

جامعة جيلالي لياس-سيدي بلعباس
كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: مالية و مراقبة

جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء

و تعزيز القدرات التنافسية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بسيدي بلعباس

تحت إشراف:

أ.د داني الكبير
أمعاشو

من إعداد الطالبة:

شعبان فراح

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د.بوروية أمحمد الحاج
مشرفا و مقرا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د داني الكبير أمعاشو
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	د.باشونده رفيق

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

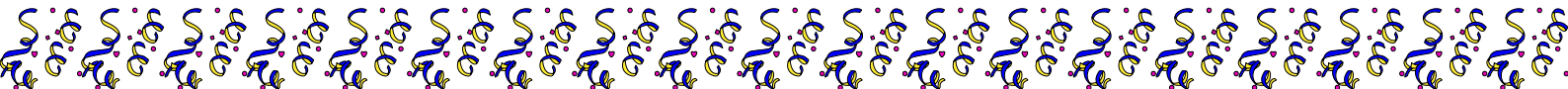
الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا و نبينا
محمد صلى الله عليه و سلم و آله و صحبه و بعد ،
أتقدم بخالص شكري و تقديري إلى :

الأستاذ الدكتور: داني الكبير أمعاشو الذي أشرف علي و لم يبخل علي
بنصائحه و توجيهاته القيّمة التي كانت عوناً لي في إنجاز هذه المذكرة .
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلهم مني جزيل
الشكر و العرفان.

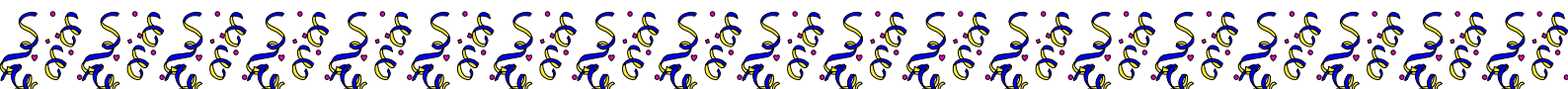
و لكل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :
الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما ،
إلى إخوتي الأعزاء "رفيق" و "زين العابدين" رعاهما الله و أنار
دريهما ،
إلى كل الأهل و الأصدقاء و الزملاء .



المقدمة العامة



المقدمة :

أبرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمة النشاط البنكي ، لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة البنكية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات و لكنها فاقت و تجاوزت قدرات البنوك على إستدراك و التكيف مع الواقع ، و أدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء ، إذ أدى تفعيل دور ما سمي بالقوى الأربعة المتمثلة في: العميل ، المنافسة ، التغيير و التعقيد من جهة و ما يعرفه العالم اليوم من ثورة هائلة في مجال المعلومات و الإتصالات من جهة أخرى ، فأضحت مجبرة إلى إعادة التفكير في القيم و المبادئ الأساسية التي إرتكزت عليها هذه البنوك و البحث عن مناهج حديثة تتناسب و تتماشى مع المحيط التنافسي الجديد ، و في خضم هذه التحديات لا مخلص من إيجاد سبل كفيلة بضمان إستقرار و إستمرارية هذه البنوك ،فإتجهت معظمها إلى محاولة تبني و إدخال مفهوم الجودة داخل البنوك ، لما نال من القسط الأكبر من إهتمامات الباحثين على الصعيد المحلي و العالمي ، حيث دخل هذا المفهوم في كثير من المجالات و التخصصات و لم يقتصر على المنتجات و السلع ، و إنما تعدى ذلك و توج من طرف المؤسسات الخدمية و منها البنوك و أصبحت الجودة كعنوان للتميز و الإبداع في الخدمات ، فأضحت الجودة ثمن الدخول إلى عالم النجاح ، ما أدى بالبنوك إلى تظافر جهودها للإرتقاء في مستوى تقديم الجودة في الخدمات محاولة إكتساب ميزة تمكنها من تعزيز و تطوير قدراتها التنافسية ، فتعددت سبل الدعم المعتمدة من طرفها لغرس هذه الثقافة بالإعتماد على برامج لتسيير و تطوير جودة خدماتها لإرضاء عملائها ،و محاولة كسبهم كعملاء دائمين .

إن الطريق لتحسين جودة الخدمة البنكية و تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء جعل البنوك تدخل في دوامة أخرى من التحديات كون مفهوم الجودة ليس شعار يردد و إنما هو إلتزام طويل الأجل، الأمر الذي يستدعي هذه البنوك إلى الإلمام بكافة الجوانب المساهمة في تعزيز هذا المفهوم من بلورة إتجاهات و مفاهيم جديدة لتسويق خدماتها البنكية ، إضافة إلى إستقطاب الكفاءات البشرية و العمل على تكوينها و تحفيزها لإنعكاساتها المباشرة على العملاء بصفقتها مقدمة للخدمات و الوسيلة الداعمة لتحقيق أهدافها المختلفة من إستقطاب عملاء و العمل على إرضائهم بما يؤدي إلى ضمان ولائهم و زيادة القدرة التي تمكنها من التنافس .

1-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي :

- 1- تناول الدراسة لموضوع يرتبط بجانب مهم يتعلق بمتلقي الخدمات (العملاء) بإعتبارهم أحد القوائم الرئيسية التي تستند عليها البنوك لضمان إستمراريتها .
- 2-تتبع أهمية الدراسة من خلال وجود مقياس علمي لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم عملاء البنك لمستوى جودة ما يقدم لهم من خدمات بنكية ، و مدى رضاهم عن تلك الخدمات الأمر الذي يعكس مدى فعالية أداء البنك .
- 3-إن النتائج التي ستتوصل لها الدراسة ستساعد إدارة البنك عينة الدراسة على تحسين و تطوير خدماته البنكية من أجل تدعيم المركز التنافسي له.
- 4-تقديم النموذج و إختباره وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال الصدق الهيكلي و التركيبي للمتغيرات ، و طبيعة العلاقات التي تربطها و الذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الإختبار .

2-أسباب إختيار موضوع الدراسة :

- تباينت أسباب إختيارنا للموضوع بين ذاتية و موضوعية منها ، فما دفعنا إلى هذا الموضوع بعد الميل الشخصي إلى المواضيع المتعلقة بالجودة ، ما يتضمنه من حداثة تكسبه صفة الأهمية ، يمكننا إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا لموضوع :
- ضعف الإهتمام بموضوع الجودة في الخدمات البنكية الجزائرية .
 - محاولة لفت الإنتباه لمثل هذه المواضيع التي لا تزال غير واضحة .

3-أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى مساهمة جودة الخدمة البنكية في تحقيق فعالية أداء البنك و زيادة قدراته تنافسية و ذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على تقييم عملاء البنك عينة الدراسة ، لمستوى جودة الخدمة المقدمة لهم من ناحية إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدم لهم .
 - تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة البنكية .

- تحديد طبيعة العلاقة بين كل من جودة الخدمة البنكية و فعالية أداء البنك و بين جودة الخدمة البنكية و زيادة القدرات التنافسية للبنك .

4-إشكالية الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية أداء البنك و تعزيز قدراته التنافسية؟
و تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما هو تقييم عملاء البنك الوطني الجزائري لمستوى جودة الخدمة البنكية المقدم فعليا لهم ؟

2-ما طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و تحقيق فعالية أداء البنك ؟

3-ما طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و زيادة القدرات التنافسية للبنك ؟

5-فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على إختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة وتحقيق فعالية أداء البنك

من خلال رضا العملاء ، و تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الملموسية و رضا العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و رضا العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإستجابة و رضا العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و رضا العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الأمان و رضا العملاء .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة وتعزيز البنك لقدراته

التنافسية من خلال ولاء العملاء ، تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الملموسية و ولاء العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و ولاء العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإستجابة و ولاء العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و ولاء العملاء .

*توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الأمان و ولاء العملاء .

6-منهجية الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة ، إعتدنا على منهجيتين مختلفتين بما يتناسب في إستخدامهما مع أهداف الدراسة ، فتم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري في تشكيل خلفية علمية تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة و ذلك بالإستناد على الكتب ،المقالات ،الدوريات المتخصصة ذات الصلة بالموضوع و غيرها من المصادر و المراجع العلمية .

أما الجانب التطبيقي فقد قام بشكل أساسي على المنهج الإحصائي بإستعمال برنامج (Sphinx plus2) في تحليل آراء عملاء البنك الوطني الجزائري ، و من تم تكوين قاعدة بيانات ساهمت في التوصل إلى دراسة صحة الفرضيات بإستخدام برنامج (SmartPls2) و من تم إستخلاص النتائج.

7-متغيرات الدراسة :

تم تحديد نوعين من المتغيرات و هي كالتالي :

المتغيرات التابعة		المتغير المستقل
قدرات البنك التنافسية	فعالية الأداء	جودة الخدمة البنكية
-ولاء العملاء	-رضا العملاء	-الملموسية
		-الإعتمادية
		-الإستجابة
		-التعاطف
		-الأمان

8-الدراسات السابقة :

- دراسة : دراسة بييري ,بارسورمان , زيتمال بعنوان « أحجية جودة الخدمة ¹ »

هدفت هذه الدراسة الإجابة عن ثلاث أسئلة :

- ماهي جودة الخدمة ؟
 - ما الذي يسبب مشكلة جودة الخدمة ؟
 - ماهي مختلف الأساليب الممكن إعتماها من طرف المؤسسات بشأن تحسين جودة الخدمات؟
- في هذه الدراسة أقدموا الباحثين بتعديل المقياس السابق الذي إعتدوه سنة 1985 و تكمل بتقديم خمسة أبعاد فقط بدل العشرة التي قدموها من قبل لقياس جودة الخدمات (الجوانب المادية الملموسة ،الإعتمادية، الإستجابة، الأمان و التعاطف)و أوصت هذه الدراسة بضرورة توحيد جهود المدراء عند تحسين الجودة ، إضافة إلى ضرورة إشراك الأفراد أو العاملين بالمسؤولية في تطوير المهارات و المعرفة بالخدمة المقدمة .

-دراسة : leppard jhon (1994)²:

في هذه الدراسة يقدم الباحث أفكار تخص الخدمات المقدمة للعملاء ، مع شرح لمفهوم خدمة العميل و أهميتها ، مشيرا و موضحا إلى ضرورة معرفة متطلباته من أجل بلوغ المستوى الذي يطمح إليه العميل داعما بذلك فكرة ضرورة إعتما الجودة بطريقة تكفل إستمرارية تشبع العميل لحاجياته.

-دراسة : طاهر عطية بعنوان قياس جودة أداء الخدمة في البنوك (1990)³

إستعرضت هذه الدراسة أهم محددات جودة الخدمات البنكية و هدفت إلى معرفة أي العناصر الحاكمة التي يعتمد عليها عملاء البنوك في تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.

-دراسة : Lin (2004) :

إستهدفت هذه الدراسة العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا العملاء و ولائهم في Sports Center Taipei ، حيث توجهت إلى دراسة التوقعات قبل الخدمة و الإدراك بعد الخدمة ، لفهم العلاقة بين

¹ Leonard I.Berry Parrasauraman et Zeithaml , « The Service Quality », Puzzle Business Horizon ,vol31 n°05 ,1988, p35-43.

² Leppard , Jhon ; Molyneux , Liz, « Auditing Your Customer Services : The Foundation for Success »,London, 1994.

³ طاهر مرسي عطية،" قياس جودة أداء الخدمة في البنوك"، مجلة الادارة،المجلد 23 ،العدد الثاني، ص 38-45.

المقدمة العامة

الجودة ، الرضا و الولاء ، و خلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمة و ولاء العملاء يساهمون في تفسير الرضا .

-دراسة أبو معمر (2004) :

إستهدفت هذه الدراسة عملية تقييم عملاء البنوك في قطاع غزة لمستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة لهم و إختبار العلاقة بين هذه الجودة و كل من الرضا و نوايا الشراء ، و التي خلصت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الجودة ،الرضا و نية الشراء .

-دراسة : بريش عبد القادر التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية : أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و نفود (2006).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص و أبعاد جودة الخدمات البنكية و إبراز أهمية و دور جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية و لاسيما في ظل التطورات التي تميز البيئة البنكية العالمية المتمثلة في التحرير البنكي و العولمة ، حيث من هذا المنظور أكد على ضرورة تحديث و عصرنه نظم المعلومات و الدفع و الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الصناعة البنكية .

-دراسة حميدي عبد الرزاق جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرات التنافسية للبنوك ، -دراسة حالة بنك التنمية المحلية مذكرة ماجستير (2008) .

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة أن العوامل التي تعتمد عليها البنوك من أجل تحقيق أهدافها هو مدخل الجودة و لاسيما في ظل التغيرات الراهنة ، و في هذا الإطار أبرز أن البنوك التي تقدم خدمات مناسبة في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب للعميل من شأنه تحسين قدراته التنافسية.

-دراسة (Ashfaq et al (2011) :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و الأداء البنكي للبنوك التجارية العاملة في باكستان ، و أظهرت النتائج إلى أنه يوجد علاقة بين جودة الخدمة البنكية و الأداء البنكي، و قد أوصت الدراسة بضرورة تحسين الخدمة البنكية عن طريق تدعيم المرافق التقليدية بالتكنولوجيا الحديثة لتلبية توقعات العملاء و لضمان أداء أحسن في المستقبل، و يتوجب على مدراء البنك تنويع خدمات و أن تكون قابلة للتسويق لتلبية متطلبات مختلف الشرائح .

9- هيكل الدراسة :

قصد الإلمام بكافة جوانب الموضوع ، تم الإعتماد على خطة تنقسم إلى :المقدمة العامة ،فصلين نظريين ،فصل تطبيقي و خاتمة عامة .

الفصل الأول : و الذي كان بعنوان « الخدمات البنكية و علاقتها بالجودة » فخصص لمفاهيم الخدمات البنكية ، جودة الخدمات البنكية و رضا العملاء ، بحيث إحتوى المبحث الأول على طبيعة الخدمة البنكية و خصائصها و المراحل التي مرت بها و مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها البنوك ،أما المبحث الثاني فتعرضنا إلى جل المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة البنكية و أهم العوامل المؤثرة عليها و عرض أهم النماذج التي قامت بتفسيرها و طرق قياسها ، أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة برضا العميل و طرق قياسه ،إضافة إلى تقييم العلاقة بين جودة الخدمة و الرضا .

أما الفصل الثاني : فهو بعنوان « علاقة جودة الخدمات البنكية بتحقيق فعالية الأداء » حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث ، فكان المبحث الأول مخصص لعرض مختلف المتطلبات و الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة ، أما المبحث الثاني فكان مخصص لأهمية الجودة في تحقيق فعالية الأداء ،مدرجين في هذا المبحث مختلف المفاهيم التي تقوم عليها الفعالية و عرض لأهم مؤشرات فعالية الأداء و الذي يعد رضا العميل أهم مؤشر ،أما المبحث الثالث فكان مخصص لأثر تحقيق جودة الخدمة من خلال تحقيق ولاء العملاء و زيادة القدرات التنافسية .

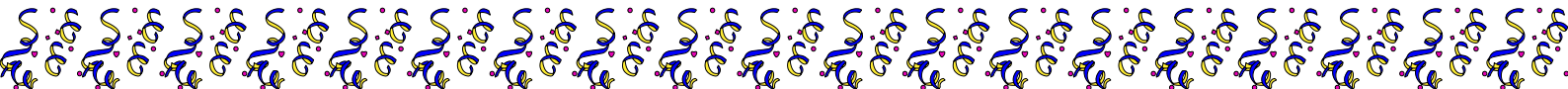
الفصل الثالث : الذي خصص للدراسة الميدانية فقد تم فيه التعريف بالبنك الوطني الجزائري و عرض للبنية الهيكلية التي تكون البنك ،إضافة إلى عرض لمختلف الخدمات التي يقدمها لعملائه في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فقمنا فيه بإستعراض منهجية الدراسة و معالجة البيانات و عرض للنموذج العام للدراسة و أداة القياس المستخدمة في الدراسة ،أما المبحث الثالث فتم القيام بتحليل البيانات المحصلة عليها و عرض نتائجها .

10- صعوبات الدراسة :

بشكل عام يمكن إدراج بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة :

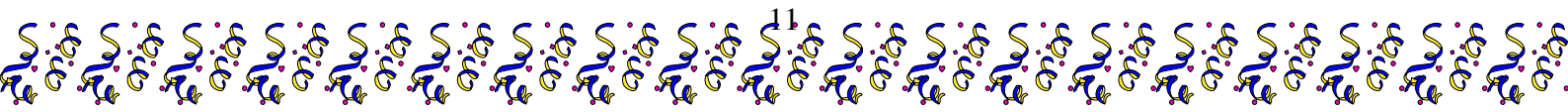
- قلة المراجع إن لم نقل إنعدامها و خاصة باللغة العربية و المتخصصة في دراسة بعض المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة و لاسيما في ما يتعلق بفعالية الأداء ، الأمر الذي حتم علينا اللجوء إلى المراجع المعتمدة باللغة الإنجليزية .

- صعوبة ترجمة بعض المراجع باللغة الإنجليزية مما إستلزمنا الكثير من الوقت .
- أما في الجانب التطبيقي ، فقد تمثلت الصعوبات في الحصول على المعلومات من الجهات الرسمية و خاصة من طرف مدير الوكالة الذي أصرّ و عمد على مماطلتي فيما يخص الحصول على الإذن لإجراء توزيع إستثمارات الإستبيان العملاء عينة الدراسة ، و كذا نقص تعاون بعض العملاء و عزوفهم عن ملأ إستثمارات الإستبيان الأمر الذي أطال مدة توزيع الإستثمارات .



الفصل الأول : الخدمات البنكية و علاقتها بالجودة

- 1- ماهية الخدمات البنكية.
- 2- الجودة و الخدمات البنكية.
- 3- جودة الخدمات و رضا العميل.



مقدمة :

عرفت العقود الاخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات ، و أصبح الإهتمام بالمؤسسة الخدمية ضرورة حتمية ، لما تشكله من أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول ، مما خلق منافسة شرسة بينها و أكثر من ذلك ،أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية ، بأهمية الجودة و ضرورة الإرتقاء بالخدمات لضمان بقاء هذه البنوك و زيادة فرصها للربح ، فأضحت البنوك تستلهم بمختلف أبعادها في الأمم المتطورة و السائرة في طريق النهوض ، الأبعاد الفكرية الأساسية لتحقيق متطلبات نموها و تطورها و تحسين أبعاد خدماتها و عملياتها التشغيلية ، من خلال الركون للفكر النوعي الشامل، الذي أصبح بكل معنى الكلمة القاعدة التي ترتكن إليها كل مستلزمات التحسين المستمر و الإبداع و التميز في أداء الخدمات ، و بالتالي السير بخطى حثيثة نحو تطوير و تأهيل البنوك إلى مستوى يرقى بالكفاءة و الفاعلية.

1- ماهية الخدمات البنكية:

لم تحظى الخدمات من قبل الإقتصاديون بالأهمية التي تحتلها في الوقت الحالي ، بعد التحيز الكبير ضد قطاع الخدمات بعدما أعتبر الأخ العديم الفائدة لقطاعات الإقتصاد الأخرى كالزراعة و الصناعة التحويلية¹ ، بعدها نما و إزدهر في القرن التاسع عشر و على يد دراسات الفريد مارشال (1890)، الذي أشار إلى أن الشخص الذي يقدم الخدمة إنما هو قادر على تقديم منفعة لمتلقي الخدمة تماما كالشخص الذي ينتج منتوجا ملموسا ،عكس ما كان سائدا قبل ذلك من تمييز بين الإنتاج الملموس مثل التصنيع و الزراعة و بين الإنتاج ذي النتيجة الغير ملموسة مثل : خدمات الأطباء و غيرها من الخدمات ، بإعتبارها إنتاج عديم المخرجات و التي لا تضيف أي نوع من القيمة للإقتصاد ، و توصل مارشال إلى أن المنتجات الملموسة قد لا توجد أبدا لولا سلسلة من الخدمات المقدمة من أجل إنتاج هذه المنتجات و توفيرها للعملاء .

1-1. مفهوم و خصائص الخدمة البنكية:

إن الإهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى التنوع في المفاهيم الخاصة بها ، فيما يلي ندرج أهم المفاهيم المتعلقة بالخدمة البنكية و خصائصها .

1-1-1. مفهوم الخدمة البنكية :

قبل التطرق إلى مفاهيم الخدمة البنكية سوف نتطرق إلى مفاهيم الخدمة بصفة عامة .
 كثر هم من دخلوا مجال الإدارة ، و أقدموا على التنوع في إعطاء تعاريف للخدمة نذكر أهمها :
 ➤ تعريف « Kotler et Armstrong » «الخدمة هي :» نشاط أو منفعة غير ملموسة ، متبادلة بين طرفين أي بين منتجها موجهة إلى طرف آخر و هو العميل ، بغرض إشباع حاجة غير مشبعة لديه² .»

➤ الخدمة حسب « Pierre Eiglier et Eric Langeard » « منتوج غير ملموس ناتجة عن نشاط إنسان ، أي نتيجة إستخدام طاقة بشرية أو آلية على أشخاص بهدف إشباع الرغبات³ »
 ➤ عرف Christopher Lovelock الخدمة على أنها « تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله

مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي أو تقني »¹ .

¹William L.Barney, « A Companion To 19th –Century AMERICA »,Blackwell Companions to American History ,2001, P134.

² P.kotler et armstrong ,principales of marketing services ,édition prentichall,1996.p66.

³ Eiglier Pierre et Eric Langeard, « servuction: le marketing des services », 7ème tirage, Ed. science internationale, 1999, P 08

من خلال إستعراض التعاريف السابقة حول ماهية الخدمة ، يمكن تعريفها كما يلي : الخدمة هي أداء أو إنجاز ، يقع بين مقدم الخدمة و بين متلقي الخدمة و ينتج عن هذه العملية مخرجات ممثلة في إرضاء العميل و تلبية حاجات .

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيرا عن تعريف الخدمة بصفة عامة ، فإصطلاحا تعرف الخدمة البنكية على أنها « مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي و الإستثماري ،الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة و غير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية ، و تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية و الإئتمانية الحالية و المستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية البنك من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين » .²

1-1-2. خصائص الخدمة البنكية :

تتضمن الخدمات البنكية جملة من الخصائص التي نذكر أهمها كما يلي :

- ✓ **اللاملموسية :** تعتبر الخدمة البنكية 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 الى ضرورة إبراز هذه العناصر الملموسة لترك إنطباع لدى العملاء³.
- ✓ **التلازمية : (عدم الانفصال):** و يقصد بها درجة الإرتباط بين الخدمة و مقدمها⁴ ،أي أنه من الصعب الفصل بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها ، فضلا عن إنعكاس سلوك مقدم الخدمة على الجودة .
- ✓ **عدم التجانس :** بمعنى عدم القدرة على تنميط الخدمة ، 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 الخدمة .

¹ Michel Langlois et Gerard Tocquer, marketing des services, le défi relationnel, gaëtan morin éditeur, paris 1992, P 23

² معلا ناجي، ذيب صالح، « الاصول العلمية للتسويق المصرفي » ، الطبعة الثانية، مطابع الصفوة، عمان الاردن، 2011 ،ص34.

³ 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.

⁴ بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، " تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر و التوزيع ،الاردن ،2007،ص43.

1-2. تطور الخدمات البنكية :

تعتبر الخدمة البنكية مصدرا للإشباع الذي يسعى العميل إلى تحقيقه ، أما من منظور البنوك فإنها تعتبر مصدر للريح ، غير أنه في المفهوم الحديث ينظر إلى الخدمة البنكية من ثلاث زوايا :

- **جوهر الخدمة :** و يمثل البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي وراء طلب هذه الخدمة .
- **الخدمة الحقيقية :** فهي تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة و يعبر عن التوقعات و التفضيلات الخاصة بالعملاء .
- **الخدمة المدعمة :** و تخص مجموعة المزايا المقترنة بتقديمها .

مرت الخدمات البنكية بالعديد من المراحل ، و لم يعد مقتصرًا نشاطها و محصورًا بالقيام بعمليات الإقراض و الإيداع ، و لاسيما في ظل التحولات التي يشهدها العالم و قيام البنوك بالدخول في مجالات الإستثمار و نشأة البنوك متعددة الجنسيات ، كل هذا ساعد في التحول الكبير و التنوع الملحوظ في الخدمات البنكية ، و هذا ما يدفعنا إلى تسليط الضوء على المراحل التي مرت بها هذه الخدمات طبقا للإتجاهات الحديثة في مجال صناعة الخدمات البنكية على النحو التالي :

➤ المرحلة الأولى : التنوع في الأنشطة و الخدمات البنكية :

في ظل التطورات العالمية وإعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية ، زاد إتجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية بل وباقي البنوك إلى التحول نحو « البنوك الشاملة » وهي تلك الكيانات البنكية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة ، وتفتح وتمنح الإئتمان البنكي لجميع القطاعات ، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد بنكي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار والأعمال¹. فنتج عن ذلك توليفة جديدة من الخدمات من أهمها :

- إدارة إصدارات الأوراق المالية من أسهم وسندات.
- تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية للعملاء.

¹ عبد المطلب عبد الحميد ، «العولمة و اقتصاديات البنوك» ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص53.

- إصدار صكوك على قوة مديونيات قائمة و طرحها للتداول سواء في أسواق رأس المال أو خارجها في ما يعرف بنشاط التوريق أو التسديد ، و علاوة على ما سبق فقد توسع نشاط البنك ليشمل صيرفة التأمين .¹
- خدمات حفظ وإمساك دفاتر الأوراق المالية للعملاء.

➤ المرحلة الثانية : النمو عن طريق الإندماج :

يعد الإندماج من أهم التحولات التي شهدتها القطاع البنكي العالمي كنتيجة حتمية لإتفاقية تحرير الخدمات البنكية ، فعرفت هذه المرحلة إنصهار البنوك و إحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف بدرجة أعلى كفاءة ، فساعدتها في تنمية قاعدة و تحقيق كفاية رأسمالية تمكنها من إستيعاب مخاطر نظامية و غير نظامية يصعب تحملها دون إندماجها ، إضافة إلى تطوير سلسلة من الخدمات نتيجة تلاقي ثقافة بنكين مما يولد و يخلق الثقة و الطمأنينة لدى العملاء² ، ففي هذه الفترة شهدت الساحة البنكية موجة عارمة من الإندماجات بين البنوك العالمية ، أسفرت عن ولادة بنوك عملاقة ، حيث أشارت الإحصائيات أنه في الفترة الممتدة ما بين 1999-2002 عرفت أكثر من 33 حالة إندماج في العالم من أمثلتها :

الجدول رقم (1-1): أهم البنوك التي عرفت الإندماج

الدولة	البنوك المندمجة	البنوك التي نشأت جراء الإندماج
سويسرا	-Union Bank of Switzerland -Swiss corporation Bank	Bank of Switzerland United
النمسا	-Lander Bank Zentralspnkasse -Und kommerzial Bank	Bank austria
امريكا	-Chase Manhattan -Chemical Bank	Chase Manhattan

¹ محمود محمد داغر، " الاسواق المالية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2007 ،ص 85.

² بوزعرور عمار ، دراوسي مسعود ،"الاندماج المصرفي كالية لزيادة القدرات التنافسية " ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية ، واقع و تحديات، ص 137-138.

Bank of Amarica	-Bank of America -Nation Bank	امريكا
-----------------	----------------------------------	--------

المصدر : بعلي حسني مبارك ،"إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية و المصرفية المعاصرة"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،فرع ادارة مالية ، 2012، ص 128 .

➤ المرحلة الثالثة : تطوير و توسيع الخدمات الالكترونية :

تميزت هذه المرحلة بتغير نظرة البنوك إلى النشاط البنكي من مجرد تأديتها لخدمات تقليدية تتمثل في تلقي الودائع من مختلف المتعاملين و تقديمها في شكل قروض لطالبيها ،إلى تقديم خدمات حديثة تتلائم و تتناغم مع أهدافها المتنوعة و وظائفها المتطلبة في كل مرة طابعا من التجديد و الإستحداث الناشئ عن إقتحامها مجالات عديدة ترى فيها إزدهارها ، فعرفت هذه المرحلة إقتحام التكنولوجيا و المعلومات عالم الخدمات البنكية و كل ذلك من أجل مواكبة التطور و الإستمرار في ترسيخ بيئة تحفيزية و تشجيعية تساعد في إستكشاف الفرص التسويقية المتاحة ، و بالتالي زيادة الحصة السوقية من الخدمات البنكية .

فأهم ما ميز هذه المرحلة بروز الصيرفة الإلكترونية و أنشأت في هذا الإطار قنوات تقديم خدمات بنكية عن بعد كالشباك الآلي للبنك GAB و الموزع الآلي DAB ، إضافة إلى إستعمال الإعلام الآلي في تقديم خدمات بنكية منزلية و كذا إستغلال البنوك التطورات الحاصلة ، فأدرجت في خدماتها عروض عبر شبكة الانترنت فألغت بذلك القيود الجغرافية و الزمنية و أصبح العميل يتحكم بكل حساباته البنكية و كذا إجراء العمليات و هو في منزله .

➤ المرحلة الرابعة :التدويل (Internalisation)

لجوء البنوك الى تدويل أنشطتها ، أي غزو انتقال الخدمات البنكية خارج حدود البلاد الأم مشاركة منها في تشجيع و تطوير السوق البنكي ، و من الأسباب التي جعلت إقبال هذه البنوك على عولمة نشاطها و خدماتها ، تطوير إطارها المؤسسي و ذلك بإدخال فكر خدماتي جديد ، حيث دخلت هذه البنوك بقوة إلى ميادين عمل جديدة و تقديم خدمات جديدة لعملائها كالتأجير التمويلي و صيرفة الأعمال و التأمين البنكي ، و ذلك سواء عبر تأسيس شركات تابعة أو متفرعة أو خلق دوائر جديدة في البنك لممارسة الأعمال و الأنشطة غير التقليدية ، و من أهم العوامل التي ساهمت في تحريك الأعمال البنكية نحو التدويل :

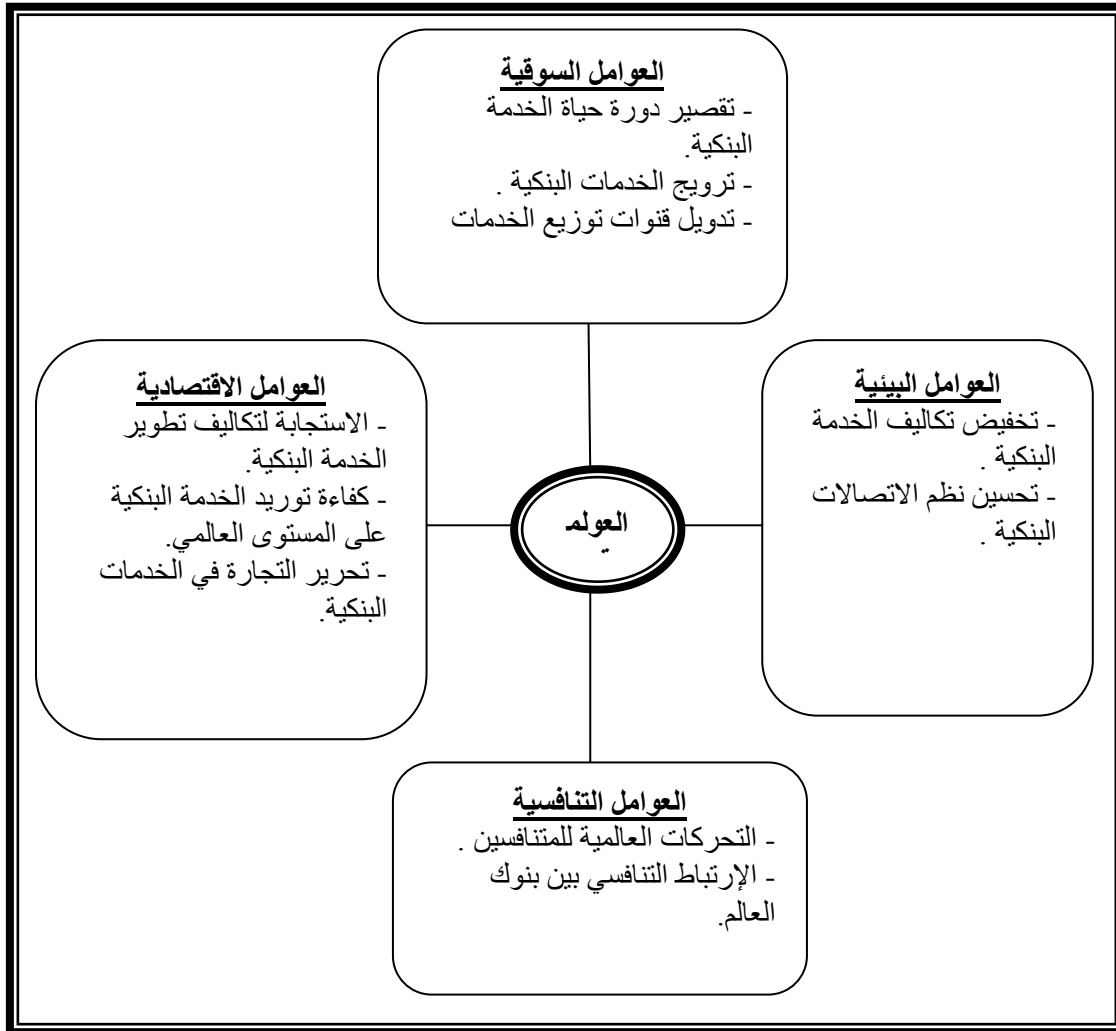
*العوامل السوقية : تحدد تلقي العميل و قبوله للخدمة البنكية العالمية .

*العوامل الإقتصادية : تحدد فيما إذا كانت الإستراتيجية البنكية العالمية تقدم أدنى تكاليف ممكنة للخدمة البنكية .

*العوامل البيئية : تتمثل في كيفية دعم البنى الهيكلية البنكية.

*العوامل التنافسية : تتطلب العوامل التنافسية بنوك قادرة على منافسة مثيلاتها في دول أخرى .
فيما يلي نبرز أهم محركات العولمة البنكية :

الشكل رقم (1-1): محركات العولمة البنكية



Source: Hutt, Michael .d , Thomas. w, « Business Marketing Management: strategic view of industrial, and organizational markets », (5th ed) the Dryden press H, (1995).p25

إضافة إلى أهم العوامل التي ساهمت في تحريك الأعمال البنكية خارج حدود البلاد الأم التي أسلفنا في ذكرها، نجد أيضا تنوع المخاطر و ترويج الإبتكارات البنكية و تنوع مصادر التمويل مما يعدد خيارات العملاء و تعزيز العلاقات معهم¹.

1-3. أنواع الخدمة البنكية :

من الصعب إدراج جميع الخدمات التي أصبحت تتداول في البنوك و لاسيما و أنها خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة إزدهار مجال التكنولوجيا² ، نذكر أهم الخدمات :

✓ **منح القروض أو الإئتمانات :** و من أمثلتها قروض الإستغلال ، كتسهيلات الصندوق ،السحب على المكشوف (découvert) ، القرض الموسمي (crédit de compagne) ، القروض بالتوقيع (crédit par signature) ، و قروض أخرى تمنح في مجال الإستثمارات كالقروض الإستثمارية الطويلة و المتوسطة الأجل ، الكفالة و غيرها .

✓ **قبول الودائع :** حيث تعتبر هذه الخدمة سبب من أسباب إنشاء و تواجد البنوك ، فيقوم العميل بإيداع مدخراته النقدية بهدف الإحتفاظ بها حيث تحقق له عدة مزايا فهي تدر عليه دخلا دوريا في شكل فائدة ، إضافة إلى حصوله على مزايا أخرى أهمها حيازة دفتر شيكات أو دفتر إداري و من أنواعها وديعة تحت الطلب و التي تستحق في أي لحظة من العميل المودع لها او وديعة لأجل تستحق بعد فترة زمنية محددة .

✓ **فتح الحسابات البنكية :** كحساب الشيك الذي يمنح و يسمح للعميل بإصدار شيكات ، بحيث يوضح الحساب كل العمليات التي تربط بين البنك و بين عملائه³ ، إضافة إلى حساب التوفير و غيرها من الخدمات .

✓ **إجراء التحويلات⁴:**التحويلات البنكية هي نوع من الخدمات التي تقوم بها البنوك في العصر الحاضر، ويقصد بها العملية التي تتم بناء على طلب العميل لنقل مبلغ معين إلى شخص أو

¹رعد حسن الصرن،"عولمة جودة الخدمة البنكية"، دار التواصل العربي، عمان، 2007، ص 276.

²عوض بدير الحداد ،"تسويق الخدمات المصرفية"،البيان للطبع و النشر،الطبعة الاولى،القاهرة،1999،ص95.

³ L.palertin, « La Banque Métier Du Risque : Opération d'escompte –banque ».sur le site :

www.ingdz.com/vb/archive/index.php/t-24028.consulter le 15/09/2014.

⁴ <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=7cb3ff10e3f5a295>.

جهة أخرى تسمى المستفيد ، وذلك سواء تم النقل من حساب إلى حساب داخل نفس البنك أو فروع ، أو كان النقل بين بنكين مختلفين كلاهما من نفس البلد أو حصل بين بنكين في دولتين مختلفتين، وفي هذه الحالة الأخيرة يترتب على العملية صرف العملة المحلية بالأجنبية المراد تسليمها للمستفيد.

وتتم عملية التحويل عن طريق إرسال إشعار من البنك المحول إلى البنك الآخر المحول عليه ، وذلك عن طريق البريد ، الهاتف أو عبر نظام سويفت الدولي * swift الذي يربط بين مختلف البنوك ضمن شبكة متميزة من حيث السرعة ، المرونة ، والأمان ، وانخفاض التكلفة.

✓ **خصم الأوراق التجارية** : وهي تمثل أساسا الكمبيالة ، التي تعتبر أداة مهمة للإئتمان التجاري ، وتؤدي إلى تنشيط تسير المعاملات وقد تكون هذه الأوراق قابلة للدفع بعد فترة من الزمن في حين أن المستفيد يحتاج إلى نقود حاضرة لمباشرة أعماله ، فيتقدم بها إلى أحد البنوك التجارية يقوم بخصمها أي قيمتها بعد إستئزال الخصم وهو يمثل الفوائد الباقية قبل إستحقاقها بالإضافة إلى عمولة يحصلها البنك مقابل قيامه بهذه العملية.

✓ **تمويل التجارة الخارجية** : إذ تقوم البنوك بدور الوسيط في المعاملات التجارية الخارجية ، من أوجهها : الإعتمادات المستندية حيث يتوسط بنك أو آخر بتسديد قيمة السلع المستوردة و تحصيل قيمة السلع الصادرة ، و من أمثله : الإئتمان الإيجاري أو التأجير التمويلي و الذي يسمح للعميل الراغب في إستئجار الإستثمار لفاتورة نموذجية من المورد ، يقدمها للبنك بغرض الشراء فيشتري البنك الإستثمار و يوقع عقد الايجار مع المستأجر بحيث تكون بداية العقد لدفع الكراء و صيانة الإستثمار .

✓ **خدمات البطاقات البنكية** : و التي تتميز بين 4 أنواع منها :

*البطاقات من المستوى الأعلى : تحتوي على الخدمات التي تقدمها بطاقة السحب ، حيث تسمح بالسحب من الموزع الآلي للنقود DAB و الشباك الآلي البنكي GAB .

*البطاقات البنكية الوطنية من المستوى الثاني : حيث إضافة إلى السحب فهي تسمح بتبادل الخدمة بين البنوك ، بمعنى آخر الحصول على الخدمة من البنوك المشتركة في عضوية البطاقة و يشترط إستخدامها داخل حدود الوطن و بالعملة المحلية .

*Interbank Financial Telecommunication Society for Worldwide

*البطاقة البنكية الدولية من المستوى الثالث : خدمات هذه البطاقة موجودة في الكثير من الدول المتضامنة مع المنظمات العاملة في مجال البطاقات من أمثلتها : بطاقة الفيزا (VISA) ماستركارد (MASTERCARD) ، اليوروكارد (EUROCARD) ، أمريكيان اكسبريس (AMERICAN EXPRESS) حيث تسمح منظمة الفيزا و الماستركارد بإصدار العديد من البطاقات منها : البطاقة الذهبية ، بطاقة رجال الأعمال و البطاقات العادية ، حيث هذا النوع من البطاقات تمكن حملتها من إمكانية السحب من أجهزة الصراف الآلية الدولية و بكل العملات¹.

*البطاقة البنكية الدولية : من مميزات الحصول على خدمة التأمين الخاصة بالسفر و أدوات الدفع و الحصول على خدمات مجانية من طرف وكالات المساعدات الاوربية .

إضافة إلى تقديم البنك لخدمات غير بنكية يمارسها البنك بنفسه مثل : تكوين صناديق الودائع العامة ، و هي عبارة عن صناديق تستثمر فيها أموال العملاء في كل المجالات و يحصل البنك على عمولة نتيجة لتقديمه هذه الخدمة ، إضافة الى إدارة محافظ الأوراق المالية للعملاء بمعنى تقديم خدمات البيع و الشراء للأوراق المالية بناء على أوامر العميل ، و غيرها من الخدمات .

2- الجودة و الخدمات البنكية :

في عالم يتعاقب به تحسين الخدمة البنكية ، فإن الجودة تعتبر ثمن الدخول و النجاح في السوق المعاصر الذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للعملاء بمستوى متميز ، حيث أنه لا يوجد أدنى شك في أن عملية تقديم الخدمات بدرجة عالية و منسقة للجودة أمر بالغ الأهمية للبنوك ، فالجودة ليست شعاراً يردد و إنما هي التزام طويل الاجل لإشباع حاجات و رغبات العملاء المستمرة و المتزايدة و التي ينظر إليها على أنها رحلة لا نهائية .

2-1. ماهية الجودة :

إن مصطلح الجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية ، و أن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة و لم يكن صدفة John Ruskin² ، بل نتيجة عدد من الجهود العبقريّة و على هذا الأساس تطورت عملية البحث عن الجودة تماثياً و الظروف المستجدة و الحاجات المتغيرة ، و أعتبرت الجودة القضية المتكاملة التي تمس جميع الأطراف الفاعلة داخل البنوك ، فأضحى الحديث عن مبدأ الجودة و الإلتزام بها في مختلف مكونات العمل بالفن الذي يشمل الجودة في المدخلات و الجودة في

¹ عبد الهادي النجار ، "بطاقات الائتمان و العمليات المصرفية الالكترونية" ، الجديد في اعمال المصارف من الوجهتين الاقتصادية و القانونية - الجزء الاول ، منشورات الحلبي ، بيروت ، 2002 ص32.

² محسن كرم ، "واقع حلقات الجودة في المنظمات السورية الصناعية" ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ماجستير ادارة اعمال ، ص5. على الموقع

الإتصال والجودة في نظم المعلومات والجودة في إتخاذ القرارات والجودة في السياسات التشغيلية ، والجودة في الإشراف والمتابعة ، ،سعيًا للتأكيد على موقع الجودة في الخدمات والمنتجات ، فالجودة في عنايتها إرساء نموذج متكامل هادف إلى تحسين وتطوير أداء البنوك بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن خدماتها أو منتجاتها ، وقد قسم Garivn تطور حركة الإهتمام بالجودة إلى أربعة فترات تاريخية:

• **المرحلة الاولى : مرحلة الإهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية:**

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدود من المنتجات الذي كان يصاحبه متابعة الجودة ، في هذه المرحلة إقتصرت الجودة و إقترنت فقط بالمنتج دون مراعاة لرغبات و إحتياجات العملاء ، و يفسر هذا الغياب من جانب العملاء إلى أن الجودة لا تعني لهم أكثر من ضمان التشغيل ، و إرتبطت مطالبهم بالحصول على منتج صالح للإستعمال و يعمل لأطول فترة ممكنة ¹.

• **المرحلة الثانية : مرحلة إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة :**

بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما قام رادفور Radford بنشر كتابه (الرقابة على جودة المنتجات) في عام 1922 ، الأمر الذي أدى إلى وجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على إستخدام أساليب إحصائية ، هذه المرحلة شهدت إدخال أهم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والتي شاع إستخدامها خلال الحرب العالمية الثانية في اليابان وكذلك خلال الخمسينات من القرن الماضي وفي هذه الأساليب:

* العينات الاحصائية .

* عينات القبول.

* الرقابة على العملية.

* خرائط الرقابة على الجودة.

• **المرحلة الثالثة : مرحلة التأكد من الجودة و ضمانها :**

و المقصود بتأكيد الجودة هو « إجراء مجموعة من الأنشطة التنفيذية و المخطط لها داخل نظام ما و الضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يحقق متطلبات الجودة » ² وأهم ما

¹ Krebs .G et Mouglin .y, « les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne », afnor ,paris, .(2003) ,p 3

² <http://www.emi.ac.ma/étudiants/emij/n5/p38.htm>, 08/01/2015, 15 :14

ميز هذه المرحلة ، ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) والتي قدمها Feigenbaum (1956) حيث تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).

• المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة:

- وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها :
- . الإهتمام الخاص بقضية الجودة من قبل رجال الإدارة العليا .
- . الربط الكامل بين قضية الجودة و قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح.
- .تعريف الجودة من وجهة نظر العميل .
- . إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة .
- .إستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

2-1-1. مفهوم الجودة :

من الناحية الإصطلاحية :

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية « Qualitas » و التي يقصد بها« طبيعة الشخص أو الشئ و درجة صلابته ». أما قديما فكانت تعني « الدقة و الإتقان »¹.

- قاموس « petit la rousse » فيعرف الجودة على أنها « طبيعة الشئ الذي يكون أكثر أو أقل تميزا بمعنى جيد أو سيئ² »

- قاموس « Oxford » عرف الجودة على أنها « درجة التميز أو الأفضلية ».

أما من الناحية العلميّة: فقد إتخذت الجودة تعريفات مختلفة ومتعددة ، نكتفي فقط بذكر تلك التي أوردها بعض رواد الجودة :

✓ تعريف (Juran 1951) الجودة هي « قابلية السلعة أو الخدمة على الإستخدام أو الإستعمال من طرف العميل »³.

✓ تعريف (Crosby 1979) الجودة هي « قدرة السلعة أو الخدمة على مطابقة المواصفات »¹.

¹ مامون درادكة ،طارق شبلي، « الجودة في المنظمات الحديثة » ، الطبعة الاولى، 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 خضير كاظم حمود ، « ادارة الجودة في المنظمات المتميزة » ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2009 ،ص 21 .

