.

وتتمثل المزايا الرئيسية للتبني التكنولوجي حسب (Musara and Fatoki,2010)⁵ فيما يلي:

- تخفيض التكاليف التشغيلية للبنوك (ميزة التكلفة)؛
- تسهيل المعاملات الأكثر كفاءة بين العملاء في نفس الشبكة (تأثير الشبكة).

3-1-1-2-3 تحديات تبني البنوك لتكنولوجيا المعلومات :

الإبداعات في الصناعة البنكية تتغير تدريجيا بالطريقة التي تقدمها البنوك، وكيفية استهلاك العملاء للخدمات البنكية، كالتحويلات المالية الدولية عبر الإنترنت كجزء من حساب العملاء الشخصي، والعملاء لم يعودوا بحاجة إلى التواجد فعليا في القاعات البنكية . في حين أن هذه التقنيات تستخدم أساسا من قبل البنوك لتوفير الراحة للعملاء ،فهي تمثل مصدر تحدي في نفس الوقت ،ومن الأمثلة على هذه التحديات ارتفاع تكلفة الاستثمار وما يتصل بها من تكاليف المعاملات المرتفعة التي يتكبدها العملاء.

¹ Joana R.G. Reis, Fernando A.F. Ferreira, José M. Monteiro Barata,op-cit.

² Alu, A.O. (2000). *Effects of information technology on customer services in the banking industry in Nigeria*. Unpublished MBA thesis, Department of Management and Accounting, Obafemi Awolowo University, Nigeria

³ Yasuharu, U. (2003). *Economic analysis of information system investment in Japanese Banks*. Taiga Shuppan, Japan.

⁴ K.S. Ramola,Neeraj Kumar ;« Customers Perception and their Satisfaction in Innovative Banking Industries: A Case Study of Uttarakhand India »,international journal of social sciences arts and humanities,vol 3,N01 ,2015,p6-15.

⁵ Musara, M., & Fatoki, M. (2010). Has Technological Innovations resulted in Increased Efficiency and Cost Savings for Banks' Customers? *African Journal of Business Management*, 4(9), 1813–1821.

أصبحت القدرة على الإبداع مقبولة باعتبارها حاسمة و متطلب أساسي لتنمية المشاريع وريادة الأعمال (Bahiti & Shahini, 2010).¹

وفقا² (Nmegbu and Ogwo,2013)، واحد من العوامل التي تسبب عدم رضا العملاء والتناقص في الصناعة البنكية هو أن البنوك تسعى إلى إبداع المنتجات والخدمات كأسلوب من أساليب التسويق المتباينة العدوانية لجعل العملاء يصطفون إلى فكرة منتج جديد والتي قد تكون بالفعل ذات جودة منخفضة مع تسعير غير مرض. (Bettencourt et. al.,2013).³

النجاح الحقيقي لتكنولوجيا المعلومات في القطاع البنكي يعتمد على رضا العملاء، لذلك يجب على البنوك تنظيم وتنفيذ برامج خدمة العملاء في منطقة خدمتهم و حسب رغبات عملائهم ، إضافة إلى ضرورة توفير الأمن الذي يعد مسألة هامة في سياق الخدمات البنكية الإلكترونية. كما أن تطوير التكنولوجيا لربط العملاء مع وسائل الاتصال المختلفة أمر لا بد منه لنجاح الأعمال التجارية وأيضا للحد من عمليات الاحتيال في القطاع البنكي.

من ناحية أخرى، فإن الأدبيات المتعلقة بالخدمة غالبا ما تنظر ضمنا أو صراحة إلى التكنولوجيا على أنها تهديد للعملاء فمن المحتمل أن يواجهوا منتجات أو خدمات لا يحتاجونها أو لا يفهمونها. على سبيل المثال بعض الباحثين رأوا أن خدمات العملاء ينبغي أن تكون نتيجة لازمة عندما تفرق البنوك منتجاتها عن غيرها من خلال التقنيات والتصاميم المبدعة، فقد يتردد المستخدمون في تبني هذه التقنيات بسبب عدم اليقين بشأن أداء المنتج وجودته.

وعلى النقيض من إبداع المنتج، تمكن الباحثين من دمج عمليات تكنولوجيا جديدة كوسيلة لتحسين الخدمات: فعلى سبيل المثال، تم توثيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها عاملا تمكينيا للخدمة (Barras, 1986; Kellogg & Nie, 1995; Lightfoot, Baines & Smart, 2011; Windahl, Andersson, Berggren & Nehler, 2004). فقد تساعد تكنولوجيايات وتقنيات المعلومات البنوك على تحديد خصائص العملاء واحتياجاتهم والتكيف معها، ومن ثم فإن هذه التقنيات تساعد على تحديد فرص عمل جديدة. كما تقلل تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات من تكاليف تقديم الخدمات: فمن خلال خفض المعلومات الداخلية والتنسيق والإنتاج وتكاليف المعاملات، تساعد على تحويل الخدمات المحتملة إلى خدمات مربحة. هذا ما يقودنا إلى دراسة جميع الجوانب التي تدفع بالعميل البنكي إلى التوجه لاقتناء مختلف التقنيات التي توفرها البنوك، أهمها السوابق المؤدية إلى اتخاذ موقف نحو التكنولوجيايات .

السوابق المؤدية إلى اتخاذ موقف نحو تكنولوجيايات الخدمة الذاتية :

¹ Bahiti, R., & Shahini, B. (2010). strengthening innovation and Technology policies for sme Development in albania. *Contemporary economics*, 4(1), 191-205.

² Nmegbu, F. A., & Ogwo, O. E. (2013). Comparative Analysis of Internal Service Marketing Strategy and Customers' Satisfaction in Nigerian Banking Industry between 2005–2009 and 2010–2013. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 200.

³ Shqipe et al . (2013) ,op-cit .

يوفر استعراض الأدبيات الذي يمتد ويجمع بين الدراسات على السوابق مع موقف نحو تكنولوجيا الخدمة الذاتية وبالتالي فإن العلاقة بين السوابق والموقف، وفقا للأدب، تلخص على النحو التالي:

1- سهولة الاستخدام المتصورة:

تم تعريف سهولة الاستخدام المتصورة على أنها: "درجة أن العميل سوف يجد أن استخدام تكنولوجيا معينة يحره من الجهد" (Davis et alii, 1989)¹. هذا المتغير أساسي في نموذج قبول التكنولوجيا تام وقد استخدم أيضا في العديد من الدراسات الأخرى (Adams et alii, 1992; Dabholkar, 1994; Igbaria et alii, 1995; Mathieson, 1991; Taylor et alii, 1992; Todd, 1995 ; Curren et Meuter 2005).

ويرى الباحثان (Moore et Bendast, 1991) أن بناء "التعقيد المدرك" له تأثير على إدراك قابلية استخدام الإبداع. هذا البناء يعكس سهولة ينظر إليها. والواقع أن الصعوبة المتصورة يمكن أن تؤثر تأثيرا مباشرا على الموقف (Au.K.M et Enderwick, 2000)² ونتيجة لذلك، كلما رأى العملاء أن استخدام التكنولوجيا أمر صعب، كلما كان موقفهم من هذه المعدات أكثر سوءا.

2- الفوائد المتصورة:

الفوائد المتصورة هي "الاحتمال الذاتي أن يحسن استخدام التكنولوجيا الطريقة التي يمكن بها للعميل إنهاء مهمة معينة" (Davis et alii, 1989)³ والميزة النسبية للتكنولوجيا الجديدة هي درجة النظر إلى الإبداع على أنه يقدم ميزة أكبر من تلك التي يحل محلها. كما يشير إلى الفوائد المتصورة من استخدام الإبداع، مثل الفوائد الاقتصادية، والهبة الاجتماعية وغيرها من الفوائد.

3- المخاطر المتصورة :

الباحث (Cunningham, 1967) قدم المخاطر المتصورة من حيث "احتمال أن تنتج بعض النتائج عن السلوك، والتهديدات التي تؤثر على السلوك، فضلا عن أهمية العواقب السلبية للانخراط في تلك السلوكيات". على سبيل المثال، قدم مبدأ أن العملاء سوف يحاولون تقليل أي خسارة متوقعة في عملية صنع القرار وتحديد بعض الخسائر المحتملة: المالية والاجتماعية والنفسية، والمتعلقة بالوقت. وبالإضافة إلى ذلك، أنه في سياق الخدمات، سوف يسعى العملاء للحصول على معلومات كافية للحد من العواقب السلبية للشراء والاعتماد أساسا على تجاربهم الخاصة، إذا كانت هذه التجارب ملائمة.

4- اتخاذ الموقف :

يعرف الموقف بأنه "الميل النفسي المعبر عنه بعد تقييم كيان معين بدرجة معينة من النفع أو الاستياء" (Eagly et Chaiken, 1993)¹. الموقف يعبر عن التقييم الإيجابي أو السلبي للانخراط في السلوك. يشير إلى الموقف من مصطلح "تأثر" ويعرفه على أنه

¹ Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

² Iranmanesh, A., & Najafabadi, E. H. (2013). The Impact of Customer's Attitude on Buying Behaviour. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(4), 360-370.

³ Davis, F. D. (1989). Op-cit

تصور الفرغ والرفاه والشدة والسخط أو الخداع المرتبطة بسلوك معين. وعلى الرغم من أن مفهوم التكنولوجيا، بشكل عام، ليس مستقرا جدا، فإن المواقف تجاه تكنولوجيا محددة يمكن قياسها على نحو كاف، ويشكل المستهلكون مواقف تجاه تكنولوجيا محددة .

3-3-2. قيود الإبداع و التحسين المستمر في البنك:

أدت الأزمة المالية والاقتصادية إلى إنهاء فترة التوسع في المؤسسات المالية وميزانياتها في السنوات الماضية، حيث أنفقت البنوك المؤسسات المالية مؤسسات التأمين في جميع أنحاء العالم قدرا كبيرا من الوقت والجهد في محاولة لتجنب تغيير نماذج الأعمال الخاصة بهم في مواجهة تداعيات الأزمة. فالقطاع البنكي شهد من 10 إلى 15 عاما قبل الأزمة منحى نمو قوي، فإنه يكافح الآن من أجل استعادة ربحية مستقرة. فالجهود المبذولة من طرف البنوك مرهونة بعدة معطيات فرضتها عدة ظروف ما أدى إلى محاولة تبني استراتيجيات الإبداع للخروج من الأزمة، غير أن هذا الأخير ليس سهلا فجاح هذا النوع من التغييرات يؤثر على النظم الفرعية للبنك (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، نظم المبيعات و السوق)² (Henderson and Clark, 1990). إضافة إلى خضوع البنوك بصفقتها قطاع مالي لقيود عديدة تفرضها السلطات المالية. ومن المؤكد أنه ليس من السهل الإبداع في ظل هذه الظروف. في ما يلي نجمال قيود الإبداع :

1-ارتفاع الضغوط التنظيمية القانونية: بعد الانهيار المالي لعام 2008، ارتفع حجم وخطورة اللوائح القانونية على البنوك بشكل ملحوظ. وكان هذا التحذير جزئيا و نوعا من الانتقام من جانب السلطات وصانعي القرار السياسي، فأضحى الإطار التنظيمي لدعم أنشطة الإبداع في البنوك أكثر أهمية من ذي قبل ، و في هذا الإطار قامت عدة دراسات بمناقشة أثر الأدوات التنظيمية على الإبداع و أحدثت جدلا كبيرا في الأدبيات الأكاديمية (Balmer et al,1995)، فوجدوا أنه سلاح ذو حدين فمن ناحية، من المرجح أن يؤدي الإمتثال للوائح إلى زيادة التكاليف أو يقيد حرية المؤسسات في العمل (Balmer et al,1995) ، ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم الجيد قد يوجه المؤسسات على الاستثمار في أنشطة إبداعية أو تنفيذ عمليات إبداعية أو إطلاق منتجات مبدعة أكثر .

2 -ارتفاع الضغوط التنظيمية المالية: شددت المتطلبات المالية بشدة على البنوك. وقد تم زيادة كمية ونوعية متطلبات رأس المال وأصبحت متطلبات إدارة المخاطر أكثر تطلبا من ذي قبل، وهذا يصعب من عمل البنوك التقليدية .

3-3-2-1. مخاطر الإبداع في البنوك :

إن تطوير الإبداع داخل البنوك هو نهج مثير للاهتمام لتمكينها من حل المشاكل بطريقة مبدعة، أو تحسين نوعية المنتجات والخدمات والتميز. ومن ناحية أخرى، فإن الإبداع له حدود تجعل تنفيذه صعبا للغاية. هناك العديد من القيود للتغلب عليها عند

¹ Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

² Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

محاولة إدارة الإبداع داخل البنك. ففكرة إبداعية يمكن أن تجلب الكثير للبنك، ولكن يمكن أن يكون من الصعب على الإدارة العليا القبول. وليس من السهل دائما وضع عملية إبداع حيز التنفيذ و هذا راجع لتحليل وتنفيذ الأفكار التي تتطلب الكثير من الوقت.

كما يتميز النشاط البنكي بغياب فعلي لحماية الملكية الفكرية. في الواقع، نادرا ما يتم تسجيل براءة اختراع مالية (حساب إدارة النقد الذي قدمته Merrill Lynch أو البطاقة الذكية هي من بين الاستثناءات القليلة)، هذا راجع للناحية القانونية التي يصعب عليها حماية الملكية الفكرية في المسائل البنكية، لأنه يكفي تعديل خصائص المنتج المالي بشكل طفيف لتمييزه عن المنتج الأصلي. من ناحية أخرى، فإن التحرك العالي للموظفين في البنوك يجذب نشر الخبرات والمعرفة من بنك إلى آخر، مما يجعل حماية الإبداعات أكثر تعقيدا (Fasnacht, 2009)¹.

إذا الإبداع هو سيف ذو حدين: النوع الصحيح من الإبداع والظروف المواتية التي قد تحفز البنوك على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من شأنه أن يساعد النظام المالي على أداء وظائفه ونتيجة لذلك، تحقيق النمو؛ ولكن الكثير من الإبداع الذي لا يستخدم بشكل صحيح، يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على الاقتصاد العام (Stiglitz, 2010; Beck et al., 2012)²، بحمل هذه المخاطر في ما يلي :

- مخاطر السمعة: تواجه البنوك الكبيرة صعوبة في الوصول إلى السوق مع إبداعاتها نظرا لخطر أنها إذا تصرفت على نحو خاطئ فإنه يمكن أن يصرف العملاء المهمين من البنك. و بالتالي تتكبد خسائر مالية كبيرة راجعة إلى فقدان العملاء .
- المخاطر التشغيلية: النظم الجديدة غير مؤكدة، و بالتالي إذا حدث خلل في نظام مبدع جديد في بنك كبير، فإنه يمكن إسقاط أنظمة متصلة أخرى، مما يؤدي إلى خسائر تشغيلية ضخمة.
- مخاطر السوق: بالرغم من قدرة البنوك على احتواء و تحمل مخاطر السوق، إلا أنها هامة، فقد تكون الفكرة كبيرة وربما تكون كبيرة حقا، و لكن شيء بسيط يفتقر إلى طلب كاف عند تسليمها.
- المخاطر القانونية: تكلف البنوك الكبيرة بدفع تعويضات كبيرة.
- المخاطر التنظيمية والتشريعية: القواعد المتغيرة تشكل خطرا، ومن المثير للاهتمام أن هناك مجالا فرعيا مكرسا للغاية من الإبداع البنكي يركز على طرق جديدة للتكيف مع هذه القواعد و اللوائح المتغيرة. لذلك هناك موجة من "الامتثال المبتكرة".
- عدم اليقين في السوق: في سلوك المستهلك أو التعقيد التكنولوجي، حيث يعتمد نجاح الإبداع بدرجة كبيرة على التفاعل المتزامن والناجح لتوريد منتجات وخدمات جديدة والسلوك الشرائي للعملاء. وقد تواجه المؤسسات التي تعمل في سوق ذات درجة عالية من عدم اليقين مشهد تقني غير متجانس للغاية وسلوك المستهلك الذي لا يمكن التنبؤ به. وقد تتنافس التكنولوجيات المختلفة مع بعضها البعض، مما يزيد من عدم اليقين فيما بين المنتجين والمستهلكين.

¹ FASNACHT, D. (2009), *op-cit*

² Francesca Arnaboldi ,Bruno Rossignoli, "Financial Innovation in Banking",

في هذا النوع من السوق، جانبا الجودة والسعر كعوامل القرار، وتقديم للمستهلكين للعديد من الخيارات التكنولوجية المتنافسة. وفي انتظار صعود البنية التحتية التكنولوجية المهيمنة، قد يُؤجل المستهلكون شراء المنتجات المبدعة، خاصة إذا كانوا يواجهون صعوبات في تقييم الجودة الجوهرية للتكنولوجيات المختلفة. ويؤدي عدم اليقين في سلوك العملاء إلى زيادة الصعوبات التي يواجهها المنتجون في التنبؤ بالمسارات التكنولوجية. ويرتبط الطلب والعرض ارتباطا وثيقا ويسهمان في تشكيل حالة عدم اليقين في الأسواق. غير أن هذه الحواجز التنظيمية لم تعرقل الإبداع لأسباب متنوعة¹ (Gowland, 1991)، كما أن هناك أيضا اتفاق واسع النطاق، أنه كما للإبداع آثارا سلبية لديه آثار إيجابية على حد سواء. فالعديد من الباحثين مقتنعون بأن الأدوات المالية الجديدة في البنك مثل: توريق الأصول تحسن النظام المالي عن طريق خفض التكاليف والمخاطر، وبالتالي تكون مفيدة في نهاية المطاف للمجتمع (Van Horne, 1985; Miller, 1986; 1992; Merton, 1995; Allen, Gale, 1994; Tufano, 2003; ككل Mendoza et al., 2009)

الخلاصة :

يتضح من خلال ما جاء في هذا الفصل، أن مفهوم الإبداع يعتبر مفهوما شاملا فبالرغم من تنوع و تعدد التعاريف في تفسير هذا المفهوم إلا أنه يعكس مدى تكامل جهودات المؤسسات البنكية الراغبة في استحداث خدماتها و التي تؤوول الى الإتيان بإنتاج جديد يحدث قيمة داخل البنك .

كما أشرنا في هذا الفصل الى مختلف أنواع الإبداع و الذي يمكن للبنك تبنيها كاستراتيجية ، فالإبداعات الأساسية التي تعزز الإيرادات و تحلق القيمة المراد الوصول اليها اليوم ليست في التكنولوجيات في حد ذاتها، ولكن في الإمكانيات التي تفتحها للوصول إلى المعرفة والمعلومات والعناصر ذات الأهمية المتزايدة ، وبالتالي فإن الممارسات البنكية المبدعة تأخذ بسرعة مركزا في التخطيط الإنمائي وصنع السياسات ، هنا تأتي العديد من البدائل المتاحة لكل بنك، ومع هذه البدائل تأتي القرارات الإدارية المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية، وتطوير المنتجات الجديدة ومجموعة من العوامل الهامة الأخرى التي من شأنها أن تؤثر على أهداف البنك مستقبلا . هذا يمكن البنوك و يتيح لها العديد من الاستثمارات و المجالات التي يمكن أن يقدمها العالم البنكي للمستقبل من خلال الإبداع في نظم المدفوعات البنكية أو الأساليب التسويقية أو غيرها من الإبداعات ، و التي تعتبر تغيير جذري ، كمبادرات مبدعة في فهم عام بأن ضمان الوصول الى اهداف البنك يتطلب اللجوء المجتمع الرقمي و الذي يعتبر أهم استثمار بالنسبة للبنك.

بما أن الإبداع و التحسين المستمر هو في الأساس موجه لاستقطاب العملاء و ضمان اشباع رغباتهم ، الأمر الذي يقودنا في الفصل الموالي الى تحليل و دراسة طبيعة احتياجات العملاء ، و كيف يمكن لتبني البنوك للإبداع و التحسين المستمر أن يستجيب لتطلعاتهم و رغباتهم .

¹ Gowland, D. (1991), Financial innovation in theory and practice, in *Surveys in Monetary Economics, 2, Financial Markets and Institutions*, in Green, C. J., D. T. Llewellyn (eds), Blackwell, Oxford.

الفصل الثاني :

الاستجابة لتطلعات العميل و علاقتها بالإبداع و التحسين المستمر

- 1- مدخل لطبيعة تطلعات العملاء.
- 2- متطلبات الاستجابة لتطلعات العملاء.
- 3- تحقيق رضا العميل كمظهر للاستجابة لتطلعاته.

تمهيد :

تغير الاقتصاد المالي تغيرا كبيرا منذ القرن العشرين مع تطور المؤسسات و الأسواق ، علاوة على ذلك، غيرت الصناعة المالية هيكل المؤسسة المالية ، فأضحت هذه الأخيرة تواجه هياكل تنظيمية مشردة بشكل كبير مع قدر كبير من المستقبل غير المؤكد. الأمر الذي خلق الاضطراب الاستراتيجي فيها، مما اضطرها إلى البحث عن استجابة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية الشاملة، والتحول الكبير في متطلبات العملاء من أجل تكييفها ووضع البنوك .

تتطلب هذه التوجهات الجديدة في قطاع الخدمات المالية الإبداع، مراجعة نماذج الأعمال، و إحياء ثقة العملاء في المؤسسات الخدمية، فالأمر لا يتعلق فقط بالسعي نحو إيجاد حلول ناجعة و إنما أصبح الأمر مرتبط بكيفية تحويل البنوك إلى بنوك تركز على العملاء بالإيفاء بمتطلباته .

لغرض توضيح طبيعة تطلعات العميل أو ما يصبوا اليه العميل البنكي ،سنقوم في هذا الفصل بإجمال أهم المفاهيم و المحددات التي تخص هذا المفهوم ، إضافة إلى المتطلبات الضرورية التي يعول عليها البنك و التي يجب ان يتبناها لفهم عملائه و احتياجاتهم ، و تحقيق قيمة له و أهم النتائج التي تؤدي الى الاستجابة لتطلعاته .

1.مدخل لطبيعة تطلعات العملاء :

إن طريقة القيام بالأعمال التجارية من قبل البنوك قد تغيرت، وقد بدأت هذه الأخيرة بالتوجه أكثر إلى إبداع منتجاتها وخدماتها بما يناسب عملائها (Timewell & Young, 1999)¹، بعد أن بدأت تدرك أنها يجب أن تفهم احتياجات العملاء بشكل وثيق إذا كانت ترغب في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد. تشير الدراسات إلى أن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء في بنوك التجزئة هو المفتاح إلى المدى الطويل للنجاح التجاري (Day, 2003; Gursoy & Swanger, 2007)² ، وبالتالي تقدم خدمات ممتازة من خلال تلبية احتياجات العملاء وتقديم منتجات مبدعة ضرورية للنجاح في القطاع البنكي (Camarero 2007)³ وهذا يفسر أيضا لماذا تحولت الصناعة البنكية من اعتمادها على خدمة العملاء، إلى التزامها بمساعدة العملاء بتقديم خدمات تلي جميع احتياجاتهم المالية ما يدفعنا إلى تسليط الضوء على أهم المفاهيم الخاصة و المؤدية إلى تلبية احتياجات و تطلعات العملاء .

1-1. مفهوم تطلعات العملاء :

قبل المضي في تحديد معالم تطلعات العملاء ،و نظرا لشساعة المفاهيم التي تنطوي عليها و تتضمنها هذه الأخيرة ،و عدم وجود مفهوم معين يحدد هذا المصطلح ارتأينا تقديم بعض المصطلحات التي من شأنها تفسير هذا المفهوم و التي لها نفس المعنى على غرار: رغبات العملاء Desire of client ،آمال العملاء Hoppeness of client،طموح العملاء Ambition

¹ Timewell, S., & Young, K. (1999). How the Internet redefines banking. *The Banker*, 6, 27–30

² Narteh, B., & Kuada, J. (2014). Customer satisfaction with retail banking services in Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 56(4), 353-371.

³ C. Camarero, "Relationship Orientation or Service Quality? What is the Trigger of Performance in Financial and Insurance Services?," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 25, no. 6, pp.406 – 426,2007.

of client، أهداف العملاء Goels of client، و حتى توقعات العملاء Expectation of client، احتياجات العملاء
Need of client، متطلبات العملاء Requirement of client.

- حسب الباحثين (Urban and Hauser 1993; Griffin and Hauser 1993)¹ الذين وصفوا تطلعات العملاء بالفوائد المرجوة من قبل "العملاء"، أو هي في الأساس ما يريده العميل .

- حسب (Shillito 2001; Otto and Wood 2001; Ulrich and Eppinger 2004)² تطلعات العملاء تمثل متطلبات العميل، أو هي الحلول التقنية لتلبية احتياجات العملاء .

كما يشير مفهوم التطلعات إلى الاعتقادات التي تتكون لدى العميل ويتمنى تحقيقها أو توافرها في الخدمة المقدمة له من طرف المؤسسة التي يتعامل معها .

اجمالات تطلعات العملاء للخدمة هي معتقدات وأفكار معينة يحملها العميل لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة خدمة معينة .

1-2. محددات تطلعات العملاء :

من خلال الدراسات السابقة و التي فصلت و نوعت في تحديد محددات تطلعات العملاء، و التي توصلت إلى أن الاحتياجات أو التطلعات تتميز بأنها طويلة الأجل بطبيعتها ولا يمكن التعرف عليها أو وصفها بشكل مستمر (Burchill and Brodie 1997; Burchill, et al. 1997; Shillito 2001; Mello 2003)³، كما أنها مؤقتة بطبيعتها، و- يمكن أن تتأثر بسهولة بالدلائل النفسية الاجتماعية مثل: الإعلانات والتوصيات الشخصية (Hauser 1984; Shillito 2001)⁴، و غيرها من المعايير التي تؤثر عليها، و عليه نذكر أهم هذه العوامل أو المحددات التي تؤثر في تطلعات العميل كما طرحها كل من "Berry et Zeithmal, Parasurman" نستعرضها فيما يلي :

- **تقوية الخدمة الثابتة :** وهي عوامل شخصية مستقرة، تقود العميل إلى درجة أعلى من الحساسية للخدمة.
- **الاحتياجات الشخصية:** وهي الحالات أو الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للعميل، وهي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة .
- **وعدود الخدمة الظاهرة:** وهي جميع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية أو غير شخصية إلى العميل عن الخدمة (الإعلان، المبيعات الشخصية، العقود التجارية الاتصالات) كلها تؤثر في الخدمة المطلوبة.
- **الوعدود الضمنية :** وهي الوعدود ذات العلاقة بالخدمة، بحيث هذه الوعدود تعطي للعميل فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه فعلا كالأسعار والجوانب الملموسة الأخرى .

¹ Bayus, B. L. (2008). Understanding customer needs. *Handbook of Technology and Innovation Management*, 115-142.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

- **اتصالات الكلمة المنطوقة:** وتمثل في التصريحات والبيانات الشخصية التي تقدمها أطراف أخرى غير البنك لتنتقل إلى العملاء لتشكيل له نظرة عامة عما ستكون عليه فعلا الخدمة ، و هي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة التي يتنبأ بها العميل.
- **إدراك بدائل الخدمة:** و قد تكون هذه الحالة محدودة جدا في القطاع البنكي، كانتقال العميل من بنك لآخر لعدم قناعته بالخدمة الكافية المقدمة من هذا البنك .

2-متطلبات الاستجابة لتطلعات العملاء :

اهتم العديد من الباحثين حول موضوع أهمية الاستجابة لتطلعات العملاء ،حيث أكدوا على انها الورقة الفعالة التي تضمن استمرارية العلاقة التي تجمع بين البنك و العميل ،إضافة إلى كونها المساهم الرئيسي في التأثير على قراراته الشرائية معتبرين ان تحقيق الاستجابة للتطلعات تدفع بالعميل البنكي لاستدامة التعامل النسبي مع مقدم الخدمة.

2-1. مفهوم إدارة علاقة العملاء في الاستجابة لتطلعات العميل:

اعتبرت إدارة علاقات العملاء على مدار السنوات الماضية موضوعاً شديد الأهمية لكل من الباحثين الأكاديميين ومديري السوق (Ul Haq et al., 2010)، (Balaram and Adhikari, 2010; Becker et al., 2009; Dimitriadis)، (and Steven, 2008; Ozgener and Iraz, 2006)¹ ،حيث ظهرت لتتزامن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات ، وأصبحت واحدة من أهم مصطلحات التسويق الرئيسية ، و دخلت في معظم المفاهيم والمجالات على غرار ارتباطها الوثيق بإدارة الجودة والخدمة والتسويق و ولاء العميل ، خاصة أن العميل له دور مهم في عملية تقديم الخدمة خدمة عالية الجودة ، لأن رؤى العملاء لها تأثير مباشر على نتائج الخدمة. ولذلك ، فإن استخدام إدارة علاقة العملاء يمكن أن يساهم في سد الفجوة بين الإدراك و توقعات العملاء ، وهذا يساهم في توفير خدمات عالية الجودة (Deng& Pei, 2009; Wu,) (2010).

ظهر مصطلح إدارة علاقة العملاء لأول مرة في منتصف التسعينيات كمفهوم يرتبط بممارسات تكنولوجيا المعلومات والأعمال (Pombriant,2007). حيث حظي باهتمام عدة باحثين على غرار (Mckenne1991,Gummesson2002,Barnes2004,Sin2005,Knoxand, Gruater2006) ،حيث عمل كل منهم على إعطاء مفهوم واضح لإدارة علاقة العملاء ما نتج عنه بروز عدة اختلافات في تحديد مصطلحه ،فمن منظور المؤسسات المالية هي استراتيجية لتحديد العملاء الأكثر ربحية للبنك ،كما يمكن اعتبارها كنهج شامل لإنشاء والحفاظ و توسيع العلاقة مع العملاء.

¹ Balaram, A., Adhikari, B. (2010). Managing Customer Relationships in Service Organizations. Administration and Management Review, 21(2): 65-78.

لا تهدف إدارة علاقة العملاء إلى بناء علاقة أوثق مع جميع العملاء ، ولكن بالأحرى توصي البنوك أن تأخذ زمام المبادرة لتحديد أكثر العملاء القيمين ، يعني بناء علاقة مترابطة مع العميل الذي يعتمد كل منهما على الآخر من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة .

2-1-1. تعريف إدارة علاقة العملاء :

-فحسب¹ Brown (2000) إدارة علاقات العملاء هي : "عملية لاكتساب عملاء جدد ، مع الاحتفاظ بالعملاء الموجودين".

-عرف² Mylonakis (2009) إدارة علاقات العملاء " كعملية إبداعية لخلق علاقة طويلة الأمد مع العميل واكتساب ثقته"

-عرف³ Goodhue et al. (2002) إدارة علاقات العملاء " كتطبيق يساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل صفقة مع العميل والمورد أو التواصل مع العميل بطرق مختلفة من أجل البقاء".

-عرف⁴ Wright et. al. (2002) إدارة علاقات العملاء على أنها : " النظام الذي يجمع بين برامج الأنترنت وممارسات الإدارة لخدمة العملاء من بداية طلب الخدمة أو الشراء إلى التسليم وخدمة ما بعد البيع".

-يشير⁵ Dyche (2002) إلى أن إدارة علاقات العملاء هي : " البنية التحتية التي تعزز القيمة و ولاء العميل من أجل تحقيق الشراء المتكرر من قبله "

- عرف⁶ (Srivastava et al ,1999) إدارة علاقات العملاء : "كمجموعة من العمليات التي تسعى إلى بناء متبادل ومفيد و تحقيق علاقة مريحة مع العميل ، والتي تتضمن العديد من العمليات الفرعية ، مثل تحديد وإيجاد وتكوين التواصل مع العميل".

-عرف⁷ Buttle (2004) ادارة علاقات العملاء على أنها " استراتيجية العمل لدمج كل من العمليات الداخلية والخارجية مع الروابط الخارجية لخلق قيمة للعملاء المحتملين بهدف تحقيق أقصى قدر من الربحية مع توفير جودة الخدمة "

- كما تم تعريفها على أنها : " أسلوبًا متكاملًا لتحديد العملاء والاحتفاظ بهم بواسطة تمكين المؤسسات من إدارة وتنسيق تفاعلات العملاء عبر عدة قنوات "⁸ .

-في تعريف آخر من قبل (Couldwell 1998) بأنها "مزيج من العمليات التجارية و التكنولوجيا التي تسعى لفهم عملاء المؤسسة "⁹ .

¹ Brown, S. A. (2000). Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business. Canada: John Wiley & Sons.

² Mylonakis, John. (2009). Bank satisfaction factors and loyalty: a survey of the Greek bank customers, Innovative Marketing, 5(1), 16-25.

³ Buttle, Francis. Customer Relationship Management: Concepts and Technology. Third edition, Routledge edition ,2015 .

⁴ Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 3-27.

اجمالا ، و من خلال التعاريف المدرجة سابقا و التي قدم فيها الباحثين مفاهيم خاصة بإدارة علاقة العملاء بطرق مختلفة حسب بيئة الأعمال المختلفة ومن ثم ، لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة علاقات العملاء (Abdullatif et al., 2010; Hamid, 2009; Nagi, 2005)¹، يمكن استنتاج أن إدارة علاقات العملاء باعتبارها نظام معلومات متكامل الذي يدمج العمليات، الوظائف الداخلية، والشبكات الخارجية، و الذي يساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها الداخلية مثل : التكنولوجيا، الإبداع، وغيرها من الموارد، لتخطيط، جدولة، والتحكم في أنشطة ما قبل البيع وما بعد البيع في المؤسسة لتطوير العلاقة مع العملاء، عن طريق تنظيمهم و تعزيز السلوك الذي يرضيهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

2-1-1-1. أهداف البنك من خلال تبني إدارة علاقة العملاء :

على مدى السنوات الماضية، تركز البنوك بشكل كبير على إدارة علاقات العملاء (Foss, 2002)²، حيث اقترح (Dyche, 2002)³ في كتابه على أنه قبل تنفيذ أي تطبيق يخص إدارة علاقات العملاء، فالبنك بحاجة إلى رؤية كاملة لعملائه عبر الأنظمة المختلفة التي تحتوي على بياناتهم. ليتمكن من تتبع سلوكيات العملاء، و تفضيلاتهم. من ناحية أخرى، يؤكد (Foss, 2002)⁴ في دراسته أن معظم البنوك في جميع أنحاء العالم تحاول استخدام تقنيات إدارة علاقات العملاء لتحقيق مختلف النتائج. ندرجها في مايلي :

- خلق ثقافة تركز على العميل و البنك؛

- تأمين علاقات العملاء .

- زيادة ربحية العميل،

في دراسة أخرى ل (Onut et al., 2006)⁵، الباحثون أكدوا على أنه باستخدام نظام إدارة علاقات العملاء في الصناعة البنكية، حيث تساعد هذه الأخيرة في اكتساب المعرفة في سلوك العملاء والتركيز على قيمة هؤلاء العملاء. إذا كان نظام إدارة علاقات العملاء يعمل على النحو المأمول، يمكن للبنوك تحقيق ما يلي :

- تقديم خدمة أفضل للعملاء.

- جعل مراكز الاتصال أكثر كفاءة عبر بيع المنتجات بشكل أكثر فعالية؛

- تبسيط عمليات التسويق والمبيعات؛

¹ Mohammed, A. A., & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.

² Foss, B., (2002) "CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work" Milford, CT, USA, Kogan Page Ltd

³ Dyche', J., (2002) "The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison-Wesley, Information Technology Series

⁴ Foss, B., (2002), op-cit .

⁵ Onut, S., Erdem, I., and Hosver, B., (2006) Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey [Online], Available from: http://necsi.org/events/iccs/2002/NAp12_Onut_CRMICCS2002-2Fixed.pdf [Accessed 7th February 2008]

• اكتشاف عملاء جدد .

في الأخير، إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية أعمال تهدف إلى فهم وتوقع احتياجات العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد يحتمل أن يكونوا مهتمين بالمنتجات أو الخدمات التي يقدمها البنك . لذلك ، يمكن اعتبار إدارة علاقات العملاء كمجموعة تكنولوجية و آليات تنظيمية تهدف إلى معرفة أفضل المتغيرات البيئية ، وخاصة متغيرات السوق ، من أجل توقع احتياجات العملاء ، مما يجعل أنشطة الإنتاج أكثر استقرارا وقابلة للبرمجة . إن تحقيق مثل هذه الأهداف يقضي إلى ضرورة تصميم عمليات جديدة وإنشاء النظم على أساس التقنيات المتطورة ، لدعم التفاعل مع العملاء من خلال جميع قنوات الاتصال الخاصة.

من وجهة النظر التقنية ، تتطلب إدارة علاقات العملاء تحديد العمليات المحفوظة التي تحتوي على بيانات العملاء (التسجيل ، المعاملات المنفذة ، وما إلى ذلك) ، وتوحيد التكامل مع مصادر المعلومات الخارجية من خلال إنشاء أرشيف مركزي جديد. هذا يساعد على تبسيط أنشطة التحليل، لجعلها متوفرة ، للبحث عن نماذج العملاء وقواعد السلوك ؛ يتم توزيع نتائج التحليل في جميع أنحاء البنك وجميع أنظمة التفاعل مع العملاء (القنوات المادية ، المروجين الماليين ، والقنوات الافتراضية ، ومراكز الاتصال ، وأنظمة التسويق المباشر ، إلخ). تنتهي العملية بتحديث أرشيف النظام القديم بعد الإجراءات تم تنفيذها وفقاً للتغيرات في الملف الشخصي للعميل (Decastri, De Marco, Rajola, 2001)¹.

2-1-1-2. أهمية إدارة علاقة العملاء :

بدأت المؤسسات المالية تهتم بأنظمة إدارة علاقات العملاء ، بسبب الحاجة إلى سرعة تدفق المعلومات الدقيقة المتعلقة بالعملاء والتعرف على احتياجاتهم الفردية. في الوقت الحاضر انخفاض الولاء لعملاء البنوك ، يجبرها على زيادة الاهتمام بالعلاقات معهم. حيث تحتاج البنوك على كل مستوى هرمي من بنيتها للوصول إلى كل ما هو جديد و بصورة موحدة ودقيقة للعميل. خصوصا في ظروف كميات متزايدة من البيانات ، حيث من المهم أن تكون قادرة على تبادل المعلومات الواردة من مختلف القنوات وبعد ذلك تحليلها بعمق. إذا تمكن البنك من تتبع سلوكيات العملاء ، فذلك يمكن المسيرين من فهم أفضل لقيمة العميل والتنبؤ بسلوكياتهم المستقبلية. وفقا لبعض الباحثين في المجال، تستخدم البنوك أنظمة إدارة علاقات العملاء لأغراض مختلفة ، مثل زيادة المبيعات ، تحسين العلاقات مع العملاء ، تعظيم ربحية العملاء . الوظائف الأكثر شعبية لنظام إدارة علاقات العملاء في البنوك تتعلق بالتسويق ، التواصل مع العملاء ، خدمة العملاء ، المبيعات ، التوزيع ، التحليل المالي ، المخاطرة تقدير وإدارة القناة ، حيث يتم دمج كل هذه الميزات في نظام واحد ومعا مع العمليات التحليلية لخلق صورة كاملة وحديثة من العملاء، حيث تكمن الاولويات الرئيسية في أنظمة إدارة علاقات العملاء كالتالي :

- جعل خدمة العملاء موحدة في قنوات التوزيع المختلفة ،
- تحليل معلومات العملاء في الوقت الفعلي ،

¹ Decastri, M., De Marco, F., & Rajola, F. (2001). Processi decisionali e flessibilità: il CRM in banca.

· تقديم خدمات فردية ، مما يخلق قيمة مضافة للعملاء ،
 · بناء ولاء العملاء ،
 · توفير معلومات الإدارة ، مثل ربحية الخدمة أو العميل دورة مدى الحياة ،
 من خلال ما سبق ذكره ، تزداد أهمية إدارة علاقة العملاء باعتبارها أهم توجه للمؤسسة التي تمارس في أسواق ذات منافسة مفتوحة و شديدة المخاطر ، حيث كشفت الدراسات الجديدة أن إدارة علاقات العملاء قد اكتسبت المزيد من الأهمية عند تطبيقها على صناعة الخدمات مثل البنوك والاتصالات السلكية واللاسلكية والرعاية الصحية ومراكز الاتصال (e.g. Akroush et al., 2011; Becker ,Greve, and Albers 2009; Eid, 2007; Hussain et al., 2009; Krasnikov et al., 2009; Sin, Tse and Yim 2005, Almotairi, 2009; Beldiet al., 2010, Bunthuwn et al., 2011; Hung et al., 2010)¹ نظرا لتعقيد هذه المؤسسات ، مما أدى في النهاية إلى استخدام إدارة علاقة العملاء من أجل تلبية المستوى القياسي للخدمة، إدراك الاحتياجات المتزايدة للعملاء ، وبالتالي تطوير قاعدة ولاء العملاء وضممان ربحية أعلى في نفس الوقت.

يمكن رؤية أهمية إدارة علاقات العملاء في العديد من الأبعاد كما يلي :

- تعتبر استراتيجية فعالة للاحتفاظ بالعملاء وإرساء ولاء العملاء .
- أكد كل من (Lin & Su 2003) على المزايا التي تقدمها المؤسسات التي لديها استقرار و تطبيق قوي من إدارة علاقات العملاء ، فهي تمكن المؤسسة من الحفاظ و تحقيق استراتيجيات علاقات العملاء طويلة الأجل² .
- تجعل إدارة علاقات العملاء المؤسسات على معرفة عميقة باحتياجات العملاء ورغباتهم مما يساعدها على تخصيص خدماتها بسهولة و تبني تغييرات بهدف إرضاء العملاء مع زيادة الربحية (Buttle, 2004)
- أثبت (Kennedy 2004) في دراسته أن تطوير وتنفيذ نتائج جيدة لإدارة علاقات العملاء يمكن المؤسسة الاحتفاظ بالعميل وإنشاء قاعدة عملاء مستقرة ، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة في نمو الأرباح³ .
- التركيز على إدارة علاقات العملاء تساعد البنوك على فهم احتياجات العميل المختلفة (Xu, et al., 2002)⁴ .
- إدارة علاقات العملاء هي فلسفة تضع العميل في قلب منظمة الأعمال، العمليات، الأنشطة والثقافة لتحسين الرضا عن الخدمة.

¹ Jalagat Jr, R. C. evaluating the extent of customer relationship management (CRM) of bank muscat: a case study in sultanate of Oman.

² Lin, Y., & Su, H. Y. (2003). Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(6), 715-731.

³ Degnan, C. C., Shipway, P. H., & Kennedy, A. R. (2004). Comparison of the green strength of warm compacted Astaloy CrM and Distaloy AE Densmix* powder compacts. *Materials science and technology*, 20(6), 731-738.

⁴ Xu, Y., Yen, DC., Lin B., and Chou D., (2002) “Adopting customer relationship management technology”, *Industrial Management & Data Systems*, 8(102):442-452

- الهدف الرئيسي لإدارة علاقات العملاء هو تعزيز قيمة العملاء من خلال فهم أفضل لإحتياجات العميل (Ling and Yen, 2001)¹.
- كما أن تطبيقات إدارة علاقات العملاء تسهل التعلم التنظيمي للعميل، من خلال تمكين تحليل سلوك الشراء عبر المعاملات من خلال قنوات مختلفة و نقاط اتصال العملاء.
- حسب Dowling (2002)² بناء إدارة علاقات العملاء قوي يعزز قاعدة ولاء العملاء ويعتبر الأساس لعلاقة مستدامة طويلة الأجل بين المؤسسة والعملاء، بمعنى آخر ، يلعب إدارة علاقات العملاء دورًا حيويًا في تحقيق الاحتفاظ بالعملاء والولاء على المدى الطويل ، وكذلك زيادة الربحية من خلال تجزئة السوق بشكل أفضل ، الحصول على منتجات عالية الجودة ، وتخصيص المنتجات والخدمات ورضا الموظفين .
- تعمل إدارة علاقة العملاء على خلق مزدوج للقيمة ، الاستخدام الذكي للبيانات والتكنولوجيا من جهة، و العمل على معرفة العملاء ونشر هذه المعرفة لأصحاب المصلحة المناسبين من جهة أخرى.
- تقوم إدارة علاقة العملاء بتطوير علاقات طويلة الأجل مع عملاء محددين وإدماج العمليات في العديد من مجالات البنك وكذلك عبر شبكة المؤسسة التي تتعاون لتوليد قيمة للعملاء.
- تسهل التعلم التنظيمي عن العميل من خلال تمكين تحليل سلوك الشراء عبر المعاملات من خلال قنوات مختلفة ونقاط اتصال العملاء.
- تمكن تطبيقات إدارة علاقات العملاء موظفي الاتصال من تسجيل المعلومات ذات الصلة عن كل عميل عبر حدود نشوتها. بعد التقاط هذه المعلومات، يمكن معالجتها وتحويلها إلى معرفة العملاء استنادا إلى قواعد معالجة المعلومات والسياسات التنظيمية. التي تمكن الموظفين من الاستجابة إلى حاجة للعميل بطريقة سياقية.
- كما يمكن للبنوك استخدام معارف العملاء الدائمين للتعرف على عملاء جدد وتحديد احتياجاتهم استنادا إلى أوجه الشبه بين سلوكيات الشراء الخاصة بهم وبين سلوكيات العملاء الآخرين.
- يمكن للبنوك تبادل معارف العملاء المتراكمة مع العملاء لتمكينهم من خدمتهم من خلال تحديد الخدمة وفائدتها بما يتناسب مع احتياجاتهم. وتوفر عملية اختيار الخدمة الذاتية للعملاء فرصا إضافية لها لتعلم احتياجات عملاءها المتطورة وتعميق معرفتهم بهم.
- إن إدارة علاقات العملاء في مجال الخدمات المالية هي عملية دورية تبدأ بتعريف العميل (Panda, 2003)³ حيث تعتبر أمراً أساسياً لبناء مؤسسة تتمحور حول العميل. و هي عنصر أساسي يسمح للبنك بتطوير قاعدة عملائه

¹ Ling, R., and Yen, D.C., (2001) Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, Journal of Computer Information Systems, 41(3):82-97

² Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California Management Review*, 44(3), 87-104.

³ Panda, T.K. (2003). Creating Customer Lifetime Value through effective CRM in Financial Services Industry”, Journal of Services Research, 2 (2), 157-171.

وقدراته على المبيعات. هدف إدارة علاقات العملاء هي إدارة جميع جوانب تفاعلات العملاء بطريقة تمكن المؤسسة لزيادة الربحية من كل عميل.

- مما سبق يمكن القول أن الغرض من إدارة علاقات العملاء هو تحقيق التركيز على خدمة العملاء (Gummesson, 1987; Gronroos, 1990; Varki and Colgate, 2005; Gan et al., 2006; Wilke 1994; Ingram, 1996; O'marley and Tynan, 2000; Gilly et al., 2005;)¹، إدارة الشكاوى (Achumba, 2006)²، ضمان جودة الخدمة العالية (Khandwalla, 1995; Eisingerich and Bell, 2006)³، صداقة الموظفين (Reinatz and Kumar, 2003)⁴، سهولة فتح الحسابات و أسعار تنافسية من أجل تعزيز الأداء التنظيمي (Morgan and Hunt, 1994; Naidu et al., 1999)، الاحتفاظ بالعميل (Dick and Basu, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Reichheld, 1996) ، وزيادة في عدد العملاء (Gronroos, 1990)⁵، وزيادة صافي الربح (Khandwalla, 1995; Page et al., 2006)⁶.
- أجرى Roger Hallowell (1996)⁷ دراسة حول رضا العملاء وولاءهم وريحتهم، ووجد أنه بالمقارنة مع القطاع العام ، مستوى رضا عملاء القطاع الخاص هو أعلى نسبياً ، و هذا راجع لإدارة علاقة العملاء الذي كان مفتاح لخلق تجربة عملاء متفوقة، من خلال خلق فهم واضح (المعرفة) ، تطوير الخدمات و المنتجات على أساس القيمة المضافة للمجموعات المستهدفة (الهدف) ، ثم تمكين البيع الفعلي و تقديم الخدمات و المنتجات من خلال القنوات المختارة (البيع) ، وتطويرها على المدى الطويل علاقات مريحة مع العملاء بعد خدمات المبيعات (الخدمة) (Hussain, et.al., 2009)⁸.

إجمالاً، المؤسسات التي لديها نشر أكبر لتطبيقات إدارة علاقات العملاء من المرجح أن تكون أكثر إلماماً بقضايا إدارة البيانات المستخدمة، الحفاظ على أو إنهاء العلاقة بالعميل. هذه الخاصية تمنحها التفرد بميزة تنافسية بالاستفادة من بيانات العملاء الأخرى لتخصيص العروض واحتياجات العملاء المناسبة .

وينبغي أن تكون البنوك التي تركز على العملاء من الجوانب الهيكلية تضمن أن الإجراءات التنظيمية تحركها احتياجات العملاء وليس من خلال المخاوف الداخلية . بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تصميم مخططات تقييم الموظفين وحوافزهم لتشجيع

¹ Das, S. (2012). Customer relationship management in banking sector: a comparative study of SBI and other nationalized commercial banks in India. *Journal of Economics and Management (APJEM) Vol, 1, 2278-0629.*

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Idem.

⁵ Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface. *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-11.

⁶ Khandwalla, P. N. (1995). *Management Style*. New Delhi: Mc-Graw Hill.

⁷ Roger Hallowell (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27 – 42.

⁸ Hussain, I., Hussain, M., Hussain, S., & Sajid, M. A. (2009). Customer relationship management: Strategies and practices in selected banks of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 117-132.

السلوكيات التي تتماشى مع الثقافة الموجهة نحو علاقات العملاء من خلال زيادة قدرة البنك على التركيز على تفاعلات العملاء وضمان نشر الخبرات من مختلف المجالات الوظيفية لتعزيز تجربة العملاء الجيدة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم استجابات سريعة وفعالة للعملاء. ومن المرجح أيضا أن يؤدي استخدام المعلومات العلائقية إلى زيادة رضا العملاء عن طريق إثبات ولاء العملاء.

وبصرف النظر عن تشكيل استجابات من العملاء، من خلال تمكنهم من التواصل بسهولة مع البنك، تساعد عملية المعلومات العلائقية في تسجيل شكاوى العملاء وتقديمهم الملاحظات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دمج معلومات العملاء وتقاسمها مع الموظفين الرئيسيين لاتصال العملاء تمكن العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين من التواصل مع الشركات بشكل أكثر فعالية.

2-1-4. مؤشرات نجاح إدارة علاقة العملاء في البنك :

تسمح تقنية إدارة علاقات العملاء للبنك بالحصول على المعلومات الضرورية حول العملاء. ومع ذلك ، تعتبر تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء ابتكارًا مكلفًا ومعقدًا. هذا يتطلب نظم المعلومات المتكاملة والبنية التحتية المكلفة ومهارات التكنولوجيا المتقدمة.

السعر المدفوع من قبل البنك لشراء تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء يعتمد على حجم الأعمال (عادة عدد العملاء) والبنية التحتية القائمة، إضافة إلى تغيير العمليات والهياكل التنظيمية من أجل قبول استراتيجية إدارة علاقة العملاء. فيتعين على البنوك تحديد مؤشرات الأداء لمفهوم إدارة علاقات العملاء ، كمجموعة من الأنشطة التي ستساعد البنك في تحقيق الأهداف المحددة في استراتيجية التسويق بالتعاون مع العملاء الحاليين ؛ استحواذ العملاء الجدد ؛ تعظيم القيمة لكل العملاء ، تحسين خدمات الدعم للعملاء دون زيادة التكاليف. و التي ستنجح تنظيم الوظائف و تحسن من الكفاءة التشغيلية ، مما يساهم في التنمية المستدامة والنمو.

يعتقد (Grinbirg,2004) أن هناك ثلاثة مؤشرات لنجاحها و هي كالتالي¹ :

□ مؤشرات العميل ، والتي تهدف إلى إظهار العملاء الذين يرغبون في قبول الحلول الجديدة التي أجراها البنك (باستخدام قنوات اتصال جديدة) ؛ فهو مؤشر استعداد العملاء لتوفير المعلومات للبنك وزيادة رضاهم.

□ المؤشرات المالية ، والتي ينبغي أن تظهر زيادة في استجابات العملاء للحملات التسويقية ، وخفض تكلفة الحصول على عملاء جدد ؛ زيادة معدلات الاحتفاظ بالعميل ؛ زيادة العائد لكل موظف يعمل مع العملاء ؛ نمو في عدد المعاملات لكل عميل ؛ زيادة بيع المنتجات والخدمات؛ نمو مبيعات المنتجات والخدمات .

¹ Grinberg, M. (2004). Conheço&Aplico&Comporto-me identidade bioética do cardiologista. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 83(1), 91-95.

□ مؤشرات تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء تتمحور حول كيفية استخدام الموظفون لتكنولوجيا إدارة علاقة العملاء ؛ رقم العملاء في قاعدة البيانات ؛ الوقت الذي يستغرقه الموظفون للحصول على معلومات العملاء المطلوب باستخدام تقنية CRM.

هناك مؤشرات أخرى كمية (KIM,2003) ¹ كنموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث يستخدم أربعة مؤشرات:

□ قيمة العملاء ، والتي تقيس الأثار المالية للعملاء (زيادة الإيرادات ، وزيادة الأرباح وخفض التكاليف).

□ رضا العملاء ، مما يدل على مستوى رضا العملاء حول منتجات وخدمات البنك .

□ التفاعل مع العملاء ، والذي يقيس كفاءة العمليات الداخلية و التواصل مع العملاء من خلال قنوات التواصل المختلفة.

□ معرفة العملاء ، والتي تقيس جودة البيانات عن العملاء في البنك .

وفقاً لذلك ، تغطي بطاقة الأداء المتوازن البيانات المالية والتشغيلية والتنوعية جوانب مفهوم إدارة علاقات العملاء ويسمح بقياسه.

ومع ذلك ، فإن صياغة المؤشرات التي سيستخدمها البنك تعتمد على الهدف من تنفيذ المفهوم. على سبيل المثال ، إذا كان البنك يهدف إلى تقليل تكاليف العمالة في الفروع ، إذا ، المقياس المنفذ لن يكون زيادة في المبيعات بل سيقلل تكاليف التشغيل. لذلك ، يفترض قياس نتائج مفهوم إدارة علاقات العملاء باستخدام مجموعة من المؤشرات المختلفة على أساس الأهداف المحددة، حيث يمكن التعبير عن نجاح مفهوم إدارة علاقات العملاء على مستويات مختلفة.

2-1-5. دعائم إدارة علاقة العملاء في البنك :

استراتيجيات إدارة علاقات العملاء ، الهياكل التنظيمية ، والثقافة والموظفين والإدارة العليا ، قنوات الاتصال وكذلك تكنولوجيا المعلومات كلها عوامل يمكن أن تؤثر إيجابيا وسلبيا على نجاح مفهوم إدارة علاقات العملاء داخل البنك ، حيث هناك علاقة السبب والنتيجة بين العوامل المذكورة ، بصيغة أخرى إنشاء استراتيجية إدارة علاقات العملاء المناسبة ، قبولها في التنظيم والموظفين ، واختيار تقنية إدارة علاقات العملاء الصحيحة وتكاملها مع قنوات الاتصال هي العوامل الرئيسية الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء الناجحة.

2-1-5-1. استراتيجية إدارة علاقات العملاء:

قبل تنفيذ مفهوم إدارة علاقات العملاء ، يجب على البنك وضع استراتيجية التي تحدد طريقة لجذب العملاء الجدد والحفاظ على العلاقات مع العملاء الحاليين ، أي تعريف واضح للأعمال ، كأهداف وأسباب قيام البنك بأداء أنشطته ، حيث يجب على البنك تحليل خصائص بيئة الأعمال وتطوير وسائل الإعلام والتوزيع و القنوات. أيضا ، ينبغي للبنك بناء البنية التحتية التكنولوجية المناسبة التي سوف دعم تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات العملاء.

¹ Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.

بما أن المبدأ الرئيسي لمفهوم إدارة علاقات العملاء هو التخصيص ، سوف تساعد استراتيجية الأعمال المحددة جيداً البنك على وضع استراتيجية تسويقية تربط وتنسق الكفاءة الداخلية مع التحديات الخارجية (صنع القرار لإدارة علاقات العملاء ، وبناء علاقات مع العملاء ، تحليل مواقف وسلوكيات العملاء ، وتجزئة العملاء ، وما إلى ذلك).

تتضمن استراتيجية إدارة علاقات العملاء حسب (Dyche 2001):

□ تحليل وجمع المعلومات المتعلقة بكفاءة الاستراتيجيات القائمة داخل البنك، البيئة الداخلية والعمليات التجارية والموظفين ومعرفة بيئة العمل .

□ تطوير استراتيجية إدارة علاقات العملاء ، والذي يتضمن تعريف الأهداف الاستراتيجية وتعريف ملائم لاستراتيجيات إدارة علاقات العملاء.

□ تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات العملاء التي تشمل التخطيط وتنفيذ جميع تقنيات الاتصالات التجارية ، وأنشطة الرقابة الضرورية لتحقيق أهداف محددة لبناء وتحسين العلاقات مع العملاء.

تعتمد استراتيجية إدارة علاقات العملاء على استراتيجية التفاعل مع العملاء ، العلامة التجارية واستراتيجية خلق القيمة (Lindgreen et al. 2006)¹

2-1-5-2 الإدارة العليا :

تتضمن إدارة علاقات العملاء الناجحة تعريفاً للعمليات ، وقدرة الموظفين على التكيف مع الجديد ، إضافة إلى استراتيجية ودعم الإدارة العليا ، فنجاح البنك في بيئة تنافسية اليوم ، يعتمد على قدرة إدارة عليا لضبط بيئة الأعمال . إضافة إلى أحد العوامل الهامة للنجاح في مفاهيم إدارة علاقات العملاء ألا و هم الموظفون ، حيث يجب أن يكون لديهم المعرفة المناسبة و التقنيات التي تدعم إدارة علاقات العملاء . بعبارة أخرى، تعتمد العلاقة الناجحة مع العملاء على مهارات الموظفين الموجهة للعملاء وقدرةهم على توقع احتياجات العملاء بشكل أفضل.

يعتمد مفهوم إدارة علاقات العملاء الناجح على استعداد الموظفين لتحسين أنفسهم باستمرار وقبول التغيير ؛ واستعداد البنوك لبناء نظام مكافأة للموظفين الذين يتوجهون إلى العملاء . يعتمد مفهوم إدارة علاقات العملاء على التنظيم وتهدف إلى تفويض المسؤولية ودعم الموظفين للتعامل مع العملاء (Eriksson and Mattson 2002)².

يعزز مفهوم إدارة علاقات العملاء بنية تنظيمية جديدة تعتمد على الاتجاهات واحتياجات العملاء . يجب أن تكون الوحدات التنظيمية في البنك مرنة للتعاون ودعم استراتيجية جديدة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

2-1-5-3 قنوات الاتصال

¹ Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 57-71.

² Ibid.

إن البنوك لديها استثمارات ملحوظة في تكنولوجيا المعلومات. في الوقت الذي يحدث فيه التوسع في الأعمال البنكية ، حيث يهتم العملاء باستخدام منتجات وخدمات جديدة ، تقوم البنوك بإنشاء خدمات جديدة تسمح باستخدام المستقل من المنتج مع مساعدة من حلول المعلومات الحديثة. الاتصالات بنيت بين العملاء والبنوك في شكل حوار ثنائي الاتجاه ، لذلك نجاح الأعمال يقاس بمشاركة العملاء في التواصل.

الاستخدام الحديث لتكنولوجيا المعلومات في الأعمال اليومية ، والتأثير على تحسين نوعية خدمات؛ يقلل من تكاليف التشغيل ؛ انخفاض تكلفة الاستثمار ؛ يخلق منتجات جديدة و خدمات؛ ويحسن من الكفاءة الإدارية داخل البنك، حيث يمكن للبنك التواصل مع كل عميل على حدى عن طريق: الفروع ، أجهزة الصراف الآلي ، نقاط البيع ، الخدمات البنكية المنزلية ، WEB TV ، الخدمات البنكية عبر الرسائل النصية القصيرة ، الخدمات البنكية عبر الإنترنت ، الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول ووسائل التواصل الاجتماعي (YouTube و LinkedIn و Facebook, Twitter)

عملية التكامل الداخلي مع قنوات الاتصال يساهم في التحسين المستمر للعلاقة بين البنوك والعملاء. الخطوة الأولى في عملية التكامل هي تحديد الهوية و تقييم فوائد إدخال قناة اتصال جديدة. حيث يجب على البنك اختيار القنوات التي تتوافق مع شرائح العملاء المختلفة. على سبيل المثال ، يفضل العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 45 عامًا التواصل عبر الإنترنت ، والعملاء المتقاعدين ، يرغبون في الاتصال بالبنك من خلال مركز اتصال أو فرع. لذلك عند وضع نظام اتصال قناة مع العملاء ، ينبغي أن البنك الرد على الأسئلة التالية:

□ ما الذي يريده العملاء من قناة الاتصال؟

□ كم عدد العملاء المستعدين للدفع للحصول على مستوى معين من الخدمة؟

□ كيف يمكن توفير الخدمات الفعالة للعملاء ؟

□ ما هي تكاليف قنوات الاتصال البديلة للبنك ؟

اعتمادًا على الاستجابة ، يمكن للبنك إنشاء قناة اتصال تناسب بشكل أفضل العملاء. لاسيما اليوم تعددت استراتيجيات قنوات الاتصال ما أتاح للبنوك حرية الاختيار و التفاضل بينها ، نذكر منها ثلاث كالاتي : (Mols 1999) ¹:

□ استراتيجية الفرع: تعتبر أكثر شعبية منذ ثلاثين عاما، حيث كان الفرع نقطة الاتصال الأولى مع العملاء.

□ استراتيجية الإنترنت: الاستراتيجية القائمة على الإنترنت تنطوي على التواصل مع العملاء من خلال التكنولوجيا الحديثة ، والتي من خلالها يتم إجراء المعاملات المصرفية من طرف العملاء بشكل مستقل ، مع انخفاض كبير في التكاليف.

□ استراتيجية قناة التوزيع : هذه الاستراتيجية هي الممارسة الأكثر شيوعا اليوم ، لأنها تسمح بالجمع بين استراتيجية الفرع واستراتيجية الإنترنت، حيث العملاء قادرون على أداء معظم الأعمال التجارية مع البنك من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة ، في حين يمكن التواصل مع موظفي البنك لاقتناء خدمات محددة .

¹ Mols, N. P., Nikolaj D. Bukh, P., & Flohr Nielsen, J. (1999). Distribution channel strategies in Danish retail banking. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1), 37-47.

2-1-6. أبعاد إدارة علاقة العملاء :

قام الباحثون بتصنيف أبعاد إدارة علاقات العملاء على أنها (داخلية وخارجية) ؛ أبعاد داخلية تتمثل في التركيز على الهياكل التنظيمية والثقافية وإدارة المعرفة ؛ في حين تتضمن الأبعاد الخارجية التفاعلات مع العملاء (على سبيل المثال ، إشراك العملاء و مشاركة المعلومات).

(Lin et al. (2010 يرى أن أبعاد إدارة علاقات العملاء تمثل (المعلومات المشاركة ، مشاركة العملاء ، العلاقات طويلة الأجل مع العملاء ، والمشاكل المشتركة ، فضلا على إدارة علاقات العملاء القائم على التكنولوجيا) ، حيث يشير تبادل أو مشاركة المعلومات الأساسية والحصرية من خلال الأنشطة التفاعلية بين المنظمة والعملاء (McEvily and Marcus, 2005)¹ ، و عادة ما تتضمن المعلومات الشائعة احتياجات السوق وتفضيلات العملاء والمبيعات الترويج والإعلان عن منتج جديد .

أشارت الدراسات أيضا إلى أن تبادل المعلومات التي تؤثر على قيمة وكفاءة عملية تطوير المنتجات الجديدة. وبالتالي ، فإن تبادل المعلومات يساهم في جمع البيانات والأفكار المهمة حول المنتج والسوق والمنافسة. تبادل تساعد المعلومات بين العميل والمؤسسة في استكشاف أفضل الفرص والقدرة الفريدة لإيجاد قيم المنتج ، لذلك ، يجب أن يعمل تبادل المعلومات بين المؤسسة والعميل لزيادة قيمة المنتج الجديد. ومع ذلك ، فإن المؤسسة تسعى في الوقت الحاضر للاستثمار في العملاء برنامج إدارة العلاقات ، ومحاولة تصميم أشكال جديدة من العلاقة مع العميل ، مثل التقنيات التي يستخدمها العميل و متصلة بالإنترنت التفاعل مع الموردين. حيث أصبح إنشاء نخب قائم على التكنولوجيا ذات أهمية كبيرة للإبداع ونمو الاستراتيجيات في المؤسسة.

إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية أعمال تهدف إلى فهم وتوقع احتياجات العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد يحتتمل أن يكونوا مهتمين بالمنتجات أو الخدمات التي يقدمها البنك. لذلك ، يمكن اعتبار إدارة علاقات العملاء كمجموعة تكنولوجية و آليات تنظيمية تهدف إلى استقرار السوق من خلال معرفة أفضل المتغيرات البيئية ، وخاصة متغيرات السوق ، من أجل توقع احتياجات العملاء ، مما يجعل أنشطة الإنتاج أكثر استقرارا وقابلة للبرمجة.

من وجهة نظر تقنية ، تتطلب إدارة علاقات العملاء تحديد العمليات المحفوظة التي تحتوي على بيانات العملاء (التسجيل ، المعاملات المنفذة ، المنتجات المملوكة ، وقطاع النشاط ، وما إلى ذلك) ، وتوحيد وتكامل هذا مع مصادر المعلومات الخارجية من خلال إنشاء أرشيف مركزي جديد. هذا يساعد على تبسيط أنشطة التحليل. لجعل أدوات التحليل المتطورة متوفرة ، و للبحث عن نماذج العملاء وقواعد السلوك ؛ يتم توزيع نتائج التحليل في جميع أنحاء الشركة وجميع أنظمة التفاعل مع العملاء (القنوات المادية ، المروجين الماليين ، والقنوات الافتراضية ، ومراكز الاتصال ، وأنظمة التسويق المباشر ، إلخ). تنتهي العملية

¹ McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033-1055.

بتحديث أرسيف النظام القديم بعد الإجراءات تم تنفيذها وفقاً للتغيرات في الملف الشخصي للعميل (Decastri, De)¹ (Marco, Rajola, 2001).

وبالتالي ، فإن تحقيق أهداف إدارة علاقات العملاء يتطلب نهجاً متكاملًا مع إيلاء الاعتبار الواجب لجميع التفاعل نقاط مع الشركة. لذلك من الضروري تنسيق جميع الإجراءات التي تستهدف في: البحث عن عميل جديد أو جذب انتباه أحد العملاء الحاليين ، حيث منتج أو خدمة جديدة وتعزيز التفاوض والمعاملة أنشطة دعم إدارة العلاقات (McKenna, 1993)².

2-2. ثقافة التوجه نحو خدمة العملاء :

خدمة العملاء هي واحدة من أهم مكونات المزيج التسويقي للمنتجات و الخدمات. خدمة عملاء عالية الجودة تساعد على خلق ولاء العملاء، فعملاء اليوم ليسوا مهتمين فقط بالمنتج الذي يتم تقديمه ولكن كل العناصر الإضافية للخدمة يتلقونها من التحية التي يتلقونها عند دخولهم إلى منافذ البيع بالتجزئة ، إلى الاسترداد والمساعدة التي يتلقونها عندما يكون لديهم شكوى حول منتج معين قاموا بدفعه (Peppard, 2000)³. سيقدم العميل الذي تم خدمته بشكل جيد في معظم المناسبات بعض الإطراءات والنصائح أو إطلاق العنان المفاجئ في شكل شكوى على المنتجات البديلة السابقة الافتراضية من ذوي الخبرة في مجال المنافسين .

2-1-2. مفهوم خدمة العملاء :

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التوجه نحو خدمة العميل ،فمن الباحثين من يعرفها على أنها الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتزويد العميل بأكبر قدر من الرضا عن المتطلبات.

كما عرفت على أنها مدى التوجه و الالتزام بالعلاقات طويلة الأجل مع العميل ،إضافة الى مدى انشاء اتصالات خاصة مع العميل ،ثقافة المؤسسة ،... الخ من التعاريف التي أسهمت في تفسير هذا المفهوم ، حيث تؤكد هذه التعريفات على الحاجة إلى إجراء تغييرات في العمليات التجارية لإنشاء مؤسسة تركز على العميل .

النهج الموجه نحو خدمة العميل هو تنظيم العمل حيث تشكل متطلبات العميل هيكل يتم فيه دمج العمليات التجارية للمؤسسة ومواردها من أجل تحقيق قيم للعميل، بصيغة أخرى تمثل خلق الإيديولوجية الصحيحة ، والمنتجات الموجهة للعملاء والعمليات التجارية ، وكذلك ، الموظفين المناسبين ،لاستهداف و كسب العميل لمدة أطول .من خلال هذه المقدمة ندرج في ما يلي التعريفات التي جاءت بها مختلف الدراسات حول مفهوم خدمة العملاء و متطلباته داخل البنك .