- ✓ تعريف (Ishikawa 1984) الجودة هي « القدرة على إرضاء العميل »².
- ✓ تعريف كل American National Standars Institute (ANSI) and American Society For Quality (ASQ) ان الجودة « مجموع مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة و القدرة على تلبية و ارضاء الحاجات »³
- ✓ 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 » .
- ✓ 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 إتخاذ القرار »⁴
- ✓ حسب المواصفات القياسية (ISO /ISD 8402/ ISO 9000) عرفت الجودة على أنها « مجمل خصائص الكيان التي تمنح له القدرة على إرضاء الحاجات المعلنة أو الضمنية »⁵
- إن التباين و الإختلاف 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 إستخلاصها 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 .

¹Gavriel Salvendy, « Handbook of Industrial Engeneering :Tchnology and Operations Management »,third Edition,Canada,2001,p626.

²منصف ملوك , "اثر اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية حالته الموصفة (2000) iso 9001 دراسة احصائية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة " , جامعة فرحات عباس ,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ,رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,تخصص التقنيات الكمية في التسيير ، 2010 ، ص 3.

³ Cengis Haksever,Barry Rander, « Service Management :AN Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations »,united states of America,2013,p250.

⁴ خضير كاظم حمود, مرجع سابق 22ص.

⁵منصف ملوك مرجع سابق, ص4.

أما المفهوم الحديث للجودة الذي جاءت به المواصفات القياسية iso 9000 إصدار 2000 مايلي: « الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إشباع حاجات العملاء و تجاوز توقعاتهم »¹. من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص مفهوم شامل للجودة و يمكن تعريفها كما يلي: الجودة هي توفر و تطابق جميع المواصفات و الخصائص و السمات لمنتج أو خدمة او عملية ، والتي تلبي جميع متطلبات و توقعات و 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 .

2-1-2. أهداف الجودة :

يرى كل من السلمي (1995) ، Gotesch (1997) والطائي و العبادي (2005) أن للجودة عدة أهداف نذكر منها :

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي و زيادة الكفاءة بهدف الإستفادة من كافة الطاقات للتمكن من ترجمة حاجات العملاء و إنشاء علاقات متينة.
 - ترسيخ مفاهيم الجودة ، و القائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة .
 - تحقيق نقلة نوعية في عملية الإنتاجية ، تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
 - الإهتمام 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.
- إن اقتران جودة الخدمات بكل من الربحية ، التكاليف ، رضا العملاء ،... الخ وضع البنوك أمام ضرورة تبني مفهوم الجودة و دفعها الى تحسين خدماتها ، و جعلها تحتفي تحت هذه الخدمات و إعتبارها كموقد للأداء المالي .

¹ Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire ,Nf en iso 9000,2005, ,afnor,paris,p7

2-2 أهمية جودة الخدمة البنكية :

إن الإدارة البنكية الكفوة التي تسعى لتحسين جودة خدماتها ،حتما هي إدارة بعيدة النظر لتصل الى إشباع حاجات عملائها و من ثم ولائهم ، فهي تدرك أن عملية تقديم الخدمة بجودة عالية النسق تقودها إلى الإستمرارية في دنيا الأعمال ،و هي تدرك أيضا بأن النجاح لم يعد قائما على قدرتها في تقديم خدمات بنكية تتصف بأبعاد صارت بديهية و مألوفة لدى العملاء ما ألزمها الحاجة إلى بلورة إتجاهات و مفاهيم جديدة لتدعيم و تعزيز جودة خدماتها.

2-2-1. مفهوم جودة الخدمة البنكية :

إختلفت الآراء حول تحديد مفهوم جودة الخدمات ، فمنها ما إستند على العميل بإعتباره المصدر الأساسي لتقييم جودة الخدمة و ذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي « جودة الخدمات البنكية هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من خدمة (الخدمة المتوقعة) و بين ما يدركونه فعلا (الخدمة الفعلية) » أو قياس إتجاهه 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 الخدمات من منظور الإدارة بإعتبارها هي التي تقوم بتصميم الخدمة و تشرف على الأداء الفعلي لها و تضع السياسات التي تحكم تقديمها ، كما عرفها Armand Freigenbaum أن جودة الخدمة البنكية « هي تكامل مجهودات كافة الانشطة و الاقسام و التي من خلالها يتم انتاج خدمة تتطابق و توقعات العملاء² » .

و هناك ما يعرف جودة الخدمات من وجهة نظر الموظفين (مقدمي الخدمة) ، بإعتبارهم عنصر الإتصال المباشر مع العملاء و أقدر الأطراف إستجابة لمتطلباتهم و حاجاتهم ، و يؤخذ على هذا المنظور أن جودة الخدمة و مستواها مرتبطة بشخصية مقدمها .

إلا أن العديد من الدراسات تجمع على تعريف جودة الخدمات من منظور العميل و إدراكه للخدمة المقدمة و مدى إشباعها لحاجاته و رغباته .

مما سبق ذكره يمكن القول ، أن جودة الخدمات البنكية تبدأ بالبحث عن إحتياجات عملاء البنك و رغباتهم من مصادر المعلومات و من ثم العمل على تلبية هذه الإحتياجات ضمن موارد البنك و قدراته و متابعة تطور هذه الإحتياجات و توفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل عند الوفاء بهذه الإحتياجات ، و أن

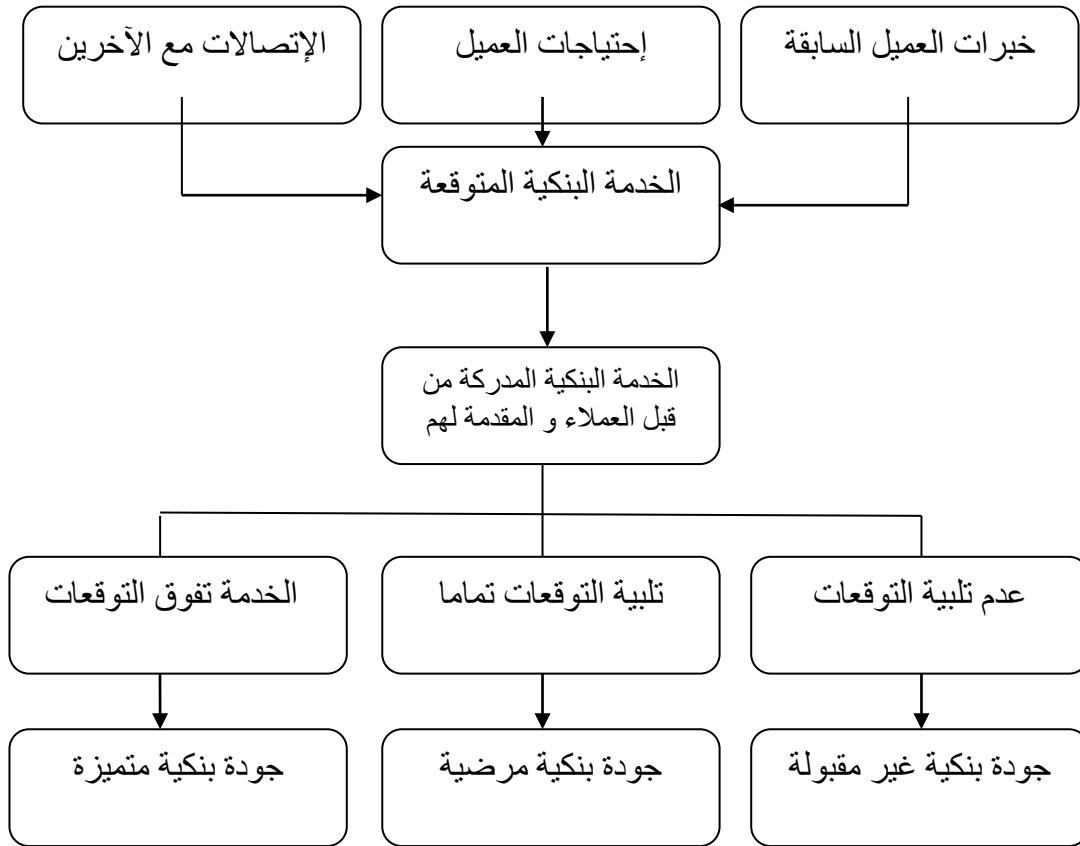
¹ Lee ,Joong-Won, « The influence of culture and dimensions of service quality on positive affect, negative affect, and delightedness », The University of Utah,2008,p28.

² George N.Kenyon.Kabir .C.Sen, « The Perception Of Quality :Mapping Product and Service Quality To Consumer Perceptions »,Springer,2015,p38.

الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة و إتصالاته 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 (1-2) : 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 consulter le :16/02/2015.

2-2-2 أهمية جودة الخدمات بالنسبة للبنك :¹

لا شك في أن الجودة ضرورة حتمية و حيوية في إنجاح البنوك أو في فشلها ، و يكمن السر في الدور الذي تلعبه في خلق مركز تنافسي ، و لقد حدد Haksever مجموعة من النقاط يمكن أن تتضح من خلالها أهمية الجودة :

- **سمعة البنوك** : تكتسب البنوك من وراء إعتماها الجودة في خدماتها كإستراتيجية أساسية أو كمبدأ أساسي ، سمعة واسعة تمكنها من إجتذاب أكبر عدد من العملاء و الإحتفاظ بهم و الحصول على ولائهم الدائم ، و بالتالي تمكينها من التنافس مع البنوك الأخرى .
 - **الولاء العالي للعميل** : يتوقف قرار الشراء على أساس مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل ، فالجودة جزء حيوي من قناعاته وإقناعه يقود إلى ضمان ولائه ، و بالتالي كسبه كعميل مالي للبنك.
 - **زيادة الأرباح و الحصة السوقية** : وفاء العملاء للبنك يوفر قاعدة صلبة له ، و أن إعلاناتهم الشفوية تجلب عملاء جدد و بالتالي يتحقق له زيادة في حصته السوقية .
- في دراسة قام بها كل من Pike et Barnes ، إتضح أن الإهتمام بجودة الخدمات يؤدي إلى : تخفيض عدد الشكاوى ، تخفيض تكلفة الجودة ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة رضا العملاء ، زيادة الكفاءة ، زيادة الربحية ، جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة ، فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.²
- و بهذا الدراسة التي قام بها Pike et Barnes تؤكد على مبدأ ألا و هو تقديم خدمات ذات جودة عالية تعمل على تحسين سمعة المؤسسة المالية بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة ، إضافة إلى تخفيض المصاريف الإدارية لوجود علاقة عكسية بين الجودة و حدوث الأخطاء ، فكلما تم إعتماها الجودة تم تقليل حدوث الأخطاء و بالتالي زيادة ربحية البنك .
- **كفاءة العاملين** : تطبيق الجودة في البنك ، يولد لديهم روح المسؤولية و تطوير كفاءاتهم الجماعية ، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي داخل البنك .

¹فاطمة جاسم محمد ،" اثر تكاليف الجودة في تحسين الاداء المالي"،مجلة العلوم الاقتصادية،العدد 20 ،كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة ص48، 2008.

²فروحات ليلي،" جودة الخدمات المصرفية و اثرها على تحقيق ميزة تنافسية"،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،تخصص مالية و بنوك،،2012،ص6.

- المساهمة في تنسيق عملية التسيير : سياسة الجودة تنتهج أسلوب جديد و متطور و كل ذلك بهدف تنشيط و تحفيز فريق العمل لإرضاء العميل بالدرجة الاولى.

خلاصة القول ، إن إقدام البنوك على الجودة في خدماتها يعتبر خطوة هامة نحو إكتساح السوق البنكي و الدخول من بابه الواسع ، و التميز في الأداء يجعلها الوجهة الأولى من طرف العملاء بدون منازع ما يحتم ضرورة إستجابة إدارة البنوك و بسرعة للتغيرات المستمرة في سوق متغير كالسوق البنكي و إستحداث خدمات تستجيب لحاجات مالية و إئتمانية متنامية و متطورة بالنسبة لكل فرد .¹

2-2-3. العوامل المؤثرة على جودة الخدمات البنكية :

من خلال الشكل التالي ، سنوضح العوامل التي تؤثر على جودة الخدمات و التي تم إدراجها من طرف (Parasuraman et al (1985) ، 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 الموالي:²

¹ ناجي معلا، " اصول التسويق المصرفي "، مطابع الصفوة، عمان 1994، ص39.

² Parasuraman et al , « A Conceptual Model of Service Quality » ,Op-cit,P.42

الشكل رقم (1-3): أبعاد جودة الخدمات حسب (Parasuraman(1985)



Source : Parasuraman et al, op-cit,P.47

يعتبر سلوك مقدمي الخدمات داخل البنوك ، عامل أساسي تبنى عليه جودة الخدمة ، و ذلك لإعتبرات هامة تتمثل في وجود علاقة تفاعلية بين العملاء و بين مقدمي الخدمات .

و من خلال الشكل السابق (1-3) نوضح الأبعاد الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمات البنكية

حسب (Parasuraman(1985) :

- **التكيف :** و المقصود به قدرة العاملين أو مقدمي الخدمات على الإلتزام بتكليف سلوكياتهم و طابعهم حسب طلبات العملاء ، و إعتمادهم المرونة و إستسهال حاجاتهم و عدم تصعيبيها .
- **لطف المعاملة :** فالعميل تجذبه حسن المعاملة و المجاملة و اللباقة في إختيار الالفاظ و حسن الإستقبال .

- **مدى التركيز على العملاء :** و الغرض من هذا البعد ، إستيحاء خدمات متميزة لإستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء ، من خلال إستحداث متطلباتهم و فهم إحتياجاتهم لإرضائهم و كسبهم كعملاء دائمين للبنك .
 - **القدرة على التعامل مع مشكلات العملاء :** يجب توفر سرعة إحتواء المشاكل التي تنتج عن العاملين ، و هذا ضروري لجذب انتباه العميل حول جديتهم و شعورهم بالمسؤولية في أداء الخدمات.
 - **التلقائية :**و المقصود بها تلقائية العاملين في عرض تقديم الخدمة .
 - **الثقة :** و المقصود بها الثقة 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 إنطبعا 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 الإعتماد على مقدمي الخدمات تحت أي ظرف كان .
 - **الإعتمادية :**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 .
 - **الإستجابة :** بمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات العملاء و الخدمة المقدمة و الرغبة الدائمة إلى الرد على إستفسارات العملاء و السرعة في أداء الخدمة .
 - **الجوانب الملموسة :** غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في ضوء مظهر المحيط المادي ، مثل : إعتناء العاملين بالمظهر الخارجي و مدى ملائمتهم للخدمات المقدمة ، إضافة إلى إقتناء 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

¹ Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, Servqual : A Multiple Item Scale for

الجوانب المادية الملموسة (Tangibles):

- حدائة الاجهزة و المعدات الخاصة بالبنك.
- تصميم أقسام البنك و تأثيثه الداخلي .
- مظهر العاملين بالبنك .
- كتيبات و مطبوعات البنك .
- أماكن الانتظار خارج البنك .

الإعتمادية: (Reliability)

- ثبات مستوى أداء البنك .
- دقة السجلات و المعاملات و تقادي حدوث الأخطاء .
- تقديم الخدمة في القوت المحدد .
- صدق المعلومات التي يقدمها البنك للعملاء من خلال الإعلان أو المطبوعات .

الأمان : (Security)

- شعور العميل بالأمان عند التعامل مع البنك.
- السرية التامة حول المعلومات الخاصة بالعملاء.

الإستجابة: (Responsiveness)

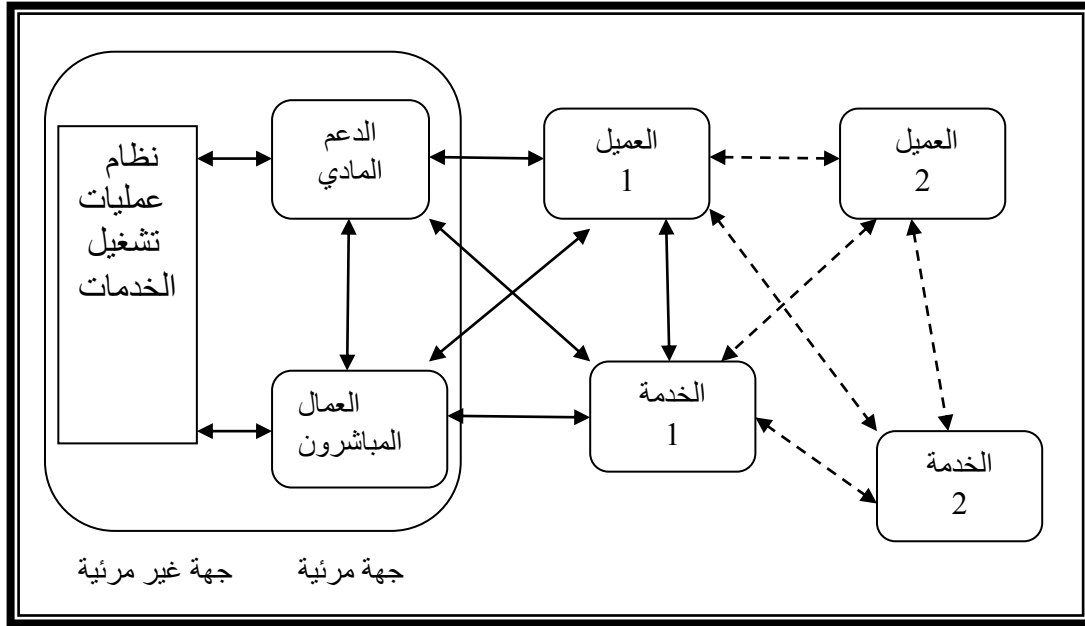
- سرعة تقديم الخدمة البنكية .
- إستجابة عمال البنك للعملاء رغم ضغوطات العمل .
- إستعداد عمال البنك بالرد على إستفسارات العميل و حل مشكلاته .
- زيادة عدد العاملين أو نوافذ الخدمة في حالة الإزدحام .
- توفير اللوحات الإرشادية داخل البنك .
- ملاءمة ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء .

التعاطف: (Empathy)

- العناية الشخصية بالعميل من جانب عمال البنك .
- وضع مصالح العميل في مقدمة إهتمامات البنك .

و حسب (1987) Eglie et Langeard فإن جودة الخدمة تقيم من خلال الأبعاد التالية : عناصر نظام الخدمة ،عملية تقديم الخدمة و المخرجات كما يبين الشكل التالي :

الشكل رقم (1-4) : 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>

- **عناصر نظام الخدمة :** فحسب الباحثان ، جودة نظام الخدمة تساهم بشكل كبير في الجودة الكلية للخدمة ، حيث يؤدي كل من العمال المباثرون الذين يمثلون كل المتواجدين في الخط الأمامي للمؤسسة¹ دورا بالغ الأهمية بإعتبارهم ملزمون بالقيام بوظائفهم إضافة إلى ضرورة بناء علاقات مع العملاء ، الأمر الذي يعكس بالإيجاب أو السلب على جودة الخدمات² ، إضافة إلى بقية عناصر نظام الخدمة كالدعم المادي و الذي يمثل مجموعة العناصر المادية الضرورية لإنتاج الخدمة ، فكل العناصر التي يحنك بها العميل فهو سيعمد إلى تقييمها.

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° congrès 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.

بالنسبة للعميل فإن نظام عمليات تشغيل الخدمات هو غير مرئي و يضم مجموعة الوظائف الكلاسيكية التي يقوم بها البنك بصفة إعتيادية كالتسويق، المالية،... إلخ و يضم أيضا الوظائف الخاصة¹.

• **عملية تقديم الخدمة** : فالخدمة تمثل النتيجة المتولدة من التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر نظام الخدمة² و التي تحكم عملية تقديمها قواعد تنظمها الإدارة العليا التي تعتبر مصدر للقرارات المتعلقة بعرض الخدمات .

• **المخرجات** : تتمثل في جودة الخدمات في حد ذاتها ، أي جودة نتيجة نظام الخدمة و الحكم على هذه الجودة هي : إنتظارات العميل.

إن جودة الخدمات ، تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة ، لتقابل توقعات و طموحات متلقياها إضافة إلى كونها درجة من التميز في الخدمة، التي تصل إلى جوارح و شعور العميل و لذلك من المهم لأي بنك أن يعمل على الإرتقاء في تقديم الخدمة و أن يتبنى ثقافة داخل البنك تركز على أهمية الإحتفاظ بالعملاء ، إضافة إلى إعتناء سلوك معياري يتم من خلاله تكوين و تدريب إطارات مسلحة بمعارف و مهارات رفيعة المستوى حول المزيج الخدمي و أبعاده و محتواه .

3-2. مستويات جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها :

1-3-2. مستويات جودة الخدمة :

أسهم البحث الذي قام به كل من Parrasuramam, Zeithaml et Berry (1985) ، بشكل كبير في إرساء القواعد الأساسية لفهم نوعية الخدمة و كيفية قياسها بإستعمال طرق كمية ، و تتضمن عدة أنواع من الجودة :

✓ **الجودة المتوقعة** : و تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له³ ، و في هذا الإطار

ميز Bouldin بين نوعين من منها⁴ :

¹ Moutte Julie , « La Satisfaction Du Client Dans La Restauration Traditionnelle De Luxe :une perspective consommateur », université AIX –Marseille III.p05.

² Eiglier .Pierre , « le service et sa servuction » ,op-cit ,p6-7.

³ بريش 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

*الجودة المتوقعة حدوثها و الجودة كما يجب أن تكون : فعلى حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة إعتقادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة ، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذه الخدمات.

✓ **الجودة المدركة** : حيث عرفها Zeithaml على أنها « **حكم العميل بدرجة التميز و التفوق المنسوبة إلى جوهر و خاصية الشيء¹** » ، فهي تعبر عن مدى إدراك العميل للجودة عند مقارنته بين الجودة المتوقعة و المجربة .

2-3-2. طرق قياس جودة الخدمات :

حسب (Oakland 1995) يرجع السبب لضرورة قياس جودة الخدمة إلى الإعتقاد بأنها أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة الخدمة بقوله أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره ، إضافة إلى ذلك يعتبر قياس جودة الخدمات من الأمور المؤدية إلى زيادة مستوى رضا العملاء و زيادة الفعالية ؛ (Berry et al 1985) (Barnes and Cumby 1995) ، فظهرت و طورت عدة نماذج لقياس جودة الخدمة ، على غرار نموذج SERVQUAL ل (Parassuraman et al 1985 ; 1988) ، و نموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية ل (Gronroos 1982 ; 1990) ، و نموذج BSQ ل (Bahia and Nantel 2000)² ، و فيما يلي عرض مفصل لمختلف هذه النماذج :

2-3-2-1 نموذج Gronroos 1982³ :

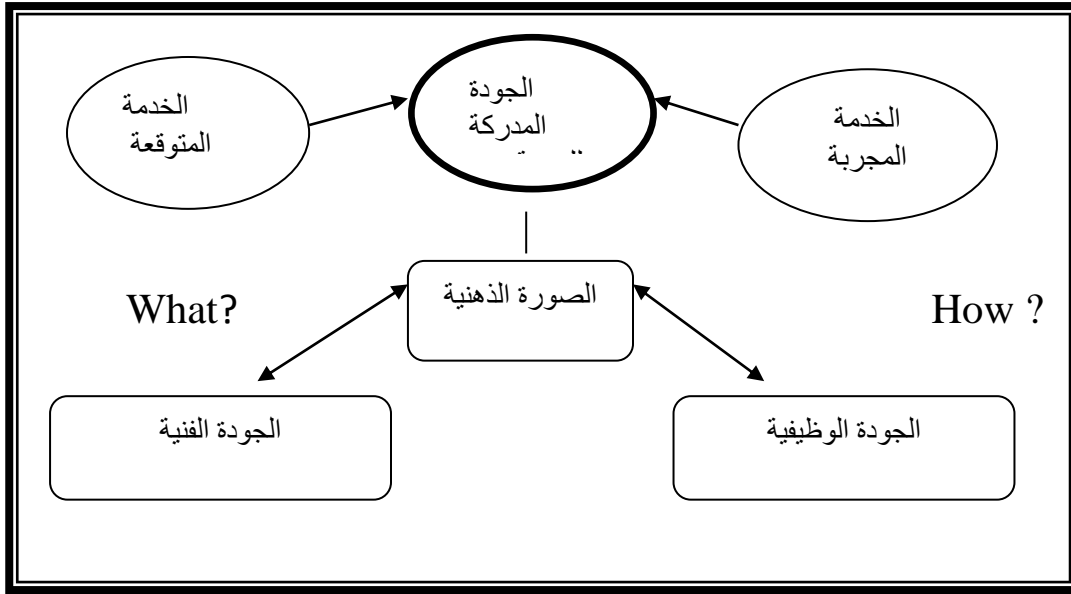
يعرف هذا النموذج بنموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية ، حيث إقترح Gronroos ثلاث أبعاد لجودة الخدمة نبرزها من خلال الشكل الموالي :

¹ بوعنان نورالدين، "جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص علوم التسيير، فرع التسويق ، 2006-2007،ص70

² Constantin Zopounidis, « New trends in banking management »,springer –verlag Berlin Heidelberg GmbH,2012,p5.

³ André Boyer et Ayoub Nefzi , « la perception de la qualité dans le domaine des services :vers une clarification des concepts » ,la revue des sciences de gestion ,2009,N°237-238.

الشكل رقم (1-5) : نموذج Gronroos 1982 للجودة المدركة



Source : GI-DU Kang et Jeffrey James , « Service Quality Dimensions :An Examination of Gronroos's Service Quality Model » ,managing service quality ,volume 14,2004,p 269.

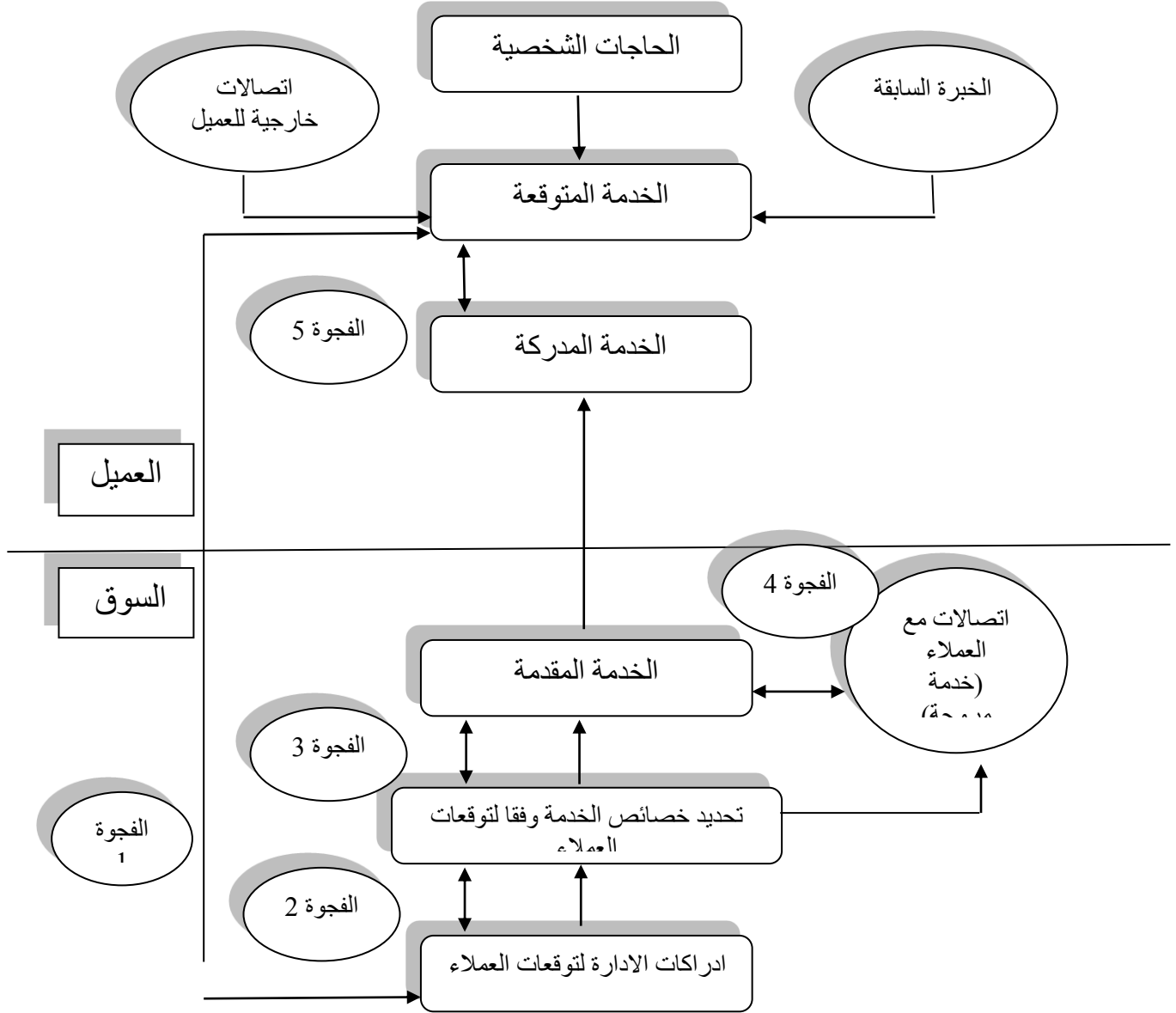
- ❖ **الجودة التقنية أو الفنية (Technical Quality):**و التي يعبر عنها بطرح السؤال التالي : ما الذي يتم تقديمه للعميل فعلا ؟ أي أن الجودة تقاس بناء على ما حصل عليه العميل فعليا من الخدمة.
- ❖ **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** و التي يعبر عنها بالتساؤل التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ فهي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة .
- ❖ **الصورة الذهنية للبنك (Corporate Image) :** و الذي يعكس إنطباع العملاء عن البنك إستنادا إلى الجودة الفنية و الوظيفية ، إضافة إلى عوامل أخرى كالعادات ، الكلمة المنقولة ،...الخ فحسب هذا النموذج فإن جودة الخدمة المدركة ، تمثل دالة لتقييم العملاء للخدمة عن طريق الفرق بين إدراكاتهم و توقعاتهم حول الخدمة.

2-2-3-2 نموذج الفجوة: Parasuraman 1985

الدراسة التي قام بها BPZ* و التي ركزت على بناء نموذج مفاهيمي يعرف جودة الخدمة على أساس 5 فجوات و يطلق عليها نموذج Servqual** و التي تنتج عن طرح توقعات العملاء من إدراكهم للخدمة البنكية المقدمة فعليا و ذلك بإستخدام الأبعاد الخمسة لمظاهر الجودة ، من خلال الشكل الموالي سوف نعرض أهم ما جاءت به هذه النظرية .¹

¹ Parasuraman, zeithaml et berry, « A Conceptual ,op.cit p44-46.

الشكل رقم (1-6) : نموذج نظرية الفجوة (Parasuraman 1985)



Source : Nitin Seth ,S.G. Deshmukh and Prem Vrat , « Service Quality Models : a review ,International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol .22n° 9,2005,p917.

* BPZ هو اختصار لاسماء الكتاب Berry, parasuraman et zeithaml

** servqual هو اختصار ل "service qualité" و هو نموذج يحدد الفجوة بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة و ادراكاتهم باستخدام استبيان يتكون من مقياس 22 عبارة تتعلق بالتوقعات و مقياس اخر يتكون من 22 عبارة تتعلق بالإدراك والتي تمثل مستوى الأداء الفعلي وبالمقارنة بين الاثنين يمكن تحديد حجم الفجوة والتي يحصيها BPZ في خمسة فجوات يمكن أن تؤدي إلى ضعف جودة الخدمة البنكية والقصور في تحقيقها

***الفجوة الاولى:** تقضي هذه الفجوة بوجود إختلاف بين الخدمة التي يتوقعها العميل و بين فهم الإدارة لتلك التوقعات¹، و هذا راجع إلى عدة أسباب منها : خلو البنك من ثقافة إستحداث إجراءات أو آلية عمل تتصب 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 إستبيان أو استقصاء مباشر للعميل ، عن مستوى الرضا عن الخدمة التي تلقاها .

***الفجوة الثانية:** تربط عدم توافق إدراكات الإدارة مع خصائص الخدمة التي يتوقعها العميل إلى عدة أسباب و عوامل ، أهمها سوء توجيه الإدارة للأهداف الموضوعة من قبلها ، و توجيهها إلى تحقيق الأرباح فقط دون تخصيص جانب لإلتزامها بوضع برامج و هياكل تعمل على عمليات التحسين و التطوير و تحقيق الجودة في تقديم الخدمة².

***الفجوة الثالثة:** تتعلق بوجود فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة 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 إفتقار البنك لهياكل تنظيمية تعمل على تكوينهم و برمجتهم لأداء العمل بالشكل المطلوب.

***الفجوة الرابعة :** تبرز هذه الفجوة نتيجة إختلال 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 الخامسة :** 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 ، كالإنطباع الذي يأخذه العملاء من الأقارب ، الإشهار ، تجارب سابقة ،...الخ.

¹ Moutte Julie ,op-cit,p7.

² Hervé mathe,Dubosson et Rousseau, « Le Service Global ,Innovations et Stratégies Internationales De Développement Dans Les Services »,Maxima ,paris 1997,p218.

2-3-2-3. نموذج الأداء الفعلي للخدمة servperf

يطلق على نموذج أداء الخدمة (service performance) الذي يعرف إختصارا ب (servperf) تسميات أخرى مثل: الإدراكات فقط (perceptions only)، التركيز على الأداء - performance based). حيث قدم هذا النموذج كل من الباحثين Cronin et Taylor (1992)، و قد جاء هذا النموذج بعد توجيه الإنتقادات 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 الخدمات¹ ، و قاما بإقتراح نموذج آخر يعرف بإسم نموذج الإتجاه « Servperf »²،*، حيث تم إستبعاد جانب التوقع و ركزا فقط على جانب الخدمة المدركة أي الجانب الذي يقيس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

2-3-2-4. نموذج BSQ* ل Bahia and Nantel (2000):

هذا النموذج طور أساسا لقياس جودة الخدمة البنكية ، و لذلك سمي بإسم نموذج جودة الخدمة البنكية ،حيث يعتبر هذا النموذج إمتداد لنموذج Parasuarman et al (1985) ، حيث قاما بتطويره بالتوصل إلى إعتماد خمسة أبعاد ، أما بقية المقاييس فقد تم إستيحائها من المزيج التسويقي ل Boom and Britner (1981) ، و إنتهت بإقتراح مقياس (BSQ) الذي يضم 31 مقياس موزعة من خلال ستة أبعاد و الموضحة في الشكل الموالي :

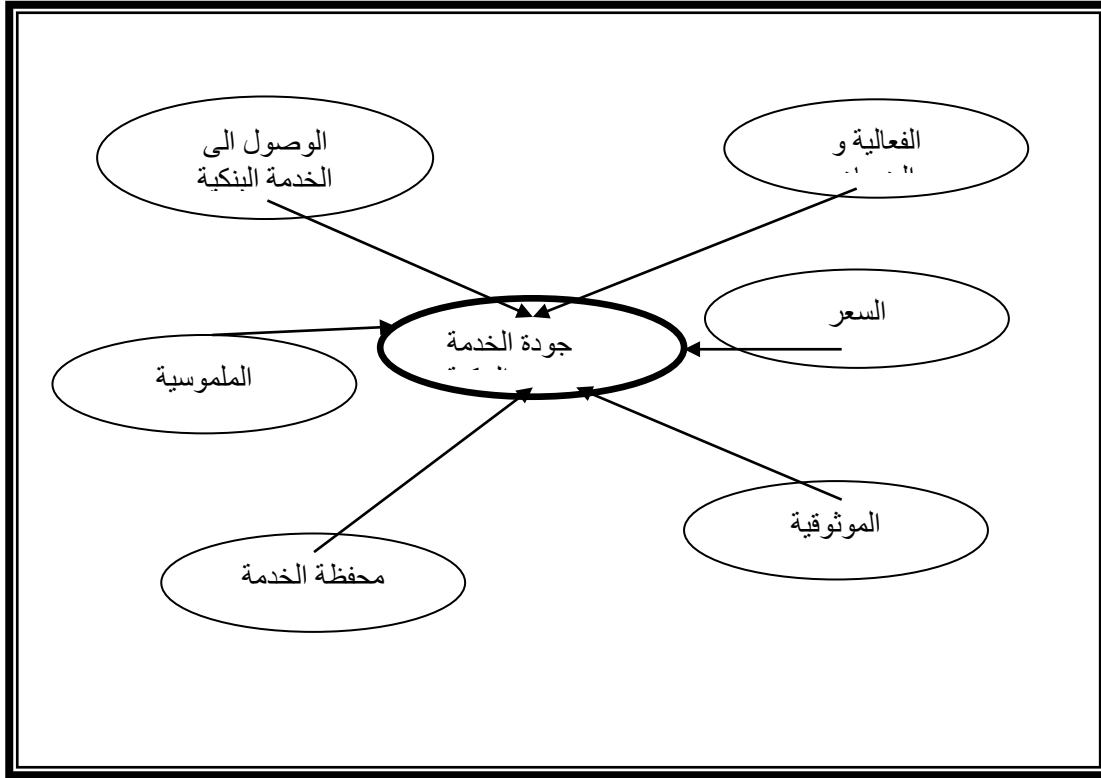
¹حاتم غازي شعشاعة ،"قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء"،الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة قسم ادارة الاعمال ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2004، ص 70

² غيشي عبد العالي، شمام عبد الوهاب،" قياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية، ابحاث اقتصادية و ادارية، العدد الاول، 2007.

*تعتبر كلمة SERVPERF إختصارا ل Service Performance ظهر هذا النموذج سنة 1992 من طرف Taylor et Cronin ويرتكز هذا النموذج على مبدأ أن الجودة تمثل مفهوما اتجاها 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.

الشكل رقم (1-7) : نموذج BSQ-Model



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على :

Constantin Zopounidis,op-cit,p6.

و بمقارنة هذا النموذج مع نموذج SERVQUAL ، (Bahia and Nantel(2000) برهنا على أنه ذو صلة بالمحتوى و يختص بشكل خاص بالقطاع البنكي بخلاف النماذج السابقة الذكر .

و يمكن حصر الإنتقادات التي وجهت إلى طرق قياس جودة الخدمات في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) : الإنتقادات التي وجهت إلى طرق قياس جودة الخدمات

المزايا و العيوب	نموذج GRONROOS	نموذج جودة الخدمة (الفجوات) SERVQUAL	نموذج الأداء الفعلي SERVPERF
المزايا	*سهولة إستخدامه.	*درجة عالية من الثبات و الصلاحية . *القدرة على تفسير العلاقة ما بين جودة الخدمة و رضا العملاء	*سهولة إستخدامه و بساطته . *يقلل الأبعاد من 44 فقرة الى 22 فقرة .

	بشكل كمي .		
العيوب	* لا يقدم وصفا دقيقا لعناصر الجودة المدركة ، و علاوة على ذلك لا يقدم تفسيراً حول او معلومات عن طبيعة و ترتيب أهمية العلاقة بين هذه المكونات . *نتائج الدراسة التجريبية تمثل أراء مقدمي الخدمات و ليس العملاء .	*تشير بعض النتائج التجريبية إلى عدم ترابط الأبعاد الخمسة إذا ما تم تحليلها بشكل مقطعي . *ضعف قدرته التنبؤية. *تعقيد العمليات الإحصائية التي ينطوي عليها .	*محدودية قيمة النتائج المستخلصة نظرا لتجاهله قياس التوقعات. *تجاهل التعرف على أسباب حدوث الفجوات و طرق التغلب عليها .

المصدر :من اعداد الطالبة .

بالرغم من الإنتقادات التي وجهت الى نموذج SERVQUAL على غرار إنتقادات Teas الذي وجد أنه من الصعب تحديد الإنتظارات أكثر من قياسها¹ و ذلك راجع إلى طبيعة الخدمات و ما تتميز به من خصائص : اللاملموسية ، إرتباطات الخدمات بمقدمها ،...الخ ، ثم العمل على مقارنتها بالتقييم المعطى لمستوى الأداء ، إلا أن دراسة قام بها (Brown,Cherchill et Peter 1999) هدفها الرئيسي تحسين قياس جودة الخدمات ، وجدت أن مقياس الفجوات هو المقياس الأكثر شيوعا لجودة الخدمة.²

¹ Ruben chumpitaz,Valérie Swaen , « La Qualité Comme Déterminant De La Satisfaction Des Clients En Business To Busines :Une Application Dans le Domaine De la Téléphonie » ,p10.

² رعد حسن الصرن ،تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي ،مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد

خضير بسكرة ، العدد 06 ،2004،ص16

3 - جودة الخدمات و رضا العميل :

يشكل العميل العامل الأساسي و مفتاح نجاح البنوك التي تسعى إلى كسب رضاه من خلال البحث الدائم عن حاجاته و رغباته و محاولة إبتكار خدمات تؤدي إلى الإحتفاظ به و ضمان ولائه.

3-1. أهمية رضا العميل :

يعد مفهوم العميل من المفاهيم التي أثارت إهتمام الكثير من الباحثين ، و ذلك بعد إدراك العديد من البنوك أن سبب تميزها قائم على كسب ثقة العميل و العمل على إرضائه،وكما أشرنا سابقا أن فكرة إشباع رغبات العميل هي سر النجاح و التميز و أنها وجدت أصلا لتلبية إحتياجاته .

3-1-1. مفهوم رضا العميل :

إختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الرضا و لم يتفقوا على رأي واحد ، و هذا راجع حسب Czepiel¹ et Rosemberg (1973) إلى صعوبة و تعقيد مفهومه ، فتعددت وجهات النظر فمنهم من إتجه و إستند في تعريفه للرضا على مبدأ الشعور و العاطفة فحسب Oliver (1981) أن الرضا « هو إستجابة عاطفية راجعة لإستخدام منتج أو خدمة ما² » ، أي هو رد فعل موجب أو سالب للعميل (شعور) بعد إستخدامه للمنتج أو الخدمة ، و أيضا نجد تعريف ل Velnampy.T et Sivesan.S(2012) حيث وجدوا أن الرضا « شعور أو موقف العميل إتجاه الخدمة أو المنتج بعد تجربتهما ».

و كذا kotler(2003) الذي وجد الرضا « هو ذلك الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة مع توقعات العميل³ »

أما الإتجاه الآخر فنظروا إلى الرضا من الناحية الإدراكية مثل تعريف Chase (2003) للرضا « الحالة التي تتقابل فيها توقعات العميل مع إدراكاته المرتبطة بالخدمة المقدمة اليه⁴ » أي مدى إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته و توقعاته .

و 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

¹ Czepiel J.A ,Rosemberg L.J, « Consumer Satisfaction :Concept And Mesurment »,Academy of Marketing Science , 1973 ,vol 05 ,N°04.

² Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall , « Tourism Marketing On Both Sides Of the Counter »,2013,p44.

³ Maja Konečnik Ruzzier,Mitja Ruzzier,Robert D. Hisrich, « Marketing for Entrepreneurs and SMEs :A Global Perspective »,2013,p25.

⁴ 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.

إستهلاكية سابقة ،على غرار الباحث (1993) Yves Evrard « الرضا هو حالة نفسية قابلة للقياس و الناتجة عن تجربة الإستهلاك¹ » .

إجمالاً ، الرضا يبقى عملية مرتبطة بشخصية العميل و مدى بعد نظره حول الخدمة أو المنتج الذي قام بإختباره ، وهذا ما يقودنا إلى تحديد العوامل التي تؤثر و تدفع بالعمل إلى تكوين هذا المفهوم .

3-1-2. أهمية رضا العميل :

تتبع أهمية رضا العميل من أهمية إستمرار 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 الخدمة² و ذلك راجع للأهمية التي يقوم عليها العميل ،على هذا الأساس على البنوك أن تكون دائمة الحرص على تحقيق إرضاء عملائها بإعتبارهم أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح البنوك. كما قام Ngobo (2000) بدراسة رضا العميل و أضاف أن تحسين رضا العملاء يحقق للبنوك المزايا التالية³:

✚ العميل راض عن الخدمات المقدمة إليه فإنه سيعود لعملية الشراء (Dufer et moulines 1989)

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

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

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

هذا فضلا عن أن رضا العميل يساعد البنوك على تقديم مؤشرات لتقييم فعاليتها و عن جودة الخدمات التي تقدمها بإعتباره يمثل مقياسا لها ، إضافة إلى الأخذ بهذه المؤشرات و محاولة تحسينها نحو الأفضل من خلال : (Blank 2001)⁴

- 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 .

¹ www.calameo.com/books/002425347c8df4671f963.consulter le 12/02/2015,a 15:40h.

² Sylvie Mayeur , « Guide Opérationnel De La Qualité –faut-il tuer la qualité totale ?, MAXIMA, paris 2004,p 72 .

³ 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

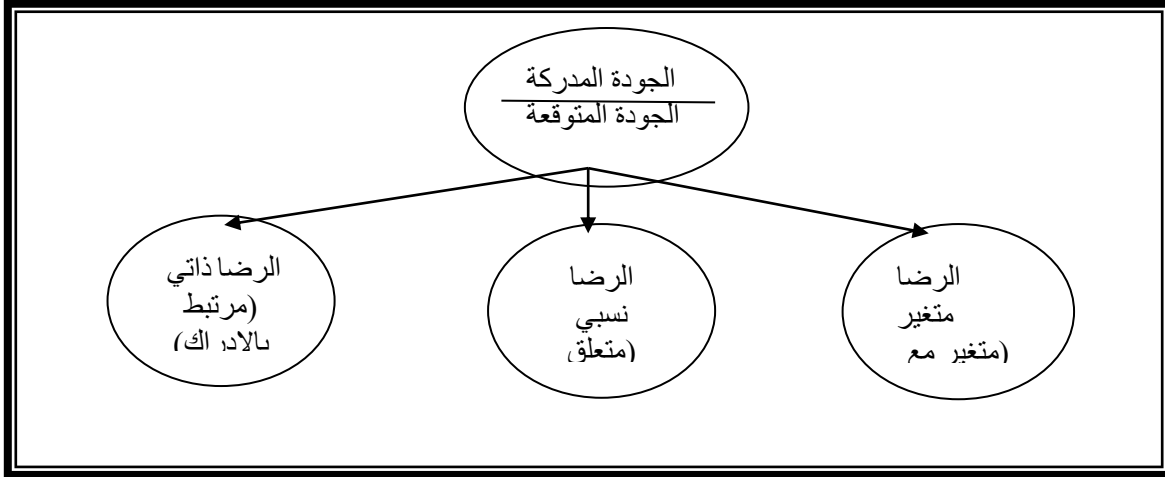
⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، «ادارة علاقات الزبون"،كلية الادارة و الاقتصاد،جامعة الكوفة،الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى 2009،ص 224

بالإضافة إلى أن الرضا من أهم و أقوى المؤشرات الدالة على زيادة القدرات التنافسية ، إذ يؤدي زيادة العملاء الراضين إلى زيادة الأرباح المستقبلية¹ (Anderson and Sullivan (1990).

3-1-3. خصائص رضا العميل :

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

الشكل رقم (1-8) : 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> le :16/03/2015.

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 إختلاف مستويات التوقع للعملاء ، و بهذا الرضا متغير مع الزمن و ذلك لتطور مستوى التوقعات و الإدراك مع مرور الوقت.

3-2. 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 التناظر (Dissonance Theory) ، نظرية التباين (The Contrast Theory) ، نظرية مستوى المقارنة (The Comparison Level) ، نظرية الإنسجام التقييمي

¹ Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall,op-cit,p42.

(The Evaluative Congruity Theory) و غيرها من النظريات .¹ و وفقا لهذه النظريات يبقى رضا العميل نسبي يحكم عليه دائما وفقا لمعيار معين .

3-2-1. أبعاد رضا العميل:

تؤكد دراسات قام بها باحثين في هذا المجال ، على أن عملية تكوين الرضا ناتجة عن إجتماع سوابق معرفية و شعورية ،على غرار دراسة قام بها الباحث (Plichon 1998) حيث وجد أن الرضا هو « حالة نفسية ناتجة عن عملية تقييم معرفية و شعورية التي تتبع عملية التبادل² » ،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)³ و إتفق معه عدة باحثين من بينهم (Garbarino et Jhonson 1999)⁴ ، و في نفس السياق و في المجال البنكي أكد كل (Jham et Khan 2008)⁵ على أن الحكم على رضا العميل البنكي يكون نتيجة تواجد كلا من البعدين العاطفي و الإدراكي.

▪ **البعد المعرفي :** برز هذا البعد و أخذ حيزا واسعا من إهتمامات الباحثين من بينهم

(Howard et Seth 1969), Hunt (1977) حيث إشتهر و لاسيما بعد ظهور نموذج عدم تأكيد

التوقعات ل Oliver و الذي يوضحه الشكل (1-9) التالي :

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

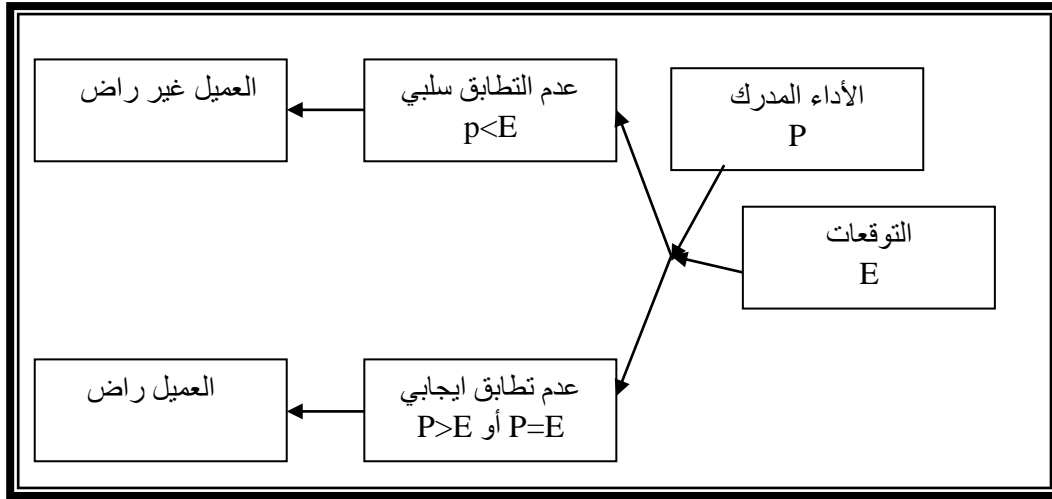
² Plichon V, « La Nécessité D'intégrer les Etats Affectifs à l'Explication Du Processus De Satisfaction du consommateur », Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, (1998).

³ 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.

⁴ Garbarino E. et Johnson M.S., « The Different Roles Of Satisfaction , Trust, And Commitment In Customer Relationships, Journal of Marketing, (1999), 63, 70-87

⁵ Jham, V. et Khan, M.K., « Customer Satisfaction: The Indian Banking Sector: A Study, IIMB Management Review, March. (2008).

الشكل رقم (9-1) : 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.

فحسب هذا النموذج ، فإن الرضا هو دالة الأداء المدرك و المتوقع (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 الإستهلاك أو الشراء .
 - تشكيل التوقعات مبدئيا عند الشراء أو الإستهلاك .
 - المقارنة بين المتغيرين السابقين (الأداء و التوقعات) يعطي مجالا 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 ($P>E$ أو $P=E$) ،فهنا يكون عدم التطابق إيجابي و العكس صحيح ،أي إذا كان الأداء أقل من التوقعات ($P<E$) فعدم التطابق يكون سلبي.
- كما اوضحنا سابقا 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 :

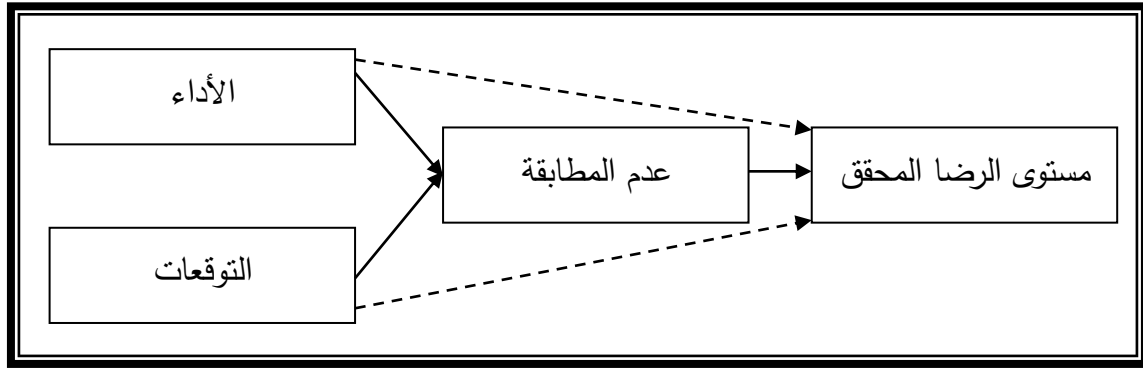
➤ تكوين علاقة مباشرة بين التوقعات و الرضا ، هذه العلاقة تساهم في زيادة المتغيرات المفسرة لتشكيل الرضا .

➤ تكوين علاقة مباشرة بين الأداء المدرك و الرضا ،حيث أكدت دراسات Oliver and

(1988)Sarbo على أن الأداء له تأثير كبير مباشر و غير مباشر بواسطة المطابقة على الرضا

/أو عدم الرضا.

الشكل رقم (10-1) : 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.

■ **البعد العاطفي :** إهتم أكثر من الباحثين بهذا البعد من بينهم

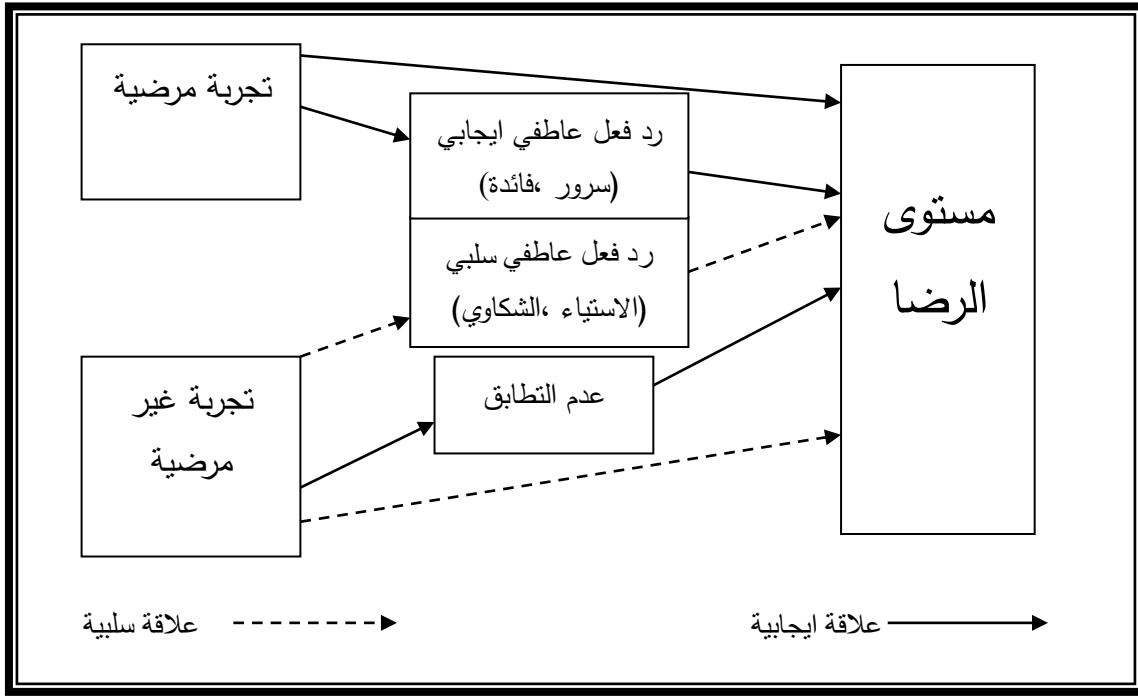
Mano et Oliver (1993)¹, Cadotte, woodruff et Jenkins (1987)² ، حيث برز هذا النموذج بعد الإنتقادات التي وجهت إلى النموذج السابق بإعتباره أهمل الجانب العاطفي أي ردود فعل العملاء حول الخدمة أو المنتج الذي تلقوه ، حيث عمل هؤلاء الباحثين على إدخال بعض المتغيرات ذات بعد عاطفي مثل :التفاوض ، السرور أو الاستياء ،...الخ و قد أوضحت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث Westbrook (1987)³ 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 إعتقاد النموذج الإدراكي لوحده ، كما يوضح الشكل الموالي :

¹ 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.

² Cadotte E.R., Woodruff R.B et Jenkins R.L., « Expectations And Norms In Models of Consumer Satisfaction », Journal of Marketing Research, 24, (1987), 305-314.

³Joël 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.

الشكل رقم (1-11) : نموذج ل Oliver (1994) حسب البعد العاطفي



Source : Joël Vanhamme,op-cit,p90.

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 تهدف إلى إنشاء نظام يرشد و يراقب باستمرار رضا العميل كونه مرتبط بربحية البنك و وسيلة إستمراره (Heskett et al 1994)¹.

و يمكن تحقيق رضا العميل حسب القزاز و المالك (2001) كما يلي :²

- إشراك العملاء في مناقشة خطوط الجودة و طرق تطويرها بتقديم مقترحاتهم و تخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح.
- متابعة العملاء الذين إشتروا من البنك مرة واحدة و لم يكرروا عملية الشراء للوقوف عند الأسباب التي منعتهم من تكرار التعامل مع البنك.
- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال إعتناء العاملين بمجال الدعاية و الإعلان و إبداء التركيز الواضح على أهمية العملاء المتميزة .

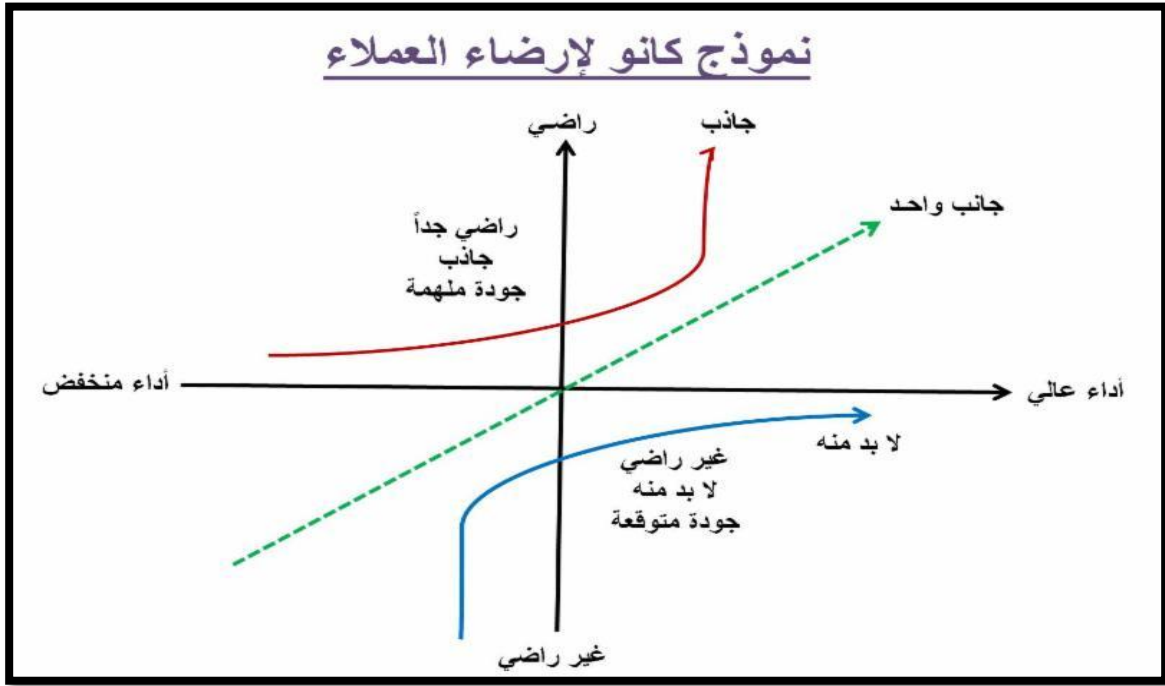
¹Barbara R. Lewis,Richard j. Varey, « Internal Marketing Directions for Management »,2000, P230

²يوسف حجيم سلطان الطائي،هاشم فوزي دباس العبادي،مرجع سابق ،ص224.

فيما يلي نبرز نموذج لأهم المتطلبات التي تساهم في خلق و تحقيق رضا العميل :
 ➤ نموذج kano (1984) لرضا العملاء:

يوضح نموذج kano ، جميع متطلبات الخدمة البنكية من حيث تأثيرها على رضا العملاء ، فقسما الى ثلاث أقسام كما يبينها الشكل التالي :

الشكل رقم (1-12) : نموذج كانو (1984)



Source : www.12manage.com/methodes-kano-customer-satisfaction-model-fr.html

consulted le 12/12/2014, 18:31 h

• المتطلبات الأساسية : و تمثل المتطلبات الدنيا ، و التي يتوقع العميل البنكي وجودها و لا حاجة للتعبير عنها ، فبغياها تثير سخط و إستياء العميل و بالمقابل فإن وجودها لن يزيد من مستوى الرضا لديه .

❖ المتطلبات الجاذبة : 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 إستيائه إذا لم تتواجد ، كتوفر تكييف داخل قاعات الإنتظار، أو تقديم هدايا رمزية في بعض المناسبات،...الخ.

❖ **متطلبات الأداء:** 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 الإستقبال ،سرعة أداء الخدمات دون أخطاء ،إعتماد التكنولوجيا العصرية في ذلك ،... الخ .

و 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 .
و بالرجوع إلى موضوع قياس رضا العميل البنكي ، فالمقصود بقياس رضا العميل التي تمثل ردود الأفعال لمعرفة الأراء سواء إحتياجات العملاء ،توقعاتهم و تجاربهم مع الخدمات، الأمر الذي يسمح للمؤسسات التحقيق و الوقوف عند الأسباب و التوصل الى إرضاء العملاء ¹ ، فتعددت الطرق و الأساليب لذلك ، نذكر من بينها:

➤ **الطرق التقليدية (أو ما يعرف بمسوحات رضا العملاء) :** تتم هذه الطريقة بإستقصاء العملاء بسؤالهم مباشرة عن مستوى الرضا للخدمات المقدمة لهم و ذلك بالإستعانة بسلام قياس رضا العملاء ، حيث تنوعت سلام قياس الرضا 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 محددًا من درجات الموافقة و عدمها ،و هناك أيضا مقياس مجال التسامح الذي يقيس رضى العميل بناء على المجال الذي 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 إختلاف 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 اخر يستطيع أن يرضيهم بشكل أكبر ، ولذلك تسعى البنوك الذكية

¹ Eiglier Pierre et Eric Langeard, « Servuction: Le Marketing Des Services, McGraw Hill ,1987,p205.

ليس فقط لإرضاء عملائها و إنما أيضا إسعادهم و ذلك بتجاوز توقعات عملائها و ليس فقط مقابلة أو تحقيق تلك التوقعات ¹.

➤ **الطرق التحليلية :** تتم هذه الطريقة من خلال سؤال العملاء عن المشكلات التي تعرضوا لها عند إستلامهم للخدمة البنكية ، و عن إقتراحاتهم لحلول هذه المشاكل ، و تتدرج في هذه الإطار أنظمة الشكاوي و الإقتراحات ، 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 الإنتظار ، فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الإنترنت و البريد الإلكتروني لتسهيل الإتصال ثنائي الإتجاه 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 الإستعانة بأحد الأشخاص ليقوم بدور عميل و المطلوب منه كتابة و تحرير تقرير مفصل حول جميع الإنطباعات السلبية منها و الإيجابية بعد إدعائه و إبداء تدمر أو الإستياء أمام عملاء و ذلك لإختبار 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. تقييم العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و رضا العملاء :

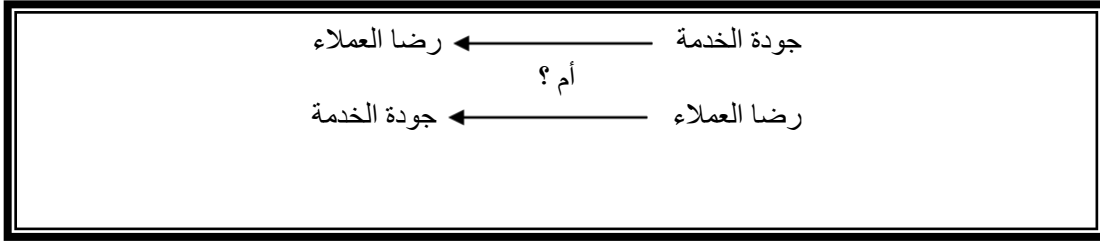
ينحصر الرضا في تقييم جودة الخدمة و التأثير الذي تحدثه ، إلى درجة أنه يتم ربط مستوى جودة الخدمة بالرضا ، إلا أنه هناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم الرضا و الجودة منفصلان و أنهما تراكيب متميزة ².

ركزت معظم الأبحاث على جودة الخدمة البنكية المقدمة و رضا العملاء عند تقييم الخدمة ، كما أن العديد من الدراسات تطرقت إلى العلاقة بينهما ، حيث أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي الى زيادة رضا العملاء و لكن الإختلاف الجوهرى يكمن في إعتبار الرضا سابق أم لاحق لجودة الخدمة ؟ و الشكل التالي يبين الطرح السابق :

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا ،"التسويق المتقدم"،الدار الجامعية للنشر ،كلية التجارة -جامعة الاسكندرية ،2008،ص 418.

² Filser.M , « Le Marketing De La Production d'Expérience :Statut Théorique Et Implications Managériales »,Décision Marketing ,28.

الشكل رقم (1-13) : العلاقة بين جودة الخدمة و الرضا



المصدر : من اعداد الطالبة

حسب بعض الباحثين فالعلاقة السببية في هذا الإتجاه :أي أن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العميل Parrasuraman et al¹، أما الطرف الثاني فمالوا إلى إعتبار رضا العملاء يؤدي إلى جودة الخدمة Drew,Bolton (1991)²، إلا أن الدراسات و الأبحاث أنهت الصراع حول هذا الموضوع و توصلت إلى أن جودة الخدمات البنكية تؤدي إلى رضا العميل و ليس العكس، فقد أثبت كل من Cronin et Taylor(1992),Gale (1994) أن العلاقة بينهما خطية ، الأمر الذي يؤكد على أن كل العوامل التي تؤثر في الخدمة تساهم بصورة فعالة برضا العميل أو عدم رضاه .

و عموما يمكن التمييز بين الجودة و الرضا من خلال عدة نقاط :³

✓ أبعاد الحكم على الجودة محددة ،بعكس الحكم على الرضا الذي يمكن أن ينتج من أي بعد سواء كان على علاقة بالجودة أو لا.

✓ يحكم على الجودة من خلال معيار التميز (الجودة الكاملة ، المتميزة ،...الخ) بعكس الرضا الذي يعتمد في الحكم على معايير أخرى التوقعات ،العدالة ،...الخ

✓ أن إدراك الجودة لا يحتاج إلى خبرة مع الجودة أو مع مقدمها بينما الرضا يحتاج إلى ذلك⁴ .

¹ Parrasuraman.A ,Zeithaml V.A et Berry L.B, servqual « A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality » ,Journal of Retailing, vol 64 , N°1 , (1988),p12-37.

² Bolton .W et Drew J.H , «A Multi Stage Model Of Customer Assesment Of Service Quality And Value » ,Journal Of Customer Research,vol 17,N°4,(1991), ,p 375-384.

³ Joël Vanhamme,Op-Cit ,p73.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي ،هاشم فوزي دباس العبادي،مرجع سابق،ص243.

✓ ينظر إلى الرضا من خلال بعدين العاطفي و المعرفي أما الجودة فينظر لها من خلال بعد واحد إما البعد المعرفي أو البعد الإدراكي، و الجدول رقم (1-3) التالي يوضح الإختلافات الموجودة بين الجودة و الرضا.

الجدول رقم (1-3) : الإختلافات بين الجودة و الرضا

الرضا	الجودة	
-المقارنة بمعايير أخرى مرتبطة و غير مرتبطة بالجودة مثل : الحاجات ،العدالة أو إدراك العدل...الخ.	-المقارنة بالنسبة إلى معيار الإمتياز أو المثالية .	المقارنة المعيارية
-رضا العميل لديه سوابق مفاهيمية أكثر .	-جودة الخدمات لها أقل سوابق مفاهيمية.	السوابق
-الحكم على رضا العميل يحتاج إلى التجربة مع مورد الخدمة .	-الجودة لا تحتاج إلى التجربة مع مورد الخدمة .	العلاقة مع التجارب السابقة

Source :Vanhamme .J ,Op-Cit ,p7

3-3-1. معوقات تحقيق جودة الخدمات و رضا العملاء¹

يتأثر العميل في حالة وجود فجوة بين توقعاته و مستوى الخدمة المقدمة إليه ، و تتمثل هذه الفجوة في وجود عدة ثغرات تؤثر على إدراكه لجودة الخدمة البنكية و تقف عائقا في تقديم خدمة بنكية ذات جودة عالية ، و إجمالاً يمكن حصر مختلف الفجوات في :

▪ **ضعف الإلتزام الإداري** : إن مفهوم الإلتزام هو مفهوم عميق و يشير إلى علاقة قوية تربط بين طرفين ، فيتم تسخير جميع الطاقات للتغلب على الصعوبات من أجل تحقيق مكاسب متبادلة (1997) Lewin et Jhonston, (2004) Narayandas et Rangan ، و بإسقاط هذا المفهوم في البنوك نجد أن من مبادئ البنوك إلتزامها بعملائها عن طريق تحسين الخدمات و تفعيل جودتها ، و هذه من مسؤوليات الإدارة العليا للبنوك كونها المسؤولة على إصدار القرارات بعد البحث عن

¹المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ،الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج :خدمة العملاء ،المملكة العربية السعودية .ص.63.

إحتياجات عملائها من خلال الإستقصاءات و الإستبيانات و تحليل شكاوي العملاء ،فالتفاعل المباشر بين المديرين و العملاء و الوقوف على تعامل العمال معهم ، تؤدي إلى إدراك إحتياجات العميل و توقعاته غير المعلومة أساسا ، الأمر الذي يقودها إلى تحديد جوانب الخدمة المطلوبة و تطوير الخدمات التقليدية،و لكن قد لا ترغب الإدارة بالإعتراف بمسؤوليتها الأمر الذي يقودها إلى فقدان ثقة العميل .

■ **ضعف الكفاءات :** إن أهم عامل في نجاح أي مؤسسة و تفوقها هو إمتلاك موارد بشرية متميزة ، فهذه القوة لها إنعكاس مباشر على البنوك ، فضعف هذه الكفاءات ،تؤدي إلى خلق فجوة بين العمال و العملاء و يظهر هذا الضعف عند التعامل مع العملاء و ينعكس سلبا عند معالجة شكاويهم التي يمكن أن تحدث عند تقديم الخدمة بالسرعة المطلوبة أو الإستجابة لمقترحاتهم أو الرد على إستفساراتهم .

■ **فجوة الإتصال :** تأخذ هذه الفجوة شكلين :

* فجوة الإتصال الداخلية : أي بين الإدارة و الموظفين .

*فجوة الإتصال الخارجية :تنشأ بين البنك و عملائه .

-**فجوة الإتصال الداخلية :** تعود أسباب هذه الفجوة إلى كثرة عدد الإتصالات اللازم إجراؤها مع مستويات إدارية لتقديم الخدمة و مدى توافر الإتصال بأنواعه الأفقي و العلوي و السفلي و جودته لتسهيل عملية تقديم الخدمات البنكية .

-**فجوة الإتصال الخارجية :** إن الكثير من المؤسسات الخدمية من بينها البنوك ، تقدم لعملائها وعود براءة بمستوى معين من جودة الخدمة على الرغم من أنها لا تستطيع ضمان تحقيق ذلك و يؤدي هذا الأمر غالبا إلى رفع سقف و مستوى التوقعات لدى العميل ، ثم يكتشف العميل أن الخدمة الفعلية دون مستوى الوعود التي تلقاها مما يترتب عليه غضبه و إستيائه ،هذا شكل من أشكال فجوة الإتصال ،حيث هناك أشكال أخرى كالتالي تنتج بسبب عدم إستماع البنك إلى إحتياجات عملائه و إقتراحاتهم ،و ذلك إما لعدم الإهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للعميل أو الأمر راجع لتشتت المعلومات داخل البنك و سوء إنتقالها من مستوى لأخر بسبب عدم الإستجابة التنظيمية للبنك للتوجه بالعميل¹ .

¹ خدير نسيمه ،"اخلاقيات الاعمال و تأثيرها على رضا الزبون"،دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستيرفي علوم التسويق ،فرع ادارة الاعمال ،جامعة امحمد بوقرة بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق ، 2011،ص127.

• **فجوة الأداء:** و هي ناتجة عن الفرق بين محددات أداء الخدمة و الأداء الفعلي ، ومن أهم أسباب تكوين هذه الفجوة هي التضارب بين توقعات العملاء و الإدارة ، فالضغط الكبير على موظفي الخط الامامي للبنك من قبل العملاء من جهة و الإدارة بمستوياتها الإشرافي السفلي و الإدارة العليا ، فيؤدي ذلك كنتيجة حتمية إلى صعوبة أداء ما هو مطلوب و بالتالي إختلاف نتائج الخدمة المقدمة عن المراد الوصول اليها و هذا له إنعكاس مباشر على إحساس العميل و رضاه ، إضافة إلى أسباب أخرى تحول دون إنتاج الخدمة ذات جودة عالية و التي تساهم في إرضاء العميل نجد التكنولوجيا فهذه الاخيرة ضرورية لأداء و تقديم خدمات رفيعة المستوى بحيث بغيابها ينقص من مردودية العمال إضافة إلى تقليل انجذاب العملاء نحو البنك و بالتالي فقدانه كعميل.

3-2-3. تحسين جودة الخدمات و رضا العميل :

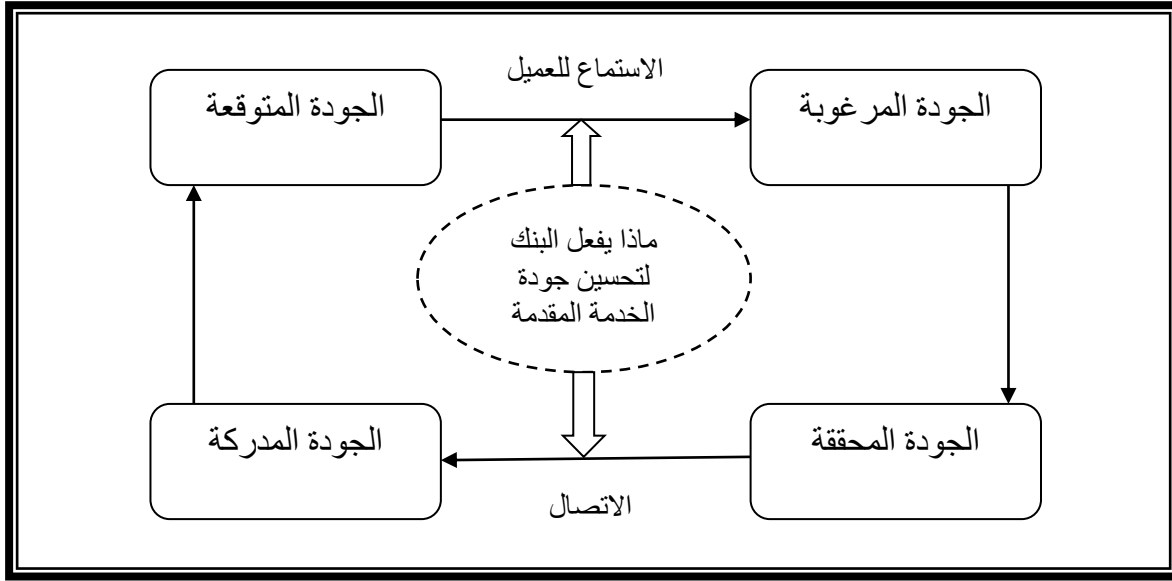
تسعى البنوك في ظل التغيرات المستمرة في رغبات العملاء و إحتياجاتهم ، إلى مسايرة هذا النظم من خلال التحسين و التطوير المستمر في الخدمات التي تقدمها هادفة بذلك الوصول إلى الجودة التي يتوقعها عملائها و بالتالي الوصول إلى رضاهم، من خلال هذا المدخل نلخص أهم الطرق لتحسين الجودة و رضا العميل .

• **تحسين الجودة المدركة:**

ينظر للجودة المدركة على أنها الجودة من منظور العميل و الناتجة من خلال تقييمهم لها و ليست الجودة المحددة بشكل موضوعي من طرف الخبراء ، حيث أن هذا التقييم يسبق و يحدد الرضا¹.

¹ Patrice Tremblay , « Mesurer La Satisfaction Et Les Attentes Des Clients :Des Modèles Classiques Aux Modèles Asymétriques », Centre d'Expertise Des Grands Organismes, septembre, 2006.p21.

الشكل رقم (1-14) : حلقة الجودة



Source : Bernard Averous ,Daniel Averous , « Mesurer Et Manager La Qualité De Service ,La Méthode CYQ »,INSEP Edition ,Paris ,p14.

يوضح الشكل السابق عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل :

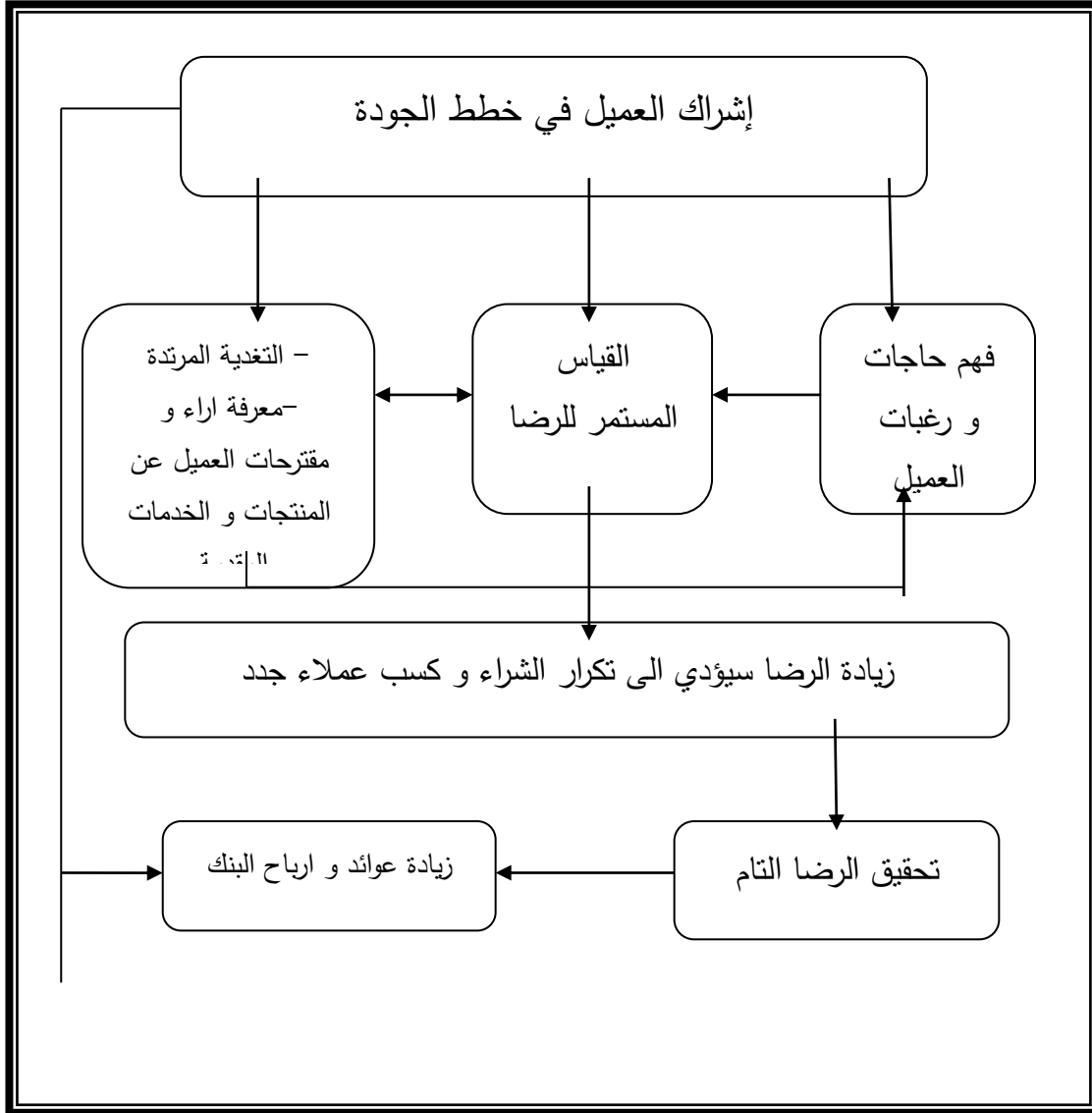
- ✓ **المرحلة الأولى:** من خلال هذه المرحلة تسعى البنوك إلى معرفة توقعات العميل من خلال الإستماع اليه و معرفة إقتراحاته و كذا تحديد مجال عدم الرضا بالإعتماد على تحليل الشكاوى و إجراء الإستقصاءات و الإستبيانات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها من المنتجات و الخدمات التي تقدم له.
 - ✓ **المرحلة الثانية:** بعد الأبحاث التي تجريها البنوك حول عملاتها ،تقوم بتسخير كافة العمليات التي من شأنها تحقيق ما يتوقعه عملاتها ما يدفعها الى إجراء تحسين عملياتها و تسخير الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية .
 - ✓ **المرحلة الثالثة:** بعد تحقيق المرحتين السابقتين نفهم أن عملية تحسين رضا العميل يتوقف على تقليص الفجوات بين النقاط الثابتة لمربع الجودة ،و للتوصل إلى الجودة التي يتوقعها العميل هنا يأتي دور الإتصال .
 - ✓ **المرحلة الرابعة:** تساهم كل المراحل السابقة في الوصول إلى هذه المرحلة و لذلك سمي هذا النموذج بحلقة الجودة و الهدف الوصول إلى تقييم الرضا النهائي للعملاء :
- *ضبط دقيق للجودة المتوقعة .

*تحديد دقيق للجودة المطلوبة .

* الوصول إلى الرضا بعد تحقيق الجودة المطلوبة .

• إشراك العميل في خطط الجودة :

الشكل رقم (1-15) : إشراك العميل في خطط الجودة



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق (1-15)، نجد أن تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي العميل ، حيث يجري تعديل خطط الجودة حسب تصورات و آراء العملاء و هذا يحتم البنوك من دراسة معمقة لفهم إحتياجات العميل و أيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضاه و معرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب و تحويلها لمعالجتها و أيضاً الإعتماد على الآراء و المقترحات من العملاء عن الخدمات التي تم

طرحها هذا بدوره سيؤدي الى زيادة رضا العميل و كسب عملاء جدد و بالتالي سيحقق الرضا التام و الذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية و زيادة عوائد البنك و أرباحه نتيجة لاحتفاظها بالعميل¹.

¹يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص246.

خلاصة الفصل الأول :

مع تبني العولمة و الإنفتاح على العالم ، يعيش السوق العالمي اليوم على وقع تغيرات و تحولات عميقة منها إشتداد المنافسة في القطاعات السوقية و منها القطاع البنكي و التطور التكنولوجي السريع، إضافة إلى إزدياد التعقيد في ذوق العملاء و تغير ثقافتهم ووعيهم و إدراكهم للمستوى الذي من المفروض البنوك توفيره لهم ، فصار البقاء للأقوى و الرهان الأكبر على ذلك إقترن بقدرة هذه البنوك للوصول و الإستيلاء على أكبر عدد ممكن من العملاء ، مما يفرض على البنوك التكيف مع التحولات الحاصلة في محيطها حتى يتسنى لها مسايرة النسق العالمي لهذه التغيرات ، و الإستمرارية من خلال خلق ميزات تنافسية ، و تمثل الجودة من بين المناهج المتاحة أمامها و التي تعبد الطريق نحو البقاء و تمكن من بلوغ أهدافه ، فإرتأينا من خلال هذا الفصل توضيح المكانة البارزة التي تحتلها الجودة ، و الأهمية التي تكتسيها داخل البنوك ،وصولاً إلى دورها البارز في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء و بالتالي كسب ثقة العميل و ضمان رضاه .



الفصل الثاني : علاقة جودة الخدمة بتحقيق فعالية الأداء

- 1- متطلبات تحقيق جودة الخدمات البنكية.
- 2- أهمية جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء.
- 3- أثر تحقيق جودة الخدمات البنكية في تفعيل الأداء.



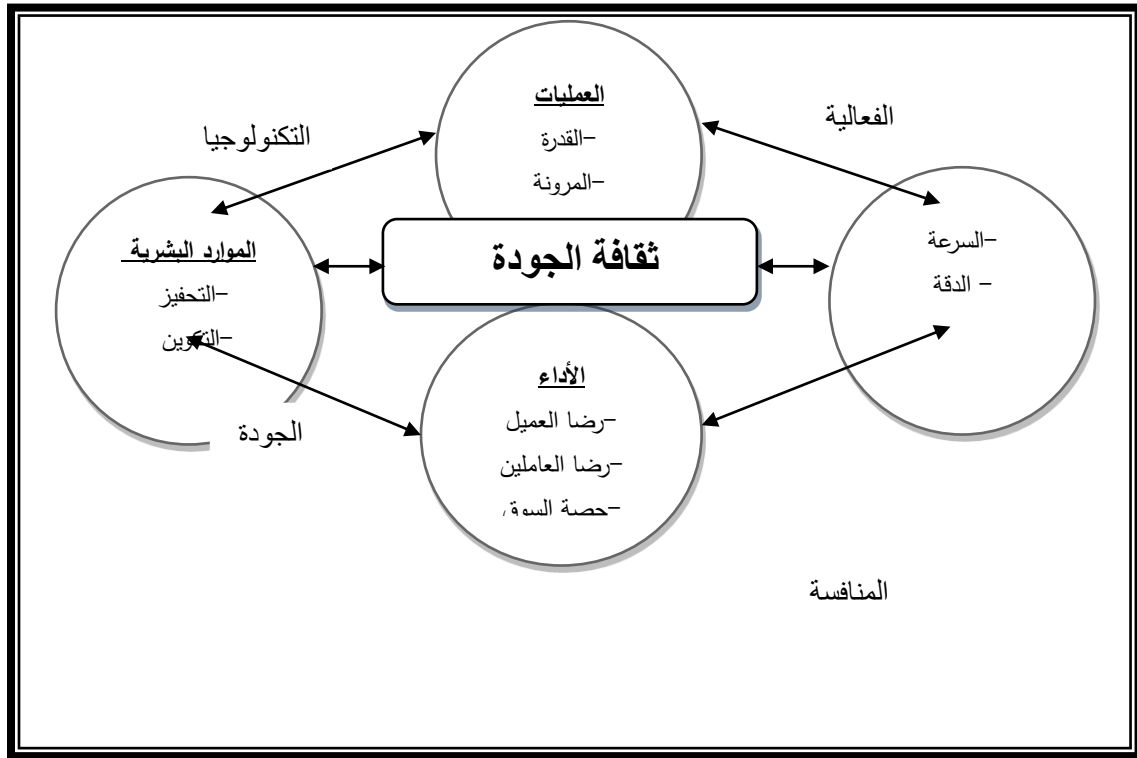
مقدمة

مع زيادة حدة المنافسة بين البنوك كنتيجة حتمية لتفتح العالم و توسعه من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية ، حيث لم يعد الإعتماد فقط على مقابلة إحتياجات و توقعات العملاء و إنما إدراك خدمات و أداء يفوق التوقعات ، الأمر الذي يحتم على البنوك الإلمام بكافة جوانب العوامل التي تقود إلى نجاح البنوك و يتطلب ذلك الإهتمام و التركيز على الموارد البشرية بإعتبارها حلقة الوصل بين الجودة الداخلية و بين الجودة الخارجية ، ما ألزم على البنوك تطوير هذه الموارد بما تملك من معرفة و خبرة و مهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة و فعالية من خلال تدريبها و تكوينها و تحفيزها إضافة إلى إستحداث التكنولوجيا المتطورة لترقية الخدمات المقدمة إلى العملاء بما يشبع حاجاتهم ، الأمر الذي سينعكس إيجابا على ما تطمح إليه البنوك من تحقيقها للربحية و تعزيز من خلالها قدراتها التنافسية.

1-متطلبات تحقيق جودة الخدمات البنكية :

أصبحت البنوك تسعى إلى تطوير و إستحداث أنظمة تساعدنا في الإرتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي ، فتجمع أغلب البنوك إن لم نقل جميعها على أن المحاور المدرجة في الشكل الموالي تمثل العصا السحرية في تفعيل أداء البنوك و تحقيقها يدخل هذه البنوك من الباب الواسع في ميدان التنافس و لاسيما تفعيل دور الجودة الذي يساهم و بشكل فعال في مواجهة جميع الصعوبات المتداولة .

الشكل رقم (1-2) : متطلبات تحقيق جودة الخدمات



المصدر : من اعداد الطالبة

1-1. ثقافة الجودة للبنك :

إحدى أهم العوائق التي تواجه البنوك و التي تحول دون تطبيق مبادئ الجودة ، هي العوائق الثقافية التي ترتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية و التسييرية و التي تتعلق أساسا بفكر الجودة و مدى إدراك البنوك بأهمية بناء فكر نوعي هادف من الناحية السلوكية ،و أن تعتمد أبعاد الجودة في الأداء

المراد انجازه¹، و لذا تتسارع العديد من البنوك إلى تبني برنامجا كاملا و هادفا لجميع المستويات العاملة داخله يرمي إلى إستحداث ثقافة و جعلها مواكبة للتغيرات الحادثة في المحيط البيئي للبنك .

1-1-1. مفهوم ثقافة الجودة :

تعرض الباحثون و الكتاب في مجال إدارة الجودة إلى مفهوم ثقافة الجودة على نحو واسع ، فالثقافة إجمالاً تعكس مجموع القيم و المبادئ و كذا الإعتقادات التي تميز بنك على بنك آخر ، كما عرفها Edgar Shein على أنها « نموذج أساسي أين يتم بموجبه الإكتشاف ، الخلق ، الإبتكار و التطوير من طرف مجموعة من الأفراد عن طريق تعلمهم لمواجهة مشاكل التكيف الخارجية و قدرتهم على التأقلم مع بيئة العمل.² »

و يعرفها كل من Johnson and scholes(1984) على أنها « المستوى العميق للقيم الأساسية ، الإفتراضات و المعتقدات التي يتشاركها أعضاء البنك »³

أما Crozier Freidberg يعرفها على أنها « أداة من خلالها يستطيع الفرد إستعمال ، تحويل و نقل المعارف و الخبرات عن طريق علاقاتهم و مبادلاتهم المستمرة و المتواصلة مع أفراد آخرين .»

أما ثقافة الجودة فهي ذلك الإطار الذي يحدد منظومة القيم السائدة و المطبقة التي تعزز الجودة و تدفع بها إلى التحسين المستمر⁴، ف European University Association رأت ان ثقافة الجودة ترجع إلى الثقافة التنظيمية للبنك ، بحيث تعزز تعزيز الجودة بصفة دائمة، و أنها تتميز بخاصيتين من خلال العناصر التالية : من جهة العناصر المشتركة الثقافية/السلوكية ، الإعتقادات ، التوقعات ، و الإلتزام بالجودة ، و من جهة أخرى العناصر التنظيمية/الإدارية بالتعريف بالعمليات التي تعزز الجودة و أهداف تنسيق الجهود الفردية⁵ .

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق ،ص73.

² بن عيسى محمد المهدي ، « ثقافة المؤسسة كموجة السلوكات و الافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة » ،مجلة الباحث ، العدد رقم 3 ،2004،ص148.

³ Z.Irani et al, « Total Quality Management And Corporate Culture :constructs of organizational excellence »,2004,p644.

⁴ امل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي ،«اثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الاداء الاداري للمشاريع»رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال /ادارة المشاريع ، الاكاديمية العربية في الدنمارك ،كلية الادارة و الاقتصاد، 2009 ،ص14.

⁵ Ray Land and George Gordon, « Enhancing Quality in Higher Education: International perspectives »,Library Cataloguing in publication data ,2013,p1.

أو يمكن تعريفها على أنها « ذلك النظام القيمي و الذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر و الدائم للجودة و تتكون هذه الثقافة من القيم، العادات و التقاليد و الإجراءات و التوقعات التي تروج للجودة¹ » ، و المقصود بالنظام القيمي ، فهو كل ما يؤمن به البنك و يسلم به من قيم ، فهو يعكس جوهر و روح التوافق و الإلتزام مع مبادئه ، إضافة إلى تشكيل بيئات العمل التي تتواجد فيها البنوك و التي تعتبر من الأبعاد الثقافية له ، حيث تتطلب هذه الأخيرة تطور الثقافة و جعلها على مستوى مرض و لا سيما في الظروف المتسمة بالتنافس الشرس و التغيير الدائم .

إجمالاً يمكن تعريفها على أنها « المحيط الداخلي أو البيئة الداخلية التي يؤدي فيها مجموعة من العاملين مهامهم ،ولها مكونين فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والإشتراك وأن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف² ». (Froment (2004).