-وفقا (Turban et al,2002) خدمة العملاء هي "سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز مستوى رضا العميل وهو الشعور الذي يقابله تلبية المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل.

¹ RAJOLA, Federico. *Customer relationship management: Organizational and technological perspectives*. Springer Science & Business Media, 2003.

² McKenna, R. (1993). *Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer*. Basic Books.

³ Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.

-Asher (1989)¹ يحدد خدمة العملاء "كعلاقة وليس عملية ميكانيكية أو معاملة".

-خدمة العملاء هي القدرة على تحديد احتياجات العملاء، بحيث تتجاوز توقعاتهم في أقصر وقت ممكن.

في هذا الضوء المفهوم التسويقي يؤكد على ضرورة تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم ومواقفهم. فيمكن القول، ان مفاهيم التسويق تفترض السبيل الصحيح لبدء البحث عن أفكار المنتجات الجديدة هي البحث عن احتياجات العملاء، حسب (Kotler 1991) يعتمد نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى قدرة تلك المؤسسة على دمج معرفتها حول احتياجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم بقدراتهم ومهاراتهم الإبداعية. بناء على ذلك، يتم تأمين التنافسية من خلال التحديد الذكي والرضا لاحتياجات العملاء أفضل وأسرع من المنافسين ودعم رضى العملاء بشكل أفضل أدوات خدمة العملاء.

من المفاهيم السابقة الذكر، نرى أن خدمة العملاء هي عملية تتكون من خطوات فعلية لتلبية متطلبات العملاء و تتضمن عمليات الخدمة عموماً اتصال العملاء و / أو مشاركة العملاء ، وهو غالباً ما يعتبر الفارق الأكثر إثارة للانتباه بين التصنيع وعمليات الخدمات (Edvardsson & Olsson, 1996; Mohr & Bitner, 1995)²، حيث فهم الاحتياجات والتوقعات من العملاء هو عامل محوري للنجاح في تصميم الخدمة (Roth & Menor, 2003)³.

لكي يكون البنك قادراً على التوجه نحو خدمة العميل ، فيجب على الإدارة البنكية التغيير في التوجه الاستراتيجي للبنك حيث أن ذلك يتطلب قدرة البنك على تكيف ثقافته مع متطلبات العملاء و بيئتهم و تحديد احتياجات العميل المالية و دراسة سلوكه الشرائي و فيما يلي سنستعرض هذه العناصر كما يلي .

2-2-2. أهمية خدمة العملاء :

الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه البنوك عن طريق خدمة العملاء، هو الاحتفاظ بولائهم و السعي لكسب ثقتهم و اتجاهاتهم، للاستمرار في التعامل مع البنك، بحيث تضمن تلك الثقة والاتجاهات الايجابية لهم لجذبهم ، للانضمام إلى قائمة عملائها و التي ستؤدي بدورها إلى خلق و زيادة الطلب على الخدمات المقدمة، و بالتالي تحقيق هامش من الربح. حيث يرى البعض أن خدمة العملاء " هي تقديم لمسة إضافية يتجاوز بها البنك توقعات العميل و تجعله دائماً البديل الوحيد لعملائه الحاليين و الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح و التميز .

¹ Asher M. 1989. Measuring customer satisfaction. Total Quality Management. 1 (2).

² Weru Joshua Ngacha, The role of a Customer-Oriented Service Culture in influencing Customer Retention in the Hotel Industry", African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 6 (4) - (2017) ISSN: 2223-814X

³ Ibid.

لا طالما كانت الصلة قوية بين ثقافة المؤسسة وأدائها (Basch, 2002)¹، وهذا يجعل المؤسسات البنكية المجهزة بثقافة تركز على العملاء و تعمل على الوفاء بمتطلباته من المؤسسات الضامنة لنجاح تسليم المنتجات و الخدمات Macaulay and (Clark, 1998; Martin, 1992)².
تلعب خدمة العملاء دورًا مهمًا في قدرة المؤسسة على زيادة الإيرادات و الأرباح . من هذا المنظور ، ينبغي أن تكون خدمة العملاء المدرجة كجزء من نهج شامل للتحسين المنهجي، فخدمة العملاء تجربة يمكن أن تغير التصور بأكمله لدى العميل عن المؤسسة.

2-3-2. متطلبات التوجه نحو خدمة العملاء :

تعمل البنوك عالية الأداء على خلق بيئة يقوم فيها الموظفون بالتركيز على العملاء في كل لقاء ، وهذا يتطلب تحولًا ثقافيًا هائلًا بعيدا عن ما هو ملائم للمؤسسة لما يحتاجه مستخدمو الخدمة .

2-3-2-1. تكيف ثقافة تنظيمية للبنك :

الثقافة التنظيمية هي ظاهرة معقدة التي تشكل الحياة التنظيمية اليومية والتي لديها العديد من التعريفات (Barney, 1986)³، لكن قبل الاسهاب في مختلف التعريفات نشير الى ان مصطلح الثقافة يشير الى : "مجموعة من المعتقدات والأعراف والقيم التي تشكل أساس السلوك البشري التعاوني وتجعل الأعمال البشرية إلى حد ما يمكن التنبؤ بها وتوجيهها نحو مجموعة من الأهداف أو المحافظة على بعض الحالات المقبولة بشكل عام" ، كما أشار (Flamholtz, 2001) الى ان مصطلح "ثقافة" يشير إلى "القيم التنظيمية الأساسية و المعايير التي لها تأثير على المتغيرات المختلفة في ضبط المؤسسة"⁴ .

- يعرف (Barney, 1986) الثقافة التنظيمية على انها "مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريقة التي تدير بها المؤسسة أعمالها"⁵ .

- في حين يرى (Hagget (1975)⁶ على أنها "أنماط السلوك الذي يشكل نموذجًا دائمًا يمكن نقل الأفكار والصور منه من جيل إلى آخر ، أو من مجموعة إلى أخرى" .

على الرغم من زيادة اهتمام هذا المفهوم فليس هناك اتفاق واضح حول تعريفه (Deshpande and Webster, 1989)⁷ ومع ذلك، هناك إجماع على أن هذا البناء المعقد والواسع هو العنصر الحاسم الذي يمكن الإدارة استخدامه لتشكيل الاتجاه

¹ Basch, M.D. (2002), Customer Culture: How FedEx and Other Great Companies Put the Customer First Every Day, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

² Martin, R. (1992), "Creating, maintaining and reinforcing a customer service culture", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 9 No. 1, pp. 9-19.

³ Barney, J. (1986), "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", The Academy of Management Review, Vol. 11, N°3, pp. 656-665

⁴ Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19(3), 268-275.

⁵ Barney, J. (1986), op-cit.

⁶ Haggett, P. (1975), Geography: A Modern Synthesis, Harper & Row, New York, NY

⁷ Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing*, 3-15.

الاستراتيجي ، لا سيما في الظروف التي تتطلب الاستجابة السريعة للضغوط الخارجية ، و الذي يعتبر اتجاه السوق أو خدمة العميل أساسه .

لعل أشمل التعاريف هو التعريف الذي اتفق عليه كل من (Heskett and Kotter 1992 ، Keyton ، Khiliji 2011 ، Morris and Driscall 2011 ، Jones et al 2011 ، Huff 2006 ، Ryan and Lewis 2007) وهو الذي يتبنى المنظور التكاملية ويعبر عن ثقافة المنظمة على أنها : "المعتقدات، القيم، المواقف، السلوكيات، الرموز المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي لها دور حاسم على القدرة العاملة للمنظمة على التعامل مع التحديات التي تواجهها" اجمالاً، الثقافة التنظيمية البنكية تشير إلى العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تتكون في البنك نتيجة لتفاعل أعضاء البنك (العاملين والإدارة) بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك، وتنظم سير العمليات في البنك بما يقود إلى تقديم الخدمة بشكل مناسب و ملفت لانتباه العميل، كما ان لكل بنك ثقافة تنظيمية خاصة تميزه عن غيره من البنوك، حيث نجد ان ثقافة بعض ا

لبنوك تتوجه نحو العميل بهدف كسبه و تسهيل عملية التواصل بينه و بين الموظفين بشكل يخدم عملية تقديم الخدمة البنكية. **الثقافة التنظيمية و خدمة العملاء :**

يعرف التوجه نحو خدمة العميل على أنه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الموظفون باستمرار لخلق قيمة متفوقة للعملاء ، أو كسلسلة من الأنشطة التسويقية التي تؤدي إلى أفضل أداء، فالتركيز على العملاء ليست فلسفة يمكن تطويرها من خلال التركيز على سمات الخدمة و انما يمكن تبنيتها فقط إذا ما كانوا يكرسونها كثقافة طوال حياتهم (Kennedy et al., 2002).¹

و يذهب Narver and Slater (1990)² إلى أبعد من ذلك، على أن التركيز على خدمة العملاء (التوجه نحو السوق) هو الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية وكفاءة و التي تخلق السلوكيات اللازمة لخلق قيمة متفوقة للعملاء ، وبالتالي لكي يتم التركيز بنجاح على العملاء ، يجب على البنوك ضمان مستوى عالٍ من الإجماع والتماسك حول الاعتقاد بأن وجودها يعتمد على الإستجابة لاحتياجات عملائها. وبالتالي ، من الضروري ضمان توافق ذلك الجهد في كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية ومن خلال كل عدد لا يحصى الثقافات الفرعية التي قد توجد داخل المظلة التنظيمية الرئيسية.

بناء اتجاه السوق ، والتي تعكس تنفيذ مفهوم التسويق (Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990) ³، إما أن ينظر إليه من الناحية السلوكية (Kirca et al., 2005)⁴ أو من المنظور الثقافي (Homburg and Pflesser)

¹ Kennedy, K.N., Lassk, F.G. and Goolsby, J.R. (2002), "Customer mind-set of employees throughout the organisation", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30 No. 2, pp. 159-71

² Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, October, pp. 20-35.

³ Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications", Journal of Marketing, Vol. 54, April, pp.1- 18.

⁴ Kirca, A. Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", Journal of Marketing, Vol. 69, April, pp.24-41.

Homburg (2000). على الرغم من أن بعض الباحثين ينظرون إلى اتجاه السوق باعتباره أحد جوانب الثقافة التنظيمية (Homburg and Pflusser 2000) ¹، أو كثافة داخل المؤسسة (Narver and Slater, 1989; Deshpandé and Webster, 1990) ²، والبعض الآخر يعتبره بناء منفصل (Farley et al., 2008).

خصائص التركيز على ثقافة العملاء :

تتمثل خصائص التركيز على ثقافة العملاء ، كما يلي :

• القيادة :حيث العميل يقود التوجيه والإجراءات التنظيمية (Brooks, 1997; Whiteley, 1991; Galbreath and Rogers, 1999) ³

• الاستماع: يتم البحث عن آراء العملاء بجهد. (Scheuing, 1999; Plymire, 1991). ⁴

• التحليل والفهم :يجب أن تكون توقعات العملاء ومتطلباتهم الرئيسية مفهومة .

• الثقافة التي تركز على العملاء مفهومة ومضمونة في جميع أنحاء منظمة (Kennedy et al., 2002)

• المراجعة والتحسين المنتظم لاستراتيجيات التركيز على العملاء والإجراءات والعمليات (Alam and Perry, 2002) ⁵

2-3-2-2. تحقيق القيمة المدركة للعميل :

إن عملية القيمة مهمة كونها تقوم بترجمة حاجيات و رغبات العميل إلى بيانات قيمة محددة يتم تسليمها إلى العملاء وبالتالي فهي تشرح القيمة التي يجب أن يتلقاها العميل و التي تجعله مستعدا للتضحية بموارده للحصول على الخدمة ، و الذي يعتبر حسب الباحثين ضرورة ،ضمن هذا الإطار سنحاول اجمال تعاريف القيمة المدركة للعميل كما يلي :

2-3-2-1. مفهوم قيمة العميل :

-تعريف (Stahl et al (1999) الذي عرفها على أنها "ادراك العميل لما يريده أن يحدث في حالة استخدام معين، مع مساعدة من المنتج وتقدم الخدمة من أجل تحقيق الغرض المنشود أو الهدف". ⁶

¹ Homburg, C. and Pflusser, C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", Journal of Marketing Research, Vol. 37, N°11, pp.449-462.

² Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.

³ Brooks, I.R. (1997), *Second to None: Six Strategies for Creating Superior Customer Value*, Nahanni Business, Auckland.

⁴ Scheuing, E.E. (1999), "Achieving excellence – creating customer passion", *Hospital Management Quarterly*, August, pp. 76-87.

⁵ Alam, I. and Perry, C. (2002), "A customer-oriented new service development process", *Journal of Service Marketing*, Vol. 16 No. 6, pp. 515-34.

⁶ Victorino ;ibid

-تعريف (Zeithaml 1988) هي "المخرجات التي يحصل عليها العميل نتيجة المقارنة بين كافة التكاليف التي تحملها، للحصول على الخدمة، والخدمة التي تلقاها فعلياً"¹

- يحدد (Kotler and Keller 2012) قيمة العميل على أنها "الفرق بين تقييم العميل لجميع المنافع وكافة تكاليف العرض و البدائل المدركة ". أي أنهم يفسرون القيمة المدركة للعميل كنسبة بين القيمة الإجمالية للعميل (مجموعة من المزايا الاقتصادية والوظيفية والنفسية مثل المنتجات والخدمات والموظفين وقيمة الصورة) وتكاليف العملاء الإجمالية (النقدية والوقت والطاقة والنفسية، التكاليف)².

- يعرف (Butz and Goodstein)³ القيمة المدركة للعملاء بأنها "الرابطه العاطفية التي تنشأ بين العميل والمنتج بعد استخدام العميل للمنتج أو الخدمة، و التي أحدثت قيمة مضافة لهم"

- يعرف (McDougall and Levesque)⁴ القيمة المدركة على أنها "النتائج أو الفوائد التي يتلقاها العملاء فيما يتعلق بالتكلفة الإجمالية والتي تشمل السعر المدفوع بالإضافة إلى غيرها التكاليف المرتبطة بالشراء"، وتشمل الفوائد: القيمة المرغوبة للعملاء وتشمل الترضيات النقدية وغير النقدية (الوقت، والمنتجات البديلة أو البديلة العلامات التجارية والتجارب الذاتية).
-تعريف (Monroe) لقيمة العملاء على أنها "ادراك العميل للقيمة يمثل مفاضلة بين الجودة أو الفوائد التي ادركوها في المنتج مقارنة للتضحية التي قاموا بها من خلال دفع السعر"⁵.

اجمالا، وفقا لجميع التعاريف المذكورة أعلاه، فمن الواضح أن القيمة المدركة للعملاء يمكن وصفه بالفرق بين إدراك العملاء للفوائد التي يعتقدون أنها مفيدة لهم من خلال الشراء مقارنةً بالتكاليف التي سيتعين عليهم دفعها.

2-2-3-2-2. محددات القيمة المدركة للعميل :

باعتبار أن القيمة المدركة تنشأ لدى العميل البنكي بعد عملية الاستخدام وتتجسد في صافي القيمة المتحصل عليها بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، يتضح أن تحديد القيمة المدركة ينجم عن عنصرين أساسيين هما الفوائد (لمزايا) المحصل عليها والأعباء (التكاليف) التي يتحملها العميل للحصول على الخدمة البنكية، ولكل منهما عناصر جزئية حددها (Kotler 2003) والموضحة في الشكل:

¹ V.A. Zeithaml, Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, Journal of Marketing (1988) 2-22.

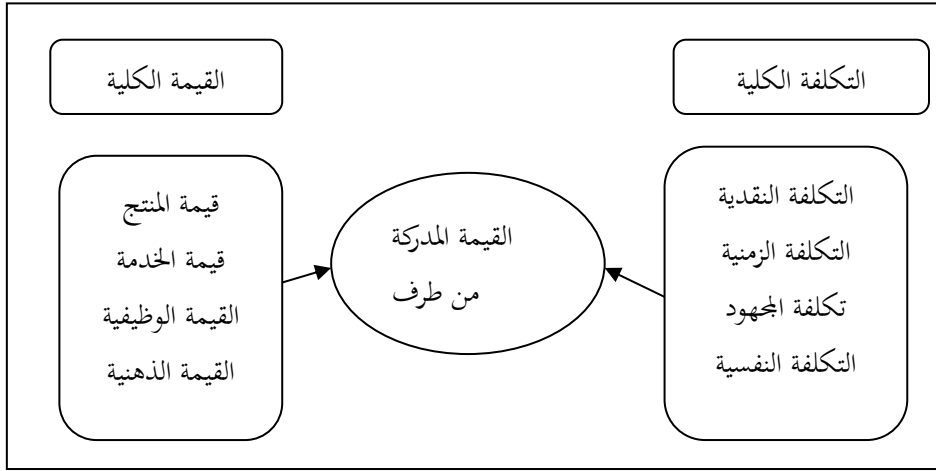
² Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management. Harlow; Boston MA: Pearson Education.

³ H.E. Butz Jr, L.D. Goodstein, < i> Measuring customer value: Gaining the strategic advantage, Organizational Dynamics 24 (1997) 63-77.

⁴ G.H. McDougall, T. Levesque, Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, Journal of Services Marketing 14 (2000) 392-410.

⁵ K. Monroe, Pricing: making profitable decisions, McGraw-Hill, New York, (1990).

الشكل رقم (1-2): العناصر المحددة للقيمة المدركة



Source : Jelena T and Nataliya.L (2012),op-cit, p71

قيمة الخدمة الكلية :

وهي تتضمن حزمة من المنافع أو الفوائد التي يحصل عليها العميل من استخدام المنتج (الخدمة) ، وفقا ل¹ Hutt and Speh (2007) يميز بين نوعين من الفوائد:

- "الفوائد الأساسية" : التي تمثل متطلبات أساسية للعلاقة بين العميل والمورد .
 - "الفوائد الإضافية" التي تعكس السمات التي لا تكون مطلوبة عادةً ولكنها تخلق قيمة مضافة للعميل في سبيل إرضائه أو تحفيزه على الشراء، مثل: خدمات ما بعد البيع، وما قبل البيع، الخدمات المرفقة، تسهيلات الطلب والتنصيب، الضمانات، الحوافز والمكافآت.

-قيمة الطاقم الوظيفي: والتي تعتمد بشكل أساسي على الثقافة البنكية ومهارة الإدارة والتي تعد صعبة التقليد من قبل المنافسين، حيث تنتج عادة عن الطاقم الوظيفي داخل البنك.

-قيمة المكانة الذهنية : وهي المكافأة النفسية التي يستلمها العميل من شراء واستهلاك أو تملك الخدمة البنكية، الأمر الذي يساهم في تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعميل وتمكنه من القضاء النسبي أو التام على الشعور بالحرمان الذي يعد الدافع من وراء عملية الشراء.

التكلفة الكلية :

تمثل كل النفقات والأتعاب التي يتحملها العميل من جراء سعيه للحصول على الخدمة البنكية واستخدامها، وهي تتمثل في العناصر التالية :

¹ Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2007). Business marketing management: B2B. South-Western Pub

-التكلفة النقدية: وتمثل كل المصاريف النقدية التي يتحملها العميل من أجل شراء الخدمة البنكية بما فيها سعر الشراء وتكاليف النقل وهذه التكاليف تساهم في رفع أعباء الحصول على الخدمة واستخدامه وبالتالي فهي تؤدي إلى تقليل القيمة المدركة للعميل .

-التكلفة الزمنية: والتي تشكل الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة البنكية، ونجد أن بعض العملاء يعدون تكلفة الوقت أهم وأعلى من التكلفة النقدية.

-تكلفة المجهود: وهي الجهود البدنية والنفسية التي يبذلها العميل في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وما يلحق من إرهاق ناتج عن بعد المسافة بين مكان توزيع المنتج (الخدمة) و العميل، إضافة إلى عدم استقرار مكان و وقت التوزيع، واضطرابات خصائص المنتج، فكل هذه العوامل تساهم في تخفيض القيمة المدركة لدى العميل .

-التكلفة النفسية: تتضمن التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والجهد النفسي المبذول لأجل التكيف وما قد يصاحبه أحيانا أنواع من الإحباط لدى العميل في حالة عدم شعوره بقيمة له أثناء اقتناءه للمنتج.

2-2-3-2. أهمية قيمة العميل و أبعادها :

تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية معقدة ويطلب العديد من العملاء بخلق القيمة. وقد خلق هذا الاهتمام المتزايد في تقديم أكبر لقيمة للعميل (Yeh, 2013)¹، يمكن ادراجها في مايلي :

- تعتبر قيمة العميل واحدة من أكثر المؤشرات المهمة و التي تضمن إعادة الشراء (Parasuraman and Grewal, 2000; Morar, 2013
- (بعض الباحثين ذكروا أن هناك أوجه تشابه بين مفهوم القيمة المدركة ورضا العملاء (Woodruff and Gardial, 1996; Oliver, 1997; Korda and Snoj, 2010)².
- يعتبر فهم وتوصيل قيمة العميل طريقة فعالة للاحتفاظ بالعملاء وتطوير والحفاظ على علاقات طويلة الأمد معهم (Roberts, 2000; Khalifa, 2004)³.

أبعاد القيمة المدركة للعميل :

على الرغم من تجانس تعريفات القيمة المدركة للعميل ، فإن أبعاد هذه الأخيرة من قبل الباحثين هي متنوعة جدا. نقترح في ما يلي لمحة مختصرة عن أهم أبعاد القيمة المدركة من طرف العميل في قطاع الخدمات وتطورها وتعددتها واختلافها لعدة باحثين :

-الأبعاد حسب : (Sheth, Newman and Gross (1991)⁴ أن القيمة المدركة للعميل تتكون من 5 أبعاد:

¹ Deng, W. J., Yeh, M. L., & Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.

² Korda, A. P., & Snoj, B. (2010). Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction. *Managing Global Transitions*, 8(2), 187

³ Chinomona, R., Masinge, G., & Sandada, M. (2014). The influence of e-service quality on customer perceived value, customer satisfaction and loyalty in south africa, *ibid*.

⁴ Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.

- القيمة الوظيفية: التي يتم فهمها على أنها أداة مدركة مستمدة من درجة أداء الطاقم الوظيفي لأعماله، و درايته الكافية بطبيعة الخدمات التي يقدمها.
- القيمة الاجتماعية : ميزة مدركة مستمدة من صورة أو اعتقاد العملاء حول الخدمات المقدمة من طرف البنك .
- القيمة العاطفية : تعتبر معيار داخلي لتقييم الخدمة المتحصل عليها من طرف العميل ، و التي تنعكس في مجموعة من التعابير العاطفية مثل : السرور ، الحماس ، الغضب ، الارتباك ، و ما يرافقها من سلوكيات تولدها عملية التفاعل مع مورد الخدمة
- القيمة المعرفية هي قدرة المنتج أو الخدمة على جعل الشخص فضوليًا .
- القيمة الشرطية هي فائدة محسوبة مكتسبة في حالة محددة أو في السياق الاجتماعي أو المادي.
- الأبعاد حسب :¹ Sweeney and Soutar (2001) ، حيث قام بتقليص أبعاد قيمة العملاء إلى ثلاثة أبعاد :
- القيمة الاجتماعية التي تعكس تعزيز المفهوم الذاتي الاجتماعي.
- وصفت القيمة العاطفية بأنها الأداة المشتقة من العواطف الناتجة عن استهلاك المنتج أو الخدمة .
- القيمة الوظيفية التي تعكس الميزة التي تم الحصول عليها من جودة المنتج وأدائه والسعر .
- الأبعاد حسب :² Smith and Colgate (2007) ، حيث اقترحت أبعاد قيمة العميل التالية :
- القيمة الوظيفية ، و التي تعكس مدى فائدة المنتج أو خصائصه .
- القيمة الرمزية / التعبيرية تصف الدرجة التي يعطيها العملاء بعض المنتجات المعنى النفسي (أو القيمة الذاتية)
- ترتبط القيمة التجريبية بالفوائد المتحصل عليها استنادا الى خبرة العميل .
- تتعلق قيمة التكلفة / التضحية بالنفقات الأخرى التي قد تكون مرتبطة بالشراء أو استخدام المنتج .
- الأبعاد حسب Woodall (2003)³ ، حيث صنف الأبعاد كما يلي :
- القيمة الصافية التي توصف بأنها التوازن بين التضحيات والمنافع.
- القيمة المشتقة تعكس نتائج الاستخدام / الخبرة.
- تحدد قيمة التسويق سمات المنتج كما يراها من وجهة نظر العميل.
- تحدد قيمة البيع كخفض للتضحية أو التكلفة.
- القيمة العقلانية بمقارنة التضحيات مع الفوائد .

¹ Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. Journal of retailing, 77(2), 203-220.

² Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. The journal of marketing theory and practice, 15(1), 7-23

³ Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. Academy of Marketing Science Review, 12(1), 1-42.

بناء على توجهات الأدبيات السابقة، يمكننا الاستنتاج أن العديد من الباحثين يتفقون على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية للقيمة المدركة من طرف العميل وهي: البعد الوظيفي و التي تعتبر القيمة التي يدركها العميل من خلال تجربة استهلاكية وتستمد هذه القيمة غالبا من خصائص الخدمة وجودها مع أسعارها الاقتصادية وحتى أداء مقدم لها، وهي بمثابة المحرك الرئيسي لاختيارات العميل وقرارات إعادة الشراء". و البعد الشعوري الذي يعتبر: " مجموعة العناصر العاطفية وجدت بشكل محدد أثناء تجارب الاستهلاك ". و البعد الاجتماعي الذي يتحدد في القيمة الاجتماعية المدركة من طرف العميل اتجاه الخدمة البنكية على أساس هوية و صورة البنك و خدماته العامة أمام العملاء و الجمهور ، و على أساس ما يتركه ذلك في أذهان العملاء ، و تجتمع هذه العناصر كلها تحت مفهوم سمعة البنك و خدماته .

2-2-3-2. أساليب قياس القيمة المدركة للعميل :

يمكن الحصول على فهم جيد للقيمة من خلال أساليب البحث التجريبية، مثل استطلاعات العملاء . حيث تعتمد أبحاث الدراسات الاستقصائية بشكل كبير على تصور العميل لأداء وظائف المورد وأدائه وقيمه. من خلال الحصول على المعلومات الحيوية ، ما يجعل مسيري البنوك أكثر قدرة على فهم السمات التي تدفع بالعميل للقرارات الشرائية. فعدم فهم تفضيل العملاء يؤدي إلى مشاكل في كل من تصميم المنتجات والخدمات. وتبين الدراسات أن البنوك الأكثر نجاحا هي تلك التي تدرك تماما تفضيلات العملاء وتطوير خدماتها بما يتماشى مع احتياجات السوق المستهدفة (Karmarkar, 2004).¹، يمكن قياسها من خلال:

- 1- قدرة البنك على فهم احتياجات عملائه .
- 2- التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة.
- 3- المنفعة الزمانية والمكانية التي يحصل عليها العملاء.
- 4- مدى انتشار أجهزة الصراف الآلي وفروع البنك.
- 5- درجة تنافسية السعر.
- 6- المرونة في سياسة البنك.
- 7- نسبة العائد على ودائع العميل.

3- تحقيق رضا العميل كمظهر للاستجابة لتطلعاته :

3-1. ماهية رضا العميل :

تنوعت الدراسات التي تناولت و اهتمت بتقديم تفسير لمفهوم الرضا ، و اعتبرته المفهوم الأكثر تداولاً في أوساط المؤسسات الراغبة في تفعيل و ادراج هذا المفهوم ضمن أولوياتها كون هذا الأخير له تأثير مباشر على نتائجها ، و لا يقتصر الأمر على المؤسسات فقط ، فإرضاء العميل يعتبر الشغل الشاغل للقطاع البنكي ، كما أنه يكتسي أهمية بالغة في صناعة الخدمات البنكية

¹ Victorino ,ibid

، ففي مجال التسويق، أجريت دراسة شاملة على رضا العملاء (Anderson et al., 2004; Fornell, 1992; Oliver, 1980).¹ وبالنسبة للمديرين الممارسين، فإن رضا العملاء هو أكثر أحد أهم المقاييس بروزا ، بسبب ارتباطه المباشر بجميع أنواع المنتجات والخدمات (Gupta & Zeithaml, 2006).²

3-1-1 مفهوم رضا العميل و أهميته :

من خلال استطلاعنا على جملة معتبرة من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم لاحظنا اختلاف الباحثين حول تحديد مفهومه و عدم اتفاقهم على رأي واحد ، حيث جاء هذا الاختلاف نتيجة الاختلاف في زوايا البحث للباحثين ، أيضا إلى الصعوبة التي ينطوي عليها مفهومه³ (Czepiel et Rosemberg (1973).

فعددت وجهات النظر فمنهم من اتجه و استند في تعريفه للرضا على مبدأ الشعور و العاطفة كدراسة⁴ (Oliver (1981) ، و منهم من عرفه من الناحية الإدراكية ، و آخرون وجدوا انه مرتبط بالمنظور التراكمي ، و غيرها من المبادئ التي يسعى العميل البنكي إلى تحقيقها . ندرج في ما يلي مجمل المفاهيم و الدراسات التي فسرت مفهوم الرضا .

3-1-1-1 مفهوم رضا العميل :

3-1-1-1-1 الرضا الادراكي:

استند الباحثون في هذا الاتجاه على تعريف الرضا باعتباره دالة للأداء المدرك والتوقعات، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن حالة الرضى لن تتحقق والعكس يؤدي إلى حالة الرضا ، ومن أهم التعاريف التي جاءت في هذا الصدد نجد: -تعريف (Chase (2003 للرضا « الحالة التي تتقابل فيها توقعات العميل مع إدراكاته المرتبطة بالخدمة المقدمة إليه⁵ » أي مدى إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته و توقعاته .

-يُعرّف (Gustafsson et al., 2005) رضا العميل بأنه: " التقييم العام للعميل للأداء " وينظر إليه على أنه المفتاح لنجاح المؤسسة و اكتساب القدرة التنافسية على المدى الطويل⁶ .

¹ Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>

² Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>

³ Czepiel J.A ,Rosemberg L.J, « Consumer Satisfaction :Concept And Mesurment »,Academy of Marketing Science , 1973 ,vol 05 ,N°04.

⁴ Oliver, R. L. (1981). What is customer satisfaction. *Wharton Magazine*, 5(3), 36-41.

⁵ وائل سليم راشد ، "دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء-دراسة تطبيقية على البنك الوطني الاسلامي و بنك الانتاج الفلسطيني من وجهة نظر العملاء " ،جامعة الاقصى ، مذكرة ماجستير في تخصص "القيادة و الادارة " في اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، 2014 ،ص 32.

⁶ Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.

- عرف (Zeithaml & Bitner, 2003) الرضا على أنه: "تقييم العميل لمنتج أو خدمة من حيث ما إذا كان ذلك المنتج أو الخدمة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم"¹.

- عرف (Mittal & Frennea 2010)² رضا العملاء على أنه هو "تقييم العميل بعد الاستهلاك للمنتج أو الخدمة"

- يرى (Kotler et al 2013) أن رضا العملاء محدد سلفاً بتوقعات العميل، حيث يرتبط ارضاء العميل مباشرة باحتياجات العملاء.

- أشار (Grimaldi, Quinto, and Rippa (2013)³ إلى العملاء الرضا كحكم نسبي الذي أخذ اكتساب العملاء ومنافعهم من الشراء وكذلك التكاليف والجهود المبذولة للشراء في الاعتبار.

من خلال ما تقدم من التعاريف يتضح أن رضى العميل البنكي من المنظور الإدراكي هو: "دالة لمستويات نسبية بين التوقعات والأداء المدرك الأمر الذي ينتج عنه عدة حالات من الإشباع والتي تنعكس بدورها على الرضا"، الأمر الذي يحتم البنوك تجاوز توقعات العميل المحتملة من خلال الاطلاع على مستويات هذا الأخير لضمان تحقيق الرضا.

3-1-1-2. الرضا العاطفي :

حسب هذا الاتجاه ادرجوا و ربطوا الباحثين رضا العميل بالانفعالات الشعورية أو العاطفية التي يبدئها العميل خلال استهلاكه للمنتج أو الخدمة المعروضة من طرف البنك، من بينها نجد :

- تعريف (Oliver (1981 أن الرضا « هو استجابة عاطفية راجعة لاستخدام منتج أو خدمة ما⁴ »، أي هو رد فعل موجب أو سالب للعميل (شعور) بعد استخدامه للمنتج أو الخدمة .

- الرضا حسب (Kotler, A & Cunningham, 2002) هو "شعور الشخص بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج بتوقعات العميل"⁵.

- تعريف ل (Velnampy.T et Sivesan.S(2012) حيث وحدوا أن الرضا « شعور أو موقف العميل اتجاه الخدمة أو المنتج بعد تجربتهما⁶ ».

¹ Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, 56(11), 899-906.

² Mittal, V. & Carly, F.(2010). Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers. Cambridge, MA: MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute.

³ Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210. <https://doi.org/10.1002/kpm.1423>

⁴ Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall, « Tourism Marketing On Both Sides Of the Counter »,2013,p44.

⁵ Kotler, P. (2002). Armstrong G./Cunningham PH (2002): Principles of Marketing, 5. Auflage, Toronto.

⁶ Velnampy, T., & Sivesan, S. (2012). Determinants of Employees' Job Satisfaction: A Study of Banking Industries in Sri Lanka.

-عرفه (Zhang and Wu (2013)¹: "الموقف الذي تشكل بعد عملية الاستهلاك والتقييم بعد شراء المنتجات أو تلقي الخدمات تنعكس".

- تعريف (Kotler (2003) الذي وجد الرضا « هو ذلك الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة مع توقعات العميل² ». «

- يتم تعريف الرضا بأنه "حالة نفسية ناتجة عن شراء و / أو تجربة الاستهلاك" (Vanhamme, 2002)³

- اعتبر (Salunke, Weerawardena, and McColl-Kennedy (2013) أن رضا العميل ناتج عن درجة البهجة أو خيبة الأمل بعد مقارنة المنتج المتوقع قبل الشراء و بعد الشراء⁴.

اجماليا يعرف الرضا من المنظور العاطفي على أنه الحالة العاطفية أو الشعورية التي تنتاب العميل البنكي من جراء استخدامه للخدمة أو المنتج، تعكس قبوله أو عدم قبوله للخدمة أو المنتج بعد مقارنته لتوقعاته مترجمة في الانفعالات الشعورية التي يبديها من سرور أو استياء .

3-1-1-1-3. الرضا التراكمي :

هناك من الباحثين من ينظر للرضا من المنظور التراكمي ، هنا الحكم على الرضا يستند على الخبرة السابقة للعميل و التي تعد مرجعية له ، حيث يقارن بين الأداء المقدم له و ما قدم له خلال تجارب استهلاكية سابقة ،على غرار الدراسات الآتية:

-عرف (Yves Evrard (1993) « الرضا هو حالة نفسية قابلة للقياس و الناتجة عن تجربة الاستهلاك⁵ ». «

- عرف (Tsai and Hsu (2014)⁶ أن رضا العملاء : " ناتج عن المقارنة بين توقع العملاء المسبق للمنتجات أو الخدمات من خلال عملية الشراء السابقة الخبرات وتجربة الشراء الحالية".

استنادا إلى المقاربة التراكمية، الرضا يرتكز على الخبرة السابقة لاستهلاك العميل للمنتج أو الخدمة ، و التي تعتبر مرجعية له في الحكم عليه.

بصفة عامة ، و من المفاهيم السابقة ، و التي تسلط الضوء على حقيقة أنه يتم تحديد الرضا من خلال الإجراء المعرفي الإدراكي من خلال مقارنة ما يتخلى عنه العملاء للحصول على الخدمة (التكلفة) وماذا يتلقون كاستجابة (منفعة)، يأتي المفهوم

¹ Zhang, J., & Wu, W. P. (2013). Social Capital and New Product Development Outcome: The Mediating Sensing Capability in Chinese High-Tech Firms. *Journal of World Business*, 48, 539-548. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.009>

² Maja Konečnik Ruzzier, Mitja Ruzzier, Robert D. Hisrich, « Marketing for Entrepreneurs and SMEs :A Global Perspective », 2013, p25.

³ Vanhamme, J. (2002). Transaction-specific consumer satisfaction: Definition, antecedent, measures and modes. *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 55-85.

⁴ Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.

⁵ www.calameo.com/books/002425347c8df4671f963.consulter

⁶ Tsai, K. H., & Hsu, T. T. (2014). Cross-Functional Collaboration, Competitive Intensity, Knowledge Integration Mechanisms, and New Product Performance: A Mediated Moderation Model. *Industrial Marketing Management*, 43, 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.012>

اللاحق و الذي يأخذ بالشعور العاطفي و الانفعالات العاطفية خلال عملية التقييم ، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار للتجربة السابقة للعميل .

3-1-1-2. أهمية رضا العميل :

تلبية احتياجات العملاء هو الشاغل الأساسي لمزود الخدمة ولذلك ينبغي فهم و إيلاء المزيد من الاهتمام على هذا الموضوع. بحيث يجب ان يكون رضا العملاء الهدف الرئيسي لمقدمي الخدمات. وقد وجد الباحثون السابقون أن رضا العملاء يمكن أن يساعد المؤسسات على بناء علاقات طويلة ومرحة مع عملائهم (Eshghi, Houghton and Topi, 2007)¹ وفقا² (Singh (2006)، فإن رضا العملاء هو موضوع هام للغاية للمؤسسة لأنه يضمن ولاء العملاء؛ و في نفس السياق أكد Gerpott et al.(2001)³ على ان ، "رضا العملاء هو عامل محدد مباشر لولاء العملاء". كما اثبتت الدراسات السابقة انه من المرجح أن تفقد أي مؤسسة تجارية حصتها في السوق ، العملاء و كذا المستثمرين إذا فشلت في إرضاء العملاء كما يفعل منافسوها (Anderson,Fornell, and Mazvancheryl, 2004)⁴. علاوة على ذلك ، يعتبر رضا العميل مقياس مفيد لأداء المؤسسة (Morgan and Rego, 2006)⁵. تتبع أهمية رضا العميل من أهمية استمرار البنك و تحقيقه للربح و كسبه لمجابهة المنافسين ، حيث يرى Peter Durcker أن المهمة الأولى التي ينبغي على البنوك القيام بها هي خلق العميل قبل المنتج أو الخدمة⁶ و ذلك راجع للأهمية التي يقوم عليها العميل، على هذا الأساس على البنوك أن تكون دائمة الحرص على تحقيق إرضاء عملائها باعتبارهم أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح البنوك. كما قام Ngobo (2000) بدراسة رضا العميل و أضاف أن تحسين رضا العملاء يحقق للبنوك المزايا التالية⁷:

✚ العميل راض عن الخدمات المقدمة إليه فإنه سيكرر عملية الشراء (Dufer et moulines (1989)

(Rustel et al (1995)، إضافة إلى إمكانية جذب عملاء جدد و ذلك من خلال احتكاك العملاء و اتصالاتهم مع بعضهم البعض .

✚ العميل راض ، الأمر الذي يقلل من احتمالية تقديم شكاوي (Fornell(1988) .

¹ Eshghi, A., Houghton, D., and Topi, H., (2007), "Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry", Telecommunications policy, Vol. 31, No. 2, pp. 93-106.

² Singh, H., (2006), The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, Asia Pacific University College of Technology and Innovation Technology Park Malaysia.

³ Gerpott, T.J., Rams, W. and Schindler, A. (2001). "Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market", Telecommunications Policy, Vol. 25, No.4, pp. 249-269.

⁴ Anderson, E.W., Fornell, C., and Mazvancheryl, S.K. (2004), op-cit.

⁵ Morgan, N. A., and Rego. L.L., (2006), "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance", Marketing Sci, Vol. 25, No.5, pp. 426-439

⁶ Sylvie Mayeur , « Guide Opérationnel De La Qualité –faut-il tuer la qualité totale ?, MAXIMA, paris 2004,p 72 .

⁷ Ngobo P.V. (2000), « Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques », Recherche et Applications en marketing, Vol. 15, n°2, pp 21-41

العميل راض ، يساعد في إمكانية الاحتفاظ به و بالتالي ضمان ولائه للبنك.

زيادة رضا العملاء يمكن أن توفر فوائد للبنك كضمان الشراء المتكرر من البنك ، إضافة إلى الكلمة المنقولة الإيجابية

عن البنك و التي تساعد على كسب عملاء جدد .

هذا فضلا عن أن رضا العميل يساعد البنوك على تقديم مؤشرات لتقييم فعاليتها و عن جودة الخدمات التي تقدمها باعتباره

يمثل مقياسا لها ، إضافة إلى الأخذ بهذه المؤشرات و محاولة تحسينها نحو الأفضل من خلال : (Blank (2001)¹

○ الكشف عن مستوى أداء العاملين في البنوك و مدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا .

○ تخطيط الموارد التنظيمية و تسخيرها لخدمة رغبات العميل و طموحاته في ضوء آراء التغذية العكسية .

بالإضافة إلى أن الرضا من أهم و أقوى المؤشرات الدالة على زيادة القدرات التنافسية ، إذ يؤدي زيادة العملاء الراضين إلى

زيادة الأرباح المستقبلية² (Anderson and Sullivan (1990).

-تشير الدراسات إلى أن قدرة البنك على تلبية احتياجات العملاء هو المفتاح إلى المدى الطويل للنجاح التجاري (Day,

2007; Gursoy & Swanger, 2003)³.

-ضمان الولاء (Ndubisi, 2002; Winer, White, & Lemon, 2006; Passiante, Massri & Donio,

2007)⁴

-كما أن العملاء الراضين يتواصلون بشكل أكثر إيجابية عن بنوكهم للعملاء المحتملين (Chi & Gursoy, 2009;)

(Edvardsson, Gustavsson, Johnson, & Sandén, 2000; Olorunniwo et al., 2006)⁵

3-1-1-3. خصائص رضا العميل و محدداته :

حسب الدراسات يوجد ثلاث خصائص لرضا العميل ، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العبادي ،"ادارة علاقات الزبون"، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة الكوفة ،الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى 2009 ،ص 224

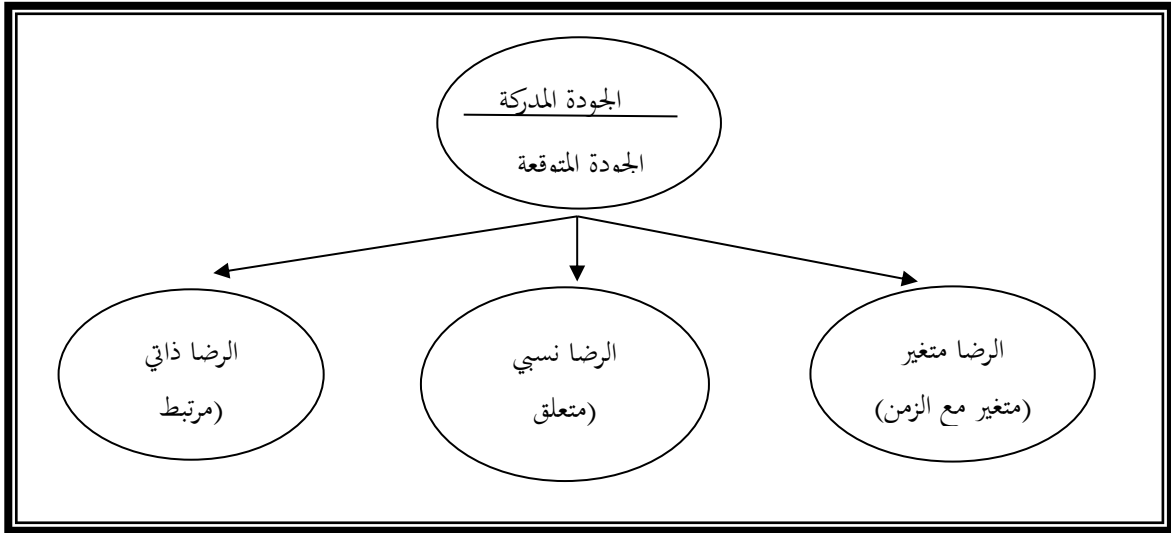
² Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall ,op-cit,p42.

³ NARTEH, Bedman et KUADA, John. Op-cit

⁴ Ibid .

⁵ Ibid .

الشكل رقم (2-2) : خصائص رضا العميل



Source : Daniel Ray, « Mesurer et Développer La Satisfaction de la Clientèle, Éditions d'Organisations ,Paris, 2001, p. 24-27. sur le site : <http://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure-5165451a4e26a,consulter>.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن رضا العميل ذاتي ، مرتبط بنظرة العميل للخدمة أي بمستوى إدراكه للخدمة ، كما هو نسبي وليس مطلق و هذا الأمر راجع إلى اختلاف مستويات التوقع للعملاء ، و بهذا الرضا متغير مع الزمن و ذلك لتطور مستوى التوقعات و الإدراك مع مرور الوقت.

2-3. أبعاد و قياس رضا العميل :

عمد الكثير من الباحثين إلى التطرق لرضا العميل ، و في هذا الإطار وضعوا الكثير من النماذج المفسرة لتكوين هذا المفهوم على غرار نظرية التوقعات /عدم التطابق (Expectancy-Disconfirmation theory) ، نظرية العدالة (The Equity Theory)، نظرية النسبة (Attribution Theory) ، نظرية إدراك القيمة (The value-percept Theory)، نظرية التنافر (Dissonance Theory)، نظرية التباين (The Contrast Theory)، نظرية مستوى المقارنة (The Comparison Level)، نظرية الانسجام التقييمي (The Evaluative Congruity Theory) و غيرها من النظريات¹. و وفقا لهذه النظريات يبقى رضا العميل نسبي يحكم عليه دائما وفقا لمعيار معين .

1-2-3. أبعاد رضا العميل:

تؤكد دراسات قام بها باحثين في هذا المجال ، على أن عملية تكوين الرضا ناتجة عن اجتماع سوابق معرفية و شعورية ، على غرار دراسة قام بها الباحث (Plichon 1998) حيث وجد أن الرضا هو « حالة نفسية ناتجة عن عملية تقييم

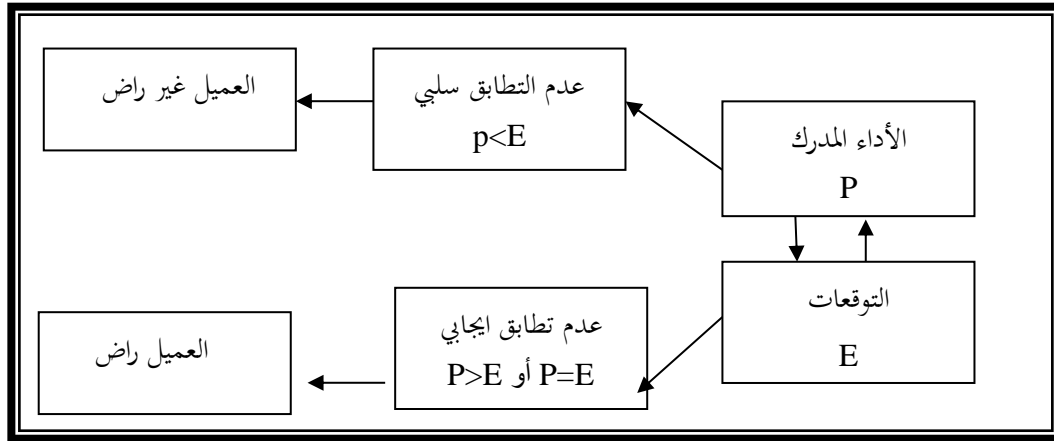
¹ جبلي هدى، "قياس جودة الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2010، ص 79

معرفية و شعورية التي تتبع عملية التبادل¹ ، أي عملية الرضا هي عملية مزدوجة شعورية (عاطفية) ، معرفية (إدراكية) ناتجة عن المقارنة بين الأداء الفعلي و التوقعات ، حيث أكد ذلك (Cronin et Tylor (1992)² و اتفق معه عدة باحثين من بينهم (Garbarino et Jhonson(1999)³ ، و في نفس السياق و في المجال البنكي أكد كل Jham et (Khan 2008)⁴ على أن الحكم على رضا العميل البنكي يكون نتيجة تواجد كلا من البعدين العاطفي و الإدراكي.

3-2-1-1 البعد المعرفي - الإدراكي :

يستمد هذه التسمية من كونه يستند على التوقعات المعرفية التي تنشأ من عقل العميل قبل اقتناء أو استهلاك الخدمة أو المنتج والمنافع التي يرغب في تحصيلها بناء على المعلومات التراكمية الناتجة عن الخبرة السابقة، إضافة إلى ما قد يستجمعه وما ينقل إليه من معلومات من أفراد آخرين كالأصدقاء ، حيث برز هذا البعد و أخذ حيزا واسعا من اهتمامات الباحثين من بينهم (Hunt (1977),Howard et Seth(1969)⁵ حيث اشتهر و لاسيما بعد ظهور نموذج عدم تأكيد التوقعات ل⁶ Oliver الذي يعتبر رضى العميل اتجاه المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية كنتاج عن متغيرين هما: التوقعات و الأداء الفعلي الذي يوضحه الشكل (1-9) التالي

الشكل رقم (2-3) : نموذج عدم تأكيد التوقعات /عدم التطابق



Source : Bordia,Sarbari,Wales,Lynn, and Pittam,Jeffrey (2006), « The Role of Student Expectation in Tesol:Opening A Research Agenda,Tesol in Context », Journal of ACTA, Vol.16,N°.1,P. 12.

¹ Plichon V, « La Nécessité D'intégrer les Etats Affectifs à l'Explication Du Processus De Satisfaction du consommateur », Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, (1998).

² Cronin J.J et Taylor S.A, « Measuring service quality: A re-examination and extension,Journal of Marketing, (1992),Vol 56,N°3, 55-68.*

³ Garbarino E. et Johnson M.S., « The Different Roles Of Satisfaction , Trust, And Commitment In Customer Relationships, Journal of Marketing, (1999), 63, 70-87

⁴ Jham, V. et Khan, M.K., « Customer Satisfaction: The Indian Banking Sector: A Study, IIMB Management Review, March. (2008).

⁵ Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.

⁶ Ibid.

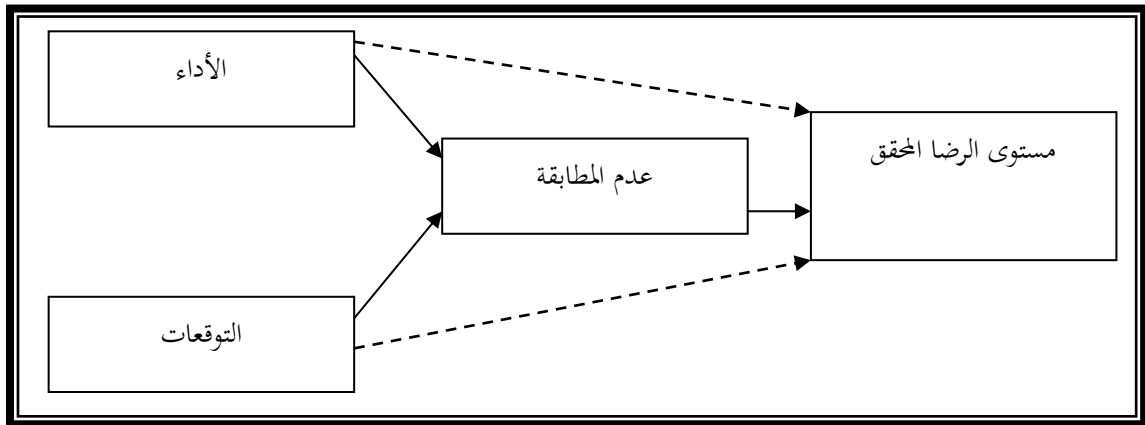
فحسب هذا النموذج ، فإن الرضا هو دالة الأداء المدرك و المتوقع¹ (Evrard(1993) فهذا النموذج أساسا يصف تشكل الرضا عن طريق إجراء عملية مقارنة من خلال أربعة عناصر أساسية :

- الحكم على الأداء سواء بالنسبة للخدمة أو المنتج يكون على أساس تجربة الاستهلاك أو الشراء .
- تشكيل التوقعات مبدئيا عند الشراء أو الاستهلاك .
- المقارنة بين المتغيرين السابقين (الأداء و التوقعات) يعطي مجالاً لتشكيل عدم تأكيد التوقعات .
- و أخيرا ، تشكل الرضا يكون على أساس التقييم الإجمالي لتجربة الخدمة أو شراء المنتج ، إذا كان الأداء للخدمة أو المنتج يحقق أو يفوق التوقعات ($P > E$ او $P = E$) ، فهنا يكون عدم التطابق إيجابياً و العكس صحيح ، أي إذا كان الأداء أقل من التوقعات ($P < E$) فعدم التطابق يكون سلبياً.

كما اوضحنا سابقاً بأن الرضا هو دالة للأداء المدرك و المتوقع ، و لكن أبحاث أخرى أظهرت نقائص فيما يخص النموذج السابق و عمدت إلى تحسينه بإدخال متغيرات و كان التعديل كما يلي :

➤ تكوين علاقة مباشرة بين التوقعات و الرضا ، هذه العلاقة تساهم في زيادة المتغيرات المفسرة لتشكيل الرضا .
تكوين علاقة مباشرة بين الأداء المدرك و الرضا ، حيث أكدت دراسات² (Oliver and Sarbo(1988) على أن الأداء له تأثير كبير مباشر و غير مباشر بواسطة المطابقة على الرضا /او عدم الرضا.

الشكل رقم (2-4) : توسيع نموذج عدم تأكيد التوقعات ل(oliver (1994



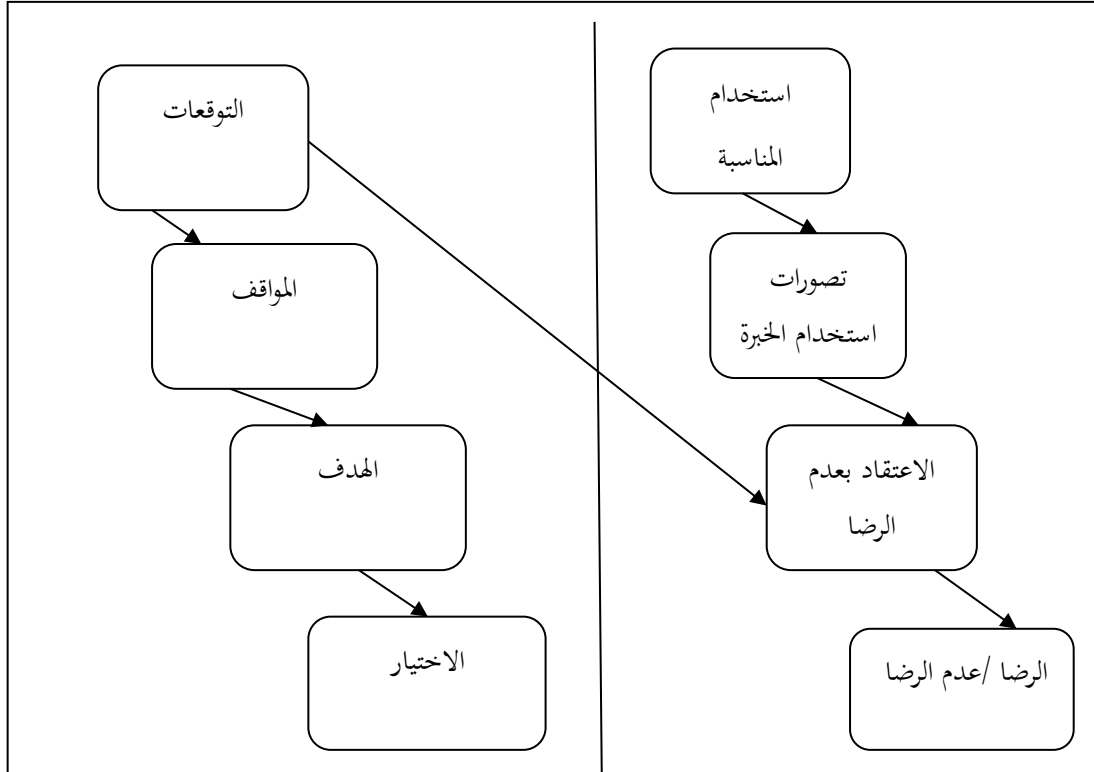
Source : Oliver R.L. « Conceptual Issues In The Structural Analysis Of Consumption Emotion, Satisfaction And Quality : Evidence in a Service Setting », Advances in Consumer Research, (1994) , Vol.21.

¹ Évrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue française du marketing*, (144), 53-66.

² Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of consumer research*, 14(4), 495-507

و في نفس السياق توجد دراسات أخرى أكدت على أهمية التوقعات لتشكيل الرضا على غرار النموذج المفاهيمي لعملية التوقعات¹ (Cadotte et al.1987).

الشكل رقم (2-5) : النموذج المفاهيمي لعملية التوقعات² (Cadotte et al.1987).



La source : Ibid.

السوابق المعرفية الأخرى لرضا العميل :

بالإضافة إلى التوقعات والأداء والتأكيد ، تم تقديم عنصرين معرفيين آخرين كمحددات للرضا : الإنصاف والإسناد.

العدالة سابق للرضا:

تستند نظرية العدالة³ (Brown et Chandrashekar, 1998) إلى مقارنة بين التكاليف المتضمنة في المعاملة (على سبيل المثال ، الجهود المبذولة والسعر المدفوع) والتكاليف المترتبة على ذلك . بالفوائد المتوقعة. ووفقاً لهذه النظرية ، يفترض أن يقارن العميل مع عميل آخر اشترى من جهة أخرى نفس المنتج أو تلقى نفس الخدمة . هذه المقارنة تقود العميل إلى الشعور بأنه تم معاملته بشكل عادل و منصف أو لا.

¹ Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 305-314.

² Ibid.

³ Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.

وقد أكدت العديد من الدراسات دور الإنصاف باعتباره سابق للرضا. على سبيل المثال ، أفاد Swan et Oliver (1985) أن الرضا يتم تحديده أيضاً من خلال عدم التأكيد والإنصاف ، حيث ان هذان العاملان مستقلان وتضاف آثارهما لشرح تشكل الرضا¹ .

وجد Oliver et Desarbo (1988) أن الإنصاف هو رابع أهم العوامل المحددة (بعد التأكيد والأداء والتوقعات) وأخيراً للرضا² .

الإحالة سابقة للرضا:

تفترض هذه النظرية أن فشل المنتج أو الخدمة في تلبية توقعات العميل يجب أن يقودهم إلى التحقيق في الأسباب ، حيث يمكن أن تكون هذه الأسباب مؤقتة أو دائمة (إسناد الاستقرار) ، داخلية أو خارجية (مكان السببية) .

الإسناد سابق للرضا:

تم تقديم الإسناد باعتباره سابق مباشر للرضا أو عدم الرضا (Folkes , 1984)³. أفاد Folkes ، حيث أن العملاء غير راضين عندما يعزى سبب الفشل إلى المورد (السبب الخارجي).

قام Bitner (1990)⁴ بتطوير نموذج يفترض أن مهام التحكم والاستقرار تعمل كمتغيرات وسيطة بين عدم تأكيد التوقعات والرضا. حيث تؤكد الدراسة التجريبية التي أجراها Bitner على أن إسناد السيطرة وإسناد الاستقرار لهما آثار سلبية وهامة على الارتياح.

3-2-1-2-3 البعد العاطفي :

انطلاقاً من تعريف (S.R Feldman, 1996) للعاطفة على أنها : "المشاعر التي تحتوي على عناصر نفسية وإدراكية تؤثر على السلوك وتلعب دوراً رئيسياً في توجيهه"⁵ ، حيث يؤكد التعريف على أن البعد العاطفي و ما ينجر عنه من سلوكيات هامة تدفع بالشخص بالحرك و اتخاذ مواقف معينة ، الأمر الذي دفع بالكثير من الباحثين الاهتمام بهذا البعد من بينهم (Mano et Oliver (1993)⁶ ، Cadotte , woodruff et Jenkins (1987)⁷ ، حيث برز هذا البعد بعد الانتقادات التي وجهت إلى النموذج السابق باعتباره أهمل الجانب العاطفي أي ردود فعل العملاء حول الخدمة أو المنتج الذي تلقوه ، حيث عمل هؤلاء الباحثين على إدخال بعض المتغيرات ذات بعد عاطفي مثل :التفاوض ، السرور أو الاستياء ،... الخ و قد

¹ Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1985). Automobile buyer satisfaction with the salesperson related to equity and disconfirmation. *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 10-16.

² Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Op-cit.

³ Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure : an attributional approach. *Journal of Consumer Research*. 10:4.398-409

⁴ Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. 54:2.69- 82.

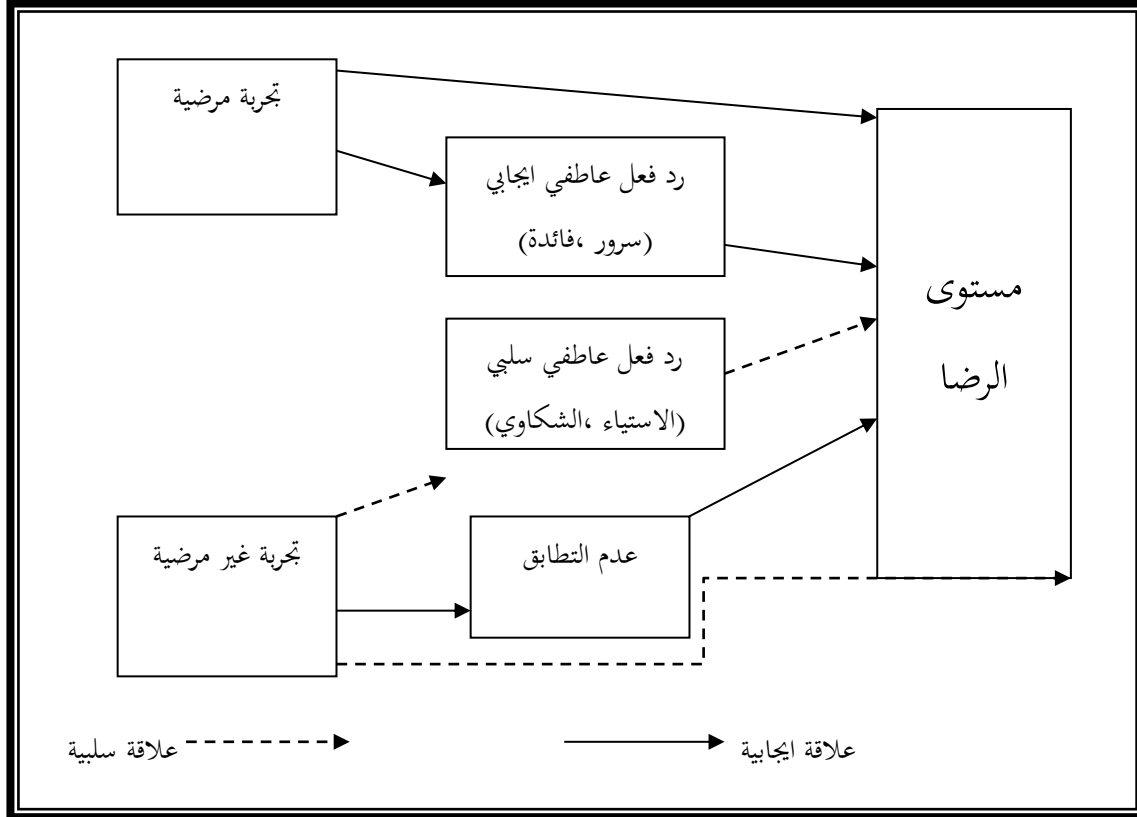
⁵ Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.

⁶ Mano H. et Oliver R.L. , « Assessing The Dimensionality And Structure Of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction », *Journal of Consumer Research*, vol 20, (1993), 451-466.

⁷ Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987), op-cit.

أوضحت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث¹ Westbrook (1987) أن العواطف المرتبطة بتجارب الشراء أو الاستهلاك تؤدي الى زيادة القدرة على تفسير النموذج العاطفي (التوقعات و عدم التطابق) و أن هذه المتغيرات تفسر الحكم على الرضا أكثر من اعتماد النموذج الإدراكي لوحده ، كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6) : نموذج ل Oliver (1994) حسب البعد العاطفي



Source : Joël Vanhamme,op-cit,p90.

ما تشير اليه نتائج دراسة (Oliver, 1993) حسب (Vanhamme, 2002) إلى أنه إذا تعلق الأمر بالخدمات والسلع، تعد العواطف الإيجابية أو السلبية كأحسن المتغيرات المشكلة لرضى العميل ، لذلك تركز الدراسات الحديثة على المكونات العاطفية للرضا . عموما ، هذه الدراسات تستخدم نماذج العاطفة من علم النفس في من أجل الإشارة إلى ردود فعل العميل بعد تجربة الاستهلاك.

¹Joël Vanhamme, « la surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs ,le cas d'expérience de consommation /achat »,thèse de doctorat ,institut d'administration et de gestion unité de marketing ,université catholique de louvain ,Belgique ,p89.

3-2-2. تحقيق و قياس رضا العميل :

يعد رضا العميل مفهوما متغيرا و ذلك لتأثره وبسرعة بالعديد من العوامل الداخلية و الخارجية ، و هذا سيضع البنوك في تحد مستمر ، الأمر الذي يجعلها تحدف إلى إنشاء نظام يرشد و يراقب باستمرار رضا العميل كونه مرتبط برحبة البنك و وسيلة استمراره (Heskett et al 1994)¹.

3-2-2-1. تحقيق رضا العميل :

يمكن تحقيق رضا العميل حسب القزاز و المالك (2001) كما يلي²:

- إشراك العملاء في مناقشة خطوط الجودة و طرق تطويرها بتقديم مقترحاتهم و تخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح.
- متابعة العملاء الذين تعاملوا مع البنك مرة واحدة و لم يكرروا عملية الشراء للوقوف عند الأسباب التي منعتهم من تكرار التعامل مع البنك.
- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال الدعاية و الإعلان و إبداء التركيز الواضح على أهمية العملاء المتميزة .

3-2-2-1-1. الجوانب الإيجابية لتحقيق رضا العميل :

يقول (Anderson, Fornell, and Lehmann 1994)³ أن البنوك التي تسعى إلى زيادة رضا العملاء أكثر احتمالا لتلقي عوائد اقتصادية أكبر . و لكنها في نفس الوقت تدرك ان هذه العائدات الاقتصادية لا تتحقق على الفور. يقول (Matzler et al., 1996) أن رضا العملاء بمثابة مؤشر على الفرص التجارية في المستقبل ، حيث العميل راض عن البنك ، مما يعني وجود تدفق نقدي مستقر في المستقبل ، إضافة الى المزايا التي ادرجناها سابقا .

3-2-2-2. الجانب السلبي لتحقيق رضا العميل :

في دراسة (Rust and Oliver 2000)⁴ أكد على أن العميل الذي يشعر بالرضا عن منتج أو خدمة سوف يقوم بتكرار و إعادة الشراء وزيادة التوقعات المستقبلية. و بالتالي يصبح إرضاء العميل أكثر صعوبة . ما قد يؤدي ذلك إلى الإضرار بالبنك على المدى الطويل.

و في نفس السياق أكد (Dahlgard et Ciavolino, 2007)⁵ على ان المؤسسة التي تزيد من توقعات العملاء ستواجه مشكلة في الاحتفاظ بنفس مستوى رضا العملاء في المستقبل.

¹Barbara R. Lewis, Richard j. Varey, « Internal Marketing Directions for Management », 2000, P230

²يوسف حبيب سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق ، ص 224.

³ Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.

⁴ Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86.

⁵ Ciavolino, E., Dahlgard, J.J. (2007), Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study. 63 DeiTumi, E. (2005), "Customer Service is an Attitude, not a Department", 16th edition, pp 34-35.

يتساءل (Rust and oliver,2000)¹ عما إذا كان الرضا هدفاً مناسباً و يجادل بأن البنوك لا تكتسب ميزة من خلال السعي إلى تحقيق مستوى عال من رضا العملاء، فعندما ترفع نسبة التوقعات التي يصعب الوصول إليها و تجاوزهها ، الأمر الذي يزيد التكلفة لمحاولة الوصول إلى هذه التوقعات العليا .

كما أكد (Anderson,Fornell et Rust 1997) بأن اتناجية البنك سوف تتضرر بسبب التكلفة والبحث عن رضا العملاء. بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة ، يجب عليها إضافة المزيد من الجهد في تحسين سمات المنتج أو تصميم المنتج العام للحفاظ على المستوى المطلوب² .