وبناء ثقافة الجودة يعني تعديل الثقافة التنظيمية لتلائم مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للبنك بما يساعد على تحقيق أهدافها بفعالية و جعلها قادرة على حل مشاكلها حال حدوثها³ ، و هذا ما أكده (Lanarés(2008 حيث وجد أن لمفهوم ثقافة الجودة معنيين : الأول يعني أن الجودة أولوية تنظيمية و أنها واحدة من القيم الثقافية للبنك⁴.

و تتميز ثقافة الجودة بالتوجه نحو العميل و تشجيع العاملين على الإبداع و حثهم على التجديد و إبتكار الأفكار الجديدة الهادفة إلى تحسين الجودة و زيادة المردودية علوان (2005)⁵ :

1-1-2. أهمية ثقافة الجودة في البنوك :

إن أهمية ثقافة الجودة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً تتبع أساليب من مدونة بشكل إجراءات و قرارات ، و أن الإلتزام إتجاه مفهوم ثقافة الجودة من قبل البنوك و من أي مؤسسة يعني قابليتها بكل عناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء البنك⁶ ، إضافة

¹ خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص74.

² Froment , Eric , « Developing an Internal Quality Culture in European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association,2004,p11.

³ أمل سعود عبد العزيز ، شيخ لطيف العبيدي، مرجع سابق ، ص14.

⁴ Nian Cai Liu, Qi Wang and Ying Cheng , Paths to a world –class university :lessons from practices and experiances, sense publishers ,2011,p266.

⁵ أمل سعود عبد العزيز ، شيخ لطيف العبيدي ، نفس المرجع و الصفحة السابقة .

⁶ Leana R.Callara , « Nurishing Education Challenges In The 21st Century », Nova science publisher ,2008, p11.

إلى تغيير سلوكيات الأفراد العاملين ، وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغييرات مستمرة في الأداء ، إضافة الى إنعكاس أهميتها على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الاعتزاز عند تحسين سمعة البنك¹ ، فحسب² Linklow (1989) المؤسسة إجمالاً التي تملك ثقافة الجودة يمكن أن تصنف بأنها واحدة من الذين يملكون القيم الواضحة و المعتقدات التي تعزز السلوك الكلي للجودة .

إن أهمية ثقافة الجودة يمكن أن تبرز في طروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Deming و Juran و Crosby إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من أجل تطبيق فلسفة التحسين ، كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة وتوجيه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر (Yusoff , 2007)³.

1-1-3. أبعاد ثقافة الجودة في البنك :

بالرغم من أن الثقافة تمتاز بأنها فريدة في كل بنك وأنها تختلف من بنك إلى بنك آخر حسب طبيعة وتوجهات الإدارة ، إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة بين هذه الثقافات وهذه الأبعاد التي يجب أن يتبناها أي بنك في سعيه نحو تطبيق مبادرات الجودة والتحسين المستمر ، فيما يلي نبرز المواصفات المشتركة للبنوك التي تمتلك ثقافة الجودة :

- ❖ الأفعال تتطابق مع الشعارات و الاقوال .
- ❖ أراء العملاء مهمة بشكل جدي و تستخدم من أجل التحسين المستمر .
- ❖ العمال يشاركون في كافة الأنشطة و هنالك برامج لتمكينهم .
- ❖ المدراء في المستوى التنفيذي مسؤولون عن الجودة ولا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
- ❖ مصادر كافية و متاحة عند الحاجة إليها من أجل التحسين المستمر للجودة .
- ❖ التكوين و التدريب متوفران بشكل مستمر للعاملين على كافة المستويات اضافة الى تمتعهم بالمعرفة و المهارة المطلوبة .
- ❖ تبني نظام الحوافز و الترقيات مبني على اساس المساهمات في التحسين المستمر للجودة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ،"ادارة الجودة الشاملة"، الاردن ، 2005/2004 ، ص 35.

² Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B., « Development Of Quality Culture In The Construction Industry » , University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia ,2007,p3.

³ Yusoff et al ,Op-Cit,p2.

يؤكد (2007)Yusoff¹ أن هناك اتفاق بين أكثر الكتاب والباحثين في هذا المجال منهم (Ahmed et al, 2005; Haupt and Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait, 2000; Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebajo and Kehoe; 1999; Dellana and Hauser, 1999; Shamma-Toma et al, 1996; Ahire et al, 1996) على أن نشر ثقافة الجودة يتمحور حول التركيز على تسعة عناصر وهي :

1. القيادة والتزام الإدارة

2. إدارة العميل

3. التكوين و التعليم

4. إدارة العاملين والتمكين

5. شراكة العميل

6. التخطيط للجودة

7. إدارة العملية

8. الجوائز والاعتراف

9. الاتصال الفعال

أما Woods (1996)² فيحدد ستة قيم لثقافة الجودة تعد كعناصر أساسية في بناء ثقافة الجودة وهذه القيم تبني على أساس أن الأعمال كنظام وهي :

1. نحن جميعا في هذا البنك سويا.

2. لا تقتصر ثقافة الجودة على المدراء فقط.

3. الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات .

4. إتاحة المعلومات للجميع.

5. التركيز على العمليات.

6. الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

بناء على ما سبق ، يظهر أنه هناك إختلاف واضح بين الباحثين والدارسين حول أبعاد أو مرتكزات ثقافة الجودة إلا أنها لا تختلف حول مضمونها أو محتواها ، إذ أن الإختلاف هذا يعزى إلى إختلاف

¹ Yusoff et al,op-cit,p3.

² Tamala Lavelle Gulley, « Investigation Into Workplace Culture for Medication Error Reporting in Pharmacy »,Ann Arbor,2007, <http://search.proquest.com/docview/304806315,P75>.

طبيعة الأعمال وجوانب الدراسات التي تناولها الباحثين، لذا يمكن القول أن أبعاد ثقافة الجودة في أي مؤسسة أو في أي بنك بشكل خاص يمكن أن يتضمن الجوانب التالية :

- **تخطيط الأهداف :** التخطيط هو عملية عقلية في الأساس و ميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة ،فالتخطيط تفكير قبل الأداء¹ ،عمليا تخطيط الأهداف هو ترجمة التوجهات و النوايا الواردة في سياسة الجودة إلى أهداف عملية و تطبيقية ، حيث يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الادارية ،و التي بموجبها تهتم بتقسيم مواردها و تقوم بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة ،و للقيام بذلك لابد من توفر بعض الشروط الواجب مراعاتها عند تحديد الأهداف :

*التركيز على الهدف الفعال

*واقعية الأهداف و قابليتها للتحقيق .

*أن يعبر عنها في شكل كمي و أن تكون قابلة للقياس .

*أن تكون مرتبطة بسياسة الجودة.

- **القيادة :** تعرفها الجمعية الاوربية لإدارة الجودة « EFQM » على انها :« الطريقة التي يطور بها فريق الإدارة مهمة و أهداف البنك و هي التي تصف أسلوبه في تجسيد هذه المهمة وفي إزالة كافة القيود التي تعترض تحقيقها »².

و يمكن تعريفها على أنها « مظهر إداري ، يلتزم فيه كل فرد من فريق الإدارة إلتزاما شخصيا بضمان وضع و تطبيق نظام شامل داخل البنك ، بغرض تحقيق الأهداف المراد التوصل إليها ».

أو يمكن تعريفها على أنها « القدرة على إلهام الآخرين ليقوموا بإلتزام طوعي و كامل نحو تحقيق الأهداف المنظمة أو حتى تجاوزها » ، أي هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة و التي تعد الجودة واحدة من أهم تلك الأهداف .

يصف Burt Nanus و Warren Bennis³ أمور يجب أن يكون القادة قادرين على فعلها:

✓ التغلب على المقاومة نحو التغيير ، و ذلك من خلال خلق إلتزام شامل و طوعي نحو الأهداف و القيم المشتركة .

إذا الإدارة هي حلقة أساسية و ضرورية و ذلك من خلال :

*توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية للبنك .

¹ محمد الصيرفي ،"ادارة المصارف"،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الطبعة الاولى ،الاسكندرية،2007،ص85.

² منصف ملوك، مرجع سابق، ص33.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص138.

- *تعمل على توضيح القواعد و الأسس التي يلتزم بها البنك .
- **التطوير الذاتي المستمر** : وهو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وهو من المجالات الهامة التي تبني ثقافة الفرد نحو تعزيز وتحقيق الجودة .
- **التحسين المستمر** : تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل البنك .
- **الإدارة بالحقائق** : إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية ، حيث أن مقدار النجاح الذي يحققه أي بنك إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية و أساليب إتخاذها و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد تلك القرارات و فاعليتها و تدرك أهمية وضوحها ، و تعمل على متابعة تنفيذها ، و تقويمها مما يدفعنا إلى الحديث والتأكيد على ضرورة بناء تلك القرارات على معلومات ، و بيانات صادقة و موثوق منها ، فالأحكام السديدة و القرارات الفعالة هي التي تستند على تحليل البيانات و التأكد من واقعيته و هذا الأمر سيؤدي إلى:
- * إتخاذ قرارات مدروسة ، تخدم حتما أهداف البنوك مما يؤثر على تحسين أداءها و عملياتها الرئيسية.
- * قدرة أكبر على إظهار فعالية القرارات ، و مدى صحتها مما يساعد البنوك على معرفة الإتجاه الصحيح و تجنب الأخطاء ، إذ تمثل الإدارة بالحقائق اسلوب ملائم لمتخذي القرار يتناسب مع الثقافات داخل البنوك.
- **العناية بالعمل** : إن العناية بالعمل تستلزم توافر مجموعة من الأمور منها الدقة في الأداء أي التنفيذ الصحيح والسليم للعملية التي أتى من أجلها العمل و السرعة في التنفيذ و اللباقة في المعاملة وهو ما يمثل جودة عالية تقدم للعميل .
- **انخراط العاملين و تفويض الصلاحيات لهم** : حيث وصف كل من Maynard et Gofrida (1992) ،عملية إنخراط العاملين بأنها مسار تحويل ثقافة البنك بغية التمكن من إستخدام طاقات العاملين و إستغلالها في إجراء التحسينات ،وقد برهنت دراسة أجراها معهد الجودة و

نقلها كل من "How" و آخرين (1993) على أن مستويات تفويض الصلاحيات للعاملين لا تزال دون المعدل المطلوب¹، و لكنها تبقى عملية مستحسنة يستلزم القيام بها.

1-2. التكوين و التحفيز في تحقيق جودة الخدمات :

يزداد إهتمام البنوك بتحقيق الجودة لإنعكاساتها الإيجابية على الأهداف الرامية و الطامحة لتحقيقها ، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال إعداد و تكييف جميع العوامل و الشروط المؤدية إلى ذلك ، من بين هذه الشروط الإهتمام بالموارد البشرية التي تعد موردا حقيقيا بإسهاماتها الفاعلة و لكن إذا تم تهيأتها من خلال تدريبها و العمل على تكوينها و تحفيزها بهدف إستغلال الطاقات الكامنة لديها ، حيث أثبتت دراسات إلى أن تقديم برامج التأهيل للعاملين بالإضافة لإمكانية تدرجهم خلال مساهمهم الوظيفي تلعب دورا مهما و رئيسيا في مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها للعملاء و بصفة عامة على تحسين الاداء (ديسلر ،جاري،2003).²

1-2-1 مفهوم التكوين :

يعد التكوين من الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. فالتكوين عملية تعديل إيجابية ، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى فعاليته في الأداء وزيادة مردوديته³ . إجمالاً يعرف التكوين بأنه برنامج رسمي يندرج ضمن إطار تنمية المهارات و المعارف و الإتجاهات و تطوير القدرات و تستخدمه البنوك لمساعدة الأفراد العاملين لديها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم .

¹ دوتن ادبيانجو و دينيس كيهو، "تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة"،الهندسة التصنيعية و الادارة الصناعية ،قسم

الهندسة ،جامعة ليفربول ،ليفربول ،المملكة المتحدة،المجلة الدولية لعلمون الجودة ،المجلد 3،العدد 3،1998،ص276.

² شادي عطا، محمد عايش ،"اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة)،اطروحة ماجستير ،الجامعة الاسلامية -غزة كلية الدراسات العليا -قسم ادارة الاعمال ،ص49.

³ عبد الحميد عبدوني ،لرقت علي ، مداخلة بعنوان : الدورات التكوينية بالجامعة الجزائرية بين الواقع و متطلبات الجودة الشاملة ،الايام الوطنية الخامسة لعلم و علوم التربية و الارطوفونيا "الممارسة السيكولوجية في الجزائر واقع و افاق ،ص6.

1-1-2-1. أهمية التكوين و التدريب :

- إن فعل التدريب و التكوين إنما هو فعل راشد و إرادي ، أملتة عوامل عدة أهمها رهان الجودة في عصر أصبحت التنافسية فيه سائدة في كل المجالات ، و يمكن الإستدلال على مدى أهمية التكوين بإستعراض أهم آثاره الإيجابية على الفرد و البنك ككل كما يلي:
- إكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء لمستوى أعلى في أداء عمله.
 - يساعد الفرد العامل في إستيعاب أكبر للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من خلال إطلاعهم على الجديد في مجال تخصصهم.
 - زيادة ثقة العاملين من خلال تزودهم بالمهارات اللازمة.
 - يساهم التدريب في فتح افاق جديدة للعامل في مجال وظيفته من خلال تبصيره لمشكلات وظيفته ، تحدياتها ،أسبابها ، و كيفية التخلص منها ، أو التقليل من أثارها على أداء العمل.

1-2-2-1. مقومات نجاح التكوين :

- إن نجاح التكوين مرتبط بحزمة من المقومات التي ينبغي على البنوك مراعاتها و الأخذ بها بهدف التوصل إلى تحقيق فعالية التكوين ، من أهمها ما جاء به علي السلمي كما يلي¹ :
- التكوين نشاط ضروري و مستمر : بمعنى التكوين يجب إعتباره الركن المبدئي و الأساسي في البنك ، و إعتباره النشاط الرئيسي الواجب مزاولته بإستمرار .
 - التكوين يستند إلى جملة من المقومات التنظيمية و الإدارية :
 - *تخصيص الإمكانيات للتدريب و التكوين .
 - *توافر آلية للإختيار السليم للعاملين المعنيين بالتكوين و التدريب .
 - التكوين نشاط متغير و متجدد : يرتبط التكوين بالتجديد و التغيير المستمر و ذلك راجع للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل البنكي و بروز متطلبات تلزم البنوك مقابلتها .

¹ عبد الحميد عيدوني، لرقط علي، نفس المرجع السابق، ص7.

1-2-2. مفهوم التحفيز :

يعرف التحفيز إصطلاحا على أنه « شعور يتكون لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة ¹ »
 عرف (1982) Mitchell التحفيز على أنه « عملية نفسية و التي تؤدي بالنهوض و الإصرار على القيام بالأعمال طوعيا سعيا لتحقيق أهداف معينة ² »
 إجمالاً الحوافز تمثل مجموعة الوسائل و الأدوات التي تسعى البنوك توفيرها للعاملين سواء مادية كانت أو معنوية بهدف تحصيل كل ما هو ضروري لإشباع الحاجات الإنسانية من ناحية و من ناحية أخرى تحقيق الفعالية المنشودة ³ ، فللحصول على أقصى مردودية من الفرد العامل لأداء عمله لا يعتمد فقط على ما يملكه من خبرات و مهارات في مجال عمله و إنما أيضا يعتمد على ضرورة العمل على تحفيزه و تشجيعه ⁴.

1-2-2-1. أوجه التحفيز :

تختلف و تتباين أوجه الحوافز و أنواعها من بنك إلى آخر ، بالنظر إلى إختلاف الإمكانيات المتاحة أمامه ، فنجد من أوجه التحفيز ما يلي :

- **الأمن الوظيفي** : و المقصود به منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة أي توفير الإستقرار النفسي الذي يطمح إليه كل عامل مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية الأمر الذي سينعكس إيجابا على أدائه .
- **نظام الترقية** : يعمل نظام الترقية على تنشيط و تحفيز العاملين ، فهو يمثل الوقود الذي يتزود به العاملين من أجل إعطاء الأفضل للعمل و يشترط في ترقية الفرد العامل أي حصوله على منصب عمل أعلى من المنصب الذي يعمل فيه أن تكون الترقية موضوعية و عدم التحيز في ترقية الأفراد .

¹ بشي وهيبه ،"الاستثمار في راس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ،2011/2012،ص16.

² James Y. Shah,Wendi L., Gardner, « Handbook of Motivation Science » ,The guilford press ,New york,2008.,P235.

³ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية "،الطبعة الاولى ،المكتبة العصرية ،مصر 2009،ص365.

⁴ David Hoyle , « Automotive Quality Systems HandBook :incorporating ISO/TS 16949 :2002 » ,Second Edition,2005,p316.

- **عدالة التعامل مع العاملين :** إن خلق أجواء تتسم بروح العطاء و التقاني في أداء العمل لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم و تشبعهم بإحساس الإرتياح في نفوسهم و إلتماسهم لأنظمة عادلة من ناحية المكافآت ، الأجور ، العقوبات و التدريب...الخ ، هذا الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد العاملين يعزز سبل الإلتناء و الولاء للبنك و المساهمة في تحقيق أهدافه.
- **زيادة الإهتمام بالكفاءات المتميزة داخل البنك ،** بمعنى إحتواء تلك الكفاءات من خلال دعم أفكارهم و إبداعاتهم .

1-3-1. أساليب تحقيق و تطوير جودة الخدمات البنكية :

1-3-1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

إن التطور و تقدم تكنولوجيا المعلومات بشكل سريع أسهم بشكل واضح في إعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية¹، و لاسيما وأن القطاع البنكي أكثر القطاعات إستخداما لتكنولوجيا المعلومات ، مما فرض على البنوك التواء مع الإيقاع المتسارع مع هذا التقدم ، بغية تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات التي تسهل العمل البنكي و هذا ما أكده الباحث White 2009 أن للتغيرات التي تشهدها البنوك دور كبير في تسهيل العمل البنكي و زيادة كفاءته و فعاليته و تقليل التكاليف و جذب العديد من العملاء و توفير خدمات مبتكرة و التي لم يكن ممكنا أن تتواجد لولا الثورة التكنولوجية و إفرزاتها المتلاحقة ، فبرزت عدة تقنيات منها : الصراف الآلي (ATM) (Automated Teller Machines) ، الانترنت Internet ، تطبيقات الهاتف النقال Mobile phone Applications ، وغيرها Manolis and Lassar (2004) ; Beerly, Martin and Quintana (2004) ، و من أبرز التقنيات المعتمدة في البنوك² Pikkaenen et al (2004), Wang et al(2003), Wang (2005) ، و من أبرز التقنيات المعتمدة في البنوك المعاصرة و المساهمة في تطوير خدماتها :

¹ شياخي محمد ، تمجددين نور الدين ، مداخلة بعنوان :متطلبات العمل البنكي في ظل أنشطة الاندماج و الصيرفة الشاملة -دراسة حالة الجزائر ،ص3.

² Dawn R.Deeter Shmels , « Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference » Service Quality On Internet Banking ,Academy of Marketing Science ,2010,p303

✓ البنوك الإلكترونية :

تختلف التعريفات الخاصة بالبنوك الإلكترونية من باحث لآخر و ذلك لأن تعريفها راجع إلى تعدد الوسائل المستخدمة و التي من خلالها عملاء البنك يستطيعون طلب المعلومات ، تنفيذ معظم الخدمات البنكية من الكمبيوتر المحمول ،التلفاز ،الهاتف النقال و غيرها
Sathye(1999) ;Mols(1998) ; Daniel(1999)¹.

كما تعرف على أنها « مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية و التي تعد الانترنت من أهم أشكالها » ، و من أبرز التسميات التي تطلق عليها : البنك المنزلي ، بنك على الخط ، بنك الخدمة الذاتية و بنوك الويب ،...الخ و كلها تشير إلى قيام العملاء بإدارة مختلف العمليات المالية و إدارة حساباته عبر النت ، و بهذا يصبح بمقدور العميل أيا كان مقر سكنه الولوج إلى حساباته الشخصية أو إجراء جميع المعاملات المالية خاصته دون الحاجة إلى حضوره ، و هناك مواقع إتصالية التي تمنح العميل حق الإتصال هاتفيا بالبنك برقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي البنكي ، فيطلب منه إدخال رقمه السري على جهاز الهاتف بعد ذلك يدخل رقم حسابه و طلب العملية التي يريد.

*الصراف الآلي:

هي خدمة تقدمها البنوك لعملائها لتخفيض ضغط العمل و بهذا تتجنب البنوك الإجراءات الإدارية و تلبية حاجيات عملائها في أوقات الذروة و كذا بعد أوقات العمل (24سا).

✓ النقود الإلكترونية :

عرفها بنك التسوية الدولية على أنها « قيمة نقدية في شكل وحدات إئتمانية مخزنة بشكل إلكتروني أو على أداة إلكترونية يحوزها العميل² » و تأخذ عدة أشكال منها : بطاقات الإئتمان، بطاقات السابقة الدفع كالبطاقات الذكية و بطاقات الإئتمان الفائقة الذكاء ، الشيك الإلكتروني...الخ.

و الهدف الرئيس من وراء تبني البنوك تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات إلى التحسين من مستوى جودة خدماتها و تحقيق الرضا لدى العميل ، حيث ساهم هذا المنهج في زيادة السرعة في إنجاز مختلف الوظائف على مختلف مستويات البنك ، إضافة إلى جعل ساعات العمل أكثر مرونة و زيادة تأهيل العاملين من خلال التمكن من المعدات و الأجهزة الإلكترونية ، و أكثر من هذا يساهم في

¹E. Klein, « Capital Formation, Governance and Banking ;In financial Institutions And Services Series »,Nova Publication, 2005,P133

² عبد الكريم قندوز ،بومدين نورين، " الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر"،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الملتقى العلمي الدولي الثاني. ص5.

تخفيض التكاليف المالية التي يتحملها العميل للحصول على الخدمة من البنك و خاصة اولئك المقيمين في مناطق بعيدة عن الوكالات .
و لكن تبقى البنوك الجزائرية رهينة قيود تصنعها السياسة و الظروف الإقتصادية ، فهي مطالبة بالخروج من هذه القوقعة و الاندماج ضمن النسق العالمي من خلال بذل المزيد من الجهود و الإرتكان للتطبيقات التكنولوجية كمخرج لترقية الخدمات التي تقدمها بهدف الإرتقاء إلى مستوى أعلى من الجودة.

1-3-2. تنوع الخدمات البنكية :

إن أكبر تحد تواجهه البنوك هو أن العمل البنكي لم يعد حكرا على البنوك فقط ، فالعديد من المؤسسات الغير مالية أصبحت تعرض خدمات لطالما كانت حكرا فقط على البنوك¹ ، رؤية منها بالأرباح التي توفرها هذه الخدمات ، مما زادت تضافر الجهود المبذولة من طرف البنوك محاولة إقتحام مجالات جديدة ، و السعي إلى تطوير الخدمات و تنويعها و إستعراض حزمة كاملة من الخدمات تجمع بين القديم و المستحدث بطريقة تحافظ بها على عملائها كخطوة للوصول إلى مفهوم الجودة .

و المقصود بتنوع الخدمات تحقيق التميز في عرض الخدمات أو إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات ، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب عليها² ، و بناء على ذلك يتعين على البنك ، إتخاذ قرارات فيما يتعلق بالخدمات التي يتم إلغاؤها و الخدمات التي يتم تطويرها و كل ذلك في إطار الرفع من مستوى الخدمات و إجتذاب العملاء ، حيث هناك مصادر تمكن البنك من الحصول على أفكار تعمل على تطوير العمل البنكي و تنمية الخدمات من بينها :

• إدارة البحوث و التطوير بالبنك :

تتسم تقنيات البحوث و التطوير الفعالة بتحقيق التوافق بين الفرص التسويقية و القدرات الداخلية ، كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار و تركز أساسا على تطوير أساليب الإختيار و القياس للتأكد من مستويات الجودة و تحقق المواصفات المحددة للخدمات و الإلتزام بمتطلبات السوق و العميل كأساس في تحديد إتجاهات التطوير المستهدفة في خدمات البنك ، و في

¹ ميهوب سماح ، "الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية" ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في البنوك و التأمينات ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسنطينة ، 2005، ص3.

² محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، " التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2005.

هذا الإطار يتوفر لدى البنك عدة أساليب من إقتباس أفكار و تصميم خدمات نذكر من بينها :

أ.القياس المقارن: (le Benchmarking comparatif)

يعرف القياس المقارن على أنه عملية بحث البنك على أفضل الممارسات التي تؤدي بها إلى تحقيق أفضل أداء¹، حيث تعتمد البنوك من خلال هذه الخاصية على مقارنة البنك مع البنوك الأخرى و التي تقدم نفس الخدمات و تستلهم خدمات جديدة لم تكن تتوفر لديها لتستولي على عملاء جدد.

ب.أسلوب تحليل القيمة : (Value Analysis)

حيث تعد تقنية تهدف إلى التوصل إلى أفضل خدمة تستجيب إلى متطلبات العميل ، أي تصميم و إعداد خدمات ذات جودة عالية إنطلاقا و بناءا على رغبات العميل. نقتراح فيما يلي حزمة من الخدمات التي أضحت لزاما على البنوك إستحداثها و التوسع فيها لجذب عملاء و من أهم هذه الخدمات²:

- ✓ تنويع القروض الممنوحة من القروض الإستهلاكية ، إلى قروض لتمويل التجارة الخارجية و غيرها من القروض .
- ✓ خدمات الإرشاد و النصح المالي : وذلك عند إنشاء المتعاملين مشروعاتهم الخاصة ،ففي هذا الإطار يقدم البنك النصائح المتعلقة بطريقة السداد التي تتلائم مع سياسة المشروع و غيرها من المعلومات الكفيلة بتحقيق ثقة العميل حول ما يود فعله.
- ✓ إدارة النقدية للمشروعات .
- ✓ التأجير التمويلي .
- ✓ المساهمة في تمويل مشروعات المخاطرة .
- ✓ بيع الخدمات التأمينية من خلال كتابة او إصدار بواليص التأمين بأنواعها المختلفة (تأمين على الحياة ، تأمين على الممتلكات ،... الخ) .
- ✓ تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم .
- ✓ تقديم صناديق الإستثمار و صناديق العوائد السنوية الدورية .

¹ Mohamed Zairi and Paul Leonard, « Pratical Benchmarking : The Complete Guide »,Chapman &hall,London ,1994,p236.

² محمد الصيرفي ،مرجع سابق، ص20.

- ✓ تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية).
- ✓ تمويل مشروعات الإمتياز .

2- أهمية جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء :

إن متابعة أداء البنوك قضية بالغة الأهمية بإعتبار الأداء ثمرة جهود هذه البنوك المبذولة للوصول إلى الأهداف الرامية لتحقيقها ، فضلا عن كونه إنعكاس للنتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط . إن هذه الأهمية للأداء جعلته كمصطلح يجب تحديده و ضبط مدلوله .

2-1. أساسيات حول الفعالية و الأداء :

2-1-1. مفهوم الأداء :

إن شيوع إستخدام مصطلح الأداء في مجالات عدة و كثرة إستعمالاته قد صعب من توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله ، فنجد تارة يعرف على أنه يعبر عن مدى إنجاز المهام و تارة أخرى يعبر عن مدى بلوغ الأهداف المسطرة للبنك ، و قبل الإسهاب في مختلف وجهات النظر حول مدلوله ، نتطرق إلى تعريفه لغة فحسب قاموس Larousse الأداء و الذي يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيئ ما ، و التي أشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها البنك أهدافه¹ . أما قاموس اكسفورد الذي يعالج أصول لفظ أداء يمنحه الترجمات التالية : فهم عمل فني ، تحقيق أو إتمام مهنة معينة ،... الخ.²

إذا نظرنا إلى الأداء من زاوية إنجاز المهام فإنه كمفهوم (الأداء) يشير إلى المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، أي مدى أو درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة للفرد العامل³ . بالرغم من أهمية أداء المورد البشري في أداء البنك ككل إلا أنه لا يمكن التغاضي عن بقية الموارد الأخرى و التي تشكل دعما أساسيا لتحقيق الأهداف و لا سيما أن البنك يحقق أهدافه من خلال تفاعل مختلف موارده ، و هذا ما يقودنا إلى المعالجة الشمولية للبنك ، فمن هذه الناحية يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ الاخير أهدافه ، كما يشير Simon في تعريفه للأداء « الأداء هو قدرة

¹ <http://www.Larousse.fr/encyclopedia/divers/performance/78385.consulter> le 15/03/2015.

² http://www.oxforddictionaries.com/fr/definition/anglais_america/performance.consulter le 15/03/2015.

³ شامي صليحة ، 'المنخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة' ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ،جامعة امحمد بوقرة ،بومرداس ،2010،ص60.

البنك على إستخدام موارده و إمكانياته المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعله قادر على تحقيق أهدافه¹»

و في نفس السياق يعرف claire Gauzente الأداء على أنه « درجة الوصول إلى الأهداف مع القدرة على التحكم في موارد البنك و إرضاء كل الأطراف منها العمال و العملاء² ». .
 بصفة عامة يعبر الأداء و يرتبط ببعدين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية ، أما الفعالية فيعرفها Gordon 1999 من خلال أربعة عناصر أساسية كما يلي³ :
 *قدرة البنك على تحقيق أهدافه .

*جودة المعلومات و العمليات الداخلية بالبنك .

*قدرة البنك على إحراز أو تحقيق الموارد المطلوبة من البيئة الخارجية و تحقيق الميزة التنافسية .

*قدرة البنك على تحقيق رضا العاملين و العملاء .

أو تعرف على أنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل البنك،فكلما إقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا و العكس صحيح .

أما الكفاءة فتمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الموارد المستخدمة في ذلك ،أي الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لو أن هنالك من يعكس المصطلحين الكفاءة و الفعالية من حيث المدلول .

و في الواقع الكفاءة و الفعالية يعتبران الوجهان المتلازمان و المرآة العاكسة لمدى قوة البنك و إصراره لتحقيق أهدافه ، وهنالك من الباحثين من أضاف إلى وجهات النظر السابقة الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء و الذي أكد على عدم إنفصاله عن القدرة التنافسية للبنك ،بمعنى أن الأداء يعكس مدى قدرة البنك في الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة⁴ .

¹ شهيد محمد ،"القياس المقارن كأداة لتطوير الأداء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص ادارة الإنتاج ،جامعة جيلالي اليابس ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،سيدي بلعباس ،2014/2013،ص39،

² Claire Gauzente , « Mesurer La Performance Des Entreprises En Absence d'Indicateurs Objectifs ,Quelle validité,2000,145-165.voir le site leg-u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF.

³ ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي،"اثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية"،دراسة تطبيقية على صناعة الغزل و النسيج ،كلية التجارة ،عين شمس ،مصر،2003،ص20.

⁴ عبد الملوك مزهودة ،"الاداء بين الكفاءة و الفعالية -مفهوم و تقييم"،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،العدد الاول ،نوفمبر 2001،ص88.

بصفة عامة يعتبر الأداء المنظومة المتكاملة لنتائج أعماله في ضوء تفاعله مع عناصر بيئته الداخلية والخارجية. إذا بناء على مختلف التعاريف السابقة يمكن أن نتوصل إلى تعريف شامل لفعالية الأداء وهو أن فعالية الأداء تشير إلى مدى نجاح البنوك في تحقيق أهدافها المختلفة و المتمثلة في تحقيق مستوى عال من جودة الخدمات و التوصل إلى إرضاء العملاء بدرجة عالية و مدى نجاحها و قدرتها في تنمية الموارد و الطاقات البشرية من خلال تدريبها و تكوينها و التوصل أيضا الى كسب رضاها.

2-2. معايير فعالية الأداء:

يرى AM. Fericelli أن الأداء لا يعبر عنه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح ، و أكد على ذلك Makhamreh أن الأداء دالة للمؤشرات و الخصائص البنكية¹، فمعايير فعالية الأداء تمثل مجموعة الأهداف التي تود البنوك تحقيقها ، و بهذا الصدد يمكن إدراج بعض المعايير و التي تعبر عن مدى تحقيق فعالية الأداء في البنوك :

- **رضا العملاء** : أدرجنا في الفصل السابق كل ما يتعلق و يحيط برضا العملاء من تعريف و أهمية إلى غير ذلك ، ويعتبر رضا العملاء من أهم المؤشرات الدالة على تحقيق فعالية الأداء² كون إرضاء العملاء هو الهدف رقم واحد لدى البنك .
- **الإنتاجية** : يمكن قياس مدى فاعلية الأداء من خلال إنتاجية البنك ، و التي تتمثل في حسن إستغلال الموارد المتاحة ، كزيادة الموارد المالية (الربحية) : العائد على الموجودات (Return on Assets) ، العائد على حقوق الملكية (Return on Equity).
- **مستوى الجودة** : يمكن قياس الأداء من خلال مستوى الجودة سواء من ناحية تدني نسبة شكاوي العملاء ، التقليل من نسب الأخطاء و غيرها من المؤشرات التي ترمي البنوك إلى تحقيقها .

¹ سعيداني محمد ،بوصالح سفيان ،مداخلة بعنوان قياس اداء الخدمة وفق تطلعات العملاء و تأثيرها على القدرات التنافسية ،ملتقى وطني حول :ادارة الجودة الشاملة و تنمية اداء المؤسسة ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر ،سعيدة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،ص17.

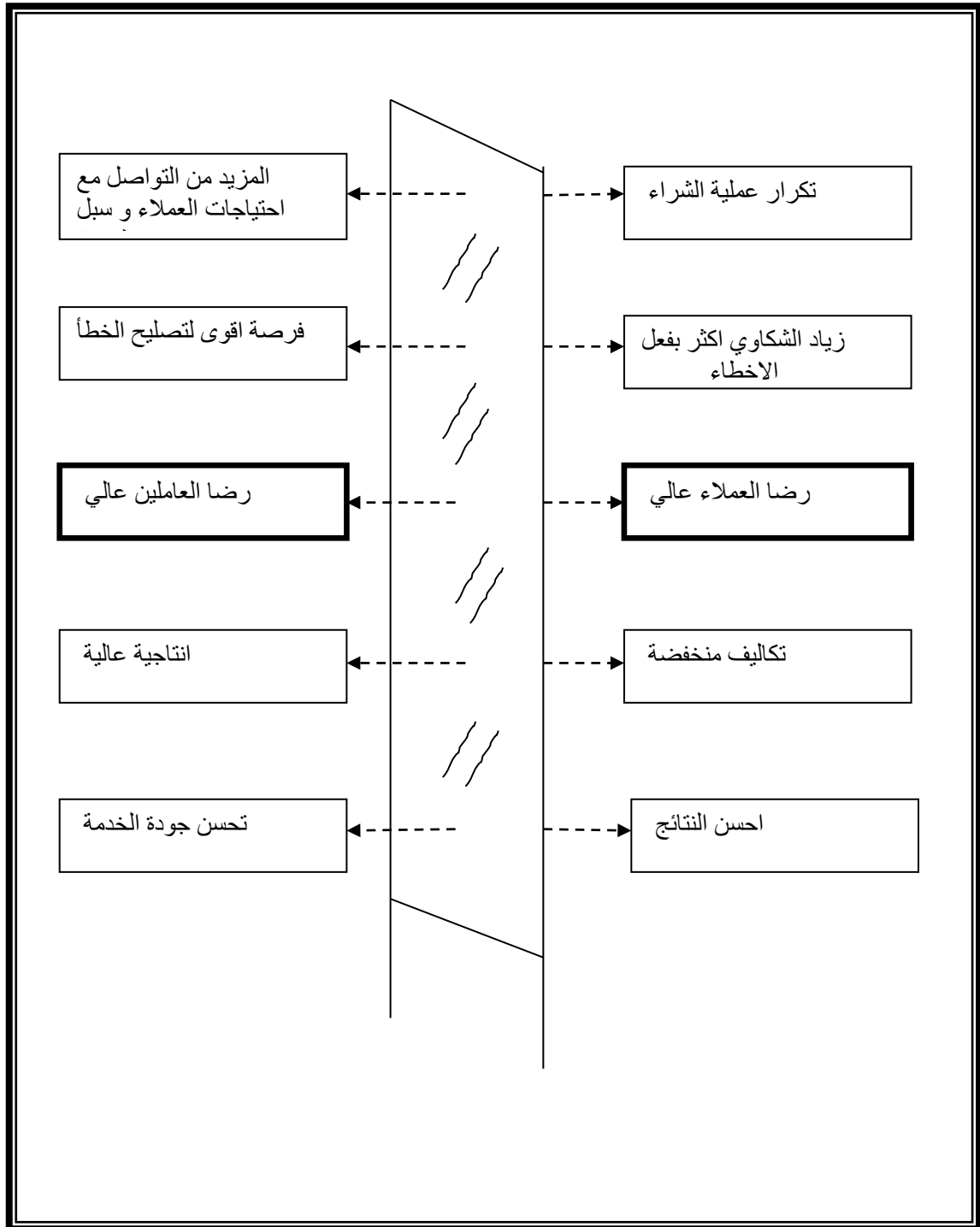
² Academic Conferences Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital,2012 ,P213

- الرضا الوظيفي للعاملين : إن سعي البنوك للفعالية و التميز في أدائها متوقف على إدراكها بمدى إهتمامها بالعناصر التي تشكل دعما أساسيا و سندا رئيسيا للوصول إلى أهدافها ، و هذا يعتمد بصورة مباشرة على درجة رضا مقدمي الخدمات لما له من إنعكاس و تأثير مهم على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Malhotra et Mukherjee 2004)¹ ، و بالتالي التأثير على رضا العملاء ، أي أن رضا العاملين يؤثر مباشرة على رضا العملاء (Tornow and Wiley,1991 ; Tompkins,1992)² كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹ اكثم ماجد العواجين :اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية اموال الايتام في الاردن ،جامعة الشرق الاوسط ،2013،ص43.

² Evangelos Grigoroudis, Yanis Siskos , « Customer Satisfaction Evaluation :Methods for Measuring and Implementing Service Quality »,Springer New York Dordrecht Heidelberg London,2009,p73.

الشكل رقم (2-2) : مرآة الرضا ل (Heskett et al,1997)

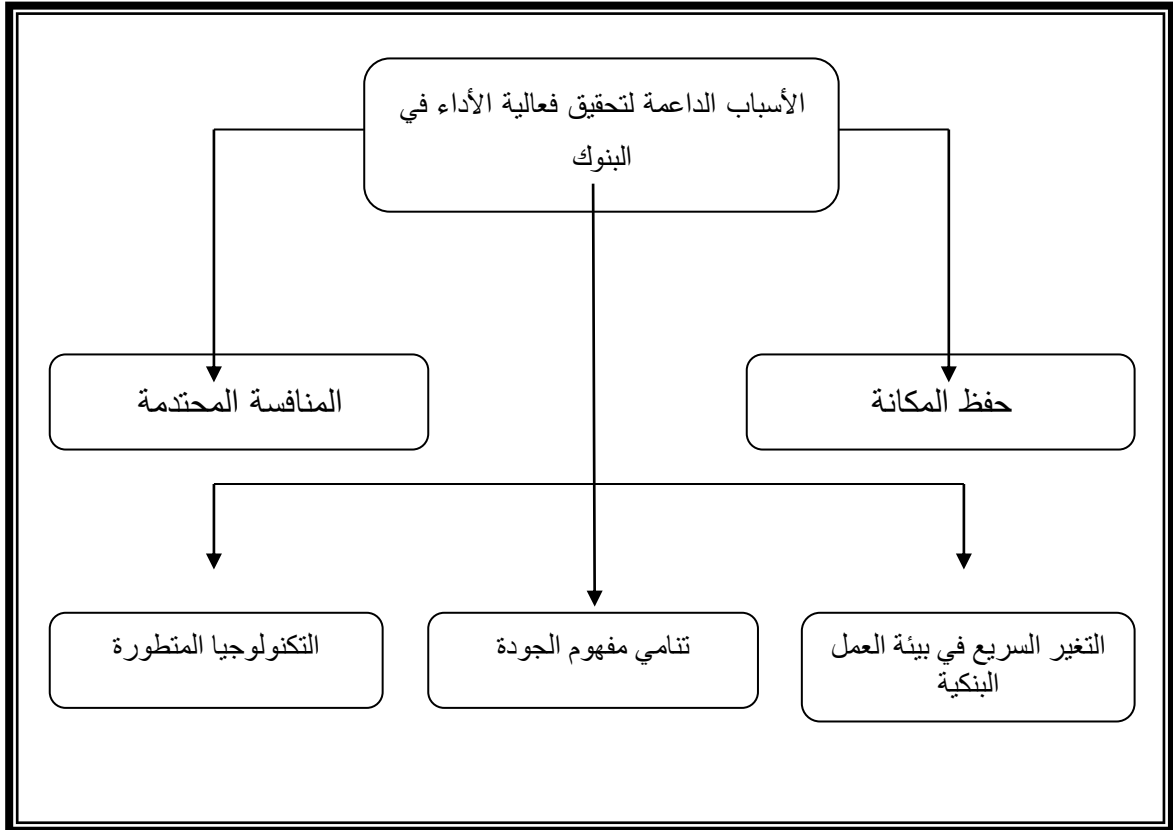


Source :Tzu –Hui Chen , « the Examination of factors that Affect the Relationship Between Employee-customer Satisfaction In Recreational Sport/Fitness Clubs In Taiwan »,2008,p32.

و على هذا الأساس عدة دراسات تناولت هذا الموضوع نظرا لأهميته كدراسة (Cranny et al (1992 و دراسة Robbins et Coulter (1996)، و التي تنص على أن الرضا الوظيفي يمثل موقف الفرد العامل نحو وظيفته¹ ، فهو إجمالاً يعكس ما يحققه له عمله مادياً او معنوياً .

من الأسباب الداعمة لضرورة تحقيق البنوك للفعالية في أدائها ، ندرجها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-3) : الأسباب الداعمة لتحقيق فعالية الأداء



المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق و الذي يعرض مختلف الأسباب التي يؤدي بالبنك إلى ضرورة تحقيق الفعالية في الأداء ، و لكن لا بد للإشارة إلى أن التوصل لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها البنوك تعتبر مكلفة جدا ، و هذا ما يقودنا إلى تسليط الضوء على مختلف التكاليف التي يتحملها البنك :

• التكاليف المباشرة : و تتمثل في :

* تكاليف علاج شكاوي العملاء ، تكاليف برامج التكوين و التدريب الخاصة بالعاملين ، تكاليف الرقابة الداخلية في البنك،... الخ

• التكاليف غير المباشرة : و التي ترتبط أساسا بالموقف التنافسي للبنك ، و تتمثل في :

¹ Evangelos Grigoroudis, Yanis Siskos, Op-Cit, p72.

*تكاليف عدم القدرة على الإستفادة من قدرات و مهارات العاملين و إستغلال الطاقات الإبداعية لهم .

*تكاليف فقدان العملاء نتيجة عدم الرضا عن الخدمات المقدمة ، حيث أكدت دراسات على ما يلي :

- تكلفة إستقطاب عملاء جدد تمثل خمسة أضعاف المحافظة على العملاء الحاليين.¹

- أن تقليل ما نسبته 5% من فقدان العملاء تزيد من أرباح البنك 25 % الى 75 % .

-يتزايد معدل الربح من العميل مع طول فترة بقاءه مع البنك .

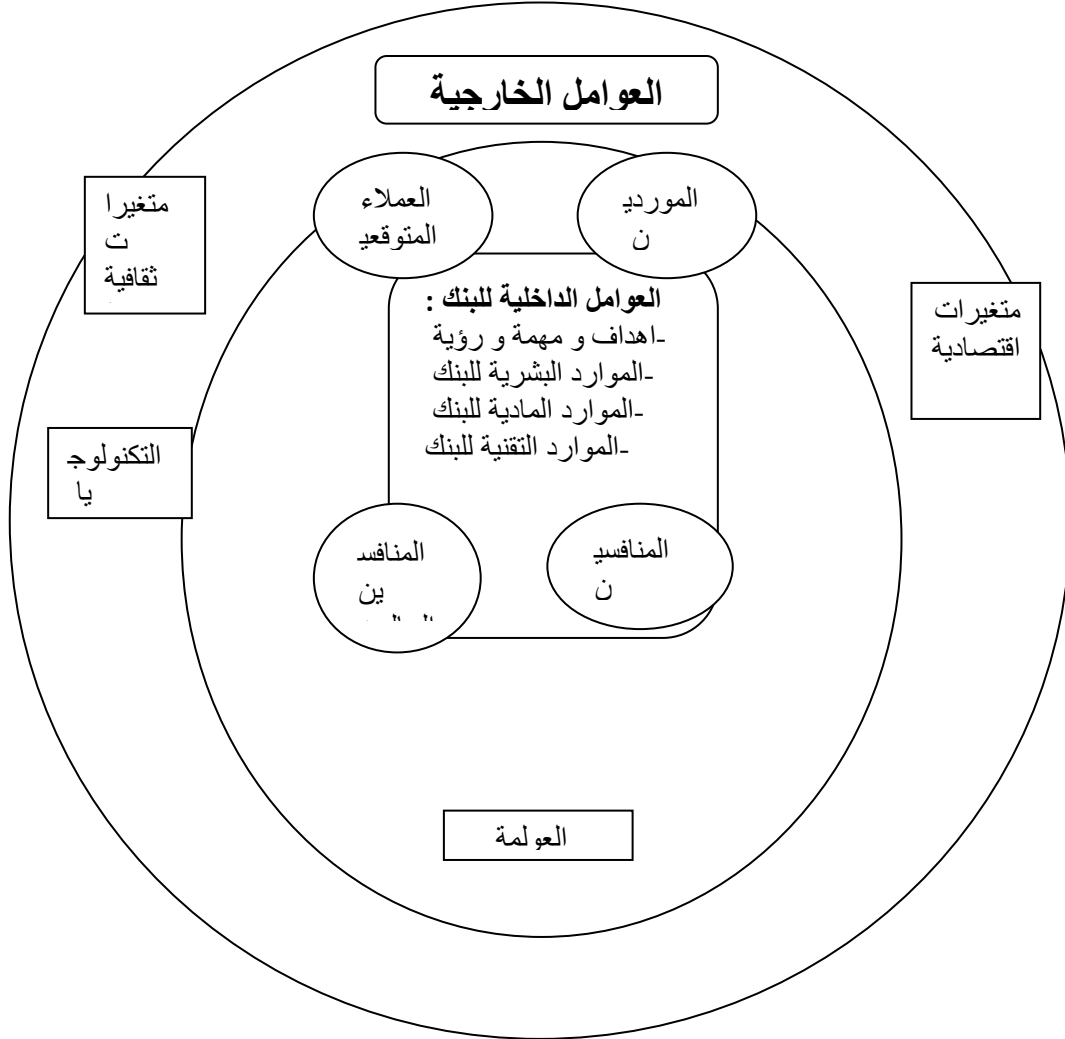
*تكاليف تقلص الحصة السوقية للبنك .

2-3.العوامل المؤثرة في تحقيق فعالية الأداء :

إن فعالية الأداء تعتبر دالة تابعة للعديد من العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيها إما إيجابيا أو سلبيا ، فتعددت و اختلفت المداخل لدراسة العوامل المؤثرة على فعالية الأداء ، إذ إتجه أغلب الباحثين إلى تصنيفها إلى مجموعات متجانسة ، و لقد إعتد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فتم تقسيمها إلى عوامل خارجية و أخرى داخلية ، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل إقتصادية ،ثقافية ، تكنولوجية ،...الخ ، أما العوامل الداخلية فقسمت إلى عوامل بشرية ، مادية ، تقنية ،...الخ ،فالبنك محاط بمجموعة من القوى أو المتغيرات نوضحها من خلال الشكل الموالي :

¹المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ،مرجع سابق ،ص84.

الشكل رقم (2-4): العوامل المؤثرة في تحقيق فعالية الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : محمد الصيرفي ،"ادارة المصارف " ، مرجع سابق ،ص20.
و لتوضيح الشكل يمكن عرض مختلف العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء بشكل من التفصيل كما يلي :

2-3-1.العوامل الخارجية :

تمثل العوامل غير الخاضعة لتحكم البنك ، و تشمل مجموعة التغيرات و القيود التي هي بمنأى على رقابة البنك ، و بالتالي فهي تمثل محيط البنك بمختلف أبعاده ، فآثارها قد تكون فرص سانحة لإستغلالها أو التكيف إذا أرادت البنوك التخفيف من آثارها من أجل زيادة الفعالية ، و تنقسم إلى :

2-1-3-1. عوامل خارجية عامة :

❖ المتغيرات الاقتصادية :

نعلم أن البيئة الاقتصادية تعتبر عنصر ديناميكي بحث ، مما يفرض على البنوك التعايش وفقا للمتطلبات المتغيرة التي يفرضها هذا التغير ، الذي يمس بصفة خاصة الدخل الفردي ، التضخم ، قيمة النقود ، ... الخ .

❖ المتغيرات الثقافية و الدينية :

تتطوي تحت البيئة الثقافية عدة قيم تعتبر أساسية كالعادات ، التقاليد ، المعتقدات ، الثقافة إلى غير ذلك من القيم التي تؤثر مباشرة على سلوك العملاء و بالتالي التأثير على الأهداف التي ترمي البنوك إلى تحقيقها ، إضافة إلى الموانع الدينية التي تقضي بفرض التعامل مع البنوك التي تقدم خدمات ضمن ما تنص عليه الشريعة الإسلامية ، مما سينعكس بالإتجاه السلبي على البنوك الربوية و يحرمها من بعض فئات المجتمع التي تطبق هذه الأحكام .

❖ المتغيرات التكنولوجية :

تمثل البيئة التكنولوجية من أهم العوامل تأثيرا على عمل البنوك و أهدافها ، بإعتبارها المورد الرئيسي لإشباع حاجات العملاء ، كونها تساهم في تطوير خدمات فاعلة .

2-1-3-2.العوامل الخارجية الخاصة :

تتشكل هذه العوامل من مختلف المتغيرات التي تقع خارج البنك و لها تأثير مباشر عليه قريبة منه و يتفاعل معها لضمان إستمراريته و تحقيق أهدافه¹، منها : الموردون ، المنافسون و العملاء .

2-3-2.العوامل الداخلية :

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع خارج محيط البنك فإن هذه العوامل تتبع من مختلف العناصر المتفاعلة داخل البنك ، و التي تخضع لحد ما لتحكم البنك و هي تشمل على مختلف المتغيرات الفاعلة أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء إيجابيا أو سلبيا و يمكن حصرها كما يلي :

• **العوامل التقنية :** و تمثل القوى التي تمثل دعما أساسيا للبنك و تضم على الخصوص ما

يلي:

*نسبة الإستخدام و الإعتماد على التكنولوجيا المتطورة لإنجاز العمل .

¹بوعبدلي احلام ،"البنوك التجارية الجزائرية و المنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة : دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري و بنك التنمية المحلية "، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 08 ، 2008، ص186.

*مدى الإلتزام بالاهتمام بالجديد في مجال العمل .

• **العوامل البشرية :** و تضم على الخصوص :

*التركيبية البشرية من حيث العدد ، السن و حتى من حيث الجنس.

*مستوى تأهيل الأفراد العاملين .

*التوافق بين مؤهلات العاملين و المناصب التي يشغلونها .

*مدى إلتزام البنك بنظام الحوافز و المكافآت.

*الجو السائد بين العاملين و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين.

و بصفة عامة يمكن القول أن أداء البنك و فاعلية إستخدام موارده يتأثر بعدة عوامل كثيرة ، منها ما يمكن التحكم فيها و منها ما يصعب التحكم فيها.

3-أثر تحقيق جودة الخدمات البنكية في تفعيل الأداء :

إن تحقيق الجودة في الخدمات يسفر عن عدة آثار ايجابية تعزز مكانة البنك و سمعته ، و تمهد الطريق إلى أداء أفضل و تحقيق المبتغى و الهدف الرئيسي من قيام هذه البنوك ألا و هو إرساء السفن على قاعدة صلبة و هي ولاء العملاء و بالتالي زيادة القدرة على مواجهة المنافسين ،من خلال هذا الإطار ندرج فيما يلي أهم المؤشرات الدالة على تحقيق جودة الخدمة .

3-1.تحقيق ولاء العملاء : (Customer Loyalty)

لا تكتفي البنوك فقط بإستقطاب عملاء جدد و إنما أيضا تعمل على إنجاح العلاقة معهم لتضمن لنفسها البقاء و الإستمرارية ، فيتوجب عليها بناء قاعدة متينة تتمثل في تحقيق مستوى معين من الجودة تعمل على خلق الولاء لديهم ، و على هذا الأساس تم ربط مفهوم الولاء بالمستوى الجيد من جودة الخدمة و تم إثبات أن سبب الولاء راجع الى مستوى الجودة المقدم ، في حين عكف آخرون عن هذا المفهوم و أرجعوا السبب إلى الرضا الذي تكون لدى العملاء ، من هذا المنطلق سوف نتطرق لأهم التعاريف المرتبطة بمفهوم الولاء في الخدمات و و من تم إستبيان العلاقة بين كل من جودة الخدمة ، رضا العملاء و ولائهم.

3-1-1. تعريف الولاء :

لقد أثار تعريف الولاء جدلاً بين الباحثين ، و ذلك لأن الولاء مصطلح مفاهيمي في طبيعته ، و يمكن تفسيره بعدة طرق و من عدة زوايا ، و قد قام oliver (1999) في تفسير مختلف الرؤى حول الولاء و كذا كان له الفضل في تقديم مختلف التفسيرات التي أبتتيت عليها دراسات أخرى على غرار دراسة (2005) Mc Mullan, Chaudhuri and Holbrook(2001)¹ ، و بالرجوع إلى تفسير مفهوم الولاء فهناك من الباحثين الذين يعرفونه بالإعتماد على البعد السلوكي أو ما يعرف بالولاء السلوكي (Behavioral Loyalty) ، و طائفة أخرى من الباحثين تستند في تعريفها للولاء على البعد الموقفي ، أو ما يعرف بالولاء الموقفي (Attitudinal Loyalty) ، و طائفة أخرى نادوا بالبعد المعرفي (cognitive loyalty) ،الذي يسهم في تفسير و فهم و قياس الولاء بدرجة كبيرة مثل oliver (1999) ،إلا أن هذا الإتجاه لم يفي رواجاً كبيراً .

في ما يلي ندرج بعض التعريفات بالإستناد على البعدين السلوكي و البعد الموقفي .

*الولاء السلوكي: (Behavioral Loyalty)

لقد ركزت التعاريف الأولى للولاء على بعده السلوكي ، فالولاء يفسر من هذا المنظور كنوع من أنواع السلوك الذي يمكنه أن يبديه العميل في تكرار إقتناء الخدمات خلال فترة من الزمن ، فنجد التعاريف التالية:

فحسب oliver (1999) عرف الولاء على أنه : « الإلتزام الراسخ لإعادة شراء الخدمة أو المنتج المفضل بإستمرار في المستقبل² »

أما بالنسبة إلى Bloemer et Ruyter (1998) « الولاء هو سلوك غير عشوائي لتكرار الزيادة يعبر عنه مع الوقت عن طريق الإلتزام من جانب العميل لتكرار التوجه إلى نقطة البيع³ » ،فالمقصود بالسلوك غير العشوائي هو التصرف الإرادي الذي يصدر عن العميل و المرتبط بإعادة الشراء من نفس البنك ، أي أن العميل يبدي إستجابة سلوكية مقصودة كرد فعل من خلال تكرار التوجه إلى نقطة البيع.

¹Ulrich pohl , « Type And Timing Of Rewards As Influencing Factors On The Value Perception Of A Customer Loyalty Program »,Grin,Germany ,2006,p11

² Sarah-Mailin Janotta , « Loyalty Cards In The Apparel Industry In Germany and Spain :Is The Implementation of a Global Marketing Approach Reasonable When Operating Both in a Southern and Northern European country ?Hamberg ,Diplomica Verlag GmbH,2012,p32

³ حلوز وفاء ،مرجع سابق ،ص70.

و لكن هنالك من الباحثين من ينتقدون هذا الإتجاه من المفهوم ، كونه حسب إعتباراتهم أنه لا يعكس مفهوم الولاء الحقيقي فنكرار أو تردد الشراء لا يعني بالضرورة موالاة العميل للخدمة البنكية ، إضافة إلى إهماله المتغيرات العاطفية (الجانب الشعوري) ، و التي لها دور جوهري في تفسير الولاء ، و هذا ما يقودنا إلى اللجوء إلى أصحاب الإتجاه الآخر أو الإتجاه الموقفي لتعريف الولاء ، فنجد التعريف التالي :

***الولاء الموقفي** (Attitudinal Loyalty):

يعرف الولاء على أنه الدرجة التي يحمل بها العميل إتجاها موجبا لمنتج /خدمة أو لعلامة تجارية معينة¹ (Chebat et al ,2003 ; Allagui et Temessek,2005) و يلتزم بها و ينوي الشراء منها مستقبلا ، هذا التعريف يرتبط مباشرة بقرارات العميل بخصوص تكرار الشراء من نفس العلامة التجارية بعد شعوره بالرضا من العلامة .

و في نفس السياق كل من Belaid.D et Behi.A(2006)، يعرفان العميل الموالي على أنه: «**العميل الذي لديه موقف إيجابي نحو المؤسسة الخدمية ، و يلتزم بشراء خدماتها و يوصي بها الآخرين**»².

و فيما يلي ندرج بعض التعريفات لبعض الباحثين فيما يخص تعريفهم للولاء في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-1): مختلف تعاريف و مقاربات مبدأ الولاء

التركيز الاساسي	المرجع	تعريف الولاء	الكتاب
الولاء السلوكي و الولاء الموقفي	Jacoby and Chestnut (1978),Day (1996),Lutz and Winn (1974)	الولاء مبني على كلا البعدين السلوكي و الموقفي و ليس محدد فقط من البعد السلوكي.	Dick and Basu (1994)
الولاء السلوكي و الولاء الموقفي	Jacoby and Chestnut (1978),Oliver (1997)	يتشكل الولاء من ثلاث عناصر معرفية : و هي عناصر شعورية ،موقفية ،ارادية.	Oliver (1999)
الولاء الموقفي	Jacoby and Chestnut	الولاء يستند على نوعين	Bennet and

¹ Alok Kumar Rai , «Customer Relationship Management: Concepts and Cases »,Prentice Hall Of India ,Second Edition ,Third Printing ,January 2013, p140.

² Belaide.D et Behi.A, « Une Comparaison De Trois Echelles De Mesure De La Fidélité Au Service : Ecart Opérationnels et Stabilité Transculturelle », International Marketing Treds Confrence, (2006) , Paris.p2,3

	(1978),Ehrenberg (1998)	من المقاييس : المقياس السلوكي و المقياس الموقفي .	Rundle Thiel (2001)
الولاء الموقفي	Jacoby and Chestnut (1978),Dodd(2002)	يعرف الولاء من تكرار الشراء و الموقف التفضيلي و كذا الالتزام .	Fitzgibbon and White (2004)
الولاء السلوكي و الولاء الموقفي	Oliver (1997),Ehrenberg(198 8)	الولاء ليس مبني فقط على البعدين السلوكي ،الموقفي و إنما ايضا يلعب دور كبير كرابط قوي في بناء نموذج Oliver	Mc Mullan (2005)

Source : Ulrich pohl,op-cit,p17.

و بصرف النظر عن مختلف المتغيرات التي تؤثر على تحديد مفهوم الولاء ، يعد التعريف الأشمل لولاء العميل للخدمة البنكية هو الذي يتضمن المفاهيم التالية :

✚ تسلسل الشراء على المدى الطويل.

✚ الإلتزام التفضيلي إتجاه خدمة بنكية معينة .

✚ التعبير الواضح من خلال إستجابة سلوكية إيجابية ، كترديد أشياء إيجابية حول البنك لأفراد آخرين ، أو تقديم النصح و التوصية بخدمات البنك .

✚ رغبة العميل في خلق علاقة مقربة بينه و بين البنك الذي يتعامل معه

¹(Forschepoth,2010)

الولاء إجمالاً ، لا يتشكل مباشرة بعد تجربة إستهلاكية واحدة للخدمة البنكية ، فهو يمتد تدريجياً و يمر عبر مراحل ، يمكن حصرها كالتالي :

○ المرحلة الاولى :

و تعتبر هذه المرحلة الإعدادية في تكون ولاء العميل ، فهنا العميل لا تتوفر لديه أي

معلومة متعلقة بمستوى الخدمة التي تقدم فهو لم يتشكل لديه بعد أي موقف إتجاهها ، فهو في

مرحلة تحر و إستكشاف قد تكون إيجابية للبنك عن طريق جذب إنتباهه بتقديم خدمات مميزة

¹ Sarah-Mailin Janotta ,Op-Cit,p32.

أو معاملة مميزة، أو قد تكون سلبية من خلال تخييب ظنه و الفشل في إستقطابه كعميل دائم

○ المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة يتكون لدى العميل معتقدات إتجاه الخدمة بعد تجربته الإستهلاكية لها أو من خلال مصادر خارجية ، تكسبه مستوى معرفي تسمح له بتفضيل هذه الخدمات عن أخرى منافسة لها ، و هذا التمييز ينبع من بداية شعور العميل بالولاء إتجاه الخدمات من خلال التعبير بمواقف إيجابية أو سلبية عن الخدمة و التي تسمح له بالإنقال إلى مرحلة أخرى من الولاء .

○ المرحلة الثالثة :

في هذه المرحلة يصبح العميل مرتبط بقوة بالخدمة ، تعكس تعمق نية إلتزامه و عقده على تجديد و تكرار شراء الخدمة مستقبلا ، أو إعادة التعامل على الدوام مع البنك لإقتناء الخدمات ، و تعرف هذه المرحلة بداية تشكل الولاء الفعلي للعميل للخدمة ، و التي تعكس الإستجابة العاطفية الايجابية للعميل و التي تعتبر المحرك الهام بينه و بين البنك ، حيث تتجسد إجمالاً في ثلاث معاني رئيسية و هي : الإرتباط ، الإهتمام ، و العناية ، حيث هناك دراسة ل (Tronvoll.B (2011 أثبتت إلى أن العميل الذي لديه إنطباع شعوري إيجابي إتجاه الخدمة يعد أكثر رغبة في رفع مستوى الإلتزام الموجود في العلاقة بينه و بين البنك و العكس صحيح بالنسبة للإنطباعات الشعورية السلبية ، التي أكدت الدراسة أنها تؤثر عليه بشكل أكبر على الحكم على تجربة الخدمة البنكية من تأثير الشعور الإيجابي ، الأمر الذي ينعكس على ولاء العميل و سلوكه. و من بين أهم السلوكيات الناجمة عن تشكل بداية الولاء الفعلي للعميل حسب (Griffin,1995) الذي ذكر أن العميل الموالي يجب أن يصدر عنه السلوكيات التالية¹ :

- الكلمة المنقولة الإيجابية عن البنك و الخدمات المعروضة لديه :

¹ Yi -Chin Liu , « An Analysis Service Quality ,Customer Satisfaction And Customer Loyalty Of Commercial Swim Clubs In Taiwan »,A dessirtation Project Submitted To The Faculty Of united Sports Academy In Partial Fulfillment Of the Requirements For the Degree of Doctor Of Sports Management, September ,2008, p49.

*يعرف Wright et lovlock,2002 الكلمة المنقولة بأنها ملاحظات ايجابية تكون نتيجة استخدام العميل لخدمة معينة و يتم نقلها لشخص اخر.

حيث تتجسد هذه الكلمة في الحديث بكلام إيجابي من طرف العميل سواء بخصوص حزمة الخدمات التي يوفرها البنك ، أو الطريقة المتميزة التي يتعامل بها البنك عن طريق موظفيه مع العملاء ، أو الإشادة بكل المنافع التي يمكن الحصول عليها نتيجة التعامل مع البنك ، و هذه الكلمة تعكس مدى إرتفاع مستوى الرضا لدى العميل ، أما التعبير عن ذلك فيكون بعبارات أو كلمات تتضمن الإمتنان ، السرور الواضح و توصية الآخرين بالتعامل مع البنك، فهذا السلوك يعد بمثابة أسلوب ترويجي غير مدفوع الثمن بالنسبة للبنك .

- تكرار الشراء للخدمة البنكية :

إن سلوك تكرار الشراء من نفس البنك ، يعد من بين أحد أهم الأشياء الدالة على نية العميل في الإبقاء على العلاقة القائمة بينه و بين البنك مستقبلا .

○ المرحلة الرابعة :

عندما يصل العميل إلى هذه المرحلة فهو مدرك تمام الإدراك أنه حقق الولاء الحقيقي ، و قد تم تأكيد ولاءه الإرادي أو السلوكي ، من خلال عدة عوامل تبرهن على هذا الولاء من بينها مقاومة كل مغريات التحول أو التغيير ، كالتنوع في عرض الخدمات التي يقدمها المنافسين و ذلك بأسعار منخفضة أو نقص في التكاليف التي يتحملها العميل مع البنك مقارنة بالبنوك الأخرى و التي يمكن أن تجعله يتخلى عن إلتزاماته .

و من أهم مظاهر هذه المرحلة :

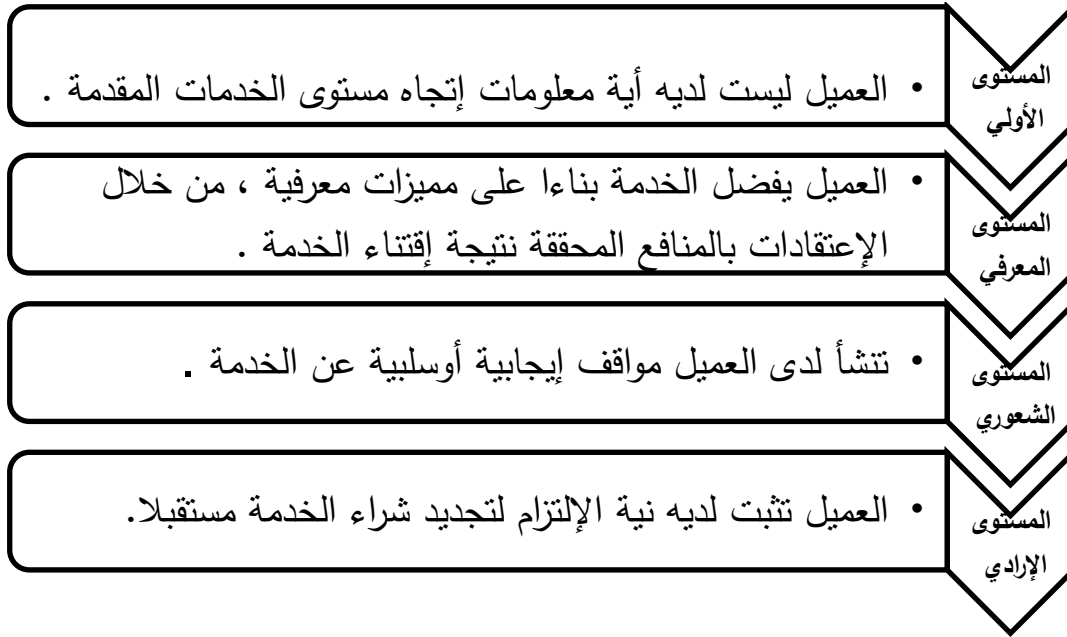
- طول مدة التعامل مع البنك :

حيث أكدت دراسة ل (Allagui et Temessek) (2005) ، أن طول مدة تعامل العميل مع مورد الخدمة بمثابة سلوك ناتج عن ولاءه له ، حيث أن تشكل علاقات طويلة الاجل مع العملاء ، أو بصيغة أخرى حرص و تمسك العميل بالتعامل مع نفس البنك له عدة أبعاد خلفية ، حيث تعتبر من أهم النتائج التي تطمح البنوك التوصل إليها ألا و هي ولاء العملاء و ذلك تزامنا مع صد و مقاومة باقي الإختيارات المطروحة في السوق .

و يجدر الإشارة إلى أن الولاء يمكن أن يتشكل بغض النظر ما إذا كانت الخدمة ذات مستوى جيد أم لا ، أي من الممكن أن يكون العميل يكن الولاء لمجرد أن مقدم الخدمة يكون صديقه أو أحد أقاربه أو أحد من معارفه .

عموما يمكن تلخيص مراحل تشكل ولاء العميل كما يلي :

الشكل رقم (2-5) : مراحل تشكل ولاء العميل



Source : Alok Kumar Rai, Op-Cit, p143.

2-1-3.العوامل المؤثرة في الولاء :

من أهم العوامل المؤثرة على الولاء ندرجها كالآتي :

➤ إنتشار الفروع :

إن العميل المستقر في منطقة جغرافية واحدة ، يكون إحتمال بقائه مع نفس البنك أفضل نسبيا من العميل المتنقل ، و ذلك لعدة إعتبارات فالعميل يميل إلى الإستقرار و المحافظة على الأمور المألوفة خشية منه من أوضاع جديدة و مجهولة ، فإنتشار الفروع يساهم بدرجة كبيرة في توفير الوقت لدى العميل ، و العمل على راحته و بالتالي لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية .

➤ طريقة تعامل العاملين مع العملاء :

إن المعاملة الجيدة من طرف العاملين ، تساهم بدرجة كبيرة في تكرار العميل للتعامل مع البنك .

➤ إستمرارية التعامل مع البنك :

فالعميل الذي يستوفي كل إحتياجاته من البنك ، كتوفر تشكيلة متنوعة من الخدمات التي يعرضها البنك و بالجودة المطلوبة ، فسوف يستمر في التعامل معه ، فالعميل يتعرض الى عوامل و ظروف تؤدي به إلى التقصي و البحث عن أفضل الخيارات لإشباع حاجاته ، و لاسيما في ظل الظروف التي تتسم بالمنافسة الشرسة و ظهور منتجات بنكية بشكل متنوع و حديث ، و بأسعار مغرية مما

تدفع به إلى الإنجراف و عدم قدرته على صد كل هذه التغيرات المؤثرة بشكل أو بآخر على خياراته و بالتالي على تحديد إتجاهه وولائه للبنك .

3-1-3. أصناف ولاء العميل للخدمة البنكية :

عدة أصناف يمكن إدراجها و التي تجسد ولاء العملاء للخدمة البنكية ، و يجدر الإشارة إلى أن تصنيف الولاء للخدمة البنكية لا يختلف عن تصنيف الولاء للعلامة التجارية ، فحسب جيل غريفن (2001) يصنف الولاء الى أربعة أصناف كما يلي :¹

➤ **الولاء المنعدم (No loyalty)**

حيث يتجسد هذا النوع من الولاء في حالة أن العميل لديه إتجاهات إيجابية نسبية ضعيفة إن لم نقل منعدمة نحو الخدمة .

➤ **ولاء الكسل أو ولاء بدافع العادة (Inertia loyalty)**

يمكن طرح عدة أسباب و التي تدفع بالعميل للإتجاه لهذه الحالة ، أي الشراء بدافع التعود من بين هذه الأسباب إما بحكم قرب البنك إلى بيته ، أو عدم وجود فروع للبنك في المنطقة التي يقطن بها أو غيرها من الأسباب التي تؤدي بالعميل إلى هذا الروتين ، و يمكن بسهولة التخلي عن هذا الولاء بإعتباره سلوك إعتيادي محض .

➤ **الولاء المخبيئ أو الكامن (Latent loyalty)**

هذا النوع من الولاء يحول إلى أن العميل لا يستقر بالتعامل مع البنك لعدة اسباب و ظروف تمنعه من ذلك ، بالرغم من تواجد عدة عوامل تدل على أن العميل لديه الثقة بالبنك و الميول الكاف إليه و لديه الرغبة في جعل الآخرين يتوجهون بالتعامل مع هذا البنك بتوصيتهم به ، و هذا الولاء الكامن لدى العميل ناجم عن وجود درجة عالية من الإرتباط النسبي بالخدمة .

➤ **الولاء العالي أو المميز (Premium loyalty)**

يعكس هذا النوع من الولاء مدى حرص العميل على الشراء المتكرر للخدمة من نفس البنك ، و يفسر هذا التعلق العميق بزيادة قناعته بأن البنك يوفي جميع رغباته و يتولد لديه شدة الرغبة في الإبقاء على العلاقة القائمة مهما كانت كثرة العقبات و تنوع المغريات التي تحوم حوله .

¹ جيل غريفن ، "طرق كسب الزبائن و زيادة الارباح ، كيف تكسب ولاءهم و كيف تحافظ عليهم "، تعريب ايمن الارمينازي ، الطبعة العربية الاولى ، مكتبة العبيكان ، تاريخ النشر 2001/10/01 ، ص34.

الجدول رقم (2-2): أشكال ولاء العميل للخدمة ل Dick and basu (1994)

متدني	عالي	
ولاء كامن او مخبي	الولاء الامثل	عالي
ولاء متقدم	الولاء بدافع العادة	متدني

Source :Ulrich pohl ,op-cit,p10

3-1-4. العلاقة ما بين جودة الخدمة ، رضا العميل و الولاء :

من أجل توضيح العلاقة بين كل من جودة الخدمة ، رضا العميل و الولاء قام العديد من الباحثين في هذا المجال بالعديد من الأبحاث ، غير أنهم لم يتفقوا على نوع و طبيعة هذه العلاقة .

➤ العلاقة بين جودة الخدمة و الرضا :

فيما يخص العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العميل ، و كما ذكرنا سابقا أن جودة الخدمة تؤدي الى رضا العميل و ليس العكس ، على غرار دراسة Ruyter(1997) الذي أكد على أن جودة الخدمة أكثر عامل مؤثر في رضا العميل ¹ .

➤ العلاقة بين جودة الخدمة و الولاء :

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة و درجة الولاء ، كدراسة Zeithaml (1996) التي تؤكد وجود أثر إيجابي من جودة الخدمة على درجة الولاء ² .

➤ العلاقة بين الرضا و الولاء :

معظم الدراسات تجد أن العلاقة إيجابية بين رضا العميل و ولاءه ،أي أن الرضا يؤدي إلى الولاء كدراسة Prus & Brandt(1995) ³ ، إضافة إلى دراسات كل من :

(Fornell e.g (1992) ;Fornrl et al (1996) ; Meyer and Dombach(1998)) التي تؤكد على أن الولاء يتأثر برضا العملاء ، و أن كل من الرضا و الولاء يتوقع أن يتأثر بعدة متغيرات مثل : الثقة ،الإلتزام و غيرها من المتغيرات الوسيطة كما يوضحه الشكل الموالي ⁴ :

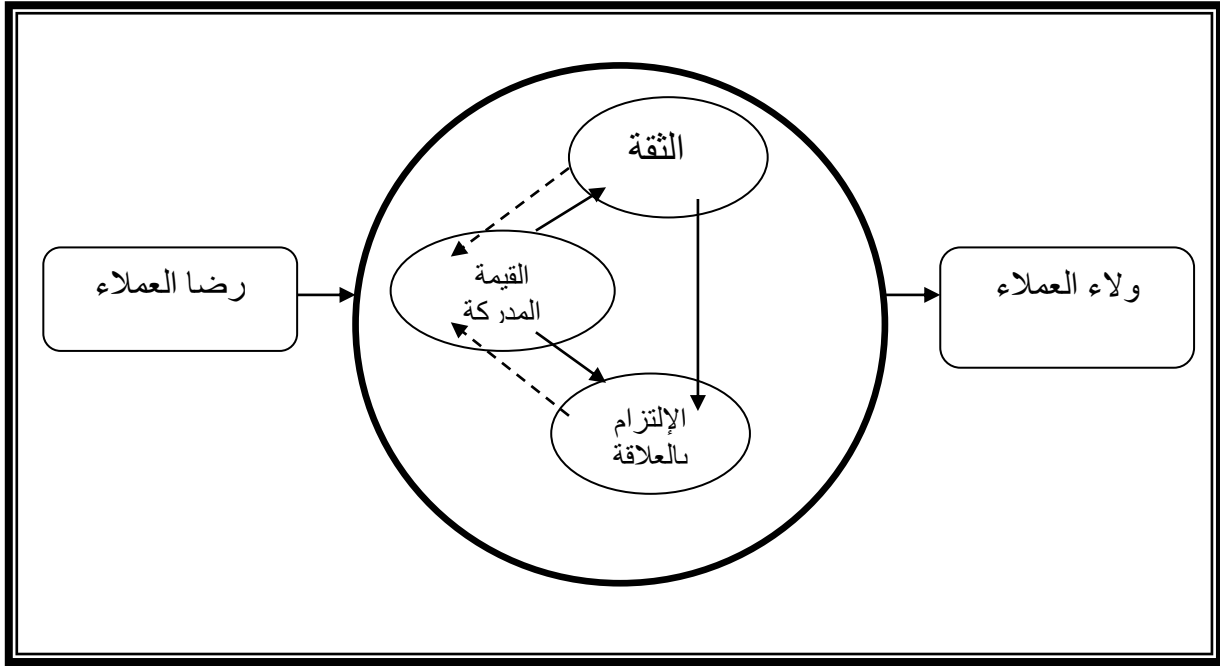
¹ Yi -Chin Liu ,Op-Cit, p51.

² Adam R.Barringer , « Customer Loyalty :An Exploration Of The Relationship Between Service Quality And Customer Intent To Return And willingness to recommend in the Restaurant Industry »,A Dissertation Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy,Cappella University ,June,2008,p06

³ Yi -Chin Liu ,Op-Cit,47.

⁴ Sarah-Mailin Janotta ,Op-Cit,p32

الشكل رقم (2-6): العلاقة بين الرضا و الولاء



و أكد كل من (Anderson et sullivan (1990); Kao (1986) أن رضا العملاء له علاقة أثر إيجابية على سلوك تكرار الشراء للعميل، و دراسات كل من Drack(1998); Heskett et al(1994); Cronin et Taylor(1992); Binter(1990) الذين أكدوا على أن الولاء يتأثر مباشرة برضا العملاء¹.

في حين نتيجة دراسات كل من (Oliver (1997); Vandermerewe (1996); Griffin (1995); Hill and Alexander (2006) و التي اسفرت عن النتائج التالية²:
*رضا العملاء و الولاء تربطهما علاقة قوية و أنها غير خطية .
*يعتبر الولاء كنتيجة رئيسية لرضا العملاء.
*الرضا ضروري و لكنه شرط غير كاف لضمان ولاء العملاء.

➤ العلاقة بين جودة الخدمة، رضا العملاء و الولاء:

أما الدراسات التي تعرضت للبحث في العلاقة الثلاثية بين جودة الخدمة و رضا العميل و الولاء ، يوجد الدراسة التي قام بها (Lin(2004) ، للبحث في العلاقة الثلاثية و كانت الدراسة تهدف إلى دراسة توقعات العميل قبل الخدمة و الإدراكات بعد حصوله على الخدمة ، و النتيجة جودة الخدمة و ولاء العملاء يمكن إستخدامها للتكهن عن رضا العملاء³، و أيضا الدراسة التي قام بها Rust et

¹ Yi -Chin Liu,Op-Cit, p51.

² Evangelos Grigoroudis,Yanis Siskos, Op-Cit,p85.

³ Yi -Chin Liu,Op-Cit, p37.

(Zahorik, 1993) و الرامية لتحديد نوع العلاقة بين كل من جودة الخدمة، رضا العملاء، الولاء و ربحية المؤسسة، و نتيجة الدراسة أظهرت وجود علاقة إيجابية من جودة الخدمة إلى رضا العملاء، إلى الولاء و من ثم ربحية المؤسسة.

و هنالك الدراسة التي قام بها كل من (Fullerton et Taylor, 2002)، حيث قدمت هذه الدراسة أربعة توجهات لهذه العلاقة و هي: رضا العميل كوسيط (satisfaction as mediator)، الرضا كمعدل (satisfaction as moderator)، الآثار غير الخطية لجودة الخدمة (Non-linear effects of service quality)، و الآثار غير الخطية لرضا العميل (Non-linear effects of satisfaction)، و فيما يلي شرح لكل حالة من الحالات:

❖ الرضا كوسيط : satisfaction as mediator

تم التوصل في الفصل السابق، أن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العميل، و أن الرضا بدوره يؤدي إلى الولاء، أي أن الرضا يتوسط هذه العلاقة، و بينت الدراسات أيضا أن الرضا هو نتيجة لتقييم جودة الخدمة، لكن دون التحقق من المدى الذي يتوسط فيه الرضا العلاقة بين جودة الخدمة و الولاء على مستوى المستهلك الفردي.

إن طبيعة العلاقة الوسيطة هي أن ادخال متغير ثالث يفسر العلاقة فعليا بين متغير مستقل و متغير تابع، ففي حالة الوساطة التامة فإن العلاقة الدالة بين المتغير التابع و المتغير المستقل تصبح غير دالة عند اضافة متغير وسيط.

أما في حالة الوساطة الجزئية، فإن العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل ستصبح أضعف و أقل دلالة عند إضافة متغير وسيط، و على هذا الشكل فإنه عندما يتوسط الرضا العلاقة بين جودة الخدمة و الولاء فإن جودة الخدمة تصبح غير دالة أو أقل دلالة¹.

❖ الرضا كمعدل : satisfaction as moderator

لقد توصل بعض الباحثين إلى أن رضا العميل يعدل العلاقة بين جودة الخدمات و النوايا الولائية، فطبيعة الرضا كمتغير معدل يعني أنه يقوم بتغيير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع وفقا لمستوى معين، بمعنى آخر في حالة التفاعل الإيجابي بين جودة الخدمة و الرضا، فإن إنحدار العلاقة بين جودة الخدمة و النوايا الولائية، يتوقف على

¹ Fullerton, Gordon, and Taylor, Shirley, « Mediating, Interactive, And Non-linear Effects in Service Quality and Satisfaction With Services Research », Canadian Journal of Administrative Sciences, (2002), Vol.19, N° 2, PP. 126-127.

مستوى الرضا الذي يشعر به العميل ، بصفة عامة العلاقة بين جودة الخدمة و النوايا الولائية تصبح أكثر إيجابية عند مستويات رضا عالية و العكس صحيح.

❖ الآثار غير الخطية لجودة الخدمة: Non-linear effects of service quality

معناه أنه إذا كانت لجودة الخدمة آثار غير خطية فإنه سوف لن تكون هناك علاقة ثابتة بين جودة الخدمات و النوايا الولائية ، فمثلا علاقة غير خطية إيجابية يمكن أن تقترح أن العلاقة الإيجابية بين جودة الخدمة و الولاء تصبح أكثر إيجابية عند مستويات جودة خدمة مرتفعة .

❖ الآثار غير الخطية لرضا العميل : Non-linear effects of satisfaction

بمعنى وجود علاقة غير خطية بين رضا العميل و الولاء .إن طبيعة العلاقة بين الرضا و الولاء هي علاقة صعب تفسيرها ، حيث طرح بعض الباحثين عدة إشكاليات بخصوص هذه العلاقة ، فذكر بعضهم أن العميل الراض لا يبدي بالضرورة الولاء للبنك (Dufer et moulines 1989)¹ ، و في نفس الاطار طرح الباحث (Jones et sasser 1995) الإشكالية التالية : لماذا العملاء الراضون لا يقدمون الولاء للبنك ؟ ، حيث يفترض هؤلاء أن العملاء الراضون جدا هم الذين يقدمون الولاء للبنك ، و كتفسير ممكن إرجاع السبب إلى أن عدم الرضا عن معاملة بنكية واحدة لا يتسبب في تحول ولاء العميل ، و بالمقابل معاملة بنكية واحدة لا تؤدي إلى ولاءه ، لأن العملاء يتعرضون لضغوطات مختلفة حول الخدمة ، و كإعكاس لهذه الضغوط يرسمون الصورة المشرفة للبنك .²

و رجوعا إلى البحث الذي أجراه كل من Fullerton et Taylor (2002) فقد توصلا إلى فرضيتين من الحالات الأربعة السابقة هما : رضا العميل يلعب دور الوسيط بين جودة الخدمة و الولاء ، ووجود آثار غير خطية لرضا العميل على الولاء ، و أيضا هذه العلاقة تبين أن أثر الرضا على الولاء يرتفع نسبيا عند مستويات عالية من الرضا و رفض الفرضيتين : دور الرضا كمعدل و الآثار غير الخطية لجودة الخدمة.

¹ Jean-Louis Moulins, Kim Ngoc Phan, Jean Philippe, « De la Quality de Service A la Fidelité des Clients :Une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam »,p2.

² Moutte julie ,Op-Cit,p10.

3-2. تعزيز القدرات التنافسية :

إن أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة هو سعي البنوك للسيطرة على مصادر التميز التنافسي، حيث تعتبر التنافسية الشغل الشاغل لهذه البنوك¹ (Porter,1990)، و تعد الجودة كمدخل أساسي بعدما إكتسبت الأخيرة مكانة هامة في إدارة البنوك كعامل من عوامل النجاح و كسلاح لمجابهة المنافسة المحتدمة ، بإعتبارها عنصر مهم لتميز البنك ، و عموما تبرز أهمية الجودة في الخدمات البنكية على المستوى الداخلي للبنك في إيجاد بيئة ملائمة للعمل البنكي تقوم على الرضا و الروح المعنوية و الإلتزام بين العمال في تحسين مستوى أداء الخدمات البنكية و تخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية البنك ، أما على المستوى الخارجي فتعكس في تعزيز سمعة البنك و صورته أمام العملاء و زيادة قدرته على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد و بالتالي تحقيق رضاهم بما يكسب البنك ميزة تنافسية تمكنه من مواجهة البنوك الأخرى.

3-2-1. مفهوم و أهداف التنافسية :

3-2-1-1. مفهوم القدرات التنافسية :

تعرف التنافسية على أنها « الجهود و الإبتكارات و الإجراءات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التنسيقية و التطويرية التي تتبناها البنوك ، و التي من خلالها تستطيع إحلال رقعة أكثر إتساعا في الأسواق المالية الناشطة بها و الحصول و إجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء .»

أما القدرة التنافسية كما يعرفها السلمي هي « المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون و يؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون الإختلاف و التميز² .»

أو كما يعرفها البعض على أنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق البنكية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها .

يمكن تعريف القدرة التنافسية بصفة عامة ، على أنها مجموع الخصائص و المميزات و العوامل و العناصر التي تمتلكها البنوك و تمتاز بها بالإستناد إلى القدرات الداخلية ، و التي من شأنها تأهيل هذه البنوك و تمكينها من مواجهة القوى المضادة و التفوق و السمو، إضافة إلى تحقيق منفعة مدركة من العملاء تكسب من خلالها ولأته³ (prahalad and hamel,1990)، حيث تتمثل هذه القدرات في :

¹Robert J. Stimson,Roger R. Stough,Brian H. Roberts, « Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy », Springer Science and Busines Media ,Second Edition,2006,p33.

² علي السلمي،"إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، درا غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001،ص104.

³ Jay Kandampully,Connie Mok,Beverley Sparks, « Service Quality Management In Hospitality ,Tourism And Leisure,2001,p113.

الجدول (2-3): القدرات التي تتشكل منها تنافسية البنك

النتيجة	القدرات التي يستند عليها البنك
<p>قدرة تنافسية تساهم في تحقيق تميز البنك و تعزز مكانته و مركزه</p>	<p>1- القدرة البشرية الإبداعية: و التي تمثل جميع الطاقات الفاعلة، المؤهلة و المكونة و الجاهزة لإعطاء الأفضل و الإبداع في مجال عملها.</p>
	<p>2- قدرة القيادة الذكية: و تمثل تلك القيادات ذات الرؤى الإستراتيجية، و الملزمة بالابتكار و التطوير.</p>
	<p>3- القدرة التسويقية: التي تمثل مجموع إجراءات و أساليب تعمل على خلق و توصيل قيمة للعملاء، إضافة إلى إدارة علاقات معهم خدمة للبنك.</p>
	<p>4- القدرة التمويلية: تمثل جميع الموارد المالية المناسبة.</p>
	<p>5- القدرة التنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن و السلس الذي يساهم في سهولة تدفق المعلومات.</p>
	<p>6- القدرة الإبتكارية: و تعني قدرة البنك على تقديم خدمات جديدة و مبتكرة.</p>
	<p>7- القدرة المعلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات، و الإتصالات الفعالة.</p>

المصدر: بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006/2005.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا جليا أن للقدرة التنافسية شقين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين و التي تمثل خاصية مقترنة بالبنك نفسه دون غيره سواء من ناحية الجودة أو التوقيت أو القدرة على التغيير السريع الفعال، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة تؤثر على العملاء من خلال جودة كل من تصميم الخدمة و الكيفية التي تقدم بها¹، و الشقين تربطهما علاقة طردية، أي

¹ بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 260-261.

كلما زاد النجاح في الشق الثاني أدى ذلك إلى النجاح و التفوق في الشطر الاول ، بمعنى آخر كلما قدم للعميل خدمة تؤدي إلى تحصيل منفعة أعلى له أدى ذلك الى ضمانه كعميل دائم و بالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك.

2-1-2-3. أهداف التنافسية :

- تهدف التنافسية إلى تحقيق و الوصول إلى :
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة ، بمعنى أن يحقق البنك نشاطه و أعماله بأقل تكاليف ممكنة، فالتنافسية تساهم في بقاء الأكثر كفاءة .
 - إكتساح السوق البنكي و إستلام الريادة و الصدارة في الخدمات المقدمة من قبل البنوك.
 - إستقطاب فئة جديدة من العملاء و حصر الخدمات التي توفرها له.
 - تعظيم الأرباح لضمان بقائها و بالتالي زيادة الحصة السوقية .
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي يريد البنك بلوغه و للفرص الكبيرة التي يرغب في إقتناصها .

2-2-3. محددات القدرة التنافسية للبنك :

تمثل التنافسية تحد كبير و متزايد الخطورة و الذي يتطلب من البنوك مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الخدمائية و تفعيل كل ما تمتلكه من موارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية ، بما يتلائم مع متطلبات المنافسة¹.

نذكر من أبرز المؤشرات الدالة على قوة إمتلاك البنك للقدرة التنافسية :

- تحسين جودة الخدمات المستمر .
- دمج ثقافة الجودة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي البنكي .
- الإهتمام المتزايد ببحوث التطوير البنكي.
- إقتباس أهداف و إستراتيجيات و سياسات الأداء البنكي و الخدمة البنكية إنطلاقاً من حاجات و رغبات العملاء .
- الإلمام الكامل بلوائح و قوانين البنك .

¹ علي السلمي ،مرجع سابق ،ص 97.

- إشراك الجماعات في تحديد الأهداف الجزئية و تسهيل الإتصال بينهم إضافة إلى إشاعة روح الفريق و المحافظة على الروح المعنوية العالية.
- العناية بإختيار الموظفين ،حيث يراعى إتصافه بصفات و قدرات معينة و توفير مؤسسات خاصة تعمل على تأهيلهم للعمل البنكي.
- التسويق الداخلي و هو التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات العاملين و العملاء من خلال برامج لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية حاجات العملاء و العاملين .
- إستخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة البنكية .
- أهم المؤشرات الدالة على تحقيق القدرة التنافسية و هو التوصل إلى ولاء العملاء و ضمانهم كعملاء دائمين .

من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في النظام البنكي ¹:

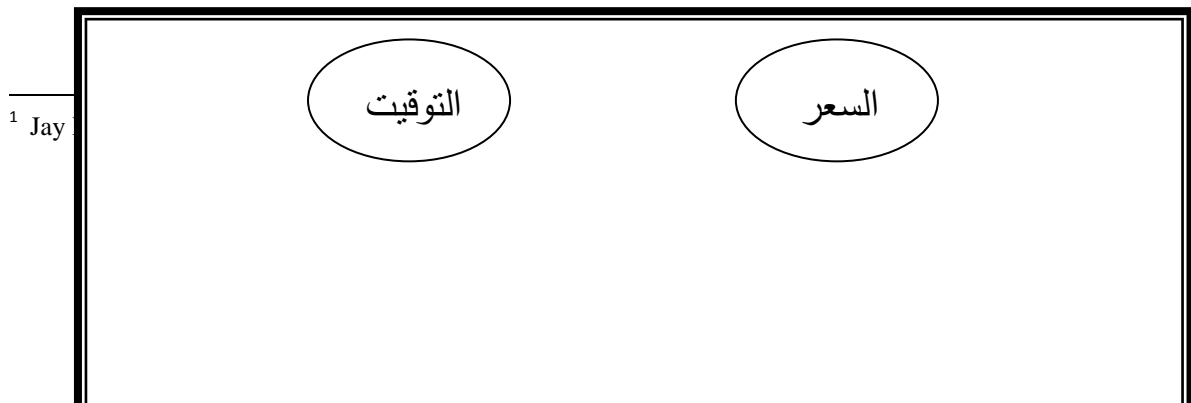
- زيادة نشاطات البحث و التطوير و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار .
- زيادة قوة العملاء وإدراكهم و تفتنهم إلى ضرورة الإرتقاء بمستوى الخدمات و خاصة إنفتاح فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة ، حيث لم يعد العميل كالسابق يرضى بما هو موجود في السوق ، ولا يملك أدنى فكرة عما يدور حوله ، الأمر الذي زاد من تنوع طموحاته و رغباته .
- تعدد و تنوع الفرص في السوق البنكي.
- سهولة الإتصال بين مختلف البنوك و فروعه ووحداته و سهولة الحصول على معلومات للبنوك المنافسة بطريقة تسمح بمتابعة جميع المتغيرات الحاصلة داخلها .
- العولمة : و هي ظاهرة عالمية حولت إقتصاد العالم إلى سوق واحدة ،حيث تلاشت فيه حدود السيادة بين الدول و الأقاليم ، فأدت بآثارها إلى إعادة صياغة العلاقات الإقتصادية الدولية على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات لاسيما على الأنشطة البنكية ، كل هذه المعطيات جعلت من أعمال و نشاطات البنوك أكثر عالمية و أقل محلية مما جعلت التنافسية أكثر حمومة.