فيما يلي نبرز نموذج لأهم المتطلبات التي تساهم في خلق و تحقيق رضا العميل :

3-2-2-3-1 نموذج (kano,1984) لتحقيق رضا العملاء:

kano هو النموذج الذي يوفر أداة فعالة لتصنيف احتياجات العميل وفهم طبيعتها (Matzler and Hinterhuber, 1998)³ ، kano و زملاؤه طوروا نظرية جاذبية الجودة (Kano et al., 1984)⁴ لتصنيف سمات المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية احتياجات العملاء. هذا النموذج تم تطبيقه في عدة مجالات كإدارة الجودة ، المنتج التنمية والتفكير الاستراتيجي وإدارة الموظفين ، تخطيط الأعمال وإدارة الخدمات (Witell and Lofgren, 2007)⁵.

هذا النموذج يسمح للباحثين للحصول على فهم أعمق لتفضيلات العميل من خلال تحليل كيفية تقييمهم وإدراكهم لسمات المنتج أو الخدمة المقدمة لهم (Gruber et al., 2008)⁶. حيث يحدد هذا النموذج ثلاث مستويات، يسعى البنك حسب قدرته لتقديم الخدمات وفقاً لتوقعات العملاء ومفاجأتهم بما يتجاوز توقعاتهم، والمستويات هي (نجم، 2010)⁷ :

-مستوى الخبرة الأساسية أو القاعدة (Foundation) : و هو المستوى الذي يقع في منطقة ما يجب أن يكون Be Must، أو المتطلبات الدنيا و التي يتوقع العميل البنكي وجودها و لا حاجة للتعبير عنها ، فبغياها تثير سخط و استياء العميل (Matzler and Hinterhuber, 1998)⁸ و بالمقابل فإن وجودها لن يزيد من مستوى الرضا لديه .هنا تكمن الحاجات وأهمية الإيفاء بها، من تساؤلات العملاء وأهمية الإجابة عليها، و انجاز البنك لوعوده التي قطعها في اعلاناته، وسهولة الحصول على الخدمة.

¹ Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Op-cit.

² Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.

³ Abbas Toloie Eshlaghy1 , Mohammadali Afshar Kazemi1 , Reza Radfar2 and Nasibe Abdolmohammadi, « Causal analysis of customer needs in the banking system by applying fuzzy group decision making », *African Journal of Business Management* Vol. 5(21), pp. 8417-8431, 23 September, 2011

⁴ ibid

⁵ ibid

⁶ ibid

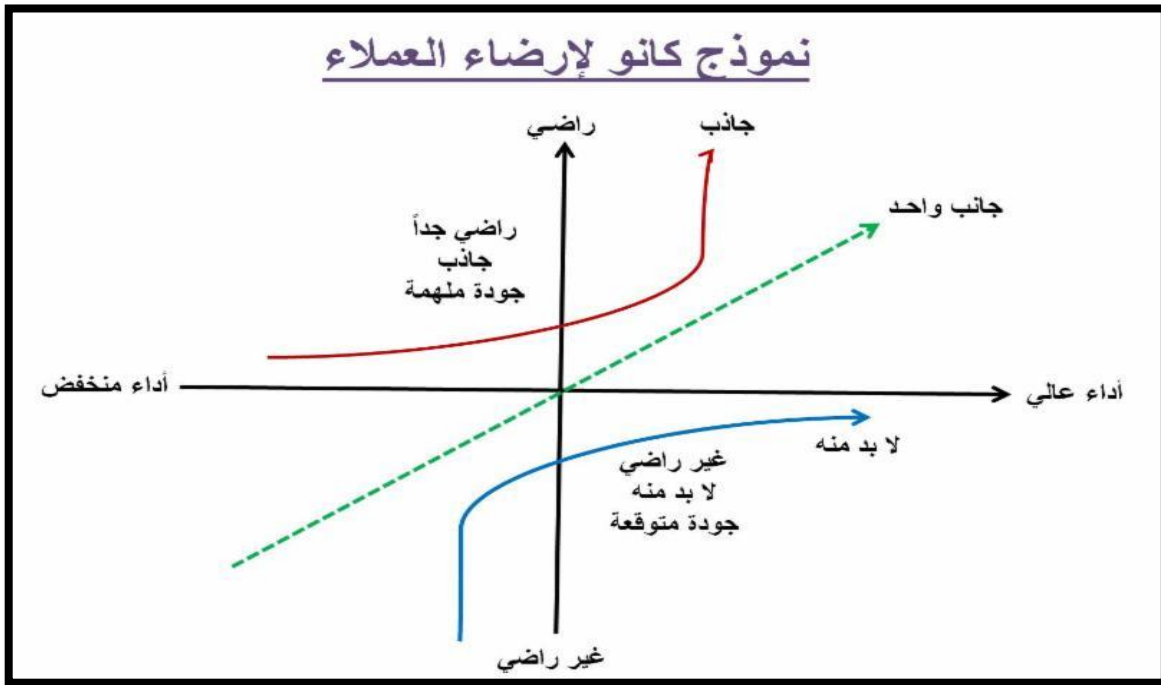
⁷ نجم، عبود نجم 2010 إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، الطبعة الأولى ،عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

⁸ Abbas Toloie Eshlaghy1 , Mohammadali Afshar Kazemi1 , Reza Radfar2 and Nasibe Abdolmohammadi, op-cit.

-مستوى الخدمة المرتكزة على العميل (Service Centered-Customer) : و هو المستوى الذي يرتبط بالدائرة التنافسية التي يتم فيها تحقيق التميز بين المنافسين بناء على تفضيلات العملاء (Better Is More)، فالعميل عند مقارنته بين البدائل المقدمة في السوق، يميل إلى تفضيل البنك الذي يتجاوز توقعاته . هذه المتطلبات غير معبر عنها من قبل العميل البنكي ، كما أنها غير متوقعة من قبل هذا الأخير ، فهي عوامل تساعد في خلق الرضا إذا توفرت للعميل ، بالمقابل لا تثير سخط العميل و استيائه إذا لم تتواجد ، كتوفر تكييف داخل قاعات الانتظار ، أو تقديم هدايا رمزية في بعض المناسبات،... الخ.

-مستوى خدمة القيمة المضافة (Service Added Value) : و هو المستوى الذي يتعلق بالمعرفة والمعلومات الإضافية المقدمة للعميل حول إمكانية الاستخدام الجديدة و ما يمكن إضافته من خصائص وسمات تتوافق مع توقعات العميل فضلا عن إمكانية استخدام المنتج ويجعل العميل مبتهجاً . وفقا لهذه المتطلبات فإن رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبيتها فكلما كانت درجة توفرها عالية كلما زاد مستوى الرضا و العكس صحيح ، و هذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة كحسن الاستقبال ، سرعة أداء الخدمات دون أخطاء ، اعتماد التكنولوجيا العصرية في ذلك ،... الخ .

الشكل رقم (2-7) : نموذج كانو (1984)



Source : www.12manage.com/methodes-kano-customer-satisfaction-model-fr.html
 consulter le 01/01/2018.

على هذا الأساس يساعد نموذج kano البنوك على تطوير منتجاتها و كذا خدماتها ، إضافة إلى توجيهها و ترتيب هذه المتطلبات حسب الأولوية فيما يتعلق بتطوير هذه الخدمات .

سوابق و توابع الرضا :

يعتبر رضا العميل أصلاً من أصول المؤسسة ، فمن الواضح أن العميل الراضي يعتمد إلى تكرار عملية الشراء عدة مرات ، إضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجديدة عن المنتج أو الخدمة التي تلقاها ، وبالرغم من تغير واختلاف مستويات الرضا بين العملاء إلا أنه ينشأ عن توفر معايير ومواصفات يحددها العميل وعلى المؤسسة أن تعمل على تحقيقها وتوفيرها في منتجاتها أو خدماتها . ولهذا الغرض اهتم عدة باحثين باقتراح وتحديد ودراسة عدة متغيرات وعناصر من شأنها أن تساهم في بناء رضا العميل وكذا بعض المتغيرات التي تخرج و تنتج عن الرضا كما يلي :

السوابق :

تشير الدراسات السابقة إلى أن رضا الموظف يؤدي إلى رضا العملاء (Pugh et al., 1983; Jeon & Choi, 2012)¹ . علاوة على ذلك ، يؤثر كل من رضا الموظفين والبيع بشكل إيجابي على الرضا ، في حين أن الهيمنة ترتبط ارتباطاً سلبياً برضا العملاء (Evanschitzky et al., 2012)² .

تماشياً مع نظرية العدالة من الممكن القول بأن الإنصاف أو العدل له تأثير كبير على رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك ، فإن العلامة التجارية على أساس العملاء وأبعادها وهي الجودة المادية ، سلوك الموظفين ، المثالية ، تحديد العلامة التجارية ونمط الحياة يكون لها تأثير إيجابي على رضا العملاء (Nam et al., 2011)³ . إضافة إلى خبرة العملاء وأبعادها (Alba & Hutchinson, 1987)⁴ و التي ترتبط ارتباطاً سلبياً برضا العملاء (Naser, 2002)⁵ .

من جهة أخرى تقود تجربة العملاء مع المنتجات والخدمات إلى حد كبير إلى رضا العملاء (Johnson & Fornell, 1991)⁶ .

عناصر المزيج التسويقي أي المنتج والسعر والمكان والترويج والمزيج التسويقي الموسع ، والأدلة المادية هي السوابق الخاصة برضا العملاء (Yelkur, 2000; AmyPoh et al., 2012; Thusyanthy & Senthilnathan, 2012; Mucai et al., 2013)⁷ .

¹ Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.8951330>

² Evanschitzky, H., Sharma, A., & Prykop, C. (2002). The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 489-508. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202576>

³ Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>

⁴ Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.

⁵ Naser, A. J. K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 146-160. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320210432936>

⁶ Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories.

⁷ Thusyanthy, V., & Tharanikaran, V. (2017). Antecedents and Outcomes of Customer Satisfaction: A Comprehensive Review. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 144.

كما تجدر الإشارة حسب¹ Cater (2009) إلى أن رضا العملاء يتأثر سلبيًا بالسعر ، بينما يكون إيجابياً عن طريق الأداء الجيد ومعرفة المورد والتفاعل الشخصي. علاوة على ذلك الثقافة التنظيمية التي تقف جنباً إلى جنب مع الأبعاد الأربعة : - المشاركة ، الاتساق ، القدرة على التكيف ، والرسالة فهذه العناصر تتعلق بشكل كبير وإيجابي برضا العميل (Gillespie et al., 2008).²

في الجدول الموالي ندرج بعض الدراسات السابقة و التي تعرضت الى موضوع سوابق الرضا كما يلي :

الجدول رقم (1-2): الدراسات السابقة حول سوابق رضا العميل

| سوابق رضا العميل | الدراسات السابقة |
|---|--|
| جودة الخدمة ← رضا العميل | Oliver (1993); Dabholkar et al. (2000); Heung et al. (2002); Sureshchandar et al. (2002); Ekinici et al. (2008); Lien and Kao (2008); Awan et al. (2011); Tan (2014); Yuen and Thai (2015) |
| جودة الخدمة و القيمة المدركة ← رضا العميل | Lai (2004); Hu et al. (2009); Adeola and Adebisi (2014) |
| العوامل الشخصية ← رضا العميل | Gountas and Gountas (2007); Orth et al. (2010); Jani and Han (2014) |
| العلامة التجارية ← رضا العميل | Brakus et al. (2009) |
| الرضا الوظيفي ← رضا العميل | Pugh et al. (1983); Jeon and Choi (2012) |
| تجربة العميل ← رضا العميل | Johnson and Fornell (1991) |
| مكونات المزيج التسويقي (7p) ← رضا العميل | Yelkur (2000); AmyPoh et al. (2012); Thusyanthy and Senthilnathan (2012); Mucai et al. (2013) |
| | Cater and Cater (2009) |

¹ Cater, B., & Cater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(8), 585-597. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620910999457>

² Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European journal of work and Organizational psychology*, 17(1), 112-132. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701560820>

| | |
|---|-----------------------|
| <p>السعر، الأداء، الموارد، التفاعل ← رضا العميل</p> <p>الثقافة التنظيمية ← رضا العميل</p> | Gillespie et al. 2008 |
|---|-----------------------|

المصدر: من اعداد الطالبة.

توابع رضا العميل :

تشير الدراسات أن رضا العملاء هو محرك مهم للأداء المالي للمؤسسة، الربحية، و زيادة قيمة المساهمين، والعائد على الاستثمار، ولاء العملاء، والعلامة التجارية، كلمة المنقولة، نية شراء المتكررة و الاحتفاظ بالعملاء؛ Fornell, 1992; Hallowell, 1996; Anderson et al., 1997; Soderlund, 1998; Cronin, Brady, & Hult, 2000; Rust et al., 2002; Matzler et al., 2005; Stock, 2005; Gustaffsson, Johnson, & Roos, 2005; Pappu & Quester, 2006; Walsh, Evanschitzky, & Wunderlich, 2008; Torres & Tribo, 2011; Tuu & Olsen, 2012¹. و في نفس السياق دراسة² Rust et al. (2002) تؤكد على أن المؤسسات يمكنها تحقيق عائد مالي أعلى مع تركيزها الأساسي على رضا العملاء، بعبارة أخرى، فإن رضا العملاء له تأثير على الأداء المالي الكلي . يؤكد Soderlund (1998)³ أن رضا العملاء ينتج عنه كلمة شفوية إيجابية و العكس في حالة عدم رضاه عن المنتجات أو الخدمات. من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات التسويقية السابقة على ان رضا العملاء يؤدي إلى تكرار الشراء تجاه المنتجات أو الخدمات (Walsh et al., 2008; Tuu & Olsen, 2012)⁴، و في نفس السياق و وفقا Cronin et al. (2000)⁵ and Kuo, Hu, and Yang (2013)⁵، هناك ارتباط إيجابي بين رضا العملاء وتكرار عملية الشراء. إضافة الى دراسة (Hansemark & Albinsson, 2004; Gustaffsson et al., 2005)⁶. بان رضا العميل يؤدي في النهاية إلى الاحتفاظ بالعميل .

في الجدول الموالي ندرج أيضا الدراسات التي تناولت و فسرت في توابع أو ما ينتج عن رضا العميل كما يلي :

¹ Thusyanthy, V., & Tharanikaran, V. (2017). Op-cit.

² Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 65(4), 7-24.

³ Soderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 169-188. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239810210532>

⁴ Walsh, G., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 977-1004. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891109>

⁵ Kuo, Y., Hu, T., & Yang, S. (2013). Effects of inertia and satisfaction in female online shoppers on repeat-purchase intention. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 168-187. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521311312219>

⁶ Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). Op-cit .

الجدول رقم (2-2): الدراسات السابقة حول توابع رضا العميل

| توابع رضا العميل | الدراسات السابقة |
|-----------------------------------|--|
| رضا العميل ← الأداء المالي | Rust et al. (2002) |
| رضا العميل ← الربحية | Hallowell (1996); Yeung and Ennew (2000); Luo and Homburg (2007) |
| رضا العميل ← العائد على الإستثمار | Anderson et al. (1997) |
| رضا العميل ← الكلمة المنقولة | Soderlund (1998) |
| رضا العميل ← نية الشراء | Walsh et al., (2008); Tuu and Olsen (2012) |
| رضا العميل ← نية إعادة الشراء | Cronin et al. (2000); Kuo et al. (2013) |
| رضا العميل ← الاحتفاظ بالعميل | Hansemark and Albinsson (2004); Gustaffsson et al. (2006) |

المصدر : من اعداد الطالبة

3-2-2-2. طرق قياس رضا العميل :

قياس رضا العملاء هو مؤشر الأداء الرئيسي في مجال الأعمال ، حيث يعرف على أنه " عملية تغذية مرتدة تتكون من معرفة "آراء العملاء حول احتياجاتهم وتوقعاتهم وتجاربهم مع الخدمات التي يتلقونها" . فالهدف الرئيسي من تتبع و قياس مستوى رضا العملاء هو اتخاذ قرار ليتمكنوا من تحسين الخدمات ، جذب عملاء جدد ، أو للحفاظ على قاعدة العملاء الحالية ،... إلى غير ذلك من الأهداف التي تطمح البنوك إلى تحقيقها .

يرى (Hill, Roche & Allen 2007).¹ أن قياس رضا العملاء يختلف نظرًا لوجود اختلاف النهج لقياسه ، و لكن الأهم يجب على المؤسسة البنكية مراقبة المعلومات المتعلقة بإدراك العملاء فيما يتعلق ما إذا كانت قد استوفت متطلبات العميل لتتمكن من توفير الخدمات المناسبة لهم .

إن قياس مستوى رضا العميل يعتبر مهما بالنسبة لأي بنك لأنه يعكس مدى نجاح إدارة البنك في التعامل مع عملائها من جهة، ويعتبر أهم أداة لتقييم أداءه وجوده خدماته الأساسية والتكميلية التي يقدمها من جهة أخرى ، وكل هذا يؤدي بالتوجه نحو العميل من خلال الوقوف على حاجاته وتوقعاته والعمل على توفيرها بالشكل الأمثل الذي يحقق عنصر الرضا لديه على المدى البعيد. هذا ما أثبتته دراسات مثل دراسة (Kotler et al. 2008, 17) على أن العميل الراضي يتحدث عن رضاه

¹ KHADKA, Kabu, MAHARJAN, Soniya, et al. Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Case Trivsel Städtjänster (Trivsel siivouspalvelut). Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Business Management November 2017.

إلى 3 أشخاص من معارفه ، في حين العميل الغير راضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن الخدمة أو المنتج إلى 10 اشخاص ، وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل أو عدمه على جودة الخدمات .

يتم قياس الرضا للحصول على وجهة نظر العميل على الخدمات التي تقدمها البنوك ، لتحديد نقاط الضعف واتخاذ قرار بشأن التحسينات. بالإضافة إلى ذلك ، يعتبر أداة أساسية لكونها :

- تبنى الخدمات القائمة على فلسفة تنظيمية: حيث أن عملية القياس تسمح بالتعرف على احتياجات وتوقعات العملاء.
- يهدف إلى التحسين المستمر ؛ "يوفر للعملاء ما يريدون وليس ما يريده البنك فهو مفهوم رئيسي في تقديم الخدمات المرتكزة على العملاء".

- تخصيص الموارد بشكل أكثر فاعلية لخدمة العملاء ؛

- يسعى للحصول على نقاط المقارنة مع الخدمات الأخرى المقدمة من المنافسين ؛

وبالرجوع الى موضوع قياس رضا العميل فقد عرف هذا الأخير عبر الأدبيات السابقة أساليب عدة لقياسه ، على غرار: مقياس ليكرت (Likert) ، الرموز (Icône) ، الفروق (Intervalles à support sémantique) ، مجال التحمل (Sémantique différentiel) الدلالية وغيرها من المقاييس التي اعتمدها جل الباحثين في اختباراتهم العملية .

أبرز الدراسات في مجال القياس، أبحاث كل من¹ (Danaher Mattsom 1990 Haushnecht et Vavra,1997) ومع ذلك لا يمكن القول أن كل سلام وأساليب القياس تتكيف مع جميع الدراسات والإشكاليات.

وفقا ل (Kotler and Keller (2012) ، يمكن قياس رضا العملاء من خلال عدد من الأساليب، حيث يمكن تتبع رضا العملاء مباشرة من خلال استطلاعات دورية، مراقبة معدل خسارة العميل هو أيضا أحد الأساليب التي يمكن القيام بها بشكل فعال عن طريق الاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن الشراء أو تحولوا إلى مورد آخر لمعرفة الأسباب، و أخيراً ، الغموض حيث يمكن التعاقد مع المتسوقين للتظاهر أمام المشتريين المحتملين وإعطاء ردود فعل على تجربة ، مزايا وعيوب في شراء المنتج من البنك والمنافسين².

3-2-2-1. الطرق التقليدية (أو ما يعرف بمسوحات رضا العملاء) :

تتم هذه الطريقة باستقصاء العملاء بسؤالهم مباشرة عن مستوى الرضا للخدمات المقدمة لهم و ذلك بالاستعانة بسلام قياس رضا العملاء ، حيث تنوعت السلام من ليكرت Likert، الفروق الدلالية sémantique différentiel ، مجال التحمل intervalles a support sémantique و غيرها من سلام القياس ، فنجد مثلا مقياس ليكرت الثلاثي ، الخماسي و حتى السباعي ، حيث يطلب من العميل أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات محددة في مجال يتضمن عددا محدد من درجات الموافقة و عدمها ، و هناك أيضا مقياس مجال التسامح الذي يقيس رضی العميل بناء على المجال الذي

¹ Chandon, J. L., & Bartikowski, B. (2004). Une échelle ordinaire permettant de classer les répondants en «satisfait», «indifférent» et «insatisfait». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(1), 39-53.

² . Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Op-cit.

يمكن العميل أن يتجاهل أو لا يبالي بطبيعة الأداء المدرك ، بمعنى إذا كان الأداء المدرك يفوق الحد الأدنى المرغوب لهذا المجال يعتبر العميل راض و العكس صحيح ، و يجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف كبير بين العملاء الراضين إلى حد ما و بين أولئك الذين يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة ، حيث يلاحظ أن البنوك قد تخسر ما بين 10-30% من عملائها الراضين إلى حد ما ، فعندما يتم سؤال تلك العينة من العملاء ، فإنهم قد يجيبوا بأنهم راضون و على الرغم من ذلك يتوجهون إلى بنك آخر يستطيع أن يرضيهم بشكل أكبر ، ولذلك تسعى البنوك الذكية ليس فقط لإرضاء عملائها و إنما أيضا إسعادهم و ذلك بتجاوز توقعات عملائها و ليس فقط مقابلة أو تحقيق تلك التوقعات ¹. في ما يلي ندرج بعض المفاهيم الخاصة بالسلام السابقة الذكر على غرار :

مقياس DES

واحد من أهم مقاييس العاطفة هو مقياس العواطف التفاضلية ل ² Izard (1977) ، حيث يقترح Izard عشر عواطف أساسية مثل : الاهتمام ، الفرح ، المفاجأة ، الغضب ، الضيق ، الاشمئزاز ، الازدراء ، الخوف ، العار والشعور بالذنب. بحيث تعتبر هذه المشاعر أساسية وكثيرا ما تستخدم من أجل تحديد الاعتبارات العاطفية في تجربة الاستهلاك. في حين تؤكد دراسة (Westbrook 1987) ³ أن تجربة الاستهلاك تنطوي على مجموعة من الردود العاطفية متمثلة في : الفرح والإثارة والفخر والغضب ، وما إلى ذلك . حيث فصل Westbrook بين عاملين منفصلين يتضمنان هذه الأمور العاطفية الأساسية:

- التأثير الإيجابي (المتعلق بـ "الفرح" ، "الفائدة")
- و التأثير السلبي (المتعلق بـ "الغضب" *، "الاشمئزاز" ، "الاحتقار").

مقياس PAD

نموذج آخر يستخدم في دراسات الرضا هو نموذج (Pleasure-Arousal-Dominance) أو باختصار (PAD) ل ⁴ Mehrabian and Russell (1974) لتحليل التراكيب العاطفية الأساسية التي تنطوي على معالجة تجارب الاستهلاك. كما يوحي الاسم PAD أو نموذج العواطف على محاور من: السرور، الإثارة والهيمنة كما يلي :

الجدول رقم (3-2): مقياس PAD (Pleasure-Arousal-Dominance)

| المقاييس | الأقسام |
|--|-----------------|
| سعيد، غير سعيد، مسرور، راضي، مقتنع، متفائل، مرتاح. | السرور Pleasure |
| متحفز، متحمس، غاضب، مدعور، متيقض، مثار. | الإثارة Arousal |

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا ، "التسويق المتقدم" ،الدار الجامعية للنشر ، كلية التجارة -جامعة الاسكندرية ، 2008، ص 418.

² Demir, E. R. D. E. M. (2005). Op-cit.

³ Demir, E. R. D. E. M. (2005). Op-cit.

⁴ ibid.

| | |
|--------------------|---|
| المهيمنة Dominance | مسيطر ، مؤثر، مسيطر عليه، مهم، مهيم، مستقل. |
|--------------------|---|

Source : Demir, E. R. D. E. M. (2005). Op-cit.

مقياس Likert :

يعد سلم ليكرت من بين أهم المقاييس التي تستخدم لقياس مستوى رضا العملاء حيث يطلب فيه من العميل، ان يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات محددة، في مجال يتضمن عددا محددًا من درجات الموافقة وعدمها ، فتجد مثلا مقياس ليكرت الثلاثي، الخماسي، وحتى السباعي، ومن المسلم به بين الباحثين أن المسافة بين درجات السلم متساوية بشكل كبير مقارنة مع السلم الدلالية الأخرى وهو ما أشار إليه (Bartikonshi et al , 2002) ، و يضيفان إلى أن ذلك لا يضمن بالضرورة تماثل دلالات الإجابات بالنسبة لسلم معين، ولهذا يتضح الباحثان باستعمال عدة عبارات (بيانات) بالنسبة للسلم الواحد للحصول على إجابات أكثر دقة، كما يؤكدان على نقطة جد مهمة لاستخدام السلم ألا وهي صحة فرضيات الدراسة والحرص على أن يجمع السلم المعتمد كلا أصناف أو مجالات الرضا وحتى عنصر الحيادية في الحصول على معلومات واضحة.

مقياس مجال التسامح Zone de tolérance

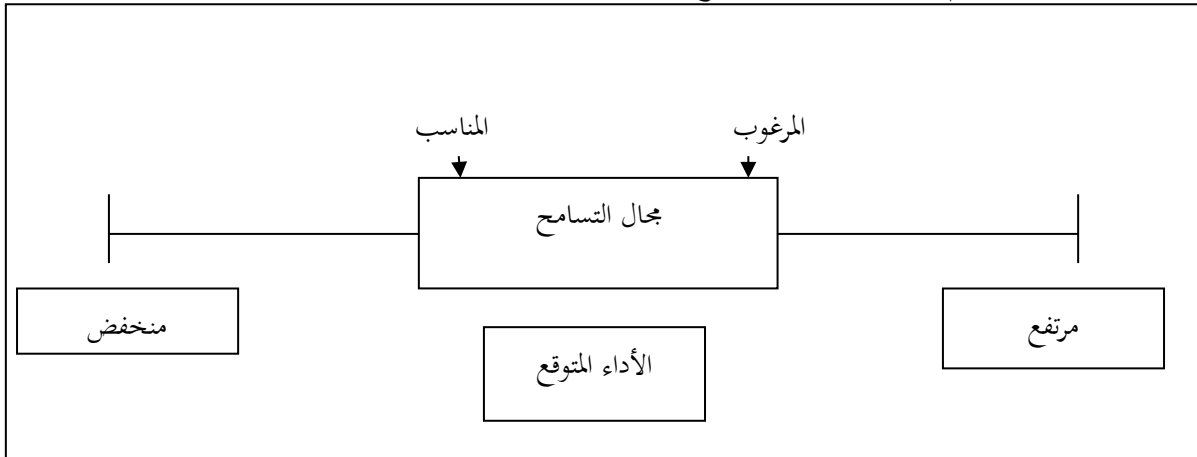
تختلف تسميات هذا المقياس فالبعض يطلق عليه تسمية "مجال اللامبالاة" و"مجال التحمل" الا أن المبدأ واحد ، ويستمد تسميته هذه لكونه يقيس رضا العميل بناء على المجال الذي يمكن للعميل أن يتجاهل أو لا يبالي بطبيعة الأداء المدرك . حيث طالما بقي الأداء المدرك ضمن هذا المجال فإن ذلك لن يؤدي إلى انعكاسات سلوكية سلبية أو حتى إيجابية للعميل كالكلمة المنطوقة مثلا .

اما إذا كان الأداء المدرك يفوق الحد الأعلى المرغوب لهذا المجال فيعتبر العميل راضيا وإذا كان الأداء المدرك من قبل الزبون دون الحد الأدنى المناسب فإنه سيكون غير راضي.

إلا أن قياس الرضى باستخدام مجال التسامح لـ (PZB) 1991 تعرض لبعض الانتقادات في كونه ان هذه المقاربة غير مصادق عليها من ناحية المفاهيم الضمنية المكونة لها كما أن تحديد حدود ال التحمل بـ "الأداء المناسب" و"الأداء المرغوب" أمر غير مقبول ، ويعد (Johnson 1995) من بين الموالين لهذا الانتقاد حيث يرى من جهته أن حدود مجال التسامح تبدأ من "الأداء المثالي" كحد أعلى وصولا إلى "أداء غير محتمل" كحد أدنى للمجال، وهو ما حرص (Oliver) 1997 على دراسته، حيث قام بتوضيح وتصنيف الكلمات التي تدخل ضمن مجال التسامح (التحمل) . ندرج في الشكل الموالي مجال

التسامح حسب (Parasuraman, Zeithaml, & Berry,(1991).

الشكل رقم (8-2): مجال التسامح حسب (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991)



Source: Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. Understanding customer expectations of service. Sloan Management Review, 1991, 32(3), 42.

3-2-2-2-2-2 الطرق التحليلية :

تتم هذه الطريقة من خلال سؤال العملاء عن المشكلات التي تعرضوا لها عند استلامهم للخدمة البنكية، و عن اقتراحاتهم لحل هذه المشاكل، و تدرج في هذه الإطار أنظمة الشكاوي و الاقتراحات، حيث تعتبر الشكاوي من الإجابات الخاصة و الدالة على حالة عدم الرضا للعميل، حيث يمكن للبنوك تهيئة خطوط هاتفية مباشرة أو وضع صناديق الشكاوي أو المقترحات في صالات الانتظار، فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الإنترنت و البريد الإلكتروني لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه و هذا النظام يتيح لإدارة البنوك الحصول على صورة واضحة حول رضا عملائها أو عدم رضاهم.

أبحاث العميل الخفي: تستخدم هذه التقنية في مجال الخدمات لقياس رضا العملاء، حيث تقوم على الاستعانة بأحد الأشخاص ليقوم بدور عميل و المطلوب منه كتابة و تحرير تقرير مفصل حول جميع الانطباعات السلبية منها و الإيجابية بعد ادعائه و إبداء تدمر أو الاستياء أمام العملاء و ذلك لاختبار كيفية معالجة الأمر و تسجيل جميع ردود أفعالهم حيال ما قام به، هذه التقنية تمكن البنوك من معرفة مدى إيفائها بالشروط الكافية للوصول إلى رضا عملائها، و لكن تبقى هذه التقنية ناقصة من ناحية أهمية النتائج المتوصل إليها كون السلوك مفتعل.

3-3-3-3-3-3 علاقة الإبداع و التحسين المستمر برضا العميل :

أصبح الإبداع و التحسين المستمر امران ضروريان في الدراسات الحديثة. فالإبداع و التحسين المستمر يمثلان كل شيء عن تقديم حلول جديدة أو كيفية لاحتياجات العملاء أو مشاكلهم، الأمر الذي يضيف قيمة للعملاء (Vargo and Lusch, 2004; Michel et al., 2008).¹ ما يجعله مرتبطا ارتباطا وثيقا برضا العميل، و قد أكدت الدراسات السابقة ذلك على غرار دراسة (Wilke and Sorvillo (2005)² حيث كشفت أن الغالبية العظمى من الإبداعات تفشل في

¹ Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", Journal of Marketing, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17

² Wilke, J. and Sorvillo, N. (2005), Targeting Early Adopters – A Means for New Product Survival, ACNielsen BASES Publication, New York, NY

غضون السنوات الثلاث الأولى من إدخالها الى السوق. هذا التحدي الزم الباحثين بالاعتراف الى ان نجاح الابداع يعتمد على خلق قيمة العميل و بلوغ رضاه .

إذا الأمر المفروغ منه ان مفتاح استمرار المنافسة والقدرة على البقاء في السوق هو قدرة البنك على توفيره المنتجات المصممة لتلبية احتياجات عملائه (الإبداع) (Darroch and McNaughton, 2002)¹، في هذا الصدد ، البنوك و في محاولة لإنتاج متفوق للقيمة يجب أن تعتمد على غرس ثقافة الإبداع. هذا يعني ان الإبداع يزيد من فرص إنتاج البنك لتلبية حاجة العملاء ، وبالتالي توفير الفرصة له لإرضاء عملائه .

أما الدراسات التي أثبتت أن العلاقة مرتبطة بين الإبداع و رضا العملاء فهي كثيرة ،على غرار الدراسة التي قام بها (Igwe and Asiegbu, 2015) حيث وجد أن الإبداع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تجارب العملاء المتتالية التي خاضوها سابقا مع موظفي² و هذا دليل حسبه على ارتباط المفهومين . أيضا في دراسة أخرى حيث رأى الباحث (Rust and Kannan)³ (2003) أن الإبداع يركز على القدرة على زيادة مستوى تجربة العملاء وتعزيز رضا العملاء الذي في النهاية يؤدي إلى ارتفاع الأرباح.³ و هذه دراسة أخرى تؤكد الترابط بينهما .

كما أظهر (Shane (2004)⁴ أنه عندما يتم تقديم خدمة بنكية مبدعة ، يقوم العميل باستكشاف معالمها و قيمتها وبالتالي يؤدي ذلك الى الرضا مباشرة .

و في الأخير تأتي دراسة⁵ Munir Hussain, Amna Munir, Mughees Siddiqui 2012. كما يوضحها الشكل الموالي :

¹ Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, pp. 210-222.

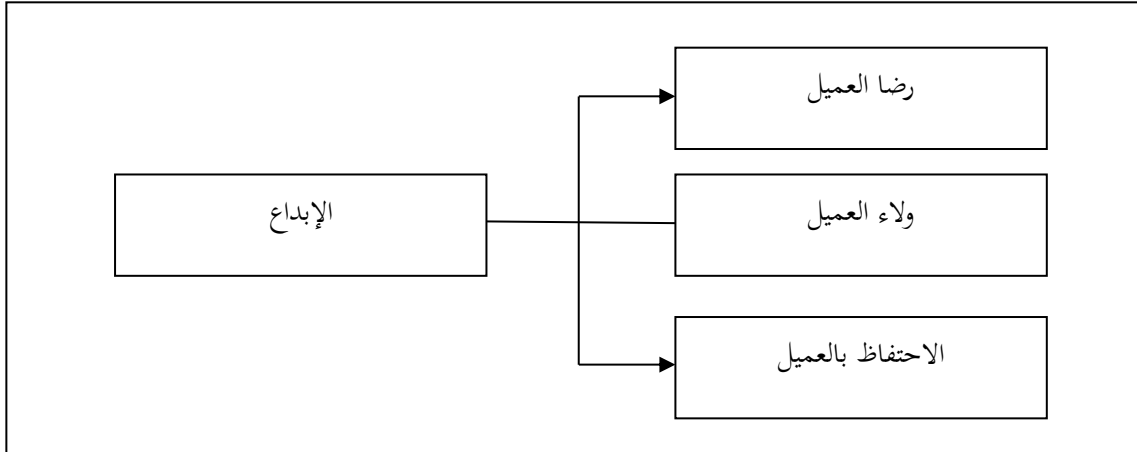
² Igwe, P. and Asiegbu, I. F (2015), "Service Environment and Customer Loyalty of Commercial Airline Operators in Nigeria", Journal of Management and Social Sciences, Vol. 3, 1, pp. 249-267

³ Rust, R. T. and Kannan, P.K. (2003), "E-Service: A New Paradigm for Business in the Electronic Environment," Communications of the ACM, 46, 6, pp.37-42.

⁴ Shane, U. (2004), "Technological Innovation, Product Development, and Entrepreneurship in Management Science", Management Science 50, 2, Pp.133-144

⁵ Hussain, M., Munir, A., & Siddiqui, M. (2012). Impact of innovation in FMCG products on customer loyalty and satisfaction: A case study of Confectionary Producer "English Biscuit Manufacturers" in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 423-431.

الشكل رقم (9-2) : دراسة Munir Hussain, Amna Munir, Mughees Siddiqui 2012



Source : ibid .

الغرض من هذه الدراسة الكمية هو دراسة تأثير الإبداع على رضا و ولاء العميل . حيث شملت أهداف هذه الدراسة تحديد تأثير الإبداع على رضا العملاء ، ولاء العملاء ، الميزات الجديدة للمنتج ، والاحتفاظ بالعملاء ، والعوامل المؤثرة على الإبداع .
الخلاصة :

من خلال اطلاعنا على تطلعات العملاء و أهمية استجابة البنك لهذه التطلعات ، لاحظنا أن تعريف هذا الأخير يعكس رغبات العميل و طموحاته في ما يخص الخدمات التي تشعبه و تحقق مبتغاه ، الأمر الذي يشكل دافعا أساسيا للبنوك لمعرفة أهم ما يستقطب العملاء و تحليلهم من خلال تبني نظم تحتوي على بياناتهم و تمكنهم من تتبع سلوكياتهم ، و تفضيلاتهم المتغيرة و الذي يعتبر إدارة علاقة العملاء من أشهر هذه النظم و هذا راجع لفعاليتها و نجاعته ، مع ضرورة تبني البنوك لثقافة تركز على خدمة العملاء و التي تعتبر المتطلب الثاني بعد إدارة علاقة العملاء و هي الأخرى تتميز كونها تضع العميل في قلب اهتمامات البنوك . و كذا تحقيق قيمة العميل و التي تعتبر مرجعية هامة لمتطلباته و تطلعاته .
أما اهم النتائج التي تؤدي إلى استجابة البنك لتطلعات العميل فهي بلوغ رضاه ، هذا الأخير الذي يتم بناء على ادراكاته للخدمة المقدمة اليه ، أو بناء على شعوره الذي يتحقق بعد شراء الخدمة أو حسب الخبرة التي تكونت لديه نتيجة تجاربه السابقة للخدمة .



الفصل الثالث :

أهمية الإبداع و التحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة البنكية

- 1- مدخل لطبيعة الخدمات.
- 2- مستويات جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها.
- 3- العلاقة بين الإبداع ،التحسين المستمر و جودة الخدمة.



تمهيد :

خلال العقود القليلة الماضية ، أصبحت جودة الخدمة مجالاً رئيسياً لاهتمام الممارسين والمديرين والباحثين بسبب تأثيرها القوي على الأعمال التجارية كالأداء ، انخفاض التكاليف ، رضا العملاء ، ولاء العملاء والربحية. هذا الأثر الإيجابي دفع بالعديد من المؤسسات البنكية و جعلها دائمة الاستمرار في الغوص و البحث في قضايا جودة الخدمة ، من خلال تحليل البيانات و تطوير قاعدة لمعرفة آخر دراسات و توجهات الباحثين في هذا الميدان و كذا الدراسات التي تستكشف و تعدل مفاهيم جودة الخدمة مع التغيرات التي تحدث سواء من ناحية العملاء الذين ازدادت توقعاتهم و احتياجاتهم ، أو من ناحية ضرورة استحداث الخدمات من خلال تبني الإبداع في البنوك . لذلك سنستعرض من خلال هذا الفصل أهم المفاهيم التي خلقت نقلة نوعية في ابراز مفهوم جودة الخدمة ،أبعادها و طرق قياسها و في الأخير العلاقة التي تربط بين الإبداع و جودة الخدمة .

1-مدخل لطبيعة الخدمات :

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطائها مفاهيم متعددة ومتنوعة، فعلى الرغم من إنجاز العديد من الدراسات و الأبحاث من قبل الأكاديميين و الممارسين في مجال تسويق الخدمات إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد مشترك للخدمات ، حتى و إن كانت تعاريفهم تجتمع في نقاط مشتركة، و فيما يلي بعض التعاريف التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات . إن المحاولات الأولى لتعريف الخدمات ارتكزت على أساس التفرقة بينها و بين السلع المادية، فالجمعية الأمريكية للتسويق (1960) AMA، عرفت الخدمة على أنها: «النشاطات، المنافع أو الإشاعات التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة».

في حين عرفها (1964) Judd بأنها: «مبادلة سوقية تقوم بها مؤسسة، أين يكون موضوع التبادل هو شيء آخر غير نقل ملكية سلعة ملموسة»¹.

أما (1983) Lovelock، فقد عرفها كما يلي : "عملية، أداء أكثر منها شيء"² ، و لقد أكمل (1999) Lovelock هذا التعريف فيما بعد حين أضاف خصائص للخدمة كما يلي : "الخدمة هي فعل، أداء يقدمه طرف لطرف آخر، رغم أنها يمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي، و تكون بالضرورة غير ملموسة و لا ينتج عنها ملكية أحد عوامل الإنتاج"³.

يعرف (2004) Lusch and Vargo الخدمة كما يلي: « استعمال (تطبيق) قدرات متخصصة (مهارات و معرفة) عبر أفعال، عمليات و أداء لفائدة كيان آخر أو الكيان نفسه(خدمة ذاتية)»⁴

¹ Judd, R. C. (1964). The case for redefining services. *Journal of marketing*, 28(1), 58-59.

² Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 9-20.

³ Lovelock, C. H. (1999). Developing marketing strategies for transnational service operations. *Journal of services marketing*, 13(4/5), 278-295.

⁴ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.

و يرى (Grönroos, 2006) أن الخدمة هي : «عمليات تتألف من مجموعة أنشطة، و التي تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون، الأفراد، السلع و الموارد المادية الأخرى، الأنظمة و/أو الهياكل الأساسية ممثلة بمورد الخدمة، و التي من الممكن أن تحوي (تشارك) زبائن آخرين، هدفها حل مشاكل العميل»¹.

عرفها (Kotler et al, 2006) على أنها: « نشاط أو أداء يخضع للتبادل ، بالضرورة غير ملموس ، و لا يسمح بأي تحويل للملكية. الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو لا بمنتج مادي»².

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن الباحثين و إن لم ينفقوا على تعريف واحد للخدمة إلا أنها اشتركت تعاريفهم في نقطتين أساسيتين هما:

- الفصل بين الخدمة التي تعرض للبيع مباشرة و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما؛

- خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية (مع التأكيد على أهم خاصية و هي خاصية عدم الملموسية).

1-1-1. ماهية الخدمة البنكية :

يعرفها الباحثين بطرق مختلفة، حيث يتفق جلهم على أنها : " تمثل المنتج الذي ينتج و يستهلك في آن واحد"، إلا أن هذه المقاربة غير كافية لأنها لا تشمل جميع جوانب الخدمة، و هنالك الكثير من التعاريف سوف نتطرق إلى بعض منها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات .

1-1-1-1. مفهوم الخدمة البنكية و خصائصها :

1-1-1-1-1. مفهوم الخدمة البنكية :

-أشار (Aldomor,2002) إلى أن الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة أن الخدمة "نشاط غير ملموس يقدمه أحد الطرفين إلى آخر من أجل تلبية رغبات المستهلك دون أن يؤدي إلى نقل ملكية ملموسة"³.

-تعريف منظمة الأيزو 1994 للخدمة بأنها : "تعبير عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد و العميل، أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التواء احتياجات العميل"

-يعرف كل من (Paul N. Bloom et Philip Kotler, 2000) الخدمة على أنها : "أي نشاط أو فائدة يمكن لطرف واحد أن يقدمه لآخر وهو غير ملموس أساساً ولا ينتج عنه ملكية أي شيء. وأضافوا أن إنتاجها قد يكون أو لا يكون مرتبطاً بشكل ملموس بالمنتج"⁴.

¹ Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.

² Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

³ AL-BASHEER, Ameen, SHAWAQFEH, George N., MATHANI, Belal A., et al. The Impact of Total Quality Management on Financial Performance" A field study in the Jordan Islamic Bank, Irbid Province-Jordan". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 11(1); November 2015

⁴ Kotler, P., & Bloom, P. N. (2000). *Marketing de serviços. São Paulo: Atlas.*

- كما عرفها (Christian Gronröos, 1990) أن الخدمة "يمكن فهمها كنشاط أو حتى سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة أكثر أو أقل ، وفقا له الخدمة عادة ، و ليس بالضرورة ، تحدث من خلال التفاعل بين العميل و مزود الخدمة و / أو نظام مزود الخدمة و التي تهدف إلى حل مشاكل العملاء¹.

- (Swidan: 2003) يعرفها على أنها " جميع الأنشطة و العمليات التي تحقق الرضا والقبول بين المستهلكين بسعر معين دون أي خطأ " ²

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيرا عن تعريف الخدمة بصفة عامة ، فتعرف على أنها « مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي و الاستثماري ،الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة و غير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلائلها وقيمها المنفعية ، و تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية و الانتمانية الحالية و المستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية البنك من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين » .³

1-1-1-2. خصائص الخدمة البنكية :

الصعوبات المرتبطة بتحديد الخدمة والعدد الكبير للتعريفات المقترحة من قبل أصحاب النظريات التسويقية يجعلها مشكلة لمناقشة الخصائص التي تنطوي عليها . و بالرجوع إلى الأدبيات ، يمكن إدراج خصائص رئيسية للخدمة البنكية تتمثل في :

✓ اللاملموسية : (Intangibility)

تعتبر الخدمة غير ملموسة ، أي لا يمكن إدراكها بالحواس كاللمس،التذوق،... الخ فحاجة العميل إلى الجودة في تقديم الخدمة ،جعلته دائم اللجوء إلى البحث عن علامات ملموسة عن مدى جودة هذه الخدمة ، مما دفع مقدميها إلى ضرورة إبراز هذه العناصر الملموسة لتترك انطباع لدى العملاء⁴.

كل من الباحثين (Zeithaml and Bitner, 1996) عرفوا اللاملموسية الخدمة كما يلي : "الخدمة هي أداء أو أفعال بدلا منها أشياء، لذلك لا يمكن رؤيتها، تذوقها لمسها بنفس الطريقة التي نحس بها السلع المادية"⁵.

إذا لا تعتبر اللاملموسية الخاصية الأكثر ذكرا للفرقة بين الخدمات و السلع فقط، بل و كما وصفها Bateson(1979) الاختلاف الحاسم الذي على أساسه تنشأ الاختلافات الأخرى(خصائص الخدمة الأخرى)⁶.

تعتبر دراسة (Shostack (1977 من أوائل الدراسات التي عرفت مصطلح اللاملموسية و ذلك بمقارنتها مع مصطلح الملموسية في قولها: «ملموس يعني محسوس و مادي، أما اللاملموس فهو العكس أي غير محسوس و غير «و على هذا الأساس فالخدمة لا يمكن تخزينها، لمسها، تذوقها كما لا يمكن تجربتها".

¹ Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.

² AL-BASHEER, et al, op-cit

³ معلا ناجي، ذيب صالح، «الاصول العلمية للتسويق المصرفي» ، الطبعة الثانية، مطابع الصفوة، عمان الاردن، 2011، ص34.

⁴ Parasuraman A, zeithaml et berry , « A Conceptual Model Of Service Quality And it's implication for future research » ,Journal of Marketing , Vol 49,(1985),p36-50.

⁵ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). *Services marketing*. New York.

⁶ Bateson, J. E. (1979). *Why we need services marketing*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

و يصف كل من (Rust,Zahorik and Keiningham,1996) اللاملموسية كالتالي: «الخدمات الخالصة لا يمكن رؤيتها أو لمسها فهي أداءات سريعة الزوال»¹

أما (1991) Lovelock فهو يقر بأن: «أداء الخدمة نفسه أساسا غير ملموس»².

أما قاموس (1994) Dictionary World New s' Webster فيعرف اللاملموسية كالتالي: «تلك التي لا يمكن لمسها أو إمساكها، فهي غير مادية و غير محسوسة .» .

من خلال التعاريف السابقة يمكن التمييز بين بعدين لعدم الملموسية و هما: عدم الملموسية الذهنية) و التي تعني عدم قدرة العميل على إدراكها ذهنيا)، و عدم الملموسية المادية (و التي تعني عدم قدرة العميل على لمسها ، تذوقها، و رؤيتها . (

و لقد أضاف كل من (1996) Troye and Breivik ثلاثة أبعاد أخرى لبعد اللاملموسية و هي³ :

* التجريد (Abstractness): و الذي يقصد به أخذ فكرة معينة من شيء مادي معين، و لأن الصورة ليس لها مقابل مادي فهذا يصعب على المستهلك تصورها و فهمها .

* العمومية مقابل الخصوصية (Specificity. VS Generality): يقصد بهذا البعد صنف من الأشياء، الأشخاص، الحوادث أو الخصائص و التي تنطبق على شيء، شخص، حادثة أو خاصية، فكلما أمكن وصف الخدمة باستعمال عدد محدود من الكلمات كلما كانت الخدمة خاصة (دقيقة) (Specific) و كلما تم وصفها باستعمال عدد كبير من الكلمات كلما كانت الخدمة عامة .

* بعد (اللامبحوثية) (Nonsearchability): لقد تقدم (1973) Karni and Darby⁴ بفكرة تقوم على ثلاثة أنواع من الصفات: البحث (Search) ، التجربة (Experience) و التصديق (الاعتقاد) (Credence) فصفات البحث هي تلك الصفات التي بالإمكان تقييمها قبل عملية الشراء، أما صفات التجربة فتتطلب التجربة الواقعية للمنتج أو الخدمة من طرف المستهلك، أما صفات الاعتقاد فهي تلك التي لا يمكن البحث عنها أو حتى تقييمها بواسطة التجربة، و إنما يتوجب الاعتقاد، و هي تلك التي يصعب الحكم عليها حتى بعد استهلاكها و تتطلب فترة من الزمن طويلة نسبيا للحكم عليها.

و يشير (1999) Mittal, Banwari إلى أن عدم الملموسية المادية هو أهم بعد لخاصية عدم الملموسية، أما الأبعاد الأربعة الأخرى ماهي إلا ناتجة عنها⁵.

¹ Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing*. HarperCollins.

² Lovelock, C. H. (1999) op-cit

³ Breivik, E., & Troye, S. V. (1996). Dimensions of intangibility and their impact on product evaluation. *Developments in marketing science*, 19, 56-56.

⁴ Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *The Journal of law and economics*, 16(1), 67-88.

⁵ Mittal, B. (1999). The advertising of services: meeting the challenge of intangibility. *Journal of Service Research*, 2(1), 98-116.

كما تجدر الإشارة الى أن الخدمة البنكية تحتوي على مواصفات تجعلها تتصف باللموسية كالأجهزة و الديكورات و غيرها من التجهيزات البنكية ، و التي تسخرها البنوك لعملائها للاستفادة و تحقيق المنافع ، الأمر الذي يقلل من ملموسية الخدمة البنكية .

✓ التلازمية : (عدم الانفصال) (Inseparability):

يقصد بما درجة الارتباط بين الخدمة و مقدمها¹ ، أي أنه من الصعب الفصل بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها .

إن التلازمية في الإنتاج و الاستهلاك تعني أن المنتج و المستهلك يجب أن يتفاعلا في آن واحد حتى يتم تقديم الخدمة، فبخلاف السلع فإن الخدمات لا يمكن إنتاجها بعيدا عن و بدون مشاركة المستهلك Beaven and (Scotti,1990;Zeithaml and Bitner,2003)و بما أن المستهلك يجب أن يكون حاضرا في عملية إنتاج الخدمة، فهذا يفرض على المنتج تحسين علاقته به خلال عملية تقديم الخدمة .

و لقد أطلق Normann على لحظة التفاعل بين كل من المنتج و العميل تسمية ، لحظة الحقيقة The moment of truth و التي تظهر فيها مؤسسة الخدمة للمستهلك ما تستطيع تقديمه له ، و كيف تلي توقعاته .

و تجدر الإشارة أنه توجد بعض الخدمات التي ليست بحاجة لوجود المستهلك أثناء عملية إنتاجها، أي أن الإنتاج و الاستهلاك لا يتمان في نفس الوقت، كتنقل البضائع، تنظيف الملابس، إصلاح الأجهزة المنزلية، فخاصية التلازمية لا يمكن تعميمها على كل الخدمات، و لكنها تبقى من بين الخصائص المميزة للخدمة.

البنوك واحدة من هذه المؤسسات التي تسعى إلى القضاء على هذه الخاصية بتطوير وسائل توزيع الخدمات، و التي تعد البطاقات الالكترونية و أجهزة السحب الآلي و البنوك المنزلية أهم السبل لبلوغ ذلك.

✓ عدم التجانس : (Heterogeneity):

استخدم (Pride and Ferrell,2003) مصطلح Heterogeneity للتعبير عن هذه الخاصية ، أما (Kotler,2003) فاستعمل مصطلح التغير (Variability)، و يأتي هذا المصطلح بمعنى عدم القدرة على تمييز الخدمة (جعلها نمطية) كما هو الحال في السلع المادية ، و المقصود به هو تميز الخدمة بتقلب في الأداء الذي قد يختلف من شخص إلى آخر داخل البنك و أحيانا أداء نفس الشخص يختلف من وقت إلى آخر ، و يرجع هذا إلى الصعوبة في توحيد معايير تحكم و تضبط إنتاج الخدمة² .

✓ الفئائية (Perishability):

يعكس هذا المفهوم حقيقة أن الخدمة لا يمكن تخزينها أو حفظها لإعادة استعمالها في وقت آخر . إن خاصية الفئائية لا تمثل مشكلة عندما يكون الطلب على الخدمات ثابتا و مستقرا، و لكن المشكلة تظهر حين تواجه

¹ بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، " تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر و التوزيع ،الاردن ،2007،ص43.

² Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275-290.

المؤسسات الخدمية انخفاض أو زيادة في الطلب على خدماتها، و لمعالجة هذه المشكلة فهي تلجأ إلى إدارة الطلب (Demand of Management) على الخدمة و ذلك عن طريق التغيير في الأسعار أو استخدام استراتيجيات الميزج الترويجي لتحقيق الانتظام في الطلب على خدماتها.

في حين يفضل (Kerin et al, 2003) استخدام مصطلح (Inventory) بدلا من (Perishability) و يوافقته (Gummesson, 2000) الرأي في قوله: «إن القول بأن الخدمات لا يمكن تخزينها لا أساس له من الصحة، فالخدمات لا تفتى و إنما لا يمكن جردها بعد عملية إنتاجها.»

✓ عدم نقل الملكية (Nonownership):

يعتبر كل من ¹(Judd,Rathmell,1964,1974)، من أوائل الباحثين الذين أكدوا على هذه الخاصية، إن لاملوسية الخدمة تجعل العميل يتحصل على الخدمة و يستفيد منها دون أن يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية.

يرى Lovelock and Gummesson بأن شراء الخدمات يتضمن نوعا من الإيجار أو الولوج (Access/Rental)، أين يحصل المستهلك على فوائد و ذلك من خلال إعطائه حق مؤقت في :

*استعمال شيء مادي Rented goods and services

*استئجار مكان أو مساحة Space and Place Rentals

*استئجار عمل أو خبرة Labor and Expertise Rentals

*دخول و استعمال الشبكات Network Access and Usage

1-1-2. دورة حياة الخدمة البنكية :

دورة حياة الخدمة / المنتج ، عبارة عن مفهوم تسويقي ، يحاول وصف تطور حجم المبيعات (حجم التعامل عبر الزمن) ، الأرباح ، سلوك العملاء ، ظروف المنافسة ، وطبيعة السياسات التسويقية لكل منتج (أو خدمة بنكية) ، منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة حذفه من خط المنتجات (الخدمات) . وتشمل دورة حياة المنتج أربعة مراحل هي:

مرحلة تقديم المنتج للسوق.

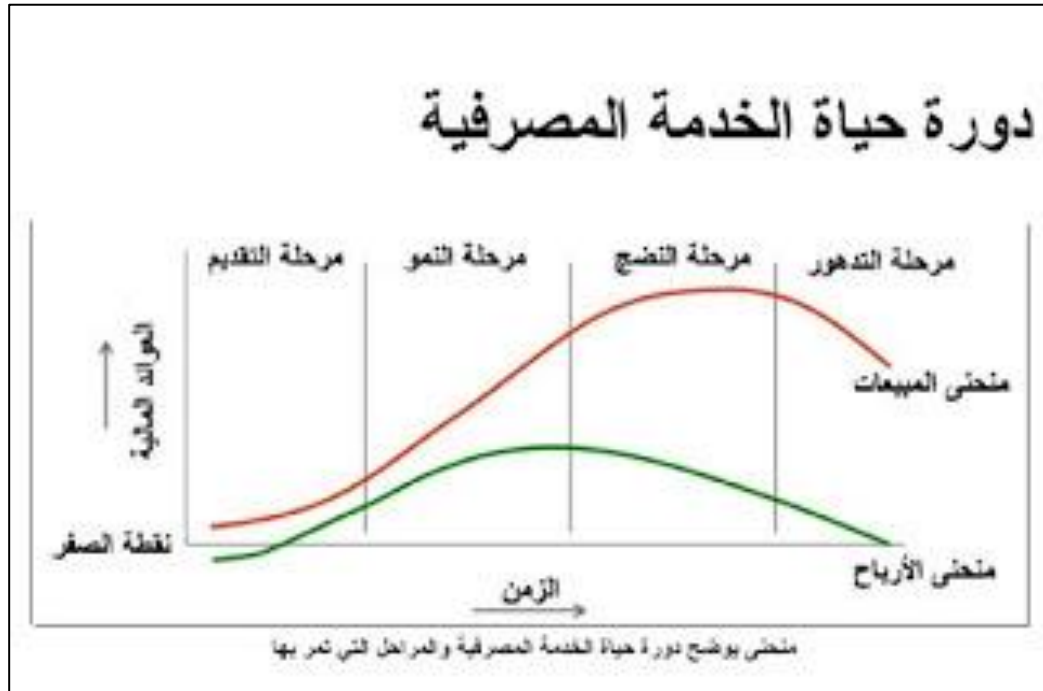
• مرحلة النمو.

• مرحلة النضج والازدهار.

• مرحلة الانحدار والتدهور.

¹ Judd, R. C. (1964),op-cit

الشكل رقم (1-3): دورة حياة الخدمة البنكية



المصدر : شير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، " تسويق الخدمات"، مصدر سابق

كما يعبر منحنى دورة حياة الخدمة البنكية عن النشاط البيعي لها ، ويشير إلى مدى تطور حجم التعامل بالخدمة عبر ذلك الزمن ؛ ولهذا فإن المفهوم السابق يمثل إطارا مفيدا لمدراء التسويق ، يمكن أن يساعدهم في تخطيط الاستراتيجية التسويقية للخدمة البنكية أثناء تطور مراحل حياتها ، من بداية دخولها إلى السوق إلى مرحلة تلاشيها وانسحابها من السوق. ولكل مرحلة من المراحل السابق ذكرها، لها طبيعتها وخصائصها ومقتضياتها ، وهذا يفرض على إدارة التسويق البنكي أن تتعامل مع كل مرحلة باستراتيجيات تسويقية مختلفة ، تتلاءم مع طبيعة كل مرحلة منها. وفيما يلي ، بيان طبيعة وخصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة البنكية ، مع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل منها ، كل على حدة. وهي على التوالي:

1-1-2-1. مرحلة تقديم الخدمة البنكية للسوق:

تبدأ هذه المرحلة ، بعد عملية تطوير خدمة جديدة ، من خلال قسم البحث والتطوير بالبنك ، وقيامه باختبار سوقي لها ، وصولا إلى اتخاذ القرار النهائي حول طبيعة الخدمة والمزيج التسويقي لها. فبعد ذلك كله يقوم البنك بتقديم تلك الخدمة للسوق لأول مرة ، علما أنها قد تكون موجودة في السوق ، إذ تقدمها بنوك أخرى ، أو مبتكرة تدخل إلى السوق لأول مرة وتتصف هذه المرحلة من حياة الخدمة البنكية المقدمة بما يلي:

- يكون الطلب على الخدمة البنكية المقدمة ضعيفا لعدم معرفة العملاء بها ، لكونها جديدة ، وتطرح للسوق لأول مرة.

- يتم في هذه المرحلة التركيز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف العملاء بالخدمة البنكية المقدمة وفوائدها ، وخلق الإدراك بوجود الخدمة. مع أن تلك الأنشطة قد تسبق دخول الخدمة إلى السوق فعليا مع استمرارها بعد ذلك.
 - يتميز حجم التعامل بالخدمة في هذه المرحلة بالانخفاض النسبي ، وانخفاض الأرباح كذلك. وهذا بسبب بطء المبيعات وارتفاع النفقات ، وخاصة نفقات التوزيع والترويج وكذا تكاليف البحث والتطوير للمنتج الجديد التي لا تزال عالية.
 - في هذه المرحلة لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات ، بسبب حداثة الخدمة الجديدة.
- الاستراتيجيات التسويقية لمرحلة تقديم الخدمة البنكية :
- إن عملية تقديم الخدمة البنكية الجديدة إلى السوق تنطوي على مخاطر كبيرة ، وهذا يحتم على إدارة التسويق في البنك أن تتبنى أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للخدمة البنكية عملية تقديم آمنة إلى السوق . وقدم (Kotler2003) اقتراحا في أربعة استراتيجيات تسويقية بديلة يمكن لإدارة التسويق في البنك الاختيار من بينها ، إذ تبنى تلك الاستراتيجيات في مصفوفة أساسها محوري السعر والترويج:
- أ- استراتيجية القشط(الريح) السريع: وتقوم هذه الاستراتيجية على :
 - تقديم الخدمة البنكية إلى السوق بسعر مرتفع.
 - جهود ترويجية مكثفة للحصول على أقصى ربح إجمالي.
 - وتطبق هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية :
 - عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة البنكية الجديدة.
 - الأفراد الذين قد عرفوا الخدمة الجديدة ، سيبدأون بالتعامل بها ، وسيكونون قادرين على دفع السعر المرتفع.
 - وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة ، ولهذا فإن إدارة البنك ترغب في تكوين تفضيل وتَبَنٍّ سريعين لخدمتها.
- ب- استراتيجية القشط (الريح) البطيء: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس :
- تقديم الخدمة البنكية الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية منخفضة.
 - الهدف لتحقيق أقصى أرباح ممكنة ، مع الإبقاء على التكاليف ، وعند حدها الأدنى.
- و تطبيق هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية:
- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة .
 - استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
 - عدم وجود منافسة شديدة.
- ج- استراتيجية التغلغل السريع: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس :
- تقديم الخدمة البنكية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية مكثفة ، وهذا من شأنه أن يعمل على دخول الخدمة بشكل سريع إلى السوق ، وتحقيق أكبر حصة سوقية فيها.

¹ Kotler, P. (2003) Marketing Management, 11th edn., Prentice Hall, USA.

ويفضل تطبيق هذه الاستراتيجية في الأوضاع التالية:

- اتساع السوق وزيادة حجم الطلب على الخدمة البنكية المقدمة.
- عدم معرفة العملاء المستهدفين بالخدمة البنكية .
- زيادة حساسية السوق للسعر.
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة البنكية.
- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها.
- استراتيجيات التغلغل البطيء: وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس :
- تقديم الخدمة البنكية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة. إذ أن السعر المنخفض من شأنه أن يستميل ويجذب قبولا سريعا للخدمة البنكية من جانب العملاء المستهدفين بها ، وهذا يساعد على الإبقاء على تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها، إذ الهوامش الربحية المتحققة عالية.
- تعتبر هذه الاستراتيجية قياسية في الأوضاع التالية :
- اتساع السوق المحتمل للخدمة البنكية الجديدة.
- معرفة تامة بالخدمة البنكية من جانب العملاء .
- ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.
- وفي هذه المرحلة - التقديم - يجب أن تكون :
- الخدمة البنكية محصورة في بعض الفروع أو بعض مناطق السوق.
- الخدمة البنكية ذاتها يجب أن تكون ذات مواصفات بسيطة.

1-2-2-1. مرحلة نمو الخدمة البنكية:

إذا دخلت الخدمة البنكية هذه المرحلة ، وتخطت المخاطر والصعوبات التي تواجه كثير من الخدمات في مرحلة التقديم، فبسببها تفشل في مرحلتها الأولى. فيعني ذلك أن الخدمة حظيت بقبول العملاء وتبنيهم لها، لأنها في هذه الحالة كانت قادرة على تحقيق المنافع المتوقعة لهم ، مما زاد من حجم تعاملهم لها ، وتسريع من معدل نموها البيعي. فلذلك سميت بمرحلة النمو. وتتصف هذه المرحلة في حياة الخدمة البنكية بما يلي:

- اتجاه المبيعات والأرباح في هذه المرحلة إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف (زيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة البنكية).
- يسعى كل بنك لأن تأخذ هذه المرحلة أطول فترة ممكنة ، لأن ذلك سينعكس على الزيادة في الأرباح.
- العملاء يدركون الخدمة ومميزاتها ، وبالتالي فإن الإعلان يتركز في إبراز مميزات الخدمة البنكية الجديدة ، وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية ، التي قد لا تكون في حسابان أو بال العميل نفسه.

- زيادة تعامل العملاء مع هذه الخدمة في هذه المرحلة ، فالعملاء الإبداعيون الذين تعاملوا مع الخدمة البنكية في مرحلة التقدم يستمرون في التعامل نظرا لانطباعاتهم وقناعاتهم الايجابية السابقة ، مما يعزز ميولهم واتجاههم لتكرار التعامل بها في هذه المرحلة ، كذلك سيتعامل عملاء آخرون لم يسبق لهم ذلك . محاكين لمن سبقهم ، أو بسبب تأثير عملية الترويج وغيرها من الدوافع .
- حجم التعامل الكبير في هذه المرحلة سيكون مقترنا بفرض ربحية عالية .
- تتصف هذه المرحلة بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بالخدمة البنكية ، فتكاليف الترويج ستتوزع على عدد أكبر من العملاء ، مما يقلل نصيب كل عميل من هذه التكاليف (كما في ظل الإنتاج الكبير).
- يبدأ المنافسون الدخول إلى سوق الخدمة في هذه المرحلة ، لكونه عندهم مغريا وجاذبا ، وبسبب سهولة وسرعة تقليد الخدمة البنكية ، وتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة لها.
- تقود هذه المرحلة إلى زيادة درجة التنوع في التشكيلة الخدمية التي يقدمها البنك.
- يزداد في هذه المرحلة الإنفاق على التوزيع ، وتطوير نظم توصيل الخدمة ، وتحسين جودتها ، وتكثيف الترويج لمواجهة حدة المنافسة.

الاستراتيجيات التسويقية لمرحلة نمو الخدمة البنكية:

ومن ابرز الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لهذه المرحلة ما يلي:

1- تعديل الخدمة:

يقوم البنك في هذه المرحلة بتحسين مستوى جودة الخدمة البنكية ، وإضافة مواصفات جديدة لها تحمل في طياتها بعض الميزات النسبية ، على ألا تكون تلك التعديلات جوهرية وكبيرة ، وذات استثمارات كبيرة.

2- دخول أجزاء جديدة من السوق :

أي التوجه إلى خدمة قطاعات جديدة من العملاء ، وذلك من أجل توسيع الحصة السوقية ، والحد من دخول المنافسين لتلك القطاعات السوقية.

3- التوسع في التوزيع :

ذلك من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة ، وتطوير نظم التوصيل والبيع للخدمات ، وكل ذلك يساعد على زيادة المبيعات ، مع دعم حلقات التوزيع من خلال بعض المحفزات ، والتي تجعل من الصعب على المنافسين اختراق تلك الحلقات (محاصرة توزيع الخدمة).

4- تعديل السعر:

هناك ثلاثة استراتيجيات في مجال التسعير للخدمة في هذه المرحلة، ولكل منها مبرراتها وظروف تدعو لاختيار أي منها:

أ- عدم تعديل السعر: أي الإبقاء على السعر القلسم ، وهذا عندما تكون الخدمة متميزة و مبدعة، وخصائصها متفردة، وتتصف بالتفوق التكنولوجي على الخدمات المنافسة، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها خلال فترة قصيرة ، بحيث تجعل تلك الخصائص المشتري مهتما بها وما تحققه من منافع بدرجة أكبر من اهتمامه بسعر الخدمة.

كما يكون تبني هذه الاستراتيجية التسعيرية حينما يكون البنك قد قدم خدماته بأسعار منخفضة في البداية وتتمتع بخاصية الكلفة التفاضلية ، التي تعد سلاحا بيد البنك يجعل المنافسين لا يجروون على دخول حرب الأسعار. كما تمنح ميزة الكلفة البنك بميزة المناورة بالسعر وتحطيم المنافسين وإخراجهم من السوق.

ب- تخفيض السعر : يقوم البنك بتخفيض طفيف في أسعار خدماته ، مما يشجع على دخول فئات جديدة من المشترين ، ويفضل أن يكون التخفيض بدرجات متفاوتة بحسب تشكيلة نماذج الخدمة ، خاصة وأن البنك في هذه المرحلة يدخل ميزة اقتصاديات الجمع التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة من الخدمة، مما يسمح له بتبني واتهاج مثل هذه الاستراتيجية ، لتوسيع الحصة السوقية للخدمة ، وكبح جماح المنافسين في مواجهة الخدمة من خلال خفض الأسعار.

ت- زيادة السعر : وتتبع مثل هذه الاستراتيجية :

- عندما تكون الخدمات ذات خصائص مميزة ، وذات طلب عال.
 - المنافسة ليست قوية، لا سيما بعض نماذج الخدمات التي تم فئات معينة من المشترين الذين لديهم الاستعداد للدفع .
 - يسعى البنك إلى زيادة الأرباح في هذه المرحلة بالدرجة الأولى.
- وتتبع هذه الاستراتيجية البنوك التي تتمتع بمركز الهيمنة في السوق ، وذات القدرات المالية والبشرية والفنية والتسويقية الكبيرة بما يمنحها قيادة السوق وقيادة السعر دون تأثير ضار من قبل الآخرين مع مراعاة حاجات الجمهور ، لكونها تسعى للبقاء والنمو وتوسيع السوق ، وليس التركيز على الأرباح فقط.