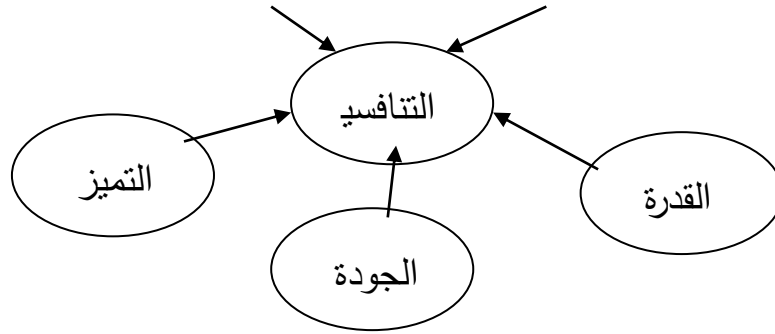
¹قلة لعيهار ،مرجع سابق ،ص 85.

3-2-3. أهمية إمتلاك القدرات التنافسية :

تجتهد البنوك في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال إمتلاك عنصر أو عناصر تميزها عنهم ، فأختلفت طرق البحث عن إكتشاف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين ، و هذا الإختلاف يسمى بالميزة التنافسية و الذي سيأهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة و الحصول على أكبر حصة سوقية و البقاء و النمو على المدى البعيد ، فتعددت الإستراتيجيات التنافسية المتبناة من طرف البنوك فهناك من البنوك من تتنافس بالوقت ، و البعض الآخر تتنافس بالتكلفة و التي سوف ندرجها في الشكل الموالي ، و لكن تبقى إستراتيجية التنافس بالجودة من أهم الأسلحة التنافسية الفاعلة . إجمالاً هذه الإستراتيجيات المعتمدة هي عبارة عن تقنيات من المتوقع تحقيق النتائج المرغوب فيها ¹ (olsen ,West ,and Tse,1998).

الشكل رقم (2-7): سبل تحقيق القدرة التنافسية للبنك





المصدر: براهيمية ابراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، 2011-5، ص101.

3-2-1. الإستراتيجيات التنافسية :

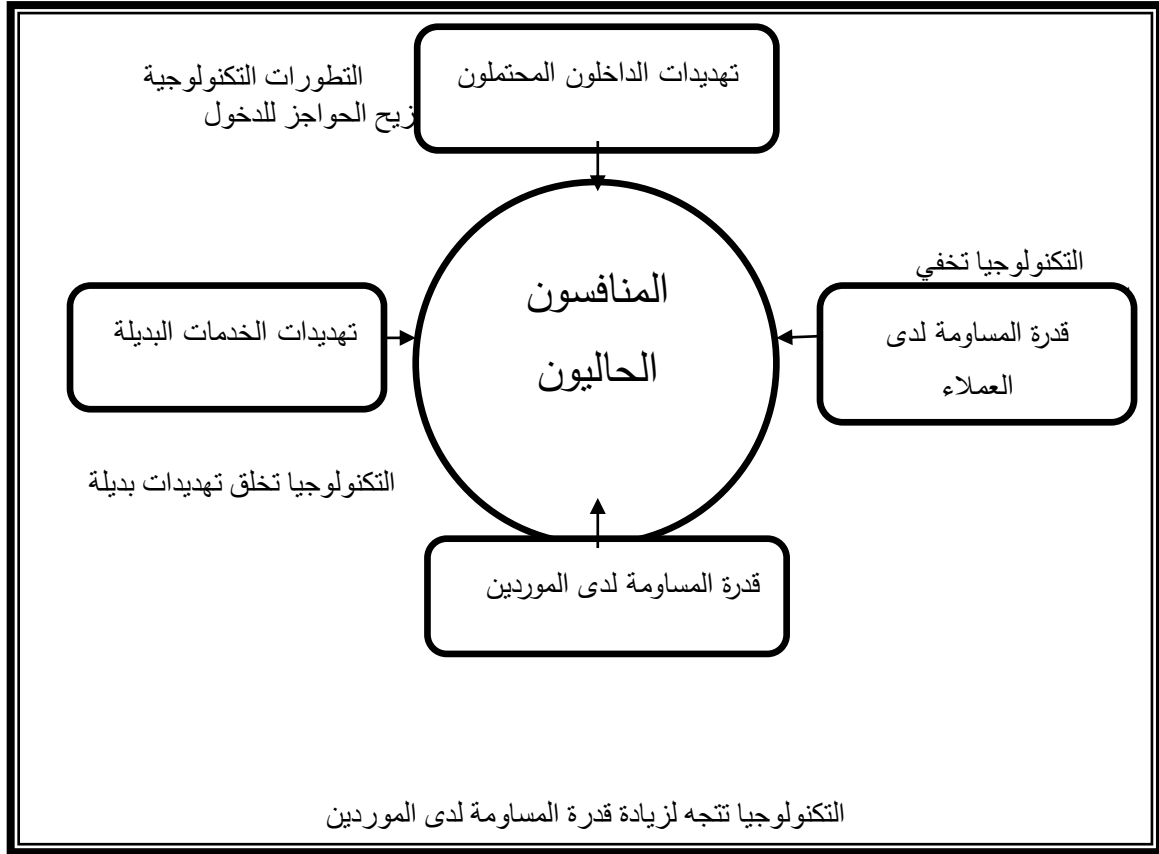
كما سبق و أشرنا إلى أن البنوك تركز على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها ، فالإستراتيجية تمثل تلك القرارات الهيكلية التي يتخذها البنك لتحقيق أهداف دقيقة¹. يرى Chandler أن الإستراتيجية هي « إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل التي تتخذها إدارة البنك و التي تكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي و تتضمن هذه السياسات و القرارات في الغالب إتزاما بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه القرارات و السياسات بسهولة » تشير معظم التعاريف التي تخص الإستراتيجية على أنها من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للبنك في السوق البنكي ، و ما يؤكد ذلك تعريف porter إذ يرى أن الإستراتيجية تسعى إلى الحصول على وضعية مستمرة و ذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع. إذا وضعت الاستراتيجية أساسا لمساعدة البنوك و غيرها من المؤسسات على التغلب على منافسيها . من هذا المنطلق يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها : مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين.

قبل الخوض في الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها البنوك ،وجب الإشارة إلى القوى المؤثرة على المنافسة بين البنوك ، حيث يرى M. Porter أن المنافسة في أي صناعة ما هي إلا محصلة لخمس

¹الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية "الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص5.

قوى للتنافس ، هذه القوى هي التي تتحكم فيها ، و يمكن توضيح هذه القوى في الشكل الموالي ، و تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج ينطبق على الصناعة البنكية على غرار الصناعات الأخرى .

الشكل رقم (2-8): قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب M.Porter



Source : Richard L.Daft, « The New Era of Management »,International Student Edition ,Second Edition,2008,p251.

الشكل السابق يوضح القوى الخمسة التي تعرض لها Porter ، هذه القوى تساعد البنوك في معرفتها لوضعيتها التنافسية مقارنة بالمنافسين .

✓ تهديدات دخول منافسون جدد :

تعتبر إحتياجات رأس المال و الإقتصاد السلمي أكبر الحواجز التي تعيق دخول المنافسون الجدد ، و تجعلهم خارج المنافسة ، في حين تعتبر التكنولوجيا أكبر منفذ يتيح للمنافسين الدخول عبرها .

✓ قدرة المساومة لدى العملاء :

كما أسلفنا في الذكر أن العميل أصبح أكثر وعياً و نضجاً في تفكيره ، و يرجع ذلك إلى التطورات التكنولوجية التي سمحت له الولوج إلى عالم المعرفة و تعدد الخيارات له ، مما يعكس ذلك على البنوك بضغوطاته و ذلك سواء بالمطالبة بتخفيض الأسعار ،الجودة العالية أو التنوع في الخدمات .

✓ قدرة المساومة لدى الموردين:

و تعني إزدياد قدرة الموردين على الضغط على البنك في ما يخص التهديد برفع الأسعار و هذا يؤثر سلباً على أرباح البنوك و لاسيما عند فشلها في إسترداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

✓ تهديدات الخدمات البديلة :

تؤثر خاصية إحلال خدمات جديدة بدل أخرى على البنوك، ولا سيما من ناحية أسعارها فقد يكلف ذلك البنوك خسارة العملاء و فقدان ولائهم .

*أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

حسب « porter » يمكن تمييز ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن للبنك تبنيها أو اللجوء إليها:

➤ **إستراتيجية الكلفة القيادية:** (cost leadership strategy) مفادها أنها تقع ضمن الفئة التي

تسعى إلى تحسين الكفاءة ، و تعني سعي البنك نحو الإحتفاظ بتكلفة إنتاج الخدمات عند الحدود الدنيا الممكنة ، مما يتيح للبنك تحديد أسعار البيع للخدمات المقدمة بأسعار يتعذر على البنوك المنافسة البيع مثلها ¹.

➤ **إستراتيجية التمايز:** (Differentiation strategy) تهدف إلى إضافة القيمة إلى الخدمات

حسب ما يراها العملاء ، و تتطوي هذه الإستراتيجيات على التحسين المستمر للخدمات و محاولة إكتساب النزعة التفوقية على الآخرين من خلال السباق التنافسي الإستراتيجي و تقديم الخدمات التي تدعم و تعزز ثقة العملاء و تضيف القيمة لهم مقابل المبالغ التي يدفعونها كسعر للحصول على هذه الخدمات ²، و من أهم مجالات التميز :

*إستراتيجية الجودة في الخدمات :

يعرفها مأمون الداركة على أنها « ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للبنك الذي يعني وضع الأهداف الإستراتيجية للجودة و التخطيط الطويل المدى لها ووضع و متابعة تطبيق برامج الجودة

¹خضير كاظم حمود ،مرجع سابق، ص50

²خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص50.

و قياس و تقييم الأداء في الأنشطة التسويقية الخدمات المختلفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي تحقيق أهداف البنك المتمثلة في الحصول على رضا العملاء و ولاءهم , و كذا توسيع حصتها السوقية و زيادة أرباحها¹ .

في خضم تشعب الخدمات البنكية و إتصافها بالانمطية أو التشابه في جوهر الخدمة بسبب سهولة و سرعة عملية التقليد ،ذلك صعب من مهمة الإدارة البنكية ، و لإلغاء هذه النمطية و إمكانية التميز الخدمي و الذي يعد مطلب من متطلبات التنافس برزت أهمية جودة الخدمات كمفهوم إستراتيجي للمنافسة يقود بالبنك إلى التميز عن باقي المنافسين و تحقيق أهدافه .

➤ إستراتيجية السوق المحددة أو إستراتيجية التركيز: (Focus strategy) و تستهدف هذه الإستراتيجية التحديد الدقيق على سوق معينة و التركيز عليها بالكامل و عادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل فيها ، لما ينطوي عليه هذا البنك من قدرات فائقة دون سواها من البنوك العاملة الأخرى في القطاع ذاته ، كتركيزه على فئة معينة من العملاء ، أو تقديم خدمات تلبي إحتياجات مختلفة عن الآخرين ، و هذا ما يجعله يحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على قطاع أوسع².

خلاصة الفصل الثاني :

¹ بنيت احمد اوكيل رابح، "مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، ص11.

² خضير كاظم حمود ، المرجع السابق، ص50.

يتضح من خلال ما جاء في هذا الفصل أن سعي البنوك إلى زيادة قدراتها التنافسية و تفعيل أدائها عن طريق تدعيم دور الجودة أمر أساسي من خلال زرع هذه الثقافة التي لا طالما كانت و لا زالت المنفذ الذي تؤول إليه البنوك من أجل فرض سيادتها و التميز بخدماتها و إستقطاب و جذب العملاء ، فالبنية التحتية لتحقيق جودة الخدمة البنكية و ركائزها تؤثر مباشرة على العميل سواء من ناحية الرضا أو من ناحية ضمان الولاء ، ففكرة أن ردود أفعال العميل و مواقفهم إتجاه الخدمة يمكن الإستعانة بها لتصحيح مسار تقديم الخدمة البنكية ، فكلما تجسدت سلوكيات العميل من إلتزام و ولاء و ما ينتج عنهما من مظاهر كتكرار الشراء و الكلمة المنقولة الإيجابية ، إنما يعكس المستوى المقبول من الجودة بشكل عام في البنك ، و هذا ما يحفز البنوك على تضافر جهودها من خلال تبني عدة أساليب كتهيئة المورد البشري و تنميته و الإستفادة من كل التطورات الحاصلة من تنوع التكنولوجيا المستخدمة في المجال البنكي .



الفصل الثالث :

دراسة حلة البنك الوطني الجزائري لولاية سيدي بلعباس

- 1-تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري .
- 2-تصميم الدراسة الميدانية.
- 3-فحص و تحليل البيانات ،إختبار الفرضيات



مقدمة

بعد إستعراضنا للإطار النظري لموضوع جودة الخدمات البنكية و الذي تناولنا فيه فصلين تكميليين ، فتمكنا من التعرف تقريبا على كل ما يخص و يتعلق بموضوع جودة الخدمة من تعريف و أهميتها في تحقيق رضا العميل مما يؤدي الى ضمان ولائه .

أما فيما يخص الفصل الثالث و الممثل بالإطار التطبيقي ، فحاولنا إتباع أساليب و مناهج لتوجيه سير عملية البحث بما ينص عليه الشكل العلمي ، سواء تعلق الأمر بمنهجية تجميع و معالجة البيانات ، و 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 ، و لكن قبل ذلك إرتأينا تقديم الجزء الخاص بالتعريف بالبنك محل الدراسة و ذلك بعرض البنية الهيكلية له و إستعراض مختلف الخدمات التي يوفرها لعملائه .

1- تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري :**1-1. نشأة البنك الوطني الجزائري (Banque Nationale D'algerie)**

انشئ البنك الوطني بمرسوم رئاسي يحمل رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 ، على أساس شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري . و على الرغم من ان البنك أسس على أساس شركة وطنية برأس مال قدره 20 مليون دينار ، إلا أنه أخلى بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية وذلك من خلال المادة السابعة ، حيث سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5% ، و قد تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 ، اين تم شراء جميع المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ، فحسب القانون الأساسي فإن جميع البنوك تسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات ، و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الاجل و تمويل مختلف حاجيات الإستغلال و الإستثمارات لجميع أعوان الإقتصاد لجميع القطاعات الإقتصادية كالصناعة ، التجارة و الزراعة ،... الخ كما أنه أستخدم كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل . و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري ، ففي هذه السنة تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، و نتج عن إعادة الهيكلة بناء على مرسوم 4-82 بإنفراده عن باقي البنوك بتخصه في :

*تمويل هياكل و أنشطة الإنتاج الفلاحي ، و كل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع .

*الأنشطة الفلاحية و هياكل الصناعة الفلاحية .

*هياكل و أنشطة الصناعات التقليدية و الحرف الريفية .

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل مؤسسة بالأسهم يسير وفقا لقوانين 01-88 ، 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر و بالقانون التجاري .

أما القانون رقم 90-10 ل ابريل 1990 ، و المتعلق بقانون النقد و القرض ، و الذي تم فيه إعادة صياغة النظام البنكي بطريقة جذرية بالتناسق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للدولة ، و الذي وضع الأحكام الجديدة للإنتقال للحكم الذاتي للمؤسسات العمومية ، البنك الوطني كغيره من البنوك أعتبر شخص معنوي و الذي يقوم بإستقبال الودائع ،عمليات منح القروض و التسبيقات و غيرها من العمليات .

هذه الأعمال و أيضا وضعية البنك و أدائها ، تم تداولها في إجتماع النقود و القروض في 05 سبتمبر 1995 ، فكان البنك الوطني الجزائري أول بنك حصل على الموافقة .

في شهر جوان 2009، رأس مال البنك إرتفع ، حيث حصل على 14.600 مليار دينار الى 41.600 مليار دينار و ذلك بإصدار 27.000 سهم جديد ب 1 مليون دينار للسهم و المكتتبه من طرف الخزينة العمومية.¹

1-1-1.التعريف بالبنك الوطني الجزائري :

البنك الوطني الجزائري هو شركة مساهمة يقدر رأسمالها ب 41.600.000.000 دج ، حيث يعد أول البنوك التجارية في الجزائر، بدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية بموجب المرسوم الصادر في 1966/06/13 ، وذلك بالإعتماد على النشاطات التي كانت تمارسها البنوك الخاصة و التي تخلت عنها في الجزائر بعد الاستقلال ك:

- *Le Crédit Foncier d'Algerie et de Tunisie (CFAT)
- *La Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI)
- *Le Crédit Industriel et Commerciale
- *La Banque de Paris et des Pays Bas
- *Le Comptoir d'Escompte de Mascara

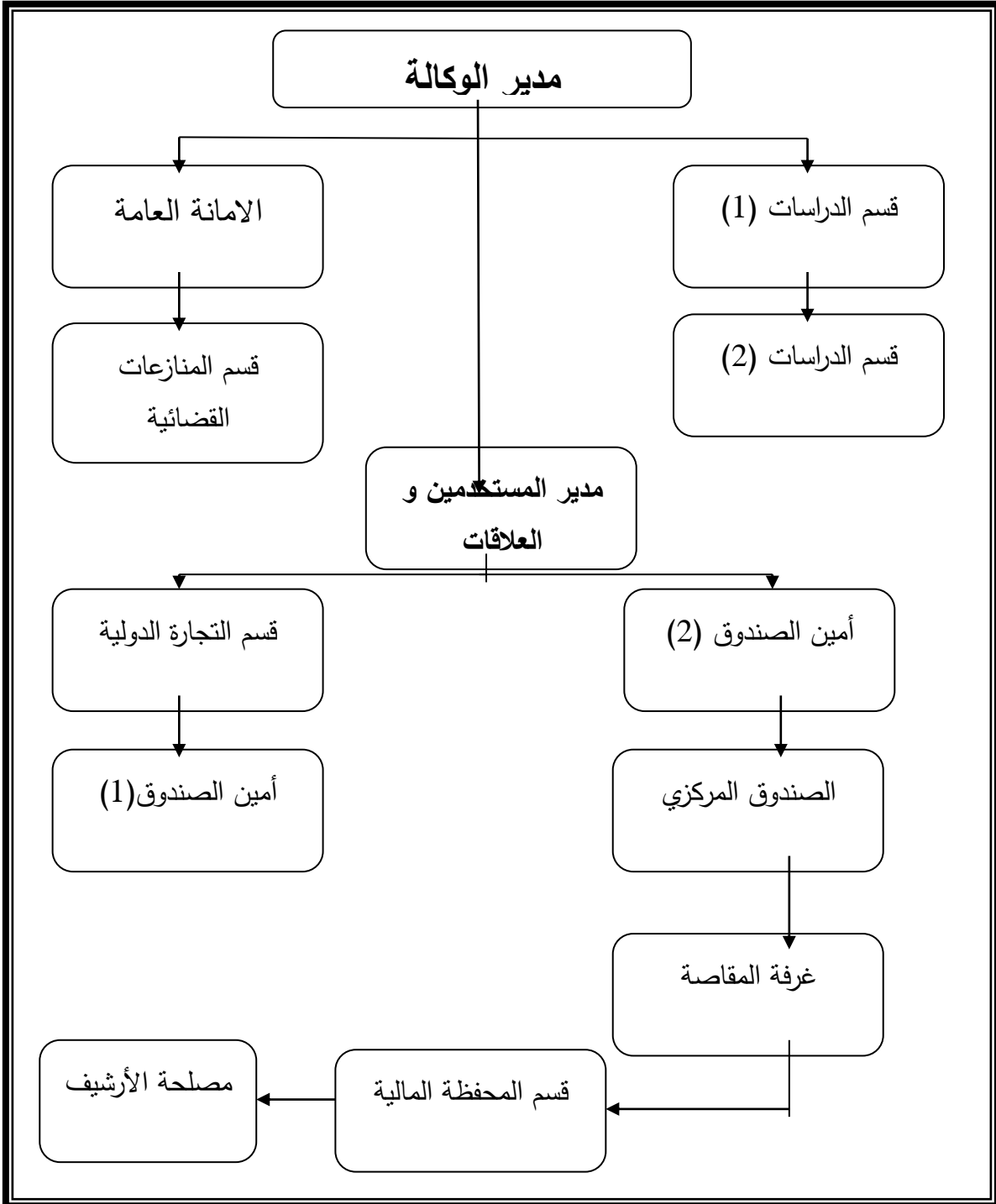
لدى البنك الوطني الجزائري شبكة واسعة من الفروع و هي في زيادة مستمرة، إضافة الى 17 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني ، كما أنه أكتسح تصنيف أحسن البنوك و تفوق على نظيراته من البنوك في إفريقيا حيث دخل في ترتيب أحسن 200 بنك إفريقيا في 2013 ، و وفق لتقرير نشرته المجلة الفرنسية « Jeune Afrique » ، إحتل البنك الوطني الجزائري المرتبة الخامسة من بين أحسن البنوك في افريقيا ب: 25.792.198 مليار دولار بإجمالي انتاج صافي ب 803.146 و جاء في التصنيف 13 افريقيا².

¹ www.bna.dz/presentation.html, consulter le 09/04/2015,a 13 :42h.

² www.Jeune Afrique .com , « les 200 premières Banques Africaines »,consulter le 08/04/2015 a 18 :59 h

1-2. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري :

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لسيدى بلعباس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإستناد على الوثائق الداخلية للبنك .

1-3. الخدمات المقدمة في البنك الوطني الجزائري :

يقدم البنك الوطني الجزائري لعملائه من الأفراد، المهنيين ، و المؤسسات حزمة من الخدمات المتنوعة نلخصها فيما يلي :

○ قبول الودائع :

تقوم البنوك التجارية بصفة إعتيادية بقبول ودائع الأفراد و المؤسسات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق ، و من بين هذه الخدمات التي يقدمها البنك ما يلي :

*** حسابات جارية:**

هي حسابات تتضمن معاملات متبادلة بين البنك و طرف آخر سواء تمثل في شخص أو اشخاص طبيعيين أو في أشخاص معنويين (مؤسسات ، بنوك اخرى).

*** حسابات صندوق التوفير :**

هي حسابات يودع بموجبها العميل مبلغا حده الأدنى 50.000.00 دينار جزائري ، على أن يكون للعميل الحق في السحب من الوديعة في أي وقت يشاء بدون إخطار سابق منه، حيث يمنح لصاحب هذا الحساب دفتر توفير لتسجيل حركات الإيداع،السحب و معرفة الرصيد ، و هذا الحساب متوفر بالعملة المحلية .

*** حسابات لأجل و لإشعار :**

و هي عبارة عن المبالغ التي تودع لسنة أو ستة اشهر في الغالب ، و الغرض تحصيل الفائدة و ذلك حسب مدة الربط على ودائع العملة الأجنبية ، ولا يجوز السحب من هذه الودائع إلا عند إستحقاقها .

○ منح القروض و التسهيلات الإئتمانية :

يستثمر البنك ودائعه في القروض و الأوراق المالية ، فحجم الودائع المرتفعة يعني الزيادة في تلبية الإقتراض التي يتقدم بها الى العملاء ، و التي تشكل بدورها دعامة مالية للبنك .

يقدم البنك الوطني الجزائري قروض و تسهيلات إئتمانية بالأساس غير مباشرة ، مقدمة لفئات متعددة من العملاء ، إجمالاً يقدم البنك نوعين من القروض للمؤسسات :

* القروض الإستثمارية : و تتمثل في جميع القروض الموجهة للإستثمار، عادة ما تكون قصيرة إلى متوسطة الاجل (7 سنوات).

*قروض الإستغلال: بدورها تنقسم إلى قروض الصندوق، قروض بإمضاء كالكفالات، السندات المالية و التجارية و غيرها .

كما يقدم قروض خاصة منها القروض العقارية Crédit immobilier منها : قرض بنسبة فائدة منخفضة لشراء مسكن جماعي بصيغة البيع على مخطط ، قرض لتوسيع مسكن ،قرض لشراء مسكن جديد جاهز و غيرها من أنواع القروض العقارية ، إضافة إلى القروض التي يمنحها البنك للمؤسسات المصغرة ك ANSEJ,CNAC,ANGEM ، و الموجهة لصالح تشغيل الشباب.

كما يقدم البنك أيضا خدمات التجارة الخارجية كالإعتماد المستندي (CREDOC) Documentaire، و التسليم المستندي Remise Documentaire (REMDOC)و التي تعتبر عملية تغطية يتدخل فيها البنك كوكيل المصدر لقبض مبلغ السلعة التي يدفعها المشتري مقابل تسليم الوثائق .

إضافة إلى خدمات من نوع آخر كالكفالات البنكية les cautions bancaires و التي تعتبر نوع آخر من التسهيلات الائتمانية غير المباشرة ، كما و يسمح البنك بإصدار كفالات دون أي غطاء للعملاء الموثوقين و الذين يتصفون بالسمعة الطيبة و المركز المالي القوي.

○ إصدار أدوات الدفع : يصدر البنك الوطني الجزائري عدة أدوات الخاصة بالدفع ، نذكر أهمها:

*خدمة البطاقات الائتمانية :

-بطاقات الصراف الآلي (Distributeur Automatique de billet) : يقدم البنك الوطني الجزائري -Carte Inter Bancaire (CIB) Carte و التي من مزاياها الإستخدام على مدار الساعة و في أيام العطل و المناسبات كما أنها توفر الوقت و الجهد على العملاء ، حيث تستخدم هذه البطاقة لإجراء عمليتي السحب و الإيداع ، طلب دفتر شيكات ، أو لطلب كشف حساب أو لإجراء عمليات تحويل من حساب لحساب آخر و غيرها من العمليات .تمنح هذه البطاقة للأشخاص ذوي المهن الحرة ، العاملين و كذا الموظفين بشرط أن يفوق معدل دخلهم عن 12.000.00 دج.و تتضمن هذه البطاقة نوعين :

*بطاقة الدفع الكلاسيكية :موجهة للعملاء ذوي الدخل العادي .

*بطاقة الدفع الذهبية : موجهة للعملاء ذوي الدخل المرتفع .

-الإئتمان النقدي : قام البنك الوطني الجزائري بإستحداث مزايا و حوافز تشجيعية لحاملي البطاقات ، حيث قام الأخير بالمشاركة مع عدة بنوك و مع الشركة الأمريكية Aci World Wide على طلب بما يسمى Terminal de Paiment Electronic TPE طرفيات الإلكترونية للدفع ، و التي تتماشى مع الضوابط التي وضعتها (EMV(Europy,Master card,Visa)، هذا المنتج الجديد يسمح لمستخدمي بطاقة الدفع بالقيام بالسحب النقدي من جميع وكالات البنك الوطني الجزائري المتوفرة على هذا النظام .¹

*خدمة تحصيل الشيكات وخصمها :

يقوم البنك نيابة عن العميل بتحصيل الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى عن طريق المقاصة الآلية بهدف إختصار أيام التحصيل.

*خدمة تحويل النقود :

يوفر البنك خدمة بيع و شراء العملات الاجنبية ، كما يقدم خدمة تحويل النقود داخليا و خارجيا ،فداخليا تستخدم هذه الخدمة لدفع المرتبات و الأجور و تحويلها لحسابات العاملين ،أما التحويلات الخارجية فتتمثل في تحويلات العملات الاجنبية و التي يمكن إستخدامها من حساب لآخر. و يواصل البنك الوطني تطوير خدماته المقدمة للعملاء من خلال تقديم منتجات جديدة من منتجات بنك اسورانس la bancassurance ،أو ما يعرف بصيرفة التأمين بفضل مرسوم ل 06 فيفري 2006 ،حيث توفر منتجات التأمين و البنوك من خلال قناة توزيع مشتركة تجمع قاعدة العملاء لدى البنك و شركات التأمين ، حيث دخل هذا النظام حيز التنفيذ في البنك الوطني الجزائري في سنة 2010 ،بالتعاقد مع ثلاث وكالات تأمين : SAA,CAAT,CAAR ، و إجمالاً تقدم خدمات التأمين على الحياة ،التأمين على الممتلكات ،التأمين على أدوات الدفع ،و كذا التأمين على السفر.

2-تصميم الدراسة الميدانية :

1-2.منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية :

1-1-2.منهج الدراسة :

إنطلاقاً من القول المعروف ل ديكرت : « لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبخته بدون منهج ، لأن الدراسات و الأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة

¹ ميهوب سماح ،"الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية "،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك و التامينات ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،ص51.

¹ «فالمنهج هو مجموعة من القواعد و الإجراءات و الأساليب التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، أو يمكن تعريفه على أنه» مجموعة الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها ، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها ²»، فالهدف منه الكشف عن الحقيقة العلمية.

فإستجابة لموضوع الدراسة ، إرتأينا إنتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و إتجاهاتها 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 إستخلاص النتائج منها. و المرجعية التي إعتدنا عليها إستنادنا على عدة مراجع ، كتب و مقالات و دراسات مختلفة أجنبية و عربية ، بالإضافة إلى البحوث العلمية المقدمة في رسائل الماجستير و الدكتوراه ، و كذلك الدراسات و البحوث على شبكات الانترنت .

2-1-2. تجميع و معالجة البيانات :

تمّ من خلال هذه الدراسة الإعتداد على وسيلتين لجمع و تحصيل البيانات الخاصة بالدراسة و هي كالتالي :

1-2-1-2.المقابلة الشخصية :

هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و أكثرها إستخداما نظرا لميزاتها المتعددة و المتمثلة في المرونة و ذلك لعدم تقيدها بإستمارة مقننة ، فهي عبارة عن إستبيان شفوي ، و تعني الإلتقاء بعدد من الناس و سؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث ، بهدف جمع إجابات تتضمن معلومات و بيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة أو إختبار الفروض ، و هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها و تتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب و محققا لغايات و تهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال إلتقاء مباشر

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم ، "اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، الطبعة الاولى ، 2000 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ص60.

² ماثيو جيدير ، منهجية البحث العلمي ، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه ، تتسيق محمد عبد النبي السيد غانم ، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض، ص72.

بين الباحث و المبحوث تطرح فيها أيضا أسئلة تهف إلى إستيضاح الحقائق و تشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة¹ .

و لقد تم إجراء مقابلات شخصية مع جل موظفي البنك الوطني الجزائري ، من المدير ، نائب المدير إلى رؤساء الأقسام إلى الموظفين العاديين ، و ذلك من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة .

2-1-2-2.الإستبيان :

يعد الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها ، و الإستبيان يعكس توقعات الباحث حول الموضوع المطروح ، و عليه فإن الإستبيان يمثل مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين و الإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في إستفسارات محددة² .

و قد تم توزيع إستمارات الإستبيان على أفراد العينة المدروسة إما بشكل مباشر أو غير مباشر أي شخصيا أو بالإستعانة ببعض الزملاء و الأصدقاء ، و هذا بهدف الحرص على إسترجاع أكبر قدر ممكن من الإستمارات و لتوضيح الغرض من قيامنا بذلك للمستجوبين ، و ذلك من خلال التواجد بالوكالة محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري بسيدي بلعباس) بشكل دوري منظم و أسبوعي و ذلك في الفترة الممتدة ما بين شهري فيفري 2015-مارس 2015 .

وبالنسبة لتحليل البيانات التي تم إستخراجها من الإستمارات الموزعة على أفراد العينة محل الدراسة ، فقد تم إستعمال برنامج (Smart pls2) لإختبار الإرتباطات الخاصة بالفرضيات و أيضا على برنامج Sphinx plus² لتحصيل و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات و أسئلة الإستبيان ، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك على النحو التالي:

-التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .
-المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة فعليا لعملاء البنك .

-مصفوفة معامل الارتباط (Matrix Correlation) ، و ذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة (فعالية الاداء ، تنافسية البنك) ، و المتغير المستقل (جودة الخدمة) .

-معامل الثبات معيار كرونباخ الفا (cronbach alpha).

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ، ص171.

² مروان عبد المجيد ابراهيم ، نفس المرجع السابق ، ص165.

-أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) ، للتحقق من الصدق العاملي للاستبيان .

3-1-2.مجتمع وعينة الدراسة :

1-3-1-2.تحديد مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عملاء البنك الوطني الجزائري بمدينة سيدي بلعباس (الوكالة الرئيسية 773)، و الذي يفوق عددهم 10000 عميل .

2-3-1-2.تحديد حجم العينة :

نظرا لقيود الوقت و تكلفة الاستقصاء ، و أخذا بعين الإعتبار ما تحتويه إستمارة الإستبيان من أسئلة كثيرة نوعا ما و التي تتطلب التركيز الطويل نسبيا للإجابة عليها ، فقد تم إستخدام أسلوب العينة التحكمية (القصدية) (purposing sample) ، و التي من مزاياها التحكم الجيد في المتغيرات و ذلك بتوزيع 250 إستمارة إستبيان على عملاء البنك الوطني الجزائري ، حيث تم إسترداد 230 إستمارة ، تم إستبعاد 29 منها لعدم إكمال أو تناقض البيانات الواردة فيها ، و تم إعتداد 201 إستمارة لغرض التحليل الإحصائي أي بنسبة 80.4% من إجمالي الإستبيانات الموزعة .

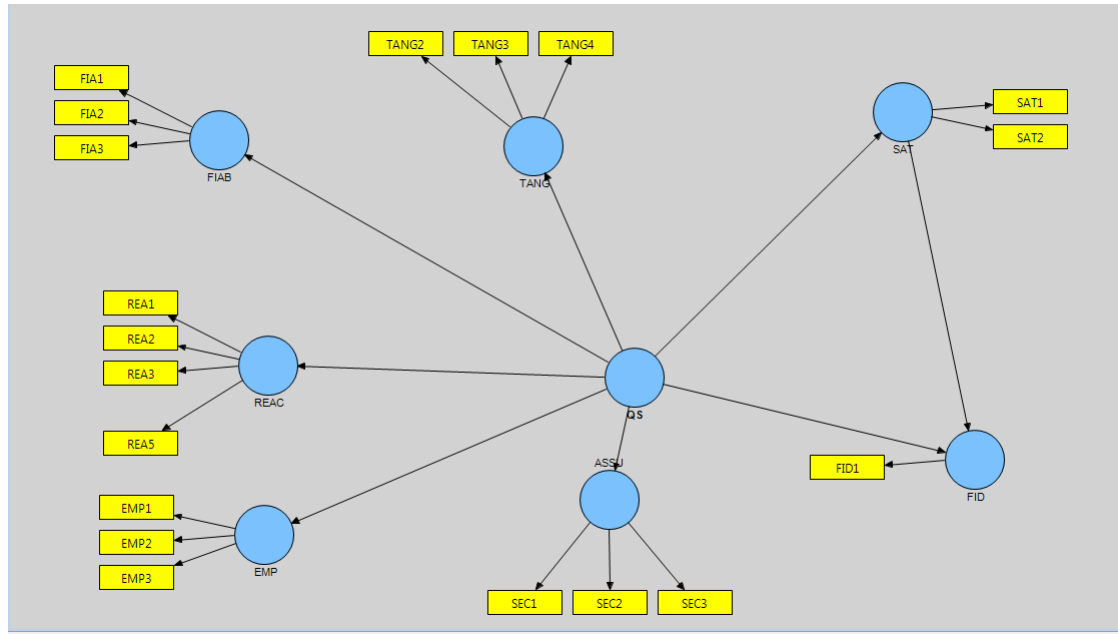
2-2.نموذج الدراسة :

1-2-2.نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling)(SEM):

من أجل بناء نماذج متغيرات البحث فإن ذلك سيتم عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، و التي تعد من أفضل الطرق المستخدمة لإختبار النماذج متعددة المتغيرات ، و ذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية إختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشر يطلق عليه مؤشر جودة المطابقة . و على ضوء ما سبق قمنا بالإعتماد على المعادلات الهيكلية لدراسة طبيعة العلاقات بين متغيرات النموذج (جودة الخدمة البنكية على كل من فعالية الاداء عبر مؤشرها الرضا و على تنافسية البنك من خلال مؤشر الولاء).

فيما يلي ندرج النموذج العام للدراسة ، و الذي يتضمن كل من النموذج الهيكلية و نموذج القياس :

الشكل رقم (3-2) : النموذج العام للدراسة (النموذج الهيكلي و نموذج القياس)



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS2

3-2. 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 بإعتماد أسلوب دراسة ميداني و ذلك لما يتيح من إمكانية قياس الظواهر بشكل تطبيقي ، و بهذا إعتدنا بشكل أساسي على إستمارة الإستبيان كأداة مستخدمة للدراسة التطبيقية و بشكل ثانوي على المقابلة .

3-2.1. تحديد الشكل العام للإستمارة :

بهدف تسهيل و تبسيط إجراءات الحصول على إجابات العملاء ، إرتأينا ترتيب و تنظيم إستمارة الإستبيان الموضحة في الملحق (02) ، ف جاء الترتيب كما يلي :

❖ إفتتاح الإستمارة بكلمة موجهة إلى العملاء ، أردنا من خلالها توضيح الهدف من القيام بهذه الإستمارة ، 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 الإستمارة إلى أربعة أجزاء ، أما الجزء الاول فيتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة

بتصنيف أفراد العينة المدروسة ، أما الجزء الثاني ،الثالث و الرابع فيتضمن عرض لمختلف عبارات القياس التي تخص المتغيرات المراد قياسها .

2-3-2. عرض عبارات القياس :

قبل عرض عبارات قياس كل متغير ، تجدر الإشارة إلى أننا قمنا بإستichاء هذه العبارات بالإستعانة ببعض الدراسات السابقة و التي تطرقت الى متغيرات الدراسة (جودة الخدمة البنكية ، فعالية الأداء من خلال بعد رضا العملاء و تنافسية البنك من خلال ولاء العملاء) مع تعديلها بما يتوافق مع معطيات الدراسة و أهدافها .

○ قياس جودة الخدمات البنكية :

كما ذكرنا في الفصول السابقة ، صمم العديد من الباحثين في مجال دراسة جودة الخدمة البنكية على إيجاد و الإلمام بكافة المؤشرات التي من شأنها المساهمة في تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة المطلوبة للوصول إلى رضاهم و ضمان ولائهم ، و في هذا الإطار تنوعت الأبعاد المطروحة للحكم على جودة الخدمة البنكية و كذا العبارات المستخدمة في قياسها ، مثل تلك التي أوردها كل من (Bahia et Nantel,2000) ، و غيرها من الدراسات ، فقمنا بإستichاء عبارات المقياس و المقدرة بـ إثنين و عشرون (22) عبارة مع تعديلها من هذه الدراسات ، و التي تقيس في مجملها الأبعاد الخمسة المعتمدة و هي كالآتي:

-**الملموسية** : و المقصود بها تقييم مجمل التسهيلات التي يوفرها البنك لعملائه من معدات مسهلة لإقتناء الخدمة و كذا مدى توفره على المرافق الضرورية .

-**الإعتمادية** : و تتمثل في قدرة البنك على إنجاز الخدمة بشكل دقيق.

-**الإستجابة** : اي درجة الإستجابة لإحتياجات العملاء و مدى حرص البنك على تطوير الخدمة.

-**التعاطف** : و تتعلق بمستوى العناية و الإهتمام الشخصي الذي يوليه مقدم الخدمة للعملاء.

-**الأمان** : مدى تضمن الخدمة المقدمة للعميل لعنصر الأمان و الخصوصية و السرية التامة.

و فيما يلي تتمثل المقاييس و المعتمدة و ترميزها كما يلي :

QS1 - المبنى الخارجي للبنك جذاب و ملائم(الملموسية)

QS2- يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج

البنك.(الملموسية)

- QS3- مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة(الملموسية)
- QS4- يوجد للبنك مطبوعات و منشورات توضح آلية الحصول على الخدمات (الملموسية)
- QS5- يوفر البنك خدمات الهاتف والانترنت كقناة لتقديم الخدمات(الملموسية)
- QS6- موقع الموزع الآلي للنقود مناسب للعملاء (الملموسية)
- QS7- يتمتع عاملي البنك بالمهارة و الاتقان(الإعتمادية)
- QS8- يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد(الإعتمادية)
- QS9- العاملین لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الإستفسارات الخاصة بالعملاء(الاعتمادية)
- QS10- يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيه(الإعتمادية)
- QS11- يقدم البنك كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث أشهر(الإعتمادية)
- QS12- يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة إستجابة لحاجات العملاء(الإستجابة)
- QS13- يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة(الإستجابة)
- QS14- يتوفر لدى البنك لوحات ارشادية الكترونية لتسريع الخدمة(الإستجابة)
- QS15- تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء(الإستجابة)
- QS16- يستجيب العاملین لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة إنشغالاتهم(الإستجابة)
- QS17- لا يميز مقدم الخدمة بين العملاء من حيث المعاملة و الإهتمام(التعاطف)
- QS18- يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين(التعاطف)
- QS19- يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود.(التعاطف)
- QS20- يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة او التأخير في اجراءات معاملته(الامان)
- QS21- يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة(الأمان)
- QS22- يتوفر لدى البنك الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات العملاء.(الأمان)

○ قياس رضا العميل البنكي :

قمنا بإختيار بعض العبارات التي تعكس مدى رضا العميل عن تجربته مع البنك كما يلي :

1-Sati- راض على الخدمات التي يعرضها و يوفرها البنك (البعد المعرفي).

2-Sati- راض عن معاملة العاملين.(البعد الشعوري)

○ قياس ولاء العميل للبنك :

كما أشرنا سابقا أنه لقياس ولاء العميل إتجاه الخدمة يتم بواسطة عدة مؤشرات دالة على ذلك كنية الشراء المستقبلية ، تفضيل التعامل مع البنك دون غيره من البنوك ، أو الثناء على البنك ، أو يمكن تجسيدها في قدرة العميل على صد جميع المؤثرات الخارجية التي تأتي من الأنشطة الترويجية للمنافسين ، فارتأينا إختيار من بين المؤشرات المؤشر التالي:

1-Fid1-لا توجد ميول لترك التعامل مع البنك.(البعد الموقفي)

2-3-3. سلم القياس :

لقد تم قياس إتجاهات العملاء في الأجزاء 1،2،3،4، بالإعتماد 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) ، و ذلك في الأجزاء 2،3،4.

من جانب آخر ، إعتمدت الدراسة الوسط الحسابي الفرضي (3) معيارا لتقييم الدرجة المتحصل عليها و المتعلقة بإجابات العينة ، علما أن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس و هي (5) و أدنى درجة فيه (1) ، و يمكن تحديده وفق القياس التالي :

$$3 = \frac{5 + 1}{2}$$

أي يكون : *المستوى منخفض : من 1 إلى 3.

*المستوى مرتفع : من 3 إلى 5.

2-3-4. الإختبار التجريبي لأداة الدراسة :

بغرض معرفة ما إذا كانت الأداة المستعان بها في الدراسة ، تخدم بياناتها و معطياتها أهداف الدراسة ، فقمنا بعرض إستمارة الإستبيان قبل توزيعها على عملاء البنك الوطني الجزائري على أهل الإختصاص في الجانبين الأكاديمي و العملي : إلى أربعة (04) أساتذة ، أستاذ (01) تخصص تسويق ، أستاذة (01) تخصص إدارة الأعمال ، أستاذ (01) تخصص إحصاء وصفي ، و أستاذة (01) تخصص أدب عربي ، إضافة إلى المدير المساعد في البنك الوطني الجزائري ، و بالفعل

إستطعنا بعد عرضها على السادة الأساتذة المحترمين تعديل صياغة بعض العبارات و حذف عبارات أخرى لتشابه معناها مع عبارات أخرى كنا قد أدرجناها في الإستمارة .

3-فحص و تحليل البيانات ،إختبار الفرضيات :

بعد إستعراضنا للإطار النظري لمنهجية الدراسة ، سنتناول من خلال هذا المبحث الجانب التطبيقي لهذه المنهجية ، من خلال 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 الإستفادة منها .

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 الجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم (3-1) : التكرارات و النسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	141	70,1%	
	انثى	60	29,9%	
المجموع		201	%100	
صفة العمل	فرد	124	61,7%	
	مؤسسة	77	38,3%	
	المجموع		201	%100
	بدون عمل	15	7,5%	
	طالب	11	5,5%	
المهنة	مهنة حرة	76	37,8%	
	موظف بالقطاع العام	52	25,9%	
	موظف بالقطاع الخاص	39	19,4%	
	متقاعد	8	4,0%	
	المجموع		201	%100
إيداع أو سحب	إيداع أو سحب	70	34,8%	
	تسهيلات ائتمانية	30	14,9%	

19,9%	40	خدمة التحويلات	طبيعة الخدمة المتعامل بها
14,9%	30	خدمات التجارة الخارجية	
05,7%	11	خدمات الموزع الآلي	
09,9%	20	خدمات اخرى	
%100	201	المجموع	
64,2%	129	باستمرار	
22,9%	46	كل شهر	تكرار التعامل
12,9%	26	نادرا	
%100	201	المجموع	
10,0%	20	اقل من سنة	
26,4%	53	من سنة -الى 5سنوات	مدة التعامل
10,9%	22	6 سنوات -10سنوات	
52,7%	106	اكثر من 10 سنوات	
%100	201	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على ضوء نتائج الاستبيان و بالإعتماد على برنامج Sphinx plus2 يظهر الجدول رقم (3-1) أن أفراد عينة الدراسة الذكور حصلوا على نسبة مئوية بلغت (70.1%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (29.9%) . أما بالنسبة لمتغير صفة العميل فقد نالت النسبة الأعلى (61.7%) بالنسبة للأفراد ، أما المؤسسات فقد مثلت ما نسبته (38.3%) . أما بالنسبة لمتغير المهنة فقد كانت النسبة الأعلى للأفراد الذين يزاولون المهن الحرة بنسبة (37.8%) ، ثم تلتها الموظفون بالقطاع العام بنسبة (25.9%) فالموظفون بالقطاع الخاص و التي كانت نسبتهم (19.4%) ، أما كل من بدون عمل و طالب فجاءت النسب بالترتيب كما يلي : (7.5% و 5.5%) ، أما في المرتبة الاخيرة فقد كانت للمتقاعدين بنسبة (4%) . أما بالنسبة لطبيعة الخدمة المتعامل بها فقد كانت النسبة الأعلى لعملية الإيداع و السحب بنسبة (34.8%) ، تلتها خدمة التحويلات بنسبة (19.9%) ، ثم بالتساوي كل من التسهيلات الإئتمانية و خدمات التجارة الخارجية بنسبة (14.9%) ، و في الأخير جاءت كل من خدمات أخرى و خدمة التوزيع الآلي بنسب بالترتيب (09.9% و 5.7%) .