5- الترويج :

تشهد مرحلة النمو دخول المنافسين ، مما يتطلب ذلك الاستمرار في نمو المبيعات من خلال الدعم الترويجي للخدمة دون تخفيض ، مع التعديل لأهداف الترويج خاصة الإعلان لإبراز المزايا النسبية ، واستمالة سلوك العملاء وتفضيلاهم ، وقطع الطريق أمام المنافسين حتى لا ينقضوا على الخدمة ويُحجموا حصتها السوقية.

6- خدمة العميل :

بحيث يقدم البنك خدمات إضافية مجانية ، وتُميَّز خدمات البنك عن مثيلاتها في السوق. وذلك من شأنه أن يساعد على خلق الولاء لدى العميل.

7- مقدمو الخدمة:

العمل على تدريب وتطوير قدرات مقدمي الخدمة بشكل متواصل ، مما يجعلهم على قدرة تامة على التعامل الجيد ، وبالشكل المناسب مع العملاء في كل الأحوال والأشكال والظروف المختلفة عند تقديمهم للخدمة البنكية ، وبشتى أنواعها.

8- العمليات :

قيام البنك بإجراء الدراسات المتواصلة للعمليات وتقييمها ، ومحاولة تقليل إجراءاتها ، وضبط تكاليفها... الخ .

1-1-2-3. مرحلة نضج وازدهار الخدمة البنكية:

غالبا ما تستغرق هذه المرحلة وقتا أطول من المراحل السابقة (التقدم والنمو). وبدخول الخدمة البنكية هذه المرحلة يعني ازدياد قوة موقفها في السوق ، ومع ذلك فإن حجم التعامل يشهد زيادة متناقصة ، كما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق ، وتقديم خدمة مماثلة (المنافسة شديدة جدا). وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

- انخفاض حجم المبيعات (معدلاتها بطيئة) ، وكذا حجم الأرباح .
- زيادة التكاليف ومنها التكاليف الإعلانية.
- تحقق الخدمة في هذه المرحلة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار.
- بسبب المنافسة التي تكون على أشدها ، من الصعب التمييز بين خدمة بنك عن بنك آخر ، فيلجأ البنك للعمل على البقاء في السوق ما أمكن ، مع تحقيق معدلات للمبيعات على نحو معقول ، وذلك بالتركيز على الإعلان بشكل أكبر خاصة على التطوير والتنوع الذي أحدثه البنك في خدماته المطروحة. كما تلجأ البنوك في كثير من الحالات إلى الاندماج فيما بينها ، حتى يمكنها من تشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق.
- تظهر في هذه المرحلة - في الغالب - ما يعرف بـ "إعادة الدورة" ، وذلك من خلال التغيرات التي تحدثها الخدمة في مضمونها ، والتي قد تؤدي إلى زيادة في الطلب ثانية على الخدمة بشكلها الجديد أو الإضافي ، مثل التطور الحاصل في البطاقة البنكية من استخدام محلي فقط مقابل مبلغ محدود ، إلى استخدام عالمي وبمبلغ أكبر.

الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

تشهد هذه المرحلة حالة صراع عالية بين المنافسين في سوق الخدمة لتعزيز المركز السوقي والمبيعات لكل منهم، وذلك من خلال انتهاز أو استخدام عدد من الاستراتيجيات التي يتبعونها في ذلك. ولهذا فإن البنوك التي ستبقى في السوق سوف تقاوم من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، ولا سيما استثمار حصص البنوك الضعيفة التي انسحبت من السوق.

ومن الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لطبيعة هذه المرحلة ما يلي:

أ- استراتيجية تعديل الخدمة البنكية :

في ظل هذا التوجه ، فإن إدارة البنك تستطيع تطبيق إحدى الاستراتيجيات التسويقية التالية أو بعضها أو كلها:

- 1- تحسين الخدمة البنكية: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين مستوى أداء الخدمة من حيث أسلوب تأديتها والسرعة في إنجازها ، أو تحسين شروط الحصول عليها من جانب العملاء. وتعتبر هذه الاستراتيجية فعالة ومناسبة في الأوضاع التي يميل فيها العملاء إلى التطوير أو عندما يكون هناك أعداد كافية من العملاء الذين يرغبون في خدمات بنكية ذات مستويات جودة عالية.
- 2- تعديل خصائص الخدمة: كأن يقوم البنك بتعديل بعض الخصائص بإضافة خصائص جديدة لا تكلف استثمارات كبيرة ، ولكنها تتيح فرصا جديدة لمبيعات الخدمة، وتقوم بتوسيع استعمالها للمحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء

جدد ، مما يجعل البنك يصمد ويقف في وجه استراتيجيات المنافسين، إذ تهدف تلك التعديلات لتثبيت الحصة السوقية والمركز
السوقي وكذا العمل على تنميتها مع إطالة عمر المرحلة قدر الإمكان.

3- تقديم خدمات مرافقة : وهي الخدمات التي تحمل علامة الخدمة ، وتزيد من استعمالها ، ويكون هدفها تعزيز الولاء
للعلامة ، وزيادة مبيعاتها.

4- تعديل تشكيلة الخدمات: حيث يتم تحسين وتنويع التشكيلات الحالية ، سواء أكان من حيث الأنواع والإضافات ،
الألوان ، مع المحافظة على التشكيلة القديمة التي لا تزال تحظى برضا العملاء المستمرين بشرائها ، مع سحب الخدمات التي لم
تعد تمثل فرصا للربحية من السوق ، ولا تشكل نسبة مهمة من مبيعات الخدمة.

ب- استراتيجية تعديل السوق : ويتم ذلك من خلال :

1- دخول أجزاء جديدة من السوق (جغرافيا وسكانيا) لم يسبق التعامل معها.
2- زيادة الاستعمال للخدمة من خلال تعديل عادات الاستعمال للخدمة. مثل توعية الزبائن بأهمية الحصول على بطاقة
الائتمان واستعمالها بشكل مستمر، والحصول على بعض الخدمات.

3- زيادة استعمال الخدمة للمرة الواحدة ، مثل الإيداع بشكل مستمر في حسابات التوفير للحصول على الجوائز.

4- تنويع استعمالات الخدمة والترويج لاستعمالات جديدة من قبل الزبون.

5- تعديل السعر ، ويتم ذلك من خلال تخفيض أسعار بعض الخدمات غير المتميزة ، والتي لا تتصف بخصوصية الاستعمال
من قبل فئات معينة مميزة من العملاء . على ألا تكون تلك التخفيضات كبيرة ، لئلا يؤثر ذلك على هامش الربح فيقلل من
المستهدف ، وعدم تعديل أسعار النوعيات المتميزة والتي لا يزال هناك استعداد لدى العملاء بدفع أسعارها الحالية ، لأن
خصائصها النفسية والاجتماعية تتوافق مع مستوى النوعية وسعر الخدمة.

د- استراتيجية تعديل التوزيع:

وذلك من خلال إضافة حلقات توزيع واستحداث أساليب بيع جديدة ، وتقليص بعض الخدمات التوزيعية غير الفعالة وغير
الربحية ، على أن تساهم تلك التعديلات بخفض تكاليف التوزيع ، وتوسيع مبيعات الخدمة ، وألا ينتج عنها استثمارات
جديدة تؤدي إلى انخفاض الربح . كذلك مواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب التوزيع مثل الانترنت....الخ.

هـ - استراتيجية تعديل الترويج :

يقوم البنك بتعديل هيكل الترويج وعناصره ، وعدم زيادة الإنفاق أكثر في النشاط الترويجي ، لأن ذلك سيزيد من التكاليف،
وهي حالة غير مرغوبة في هذه المرحلة. وهذا الأسلوب يعد مدخلا سليما في مواجهة المنافسين ، بدلا من التنافس السعري
المضر بجمعهم. ومن التعديلات في الترويج ما يلي:

- التعديل في محتوى الرسالة الإعلانية .

- اختيار مزيج ترويجي يحقق الاتصال الواسع بالجمهور. كاستخدام عنصر ترويج أو تنشيط المبيعات لفترة زمنية معينة.

1-1-2-4. مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة البنكية :

في هذه المرحلة مستوى أداء الخدمة يكون قد بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل ، ومعدلات متناقصة في الطلب والمبيعات ، إلا أن ذلك الانحدار قد يكون متسارعا (انخفاض حاد) ، كما قد يكون هذا الانخفاض بطيئا. ويعزى ذلك الوضع إلى كثير من الأسباب منها:

- محدودية استخدام هذه الخدمة البنكية.
- عدم تقبل البيئة لتلك الخدمة البنكية (مثل الاعتمادات المستندية قد تكون غير فعالة أمام أساليب أخرى متقدمة من شبكات الاتصال).
- قد تكون الخدمة أصبحت لا تلي حاجات ورغبات الأفراد بسبب تطور العملاء بما يمليه عليهم من تطوير في عاداتهم وأنماطهم السلوكية ، وبالتالي التغيير في اهتماماتهم وأولوياتهم .
- ظهور خدمات بنكية أخرى ذات منافع أكثر من الخدمة الحالية، وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات العملاء .
- عدم كفاءة مقدمي الخدمة.
- التقدم التكنولوجي ، والذي يعكس زيادة معدلات التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمة أو وجود أي خلل آخر في الأساليب التوزيعية.

- قوة المنافسين وعرضهم خدمات متفوقة على الخدمات المطروحة من حيث الجودة والسعر.
وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

- إسقاط الخدمة من حزمة الخدمات التي تقدمها.
- تخفيض نفقات الإعلان والترويج لعدم جدواها في هذه المرحلة.
- انخفاض العائد/الأرباح ، خاصة مع تخفيض الأسعار وانخفاض المبيعات مع ثبات عنصر التكاليف الثابتة.
- اللجوء إلى تخفيض أسعار الخدمة إلى أدنى حد ممكن. أو حتى الوصول إلى نقطة الغلق (تغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة).

- الاستغناء عن بعض القطاعات السوقية ، وخاصة المكلفة منها.

الاستراتيجية التسويقية في مرحلة انحدار وتدهور الخدمة البنكية :

في هذه المرحلة ، على الإدارة البنكية القيام بمراجعة مستمرة لكل خدمة من الخدمات في كل خطوط الخدمات المختلفة ، وتحديد الأصناف المتعثرة منها ، والتي تكون قد وصلت إلى مرحلة الانحدار . ويتم ذلك من خلال :

- عمليات التحليل والمراجعة الدورية لحجم التعامل بكل خدمة .
- قياس رضا العملاء عن الخدمة.
- تحديد الحصة السوقية والمكانة التنافسية للخدمة بين مثيلاتها المنافسة.

إن ذلك التحليل والمراجعة والقياس من شأنه أن يساعد الإدارة على تحديد الخدمات المتعثرة وتقرير ما يمكن عمله بشأنها في وقت مبكر.

1-2. ماهية الجودة و خصوصياتها في البنوك :

يعد موضوع "الجودة" من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، حيث حرص معظمهم كخطوة أولى على تقديم تعريف واضح لمصطلح الجودة وهذه الأخيرة بمعناها العام تعني حسب (Jisher 1996) بأنها: "درجة التآلف والتميز في أداء الخدمة (المنتج)"، إلا أن الباحثين لم يكتفوا بهذا التعريف بل حرصوا على تقديم جملة من المقاربات و المفاهيم ندرجها في التعاريف التالية :

1-2-1. مفهوم الجودة :

1-1-2-1. مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية :

-يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية « Qualitas » و التي يقصد بها « طبيعة الشيء و درجة صلابته »¹
 -قاموس « petit la rousse » عرف الجودة على أنها « طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزا بمعنى جيد أو سيئ »²
 -قاموس « Oxford » عرف الجودة على أنها « درجة التميز أو الأفضلية ».

1-2-1-2. مفهوم الجودة من الناحية الموضوعية :

أما من الناحية الموضوعية، فتعددت الدراسات و المواضيع التي أسهمت في تقديم تفسير و شرح كل ما يخص جودة الخدمة كما يلي :

-عرفها (Juran 1951) على أنها «قابلية السلعة أو الخدمة على الاستخدام أو الاستعمال من طرف العميل ».³

-تعريف (Crosby 1979) الجودة هي « قدرة السلعة أو الخدمة على مطابقة المواصفات ».⁴

-تعريف (Ishikawa 1984) الجودة هي « القدرة على إرضاء العميل »⁵

-تعريف American National Standars Institute (ANSI) and American Society For Quality

(ASQ) الجودة «مجموع مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة و القادرة على تلبية و ارضاء الحاجات »⁶

-تعريف Jocou Pierre تتمثل الجودة في « تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل بهدف تحقيق التوصل إلى تشبعه و تلبية رغباته ، و كل ذلك بسعر تنافسي و في الوقت المناسب » .

¹ مامون درادكة، طارق شيلي، « الجودة في المنظمات الحديثة » ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 15 .

² Multon J.L , J.F Arthaud , « la qualité des produits politique, incitation et contrôle », collection science technique agro-alimentaire, sequal, technique ,documentation la voisier, 1994, p5 .

³ حضير كاظم حمود، « إدارة الجودة في المنظمات المتميزة » ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 21 .

⁴ Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of marketing quality certain. New York: New American Library, 10.

⁵ shikawa, K. (1984). quality and standardization-program for economic success.

⁶ Cengiz Haksever, Barry Rander, « Service Management :AN Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations », united states of America, 2013, p250.

- حسب المواصفات القياسية (ISO /ISD 8402/ ISO 9000) عرفت الجودة على أنها « مجمل خصائص الكيان التي تمنح له القدرة على إرضاء الحاجات المعلنة أو الضمنية¹ »

-تعريف w.edward deming « مفهوم الجودة يحتوي على عوامل عديدة و أن هذه العوامل تتغير بشكل دوري و مستمر لذلك فإنه من الضروري قياس تفضيلات العملاء بشكل دائم حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملا متغيرا يستطيع المنتج أن يقيسه و يستخدمه بشكل مستمر من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار² » .

-أما المواصفات القياسية iso 9000 إصدار 2000 عرفتها كما يلي: « الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إشباع حاجات العملاء و تجاوز توقعاتهم³ ».

من التعاريف السابقة يمكن رؤية الاختلاف الواضح في تحديد مفهوم الجودة بين الباحثين ، و ان التباين و الاختلاف في هذه التعاريف يؤول إلى حقيقة واحدة ، ألا و هي التطور في مفهوم الجودة و لاسيما مع تطور علم الإدارة حيث أصبح للأخير أبعاد جديدة و متشعبة و لكن هنالك عددا كبيرا من أوجه التشابه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة :

- الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدي توقعات العملاء .
 - الجودة تنطبق على البضائع ،الخدمات ، المنتجات ،العمليات و الأشخاص القائمين عليها .
 - الجودة في حالة تغير مستمر .
- اجمالا الجودة تعكس تطابق المواصفات ،الخصائص ،و السمات للمنتج أو خدمة او عملية ، والتي تلي جميع متطلبات ، توقعات ، حاجات ، و رغبات العميل المعلنة و الضمنية في الوقت المناسب و بالسعر المناسب ، و يشارك في صياغتها و بنائها جميع العاملين و على كافة المستويات ، و كل ذلك بإتقان و دقة متناهية و بأداء متميز ، و هذا ما ينعكس على أداء البنك حيث يرى كل من السلمي (1995) ، Gotesch (1997) و الطائي و العبادي (2005) أن ترسيخ الجودة لها عدة أبعاد :

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي و زيادة الكفاءة بهدف الاستفادة من كافة الطاقات للتمكن من ترجمة حاجات العملاء و إنشاء علاقات متينة.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية الإنتاجية ، تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأفراد العاملين في منظمات الأعمال ،من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد.

¹ Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire ,Nf en iso 9000,2005, ,afnor,paris,p7

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق 22ص.

³ Système de management de la qualité,op-cit.

1-2-2. خصوصيات الجودة في البنوك :

من المهم التمييز بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في استراتيجيات تحسين الجودة ، فالمؤسسات الخدمية لها تحديات خاصة و الاستراتيجيات المتاحة لها ليست نفسها لدى المؤسسات الإنتاجية . فالمؤسسات الخدمية مثلا لا تستطيع أن تعتمد على تحسين خدمات ما بعد البيع ، و ذلك لأن الخدمة تستهلك ساعة إنتاجها .

خصوصية الخدمة تنشأ أيضا من تزامن إنتاجها مع استهلاكها ؛ إذا كان المنتج المادي ينتج ثم يباع ثم يستهلك، في عمليات متتالية ومنفصلة، فالخدمة لا تخضع لهذه الرتبة الواضحة ، حيث تباع الخدمة أولا ثم تنتج وتستهلك غالبا في الوقت نفسه، وهذا يفرض تعقيدات خاصة حين تكون كثافة الطلب شديدة التباين زمنيا، ما ينتج عنه تدهور الخدمة في أوقات الذروة وتعطيل الموارد في أوقات الطلب الضئيل. تلازمية إنتاج واستهلاك الخدمة مع تباين كثافة الطلب تصعبان ضمان الخدمة باستمرار وبنفس الجودة .

عدم استقرار جودة الخدمة تسببه ميزة أخرى لهذه الأخيرة تتمثل في الدور الكبير للعامل البشري المتمثل في العاملين في الجودة. هذا التباين في الأداء يشكل أحد أهم تحديات ضبط الجودة في قطاع الخدمات . تتميز الخدمة أيضا عن السلعة المادية بمشاركة العميل في إنتاجها وأدائها، و بحضور العميل في مكان الخدمة وأحيانا مشاركته في إنتاجها. هذا الدور يولد هو الآخر تعقيدات خاصة، فكل ما يراه العميل في مركز الخدمة قد يؤثر في تقييمه للمؤسسة وللخدمة ، حتى العملاء الآخرين الحاضرين. من جهة أخرى تؤثر كفاءة العميل نفسه ورغبته في التعاون على الجدوى في النهاية.

هذه الخصائص وإن تفاوتت من صناعة خدمية لأخرى، فإنها مشاهدة في أغلب الخدمات ، تجعل قياس جودة الخدمة أكثر صعوبة لعدم استقرار المؤشرات الموضوعية وغلبة الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة .

1-3. مفهوم جودة الخدمة البنكية :

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم جودة الخدمة ، فمنها ما استند على العميل باعتباره المصدر الأساسي لتقييم جودة الخدمة و ذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي « جودة الخدمة البنكية هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من خدمة (الخدمة المتوقعة) و بين ما يدركونه فعلا (الخدمة الفعلية) » أو قياس اتجاهه بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي أي « جودة الخدمة هي مقابلة أو تجاوز توقعات العملاء حول الخدمة المقدمة » ، و هذا ما جاء به Zeithaml and Parrasuraman (2004) نقلا عن Lewis and Boom's(1983)¹ .

كما ركز البعض الآخر على تعريف جودة الخدمة من منظور الإدارة باعتبارها هي التي تقوم بتصميم الخدمة و تشرف على الأداء الفعلي لها و تضع السياسات التي تحكم تقديمها ، كما عرفها Armand Freigenbaum ان جودة الخدمة البنكية « هي تكامل مجهودات كافة الانشطة و الاقسام و التي من خلالها يتم انتاج خدمة تتطابق و توقعات العملاء² » .

¹ Lee ,Joong-Won, « The influence of culture and dimensions of service quality on positive affect, negative affect, and delightedness », The University of Utah,2008,p28.

² George N.Kenyon.Kabir .C.Sen, « The Perception Of Quality :Mapping Product and Service Quality To Consumer Perceptions »,Springer,2015,p38.

و هناك من يعرف جودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين (مقدمي الخدمة) ، باعتبارهم عنصر الاتصال المباشر مع العملاء و أقدر الأطراف استجابة لمتطلباتهم و حاجاتهم ، و يؤخذ على هذا المنظور أن جودة الخدمة و مستواها مرتبطة بشخصية مقدمها .

نضيف في ما يلي مجموعة من التعاريف التي ادرجها الباحثون حول تعريف جودة الخدمة و التي ساهمت في إثراء الموضوع .

1-3-1. تعريف جودة الخدمة البنكية و محدداتها :

-تعريف (Gronroos (1984 لجودة الخدمة بأنها "نتيجة مقارنة بين الخدمة المستلمة و الخدمة المتوقعة" ¹.

-تم تعريف جودة الخدمة بأنها درجة الخدمة التي تقدمها العلامة التجارية و تتخطى توقعات العملاء (Dotchin & Oakland, 1994) ².

-حدد (Hafiz: 2009)جودة الخدمة بأنها "نوعية الخدمات المقدمة ،المتوقعة و المتصورة، والتي تمثل العامل الرئيسي المحدد لرضا العميل أو عدم الرضا " ؛ يمكن القول أن المستوى من جودة الخدمة هو مقياس نسبي يختلف من شخص لآخر ويعتمد على المقارنة بين الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة ³.

-أشار (AISorn, 2008) ⁴ إلى أن جودة الخدمة تعني "التقاء احتياجات و متطلبات العملاء وتزويدهم بمستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تشير إلى الرغبات والطموحات ،وفقا لتجربة الماضي مع مزود الخدمة والمزيج التسويقي من الخدمات والاتصالات الشخصية ، و التي تكون بمثابة الحكم الشخصي للعميل ونتيجة من مقارنة بين توقعات الخدمة بالخدمة الفعلية المقدمة " .

⁵ Bitner and Hubbert (1994) من ناحية أخرى جودة الخدمة المحددة باعتبارها الانطباع العام التي شكلها العملاء على الفائدة الفعلية من الخدمة " .

بصفة عامة ، مفهوم جودة الخدمة يعتبر من أكثر المواضيع إثارة للجدل في أدبيات الخدمة (Gupta and Chen, 1995)، و هذا راجع الى عدة أسباب ،حسب (Parasuraman et al., (1985) ⁶:

- 1) من الصعب تقييم جودة الخدمة ،مقارنة بجودة السلع الملموسة .
- 2) نتائج إدراك جودة الخدمة من أداء الخدمة الفعلية مقابل توقعات العميل .
- 3) تقييم الجودة لا يركز فقط على نتائج الخدمة، ولكن ينطوي أيضا على تقييم عملية تقديم الخدمة .

¹ Gronroos, C. (1984). Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Chartwell Bratt, London.

² Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(3), 27-42. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719410056468>

³ AL-BASHEER, et al(2015),op-cit

⁴ Ibid.

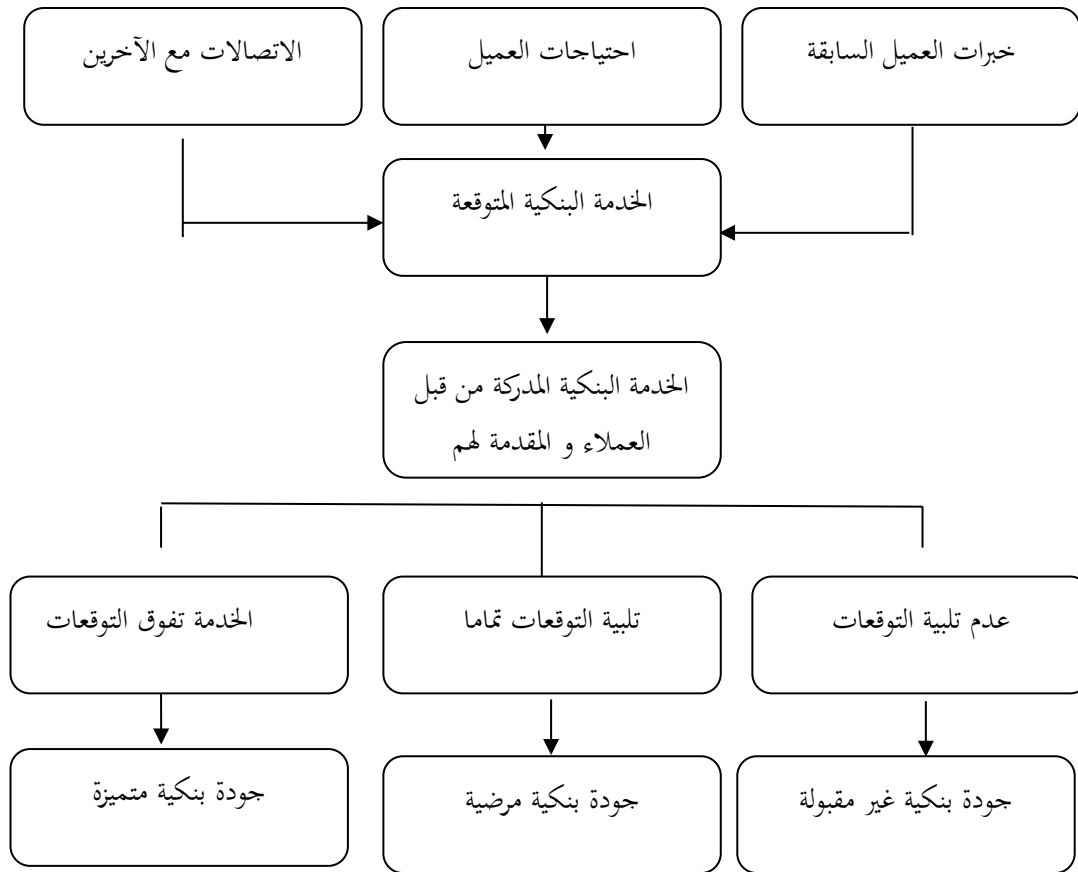
⁵ Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: The consumer's voice. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229102.n3>

⁶ Parasuraman, et al (1985),op-cit.

مما سبق ذكره يمكن القول ، أن جودة الخدمة البنكية تبدأ بالبحث عن احتياجات عملاء البنك و رغباتهم من مصادر المعلومات و من ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات ضمن موارد البنك و قدراته و متابعة تطور هذه الاحتياجات و توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل عند الوفاء بهذه الاحتياجات ، و أن الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة و اتصالاته مع الآخرين ، و يقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة البنكية ، و بالتالي فإن تقديم خدمة بنكية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل .

و الشكل التالي يلخص محددات جودة الخدمات البنكية :

الشكل رقم (3-2) : محددات جودة الخدمات البنكية



Source : Bartikowski ,Boris, « la satisfaction des clients dans les services ,une vue évaluatrice du poids fluctuant des éléments », institut d’administration et des sciences d’Aix Marseille 3, centre d’études et des recherches sur les organisation de la gestion, France 1999, p8.sur le site : www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/542.pdf .

يوضح الشكل السابق، جودة الخدمة و التي تمثل الفرق بين توقعات العملاء و ادراكهم للخدمة ،حيث هناك ثلاث عوامل تشكل توقعات العملاء بما في ذلك ؛ الاحتياجات الشخصية، الخبرة السابقة و الاتصالات الخارجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر(A. Parasuraman et al. (2013)¹، فبعد تسليم الخدمة للعميل سيؤدي ذلك إلى مقارنة جودة الخدمة

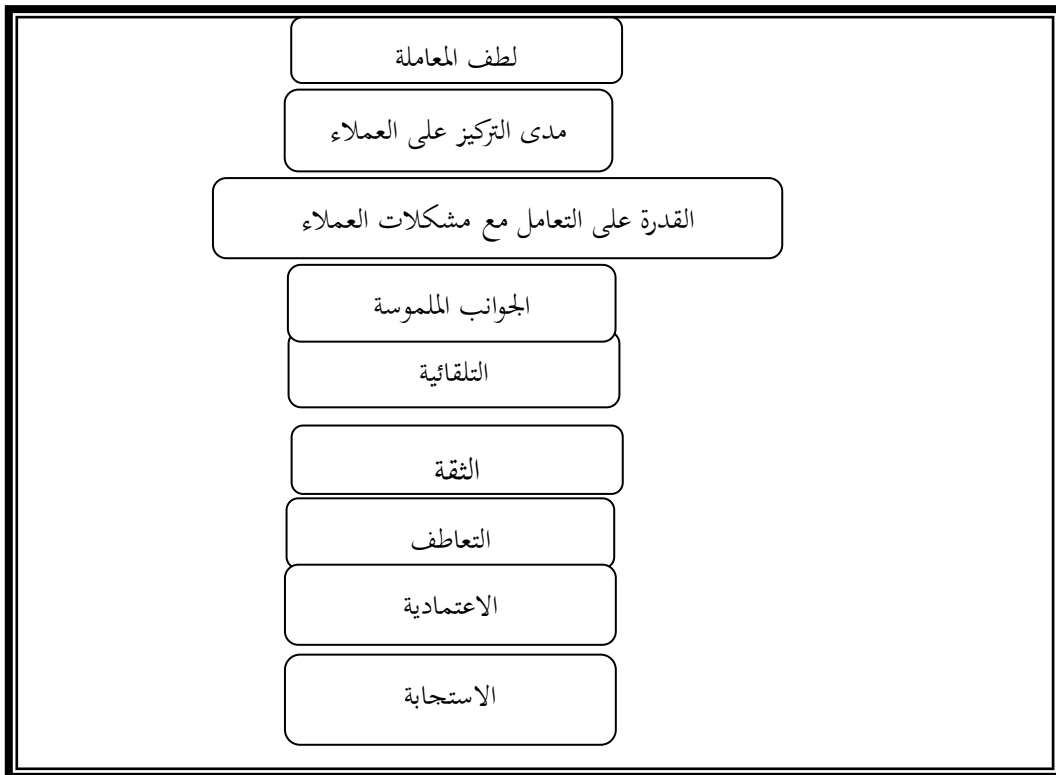
¹ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry,(2013). “Model Service Its Quality and Implications for Future”, Journal of Marketing, vol. 49, no. 4, pp. 41–50,

المستلمة و جودة الخدمة المتوقعة. إذا كان يساوي أو أكبر من المتوقع ، سيكون العملاء راضون . في المقابل ، إذا كانت جودة الخدمة أقل من التوقعات ، فسيكون العملاء غير راضين. Josée Bloemer et al. (1999) and M. M. Akbar (2009) and N. Parvez¹.

1-3-2. العوامل المؤثرة على جودة الخدمات البنكية حسب -دراسة Parasuraman et al (1985,1988 ;1991) :

يعتبر سلوك مقدمي الخدمات داخل البنوك ، عامل أساسي تبنى عليه جودة الخدمة ، و ذلك لاعتبارات هامة تتمثل في وجود علاقة تفاعلية بين العملاء و بين مقدمي الخدمات ، إضافة إلى مجموعة من العوامل التي توصلت إليها الدراسات السابقة من بينها دراسة Parasuraman et al (1985,1988 ;1991) والتي من شأنها تفسير تشكل جودة الخدمة ، و ذلك في دراسة قام بها من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة ، و اعتمادا على المقابلة التي أجروها مع أربعة أنواع مختلفة من مؤسسات تقديم الخدمة ، تمثلت في خدمات التجزئة المصرفية (Retail Banking)، بطاقات الائتمان (Credit Card)، السمسرة في الأوراق المالية (Securities Brokerage)، و صيانة و إصلاح المنتجات (Product Repair and Maintenance)، في شكل جماعات تركيز، توصلت الدراسة إلى 10 أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في الشكل الموالي²:

الشكل رقم (3-3): أبعاد جودة الخدمات حسب Parasuraman(1985)



Source : Parasuraman et al(1985), op-cit,P.47

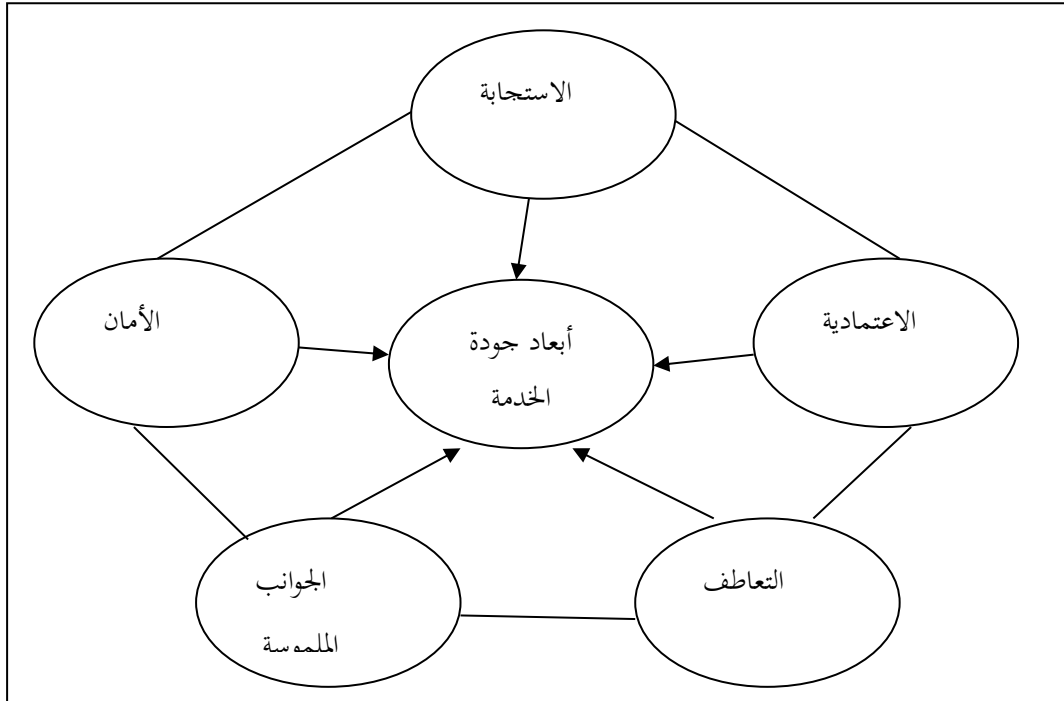
¹ Josée Bloemer, Ko de Ruyter, Martin Wetzels, "Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective", European Journal of Marketing, Vol. 33 Iss: 11/12, pp.1082 – 1106, 1999.

² Parasuraman et al (1985), « A Conceptual Model of Service Quality », Op-cit,P.42

- من خلال الشكل السابق نوضح الأبعاد الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمة البنكية حسب (Parasuraman, 1985)¹:
- **التكيف** : المقصود به قدرة العاملين أو مقدمي الخدمات على الالتزام بتكييف سلوكياتهم و طابعهم حسب طلبات العملاء ، و اعتمادهم المرنة و استسهال حاجاتهم و عدم تعصبيها .
 - **لطف المعاملة** : فالعميل تجذبه حسن المعاملة و المجاملة و اللباقة في اختيار الالفاظ و حسن الاستقبال .
 - **مدى التركيز على العملاء** : الغرض من هذا البعد ، استيحاء خدمات متميزة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء ، من خلال استحداث متطلباتهم و فهم احتياجاتهم لإرضائهم و كسبهم كعملاء دائمين للبنك .
 - **القدرة على التعامل مع مشكلات العملاء** : يجب توفر سرعة احتواء المشاكل التي تنتج عن العاملين ، و هذا ضروري لجذب انتباه العميل حول جدبتهم و شعورهم بالمسؤولية في أداء الخدمات.
 - **التلقائية** : المقصود بها تلقائية العاملين في عرض تقديم الخدمة .
 - **الثقة** : المقصود بالثقة في أداء الخدمة من طرف العاملين و قدرتهم على إيصال الشروط و الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة ، و كل ذلك يتم بمهنية في التعامل إضافة إلى السرية التامة مع المعلومات المتعلقة بالعملاء .
 - **التعاطف** : و الغرض منه ترك العاملين انطباعا جيدا لدى العملاء ، بخصوص قدرتهم على التعامل مع مختلف الفئات العمرية للعملاء و تفهم حاجياتهم و الظروف الخاصة بهم و المهم في ذلك إمكانية العميل الاعتماد على مقدمي الخدمات تحت أي ظرف كان .
 - **الاعتمادية** : يعبر هذا المبدأ عن قدرة العاملين على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل و بدقة و أداء صحيح ، من أول مرة كما يتوقعها العميل مرضيا بذلك طموحه .
 - **الاستجابة** : بمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات العملاء و الخدمة المقدمة و الرغبة الدائمة إلى الرد على استفسارات العملاء و السرعة في أداء الخدمة .
 - **الجوانب الملموسة** : غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في ضوء مظهر المحيط المادي ، مثل : اعتناء العاملين بالمظهر الخارجي و مدى ملاءمته للخدمات المقدمة ، إضافة إلى اقتناء البنك لأحدث المعدات معدة للاستجابة لرغبات العملاء.
- بعدها تم تقليص هذه الأبعاد من طرف نفس الباحثين سنة 1988 ، بتقسيمهم لهذه الأبعاد إلى حوالي 100 مؤشر و عملوا على تخفيضها إلى أن حصلوا على خمسة أبعاد مستقلة عن بعضها و قابلة للقياس ، هذه الأبعاد تمثل مكونات لإنتظارات العملاء من الخدمة و في الوقت نفسه معايير للحكم على عملية تقديم الخدمة و تتمثل في :

¹ Parasuraman, et al , (1985).op-cit.

الشكل رقم (3-4): أبعاد جودة الخدمة حسب Parasuraman(1988)



المصدر: ناجي ذيب معال، الأصول العلمية للتسويق المصري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 307.

1-2-3-1 الجوانب المادية الملموسة (Tangibles):

تشمل الممتلكات الملموسة كالمرافق المادية، المواد، والمعدات. علاوة على ذلك، ظهرت الظروف البيئية المادية كدليل واضح على العناية والاهتمام بالتفاصيل التي يقدمها مزود الخدمة للعميل (Fitzsimmons, 2001)¹، بشكل أكثر تحديداً، قام Parasuraman et al. (1985) بتحديد الجوانب المادية الملموسة والتي تشمل: مظهر ملموس للمرافق المادية، المعدات، الموظفين، والمواد المكتوبة².

1-2-3-2 الاعتمادية: (Reliability)

الموثوقية أو الاعتمادية كما عرفها Parasuraman et al. (1985)³ بأنها "القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل يعتمد عليه وبدقة". كما اعتبرت الموثوقية على أنها العامل الأكثر أهمية في الخدمات البنكية (Yang et al., 2004)⁴. لتشمل الموثوقية قدرة البنوك على التعامل مع مشكلات خدمة العملاء، تنفيذ الخدمات في المرة الأولى؛ تقديم الخدمات في الوقت المناسب، الحفاظ على سجل خال من الأخطاء. وعلاوة على ذلك، تلبية الطلب؛ مع التدقيق في السجلات؛ والحفاظ على الوعود المعطاة للعميل.

¹ Al-Azzam, A. F. M. (2015). The impact of service quality dimensions on customer satisfaction: A field study of Arab bank in Irbid city, Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 45-53.

² Parasuraman, et al (1985), op-cit

³ Ibid.

⁴ Al-Azzam, A. F. M. (2015). Op-cit

1-3-2-3. الأمان : (Security)

يشير الأمان إلى سلامة وأمن معاملات العملاء بما في ذلك سياسة الخصوصية و السرية التامة لمعلومات العميل . حيث أوصى¹ Dabholkar (1996) الى ضرورة إضافة البعد الأمني إلى أبحاث جودة الخدمة المستقبلية .

1-4-2-3-1. الإستجابة : (Responsiveness)

تم تعريف الاستجابة على أنها "الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة السريعة" (Parasuraman et al.,1988)². علاوة على ذلك ، عرّف Johnston (1997) الاستجابة على أنها : " سرعة تقديم الخدمات". وبشكل أكثر تحديداً ، يتم تعريف الاستجابة على أنها "رغبة أو استعداد الموظفين لتقديم الخدمات للعملاء" (Parasuraman et al.,1985)³ لتعكس الاستجابة سرعة المعالجة ،قدرة الخدمة للاستجابة الفورية لطلبات العملاء ، و بالتالي تقليص مدة انتظاره في الطابور . كما تشمل فهم احتياجات ومتطلبات العميل ، الاهتمام الفردي المقدم من قبل الموظفين ، و الاستعداد لحل مشاكلهم فور وقوعها.

1-5-2-3-1. التعاطف : (Empathy)

عرف Parasuraman et al. (1985) التعاطف على انه : "الاهتمام الفردي الذي يوفره البنك للعملاء"⁴. أو كما عرفه Johnston (1997)⁵ على أنه " القدرة على جعل العملاء يشعرون بالترحيب ، لا سيما من خلال اتصالات الموظفين". و بذلك يدل التعاطف على العناية الشخصية بالعميل⁶ (Ananth et al. (2011) ، كفهم و إعطاء الاهتمام الفردي للموظفين الذين يفهمون احتياجات عملائها و مرافق العملاء خلال ساعات العمل. علاوة على ذلك وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات البنك.

1-3-3-1. أبعاد جودة الخدمة حسب دراسة (Eiglier et Langeard (1987)

حسب هذه الدراسة ، فإن جودة الخدمة تقيم من خلال: عناصر نظام الخدمة ،عملية تقديم الخدمة و المخرجات كما يبين الشكل التالي :

¹ Ibid

² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

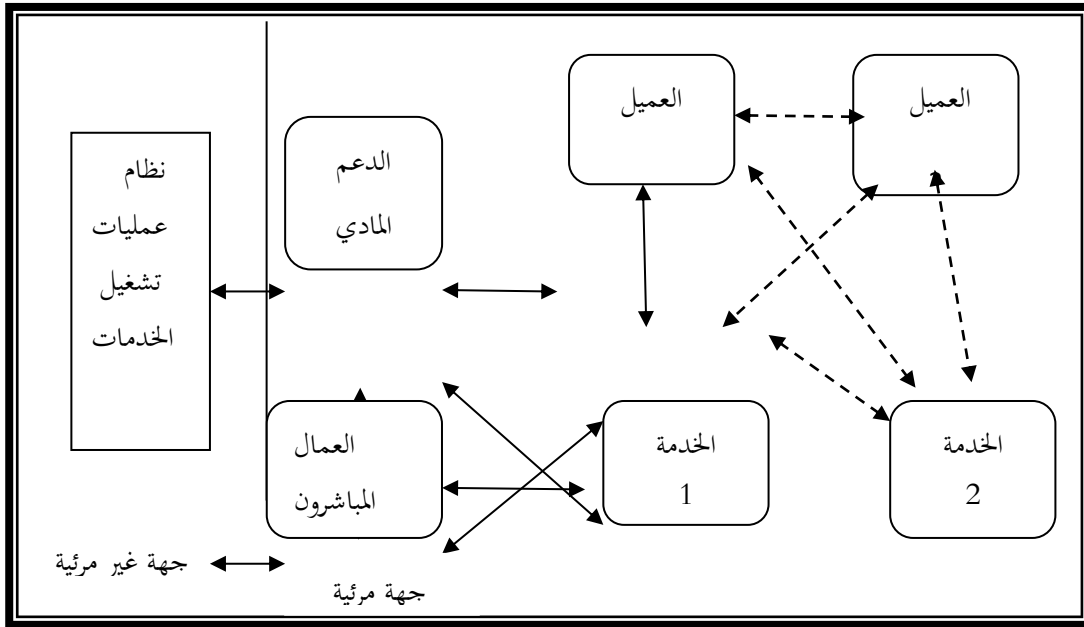
³ Parasuraman, et al . (1985),op-cit

⁴ Ibid.

⁵ Al-Azzam, A. F. M. (2015). Op-cit

⁶ Ibid

الشكل رقم (5-3) : نظام إنتاج الخدمات



Source :Eiglier .Pierre, le service et sa servuction,université de droit ,d'economie et des sciences d'aix MARSEILLE institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur l'organisation et la gestion ,France ,Janvier 2002 ,p7.sur le site : <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/627.pdf>

1-3-3-1. عناصر نظام الخدمة :

حسب الباحثان ، جودة نظام الخدمة تساهم بشكل كبير في الجودة الكلية للخدمة ، حيث يؤدي كل من العمال المباشرين الذين يمثلون كل المتواجدين في الخط الأمامي للبنك¹ دورا بالغ الأهمية باعتبارهم ملزمون بالقيام بوظائفهم إضافة إلى ضرورة بناء علاقات مع العملاء ، الأمر الذي يعكس بالإيجاب أو السلب على جودة الخدمة² ، إضافة إلى بقية عناصر نظام الخدمة كالدعم المادي و الذي يمثل مجموعة العناصر المادية الضرورية لإنتاج الخدمة ، فكل العناصر التي يحتك بها العميل فهو سيعتمد إلى تقييمها.

بالنسبة للعميل فإن نظام عمليات تشغيل الخدمات هو غير مرئي و يضم مجموعة الوظائف الكلاسيكية التي يقوم بها البنك بصفة اعتيادية كالتسويق، المالية،... إلخ و يضم أيضا الوظائف الخاصة³.

¹ Raoul Graf , Gabrielle Lépine , Fabien Durif , « Des Atouts Pour l'Industrie Bancaire Canadienne ,papier présenté au 2ème colloque sur le management relationnel et collaboration ,acte du 77° congrés de l'association canadienne –française pour l'avancement des sciences (ACFAS) ,mai 2009 ,canada ,p 7.

² Boblier .Chaumon , Dubois.Michel et Retour .Didier , « Relation Des Services » ,Ed De Boeck ,Paris ,2010,p146.

³ Moutte Julie , « La Satisfaction Du Client Dans La Restauration Traditionnelle De Luxe :une perspective consommateur » ,université AIX –Marseille III.p05.

1-3-3-2. عملية تقديم الخدمة :

الخدمة تمثل النتيجة المتولدة من التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر نظام الخدمة¹ و التي تحكم عملية تقديمها قواعد تنظمها الإدارة العليا التي تعتبر مصدر للقرارات المتعلقة بعرض الخدمات .

1-3-3-3.المخرجات :

تتمثل في جودة الخدمات في حد ذاتها ، أي جودة نتيجة نظام الخدمة و الحكم على هذه الجودة هي : إنتظارات العميل. إن جودة الخدمة ، تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة ، لتقابل توقعات و طموحات متلقيها إضافة إلى كونها درجة من التميز في الخدمة ،التي تصل إلى جوارح و شعور العميل و لذلك من المهم لأي بنك أن يعمل على الارتقاء في تقديم الخدمة و أن يتبنى ثقافة داخل البنك تركز على أهمية الاحتفاظ بالعملاء ، إضافة إلى اعتماد سلوك معياري يتم من خلاله تكوين و تدريب إطارات مسلحة بمعارف و مهارات رفيعة المستوى حول المزيج الخدمي و أبعاده و محتواه .

2.مستويات جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها :

1-2.مستويات جودة الخدمة :

أسهم البحث الذي قام به كل من (1985) Parrasuramam,Zeithaml et Berry²، بشكل كبير في إرساء القواعد الأساسية لفهم نوعية الخدمة و كيفية قياسها باستعمال طرق كمية ،فحسب هذه الدراسة تصنف الجودة إلى عدة مستويات كما يلي :

1-2-1.الجودة المتوقعة :

تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له³ ، و في هذا الإطار ميز Bouldin بين نوعين من منها⁴ :
*الجودة المتوقع حدوثها و الجودة كما يجب أن تكون : في حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة ، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذه الخدمات.

1-2-2.الجودة المدركة :

حيث عرفها Zeithaml على أنها « حكم العميل بدرجة التميز و التفوق المنسوبة إلى جوهر و خاصية الشيء » ، فهي تعبر عن مدى إدراك العميل للجودة عند مقارنته بين الجودة المتوقعة و المحرمة.

¹ Eiglier .Pierre , « le service et sa servuction » ,op-cit ,p6-7.

² Parasuraman,et al, (1985),op-cit

³ بروش عبد القادر , "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ,عدد رقم 3, ص 258.

⁴ توفيق ماضي محمد , " تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية" , مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية , العدد 358 , مصر 2002 ص9.

2-2. طرق قياس جودة الخدمة البنكية:

في مجال التسويق ، فإن نظرية تطوير الأعمال وإدارة الخدمات ضرورية لفهم احتياجات العملاء ورغبتهم وما يقومون بتقييمه ويبحثون عنه حقا (Gronroos, 1988; Kotler & Armstrong, 2007)¹.

تحتاج البنوك إلى فهم تجربة العملاء وتصورهم من الخدمة المستخدمة لتقديم خدمات أفضل من أجل تحقيق رضا العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد. لهذه الأغراض ، كما تحتاج إلى نموذج شامل لقياس إدراك العملاء لجودة الخدمة . هذا النموذج يجب أن يكون قادرا على جعل الإدراك حول الخدمة ملموس و قابل للقياس .

كما يرجع السبب لضرورة قياس جودة الخدمة حسب (Oakland 1995) إلى الاعتقاد بأنها أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة الخدمة بقوله أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره² .

أثناء عقود من الأبحاث في هذا المجال ، لا يوجد اتساق عام في أدبيات التسويق بين الباحثين لنموذج شامل لقياس جودة الخدمة. ومع ذلك ، هناك الكثير من النماذج التي تم إنشاؤها واستخدامها في صناعة الخدمات المختلفة من بينها الصناعة البنكية ، حيث أن أغلبية الدراسات عمدت على قياس جودة الخدمة انطلاقا من آراء العميل " فالجودة هي ما يقول العميل أنه الجودة"³ (Feigenbaum) يفسر هذا التعريف السبب وراء قياس الجودة ، أيضا نجد جوران الذي يجعل العميل أساس فلسفته للجودة التي يلخصها في تسع نقاط: معرفة العميل، تحديد حاجاته، ترجمتها الى هدف بالنسبة للمؤسسة، تصميم منتج يلي تلك الرغبات، تحسين خصائص المنتج بما يلي حاجات المؤسسة العميل ... الخ. الأمر الذي ما يجعلنا ندرج في مايلي بعض النماذج الهامة التي ساهمت في ابراز هذه النقطة على غرار :

2-2-1. نموذج Grönroos 1982⁴:

تم تشكيل نموذج جودة الخدمة من قبل (Grönroos (1982, 1984) ، أو كما يعرف بنموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية. الباحث يعتقد أنه إذا كانت البنك يريد أن يكون ناجح ، فمن المهم ان يفهم تصور العملاء للخدمة . إضافة الى ان جودة الخدمة تعني مطابقة الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة والحفاظ على هذه التقارب بينها من أجل الوصول إلى رضا العملاء. و اقترح ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة نبرزها في الشكل الموالي :

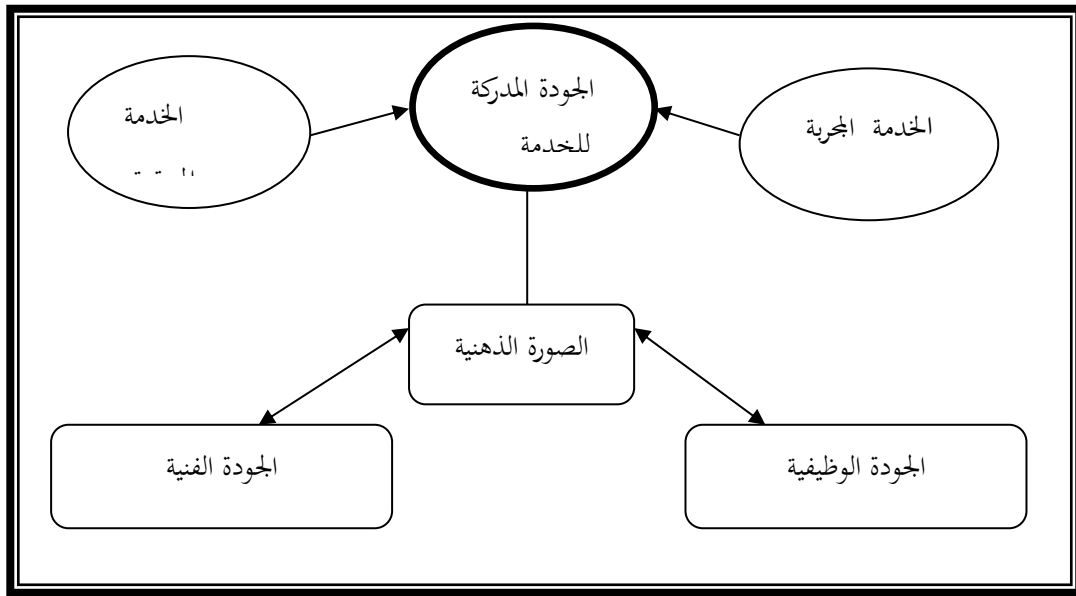
¹ Ghotbabadi, A. R., Feiz, S., & Baharun, R. (2015). Service quality measurements: a review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 267.

² Oakland, J. S., & Aldridge, A. J. (1995). Quality management in civil and structural engineering consulting. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(3), 32-48.

³ Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*. McGraw-Hill.

⁴ Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.

الشكل رقم (6-3) : نموذج Grönroos 1982 للجودة المدركة



Source : Grönroos, C. (1982). Op-cit

❖ **الجودة التقنية أو الفنية (Technical Quality):** وهي تعني ما الذي حصل عليه العملاء نتيجة لتفاعل مع

مقدم الخدمة، و التي يعبر عنها بطرح السؤال التالي : ما الذي يتم تقديمه للعميل فعلا ؟ أي أن الجودة تقاس ببناء

على ما حصل عليه العميل فعليا من الخدمة.

و لضمان الجودة التقنية لا بد من توفير الشروط التالية في البنوك :

- منتجاتها وخدماتها تتماشى بشكل وثيق مع احتياجات العملاء.
- العملاء على علم كاف حول منتجات البنك وخدماته.
- موظفو البنك ، وخاصة موظفي الخطوط الأمامية ، لديهم معرفة وافية بمنتجات وخدمات البنك.
- ضمان التواصل بشكل ملائم مع طلبات العملاء.
- يمكن لموظفي البنك تقديم المشورة المهنية لعملائه.
- تدريب موظفي البنك ، وخاصة موظفي الخطوط الأمامية ، على نحو ملائم للتعامل مع العملاء صعب المراس و التعامل بفعالية مع شكاواهم .

❖ **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** هي الكيفية التي يتلقى العميل بها الخدمة ، و التي يعبر عنها

بالتساؤل التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ فهي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة .

❖ **الصورة الذهنية للبنك (Corporate Image):** التي تعكس انطباع العملاء عن البنك استنادا إلى الجودة الفنية و

الوظيفية ، إضافة إلى عوامل أخرى كأنشطة التسويق التقليدية مثل: الإعلان ، التسعير ، العلاقات العامة ، العادات

، و الكلمة المنقولة... الخ

كانت هذه المحاولة الأولى لتقديم نموذج حقيقي لقياس جودة الخدمة المتصورة ، إلا أن المشكلة الرئيسية لهذا النموذج هو عدم وجود تفسير لقياس الجودة التقنية و الجودة الوظيفية. ففي السنوات التالية ، طور (Rust and Oliver 1994) هذا النموذج بإضافة أبعاد أخرى وهي بيئة الخدمة. أما الأبعاد المقترحة بها ، فقد كانت تسمى منتج الخدمة (أي الجودة التقنية) و خدمة التسليم (أي الجودة الوظيفية) ولكنها لم تختبر نموذجها بسبب قلة الدعم لاختبار هذا النموذج.

2-2-2. نموذج الفجوة: Parasuraman 1985

يعد نموذج Servqual أو نموذج الفجوات كما يعرف اليوم النموذج "الكلاسيكي" للجودة المدركة للخدمة، فلا تخلو دراسة في هذا المجال من تطبيقه أو الاستلهام منه أو نقده بوجه من الوجوه. في ما يلي نقدم نبذة عن هذا النموذج والطريقة العملية التي طورها كتابه للقياس الفعلي، كما نعرض التحفظات التي أوردها الباحثون عليه، و أبرز البدائل المتوفرة.

بدأت الأبحاث الثلاثي الأمريكي Parrasuramam,Zeithaml et Berry¹ بدراسة مشهورة سنة 1985 لبحث مكونات جودة الخدمة ووضع نموذج لها. دراسات قياس جودة الخدمة التي جاءت بعد ذلك تأثرت في معظمها بهذا النموذج والذي سمرمز له اختصاراً (BPZ) ببداية عملهم قام هذا الفريق بدراسة نوعية استكشافية ، هدف الدراسة كان فهما أفضل لطبيعة جودة الخدمة من وجهة نظر كل من الإدارة و العميل من أجل تحديد أسباب مشاكل الجودة و اقتراح استراتيجيات لحلها. الباحثون قاموا بأربعة عشر مقابلة معمقة مع منفذين، مدراء تسويق، ومدراء تنفيذيين . المقابلات تضمنت نفس الأسئلة :

- ما هي الجودة حسب العميل ؟
- ما هي الخطوات المتبعة لتحسين الجودة ؟
- ما هي مشاكل رفع الجودة ؟

الباحثون رتبوا أيضا اثني عشر مجموعة نقاش متجانسة من حيث العمر و الجنس، المشاركون ناقشوا تجاربهم وآراءهم بصفة عامة دون تسمية مؤسسات معينة.

بناء على نتائج هذه المقابلات و مجموعات النقاش، واستنادا الى مبدأ التأكيد/النفي ل Oliver ، و الذي يعتبر أن العميل يقيم جودة الخدمة المقدمة له بمقارنتها مع توقعاته التي تكونت لديه. و أيضا بناء على الأساس المزدوج بين الادبيات السابقة والبحث الميداني، قام (BPZ) ببناء نمودجا مفاهيميا يعرف جودة الجودة على أساس خمس فجوات، أهمها الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه العميل من مؤسسات القطاع عموما و الاداء الفعلي .

الأداء العالي للجودة حسب هذا النموذج (BPZ) هو الذي يفاجئ العميل ، أو يفوق توقعاته، ومن هنا جاءت المعادلة:

الجودة = الإدراكات - التوقعات.

بالإضافة للفجوة بين إدراكات وتوقعات العميل ، توصل الباحثين إلى أربع فجوات أخرى افترضوا انها تؤثر في النهاية على تقييم العميل للجودة :

الفجوة 1: الفرق بين توقعات العميل وتصورات الإدارة حول توقعات العملاء

¹ Parrasuramam,Zeithaml et Berry (1985),op-cit

تقضي هذه الفجوة بوجود اختلاف بين الخدمة التي يتوقعها العميل و بين فهم الإدارة لتلك التوقعات ، و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها: خلو البنك من ثقافة استحداث إجراءات أو آلية عمل تنصب على معرفة توقعات عملائها حول الخدمات المستهلكة من قبله ، في حين ذكر (BPZ) طرق ووسائل تمكن البنك من ذلك ، كتنظيم إجراءات ممنهجة تقضي بمعرفة شكاوي العملاء أو إجراء استبيان أو استقصاء مباشر للعميل ، عن مستوى الرضا عن الخدمة التي تلقاها .

الفجوة 2: الفرق بين تصورات الإدارة لتوقعات العميل و مواصفات الخدمة

ترتبط عدم توافق إدراكات الإدارة مع خصائص الخدمة التي يتوقعها العميل إلى عدة أسباب و عوامل ، أهمها سوء توجيه الإدارة للأهداف الموضوعية من قبلها ، و توجيهها إلى تحقيق الأرباح فقط دون تخصيص جانب لالتزامها بوضع برامج و هياكل تعمل على عمليات التحسين و التطوير و تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

الفجوة 3: الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والمقدمة

تتعلق بوجود فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية و الأداء الفعلي لها ، و ترتبط هذه الفجوة بأداء العاملين أو المسؤولين عن تقديم الخدمات ، و هذا يرجع إلى عدم مسؤوليتهم أو اللامبالاة بحجم المسؤولية الموكلة إليهم لأن أدائهم سينعكس مباشرة على العميل ، أو يرجع السبب إلى عدم وجود إمكانيات عمل توفر لهم و تساعدهم على التميز في الأداء ، أو افتقار البنك لهياكل تنظيمية تعمل على تكوينهم و برمجتهم لأداء العمل بالشكل المطلوب.

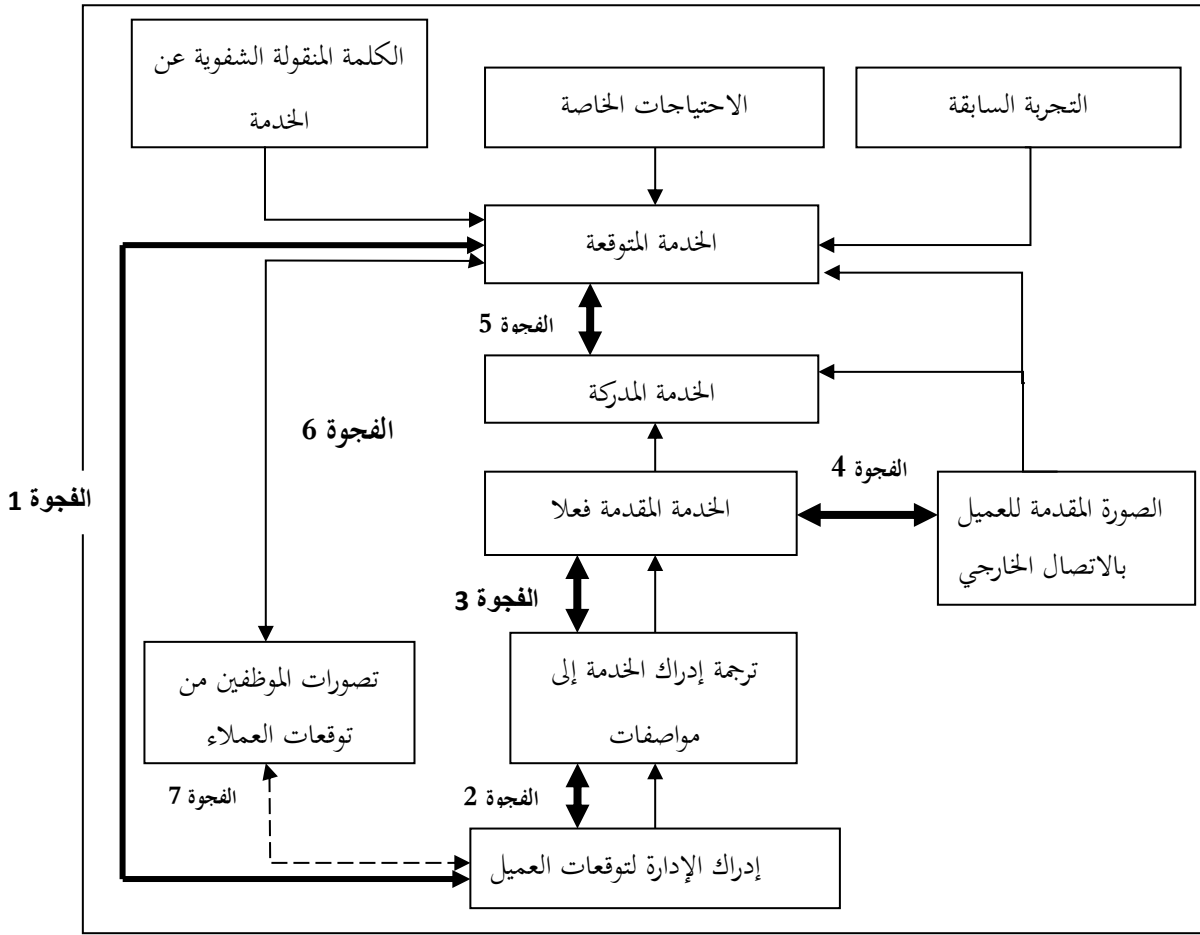
الفجوة 4: الفرق بين الخدمة المقدمة والاتصالات الخارجية للعملاء

تبرز هذه الفجوة نتيجة اختلال التوازن بين الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية و الأداء الفعلي للخدمة ، و هذا راجع إلى وجود تناقض بين الإمكانيات و القدرات الحاضرة داخل البنك و بين ما تشهر به لجمهور العملاء.

الفجوة 5: الفرق بين توقعات العملاء ادراكه للخدمات.

تتعلق هذه الفجوة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المؤداة ، أي أن الحكم على جودة الخدمة راجع إلى مدى إدراك العملاء للأداء الذي من خلاله تقدم الخدمة ، و يكمن السبب وراء تواجد الفجوة إلى تأثير الخدمة بعدة عوامل ، كالانطباق الذي يأخذه العملاء من الأقارب ، الإشهار ، تجارب سابقة ،... الخ.

الشكل رقم (7-3) : نموذج الفجوة (SERVQUAL model) ل(Parasuraman(1985)



Source : Parasuraman et al., (1985),op-cit

2-2-2-1. الطريقة العملية لقياس في نموذج الفجوات :

من مجموعات النقاش خرج الباحثون بعشر محددات للجودة، تشمل كل عناصر الجودة في قطاعات خدمة العميل حسب رأيهم، وإن اختلفت أهمية كل محدد من قطاع لآخر :

الاعتمادية : تعني أداء الخدمة بدون خطأ من المرة الأولى، الوفاء بالالتزامات ، صحة السجلات، صحة الفواتير، والتزام الوقت المحدد .

الاستجابة : تعني رغبة أو استعداد العاملين لخدمة العميل و تقديم الخدمة بسرعة .

الكفاءة: تعني امتلاك المعرفة و المهارة من قبل العاملين الذين يظهرون للعملاء .

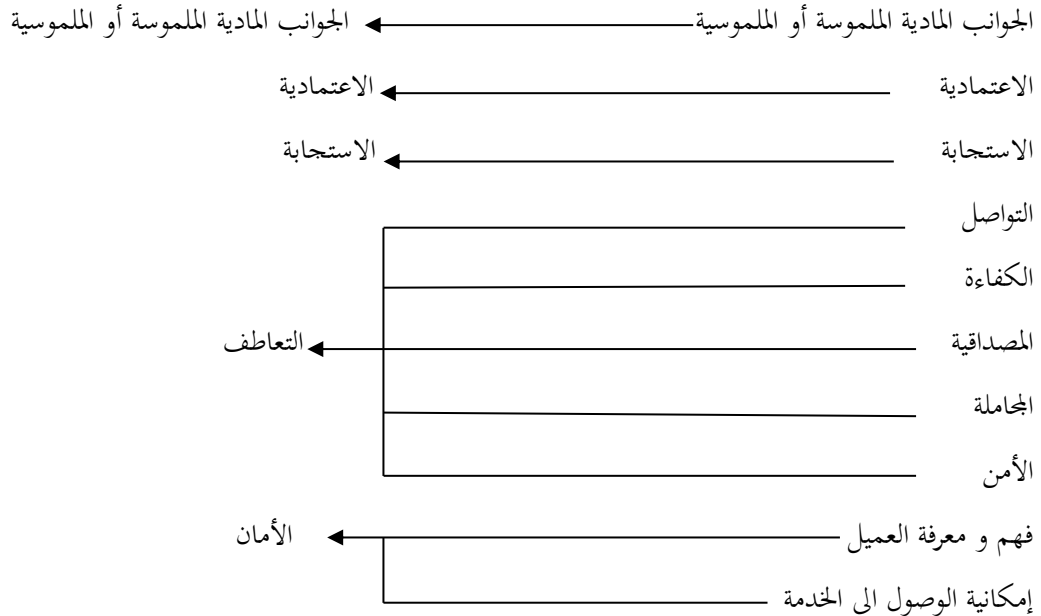
سهولة وسرعة الوصول للخدمة: تسهيل الخدمة بالهاتف، قلة الإنتظار، و ملائمة توقيت وموقع الخدمة .

الجمالة: تشمل الاحترام للشخص و الملكية، الأدب و البشاشة في الاتصال الشخصي، ومظهر العاملين .

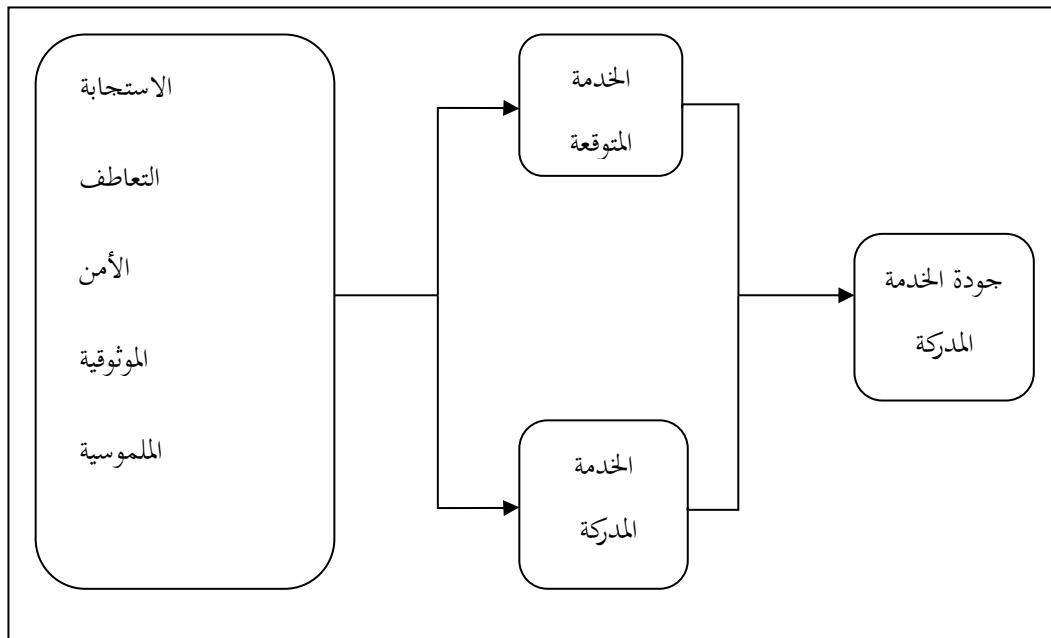
الاتصال: يشمل اعلام المستخدم عن الخدمة وتكلفتها باستمرار و بلغة مفهومة، وطمأنته على حل المشاكل .

المصداقية : تشمل النزاهة والثقة، و الحرص على مصلحة العميل .

الأمن: يشمل الأمن من المخاطر والشك و ضمان سرية بيانات العميل .
 فهم العميل: يشمل بذل الجهد لفهم العميل؛ حاجاته ورغباته، وإعطائه عناية شخصية .
 الجوانب الملموسة في الخدمة : تشمل المعدات و الأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة .
 الباحثون في عام 1988 قاموا بتحسين نتائجهم ونماذجهم ولكن البناء من النموذج والنظرية لا يزال هو نفسه مع تقليص الأبعاد إلى خمسة : الموثوقية ، الاستجابة ، و التعاطف (الذي ضم على التواصل ،الكفاءة ،المصداقية ،الجمالة ، والأمن) ، الملموسية ، و الأمان (الذي جمع على الوصول والتفاهم). تم تنقيح هذا النموذج في عامي 1991 و 1994 ، ولكن بقيت الأبعاد الخمسة المقترحة كما هي ،لتصبح الأبعاد كما يلي :



الشكل رقم (3-8) : نموذج الفجوة (SERVQUAL model) ل(Parasuraman(1988)



Source : Parasuraman et al., (1988),op-cit

2-2-2-2. التحفظات الموجهة لنموذج الفجوات:

بالرغم من أهمية هذا النموذج باعتباره أهم النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمة ، و أكثره شيوعا بحيث اعتبره بعض الباحثين ضرورة لمسيرى المؤسسات لتحديد الفجوات في خدماتهم (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2005)¹، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت له ، فبعد ملاحظة الباحثين أن الطريقة المقدمة في هذا النموذج لقياس الفجوات في مستويات مختلفة غير واضحة (Brady & Cronin, 2001; Seth et al., 2005). و اعتقدوا أن قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك ليس قادرا على الحصول على تقييم أعلى لجودة الخدمة (Brady & Cronin, 2001)، إضافة إلى الانتقاد الذي وجهه كل من Cronin and Taylor (1992)² و الذي يعتبر الأداء الفعلي فقط ، وبالتالي يلغي التوقع الموجود في نموذج SERVQUAL ، بالإضافة إلى ذلك فإن نموذج SERVQUAL يهمل نتيجة لقاء الخدمة نظراً لأنه تم تصميمه لمعالجة عملية تقديم الخدمة فقط (Baker and Lam, 1993)³.

يعد Teas (2003) من أشهر منتقدي نموذج الفجوة، ويرى أن تعريف الجودة بالفرق بين التوقعات و الإدراكات (الفجوة الخامسة) هو مكمن الضعف الأساسي في نموذج BPZ. كما بين Teas عدم دقة طريقة الفجوة في القياس من خلال وجود عدة طرق للحصول على نفس العلامة للجودة؛ مثال العلامة ناقص 1 يمكن الحصول عليها بست طرق (P=1, E=2 ; P=2, E=3 ; P= 3, E=4 ; P=4, E=5 ; P=5, E=6 ; P=6, E=7) و أكد على تعدد تفسيرات المستجوبين لمفهوم التوقعات، مقترحا تجاوز الإشكال من خلال مفهومي الأداء المقيم (performance evaluated) و الجودة المعيارية (quality normed) وتوصل الى أن زيادة الفجوة (إدراك - توقع) لا يعني بالضرورة زيادة الجودة المدركة ، فهو قد ينتج عن انخفاض التوقعات، فالعملاء الدائمين يميلون مع الوقت الى تعديل توقعاتهم للخدمة متأثرين بإدراكهم لواقع هذه الأخيرة، وهذا يؤثر على الصدقية النظرية للنموذج .

في أحدث الدراسات ، تم الإشارة إلى أن SERVQUAL ليست أداة هامة لقياس جودة الخدمة في سياقات محددة ، مثل الخدمات عامة (Benazić and Došen (2012)⁴، والخدمات البنكية خاصة (Guo et al., 2008)⁵ ، كما وجد الباحثون أيضاً أن أبعاد جودة الخدمة المشار إليها في SERVQUAL هي إما كثيرة جداً أو قليلة جداً بالنسبة للسياق المحدد لأبحاثهم أي تطبيقه غير ملائم لقياس جودة الخدمات البنكية .

2-2-3. نموذج الأداء الفعلي للخدمة servperf

يطلق على نموذج أداء الخدمة (service performance) الذي يعرف اختصاراً ب (servperf) تسميات أخرى مثل: الإدراكات فقط (perceptions only)، التركيز على الأداء (performance – based). حيث قدم هذا النموذج كل

¹ Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-949.

² Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.

³ Yeo, G. T., Thai, V. V., & Roh, S. Y. (2015). An analysis of port service quality and customer satisfaction: The case of Korean container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(4), 437-447.

⁴ Ibid.

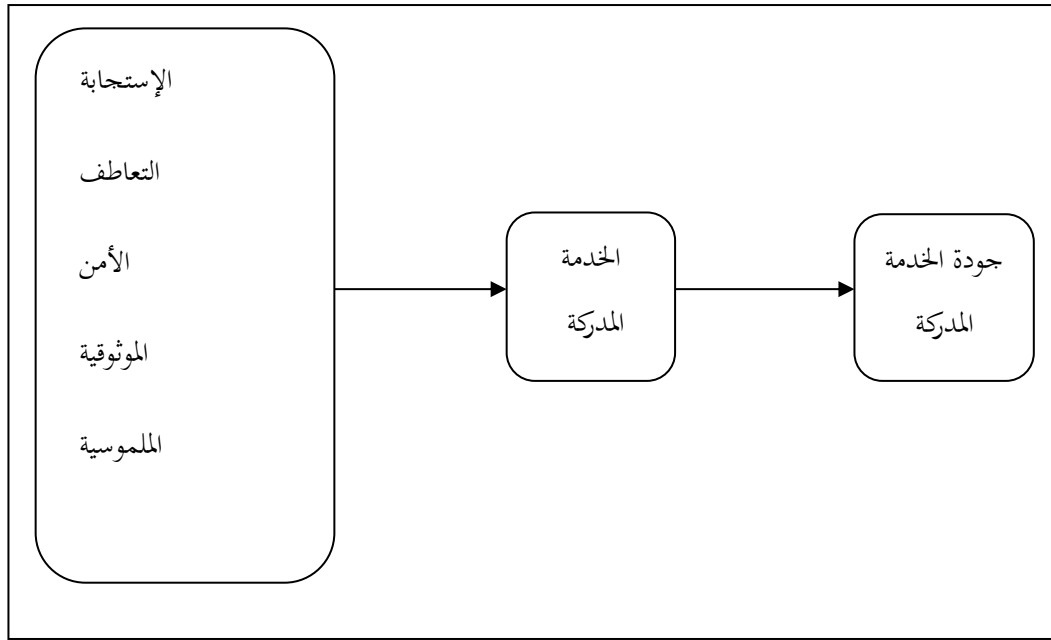
⁵ Ibid.

من الباحثين Cronin et Taylor (1992)¹، و قد جاء هذا النموذج بعد توجيه الانتقادات السلبية إلى نموذج الفجوات . فحسب هذين الباحثين هذه النظرية تمثل الفرق بين الجودة المتوقعة و المدركة ، فهي بذلك تعمل على قياس رضا العميل بدلا من قياسها لجودة الخدمات ، و خلصت حسبهما إلى أن نموذج القياس « Servqual » غير ملائم لقياس جودة الخدمات ، و قاما باقتراح نموذج آخر يعرف باسم نموذج الاتجاه « Servperf »²،*، حيث تم استبعاد جانب التوقع مقترحين قياس الجودة من خلال الأداء وحده . حسب هذا النموذج:

الجودة = الأداء

يقصد بالجودة هنا، الجودة المدركة ، ويقصد بالأداء الأداء الفعلي الذي يدركه العميل ، وهو نفسه المفهوم الذي يقيسه مقياس Servqual مع التوقعات، لكن نموذج Servperf لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة . ليصبح النموذج على الشكل التالي :

الشكل رقم (9-3) : نموذج الأداء الفعلي للخدمة (servperf model) ل (cronin and taylor 1992)



Source : cronin and taylor (1992),op-cit

¹ Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992)..op-cit

² غيثي عبد العالي، شمام عبد الوهاب، " قياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية، بحاث اقتصادية و ادارية ،العدد الاول، 2007. *تعتبر كلمة SERVPERF اختصارا ل Service Performance ظهر هذا النموذج سنة 1992 من طرف Taylor et Cronin ويرتكز هذا النموذج على مبدأ أن الجودة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل برضا الزبائن عن الخدمة البنكية المقدمة لهم فعليا ولكنه ليس مرادفا لهذا الرضا حيث أنه يرتبط بإدراكات العملاء للأداء الفعلي لتلك الخدمات.

* BSQ –model :Bank Service Quality Model.

2-2-3-1. الطريقة العملية للقياس في نموذج الأداء :

الطريقة العملية للقياس في هذا النموذج هي استخدام نفس أداة Servqual ، لكن مع الاستغناء عن البنود الاثني عشرين التي تقيس التوقعات. يسمح هذا بلا شك بتسهيل عملية القياس.

لقد حظي نموذج أداء الخدمة بقبول واسع لدى العديد من الباحثين الذين اتفقوا على أن مفهوم جودة الخدمة إنما ينعكس من خلال تقييم العميل للخدمة المقدمة له، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات و إن تركزت معظمها حول منهجية القياس و الطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته و مصداقيته، على غرار دراسة (Llosa et al.,1998)¹ الذي يرى أن قياس (الإدراكات-التوقعات) أكثر منطقية و معنى من قياس الأداء وحده ، و ذلك لأن المسيرين حتى عند قياسهم للأداء وحده سوف يقومون ذهنيا بحساب الإدراكات-التوقعات يصرف النظر عن فهمهم أو لا لمفهوم التوقعات.

بصفة عامة يؤيد كثير من الباحثين حجة الفريق الأمريكي (BZP 1994) و إن أظهر نموذج جودة الخدمة قدرة تفسيرية أقل من نموذج أداء الخدمة إلا أنه يتفوق عليه في قيمته التشخيصية (value Diagnostic) ، بحيث يسمح للمسيرين بتحديد مواطن الضعف في الخدمة حسب ما يراه العملاء و العمل على معالجتها، و أيضا ما إذا كانت العلامات المتدنية ناتجة عن توقعات عالية أم عن أداء ضعيف.

لكن مقياس الأداء أقدر على تفسير التباين في مقياس الجودة المدركة وأكثر عملية، كونه يتجنب المفهوم المعقد للتوقعات والنقائص العملية المترتبة عن مفهوم الفجوة.

و بهذا يعتبر كل من مقياس جودة الخدمة و مقياس أداء الخدمة أكثر مقياسين استعمالا في قياس جودة الخدمة حتى الآن، إلا أن الجدل مازال مستمرا حول أفضلية أي منهما، لدى فقد انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما، الأمر الذي يوجب على الباحثين القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الشأن.

2-2-3-2. نماذج لقياس جودة الخدمة في البنوك :

زيادة المنافسة نتيجة لرفع القيود في الصناعة المالية (Sureshchandar, Rajendran, and Anantharaman 2003)² ، وتشابه المنتجات البنكية تفرض جودة خدمة العملاء لتظهر كعامل رئيسي لبقاء البنوك في مثل هذه البيئة التنافسية (Avkiran, 1994)³.

2-2-3-2-1. تطبيق و تطوير نموذج SERVQUAL في القطاع البنكي :

العديد من الباحثين الذين اعتمدوا SERVQUAL لقياس جودة الخدمة في قطاع البنوك على غرار (Bahia and Nantel, 2000; Bhat, 2005; Amudha and Banu, 2007; Ladhari et al., 2011

¹ Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *Service Industries Journal*, 18(2), 16-44.

² Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2003). Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy: a critical analysis. *International journal of bank marketing*, 21(5), 233-242.

³ Kemal Avkiran, N. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International journal of bank marketing*, 12(6), 10-18.

Rahaman et al., 2011; Rakesh, R., 2012; Sulieman, 2013; Ilyas et al., 2013; Lau et al., 2013; Panda, and Kondasani, 2014)¹. ندرج في ما يلي بعض النماذج التي اختصت بالقطاع البنكي دون غيرها كما يلي :

2-2-3-2-2. نموذج BANKSERV ل (Avkiran 1994)²:

بعد (Churchill 1979) و (Parasuraman et al., 1988) تم إجراء تطوير أداة قياس جودة الخدمة ، حيث قدم (Avkiran 1994) نموذج BANKSERV لقياس ادراكات جودة خدمة العملاء البنكية في أستراليا، من أجل تخصيص أداة القياس المستخدمة في البنوك . حيث اعتمدت الدراسة على مقياس SERVQUAL باعتباره المرجعية المعتمدة في الدراسات. فتكونت و شملت أربعة أبعاد و 17 عنصراً يستخدم لقياس جودة الخدمة البنكية هي:

- سلوك الموظفين : يمثل سلوك الموظفين طريقة تقديم الموظفين للخدمة وعرضها ، التي تجعل العملاء يشككون صورة إيجابية أو سلبية عن البنك. يتضمن البعد الفرعي لسلوك الموظفين: الاستعداد للمساعدة وسرعة الخدمة ، تقديم التحية للعملاء ، المظهر الأنيق ، والاعتذار عن الأخطاء.
- المصدقية : تمثل المصدقية علاقة الثقة بين موظفي البنك والعملاء.
- الاتصال : يشمل التواصل اللفظي والكتابي بين موظفي البنك و العملاء. سمات الأبعاد الفرعية في الاتصالات هي:

معرفة الموظفين حول الخدمات والمنتجات البنكية مما يجعل العملاء على دراية تامة بمنتجات و خدمات البنك ، كيفية خفض التكاليف ، وجود المشورة ، وإعلام العملاء حول توفر الحسابات والاستثمارات ، وإعلام العملاء حول وقت الخدمة.

- الوصول إلى خدمة الصراف: تتضمن الأبعاد الفرعية : عدد الصرافات والموظفين الذين يخدمون العملاء خلال أوقات الذروة أو الأوقات المزدهمة.

وخلصت الدراسة إلى أن سلوك الموظفين ، المصدقية ، الاتصال ، والوصول إلى خدمات الصراف أهم الأبعاد لقياس جودة الخدمات البنكية³ (Avkiran, 1994). و لاختبار مدى ملاءمة نموذج BANKSERV الذي وضعه (Avkiran, 1994) ، استخدم (Pont and McQuilken, 2002) تحليل العامل التوكيدي و توصلت الدراسة إلى أنه غير ملائم للبيانات التي تم جمعها عند قياس الأداء فقط لجودة الخدمة⁴ .

¹ Marković, S., Jelena, D., & Katušić, G. (2015, January). Service Quality Measurement in Croatian Banking Sector: Application of SERVQUAL Model. In *MIC 2015: Managing Sustainable Growth*.

² Kemal Avkiran, N. (1994), op-cit

³ Ibid.

⁴ Pont, M., & McQuilken, L. (2002, January). Testing the Fit of the BANKSERV Model to BANKPERF Data. In *ANZMAC 2002 conference proceedings* (Vol. 2, pp. 861-867).

2-2-3-2-3. نموذج Allred and Addams(2001)¹:

باستخدام SERVQUAL كقاعدة ، وضع Allred and Addams(2001) أكثر مقياس شامل لقياس جودة الخدمة في القطاع البنكي . و كانت الأبعاد كما يلي :

- الموثوقية
- التجاوب
- الاختصاص (المعرفة والخبرة)
- الوصول (متاح)
- الاحترام (يعامل باحترام)
- التواصل (يستمع بعناية)
- الموثوقية (صادق وجددير بالثقة)
- الأمن (المعلومات تبقى خاصة وسرية)
- التعاطف (يفهم وجهات النظر ويظهر قلقا حقيقيا)
- الملموسية (يحتفظ بمكتب نظيف وملابس مناسبة)
- الوفاء (يتم تحديد الاحتياجات والتوقعات)
- الإنصاف (معاملة عادلة)
- الأخطاء (يتم النظر في الأخطاء على الفور)
- معالجة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء .

2-2-3-2-4. نموذج BSQ* ل Bahia and Nantel (2000)²:

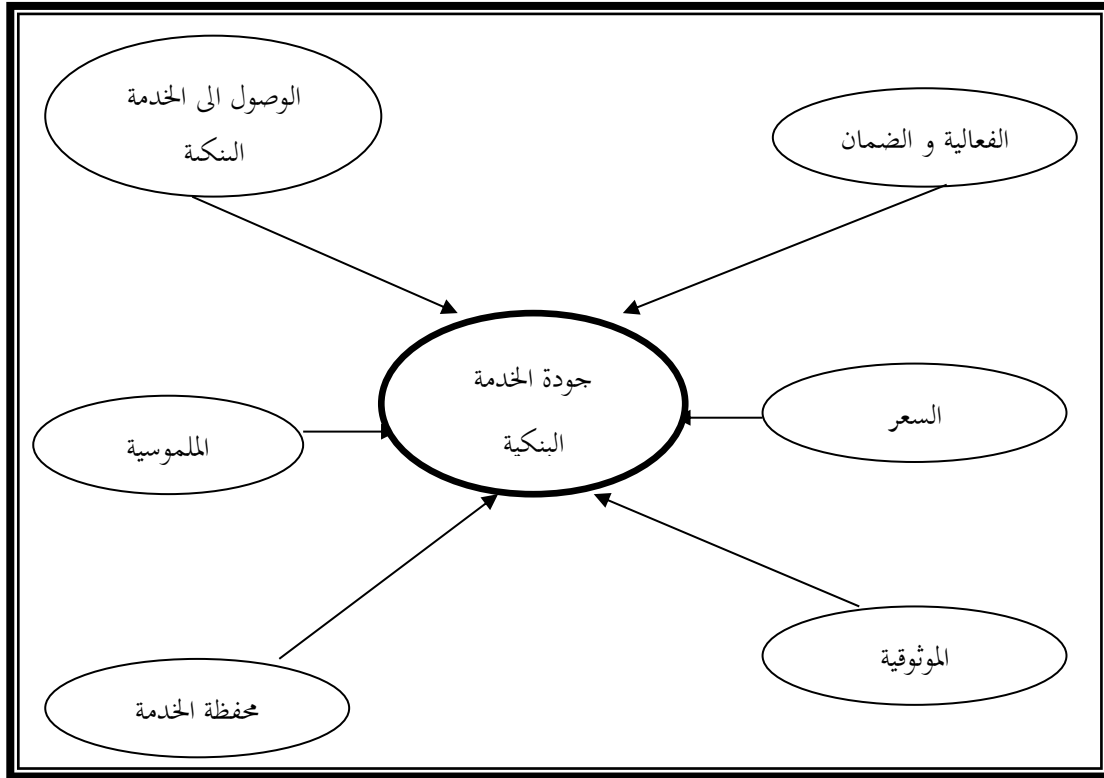
هذا النموذج طور أساسا لقياس جودة الخدمة البنكية ، و لذلك سمي بنموذج جودة الخدمة البنكية ، حيث قامت Bahia & Nantel (2000) بتطوير توازن جديد محدد لجودة الخدمة المتصورة في الخدمات البنكية للأفراد: BSQ (جودة الخدمة البنكية). حيث يعتبر هذا النموذج امتداد لنموذج Parasuarman et al (1985) ، حيث قاما بتطويره بالتوصل إلى اعتماد خمسة أبعاد ، أما بقية المقاييس فقد تم استيحائها من المزيج التسويقي ل Boom and Britner(1981)³ ، و انتهت باقتراح مقياس (BSQ) الذي يضم 31 مقياس موزعة من خلال ستة أبعاد و الموضحة في الشكل الموالي :

¹ Allred A and H.L Adams (2001), "Service quality at banks and credit unions: what do their customers say", Managing service quality, Vol. 10:, pp.52-60

² Bateson, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International journal of bank marketing*, 18(2), 84-91.

³ Lee, Y. P. (2009). Banking service quality in Vietnam: a comparison of customers' and bank staff's perceptions.

الشكل رقم (3-10) : نموذج BSQ-Model



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على :

Bahia, K., & Nantel, J. (2000).,op-cit,p6.

(1) الفعالية و الضمان : الفعالية تشير إلى التقديم الفعال للخدمة و قدرة الموظفين على الأداء السليم للخدمة ، أما الشعور

بالأمن فيتعلق بقدرة الموظفين على إظهار مهارات الاتصال الخاصة بهم والتعامل مع طلبات العملاء بسرية .

(2) الوصول: تقييم سرعة تقديم الخدمة.

(3) السعر: تكلفة تقديم الخدمات.

(4) اللموسية : تقييم مظهر ونظافة البنية التحتية المادية للبنك.

(5) محفظة الخدمة: تقييم نطاق منتجات البنك واتساقها وابتكارها.

(6) الموثوقية: تقيس قدرة البنك على تقديم الائتمان و بدون أخطاء .

و بمقارنة هذا النموذج مع نموذج SERVQUAL ، Bahia and Nantel(2000)¹ برهنا على أنه ذو صلة بالمحتوى و

يختص بشكل خاص بالقطاع البنكي بخلاف النماذج السابقة الذكر ، و لاسيما حجم محفظة الخدمات وأبعاد السعر الموجود

في نموذج BSQ و الذي يختص فقط بالبنك دون غيره .

¹ Bahia, K., & Nantel, J. (2000).op-cit

كما طور (Aldaigan and Buttle 2002)¹ مقياسًا جديدًا ، يدعى SYSTRASQ ، لقياس تصورات جودة الخدمة لعملاء البنوك. يتكون جدولها من 21-بند مجتمعة في أربعة أبعاد:

- جودة نظام الخدمة : حيث شملت الاستماع إلى العملاء ، سهولة و إمكانية الوصول للخدمة و سرعة الاستجابة .
- جودة الخدمة السلوكية: ترتبط جودة السلوك بكيفية تنفيذ الخدمة بواسطة الموظفين .
- دقة معاملات الخدمة ،
- جودة خدمة الآلة : تتعلق بالموثوقية وكذلك أداء الآلات داخل البنك.

3-العلاقة بين الإبداع ،التحسين المستمر و جودة الخدمة :

في تقديم الخدمة ، جودة الخدمة هي عامل التكامل بين البنك وكلا من العملاء الداخليين (الموظفين)والخارجيين . حيث أن تقديم خدمة ذات جودة هو مقياس لكيفية إدارة البنوك للعمليات وما إذا كانت هذه العمليات وتقديم الخدمات تلبي احتياجات العملاء.

حسب الدراسات السابقة يرتبط الإبداع والجودة في تقديم الخدمات المالية. حيث أن المؤسسات التي تقدم الخدمة البنكية يجب أن تفكر دائما في الجودة كجزء من عملية الإبداع. قديما كان ينظر تقليديًا إلى الجودة و الإبداع على أنهما متنافسان أكثر من كونهما متكاملين من ناحية الأهداف (Kanji; Samaha 1996)² على سبيل المثال ، أكدت بعض الدراسات بأن الجودة تركز على الزيادة في تحسين وإرضاء العملاء الحاليين بينما تتوجه أهداف الإبداع أكثر إلى إدخال تحسينات كبيرة في المنتجات والعمليات والتركيز على اكتساب عملاء جدد. و في دراسة أخرى ل (McAdam et al. (1998)³ حيث يرى أن "الجودة هي القيام بالأمر بشكل أفضل؛ أما الإبداع يكمن في فعل الأشياء بشكل مختلف".

بالرغم من هذه الاختلافات إلا أنه لقد استكشف العديد من الباحثين العلاقات بين الجودة و الإبداع على غرار (Bossink 2002; Prajogo and Sohal 2003; Prajogo and Sohal 2004; Singh and Smith 2004; Hoang et al. 2006; Prajogo and Sohal 2006a; Prajogo and Sohal 2006b)⁴ ، حيث أظهرت النتائج بشكل عام ، ارتباطات إيجابية بينهما ، مثل الدور الداعم للجودة في الإبداع .

3-1.تقديم الخدمات/المنتجات البنكية الجديدة و الجودة :

يجب على المؤسسات التي تقدم الخدمة دائمًا التفكير في جودة المنتج/الخدمة قبل تنفيذه و تقديمه للعملاء . حيث يقوم البنك بإجراء تغييرات في المنتجات والخدمات و التي تقدم للعملاء . فيجب أن تكون هناك فوائد إضافية تأتي مع المنتجات والخدمات الجديدة ، حيث يعتمد العملاء على تقييم كل هذه المنتجات و جودتها . علاوة على ذلك ، يقوم البنك بإجراء

¹ Marković, et al ,(2015),op-cit.

² Kanji, G. K. (1996). Can Total Quality Management help innovation? Total Quality Management 7(1): 3-9.

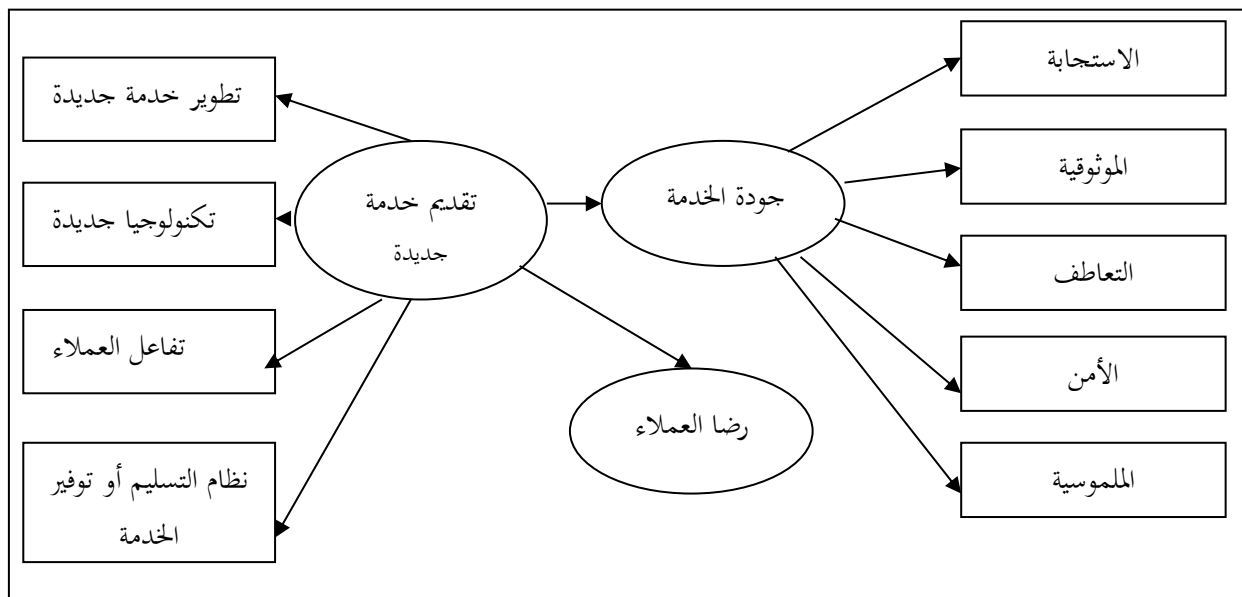
³ McAdam, R., G. Armstrong, et al. (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organisations. European Journal of Innovation Management 1(3): 139-147

⁴ Leavengood, S., Anderson, T. R., & Daim, T. U. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. Total Quality Management & Business Excellence, 25(9-10), 1126-1140.

تغييرات في طرق المنتجات والخدمات التي يتم تسليمها ، وهناك أيضا حاجة للبنك للنظر في فكرة الجودة في عملية التسليم. على سبيل المثال مع تقديم خدمة ماكينات الصراف الآلي التي تمكن العملاء من سحب النقود، يجب على البنك أن يحرص على وضع ما يكفي من النقود في الآلات. أيضا يجب أن تعمل الآلات بفاعلية بدون أخطاء والتي ستخلق مشاكل للجميع وفقا ل (Nmegbu and Ogwo (2013)¹ .

واحد من العوامل التي تسبب عدم رضا العملاء و الاستنزاف في الصناعة البنكية هو حقيقة أن البنوك تتابع ابداعات المنتجات والخدمات و تطبيق أساليب التسويق المختلفة ، في حين يكون المنتج أو الخدمة المطروحة الجديدة ذات جودة منخفضة وبأسعار غير مرضية، فيجب على البنك الحرص على تقديم المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية و ذلك لوجود علاقة ارتباط بينهما كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (11-3): النموذج المفاهيمي لدراسة (Nmegbu and Ogwo (2013)



Source : Delafrooz, N., Taleghani, M., & Taghineghad, M. (2013). The impact of service innovation on consumer satisfaction. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(5), 127.

كما يوضح الشكل السابق ادخال الخدمات الجديدة المبدعة سواء ادخال تكنولوجيا جديدة أو غيرها من الخدمات المبدعة تؤثر مباشرة على جودة الخدمة و رضا العميل البنكي .

¹ Nmegbu, F. A., & Ogwo, O. E. (2013). Comparative Analysis of Internal Service Marketing Strategy and Customers' Satisfaction in Nigerian Banking Industry between 2005–2009 and 2010–2013. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 200.

3-2. بعض الأمثلة حول الخدمات المبدعة في البنوك العالمية :

تتبنى أغلب البنوك و تعتمد على ادخال المنتجات و الخدمات التكنولوجية الحديثة أكثر من المنتجات /الخدمات التقليدية الأخرى ،حيث تتيح المنتجات القائمة على التكنولوجيا فرصا للحصول على مزايا كبيرة في التكلفة، وزيادة الربحية وتسهيل المخاطر الأقل من المنتجات البنكية التقليدية.

ووفقاً لآراء الخبراء، ان العملاء يتجهون أكثر إلى المعاملات الرقمية بعد زيادة وعيهم و ثقافتهم بالمزايا التي يحصلون عليها. إن التوجهات الجديدة تبدأ بفتح الحساب البنكي إلكترونياً بدون الحاجة إلى زيارة الفرع، والتحكم في بطاقات الائتمان وبطاقات الخصم بواسطة الهاتف المحمول لوضع حد للمشتريات أو التعاملات التي تتم بالبطاقة، والتعامل مع مساعد شخصي ذكي لإجراء خدمة الدفع الصوتي، وإتمام التحويلات المالية عبر الهاتف الذكي.

تتضمن التوجهات الجديدة أيضاً التواصل مع خدمة العملاء في البنك من خلال الدردشة الإلكترونية، إحدى تقنيات الذكاء الصناعي، للحصول على معلومات عن الحسابات أو المنتجات البنكية وتقديم الشكاوى. كما كانت مشكلة إيقاف البطاقات الإلكترونية خاصة خارج الدولة أمراً يقلق عملاء البنوك، لكن الآن أصبح في إمكان العميل إيقاف وإعادة تفعيل البطاقة عبر هاتفه، مع تحديد الدول التي يمكن استخدام البطاقة فيها، لزيادة أمن البطاقات.

يؤكد الخبراء أنه نظراً لتنامي أهمية الهاتف المحمول في حياة الإنسان، أصبح في إمكان عملاء البنوك إتمام عملية الدفع بواسطة الهاتف بمجرد تقريبه من نقاط الدفع في المتاجر المختلفة، وبدون إظهار بيانات البطاقة. فضلاً عن ذلك، أصبح في إمكانهم إجراء عمليات السحب النقدي وتمكين ذويهم من ذلك، بدون استخدام للبطاقات، كما سيطرت وسائل التواصل الاجتماعي و اجتاحت عدة بنوك لتصبح من أفضل الممارسات التي تعتمدها البنوك لطرح خدماتها المفتوحة . نستعرض في ما يلي مجموعة من الخدمات الإبداعية التي من شأنها المساهمة في مساعدة العميل البنكي :

الحساب الإلكتروني :

تطلق بنوك عدة في دول العالم خدمات جديدة، ومنها خدمة فتح الحسابات البنكية من خلال منصة خدمات بنكية رقمية أو عبر الموقع الإلكتروني للبنك، حيث يمكن للعملاء الجدد فتح حساب بنكي ببساطة وسهولة تامة من دون الحاجة إلى مغادرة منازلهم ، كما يصبح في إمكانهم بعدها إيداع الأموال في حساباتهم مباشرة باستخدام أي بطاقة خصم بنكية يحملونها، وبهذا يمكنهم إجراء التعاملات المالية الروتينية، مثل تحويل الأموال محلياً، و سداد الفواتير من دون دفع أي رسوم، ويمكنهم أيضاً الحصول على بطاقة خصم تمكنهم من إجراء عمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي والشراء من أي منفذ أو موقع إلكتروني.

التحكم في البطاقات:

قبل وقت قليل، كان حملة البطاقات الإلكترونية يفضلون عدم استخدام التقنيات الجديدة في الشراء، لأنها تفتقر إلى القدرة على الإدارة الاستباقية لإنفاق بطاقاتهم، لكن الآن أصبحت تلك المشكلة من الماضي. ولحل هذه المشكلة، يقدم البنوك ميزة جديدة تفتح آفاقاً للعملاء في التحكم الكامل ببطاقاتهم الائتمانية و بطاقات الخصم المباشر، بما في ذلك البطاقات الأساسية والإضافية، وذلك للبطاقات التي تنسجم مع تطبيق «سناب (SNAPP) للخدمات البنكية ، ومحفظة (Tap N Go) ، حيث تتوفر لديهم القدرة على إيقاف وتحديد وإدارة المشتريات اليومية، إضافة إلى تحديد

الحد الأقصى لمبالغ التحويلات، وعدد عمليات الشراء أو التعامل بالبطاقة، وهذا يوفر لهم الأمان الفوري والقدرة على التحكم في البطاقات أثناء التنقل، وكذا أنظمة Ondot للتحكم في البطاقة من خلال الهاتف المحمول. لا يمكن تشغيل البطاقات أو إيقاف تشغيلها فحسب، بل يمكن أيضاً تعيين عتبات يومية أو أسبوعية أو شهرية محددة. يقول الخبراء و الباحثين في مجال تطوير الخدمات البنكية، ان مشكلة إيقاف البطاقة عند فقدانها أو سرقتها كانت من المشكلات الرئيسة التي تواجه حملة البطاقات، إذ كان يجب عليهم التواصل مع مركز الاتصال في البنك، ما كان يستغرق وقتاً، ويسبب قلقاً من إمكانية استغلال البطاقة المفقودة في الشراء، خاصة عند السفر إلى الخارج، وفضلاً عن ذلك كان إيقاف البطاقة عند ضياعها يتطلب الانتظار فترة للحصول على بطاقة بديلة حتى ولو وجد العميل بطاقته بعد ذلك، فكان لا يمكنه استخدامها مرة أخرى»، هذه المشكلة أصبحت أيضاً أمراً من الماضي، بعد أن أصبح في إمكان العملاء ببساطة فتح تطبيق «سناب»، وإيقاف أو إلغاء بطاقاتهم على الفور، وإعادة تفعيلها بشكل فوري حال العثور عليها. إضافة الى ادراج ميزات حماية جديدة للتحكم بالبطاقة مع تطبيق «سناب»، وهي ميزة حجب استخدام البطاقة في الدول التي يحددها، وميزة حجب استخدام البطاقة حسب فئة المتجر، وهي المتاجر التي توفر خدمات قد لا يحتاج العميل لها فعلياً، وذلك لزيادة الأمان.

الردشة مع الروبوت:

قبل أشهر قليلة لم يكن أحد من عملاء البنوك يتخيل أنه سيصبح قادراً على إجراء محادثات إلكترونية ذكية مع البنك باستخدام أداة ذكاء اصطناعي، حيث تتم المحادثة مع الروبوت بدلاً من موظف مركز الاتصال وتقديم الشكاوى له، حيث عملت بعض البنوك على تشغيل أداة (BOT) الذكية على المزيد من التطبيقات، وليس فقط من خلال «فيسبوك ماسنجر»، بهدف نقل 70% من استفسارات العملاء التي كانت ترد عبر مركز الاتصال إلى أداة الدردشة الذكية. أعلن بنك المشرق في الامارات العربية المتحدة، عن أحدث ابداعاته لخدمة العملاء «مشرق بوت (Mashreq Bot)»¹، وهو أداة ذكاء اصطناعي لإجراء محادثات ذكية (شات) مع المستخدمين، بما في ذلك الاطلاع على منتجات البنك، وتنفيذ المعاملات النقدية دون استخدام بطاقة البنك، إضافة إلى إجراء التحويلات المحلية والاستفسار عن الرصيد وطلب كشف بالتعاملات الأخيرة التي نفذت على الحساب.

اختار بنك الإمارات دبي الوطني الربوت «بيير»² ليستقبل عملاء أول «فرع مستقبل» للبنك، وليكون أول رجل آلي يعمل كموظف استقبال في القطاع البنكي، حيث يمكنه التعرف على العواطف والمشاعر البشرية الأساسية والتفاعل معها ليتفاعل مع عملاء البنك لفهم احتياجاتهم وتقديم المنتجات وبدائل الخدمة بطريقة ممتعة. يضم «بيير»، الذي تم دمجه مع أنظمة البنك، بداخله تقنية حديثة، تقوم بتحليل ما يقوله الناس ونبرات الصوت، فضلاً عن الإيماءات والتعابير، مثل ميلان الرأس أو وضعية الجسم، ما يسمح للعملاء بالحصول على إشارات ورموز الخدمة باستخدام خاصية التعرف إلى الصوت الطبيعي.

¹ <https://www.alittihad.ae/Article/16205/2017/>

² <https://www.alittihad.ae/Article/16205/2017/>

مساعد شخصي ذكي:

في آخر استحداثات الخدمات البنكية ،ادراج المساعد الشخصي الذكي لتنفيذ الخدمات البنكية الصوتية. حيث يستطيع المساعد الافتراضي «ألكسا» من «أمازون»، التعرف إلى صوت العميل وأخذ التعليمات لتنفيذ مختلف التعاملات، مثل جدولة الدفع أو تحويل الأموال أو توفير تحديث على رصيد الحساب وحتى إلقاء النكات. أما خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي من خلال خدمة «سيرى» من «APPEL»، فتمكن العميل من خلال تطبيق «سناب» تحويل المبالغ عبر الأوامر الصوتية.

الدفع بالهاتف:

أصبح الآن في إمكان حاملي بطاقات الخصم والائتمان تسديد قيمة مشترياتهم بطريقة سريعة ومريحة، من دون استخدام البطاقات البلاستيكية، بعد إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني «سامسونج باي (Samsung Pay)» من قبل «سامسونج». وتتوافق هذه الخدمة مع أحدث تقنيات التواصل قريب المدى وتقنيات النقل المغناطيسي الآمن، حيث يقدم تطبيق (Samsung Pay) لحاملي البطاقات وسيلة بسيطة وآمنة لإجراء معاملات الدفع، بعد أن يتم عمل مسح للبطاقة عبر الهاتف الذكي، وليتم الدفع بمجرد تقريب الهاتف من أي نوع من نقاط الدفع، ومن دون أن تكون بيانات البطاقة الإلكترونية واضحة (رقم البطاقة، والرقم السري، واسم صاحب البطاقة، وتاريخ الصلاحية) سواء عبر التطبيق ذاته أو للبائع. وتشمل الإبداعات كذلك تقنية مستقبل التسوق من «Master card»، حيث يمكن لعملاء البنك تجربة كيف سيصبح التسوق رحلة افتراضية شخصية وتفاعلية في المستقبل. وتسمح التقنية المعروضة للعملاء برؤية وتحديد السلع ضمن تجارب شولية مختلفة باستخدام نظارات الواقع الافتراضي، ثم القيام بشراء السلع من دون مغادرة العالم الافتراضي.

السحب من دون بطاقة:

اهتمت البنوك أيضاً بتطوير الخدمات البنكية التي يمكن إتقانها عبر أجهزة الصراف الآلي، ومنها خدمة «أكتيفيت»، وأصبح في إمكان العملاء استخدام شاشة الجهاز بدلاً من لوحة المفاتيح في إجراء المعاملات لزيادة الأمان، وكذلك السحب النقدي من جهاز الصراف من دون استخدام البطاقة عبر إدخال رقم سري، يصل إلى العميل على هاتفه، ما يمكن عملاء البنوك من إرسال الأموال لذويهم في أي مكان في الدولة، وفي أي وقت، فكل ما عليهم فعله هو إدخال الرقم السري الذي يرسله لهم صاحب الحساب الأصلي إلى ماكينة الصراف الآلي، وسحب المبالغ من دون الحاجة لوجود صاحب الحساب ذاته أو بطاقة الخصم الخاصة به .

خدمات بنكية عبر وسائل التواصل الاجتماعي :

مع انتشار الشبكات الاجتماعية مثل Facebook , Twiter، العملاء يقضون معظم الوقت في العالم الافتراضي. الأمر الذي جعل بعض البنوك تتوجه للاستفادة من هذه المواقع و ادراج بعض الخدمات التي تحفز العميل للولوج إليها. حقيقة ان البنوك و من خلال هذا الإبداع الاجتماعي حول نماذج الاعمال التجارية و كان له الأثر الإيجابي على عملياتها و ساهم في التغيير الثقافي و توقعات العملاء . حيث أطلقت بعض البنوك عبر وسائل التواصل الاجتماعي خدمات على غرار :بنك

Knab ، وهو بنك على الإنترنت فقط، وضع العميل في مركز جميع أنشطته بفضل القدرات الرقمية المتقدمة. وقد أدمج وظائف رقمية شاملة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وأدوات إدارة مالية شخصية لتمكين العملاء من الاستعلام حول الخدمات المعروضة (Jegher et Greer, 2015).¹

خدمات أخرى :

- لدى Citibank محرك متميز يتيح للعملاء الاستفادة من تقاريره القياسية أو إنشاء تقارير مخصصة. كما قام البنك بتطوير برنامج داخلي لتمكين استعلامات الخدمة الذاتية، وتوفير الحسابات الآلية والفواتير . (Maitreye et al.,).²

- MBank هو البنك الرقمي المحمول، الذي يضع العملاء في قلب استراتيجيته . بحيث قام برقمنة عملياته الأساسية لأتمتة وتبسيط التفاعلات عبر الإنترنت مع العملاء (Marous, 2015 ; mBank, 2014).³

- يقوم UniCredit بتطوير نموذج لإدارة كميات كبيرة من البيانات في عمليات إدارة المخاطر. وتستخدم المؤسسة FICO دعم القرار وبرامج التحليلات التنبؤية لتحليل كميات كبيرة من البيانات لتحسين قرارات الإقراض للعملاء وتحسين رأس المال (Jegher et Greer, 2015).⁴

- BBVA من خلال هيكل الإبداع المفتوح، و بالتعاون مع رجال الأعمال، المطورين، العملاء، والموظفين. تم تصميم برنامج مفتوح كحسر للتعاون للسماح للأطراف بخلق حلول سوق جديدة أو تطوير منتجات وخدمات جديدة للبنك (Jimenez, 2014).⁵

- وقد أبرمت LBBW شراكة مع KfW لتطوير برنامج رقمي جديد يسمى "الإقراض على الإنترنت 2.0". فإن بنك LBBW مع البنوك الأخرى المنظمة، سيكون لهم إمكانية الوصول الى القروض المدعومة بشكل أسرع وأسهل (KfW, 2015).⁶

- قام La banque Fidor بتطوير برنامج بنكي نمطي يسمى Fidor Operating System ، والذي يوفر واجهات برمجة التطبيقات لمطوري التطبيقات ومطوري الخدمات ويتيح الاتصال وتطوير منتجات جديدة. ويمكن البنك أن يدمج العروض من خلال توفير بنية تحتية مفتوحة وتطوير عروض رقمية مبتكرة لمختلف الأنشطة البنكية (Skinner, 2015).⁷

¹Cichowlas, A. (2015). Technologie et transformation des services bancaires: l'exemple de TechnoVision de Capgemini. *Revue d'économie financière*, (4), 35-56.

² MAITREYE, PIYUSHREE N., RANJANI P., SHALINI R., SIVARAJ K. N. Y. et THEJASWINI (consulté en octobre 2015), « CitiGroup – SMAC Implementation », www.slideshare.net/piyushreenagrale/citi-group-27517466.

³ MAROUS J. (2015), « New Digital Bank Branch Gets 200 Visits/Day and 3x More Sales », *The Financial Brand*, 17 février, <http://thefinancialbrand.com/50198/mbank-digital-banking-branch/>.

⁴ JEGHER J. et GREER S. (2015), « Celent Model Bank 2015, Part 1: Case Studies of Digital in Banking », Celent, 23 mars, www.celent.com/reports/celent-model-bank-2015-part-1-case-studies-digital-banking.

⁵ JIMENEZ A. (2014), « Open APIs Hold the Key to the Future of Banking », 18 décembre, www.programmableweb.com/news/open-apis-hold-key-to-future-banking/sponsored-content/2014/12/18

⁶ KfW (2015), « KfW and LBBW Launch Digital Promotional Loan Approval for Savings Banks' Clients », www.kfw.de/KfW-Group/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_290112.html.

⁷ SKINNER C. (2015), « The Most Innovative Banks of 2015 », *Financial Services Club Blog*, 14 octobre, <http://thefinanser.co.uk/fsclub/2015/10/the-most-innovative-banks-of-2015.html>.

-وقد اختارت BNP Paribas :Zend solutions لتطوير الشبكة الداخلية للبنك، والمواقع الإلكترونية، باطلاق أكثر من 700 تطبيق للخدمات البنكية والمالية.¹ (zend.com, consulté en octobre 2015).

-يحلل فريق تحليلات بنك الكويت المركزي بيانات معاملاته لفهم العملاء بشكل أفضل وتقديم النصائح المتميزة والموجهة وفقا لاحتياجاتهم. واتخذت القرارات الإستراتيجية بناء على النتائج التحليلية(Groenfeldt, 2013).²

-وقد حل البنك الملكي الكندي لإدارة الثروات الأمريكية في الولايات المتحدة محل تطبيق تحليل البيانات الداخلية والملكية باستخدام ما يسمى بالجدول. حيث ينقل الجدول إلى المديرين كميات كبيرة من البيانات و المعلومات حول رضا العملاء، مما يجعل هذه البيانات سهلة القراءة لمتخذي القرارات و المسيرين (De Guerre, 2013).³

-عمل البنك الملكي في اسكتلندا مع شبكة d'Ethoca لمكافحة الغش ، والتي تجمع معلومات حول العملاء من البنوك والشركات عبر الإنترنت، بما في ذلك معلومات بطاقة الائتمان وعناوين IP و البريد الإلكتروني. ويحلل أي نشاط احتيالي من البيانات التي يتم جمعها، على سبيل المثال الاحتيال ببطاقة الائتمان بالنسبة للعميل الذي يستخدم باستمرار نفس عنوان IP (Clark, 2008).⁴

-باستخدام تطبيقات الخدمات المالية على أساس الحوسبة المعرفية، ANZ Bank (Australie) et CaixaBank (Espagne)) يقدمون اقتراحات و نصائح الاستثمار لعملائهم، من خلال إجراء عمليات بحث سريعة في عشرات الآلاف من الاستثمارات المحتملة، واقتراح الخيارات الأكثر ملائمة معتمدين على جوانب الملف الشخصي للعميل، (كالعمر، المركز المالي والقدرة على تحمل المخاطر) (Henschen, 2015).⁵

-اختارت مجموعة Le groupe ANZ مؤخرا وضع الحلول التي تقلل من الوقت اللازم للقيام ببعض عمليات القروض، من عدة ساعات إلى أقل من ثلاثين دقيقة. من خلالها يمكن للبنك تكريس الوقت المتبقي للعملاء (misys.com).⁶

-وتستخدم L'intelligence artificielle في عمليات التعامل النقدي مع أجهزة الصراف الآلي (ATM) والكشف عن الاحتيال. بحيث يتم استخدام النظام لتحسين الموارد وتحديد ما يجب القيام به (rbrlondon.com).⁷

-Wells Fargo قام بتطوير ميزة النقر التي تسمح للعملاء بالنقر على أيقونة في التطبيق والحصول على اتصال مع مركز الاتصال مباشرة (Samuely, wells Fargo.com).

¹ ZEND.COM (consulté en octobre 2015), « BNP Paribas and Zend: the Bank for a Changing World Adopts Technology for a Changing World », www.zend.com/topics/BNP-Paribas-CS-0512-R2-EN.pdf.

² GROENFELDT T. (2013), « Banks Betting Big on Big Data and Real-Time Customer Insight », Real-Time Banking, Survey Report, septembre, www.sap.com/bin/sapcom/hu_hu/downloadasset.2013-09-sep-10-16.Banks%20Betting%20Big%20on%20Big%20Data%20and%20Real-Time%20Customer%20Insight%20(Bloomberg%202013)-pdf.html.

³ Cichowlas, A. ,op-cit

⁴ CAPGEMINI et EFMA (2015), *World Retail Banking Report 2015*, www.worldretailbankingreport.com/. CLARK L. (2008), « How Banks Are Detecting Credit Fraud », *Computer Weekly*, juillet, www.computerweekly.com/feature/How-banks-are-detecting-credit-fraud.

⁵ Cichowlas, op-cit

⁶ MISYS FUSIONBANKING (2014), « ANZ Unifies Wholesale Lending to Boost Service Agility and Risk Control », www.misys.com/media/286759/FusionBanking_LoanIQ_ANZ_CS.pdf.

⁷ ATMIA (2015), « European ATM's », www.rbrlondon.com/events/European_ATMs_2015_Brochure.pdf.

- في ليتوانيا، يستخدم Citadele Bank يستعمل ما يسمى إيصال الإيداع العالمي (GDR) (global depository receipt) لتأمين البريد الإلكتروني والمستندات على أجهزة أبل و أندرويد، مما يتيح للموظفين الوصول إلى بيانات المؤسسة على مدار 24 ساعة يوميا (MobileIron, 2013)¹.

- أطلقت NATEXIS في عام 2009، مختبر إدارة النقد لتطوير مع عملائها خدمات جديدة (تطبيقات على الهواتف الذكية، وإقامة منابر للحوار بين العملاء والخبراء،... الخ) وتمكينهم لفهم توقعات العملاء.

كما تمكن البنك من اطلاق خدماته المصرفية عبر الهاتف المحمول، و هو حساب مصرفي ينشئه المستخدم من تطبيق قابل للتنزيل على هاتف ذكي. يسمح هذا البرنامج بإجراء العديد من العمليات المصرفية من الهاتف دون الانتقال إلى الوكالة .

فبمجرد تنزيل تطبيق Banxy على الهاتف الذكي ، يقوم العميل بإنشاء حساب مستخدم من خلال ملء نموذج. وبمجرد التحقق من هذه الخطوة ، سيتم تحديد الهوية عن طريق الفيديو. لإنهاء فتح الحساب ، سيتم تسليم المستندات القانونية مباشرة إلى العميل لجمع توقيعه بخط اليد. يتم تنشيط الحساب بعد استلام والتحقق من الملف الفعلي من قبل البنك. " يوفر إنشاء حساب Banxy تجربة مستخدم جديدة تعتمد بشكل أساسي على الاستقلالية وإمكانية الوصول.

باستخدام حساب الهاتف المحمول هذا ، يمكن للعميل إجراء تحويلات فورية من خلال B2B على رقم الهاتف وأيضًا بين البنوك لحسابات جميع البنوك الأخرى. يمكنه أيضًا إدارة بطاقة CIB و دفتر الشيكات الخاص به ، مراجعة الأرصدة ، بيان العمليات ".

يتم تكوين "PIN super PIN" بواسطة العميل للتحقق من صحة كل معاملة. في حالة السرقة أو الخسارة ، يمكن للعميل معارضة أو منع بطاقته من تطبيق Banxy².

- من جانبه، بدأ بنك WBANK الإيطالي على الانترنت في عام 2011 تجربة جديدة في هذا المجال، والهدف هو تخيل تطبيق بنكي على IPAD بمساعدة مستخدمي الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، قام بنك BNP بالشراكة مع مؤسسة تابعة لمجموعة أورانج لإنشاء خدمة الدفع والتحويل النقدي عن طريق الهاتف المحمول.

- واحدة من أكبر العقبات التي تحول دون نقل الخدمات البنكية الخاصة بالعميل إلى المساحة الرقمية هي كيفية " معرفة هوية العميل البنكي ". بالنسبة لأمن عملائهم وتجنب النشاط غير القانوني ، حيث تحتاج البنوك إلى إثبات هوية العميل. سواء اكان يريد الحصول على قرض ، أو فتح حساب جديد ، أو إجراء معاملات ، فسيتمتع عليه تقديم إثبات قانوني.

هناك العديد من التقنيات الواعدة التي تسعى إلى جعل القياسات الحيوية أهم شيء في الأعمال البنكية. حيث أطلقت فاسكو Smile & Sign ، كتطبيق بنكي يسمح للمستخدمين بتسجيل الدخول والتحقق من المعاملات باستخدام الكاميرا على هواتفهم. كما تقدم Eyepoint نفس الخدمة باستخدام قزحية العين الخاصة بالعميل المشترك³ .

¹ MOBILEIRON (2013), « Citadele Bank Chooses MobileIron for BYOD and Document Security », 2 mai, www.mobileiron.com/en/company/press-room/press-releases/citadele-bank-chooses-mobileiron-byod-and-document-security.

² https://www.huffpostmaghreb.com/entry/banxy-la-premiere-banque-mobile-arrive-en-algerie_mg_5addfa53e4b0df502a4e143d

³ https://kontomatik.com/post/innovative-banking-products-look-2017

-تطبيق الاستثمار Stash يساعد في سد الفجوة المعرفية. حيث يقوم العملاء بإيداع مبلغ صغير من المال، في حين يقدم المستخدمون بيانات مثل مقدار المخاطرة التي يرغب العميل في اتخاذها ، وأهدافه المالية ، ومستوى معرفته المالي الحالي. و من خلال التدريب ، سيتبع التطبيق موقعك ويقدم توصيات مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات العميل ومستوى المهارات الخاص به¹.

-هناك الكثير من الطرق المختلفة لتحويل الأموال من مكان إلى آخر. الخصم ، و Visa ، و MasterCard ، بفضل التكنولوجيا التي طورتها R3 ، يأتي نظام الدفع العالمي الفوري ليكون قريب من العميل²، على الرغم من أن النظام يوفر مستوى عال من عدم الكشف عن الهوية الضروري للأعمال البنكية الخاصة ، إلا أنه يمكن مشاركة المعلومات من بنك إلى آخر على الفور.

-فكرة مكافأة العملاء على مجرد حمل بطاقة الإئتمان الخاصة بها هي الخاصية المتميزة التي تقدمها AirMiles لعملائها . مما يجعلها حافزًا لاستخدامها .

-أبرمت Cardlytics شراكة مع العديد من البنوك الأمريكية الكبرى لتوفير البحث وتتبع الاتجاه لعمليات شراء العملاء. المنتج الأول الذي تم إطلاقه رسميًا هو BankAmeriDeals. على عكس المكافأة ، حيث يكسب العميل النقاط و المكافأة يحصل عليها بشرائه للمنتج³ .

-عمل بنك Postbank للاستثمارات في عام 2006 على تقديم و توفير خط ائتمان لعملائه يسمح لهم بتنفيذ استثمارات أكثر بسهولة دون الحاجة إلى التقدم بطلب للحصول على ائتمان جديد⁴

-ساعات العمل الموسعة بعض البنوك بدأت في تقديم مكاتب عملائها مع ساعات العمل الإضافية. هذا النوع من الممارسات التنظيمية المبتكرة قدمت للعملاء .

-يستخدم La State Bank of India أجهزة التحكم في آلات الصراف الآلي عن بعد ،لمراقبة البطاقات ، مدى توفر النقود داخل الصرافات الآلية وإمدادات الطاقة لضمان عدم توقف الآلات . حيث يتم الإبلاغ فوراً عن جميع الحوادث التي تصادف مقنني و مستعملي هذا النوع من الخدمات (Vaitheesvaran, 2015)⁵ .

-تتيح خدمة Capital One البنكية عبر الإنترنت للمستخدمين التحقق من رصيدهم ودفع فواتيرهم وإيداع الشيكات. التطبيق لديه ميزة تسمى " SureSwipe " التي تتيح للمستخدمين الولوج للتطبيق عن طريق اللمس باليد (Bryant, 2013 ; Wisniewski, 2015)⁶ .

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Idem.

⁴ Yordanova, Z. (2013). Innovative Business Bank Products. *Trakia Journal of Sciences*, 11(1), 5-13.

⁵ Cichowlas, op-cit

⁶ Ibid .

بشكل عام ، من الواضح أن البنوك تتبع بعض الاتجاهات المحددة كتبسيط و تسهيل المعاملات ، مما يجعل المنتجات البنكية في متناول العملاء. حيث تعمل البيانات الكبيرة على تحليل كيفية الاستخدام للخدمات ، مما يضمن أن يقدم البنك منتجات مخصصة لاحتياجات العميل .

الخلاصة :

توصلنا من خلال هذا الفصل الى أن جودة الخدمة البنكية التي تسعى كل البنوك للوصول اليها ،انما تستوجب و تستدعي الأخذ بعين الاعتبار كل المقاربات التي تم استعراضها من خلال هذا الفصل ،فجودة الخدمة البنكية هي غاية و هدف يحقق أهم ما تصبوا اليه البنوك ألا و هو رضا العملاء حول الخدمات المعروضة بشكل يؤدي الى التميز عن البنوك المنافسة .

كما أدرجنا من خلال هذا الفصل مختلف الابعاد التي تركز اليها جودة الخدمة ، و أهم النماذج المفسرة لتشكيل هذه الأخيرة حسب وجهات نظر الباحثين و اهتماماتهم .

أما الجزء الخاص بالعلاقة بين المتغير الأساسي المتمثل بالإبداع و التحسين المستمر و المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة ،قمنا بتفصيل تحديد العلاقة الكامنة بينهم حيث توصلنا لتأكيد إيجابية العلاقة بينهم نظريا ،حيث اتضح أن قيام البنك بالإبداع في الخدمات /المنتجات من خلال طرح منتجات جديدة قد يؤدي و يؤول الى وصول البنك إلى جودة الخدمة المطلوبة .و بالتحديد الخدمات الإلكترونية لا سيما بعد التحديات التي فرضت على البنوك مثل تغيرات تفضيلات العملاء و التطورات التكنولوجية المتنامية ،حيث لم تعد الأساليب والنهج التي اعتمدها البنوك في السابق كافية لمواجهة العميل الأمر الذي جعلها تظفر بالجهود الإبداعية و تستعين بها و تتحول لمبادرات التحول الرقمي لتستجيب لعملائها ، و استعنا ببعض الأمثلة حول الخدمات المبدعة و المبتكرة التي اجتاحتها البنوك العالمية لتتصدر الريادة من ناحية الجودة في الخدمات .

الفصل الرابع :

دراسة ميدانية – حالة البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر

- 1- تقديم البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر .
- 2- تصميم الدراسة الميدانية .
- 3- فحص ، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

تمهيد :

بعد استعراضنا للإطار النظري للموضوع و الذي تناولنا فيه ثلاث فصول، حيث قمنا بتوضيح أهم المفاهيم التي جاءت بها النظريات و الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة . أما فيما يخص الفصل الرابع و الممثل بالإطار التطبيقي ، فنحاول من خلاله إتباع أساليب و مناهج لتوجيه سير عملية البحث بما ينص عليه الشكل العلمي ، سواء تعلق الأمر بمنهجية تجميع و معالجة البيانات ، أو تفسير للنموذج العام المعتمد في الدراسة و فرضياته و عرض نموذج القياس ، و لا يتحقق كل هذا إلا من خلال توفر أداة تستخدم لتجميع البيانات و الهادفة لتحقيق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة و التي توجه لأفراد العينة محل الدراسة للإدلاء بمختلف الآراء التي تتباين ضمن سلم قياس ليكرت . لكن قبل ذلك ارتأينا تقديم تعريف عام للبنوك محل الدراسة و ذلك بعرض البنية الهيكلية الخاصة بهم و استعراض مختلف الخدمات المتوفرة للعملاء .

1-تقديم البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر :

بالرغم من التطور الكبير الذي شهدته البنوك العمومية الجزائرية نتيجة للجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في اطار الانتقال من الاقتصاد المخطط الى اقتصاد السوق . و لا سيما سنة 1990 و التي تعتبر منعرجاً هاماً وحاسماً في مسار الإصلاحات المالية والنقدية في الجزائر، والتي صادفت صدور قانون النقد والائتمان (القانون رقم 90-10) الصادر في 14 أبريل 1990 ،والذي حاولت من خلاله السلطات الجزائرية تفادي القصور الذي وقع في الإصلاحات السابقة، وتماشياً مع سياسة التحول إلى اقتصاد السوق الحر و ما عرفته من انتعاش و تأثير مباشر على العمليات و الأنشطة البنكية و التي سمحت بتطوير مشاريع الإصلاح البنكي . الا أن هذه البنوك لم تصل الى المستوى المطلوب و ما ميزها القصور في الأداء و العديد من النقائص التي أثرت سلباً على أدائه أهمها الضوابط التي تحكمها . في المقابل عرفت البنوك الأجنبية بعد صدور للقانون سابق الذكر و الذي فتح المجال أمامها لمزاولة نشاطها في السوق الجزائرية و هي الآن تشهد تطوراً متزايداً و متنامياً و لاسيما في ما يخص تحديث الخدمات المعروضة و مواكبة الركب العالمي من خلال الإبداع و الإتيان بكل ما هو جديد. من بين هذه البنوك التي قمنا باختيارها ما يلي:

1-1. المؤسسة المصرفية العربية الجزائر ¹ Bank ABC

بنك ABC الجزائري هو فرع لشركة البحرين للمجموعة العربية المصرفية (ش.م.ب) وأول بنك خاص دولي أنشئ في الجزائر بعد موافقته كبنك بمجلس العملات والائتمان في بنك الجزائر سبتمبر 1998. لعب ABC Group دوراً مستداماً في تمويل الاقتصاد الجزائري. منذ تأسيسه يقدم ABC Bank Algeria خدمات شخصية للعملاء . كما يولي البنك اهتماماً خاصاً لتلبية احتياجات عملائه ويوسع نطاق خدماته البنكية ويوسع شبكته من الوكالات لتقديم خدمة أفضل.

¹ <https://www.emploitic.com/rubrique-carriere/91-abc-bank-algeria-presentation>

1-2. بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria¹

بنك الخليج الجزائر، بنك تجاري أجنبي خاص، و عضو من أعضاء KIPCO في منطقة الشرق الأوسط، تم إنشاؤه في 15 ديسمبر 2003 و بدأ نشاطه في مارس 2004 برأس مال قدره 10 مليار دينار جزائري و هو مؤسسة مساهمة (بنك برقان الكويتي²، بنك تونس العالمي³، و البنك الأردني الكويتي⁴) رأسمالها الحالي يقدر ب 25000000000 دج خاضعة لأحكام القانون رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالقرض و النقد.

تحدد المهمة الرئيسية للبنك في المساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية في الجزائر من خلال قيامه بعمليات البنوك التجارية المتمثلة في الوساطة المالية إضافة إلى تمويل التجارة الخارجية، و يسعى أيضا إلى تلبية احتياجات عملائه بتقديم التمويل اللازم للمؤسسات المهنية و الخاصة بشكل واسع لتمويل استثماراتهم و عملياتهم و غيرها من العمليات .

1-3. بنك الثقة الجزائر Trust Bank Algeria

يعتبر ترست بنك الجزائر أول تجربة مصرفية لمجموعة تراست الاستثمارية. تأسس البنك حسب القوانين الجزائرية، برأسمال خاص، تم إنشاؤه في 30 ديسمبر 2002، البنك لديه مركز البنك العالمي. وتتكون المساهمة بشكل رئيسي من شركات خاصة في شكل شركة رأس المال (SPA) من رأس المال الأولي من 750 مليون دينار، والتي تم زيادتها إلى 2.5 مليار دولار في فبراير 2006. شبكة ترست بنك الجزائر لديها 12 فرعا تم تحديد زيادة رأس المال من قبل المساهمين خلال السنة المالية 2009، من أجل الوصول إلى رأس مال قدره 10 مليار دينار، وفقا للأحكام الجديدة لقانون القرض و النقد .

يتكون رأس المال من 1,000,000 سهم بقيمة اسمية تبلغ عشرة آلاف دينار (10,000,000 دج) لكل منهما. لقد اتخذ اتحاد TBA خطواته الأولى في النظام المصرفي الجزائري وما زال مستمرا لتوسيع محفظة عملائه، فقد اختار خطة التنمية الخاصة به كفتح أكثر من اثني عشر وكالة سنويا على مدى السنوات الخمس المقبلة. حاليا البنك لديه شبكة تشغيلية تضم 12 وكالة تنفيذية في الجزائر، سطيف، وهران و بجاية و البليدة، و سيدي بلعباس. من الجانب التجاري، يقدم البنك حاليا خدمات و منتجات للشركات في مجال التجارة الخارجية، وكذلك التشغيل و كذا يهدف إلى إطلاق الخدمات المصرفية للأفراد، تأجير المنتجات وكذلك المنتجات الإسلامية.

1-4. بنك السلام الجزائر Al Salam Bank⁵

يعتبر بنك السلام الجزائر بنك شامل يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، و قد تم إنشاؤه بتعاون جزائري اماراتي، أسس بتاريخ 08/06/2006 و قد تم اعتماده من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008

¹ الموقع الإلكتروني لبنك الخليج الجزائر. تاريخ الاطلاع 2018/11/23. www.AG-bank.com

* بنك برقان BURGAN Bank بنك تجاري كويتي، تأسس عام 1977، اكتسب دور مهم في تمويل قطاع الأفراد، المؤسسات، و عالم الأعمال بفضل الابتكار في عرض المنتجات، التكنولوجيا المستخدمة، و الشبكة الواسعة للتوزيع يضم 21 وكالة و 120 صراف آلي و يساهم في بنك الخليج الجزائر بنسبة 60% .

* بنك تونس العالمي TUNIS International Bank تأسس عام 1982، هو أكبر بنك خاص أنشئ في تونس، يوفر مجموعة كاملة من الخدمات المالية للشركات العالمية، و المؤسسات و الحكومات و الأفراد بما في ذلك عمليات النقد الأجنبي و سوق المال و تمويل التجارة الدولية. هو مساهم ب 30% في بنك الخليج الجزائر و يعتبر المساهم الرئيسي في بنك برقان .

**البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank بنك تجاري تأسس في عام 1976، و يعمل بنجاح في النظام الأردني المصرفي: يقدم لعملائه مجموعة من المنتجات و الخدمات المصرفية المتنوعة. على شبكة مكونة من 48 فرع في الأردن، فلسطين و قبرص و يشارك بحصة 10% في بنك الخليج الجزائر .

⁵ <https://www.alsalamalgeria.com/?path=catalogue.produits.famille.3>

كبنك تجاري برأس مال قدره 7.2 مليار دينار جزائري ، لبدأ مزاولة نشاطه مستهدفا تقديم خدمات بنكية مبتكرة بتاريخ 20 أكتوبر 2008 و قد تم رفع رأس ماله سنة 2009 الى 10 مليار دينار جزائري ، يضم 06 فروع عبر أنحاء الجزائر (فرع دالي إبراهيم ، فرع باب الزوار ، فرع القبة ، فرع البليدة ، فرع وهران ، فرع قسنطينة) ، كما يطمح الى افتتاح فروع أخرى جديدة على مستوى عدة مدن من بينها ولايات عنابة وباتنة وبسكرة و ورقلة والعاصمة ، حيث يسعى البنك الى فتح 11 فرع نهاية سنة 2018.

يسعى البنك الى تقديم مجموعة منتجات و خدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة منها : عمليات التمويل ، حيث يمول البنك المشاريع الاستثمارية ، و كافة احتياجات المستثمرين في مجال الاستغلال ، و الاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها: المشاركة ، المضاربة ، البيع بالتقسيط،... الخ . كما يعمل على تنفيذ التعاملات التجارية الدولية ، من خلال تقديم خدمات سريعة وفعالة من وسائل الدفع على المستوى الدولي : العمليات المستندية ، التعهدات و خطابات الضمان البنكية كما يقدم البنك سلسلة من الاستثمارات و الخدمات المالية و ذلك عن طريق اكتتاب سندات الاستثمار،... الخ. و يضع تحت عملائه ، خدمات تتوافق و معايير بنكية معاصرة و تقنيات عملية مبتكرة أهمها : خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلية ، الخدمات البنكية عن بعد " السلام مباشر " ، خدمة الإميل سويفت " سويفتي " ، بطاقة الدفع الإلكترونية " آمنة " ، خدمة الدفع عبر الأنترنت " Amina-E " ،... الخ

1-5. بنك ناتيكسيس الجزائر Natixis Banque

ناتيكسيس الجزائر هي شركة تابعة لمجموعة Groupe BPCE ، مدعومة من Natixis (شركة الخدمات المالية المتخصصة) ، التي يوجد مقرها في الجزائر منذ عام 1999.