أما بالنسبة لمتغير تكرار التعامل فنلاحظ من الجدول أن أكبر فئة مستقصاة هي من رواد البنك بإستمرار بنسبة (64.2%) ، أما العملاء الذين يقتنون خدمات البنك كل شهر فكانت نسبتهم (22.9%) ، و في الأخير ما نسبته (12.9%) من العملاء الذين يأتون نادرا .

أما بالنسبة للمتغير الأخير مدة التعامل فقد كانت النسبة الأعلى للفئة المستقصاة للذين يتعاملون مع البنك لأكثر من 10 سنوات بنسبة (52.7%) ، و تليها فئة العملاء الذين يتعاملون مع البنك للمدة ما بين (سنة الى 5 سنوات) بنسبة (26.4%) ، ثم في الأخير و بنسبة متقاربة كل من أفراد العينة الذين يتعاملون مع البنك لمدة (6 سنوات -10 سنوات و أقل من سنة) بنسب (10.9%، 10%).

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 .

3-2-1-1. إختبار التشاركية : (Communnality):

يسمح هذا الإختبار 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) .

و بعد إجراء إختبار التشاركية، إتضح أنه لا يوجد العبارات التي تتميز بمستوى تشاركية دون الحد الأدنى المنصوح به (0.40) و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-2) : تشاركية عبارات القياس

تشاركية العبارات	المتغيرات الكامنة
0,6217	الامان ASSU
0,7016	التعاطف EMP
0,7969	الاعتمادية FIA
1,0000	الولاء FID
0,6816	الاستجابة REA
0,8649	الرضا SAT
0,6021	الملموسية TANG

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Smart pls2 (انظر الملحق رقم 01)

يوضح الجدول رقم (3-2) أن قيم التشاركية المتغيرات المظهرة مع المتغيرات الكامنة التابعة لها تأخذ قيم جيدة ، و عليه يمكن القول أن جل المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها بشكل متفاوت نسبيا و هذا ما يدل على ضرورة الإحتفاظ بها .

3-2-1-2. قياس الإتساق 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 لإختبار الموثوقية (الثبات) هنالك ثلاث طرق :

✚ طريقة إختبار و إعادة إختبار « Test/Retest »

✚ تقنية « la technique des formes alternatives » .

✚ طريقة أو إختبار التجزئة النصفية « Split-half » و ذلك بالإستناد على إختبار كرونباخ ألفا .

*إختبار كرونباخ ألفا (Cronbache's Alpha) :

تم إستخراج قيم ألفا لكل فقرات القياس كل على حدى ، و الجدول الموالي يبين النتائج :

الجدول رقم (3-3): نتائج إختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات ألفا كرونباخ	فقرات القياس
0,7087	ASSU
0,7883	EMP
0,8730	FIA
1,0000	FID
0,8440	REA
0,8440	SAT
0,6726	TANG

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Smart pls2 (انظر الملحق رقم: 01)

تشير نتائج الإختبار الموضحة أعلاه أن كل قيم معامل ألفا لفقرات القياس كان أكبر من (0.60) و هو الحد الأدنى المقبول ، و بالتالي تتميز أداة القياس بإتساق جيد (ثبات داخلي او موثوقية) يمكن من قياس سليم للمتغيرات الكامنة .

بالرغم من النتائج التي أسفر عنها إختبار ألفا كرونباخ ، إلا أن معامل ثبات فقرة الملموسية دنت من الحد الأدنى المقبول (0.60) ، و هذا ما يدفعنا الى إختبار 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 هو موضح في الجدول رقم (3-4) :

الجدول رقم (3-4) : نتائج موثوقية نموذج القياس CR

المتغيرات	CR
ASSU	0,8180
EMP	0,8761
FIA	0,9219
FID	1,0000
REA	0,8953
SAT	0,9276
TANG	0,8200

المصدر : بالإعتماد على مخرجات Smart pls2 (انظر الملحق رقم : 01)

3-1-2-3. صدق نموذج القياس :

المقصود بصدق البناء مدى نجاح الإختبار 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 الإتجاهات 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 بالإعتماد على طريقتين :

-الصدق التقاربي (Convergent Validity) و يقصد به درجة إرتباط 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 :

($AVE > 0.5$) و ($\lambda_i > 0.7$) ، و بالرجوع إلى النتائج المحصل عليها كما يوضحه الجدول رقم (3-5)

، فإنه يوجد صدق تقاربي ، إذ أن كل متوسطات التباين (AVE) حققت شرط القبول ، إضافة إلى

معاملات التحميل التي جاءت أكبر من 0.7 (أنظر الملحق رقم :01) .

الجدول رقم (3-5): نتائج AVE لإختبار الصدق التقاربي

المتغيرات	AVE
ASSU	0,6008
EMP	0,7023
FIA	0,7974
FID	1,0000
REA	0,6815
SAT	0,8650
TANG	0,6044

المصدر : بالإعتماد على Smart pls2 (انظر الملحق رقم :01)

-الصدق التمايزي (Discriminant Validity) و يقصد به المدى الذي يكون فيه الإرتباط بين

مقياس سمة معينة و مقاييس صممت لقياس سمات مختلفة أقل من الإرتباط بين هذا المقياس و

المقاييس التي تقيس نفس السمة ، و لإختبار الصدق التمايزي لابد من تحقيق المعادلة التالية :

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

الجدول رقم (3-6) : نتائج الصدق التمايزي

Construit	Variance moyenne partagée AVE	Matrice de Corrélations entre les variables latentes						
		1	2	3	4	5	6	7
1 ASSU	0,6008	0,78						
2 EMP	0,7023	0,57	0,84					
3 FIAB	0,7974	0,42	0,75	0,89				
4 FID	1,0000	0,42	0,51	0,52	1,00			
5 REAC	0,6815	0,43	0,76	0,77	0,36	0,83		
6 SAT	0,8650	0,47	0,67	0,70	0,66	0,61	0,93	
7 TANG	0,6044	0,35	0,64	0,68	0,28	0,78	0,51	0,78

المصدر : بالإعتماد على Smart pls2 (انظر الملحق رقم : 01)

فنلاحظ من الجدول رقم (3-6) أن المقاييس تتمتع بالصدق التمايزي ، و ذلك بعد تحقق المعادلة أعلاه بالنسبة لكل المتغيرات .

ولتوضيح الجدول ، نلاحظ مثلا أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمتغير التعاطف تمثل 0.84 أكبر من معاملات الارتباط (0.75، 0.51، 0.76، 0.67، 0.64) ، وأيضا أكبر من 0.57 ، ... الخ ، و هكذا بالنسبة لكل المتغيرات الأخرى .

3-3. تقييم النموذج الهيكلي :

من أجل التحقق من الصدق الهيكلي للمقياس ، يتم استخدام مؤشرين هما كالتالي :

3-3-1. مؤشر ملائمة النموذج :

يتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشر الملائمة ، حيث يستخرج مؤشر جودة المطابقة (Goodness of fit) و الذي من خلاله يتم التعرف على مدى قبولية العلاقة المفترضة سابقا ، عندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذا المؤشر ، فإن الإختبار يكون دقيقا جدا ، و عكس ذلك يكون ضعيف و غير جيد و يمكن رفض النموذج.

إرتأينا إختبار مدى ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشر GOF، و الذي يحسب من خلال العلاقة

:

$GOF = \sqrt{\bar{c} \times R^2}$ ، فكانت النتائج كما يلي :

النموذج الأول :

الجدول رقم (3-7) : نتائج مؤشر GOF للنموذج الاول

المتغير	c	R^2	\bar{c}	R^2	القيمة المسجلة GOF
QS	0.48				
SAT	0.86	0.52	0.78	0.48	0,61
FID	1	0.44			

المصدر : بالإعتماد على Smart pls2 (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-7) لمؤشر جودة أو حسن المطابقة المستخرج بأن النموذج قد حاز على قيمة جيدة للمؤشر ، و هذا ما يؤكد بأن الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه ، و قبول قيمة معامل الصدق أو التشبع و الذي يحكم بالقبول و الصدق للفقرات بأنها حققت الشرط بأنها أكبر من (0.50).

النموذج الثاني :

الجدول رقم (3-8) : نتائج مؤشر GOF للنموذج الثاني

المتغير	c	R^2	\bar{c}	القيمة المسجلة GOF
ASSU	0.62			
EMP	0.70			
FIA	0.79		4.25	1.56
REAC	0.68			
SAT	0.86	0.57		
TANG	0.60			

المصدر : بالإعتماد على Smart pls2 (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-8) لمؤشر جودة أو حسن المطابقة المستخرج بأن النموذج قد حاز على قيمة جيدة للمؤشر ، و هذا ما يؤكد بأن الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه ، و قبول قيمة معامل الصدق أو التشبع و الذي يحكم بالقبول و الصدق للفقرات بأنها حققت الشرط بأنها أكبر من (0.50).

النموذج الثالث :

الجدول رقم (3-9) : نتائج مؤشر GOF للنموذج الثالث

المتغير	c	R^2	\bar{c}	القيمة المسجلة
ASSU	0.63			
EMP	0.70			
FIA	0.79		4.38	1.27
FID	1.00	0.37		
REAC	0.67			
TANG	0.59			

المصدر : بالاعتماد على Smart pls2 (انظر الملحق رقم: 01)

يتضح من خلال الجدول رقم(3-9) لمؤشر جودة أو حسن المطابقة المستخرج بأن النموذج قد حاز على قيمة جيدة للمؤشر ، و هذا ما يؤكد بأن الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه ، و قبول قيمة معامل الصدق أو التشبع و الذي يحكم بالقبول و الصدق للفقرات بأنها حققت الشرط بأنها أكبر من (0.50) .

3-3-2. إختبار الفرضيات : قبل التطرق إلى إختبار مختلف فرضيات الدراسة ، قمنا بالإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي :

3-3-2-1. الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما مستوى أبعاد جودة الخدمات ؟ و للإجابة على هذا السؤال قمنا بتجزئته إلى أسئلة فرعية كما يلي :

السؤال الفرعي الأول : ما مستوى بعد الملموسية ؟ للإجابة على هذا السؤال إستعنا بالمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و أهمية الفقرات و مستواها ، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-10): المتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده الملموسية

الرقم	الملموسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	المبنى الخارجي للبنك جذاب و ملائم	3.79	1.19	1	مرتفع
2	يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للانتظار خارج البنك	2.00	1.38	6	منخفض
3	مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة	3.54	1.15	2	مرتفع
4	يوجد للبنك مطبوعات و منشورات توضح آلية الحصول على الخدمات	2.92	1.13	3	منخفض
5	يوفر البنك خدمات الهاتف والانترنت كقناة لتقديم الخدمات	2.53	1.22	5	منخفض
6	موقع الموزع الآلي للنقود مناسب للعملاء	2.82	1.33	4	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	2.93			

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يشير الجدول رقم (3-10) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الملموسية ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.93) و هو أقل من الوسط الفرضي و البالغ (3) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخاصة بجاذبية مبنى البنك و ملائمتها للعملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ، و جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة توفر البنك على المرافق الضرورية بمتوسط حسابي بلغ (2) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام ، من خلال هذه النتائج يتبين أن عملاء البنك لم يدركوا بعد الملموسية .

السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى بعد الإعتمادية ؟ للإجابة على هذا السؤال إستعنا بالمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و أهمية الفقرات و مستواها ، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-11) :المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعء الإعتمادية

الرقم	الإعتمادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	يتمتع عاملي البنك بالمهارة و الاتقان	3.20	1.34	4	مرتفع
2	يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد	2.83	1.48	5	منخفض
3	العاملين لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الاسئلة و الاستفسارات الخاصة بالعملاء	3.07	1.42	3	مرتفع
4	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي تجرى فيه	3.64	1.02	1	مرتفع
5	يقدم البنك كشوفات مفصلة عن كل العمليات الخاصة بالعميل كل ثلاث اشهر	3.17	1.22	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.18			

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يشير الجدول رقم(3-11) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء الإعتمادية ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.18) و هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، و جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخاصة بإحتفاظ البنك بسجلات دقيقة و منظمة حول العمليات التي يقوم بها للعملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ، و جاءت في المرتبة

الأخيرة فقرة إلتزام البنك بتنفيذ وعوده في الوقت المحدد بمتوسط حسابي بلغ (2.83) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام ، من خلال هذه النتائج يتبين أن عينة الدراسة يدركوا وجود بعد الإعتمادية .

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى بعد الإستجابة ؟ للإجابة على هذا السؤال إستعنا بالمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و أهمية الفقرات و مستواها ، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-12): المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة

ببعد الإستجابة

الرقم	الإستجابة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة إستجابة لحاجات العملاء	2.66	1.34	3	منخفض
2	يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة	2.42	1.42	5	منخفض
3	يتوفر لدى البنك لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمة	2.48	1.35	4	منخفض
4	تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء	4.13	1.01	1	مرتفع
5	يستجيب العاملون لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة إنشغالاتهم	3.01	1.46	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.01			

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يشير الجدول رقم (3-12) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الإستجابة ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.01) و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) ، و جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخاصة بتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ، و جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة توفر العدد الكافي

من العمال لأداء العمل (2.42) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام ، من خلال هذه النتائج يتبين أن عينة الدراسة يدركوا وجود بعد الإستجابة .

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى بعد التعاطف ؟ للإجابة على هذا السؤال إستعنا بالمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و أهمية الفقرات و مستواها ، كما هو موضح في الجدول الموالي :
الجدول رقم(3-13): المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدها

التعاطف

الرقم	التعاطف	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	لا يميز مقدم الخدمة بين العملاء من حيث المعاملة و الإهتمام	3.21	1.37	1	مرتفع
2	يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين	2.87	1.20	2	منخفض
3	يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود	2.84	1.31	3	منخفض
	المتوسط الحسابي	2.97			

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يشير الجدول رقم(3-13) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها التعاطف ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.97) و هو أقل من الوسط الفرضي (3)، و جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخاصة بعدم تمييز العمال بين العملاء من ناحية الإهتمام بمتوسط حسابي بلغ (3.21) (وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ، و جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة السحب الإختياري للعملاء لأرصدهم بمتوسط حسابي بلغ (2.84) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام ، من خلال هذه النتائج يتبين أن عينة الدراسة لم يدركوا وجود بعد التعاطف.

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى بعد الأمان ؟ للإجابة على هذا السؤال إستعنا بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية الفقرات و مستواها ، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(3-14): المتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده

الأمان

الرقم	الأمان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة او التأخير في اجراءات معاملته	2.88	1.08	3	منخفض
2	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة	3.98	1.10	1	مرتفع
3	يتوفر لدى البنك الأجهزة الامنية الكافية لحماية مدخرات العملاء	3.93	1.14	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي	3.6			

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يشير الجدول رقم(3-14) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الأمان ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.6) و هو أعلى من الوسط الفرضي (3) ، و جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخاصة بسرية المعلومات الخاصة بالعميل بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ، و جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة تعويض العملاء في حالة الخطأ بمتوسط حسابي بلغ (2.88) و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام ، من خلال هذه النتائج يتبين أن عينة الدراسة يدركوا وجود بعد الأمان.

السؤال الثاني : ما هو ترتيب أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

الجدول رقم (3-15) : ترتيب أبعاد جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبعاد جودة الخدمة
5	2.93	الملموسية
2	3.18	الإعتمادية
3	3.01	الإستجابة
4	2.97	التعاطف
1	3.6	الأمان
	3.14	متوسط الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة البنكية

المصدر : بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج Sphinx plus2

يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) ما يلي :

1- جاء متوسط الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات (3.14) ، و هذا يشير إلى أن أبعاد جودة الخدمات البنكية تعد مناسبة من وجهة نظر العملاء .

2- بعد الأمان إحتل قائمة إهتمامات عملاء البنك الوطني الجزائري ، بحيث كان المتوسط الحسابي مرتفع جدا الأمر الذي يدل على أن البنك محل الدراسة يوفر لعملائه القدر الكافي من عنصر الأمان من خلال تعامله بالسرية التامة بخصوص المعلومات الخاصة بالعملاء ، إضافة إلى توفير الحماية الضرورية للمدخرات ، الأمر الذي زاد من نسبة الثقة لديهم و دفعهم للتعامل مع البنك ، أما المرتبة الثانية فإحتلتها بعد الإعتمادية ، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن الوكالة البنكية التي يتعاملون معها توفر لهم قدرا جيدا من الدقة أثناء تقديم الخدمات و الحرص على توفير سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها ، أما بعد الإستجابة فحل في المرتبة الثالثة ، مما يشير إلى أن البنك يأخذ بعين الإعتبار حاجات العميل و مساعدته بخصوص تقديم المعاملات البنكية في أوقات ملائمة له ، و كذا من ناحية الإستجابة الفورية مهما كانت درجة إنشغال العمال ، أما كل من البعدين التعاطف و الملموسية فإحتلتا المرتبتين الأخيرتين الرابعة و الخامسة بالترتيب ، فالعملاء عينة الدراسة ترى بأنها تجد صعوبة في فتح الحسابات البنكية و ذلك بتقييدها بشروط فتح حساب و حتى بالنسبة لسحب الارصدة فإنها تجد صعوبة في ذلك.

من جهة أخرى يرى العملاء بأن البنك وطاقمه الوظيفي يتميز بتصميم جذاب و تجهيزات مناسبة ، إضافة إلى سهولة الحصول على الخدمة بفضل التقسيم الجيد لمكاتب البنك ، إلا أن الوكالة لا توفر المرافق الضرورية لعملائها سواء من ناحية موقف السيارات أو من ناحية أماكن الإنتظار الأمر الذي يستاء منه العملاء بشدة و يرونه ضروري و على البنك الأخذ به و جعله من أولوياته .

3-3-2-2. إختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة :

نخصص في هذا الجزء من الدراسة عرض إحصائي يجرى من خلاله إختبار و تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (جودة الخدمة ، فعالية أداء البنك و القدرات التنافسية) ، و نتائج إختبار الفرضيات هي كالتالي :

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه : " توجد علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة وتحقيق فعالية أداء البنك من خلال رضا العملاء" .

الجدول رقم (3-16) : نتائج علاقات الارتباط بين جودة الخدمة البنكية و فعالية أداء البنك

أداء البنك		مؤشر فعالية	جودة الخدمة البنكية
العملاء		رضا	
قيم (t) المحسوبة	معاملات الارتباط		
0.711	0.057-	الملموسية	
4.719	0.456	الإعتمادية	
0.735	0.071	الإستجابة	
2.723	0.243	التعاطف	
1.861	0.140	الأمان	
20.268	0.723	جودة الخدمة الكلية	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls2

تعبر معطيات الجدول رقم (3-16) بوجود علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة البنكية و تحقيق فعالية أداء البنك من خلال رضا العملاء على المستوى الكلي ، و من متابعة قيمة (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بينها ، و بلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.723) و بدلالة معنوية ، و هذا يشير

إلى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الدراسة . أما على مستوى الأبعاد فكانت النتائج كما يلي :

*الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الملموسية و رضا العملاء .

من خلال معطيات الجدول رقم (3-16)، إتضح عدم وجود علاقة إرتباط بين بعد الملموسية و رضا العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.711) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

*الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و رضا العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم(3-16) ، إتضح وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و رضا العملاء ، و من متابعة قيمة (t) المحسوبة (4.719) و هي أكبر من (1.96) ، نلاحظ معنوية علاقة الإرتباط بينها و عليه تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

*الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الإستجابة و رضا العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (3-16)، إتضح عدم وجود علاقة إرتباط بين بعد الإستجابة و رضا العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.735) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

*الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و رضا العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم(3-16) ، إتضح وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و رضا العملاء ، و من متابعة قيمة (t) المحسوبة (2.723) و هي أكبر من (1.96) ، نلاحظ معنوية علاقة الإرتباط بينها و عليه تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

*الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الأمان و رضا العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (3-16)، اتضح عدم وجود علاقة إرتباط بين بعد الأمان و رضا العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.861) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه : "توجد علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة وتعزيز البنك لقدراته التنافسية من خلال ولاء العملاء ." .

الجدول رقم (3-17) : نتائج علاقات الارتباط بين جودة الخدمة البنكية و تعزيز البنك لقدراته التنافسية

مؤشر قدرات البنك التنافسية		جودة الخدمة البنكية
العملاء	ولاء	
قيم (t) المحسوبة	معاملات الارتباط	
1.334	0.131-	الملموسية
4.815	0.482	الإعتمادية
1.317	0.171-	الإستجابة
2.405	0.281	التعاطف
2.783	0.201	الأمان
0.510	0.039	جودة الخدمة الكلية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls2

تعبر معطيات الجدول رقم (3-17) بعدم وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمة البنكية و تعزيز البنك لقدراته التنافسية من خلال ولاء العملاء على المستوى الكلي ، و من متابعة قيمة (t) نلاحظ عدم معنوية علاقة الارتباط بينها ، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى .أما على مستوى الأبعاد فكانت النتائج كما يلي :

*الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الملموسية و ولاء العملاء .

من خلال معطيات الجدول رقم (3-17)، إتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الملموسية و ولاء العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.334) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

*الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و ولاء العملاء .

من خلال معطيات الجدول رقم (3-17)، إتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الإعتمادية و ولاء العملاء ، و من متابعة قيمة (t) المحسوبة (4.815) و هي أكبر من (1.96) ، نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بينها و عليه تقبل الفرضية على مستوى الدراسة .

*الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط إيجابية بين بعد الإستجابة و ولاء العملاء .

من خلال معطيات الجدول رقم (3-17) ، إتضح عدم وجود علاقة إرتباط بين بعد الإستجابة و ولاء العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.317) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

*الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و ولاء العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (3-17) ، إتضح وجود علاقة إرتباط إيجابية بين بعد التعاطف و رضا العملاء ، و من متابعة قيمة (t) المحسوبة (2.405) و هي أكبر من (1.96) ، نلاحظ معنوية علاقة الإرتباط بينها و عليه تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

*الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين بعد الأمان و ولاء العملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (3-17)، إتضح عدم وجود علاقة إرتباط بين بعد الأمان و ولاء العملاء ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.783) ، و هي أقل من (1.96) و بالتالي فهي غير معنوية ، لذا ترفض الفرضية على مستوى الدراسة .

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال دراستنا لهذا الفصل من تجسيد ما جاءت به الفصول السابقة من مفاهيم نظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة ، من خلال إسقاط أهداف و فرضيات الدراسة ، حيث تم في بادئ الأمر توضيح مسار الدراسة عن طريق منهجية متبعة تساهم في بتشكيل طرح علمي يجعل من هذه الدراسة موثوق منها مما يمنح إمكانية الإستناد عليها في دراسات لاحقة ، من تحديد لعينة الدراسة و ترميز بياناتها المستخرجة من إستمارات الإستبيان التي تم توزيعها في أفراد العينة ، لتأتي مرحلة التحليل العاملي و وصولا إلى إختبار معنوية العلاقات المفترض وجودها بين متغيرات المدروسة . حيث أسفرت نتائج هذا الفصل إلى :

1-نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة:

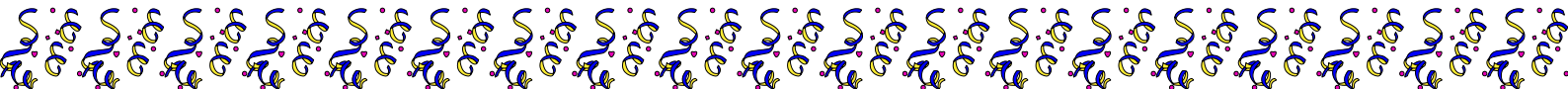
- هيمنة جنس الذكور من عملاء البنك الوطني الجزائري على جنس الإناث ، إذ بلغت نسبتهم 70.1 % مقابل 29.9 %.
- إعتماد و تركيز الدراسة على عينة الأفراد بنسبة 61.7% مقارنة مع المؤسسات .
- شملت الدراسة عملاء ذو مستويات وظيفية مختلفة ، و لكن النسبة التي طغت هي للمهن الحرة بنسبة 37.8 %.
- نسبة كبيرة من العملاء يقتنون خدمات الإيداع و السحب مقارنة بالخدمات المعروضة بالبنك .
- إستهدفت الدراسة أكبر فئة من العملاء الذين يتعاملون مع البنك بإستمرار بنسبة 64.2%.
- إستهدفت الدراسة نسبة كبيرة من العملاء الذين يتعاملون مع البنك لأكثر من 10 سنوات (52.7%).

2-الفرضيات المتعلقة بإختبار علاقات الارتباط لمتغيرات البحث :

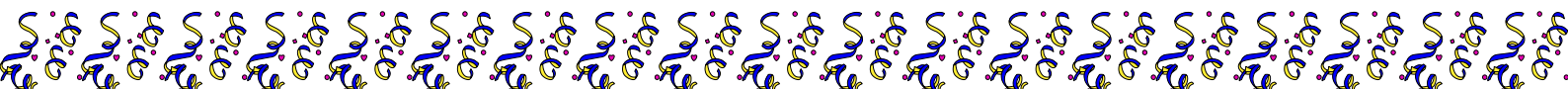
- *قبول الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بوجود علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة البنكية و تحقيق فعالية أداء البنك من خلال رضا العملاء .
- *رفض الفرضية الرئيسية الثانية و المتعلقة بوجود علاقة إرتباط إيجابية بين جودة الخدمة البنكية و تعزيز البنك لقدراته التنافسية من خلال ولاء العملاء .

3-إجتاز المخطط الفرضي للدراسة و الذي تم تحويله إلى نموذج فرضي وفق أسلوب نمذجة

المعادلات الهيكلية (SEM)، إجتاز مؤشر جودة المطابقة المطلوبة لإختبار الصدق الهيكلية ، و من ذلك نستنتج بأن النموذج الفرضي مقبول هيكليا ، كذلك مقبول إحصائيا طبقا لعلاقات الإرتباط ، و من هنا يمكن إعتماد هذا النموذج



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة :

إن الخصائص المميزة لجودة الخدمة جعلت منها هدفا رئيسيا تسعى إليها البنوك ، و من هذا المنطلق و اعتمادا على الدراسة النظرية و التطبيقية نرى أن نجاح البنوك في تفعيل أداءها من منطلق الجودة في خدماتها يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف إقتصاد السوق و إحتدام شدة المنافسة . مما زادها أهمية ، إدراك هذه البنوك إلى ضرورة تنويع و تطوير خدمات ذات جودة عالية كأحد العوامل الرئيسية المساهمة لإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية . كل هذا لا يتحقق إلا من خلال توفر المعلومات عن مستويات الجودة التي يجب أن تقدمها البنوك من منظور العملاء ، لتحقيق مستوى الجودة المطلوب للإبقاء على عملاءها و ضمان ولائهم .

لقد أفضت هذه الدراسة إلى عدة مؤشرات و دلالات يمكن للبنك الأخذ بها لتحسين أداءه و الرفع من قدراته التنافسية ، نجلها فيما يلي :

1- أظهرت النتائج الميدانية أن جودة الخدمة البنكية تحققت حسب أفراد عينة الدراسة بشكل مقبول في الوكالة محل الدراسة ، و تعتبر مرضية إلى حد ما ، كما تشير إلى تحقق بعض الجوانب من جودة الخدمة بشكل مرتفع نسبيا ، فبالنسبة لتحقيق مؤشرات إعطاء العميل للأمان في تعامله مع البنك فقد كانت نسب الموافقة كبيرة جدا ، الأمر الذي يدل على مدى حرص البنك على تعزيز ثقة العميل و إعطائه الدافع للتواصل مع نفس البنك ، أما فيما يخص توفير البنك للتسهيلات التي يحتاجها العميل أثناء إقتنائه للخدمة فقد كانت ضعيفة جدا و لاسيما فيما يخص توفير المرافق الضرورية ، الأمر الذي يدل على بعد السياسات التسييرية عن هذا البعد و إهماله بالرغم من أنه مهم لأفراد العينة بشكل كبير .

إنطلاقا مما سبق يمكن تسليط الضوء على معظم النقائص التي تبينت لنا من خلال الدراسة الميدانية مستندين في ذلك على المقابلة الشخصية التي أجريناها على مستوى الوكالة محل الدراسة و التي ربما تفسر النقائص التي لمسها العملاء من خلال آرائهم و هي كالتالي :

* عدم التطابق بين معايير ثقافة الجودة و متطلبات تحقيق جودة الخدمات المعتمدة في البنك محل الدراسة سواء من الناحية الخارجية كإعتبار آراء العملاء مهمة و الأخذ بها لتحسين مستوى الجودة ، أو من الناحية الداخلية للبنك كالإتصال و إيصال المعلومات بين البنك و عملائه بشكل سلس كما هو المفروض ، و لا حتى من جانب الإهتمام بالفرد مقدم الخدمة من تحفيزه و العمل على توفير ظروف بيئية مواتية يسودها الإحترام ، الإنسجام و التقاهم و تقدير الجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق أهداف ترتقي من خلالها جودة الخدمة ، حيث لا زال العامل يشعر بعدم قيمته لدى البنك و أنه يمكن الإستغناء عنه في أي وقت .

*التقصير المطلق من جانب البنك محل الدراسة فيما يخص التجهيزات و المعدات التكنولوجية المتطورة و التي تسهم بشكل مباشر في تسريع تقديم الخدمة للعميل ، و عدم الإكتراث للتجديد و التنوع في الخدمات ، ولا لتوفير آلية لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة .

*شبه إنعدام لعاملي البنك ،أي نقص كبير في عدد العمال لأداء الخدمات مما يكون له أثر غير إيجابي على العملاء .

2- بينت النتائج أيضا أنه توجد علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين متغيرات جودة الخدمة و تحقيق البنك للفعالية في أدائه من خلال رضا العملاء على المستوى الكلي ،أي أنه كلما زاد الإهتمام بأبعاد الجودة فإن ذلك سينعكس إيجابا على أداء البنك و فعاليته ، أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج معنوية الإرتباط بين كل من بعد الإعتمادية و التعاطف مع زيادة فعالية البنك لأدائه ، و أنه لا توجد علاقة إرتباط بين جودة الخدمة و تعزيز البنك لقدراته التنافسية من خلال ولاء العملاء على المستوى الكلي و ذلك راجع ربما إلى تخصص البنوك التجارية الجزائرية من بينها البنك محل الدراسة ، الأمر الذي يجعل العميل مجبر على التعامل مع عدة بنوك حسب حاجته للخدمة أو طبيعة الخدمة المراد إقتناؤها و بالتالي لا يكن الولاء للبنك بغض النظر ما إذا توفرت الجودة في الخدمات التي يعرضها ، و هذا ما لمسناه من خلال محادثات تمت مع بعض أفراد عينة الدراسة و لاسيما عينة المؤسسات منها، أما على مستوى أبعاد جودة الخدمة فقد أظهرت النتائج معنوية الإرتباط بين كل من بعد الإعتمادية ، التعاطف و الأمان مع تعزيز البنك لقدراته التنافسية ، أي كلما زاد الإهتمام من قبل البنك لهذه الأبعاد فسيؤدي ذلك إلى زيادة ولاء العملاء و بالتالي يعزز البنك لقدرته التنافسية .

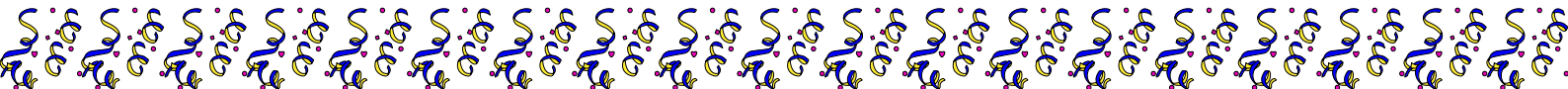
إعتمادا على ما ورد من عرض و تحليل النتائج يمكن إقتراح توصيات يمكن الإستفادة منها كالتالي :

-ضرورة إهتمام البنك بالإستجابة السريعة و تلبية مطالب العملاء كعوامل تساهم في الرفع من مستوى جودة الخدمة كتوفير لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمات و توفير العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات .

-تطوير الجوانب المادية الملموسة كتحديث الأجهزة و تطويرها بإستمرار و توفير مواقف لسيارات العملاء و أماكن الإنتظار إضافة إلى الإهتمام بالتنظيم و الترتيب الداخلي .

-ضرورة الأخذ بعين الإعتبار تفاوت الأهمية النسبية لمتغيرات جودة الخدمة المقدمة فعليا عند تصميم و تنفيذ إستراتيجيات الجودة .

- الحرص على تقديم تحفيزات بمختلف أوجهها للعاملين ، و ربطها بالنتائج المحققة .
- التوجه نحو العملاء بشكل أكبر، و الحرص على تقديم العناصر التي تشكل دعما لكسب رضاهم بما يكفل تحقيق أهداف البنك .
- ضرورة القيام بإستطلاع الرأي بشكل دوري كأحد أهم الإستراتيجيات التي تؤدي بالبنك إلى الإرتقاء بمستوى الجودة المقدمة .
- و الأهم هو ضرورة فتح فروع للبنك و ذلك لإستقطاب المزيد من العملاء .



قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب :

1. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، "الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ،المكتبة العصرية ،مصر 2009.
2. بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي،" تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر و التوزيع ،الأردن ،2007.
3. جيل غريفن ،"طرق كسب الزبائن و زيادة الأرباح ، كيف تكسب ولاءهم و كيف تحافظ عليهم "، تعريب أيمن الأرمينازي ، الطبعة العربية الأولى ، مكتبة العبيكان ، تاريخ النشر 2001/10/01.
4. خضير كاظم حمود ،« إدارة الجودة في المنظمات المتميزة » ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
5. رعد حسن الصرن ،"عولمة جودة الخدمة البنكية"، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع، عمان،2007.
6. عبد المطلب عبد الحميد ،"العولمة و إقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية ،مصر، 2003 .
7. عبد الهادي النجار ،"بطاقات الائتمان و العمليات المصرفية الإلكترونية"،الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين الإقتصادية و القانونية ،الجزء الأول ، منشورات الحلبي ،بيروت، 2002.
8. علي السلمي ،"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، درا غريب للنشر و الطباعة ،القاهرة، 2001.
9. عوض بدير الحداد ،"تسويق الخدمات المصرفية"،البيان للطبع و النشر،الطبعة الأولى ،القاهرة،1999.
10. ماثيو جيدير ، منهجية البحث العلمي ، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه ، تنسيق محمد عبد النبي السيد غانم ، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض.
11. مأمون درادكة ،طارق شيلي،« الجودة في المنظمات الحديثة » ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2002.
12. محمد الصيرفي ،"إدارة المصارف"،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الطبعة الأولى ،الإسكندرية ، 2007 .

13. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 2008.
14. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، 2005/2004 .
15. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، " التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
16. محمود محمد داغر، " الأسواق المالية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
17. مروان عبد المجيد إبراهيم، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، الطبعة الأولى، 2000، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان .
18. معلا ناجي، نيب صالح، «الأصول العلمية للتسويق المصرفي» ، الطبعة الثانية، مطابع الصفوة، عمان الأردن، 2011 .
19. ناجي معلا، "أصول التسويق المصرفي"، مطابع الصفوة، عمان، 1994 .
20. يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "إدارة علاقات الزبون"، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009 .

ثانيا : المقالات و المداخلات :

21. أكثم ماجد العواجين :أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن ،جامعة الشرق الأوسط ،2013،ص43.
22. بتيت أحمد أوكيل رابح، "مكانة الجودة في الإستراتيجيات التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية، ص11.
23. براهيمية إبراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الشلف، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، 2011-5، ص101.
24. بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، عدد رقم 3، ص258.

25. بن عيسى محمد المهدي، «ثقافة المؤسسة كموجة السلوكيات و الأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة» ،مجلة الباحث ، العدد رقم 3 ، 2004 ، ص148.
26. بوزعرور عمار ، دراوسي مسعود ،"الإندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرات التنافسية " ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية ، واقع و تحديات، ص 137-138.
27. توفيق ماضي محمد ،" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر،العدد 358 ، 2002 ، ص9.
28. الجمعية العلمية، نادي الدراسات الإقتصادية "الميزة التنافسية" ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، ص5.
29. دوتن ادبيانجو و دينيس كيهو،"تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة"،الهندسة التصنيعية و الإدارة الصناعية ،قسم الهندسة ،جامعة ليفربول ،ليفربول ،المملكة المتحدة،المجلة الدولية لعلوم الجودة ،المجلد 3،العدد ،1998، ص276.
30. رعد حسن الصرن ،"تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي ،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 06 ، 2004، ص16.
31. سعيداني محمد ،بوصالح سفيان ،مداخلة بعنوان "قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء و تأثيرها على القدرات التنافسية ،ملتقى وطني حول :إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر ،سعيدة ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،ص17.
32. شيخي محمد ،تمجدين نور الدين ،مداخلة بعنوان :متطلبات العمل البنكي في ظل أنشطة الإندماج و الصيرفة الشاملة -دراسة حالة الجزائر ،ص3.
33. طاهر مرسي عطية،" قياس جودة أداء الخدمة في البنوك"، مجلة الإدارة ،المجلد 23 ،العدد الثاني، ص 38-45.
34. عبد الحميد عبدوني ،لرقت علي ، مداخلة بعنوان : الدورات التكوينية بالجامعة الجزائرية بين الواقع و متطلبات الجودة الشاملة ،الأيام الوطنية الخامسة لعلم و علوم التربية و الأرطوفونيا "الممارسة السيكلوجية في الجزائر واقع و افاق ،ص6.

35. عبد الكريم قندوز ،بومدين نورين،" الصيرفة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الإقتصاد الرقمي في الجزائر"،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الملتقى العلمي الدولي الثاني. ص5.
36. عبد الملوك مزهودة،"الأداء بين الكفاءة و الفعالية -مفهوم و تقييم"،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،العدد الأول ،نوفمبر 2001 ، ص88.
37. غيثي عبد العالي، شمام عبد الوهاب،" قياس جودة الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية، أبحاث إقتصادية و إدارية ،العدد الاول، 2007.
38. فاطمة جاسم محمد ،" أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي"،مجلة العلوم الإقتصادية،العدد 20 ،كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة البصرة، 2008، ص48.
39. المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ،الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج :خدمة العملاء ،المملكة العربية السعودية. ص63.

ثالثا : الرسائل الجامعية :

40. أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي ،"أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع"،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة المشاريع ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ،كلية الإدارة و الإقتصاد، 2009، ص14
41. بريس عبد القادر ،"التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع نقود و مالية ،جامعة الجزائر ،السنة الجامعية 2005/2006
42. بشي وهيبة ،"الإستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ، 2011/2012، ص16
43. بعلي حسني مبارك ،"إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الإقتصادية و المصرفية المعاصرة"، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة مالية ، 2012، ص128

44. بوحنان نور الدين، "جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق ، 2006-2007، ص70
45. 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
46. حاتم غازي شعشاعة، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2004، ص 70
47. خدير نسيم، "أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون"، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2011، ص127.
48. شادي عطا، محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية -غزة ، كلية الدراسات العليا -قسم إدارة الأعمال، ص49
49. شامي صليحة ، "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ،جامعة امحمد بوقرة ،بومرداس ،2010، ص60
50. شهيدي محمد ،"القياس المقارن كأداة لتطوير الأداء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الإنتاج، جامعة جيلالي اليابس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،سيدي بلعباس، 2013/2014، ص39.

51. فروحات ليلي، " جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،تخصص مالية و بنوك، 2012، ص6.
52. محسن كرم ،"واقع حلقات الجودة في المنظمات السورية الصناعية" ،جامعة دمشق ،كلية الإقتصاد ،ماجستير إدارة اعمال ، ص5. على الموقع : www.tahasoft.com/books/471.doc.
53. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي،"أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية" ،دراسة تطبيقية على صناعة الغزل و النسيج ،كلية التجارة ،عين شمس ،مصر، 2003، ص20
54. منصف ملوك ،"أثر اشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة Iso 9001(2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة " ،جامعة فرحات عباس ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير ، 2010 ، ص 3
55. ميهوب سماح ،"الإتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية " ،رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في البنوك و التأمينات ،جامعة منتوري ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،قسنطينة ،2005، ص3.
56. وائل سليم راشد ،"دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء-دراسة تطبيقية على البنك الوطني الإسلامي و بنك الإنتاج الفلسطيني من وجهة نظر العملاء " ،جامعة الأقصى ،رسالة ماجستير في تخصص "القيادة و الإدارة " في أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،2014 ، ص32.

المراجع الاجنبية

أولا : الكتب :

57. Alok Kumar Rai , «Customer Relationship Management: Concepts and Cases »,Prentice Hall Of India ,Second Edition ,Third Printing ,January 2013.
58. Barbara R. Lewis, Richard j. Varey, « Internal Marketing Directions for Management », 2000.

- 59.** 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.sur le site : www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/542.pdf .
- 60.** Bernard Averous ,Daniel Averous, « mesurer et manager la qualité de service ,la méthode CYQ »,INSEP Consulting Edition ,paris .sur le site : <https://books.google.com/books?isbn=291400642X>)
- 61.** Boblier .Chaumon , Dubois.Michel et Retour .Didier :Relation des services ,éd De Boeck ,paris ,2010
- 62.** Cengis Haksever,Barry Rander, « Service Management :AN Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations »,united states of America,2013.
- 63.** Constantin Zopounidis, « New trends in banking management »,contributions to MANAGEMENT Science, springer –verlag Berlin Heidelberg GmbH,2012.
- 64.** Daniel Ray, « Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Éditions d'Organisations ,Paris, 2001, sur le site : <http://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure> 5165451a4e26a.
- 65.** David Hoyle , « Automotive quality systems HandBook :incorporating ISO/TS 16949 :2002 »,Second Edition,2005.
- 66.** Dawn R.Deeter Shmels , « Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference » service quality on internet banking ,Academy of Marketing Science ,2010.
- 67.** Eiglier Pierre et Eric Langeard, « servuction: le marketing des services », 7ème tirage, Ed. science internationale, 1999
- 68.** E.Klein, « Capital Formation, Governance and Banking ;in financial Institutions ans Services series »,Nova Publication, 2005.
- 69.** Evangelos Grigoroudis,Yanis Siskos , « Customer Satisfaction Evaluation :Methods for Measuring and Implementing Service Quality »,International Series In Operations Researche and Mangement Science ,Springer New York Dordrecht Heidelberg London,2009.

70. Gavriel Salvendy, « Handbook of Industrial Engineering :Technology and Operations Management »,third Edition,Canada,2001.
71. George N.Kenyon.Kabir .C.Sen, « The Perception Of Quality :Mapping Product and Service Quality To Consume Perceptions »,Springer,2015.
72. Hervé Mathe,Dubosson et Rousseau, « le service global ,innovations et stratégies internationales de développement dans les services »,Maxima Laurent du Mesnil éditeur ,paris ,1997
73. HUTT, Michael .d , Thomas. W , « business marketing management: strategic view of industrial, and organizational markets », (5th ed) the Dryden press H(1995).
74. James Y. Shah,Wendi L., Gardner, « Handbook of Motivation Science » ,The guilford press ,New york,2008.
75. Jay Kandampully,Connie Mok,Beverley Sparks, « service quality management in hospitality ,tourism and leisure »,2001.
76. Krebs .G et Mouglin .y, « les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne » ,afnor , .(2003),paris .
77. Leana R.Callara , « Nurishing Education Challenges in the 21st century »,Nova science publisher ,2008.
78. L.palertin : la Banque métier du risque ,opération d'escompte –banque,sur le site : www.ingdz.com/vb/archive/index.php/t-24028.
79. Maja Konečnik Ruzzier,Mitja Ruzzier,Robert D. Hisrich, « Marketing for Entrepreneurs and SMEs :a global Perspective »,2013.
80. Metin Kozak ,Luisa Andrew ,Juergen Gnoth Sonja Sibila lebe and Alan Fyall, « Tourism Marketing on Both Sides Of the Counter »,2013.
81. Michel Langlois et Gerard Tocquer, « marketing des services, le défi relationnel », gaëtan morin éditeur, paris 1992.
82. Mohamed Zairi and Paul Leonard, « pratical Benchmarking : the complete guide »,Chapman &hall,London ,1994.
83. Nian Cai Liu,Qi Wang and Ying Cheng , « Paths to a world –class university :lessons from practices and experiances », sense publishers ,2011.
84. P.kotler et armstrong , « principales of marketing services » ,édition prentichall,1996.

- 85.** Ray Land and George Gordon, « Enhancing Quality in Higher Education: International perspectives », Library Cataloguing in publication data ,2013.
- 86.** Richard L.Daft, « The new Era of Management », International Student Edition ,Second Edition,2008.
- 87.** Robert J. Stimson,Roger R. Stough,Brian H. Roberts, « Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy », Springer science and busines Media ,Second Edition,2006.
- 88.** Sarah-Mailin Janotta , « Loyalty cards in the apparel industry in Germany and Spain :is the implementation of a global marketing approach reasonable when operating both in a Southern and Northen European contry ? »,Anchor Academic Publishing ,Hamberg ,Diplomica Verlag GmbH,2012.
- 89.** Sylvie mayeur , « guide opérationnel de la qualité –faut-il tuer la qualité totale ? », MAXIMA, paris, 2004
- 90.** Système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire ,Nf en iso 9000,2005, ,afnor,paris
- 91.** Tzu –Hui Chen , « the Examination of factors that affect the relationship between Employee-customer satisfaction in recreational sport/fitness clubs in Taiwan »,ProQuest, 2008.
- 92.** Ulrich pohl , « type and timing of rewards as influancing factors on the value perception of a customer loyalty program »,Grin,Germany ,2006.
- 93.** William L.Barney, « A companion to 19th –Century AMERICA »,Blackwell Companions to American History ,2001.

ثانيا : المقالات و المداخلات :

- 94.** André Boyer et ayoub Nefzi , « la perception de la qualité dans le domaine des services :vers une clarification des concepts »,la revue des sciences de gestion 2009,N°237-238.
- 95.** Academic Conferences Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital,2012 ,P213
- 96.** Belaide.D et Behi.A, « Une comparaison de trois échelles de mesure de la fidélité au service : écarts opérationnels et stabilité transculturelle », International Marketing Treds Conférence, (2006) , Paris. p2,3, sur le site :

- http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/Fr/FehriBelaid_TemessekBehi.pdf.
- 97.** Bolton .W et Drew J.H ,« A multi stage model of customer assesment of service quality and value » ,journal of customer research ,vol 17,N°4, (1991),p 375-384
- 98.** 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
(http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:81892/wales_roleofstudent.pdf)
- 99.** Cadotte E.R., Woodruff R.B et Jenkins R.L., « Expectations and norms in models of consumer satisfaction », Journal of Marketing Research,Vol 24, (1987), 305-314.
- 100.** Claire Gauzente , « mesurer la performance des entreprises en absence d'indicateurs objectifs ,quelle validité »,2000,145-165 ,sur le site : <https://leg-u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF>.
- 101.** 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.
- 102.** Czepiel J.A ,Rosemberg L.J, « consumer satisfaction :concept and mesurment »,academy of marketing science , 1973 ,vol 05 ,N°04.
- 103.** Eiglier Pierre et Eric Langeard, « servuction: le marketing des services »,McGraw Hill ,1987,p205
- 104.** 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>)
- 105.** Filser.M (2002), « le marketing de la production d'expérience :statut théorique et implications managériales » ,décision marketing ,28.
- 106.** Froment , Eric , « Developing an Internal Quality Culture in European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association,2004,p11.
- 107.** Fullerton, Gordon, and Taylor, Shirley, « Mediating,Interactive,and Non-linear Effects in Service Quality and Satisfaction with Services »

Research, Canadian Journal of Administrative Sciences, (2002), Vol.19, N° 2, PP. 126-127, sur le site : http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200206/ai_n9126195/.

108. Garbarino E. et Johnson M.S., « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », Journal of Marketing, Vol 63, (1999), 70-87.

109. GI-DU Kang et Jeffrey James , « service quality dimensions : an examination of Gronroos's service quality model » ,managing service quality, vol 14,2004,p 269.

110. Jean-Louis Moulins, Kim Ngoc Phan, Jean Philippe, « de la quailté de service a la fidelité des clients : Une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam »,p2, sur le site : <http://www.cirmapfea.org/fichiers/Kim%20Phan%20Ngoc%20Communication%20Tendances%20Mkt%202010.pdf>.

111. Jham, V. et Khan, M.K., « Customer Satisfaction: the Indian banking sector » a Study, *IIMB Management Review*, March. (2008).

112. Leonard I. Berry Parrasauraman et Zeithaml , « The Service Quality », *Puzzle Business Horizon* ,vol31 n°05 ,1988, p35-43.

113. 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.

114. Multon J.L coordinateur avec la collaboration de J.F Arthaud A-S soroste , « la qualité des produits politique, incitation et contrôle, collection science technique agro-alimentaire, sequal, technique », documentation la voisier, 1994, p5.

115. Moutte Julie , « la satisfaction du client dans la restauration traditionnelle de luxe : une perspective consommateur », université AIX – Marseille III.p05.

116. Ngobo P.V. , « 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,(2000), pp 21-41

117. Nitin Seth ,S.G. Deshmukh and Prem Vrat , « service quality models : a review », *international journal of quality & Reliability Management* ,Vol 22 ,N°

9,2005,p917, sur le site :
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0400220903.pdf>.

118.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.

119.Parasuraman, zeithaml et berry ,« A conceptual model of service quality and it's implication for future research »,Journal of Marketing ,Vol49 ,p36,sur le site :<http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf>.

120.Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L, Servqual : A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, .(1988) Vol.64, N°.1, P. 23,sur le site :<http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL%20A%20MultipleItem%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20of%20Service%20Quality.pdf>

121.Patrice Tremblay, « Mesurer la satisfaction et les attentes des clients :des modèles classiques aux modèles asymétriques centre d'expertise des grands organismes », septembre 2006.p21.

122.Plichon V, « La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur », Actes de la conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, (1998)

123.Raoul Graf , Gabrielle Lépine, ,Fabien Durif, « personnel en contact et attitude de service :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

124.Ruben chumpitaz,Valérie Swaen , « la qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business to busines :une application dans le domaine de la téléphonie » , France ,p10,sur le site :https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_40_Chumpitaz.

125.Tamala Lavelle Gulley, « Investigation Into Workplace Culture for Medication Error Reporting in Pharmacy »,Ann Arbor, United States,2007,p75.

126.Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B, « Development Of Quality Culture In The Construction Industry , University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia ,2007,p3.

127.Z.Irani et al, « Total Quality Management and corporate culture :constructs of organizational excellence »,2004,p644,sur le site :<http://www.sciencedirect.com> ,consulter le :03/04/2015.

ثالثا : الرسائل الجامعية :

128.Adam R.Barringer , « customer loyalty :An exploration of the relationship between service quality and customer intent to return and willingness to recommend in the restaurant industry »,A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy,cappella university ,june,2008,p06

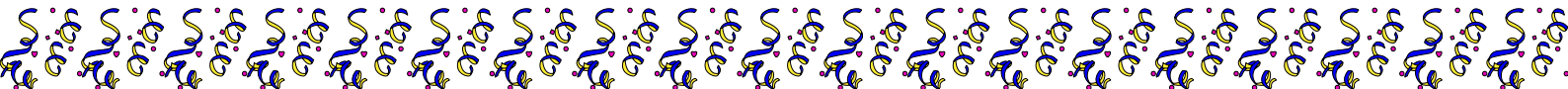
129.Joël Vanhamme, « la surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs ,le cas d'expérience de consommation /achat » ,thèse de doctorat ,institut d'administration et de gestion unité de marketing ,université catholique de louvain ,Belgique ,p89.

130.Lee ,Joong-Won, « The influence of culture and dimensions of service quality on positive affect, negative affect, and delightedness », A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, The University of Utah,United States,May 2008,p28.

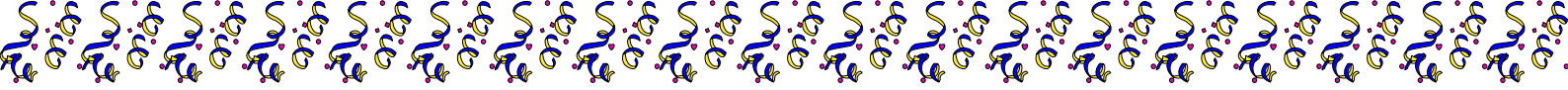
131.Yi –Chin Liu :An Analysis Service Quality ,customer satisfaction and customer loyalty of commercial swim clubs in Taiwan,A dissertation project submitted to the faculty of united sports academy in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of sports management, september /2008, p51.

المواقع الإلكترونية

132. www.12manage.com/methodes-kano-customer-satisfaction-model-fr.html, 09/01/2015.
133. www.calameo.com/books/002425347c8df4671f963, consulter le 13/02/2015.
134. <http://www.emi.ac.ma/étudiants/emij/n5/p38.htm>, consulter le 08/01/2015.
135. <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=7cb3ff10e3f5a295>, consulter le 24/02/2015
136. http://www.Larousse.fr/encyclopedia/divers_/performance/78385, consulter le 15/03/2015.
137. http://www.oxforddictionaries.com/fr/definition/anglais_americaain/performance, consulter le 15/03/2015.
138. www.bna.dz/presentation.html, consulter le 09/04/2015.
139. [www.Jeune Afrique .com](http://www.Jeune_Afrique.com) , « les 200 premières Banques Africaines », consulter le 08/04/2015.



الملاحق



الملحق رقم 01: نتائج دراسة موثوقية وصدق المقياس

Construit	Fiabilité des construits CR	Variance moyenne normalisée AVE	Alpha de Cronach	Matrice de Corrélations entre les variables latentes							
				1	2	3	4	5	6	7	
1 ASSU	0,8180	0,6008	0,7087	,78							
2 EMP	0,8761	0,7023	0,7883	0,57	,84						
3 FIAB	0,9219	0,7974	0,8730	0,42	0,75	,89					
4 FID	1,0000	1,0000	1,0000	0,42	0,51	0,52	1,00				
5 REAC	0,8953	0,6815	0,8440	0,43	0,76	0,77	0,36	,83			
6 SAT	0,9276	0,8650	0,8440	0,47	0,67	0,70	0,66	0,61	,93		
7 TANG	0,8200	0,6044	0,6726	0,35	0,64	0,68	0,28	0,78	0,51	,7	

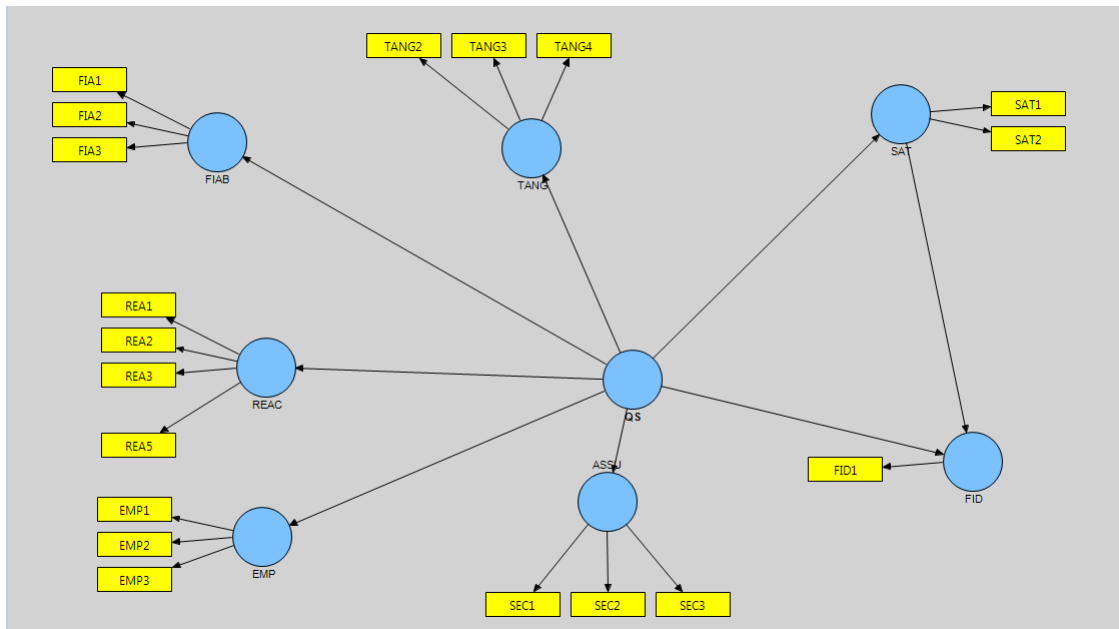


Figure : modèle de mesure et structurel avant l'application de l'algorithme de l'approche PLS (Logiciel SmartPLS2)

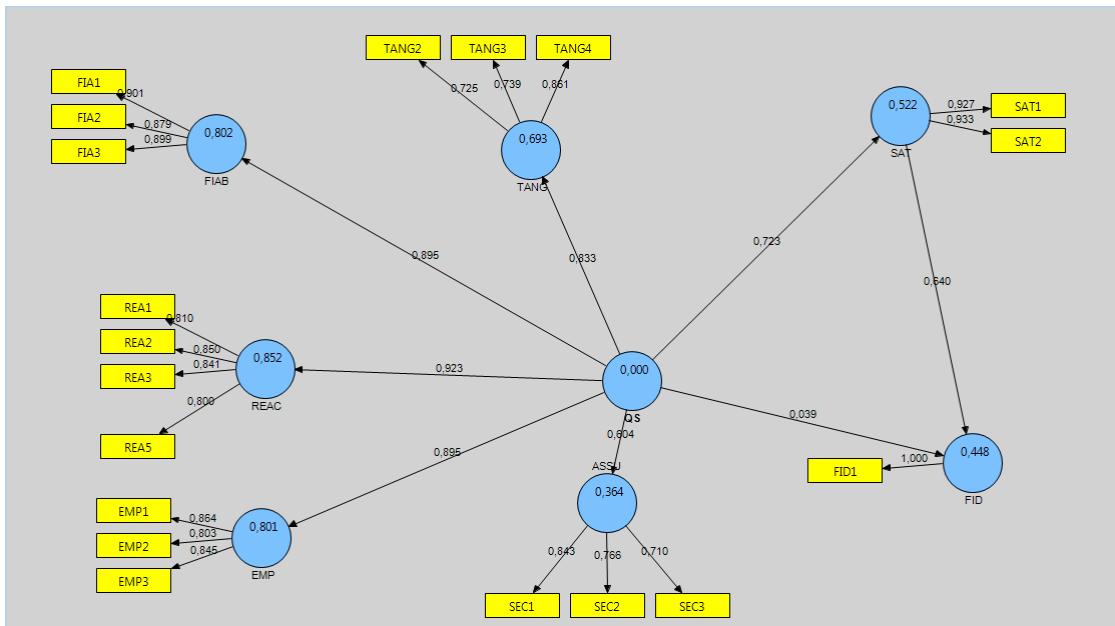


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme de l'approche PLS

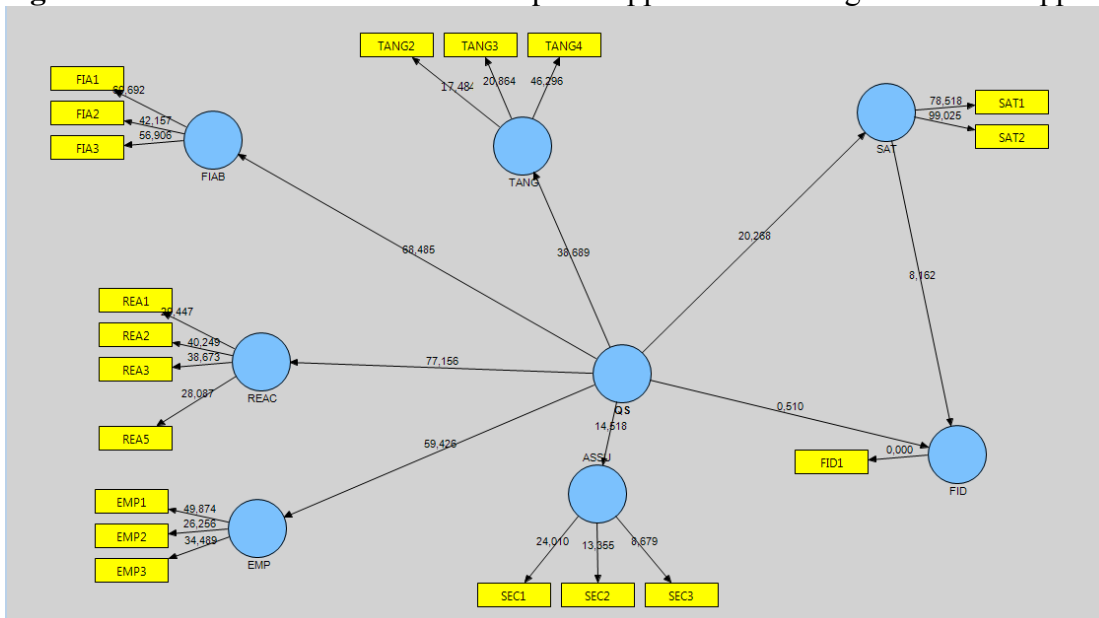


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode bootstrap

Construit	Fiabilité des construit CR	Variance moyenne partagée AVE	Alpha de Cronach	Matrice de Corrélations entre les variables latentes						
				1	2	3	4	5	6	
1 ASSU	0,831	0,621	0,708	0,79						
2 EMP	0,875	0,701	0,788	0,545	0,84					
3 FIAB	0,921	0,796	0,873	0,407	0,754	0,89				
4 REAC	0,895	0,681	0,844	0,398	0,761	0,772	0,83			
5 SAT	0,927	0,864	0,844	0,467	0,680	0,712	0,620	0,93		
6 TANG	0,818	0,602	0,672	0,333	0,648	0,694	0,778	0,519	0,7	

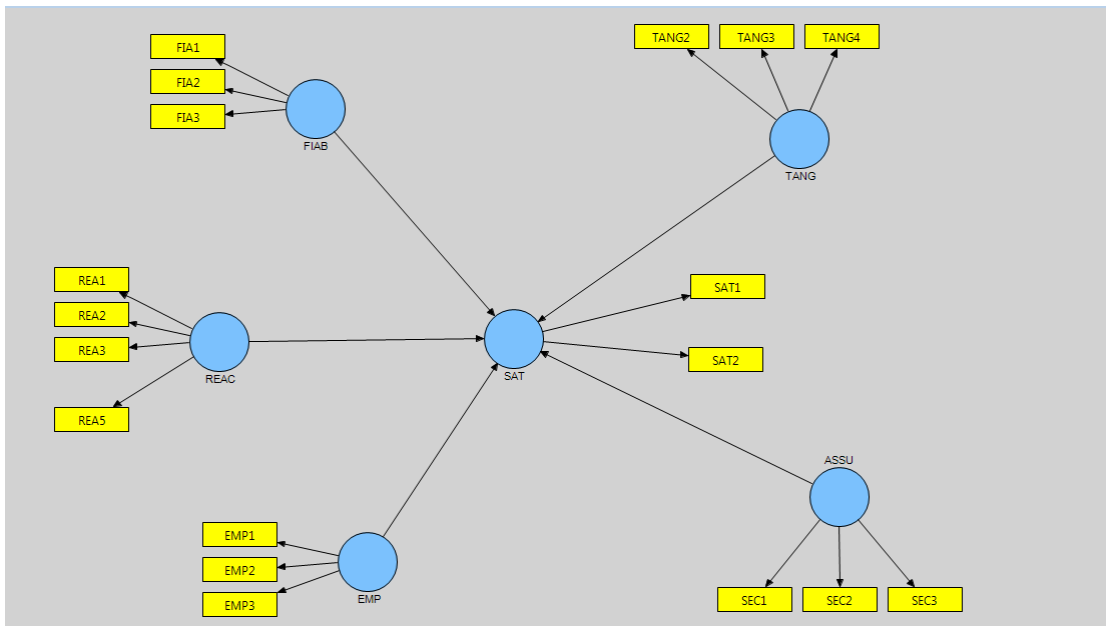


Figure : modèle de mesure et structurel avant l'application de l'algorithme de l'approche PLS

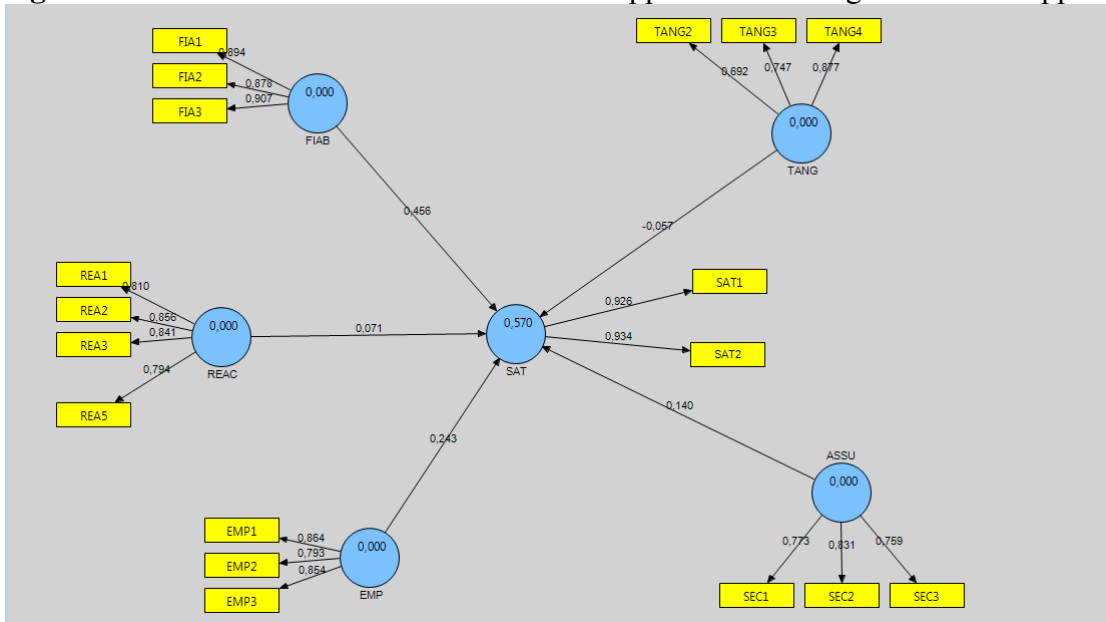


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme de l'approche PLS

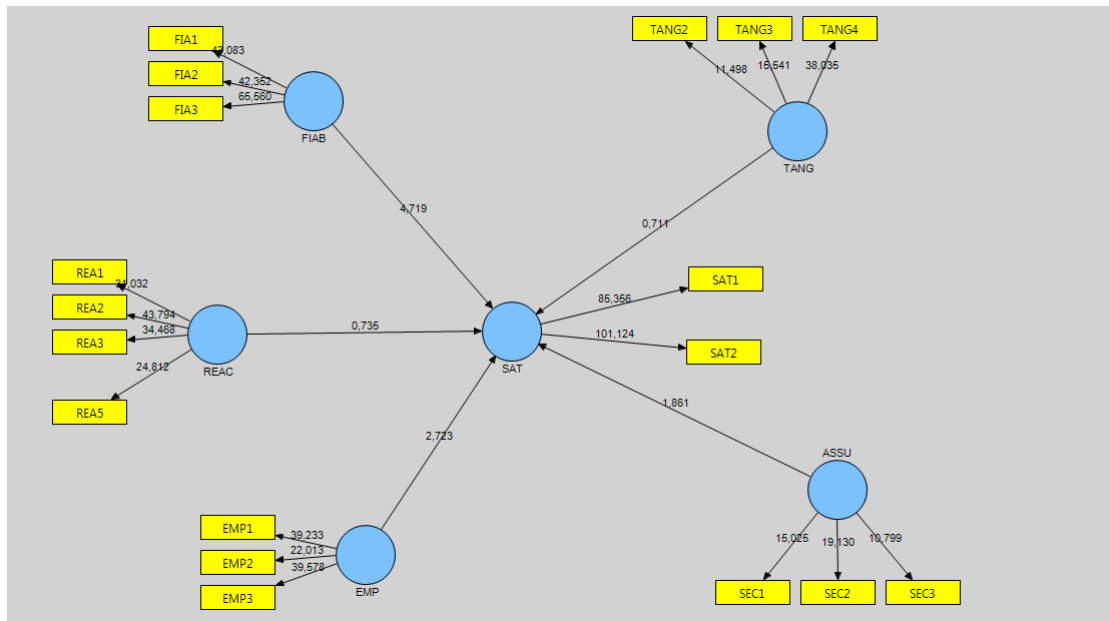


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode bootstrap

Construit	t	Fiabilité des CR	Variance e AVE	Alpha de	Matrice de Corrélations entre les variables latentes					
					1	2	3	4	5	6
1	ASSU	0,8364	0,6315	0,708	0,79					
2	EMP	0,8759	0,7019	0,788	0,526	0,83				
3	FIAB	0,9218	0,7971	0,873	0,385	0,749	0,89			
4	FID	1,0000	1,0000	1,000	0,420	0,512	0,531	1,000		
5	REAC	0,8941	0,6787	0,844	0,363	0,762	0,772	0,372	0,83	
6	TANG	0,8095	0,5917	0,672	0,319	0,651	0,700	0,309	0,772	0,7

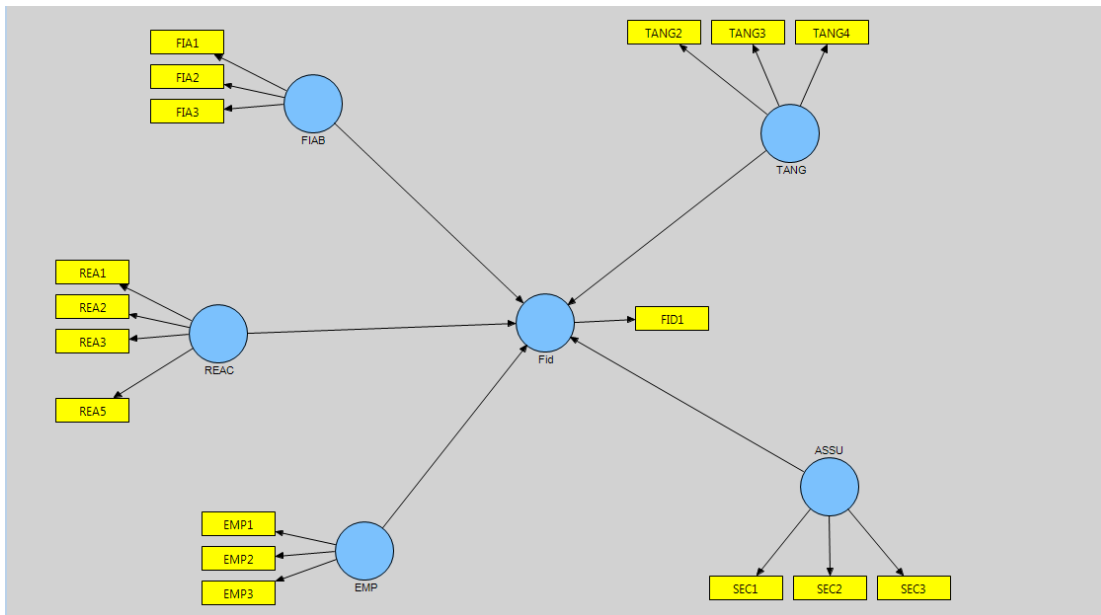


Figure : modèle de mesure et structurel avant l'application de l'algorithme de l'approche PLS

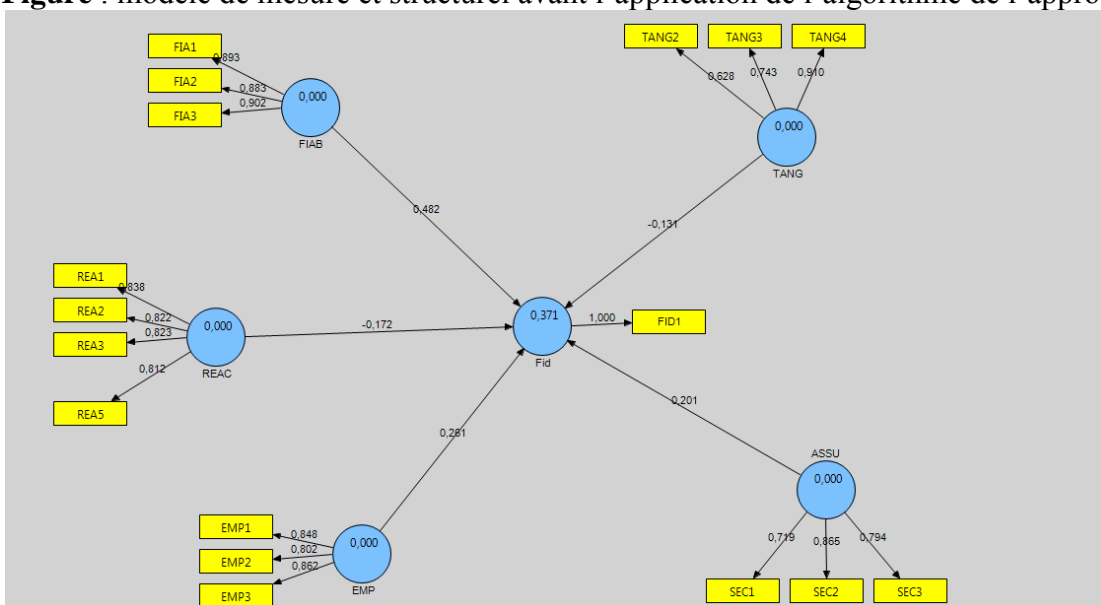


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme de l'approche PLS

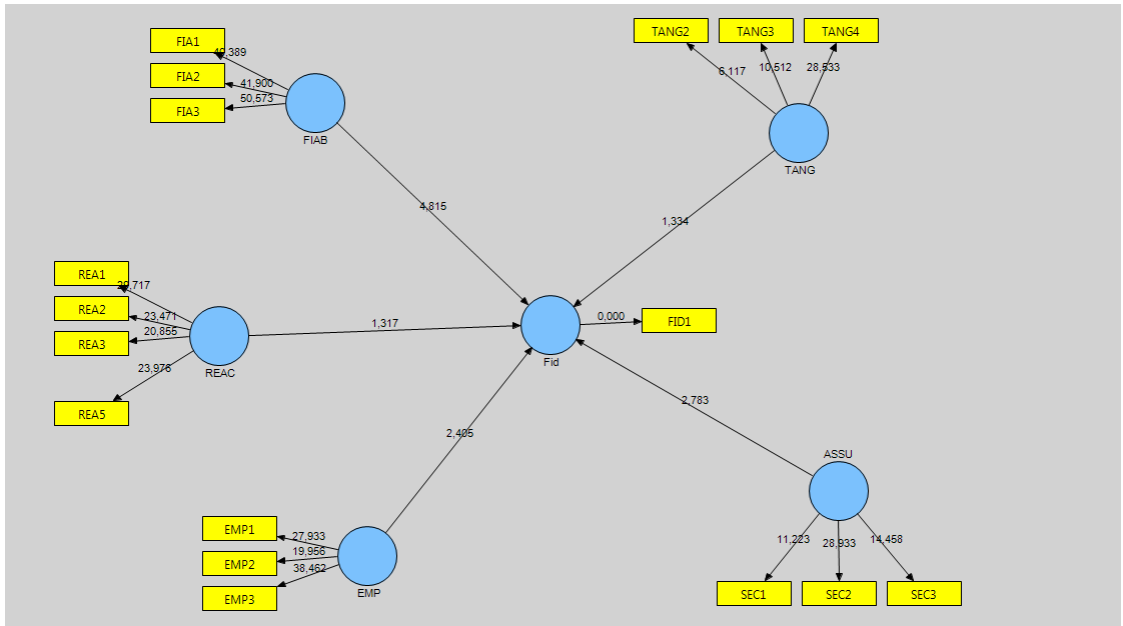


Figure : modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode bootstrap

	AVE Communality	Composite Reliability Redundancy	R Square	Cronbachs Alpha
ASSU	0,6217	0,8311	0,0000	0,6217
EMP	0,7016	0,8757	0,0000	0,7016
FIAB	0,7969	0,9217	0,0000	0,7969
REAC	0,6816	0,8953	0,0000	0,6816
SAT	0,8649	0,9276	0,5700	0,8649
TANG	0,6021	0,8180	0,0000	0,6021

	AVE Communality	Composite Reliability Redundancy	R Square	Cronbachs Alpha
ASSU	0,6315	0,8364	0,0000	0,6315
EMP	0,7019	0,8759	0,0000	0,7019
FIAB	0,7971	0,9218	0,0000	0,7971
Fid	1,0000	1,0000	0,3706	1,0000
REAC	0,6787	0,8941	0,0000	0,6787
TANG	0,5917	0,8095	0,0000	0,5917

الملحق رقم : 02 الإستبيان الخاص بالعملاء

جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس -

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

تخصص: مالية و مراقبة

إلى عملاء البنك الوطني الجزائري:

في إطار إنجاز مذكرة ماجستير تحت عنوان « جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء و زيادة القدرات التنافسية » ،أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الإستبانة التي تم وضعها بين أيديكم ، تعاوننا منكم ليتسنى لي الحصول على بيانات علمية دقيقة تشكل دعما للبحث العلمي ، علما أن إستمارة الإستبيان ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض علمية .
شاكرا لكم سلفا حسن تعاونكم .

1. البيانات الخاصة بالعميل: الرجاء وضع علامة (X) في المكان المتوافق و حالتك :

1-الجنس :

أنثى

ذكر

2-صفة العميل :

مؤسسة

فرد

3-المهنة :

مربة

ط

ن عمل

م

موا بالقطاع الخاص

لظف بالقطاع العام

4-طبيعة الخدمة البنكية التي تتعامل بها :

خ التحويلات

ت ائتمانية

ع أو سحب

ت أخرى

خ الموزع الآلي

مات التجارة الخارجية

5-أتعامل مع البنك :

ن

ك بر تقريبا

ب بتمرار

6-أتعامل مع نفس البنك :

م لة -5سنوات

ل من سنة

أ كذا 10 سنوات

سنوات-10 سنوات

II. قياس جودة الخدمة :

يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي تتفق فعليا مع مستوى الخدمة المقدمة لك :

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
اولا : الملموسية (التسهيلات و المعدات المتوفرة لدى البنك)					
					1-أجد المبنى الخارجي للبنك جذاب و ملائم .
					2-يتوفر البنك على المرافق الضرورية مثل: موقف للسيارات و أماكن للإنتظار خارج البنك.
					3- أجد مكاتب و أقسام البنك منظم مما يسهل الحصول على الخدمة .
					4-يوجد للبنك مطبوعات و منشورات توضح آلية الحصول على الخدمات .
					5- يوفر البنك خدمات الهاتف والانترنت كقناة لتقديم الخدمات .
					6- يناسبني موقع الموزع الآلي للنقود .
ثانيا:الإعتمادية(قدرة البنك على إنجاز الخدمة بشكل دقيق)					
					1-يتمتع عملي البنك بالمهارة و الإتقان .
					2-يلتزم البنك بتنفيذ وعوده للعملاء في الوقت المحدد .
					3-العاملين لديهم المعرفة و تتم الإجابة على جميع الأسئلة و الإستفسارات 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 : سرعة الإستجابة (الرغبة في مساعدة العميل و تطوير الخدمة المقدمة)					
					1-يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة كل فترة إستجابة

					لحاجات العملاء.
					2-يتوفر لدى البنك العدد الكافي من العاملين لأداء الخدمة.
					3 يتوفر لدى البنك لوحات إرشادية إلكترونية لتسريع الخدمة.
					4-تتناسب ساعات عمل البنك مع أوقات العملاء .
					5-يستجيب العاملون لطلبات العملاء بشكل فوري مهما كانت درجة إنشغالاتهم.
رابعاً: التعاطف (مستوى العناية و الإهتمام الشخصي المقدم للعميل)					
					1-لا يميز مقدم الخدمة بين العملاء من حيث المعاملة و الإهتمام .
					2-يستطيع العملاء فتح حسابات بنكية متى شاءوا و بدون تقييدهم بمبلغ معين .
					3-يستطيع العملاء سحب أرصدهم متى شاءوا و بدون قيود.
خامساً: الأمان (إعطاء العميل الثقة و الأمان عند التعامل مع البنك)					
					1-يتم تعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة أو التأخير في اجراءات معاملته.
					2-يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية تامة .
					3-يتوفر لدى البنك الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات العملاء.

III. قياس رضا العميل البنكي :

يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي تتفق مع مستوى رضاك عن جودة الخدمات المقدمة:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- راض على الخدمات التي يعرضها و يوفرها البنك .
					2- راض عن معاملة العاملين لي .

IV. قياس ولاء العميل للبنك :

يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي تتفق مع مستوى نواياك للتعامل مع البنك :

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- لا توجد لدي ميول لترك التعامل مع البنك .

الملحق رقم : 03 الأسئلة الخاصة بالمقابلة لعاملي البنك

1. هل توجد آلية يستند عليها البنك لمعرفة و متابعة آراء العملاء حول الخدمات التي يقدمها هذا البنك؟
هل إرضاء العميل من أولويات البنك ؟
2. ما هي الآلية المعتمدة من طرف البنك لمعرفة التطورات في مجال تقديم الخدمة ؟
3. ما هي التقنيات المعتمدة من طرف البنك لتحقيق جودة الخدمة التي يطمح إليها العميل ؟
4. هل برأيك البنك يهتم بإستحداث المعدات التكنولوجية الحديثة و الكفيلة بأداء الخدمة بدقة و بسرعة ؟
5. هل يوفر لك البنك أنت كعامل ما تحتاجه من تكوين و تحفيز لأداء الخدمة بشكل دقيق؟
6. هل يسعى البنك إلى تقديم خدمات غير التي يعرضها في الوقت الحالي؟

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
الفصل الأول: الخدمات البنكية و علاقتها بالجودة		
1-1	محركات العولمة البنكية	16
2-1	محددات جودة الخدمات البنكية	25
3-1	أبعاد جودة الخدمات حسب Parasuraman 1985	28
4-1	نظام إنتاج الخدمات	31
5-1	نموذج Gronroos 1982 للجودة المدركة	34
6-1	نموذج نظرية الفجوة 1985 Parassuraman	35
7-1	نموذج BSQ-Model	38
8-1	خصائص رضا العميل	42
9-1	نموذج عدم تأكيد التوقعات /عدم التطابق	44
10-1	توسيع نموذج عدم تأكيد التوقعات ل Oliver 1994	45
11-1	نموذج ل Oliver 1994 حسب البعد العاطفي	46
12-1	نموذج كانو 1984	47
13-1	العلاقة بين جودة الخدمة و الرضا	50
14-1	حلقة الجودة	54
15-1	إشراك العميل في خطط الجودة	55
الفصل الثاني : علاقة جودة الخدمة بتحقيق فعالية الأداء		
1-2	متطلبات تحقيق جودة الخدمات	60
2-2	مرآة الرضا ل (Heskett et al,1997)	78
3-2	الأسباب الداعمة لتحقيق فعالية الأداء	79
4-2	العوامل المؤثرة في تحقيق فعالية الأداء	81
5-2	مراحل تشكل ولاء العميل	89
6-2	العلاقة بين الرضا و الولاء	92
7-2	سبل تحقيق القدرة التنافسية للبنك	100
8-2	قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب M.Porter	101
الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بسيدي بلعباس		

109	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لسبيدي بلعباس	1-3
116	النموذج العام للدراسة (النموذج الهيكلي و نموذج القياس)	2-3

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
الفصل الاول: الخدمات البنكية و علاقتها بالجودة		
1-1	أهم البنوك التي عرفت الاندماج.	14
2-1	الانتقادات التي وجهت الى طرق قياس جودة الخدمات.	38
3-1	الإختلافات بين الجودة و الرضا	51
الفصل الثاني : علاقة جودة الخدمة بتحقيق فعالية الأداء		
1-2	مختلف تعاريف و مقاربات مبدأ الولاء	85
2-2	أشكال ولاء العميل للخدمة ل Dick and basu (1994)	91
3-2	القدرات التي تتشكل منها تنافسية البنك	96
الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بسبيدي بلعباس		
1-3	التكرارات و النسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية	120
2-3	تشاركية عبارات القياس	122
3-3	نتائج إختبار كرونباخ الفا	123
4-3	نتائج موثوقية نموذج القياس CR	124
5-3	نتائج AVE لإختبار الصدق التقاربي	125
6-3	نتائج الصدق التمايزي	126
7-3	نتائج مؤشر GOF للنموذج الاول	127
8-3	نتائج مؤشر GOF للنموذج الثاني	127
9-3	نتائج مؤشر GOF للنموذج الثالث	128
10-3	المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدها الملموسية	129
11-3	المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدها الإعتماضية	130
12-3	المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدها الإستجابية	131

132	المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدهم التعاطف	13-3
133	المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعدهم الأمان	14-3
134	ترتيب أبعاد جودة الخدمة البنكية من وجهة نظر أفراد العينة	15-3
135	نتائج علاقات الارتباط بين جودة الخدمة البنكية و فعالية أداء البنك	16-3
137	نتائج علاقات الارتباط بين جودة الخدمة البنكية و تعزيز البنك لقدراته التنافسية	17-3

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بسيدي بلعباس	
01	نتائج لدراسة موثوقية و صدق المقياس	159
02	الإستبيان الخاص بالعملاء	165
03	الأسئلة الخاصة بالمقابلة لعامل البنك	169

الفهرس

كلمة شكر و تقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

1..... المقدمة العامة

الفصل الاول : الخدمات البنكية و علاقتها بالجودة

10.....مقدمة

11.....1- ماهية الخدمات البنكية

11.....1-1. مفهوم و خصائص الخدمة البنكية.

11.....1-1-1. مفهوم الخدمة البنكية

12.....1-1-2. خصائص الخدمة البنكية.

132-1. تطور الخدمات البنكية.

17.....3-1. أنواع الخدمة البنكية.

19.....2- الجودة و الخدمات البنكية.

19.....1-2. ماهية الجودة.

21.....1-1-2. مفهوم الجودة

232-1-2. أهداف الجودة.

24.....2-2 أهمية جودة الخدمة البنكية.

241-2-2. مفهوم جودة الخدمة البنكية.

26.....2-2-2 أهمية جودة الخدمات بالنسبة للبنك.

27.....3-2-2. العوامل المؤثرة على جودة الخدمات البنكية.

323-2. مستويات جودة الخدمات البنكية و طرق قياسها.

32.....1-3-2. مستويات جودة الخدمة

33.....2-3-2. طرق قياس جودة الخدمات.

33.....1-2-3-2 نموذج Gronroos 1982

34.....2-2-3-2 نموذج الفجوة: 1985 parassuraman

373-2-3-2. نموذج الأداء الفعلي للخدمة servperf

37.....4-2-3-2. نموذج BSQ ل Bahia and Nantel, 2000

40.....3 - جودة الخدمات و رضا العميل.

40.....	1-3. أهمية رضا العميل.....
40.....	1-1-3. مفهوم رضا العميل.....
41.....	2-1-3. أهمية رضا العميل.....
42.....	3-1-3. خصائص رضا العميل.....
42	2-3. أبعاد و قياس رضا العميل.....
43.....	1-2-3. أبعاد رضا العميل.....
46.....	2-2-3. تحقيق و قياس رضا العميل.....
49.....	3-3. تقييم العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و رضا العملاء.....
51.....	1-3-3. معوقات تحقيق جودة الخدمات و رضا العملاء.....
53.....	2-3-3. تحسين جودة الخدمات و رضا العميل.....
57.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني : علاقة جودة الخدمات بتحقيق فعالية الأداء

59.....	مقدمة.....
60.....	1-متطلبات تحقيق جودة الخدمات البنكية.....
60.....	1-1. ثقافة الجودة للبنك.....
61.....	1-1-1. مفهوم ثقافة الجودة.....
62.....	2-1-1. أهمية ثقافة الجودة في البنوك.....
63.....	3-1-1. أبعاد ثقافة الجودة في البنك.....
67	2-1. التكوين و التحفيز في تحقيق جودة الخدمات.....
67.....	1-2-1. مفهوم التكوين.....
68.....	1-1-2-1. أهمية التكوين و التدريب.....
68.....	2-1-2-1. مقومات نجاح التكوين.....
69.....	2-2-1. مفهوم التحفيز.....
69.....	1-2-2-1. أوجه التحفيز.....
70.....	3-1. أساليب تحقيق و تطوير جودة الخدمات البنكية.....
70.....	1-3-1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي.....
72.....	2-3-1. تنوع الخدمات البنكية.....
74.....	2-أهمية جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء.....
74.....	1-2. أساسيات حول الفعالية و الأداء.....

74.....	1-1-2. مفهوم الأداء
76.....	2-2. معايير فعالية الأداء
80.....	2-3. العوامل المؤثرة في تحقيق فعالية الأداء
81.....	2-3-1. العوامل الخارجية
82.....	2-3-1-1. عوامل خارجية عامة
82.....	2-3-1-2. العوامل خارجية خاصة
82.....	2-3-2. العوامل الداخلية
83.....	3- اثر تحقيق جودة الخدمات البنكية في تفعيل الأداء
83.....	3-1. تحقيق ولاء العملاء
84.....	3-1-1. تعريف الولاء
89.....	3-1-2. العوامل المؤثرة في الولاء
90.....	3-1-3. أصناف ولاء العميل للخدمة البنكية
91.....	3-1-4. العلاقة ما بين جودة الخدمة ، رضا العميل و الولاء
95.....	3-2. تعزيز القدرات التنافسية
95.....	3-2-1. مفهوم و أهداف التنافسية
95.....	3-2-1-1. مفهوم القدرات التنافسية
89.....	3-2-1-2. أهداف التنافسية
98.....	3-2-2. محددات القدرة التنافسية للبنك
99.....	3-2-3. أهمية إمتلاك القدرات التنافسية
100.....	3-2-3-1. الإستراتيجيات التنافسية
104.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بسيدي بلعباس

106.....	مقدمة
107.....	1- تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري
107.....	1-1. نشأة البنك الوطني الجزائري
108.....	1-1-1. التعريف بالبنك الوطني الجزائري
109.....	1-2. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
110.....	1-3. الخدمات المقدمة في البنك الوطني الجزائري
112.....	2- تصميم الدراسة الميدانية
112.....	1-2. منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية

112.....	1-1-2.منهج الدراسة
113.....	2-1-2. تجميع و معالجة البيانات
113.....	1-2-1-2.المقابلة الشخصية
114.....	2-2-1-2.الإستبيان
115.....	3-1-2.مجتمع و عينة الدراسة
115.....	1-3-1-2.تحديد مجتمع الدراسة
115.....	2-3-1-2.تحديد حجم العينة
115.....	2-2.نموذج الدراسة
115.....	1-2-2.نمذجة المعادلات الهيكلية
116.....	3-2.أداة القياس و تقييمها
116.....	1-3-2.تحديد الشكل العام للإستمارة
117.....	2-3-2.عرض عبارات القياس
119.....	3-3-2.سلم القياس
119.....	4-3-2.الإختبار التجريبي لأداة الدراسة
120.....	3-فحص و تحليل البيانات ،إختبار الفرضيات

120.....	1-3. وصف خصائص عينة الدراسة
122.....	2-3. التحليل العاملي لنموذج القياس
122.....	1-2-3. تقييم نموذج القياس
122.....	1-1-2-3. إختبار التشاركية (Communalilty)
123.....	2-1-2-3. قياس الاتساق الداخلي للمقياس (Reliability) (الموثوقية)
124.....	3-1-2-3. صدق نموذج القياس
126.....	3-3. تقييم النموذج الهيكلي
126.....	1-3-3. مؤشر ملائمة النموذج
128.....	2-3-3. إختبار الفرضيات
128	1-2-3-3. الإجابة على أسئلة الدراسة
135.....	2-2-3-3. إختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث
139.....	خلاصة الفصل الثالث
141.....	الخاتمة العامة
145.....	المراجع
159.....	الملاحق

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المخلص :

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة تطبيق جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء من جهة و زيادة القدرات التنافسية من جهة أخرى ، حيث تمّ الإعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات بإستعمال نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المعتمدة . و قد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة البنكية و فعالية أداء البنك من خلال مؤشر الرضا ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة البنكية و زيادة القدرات التنافسية للبنك من خلال مؤشر الولاء . إنّ النتائج التي آلت إليها الدراسة تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه جودة الخدمة البنكية لاسيما فيما يخص إرضاء العملاء بإعتبارهم الوسيلة الأساسية للوصول إلى أهداف البنك .

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمات البنكية، فعالية أداء البنك ، تنافسية البنك ، رضا العملاء ، ولاء العملاء .

Résumé :

Cette thèse vise a démontrer le degré de participation de la qualité des services bancaires , a réaliser l'efficacité de la performance de la banque et a augmenter ces capacités concurrentielles , 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 l'existence d'une relation positive significative entre la qualité des services bancaires et l'efficacité de performance de la banque a travers l'indicateur de la satisfaction , et ont démontrés aussi qu'il n y a pas une relation significative entre la qualité des services bancaires et l'augmentation de la banque de sa capacité compétitive a travers l'indicateur de la fidélité.les résultats de cette thèse confirment le rôle actif que joue la qualité des services bancaires surtout en ce qui concerne la satisfaction des clients considérés comme un outil essentiel pour atteindre son objectif .

Mots clés : la qualité des services bancaires, l'efficacité de performance de la banque ,compétitivité de la banque , la satisfaction des clients, la fidélité des clients.