ناتيكسيس الجزائر هي أول بنك فرنسي يتم تأسيسه في الجزائر ، وقد نفذت استراتيجية لتطوير محفظتها الاستثمارية مع العملاء من الشركات لتمتد إلى المحترفين والأفراد. وقد أدى أدائها المالي المنتظم إلى زيادة مطردة في صافي إيراداتها المصرفية. مع أكثر من 750 موظف و 28 فرعاً منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية ، تقدم ناتيكسيس الجزائر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية للشركات الكبيرة ، الصغيرة ، والمتوسطة ، والمهنيين والأفراد في الجزائر. و قد اختار بنك ناتيكسيس الفرنسي الجزائر لأول مرة في إطلاق خدماته المصرفية عبر الهاتف المحمول. ويطلق هذا المصرف الرقمي "Banxy" ، ويقدم خدمات مصرفية عن بعد تمكن العملاء من أن يكونوا أكثر استقلالية ، كما تقدم Natixis Algérie أيضاً خدمات نيابة عن Natixis (معرفة العميل "KYC" ، التجارة) و غيرها من الخدمات المدعة .

1-6. سوسيتيه جنرال الجزائر Societe Generale Algerie

هي مؤسسة مصرفية فرنسية فتحت فرعاً في الجزائر في 15 أبريل 1998 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، بمساهمة البنك الأصلي "الشركة العامة" بنسبة 45% ، وفيها هولدينغ لوكسمبورغ بنسبة 31% ، و المؤسسة المالية الدولية SFI بنسبة 10% والبنك الإفريقي للتنمية بنسبة 10% تتكفل هذه المؤسسة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.

1-7. باريبا الجزائر BNP Paribas el Djazair

باريبا الجزائر هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 55% من البنك بي إن بي باريبا فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2000، ما سمح لها في أداء جميع العمليات المتعارف عليها لدى البنوك. و يعتبر بنك بي إن بي باريبا شريك مرجعي للشركات الكبرى في الجزائر، و الشركات المتعددة الجنسيات و كذلك المؤسسات الصغرى و المتوسطة، و يمتلك البنك 18 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد. بعد عدة سنوات من وجوده، يحتل البنك المرتبة الخامسة في الجزائر والبنك الأول من مجموع الميزانية العمومية، إجمالي الودائع، صافي الدخل و رأس المال. يقدم البنك منتجاته وخدماته لنحو 120 ألف عميل خاص، المهنيين والشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة. BNP PARIBAS EL DJAZÏR يعمل مع CETELEM التابعة للمجموعة المتخصصة في الائتمان الاستهلاكي و CARDIF والذي يرتبط بنشاط قطاع التأمين.

2-تصميم الدراسة الميدانية :**2-1. منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية :****2-1-1. منهجية الدراسة :**

استجابة لموضوع الدراسة و التي تقوم على جانبين، جانب نظري و آخر تطبيقي (تجريبي) حيث كل جزء يتطلب اعتماد منهج معين يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة. ارتأينا انتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها و ما إلى ذلك من جوانب تؤدي إلى التعرف على حقيقتها في أرض الواقع، إضافة إلى المنهج التفسيري، التحليلي للعلاقات المفترض وجودها بين متغيرات الدراسة، و تفسير الوضع القائم فهو يتعدى مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل و الربط و التفسير لهذه البيانات و قياسها و استخلاص النتائج منها. المرجعية التي اعتمدنا عليها استنادنا على كتب، مقالات و دراسات مختلفة أجنبية و عربية، بالإضافة إلى البحوث العلمية المقدمة في رسائل الدكتوراه، و كذلك الدراسات و البحوث على شبكات الانترنت.

2-1-2. تجميع وأداة معالجة البيانات :

تمثلت طريقة جمع البيانات في الاستبيان و التي تعتبر من أشهر الطرق المعتمدة من قبل الباحثين في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها. و قد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المدروسة إما بشكل مباشر أو غير مباشر أي شخصيا أو بالاستعانة ببعض الزملاء و الأصدقاء، و هذا بهدف الحرص على استرجاع أكبر قدر ممكن من الاستثمارات و لتوضيح الغرض من قيامنا بذلك للمستجوبين، و ذلك من خلال التواجد بالوكالات محل الدراسة بشكل دوري منظم و أسبوعي و ذلك في الفترة الممتدة ما بين شهر ديسمبر 2018-مارس 2019. و تم التوقف عن عملية التوزيع بمجرد استيفاء العدد المطلوب من المستقيمين.

بالنسبة لتحليل البيانات التي تم استخراجها من الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة محل الدراسة، فقد تم استعمال برنامج (PLS Path Modeling) لاختبار الفرضيات و أيضا على برنامج spss v22 لتحصيل و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات و أسئلة الاستبيان، حيث تضمنت مرحلة المعالجة: التحليل الوصفي للبيانات (طبيعة توزيع البيانات

، خصائص العينة ، المتوسطات الحساسة ، الانحراف المعياري ، التوزيعات التكرارية ،... الخ) و التي من شأنها تكوين صورة واضحة عن مختلف البيانات المستخدمة في الدراسة .

2-1-3. مجتمع وعينة الدراسة :

2-1-3-1. تحديد مجتمع الدراسة :

عند اختيارنا لمجتمع الدراسة اتجهنا إلى البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر ووضعنا كشرط أساسي المؤهل العلمي والعملي فكان مجتمع الدراسة متمثل في جميع عملاء البنوك التالية :

- المؤسسة المصرفية العربية الجزائر ،
- بنك الخليج الجزائر،
- بنك الثقة الجزائر،
- بنك السلام الجزائر،
- بنك ناتيكسيس الجزائر،
- سوسيتيه جنرال الجزائر،
- باريبا الجزائر.

2-3-1-2. تحديد حجم العينة :

نظرا لقيود الوقت و تكلفة الاستقصاء ، و أخذنا بعين الاعتبار ما تحتويه استمارة الاستبيان من أسئلة كثيرة نوعا ما و التي تتطلب التركيز الطويل نسبيا للإجابة عليها ، فقد تم استخدام أسلوب العينة التحكمية (القصدية) (purposing sample) ، و التي من مزاياها التحكم الجيد في المتغيرات و ذلك بتوزيع عدد من استمارات الاستبيان على عملاء البنوك محل الدراسة و التي حددت ب 400 عميل كحجم لعينة الدراسة موزعة حسب الجدول الموالي و الذي يوضح نسب التوزيع الخاصة بأفراد العينة .

الجدول رقم (1-4): توزيع عينة الدراسة

| عدد العملاء | البنوك الأجنبية العاملة بولاية سيدي بلعباس |
|-------------|--|
| 50 | المؤسسة المصرفية العربية الجزائر |
| 50 | بنك الخليج الجزائر |
| 50 | بنك الثقة الجزائر |
| 50 | بنك السلام الجزائر |
| 70 | بنك ناتيكسيس الجزائر |
| 70 | سوسيتيه جنرال الجزائر |
| 60 | باريبا الجزائر |
| 400 عميل | المجموع |

الجدول أعلاه يترجم نسب توزيع مجتمع الدراسة ، و التي قمنا فيها بتوزيع 400 استمارة استبيان على عملاء البنوك محل الدراسة و قمنا باسترجاعها كاملة .

مبررات اختيار القطاع : لقد تم اختيار البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر لعدة اعتبارات أهمها :

- تنشط هذه المؤسسات البنكية في محيط تنافسي ، يجعل منها دائمة الابداع فهي أكثر القطاعات اهتماما بالتحديد و التحسين لخدماتها مقارنة بالبنوك الجزائرية التي تتسم بالروتينية في تقديم الخدمات و هذا ما أدى الى استقصائها في هذه الدراسة .

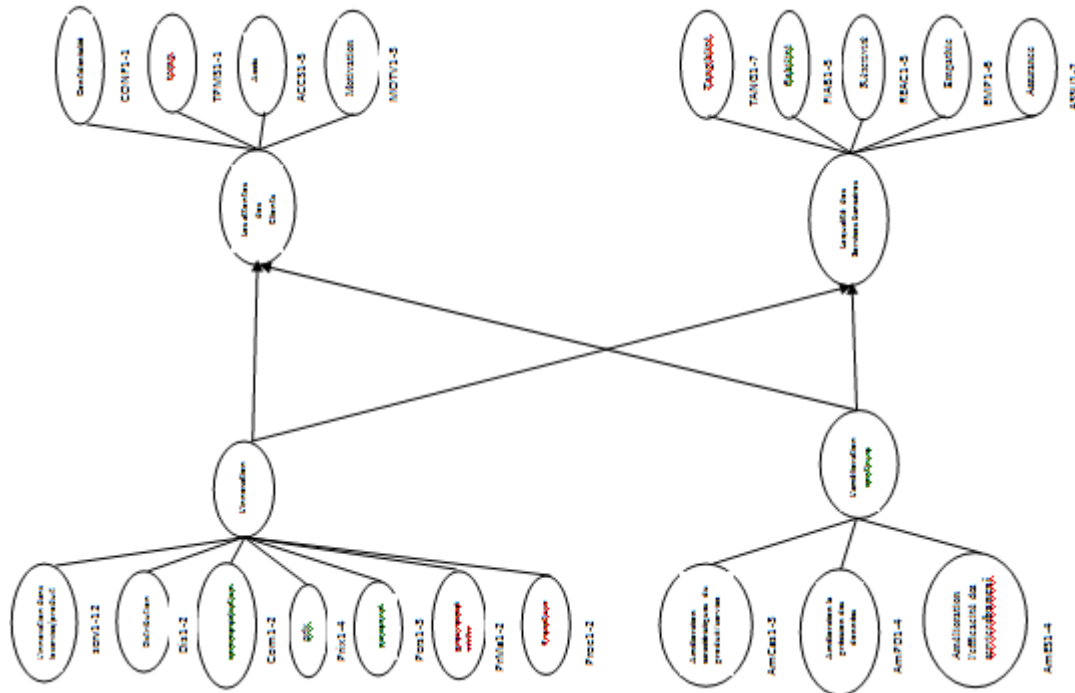
2-2. نموذج الدراسة :

يقصد به ذلك النموذج الذي يجمع كل العلاقات بين المتغيرات المختلفة القائمة عليها الدراسة . و قد توصلنا في هذه الدراسة الى النموذج العام استنادا على عدة نماذج نظرية و تطبيقية تجريبية و المقترحة من طرف عدة باحثين في المجال .

2-2-1. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling):

من أجل بناء نماذج متغيرات الدراسة ، استخدمنا طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، و التي تعد من أفضل الطرق المستخدمة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات ، و ذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشر يطلق عليه مؤشر جودة المطابقة . على ضوء ما سبق قمنا بالاعتماد على المعادلات الهيكلية لدراسة الأثر الذي يحدثه كل من الإبداع و التحسين المستمر على كل من الاستجابة لتطلعات العملاء و تحقيق جودة الخدمة . فيما يلي ندرج النموذج العام للدراسة .

الشكل رقم (1-4) : النموذج العام للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج PLS Path Modeling

يوضح الشكل السابق متغيرات الدراسة كما يلي :

2-1-2-2 المتغيرات الكامنة الخارجية Latent Exogenous Variables

المقصود بالكامنة التي تعبر عن المتغيرات التي لا يمكن قياسها مباشرة بل بالاستعانة بالمتغيرات الظاهرة التي تساهم في التعبير عنها كميًا. أما المقصود بالخارجية فهي في الأساس متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق فهي تؤثر و لا تتأثر. أي أنها تؤثر في غيرها و لا تتأثر بأي متغير داخل النموذج .

في هذه الدراسة يوجد 2 متغيرين كامنين خارجيين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-4): المتغيرات الكامنة الخارجية Latent Exogenous Variables

| المتغير الظاهر | المتغير الكامن الخارجي |
|--|---------------------------------------|
| Proc، PrMa، Pers، Prix، Com، Dis، Serv | الإبداع innovation |
| AmES، AmPD، AmCas | التحسين المستمر Amelioration continue |

المصدر: من اعداد الطالبة .

2-1-2-3 المتغيرات الكامنة الداخلية Latent Endogenous Variables:

كما أدرجنا سابقا أن المتغير الكامن هو الذي لا يمكن قياسه الا بواسطة المتغيرات الجلية أو الظاهرة، أما المقصود بالداخلية فهي تلك المتغيرات التي تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج .

في مايلي نوضح المتغيرات الكامنة الداخلية كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-4): المتغيرات الكامنة الداخلية Latent Endogenous Variables

| المتغير الظاهر | المتغير الكامن الداخلي |
|-----------------------------|---|
| MOTV، ACCS، TPMS، CONF | تطلعات العملاء les attentes des clients |
| ASSU، EMP، REAC، FIAB، TANG | جودة الخدمة la qualité des services |

المصدر: من اعداد الطالبة

فرضيات الدراسة :

نهدف من خلال هذا الجزء الى تحديد مختلف الفرضيات القائمة عليها هذه الدراسة و التي تعكس توقعاتنا استنادا الى نتائج و

توصيات الدراسات السابقة في المجال كما يلي :

ف1- يؤثر الإبداع إيجابيا على الاستجابة لتطلعات العملاء .

ف2- يؤثر الابداع إيجابيا على تحقيق جودة الخدمة .

ف3- يؤثر التحسين المستمر إيجابيا على الاستجابة لتطلعات العملاء.

ف4- يؤثر التحسين المستمر إيجابيا على تحقيق جودة الخدمة.

2-3. أداة القياس و تقييمها :

بهدف إسقاط إحدائيات النقاط المدروسة بشكل نظري في الفصول السابقة على أرض الواقع ، و بهدف الحصول على إجابات واضحة و موضوعية بخصوص الإشكالية و الفرضيات المطروحة ، قمنا باعتماد أسلوب دراسة ميداني و ذلك لما يتيح من إمكانية قياس الظواهر بشكل تطبيقي ، و بهذا اعتمدنا بشكل أساسي على استمارة الاستبيان كأداة مستخدمة للدراسة التطبيقية .

2-3-1. تحديد الشكل العام للاستمارة :

بهدف تسهيل و تبسيط إجراءات الحصول على إجابات العملاء ، ارتأينا ترتيب و تنظيم استمارة الاستبيان الموضحة في الملحق (02) ، فجاء الترتيب كما يلي :

❖ افتتاح الاستمارة بكلمة موجهة إلى العملاء ، أردنا من خلالها توضيح الهدف من القيام بهذه الاستمارة ، و الدعوة إلى إعطائنا القليل من وقتهم للتقدم بالإجابة على الأسئلة التي وضعناها لهذا الغرض ، دون أن ننسى إدراج كل المعطيات الخاصة حول التخصص الذي يتضمن هذه الدراسة و الجامعة التي ننتمي إليها لإضفاء خاصية المصداقية.

❖ بناء على التسلسل الوارد بالفرضيات المقترحة و النموذج المطروح محل الدراسة، عمدنا إلى تقسيم الاستمارة إلى جزأين أساسيين ، أما الجزء الاول فيتضمن عرض لمختلف عبارات القياس التي تخص المتغيرات المراد قياسها . أما الجزء الثاني فتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بتصنيف أفراد العينة المدروسة.

❖ نظرا لاختلاف المستوى الثقافي و التعليمي للعملاء، اضطررنا الى عمل نسخة من الاستبيان باللغة الفرنسية و ذلك للاستفادة منهم و ضمان عدم تحججهم بعدم تمكنهم من اللغة العربية .

2-3-2. عرض عبارات القياس :

قبل عرض عبارات قياس كل متغير ، تجدر الإشارة إلى أننا قمنا باستيحاء هذه العبارات بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة و التي تطرقت الى متغيرات الدراسة (الإبداع ، التحسين المستمر ، الاستجابة لتطلعات العملاء و جودة الخدمة) مع تعديلها بما يتوافق مع معطيات الدراسة و أهدافها.

○ قياس الإبداع : تم ترميز العبارات الخاصة بالإبداع و صياغتها كما يلي :

الإبداع في الخدمة /المنتج serv/pro

Serv1 :يوفر البنك خدمة فتح الحساب البنكي الكترونيا .

Serv2:يتيح البنك إمكانية طلب دفتر الشيكات الكترونيا .

Serv3:يوفر البنك خدمة تسديد فواتير الخدمات العامة كالكهرباء ،المياه والهاتف.

Serv4:يقدم البنك خدمة البريد الإلكتروني E.Mailing.

Serv5:يمكن البنك خدمة الدفع و تحويل الأموال عبر الهاتف الذكي .

Serv6:يوفر البنك خاصية التحكم في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها).

Serv7 يستخدم البنك خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي.

Serv8 يوفر البنك خدمة معرفة أسعار العملات عبر تطبيقات الهاتف الذكي.

Serv9 يوفر البنك خدمة تقديم النصائح المالية و الاستثمارية من خلال تطبيقات الخدمات المالية .

Serv10 يوفر البنك خدمة الخط الساخن Hotline

Serv11 يوفر البنك مختلف أدوات الدفع كالبطاقات الذهبية و الكلاسيكية و بطاقة فيزا .

Serv12 يوفر البنك تشكيلة من القروض الإستثمارية ،السكنية ،التجارية.

الإبداع في التوزيع Dis

Dis 1 يوفر البنك الصراف الآلي /الشباك الآلي البنكي DAB/GAB

Dis 2 يوفر البنك عدة فروع عبر التراب الوطني مع إمكانية سحب و إيداع النقود عبر جميعها .

الإبداع في الترويج Com

Com1 يتبع البنك أساليب حديثة في الترويج لخدماته من خلال الإعلان عن طريق الانترنت، المحطات الفضائية، المنشورات، ورسائل الهاتف.

Com2 يروج البنك منتجاته و خدماته باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي .

الإبداع في السعر Prix

Prix1 يقدم البنك تسهيلات مالية في الدفع وإجراءات الحصول على القروض البنكية وبتكلفة منخفضة .

Prix2 يقدم البنك تخفيضات في تسعيرة الاشتراك في الخدمات الإلكترونية .

Prix3 يقدم البنك تخفيضات على أسعار البطاقات البنكية .

Prix4 يحصل العميل على عائد عالي على ودائعه .

الإبداع في الأفراد Pers

Pers 1 يقدم الموظفون الخدمة حسب أولوية دخول العملاء الى البنك و بدون تجاوز العميل الحالي.

Pers 2 يستمع مسؤولو البنك لآراء و اقتراحات الموظفين بخصوص كيفية و طرق اطلاق خدمات جديدة .

Pers 3 الموظفون ملمون بجميع التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

الإبداع في المكونات المادية (PrMa(les preuves materielles)

PrMa1 البنك يراعى فيها الحدائة المعمارية .

PrMa2 مرافق الانتظار في البنك تجعل العملاء يرتاحون الى حين حصولهم على الخدمة .

الإبداع في العمليات Proc

Proc1 يراجع البنك باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل .

Proc2 يعمل البنك على تخفيض الإجراءات و المعاملات للحصول على الخدمة .

○ قياس التحسين المستمر: تم ترميز العبارات الخاصة بالتحسين المستمر و صياغتها كما يلي :

تحسين خصائص المنتج/الخدمة Amélioration les caractéristiques du produit / service

AmCas1 يحسن البنك جاذبية ،نوعية و حجم البطاقات الائتمانية و دفاتر الشيكات بصفة دورية .

AmCas2 يعمل البنك على تقديم المكافآت بمجرد حمل العميل للبطاقة الائتمانية الخاصة بالبنك .

AmCas3 يحصل العميل على هدايا مادية و جوائز من خلال المشاركة في المسابقات التي يقوم بها البنك .

تحسين دقة البيانات Amélioration la précision des données

AmPD1 يسعى البنك دائما الى اقتناء أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة.

AmPD2 يستخدم البنك أجهزة التحكم في آلات الصراف الآلي عن بعد لمراقبة البطاقات و مدى توفر النقود داخل هذه

الصرافات وإمدادات الطاقة لضمان عدم توقفها أثناء استعمالها.

AmPD3 يسعى البنك الى اعتماد تكنولوجيا البنك الناطق في تقديم خدماته.

AmPD4 يعتمد البنك آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية .

تحسين كفاءة الخدمات البنكية Amélioration l'efficacité des services bancaires

AmES1 يعمل البنك على معالجة الأخطاء في تقديم الخدمة بفعالية عالية.

AmES2 يتعامل البنك مع شكاوى العملاء بجدية و يسعى الى حلها بسرعة من خلال توفير خدمة شكاوى العملاء.

AmES3 يسعى البنك الى وضع الحلول للتقليل من الوقت اللازم للقيام بعمليات القروض عن طريق تفعيل تطبيقات

الخدمات المالية .

AmES4 يتم سؤال العميل عن مقترحات لتحسين الخدمة المقدمة لهم .

○ قياس الاستجابة لتطلعات العملاء : تم ترميز العبارات الخاصة بالاستجابة لتطلعات العملاء و صياغتها كما يلي :

الخصوصية Confidentialité

CONF1 الخدمات المقدمة تضمن سرية البيانات الشخصية للعميل .

توفير الوقت temp

TPMS1 الخدمات المقدمة توفر الوقت للعميل .

الوصول Accès

ACCS1 الخدمات المقدمة من البنك تمكن العميل من بلوغ حساباته في أي وقت و في أي مكان سواء من خلال الهاتف

الذكي أو الأنترنت .

ACCS2 يمكن للعميل الحصول على الاستشارة على مدار الساعة 24/24 سا و 7/7 أيام من خلال الخدمات المتوفرة من

طرف البنك .

ACCS3 العميل يحصل على المعلومات الدقيقة و الكافية حول الخدمات المقدمة الجديدة من خلال القنوات المختلفة .

ACCS4 الخدمات المعروضة من طرف البنك تقرب العميل منه و تجعله على تواصل دائم معه.

ACCS5 الخدمات التي يوفرها البنك تسهل القيام بالمعاملات البنكية الدولية .

التحفيزات Motivation

MOTV1 يحصل العميل على فوائد تفوق التكاليف نتيجة الأسعار التي يعرضها البنك .

MOTV2 تنوع الخدمات المعروضة الإلكترونية منها و التقليدية تشبع رغبات العميل .

MOTV3 التحسينات التي يدخلها البنك على الخدمات بشكل مستمر تحفز العميل على التعامل مع البنك .

○ قياس جودة الخدمة : تم ترميز العبارات الخاصة بجودة الخدمة و صياغتها كما يلي :

الملموسية Tangibilité

TANG1 تصميم المبنى الخارجي للبنك جذاب و ترتيبه الداخلي مهم .

TANG2 موقع الموزع الآلي للنقود مناسب .

TANG3 يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج البنك.

TANG4 مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة .

TANG5 يستخدم البنك أجهزة حديثة و متقدمة .

TANG6 يتميز العاملون بحسن المظهر و أناقة الملابس .

TANG7 يتوفر لدى البنك لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمة.

الاعتمادية fiabilité

FIAB1 يتمتع عملي البنك بالمهارة و الإتقان .

FIAB2 يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد .

FIAB3 العاملین لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الاستفسارات الخاصة بالعملاء .

FIAB4 يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيه .

FIAB5 يقدم البنك كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث أشهر.

الاستجابة Réactivité

REAC1 يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة استجابة لحاجات العملاء.

REAC2 يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة.

REAC3 يقدم البنك خدمة سريعة مثل ابلاغك عن المعاملات البنكية التي تتم في حسابك من خلال رسالة الهاتف

القصيرة

REAC4 يستجيب العاملین لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة انشغالهم.

REAC5 مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة تعد قصيرة.

Empathie. التعاطف

EMP1 يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته .

EMP2 يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين .

EMP3 يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود.

EMP4 يتفهم العاملون في البنك احتياجات العملاء و يسعون لتحقيقها.

EMP5 تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء .

EMP6 يتفهم البنك وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة .

الأمان Assurance

ASSU1 يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة أو التأخير في اجراءات معاملته.

ASSU2 يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة .

ASSU3 يتوفر لدى البنك الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات العملاء.

ASSU4 تعاملات البنك دقيقة و خالية من المخاطرة و الشك.

ASSU5 يتصف العاملون في البنك باللطف و حسن المعاملة .

ASSU6 توفر طاقم حراسة يشعر العميل بالأمان خلال تعامله في البنك.

ASSU7 في حالة التوقف المفاجئ لأجهزة الصراف الآلي يعيد البنك تشغيلها و يمكن للعميل سحب البطاقة دون مشكلة .

3-3-2. سلم القياس :

لقد تم قياس اتجاهات العملاء في الجزء الأول بالاعتماد على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ، تتراوح ما بين عدم الموافقة بشدة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 1) ، و الموافقة بشدة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 5) .

4-3-2. الإختبار التجريبي لأداة الدراسة :

الاختبار التجريبي لأداة الدراسة يمثل المرحلة الأساسية و الضرورية التي تعكس صحة المعطيات و البيانات المقدمة من طرف هذه الأداة . بغرض معرفة ما إذا كانت الأداة المستعان بها في الدراسة ، تخدم بياناتها و معطياتها أهداف الدراسة . قمنا بعرض استمارة الاستبيان قبل توزيعها على عملاء البنوك محل الدراسة، على أهل الاختصاص في الجانبين الأكاديمي و العملي : إلى أساتذة في الاختصاص لإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله و مدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي ينتمي اليه و مدى كفاية العبارات لتغطية كل جزء من أجزاء متغيرات الدراسة الأساسية . و بالفعل استطعنا بعد عرضها على السادة الأساتذة المحترمين تعديل صياغة بعض العبارات و حذف عبارات أخرى لتشابه معناها مع عبارات أخرى كنا قد أدرجناها في الاستمارة . بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية .

3-فحص ، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات :

يعتبر فحص مختلف بيانات الدراسة للتأكد من مدى ملائمتها ، و القيام بالتحليل العاملي ، و غيرها من التحليلات المساهمة في الإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها للتوصل الى نتائج موضوعية يمكن تعميمها و الاستفادة منها و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الجزء كما يلي :

3-1. وصف خصائص عينة الدراسة :

بغرض التعرف على المتغيرات الشخصية للعملاء المشاركين في الدراسة الميدانية ، تم إستخراج التكرارات و النسب المئوية

لهذه المتغيرات و ذلك وفق ما يلي :

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العميل :

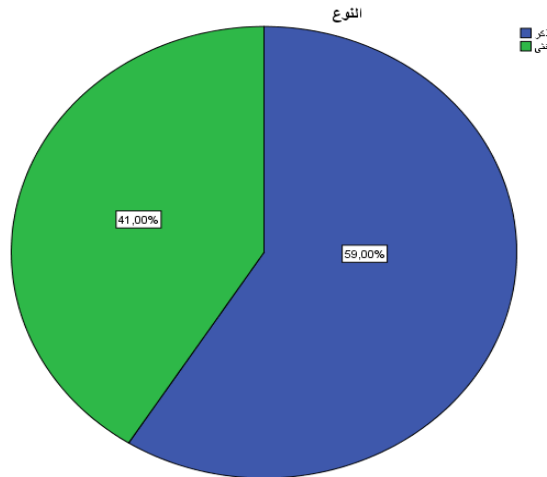
➤ يوضح لنا الجدول رقم (4-4) توزيع أفراد عين الدراسة حسب متغير نوع العميل، حيث أن أفراد عينة الدراسة الذكور حصلوا على نسبة مئوية بلغت (59%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (41%)

الجدول رقم (4-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 59.0% | 236 | ذكر |
| 41.0% | 164 | أنثى |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة :

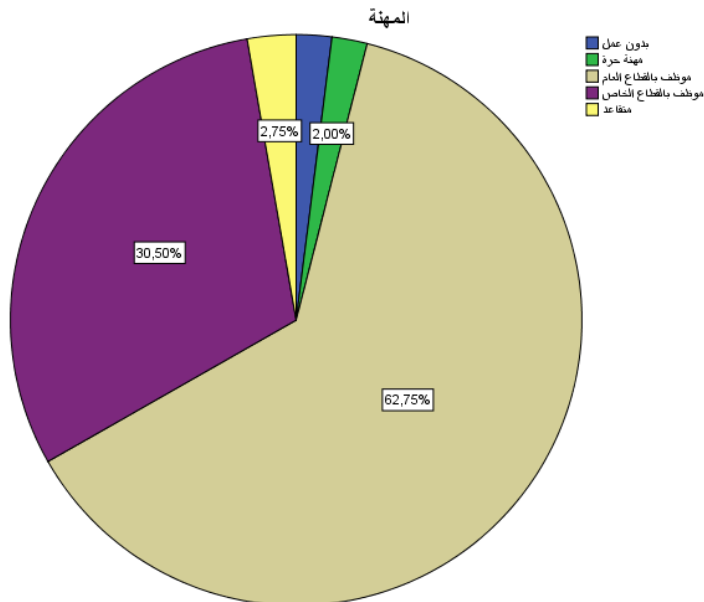
بالنسبة لمتغير المهنة فيوضح الجدول رقم (4-5) أسفله وكذلك الشكل رقم (3-4) النتائج كما يلي :النسبة الأعلى للأفراد الموظفين بالقطاع العام بنسبة (62.75%) ، ثم تلتها الموظفون بالقطاع الخاص بنسبة (30.5%) فالمتقاعدون و الذين كانت نسبتهم (2.8%) ، أما كل من بدون عمل و مهنة حرة فجاءت النسبة متساوية (2%) .

الجدول رقم (4-5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة

| النسبة المئوية | التكرار | المهنة |
|----------------|---------|--------------------|
| 2,0% | 8 | بدون عمل |
| 2,0% | 8 | مهنة حرة |
| 62,7% | 251 | موظف بالقطاع العام |
| 30,5% | 122 | موظف بالقطاع الخاص |
| 2,8% | 11 | متقاعد |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر :بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر :بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخدمة :

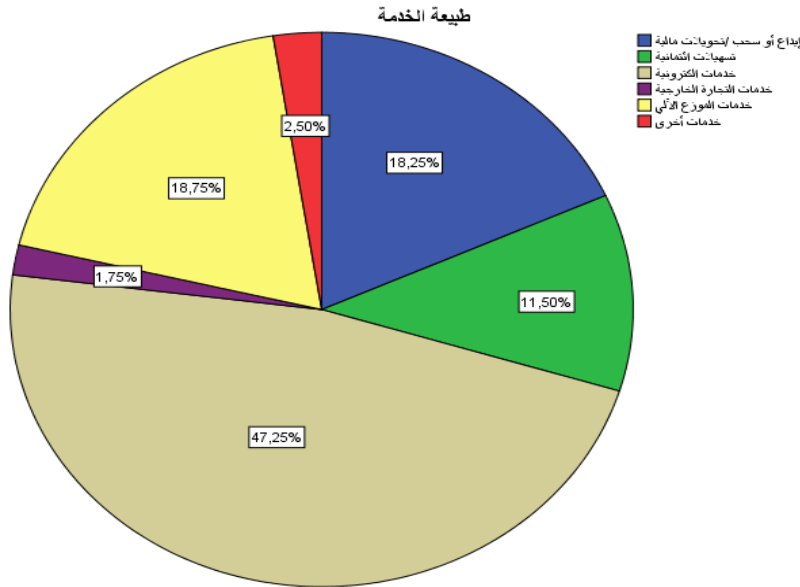
يوضح الجدول أسفله توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الخدمة المتعامل بها، فقد كانت النسبة الأعلى للعملاء الذين يتعاملون بالخدمة الالكترونية بنسبة (47.25%)، تلتها خدمة الموزع الآلي بنسبة (18.75%)، ثم خدمات الإيداع، السحب و التحويلات المالية بنسبة (18.3%)، أما التسهيلات الائتمانية فحصلت على نسبة (11.5%) و في الأخير جاءت كل من خدمات أخرى و خدمة التجارة الخارجية بنسب بالترتيب (2.5% و 1.8%).

الجدول رقم (6-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخدمة

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة الخدمة |
|----------------|---------|-----------------------------|
| 18,3% | 73 | إيداع أو سحب /تحويلات مالية |
| 11,5% | 46 | تسهيلات ائتمانية |
| 47,3% | 189 | خدمات الكترونية |
| 1,8% | 7 | خدمات التجارة الخارجية |
| 18,8% | 75 | خدمات الموزع الآلي |
| 2,5% | 10 | خدمات أخرى |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخدمة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير التعامل مع البنك:

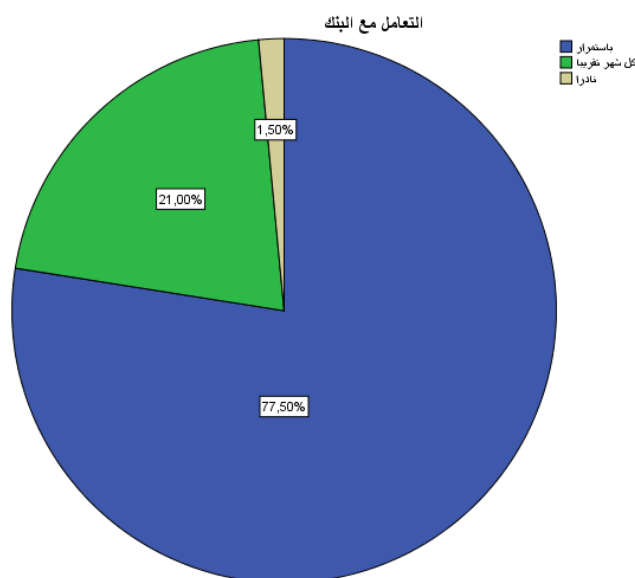
يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير تكرار التعامل فنلاحظ أن أكبر فئة مستقصاة هي من رواد البنك بإستمرار بنسبة (77.5%) ، أما العملاء الذين يقتنون خدمات البنك كل شهر فكانت نسبتهم (21%) ، و في الأخير ما نسبته (1.5%) من العملاء الذين يأتون نادرا .

الجدول رقم (4-7) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التعامل مع البنك

| النسبة المئوية | التكرار | التعامل مع البنك |
|----------------|---------|------------------|
| 77,5% | 310 | باستمرار |
| 21,0% | 84 | كل شهر تقريبا |
| 1,5% | 6 | نادرا |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التعامل مع البنك



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

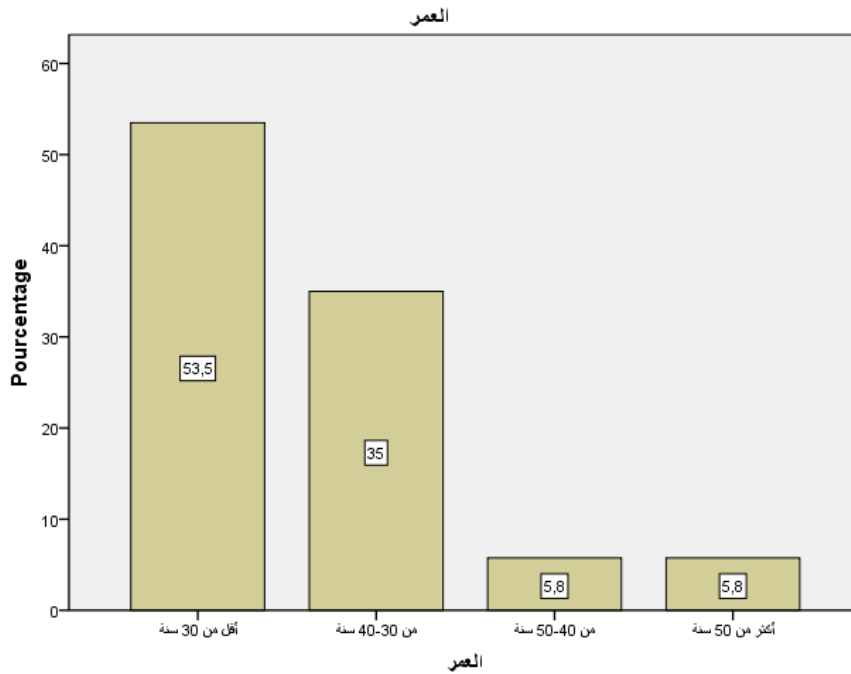
يوضح الجدول رقم (4-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، فكانت الفئة الكبرى هي فئة الأقل من 30 سنة بنسبة (53.5%)، تلتها فئة (30 سنة - 40 سنة) بنسبة (35%)، و في الأخير جاءت كل من فئة (40 سنة - 50 سنة) و الأكثر من 50 سنة بنسبة متساوية قدرت ب (5.8%).

الجدول رقم (4-8) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النسبة المئوية | التكرار | العمر |
|----------------|---------|----------------|
| % 53,5 | 214 | أقل من 30 سنة |
| %35,0 | 140 | من 30-40 سنة |
| %5,8 | 23 | من 40-50 سنة |
| %5,8 | 23 | أكثر من 50 سنة |
| %100,0 | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

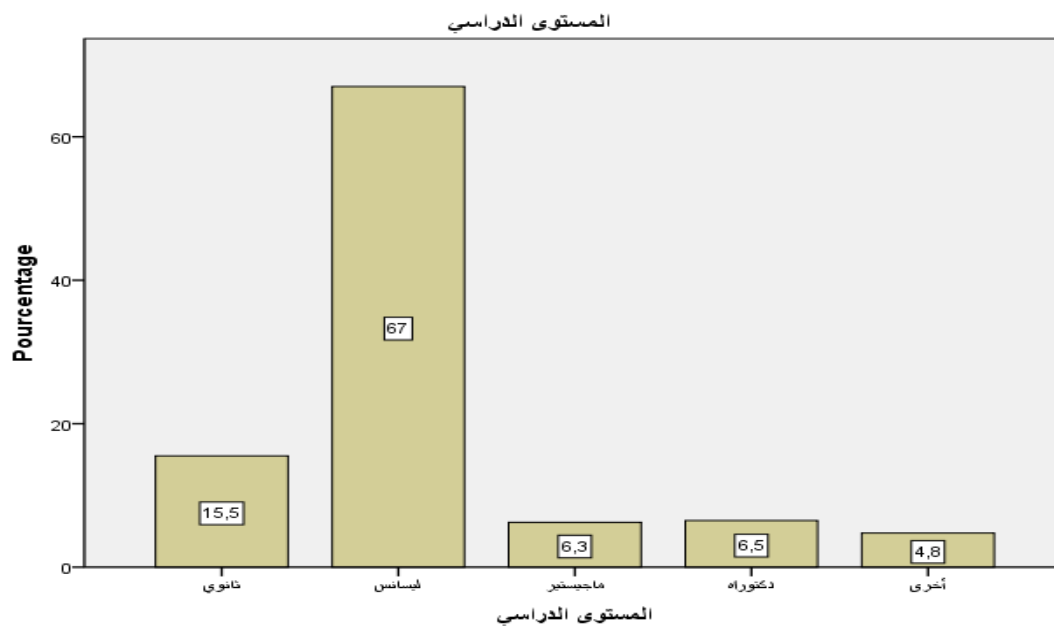
الجدول رقم (9-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، أي الدرجات العلمية و الشهادات المتوفرة لدى عينة الدراسة. المتحصلون على شهادة الليسانس كانت الفئة الأكثر استقصاء بنسبة (67%)، بعدها فئة الثانوي بنسبة (15.5%)، و بنسب متساوية تقريبا قدرت ب (6.5% و 6.3%) احتلت كل من فئة الدكتوراه و المتحصلين على شهادة الماجستير المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي، و في الأخير احتلت الفئات الأخرى المرتبة الأخيرة في عملية الاستقصاء بنسبة (4.8%).

الجدول رقم (9-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الدراسي |
|----------------|---------|-----------------|
| 15,5% | 62 | ثانوي |
| 67,0% | 268 | ليسانس |
| 6,3% | 25 | ماجستير |
| 6,5% | 26 | دكتوراه |
| 4,8% | 19 | أخرى |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (7-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك :

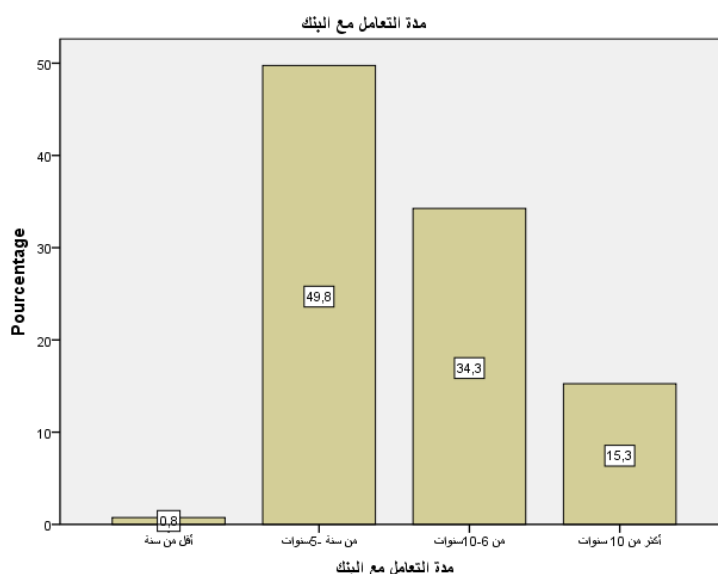
بالنسبة للمتغير الأخير مدة التعامل مع البنك ،يبين الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة وفقه. كانت النسبة الأعلى للفئة المستقصاة للذين يتعاملون مع البنك للمدة ما بين (سنة الى 5 سنوات) بنسبة (49.8%) ، و تليها فئة العملاء الذين يتعاملون مع البنك للمدة ما بين (6 سنوات -10 سنوات) بنسبة (34.3%) ، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (15.3%)، ثم في الأخير و بنسبة متدنية جاءت نسبة أفراد العينة الذين يتعاملون مع البنك لمدة (أقل من سنة) بنسبة (0.8%).

الجدول رقم (10-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك

| النسبة المئوية | التكرار | المهنة |
|----------------|---------|------------------|
| 0,8% | 3 | أقل من سنة |
| 49,8% | 199 | من سنة -5سنوات |
| 34,3% | 137 | من 6-10سنوات |
| 15,3% | 61 | أكثر من 10 سنوات |
| 100,0% | 400 | المجموع |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (8-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

3-2. التحليل العاملي لنموذج القياس :

3-2-1. تقييم نموذج القياس : التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

الهدف من هذا الإجراء هو تبسيط نموذج القياس و الغاء العبارات التي من شأنها التسبب في مشاكل أثناء المعالجة التحليلية و نمذجة المعادلات الهيكلية و كل ذلك يتم عن طريق اجراء جملة من التحاليل العاملة الاستكشافية و المؤكدة من قبل عدة باحثين على ضرورة اعتمادها للخروج بأحسن النتائج و هي كالتالي :

3-2-1-1. إختبار التشاركية : (Communnality):

يسمح هذا الاختبار بقياس معامل التشاركية بين المتغيرات المظهرة (manifest variables) و المتغيرات الكامنة التابعة لها (latent variables) ، و يشير الحد الأدنى المقبول و الذي يدل على دور العبارة في تفسير أكبر عدد من المتغيرات هو (0.40) .

بعد إجراء اختبار التشاركية، اتضح أنه لا يوجد عبارات التي تتميز بمستوى تشاركية دون الحد الأدنى المنصوح به (0.40) بغض النظر عن بعض العبارات القليلة التي حالت دون تحقيق هذا الشرط .

اجمالا يمكن القول بأن قيم التشاركية للمتغيرات المظهرة مع المتغيرات الكامنة التابعة لها تأخذ قيم جيدة ، و عليه حل المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها بشكل متفاوت نسبيا و هذا ما يدل على ضرورة الاحتفاظ بها .

3-2-1-2. قياس الاتساق الداخلي للمقياس : (Reliability) (الموثوقية) :

تعتبر أداة الدراسة من التقنيات التي يستخدمها الباحث لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه ، حيث ترتبط بدرجة تجانس الأدوات المستخدمة لقياس المتغير المراد دراسته (Evrard et al 2003) ، و لاختبار الموثوقية (الثبات) هنالك ثلاث طرق :

طريقة اختبار و إعادة اختبار « Test/Retest »

تقنية « la technique des formes alternatives » .

طريقة أو اختبار التجزئة النصفية « Split-half » و ذلك بالاستناد على اختبار كرونباخ ألفا .

*اختبار كرونباخ ألفا (Cronbache's Alpha) :

تم استخراج قيم ألفا لكل فقرات القياس كل على حدى انظر الملحق رقم(01) .

تشير نتائج الاختبار أن كل قيم معامل ألفا لفقرات القياس كان أكبر من (0.60) و هو الحد الأدنى المقبول ، و بالتالي تتميز أداة القياس باتساق جيد (ثبات داخلي او موثوقية) يمكن من قياس سليم للمتغيرات الكامنة .

بالرغم من النتائج التي أسفر عنها اختبار ألفا كرونباخ ، إلا أن معامل ثبات فقرة الملموسية دنت من الحد الأدنى المقبول (0.60) ، و هذا ما يدفعنا الى اختبار ثبات آخر .

* إختبار ρ de Jöreskog :

لحسابه ، يتم أخذ معاملات القياس ، و يحسب من خلال المعادلة التالية :

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

حيث يشترط أن يكون $CR > 0.7$ (Composite Reliability > 0.7) ، فنلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن المقاييس المستخدمة تتميز بدرجة ثبات جيدة بعد أن كانت كل المقاييس أكبر من 0.7 كما توضحه الجداول التالية و التي سنعرض فيها معامل الثبات لكل متغير كما يلي :

الجدول رقم(11-4): نتائج موثوقية متغير الابداع

| | ServProd | Distribution | Commercialisation | Prix |
|-------|----------|--------------|-------------------|------|
| Serv1 | 0,979 | | | |
| Serv2 | 0,979 | | | |
| Serv4 | 0,835 | | | |
| Dis1 | | 1 | | |
| Com2 | | | 1 | |
| Prix2 | | | | 1 |
| Prix3 | | | | 1 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

الجدول رقم(12-4): نتائج موثوقية الابداع (تابع)

| | Personnel | Preuves | Procédure |
|--------|-----------|---------|-----------|
| Pers2 | 1 | | |
| PrMat1 | | 0,814 | |
| PrMat2 | | 0,774 | |
| Proc2 | | | 1 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

نلاحظ من خلال الجداول السابقة الخاصة بقياس موثوقية متغير الابداع و الذي يشترط بان يكون فيها معامل الثبات أكبر من 0.7 قد استوفى الشرط و عليه نقول بأن متغير الابداع يتميز بدرجة ثبات جيدة .

الجدول رقم(13-4): نتائج موثوقية متغير التحسين المستمر

| | Service | Données | Bancaire |
|--------|---------|---------|----------|
| AmCas1 | 0,713 | | |
| AmCas3 | 0,759 | | |
| AmPD1 | | 0,840 | |
| AmPD2 | | 0,759 | |
| AmPD3 | | 0,815 | |
| AmPD4 | | 0,854 | |
| AmEs3 | | | 1 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

نلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بقياس موثوقية متغير التحسين المستمر و الذي يشترط بان يكون فيها معامل الثبات أكبر من 0.7 قد استوفى الشرط . و عليه نقول بأن متغير التحسين المستمر يتميز بدرجة ثبات جيدة .

الجدول رقم(14-4): نتائج موثوقية متغير تطلعات العملاء

| | Confidentialité | Temps | Accès | Motivation |
|-------|-----------------|-------|-------|------------|
| CONF1 | 1 | | | |
| TPMS1 | | 1 | | |
| ACCS1 | | | 0,813 | |
| ACCS5 | | | 0,710 | |
| MOTV2 | | | | 0,800 |
| MOTV3 | | | | 0,750 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

نلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بقياس موثوقية متغير تطلعات العملاء و الذي يشترط بان يكون فيها معامل الثبات أكبر من 0.7 قد استوفى الشرط . و عليه نقول بأن متغير تطلعات العملاء يتميز بدرجة ثبات جيدة .

الجدول رقم(15-4): نتائج موثوقية متغير جودة الخدمة

| | Tangibilité | Fiabilité | Réactivité | Empathie | Assurance |
|-------|-------------|-----------|------------|----------|-----------|
| TANG2 | 0,840 | | | | |
| TANG7 | 0,762 | | | | |
| FIAB2 | | 1 | | | |
| REAC1 | | | 1 | | |
| EMP1 | | | | 0,693 | |
| EMP4 | | | | 0,830 | |
| ASSU4 | | | | | 1 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

نلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بقياس موثوقية متغير جودة الخدمة و الذي يشترط بان يكون فيها معامل الثبات أكبر من 7 قد استوفى الشرط . و عليه نقول بأن متغير جودة الخدمة يتميز بدرجة ثبات جيدة .

3-1-2-3. صدق نموذج القياس :

المقصود بصدق البناء مدى نجاح الاختبار في قياس مفهوم فرضي معين ، حيث يأخذ عدة أشكال ، و يوجد عدة تقنيات للتحقق من ذلك :

○ صدق المحتوى (la validité faciale ou de contenu)

المقصود بذلك أن تظهر الأداة و المقاييس المستخدمة فيها الأهداف المراد الوصول إليها ، وبالنسبة لأداة الدراسة يمكن القول أنها تتميز بصدق محتوى مقبول كونها توضح الاتجاهات المراد الوصول إليها .

○ صدق البناء (la validité de trait ou de construit)

يستعمل للإجابة على السؤال التالي : هل مختلف المؤشرات تمثل جيدا الظاهرة المدروسة ؟ ، و بهذا الخصوص لابد من التحقق من ذلك بالاعتماد على طريقتين :

-الصدق التقاربي (Convergent Validity) و يقصد به درجة ارتباط مقياس سمة معينة مع مقاييس أخرى صممت لقياس سمات مشابهة ، و يعتبر متوسط التباين (Average Variance Extracted) $la\ variance\ moyenne$ $partagée$ ، إضافة إلى معاملات التحميل (les charges) (λ_i) من مؤشرات وجود الصدق التقاربي ، حيث :

$$AVE = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2)}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2) + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

فيجب ان يتحقق الشرطين المواليين :

• (AVE>0.5) ،

• ($\lambda_i > 0.7$) .

بالرجوع إلى النتائج المحصل عليها ، فإنه يوجد صدق تقاربي ، إذ أن كل متوسطات التباين (AVE) حققت شرط القبول ، إضافة إلى معاملات التحميل التي جاءت أكبر من 0.7 كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم(16-4) :نتائج AVE ,CR لاختبار الصدق التقاربي

| Variable latente | Variables manifestes | Composite Reliability | AVE |
|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| Seuil | | > 0.7 | > 0.5 |
| Motivation | 0,775 | 0,750 | 0,601 |
| Accès | 0,763 | 0,735 | 0,582 |

| | | | |
|-------------|-------|-------|-------|
| Preuve | 0,794 | 0,773 | 0,631 |
| Prix | 0,999 | 0,999 | 0,999 |
| ServProd | 0,933 | 0,952 | 0,871 |
| Tangibilité | 0,801 | 0,782 | 0,643 |
| Empathie | 0,764 | 0,735 | 0,584 |
| Service | 0,763 | 0,702 | 0,542 |
| Données | 0,817 | 0,889 | 0,668 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

-الصدق التمايزي : (Discriminant Validity) و يقصد به المدى الذي يكون فيه الارتباط بين مقياس سمة معينة و مقاييس صممت لقياس سمات مختلفة أقل من الارتباط بين هذا المقياس و المقاييس التي تقيس نفس السمة ، و لاختبار الصدق التمايزي لابد من تحقيق المعادلة التالية :

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

الجدول رقم (4-17) : نتائج الصدق التمايزي

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Critère validité | $\sqrt{AVE(X)} > COR(X, Y)$ | | | | | | | | |
| Motivation 1 | 0,775 | | | | | | | | |
| Accès 2 | 0,395 | 0,763 | | | | | | | |
| Preuve3 | -0,160 | -0,308 | 0,794 | | | | | | |
| Prix4 | -0,048 | -0,182 | 0,091 | 0,999 | | | | | |
| ServProd5 | -0,126 | 0,018 | 0,073 | -0,047 | 0,933 | | | | |
| Tangibilité6 | 0,394 | 0,270 | -0,332 | 0,022 | -0,157 | 0,801 | | | |
| Empathie7 | 0,302 | 0,240 | -0,235 | -0,125 | -0,021 | 0,298 | 0,764 | | |
| Service8 | 0,229 | 0,134 | -0,025 | 0,072 | -0,016 | 0,279 | 0,177 | 0,763 | |
| données9 | 0,238 | 0,112 | 0,002 | 0,022 | -0,008 | 0,225 | 0,263 | 0,271 | 0,817 |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

نلاحظ من الجدول رقم (4-17) أن المقاييس تتمتع بالصدق التمايزي ، و ذلك بعد تحقق المعادلة أعلاه بالنسبة لكل المتغيرات.

لتوضيح الجدول ، نلاحظ مثلا أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمتغير التحفيزات تمثل 0.775 أكبر من معاملات الارتباط (0.395، -0.160، -0.048، 0.160، -0.126، 0.394، 0.302، 0.229، 0.238، 0.394 ، -0.126، -0.048، 0.160، 0.395) ، و هكذا بالنسبة لكل المتغيرات الأخرى .

3-3. تقييم النموذج الهيكلي :

بعد قيامنا بتقييم و تقدير نموذج القياس من خلال تصفية عباراته و التحقق من درجة مطابقته للبيانات إضافة الى تحقق قدرة المقاييس المستخدمة (المتغيرات الظاهرة) على تفسير و قياس المتغيرات الكامنة التابعة لها بالاستعانة بالتحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي عن طريق برنامج PM PLS نقدم في ما يلي نتائج النموذج الهيكلي والروابط بين المتغيرات الكامنة. لتبسيط النموذج، نوضح بعض النقاط التي من شأنها ان تساهم في توضيحه :

- المتغيرات الكامنة عددها 19 ، ويشار إليها بواسطة الدوائر في الرسم ، بينما يشار إلى المتغيرات الجلية أو الظاهرة بالمرجع . و السهام تشير إلى العلاقة التقييمية حيث انها من المفترض تشير الى الدور الذي يقوم به المتغير المستقل الذي يخرج منه السهم .
- قمنا باستخراج عوامل التقدير λ و التي تمثل نوعا ما معامل الارتباط بين المتغير الظاهر و الكامن ، و التي ستوضح ضمن شكل بياني يسهل عملية الشرح .
- للتأكد من معنوية عوامل التقدير لجأنا الى اختبار t-student كما قمنا بالإشارة الى R^2 للحكم على جودة النموذج الهيكلي و مدى ملائمته .

انطلاقا من النتائج و مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج اختبار t-student التي تشير الى ان النماذج قد حازت على قيم جيدة نسبيا و هذا ما يؤكد بأن الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه و يمكن اعتمادها ضمن نموذج القياس الكلي . و بعد تأكدنا من معنوية الارتباط ضمن استخدام طريقة bootstrap التي تشير بوجود علاقة و ارتباط بين المتغيرات الكامنة الداخلية و المتغيرات الكامنة الخارجية ذات دلالة إحصائية ($T > 2$). نتوجه الى اختبار مختلف الفرضيات القائمة عليها الدراسة .

3-3-1. اختبار فرضيات الدراسة :

نخصص في هذا الجزء من الدراسة عرض إحصائي يجرى من خلاله اختبار و تحليل أثر متغيرات الدراسة (الإبداع ، التحسين المستمر) على كل من (الاستجابة لتطلعات العملاء و تحقيق جودة الخدمة). قبل ذلك نتوجه الى تحليل آراء و استجابات عينة الباحثين حول متغيرات الدراسة كما يلي :

3-3-1-1. تحليل آراء و استجابات عينة الباحثين حول متغيرات الدراسة :

ينطوي هذا الجزء على عرض و تحليل البيانات و المعلومات التي أظهرتها استمارات الاستبيانات من خلال تحليل و استجابات عينة الباحثين حول متغيرات الدراسة المتعلقة بالإبداع ، التحسين المستمر ، الاستجابة لتطلعات العملاء و جودة الخدمة و لهذا الغرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد تم الاعتماد على اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T) لتحليل فقرات الاستبيان . تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من (3) و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية ومستوى المعنوية اقل من 0.05 . وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة اقل من T الجدولية المقابلة لكل عينة و مستوى المعنوية اقل من 0.05 . وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة اذا ما كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05 .

أما بالنسبة للانحراف المعياري، فيوضح مدى تشتت في استجابات الباحثين لكل سؤال من الأسئلة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر كلما تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها، أما اذا كان الانحراف المعياري واحدا صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها .

بعد اجراء المعالجة و التحليل الاحصائي لاستجابات عينة الباحثين، تم التوصل الى الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية على مستوى أبعاد الإبداع، التحسين المستمر ، تطلعات العملاء و جودة الخدمة كما هو مبين في الجداول الموالية .

البعد الأول: الإبداع

▪ الإبداع في الخدمة /المنتج serv/pro

الجدول رقم(18-4): تحليل فقرات الإبداع في الخدمة /المنتج

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|------------------|---------|----------------------|--------------------|--|
| 0.000 | 22.414 | 0.950 | 4.07 | 1-يوفر البنك خدمة فتح الحساب البنكي الكترونيا . |
| 0.000 | 22.414 | 0.950 | 4.07 | 2-يتيح البنك إمكانية طلب دفتر الشيكات الكترونيا. |
| 0.000 | 33.552 | 0.642 | 4.08 | 3-يوفر البنك خدمة تسديد فواتير الخدمات العامة كالكهرباء، المياه والهاتف. |
| 0.000 | 26.442 | 0.753 | 4.00 | 4-يقدم البنك خدمة البريد الإلكتروني EMailng. |
| 0.000 | 23.800 | 0.733 | 3.87 | 5-يمكن البنك خدمة الدفع و تحويل الأموال عبر الهاتف الذكي . |
| 0.000 | -12.909 | 0.848 | 2.45 | 6-يوفر البنك خاصية التحكم في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها). |
| 0.000 | -26.583 | 0.790 | 1.95 | 7-يستخدم البنك خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي. |
| 0.000 | 35.441 | 0.667 | 4.18 | 8-يوفر البنك خدمة معرفة أسعار العملات عبر تطبيقات الهاتف الذكي. |
| 0.05 | -2.841 | 1.056 | 2.85 | 9- يوفر البنك خدمة تقديم النصائح المالية و الاستثمارية من خلال تطبيقات الخدمات المالية . |
| 0.000 | 32.599 | 0.684 | 4.12 | 10- يوفر البنك خدمة الخط الساخن Hotline |
| 0.000 | 31.512 | 0.674 | 4.06 | 11- يوفر البنك مختلف أدوات الدفع كالبطاقات الذهبية و الكلاسيكية و بطاقة فيزا . |

| | | | | |
|-------|--------|---------|--------|---|
| 0.000 | 39.726 | 0.589 | 4.17 | 12- يوفر البنك تشكيلة من القروض الإستثمارية ،السكنية ،التجارية. |
| 0.000 | 41.560 | 0.31511 | 3.6548 | الابداع في الخدمة |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الابداع في الخدمة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6548)، والانحراف المعياري(0.315)، وبلغ اختبار T العام 41.560 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الابداع في الخدمة بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء ، كما أنها تتفق مع عدة دراسات سابقة .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(4.07) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.950 وبلغت T المحسوبة 22.414 وهي أكبر من T المحدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر خدمة فتح الحساب الكترونيا .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 4.07 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.950، وبلغت T المحسوبة 22.414 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تتيح إمكانية طلب دفتر الشيكات الكترونيا.

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 4.08 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.6420، وبلغت T المحسوبة 33.552 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر لعملائها خدمة تسديد فواتير الخدمات العامة كالكهرباء ،المياه والهاتف.

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.00 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.753، وبلغت T المحسوبة 26.442 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر خدمة البريد الإلكتروني E.Mailing.

■ في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.87 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.733، وبلغت T المحسوبة 23.800 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر خدمة الدفع و تحويل الأموال عبر الهاتف الذكي .

■ في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 2.45 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.848، وبلغت T المحسوبة 12.909- وهي أصغر من T المحدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة لا توفر خاصية التحكم في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها).

■ في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 1.95، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.790، وبلغت T المحسوبة 26.583- وهي أصغر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة أيضا غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك لا تستخدم خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي.

- في الفقرة (08) بلغ المتوسط الحسابي 4.18 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.667، وبلغت T المحسوبة 35.441 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك محل الدراسة تعتمد على خدمة معرفة أسعار العملات عبر تطبيقات الهاتف الذكي.
- في الفقرة (09) بلغ المتوسط الحسابي 2.85 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.056 ، وبلغت T المحسوبة -2.841 وهي أصغر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، ما يعني أن البنوك لا توفر ضمن تشكيلة الخدمات التي تعرضها خدمة تقديم النصائح المالية و الاستثمارية من خلال تطبيقات الخدمات المالية .
- في الفقرة (10) بلغ المتوسط الحسابي 4.12 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.684 ، وبلغت T المحسوبة 32.599 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك توفر خدمة الخط الساخن Hotline.
- في الفقرة (11) بلغ المتوسط الحسابي 4.06 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.674، وبلغت T المحسوبة 31.512 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك تعرض و بشكل مختلف أدوات الدفع كالبطاقات الذهبية و الكلاسيكية و بطاقة فيزا .
- في الفقرة (12) بلغ المتوسط الحسابي 4.17 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.589 ، وبلغت T المحسوبة 39.726 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك تعرض تشكيلة من القروض الإستثمارية، السكنية و التجارية.

الإبداع في التوزيع Dis

الجدول رقم (19-4): تحليل فقرات الإبداع في التوزيع

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| .000 | 45.376 | 0.565 | 4.28 | 1- يوفر البنك الصراف الآلي /الشباك الآلي البنكي DAB/GAB |
| .000 | 17.882 | 0.945 | 3.85 | 2- يوفر البنك عدة فروع عبر التراب الوطني مع إمكانية سحب و إيداع النقود عبر جميعها . |
| .000 | 38.534 | 0.55211 | 4.0638 | الإبداع في التوزيع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الإبداع في التوزيع وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0638)، والانحراف المعياري (0.55211)، وبلغ اختبار T العام 38.534 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في التوزيع بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء.

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (4.28) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.5650 وبلغت T المحسوبة 45.376 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر الصراف الآلي /الشباك الآلي البنكي DAB/GAB.

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.85 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.9450، وبلغت T المحسوبة 17.882 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك توفر عدة فروع عبر التراب الوطني مع إمكانية سحب و إيداع النقود عبر جميعها .

الإيداع في الترويج Com

الجدول رقم (20-4):تحليل فقرات الإبداع في الترويج

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 11.916 | 1.120 | 3.67 | 1- يتبع البنك أساليب حديثة في الترويج لخدماته من خلال الإعلان عن طريق الانترنت، المحطات الفضائية، المنشورات، ورسائل الهاتف. |
| 0.000 | 5.175 | 1.227 | 3.32 | 2- يروج البنك منتجاته و خدماته باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي . |
| 0.000 | 11.963 | 0.82334 | 3.4925 | الإبداع في الترويج |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الإبداع في الترويج وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4925)، والانحراف المعياري(0.823340)، وبلغ اختبار T العام 11.963 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في الترويج بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء.

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(3.67) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.120 وبلغت T المحسوبة 11.916 وهي أكبر من T الجدولة1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع أساليب حديثة في الترويج لخدماتها من خلال الإعلان عن طريق الانترنت، المحطات الفضائية، المنشورات، ورسائل الهاتف.

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي3.32 ، والانحراف المعياري الذي بلغ1.227، وبلغت T المحسوبة5.175 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تروج منتجاتها و خدماتها باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي .

الإبداع في السعر Prix

الجدول رقم (21-4): تحليل فقرات الإبداع في السعر

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000 | 9.779 | 1.196 | 3.59 | 1- يقدم البنك تسهيلات مالية في الدفع وإجراءات الحصول على القروض البنكية وبتكلفة منخفضة . |
| 0.000 | 15.784 | .973 | 3.77 | 2- يقدم البنك تخفيضات في تسعيرة الاشتراك في الخدمات الإلكترونية . |
| 0.000 | 15.804 | .974 | 3.77 | 3- يقدم البنك تخفيضات على أسعار البطاقات البنكية . |
| 0.000 | 13.706 | 1.189 | 3.82 | 4- يحصل العميل على عائد عالي على ودائعه . |
| 0.000 | 22.947 | .64007 | 3.7344 | الإبداع في السعر |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الإبداع في السعر وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7344)، والانحراف المعياري (0.64007)، وبلغ اختبار T العام 22.947 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في السعر بشكل جيد عموماً من وجهة نظر العملاء.

■ في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.196 وبلغت T المحسوبة 9.779 وهي أكبر من T المحدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تقدم تسهيلات مالية في الدفع وإجراءات الحصول على القروض البنكية وبتكلفة منخفضة .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.973، وبلغت T المحسوبة 15.784 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تقدم تخفيضات في تسعيرة الاشتراك في الخدمات الإلكترونية .

■ في الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.974 وبلغت T المحسوبة 15.804 وهي أكبر من T المحدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تقدم تخفيضات على أسعار البطاقات البنكية .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.82، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.189، وبلغت T المحسوبة 13.706 وهي أكبر من T المحدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تمكن العميل على أن يحصل على عائد عالي على ودائعه .

الإبداع في الأفراد Pers

الجدول رقم (22-4): تحليل فقرات الإبداع في الأفراد

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------------|--------|----------------------|--------------------|---|
| 0.000 | 4.764 | 1.154 | 3.28 | 1- يقدم الموظفون الخدمة حسب أولوية دخول العملاء الى البنك و بدون تجاوز العميل الحالي. |
| 0.000 | 12.756 | .937 | 3.60 | 2- يستمع مسؤولو البنك لآراء و اقتراحات الموظفين بخصوص كيفية و طرق اطلاق خدمات جديدة . |
| 0.000 | 27.641 | .660 | 3.91 | 3- الموظفون ملمون بجميع التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. |
| 0.000 | 21.545 | .55233 | 3.5950 | الإبداع في الأفراد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الإبداع في الأفراد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5950)، والانحراف المعياري (0.55233)، وبلغ اختبار T العام 21.545 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في الأفراد بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء.

■ في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.28)، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.154 وبلغت T المحسوبة 4.764 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن الموظفون يقدمون الخدمة حسب أولوية دخول العملاء الى البنك و بدون تجاوز العميل الحالي.

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.60، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.937، وبلغت T المحسوبة 12.756 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن مسؤولو البنوك يستمعون لآراء و اقتراحات الموظفين بخصوص كيفية و طرق اطلاق خدمات جديدة .

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 4.07، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.950، وبلغت T المحسوبة 22.414 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن موظفو البنوك ملمون بجميع التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

■ الإبداع في المكونات المادية PrMa (les preuves materielles)

الجدول رقم (23-4): تحليل فقرات الإبداع في المكونات المادية

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------------|--------|----------------------|--------------------|---|
| 0.000 | 20.395 | .846 | 3.86 | 1- البنك يراعى فيها الحدائة المعمارية . |
| 0.000 | 14.054 | .978 | 3.69 | 2- مرافق الانتظار في البنك تجعل العملاء يرتاحون الى حين |

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| | | | | حصولهم على الخدمة . |
| 0.000 | 21.353 | .72591 | 3.7750 | الإبداع في المكونات المادية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد التمسوا الإبداع في المكونات المادية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7750)، والانحراف المعياري (0.72591)، وبلغ اختبار T العام 21.353 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في المكونات المادية بشكل جيد عموماً من وجهة نظر العملاء.

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.846 وبلغت T المحسوبة 20.395 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة البنك يراعى فيها الحدثة المعمارية .
- في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.69، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.978، وبلغت T المحسوبة 14.054 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك توفر مرافق الانتظار في البنك تجعل العملاء يرتاحون الى حين حصولهم على الخدمة .

■ الإبداع في العمليات Proc

الجدول رقم (24-4): تحليل فقرات الإبداع في العمليات

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 14.370 | 1.002 | 3.72 | 1-يراجع البنك باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل . |
| 0.000 | 14.103 | 1.017 | 3.72 | 2- يعمل البنك على تخفيض الإجراءات و المعاملات للحصول على الخدمة . |
| 0.000 | 17.925 | .80195 | 3.7188 | الإبداع في العمليات |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الإبداع في العمليات وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7188)، والانحراف المعياري (0.80195)، وبلغ اختبار T العام 17.925 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع الإبداع في العمليات بشكل جيد عموماً من وجهة نظر العملاء.

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.002 وبلغت T المحسوبة 14.370 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تراجع باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.72 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.017 ، وبلغت T المحسوبة 14.103 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تعمل على تخفيض الإجراءات و المعاملات للحصول على الخدمة .

البعد الثاني :التحسين المستمر

■ تحسين خصائص المنتج/الخدمة Amélioration les caractéristiques du produit / service

الجدول رقم(25-4) :تحليل فقرات تحسين خصائص المنتج/الخدمة

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000 | 22.781 | 1.034 | 4.18 | 1- يحسن البنك جاذبية ،نوعية و حجم البطاقات الائتمانية و دفاتر الشيكات بصفة دورية . |
| 0.000 | -12.228 | 0.908 | 2.45 | 2- يعمل البنك على تقديم المكافآت بمجرد حمل العميل للبطاقة الائتمانية الخاصة بالبنك . |
| 0.000 | 7.626 | 1.115 | 3.43 | 3- يحصل العميل على هدايا مادية و جوائز من خلال المشاركة في المسابقات التي يقوم بها البنك . |
| 0.000 | 11.642 | .59985 | 3.3492 | تحسين خصائص المنتج/الخدمة |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا التحسينات المستمرة في خصائص المنتج/الخدمة للبنوك محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.3492)، والانحراف المعياري (0.59985)، وبلغ اختبار T العام 11.642 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنها تسعى دائما الى البحث عن ادراك رغبات عملائها و الحرص على التكيف مع ما يضمن راحتهم و جديهم .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(4.18) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.034 وبلغت T المحسوبة 22.781 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على تحسين جاذبية ،نوعية و حجم البطاقات الائتمانية و دفاتر الشيكات بصفة دورية

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 2.45 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.908 ، وبلغت T المحسوبة 12.228- وهي أصغر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك لا تقدم المكافآت بخصوص حمل العميل للبطاقة الائتمانية الخاصة بالبنك .

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.43 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.115 ، وبلغت T المحسوبة 7.626 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة ، إذ يحصل العميل على هدايا مادية و جوائز من خلال المشاركة في المسابقات التي يقوم بها البنك .

يحصل العميل على هدايا مادية و جوائز من خلال المشاركة في المسابقات التي يقوم بها البنك

تحسين دقة البيانات Amélioration la précision des données

الجدول رقم (26-4): تحليل فقرات تحسين دقة البيانات

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000 | 12.429 | 1.291 | 3.80 | 1-يسعى البنك دائما الى اقتناء أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة. |
| 0.000 | 16.259 | .950 | 3.77 | 2-يستخدم البنك أجهزة التحكم في آلات الصراف الآلي عن بعد لمراقبة البطاقات و مدى توفر النقود داخل هذه الصرافات وإمدادات الطاقة لضمان عدم توقفها أثناء استعمالها. |
| 0.000 | 25.156 | .775 | 3.98 | 3-يسعى البنك الى اعتماد تكنولوجيا البنك الناطق في تقديم خدماته. |
| 0.000 | 19.875 | 1.001 | 4.00 | 4-يعتمد البنك آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية . |
| 0.000 | 21.470 | .82558 | 3.8863 | تحسين دقة البيانات |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا التحسينات المستمرة في دقة البيانات وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8863)، والانحراف المعياري (0.82558)، وبلغ اختبار T العام 21.470 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تتبع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء.

■ في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.291 وبلغت T المحسوبة 12.429 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تسعى دائما الى اقتناء أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة. لخدمة عملائها .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.950، وبلغت T المحسوبة 16.259 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تستخدم أجهزة التحكم في آلات الصراف الآلي عن بعد لمراقبة البطاقات و مدى توفر النقود داخل هذه الصرافات وإمدادات الطاقة لضمان عدم توقفها أثناء استعمالها.

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.98، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.775، وبلغت T المحسوبة 25.156 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تسعى الى اعتماد تكنولوجيا البنك الناطق في تقديم خدماتها .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.00 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.001، وبلغت T المحسوبة 19.875 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك تعتمد آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية .

■ تحسين كفاءة الخدمات البنكية *Amélioration l'efficacité des services bancaires*

الجدول رقم (27-4): تحليل فقرات تحسين كفاءة الخدمات البنكية

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000 | 10.930 | 1.048 | 3.57 | 1- يعمل البنك على معالجة الأخطاء في تقديم الخدمة بفعالية عالية. |
| 0.000 | 12.789 | 1.099 | 3.70 | 2- يتعامل البنك مع شكاوى العملاء بجدية و يسعى الى حلها بسرعة من خلال توفير خدمة شكاوي العملاء. |
| 0.000 | 22.889 | .817 | 3.94 | 3- يسعى البنك الى وضع الحلول للتقليل من الوقت اللازم للقيام بعمليات القروض عن طريق تفعيل تطبيقات الخدمات المالية . |
| 0.000 | 15.431 | 1.008 | 3.78 | 4- يتم سؤال العميل عن مقترحات لتحسين الخدمة المقدمة لهم . |
| 0.000 | 30.644 | .48746 | 3.7469 | تحسين كفاءة الخدمات البنكية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا التحسينات المستمرة في كفاءة الخدمة البنكية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7469)، والانحراف المعياري (0.48746)، وبلغ اختبار T العام 30.644 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن البنوك محل الدراسة تسعى و بشكل جيد عموما من وجهة نظر العملاء للبحث عن أحسن الطرق لتقديم الخدمة بشكل فاعل و بدون أخطاء .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(3.57) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.048 وبلغت T المحسوبة 10.930 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على معالجة الأخطاء في تقديم الخدمة بفعالية عالية.

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.70 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.099، وبلغت T المحسوبة 12.789 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تتعامل مع شكاوى العملاء بجدية و تسعى الى حلها بسرعة من خلال توفير خدمة شكاوي العملاء.

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.94 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.817، وبلغت T المحسوبة 22.889 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تسعى الى وضع الحلول للتقليل من الوقت اللازم للقيام بعمليات القروض عن طريق تفعيل تطبيقات الخدمات المالية .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.78 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.008، وبلغت T المحسوبة 15.431 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تقوم بسؤال العميل عن مقترحات لتحسين الخدمة المقدمة لهم .

البعد الثالث : تطلعات العملاء

الجدول رقم(28-4): تحليل فقرات تطلعات العملاء

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 22.779 | .915 | 4.04 | 1-الخدمات المقدمة تضمن سرية البيانات الشخصية للعميل . |
| 0.000 | 13.929 | 1.059 | 3.74 | 2-الخدمات المقدمة توفر الوقت للعميل . |
| 0.000 | 17.524 | 1.044 | 3.92 | 3-الخدمات المقدمة من البنك تمكن العميل من بلوغ حساباته في أي وقت و في أي مكان سواء من خلال الهاتف الذكي أو الأنترنت . |
| 0.000 | 18.127 | 1.084 | 3.98 | 4-يمكن للعميل الحصول على الاستشارة على مدار الساعة 24/24 سا و 7/7 أيام من خلال الخدمات المتوفرة من طرف البنك . |
| 0.000 | 10.343 | 1.136 | 3.59 | 5-العميل يحصل على المعلومات الدقيقة و الكافية حول الخدمات المقدمة الجديدة من خلال القنوات المختلفة . |
| 0.000 | 20.929 | .810 | 3.85 | 6-الخدمات المعروضة من طرف البنك تقرب العميل منه و تجعله على تواصل دائم معه. |
| 0.000 | 15.053 | 1.026 | 3.77 | 7-الخدمات التي يوفرها البنك تسهل القيام بالمعاملات البنكية الدولية . |
| 0.000 | 9.149 | 1.159 | 3.53 | 8-يحصل العميل على فوائد تفوق التكاليف نتيجة الأسعار التي يعرضها البنك . |
| 0.000 | 14.854 | 1.070 | 3.80 | 9-تنوع الخدمات المعروضة الإلكترونية منها و التقليدية تشبع رغبات العميل . |
| 0.000 | 22.214 | .941 | 4.05 | 10-التحسينات التي يدخلها البنك على الخدمات بشكل مستمر تحفز العميل على التعامل مع البنك . |
| 0.000 | 44.713 | .36924 | 3.8255 | تطلعات العملاء |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على استجابة البنوك لمتطلباتهم وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8255)، والانحراف المعياري(0.36924)، وبلغ اختبار T العام

44.713 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تعكس درجة فهم هذه البنوك لاحتياجات عملائها و ادراك تخوفاته و احتوائها بشكل يضمن و يحفز تعامله معها .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(4.04) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.915 وبلغت T المحسوبة 22.779 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن الخدمات المقدمة في هذه البنوك تضمن سرية البيانات الشخصية للعميل .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.74 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.059، وبلغت T المحسوبة 13.929 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن خدمات البنوك المقدمة تعمل على توفير الوقت للعميل .

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.92، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.044، وبلغت T المحسوبة 17.524 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن تشكيلة الخدمات المقدمة من طرف البنك تمكن العميل من بلوغ حساباته في أي وقت و في أي مكان سواء من خلال الهاتف الذكي أو الأنترنت .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.98 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.084، وبلغت T المحسوبة 18.127 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة ، إذ الأمر يمكن العميل الحصول على الاستشارة على مدار الساعة 24/24 سا و 7/7 أيام من خلال الخدمات المتوفرة من طرف البنك .

■ في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.59 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.136 ، وبلغت T المحسوبة 10.343 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن العميل يحصل على المعلومات الدقيقة و الكافية حول الخدمات المقدمة الجديدة من خلال القنوات المختلفة .

■ في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 3.85 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.810، وبلغت T المحسوبة 20.929 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن الخدمات المعروضة من طرف البنك تقرب العميل منه و تجعله على تواصل دائم معه.

■ في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.026 ، وبلغت T المحسوبة 15.053 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة أي أن الخدمات التي يوفرها البنك تسهل القيام بالمعاملات البنكية الدولية .

■ في الفقرة (08) بلغ المتوسط الحسابي 3.53 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.159، وبلغت T المحسوبة 9.149 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على حصول العميل على فوائد تفوق التكاليف نتيجة الأسعار التي يعرضها البنك .

■ في الفقرة (09) بلغ المتوسط الحسابي 3.80 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.070 ، وبلغت T المحسوبة 14.854 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، أي تنوع الخدمات البنكية المعروضة الإلكترونية منها و التقليدية تشبع رغبات العميل .

■ في الفقرة (10) بلغ المتوسط الحسابي 4.05 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.941 ، وبلغت T المحسوبة 22.214 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن التحسينات التي يدخلها البنك على الخدمات بشكل مستمر تحفز العميل على التعامل مع البنك .

البعد الرابع : جودة الخدمة

■ الملموسية Tangibilité

الجدول رقم (29-4): تحليل فقرات الملموسية

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 14.894 | 1.091 | 3.81 | 1- تصميم المبنى الخارجي للبنك جذاب و ترتيبه الداخلي مهم . |
| 0.000 | 18.088 | 0.962 | 3.87 | 2- موقع الموزع الآلي للنقود مناسب . |
| 0.000 | -11.570 | 1.089 | 2.37 | 3- يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج البنك. |
| 0.000 | 19.208 | 1.070 | 4.03 | 4- مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة . |
| 0.000 | 9.927 | 1.204 | 3.60 | 5- يستخدم البنك أجهزة حديثة و متقدمة . |
| 0.000 | 17.971 | 1.077 | 3.97 | 6- يتميز العاملون بحسن المظهر و أناقة الملابس . |
| 0.000 | 11.103 | 1.171 | 3.65 | 7- يتوفر لدى البنك لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمة. |
| 0.000 | 23.478 | .52268 | 3.6136 | الملموسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الملموسية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6136)، والانحراف المعياري(0.52268)، وبلغ اختبار T العام 23.478 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن العملاء راضون اجمالا عن الجوانب الملموسة للبنوك .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(3.81) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.091 وبلغت T المحسوبة 14.894 وهي أكبر من T الجدولة1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن عملاء البنوك يرون أن تصميم المباني الخارجية لها جذاب و ترتيبها الداخلي مهم .

- في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.87 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.962 ، وبلغت T المحسوبة 18.088 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن موقع الموزع الآلي للنقود مناسبة لهم .
- في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 2.37 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.089 ، وبلغت T المحسوبة 11.570- وهي أصغر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 . إذا هذه الفقرة غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أنهم لا يجدون المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج البنوك .
- في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 4.03 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.070 ، وبلغت T المحسوبة 19.208 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" . وهي أقل من 0.05 . إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن مكاتب و أقسام البنوك منظمة مما يسهل الحصول على الخدمة .
- في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.60 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.204 ، وبلغت T المحسوبة 9.927 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" ، وهي أقل من 0.05 . إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك تستخدم أجهزة حديثة و متقدمة في تقديم خدماتها .
- في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 3.97 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.077 ، وبلغت T المحسوبة 17.971 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة إذ يرون أن العاملون يتميزون بحسن المظهر و أناقة الملابس .
- في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 3.65 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.171 ، وبلغت T المحسوبة 11.103 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 ، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة ما يعني أن البنوك تتوفر لديها لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع خدمتهم .

■ الاعتمادية **fiabilité**

الجدول رقم (30-4): تحليل فقرات الاعتمادية

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 6.666 | 1.290 | 3.43 | 1-يتمتع عاملي البنك بالمهارة و الإتقان . |
| 0.000 | 11.606 | 1.202 | 3.70 | 2-يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد . |
| 0.000 | 11.176 | 1.069 | 3.60 | 3-العاملين لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الاستفسارات الخاصة بالعملاء . |
| 0.000 | 7.715 | 1.167 | 3.45 | 4-يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيه . |
| 0.000 | 12.060 | 1.049 | 3.63 | 5- يقدم البنك كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث أشهر. |

| | | | | |
|-------|--------|--------|--------|------------|
| 0.000 | 23.245 | .48312 | 3.5615 | الاعتمادية |
|-------|--------|--------|--------|------------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الاعتمادية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5615)، والانحراف المعياري (0.48312)، وبلغ اختبار T العام 23.245 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تدل على أن العملاء راضون اجمالا عن أساسيات و ضروريات تقديم الخدمة .

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(3.43) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.290 وبلغت T المحسوبة 6.666 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يجعل عاملي البنك يتمتعون بالمهارة و الإتقان .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.70 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.202 ، وبلغت T المحسوبة 11.606 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن البنوك تلتزم بتنفيذ وعودها للعملاء في الوقت المحدد .

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.60 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.069، وبلغت T المحسوبة 11.176 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة أي أن العاملين لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الاستفسارات الخاصة بالعملاء .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.45 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.167 ، وبلغت T المحسوبة 7.715 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة و هذا راجع لاحتفاظ البنوك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيها .

■ في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.63 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.049، وبلغت T المحسوبة 12.060 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة أي أن البنوك تقدم كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث أشهر.

■ الاستجابة Réactivité

الجدول رقم (31-4): تحليل فقرات الاستجابة

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 0.000 | 7.772 | 1.280 | 3.50 | 1-يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة استجابة لحاجات العملاء. |
| 0.000 | 16.374 | 1.060 | 3.87 | 2-يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة. |
| 0.000 | 2.336 | 1.263 | 3.15 | 3 -يقدم البنك خدمة سريعة مثل ابلاغك عن المعاملات البنكية التي تتم في حسابك من خلال رسالة الهاتف |

| القصيرة . | | | | |
|-----------|--------|--------|--------|---|
| 0.000 | 8.544 | 1.206 | 3.52 | 4-يستجيب العاملین لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة انشغالهم. |
| 0.000 | 9.448 | 1.228 | 3.58 | 5- مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة تعد قصيرة. |
| 0.000 | 18.202 | .57303 | 3.5215 | الاستجابة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الاستجابة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5215)، والانحراف المعياري (0.57303)، وبلغ اختبار T العام 18.202 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. بمعنى ادراك العملاء بتحقيق التجانس بين تطلعاتهم و الخدمة المقدمة.

■ في الفقرة رقم(01) بلغ المتوسط الحسابي(3.50) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.280 وبلغت T المحسوبة 7.772 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على قيام البنوك بإضافة خدمات جديدة كل فترة استجابة لحاجات العملاء.

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.87 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.060، وبلغت T المحسوبة 16.374 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على توفر البنوك للعدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة.

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.15 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.263 ، وبلغت T المحسوبة 2.336 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة نظرا لتقدم البنوك لخدمات سريعة مثل ابلاغهم عن المعاملات البنكية التي تتم في حسابهم من خلال رسالة الهاتف القصيرة .

■ في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.52 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.206، وبلغت T المحسوبة 8.544 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة و التي يتم فيها استجابة العاملين لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة انشغالهم.

■ في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.58 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.228، وبلغت T المحسوبة 9.448 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة الأمر الذي يعكس مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة و التي تعد قصيرة.

*

التعاطف. Empathie.

الجدول رقم (32-4): تحليل فقرات التعاطف

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------------|---------|----------------------|--------------------|--|
| 0.000 | 9.474 | 1.177 | 3.56 | 1- يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته . |
| 0.000 | -12.092 | 1.137 | 2.31 | 2- يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين . |
| 0.000 | -4.610 | 1.204 | 2.72 | 3- يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود. |
| 0.000 | 11.573 | 1.110 | 3.64 | 4- يتفهم العاملون في البنك احتياجات العملاء و يسعون لتحقيقها. |
| 0.000 | 8.116 | 1.195 | 3.49 | 5- تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء . |
| 0.000 | 5.507 | 1.253 | 3.35 | 6- يتفهم البنك وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة . |
| 0.000 | 7.279 | .48769 | 3.1775 | التعاطف |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود التعاطف وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.1775)، والانحراف المعياري (0.48769)، وبلغ اختبار T العام 7.279 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. ما يعني أن البنوك محل الدراسة تجيد ترك الانطباعات الجيدة لدى عملائها و إمكانية الاعتماد عليها في أي وقت و هذا ما يظهر جليا في النتائج .

■ في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.56) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.177 وبلغت T المحسوبة 9.474 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أن البنوك تضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها .

■ في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 2.31 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.137 ، وبلغت T المحسوبة -12.092 وهي أصغر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على تقييد حرية العميل في فتح حسابات بنكية مع فرض مبلغ معين عليه .

■ في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 2.72 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.204 ، وبلغت T المحسوبة -4.610 وهي أصغر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة غير موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل أيضا على تقييد البنوك للعميل بخصوص إمكانية سحب أرصده .

- في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.64 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.110، وبلغت T المحسوبة 11.573 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على تفهم العاملون في البنوك لاحتياجات العملاء و يسعون لتحقيقها.
- في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.49 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.195، وبلغت T المحسوبة 8.116 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على تناسب ساعات عمل البنوك مع أوقات العملاء .
- في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 3.35 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.253، وبلغت T المحسوبة 5.507 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يجعل البنوك تتفهم وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة .

■ الأمان Assurance

الجدول رقم(33-4): تحليل فقرات الأمان

| مستوى الدلالة | T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000 | 5.218 | 1.159 | 3.30 | 1- يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة أو التأخير في اجراءات معاملته. |
| 0.000 | 11.872 | 1.264 | 3.75 | 2- يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة |
| 0.000 | 9.693 | 1.197 | 3.58 | 3- يتوفر لدى البنك الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات العملاء. |
| 0.000 | 9.276 | 1.234 | 3.57 | 4- تعاملات البنك دقيقة و خالية من المخاطرة و الشك. |
| 0.000 | 6.216 | 1.327 | 3.41 | 5- يتصف العاملون في البنك باللطف و حسن المعاملة . |
| 0.000 | 8.331 | 1.230 | 3.51 | 6- توفر طاقم حراسة يشعر العميل بالأمان خلال تعامله في البنك. |
| 0.000 | 16.977 | 1.054 | 3.90 | 7- في حالة التوقف المفاجئ لأجهزة الصراف الآلي يعيد البنك تشغيلها و يمكن للعميل سحب البطاقة دون مشكلة |
| 0.000 | 21.500 | .53489 | 3.5750 | الأمان |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

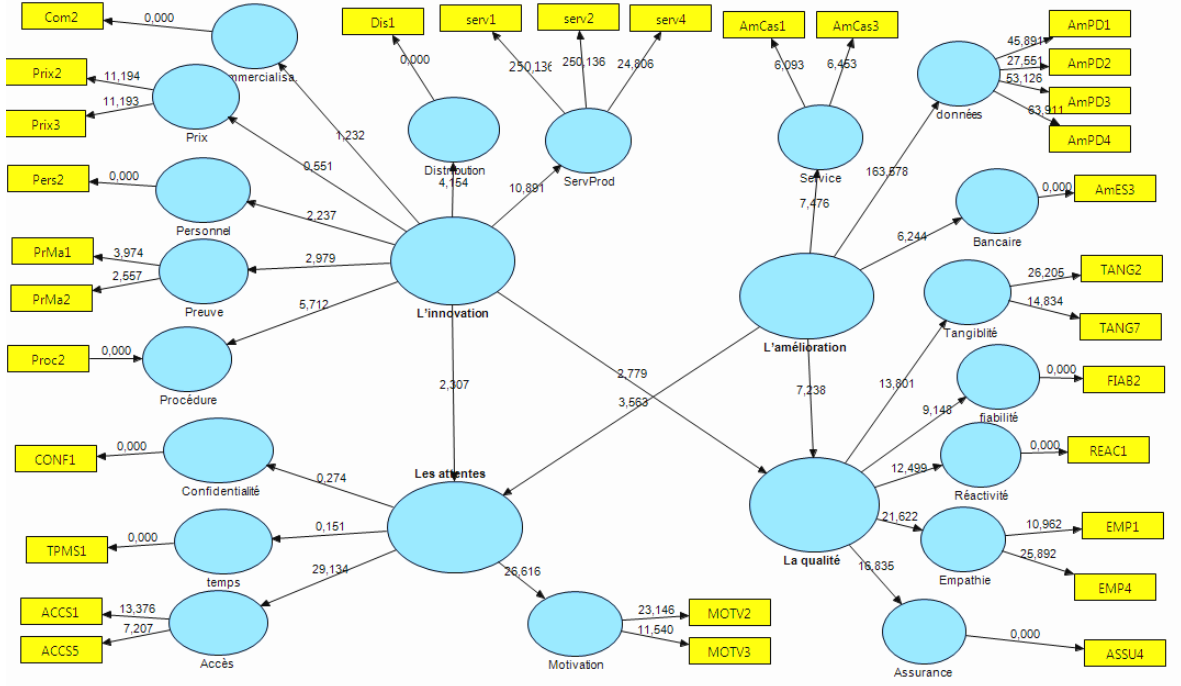
يتبين من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدركوا وجود الأمان وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5750)، والانحراف المعياري(0.53489)، وبلغ اختبار T العام 21.500 ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05. هذه النتائج تبرز بشكل عام مهنية البنوك في التعامل مع عملائها و حرصها على اشعارهم بالثقة .

- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (3.30) ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.159 وبلغت T المحسوبة 5.218 وهي أكبر من T الجدولة 1.96، ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة أو التأخير في اجراءات معاملته.
- في الفقرة (02) بلغ المتوسط الحسابي 3.75 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.264 ، وبلغت T المحسوبة 11.872 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على تعاطي البنوك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة .
- في الفقرة (03) بلغ المتوسط الحسابي 3.58 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.197 ، وبلغت T المحسوبة 9.693 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على توفر لدى البنوك لأجهزة أمنية كافية لحماية مدخرات العملاء.
- في الفقرة (04) بلغ المتوسط الحسابي 3.57 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.234، وبلغت T المحسوبة 9.276 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000". وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يجعل تعاملات البنوك دقيقة و خالية من المخاطرة و الشك .
- في الفقرة (05) بلغ المتوسط الحسابي 3.41 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.327، وبلغت T المحسوبة 6.216 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000"، وهي أقل من 0.05. إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على أن لدى البنوك عاملون يتصفون باللطف و حسن المعاملة .
- في الفقرة (06) بلغ المتوسط الحسابي 3.51 ، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.230، وبلغت T المحسوبة 8.331 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة مما يدل على توفر طاقم حراسة يشعر العميل بالأمان خلال تعامله في البنك.
- في الفقرة (07) بلغ المتوسط الحسابي 3.90، والانحراف المعياري الذي بلغ 1.054 ، وبلغت T المحسوبة 16.977 وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05، إذا هذه الفقرة موافق عليها من طرف أفراد العينة أي في حالة التوقف المفاجئ لأجهزة الصراف الآلي يعيد البنك تشغيلها و يمكن للعميل سحب البطاقة دون مشكلة .

3-3-1-2. اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها :

نتائج اختبار الفرضيات يظهرها الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-9): نتائج اختبار الفرضيات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

يوضح الشكل السابق نتائج اختبار مختلف الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة و التي سنوضحها بالتفصيل في النقاط الموالية.

■ اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه: " يوجد أثر إيجابي للإبداع على الاستجابة لتطلعات العملاء " .

للتأكد من صحة هذه العلاقة في الدراسة الحالية و الاضطلاع على مدى صحتها و دلالتها الإحصائية تمت نمذجة هذه

الفرضية بالشكل الموضح أعلاه نختصرها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-34): نتائج أثر الإبداع على الاستجابة لتطلعات العملاء

| بيان | معامل الارتباط (a) | قيمة T المحسوبة |
|---|-----------------------|-----------------|
| أثر الإبداع على الاستجابة لتطلعات العملاء | -0.190 | 2.31 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

من خلال نتائج الاختبار التي قمنا بها لاحظنا أن قيمة $(T=2.31)$ وهي أكبر من 2، في حين جاءت قيمة a سلبية $(a=-0.190)$ ، الأمر الذي أدى الى رفض الفرضية الأولى على مستوى الدراسة، أي أن مساهمة الابداع في الاستجابة لتطلعات العميل جاءت عكسية بمعنى أفراد عينة الدراسة لم يجدوا أن الخدمات المبدعة التي تقدمها هذه البنوك تساهم في تحقيق تطلعاتهم.

اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أنه: "يوجد أثر إيجابي للإبداع على تحقيق جودة الخدمة".
للتأكد من صحة هذه العلاقة في الدراسة الحالية و الاضطلاع على مدى صحتها و دلالتها الإحصائية تمت نمذجة هذه الفرضية بالشكل الموضح أعلاه نختصرها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (35-4): نتائج أثر الابداع على تحقيق جودة الخدمة

| البيان | معامل الارتباط (a) | قيمة T المحسوبة |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------|
| أثر الابداع على تحقيق جودة الخدمة | -0.216 | 2.78 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

من خلال نتائج الاختبار التي قمنا بها لاحظنا أن قيمة $(T=2.78)$ وهي أكبر من 2، في حين جاءت قيمة a سلبية $(a=-0.216)$ ، الأمر الذي أدى الى رفض الفرضية الثانية على مستوى الدراسة. أي أن الابداع لا يساهم في تحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء .

اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر إيجابي للتحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء".
للتأكد من صحة هذه العلاقة في الدراسة الحالية و الاضطلاع على مدى صحتها و دلالتها الإحصائية تمت نمذجة هذه الفرضية بالشكل الموضح أعلاه نختصرها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (36-4): نتائج أثر التحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء

| البيان | معامل الارتباط (a) | قيمة T المحسوبة |
|---|--------------------|-----------------|
| أثر التحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء | 0.245 | 3.56 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

من خلال نتائج الاختبار التي قمنا بها لاحظنا أن قيمة $(T=3.56)$ وهي أكبر من 2، في حين جاءت قيمة a ايجابية و أكبر من الصفر $(a=0.245)$ ، الأمر الذي أدى الى قبول الفرضية الثالثة على مستوى الدراسة. أي أن عينة العملاء ترى أن التحسينات المستمرة التي تقوم بها البنوك محل الدراسة تساهم بشكل كبير في الاستجابة لتطلعاتهم .

اختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه : "يوجد أثر إيجابي للتحسين المستمر على تحقيق جودة الخدمة ." للتأكد من صحة هذه العلاقة في الدراسة الحالية و الاضطلاع على مدى صحتها و دلالتها الإحصائية تمت نمذجة هذه الفرضية بالشكل الموضح أعلاه نختصرها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (37-4): نتائج أثر التحسين المستمر على تحقيق جودة الخدمة

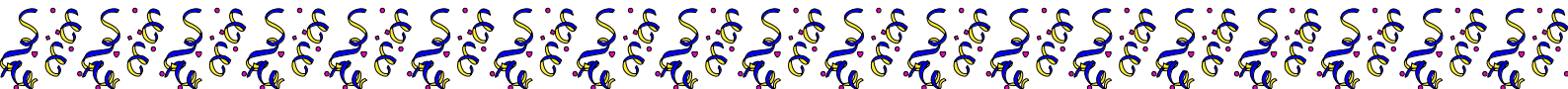
| البيان | معامل الارتباط (a) | قيمة T المحسوبة |
|---|--------------------|-----------------|
| أثر التحسين المستمر على تحقيق جودة الخدمة | 0.402 | 7.24 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SMARTPLS2.0 M3

من خلال نتائج الاختبار التي قمنا بها لاحظنا أن قيمة $(T=7.24)$ وهي أكبر من 2، في حين جاءت قيمة a ايجابية و أكبر من الصفر $(a=0.402)$ ، الأمر الذي أدى الى قبول الفرضية الرابعة على مستوى الدراسة. أي أن التحسينات المستمرة التي تقوم بها البنوك محل الدراسة تأثر مباشرة على تحقيق جودة الخدمة .

الخلاصة :

تمكنا من خلال هذا الفصل تجسيد ما جاءت به الفصول السابقة من مفاهيم نظرية خاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة ، و إسقاطها في أهداف و فرضيات الدراسة ، حيث تم في بادئ الأمر توضيح مسار الدراسة عن طريق منهجية متبعة بدأت بتحديد عينة الدراسة و معالجة البيانات المستخرجة من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة ، لتأتي مرحلة التحليل العملي بجزأيه وصولا إلى المرحلة ما قبل الأخيرة من تحليل تباين آراء أفراد العينة حول مقاييس المتغيرات الكامنة، لتأتي المرحلة النهائية التي تم فيها اختبار معنوية العلاقات المفترض وجودها بين المتغيرات المدروسة و تبيان الأثر الذي تحدثه.



الخاتمة العامة



تنعكس كفاءة البنوك بمدى مواجهتها للتحديات و التحولات و التغييرات السريعة المحيطة بها ، التي تقودها الى الدفاع و مجابهة هذه التحديات و التي تتطلب منها العمل على زيادة فعاليتها في بيئة تسويقية تتسم بالمنافسة الشديدة ، حيث أصبح البنك لا يتأجر في النقود فقط ، بل يتأجر كذلك في الخدمات و المنتجات المقدمة . فالابداع و التحسين المستمر من احدى أهم الفرص التي يمكن للبنوك استغلالها لرفع كفاءة خدماتها و منتجاتها و ذلك بتطبيق الأساليب الحديثة في التغيير و التي تدعو الى اجراء تغيير شامل أو جزئي على مختلف أنظمة البنك بهدف تحسين مستوى أداء و تسيير العمليات و الخدمات البنكية لما له من أثر إيجابي على جودة منتجات و خدمات البنك .

التطرق الى موضوع الدراسة و معالجته سمحت بمعرفة و تحديد موقع الابداعات و التحسينات المستمرة للبنوك الأجنبية الجزائرية من الترتيبات العالمية و ربط المفهومين سابقى الذكر بأكثر التحديات المنوطة بتقديم الخدمات ألا و هو العميل البنكي و تلبية رغباته و تحقيق تطلعاته من الخدمة و كذا تحقيق جودة الخدمة التي يصبو اليها كل بنك .

كما أفضت هذه الدراسة إلى عدة مؤشرات و دلالات التي يمكن للبنك الأخذ بها لتطوير خدماته نجملها فيما يلي :

1- أظهرت النتائج الميدانية أن الابداع تحقق حسب أفراد عينة الدراسة بشكل مقبول في الوكالات محل الدراسة ، و يعتبر مرض إلى حد ما ، حيث بلغ مستويات مقبولة لمعظم عناصر الابداع (الابداع في الخدمة ، التوزيع ، الترويج ، السعر ، الأفراد ، المكونات المادية ، العمليات) كما يراه المتعاملون مع هذه البنوك ، الأمر الذي يدل على أنها تتبع الابداع بصورة مقبولة.

حيث تبين من خلال تحليل عناصر الابداع على مستوى الفقرات عدة نواحي إيجابية و التي تفاعل معها أفراد العينة و هذا ما عكسته درجة الموافقة العالية عليها ، حيث أدركوا بشكل كبير الابداع في التوزيع و لاسيما في ما يخص توفير الصرافات الآلية و الشباك الآلي ، كما وجدوا أن تشكيلة الخدمات التي تقدمها هذه البنوك متنوعة من تقليدية الى الكترونية دليل على حرص هذه البنوك على مزج وتنويع الخدمات تلبية لكافة المستويات الثقافية لعملائها . كما لمسنا أن العملاء يرون جهود هذه البنوك في تكوين صورة إيجابية لها و دفع العميل و حثه على التعامل معها سواء من خلال الترويج لمنتجاتها و خدماتها عن طريق وسائل الإعلان التقليدية كالمحطات الفضائية، المنشورات، ورسائل الهاتف أو من خلال وسائل الإعلان الحديثة و لعل أكثرها استهدافا ووسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب شرائح معينة من المجتمع . أما في ما يخص سياسة تسعير الخدمات أو الأسعار

التي يدفعها العميل لقاء الخدمات البنكية ، فقد أعرب العملاء على موافقتهم في حصولهم على منافع مالية من ورائها و هذا دليل على دقة البنوك في تسعير خدماتها آخذة بعين الاعتبار مرونة الطلب على الخدمة البنكية أو درجة حساسية الطلب على الخدمة اتجاه التغيرات في مستويات الأسعار الأمر الذي أكد ذلك الموافقة العالية لحصول العميل على عائد عالي على ودائعه. و بما أن الخدمة البنكية تتميز بالتلازمية هذا يعني أن العنصر البشري يشكل الجزء الداخلي و الأساسي في حزمة الخدمة ، هذا ما عملت به هذه البنوك حيث يرى العملاء أنهم ملمون بجميع التطورات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

الابداع في الدليل المادي هو الآخر وافق عليه أفراد العينة حيث وجدوا أن كل الوسائل المادية التي تحيط بالعميل في مكان تقديم الخدمة تعد جيدة . و في الأخير وافق عملاء البنوك و أكدوا التصميم الجيد للعمليات مما يسهل توصيل الخدمة لهم . في المقابل تبين بعض جوانب القصور في الابداع على غرار عدم توفير البنوك لخاصية التحكم في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها) و أيضا خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي و خدمة تقديم النصائح المالية و الاستثمارية من خلال تطبيقات الخدمات المالية و التي رآها المتعاملون بعيدة عن سياسات هذه البنوك.

2- تبين من خلال النتائج أن البنوك محل الدراسة تعتمد ثقافة التحسين المستمر و المستدام سواء من ناحية التحسينات المستمرة في خصائص المنتج/الخدمة ، دقة البيانات ، أو كفاءة الخدمة البنكية من وجهة نظر العملاء ساعية بذلك لتحديد و القضاء على أسباب الأخطاء أو العيوب من خلال التركيز على المخرجات التي هي حاسمة للعملاء . فرأوا أن التحسينات المختلفة التي تدخلها البنوك على الخدمات القائمة على غرار تحسين حاذبية ، نوعية و حجم البطاقات الائتمانية و دفاتر الشيكات بصفة دورية تعد جيدة و كذا اعتمادهم على آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية . في حين جاء رد الفعل عكسي اتجاه تقديم المكافآت بمجرد حمل العميل للبطاقة الائتمانية الخاصة بالبنك و التي يجدها العميل محفزة على التعامل معهم.

3- تبين من النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون نسبيا على فقرات تطلعات العملاء اجمالا و التي تعكس قدرة البنوك على فهم احتياجات عملائها و احتوائها و اشباع رغباته ، حيث تصدرت القائمة التحفيز التي تدفع العميل للتعامل مع البنك.

4- أظهرت النتائج الميدانية أن جودة الخدمة البنكية تحققت حسب أفراد عينة الدراسة بشكل مقبول في الوكالات محل الدراسة ، و تعتبر مرضية إلى حد ما ، كما تشير إلى تحقق بعض الجوانب من جودة الخدمة بشكل مرتفع نسبيا ، كالجوانب المادية الملموسة و كذا مؤشرات إعطاء العميل للأمان في تعامله مع البنك و التي كانت نسب الموافقة كبيرة جدا عليها، الأمر الذي يدل على مدى حرص البنك على تعزيز ثقة العميل و إعطاءه الدافع للتواصل مع نفس البنك . أما فيما يخص توفير البنك للتسهيلات التي يحتاجها العميل أثناء اقتنائه للخدمة فقد كانت ضعيفة جدًا و لاسيما فيما يخص توفير المرافق الضرورية ، إضافة الى تقييد العميل بالسحب الأمر الذي يدل على بعد السياسات التسييرية عن هذا البعد و إهماله بالرغم من أنه مهم لأفراد العينة بشكل كبير .

5- أظهرت النتائج الميدانية عدم وجود تأثير معنوي لعناصر الابداع على الاستجابة لتطلعات العملاء ،حيث كانت العلاقة سلبية على المستوى الكلي بالرغم من جهود هذه البنوك في الاستثمار في الابداع الا أنها لم تصل الى المستوى المطلوب حسب آراء العملاء .فبالرغم من أنهم يجدون هذه الخدمات المبدعة توفر الراحة والثوقية من ناحية عدم قلقهم من حملهم لمبالغ مالية نتيجة استخدام البطاقات البنكية التي توفرها هذه البنوك وعامل الوقت والوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي، ونقل أسرع ورسوم المعاملات المنخفضة ما يجعل البنك على تواصل دائم معهم، الا أنهم لم يروا أن هذه الخدمات المبدعة التي تصدرها هذه البنوك توازي الخدمات العالمية و هذا ما لاحظناه أن معظمها لا توفر خاصية في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها) الأمر الذي يتوجب على العميل الذهاب الى مراكز البنوك أو حتى عند وجود خلل في هذه البطاقات يتوجب عليه بلوغ هذه المراكز التي تمكنه من تحقيق مبتغاه .و كذا بعض الخدمات التي اعتبرت ناقصة من وجهة نظر العملاء و يعتبرها ضرورية على غرار خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي و غيرها من الخدمات .

6- أظهرت النتائج الميدانية عدم وجود تأثير معنوي لعناصر الابداع على تحقيق جودة الخدمة ، بحيث لم يلتمس عملاء البنوك الجوانب الملموسة مثل المرافق الضرورية كمواقف السيارات و أماكن الانتظار خارج البنك و التي يراها ضرورية و كذا تقييد العميل في تعاملاته كسحب أو إيداع مبالغ معينة و أيضا حرص البنك على تعويضه في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة . كما أنه لم يلتمس توفير الخدمات التي من شأنها المساعدة في كسب ثقته مثل ابلاغه عن المعاملات البنكية التي تتم في حساباته من خلال رسالة الهاتف القصيرة .

7- أظهرت النتائج الميدانية إيجابية العلاقة بين التحسينات المستمرة التي تقوم بها البنوك و الاستجابة لتطلعات العملاء ،حيث تساهم التحسينات المستمرة في الاستجابة لتطلعات العميل و تحفزه على التعامل مع هذه البنوك ما يؤكد ذلك شعور العميل بالرضا عن البطاقات البنكية التي تصدرها و التي تتميز بجاذبية و حجم مناسب . كما أنه يرى انها تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية الامر الذي يوفر عليه الكثير من الوقت و تمكنه من بلوغ حساباته وقت ما شاء و الأهم أنها تسهل عليه القيام بالمعاملات الدولية و الإجراءات كمعاملات الحصول على القروض . أما طريقة تعامل البنوك مع الأخطاء هي الأخرى جعلته يشعر بالرضا و هذا يعكس اهتمامها بوضع السياسات الازمة داخلها لتسهيل العمليات و اجراءها بفعالية و كفاءة .

8- أظهرت النتائج الميدانية أن هناك أثر إيجابي للتحسين المستمر على تحقيق جودة الخدمة .أي أن البنوك حققت جودة الخدمة من خلال التحسينات المستمرة و ما دل على ذلك ادراك العملاء بقيمة الخدمات السريعة و الفورية التي تقدمها البنوك و البحث عن أحسن الطرق لتقديم الخدمة بشكل فاعل و بدون أخطاء . بالرغم عن النقائص التي تدارك عنها العملاء و المتمثلة في عدم اهتمام البنوك بالتغذية الراجعة من العملاء حيث يلاحظ أنه لا يحرص على سؤاله عن مقترحات لتحسين الخدمة .

التوصيات :

ان الدراسة التي قمنا بها بشقيها النظري و التطبيقي حول اشكالية ادراج مفهوم الابداع و التحسين المستمر على مستوى البنوك الجزائرية و التي تمحورت أساسا على عينة من البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر و بعد النتائج التي توصلنا اليها لمسنا بوضوح بعض النقائص و العوائق التي تحول دون ذلك ،ارتأينا تقديم بعض الملاحظات و التي تأخذ في نفس الوقت طابع توصيات الدراسة :

1- ضرورة الاهتمام بالتخطيط التسويقي للخدمات البنكية ،حيث يفترض ضم للهيكل التنظيمي للبنوك إدارة التسويق تختص بتخطيط و تصميم الخدمات المبدعة الى جانب الأنشطة الأخرى مثل الترويج و التسعير و ايلائها أهمية كبرى مع ضرورة استطلاع الرأي حولها كل فترة ، كل ذلك في ضوء اعتبارات عدة متعلقة بالعملاء يجب الأخذ بها من حيث مستوياتهم الثقافية ،ظروفهم الاقتصادية و مدى كفايتها في اشباع رغباته .

- 2- لا يجب أن يقتصر التطوير و الابداع على المنتج/الخدمة في شكلها الجوهري و انما يمكن أن يمتد الى الخصائص الإضافية و هذا ما لاحظناه في هذه الدراسة أن التحسينات المستمرة في الخدمات لاقت موافقة عالية مقارنة مع الخدمات المبدعة .
- 3- ضرورة استثمار البنوك في مجال الترويج عن طريق تصميم مواقع خاصة بها ، و الاهتمام أكثر بالتسويق الهاتفي من خلال تصميم تطبيقات خاصة بالهواتف الذكية كالتطبيقات التي تقدم النصائح المالية بخصوص استثمارات العميل أو غيرها من التطبيقات .مع ضرورة جذب العملاء لمثل هذه الابداعات و احتواء تخوفاتهم بتخطيط الحملات الاعلانية بشكل سليم يضمن تعاملاتهم بها و كسب ثقتهم .
- 4- ضرورة مجارة هذه البنوك للمعاملات البنكية الدولية و التوجه أكثر الى المعاملات الرقمية الحديثة و تعريف العميل الجزائري بها و على المزايا التي يمكن الحصول عليها سواء من خلال ربح الوقت ،إتمام اجراء المعاملات المالية الروتينية بسهولة أو سداد الفواتير ،الحصول على المعلومات عن الحسابات ،المنتجات البنكية ،أو تقديم شكوى أو غيرها من المزايا .و تحفيزه على التعامل بها سواء من خلال منحه امتيازات كتسهيل المخاطر أو تقديم جوائز له.
- 5- إعادة النظر في القوانين الجزائرية المطبقة حاليا و التي تحد من نشاط البنوك بمنحها الاستقلالية المالية و التفتح أكثر للابداعات العالمية البنكية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب :

1. بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، " تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر و التوزيع ،الأردن ،2007،ص43.
2. خضير كاظم حمود، « إدارة الجودة في المنظمات المتميزة » ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2009 ،ص 21
3. مامون درادكة ،طارق شيلي، « الجودة في المنظمات الحديثة » ، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2002، ص 15 .
4. مأمون نديم عكروش ،سهير نديم عكروش ،تطوير المنتجات الجديدة ،ص10،دار وائل للنشر ،الأردن ،2004.
5. محمد عبد العظيم ابو النجا ،"التسويق المتقدم"،الدار الجامعية للنشر ،كلية التجارة –جامعة الاسكندرية ،2008،ص418.
6. معلا ناجي، ذيب صالح،« الاصول العلمية للتسويق المصري » ،الطبعة الثانية ،مطابع الصفوة ،عمان الاردن، 2011،ص34.
7. نجم عبود نجم ،"إدارة الابتكار :المفاهيم ،الخصائص و التجارب الحديثة «،الطبعة الأولى دار وائل للنشر ،عمان ،2003،ص17.
8. نجم، عبود نجم 2010 إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، الطبعة الأولى ،عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. يوسف حجييم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العبادي ،"ادارة علاقات الزبون"،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة الكوفة ،الوراق للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى 2009 ،ص 224

ثانيا : المقالات و المداخلات :

1. أيوب نادية ،العوامل المؤثرة على السلوك الإدلري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية ،الإدارة العامة 2000،مجلد40،العدد1،ص 1-51.
2. بريش عبد القادر ،"جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،عدد رقم 3، ص 258.
3. توفيق ماضي محمد ،" تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية ،العدد 358 ،مصر 2002 ص9.
4. غيشي عبد العالي، شمام عبد الوهاب،" قياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية، ابحاث اقتصادية و ادارية ،العدد الاول، 2007.
5. فؤاد نجيب الشيخ، « ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن » المحلة العربية للإدارة، ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24،العدد1 ، جوان 2004 ،ص 47-73 ، ص 49.
6. ماهر محسن مرهج، "التحسين المستمر Kaizen"، تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية كلية الإقتصاد-جامعة تشرين تاريخ 8-7-2014.

ثالثا : الرسائل الجامعية :

1. جبلي هدى، "قياس جودة الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2010، ص 79
2. وائل سليم راشد، "دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء-دراسة تطبيقية على البنك الوطني الاسلامي و بنك الانتاج الفلسطيني من وجهة نظر العملاء"، جامعة الاقصى، مذكرة ماجستير في تخصص "القيادة و الادارة" في أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، 2014، ص 32.

المراجع الاجنبية

أولا : الكتب :

1. Boblier .Chaumon , Dubois.Michel et Retour .Didier , « Relation Des Services » ,Ed De Boeck ,Paris ,2010,p146.
2. Buttle, Francis. Customer Relationship Management: Concepts and Technology. Third edition, Routledge edition ,2015 .
3. Ciavolino,E., Dahlgaard, J.J. (2007), Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study. 63 Dei-Tumi, E. (2005), "Customer Service is an Attitude, not a Department", 16th edition, pp 34-35.
4. Pearce. J.A& Robinson. R.B. (2003). Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control. 8th Edition, International Edition. New York: McGraw-Hill.
5. schumpeter, joseph et backhaus, ursula. « *The theory of economic development* ». In : joseph alois schumpeter. Springer, boston, ma, 2003. P. 61-116.
6. Sylvie Mayeur , « Guide Opérationnel De La Qualité –faut-il tuer la qualité totale ?, MAXIMA, paris 2004,p 72 .
7. Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire ,Nf en iso 9000,2005, ,afnor,paris,p7

ثانيا : المقالات و المداخلات :

1. A. S. Choo, K. Linderman, and R. G. Schroeder, "Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management," Journal of Operations Management, vol. 25, no. 4, 918-931, 2007.
2. Abbas Toloie Eshlaghy1 , Mohammadali Afshar Kazemi1 , Reza Radfar2 and Nasibe Abdolmohammadi, « Causal analysis of customer needs in the banking system by applying fuzzy group decision making », African Journal of Business Management Vol. 5(21), pp. 8417-8431, 23 September, 2011
3. Abor, J. (2004). Technological innovations and banking in Ghana: An evaluation of customers' perceptions. *American Academy of Financial Management*, 1, 1-16. [Online] Available: <http://www.financialcertified.com/armstrong.html> (June 6, 2011)
4. Alam, I. and Perry, C. (2002), "A customer-oriented new service development process", Journal of Service Marketing, Vol. 16 No. 6, pp. 515-34.

5. Al-Azzam, A. F. M. (2015). The impact of service quality dimensions on customer satisfaction: A field study of Arab bank in Irbid city, Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 45-53.
6. Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.
7. AL-BASHEER, Ameen, SHAWAQFEH, George N., MATHANI, Belal A., *et al.* "The Impact of Total Quality Management on Financial Performance" A field study in the Jordan Islamic Bank, Irbid Province-Jordan". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 11(1); November 2015
8. Allred A and H.L Adams (2001), "Service quality at banks and credit unions: what do their customers say", *Managing service quality*, Vol. 10:, pp.52-60
9. Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
10. Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.
11. Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
12. Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282-296.
13. Andreassen, T.W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy J.R., Edvardsson, B. and Colurcio, M. (2016), "Linking service design to value creation and service research", *Journal of Service Management*, Vol.27 No.1, pp.21 – 29.
14. Aravind Seeni, Terrence Brown, « Measuring Innovation Performance of Countries using Patents as Innovation Indicators », February 2015.
15. Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM magazine*, 17(1), 5-18.
16. Asher M. 1989. Measuring customer satisfaction. *Total Quality Management*. 1 (2).
17. Atkinson, P. (2004). Creating and implementing lean strategies. *Management Services*, 48(2), 18.
18. ATMIA (2015), « European ATM's », www.rbrlondon.com/events/European_ATMs_2015_Brochure.pdf.
19. -avens, j. S., qarles, c. L., et fagerberg, d. L. « *Effect of filtering air in a click hatchery on airborne pathogenic microorganism* ». *Poult. Sci*, 1974, vol. 54, p. 594-599.
20. Bahiti, R., & Shahini, B. (2010). strengthening innovation and Technology policies for sme Development in albania. *Contemporary economics*, 4(1), 191-205.
21. Balaram, A., Adhikari, B. (2010). Managing Customer Relationships in Service Organizations. *Administration and Management Review*, 21(2): 65-78
22. Banking report ,«*Five Banking Innovations from Five Continents: USA, Europe, Asia, Africa, Australia* »,Market research .com,2015.
23. Barbara R. Lewis,Richard j. Varey, «*Internal Marketing Directions for Management* »,2000, P230
24. Barney, J. (1986), "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, N°3, pp. 656-665

25. Basch, M.D. (2002), *Customer Culture: How FedEx and Other Great Companies Put the Customer First Every Day*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
26. Bateson, J. E. (1979). *Why we need services marketing*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
27. Bateson, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International journal of bank marketing*, 18(2), 84-91.
28. Bayus, B. L. (2008). Understanding customer needs. *Handbook of Technology and Innovation Management*, 115-142.
29. Berry, L., Shankar, V., Parish, J., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006), "Creating new markets through service innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 56-63.
30. Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106-1119.
31. Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
32. Bettencourt, L.A., Brown, S.W. and Sirianni, N.J. (2013), "The secret to true service innovation", *Business Horizons*, Vol.56 No.1, pp.13-22.
33. Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, 43(5), 761-771.
34. Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: The consumer's voice. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229102.n3>
35. Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. 54:2.69- 82.
36. Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275-290.
37. Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
38. *Brand*, 17 février, <http://thefinancialbrand.com/50198/mbank-digital-banking-branch/>.
39. Breivik, E., & Troye, S. V. (1996). Dimensions of intangibility and their impact on product evaluation. *Developments in marketing science*, 19, 56-56.
40. Brooks, I.R. (1997), *Second to None: Six Strategies for Creating Superior Customer Value*, Nahanni Business, Auckland.
41. Brown, S. A. (2000). *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*. Canada: John Wiley & Sons.
42. C. Camarero, "Relationship Orientation or Service Quality? What is the Trigger of Performance in Financial and Insurance Services?," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 25, no. 6, pp.406 – 426,2007.
43. Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 305-314.
44. CAPGEMINI et EFMA (2015), *World Retail Banking Report 2015*, www.worldretailbankingreport.com/. CLARK L. (2008), « How Banks Are Detecting Credit Fraud », *Computer Weekly*, juillet, www.computer

45. Caroly, S., Coutarel, F., Landry, A., & Mary-Cheray, I. (2010). Sustainable MSD prevention: Management for continuous improvement between prevention and production. Ergonomic intervention in two assembly line companies. *Applied Ergonomics*, 41(4), 591-599.
46. Cater, B., & Cater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(8), 585-597. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620910999457>
47. Cengiz Haksever, Barry Rander, « Service Management :AN Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations », united states of America, 2013, p250.
48. Chakrabarty, A., & Chuan Tan, K. (2007). The current state of six sigma application in services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(2), 194-208.
49. Chandon, J. L., & Bartikowski, B. (2004). Une échelle ordinale permettant de classer les répondants en «satisfait», «indifférent» et «insatisfait». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(1), 39-53.
50. Cherchem Mohamed, « L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance. (cas des banques et des assurances algériennes) », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/1 (n°247-248), p. 29-doi : 10.3917/rsg.247.0029. URL : <https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-29.htm>
51. Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
52. Chinomona, R., Masinge, G., & Sandada, M. (2014). The influence of e-service quality on customer perceived value, customer satisfaction and loyalty in south africa.
53. Chris Voss and Leonieke Zomerdijk, « Innovation in Experiential Services – An Empirical View », London Business School. June 2007
54. Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business Press.
55. Cichowlas, A. (2015). Technologie et transformation des services bancaires: l'exemple de TechnoVision de Capgemini. *Revue d'économie financière*, (4), 35-56.
56. Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: « A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152.
57. Cronin J.J et Taylor S.A, « Measuring service quality: A re-examination and extension, *Journal of Marketing*, (1992), Vol 56, N°3, 55-68.
58. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
59. Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of marketing quality certain. *New York: New American Library*, 10.
60. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
61. Czepiel J.A, Rosemberg L.J, « Consumer Satisfaction :Concept And Mesurment », *Academy of Marketing Science* , 1973 ,vol 05 ,N°04.
62. Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, 15(5), 545-567.

63. Damjan Maletic, Matjaz Maletic, Bostjan Gomiscek, « The relationship between continuous improvement and maintenance performance », University of Wollongong in Dubai - Papers
64. Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *The Journal of law and economics*, 16(1), 67-88.
65. Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210-222.
66. Das, S. (2012). Customer relationship management in banking sector: a comparative study of SBI and other nationalized commercial banks in India. *Journal of Economics and Management (APJEM) Vol, 1*, 2278-0629.
67. Dato' Wan Yusoff Wan Ismail, « *innovation & creative in management: bank islam's experience* », *international management seminar*, 17 april 2011.
68. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
69. de Brentani, U. (2001), "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.18 No.3, pp. 169-87.
70. De Koning, H., Does, R. J., & Bisgaard, S. (2008). Lean Six Sigma in financial services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 4(1), 1-17.
71. Decastri, M., De Marco, F., & Rajola, F. (2001). Processi decisionali e flessibilità: il CRM in banca.
72. Degnan, C. C., Shipway, P. H., & Kennedy, A. R. (2004). Comparison of the green strength of warm compacted Astaloy CrM and Distaloy AE Densmix* powder compacts. *Materials science and technology*, 20(6), 731-738.
73. Deng, W. J., Yeh, M. L., & Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.
74. Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing*, 3-15.
75. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
76. Dima Al Eisawi, Harjit Sekhon, and Sailesh Tanna, « Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking », *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 2, No. 4, August 2012.P336-338.
77. Doran, C. (2003). Using six sigma in the credit department. *Credit Management*, 3234.
78. dos Santos, X., & Cabrita, M. (2016, July). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. In *The 2016 International Conference on Systematic Innovation July* (pp. 20-22).
79. Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(3), 27-42. <http://dx.doi.org/10.1108/02656 719410056468>
80. Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California Management Review*, 44(3), 87-104.

81. Dukovska-Popovska, I., Hove-Madsen, V., & Nielsen, K. B. (2008). Teaching lean thinking through game: Some challenges. *36th European Society for Engineering Education (SEFI) on Quality Assessment, Employability & Innovation*.
82. Dyche, J., (2002) "The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison-Wesley, Information Technology Series
83. Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
84. Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *The Service Industries Journal*, Vol.16 No.2, pp. 140–164.
85. Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
86. Enz, C.A. (2012), "Strategies for the implementation of service innovations", *Cornell Hosp. Q.* Vol.53No.3, pp.187–195.
87. Eshghi, A., Haughton, D., and Topi, H., (2007), "Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry", *Telecommunications policy*, Vol. 31, No. 2, pp. 93-106.
88. Evanschitzky, H., Sharma, A., & Prykop, C. (2002). The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 489-508. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202576>
89. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press of Glencoe, 1962), p. 13.
90. Évrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue française du marketing*, (144), 53-66.
91. Fabiane Letícia Lizarelli, José Carlos de Toledo, « Practices for continuous improvement of the Product Development Process: a comparative analysis of multiple cases », Practices for continuous improvement of the product development process... *Gest. Prod.*, São Carlos
92. Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration*. Springer Science & Business Media.
93. Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*. McGraw-Hill.
94. Feng Gao, « *reducing customer waiting time of commercial banking industry (a case study)* », the Faculty of the College of Business and Technology Morehead State University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, April 26, 2016.
95. Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19(3), 268-275.
96. Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure : an attributional approach. *Journal of Consumer Research*. 10:4.398-409
97. Foss, B., (2002) "CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work" Milford, CT, USA, Kogan Page Ltd
98. Frame, w., White, I. (2014), " *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking* ", New York, NYU Working Paper, 2451/33549.

99. Francesca Arnaboldi ,Bruno Rossignoli, “Financial Innovation in Banking”,
100. Franko L.-G. (1989), “Global Corporate Competition: Who’s Winning, Who’s Losing and the R&D Factor as One Reason Why”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, p. 449–474.
101. Fredberg, T., Elmquist, M., & Ollila, S. (2008). *Managing Open Innovation Present Findings and Future Directions*.
102. G.H. McDougall, T. Levesque, Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, *Journal of Services Marketing* 14 (2000) 392-410.
103. Garbarino E. et Johnson M.S., « The Different Roles Of Satisfaction , Trust, And Commitment In Customer Relationships, *Journal of Marketing*, (1999), 63, 70-87
104. Gebauer, H., Krempf, R., Fleisch, E. and Friedli, T. (2008), “Innovation in product-related services”, *Managing Service Quality*, Vol.18 No.4, pp.387-404.
105. George N.Kenyon.Kabir .C.Sen, « The Perception Of Quality :Mapping Product and Service Quality To Consumer Perceptions »,Springer,2015,p38.
106. Gerpott, T.J., Rams, W. and Schindler, A. (2001). “Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market”, *Telecommunications Policy*, Vol. 25, No.4, pp. 249-269.
107. Ghotbabadi, A. R., Feiz, S., & Baharun, R. (2015). Service quality measurements: a review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 267.
108. Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European journal of work and Organizational psychology*, 17(1), 112-132. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701560820>
109. Giuliana Battisti, Jorge Gallego,Luis Rubalcaba, Paul Windrum,« *open innovation in services: knowledge sources, iprs and internationalisation* »,Economics of Innovation and New Technology · October 2014
110. Gobeli, D. H., & Brown, D. J. (1993). Improving the process of product innovation. *Research-Technology Management*, 36(2), 38-44.
111. Goffin, K., & Pfeiffer, R. (1999). *Innovation management in UK and German manufacturing companies*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
112. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28
113. Gopesh Anand , Peter T. Ward , Mohan V. Tatikonda , David A. Schilling, « Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure », *Journal of Operations Management* 27 (2009) 444–461.
114. Gowland, D. (1991), Financial innovation in theory and practice, in *Surveys in Monetary Economics, 2, Financial Markets and Institutions*, in Green, C. J., D. T. Llewellyn (eds), Blackwell, Oxford.
115. Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210. <https://doi.org/10.1002/kpm.1423>
116. Grinberg, M. (2004). Conheça&Aplico&Comporto-me identidade bioética do cardiologista. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 83(1), 91-95.
117. GROENFELDT T. (2013), « Banks Betting Big on Big Data and Real-Time Customer Insight », *Real-Time Banking, Survey Report*, septembre,

- www.sap.com/bin/sapcom/hu_hu/downloadasset.2013-09-sep-10-16.Banks%20Betting%20Big%20on%20Big%20Data%20and%20Real-Time%20Customer%20Insight%20(Bloomberg%202013)-pdf.html.
118. Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.
119. Grönroos, C. (1984). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell Bratt, London.
120. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.
121. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
122. Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface. *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-11.
123. Grover, V., Purvis, R. L., & Segars, A. H. (2007). Exploring ambidextrous innovation tendencies in the adoption of telecommunications technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 268-285.
124. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2008). « *An Integrated Model of Innovation: How Innovations are born and what are their Impact on Firms Performance?* Proceedings of the Firms Operations Management Association (EUROMA) Conference, June, 2008, pp.91-101. Groningen, the Netherland.
125. Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
126. Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.
127. H.E. Butz Jr, L.D. Goodstein, < i> Measuring customer value: Gaining the strategic advantage, *Organizational Dynamics* 24 (1997) 63-77.
128. Haggett, P. (1975), *Geography: A Modern Synthesis*, Harper & Row, New York, NY
129. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
130. Hitt M.-A., Hoskisson R.-E., Johnson R.-A. and Moesel d.-d. (1996), “The Market for Corporate Control and Firm Innovation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p. 1084-1119.
131. Hodonou Dannon, Regis Dumoulin et Eric Venier, « Innovation et développement durable dans la banque :enjeux et perspectives », *gestion* 2000 2011/2(volume 28),p91-105.
132. Homburg, C. and Pflesser, C. (2000), “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N°11, pp.449-462.
133. Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&d Management*, 38(3), 278-289.

134. Hussain, I., Hussain, M., Hussain, S., & Sajid, M. A. (2009). Customer relationship management: Strategies and practices in selected banks of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 117-132.
135. Hussain, M., Munir, A., & Siddiqui, M. (2012). Impact of innovation in FMCG products on customer loyalty and satisfaction: A case study of Confectionary Producer "English Biscuit Manufacturers" in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 423-431.
136. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2007). *Business marketing management: B2B*. South-Western Pub
137. Igwe, P. and Asiegbu, I. F (2015), "Service Environment and Customer Loyalty of Commercial Airline Operators in Nigeria", *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 3, 1, pp. 249-267
138. Iranmanesh, A., & Najafabadi, E. H. (2013). The Impact of Customer's Attitude on Buying Behaviour. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(4), 360-370.
139. Jacob Torfing, peter triantafillou, « *Enhancing public innovation by transforming public governance* », cambridge university press ,2016.
140. Jalagat Jr, R. C. evaluating the extent of customer relationship management (CRM) of bank muscat: a case study in sultanate of Oman.
141. jean-michel sahut, erick leroux « innovation, tic & entrepreneuriat », *management & avenir* 2011/2 (n° 42), p. 183-186.
142. JEGHER J. et GREER S. (2015), « Celent Model Bank 2015, Part 1: Case Studies of Digital in Banking », Celent, 23 mars, www.celent.com/reports/celent-model-bank-2015-part-1-case-studies-digital-banking.
143. Jha, S., Noori, H., & Michela, J. L. (1996). The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity. *The International Journal of Quality Science*, 1(1), 19.
144. Jham, V. et Khan, M.K., « Customer Satisfaction: The Indian Banking Sector: A Study, *IIMB Management Review*, March. (2008).
145. JIMENEZ A. (2014), « Open APIs Hold the Key to the Future of Banking », 18 décembre, www.programmableweb.com/news/open-apis-hold-key-to-future-banking/sponsored-content/2014/12/18
146. Joana R.G. Reis, Fernando A.F. Ferreira, José M. Monteiro Barata, « Technological innovation in banking services: an exploratory analysis to perceptions of the front office employee », *Problems and Perspectives in Management*, Volume 11, Issue 1, 2013.
147. Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories.
148. Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W. and Meijaard, J. (2005), *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why? Literature Review*, EIM Business and Policy Research, Zoetermeer.
149. Jorge Gallego and Luis Rubalcaba, « Shaping R&D and services innovation in Europe », *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. X, No. Y, XXXX
150. Josée Bloemer, Ko de Ruyter, Martin Wetzels, "Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Iss: 11/12, pp.1082 – 1106, 1999.

151. Joseph, M., & Stone, G. (2003). An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in the banking sector. *Journal of Retail and Distribution Management*, 31(4),190-202. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550310469185>
152. Judd, R. C. (1964). The case for redefining services. *Journal of marketing*, 28(1), 58-59.
153. K. Monroe, Pricing: making profitable decisions, McGraw-Hill, New York, (1990).
154. K.S. Ramola, Neeraj Kumar ; « Customers Perception and their Satisfaction in Innovative Banking Industries: A Case Study of Uttarakhand India », international journal of social sciences arts and humanities, vol 3, N01 ,2015, p6-15.
155. Kalb, G. E., & Masson, G. M. (2002). Continuous process improvement and the risk to information assurance. *IEEE software*, (1), 84-86.
156. Kanerva, M., & Hollanders, H. (2009). The impact of the economic crisis on innovation - Analysis based on the Innobarometer 2009 survey. Maastricht: Directorate for Enterprise and Industry, European Commission.
157. Kanji, G. K. (1996). Can Total Quality Management help innovation? *Total Quality Management* 7(1): 3-9.
158. Kemal Avkiran, N. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International journal of bank marketing*, 12(6), 10-18.
159. Kennedy, K.N., Lassk, F.G. and Goolsby, J.R. (2002), “Customer mind-set of employees throughout the organisation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 2, pp. 159-71
160. KfW (2015), « KfW and LBBW Launch Digital Promotional Loan Approval for Savings Banks’ Clients », www.kfw.de/KfW-Group/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_290112.html.
161. KHADKA, Kabu, MAHARJAN, Soniya, *et al.* Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Case Trivsel Städtjänster (Trivsel siivouspalvelut). Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Business Management November 2017.
162. Khandwalla, P. N. (1995). *Management Style*. New Delhi: Mc-Graw Hill.
163. Khorakian, A. (2011). Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project.
164. Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
165. Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
166. Kirca, A. Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005), “ Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, April, pp.24-41.
167. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp.1- 18.
168. Komaladewi, R., Nanere, M., Suryana, Y., & Rufaidah, P. (2012). Service innovation in banking industry: A literature survey. *World*, 2(7).
169. Korda, A. P., & Snoj, B. (2010). Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction. *Managing Global Transitions*, 8(2), 187

170. Kotler, P. (2002). Armstrong G./Cunningham PH (2002): Principles of Marketing, 5. Auflage, Toronto.
171. Kotler, P. (2003) Marketing Management, 11th edn., Prentice Hall, USA.
172. Kotler, P., & Bloom, P. N. (2000). Marketing de serviços. São Paulo: Atlas.
173. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management. Harlow; Boston MA: Pearson Education.
174. Kuo, Y., Hu, T., & Yang, S. (2013). Effects of inertia and satisfaction in female online shoppers on repeat-purchase intention. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 168-187. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521311312219>
175. Lay Hong, Tan , Boon Cheong, Chew , Syaiful Rizal, Hamid, « Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224 (2016) p 52 – 59 .
176. Leavengood, S., Anderson, T. R., & Daim, T. U. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1126-1140.
177. Lee ,Joong-Won, « The influence of culture and dimensions of service quality on positive affect, negative affect, and delightedness », The University of Utah,2008,p28.
178. Lee, Y. P. (2009). Banking service quality in Vietnam: a comparison of customers' and bank staff's perceptions.
179. Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1366-1388.
180. Lidia Sanchez, Beatriz Blanco,« THREE DECADES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT »,
181. Lin, Y., & Su, H. Y. (2003). Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(6), 715-731.
182. Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations management*, 21(2), 193-203.
183. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 57-71.
184. Ling, R., and Yen, D.C., (2001) Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, *Journal of Computer Information Systems*, 41(3):82-97
185. Liu, C.-C., Chuang, L.-M., Huang, C.-M., & Tsai, W.-C. (2010). Construction of index weight for organizational innovation in Taiwanese hightech enterprises. *African Journal of Business Management*, 4(5), 594-598.
186. Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *Service Industries Journal*, 18(2), 16-44.
187. Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). Organizational learning and continuous improvement. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 45-68.
188. Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 9-20.
189. Lovelock, C. H. (1999). Developing marketing strategies for transnational service operations. *Journal of services marketing*, 13(4/5), 278-295.

190. Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
191. Machado, V. C., & Leitner, U. (2010). Lean tools and lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(5), 383-392.
192. -Madan, D., Soubra, B. (1991), Design and marketing of financial products, *Review of Financial Studies*, 4 (2), 361-384.
193. Mager, B. (2009), "Touchpoint", *Journal of Service Design*, Vol.1 No.1, pp.20-29.
194. MAHA Mohammed yusr ,*Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*2016,2:6 ,<https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>springer
195. MAITREYE, PIYUSHREE N., RANJANI P., SHALINI R., SIVARAJ K. N. Y. et THEJASWINI (consulté en octobre 2015), « CitiGroup – SMAC Implementation », www.slideshare.net/piyushreenagrle/citi-group-27517466.
196. Maja Konečnik Ruzzier, Mitja Ruzzier, Robert D. Hisrich, « Marketing for Entrepreneurs and SMEs :A Global Perspective »,2013,p25.
197. Mano H. et Oliver R.L. , « Assessing The Dimensionality And Structure Of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction », *Journal of Consumer Research*, vol 20, (1993), 451-466.
198. Marcel Bogers¹, Henry Chesbrough², and Carlos Moedas³, « Open Innovation: Research, Practices, and Policies », *California Management Review* 2018, Vol. 60(2) 5–16
199. Marković, S., Jelena, D., & Katušić, G. (2015, January). Service Quality Measurement in Croatian Banking Sector: Application of SERVQUAL Model. In *MIC 2015: Managing Sustainable Growth*.
200. MAROUS J. (2015), « New Digital Bank Branch Gets 200 Visits/Day and 3x More Sales », *The Financial*
201. Martin, R. (1992), "Creating, maintaining and reinforcing a customer service culture", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 9-19.
202. Mashael Ali Haddas, Mona Hasan Asiri, Reham Faya Mukhalid, Salha Saeed Alahmari, Shatha Ali Al-Qathtani, Syed Hamid Hasan, « Continuous Improvement – Development with Time », *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) Volume 108 – No. 8, December 2014
203. McAdam, R., G. Armstrong, et al. (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organisations. *European Journal of Innovation Management* 1(3): 139-147
204. McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033-1055.
205. McKenna, R. (1993). *Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer*. Basic Books.
206. McLaughlin, C. P., & Kaluzny, A. D. (1990). Total quality management in health: making it work. *Health Care Management Review*, 15(3), 7-14.
207. Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, .(1988) Vol.64, N°.1, P. 23.
208. Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall, « Tourism Marketing On Both Sides Of the Counter »,2013,p44.

209. Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, 56(11), 899-906.
210. Michelle.Mongo, « Les'déterminants'de'l'innovation'dans'les'services :une'analyse'à partir'des'formes'd'innovation développées » ; groupe'd'analyse'et'de'théorie'économique"lyon'6'st'étienne ;2012
211. MISYS FUSIONBANKING (2014), « ANZ Unifies Wholesale Lending to Boost Service Agility and Risk Control », www.misys.com/media/286759/FusionBanking_LoanIQ_ANZ_CS.pdf.
212. Mittal, B. (1999). The advertising of services: meeting the challenge of intangibility. *Journal of Service Research*, 2(1), 98-116.
213. Mittal, V. & Carly, F.(2010). Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers. Cambridge, MA: MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute.
214. MOBILEIRON (2013), « Citadele Bank Chooses MobileIron for BYOD and Document Security », 2 mai, www.mobileiron.com/en/company/press-room/press-releases/citadele-bank-chooses-mobileiron-byod-and-document-security.
215. Mohammed, A. A., & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 220-230.
216. Mols, N. P., Nikolaj D. Bukh, P., & Flohr Nielsen, J. (1999). Distribution channel strategies in Danish retail banking. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1), 37-47.
217. Montes, F. J., Moreno, A. R., Fernandez, L. M. (2004). « *Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation* ». *International Journal Manpower*, 25(2), 167-80.
218. Mora, J. N. C. (2014). Continuous improvement strategy. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(34).
219. Morbey G.-K. (1988), "R&D: Its Relationship to Company Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, p. 191–200.
220. Morgan, N. A., and Rego. L.L., (2006), "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance", *Marketing Sci*, Vol. 25, No.5, pp. 426–439
221. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
222. Moutte Julie , « La Satisfaction Du Client Dans La Restauration Traditionnelle De Luxe :une perspective consommateur », université AIX –Marseille III.p05.
223. Multon J.L , J.F Arthaud , « la qualité des produits politique,incitation et contrôle », collection science technique agro-alimentaire, sequal, technique ,documentation la voisier, 1994, p5 .
224. Musara, M., & Fatoki, M. (2010). Has Technological Innovations resulted in Increased Efficiency and Cost Savings for Banks' Customers? *African Journal of Business Management*, 4(9), 1813–1821.
225. Mylonakis, John. (2009). Bank satisfaction factors and loyalty: a survey of the Greek bank customers, *Innovative Marketing*, 5(1), 16-25.

226. nakul parameswar,swati dhir,and sanjay dhir,”banking on innovation,innovation in banking at icici bank”, *Global Business and Organizational Excellence*, January / February 2017,p8.
227. Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
228. Narteh, B., & Kuada, J. (2014). Customer satisfaction with retail banking services in Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 56(4), 353-371.
229. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
230. Naser, A. J. K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 146-160. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320210432936>
231. Ngobo P.V. (2000), « Satisfaction des clients et part de marché de l’entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques », *Recherche et Applications en marketing*, Vol. 15, n°2, pp 21-41
232. Nmegbu, F. A., & Ogwo, O. E. (2013). Comparative Analysis of Internal Service Marketing Strategy and Customers’ Satisfaction in Nigerian Banking Industry between 2005–2009 and 2010–2013. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 200.
233. Nmegbu, F. A., & Ogwo, O. E. (2013). Comparative Analysis of Internal Service Marketing Strategy and Customers’ Satisfaction in Nigerian Banking Industry between 2005–2009 and 2010–2013. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 200.
234. Oakland, J. S., & Aldridge, A. J. (1995). Quality management in civil and structural engineering consulting. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(3), 32-48.
235. Ocde, « *les pme a forte croissance et l’emploi* », Edition Ocde, paris .2005, p.10.
236. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
237. Oliver, R. L. (1981). What is customer satisfaction. *Wharton Magazine*, 5(3), 36-41.
238. Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of consumer research*, 14(4), 495-507
239. Onut, S., Erdem, I., and Hosver, B., (2006) Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey [Online], Available from: http://necsi.org/events/iccs/2002/NAp12_Onut CRMICCS2002-2Fixed.pdf [Accessed 7th February 2008]
240. Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Rabinovich, E. (2010), “Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service”, *Journal of Service Research*, Vol.13 No.1, pp.4–36.
241. Panda, T.K. (2003). Creating Customer Lifetime Value through effective CRM in Financial Services Industry”, *Journal of Services Research*, 2 (2), 157-171.
242. Parasuraman A, zeithaml et berry , « A Conceptual Model Of Service Quality And it’s implication for future research » ,*Journal of Marketing* ,Vol 49,(1985),p36-50.
243. Parasuraman et al (1985), « A Conceptual Model of Service Quality » ,*Op-cit*,P.42

244. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
245. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry,(2013). "Model Service Its Quality and Implications for Future", *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41–50,
246. Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, Servqual : A Multiple Item Scale for
247. Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
248. Phyra Sok Aron O'Cass , (2015),"Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 2 pp. 137 - 149
249. Plichon V, « La Nécessité D'intégrer les Etats Affectifs à l'Explication Du Processus De Satisfaction du consommateur», *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, (1998).
250. Pont, M., & McQuilken, L. (2002, January). Testing the Fit of the BANKSERV Model to BANKPERF Data. In *ANZMAC 2002 conference proceedings* (Vol. 2, pp. 861-867).
251. Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.8951330>
252. Pyun, C.S, Les, S., & Kiseok, N. (2002). Internet banking in the U.S., Japan and Europe. *Multinational Business Review*, 10(2), 73. [Online] Available: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200210/ai_n9109889/
253. Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook: The Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels*, Revised and Expanded Edition.
254. RAJOLA, Federico. *Customer relationship management: Organizational and technological perspectives*. Springer Science & Business Media, 2003.
255. Ranjit, B. (2004). Knowledge Management Metrics. *Industrial Management & Data Systems*,104(6),457-68.
256. Raoul Graf , Gabrielle Lépine, ,Fabien Durif, « Des Atouts Pour l'Industrie Bancaire Canadienne ,papier présenté au 2éme colloque sur le management relationnel et collaboration ,acte du 77^e congrés de l'association canadienne –française pour l'avancement des sciences (ACFAS) ,mai 2009 ,canada ,p 7.
257. Rita Komaladewi, Marthin Nanere, Yuyus Suryana,and Popy Rufaidah , « Service Innovation in Banking Industry: A Literature Survey », *World Journal of Social Sciences* ,Vol. 2. No. 7. November 2012 Issue. p. 1 – 8.
258. Rita Komaladewi,op-cit
259. rodolphe durand , guide du management strategique ,edition dunode , paris , 2003 , p73 .
260. Roger Hallowell (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27 – 42.
261. romon, f., & fernez-walch, s. (2010). « *management de l'innovation de la strategie aux projets* ».
262. Rose, S., Shipp. S., Lal B. &Stone .A. (2009). Frameworks for Measuring Innovation: *Initial Approaches*, *Science and Technology Policy Institute*. Retrieved from <<http://www.athenaalliance.org>>.

263. Rust, R. T. and Kannan, P.K. (2003), "E-Service: A New Paradigm for Business in the Electronic Environment," *Communications of the ACM*, 46, 6, pp.37-42.
264. Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86.
265. Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 65(4), 7-24.
266. Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing*. HarperCollins.
267. Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 3-27.
268. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
269. Schaarschmidt, M. (2016), "Frontline employees' participation in service innovation implementation: the role of perceived external reputation", *European Management Journal*, (in press), <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.005>.
270. Scheuing, E.E. (1999), "Achieving excellence – creating customer passion", *Hospital Management Quarterly*, August, pp. 76-87.
271. Sebastian Lindqvist- Rehn, Mathias Ericsson, « Lean in a Financial service context », University of Halmstad School of Business and Engineering Master of Technical Project and Business management, 09juin2010.
272. Seddon, J. (2008), *Systems Thinking in the Public Sector*, Triarchy Press, Axminster.
273. Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-949.
274. Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. and Day, G. S. (2006), "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, Vol.9 No.2, pp.113–124.
275. Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
276. Shane, U. (2004), "Technological Innovation, Product Development, and Entrepreneurship in Management Science", *Management Science* 50, 2, Pp.133-144
277. shavinina, I. v. (ed.). (2003). « *the international handbook on innovation.* » elsevier.
278. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
279. Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.
280. shikawa, K. (1984). quality and standardization-program for economic success.
281. Shqipe, G., Gadaf, R., & Veland, R. (2013). Innovation strategies and competitive advantage. *Modern economy: problems, trends, prospects*, (8 (1)).
282. Simon Geuvara, « l'innovation dans les PME des services technologiques :le paradoxe francilien », ile de France ,N391 ;Juin 2012.
283. Singh, H., (2006) ,The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, Asia Pacific University College of Technology and Innovation Technology Park Malaysia.

284. S inghal, D., & Padhmanabban, V. (2008). A study of customer perception toward internet banking: Identifying major contributing factors. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 5(1), 101-111. [Online] Available: <http://www.nepjol.info/index.php/JNBS/article/view/2088> (September 5, 2011)
285. SKINNER C. (2015), « The Most Innovative Banks of 2015 », *Financial Services Club Blog*, 14 octobre, <http://thefinanser.co.uk/fsclub/2015/10/the-most-innovative-banks-of-2015.html>.
286. Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *The journal of marketing theory and practice*, 15(1), 7-23
287. Sobreira Rogério, « *Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation* », *Innovations*, 2004/1 (n° 19), p. 115-129. DOI : 10.3917/inno.019.0115. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-115.htm>
288. Soderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 169-188. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239810210532>
289. Storey, C., Easingwood, C. (1993), The impact of new product development project on the success of financial services, *The Service Industries Journal*, 13 (3), 40-54.
290. Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), 143-167.
291. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2003). Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy: a critical analysis. *International journal of bank marketing*, 21(5), 233-242.
292. Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1985). Automobile buyer satisfaction with the salesperson related to equity and disconfirmation. *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 10-16.
293. Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
294. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.
295. Thong, J. Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of management information systems*, 15(4), 187-214.
296. Thusyanthy, V., & Tharanikaran, V. (2017). Antecedents and Outcomes of Customer Satisfaction: A Comprehensive Review. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 144.
297. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
298. Timewell, S., & Young, K. (1999). How the Internet redefines banking. *The Banker*, 6, 27-30
299. Torrance, e. Paul. « Creativity, what research says to the teacher (Washington, DC: national education association). 1969..
300. Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
301. Tsai, K. H., & Hsu, T. T. (2014). Cross-Functional Collaboration, Competitive Intensity, Knowledge Integration Mechanisms, and New Product Performance: A

- Mediated Moderation Model. *Industrial Marketing Management*, 43, 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.012>
302. V.A. Zeithaml, Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing* (1988) 2-22.
303. Vanhamme, J. (2002). Transaction-specific consumer satisfaction: Definition, antecedent, measures and modes. *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 55–85.
304. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
305. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17
306. Varian, H. R. (2007). Kaizen, that continuous improvement strategy, finds its ideal environment. *New York Times. February, 8, 2007.*
307. Velnampy, T., & Sivesan, S. (2012). Determinants of Employees’ Job Satisfaction: A Study of Banking Industries in Sri Lanka.
308. Vesna Tornjanski, Sanja Marinković, Maja Levi Jakšić, Vesna Bogojević Arsić, « The prioritization of open innovation determinants in banking », *industrija*, vol43, N03, 2015.
309. Voss, C. A. (1992). Measurement of innovation and Design Performance in services. *Design Management Journal (Former Series)*, 3(1), 40-46.
310. Walsh, G., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 977-1004. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891109>
311. www.foxbusiness.com/feature/How-banks-are-detecting-credit-fraud.
312. Weru Joshua Ngacha, "The role of a Customer-Oriented Service Culture in influencing Customer Retention in the Hotel Industry", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 6 (4) - (2017) ISSN: 2223-814X
313. Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Competing through development capability in a manufacturing-based organization. *Business Horizons*, 35(4), 29-43.
314. Wilke, J. and Sorvillo, N. (2005), *Targeting Early Adopters – A Means for New Product Survival*, ACNielsen BASES Publication, New York, NY
315. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2002). 11 From Lean Production to Lean Enterprise. *Managing Innovation and Change*, 138.
316. Woodall, T. (2003). Conceptualising ‘value for the customer’: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12(1), 1-42.
317. Xu, Y., Yen, DC., Lin B., and Chou D., (2002) “Adopting customer relationship management technology”, *Industrial Management & Data Systems*, 8(102):442-452
318. Yang, C. and Sung, T. (2016), “Service design for social innovation through participatory action research”, *International Journal of Design*, Vol.10 No.1, pp.21-36.
319. Yasuharu, U. (2003). *Economic analysis of information system investment in Japanese Banks*. Taga Shuppan, Japan.
320. Yeo, G. T., Thai, V. V., & Roh, S. Y. (2015). An analysis of port service quality and customer satisfaction: The case of Korean container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(4), 437-447.
321. Yordanova, Z. (2013). Innovative Business Bank Products. *Trakia Journal of Sciences*, 11(1), 5-13.

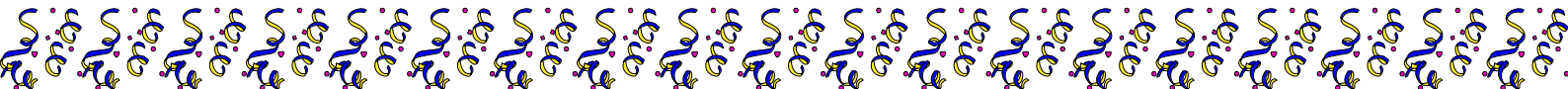
322. Zangwill, W. I., & Kantor, P. B. (1998). Toward a theory of continuous improvement and the learning curve. *Management Science*, 44(7), 910-920.
323. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). *Services marketing*. New York.
324. ZEND.COM (consulté en octobre 2015), « BNP Paribas and Zend: the Bank for a Changing World Adopts Technology for a Changing World », www.zend.com/topics/BNP-Paribas-CS-0512-R2-EN.pdf.
325. Zhang, J., & Wu, W. P. (2013). Social Capital and New Product Development Outcome: The Mediating Sensing Capability in Chinese High-Tech Firms. *Journal of World Business*, 48, 539-548. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.009>
326. Zomerdijk, L.G. and Voss, C.A. (2010), "Service design for experience-centric services", *Journal of Service Research*, Vol.13 No.1, pp.67-82.

ثالثا : الرسائل الجامعية :

1. Alireza khorakian, « *Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project* », a thesis submitted to the stirring management school in fulfilment of the requirement for the degree of doctor of philosophy, 2011.
2. Alu, A.O. (2000). *Effects of information technology on customer services in the banking industry in Nigeria*. Unpublished MBA thesis, Department of Management and Accounting, Obafemi Awolowo University, Nigeria
3. Amanda Johansson Emelie Smith, « *Innovation in Service Organizations – The development of a suitable innovation measurement system* », Department of Business Studies Uppsala University Spring Semester of 2015.
4. Joël Vanhamme, « *la surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs ,le cas d'expérience de consommation /achat* », thèse de doctorat ,institut d'administration et de gestion unité de marketing ,université catholique de louvain ,Belgique ,p89.
5. Joffroy Crom, « *Quelle est la dynamique des processus d'innovation et d'amélioration continue en entreprise?* », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) Octobre 2013
6. Oussama Chenchah, « *Les déterminants de l'adoption du e-banking par les institutions financières et la clientèle organisationnelle, et son impact sur l'approche relationnelle: cas de l'internet-banking en tunisie* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires ,juillet 2011.

المواقع الإلكترونية

7. <https://kontomatik.com/post/innovative-banking-products-look-2017>
8. <https://www.alittihad.ae/Article/16205/2017/>
9. <https://www.alsalamalgeria.com/?path=catalogue.produits.famille.3>
10. <https://www.emploitic.com/rubrique-carriere/91-abc-bank-algeria-presentation>.
11. https://www.huffpostmaghreb.com/entry/banxy-la-premiere-banque-mobile-arrive-en-algerie_mg_5addfa53e4b0df502a4e143d
12. https://www.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/23137_chapter_1.pdf
13. www.AG-bank.com..2018/11/23
14. www.calameo.com/books/002425347c8df4671f963.



الملاحق



الملحق رقم: 01 نتائج دراسة موثوقية و صدق المقياس

Quality Criteria

Overview

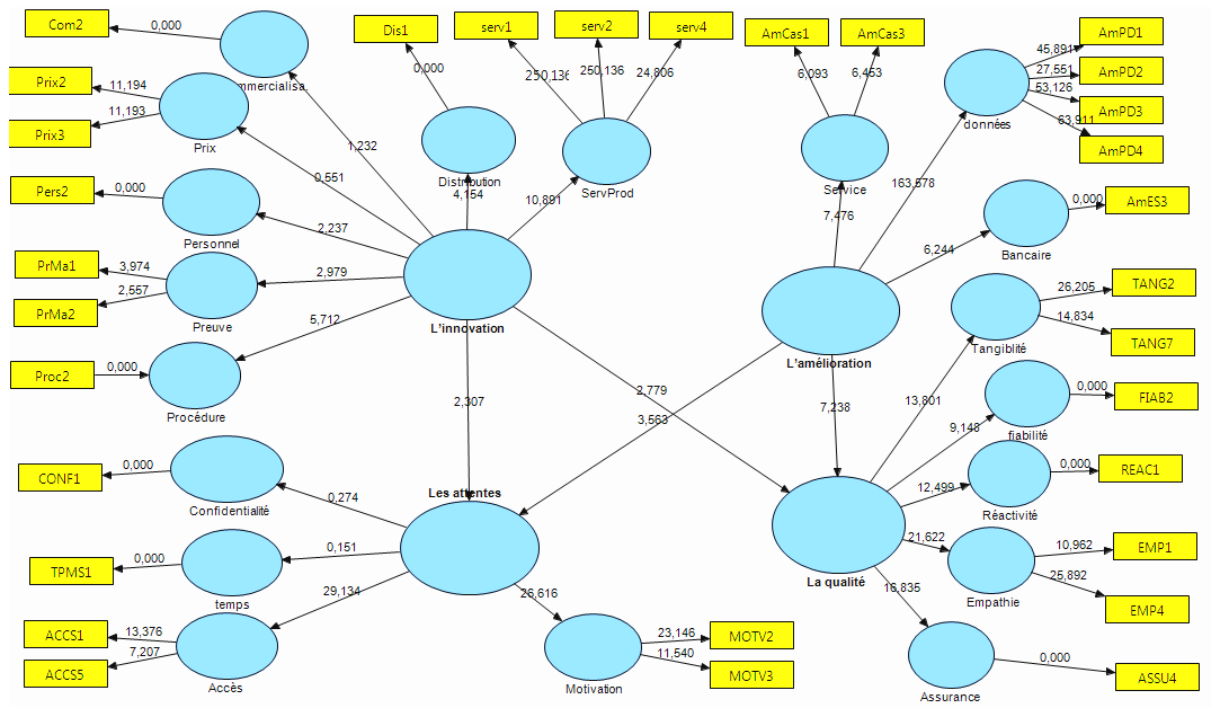
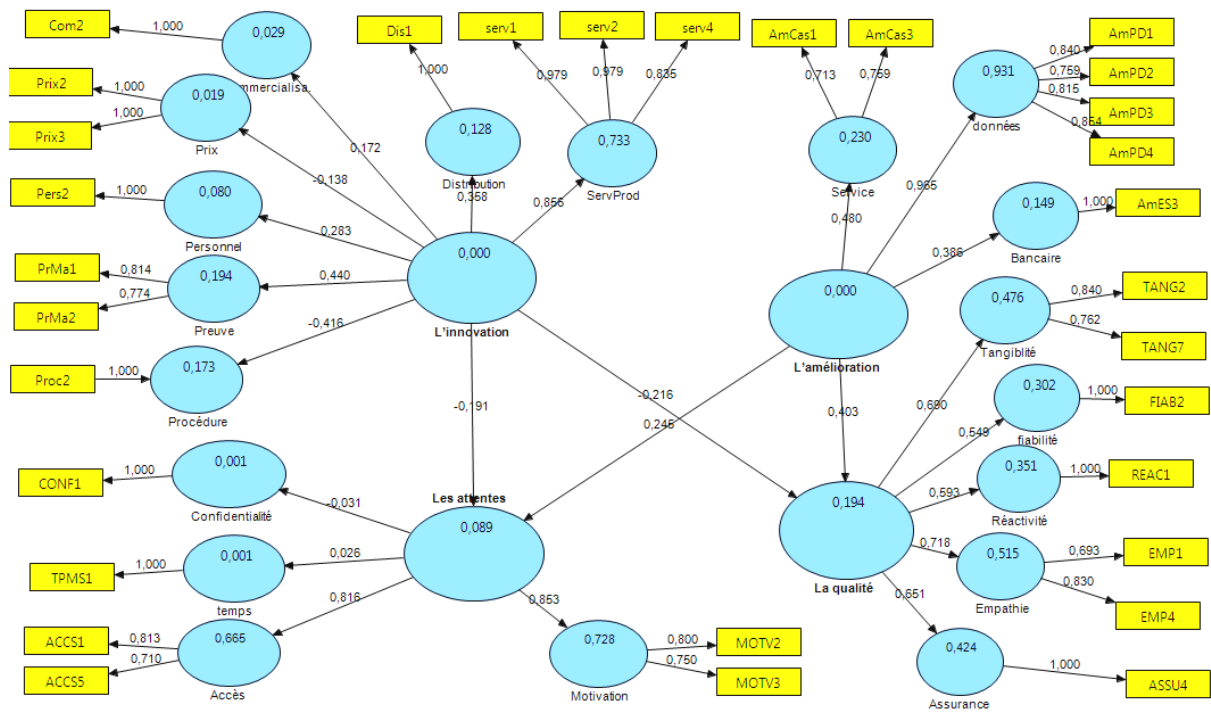
| | AVE | Composite Reliability | R Square | Cronbachs Alpha | Communality | Redundancy |
|-------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------|-------------|------------|
| Accès | 0,582253 | 0,735084 | 0,665152 | 0,285686 | 0,582253 | 0,386723 |
| Assurance | 1,000000 | 1,000000 | 0,423919 | 1,000000 | 1,000000 | 0,423919 |
| Bancaire | 1,000000 | 1,000000 | 0,148738 | 1,000000 | 1,000000 | 0,148738 |
| Commercialisation | 1,000000 | 1,000000 | 0,029499 | 1,000000 | 1,000000 | 0,029499 |
| Confidentialité | 1,000000 | 1,000000 | 0,000951 | 1,000000 | 1,000000 | 0,000951 |
| Distribution | 1,000000 | 1,000000 | 0,127868 | 1,000000 | 1,000000 | 0,127868 |
| Empathie | 0,584090 | 0,735880 | 0,515032 | 0,293636 | 0,584090 | 0,300003 |
| La qualité | 0,286272 | 0,739098 | 0,194361 | 0,608184 | 0,286272 | 0,041863 |
| Les attentes | 0,275094 | 0,600187 | 0,088875 | 0,359389 | 0,275094 | 0,014073 |
| L'amélioration | 0,412371 | 0,814179 | | 0,723056 | 0,412371 | |
| L'innovation | 0,236512 | 0,547903 | | 0,512039 | 0,236513 | |
| Motivation | 0,601320 | 0,750832 | 0,727693 | 0,337890 | 0,601320 | 0,437335 |
| Personnel | 1,000000 | 1,000000 | 0,080115 | 1,000000 | 1,000000 | 0,080115 |
| Preuve | 0,631173 | 0,773776 | 0,193613 | 0,416374 | 0,631173 | 0,122124 |
| Prix | 0,999341 | 0,999671 | 0,019059 | 0,999341 | 0,999341 | 0,019047 |
| Procédure | | | 0,173350 | | 1,000000 | 0,173350 |
| Réactivité | 1,000000 | 1,000000 | 0,351489 | 1,000000 | 1,000000 | 0,351489 |
| ServProd | 0,871196 | 0,952795 | 0,732741 | 0,924507 | 0,871197 | 0,633894 |
| Service | 0,542126 | 0,702887 | 0,230332 | 0,155738 | 0,542126 | 0,124861 |
| Tangibilité | 0,643192 | 0,782460 | 0,475539 | 0,448192 | 0,643192 | 0,304929 |
| données | 0,668744 | 0,889619 | 0,930600 | 0,833994 | 0,668744 | 0,621730 |
| fiabilité | 1,000000 | 1,000000 | 0,301522 | 1,000000 | 1,000000 | 0,301522 |
| temps | 1,000000 | 1,000000 | 0,000690 | 1,000000 | 1,000000 | 0,000690 |

tent Variable Correlations

| | Accès | Assurance | Bancaire | Commercialisation | Confidentialité | Distribution | Empathie | La qualité | Les attentes | L'amélioration | L'innovation | Motivation | Personnel | Preuve | Prix | Procédure | Réactivité | ServProd | Service | Tangibilité | données | fiabilité | temps | | |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-----------------|--------------|-----------|------------|--------------|----------------|--------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|----------|-------------|----------|-----------|----------|--|--|
| Accès | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assurance | 0,235381 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bancaire | -0,130545 | -0,037566 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Commercialisation | 0,034027 | 0,113015 | 0,125651 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confidentialité | -0,003802 | 0,073799 | -0,003000 | 0,010271 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribution | 0,000607 | -0,088841 | 0,094286 | 0,192275 | -0,037857 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empathie | 0,240346 | 0,308365 | -0,112765 | -0,018421 | -0,019751 | -0,051729 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La qualité | 0,353412 | 0,651091 | -0,111675 | 0,088916 | 0,029048 | -0,065531 | 0,717657 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les attentes | 0,815569 | 0,279202 | -0,128015 | 0,039279 | -0,030840 | -0,051272 | 0,329717 | 0,454618 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L'amélioration | 0,116847 | 0,287131 | 0,385666 | 0,280700 | -0,036411 | 0,175095 | 0,257435 | 0,384581 | 0,229603 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| L'innovation | -0,090161 | -0,039909 | 0,176836 | 0,171752 | -0,072134 | 0,357587 | -0,091784 | -0,182772 | -0,170375 | 0,083260 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | | |
| Motivation | 0,395104 | 0,229236 | -0,085695 | 0,024629 | -0,019154 | -0,084850 | 0,302340 | 0,398895 | 0,853049 | 0,252441 | -0,191992 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | | |
| Personnel | -0,022246 | 0,119578 | 0,175302 | 0,231371 | 0,011231 | 0,082873 | 0,068037 | 0,088049 | 0,024017 | 0,281124 | 0,283046 | 0,062844 | 1,000000 | | | | | | | | | | | | |
| Preuve | -0,308408 | -0,090765 | 0,215741 | 0,125336 | -0,107138 | 0,084292 | -0,235627 | -0,327871 | -0,274605 | 0,018764 | 0,440015 | -0,160100 | 0,216113 | 1,000000 | | | | | | | | | | | |
| Prix | -0,182765 | 0,019730 | 0,115025 | -0,016017 | 0,091253 | -0,035909 | -0,125478 | -0,063373 | -0,133777 | 0,054072 | -0,138056 | -0,048384 | -0,033624 | 0,091780 | 1,000000 | | | | | | | | | | |
| Procédure | 0,159053 | 0,129099 | -0,016115 | 0,013807 | -0,054354 | -0,013432 | 0,077449 | 0,240783 | 0,231761 | 0,050239 | -0,416353 | 0,228008 | -0,043336 | -0,231329 | 0,099648 | 1,000000 | | | | | | | | | |
| Réactivité | 0,196494 | 0,279247 | -0,158303 | -0,013055 | -0,092944 | -0,018098 | 0,283766 | 0,592865 | 0,205377 | 0,249864 | -0,135059 | 0,146350 | -0,020692 | -0,287307 | -0,069384 | 0,163955 | 1,000000 | | | | | | | | |
| ServProd | 0,018846 | 0,006364 | 0,093311 | -0,023959 | -0,052963 | 0,162537 | -0,021873 | -0,065921 | -0,067897 | -0,000355 | 0,856003 | -0,126088 | 0,045988 | 0,073351 | -0,047646 | -0,155889 | -0,020475 | 1,000000 | | | | | | | |
| Service | 0,134234 | 0,228396 | 0,061293 | 0,289641 | 0,068861 | 0,069889 | 0,177766 | 0,312453 | 0,224655 | 0,479929 | 0,048077 | 0,229123 | 0,211175 | -0,025791 | 0,072019 | -0,032465 | 0,058426 | -0,016517 | 1,000000 | | | | | | |
| Tangibilité | 0,270984 | 0,309357 | 0,015034 | 0,142176 | 0,104793 | -0,079792 | 0,298021 | 0,689593 | 0,404088 | 0,270528 | -0,278637 | 0,394576 | 0,047769 | -0,332980 | 0,022189 | 0,302099 | 0,254210 | -0,157603 | 0,279451 | 1,000000 | | | | | |
| données | 0,112751 | 0,274881 | 0,270354 | 0,226136 | -0,064502 | 0,169669 | 0,263252 | 0,369670 | 0,218130 | 0,964676 | 0,060781 | 0,238649 | 0,242505 | 0,002628 | 0,022484 | 0,066765 | 0,292131 | -0,008244 | 0,271854 | 0,225504 | 1,000000 | | | | |
| fiabilité | 0,180151 | 0,233593 | -0,099198 | 0,051694 | -0,004232 | 0,059793 | 0,328246 | 0,549110 | 0,189935 | 0,161269 | 0,014318 | 0,137303 | 0,069661 | -0,060861 | -0,066386 | 0,067256 | 0,187626 | 0,019878 | 0,247646 | 0,191622 | 0,130433 | 1,000000 | | | |
| temps | -0,044528 | 0,098004 | -0,008184 | 0,153035 | 0,063253 | 0,032134 | 0,119995 | 0,146067 | 0,026269 | 0,138742 | -0,015995 | 0,042957 | -0,099187 | -0,046773 | 0,032149 | -0,117843 | -0,010653 | -0,039277 | 0,203781 | 0,181028 | 0,103562 | 0,035912 | 1,000000 | | |

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| La qualité -> Assurance | 0,651091 | 0,651909 | 0,038674 | 0,038674 | 16,835340 |
| La qualité -> Empathie | 0,717657 | 0,717830 | 0,033191 | 0,033191 | 21,622025 |
| La qualité -> Réactivité | 0,592865 | 0,592613 | 0,047434 | 0,047434 | 12,498617 |
| La qualité -> Tangibilité | 0,689593 | 0,687388 | 0,049968 | 0,049968 | 13,800672 |
| La qualité -> fiabilité | 0,549110 | 0,546564 | 0,060025 | 0,060025 | 9,147983 |
| Les attentes -> Accès | 0,815569 | 0,812910 | 0,027994 | 0,027994 | 29,133624 |
| Les attentes -> Confidentialité | -0,030840 | -0,027637 | 0,112636 | 0,112636 | 0,273806 |
| Les attentes -> Motivation | 0,853049 | 0,839525 | 0,032050 | 0,032050 | 26,616445 |
| Les attentes -> temps | 0,026269 | 0,017510 | 0,173935 | 0,173935 | 0,151026 |
| L'amélioration -> Bancaire | 0,385666 | 0,383225 | 0,061764 | 0,061764 | 6,244193 |
| L'amélioration -> La qualité | 0,402590 | 0,403258 | 0,055622 | 0,055622 | 7,237965 |
| L'amélioration -> Les attentes | 0,245491 | 0,239503 | 0,068893 | 0,068893 | 3,563355 |
| L'amélioration -> Service | 0,479929 | 0,482003 | 0,064192 | 0,064192 | 7,476417 |
| L'amélioration -> données | 0,964676 | 0,964457 | 0,005897 | 0,005897 | 163,577983 |
| L'innovation -> Commercialisation | 0,171752 | 0,151069 | 0,139449 | 0,139449 | 1,231645 |
| L'innovation -> Distribution | 0,357587 | 0,339969 | 0,086088 | 0,086088 | 4,153728 |
| L'innovation -> La qualité | -0,216292 | -0,205247 | 0,077840 | 0,077840 | 2,778687 |
| L'innovation -> Les attentes | -0,190814 | -0,178279 | 0,082712 | 0,082712 | 2,306982 |
| L'innovation -> Personnel | 0,283046 | 0,258551 | 0,126538 | 0,126538 | 2,236846 |
| L'innovation -> Preuve | 0,440015 | 0,418654 | 0,147709 | 0,147709 | 2,978930 |
| L'innovation -> Prix | -0,138056 | -0,145736 | 0,250453 | 0,250453 | 0,551225 |
| L'innovation -> Procédure | -0,416353 | -0,397437 | 0,072890 | 0,072890 | 5,712112 |
| L'innovation -> ServProd | 0,856003 | 0,832549 | 0,078600 | 0,078600 | 10,890649 |



الملحق رقم : 02 الإستبيان الخاص بالعملاء

جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أختي الفاضلة، أخي الفاضل السلام عليكم و رحمة الله و بركاته أما بعد ،

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه تحت عنوان « الإبداع و التحسين المستمر بين الاستجابة لتطلعات العملاء و تحقيق جودة الخدمة » ، أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبيان الذي تم وضعه بين أيديكم ، تعاوننا منكم ليتسنى لي الحصول على بيانات علمية دقيقة تشكل دعما للبحث العلمي ، علما أن استمارة الاستبيان ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض علمية .
شاكرا لكم سلفا حسن تعاونكم .

الطالبة: شعبان فراح

I. عبارات تتعلق بالإبداع و التحسين المستمر في الخدمات البنكية : يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي

تتفق مع مستوى توافقتك:

أولا: العبارات الخاصة بالإبداع:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | | الإبداع في الخدمة /المنتج serv/pro |
| | | | | | 1- يوفر البنك خدمة فتح الحساب البنكي الكترونيا . |
| | | | | | 2- يتيح البنك إمكانية طلب دفتر الشيكات الكترونيا . |
| | | | | | 3- يوفر البنك خدمة تسديد فواتير الخدمات العامة كالكهرباء ،المياه والهاتف . |
| | | | | | 4- يقدم البنك خدمة البريد الإلكتروني EMailng . |
| | | | | | 5- يمكن البنك خدمة الدفع و تحويل الأموال عبر الهاتف الذكي . |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 6- يوفر البنك خاصية التحكم في بطاقات الدفع من خلال الهاتف الذكي (تفعيلها أو إيقافها). |
| | | | | | 7- يستخدم البنك خدمة الدفع الصوتي عن طريق الهاتف الذكي. |
| | | | | | 8- يوفر البنك خدمة معرفة أسعار العملات عبر تطبيقات الهاتف الذكي. |
| | | | | | 9- يوفر البنك خدمة تقديم النصائح المالية و الاستثمارية من خلال تطبيقات الخدمات المالية . |
| | | | | | 10- يوفر البنك خدمة الخط الساخن Hotline |
| | | | | | 11- يوفر البنك مختلف أدوات الدفع كالبطاقات الذهبية و الكلاسيكية و بطاقة فيزا . |
| | | | | | 12- يوفر البنك تشكيلة من القروض الإستثمارية ،السكنية ،التجارية. |
| الإبداع في التوزيع Dis | | | | | |
| | | | | | 13- يوفر البنك الصراف الآلي /الشباك الآلي البنكي DAB/GAB |
| | | | | | 14- يوفر البنك عدة فروع عبر التراب الوطني مع إمكانية سحب و إيداع النقود عبر جميعها . |
| الإبداع في الترويج Com | | | | | |
| | | | | | 15- يتبع البنك أساليب حديثة في الترويج لخدماته من خلال الإعلان عن طريق الانترنت، المحطات الفضائية، المنشورات، ورسائل الهاتف. |
| | | | | | 16- يروج البنك منتجاته و خدماته باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي . |
| الإبداع في السعر Prix | | | | | |
| | | | | | 17- يقدم البنك تسهيلات مالية في الدفع وإجراءات الحصول على القروض البنكية وبتكلفة منخفضة . |
| | | | | | 18- يقدم البنك تخفيضات في تسعيرة الاشتراك في الخدمات الإلكترونية . |
| | | | | | 19- يقدم البنك تخفيضات على أسعار البطاقات البنكية . |
| | | | | | 20- يحصل العميل على عائد عالي على ودائعه . |
| الإبداع في الأفراد Pers | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | 21- يقدم الموظفون الخدمة حسب أولوية دخول العملاء الى البنك و بدون تجاوز العميل الحالي. |
| | | | | | 22- يستمع مسؤولو البنك لآراء و اقتراحات الموظفين بخصوص كيفية و طرق اطلاق خدمات جديدة . |
| | | | | | 23- الموظفون ملمون بجميع التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. |
| الإبداع في المكونات المادية (PrMa(les preuves materielles) | | | | | |
| | | | | | 24- البنك يراعى فيها الحدائة المعمارية . |
| | | | | | 25- مرافق الانتظار في البنك تجعل العملاء يرتاحون الى حين حصولهم على الخدمة . |
| الإبداع في العمليات Proc | | | | | |
| | | | | | 26- يراجع البنك باستمرار مراحل تقديم الخدمة للعميل . |
| | | | | | 27- يعمل البنك على تخفيض الإجراءات و المعاملات للحصول على الخدمة . |

: العبارات الخاصة بالتحسين المستمر

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---|-----------|-------|-------|------------|---|
| تحسين خصائص المنتج/الخدمة Amélioration les caractéristiques du produit / service | | | | | |
| | | | | | 1- يحسن البنك جاذبية ،نوعية و حجم البطاقات الائتمانية و دفاتر الشيكات بصفة دورية . |
| | | | | | 2- يعمل البنك على تقديم المكافآت بمجرد حمل العميل للبطاقة الائتمانية الخاصة بالبنك . |
| | | | | | 3- يحصل العميل على هدايا مادية و جوائز من خلال المشاركة في المسابقات التي يقوم بها البنك . |
| تحسين دقة البيانات Amélioration la précision des données | | | | | |
| | | | | | 4- يسعى البنك دائما الى اقتناء أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة. |
| | | | | | 5- يستخدم البنك أجهزة التحكم في آلات الصراف الآلي عن بعد لمراقبة البطاقات و مدى توفر النقود داخل هذه الصرافات وإمدادات الطاقة لضمان عدم توقفها أثناء استعمالها. |

II

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | 6-يسعى البنك الى اعتماد تكنولوجيا البنك الناطق في تقديم خدماته. |
| | | | | | 7-يعتمد البنك آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم البنكية . |
| Amélioration l'efficacité des services bancaires تحسين كفاءة الخدمات البنكية | | | | | |
| | | | | | 8-يعمل البنك على معالجة الأخطاء في تقديم الخدمة بفعالية عالية. |
| | | | | | 9-يتعامل البنك مع شكاوى العملاء بجدية و يسعى الى حلها بسرعة من خلال توفير خدمة شكاوي العملاء. |
| | | | | | 10-يسعى البنك الى وضع الحلول للتقليل من الوقت اللازم للقيام بعمليات القروض عن طريق تفعيل تطبيقات الخدمات المالية . |
| | | | | | 11-يتم سؤال العميل عن مقترحات لتحسين الخدمة المقدمة لهم . |

العبارات الخاصة بتطلعات العملاء: يرجى وضع علامة (X) على الإجابة الموافقة على العبارات التي برأيك تمثل تطلعاتك و انتظاراتك من الخدمات التي يقدمها البنك :

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة |
|---------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| Confidentialité الخصوصية | | | | | |
| | | | | | 1-الخدمات المقدمة تضمن سرية البيانات الشخصية للعميل . |
| temp توفير الوقت | | | | | |
| | | | | | 2-الخدمات المقدمة توفر الوقت للعميل . |
| Accès الوصول | | | | | |
| | | | | | 3-الخدمات المقدمة من البنك تمكن العميل من بلوغ حساباته في أي وقت و في أي مكان سواء من خلال الهاتف الذكي أو الأترنت . |
| | | | | | 4-يمكن للعميل الحصول على الاستشارة على مدار الساعة 24/24 سا و 7/7 أيام من خلال الخدمات المتوفرة من طرف البنك . |
| | | | | | 5-العميل يحصل على المعلومات الدقيقة و الكافية حول الخدمات المقدمة الجديدة من خلال القنوات المختلفة . |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 6-الخدمات المعروضة من طرف البنك تقرب العميل منه و تجعله على تواصل دائم معه. |
| | | | | | 7-الخدمات التي يوفرها البنك تسهل القيام بالمعاملات البنكية الدولية . |
| التحفيزات Motivation | | | | | |
| | | | | | 8-يحصل العميل على فوائد تفوق التكاليف نتيجة الأسعار التي يعرضها البنك . |
| | | | | | 9-تنوع الخدمات المعروضة الإلكترونية منها و التقليدية تشبع رغبات العميل . |
| | | | | | 10-التحسينات التي يدخلها البنك على الخدمات بشكل مستمر تحفز العميل على التعامل مع البنك . |

.III

عبارات جودة الخدمة : يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي تتفق فعليا مع مستوى جودة الخدمة المقدمة لك :

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة |
|------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| أولا: الملموسية Tangiblité | | | | | |
| | | | | | 1- تصميم المبنى الخارجي للبنك جذاب و ترتيبه الداخلي مهم . |
| | | | | | 2- موقع الموزع الآلي للنقود مناسب . |
| | | | | | 3- يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج البنك. |
| | | | | | 4- مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة . |
| | | | | | 5- يستخدم البنك أجهزة حديثة و متقدمة . |
| | | | | | 6- يتميز العاملون بحسن المظهر و أناقة الملابس . |
| | | | | | 7- يتوفر لدى البنك لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمة. |
| ثانيا: الاعتمادية fiabilité | | | | | |
| | | | | | 1- يتمتع عاملي البنك بالمهارة و الإتقان . |
| | | | | | 2- يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد . |
| | | | | | 3- العاملین لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الاستفسارات الخاصة بالعملاء . |
| | | | | | 4- يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيه . |
| | | | | | 5- يقدم البنك كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث أشهر. |
| ثالثا: الاستجابة Réactivité | | | | | |
| | | | | | 1- يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة استجابة لحاجات العملاء. |
| | | | | | 2- يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة. |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | 3- يقدم البنك خدمة سريعة مثل ابلاغك عن المعاملات البنكية التي تتم في حسابك من خلال رسالة الهاتف القصيرة . |
| | | | | | 4- يستجيب العاملون لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة انشغالهم. |
| | | | | | 5- مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة تعد قصيرة. |
| رابعا: التعاطف. Empathie | | | | | |
| | | | | | 1- يضع البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته . |
| | | | | | 2- يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين . |
| | | | | | 3- يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود. |
| | | | | | 4- يتفهم العاملون في البنك احتياجات العملاء و يسعون لتحقيقها. |
| | | | | | 5- تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء . |
| | | | | | 6- يتفهم البنك وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة . |
| خامسا: الأمان Assurance | | | | | |
| | | | | | 1- يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة أو التأخير في اجراءات معاملته. |
| | | | | | 2- يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة . |
| | | | | | 3- يتوفر لدى البنك الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات العملاء. |
| | | | | | 4- تعاملات البنك دقيقة و خالية من المخاطرة و الشك. |
| | | | | | 5- يتصرف العاملون في البنك باللطف و حسن المعاملة . |
| | | | | | 6- توفر طاقم حراسة يشعر العميل بالأمان خلال تعامله في البنك. |
| | | | | | 7- في حالة التوقف المفاجئ لأجهزة الصراف الآلي يعيد البنك تشغيلها و يمكن للعميل سحب البطاقة دون مشكلة . |

.IV

البيانات الخاصة بالعميل : الرجاء وضع علامة (X) في المكان المتوافق لاختيارك :

1-النوع :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة

من 40-50 سنة أكثر من 50 سنة

4-المستوى الدراسي :

ثانوي ليسانس ماجستير
دكتوراه أخرى

3-المهنة :

بدون عمل طالب مهنة حرة
موظف بالقطاع العام موظف بالقطاع الخاص متقاعد

4-طبيعة الخدمة البنكية التي تتعامل بها :

إيداع أو سحب/تحويلات مالية تسهيلات ائتمانية خدمات إلكترونية
خدمات التجارة الخارجية خدمات الموزع الآلي خدمات أخرى

5-أتعامل مع البنك :

باستمرار كل شهر تقريبا نادرا

6-أتعامل مع نفس البنك :

أقل من سنة من سنة -5 سنوات

6 سنوات-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--|--|-------|
| الفصل الأول: الأسس النظرية للإبداع و التحسين المستمر | | |
| 40 | دورة ديمينغ للتحسين المستمر PDCA | 1-1 |
| الفصل الثاني : الاستجابة لتطلعات العميل و علاقته بالإبداع و التحسين المستمر | | |
| 81 | العناصر المحددة للقيمة المدركة | 1-2 |
| 90 | خصائص رضا العميل | 2-2 |
| 91 | نموذج عدم تأكيد التوقعات /عدم التطابق | 3-2 |
| 92 | توسيع نموذج عدم تأكيد التوقعات ل (oliver 1994) | 4-2 |
| 93 | النموذج المفاهيمي لعملية التوقعات ل Cadotte et al.1987 | 5-2 |
| 95 | نموذج ل (Oliver 1994) حسب البعد العاطفي | 6-2 |
| 98 | نموذج كانو (1984) | 7-2 |
| 106 | بمجال التسامح حسب (Parasuraman, Zeithaml, & Berry,1991) | 8-2 |
| 108 | دراسة Munir Hussain, Amna Munir, Mughees Siddiqui 2012 | 9-2 |
| الفصل الثالث : أهمية الإبداع و التحسين المستمر في تحقيق جودة الخدمة البنكية | | |
| 116 | دورة حياة الخدمة البنكية | 1-3 |
| 128 | محددات جودة الخدمات البنكية | 2-3 |
| 129 | أبعاد جودة الخدمات حسب (Parasuraman,1985) | 3-3 |
| 131 | أبعاد جودة الخدمة حسب (Parasuraman,1988) | 4-3 |
| 133 | نظام إنتاج الخدمات | 5-3 |
| 136 | نموذج Grönroos 1982 للجودة المدركة | 6-3 |
| 139 | نموذج الفجوة (SERVQUAL model) ل(Parasuraman,1985) | 7-3 |
| 140 | نموذج الفجوة (SERVQUAL model) ل(Parasuraman,1988) | 8-3 |
| 142 | نموذج الأداء الفعلي للخدمة (servperf model) ل (cronin and taylor 1992) | 9-3 |
| 146 | نموذج BSQ-Model | 10-3 |
| 148 | النموذج المفاهيمي لدراسة (Nmegbu and Ogwo 2013) | 11-3 |
| الفصل الرابع : دراسة ميدانية -حالة البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر | | |
| 163 | النموذج العام للدراسة | 1-4 |
| 170 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 2-4 |
| 171 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة | 3-4 |
| 172 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخدمة | 4-4 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 173 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير التعامل مع البنك | 5-4 |
| 174 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 6-4 |
| 175 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي | 7-4 |
| 176 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك | 8-4 |
| 202 | نتائج اختبار الفرضيات | 9-4 |

قائمة الجداول

| الرقم | المحتوى | الصفحة |
|--|--|--------|
| الفصل الاول: الأسس النظرية للإبداع و التحسين المستمر | | |
| 1-1 | أنواع الإبداع حسب (Manuel d'Oslo, 2005) | 23 |
| 2-1 | مفهوم التحسين المستمر | 36 |
| الفصل الثاني : الاستجابة لتطلعات العميل و علاقته بالإبداع و التحسين المستمر | | |
| 1-2 | الدراسات السابقة حول سوابق رضا العميل | 100 |
| 2-2 | الدراسات السابقة حول توابع رضا العميل | 102 |
| 3-2 | مقياس PAD (Pleasure-Arousal-Dominance) | 104 |
| الفصل الرابع : دراسة ميدانية -حالة البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر | | |
| 1-4 | توزيع عينة الدراسة | 162 |
| 2-4 | المتغيرات الكامنة الخارجية Latent Exogenous Variables | 164 |
| 3-4 | المتغيرات الكامنة الداخلية Latent Endogenous Variables | 164 |
| 4-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 170 |
| 5-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة | 171 |
| 6-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخدمة | 172 |
| 7-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير التعامل مع البنك | 173 |
| 8-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 174 |
| 9-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي | 175 |
| 10-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك | 176 |
| 11-4 | نتائج موثوقية متغير الإبداع | 178 |
| 12-4 | نتائج موثوقية الإبداع (تابع) | 178 |
| 13-4 | نتائج موثوقية متغير التحسين المستمر | 179 |
| 14-4 | نتائج موثوقية متغير تطلعات العملاء | 179 |

| | | |
|-----|---|------|
| 179 | نتائج موثوقية متغير جودة الخدمة | 15-4 |
| 180 | نتائج AVE, CR لا اختبار الصدق التقاربي | 16-4 |
| 181 | نتائج الصدق التمايزي | 17-4 |
| 183 | تحليل فقرات الإبداع في الخدمة /المنتج | 18-4 |
| 185 | تحليل فقرات الإبداع في التوزيع | 19-4 |
| 186 | تحليل فقرات الإبداع في الترويج | 20-4 |
| 187 | تحليل فقرات الإبداع في السعر | 21-4 |
| 188 | تحليل فقرات الإبداع في الأفراد | 22-4 |
| 188 | تحليل فقرات الإبداع في المكونات المادية | 23-4 |
| 189 | تحليل فقرات الإبداع في العمليات | 24-4 |
| 190 | تحليل فقرات تحسين خصائص المنتج/الخدمة | 25-4 |
| 191 | تحليل فقرات تحسين دقة البيانات | 26-4 |
| 192 | تحليل فقرات تحسين كفاءة الخدمات البنكية | 27-4 |
| 193 | تحليل فقرات تطلعات العملاء | 28-4 |
| 195 | تحليل فقرات الملموسية | 29-4 |
| 196 | تحليل فقرات الاعتمادية | 30-4 |
| 197 | تحليل فقرات الاستجابة | 31-4 |
| 199 | تحليل فقرات التعاطف | 32-4 |
| 200 | تحليل فقرات الأمان | 33-4 |
| 202 | نتائج أثر الابداع على الاستجابة لتطلعات العملاء | 34-4 |
| 203 | نتائج أثر الابداع على تحقيق جودة الخدمة | 35-4 |
| 203 | نتائج أثر التحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء | 36-4 |
| 204 | نتائج أثر التحسين المستمر على تحقيق جودة الخدمة | 37-4 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--|-----------------------------------|-------|
| الفصل الرابع : دراسة ميدانية -حالة البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر | | |
| 233 | نتائج دراسة موثوقية و صدق المقياس | 01 |
| 236 | الإستبيان الخاص بالعملاء | 02 |

الفهرس

كلمة شكر و تقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

1..... المقدمة العامة

الفصل الأول : الأسس النظرية للإبداع و التحسين المستمر

8.....1. الإطار العام للإبداع :

9.....1-1. الإبداع و بعض المصطلحات المرادفة :

9.....1-1-1. الإبداع أم الابتكار ؟

10.....2-1-1. الإبداع و الاختراع :

11.....3-1-1. ماهية الإبداع :

11.....1-3-1-1. الإبداع من الناحية اللغوية :

11.....2-3-1-1. الإبداع من الناحية الموضوعية (المنظور الاقتصادي) :

13.....3-3-1-1. الأهداف الرئيسية للإبداع:

14.....4-3-1-1. عوامل الإبداع:

14.....1-4-3-1-1. العوامل الداخلية للإبداع:

15.....2-4-3-1-1. برامج تشغيل الإبداع الخارجي :

15.....5-3-1-1. خصائص الإبداع و أهميته :

15.....1-5-3-1-1. خصائص الإبداع :

15.....2-5-3-1-1. أهمية الإبداع :

16.....2-1. طرق قياس الإبداع و مراحلہ :

17.....1-2-1. طرق قياس الإبداع :

17.....1-1-2-1. مدخلات الإبداع:

18.....2-1-2-1. مخرجات الإبداع:

| | |
|----|--|
| 19 | 1-2-1-2-1.براءات الاختراع : |
| 19 | 3-1-2-1. دراسات أخرى لقياس الإبداع : |
| 20 | 2-2-1.مراحل الإبداع : |
| 22 | 3-1.أنواع الإبداع : |
| 22 | 1-3-1.تصنيف الإبداع حسب الدراسات السابقة : |
| 22 | 1-1-3-1. الإبداع حسب دراسة (Crossan and Apaydin,2010): |
| 22 | 2-1-3-1.الإبداع حسب دراسة (Kim, and Kumar 2012) : |
| 23 | 2-3-1.تصنيف الإبداع حسب : (Manuel d’Oslo ,2005) |
| 24 | 1-2-3-1.الابداع التكنولوجي : |
| 24 | 1-1-2-3-1.إبداع المنتج (product innovation) |
| 25 | 2-1-2-3-1.إبداع العملية (process innovation): |
| 27 | 2-2-3-1.الإبداع غير التكنولوجي : |
| 27 | 1-2-2-3-1.الإبداع التسويقي: |
| 32 | 2-2-2-3-1.الإبداع التنظيمي: |
| 33 | 2-الإطار العام للتحسين المستمر : |
| 33 | 1-2.ماهية التحسين المستمر : |
| 34 | 1-1-2. مفهوم التحسين المستمر : |
| 38 | 2-1-2.مبادئ التحسين المستمر : |
| 38 | 2-2.أهمية التحسين المستمر : |
| 39 | 3-2.خطوات و مناهج التحسين المستمر : |
| 40 | 1-3-2.دورة ديمينغ DEMING للتحسين المستمر : |
| 41 | 2-3-2.ثلاثية جوران (Besterfield et al ,2011) The Juran trilogy |
| 42 | 3-نماذج الإبداع و التحسين المستمر في الخدمة البنكية : |
| 42 | 1-3.أهم نماذج التحسين المستمر : |
| 43 | 1-1-3.نموذج ستة سيغما Six Sigma: |

- 43 1-1-1-3 مفهوم ستة سيغما :
- 44 2-1-1-3 مراحل تطبيق منهج ستة سيغما :
- 45 2-1-3 نموذج المرونة البنكية Lean banking
- 46 1-2-1-3 مفهوم المرونة البنكية :
- 47 2-3 أهم نماذج الإبداع للخدمة البنكية :
- 48 1-2-3 نموذج الإبداع المغلق :
- 49 2-2-3 نموذج الإبداع المفتوح :
- 49 1-2-2-3 مفهوم الإبداع المفتوح :
- 50 2-2-2-3 أهمية ومخاطر فتح عملية الإبداع في البنك :
- 51 1-2-2-2-3 أهمية الإبداع المفتوح :
- 52 2-2-2-2-3 مخاطر الإبداع المفتوح :
- 53 3-3 دعائم و قيود الإبداع و التحسين المستمر في تقديم الخدمة البنكية :
- 53 1-3-3 دعائم الإبداع و التحسين المستمر في تقديم الخدمة البنكية :
- 53 1-1-3-3 دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تقديم الخدمة البنكية :
- 53 1-1-1-3-3 مزايا تبني البنوك لتكنولوجيا المعلومات :
- 54 2-1-1-3-3 تحديات تبني البنوك لتكنولوجيا المعلومات :
- 57 2-3-3 قيود الإبداع و التحسين المستمر في البنك :
- 57 1-2-3-3 مخاطر الإبداع في البنوك :
- 61 1 مدخل لطبيعة تطلعات العملاء :
- 61 1-1 مفهوم تطلعات العملاء :
- 62 2-1 محددات تطلعات العملاء :
- 63 2-متطلبات الاستجابة لتطلعات العملاء :
- 63 1-2 مفهوم إدارة علاقة العملاء في الاستجابة لتطلعات العميل :
- 64 1-1-2 تعريف إدارة علاقة العملاء :
- 65 1-1-1-2 أهداف البنك من خلال تبني إدارة علاقة العملاء :

- 66 2-1-1-2. أهمية إدارة علاقة العملاء :
- 70 4-1-2. مؤشرات نجاح إدارة علاقة العملاء في البنك :
- 71 5-1-2. دعائم إدارة علاقة العملاء في البنك :
- 71 1-5-1-2. استراتيجية إدارة علاقات العملاء :
- 72 2-5-1-2. الإدارة العليا :
- 72 3-5-1-2. قنوات الاتصال :
- 74 6-1-2. أبعاد إدارة علاقة العملاء :
- 75 2-2. ثقافة التوجه نحو خدمة العملاء :
- 75 1-2-2. مفهوم خدمة العملاء :
- 76 2-2-2. أهمية خدمة العملاء :
- 77 3-2-2. متطلبات التوجه نحو خدمة العملاء :
- 77 1-3-2-2. تكيف ثقافة تنظيمية للبنك :
- 79 2-3-2-2. تحقيق القيمة المدركة للعميل :
- 79 1-2-3-2-2. مفهوم قيمة العميل :
- 80 2-2-3-2-2. محددات القيمة المدركة للعميل :
- 82 3-2-3-2-2. أهمية قيمة العميل و أبعادها :
- 84 4-2-3-2-2. أساليب قياس القيمة المدركة للعميل :
- 84 3- تحقيق رضا العميل كمظهر للاستجابة لتطلعاته :
- 84 1-3. ماهية رضا العميل :
- 85 1-1-3. مفهوم رضا العميل و أهميته :
- 85 1-1-1-3. مفهوم رضا العميل :
- 85 1-1-1-1-3. الرضا الإدراكي :
- 86 2-1-1-1-3. الرضا العاطفي :
- 87 3-1-1-1-3. الرضا التراكمي :
- 88 2-1-1-3. أهمية رضا العميل :

| | |
|-----|---|
| 89 |3-1-1-3.خصائص رضا العميل و محدداته : |
| 90 |2-3.أبعاد و قياس رضا العميل : |
| 90 |1-2-3.أبعاد رضا العميل: |
| 91 |1-1-2-3.البعد المعرفي-الادراكي : |
| 94 |2-1-2-3.البعد العاطفي : |
| 96 |2-2-3.تحقيق و قياس رضا العميل : |
| 96 |1-2-2-3.تحقيق رضا العميل : |
| 96 |1-1-2-2-3.الجوانب الإيجابية لتحقيق رضا العميل : |
| 96 |2-1-2-2-3.الجانب السلبي لتحقيق رضا العميل : |
| 97 |3-1-2-2-3.نموذج (kano,1984) لتحقيق رضا العملاء: |
| 102 |2-2-2-3.طرق قياس رضا العميل : |
| 103 |1-2-2-2-3.الطرق التقليدية (أو ما يعرف بمسوحات رضا العملاء) : |
| 106 |2-2-2-2-3.الطرق التحليلية : |
| 106 |3-3.علاقة الإبداع و التحسين المستمر برضا العميل : |
| 110 |1-مدخل لطبيعة الخدمات : |
| 111 |1-1.ماهية الخدمة البنكية : |
| 111 |1-1-1.مفهوم الخدمة البنكية و خصائصها : |
| 111 |1-1-1-1.مفهوم الخدمة البنكية : |
| 112 |2-1-1-1.خصائص الخدمة البنكية : |
| 115 |2-1-1.دورة حياة الخدمة البنكية : |
| 115 |مرحلة تقديم المنتج للسوق. |
| 115 |مرحلة النمو. |
| 115 |مرحلة النضج والازدهار. |
| 115 |مرحلة الانحدار والتدهور. |
| 116 |1-2-1-1.مرحلة تقديم الخدمة البنكية للسوق: |

| | | | |
|-----|-------|----------------------|--|
| 118 | | 2-2-1-1 | مرحلة نمو الخدمة البنكية: |
| 121 | | 3-2-1-1 | مرحلة نضج وازدهار الخدمة البنكية: |
| 123 | | 4-2-1-1 | مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة البنكية : |
| 124 | | 2-1 | ماهية الجودة و خصوصياتها في البنوك : |
| 124 | | 1-2-1 | مفهوم الجودة : |
| 124 | | 1-1-2-1 | مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية : |
| 124 | | 2-1-2-1 | مفهوم الجودة من الناحية الموضوعية : |
| 126 | | 2-2-1 | خصوصيات الجودة في البنوك : |
| 126 | | 3-1 | مفهوم جودة الخدمة البنكية : |
| 127 | | 1-3-1 | تعريف جودة الخدمة البنكية و محدداتها : |
| | | 2-3-1 | العوامل المؤثرة على جودة الخدمات البنكية حسب -دراسة Parasaruman et |
| 129 | | al,(1985,1988 ;1991) | : |
| 131 | | 1-2-3-1 | الجوانب المادية الملموسة (Tangibles): |
| 131 | | 2-2-3-1 | الإعتمادية: (Reliability) |
| 132 | | 3-2-3-1 | الأمان : (Security) |
| 132 | | 4-2-3-1 | الإستجابة: (Responsiveness) |
| 132 | | 5-2-3-1 | التعاطف: (Empathy) |
| 132 | | 3-3-1 | أبعاد جودة الخدمة حسب دراسة (Eiglier et Langeard 1987) : |
| 133 | | 1-3-3-1 | عناصر نظام الخدمة : |
| 134 | | 2-3-3-1 | عملية تقديم الخدمة : |
| 134 | | 3-3-3-1 | المخرجات : |
| 134 | | 2 | مستويات جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها : |
| 134 | | 1-2 | مستويات جودة الخدمة : |
| 134 | | 1-1-2 | الجودة المتوقعة : |
| 134 | | 2-1-2 | الجودة المدركة : |

- 2-2. طرق قياس جودة الخدمة البنكية: 135
- 1-2-2. نموذج Grönroos 1982 : 135
- 2-2-2. نموذج الفجوة: Parasuraman 1985 137
- 1-2-2-2. الطريقة العملية للقياس في نموذج الفجوات : 139
- 2-2-2-2. التحفظات الموجهة لنموذج الفجوات: 141
- 3-2-2. نموذج الأداء الفعلي للخدمة servperf 141
- 1-3-2-2. الطريقة العملية للقياس في نموذج الأداء : 143
- 2-3-2-2. نماذج لقياس جودة الخدمة في البنوك : 143
- 1-2-3-2-2. تطبيق و تطوير نموذج SERVQUAL في القطاع البنكي : 143
- 2-2-3-2-2. نموذج BANKSERV ل (Avkiran 1994): 144
- 3-2-3-2-2. نموذج (Allred and Addams 2001): 145
- 4-2-3-2-2. نموذج *BSQ ل (Bahia and Nantel 2000): 145
- 3- العلاقة بين الإبداع، التحسين المستمر و جودة الخدمة : 147
- 1-3. تقديم الخدمات/المنتجات البنكية الجديدة و الجودة : 147
- 2-3. بعض الأمثلة حول الخدمات المبدعة في البنوك العالمية : 149
- 1- تقديم البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر 157
- 2- تصميم الدراسة الميدانية 157
- 1- تقديم البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر : 158
- 1-1. المؤسسة المصرفية العربية الجزائر Bank ABC 158
- 2-1. بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria 159
- 3-1. بنك الثقة الجزائر Trust Bank Algeria 159
- 4-1. بنك السلام الجزائر Al Salam Bank 159
- 5-1. بنك ناتيكسيس الجزائر Natixis Banque 160
- 6-1. سوسيتيه جنرال الجزائر Societe Generale Algerie 160
- 7-1. باريبا الجزائر BNP Paribas el Djazair 161

| | | |
|-----|-------|---|
| 161 | | 2-تصميم الدراسة الميدانية : |
| 161 | | 2-1.1. منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية : |
| 161 | | 2-1-1.1. منهجية الدراسة : |
| 161 | | 2-1-2. تجميع وأداة معالجة البيانات : |
| 162 | | 2-1-3. مجتمع وعينة الدراسة : |
| 162 | | 2-1-3-1. تحديد مجتمع الدراسة : |
| 162 | | 2-1-3-2. تحديد حجم العينة : |
| 163 | | 2-2. نموذج الدراسة : |
| 163 | | 2-2-1. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) : |
| 164 | | 2-2-1-2. المتغيرات الكامنة الخارجية Latent Exogenous Variables : |
| 164 | | 2-2-1-3. المتغيرات الكامنة الداخلية Latent Endogenous Variables : |
| 165 | | 2-3. أداة القياس و تقييمها : |
| 165 | | 2-3-1. تحديد الشكل العام للاستمارة : |
| 165 | | 2-3-2. عرض عبارات القياس : |
| 169 | | 2-3-3. سلم القياس : |
| 169 | | 2-3-4. الإختبار التجريبي لأداة الدراسة : |
| 170 | | 3-فحص ، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات : |
| 170 | | 3-1. وصف خصائص عينة الدراسة : |
| 177 | | 3-2. التحليل العاملي لنموذج القياس : |
| 177 | | 3-2-1. تقييم نموذج القياس : التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) : |
| 177 | | 3-2-1-1. إختبار التشاركية (Communality) : |
| 177 | | 3-2-1-2. قياس الاتساق الداخلي للمقياس (Reliability) (الموثوقية) : |
| 180 | | 3-2-1-3. صدق نموذج القياس : |
| 182 | | 3-3. تقييم النموذج الهيكلية : |
| 182 | | 3-3-1. إختبار فرضيات الدراسة : |

182 3-3-1-1. تحليل آراء و استجابات عينة المبحوثين حول متغيرات الدراسة :

202 3-3-1-2. اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها :

206..... الخاتمة العامة

212..... المراجع.....

233..... الملاحق.....

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفهرس

الملخص :

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق الابداع و التحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء من جهة و تحقيق جودة الخدمة البنكية من جهة أخرى ، حيث تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المعتمدة . و قد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أثر إيجابي للإبداع على الاستجابة لتطلعات العملاء و كذا تحقيق جودة الخدمة ، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء و كذا تحقيق جودة الخدمة . إن النتائج التي آلت إليها الدراسة تؤكد على الدور الفعال التي تلعبه التحسينات المستمرة للخدمة البنكية لاسيما فيما يخص إرضاء العملاء باعتبارهم الوسيلة الأساسية للوصول إلى أهداف البنك .

الكلمات المفتاحية : الابداع، التحسين المستمر ، تطلعات العميل ، جودة الخدمة.

Résumé :

Cette thèse vise à démontrer l'impact de l'application de l'innovation et de l'amélioration continue sur la réponse aux attentes des clients d'une part et à réaliser la qualité de service bancaire d'autre part, et pour ce fait l'analyse statistique des données a été utilisée par le modèle des équations structurelles pour étudier les différentes relations entre les variables utilisées. Les résultats ont démontrés qu'il n'existait aucun effet positif de l'innovation sur les attentes des clients, ainsi qu'entre l'innovation et l'atteinte de qualité de service. Aussi les résultats ont démontrés qu'il existait un effet positif de l'amélioration continue sur la réponse aux attentes des clients d'une part et à réaliser la qualité de service bancaire d'autre part. Les résultats de cette thèse confirment le rôle actif que joue les améliorations continues apportées au service bancaire surtout en ce qui concerne la satisfaction des clients considérés comme un outil essentiel pour atteindre son objectif .

Mots clés : l'innovation, l'amélioration continue , attentes des clients, qualité de service.

Abstract :

The study aims to highlight the impact of the application of innovation and continuous improvement on responding to customer's expectations on the one hand and achieving the quality of banking service on the other hand .

The study focuses on statistical analysis of the data by using the structural equations form (SEM) to study the various relationships between the chosen variables .

The results of the study show that there is no positive impact of innovation on responding to customer's aspirations as well as achieving quality of service ,they also indicate an effect of the continuous improvement on responding to customer's aspirations as well as achieving quality of service .

The results confirm the effective role that continuous improvements in the banking service play, especially with regard to customer's satisfaction, as they are the primary means to reach the bank's goals.

Key words : innovation, continuous improvement, customer's expectations , quality service .